



Universität
Zürich^{UZH}

ETH zürich

UNIVERSITÄT
LUZERN

Schweizer HR-Barometer 2020

Schwerpunktthema
Digitalisierung und Generationen

Herausgegeben von
Gudela Grote und Bruno Staffelbach



Schweizer HR-Barometer 2020

Digitalisierung und Generationen

Herausgegeben von

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autorenschaft

Julian Pfrombeck

Anja Feierabend

Laura Schärler

Angelika Kornblum

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Der Schweizer HR-Barometer 2020 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.

© 2020 Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

ISBN 978-3-033-08125-3

www.hrbarometer.ch

Inhalt

Executive Summary	7
Vorwort	11
1. Einleitung	13
2. Digitalisierung und Generationen	19
3. Trends	43
3.1 Karriereorientierungen	43
3.2 Human Resource Management	52
3.3 Psychologischer Vertrag	62
3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten	70
4. Schlussfolgerungen	81
Autorenschaft und weiterführende Literatur	83
Autorenschaft	83
Weiterführende Literatur	83
Anhang	88

Executive Summary

Aktuelle Ausgabe

Die elfte Erhebung des Schweizer HR-Barometers erfolgte in einer ausserordentlichen Zeit. Als die Befragung Mitte März 2020 startete, stufte die Weltgesundheitsorganisation (WHO) zeitgleich die Verbreitung der Covid-19 Krankheit als weltweite Pandemie ein. Wie in den Vorerhebungen analysiert der HR-Barometer auch in diesem Jahr das Arbeitsklima von Beschäftigten in der Schweiz. Das diesjährige Schwerpunktthema «Digitalisierung und Generationen» widmet sich zudem dem Trend «Digitalisierung» aus einer bisher wenig erforschten «Generationenperspektive». Es wird der Frage nachgegangen, wie Beschäftigte aus unterschiedlichen Generationen die Digitalisierung erleben, wie sie damit umgehen und welche Auswirkungen dies auf ihre Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten hat.

7

Stichprobe

Die der Erhebung zugrundeliegende Stichprobe stammt aus dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. Die Befragung erfolgte zwischen März und Juni 2020. Die Befragten konnten wählen zwischen einer Online-Version und einer Papier-Version des Fragebogens. Insgesamt wurden 1995 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

Schwerpunkt: Digitalisierungsgrad auf Unternehmensebene

Aus Sicht der Befragten zeigen die Arbeitgeber in der Schweiz eine relativ grosse Offenheit gegenüber neuen Technologien. So geben über 74% der Befragten an, dass ihr Arbeitgeber gewillt ist, digitale Lösungen zu nutzen. Dieses Bild spiegelt sich auch am gemessenen Digitalisierungsgrad auf Unternehmensebene und auf unmittelbarer Arbeitsebene der Beschäftigten wider. Besonders digitale Kommunikationsmittel sind heute mehrheitlich etabliert, während künstliche Intelligenz bislang am wenigsten zum Einsatz kommt.

Schwerpunkt: Empowerment und Monitoring

In einer digitalen Arbeitswelt spielt auch die Eigenverantwortung der Beschäftigten eine zunehmend wichtige Rolle. Einerseits geben 66% der Befragten an, dass sie durch ihre Vorgesetzten eher bis voll und ganz ermächtigt werden, Entscheidungen selbstständig zu treffen. Andererseits berichten die Befragten auch von elektronischem Monitoring durch ihren Arbeitgeber: Bei 46% blockiert der Arbeitgeber den Zugriff auf bestimmte Internetseiten, 22% werden beim Besuchen von Internetseiten überwacht. Bei 14% überwacht der Arbeitgeber die Inhalte der geschäftlichen E-Mails. Bei 8% werden die Telefongespräche aufgezeichnet. Und bei je 7% werden Videoüberwachung, Fingerabdruckscanner oder elektronische Standortverfolgung zur Überwachung eingesetzt. Der Grossteil (82%) der Befragten berichtet aber, sich eher weniger oder überhaupt nicht durch den Arbeitgeber in der eigenen Privatsphäre eingeschränkt fühlen.

**Schwerpunkt:
Altersstereotypen**

Im Kontext der Digitalisierung scheinen Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten in den Unternehmen in der Schweiz weit verbreitet. Nur etwas mehr als 10% der Beschäftigten geben an, dass in ihrer Abteilung keine negativen Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmenden existieren. Hier besteht erhebliches Handlungspotenzial für die Arbeitgeber. Herrschen negative Altersstereotypen vor, haben ältere Beschäftigte nicht nur die Absicht, früher in den Ruhestand zu gehen, sondern zeigen auch weniger Arbeitsengagement.

**Schwerpunkt:
Einstellung zur Digitalisierung im Arbeitsumfeld und digitale Selbstwirksamkeit**

Generell zeigt sich die breite Mehrheit der Schweizer Beschäftigten positiv gegenüber der Digitalisierung eingestellt. Von den Befragten sehen 82% die Digitalisierung im eigenen Arbeitsumfeld eher oder voll und ganz als Chance. Beschäftigte, die unterschiedlichen Generationen angehören, unterscheiden sich dabei im Durchschnitt nicht. Allerdings gibt es Altersunterschiede bei der Beurteilung der digitalen Selbstwirksamkeit. Die digitale Selbstwirksamkeit beschreibt die innere Überzeugung, die Kompetenz zu besitzen, angestrebte Ziele unter Zuhilfenahme digitaler Technologien erreichen zu können. Während insgesamt 79% der Befragten ihre digitale Selbstwirksamkeit für eher gut oder gut einschätzen, zeigen ältere Beschäftigte im Mittel einen niedrigeren Wert.

**Schwerpunkt:
Abgrenzung zwischen
Privat- und Berufsleben**

Beschäftigte in der Schweiz bevorzugen überwiegend eine Trennung zwischen Privat- und Berufsleben. Dies entspricht insgesamt jedoch nicht ihrem tatsächlichen Verhalten. Die Mehrzahl der Arbeitnehmenden beantwortet teilweise berufliche Mitteilungen in der Freizeit und umgekehrt private Nachrichten während der Arbeitszeit. Ältere Arbeitnehmende gehen deutlich weniger häufig auf private Mitteilungen während der Arbeit ein als jüngere Beschäftigte. In der Altersgruppe von 26 bis 35 dringen im Durchschnitt sogar mehr private Angelegenheiten in den Arbeitsalltag ein als umgekehrt.

**Schwerpunkt:
Einflussfaktoren auf eine
positive Einstellung zur Digitalisierung, das Renteneintrittsalter und die digitale Selbstwirksamkeit**

Beschäftigte mit einem höheren Bildungsniveau und einer höheren digitalen Selbstwirksamkeit sind positiver gegenüber der Digitalisierung im direkten Arbeitsumfeld eingestellt. Auch Beschäftigte in der Informatikbranche und der Forschungs- und Entwicklungsbranche zeigen tendenziell eine positivere Einstellung. Negative Altersstereotype haben zusätzlich einen negativen Einfluss auf die digitale Selbstwirksamkeit. Eine höhere Autonomie der Beschäftigten kann zu einer höheren digitalen Selbstwirksamkeit führen. Die Absicht, über das Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten, kann vom Arbeitgeber durch das Angebot von «Reverse-Mentoring» – dem Austausch von älteren mit jüngeren Beschäftigten – gefördert werden.

**Schwerpunkt:
Auswirkungen der Digitalisierung im Unternehmen auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten**

Unter den befragten Beschäftigten in der Schweiz zeigt sich, dass ein höherer Digitalisierungsgrad im unmittelbaren Arbeitsumfeld mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Eine gut durchdachte Integration neuer Technologien in bestehende Arbeitsabläufe ist daher unumgänglich, um die Zufriedenheit und Motivation von Beschäftigten aufrechtzuerhalten.

Trend:
Karriereorientierungen

Auch in diesem Jahr wurden vier verschiedene Karriereorientierungen erfasst, wovon zwei den traditionellen und zwei den neuen Karriereorientierungen zugeordnet werden. Wie in den Vorjahren besitzt die Mehrheit der Befragten eine traditionelle Karriereorientierung, wobei die traditionell-aufstiegsorientierte Karriereorientierung etwas häufiger auftritt als die traditionell-sicherheitsorientierte. Mehr als ein Drittel der Befragten streben demnach eine Karriere an, die sich durch hierarchischen Aufstieg und eine hohe Bindung an das Unternehmen auszeichnet. Zudem zeigen sich Unterschiede in der Einstellung zur Digitalisierung: Beschäftigte mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung sind besonders positiv gegenüber der Digitalisierung eingestellt, während Personen mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung der Digitalisierung im Vergleich eher skeptisch gegenüberstehen.

Trend:
Human Resource Management

Wie auch schon in den Vorjahren wird die Arbeitsgestaltung (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Rückmeldung und Autonomie) von Beschäftigten in der Schweiz grundsätzlich als eher hoch eingestuft. Allerdings lässt sich ein leichter Abwärtstrend beobachten.

Beim Leistungsmanagement und der Personalentwicklung wird deutlich, dass bei beiden HRM-Praktiken nach wie vor Handlungsbedarf besteht. Einerseits erhält nach wie vor weniger als die Hälfte der Beschäftigten eine regelmässige Leistungsbeurteilung, und andererseits ist auch die durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen gesunken.

Bei der Führung und Partizipation zeigt sich ein gemischtes Bild. Während sich bei der Führung und damit der Beziehung zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten ein leichter Aufwärtstrend feststellen lässt, ist die Partizipation erneut gesunken. Dies verstärkt die Notwendigkeit zu entsprechendem Handeln.

Die Ergebnisse zur HR-Praktik Entlohnung zeigen insgesamt wenig Veränderungen im Vergleich zu den Vorjahren, wobei immer weniger Beschäftigte in der Schweiz nur noch einen festen Lohnbestandteil erhalten. Variable Löhne scheinen also an Bedeutung gewonnen zu haben.

Trend:
Psychologischer Vertrag

Die Qualität der Arbeitsbeziehung wurde anhand des psychologischen Vertrages erfasst. Die Trendanalyse zeigt, dass die Erwartungen der Beschäftigten an ihren Arbeitgeber relativ stabil sind. Nach wie vor erwarten Beschäftigte vor allem eine angemessene Entlohnung, Loyalität und Arbeitsplatzsicherheit. Wie in den Vorjahren besteht eine gewisse Diskrepanz zwischen den Erwartungen und dem wahrgenommenen arbeitgeberseitigen Angebot. Die grösste Diskrepanz besteht aus Sicht der Beschäftigten bei der Entlohnung und den Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Es zeigt sich zudem, dass Beschäftigte eine gewisse Erwartung haben, mit neuesten digitalen Technologien zu arbeiten, wobei diese Haltung im Vergleich zu den anderen Inhalten des psychologischen Vertrages geringer ausgeprägt ist. Diesbezüglich scheinen die Unternehmen in der Schweiz den arbeitnehmerseitigen Erwartungen überwiegend gerecht zu werden.

Trend:
Arbeitsplatzunsicherheit

Trotz der aktuellen, eher unsicheren Corona-Situation ist die Arbeitsplatzunsicherheit im Vergleich zur letztjährigen Erhebung nicht weiter gestiegen. Detaillierte Analysen haben jedoch gezeigt, dass es starken Branchenunterschiede gibt und gerade beispielsweise im Gastgewerbe ein Anstieg hinsichtlich der Arbeitsplatzunsicherheit zu beobachten ist. Dies bedeutet, dass speziell in diesen Branchen vermehrt in die Arbeitsmarktfähigkeit investiert werden sollte, sodass die Beschäftigten im Fall eines allfälligen Stellenverlusts Alternativen besitzen.

10 **Trend:**
Arbeitszufriedenheit, Commitment und Kündigungsabsicht

Die Arbeitszufriedenheit, das Commitment sowie die Kündigungsabsichten bewegen sich bei den Beschäftigten in der Schweiz nach wie vor auf einem konstanten Niveau. Beschäftigte scheinen insgesamt zufrieden zu sein mit dem, was sie aktuell haben und sind sich bewusst, dass gewisse Umstände aktuell nicht geändert werden können. Insofern ist auch das Commitment auf ähnlich hohem und sind die Kündigungsabsichten auf ähnlich tiefem Niveau.

Vorwort

Menschen haben viele Ziele, Mittel und Wege. Dazu gehört die Digitalisierung. Diese drückt sich in ganz verschiedenen Formen aus. Stichworte sind: neue Informationstechnologien, Netzwerke, Big Data, Open Data, Apps, Cloud, künstliche Intelligenz, Robotik, autonome Systeme, Internet der Dinge, Plattformen, soziale Medien. Auch die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Menschen und die verschiedenen Generationen sind ganz unterschiedlich. Es gibt Onliner und Offliner, neue (Un-)Abhängigkeiten und Verletzlichkeiten, Ein- und Ausgrenzungen. Mausclicks verbinden und separieren; Bringinformationen werden zu Holinformationen und Strukturen, Prozesse und Lebenswelten verändern sich. Theoretisch sind viele dieser Folgen nicht neu, wenn man die Auswirkungen des Buchdrucks, des Telefons oder des Fernsehens betrachtet. Empirisch aber sind die Folgen der Digitalisierung in ihrer Breite, Intensität und Geschwindigkeit einmalig – für die Menschen, die Unternehmen und den Arbeitsmarkt. Wie verändern sich die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben? Wie gehen Unternehmen und die verschiedenen Generationen von Mitarbeitenden mit der Digitalisierung um? Welche Folgen hat sie für die Arbeit und die Führung, für Jüngere und Ältere, für Organisationen und Individuen? Um solche Fragen geht es im Schwerpunktthema des vorliegenden Human-Relations-Barometers 2020.

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 2020 wird die Untersuchungsreihe, die 2006 gestartet worden ist, dieses Jahr zum elften Mal publiziert. Mit den regelmässigen Untersuchungen kann die Entwicklung von relevanten Parametern im Zeitablauf verfolgt werden. Festgestellte Veränderungen und Konstanten stellen die personalpolitische Praxis in einen grösseren Zusammenhang und ermöglichen eine empirische Begründung von Qualitäten im Human Resource Management.

Nach den Forschungsschwerpunkten «Karriereorientierungen», «Arbeitsplatz(un)sicherheit», «Lohnzufriedenheit», «Mobilität und Arbeitgeberattraktivität», «Familie und Arbeitsflexibilität», «Unsicherheit und Vertrauen», «Fehlverhalten und Courage», «Arbeitserleben und Job Crafting», «Loyalität und Zynismus» und «Integration und Diskriminierung» der letzten Jahre konzentriert sich der HR-Barometer 2020 auf das Thema «Digita-

lisierung und Generationen». Die Grundstichprobe basiert auf dem Stichprobenregister des Bundesamtes für Statistik. 1995 Beschäftigte in der Schweiz bilden die Basis für die Auswertung. 68% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen Schweiz, 22% aus der französischsprachigen und 10% aus der italienischsprachigen Schweiz. Alle Ergebnisse bilden einerseits einen Querschnitt. Für ausgewählte arbeits- und personalpolitische Felder zeigen sich im Zeitablauf aber auch Konstanten und Trends.

Wir danken allen, die sich an dieser Untersuchung beteiligten: dem Bundesamt für Statistik und dem LINK-Institut für die Zusammenarbeit bei der Erarbeitung der Datenbasis und Julian Pfrombeck, Anja Feierabend, Laura Schärler und Angelika Kornblum 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 2020 ist ab Mitte 2022 über den Datenservice der FORS (Swiss Foundation for Research in Social Sciences) kostenlos abrufbar.

Die Digitalisierung wird sich weiter beschleunigen, intensivieren und verbreiten – gerade auch im Kontext von Covid-19. Viele werden profitieren, andere nicht. Die Frage ist, wie die verschiedenen Generationen die Digitalisierung erleben und was Arbeitgeber personalpolitisch tun. Der Human-Relations-Barometer 2020 wirft einen Blick darauf.

Zürich, Oktober 2020

Gudela Grote und Bruno Staffelbach

1. Einleitung

Die diesjährige Erhebung des Schweizer HR-Barometers erfolgte in einer ausserordentlichen Zeit. Während der Planung des Schwerpunktthemas «Digitalisierung und Generationen» Ende 2019, sprach noch niemand über das Coronavirus, welches die Welt ab dem Frühjahr 2020 beherrschen sollte. Als dann die Befragung Mitte März 2020 startete, stuft die Weltgesundheitsorganisation (WHO) etwa zeitgleich die Verbreitung der Covid-19 Krankheit als weltweite Pandemie ein. Kurz danach erklärte der Schweizer Bundesrat die ausserordentliche Lage, und es folgte der sogenannte Lock-down. Die Schulen, fast alle Läden, Märkte, Restaurants, Bars sowie Kultur- und Freizeitbetriebe wurden geschlossen. Arbeitnehmenden, deren Arbeit es zuliess, empfahl der Bundesrat dringend, von zu Hause zu arbeiten. Vor diesem Hintergrund erfolgte die elfte Erhebung des Schweizer HR-Barometers. Die diesjährige Erhebung fokussierte dabei nicht explizit auf die Covid-19-Pandemie und ihren Einfluss auf die Arbeitswelt in der Schweiz. Indirekt scheint aber die Pandemie und die daraus resultierende Situation durchaus Einfluss auf das Antwortverhalten der Beschäftigten gehabt zu haben. Darauf weisen die im Vergleich zu den Vorjahren erhobenen Trendentwicklungen stellenweise hin. Viele Fragen betrafen aber auch das Geschehen der letzten zwölf Monate, sodass nur ein Teil der Bezugsmonate durch die Pandemie betroffen war.

Wie in den Vorjahren, analysiert der Schweizer HR-Barometer auch im Jahr 2020 die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der gesamten Schweiz. Dabei stehen die Arbeitsbeziehungen («Human Relations») der Beschäftigten zu ihrem Arbeitgeber, der Führungskraft und den Arbeitskolleginnen und -kollegen im Zentrum. Diese «Human Relations» bilden die Basis für ein gutes Arbeitsverhältnis, führen zu mehr Zufriedenheit bei der Arbeit und zu einer grösseren Bindung mit dem Arbeitgeber. Die Resultate des HR-Barometers ergänzen den ETH-Konjunkturbarometer und den Beschäftigungsbarometer des Bundesamts für Statistik um personalpolitische Aspekte.

Im Zentrum des HR-Barometer-Untersuchungsmodells steht der psychologische Vertrag (siehe Abbildung 1.1), welcher die gegenseitigen Erwartungen und Angebote zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebern erfasst. Der psychologische Vertrag erfasst die impliziten Erwartungen und Versprechen zwischen den Beschäftigten und ihren Arbeitgebern und ergänzt damit den juristischen Arbeitsvertrag. Die Inhalte des psychologischen Vertrags verändern sich über die Zeit hinweg. In der Literatur wird zwischen traditionellen und neuen Vertragsinhalten unterschieden. Als traditioneller Vertragsinhalt gilt unter anderem die von Arbeitgeberseite angebotene Arbeitsplatzsicherheit im Austausch für die arbeitnehmerseitige Loyalität. Die-

sen impliziten Vertrag können heutzutage sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmende nur noch bedingt einhalten. Durch die schnelllebige Wirtschaftswelt und Umstrukturierungen infolge von Digitalisierungs- und Automatisierungstrends können viele Arbeitgeber ihren Beschäftigten keine Arbeitsplatzsicherheit mehr garantieren. Gleichzeitig möchten viele Arbeitnehmende auch nicht mehr ihre ganze Karriere beim gleichen Arbeitgeber verbringen. Entsprechend sind neue Vertragsinhalte, wie zum Beispiel Entwicklungsmöglichkeiten, für die Beschäftigten von zentraler Bedeutung (Reader & Grote, 2004). Neben den traditionellen und neuen Inhalten des psychologischen Vertrags werden im vorliegenden HR-Barometer zudem folgende Einflussfaktoren und Auswirkungen des psychologischen Vertrags untersucht:

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

Das Schwerpunktthema des diesjährigen HR-Barometers fokussiert auf die Thematik «Digitalisierung und Generationen». Die fortschreitende Digitalisierung beeinflusst die Wirtschaftswelt und die Art wie wir arbeiten. Analoge Arbeitsinhalte und -prozesse werden zunehmend digitalisiert. Dies verändert wiederum auch die Art der Zusammenarbeit und die Führungspraktiken. Diese Entwicklungen betreffen Beschäftigte aus ganz unterschiedlichen Generationen. Während jüngere Beschäftigte oft von Kindheit an mit der Digitalisierung konfrontiert sind, kamen ältere Beschäftigte teils erst im Verlauf ihrer Karriere mit digitalen Techniken und Arbeitsformen in Kontakt. Der HR-Barometer geht der Frage nach, wie Beschäftigte aus unterschiedlichen Generationen die Digitalisierung bei ihrem Arbeitgeber empfinden, wie sie damit umgehen und welche Auswirkungen dies auf ihre Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten hat.

Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Seit 2012 wird das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» vom Schweizerischen Nationalfonds unterstützt. Dies gestattet den Zugriff auf das Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik, aus dem zufällig eine repräsentative Stichprobe für die Befragung gezogen wurde. Die Stichprobe enthält Personendaten aus der deutsch-, französisch-, und italienischsprachigen Schweiz.

Die Befragung wurde in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK durchgeführt. Um die Stichprobenausschöpfung zu erhöhen, wurde ein Mixed-Mode-Ansatz gewählt: Die Teilnehmenden konnten wählen, ob sie die Befragung online oder auf einem Papierfrage-

bogen ausfüllen möchten. Vergleicht man die online ausgefüllten Fragebogen (96%) mit den schriftlich ausgefüllten Fragebogen (4%), zeigen sich Unterschiede in den Stichprobenmerkmalen. Die Beschäftigten, welche den

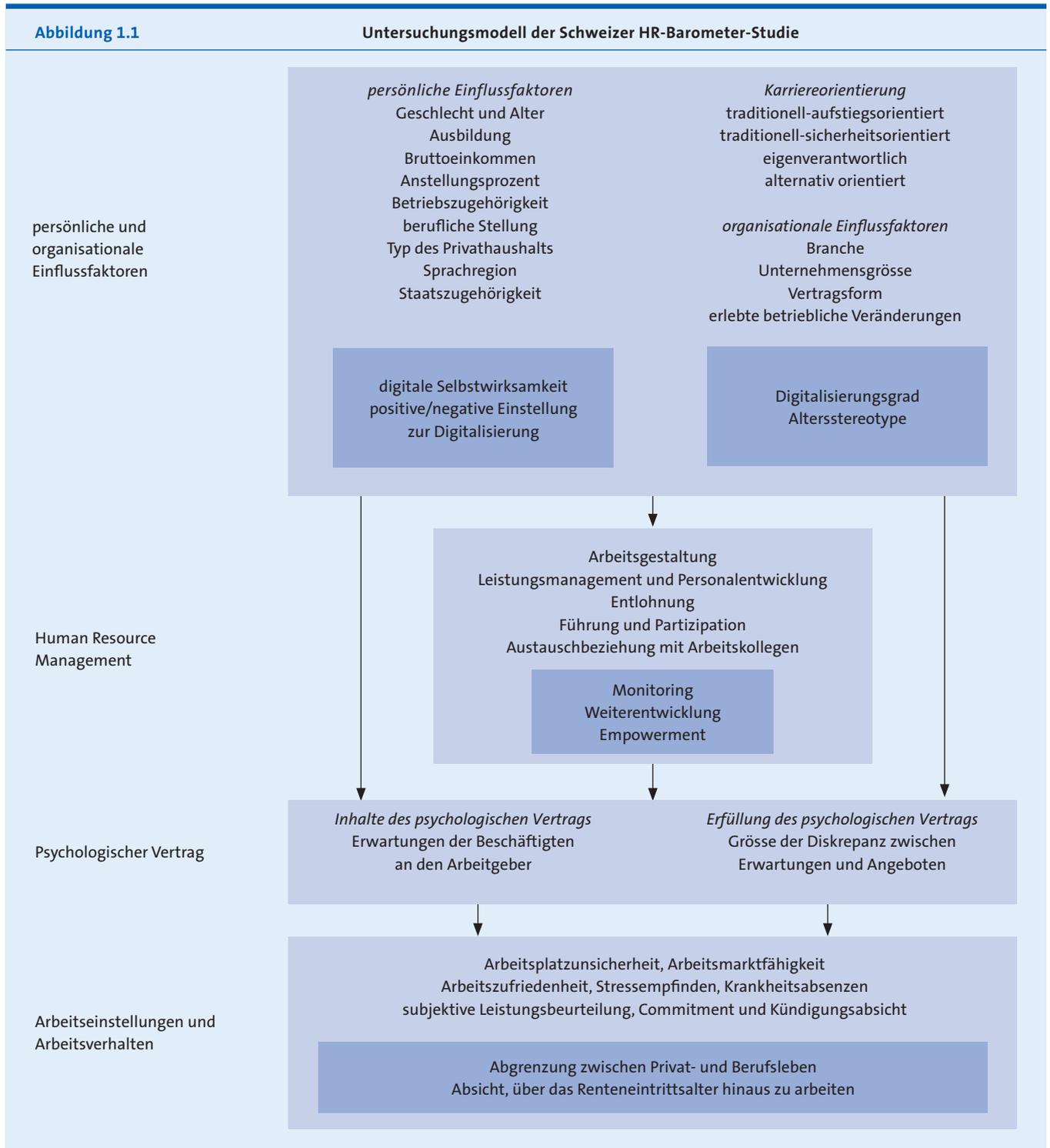


Abbildung 1.2		Erhebungsmethode		
Erhebungsmethode	Herkunft der Stichprobe	Sprachregion	Publikationsjahr	
a	telefonisch	vom Bundesamt für Statistik, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch	2006
b	telefonisch	vom Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK, basierend auf den 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 – 2020

Fragebogen schriftlich ausgefüllt haben, sind im Schnitt älter, haben eine geringere Bildung und arbeiten eher Teilzeit.

Über die elf Erhebungswellen hinweg wurden zum Teil unterschiedliche Methoden zur Datengewinnung herangezogen. Diese Methodenwechsel müssen insbesondere bei der Interpretation der Trendergebnisse berücksichtigt werden, da Veränderungen der untersuchten Grössen möglicherweise auch durch einen Methodenwechsel erklärt werden können. Aus diesem Grund weisen die Trendabbildungen Kleinbuchstaben hinter der Jahreszahl auf, welche auf die Erhebungsmethode verweisen. Die Kleinbuchstaben zwischen «a» und «e» stehen für eine spezifische Art der Stichprobe und/oder Erhebungsmethode. Die Abbildung 1.2 gibt hierzu eine Übersicht.

Die diesjährige Durchführung der Befragung fand von Anfang März bis Ende Mai 2020 statt. Teilnahmeberechtigt waren Beschäftigte, die zum Befragungszeitpunkt zwischen 16 und 65 Jahre alt waren und sich in einem Anstellungsverhältnis von mindestens 40% befanden. Während Lehrlinge mit in die Stichprobe aufgenommen wurden, blieben Selbstständige Erwerbende von der Erhebung ausgeschlossen. Die Auswertungen basieren auf den Antworten von 1995 Beschäftigten.

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

- Die Stichprobe umfasst 45% Frauen und 53% Männer. 2% der Befragten haben keine Angabe gemacht oder «diverses Geschlecht» angegeben.
- Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 43 Jahren.
- Bei 7% der Befragten liegt das jährliche Bruttoeinkommen unter 25 000 Fr., bei 11% zwischen 25 000 und 50 000 Fr., bei 24% zwischen 50 001 und

in einem Einelternhaushalt mit Kindern, 3% in einem Nichtfamilienhaushalt und 6% in einer anderen Haushaltsform. 3% haben keine Angaben gemacht.

- 68% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen, 22% aus der französischsprachigen und 10% aus der italienischsprachigen Schweiz.
- 22% haben eine andere Staatszugehörigkeit.
- 12% der Befragten arbeiten in Mikrounternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, 40% arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen mit 10 bis 249 Beschäftigten und 44% sind in Grossunternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten angestellt. Bei 4% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 90% der Befragten stehen in einem unbefristeten und 10% in einem befristeten Arbeitsverhältnis.
- 10% der Befragten haben in den letzten zwölf Monaten vor dem Erhebungszeitpunkt eine Restrukturierung infolge der Einführung einer neuen Technologie erlebt. 27% berichten von einer Restrukturierung infolge einer neuen Organisationsstruktur. 15% waren von einem Personalabbau und 19% von einem Personalaufbau betroffen. 46% waren von keiner organisationalen Veränderungsmaßnahme betroffen.

Die Abbildung 1.3 veranschaulicht den höchsten Ausbildungsabschluss der befragten Beschäftigten. Aus Abbildung 1.4 wird ersichtlich, in welchen Branchen die 1995 Befragten arbeiten. In Anhang 1 sind die vollständigen Angaben zu den Merkmalen der Stichprobe aufgeführt. Eine Übersicht über die erhobenen Skalen, welche meistens aus mehreren Fragen bestehen, findet sich zudem in Anhang 2.

Zur Auswertung der Daten wurden deskriptive Masse wie Mittelwerte und Prozentangaben verwendet. Im Schwerpunktkapitel wurden zusätzlich Regressionsanalysen gerechnet. In den Trendkapiteln finden sich Trendanalysen, welche die Resultate des diesjährigen HR-Barometers den Ergebnissen der vorgängigen Erhebungen (Schweizer HR-Barometer 2006–2018) gegenüberstellen. In Anhang 3 finden sich ergänzend zwei Tabellen mit den Korrelationswerten zwischen allen erhobenen Merkmalen und Skalen.

Gliederung des Berichts

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

Kapitel 2: Digitalisierung und Generationen

Kapitel 3: Trends

3.1 Karriereorientierungen

3.2 Human Resource Management

3.3 Psychologischer Vertrag

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Kapitel 4: Schlussfolgerungen

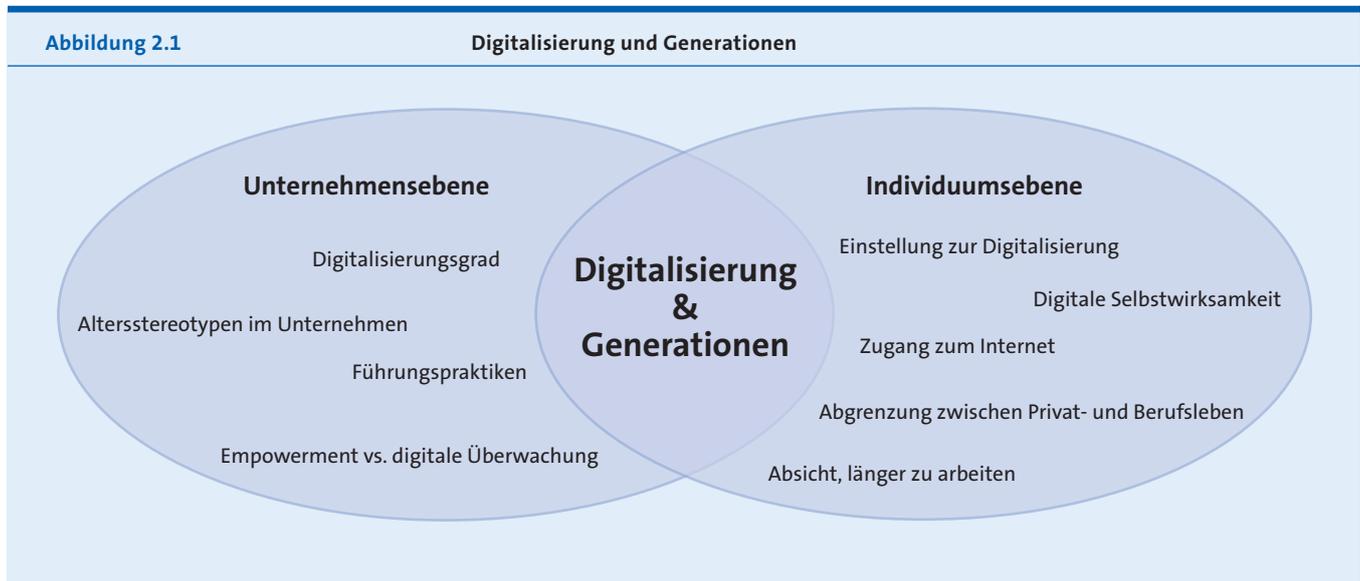
2. Digitalisierung und Generationen

Einleitung

Digitalisierung ist ein globaler Trend, der durch die aktuelle Covid-19-Pandemie nochmals zusätzlich an Bedeutung gewonnen hat (Müller, Lalive & Lavanchy, 2020). Infolge der Lockdown-Phase und internationalen Reiseeinschränkungen sind das Bedürfnis und die Notwendigkeit, ortsunabhängig zu arbeiten, enorm gewachsen. Im Rahmen der Digitalisierung investieren Unternehmen in der Schweiz demnach mehr denn je in Technologien und Innovationen, welche die Arbeitswelt in hoher Geschwindigkeit verändern. Der Wissensaustausch verschiebt sich mithilfe von modernen Kommunikationstechnologien in den virtuellen Raum. Vorgesetzte führen ihre Mitarbeitenden vermehrt auf Distanz und greifen für ihre Entscheidungsfindung auf die wachsenden Datenmengen (Big Data) im Unternehmen zurück (Thiemann, Kozica, Rauch & Kaiser, 2019).

Die digitale Transformation beeinflusst die Art, wie wir arbeiten, in vielfacher Hinsicht und betrifft dabei Generationen von Arbeitnehmenden jeden Alters. Jede Altersgruppe ist jedoch durch unterschiedliche Erfahrungen mit technologischen Entwicklungen geprägt. So sind Beschäftigte, die aktuell 55 Jahre und älter sind (häufig «Babyboomer» genannt) mehrheitlich in einer analogen Zeit aufgewachsen und wurden erst im Verlaufe ihrer Karriere mit digitalen Technologien konfrontiert (Fishman, 2016). Beschäftigte zwischen 40 und 54 Jahren (häufig «Generation X» genannt) erlebten bei ihrem Eintritt in den Arbeitsmarkt den Aufschwung des Computers, bevor das Internet entstand. Arbeitnehmende mit einem Alter zwischen 25 und 39 Jahren (auch «Generation Y» oder «Millennials» genannt) sind seit der Jugend mit digitalen Technologien konfrontiert und erlebten den Anfang des Internetzeitalters direkt während oder bereits vor dem Einstieg in die Arbeitswelt. Die jüngste Generation von Beschäftigten, aktuell jünger als 25 Jahre alt, ist seit Geburt mit der Digitalisierung konfrontiert. Apps, Cloud- und Streaming-Dienste gehören von jeher zu ihrem Alltag (Fishman, 2016). Die unterschiedlichen Erfahrungen mit digitalen Techniken können die Werte, Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten der jeweiligen Generationen beeinflussen.

Das Schwerpunktkapitel des diesjährigen HR-Barometers wirft einen Blick darauf, wie Beschäftigte in der Schweiz die fortschreitende Digitalisierung am Arbeitsplatz wahrnehmen, welche Unterschiede zwischen den Altersgruppen existieren und wie sich dies alles auf ihre Arbeitseinstellungen auswirkt (siehe Abbildung 2.1). In einem ersten Schritt wird dazu Digitalisierung auf der Ebene des Unternehmens untersucht. Wie offen nehmen Beschäftigte ihr Unternehmen gegenüber Digitalisierungstrends wahr, und in welchem Ausmass ist die Digitalisierung in den Unternehmen und der Arbeit der Beschäftigten in der Schweiz bereits fortgeschritten? Weiter inte-



ressiert auch der Umgang der Belegschaft mit der Digitalisierung. Gibt es Vorurteile hinsichtlich älteren Menschen und dem Umgang mit Technologie? Welcher Führungsstil ist im Zeitalter der Digitalisierung gefragt, und fühlen sich die Beschäftigten von ihren Arbeitgebern überwacht?

In einem zweiten Schritt fokussiert der HR-Barometer auf die individuelle Ebene und untersucht, welche Einstellungen die Beschäftigten unterschiedlicher Altersgruppen zur Digitalisierung haben. Wie schätzen Beschäftigte ihre digitale Selbstwirksamkeit ein? Wie oft benutzen Arbeitnehmende das Internet bei der Arbeit, und inwieweit werden Arbeits- und Privatleben miteinander vermischt respektive voneinander abgegrenzt?

Abschliessend wird in Zusammenhangsanalysen untersucht, welche persönlichen und organisationalen Faktoren sowie welche HR-Praktiken es ermöglichen, dass der Digitalisierungstrend in Unternehmen von Beschäftigten als positiv wahrgenommen wird und somit erfolgreich gesteuert werden kann. Ausserdem werden Auswirkungen digitaler Entwicklungen auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten von Beschäftigten untersucht.

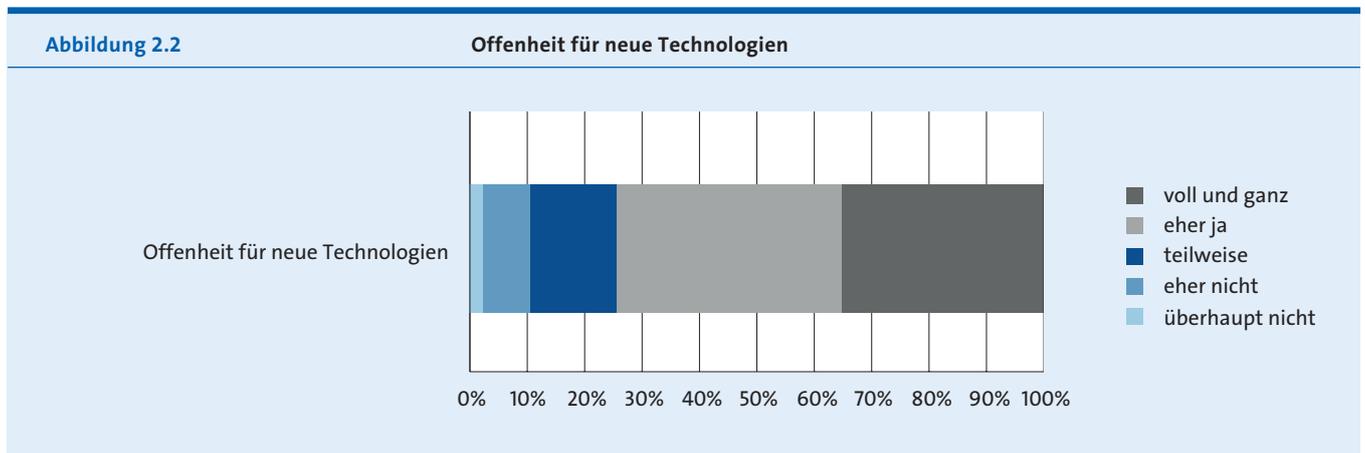
Digitalisierung auf der Ebene des Unternehmens

Digitalisierung kann als die Umwandlung von analogen Inhalten und Prozessen in eine digitale Form respektive Arbeitsweise umschrieben werden (Demary, Engels, Röhl & Rusche, 2016). Die Kernelemente sind hierbei die zunehmende Verbindung der physischen und der virtuellen Welt sowie die Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten, Systemen und Geschäftsprozessen. Im Arbeitsumfeld bedeutet dies die Neuausrichtung von Geschäftsprozessen und die Veränderung der klassischen Arbeitstätigkeiten. Dies spiegelt sich unter anderem im wachsenden Individualisierungsgrad und in der verstärkten Integration von Kunden und Geschäftspartnern in die Unternehmensprozesse wider (Botthof & Hartmann, 2015). Ein wichti-

ger Aspekt sind hierbei die integrierten technischen Systeme und die (teil-) autonomen Maschinen, welche die physische und die digitale Welt zunehmend stärker miteinander vernetzen (Poethke, Klasmeier, Diebig, Hartmann & Rowold, 2019). Digitalisierung umfasst das Erneuern von Produktions- und Automationstechniken, das Verknüpfen von Datenbanken, Softwareentwicklungen sowie die zunehmende Anwendung von digitalen Informations- und Kommunikationsmitteln (z.B. E-Mail und Videokonferenzen) (Bothhof & Hartmann, 2015).

Offenheit in Unternehmen gegenüber neuen Technologien

Aus Sicht der Befragten zeigen die Arbeitgeber der Schweiz eine relativ grosse Offenheit gegenüber neuen Technologien. Die Offenheit der Unternehmen gegenüber neuen Technologien wurde in Anlehnung an Kontić und Vidicki (2018) auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erhoben. So geben über 74% der Befragten an, dass ihr Arbeitgeber eher oder voll und ganz digitale Lösungen nutzt oder an digitale Technologien denkt, wenn es um Verbesserungsmöglichkeiten geht. 15% berichten, dass ihr Arbeitgeber gegenüber neuen Technologien nur teilweise offen ist, während die Arbeitgeber von 11% der Befragten eher weniger, respektive überhaupt nicht an neuen Technologien interessiert sind (siehe Abbildung 2.2).



Digitalisierungsgrad

Um den aktuellen Digitalisierungsgrad der Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten zu analysieren, wurde wiederum die Messskala in Anlehnung an Kontić und Vidicki (2018) genutzt. Hierbei wurde zwischen dem Digitalisierungsgrad im Unternehmen insgesamt und dem Digitalisierungsgrad bei der unmittelbaren Arbeit der Beschäftigten unterschieden. Der Digitalisierungsgrad kann weiter in folgende drei Dimensionen unterteilt werden:

- Digitale Prozesse: Diese Dimension beinhaltet die Automatisierung und Digitalisierung von operativen Kernprozessen (z.B. Online-Ein-

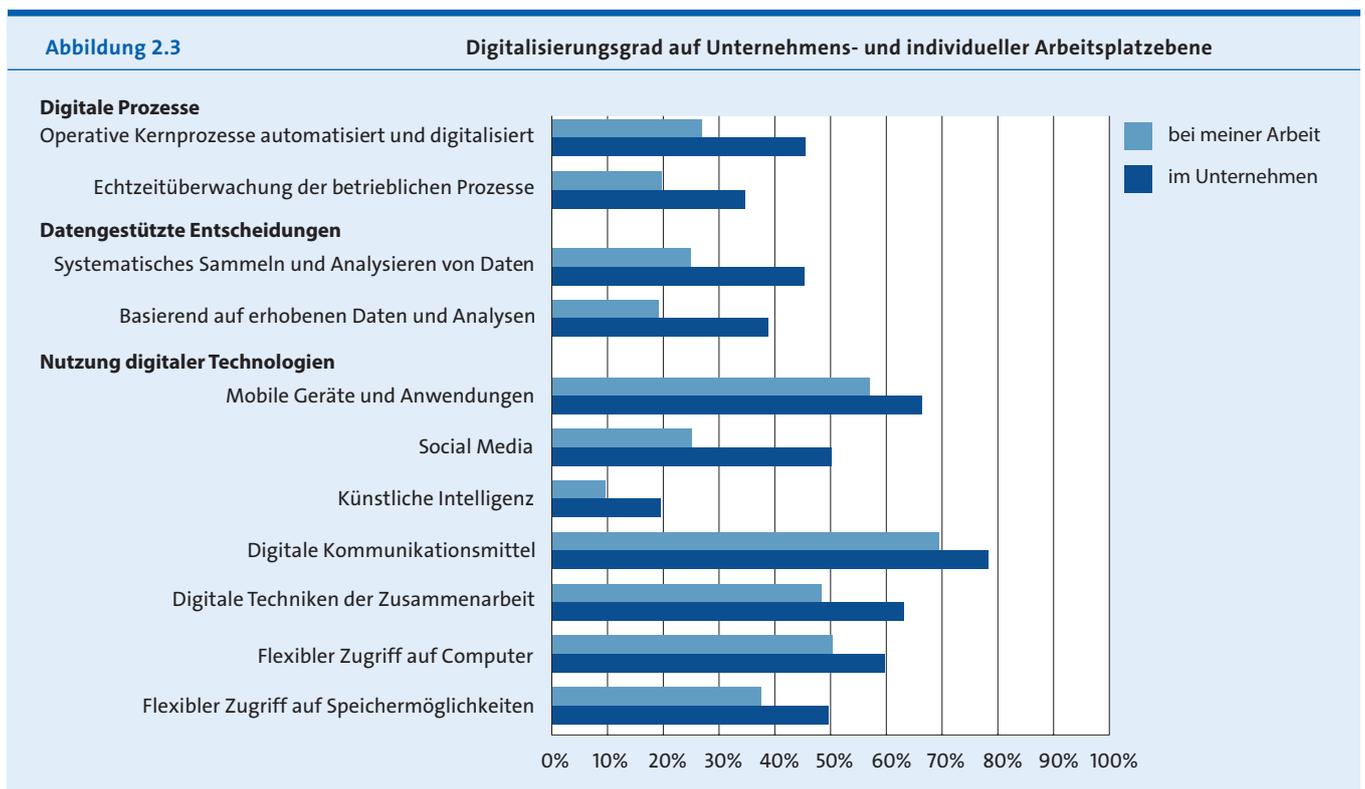
kauf/Onlineverkauf) sowie die Echtzeitüberwachung von betrieblichen Prozessen.

- **Datengestützte Entscheidungen:** Diese Dimension erfasst, inwieweit Daten systematisch gesammelt und analysiert und als Entscheidungsgrundlage genutzt werden.
- **Nutzung von digitalen Technologien:** Diese Dimension misst, inwieweit mobile Geräte und Anwendungen, Social Media, Künstliche Intelligenz, digitale Kommunikationsmittel usw. genutzt werden.

Insgesamt ist der Abbildung 2.3 zu entnehmen, dass der Digitalisierungsgrad für alle Dimensionen im Unternehmen höher liegt als bei der Arbeit der Beschäftigten an sich.

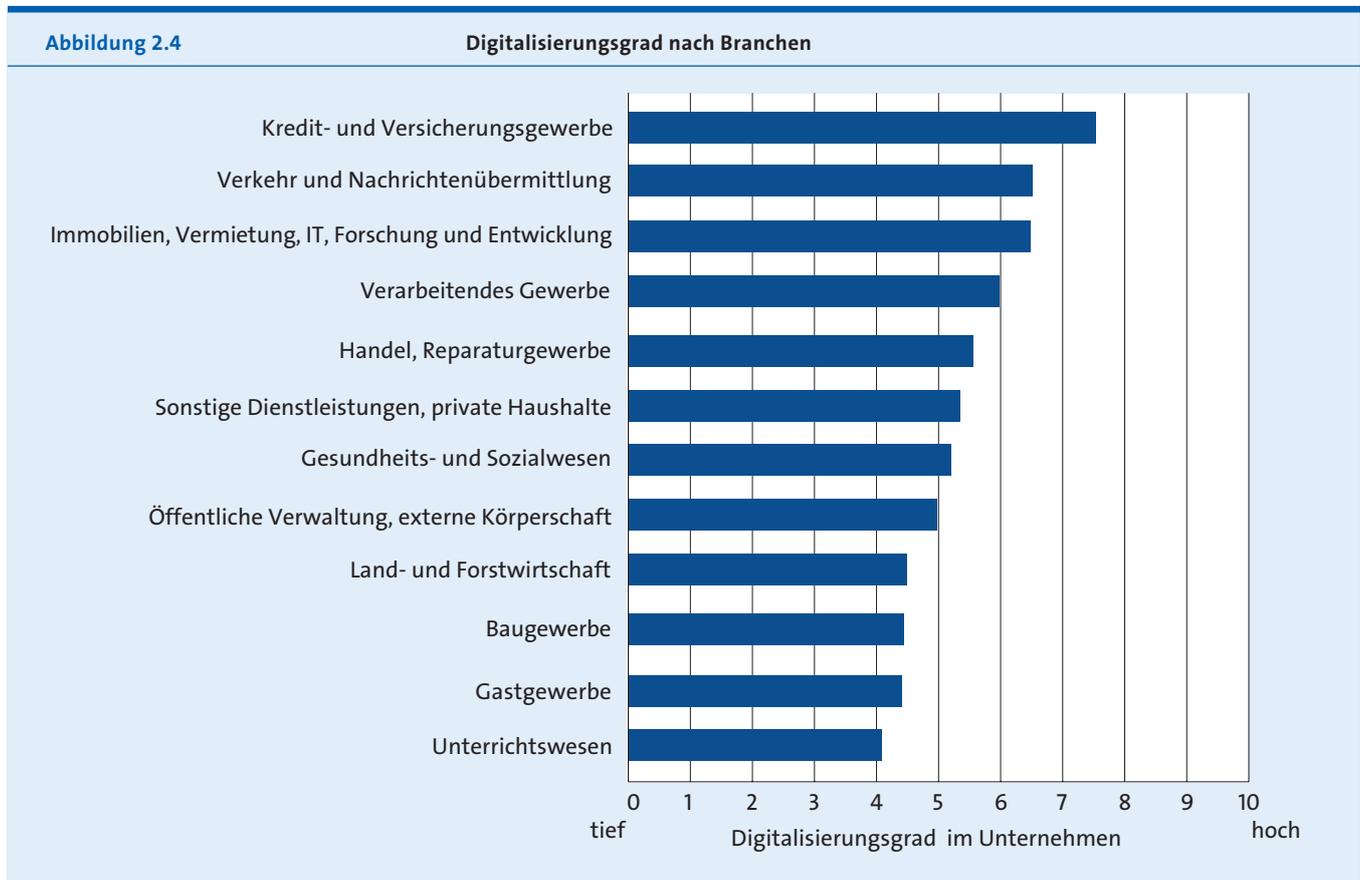
Im Hinblick auf die digitalen Prozesse zeigt sich, dass bei 45% der Beschäftigten das Unternehmen die operativen Kernprozesse digitalisiert und automatisiert hat. Bei der Arbeit der Befragten ist dies jedoch nur bei 25% der Fall. Eine Echtzeitüberwachung der betrieblichen Prozesse findet bei 33% der Unternehmen statt, bei der Arbeit an sich berichten davon aber nur 20% der Befragten.

In Bezug auf datengestützte Entscheidungen zeigen die Ergebnisse, dass 45% der Unternehmen Daten systematisch sammeln und analysieren. Bei der Arbeit direkt geschieht dies nur in 25% der Fälle. 39% der Unternehmen begründen ihre Entscheide mittels erhobener Daten, aber nur 19% der Beschäftigten stützen ihre Entscheide bei der Arbeit auf Daten ab.



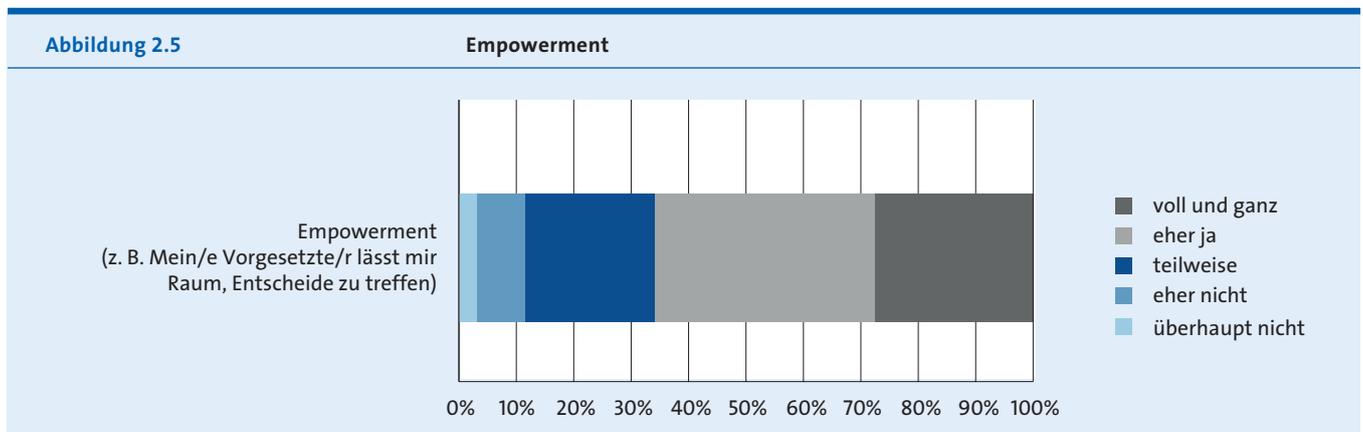
In Bezug auf die Nutzung von digitalen Technologien nehmen die digitalen Kommunikationsmittel wie E-Mail und Chat den Spitzenplatz ein. 78% der Unternehmen haben digitale Kommunikationsmittel im Einsatz, wobei 70% der Beschäftigten diese auch aktiv bei ihrer Arbeit nutzen. Auch mobile Geräte und Anwendungen sind in 67% der Unternehmen anzutreffen; 57% der Beschäftigten setzen diese auch bei ihrer Arbeit ein. Mehr als 60% stellen ihrer Belegschaft auch digitale Techniken der Zusammenarbeit (z. B. Videokonferenz-Tools) zur Verfügung; bei 50% der Beschäftigten kommen diese Tools bei ihrer Arbeit zum Einsatz. Der flexible Zugriff auf den Computer (z. B. von zu Hause aus) ist gemäss den Aussagen der Beschäftigten in 60% der Unternehmen möglich. 50% der Befragten berichten, dass sie diese Option aktiv bei ihrer Arbeit nutzen können. Sowohl Videokonferenz-Tools als auch das flexible Arbeiten von zu Hause haben seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie für Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen. Wie stark die erhobenen Daten von der ausserordentlichen Lage beeinflusst wurden, kann aufgrund fehlender Vergleichsdaten nicht abschliessend beurteilt werden. Die Daten zeigen aber, dass auch in der aktuellen Lage die Hälfte der Bevölkerung aufgrund ihrer Tätigkeit (z. B. Pflegeberufe, Berufe im Bausektor) nicht im Homeoffice arbeiten kann. Das kann aus den Angaben zum flexiblen Zugriff auf Computer (z.B. in Form von Telearbeit) abgelesen werden. Social Media bieten 50% der Firmen an, aber nur 25% der Beschäftigten nutzen diese aktiv bei der Arbeit. Beim flexiblen Zugriff auf Speichermöglichkeiten wie Cloud-Dienste geben ebenfalls 50% der Befragten an, dass ihr Unternehmen solches anbietet; 38% der Befragten setzen Cloud-Dienste bei ihrer Arbeit ein.

Der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens ist auch abhängig von dessen Branchenzugehörigkeit. Dies wird aus Abbildung 2.4 ersichtlich. Den höchsten Digitalisierungsgrad weisen Unternehmen in der Kredit- und Versicherungsbranche auf. Digitalisierung gilt in dieser Branche seit längerem als entscheidender Wettbewerbsfaktor (Alt & Puschmann, 2016). Anschliessend folgen die Branchen Verkehr- und Nachrichtenübermittlung sowie Immobilien, IT, Vermietung, Forschung und Entwicklung. Branchen wie die öffentliche Verwaltung oder das Gesundheitswesen liegen eher im Mittelfeld. Gerade in diesen Branchen wird das Potenzial der Digitalisierung noch nicht vollständig ausgeschöpft. Entsprechend verfolgt der Bund mit der «Strategie eHealth Schweiz 2.0» das Ziel, die Digitalisierung im Gesundheitswesen zu stärken und beispielsweise in Spitälern elektronische Patientendossiers einzuführen. Ein geringer Digitalisierungsgrad zeigt sich in der Land- und Forstwirtschaft sowie im Gast- und Baugewerbe. Das Unterrichtswesen weist den tiefsten Digitalisierungsgrad auf. Aufgrund der Covid-19-Pandemie und der Verschiebung des Unterrichts in den virtuellen Raum, erlebt diese Branche zurzeit jedoch einen grossen Digitalisierungsschub. Generell ist das Digitalisierungspotenzial nicht in allen Branchen gleichermassen vorhanden. So weisen ortsgebundene Branchen wie das Gast- oder Baugewerbe tätigkeitsbedingt einen geringeren Digitalisierungsgrad auf im Vergleich zu anderen Dienstleistungssektoren.



Führung von Mitarbeitenden im digitalen Zeitalter

Im digitalen Zeitalter wird der Wissensvorsprung von Führungskräften gegenüber deren Mitarbeitenden immer geringer (Schiefer & Nitsche, 2019). Eine Kernaufgabe von Vorgesetzten ist es zunehmend, Mitarbeitende mit unterschiedlichem Spezialwissen in ein Team zu integrieren und die jeweiligen Stärken zu erkennen und zu fördern. Entsprechend sind demokratische Strukturen und Führung auf Augenhöhe gefragt (Thiemann, Kozica, Rauch & Kaiser, 2019). Für Spezialisten und gut ausgebildete Talente ist es wichtig, die nötige Verantwortung und Autonomie zu haben, damit sie ihre Tätigkeit erfolgreich ausführen können. Diese Art von Führung wird auch als Ermächtigung («Empowerment») bezeichnet. «Empowerment» ist per Definition die professionelle Unterstützung von Mitarbeitenden durch die Führungskraft, damit sich diese entwickeln und Entscheidungen autonom treffen können (Van Dierendonck et al., 2017). In Anlehnung an Pircher Verdorfer und Peus (2018) schätzten die Befragten im HR-Barometer die Ermächtigung, welche seitens ihrer Vorgesetzten ausgeht, auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) ein. Hierbei wurde beispielsweise gefragt, inwieweit die Vorgesetzten bei der eigenen Weiterentwicklung helfen, Raum zum Treffen eigener Entscheidungen zu lassen und ob einem die Gelegenheit gegeben wird, neue Fähigkeiten zu erlernen.



Insgesamt ist Empowerment, die Ermächtigung der Mitarbeitenden durch die jeweiligen Vorgesetzten, stark ausgeprägt. 66% der Befragten geben an, dass sie durch ihre Vorgesetzten eher bis voll und ganz ermächtigt werden, sich weiterzuentwickeln und Entscheidungen selbstständig zu treffen. 23% berichten, dass dies bei ihnen teilweise der Fall sei, während 11% dies eher nicht oder überhaupt nicht so empfindet (siehe Abbildung 2.5).

Abhängig von der beruflichen Stellung im Unternehmen wird Empowerment durch die Vorgesetzten von den Beschäftigten unterschiedlich wahrgenommen. Das höchste Gefühl von Empowerment haben arbeitende Familienmitglieder im Familienbetrieb mit einem Durchschnitt von 4,1 und Direktionsmitglieder mit einer durchschnittlichen Bewertung von 4,0 auf einer Skala von 1 bis 5. Arbeitnehmende mit Vorgesetztenfunktionen (im Durchschnitt 3,8) und Arbeitnehmende ohne Vorgesetztenfunktionen (im Durchschnitt 3,6) berichten von einem geringeren Empowerment. Interessant ist, dass Auszubildende ein ähnlich hohes Empowerment empfinden (im Durchschnitt 3,9) wie Arbeitnehmende mit Vorgesetztenfunktion.

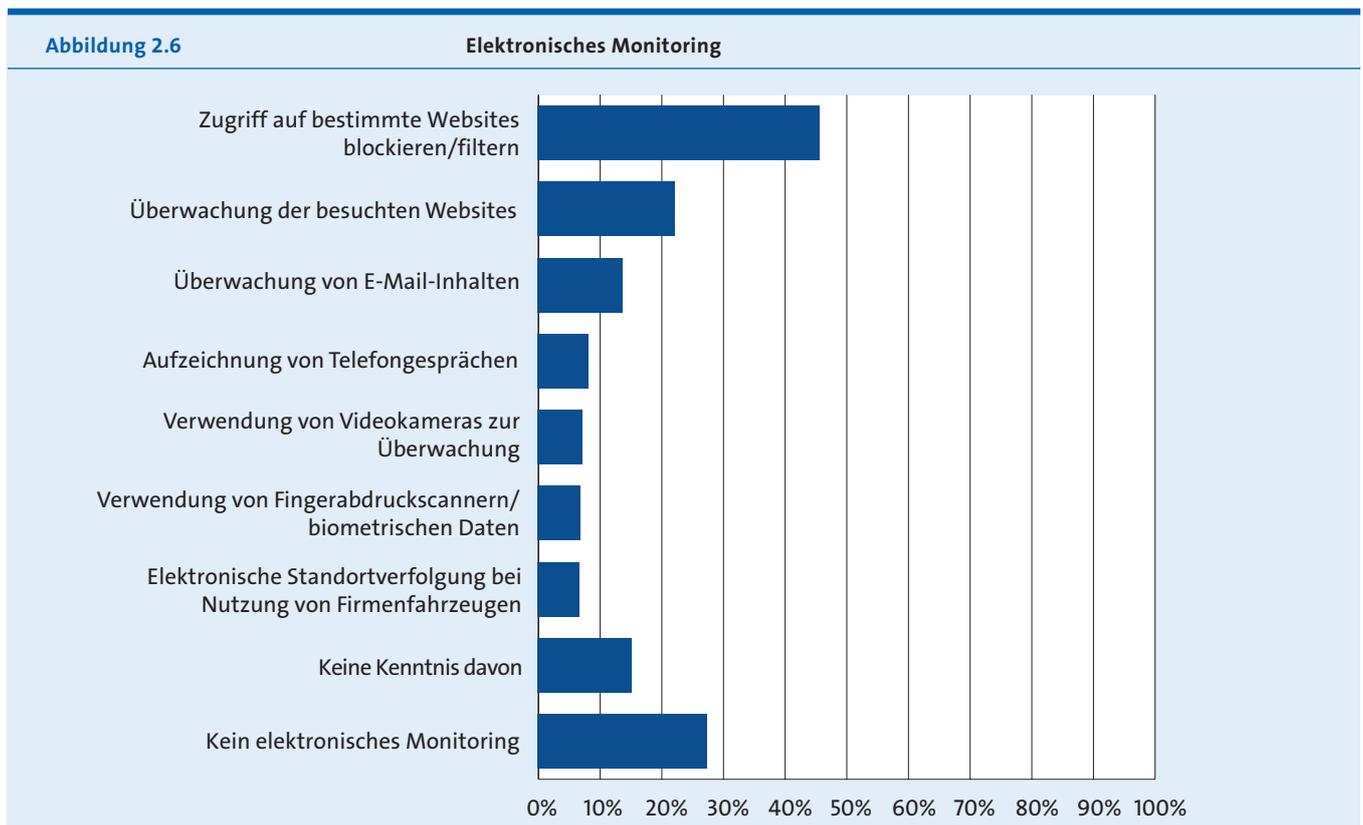
Digitale Überwachung

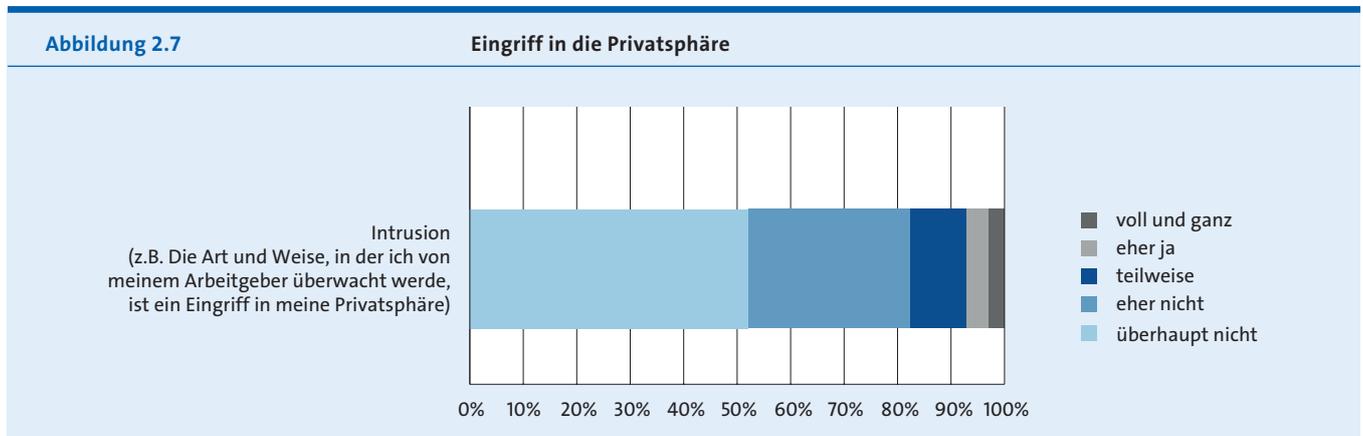
Arbeitsüberwachung (oft auch «Monitoring» genannt) ist seit jeher ein Teil der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Durch den technologischen Fortschritt in Verbindung mit den verringerten Kosten nimmt die Verfügbarkeit und die Intensität des elektronischen Monitorings am Arbeitsplatz seit einigen Jahren zu (Holland, Cooper & Hecker, 2015). Die Gründe, warum Arbeitgeber ein elektronisches Überwachungssystem einführen, sind vielfältig: Vermeidung von Diebstahl, unbefugtem Zutritt oder die Kontrolle von Qualität und Leistung von Personen, Maschinen und Produkten, Schutz von geistigem Eigentum oder auch hohe Compliance-Anforderungen in gewissen Branchen (z.B. im Banken- und Versicherungssektor). In Anlehnung an Holland, Cooper & Hecker (2015) kann elektronisches Monitoring am Arbeitsplatz mittels Aufzeichnung von Telefongesprächen, elektronischer Standortverfolgung, dem Blockieren von bestimmten Websites usw. erfolgen (siehe Abbildung 2.6).

Wie in Abbildung 2.6 ersichtlich wird, erleben die Befragten elektronisches Monitoring in 46% der Fälle, indem Arbeitgeber den Zugriff der Beschäftigten auf bestimmte Websites blockieren oder filtern. Die Überwachung von besuchten Websites wird von 22% der Befragten bestätigt. Bei 14% überwacht der Arbeitgeber die Inhalte der geschäftlichen E-Mails. Bei 8% werden die Telefongespräche aufgezeichnet. Insbesondere bei Callcentern gehört das Aufzeichnen zur Qualitätssicherung seit Längerem dazu. Auch bei Banken gehört dies oft zu den Compliance-Anforderungen. Weiter berichten 7%, dass Videokameras zur Überwachung der Arbeitnehmenden verwendet werden. Bei 7% sind Fingerabdruckscanner und biometrische Daten im Einsatz, um beispielsweise die Arbeitszeit zu erfassen. In 7% der Fälle erfolgt eine elektronische Standortverfolgung bei der Nutzung von Firmenfahrzeugen. 15% wissen nicht, ob ihr Arbeitgeber ein elektronisches Monitoring durchführt, und 27% machen keine Angaben dazu.

Viele dieser Überwachungsarten stehen im Zusammenhang mit der jeweiligen Branche. Auffällig ist, dass insbesondere in der Finanz- und Versicherungsbranche der Überwachungsgrad vonseiten des Arbeitgebers am höchsten ist. Im Hinblick auf die hohe Vertraulichkeit, mit welcher die Banken und Versicherungen konfrontiert sind, erstaunt dieses Ergebnis jedoch wenig.

Wird in einem Unternehmen ein elektronisches Monitoring eingeführt, muss gemäss dem Schweizerischen Arbeitsgesetz (Art. 6), der Arbeitgeber





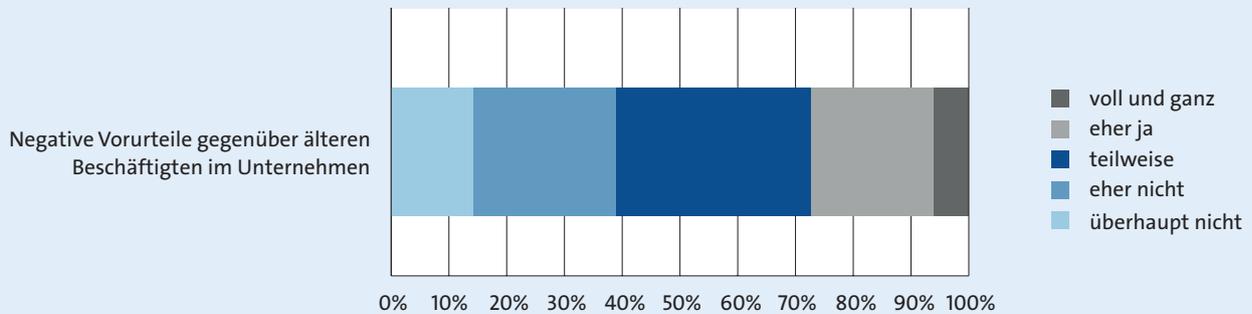
die erforderlichen Massnahmen zum Schutz der persönlichen Integrität der Arbeitnehmenden treffen. Fragt man bei den Beschäftigten nach, inwieweit sie die Überwachung durch den Arbeitgeber als Eingriff in ihre Privatsphäre empfinden, zeigt sich das folgende Bild (Abbildung 2.7): Nur 7% empfinden die Überwachung eher oder voll und ganz als Eingriff in ihre Privatsphäre. Weitere 11% fühlen sich teilweise in ihrer Privatsphäre eingeschränkt. Der Grossteil (82%) der Befragten berichtet aber, dass sie sich eher weniger oder überhaupt nicht durch den Arbeitgeber in ihrer Privatsphäre eingeschränkt fühlen. Die Unternehmen in der Schweiz scheinen somit die vom Staatssekretariat für Wirtschaft empfohlenen Massnahmen im Zusammenhang mit der Überwachung der Arbeitnehmenden mehrheitlich ernst zu nehmen (SECO, 2014). Von zentraler Bedeutung ist, dass die Mitarbeitenden über das Monitoring informiert sind. Idealerweise können die Beschäftigten bereits bei der Planung zur Einführung eines Monitoringsystems mitwirken und ihre Anliegen einbringen.

Verbreitung von Altersstereotypen im Unternehmen

Investiert ein Unternehmen in neue Technologien, stellt sich die Frage, wie die Belegschaft mit den technologischen Herausforderungen umgeht. Dabei können Vorurteile, die gegenüber bestimmten Altersgruppen in Bezug auf deren Umgang mit neuen Technologien existieren, ein Problem darstellen. Oft wird beispielsweise behauptet, dass ältere Menschen generell weniger geschickt im Umgang mit neuen Technologien seien (Chiesa et al., 2016; Posthuma & Campion, 2009). Solche Vorurteile zählen zu den Altersstereotypen. Altersstereotypen sind per Definition vereinfachte, undifferenzierte Annahmen in Bezug auf eine Altersgruppe, welche häufig fehlerhaft und nicht repräsentativ für die Realität sind, sich aber hartnäckig in unseren Köpfen halten (Schulz et al., 2006). Inwieweit negative Altersstereotype in Unternehmen in der Schweiz verbreitet sind, wurde im HR-Barometer mithilfe des Messinstruments von Chiesa et al. (2016) untersucht. Hierbei wurden die Arbeitnehmenden zum Beispiel gefragt, ob es in ihrer Abteilung die Ansicht gebe, dass ältere Beschäftigte weniger fähig seien, sich technologi-

Abbildung 2.8

Verbreitung von Altersstereotypen im Unternehmen



28

schen Veränderungen anzupassen, oder ob ältere Beschäftigte weniger an technologischen Veränderungen interessiert seien als jüngere Beschäftigte. Die Antworten wurden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) angegeben.

27% der Befragten geben an, dass in ihrer Abteilung negative Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten eher bis voll und ganz zu beobachten sind. 34% berichten, dass diese Altersstereotypen teilweise bestehen, und 39% berichten, dass negative Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten eher nicht oder überhaupt nicht vorkommen. Insgesamt beobachten somit fast zwei Drittel der Befragten zumindest teilweise negative Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten am Arbeitsplatz (siehe Abbildung 2.8). Dieses Ergebnis sollte Firmen aufhorchen lassen. Rund jede oder jeder fünfte Erwerbstätige in der Schweiz ist heute bereits 55 Jahre oder älter, und dies mit steigender Tendenz (Kaiser, Siegenthaler & Möhr, 2020). Ältere Arbeitnehmende sind somit von zentraler Bedeutung für den Schweizer Arbeitsmarkt (SECO, 2017). Kämpfen jedoch ältere Arbeitnehmende gegen Vorurteile im Umgang mit digitalen Technologien, kann dies sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten gravierende Folgen haben. So zeigen Studien beispielsweise, dass ein negatives, altersdiskriminierendes Unternehmensklima mit einer schlechteren Unternehmensleistung zusammenhängt (Kunze, Boehm & Bruch, 2013).

Digitalisierung auf der Ebene des Individuums

Im vorhergehenden Abschnitt wurde auf den Einsatz von und die Offenheit gegenüber digitalen Technologien auf Unternehmensebene eingegangen. In diesem Abschnitt wird genauer untersucht, welche Einstellung Arbeitnehmende in der Schweiz in Bezug auf die Digitalisierung haben, wie gut sie sich im Umgang mit digitalen Technologien einschätzen und inwiefern die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben durch den Gebrauch digitaler Kommunikationsmittel verschwimmen. Dabei werden die Antworten der Beschäftigten nicht nur gesamthaft betrachtet. Wo statistisch robuste Unterschiede unter Berücksichtigung branchen-, geschlechter- und bildungspe-

zifischer Effekte bestehen, wird zudem auf die einzelnen Altersgruppen genauer eingegangen.

Einstellung zur Digitalisierung

Basierend auf einem Messinstrument von Priessner, Sposato und Hampl (2018) wurde die positive und negative Einstellung der Beschäftigten in Bezug auf die Digitalisierung im eigenen Arbeitsumfeld abgefragt. Wie aus Abbildung 2.9 ersichtlich wird, sehen 82% der Arbeitnehmenden in der Schweiz die Digitalisierung im eigenen Arbeitsumfeld eher oder voll und ganz als Chance. Jede oder jeder Zweite stimmt sogar voll und ganz zu. Nur 9% geben eher nicht oder überhaupt nicht an. Gleichzeitig sieht etwa ein Drittel aller Befragten (35%) die Digitalisierung eher oder voll und ganz als eine Gefahr. Hingegen finden 12% der Beschäftigten, dass die Digitalisierung im Arbeitsumfeld überhaupt keine Gefahr und 31% eher keine Gefahr darstellt. Unter Berücksichtigung von Ausbildung, Branche und Geschlecht zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden in ihrer positiven Einstellung gegenüber der Digitalisierung im eigenen Arbeitsumfeld. Gleichzeitig sind ältere Beschäftigte im Mittel kritischer gegenüber der Digitalisierung als jüngere Beschäftigte. Der Mittelwert in der Altersgruppe von 16 bis 25 Jahren liegt bei 2,7 während derjenige von Beschäftigten zwischen 46 und 55 Jahren bei 3,1 und in der Altersgruppe 56 bis 65 Jahre bei 3,0 liegt. Generell überwiegt in allen Altersgruppen eine positive Sichtweise auf die Digitalisierung im Arbeitsumfeld (siehe Abbildung 2.10).

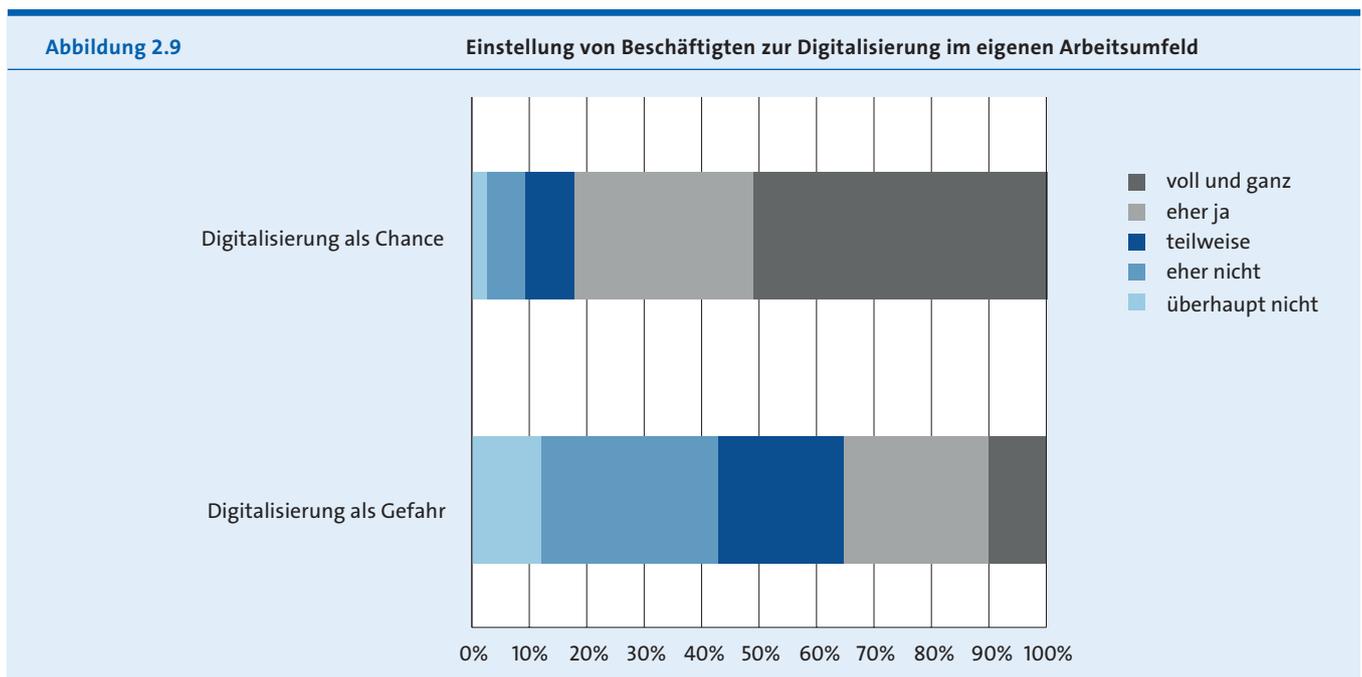
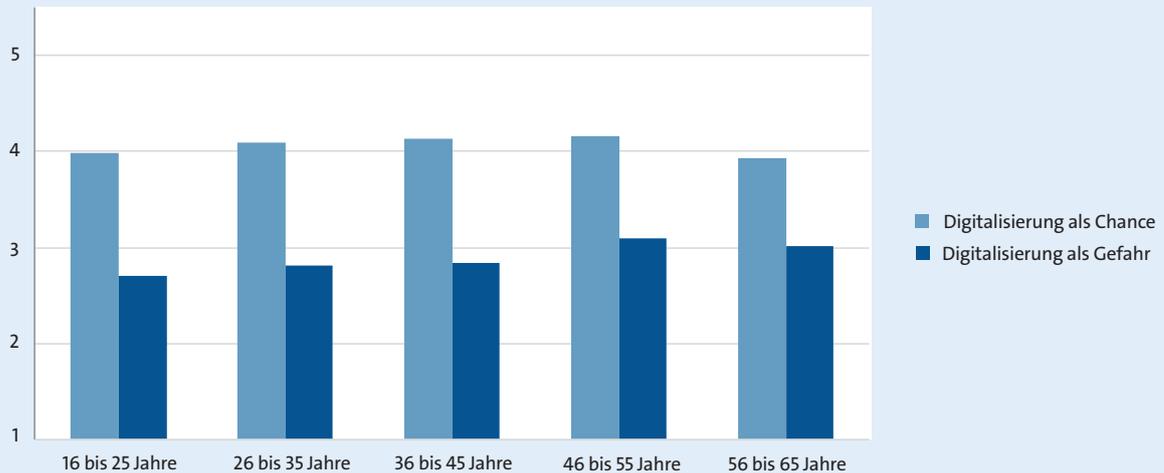


Abbildung 2.10

Einstellung von Beschäftigten zur Digitalisierung im eigenen Arbeitsumfeld nach Altersgruppen

*Digitale Selbstwirksamkeit*

Unter digitaler Selbstwirksamkeit versteht man eine innere Überzeugung, die Kompetenz zu besitzen, angestrebte Ziele unter Zuhilfenahme digitaler Technologien erreichen und Probleme lösen zu können (Zimmermann & Kunze, 2018). Selbstwirksamkeit ist ein wichtiges psychologisches Konstrukt, welches proaktives Verhalten und die Umsetzung von Zielen fördert (Bandura, 1991). Personen mit einer höheren digitalen Selbstwirksamkeit haben stärkere Absichten, digitale Technologien zu nutzen (Zimmermann & Kunze, 2018). In Anlehnung an die Skala zur Messung von Selbstwirksamkeit im beruflichen Kontext von Rigotti, Schyns und Mohr (2008) wurden Arbeitnehmende beispielsweise gefragt, inwieweit sie sich den meisten Anforderungen in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung gewachsen fühlen und glauben, sich bei auftretenden Problemen bei der Arbeit auf ihre Fähigkeiten verlassen zu können.

Nur 5% der Befragten schätzen ihre digitale Selbstwirksamkeit als gering oder eher gering ein, und 17% der Befragten bewerten ihre digitale Selbstwirksamkeit als mittelmässig (siehe Abbildung 2.11). Eine grosse Mehrheit von 78% halten ihre digitale Selbstwirksamkeit hingegen für eher gut oder gut. Auch wenn die eigene Einschätzung nicht unbedingt einer objektiven Beurteilung der tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten entspricht, ist diese Bewertung bedeutend, denn eine positive digitale Selbstwirksamkeit zeigt vor allem die Bereitschaft, sich mit digitalen Technologien auseinanderzusetzen. Eine Analyse in Bezug auf Altersdifferenzen in Abbildung 2.12 zeigt, dass Arbeitnehmende in der Altersgruppe zwischen 56 und 65 Jahren ihre digitale Selbstwirksamkeit mit einem durchschnittlichen Wert von 3,8 niedriger einstufen als alle anderen Altersgruppen, die ihre digitale Selbstwirksamkeit durchschnittlich mit 4,0 auf einer Skala von 1 bis 5 bewerten.

Abbildung 2.11

Digitale Selbstwirksamkeit von Beschäftigten

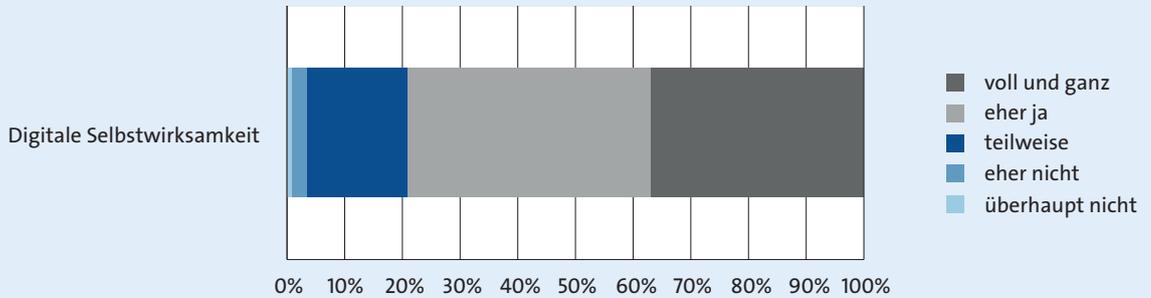
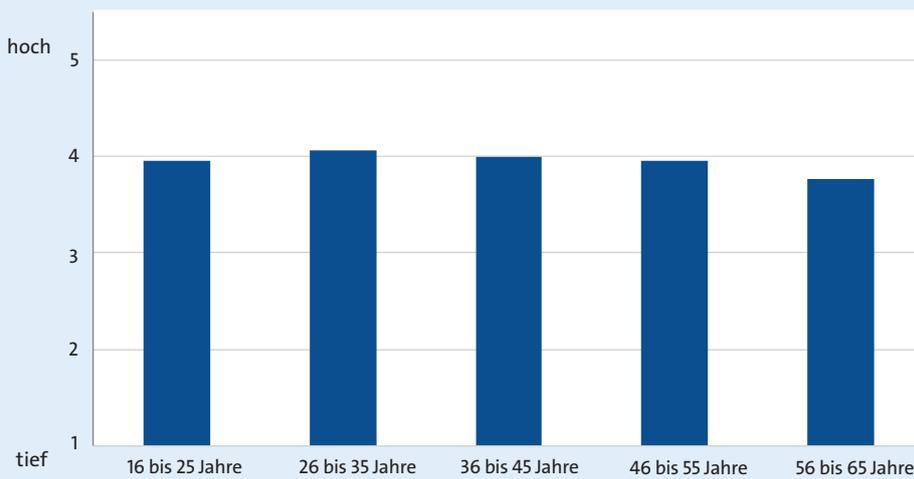


Abbildung 2.12

Digitale Selbstwirksamkeit von Beschäftigten nach Altersgruppen



Internetzugang und Internetnutzung

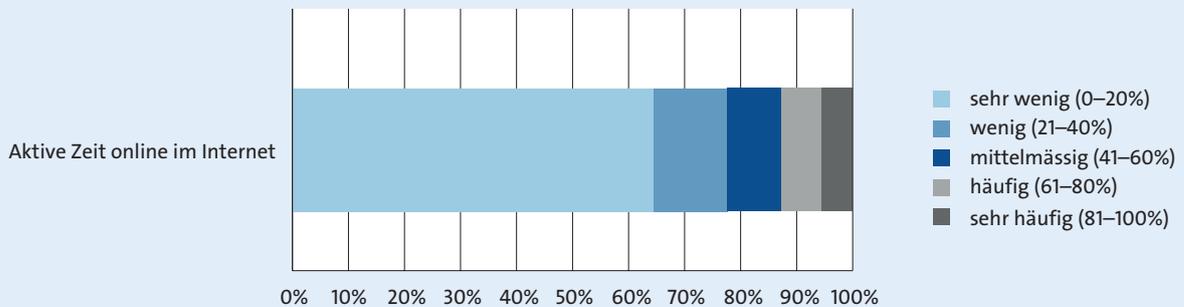
Im digitalen Zeitalter hat das Internet in vielen Branchen einen zentralen Stellenwert im Arbeitskontext. Im Schweizer HR-Barometer 2020 wurden die Beschäftigten deshalb gefragt, wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit sie durchschnittlich aktiv im Internet verbringen. Abbildung 2.13 zeigt, dass mehr als die Hälfte, konkret 64% aller Beschäftigten sehr wenig (zwischen 0% und 20%) ihrer Arbeitszeit aktiv im Internet verbringen, und nur bei 13% der Arbeitnehmenden sind es mehr als zwei Drittel der Arbeitszeit. Diese Zeit wird von 48% der Beschäftigten fast nur oder ausschliesslich für berufliche Zwecke genutzt. Hingegen nutzen 26% aller Befragten ihre Zeit im Internet überwiegend für private Zwecke.

Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben

Die kontinuierliche Entwicklung digitaler Technologien führt für viele Arbeitnehmende zu einer grösseren Bandbreite an räumlichen und zeitlichen

Abbildung 2.13

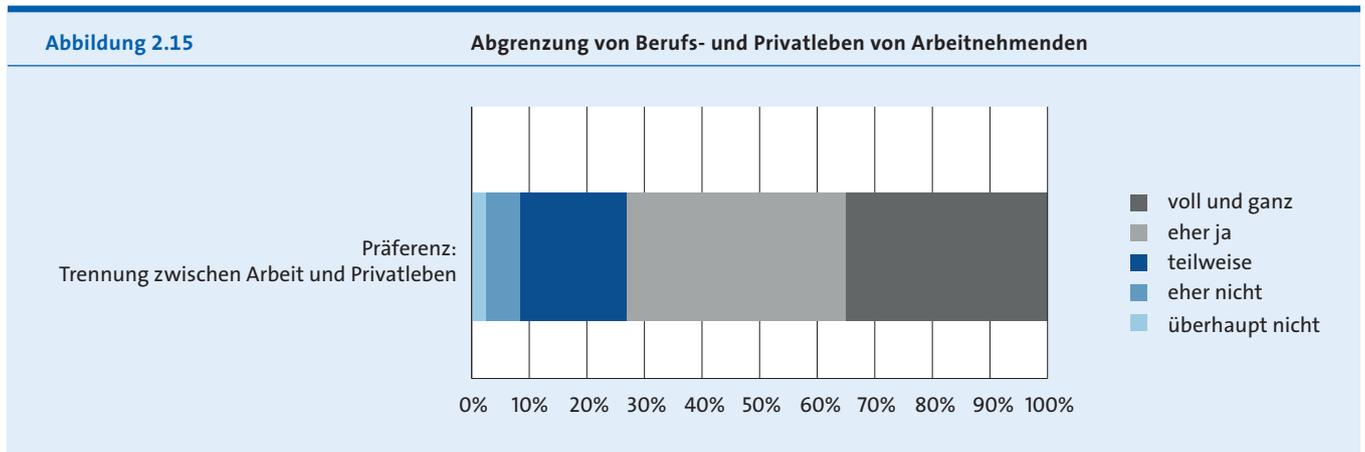
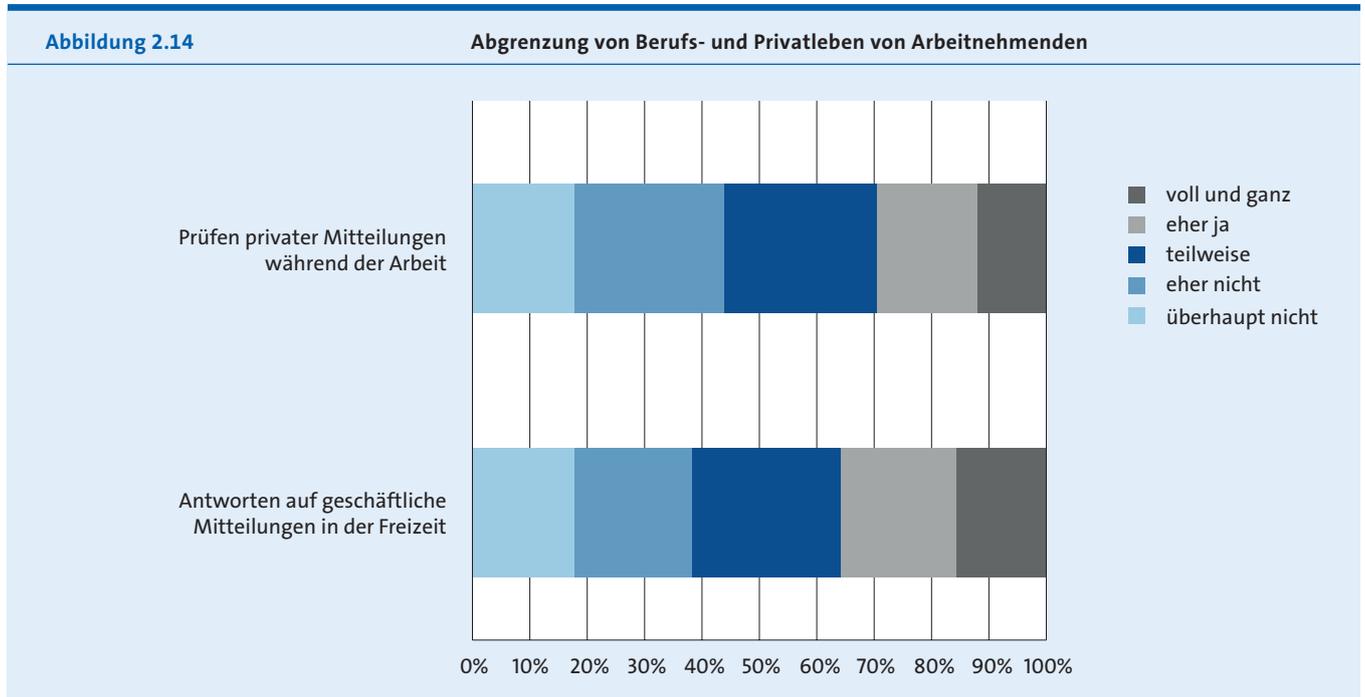
Aktive Zeit im Internet von Beschäftigten



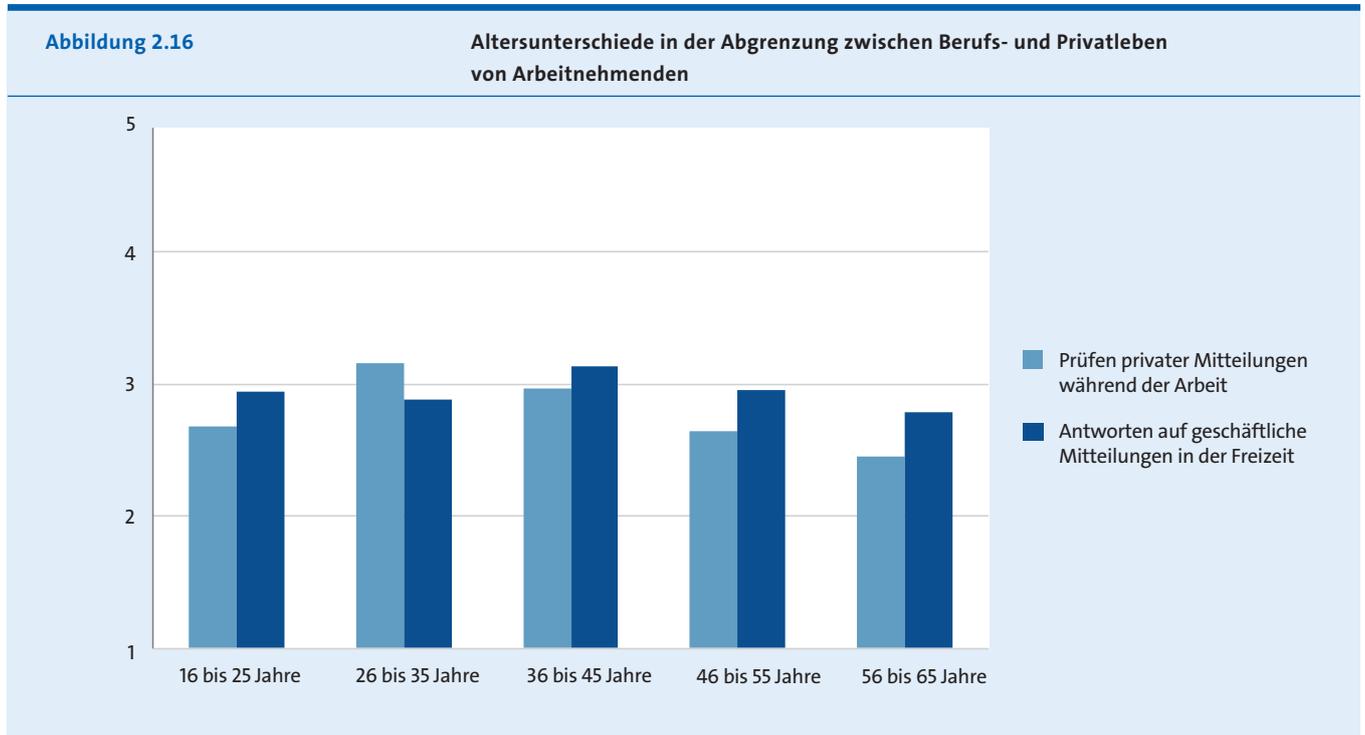
32

Arbeitsmöglichkeiten (Kossek, Ruderman, Braddy & Hannum, 2012). Insbesondere der technologische Fortschritt im Kommunikationsbereich, aber auch im Bereich des Datenmanagements, spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Beispielsweise ermöglicht die Nutzung von Cloud-Diensten den ständigen Zugang zu arbeitsrelevanten Informationen über einen Laptop von verschiedenen Orten aus – sei es unterwegs oder zu Hause. Dadurch kommt der unbewussten oder auch bewussten Gestaltung von Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben eine hohe Bedeutung zu. Diese Grenzen können einerseits so gestaltet werden, dass die verschiedenen Lebensbereiche klar voneinander abgegrenzt sind. Andererseits ist eine Integration und Vermischung von Berufs- und Privatleben möglich, beispielsweise wenn Beschäftigte das Internet während der Arbeitszeit für private Zwecke nutzen (siehe vorhergehender Abschnitt). Wie stark Individuen Berufs- und Privatleben voneinander abgrenzen oder integrieren, hängt einerseits von ihrer eigenen Präferenz ab. Andererseits wird die Gestaltung der Grenze zwischen Berufs- und Privatleben auch wesentlich von betrieblichen Rahmenbedingungen sowie von Erwartungen des Arbeitgebers, der Vorgesetzten oder Familienangehörigen massgeblich beeinflusst (Kornblum, Unger, Grote & Hirschi, 2020; Kossek et al., 2012). Die diesjährige Befragung hat dieses Thema mit drei Fragen aus dem Beitrag von Kossek, Ruderman, Braddy und Hannum (2012) beleuchtet: ob private Mitteilungen während der Arbeit beantwortet werden, ob geschäftliche Mitteilungen während der Freizeit beantwortet werden und welche Präferenz bezüglich Abgrenzung Beschäftigte in der Schweiz haben (siehe Abbildungen 2.14 und 2.15).

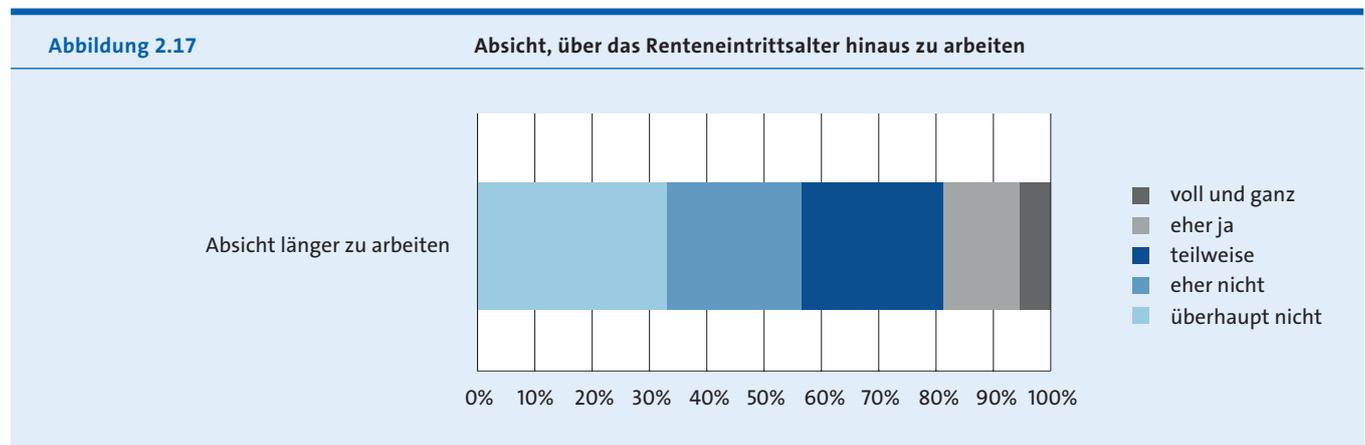
Bei der Frage nach privaten Mitteilungen während der Arbeit sagen die meisten Beschäftigten, dass sie eher selten (26%) oder teilweise (27%), also ab und zu private Mitteilungen prüfen. Knapp ein Drittel (30%) checkt hingegen eher öfters oder stets private E-Mails. 18% der Beschäftigten praktizieren dies gar nie. Punkto Beantwortung beruflicher Mitteilungen während der Freizeit überwiegt mit 26% auch die Angabe, dies teilweise zu tun. 18% der Beschäftigten geben an, strikte keine geschäftlichen E-Mails in der Freizeit zu beantworten, und 20% sehen auch eher davon ab. Eher dafür zu ge-



winnen, sind weitere 20%, voll und ganz 16% der Befragten. Der überwiegende Teil der Arbeitnehmenden zieht es eher (38%) oder voll und ganz (35%) vor, Arbeits- und Privatleben getrennt zu halten. Beschäftigte, die dem überhaupt nicht oder eher weniger zustimmen, sind eine Minderheit (9%). Im Verhalten, Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben zu ziehen, scheinen sich auch Beschäftigte verschiedener Altersgruppen zu unterscheiden. Wie aus Abbildung 2.16 hervorgeht, gehen ältere Arbeitnehmende deutlich weniger häufig auf private Mitteilungen während der Arbeit ein als jüngere Beschäftigte. Hinsichtlich der Beantwortung geschäftlicher Mitteilungen während der Freizeit lassen sich jedoch (unter Berücksichtigung von Geschlecht, Ausbildung und Branche) keine signifikanten Altersunter-



schiede feststellen. So überwiegt in den meisten Altersgruppen ein Eindringen beruflicher Angelegenheiten in das Privatleben. Nur in der Altersgruppe der 26- bis 35-Jährigen dringen im Durchschnitt mehr private Angelegenheiten in den Arbeitsalltag ein als umgekehrt. Ausserdem zeigen die Ergebnisse (nicht aus Abbildung ersichtlich), dass ältere Beschäftigte eine leicht höhere Präferenz haben, Privat- und Berufsleben getrennt zu halten. Einen deutlich stärkeren Effekt hat jedoch die Ausbildung. Personen mit einem höheren Ausbildungsniveau neigen weniger dazu, die beiden Bereiche zu trennen.



Die Absicht, länger arbeiten zu wollen

Die Motivation und Absicht, über das Renteneintrittsalter hinaus arbeiten zu wollen, ist ein wichtiger Anhaltspunkt für das spätere Verhalten, tatsächlich länger berufstätig zu bleiben (Pak, Kooij, De Lange & Van Veldhoven, 2019). Entsprechend kommt diesem Konstrukt eine hohe praktische Relevanz zu, denn das Potenzial älterer Arbeitskräfte auszuschöpfen, ist ein Ziel der Fachkräfteinitiative des SECO und erforderlich, um dem anhaltenden Fachkräftemangel in manchen Branchen entgegenzuwirken (SECO, 2017). Basierend auf einem etablierten Messinstrument (Kooij, Bal & Kanfer, 2014) wurden Beschäftigte beispielsweise gefragt, ob sie es bevorzugen würden, nach dem offiziellen Renteneintrittsalter weiterzuarbeiten, wenn sie komplett frei entscheiden könnten. Abbildung 2.17 zeigt, dass ein Drittel (33%) der Arbeitnehmenden überhaupt nicht und weitere 24% eher nicht die Absicht haben, länger zu arbeiten. Etwa ein Viertel der Befragten (25%) kann es sich teilweise vorstellen und für 19% ist dies sogar eher oder voll und ganz denkbar. Es zeigen sich keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen hinsichtlich der Absicht, länger arbeiten zu wollen.

Auf den ersten Blick scheint die Absicht, länger arbeiten zu wollen, nicht unmittelbar mit dem Digitalisierungstrend zusammenzuhängen. Allerdings ist durchaus vorstellbar, dass ältere Beschäftigte, die gleichzeitig vom zunehmenden Einsatz digitaler Technologien betroffen und mit negativen Altersstereotypen konfrontiert sind, eine geringere Absicht entwickeln, länger arbeiten zu wollen – vermutlich umso mehr, wenn sie ihre digitale Selbstwirksamkeit als gering einstufen. Dieser Zusammenhang wird im letzten Teil des Schwerpunktkapitels genauer untersucht.

Wichtige Faktoren im Umgang mit Digitalisierung im Unternehmen sowie Auswirkungen auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten von Arbeitnehmenden

Ebenfalls im letzten Teil des Schwerpunktkapitels wird untersucht, welche persönlichen und organisationalen Faktoren, sowie welche HR-Praktiken es Beschäftigten ermöglichen, die zunehmende Digitalisierung im Unternehmen als positiv wahrzunehmen. Auch wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen die digitale Selbstwirksamkeit von Beschäftigten fördern können und welche Faktoren einen Einfluss auf die Absicht, länger arbeiten zu wollen, haben. Zuletzt wird untersucht, ob der Digitalisierungsgrad auf Unternehmensebene und auf individueller Ebene und ob das Monitoring Auswirkungen auf wesentliche Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten von Arbeitnehmenden haben.

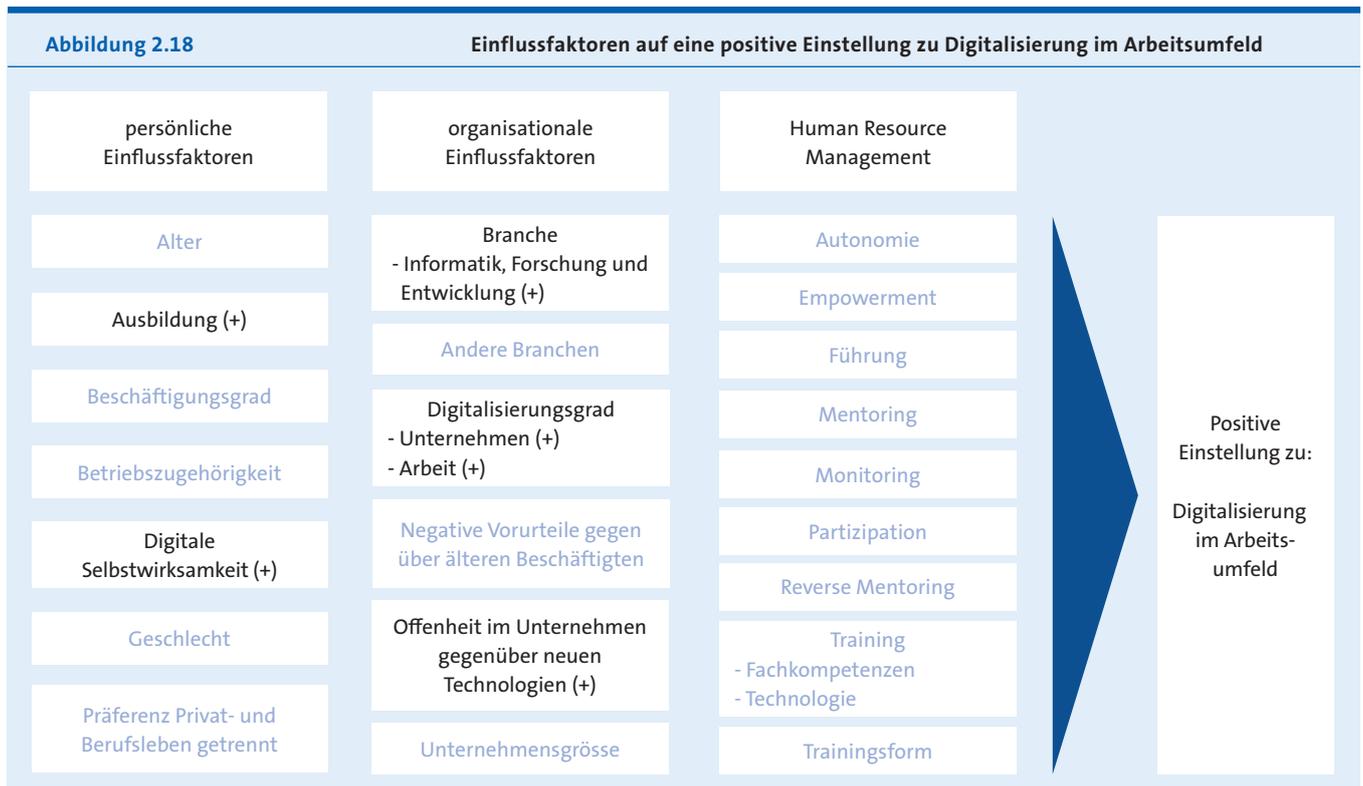
In den nachfolgenden Regressionsanalysen wurden sowohl der Einfluss einer Vielzahl von persönlichen und organisationalen Faktoren wie auch HR-Praktiken aus dem Forschungsmodell des Schweizer HR-Barometers untersucht. In den Abbildungen sind die Faktoren, die einen statistisch signifikanten Einfluss zeigen, in Schwarz abgebildet, während nicht signifikante Faktoren verblasst dargestellt sind.

Einflussfaktoren auf die Einstellung gegenüber der Digitalisierung im Arbeitsumfeld

Eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber der Digitalisierung im Arbeitsumfeld ist wichtig, damit Beschäftigte nicht zu einem ablehnenden Verhalten bei betrieblichen Veränderungen in Bezug auf neue digitale Technologien neigen (Schneider & Sting, in press). Abbildung 2.18 zeigt, dass Arbeitnehmende mit einem höheren Ausbildungsniveau zu einer positiveren Einstellung zur Digitalisierung im Arbeitsumfeld neigen. Auch wer seine digitale Selbstwirksamkeit positiv einschätzt, sieht Veränderungen diesbezüglich positiver entgegen. Zu organisationalen Einflussfaktoren gehören gewisse Branchen, wie zum Beispiel die Informatik-, Forschungs- und Entwicklungsbranche. Herrscht im Unternehmen ein Klima der Offenheit gegenüber neuen Technologien, und ist bereits die Arbeit oder das Unternehmen grösstenteils digital aufgestellt, sind Arbeitnehmende tendenziell auch positiver gegenüber Digitalisierung eingestellt. Dies könnte unter Umständen auf eine Selbstselektion von Arbeitnehmenden zurückzuführen sein. Im Bereich der HR-Praktiken konnte kein Einflussfaktor gefunden werden.

Einflussfaktoren auf die digitale Selbstwirksamkeit

Oben wurde die digitale Selbstwirksamkeit bereits als wichtige Voraussetzung für Beschäftigte genannt, um erfolgreich mit neuen Technologien umgehen zu können. Es stellt sich deshalb die Frage, was Arbeitgeber tun kön-



nen, um die digitale Selbstwirksamkeit ihrer Arbeitnehmenden zu stärken. Die Ergebnisse (Abbildung 2.19) zeigen zunächst, dass das Alter einen wesentlichen Einfluss hat. Ältere Beschäftigte zeigen, wie bereits oben angesprochen, eine signifikant niedrigere digitale Selbstwirksamkeit. Weiter zeigen die Befunde, dass organisationale Faktoren und das HR-Management in vielerlei Hinsicht Einfluss auf die digitale Selbstwirksamkeit ihrer Belegschaft haben. Haben Beschäftigte bereits mit Digitalisierung in ihrer aktuellen Arbeit zu tun, so ist die digitale Selbstwirksamkeit eher höher. Diesbezügliche Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten zeigen insgesamt einen negativen Einfluss. In einer Zusatzanalyse wurde das Modell nur mit Arbeitnehmenden ab dem Alter von 50 Jahren gerechnet. Dabei verstärkt sich der negative Effekt der Altersstereotype auf die digitale Selbstwirksamkeit. Bezüglich Branchenunterschieden lässt sich feststellen, dass sich Beschäftigte im Unterrichtswesen tendenziell niedriger in ihrer digitalen Selbstwirksamkeit einstufen. Ein offenes Klima im Unternehmen gegenüber neuen Technologien hat einen positiven Einfluss auf die digitale Selbstwirksamkeit. Eventuell können Probleme in einem solchen Umfeld leichter angesprochen und gelöst werden als in einem digitalisierungsskeptischen Umfeld. Im Bereich HR-Praktiken erweist sich eine erhöhte Autonomie als förderlich für die digitale Selbstwirksamkeit. Auch das Monitoring zeigt einen positiven Einfluss.

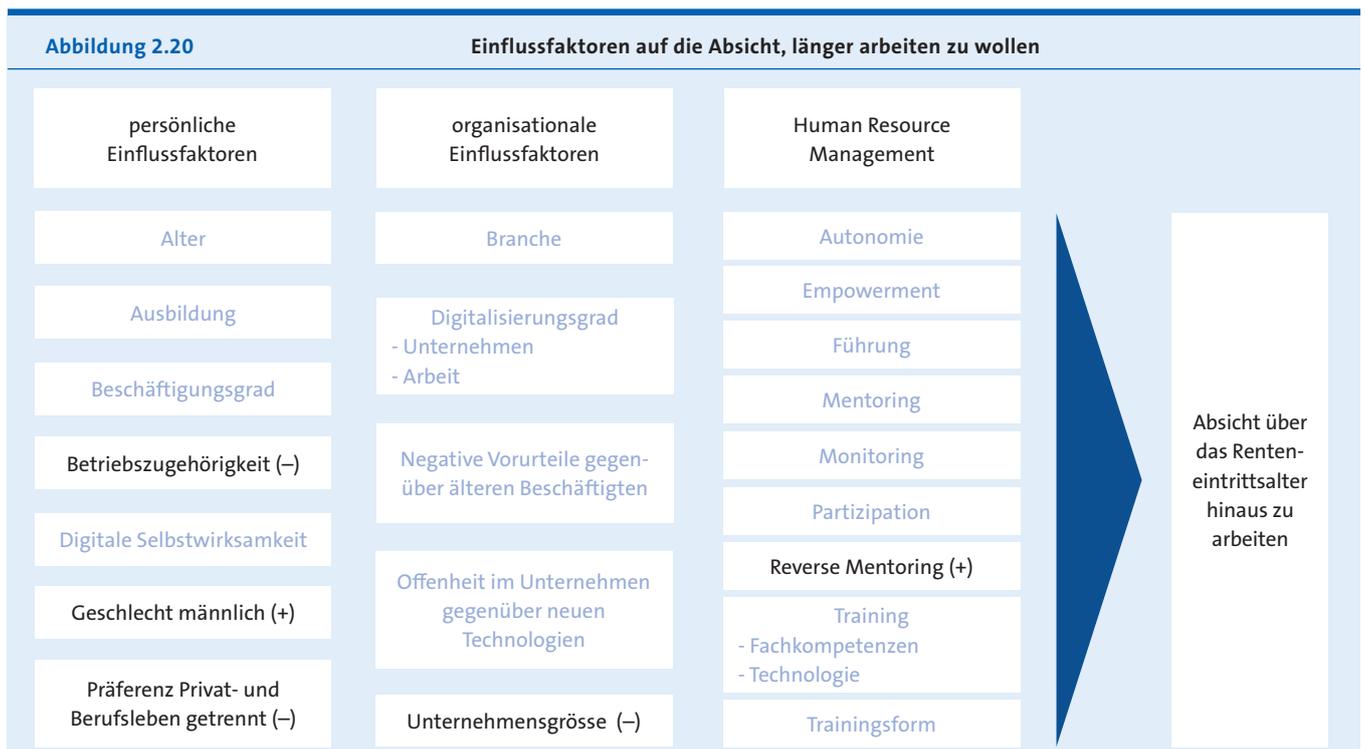


Einflussfaktoren auf die Absicht, länger zu arbeiten

In einer weiteren Zusammenhangsanalyse wurde untersucht, welche persönlichen und organisationalen Einflussfaktoren sowie welche HR-Praktiken einen Einfluss haben auf die Absicht, über das Renteneintrittsalter hinaus arbeiten zu wollen. Die Ergebnisse in Abbildung 2.20 zeigen, dass Personen mit einer höheren Betriebszugehörigkeit und einer Präferenz, Privat- und Berufsleben klar zu trennen, eine geringere Absicht haben, nach dem offiziellen Rentenalter noch zu arbeiten. Männer im Vergleich zu Frauen zeigen hingegen eine stärkere Absicht. Arbeitnehmende in grösseren Unternehmen geben an, eine geringere Absicht zu haben, länger arbeiten zu wollen. Bei den HR-Praktiken wird aus der Analyse ersichtlich, dass das Reverse-Mentoring, bei dem der Mentor bzw. die Mentorin mindestens zehn Jahre jünger als der Schützling ist, einen positiven Einfluss auf die Absicht hat, nach dem Renteneintrittsalter weiterzuarbeiten. Reverse-Mentoring oder Reverse-Coaching werden oft als Möglichkeit für Ältere gesehen, sich mit jüngeren Beschäftigten auszutauschen und neue Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erlernen, sei es im Bereich von neuen technologischen Entwicklungen oder von neuen Methoden, die in der Ausbildung oder im Studium vermittelt werden (Murphy, 2012).

Auswirkungen der Digitalisierung im Unternehmen auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten

Zuletzt untersuchen wir, ob der Digitalisierungsgrad auf Unternehmensebene und auf individueller Ebene, sowie das Monitoring Auswirkungen



auf wesentliche Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten – beispielsweise auf die Kündigungsabsicht oder die Arbeitszufriedenheit – von Arbeitnehmenden haben. Abbildung 2.21 zeigt, dass der Digitalisierungsgrad auf Unternehmensebene nicht im direkten Zusammenhang mit wesentlichen Arbeitseinstellungen oder -verhaltensabsichten – wie beispielsweise der Kündigungsabsicht – steht. Arbeitnehmende mit einem höheren Digitalisierungsgrad bei der Ausführung ihrer unmittelbaren Arbeitsaufgaben zeigen eine signifikant niedrigere Arbeitszufriedenheit. Wie in den vorhergehenden Analysen wurde dabei eine Vielzahl von persönlichen und organisationale Faktoren kontrolliert. Das bedeutet, über all diese Faktoren – wie zum Beispiel eine schlechte Beziehung zu Vorgesetzten oder Arbeitskolleginnen und -kollegen hinweg – trägt ein erhöhter Digitalisierungsgrad bei der Arbeit zu weniger Arbeitszufriedenheit bei. Es ist jedoch wichtig, dass diese Befunde nicht pauschalisiert werden. Eine vor Kurzem veröffentlichte Studie der OECD zeigt, dass Digitalisierung sowohl zu positiven Veränderungen – wie einer Reduzierung repetitiver Aufgaben oder flexibleren Arbeitszeitformen – als auch zu negativen Veränderungen – höherem Zeitdruck oder verschlechterter Work-Life-Balance – im Arbeitsalltag führen kann (Pusterla, Bolli & Renold, 2020). Aus diesem Grund ist die Einbettung neuer digitaler Technologien in bestehende Arbeitsprozesse enorm wichtig. Beschäftigte müssen gegebenenfalls geschult werden, und/oder die Neugestaltung ihrer Arbeit muss so aufgestellt werden, dass sie genügend Autonomie, Möglichkeiten zur Entfaltung, Partizipation und Interaktion haben (Bienefeld, Grote, Stoller, Wäfler, Wörter & Arvanitis, 2018; Parker &



Grote, 2020). Zuletzt sei betrachtet, dass Digitalisierung nicht nur die Arbeit selbst verändert, sondern auch die Überwachungsmöglichkeiten von Arbeitgebern erweitert. Eine Untersuchung möglicher Auswirkungen auf zentrale Arbeitseinstellungen zeigt, dass ein höheres Monitoring mit einem niedrigeren Commitment der Beschäftigten einhergeht. Wird also mehr überwacht, sind die Arbeitnehmenden weniger loyal gegenüber dem Unternehmen. Ein möglicher Grund könnte sein, dass das Arbeitsverhältnis nicht auf Vertrauen, sondern mehr auf Kontrolle und Überwachung aufbaut und somit die Arbeitsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden geschwächt wird.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Das diesjährige Schwerpunktthema mit dem Titel «Digitalisierung und Generationen» hat das Ziel, den globalen Trend der Digitalisierung in der Arbeitswelt aus einer bisher eher untypischen Perspektive zu betrachten. Aus einer Generationenperspektive das Thema Digitalisierung zu analysieren, ist besonders aus drei Gründen äusserst relevant. Erstens machen ältere Beschäftigte heute bereits einen grossen Anteil aller Arbeitnehmenden aus. Der bevölkerungsstärkste Jahrgang der Schweiz hat 2014 das 50. Lebensjahr erreicht (SECO, 2019). Zweitens gibt es nationale Anstrengungen, das Erwerbspotenzial älterer Beschäftigter gerade in Berufen und Branchen mit Fachkräftemangel weiter auszuschöpfen (SECO, 2017). Drittens sind es vor allem ältere Beschäftigte, die im Arbeitskontext mit vielen Vorurteilen in Bezug auf ihre Generation oder Altersgruppe konfrontiert werden (Posthuma & Campion, 2009). Die Themen Digitalisierung und Umgang mit neuen Technologien sind dabei besonders vorurteilsbehaftet (Finkelstein, Ryan & King, 2013).

In einem ersten Schritt wurde die Digitalisierung auf Unternehmensebene betrachtet. Insgesamt schätzen die meisten Arbeitnehmenden ihre Arbeitgeber als sehr offen gegenüber neuen Technologien ein. Dieses Bild entspricht dem gemessenen Digitalisierungsgrad auf Unternehmensebene und auf unmittelbarer Arbeitsebene der Beschäftigten. Besonders digitale Kommunikationsmittel sind heute mehrheitlich etabliert, während künstliche Intelligenz bisher am wenigsten zum Einsatz kommt. Rund ein Fünftel der Befragten gibt an, dass künstliche Intelligenz in ihrem Unternehmen Anwendung findet. In ihrer eigenen Arbeitstätigkeit haben jedoch nur etwa halb so viele Arbeitnehmende direkt mit ihr zu tun. Datengestützte Entscheidungen und Prozesse werden etwa bei einem Drittel der Unternehmen bereits angewendet. Mit der zunehmenden Digitalisierung sind Beschäftigte in der Schweiz auch mit dem arbeitgeberseitigen Einsatz digitaler Überwachungsinstrumente konfrontiert. Am weitesten verbreitet sind dabei gesperrte Internetseiten. Die Aufzeichnung von Telefongesprächen oder die Überwachung von E-Mail-Inhalten scheinen hingegen nicht flächendeckend eingesetzt, sondern eher branchenspezifisch zu sein. Die meisten Beschäftigten geben entsprechend auch an, dass sie die Art und Weise der

Überwachung durch ihren Arbeitgeber nicht als Eingriff in ihre Privatsphäre sehen.

Während die Entscheidung für einen zunehmenden Einsatz digitaler Technologien im Unternehmen teils branchenspezifisch ist und von der strategischen Ausrichtung und den Zielen des Betriebs geleitet wird, ist es aus arbeitspsychologischer Sicht wichtig, dass Beschäftigte durch damit einhergehende betriebliche Veränderungen und neue Strukturen weiter produktiv arbeiten können, gesund bleiben und dabei ein hohes Mass an Wohlbefinden und Zufriedenheit erleben (Parker & Grote, 2020). Die Ergebnisse der HR-Barometer-Befragung zeigen, dass im Kontext der Digitalisierung Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten in Schweizer Unternehmen weit verbreitet sind. Nur etwas mehr als 10% der Beschäftigten geben an, dass in ihrer Abteilung keine negativen Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmenden existieren. Hier besteht erhebliches Handlungspotenzial für Arbeitgeber in der Schweiz. Herrschen negative Altersstereotypen vor, haben ältere Beschäftigte nicht nur die Absicht, früher in den Ruhestand zu gehen, sondern zeigen auch weniger Arbeitsengagement (Vignoli, Zaniboni, Chiesa, Alcover, Guglielmi & Topa, 2019; Kulik, Perera & Cregan, 2016). Ein altersdiskriminierendes Unternehmensklima führt auch zu einer schlechteren Unternehmensleistung (Kunze et al., 2013). Arbeitgeber können dem entgegenwirken, indem sie durch gezielte HR-Praktiken, wie einen altersunabhängigen Zugang zu Weiterbildungen, ein positives Unternehmensklima schaffen (Boehm et al., 2014). Die Studie von Boehm, Kunze und Bruch (2014) zeigt, dass dies wiederum einen positiven Effekt auf die Unternehmensleistung hat und zu geringeren kollektiven Kündigungsabsichten führt. Wenig überraschend zeigen die HR-Barometer-Ergebnisse auch, dass negative Altersstereotype das digitale Selbstwirksamkeitsgefühl gerade von älteren Beschäftigten verringern. Das ist umso nachteiliger, da ältere Arbeitnehmende durchschnittlich ohnehin eine geringere digitale Selbstwirksamkeit haben im Vergleich zu jüngeren. Die Ergebnisse der diesjährigen HR-Barometer-Erhebung zeigen, dass ältere Beschäftigte prinzipiell genauso positiv gegenüber der Digitalisierung eingestellt sind wie jüngere Beschäftigte. Darauf könnten Arbeitgeber aufbauen. Hinzu kommt die Tatsache, dass etwa ein Viertel der Befragten es sich teilweise und etwa ein Fünftel sogar eher oder voll und ganz vorstellen kann, nach dem offiziellen Renteneintrittsalter weiterzuarbeiten. Entsprechend sollten Arbeitgeber auf lange Sicht in die Entwicklung ihrer Beschäftigten investieren. Insbesondere mit dem Angebot «Reversed-Mentoring» können Arbeitgeber ihre Beschäftigten dazu motivieren auch nach dem offiziellen Rentenalter noch für den Betrieb tätig zu sein.

Ein weiterer Aspekt des HR-Managements ist die Regelung flexibler Arbeitszeiten und -orte. Home Office hat durch das in den vergangenen Monaten Erlebte einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Zwischen März und Juni 2020 waren Beschäftigte von der Schweizer Regierung aufgefordert, sofern möglich von zu Hause aus zu arbeiten, um die Verbreitung des Coronavirus einzudämmen. Durch eine nicht vorhandene räumliche Tren-

nung zwischen Arbeit und Privatleben haben sich bei vielen Beschäftigten zwangsläufig mit der Zeit die Grenzen zwischen den Lebensbereichen zunehmend aufgelöst. Ein Grossteil der Arbeitnehmenden in der Schweiz antwortet sowohl während der Arbeitszeit auf private Nachrichten als auch auf geschäftliche Mitteilungen während der Freizeit, wobei im Schnitt Letzteres überwiegt. Während manche Menschen nicht unbedingt eine klare Trennung wünschen, hat die grosse Mehrheit der Beschäftigten in der Schweiz durchaus eine Präferenz, Arbeit und Privatleben zu trennen. Dieser Befund ist wichtig vor dem Hintergrund der aktuellen Situation. Ein Blick auf verschiedene Altersgruppen zeigt, dass ältere Personen durchschnittlich ein stärkeres Bedürfnis haben, die beiden Lebensbereiche zu trennen. Entsprechend sieht man auch bei jüngeren Menschen eine höhere Vermischung der Bereiche.

In Bezug auf die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung zeigt die OECD-Studie von Pusterla et al. (2020), dass technologische Neuerungen den Arbeitsalltag von Beschäftigten in vielerlei Hinsicht beeinflussen können – sowohl positiv als auch negativ. Dabei profitieren jüngere Angestellte eher von den positiven Effekten. Deshalb ist eine gut durchdachte Integration neuer Technologien in bestehende Arbeitsabläufe unumgänglich, um die Arbeitsleistung und Motivation von Beschäftigten aufrechtzuerhalten (Parker & Grote, 2020). Im Schweizer HR-Barometer zeigt sich, dass der Digitalisierungsgrad des Unternehmens insgesamt keinen Einfluss auf zentrale Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten hat. Der Digitalisierungsgrad bei der Arbeit jedes oder jeder Einzelnen zeigt jedoch einen negativen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit. Arbeitgeber sollten sich darauf sensibilisieren und könnten beispielsweise durch eine Befragung der Arbeitnehmenden vor und nach der Implementierung neuer digitaler Techniken messen, ob es Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit gibt. Falls ja, sollte unbedingt gehandelt werden. Weiter zeigen die Ergebnisse, dass sich ein ausgeprägtes Monitoring negativ auf das Commitment der Beschäftigten auswirkt. Hier scheint es von Bedeutung, dass Arbeitgeber die Beschäftigten über das Ziel des Monitorings aufklären und sie mitentscheiden lassen, ob sie daran teilnehmen wollen.

Das diesjährige Thema des Schwerpunktkapitels beleuchtete, welche Einstellung Arbeitnehmende in der Schweiz gegenüber der Digitalisierung haben, wie sie ihre digitale Selbstwirksamkeit einschätzen und wie persönliche und organisationale Faktoren, sowie HR-Praktiken einen Einfluss darauf nehmen können. Im Hinblick auf den demografischen Wandel in der Schweiz fokussierte sich das Kapitel auf Differenzen zwischen verschiedenen Altersgruppen, um damit mögliche Anhaltspunkte für Handlungsempfehlungen in der Praxis abzuleiten.

3. Trends

3.1 Karriereorientierungen

Einleitung

Seit 2006 werden im Schweizer HR-Barometer die Karriereorientierungen von Beschäftigten erfasst. Karriereorientierungen sind auf die Zukunft ausgerichtet und beinhalten Einstellungen, Werte und Interessen hinsichtlich der eigenen beruflichen Laufbahntwicklung. Sie beschreiben somit die individuell unterschiedlichen Karriereziele und -präferenzen der Beschäftigten und sollten im zeitlichen Verlauf relativ stabil bleiben. Die Identifikation von Karriereorientierungen ist auch für das Personalmanagement in Unternehmen hoch relevant, da auf Basis der Informationen zu individuellen Präferenzen und Interessen von Mitarbeitenden deren Reaktionen, Erwartungen und Verhaltensmuster besser verstanden und antizipiert werden können. Zudem kann auf Basis dieser Informationen ein ansprechendes Arbeitsumfeld für Beschäftigte geschaffen werden, das eine optimale Passung zu ihren Präferenzen und Interessen aufweist (Gerber, Wittekind, Grote & Staffelbach, 2009).

Karriereorientierungen

Grundsätzlich können zwei verschiedene Arten von Karriereorientierungen unterschieden werden: «traditionelle» und «neue» Karriereorientierungen (Hall, 2002). Eine traditionelle Karriere zeichnet sich typischerweise durch eine langfristige Anstellung in einem einzigen Unternehmen mit einem hierarchischen Aufstieg entsprechend des betrieblich vorgegebenen Karriereplans aus. Dementsprechend legen Personen mit einer traditionellen Karriereorientierung besonderen Wert auf eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und fühlen sich ihrem Arbeitgeber gegenüber stark verbunden. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt durch die zunehmende Globalisierung und den technologischen Fortschritt in vielerlei Hinsicht grundsätzlich verändert. Diese Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die Gestaltung individueller Karriereverläufe, die sich zunehmend von traditionellen Mustern und Vorstellungen losgelöst haben. Im Mittelpunkt der neuen Karriereorientierungen steht zum einen die Anpassung an veränderte Anforderungen in der Arbeitswelt und zum anderen die zunehmende Unabhängigkeit der Mitarbeitenden von ihrem Arbeitgeber in Bezug auf die eigene Karrieregestaltung. Dementsprechend streben Personen mit einer neuen Karriereorientierung eine hohe Eigenverantwortung für die eigene Karriere an, die gemäss ihren individuellen Vorstellungen und Werten gestaltet werden soll (Hall, Yip & Doiron, 2018). Häufig geht eine neue Karriereorientierung mit einer hohen Flexibilität und Mobilität einher – und dies über Organisationen, Berufe und Branchen hinweg (Briscoe, Hall & Frautschy DeMuth, 2006).

Karriereorientierungen im HR-Barometer

Im Schweizer HR-Barometer wurden die Karriereorientierungen bis einschliesslich zur Erhebung im Jahr 2016 auf Basis der von Gerber et al. (2009) exploratorisch identifizierten Karrieretypen analysiert. Da sich Karriereorientierungen angesichts von gesellschaftlichen Trends und Entwicklungen in der Arbeitsmarktsituation verändern können, wurde im HR-Barometer von 2018 erneut eine explorative Analyse zur Identifikation der bestehenden Karriereorientierungen durchgeführt. Auf Basis der repräsentativen Stichproben aus den vorjährigen HR-Barometern (2012 bis 2016) mit insgesamt über 4000 Beschäftigten kristallisierten sich dieselben vier Typen von Karriereorientierungen heraus, die Gerber et al. (2009) identifiziert hatten. Dabei liessen sich diese vier Typen in der Analyse des HR-Barometers 2018 noch stärker voneinander abgrenzen als zuvor. Die Analyse konnte somit die im HR-Barometer verwendeten Karrieretypen anhand von neueren Daten validieren.

Dementsprechend werden im Schweizer HR-Barometer nach wie vor vier Typen von Karriereausrichtungen unterschieden. Traditionell-aufstiegsorientierte und der traditionell-sicherheitsorientierte Karrieretyp repräsentieren hierbei die traditionelle Karriereorientierung, während sich der eigenverantwortliche und der alternative Karrieretyp der neuen Karriereorientierung zuordnen lassen. Traditionell-aufstiegsorientierte Personen legen besonderen Wert darauf, die eigene Karriere voranzubringen und streben einen hierarchischen Aufstieg im Unternehmen an. Gleichzeitig fühlt sich diese dem Unternehmen gegenüber stark verbunden. Personen mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung hingegen planen gerne für die Zukunft und erwarten von ihrem Unternehmen vor allem eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. Auch sie identifizieren sich stark mit ihrem Unternehmen, sind aber weniger an einem hierarchischen Aufstieg innerhalb der Organisation interessiert. Die eigenverantwortlich Orientierten übernehmen die Verantwortung für ihre Karriereentwicklung selbst und planen diese im Voraus. Für diese Beschäftigten steht weniger der Unternehmenserfolg, sondern vor allem der persönliche Karriereerfolg im Mittelpunkt. Um die eigene Karriere voranzutreiben, wechseln Vertreter und Vertreterinnen dieses Typs auch häufiger den Arbeitgeber. Für Personen des alternativ-orientierten Karrieretyps hat Arbeit und Karriere insgesamt keinen zentralen Stellenwert im Leben. Diese Beschäftigten sind demnach auch weniger am beruflichen Aufstieg interessiert. Menschen mit dieser Karriereorientierung sind verstärkt gegenwartsorientiert und legen Wert auf andere Lebensbereiche wie Familie oder Freizeit.

Erfassung und Verbreitung der Karriereorientierungen

Die Karriereorientierungen wurden im HR-Barometer mit neun gegensätzlichen Aussagen erfasst (siehe Abbildung 3.1.1). Einleitend wurde den Beschäftigten die folgende Frage gestellt: «Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen diesen beiden Aussagen einstufen?». Anschliessend schätzten die Befragten auf einer vierstufigen

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

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

in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein	42 %
einen sicheren Arbeitsplatz haben	58 %
meine Karriere selber managen	77 %
mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen	23 %
in mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten	19 %
eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	81 %
eine Reihe von Arbeitsstellen auf gleicher Hierarchiestufe innehaben	39 %
eine höhere Hierarchiestufe anstreben	61 %
in der Gegenwart leben	36 %
für die Zukunft planen	64 %
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich	27 %
Arbeit ist in meinem Leben zentral	73 %
eine Karriere ist mir nicht wichtig	43 %
eine Karriere ist mir wichtig	57 %
ich fühle mich mir und meiner Karriere verpflichtet	49 %
ich fühle mich meinem Unternehmen verpflichtet	51 %
ausgeben, was ich habe und es geniessen	26 %
für die Zukunft sparen	74 %

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»). Somit können die Antworten der Beschäftigten jeweils einem der beiden Pole zugeordnet werden.

In Abbildung 3.1.1 ist das Antwortverhalten der Befragten in Bezug auf ihre Präferenzen zur Karrieregestaltung dargestellt. Es zeigt sich, dass ein Grossteil der Befragten (81%) lange Zeit in ein und demselben Unternehmen arbeiten möchte, und dass die Mehrheit der Befragten (61%) einen hierarchischen Aufstieg anstrebt. Die meisten Beschäftigten (77%) ziehen es zudem vor, ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen anstatt ihr Unternehmen die eigene Karriere managen zu lassen. Während etwa drei Viertel der Befragten (73%) angeben, dass Arbeit in ihrem Leben eine zentrale Rolle spiele, geben lediglich 57% der Befragten an, dass ihnen eine Karriere wichtig sei. Hinsichtlich der wahrgenommenen Verpflichtung gegenüber der eigenen

Karriere oder gegenüber dem Unternehmen ist die Verteilung ausgewogen (49% versus 51%). Die meisten Befragten sind zudem eher zukunftsorientiert: So geben knapp drei Viertel (74%) an, dass sie eher für die Zukunft sparen wollen anstatt ihr Geld auszugeben. 64% der Befragten wollen eher für die Zukunft planen als in der Gegenwart leben. Im Vergleich zur Erhebung aus dem Jahr 2018 zeigen sich keine nennenswerten Veränderungen im Antwortmuster.

Auf Basis der validierten Karrieretypen wurde eine konfirmatorische latente Klassenanalyse mit Grenz- und Gleichheitsrestriktionen durchgeführt (siehe Schmiege, Masyn & Bryan, 2018). Dieses statistische Verfahren ermöglicht es, die Befragten anhand ihres Antwortmusters den vier identifizierten Karriereorientierungen zuzuordnen und im nächsten Schritt eine Häufigkeitsverteilung der vier Karrieretypen für die diesjährige Erhebung von 2020 zu erstellen. Das Ergebnis zeigt, dass nach wie vor ein Grossteil der Beschäftigten in der Schweiz (66%) eine traditionelle Karriereorientierung besitzt (siehe Abbildung 3.1.2). 36% der Beschäftigten haben eine traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung und 30% sind traditionell-aufstiegsorientiert. Als eigenverantwortlich-orientiert wurden 22% eingestuft und lediglich 12% der Beschäftigten haben eine alternative Karriereorientierung.

Um die vier Karrieretypen genauer beschreiben und vergleichen zu können, wurden weiterführende Analysen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung mit durchschnittlich 44 Jahren am ältesten und mit durchschnittlich 11 Jahren am längsten beim gleichen Unternehmen angestellt sind (siehe Abbildung 3.1.3). Im Gegensatz dazu sind Personen mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung mit durchschnittlich 36 Jahren am jüngsten und mit durchschnittlich 5 Jahren am kürzesten beim gleichen Unternehmen angestellt. Diese Personen zeichnen sich zudem durch ein be-

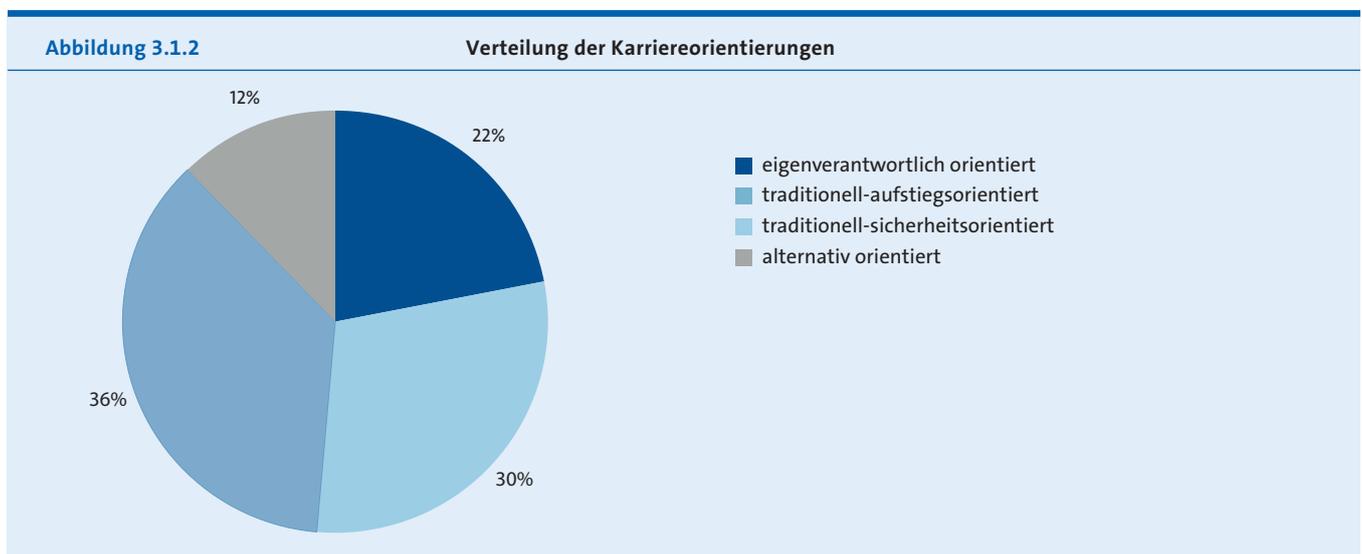


Abbildung 3.1.3 Übersicht Karriereorientierungen				
	Traditionelle Karriereorientierungen		«Neue» Karriereorientierungen	
	traditionell-aufstiegsorientiert	traditionell-sicherheitsorientiert	eigenverantwortlich orientiert	alternativ orientiert
Wer?				
durchschnittliches Alter	42 Jahre	44 Jahre	36 Jahre	42 Jahre
Geschlecht (Anteil Frauen)	39 %	48 %	43 %	45 %
Beschäftigungsdauer	10 Jahre	11 Jahre	5 Jahre	8 Jahre
Führungsposition	41 %	25 %	30 %	22 %
Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	28 %	28 %	46 %	27 %
Beschäftigungsgrad (mehr als 90%)	74 %	62 %	68 %	54 %
Digitale Selbstwirksamkeit (Durchschnitt auf einer Skala von 1-5)	4.0	3.9	4.1	4.0
Zentrale Charakteristiken (aus Gerber, Wittekind, Grote & Staffelbach, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • streben nach beruflichem Aufstieg • hohe Bindung an ein Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • streben nach Arbeitsplatzsicherheit • hohe Bindung an ein Unternehmen • lange Anstellungsdauer 	<ul style="list-style-type: none"> • streben nach Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Jobs • managen Karriere selbst • häufigere Organisationswechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit ist weniger zentral im Leben • häufig Teilzeitarbeit

sonders hohes Ausbildungsniveau aus: Fast die Hälfte der Befragten mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung (46%) hat einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss, während dieser Anteil bei den anderen Karrieretypen mit unter 30% deutlich geringer ist. Zudem zeigt sich, dass die Mehrheit der traditionell-aufstiegsorientierten Personen (74%) mit einem hohen Pensum von mindestens 90% angestellt ist, während dieser Anteil insbesondere bei Beschäftigten mit alternativer Karriereorientierung

deutlich geringer ist (54%). Es lässt sich ausserdem feststellen, dass Personen mit einer traditionell-aufstiegsorientierten oder eigenverantwortlichen Karriereorientierung eher in einer Führungsposition arbeiten als Personen mit einer traditionell-sicherheitsorientierten oder alternativen Karriereorientierung. Zudem zeigt sich, dass der Frauenanteil beim traditionell-aufstiegsorientierten Typ geringer ist als bei den anderen Karrieretypen, insbesondere im Vergleich mit dem traditionell-sicherheitsorientierten Typ. Frauen scheinen demnach im Vergleich zu Männern weniger Wert auf den hierarchischen Aufstieg innerhalb eines Unternehmens zu legen und eher eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und eine lange Anstellungsdauer anzustreben.

Weiterführende Analysen zeigen, dass das durchschnittliche Jahresgehalt bei traditionell-aufstiegsorientierten Beschäftigten höher als bei Arbeitnehmenden mit einer alternativen Karriereorientierung ist. In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit lassen sich ebenfalls Unterschiede feststellen: Personen mit einer traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung zeigen im Durchschnitt die grösste Zufriedenheit mit ihrer Arbeit, dicht gefolgt von den traditionell-sicherheitsorientierten Beschäftigten. Beschäftigte mit einer alternativen oder einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung sind im Mittel hingegen weniger zufrieden mit ihrer Arbeit als Personen mit einer traditionellen Karriereorientierung. In Bezug auf die Einstellung zur Digitalisierung zeigen sich ebenfalls Unterschiede. So sind Beschäftigte mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung besonders positiv gegenüber der Digitalisierung eingestellt, während Personen mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung der Digitalisierung im Vergleich eher skeptisch gegenüberstehen. Dasselbe Muster lässt sich bei der Selbstwirksamkeit im Umgang mit der Digitalisierung feststellen: Personen mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung weisen die höchste Selbstwirksamkeit auf, während diese bei Personen mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung am geringsten ausgeprägt ist. Diese Ergebnisse zeigen, dass sich Beschäftigte mit unterschiedlichen Karriereorientierungen nicht nur in persönlichen Merkmalen, sondern auch in ihren Arbeitseinstellungen und in ihrer Haltung gegenüber der Digitalisierung unterscheiden.

Karriereorientierungen im Vergleich zu den Vorjahren

Im Trendverlauf wurden in den vergangenen Erhebungen des HR-Barometers gewisse Schwankungen in der Häufigkeitsverteilung der Karriereorientierungen erfasst, die sich auf Unterschiede in der zugrundeliegenden Stichprobe und den verwendeten Messmethoden zurückführen lassen. Seit 2018 werden die Fragen zu den Karriereorientierungen auf Basis der neu validierten Typen ausgewertet, sodass ein Vergleich mit den Erhebungen von vor 2018 nicht mehr möglich ist. Im Vergleich zur Erhebung des HR-Barometers von 2018 zeigen sich lediglich leichte Veränderungen in der Häufigkeit der Karriereorientierungen. So lässt sich nach wie vor die Mehrzahl der Beschäftigten einer traditionellen Karriereorientierung zuordnen (67% im

Jahr 2018 und 66% im Jahr 2020). Der Anteil der traditionell-sicherheitsorientierten und der traditionell-aufstiegsorientierten Karrieretypen war in der Erhebung 2018 jedoch ausgeglichener (33% traditionell-sicherheitsorientiert und 34% traditionell-aufstiegsorientiert) als in der aktuellen Erhebung des Jahres 2020 (36% traditionell-sicherheitsorientiert und 30% traditionell-aufstiegsorientiert). In Bezug auf die Häufigkeit der neuen Karriereorientierungen ergaben sich in der aktuellen Erhebung von 2020 keine nennenswerten Veränderungen im Vergleich zur Erhebung des HR-Barometers 2018.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Identifikation der Karriereorientierungen von Beschäftigten und das Wissen über den Trendverlauf von Karriereorientierungen in der Schweiz können hilfreiche Instrumente für das Human Resource Management in Unternehmen sein. Wenn Unternehmen die Karriereorientierungen ihrer Beschäftigten identifizieren, können sie deren Arbeitsumfeld entsprechend gestalten und individuell zugeschnittene Möglichkeiten zur Karriereentwicklung anbieten. Beispielsweise streben Personen mit einer traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung vor allem einen hierarchischen Aufstieg im Unternehmen an, und sie zeichnen sich durch eine hohe Bindung an das Unternehmen aus. Diesen Beschäftigten könnten Unternehmen individuelle Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Karriere anbieten, in denen ein möglicher hierarchischer Aufstieg innerhalb des Unternehmens verankert ist. Traditionell-sicherheitsorientierte Personen haben ebenfalls eine hohe Bindung an das Unternehmen, legen jedoch vor allem Wert auf eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. Für diese Beschäftigten sind Karrierepläne, die einen langfristigen Verbleib im Unternehmen vorsehen, vermutlich besonders attraktiv. Beschäftigte mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung hingegen legen besonderen Wert darauf, in verschiedenen Jobs und Arbeitsbereichen einsatzfähig zu sein und ihre Karriere eigenverantwortlich zu managen. Diesen Beschäftigten könnte beispielsweise ein hohes Mitspracherecht bei der Planung ihrer eigenen Karriere eingeräumt werden. Zudem könnte ihnen die Möglichkeit gegeben werden, sich in verschiedenen Bereichen weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch Job-Rotationsprogramme, bei denen sie in verschiedenen Arbeitsbereichen eingesetzt werden. Beschäftigte mit einer alternativen Karriereorientierung sind weniger am beruflichen Aufstieg interessiert und legen verstärkten Wert auf andere Lebensbereiche wie Familie und Freizeit. Entsprechend ist es für diese Beschäftigte vermutlich besonders wichtig, dass sie eine hohe Balance zwischen ihrer Arbeit und ihrem Privatleben erreichen können. Um diese zu unterstützen, können Unternehmen diesen Mitarbeitenden beispielsweise flexible Arbeitsmodelle anbieten oder Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung schaffen. Insgesamt können Unternehmen durch individuell zugeschnittene Möglichkeiten der Karriereentwicklung dazu beitragen, die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten zu erhöhen und dadurch die kostspielige Fluktuation von Mitarbeitenden zu verringern.

Die Ergebnisse des HR-Barometers 2020 weisen darauf hin, dass Beschäftigte in der Schweiz – wie auch schon in der vorgängigen Erhebung aus dem Jahr 2018 – überwiegend eine traditionelle Karriereorientierung besitzen und somit den langfristigen Verbleib in einem Unternehmen bevorzugen. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass die Stichprobe des HR-Barometers aus Beschäftigten in einem Angestelltenverhältnis besteht und bei anderen Arbeitsformen (z.B. Freelancer, Gig-Worker) der Anteil von Personen mit einer neuen Karriereorientierung höher sein könnte. Für mehr als ein Drittel der Beschäftigten, die im HR-Barometer befragt wurden, steht die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes im Vordergrund, knapp ein weiteres Drittel der Beschäftigten streben vor allem den hierarchischen Aufstieg innerhalb ihres Unternehmens an. Dieser Wunsch nach Stabilität und Sicherheit in der eigenen Karriere spiegelt sich auch in den Befunden zu den Inhalten des psychologischen Vertrags wider, die in Kapitel 3.3 vorgestellt werden. Da Personen mit einer traditionellen Karriereorientierung eher für die Zukunft planen, sind für diese Beschäftigte langfristig ausgerichtete Karriereoptionen und Laufbahnsysteme im Unternehmen vermutlich besonders attraktiv. Für Unternehmen kann es jedoch insbesondere in der aktuellen Situation der wirtschaftlichen Einschnitte und der Unsicherheit über die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung schwierig sein, dem Wunsch nach Stabilität nachzukommen und eine langfristige Beschäftigung mit hoher Arbeitsplatzsicherheit zu garantieren. Daher ist es auch für Beschäftigte mit einer traditionellen Karriereorientierung wichtig, ihre Arbeitsfähigkeit auf dem internen und externen Arbeitsmarkt zu steigern. Um die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu fördern, können Unternehmen ihnen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung aufzeigen und diese aktiv unterstützen. Auch wenn die Mehrzahl der Beschäftigten eine traditionelle Karriereorientierung besitzt, wurde ein nicht zu vernachlässigender Anteil von etwa einem Drittel der Befragten im HR-Barometer 2020 den neuen Karriereorientierungen zugeordnet. Dabei sind über 20% der Beschäftigten eigenverantwortlich orientiert und legen demnach besonderen Wert auf Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und die Einsatzfähigkeit in verschiedenen Arbeitsbereichen, während Sicherheit und Kontinuität für sie von untergeordneter Bedeutung sind. Diese Personen können besonders für solche Unternehmen eine Bereicherung sein, die in einem sich schnell verändernden Umfeld agieren und ein hohes Ausmass an Flexibilität und Agilität aufbringen müssen, um sich an veränderte äussere Bedingungen anzupassen und mit vielseitigen Herausforderungen umgehen zu können.

Die Identifikation von verschiedenen Karriereorientierungen kann Unternehmen somit insgesamt in der Rekrutierung und der Auswahl von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern unterstützen, die optimal zu den Bedingungen ihres spezifischen Aufgabenumfelds passen. Das Ziel hierbei sollte es sein, eine hohe Passung zwischen den individuellen Präferenzen und Interessen der Beschäftigten und den Rahmenbedingungen des Jobs herzustellen. Letztlich können auch die Beschäftigten selbst davon profitieren, ihre eigene Karriereorientierung zu kennen, um ihre Einstellungen und

Karriereziele zu reflektieren und weitere Karriereschritte zu planen, die ihren Präferenzen entsprechen.

3.2 Human Resource Management

Einleitung

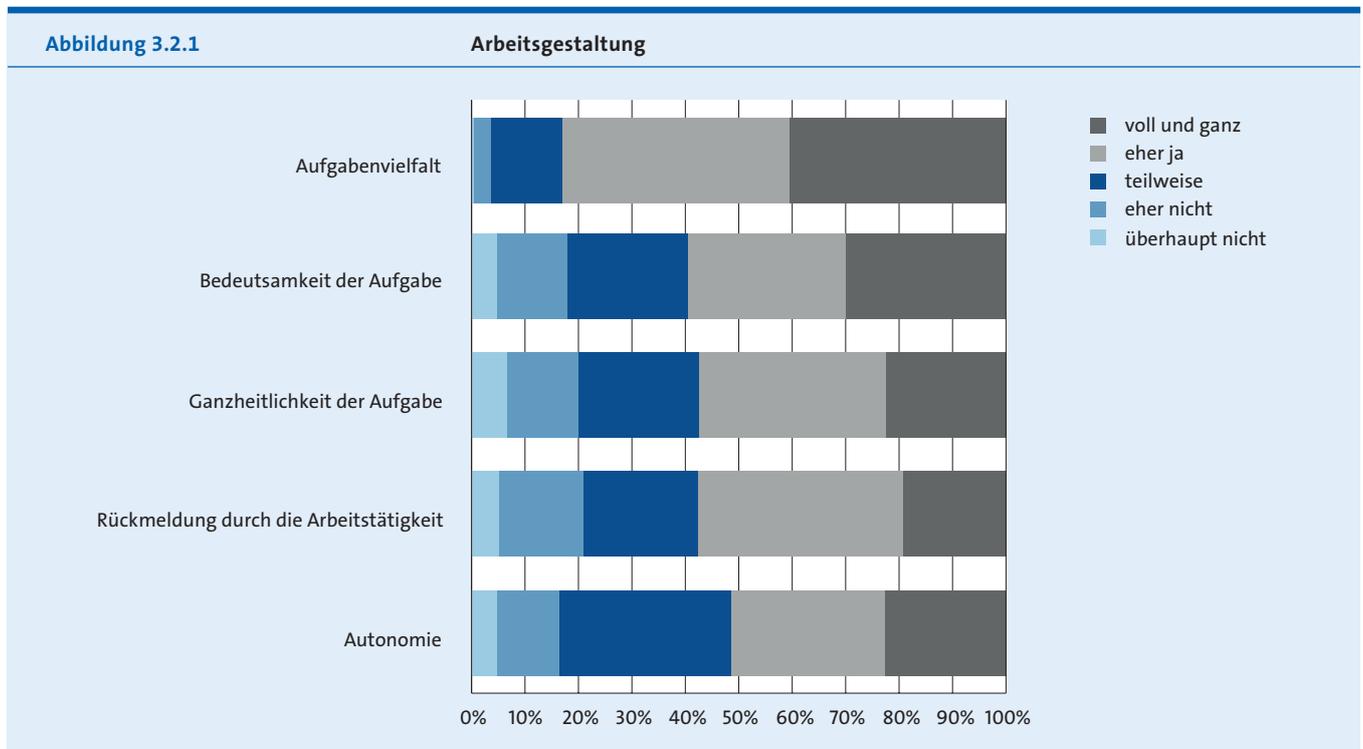
Ein erfolgreiches Human Resource Management bleibt auch in Zeiten von zunehmender Digitalisierung und Automatisierung für den Erfolg eines Unternehmens von grosser Bedeutung. Dabei werden die entsprechenden Kernaufgaben von einer Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren übernommen. Neben der Personalabteilung, die sich in der Regel um die operativen Prozesse des Human Resource Managements kümmert, sind vor allem auch strategische Entscheidungsträger, wie beispielsweise die Unternehmensleitung, entscheidend. Hinzu kommen mit den Beschäftigten selbst, den Vorgesetzten, Beraterinnen und Beratern sowie mit den Arbeitnehmervertretungen viele weitere bedeutende Akteure. All diesen Trägern stehen je nach Grösse, Branche oder Unternehmensstrategie verschiedene Praktiken zur Verfügung, um das Human Resource Management (HRM) optimal zu gestalten. Der Schweizer HR-Barometer konzentriert sich dabei wie schon in den vergangenen Jahren auf die folgenden vier Praktiken:

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

Arbeitsgestaltung

Die Arbeitsgestaltung umfasst die Ausrichtung aller Elemente eines Arbeitssystems und kann vom Arbeitgeber im Wesentlichen direkt beeinflusst werden. Dabei lässt sich die Arbeitsgestaltung in fünf Kategorien unterteilen, die sich alle auf die Motivation, Zufriedenheit oder auch auf die Leistung von Mitarbeitenden auswirken können (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Die befragten Beschäftigten beurteilten ihre Arbeit somit hinsichtlich der Aufgabenvielfalt, der Ganzheitlichkeit der Aufgabe, der Bedeutsamkeit der Aufgabe, des Feedbacks durch die Arbeitstätigkeit und der Autonomie bei ihrer aktuellen Arbeitstätigkeit. Die Resultate sind in der Abbildung 3.2.1 dargestellt und wurden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) bewertet.

Unter *Aufgabenvielfalt* versteht man die Fülle verschiedener Tätigkeiten und Aufgaben, die die eigene Arbeit im Alltag erfordert. Im Vergleich mit den anderen vier Kategorien ist die Aufgabenvielfalt unter Schweizer Beschäftigten am deutlichsten ausgeprägt. So zeigen die Resultate, dass 84% ihre Aufgabenvielfalt als hoch oder sehr hoch einstufen. Lediglich 12% der Beschäftigten beurteilen die Vielfalt der Aufgaben als teilweise und 4% als eher nicht oder überhaupt nicht vorhanden.



Die *Bedeutsamkeit der Aufgabe* zeigt, inwiefern sich die eigene Arbeit auf das Leben von Mitarbeitenden auswirkt. Knapp zwei Drittel der Befragten (59%) geben an, dass sie ihre Arbeit als bedeutsam erleben. Gleichzeitig empfinden 23% ihre Arbeit für andere Menschen als nur teilweise und 18% als eher nicht oder überhaupt nicht bedeutsam.

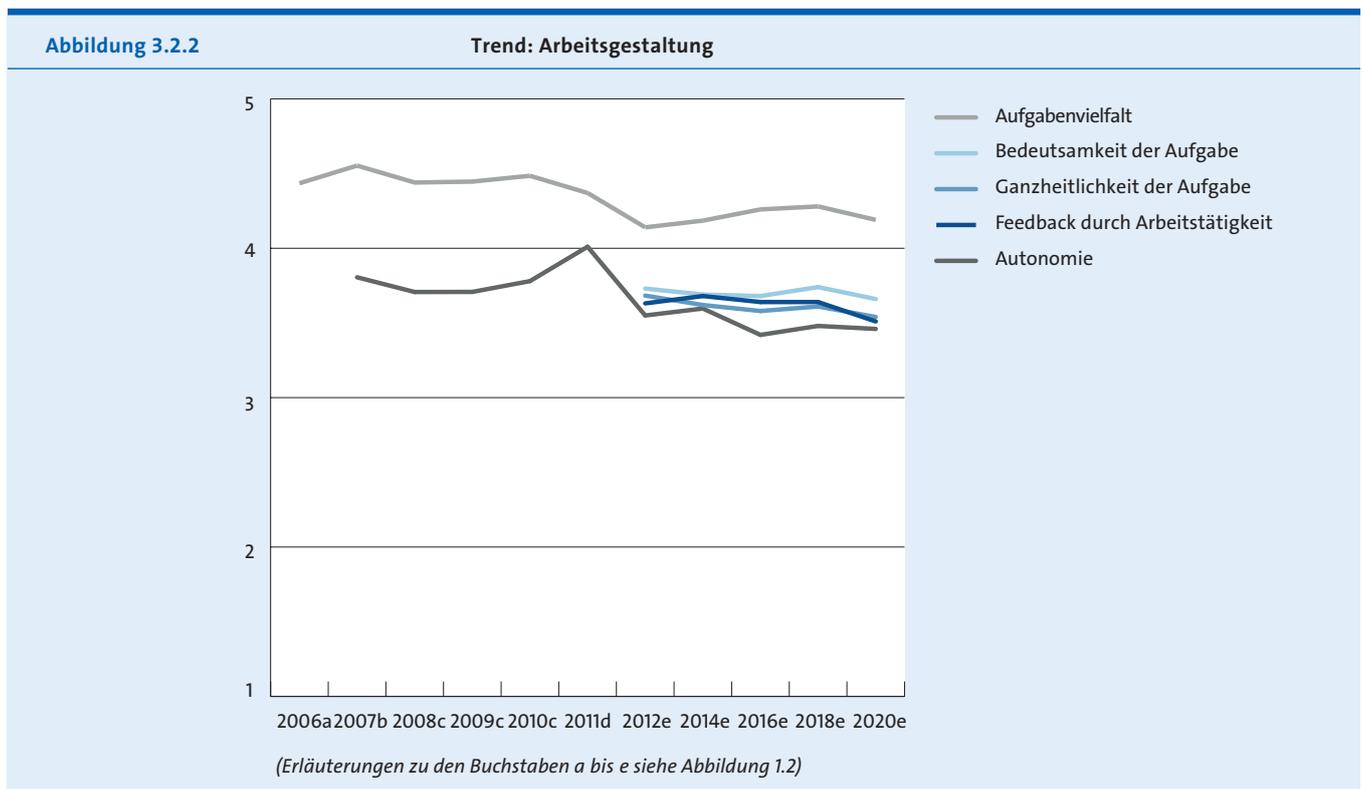
Die *Ganzheitlichkeit der Aufgabe* erfasst, wie stark die Arbeitstätigkeit als eine in sich abgeschlossene Dienstleistung oder ein in sich abgeschlossener Prozess wahrgenommen wird. Dabei zeigt sich, dass 58% der Beschäftigten ihre Aufgaben als voll und ganz oder eher ganzheitlich erleben. Gut ein Fünftel (22%) gibt an, die Arbeit zu gewissen Teilen ganzheitlich wahrzunehmen. Genau ein Fünftel (20%) erlebt die Arbeitstätigkeit als eher weniger oder überhaupt nicht ganzheitlich.

Die *Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit* zielt darauf ab, inwiefern die Arbeit selbst klare Auskunft über den Grad der Zielerreichung gibt. Insofern geht es bei dieser Kategorie nicht um die Rückmeldung durch Drittpersonen, sondern vielmehr um das von den Beschäftigten persönlich beurteilte Ergebnis ihrer Arbeit. Auch hier zeigt sich bei den Resultaten im Vergleich zu der Bedeutsamkeit und Ganzheitlichkeit der Aufgabe ein ähnliches Bild. 59% der Beschäftigten in der Schweiz berichten, dass sie viel bis sehr viel Rückmeldung aus ihrer Arbeitstätigkeit erhalten. 22% erhalten teilweise und 21% wenig bis sehr wenig Feedback.

Die *Autonomie* der Arbeitstätigkeit bildet die fünfte Kategorie zum Thema Arbeitsgestaltung und besteht aus folgenden drei Dimensionen: Freiheit in

der Arbeitsplanung, im Entscheiden und in der Wahl der Arbeitsmethoden. Etwas mehr als die Hälfte (52%) der Befragten nimmt die Autonomie insgesamt als hoch bis sehr hoch wahr, während sie 33% als mittel und 15% als tief bis sehr tief erleben.

In der Trendabbildung zeigt der Vergleich mit den HR-Barometer-Resultaten aus dem Jahr 2018 (siehe Abbildung 3.2.2), dass sich bei allen fünf Kategorien der Arbeitsgestaltung ein leichter Abwärtstrend ergeben hat. Obwohl die Veränderungen nur klein sind, lässt sich feststellen, dass sowohl die Bedeutsamkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeit als auch das Feedback durch die Arbeitstätigkeit in diesem Jahr den tiefsten Wert seit Messbeginn (2012) aufweisen. Bei der Aufgabenvielfalt und der Autonomie sind die Werte seit 2012 sehr stabil.

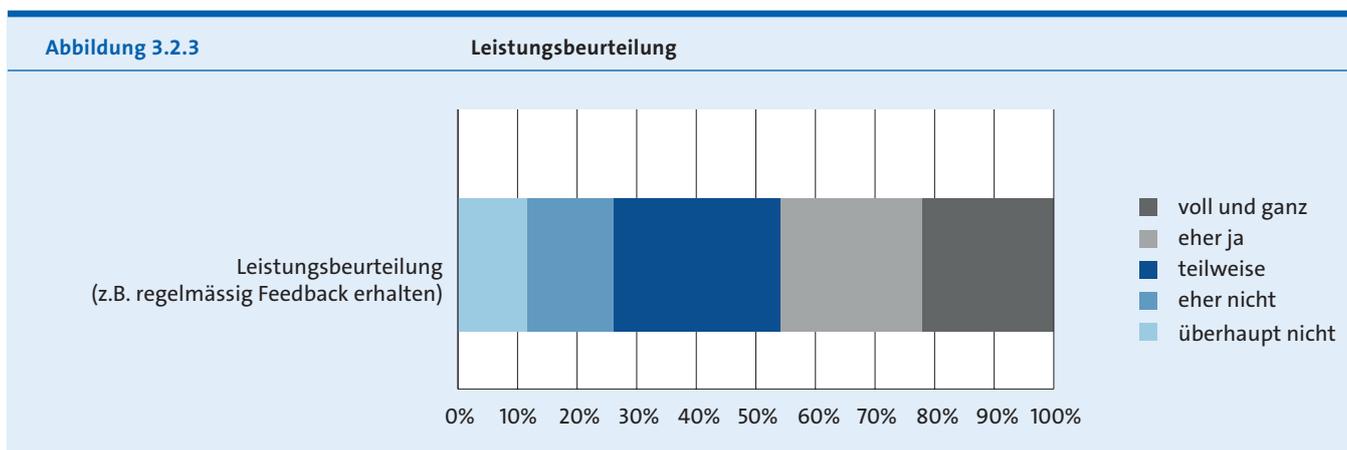


Leistungsmanagement und Personalentwicklung

Beim Leistungsmanagement und der Personalentwicklung handelt es sich um zwei HR-Praktiken, die zusammenhängen und sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Beschäftigten eine hohe Bedeutung haben. Einerseits profitieren Beschäftigte von der Förderung und Beurteilung ihrer Fähigkeiten, da sie sich dadurch stetig weiterentwickeln und somit auf dem Arbeitsmarkt attraktiv bleiben können. Andererseits ziehen die Arbeitgeber Nutzen von der Personalentwicklung ihrer Belegschaft, indem diese einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz schaffen kann

(Pfeffer, 1994). Daher wird im Folgenden auf beide HR-Praktiken detaillierter eingegangen.

Ein zielführendes Leistungsmanagement bedingt, dass zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten regelmässige Beurteilungsgespräche stattfinden. In diesen Gesprächen sollen die Beschäftigten in erster Linie ein Feedback zu ihrer Arbeit erhalten. Ebenso wichtig ist das Festlegen von zukünftigen Zielen und dem allfälligen Weiterbildungsbedarf oder -wunsch. Um dies zu erfassen, wurden die Schweizer Beschäftigten gefragt, inwiefern sie von ihrem Arbeitgeber oder ihren Vorgesetzten eine solche Leistungsbeurteilung auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erfahren. Die Abbildung 3.2.3 verdeutlicht, dass knapp die Hälfte der Befragten (46%) eine Leistungsbeurteilung erhält. 28% der Beschäftigten geben an,

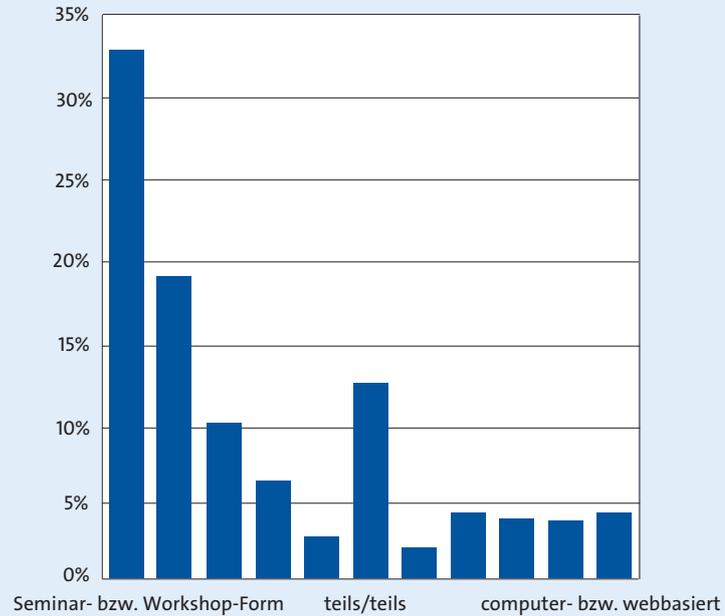


dass sie nur teilweise regelmässig durchgeführte Beurteilungsgespräche mit dem oder der Vorgesetzten haben. Insofern finden bei gut einem Viertel (26%) eher keine oder überhaupt keine Leistungsbeurteilungsgespräche statt. Die Trendabbildung (3.2.8) zeigt, dass die Werte im Vergleich zur letzten HR-Barometer-Ausgabe 2018 wieder etwas gestiegen sind, sich aber als relativ konstant zeigen.

Bei der Personalentwicklung konzentrieren sich die folgenden Ausführungen wie auch schon in den Vorjahren auf die Weiterbildung und die Laufbahnplanung. Im Fokus der Weiterbildung stehen die Häufigkeit, die Form und der Inhalt. Die Resultate zeigen, dass die Schweizer Beschäftigten durchschnittlich an 6,2 Weiterbildungstagen pro Jahr teilgenommen haben. Verglichen mit den Vorjahren wird deutlich, dass diese durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen nochmals etwas gesunken ist (2016: 7.4 und 2018: 6.6). Aufgrund des Schwerpunktthemas «Digitalisierung» wurde bei der Form der Weiterbildung im diesjährigen HR-Barometer erstmals unterschieden, ob die Weiterbildung über die letzten 12 Monate «computer- bzw. webbasiert» oder in «Seminar- bzw. Workshop-Form» stattgefunden hat. Es zeigt sich (Abbildung 3.2.4), dass die Mehrheit der Weiterbildungen über-

Abbildung 3.2.4

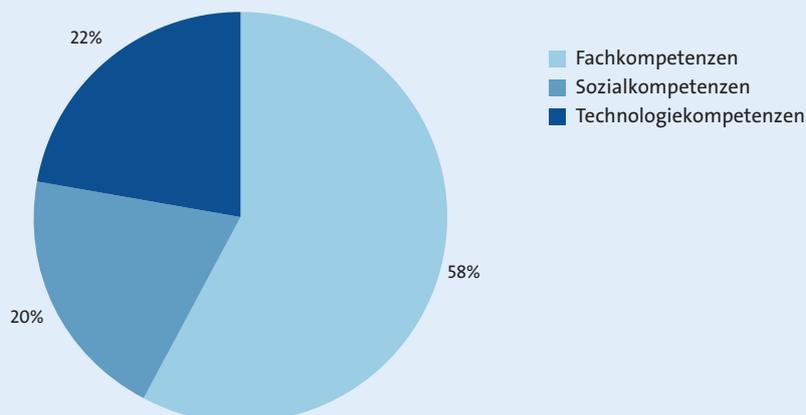
Form der Weiterbildung



wiegend physisch – in einer Seminar- oder Workshop-Form – absolviert wurden. Weiter geben beispielsweise 12% der Befragten an, dass ihre Weiterbildung teils digital und teils physisch stattgefunden hat. Bei 4% der Befragten fanden die Weiterbildungen ausschliesslich digital statt. Durch die Veränderungen durch Covid-19 lässt sich vermuten, dass es künftig einen Anstieg an digitalen Weiterbildungsangeboten geben wird. Hinsichtlich der Weiterbildungsinhalte wurde beim diesjährigen HR-Barometer neben den Fach- und Sozialkompetenzen neu auch die Frage nach Technologiekompetenzen aufgenommen. Aus der Abbildung 3.2.5 ist ersichtlich, dass die Wei-

Abbildung 3.2.5

Inhalt der Weiterbildung



terbildungen zu 58% Fachkompetenzen, zu 22% Technologiekompetenzen und zu 20% Sozialkompetenzen fördern.

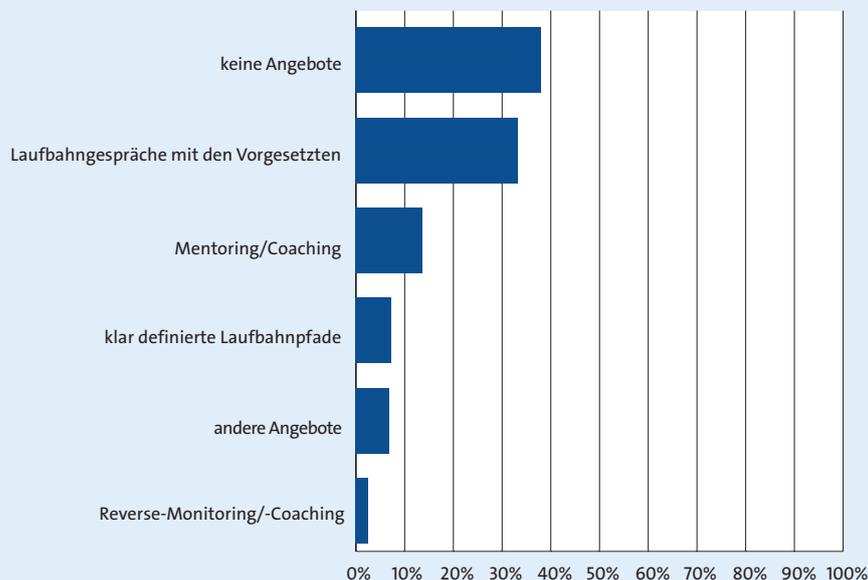
Im Fokus des HR-Barometers steht die Art der Laufbahnplanung und damit die Frage, welche Angebote die Beschäftigten in den letzten 12 Monaten von ihrem Arbeitgeber erhalten haben (Mehrfachantworten waren möglich). Am meisten (33%) angegeben werden die Laufbahngespräche mit Vorgesetzten an, gefolgt von Mentoring und Coaching (14%), klar definierten Laufbahnpfaden (7%) sowie anderen Angeboten (7%). Weitere 3% der Befragten geben an, ein sogenanntes Reverse-Monitoring/-Coaching zu erhalten, was bedeutet, dass der/die Mentor/in mindestens zehn Jahre jünger ist als die Mentee bzw. der Schützling. 38% der Schweizer Beschäftigten berichten, dass sie keinerlei Angebote zur Laufbahnplanung erhalten (siehe Abbildung 3.2.6). Obwohl letzteres Resultat auch von der Unternehmensgrösse abhängen kann, hat sich die Prozentzahl von Beschäftigten, die kein Angebot erhalten, beinahe verdoppelt (von 20% auf 38%).

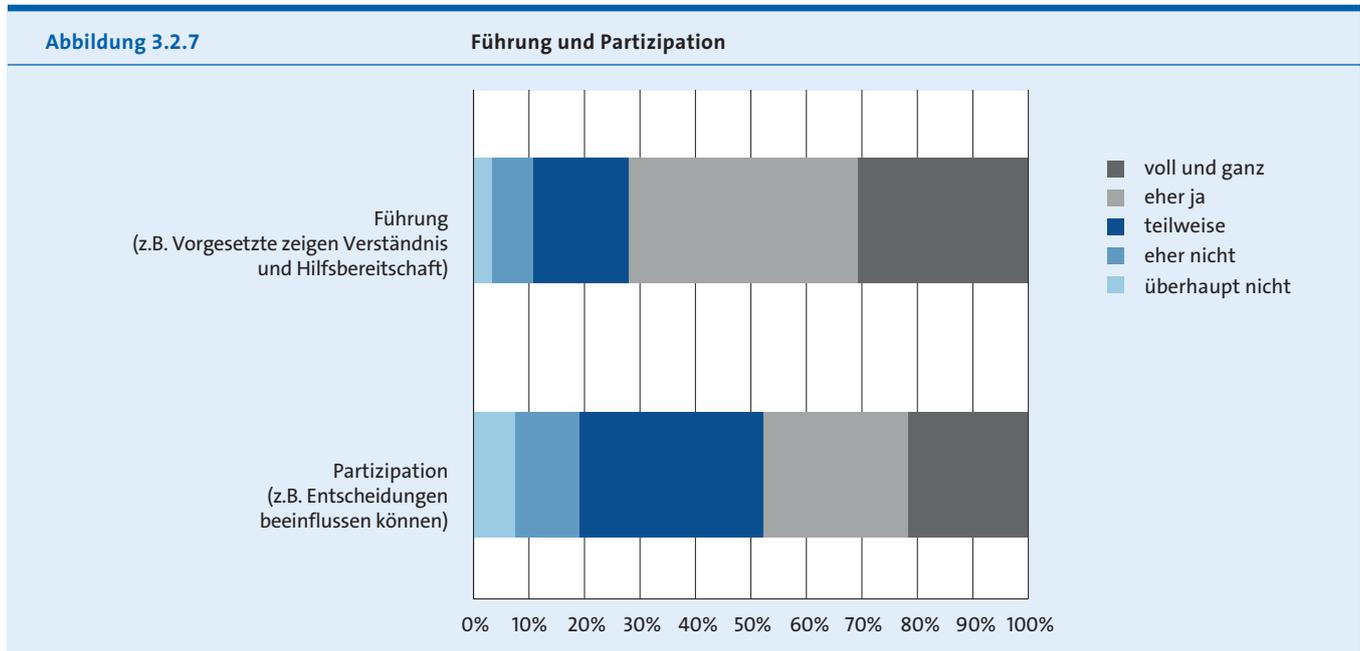
Führung und Partizipation

Zu den weiteren wichtigen HR-Praktiken gehören Führung und Partizipation. Unter Führung versteht man die Fähigkeit der Vorgesetzten, den Beschäftigten eine Richtung vorzugeben und sie im Sinne eines gemeinsamen Ziels zu beeinflussen und zu motivieren (Schyns, 2002). Im Gegensatz dazu wird es den Beschäftigten durch Partizipation ermöglicht, in der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, dem Arbeitsteam oder auf der gesamten Unternehmensebene gewisse Mitsprachrechte bei Entscheidungen zu erhalten (Mor Barak, 2010).

Abbildung 3.2.6

Art der Laufbahnplanung





Zur Messung von Führung wurden die Beschäftigten gefragt, inwiefern sich ihre Vorgesetzten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) für sie einsetzen sowie Verständnis und Hilfsbereitschaft zeigen. Die Resultate zur Führung in der Abbildung 3.2.7 zeigen, dass fast drei Viertel der Befragten (72%) angeben, eine gute bis sehr gute Führung und damit eine gute Beziehung zu Vorgesetzten zu haben. Deutlich weniger als ein Viertel (17%) gibt an, nur teilweise eine gute Beziehung zur Führungsperson zu haben. Gesamthaft 11% der Beschäftigten berichten hingegen, eine eher schlechte oder überhaupt keine gute Beziehung zu den Vorgesetzten zu haben.

Die Trendabbildung 3.2.8 zeigt zudem, dass die von den Beschäftigten wahrgenommene Beziehung zu ihrem/-r Vorgesetzten grundsätzlich relativ konstant ist, wobei sogar ein leichter Aufwärtstrend auszumachen ist. Die Resultate zur Partizipation (siehe Abbildung 3.2.7) verdeutlichen, dass knapp die Hälfte (48%) der Befragten ihre Mitsprache bei Entscheidungen als hoch bis sehr hoch wahrnehmen. 33% der Beschäftigten geben an, teilweise mitentscheiden zu können, und 19% beurteilen ihre Mitsprache als gering oder sehr gering. Dies spiegelt sich auch in der Trendgrafik wider (siehe Abbildung 3.2.8), in der die Werte seit 2010 weiter sinken.

Entlohnung

Die Entlohnung ist eine HR-Praktik, die sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis sehr oft intensiv diskutiert wird (Arnold et al., 2018). Im Rahmen des HR-Barometers wurde analysiert, aus welchen Bestandteilen sich der Lohn der Beschäftigten in der Schweiz zusammensetzt (Mehrfachantworten waren möglich). Aus der Abbildung 3.2.9 wird ersichtlich, dass 36%

Abbildung 3.2.8

Trend: Führung, Partizipation und Leistungsbeurteilung

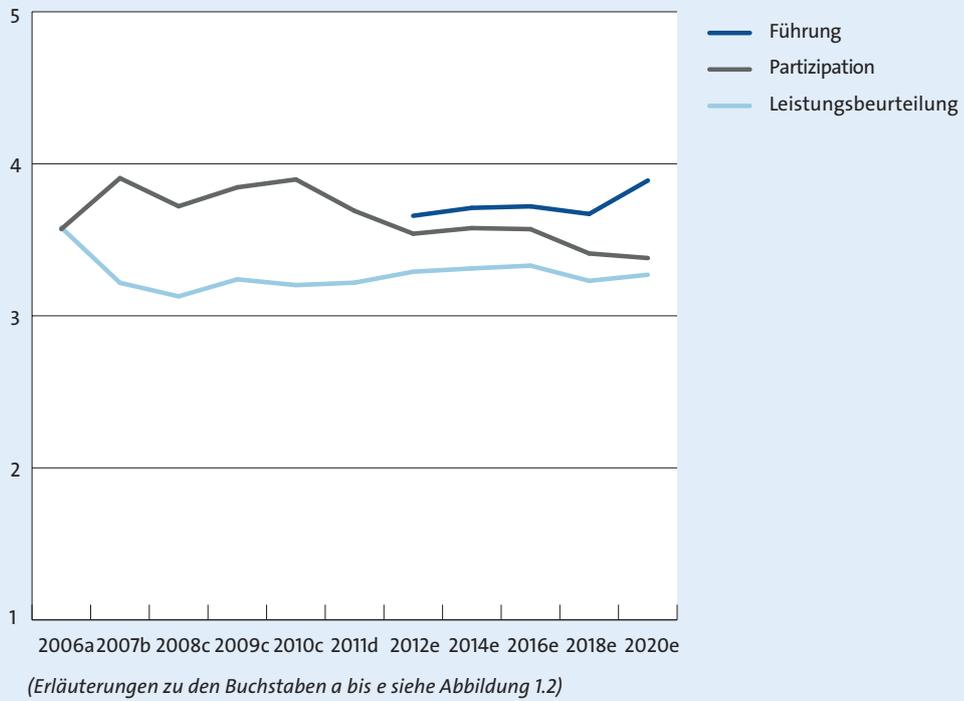
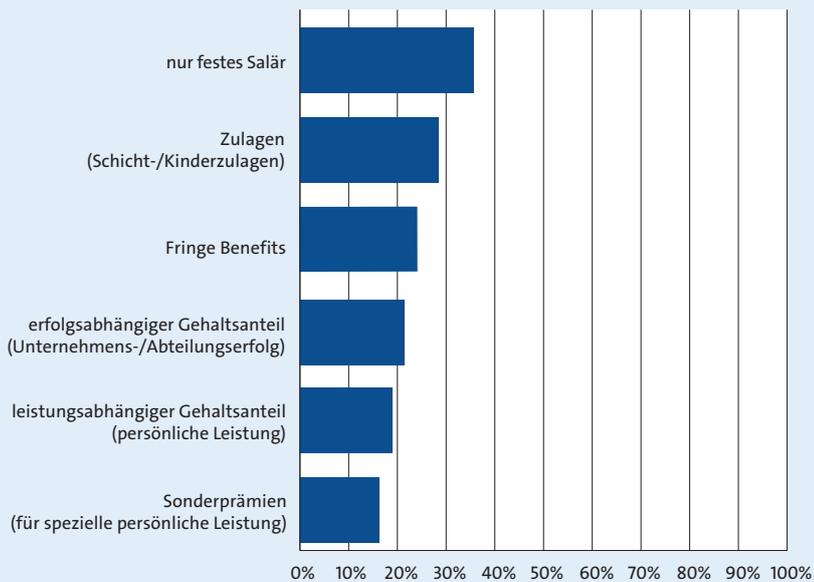


Abbildung 3.2.9

Art der Entlohnung



der Befragten lediglich ein festes Salär erhalten. 28% der Beschäftigten geben an, Zulagen (Schicht- und/oder Kinderzulagen) zu erhalten. Weitere 24% erhalten Fringe Benefits (z.B. einen Parkplatz oder Fahrkosten für den öffentlichen Verkehr), 21% erhalten einen erfolgsabhängigen Gehaltsanteil (z.B. Unternehmens-/Abteilungserfolg), 19% erhalten einen Gehaltsanteil, der auf der persönlichen Leistung basiert, und 16% erhalten Sonderprämien für eine spezielle persönliche Leistung. Vergleicht man diese Resultate mit der Erhebung 2018, lässt sich feststellen, dass der Anteil von Schweizer Beschäftigten, die nur einen festen Lohnbestandteil erhalten, um 8% (von 44% auf 36%) gesunken ist. Im Gegensatz dazu sind die Werte für alle Arten von Zulagen oder variablen Lohnbestandteilen um jeweils mindestens 2% gestiegen.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Aus den Ergebnissen zum Trendkapitel «Human Resource Management» lassen sich folgende zusammenfassende Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Praxis festhalten: Wie auch schon in den Vorjahren zeigt sich, dass es um die Arbeitsgestaltung von Schweizer Beschäftigten grundsätzlich gut steht und diese als eher hoch eingestuft wird. Allerdings muss angemerkt werden, dass die diesjährigen Werte in den Kategorien Feedback durch die Arbeitstätigkeit, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Aufgabenvielfalt sowie Autonomie alle leicht gesunken sind. Durch die Datenerhebung während des Corona-Lockdowns kann es jedoch sein, dass sich die gewohnte Arbeitstätigkeit und damit die Arbeitsgestaltung zeitweise verändert hatte (z.B. durch die Arbeit im Homeoffice). Insofern lohnt es sich für Arbeitgeber – gerade auch unter der Berücksichtigung von möglichen zukünftigen coronabedingten Veränderungen – auch weiterhin, in diese Arbeitsgestaltungs-kategorien zu investieren, um bei den Beschäftigten eine Leistungssteigerung zu bewirken (Morgeson & Humphrey, 2006).

Bei den HR-Praktiken Leistungsmanagement und Personalentwicklung verdeutlichen die Resultate aus der diesjährigen HR-Barometer-Ausgabe, dass es in diesem Bereich noch Verbesserungspotenzial gibt. Zwar geben ähnlich zu den Vorjahren 45% der Beschäftigten in der Schweiz an, dass sie eine regelmässige Beurteilung ihrer eigenen Leistung erhalten, dennoch erhält damit weniger als die Hälfte keine regelmässige oder gar keine Leistungsbeurteilung. Gerade auch weil ein geringes Mass an Leistungsbeurteilung beispielsweise zu einem deutlich ausgeprägteren Zynismus gegenüber dem Arbeitgeber führen kann (Feierabend & Pfrombeck, 2018), erhöht dies die arbeitgeberseitige Notwendigkeit, vermehrt in die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten zu investieren. Bei der Personalentwicklung zeigt sich, dass die durchschnittlichen Weiterbildungstage unter den Schweizer Beschäftigten im Vergleich zu den Vorjahren gesunken sind. Obwohl bei den Weiterbildungen auch Technologiekompetenzen gefördert werden, führt die heutige, sich durch die Digitalisierung verändernde Arbeitswelt eher dazu, dass an die Beschäftigten neue oder andere Anforderungen gestellt

werden. Das unterstreicht, wie wichtig es für Arbeitgeber ist, vermehrt in die Weiterentwicklung der Beschäftigten zu investieren. Die Ergebnisse zeigen hier auch, dass bislang nur wenige Weiterbildungen digital stattfinden, wobei gerade dies für die Zukunft sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Beschäftigten eine spannende kosten- und zeitgünstigere Möglichkeit sein könnte.

Bei den HR-Praktiken Führung und Partizipation zeigt sich ein gemischtes Bild. Erfreulicherweise lässt sich bei der Führung und damit der Beziehung zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten ein leichter Aufwärtstrend feststellen, der gerade auch in dieser Corona-Zeit positiv zu werten ist. Im Gegensatz dazu gilt es, wie auch schon in den Vorjahren, die Partizipation im Auge zu behalten, denn die wahrgenommene Mitsprache bei Entscheidungen ist nochmals leicht gesunken. Ob auch da der Lock-down (z.B. durch die Notwendigkeit der Vorgesetzten, schnelle Top-Down-Entscheidungen zu treffen) eine wesentliche Rolle gespielt hat oder ob sich beim Thema Partizipation wirklich seit den letzten Jahren 10 Jahren ein konstanter Abwärtstrend zeigt, lässt sich nicht eindeutig feststellen. Unabhängig davon ist eine entsprechende Mitsprache der Beschäftigten aber sehr wichtig, da sich die Partizipation negativ auf das Arbeitsverhalten oder die Arbeitseinstellung – beispielsweise auf das Commitment, die Kündigungsabsicht oder die Arbeitszufriedenheit – (Herold, Fedor & Caldwell, 2007) auswirken kann.

3.3 Psychologischer Vertrag

Einleitung

Der psychologische Vertrag steht im Zentrum des Forschungsmodells, das dem HR-Barometer zugrunde liegt (siehe Abbildung 1.1). Anhand des psychologischen Vertrags lässt sich die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Beschäftigten und ihrem Arbeitgeber beschreiben. Unter einem psychologischen Vertrag versteht man die implizite, über den formellen Arbeitsvertrag hinausgehende Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern (Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Da psychologische Verträge wechselseitige Erwartungen und Angebote von Arbeitgebern und Beschäftigten berücksichtigen, können sie grundsätzlich sowohl aus Sicht der Beschäftigten als auch aus Sicht der Arbeitgeber analysiert werden. Im Rahmen des Schweizer HR-Barometers wird analysiert, inwiefern psychologische Verträge zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern aus Sicht der Beschäftigten erfüllt sind und wie sie sich über die Zeit hinweg entwickelt haben. Dies ist für Unternehmen insbesondere deshalb relevant, weil eine Verletzung des psychologischen Vertrags bei den Beschäftigten zu vielfältigen negativen Konsequenzen – von verringerter Arbeitszufriedenheit über Vertrauensverlust bis hin zur Kündigung – führen kann (Coyle-Shapiro et al., 2019).

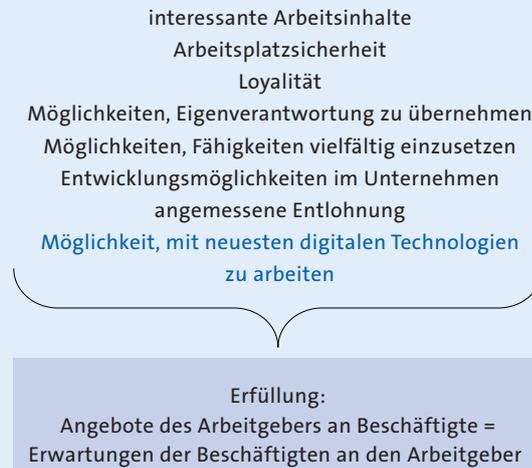
Der psychologische Vertrag

Der psychologische Vertrag ist ein informeller Bestandteil der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten. Während der juristische Vertrag die gegenseitigen Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Beschäftigten formell festlegt (z.B. in Bezug auf Lohn und Arbeitszeit), umfasst der psychologische Vertrag die meist impliziten gegenseitigen Erwartungen und Angebote in einer Arbeitsbeziehung. Der psychologische Vertrag entsteht häufig nicht durch explizite Kommunikation zwischen den beiden Parteien, sondern entwickelt sich durch Erfahrungen, die Arbeitgeber und Beschäftigte miteinander machen. So können Erwartungen an den Arbeitgeber beispielsweise durch Gespräche mit Vorgesetzten und Kollegen/-innen oder durch Beobachtungen am Arbeitsplatz entstehen (Rousseau, 1995).

Die Inhalte des psychologischen Vertrags sind vielfältig und umfassen Erwartungen und Angebote, die sich auf Güter wie die Entlohnung, aber auch auf Werte und Normen wie gegenseitige Loyalität beziehen (siehe Abbildung 3.3.1). Infolge der zunehmenden Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeit haben sich die Inhalte des psychologischen Vertrages über die letzten Jahrzehnte hinweg verändert, sodass in der Literatur zwischen traditionellen und neuen Vertragsinhalten differenziert wird (Raeder & Grote, 2001). Während sich traditionelle Vertragsinhalte auf Faktoren wie eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und die gegenseitige Loyalität zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten beziehen, behandeln neue Vertragsinhalte

Abbildung 3.3.1

Erwartungen und Angebote zwischen Beschäftigten und ihrem Arbeitgeber



Aspekte wie die Möglichkeit, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln, Eigenverantwortung zu übernehmen und die eigenen Fähigkeiten vielfältig einzusetzen. Diese Vertragsinhalte spiegeln sich auch in den traditionellen und neuen Karriereorientierungen wider, die in Kapitel 3.1 behandelt wurden.

Die Erfüllung des psychologischen Vertrags aus Sicht der Beschäftigten hängt davon ab, inwieweit ihre eigenen Erwartungen mit den Angeboten des Arbeitgebers übereinstimmen: Je stärker Erwartungen und Angebote übereinstimmen, umso mehr ist der psychologische Vertrag erfüllt. Der psychologische Vertrag wird hingegen verletzt, wenn die Angebote des Arbeitgebers deutlich hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurückbleiben, beispielsweise wenn entgegen der Erwartung der Beschäftigten geringe Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung im Unternehmen vorhanden sind.

Erfassung des psychologischen Vertrags im HR-Barometer

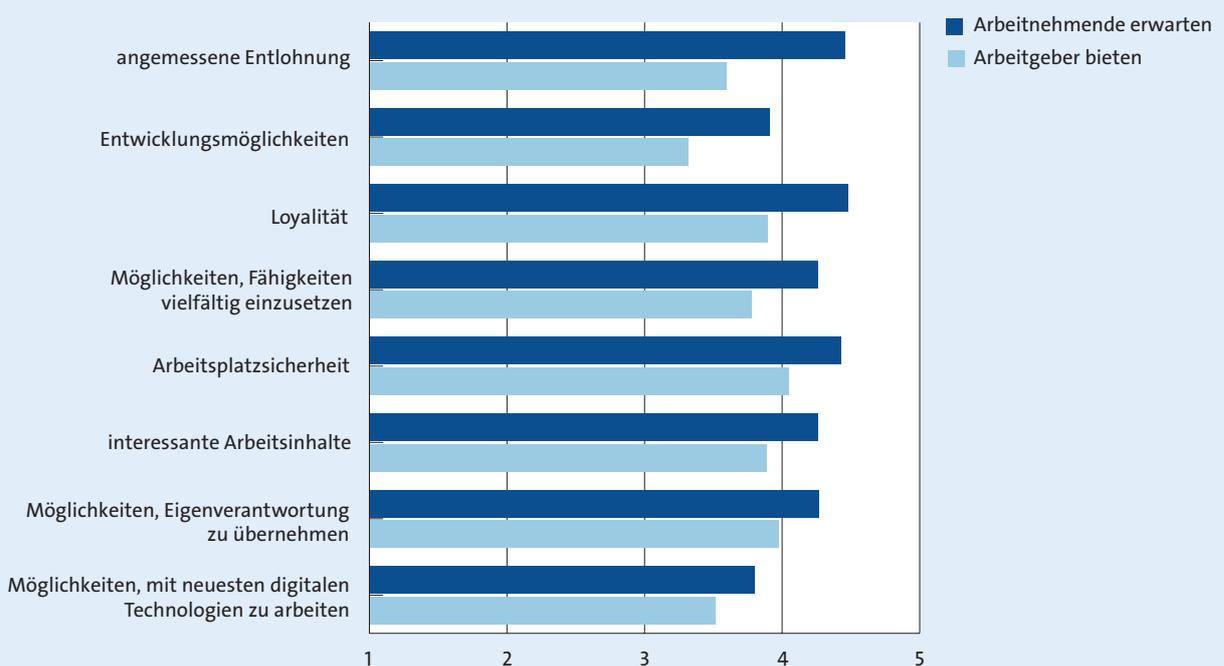
Im HR-Barometer 2020 wurden sowohl die Erwartungen der Beschäftigten an ihren Arbeitgeber («Ich erwarte von meinem Arbeitgeber ...») als auch die wahrgenommenen arbeitgeberseitigen Angebote («Mein Arbeitgeber bietet mir ...») auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) bewertet. Dabei wurde die Erfüllung des psychologischen Vertrags in Bezug auf acht verschiedene Vertragsinhalte analysiert. Neben interessanten Arbeitsinhalten, Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität wurden auch die Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen und die eigenen Fähigkeiten vielfältig einzusetzen sowie Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und eine angemessene Entlohnung erfasst. Im HR-Barometer 2020 wurde zudem neu erhoben, inwiefern die Beschäftigten Möglichkeiten erwarten und erhalten, mit neuesten digitalen Technologien zu arbeiten.

In Abbildung 3.3.2 werden die Erwartungen, die Beschäftigte an ihren Arbeitgeber haben, den arbeitgeberseitigen Angeboten gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung gibt Aufschluss darüber, inwieweit der psychologische Vertrag aus Sicht der Beschäftigten hinsichtlich der jeweiligen Vertragsinhalte erfüllt ist.

Es zeigt sich, dass Beschäftigte vor allem hohe Erwartungen an eine angemessene Entlohnung, an die Loyalität des Arbeitgebers und an die Arbeitsplatzsicherheit haben (siehe Abbildung 3.3.2). Am geringsten ausgeprägt ist die Erwartung der Beschäftigten hingegen in Bezug auf interne Entwicklungsmöglichkeiten und die Möglichkeit, mit neuesten Technologien zu arbeiten. Dennoch lässt sich feststellen, dass bei den Beschäftigten eine gewisse Erwartungshaltung besteht, mit neuen Technologien zu arbeiten. Die Gegenüberstellung zeigt zudem, dass die arbeitnehmerseitigen Erwartungen bei allen untersuchten Vertragsinhalten im Durchschnitt über den wahrgenommenen Angeboten des Arbeitgebers liegen. Wie in den vergangenen Erhebungsjahren besteht die grösste Diskrepanz zwischen Erwartung und Angebot hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung, den Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sowie der Loyalität des Arbeitgebers. Die Angebote der Unternehmen in der Schweiz hinsichtlich dieser Aspekte scheinen demnach hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurückzubleiben, was dazu führen kann, dass Beschäftigte ihren psychologischen Vertrag mit ihrem Arbeitgeber insgesamt als nicht erfüllt ansehen. Im Gegensatz dazu besteht eine geringe Diskrepanz zwischen den Erwartun-

Abbildung 3.3.2

Gegenüberstellung von Erwartungen der Arbeitnehmenden und den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber



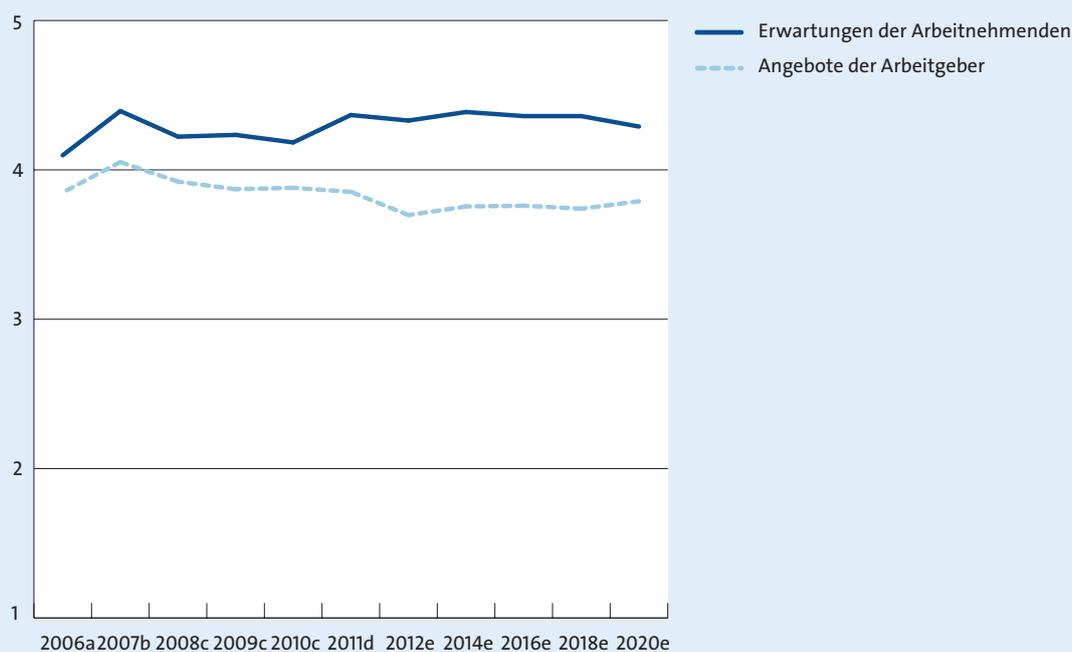
gen der Beschäftigten und dem wahrgenommenen Angebot des Arbeitgebers hinsichtlich der Möglichkeiten, mit neuesten Technologien zu arbeiten und Eigenverantwortung zu übernehmen sowie in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit und interessante Arbeitstätigkeiten. In diesen Aspekten scheinen die Unternehmen in der Schweiz mit ihren Angeboten den arbeitnehmerseitigen Erwartungen überwiegend gerecht zu werden – was sich positiv auf die Qualität der Arbeitsbeziehung auswirken sollte.

Die vorliegenden Ergebnisse aus dem HR-Barometer 2020 zu den Erwartungen der Beschäftigten und den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber können in der Trendanalyse im Verlauf der Zeit analysiert und mit der Entwicklung aus den vorgängigen Erhebungen verglichen werden (siehe Abbildung 3.3.3). Die Erwartung bzw. das Angebot, mit neuesten digitalen Technologien zu arbeiten, wurde nur im HR-Barometer 2020 erfasst und fliesst daher nicht in die Trendanalyse ein.

Die Trendanalyse verdeutlicht, dass die Erwartungen der Beschäftigten über die Jahre hinweg mit einem Durchschnitt von über 4 Skalenpunkten auf einer Skala von 1 bis 5 konstant auf einem hohen Niveau liegen. Die von den Beschäftigten wahrgenommenen arbeitgeberseitigen Angebote sind im Durchschnitt über die Jahre hinweg konsistent niedriger ausgeprägt als die Erwartungen – das bedeutet, dass die Angebote, die Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber erhalten, ihre Erwartungen nicht vollständig erfüllen können. Nachdem die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot nach 2010

Abbildung 3.3.3

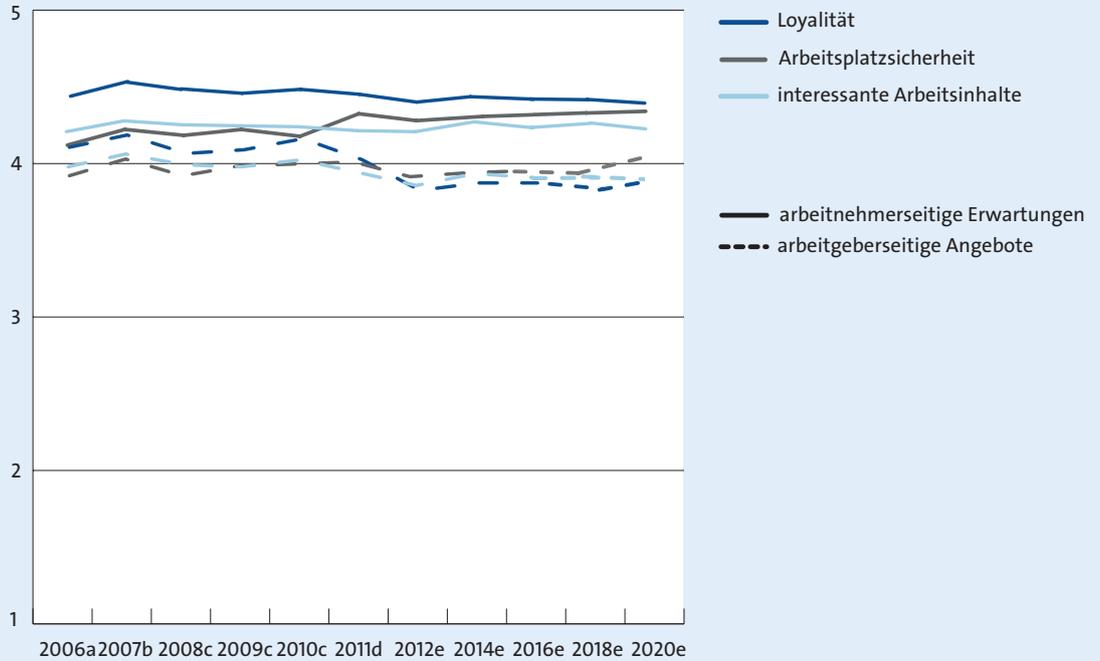
Trend: Erwartungen der Arbeitnehmenden und Angebote der Arbeitgeber



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

Abbildung 3.3.4

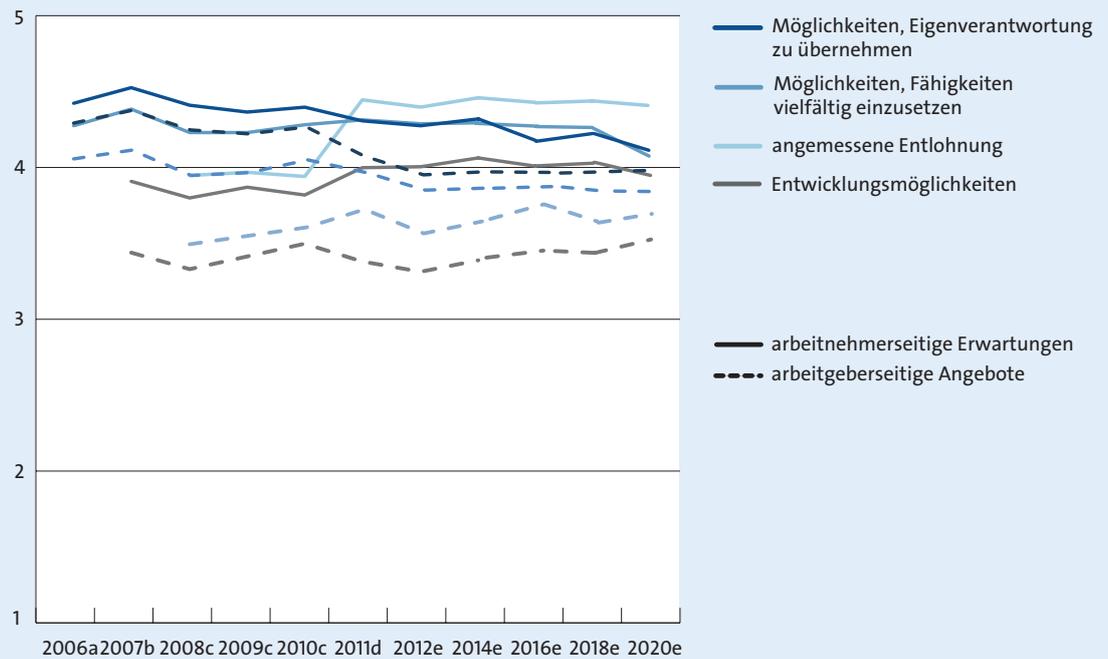
Trend: traditionelle Vertragsinhalte



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

Abbildung 3.3.5

Trend: neue Vertragsinhalte



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

deutlich zugenommen hatte und seit 2012 auf demselben Niveau geblieben ist, ist in der Erhebung 2020 eine leichte Tendenz zu einer Annäherung von Erwartungen und Angeboten zu erkennen.

Eine differenziertere Analyse der Trendentwicklung in Bezug auf traditionelle und neue Vertragsinhalte zeigt, dass die Diskrepanz zwischen arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten bei den neuen Vertragsinhalten insgesamt höher ausgeprägt ist als bei den traditionellen Vertragsinhalten (siehe Abbildungen 3.3.4 und 3.3.5).

Der Trendverlauf zeigt, dass sich insbesondere in Bezug auf eine angemessene Entlohnung seit dem Jahr 2011 eine relativ grosse Diskrepanz entwickelt hat. Auch wenn sich diesbezügliche Erwartungen und Angebote im Vergleich zur vorgängigen Erhebung aus dem Jahr 2018 etwas angenähert haben, bleibt für viele Beschäftigte die Erwartung einer angemessenen Entlohnung auch in der aktuellen Erhebung des Jahres 2020 nicht erfüllt. Für diese Diskrepanz können vielfältige Gründe verantwortlich sein. Zum einen haben die Beschäftigten eine besonders ausgeprägte Erwartung an eine angemessene Entlohnung, während das entsprechende Angebot der Arbeitgeber im Vergleich zu den meisten anderen Inhalten des psychologischen Vertrags von den Beschäftigten geringer wahrgenommen wird. Wenn Beschäftigte beispielsweise eine hohe Differenz zwischen den niedrigsten und den höchsten Löhnen in ihrem Unternehmen wahrnehmen, kann dies als ungerecht empfunden werden und eine Unzufriedenheit mit dem eigenen Lohn hervorrufen. Zudem berichtet fast die Hälfte der Arbeitgeber in der Schweiz über eine relativ geringe Lohntransparenz in ihrem Unternehmen (Arnold et al., 2018). Wenn die Lohntransparenz im Unternehmen gering ausgeprägt ist, wissen Beschäftigte nicht, wie ihr Lohn zustande kommt oder wie hoch der Lohn ihrer Arbeitskollegen/-innen für eine vergleichbare Arbeit ist. Eine mangelnde Transparenz kann somit letztlich dazu führen, dass Beschäftigte das Lohnsystem in ihrem Unternehmen nicht nachvollziehen können, unrealistisch hohe Lohnerwartungen entwickeln und ihren Lohn als nicht angemessen beurteilen.

Ein weiterer Aspekt, bei dem sich seit dem Jahr 2011 eine relativ grosse Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot manifestiert hat, ist die berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen. Die Erwartung der Beschäftigten, von ihrem Arbeitgeber Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu erhalten, ist im Vergleich zu anderen Vertragsinhalten zwar relativ gering ausgeprägt, jedoch wird das diesbezügliche arbeitgeberseitige Angebot ebenfalls als gering eingeschätzt. In der aktuellen Erhebung des HR-Barometers 2020 ist im Vergleich zur letzten Erhebung zwar eine leichte Tendenz zur Annäherung von Erwartungen und Angebot zu erkennen. Im Gesamtverlauf setzt sich der Trend jedoch fort, dass Arbeitgeber mit ihren angebotenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurückbleiben. Unternehmen können dazu beitragen, diese Diskrepanz zu verringern, indem sie vermehrt Massnahmen für die Karriereplanung und Weiterentwicklung ihrer Beschäftigten ergreifen, die an

deren individuelle Bedürfnisse und Präferenzen angepasst sind (siehe auch Kapitel 3.1).

Schlussfolgerungen für die Praxis

Für Unternehmen kann die Analyse der langfristigen Entwicklung des psychologischen Vertrags in der Schweiz interessante Erkenntnisse liefern. Wenn Arbeitgeber wissen, welche Erwartungen die Beschäftigten an sie haben, können sie langfristig ihre Angebote an diese Erwartungen ausrichten, um eine Erfüllung des psychologischen Vertrages zu fördern. Wenn Unternehmen darauf achten, bei ihren Beschäftigten keine Erwartungen zu wecken, die nicht eingehalten werden können, können sie der Verletzung des psychologischen Vertrags entgegenwirken. Zudem können auch unrealistisch hohe Erwartungen aufseiten der Mitarbeitenden korrigiert werden, was ebenfalls der Erfüllung des psychologischen Vertrags zugutekommen sollte.

In Bezug auf die Erwartungen der Beschäftigten zeigt der HR-Barometer 2020 nur minimale Veränderungen im Vergleich zu den vorgängigen Erhebungen. Nach wie vor erwarten Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber vor allem eine angemessene Entlohnung, Loyalität und Arbeitsplatzsicherheit. Die Erwartung der Beschäftigten an diese Inhalte des psychologischen Vertrags sind seit etwa 2011 auf einem konstant hohen Niveau. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass die meisten Beschäftigten eine traditionelle Karriereorientierung haben, die auf eine langfristige Beschäftigung innerhalb eines Unternehmens abzielt (siehe Kapitel 3.1). Gleichzeitig zeigt sich, dass die arbeitnehmerseitigen Erwartungen und die arbeitgeberseitigen Angebote bei der angemessenen Entlohnung und der Loyalität des Arbeitgebers am stärksten auseinanderklaffen. In Zeiten von wirtschaftlicher Unsicherheit und Krisen ist es für Unternehmen häufig schwierig, die Einhaltung traditioneller Vertragsinhalte, wie etwa eine hohe Arbeitsplatzsicherheit, zu garantieren. Durch die Corona-Krise wurden in vielen Unternehmen Restrukturierungen und Personalabbau nötig, was sich auch in einer steigenden Arbeitslosenquote in der Schweiz niederschlägt. In dieser Situation ist es eine besonders entscheidende Herausforderung für Arbeitgeber, sich ihren Beschäftigten gegenüber loyal zu zeigen. Um in Krisenzeiten eine hohe Loyalität zu signalisieren, kann für Unternehmen die transparente Kommunikation von unternehmensinternen Herausforderungen und eine hohe Aufrichtigkeit und Fairness gegenüber den Mitarbeitenden hilfreich sein. Wenn der psychologische Vertrag gebrochen wird und die wahrgenommene Loyalität leidet, kann dies für Unternehmen zusätzliche Kosten nach sich ziehen, da eine Verletzung des psychologischen Vertrages bei den Beschäftigten unter anderem zu verringerter Arbeitsleistung, kontraproduktivem Arbeitsverhalten und einer höheren Kündigungsbereitschaft führen kann (Coyle-Shapiro et al., 2019). Es lässt sich zudem feststellen, dass Beschäftigte in der Schweiz eine gewisse Erwartung haben, mit neuesten digitalen Technologien arbeiten zu können. Unternehmen können diese Erwartungen berücksichtigen und thematisieren, wenn sie neue Mitarbeitende rekrutieren.

Um die Diskrepanz zwischen Erwartung und Angebot hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung zu verringern, kann es helfen, wenn Unternehmen eine höhere Transparenz in ihrer Lohnpolitik herstellen. Diesbezüglich gibt es bei einigen Unternehmen in der Schweiz noch Verbesserungspotenzial. So zeigt die Studie von Arnold et al. (2018), dass fast die Hälfte der befragten Arbeitgeber über eine tiefe oder mittelmässige Transparenz hinsichtlich des Lohnauszahlungsprozesses in ihrem Unternehmen berichten. Dabei ist es nicht nur entscheidend, dass die Löhne durch einen fairen Prozess festgelegt werden, sondern auch dass dieser Prozess durch den Arbeitgeber transparent kommuniziert wird und somit für die Beschäftigten nachvollziehbar ist. Letztlich kann durch eine hohe Lohntransparenz vermutlich auch unrealistisch hohen Lohnerwartungen entgegengewirkt und die Fairnesswahrnehmung gestärkt werden. Die Herstellung einer hohen Lohntransparenz könnte demnach dabei helfen, die häufig bestehende Diskrepanz zwischen arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten in Bezug auf eine angemessene Entlohnung zu verringern und die Qualität der Arbeitsbeziehung zu verbessern. Zur Förderung der Lohntransparenz und der Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen können auch Lohngleichheitsanalysen beitragen. Seit Juli 2020 besteht für Schweizer Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden die Pflicht, solch eine Analyse durchzuführen und die Ergebnisse dieser Analyse ihren Mitarbeitenden zu kommunizieren.

Auch bei den Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Unternehmen besteht aus Sicht der Beschäftigten seit 2011 eine relativ grosse Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot. Die Beschäftigten haben zwar im Vergleich zu anderen Vertragsinhalten keine besonders hoch ausgeprägte Erwartung an die interne Weiterentwicklung, jedoch bleibt das wahrgenommene arbeitgeberseitige Angebot relativ weit hinter den Erwartungen zurück. Diese Diskrepanz lässt sich durch die Unternehmen vermutlich dadurch verringern, indem sie vermehrt in die Personalentwicklung und die Karriereplanung ihrer Beschäftigten investieren. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung erscheint es zentral, dass Beschäftigte entsprechende Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln, die sie im Umgang mit neuesten Technologien benötigen. Dabei ist es auch wichtig, die individuellen Präferenzen und Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen. Mithilfe von regelmässigen Laufbahn- und Entwicklungsgesprächen zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden können beispielsweise individuelle Karrierewünsche evaluiert und die gegenseitigen Erwartungen und Angebote aufeinander abgestimmt werden. Dies sollte sich letztlich positiv auf die Erfüllung des psychologischen Vertrags auswirken.

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Einleitung

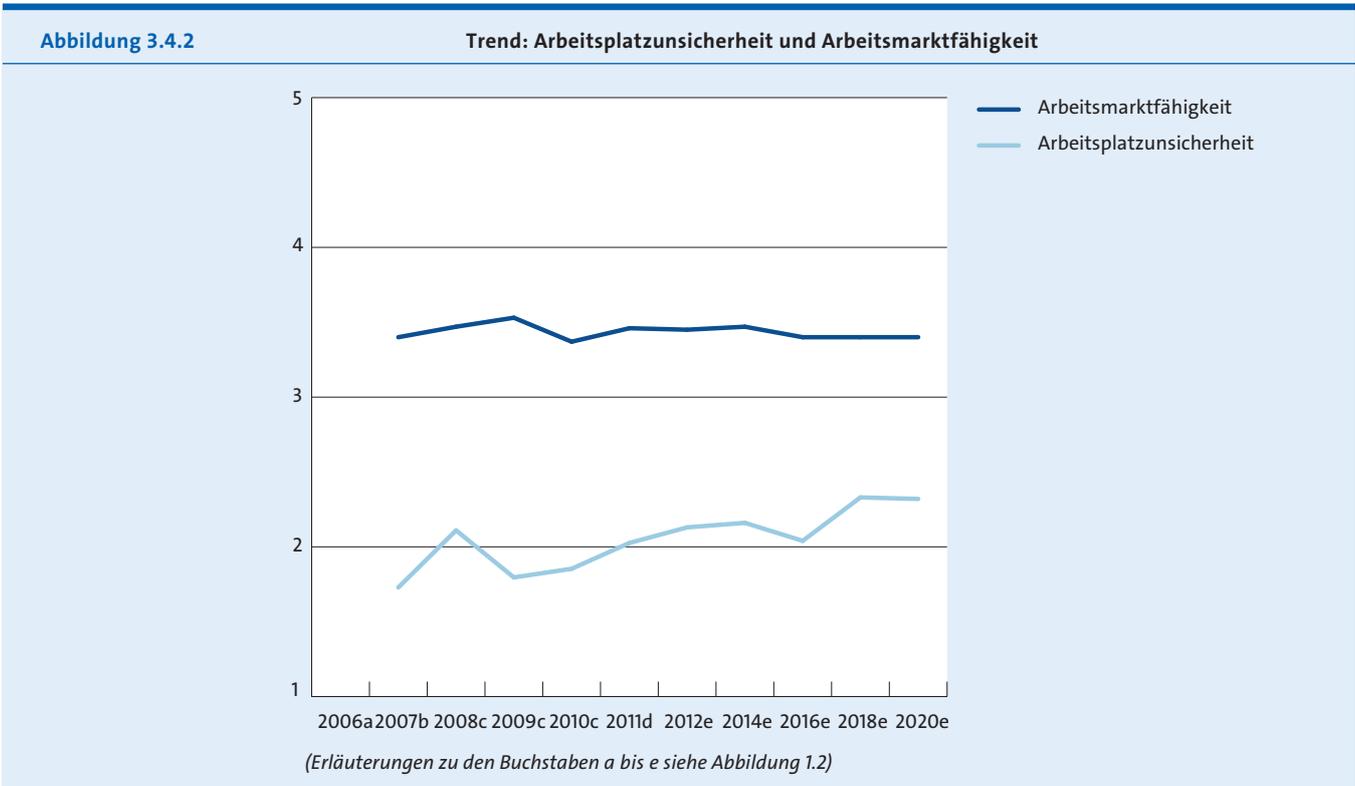
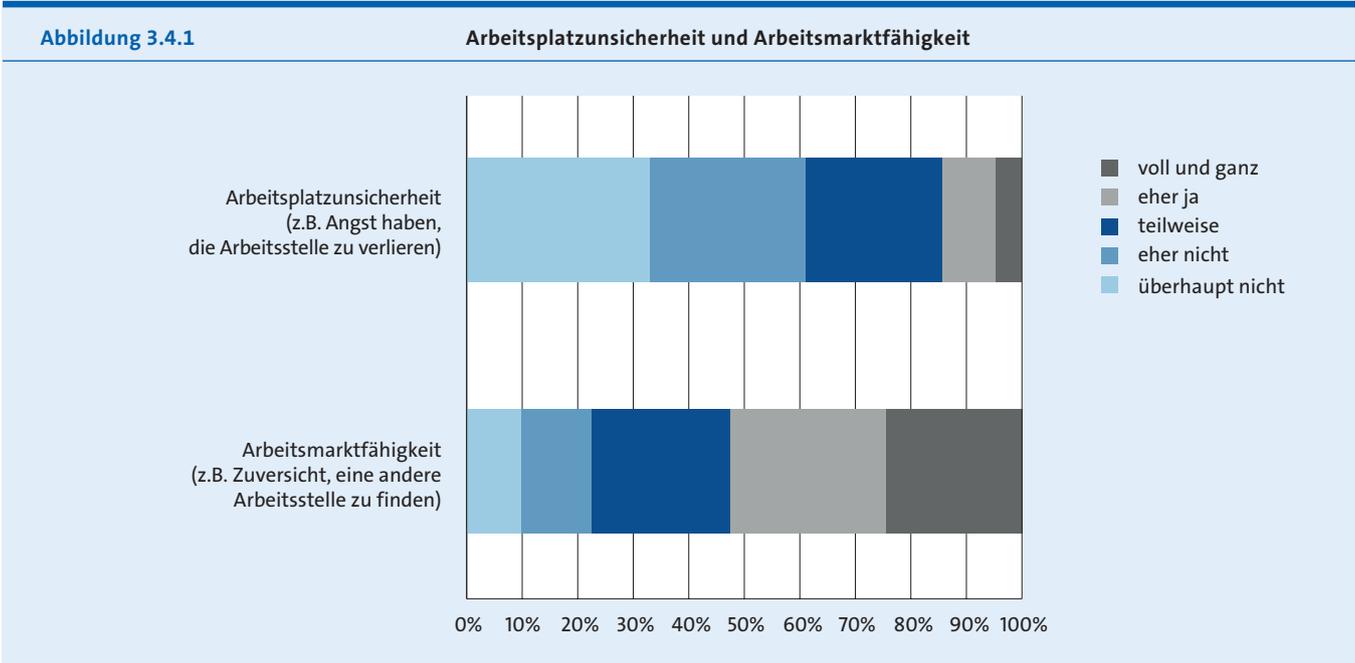
HR-Praktiken oder die Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und der Belegschaft können einen Einfluss auf die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten haben. Gleichzeitig spielen aber auch persönliche oder organisationale Faktoren eine wesentliche Rolle. Ebenso können aber auch Umweltfaktoren, wie beispielsweise der Lockdown im Rahmen von Covid-19, einen Einfluss darauf haben, wie sich Beschäftigte fühlen und verhalten. Da das Leistungsvermögen der Beschäftigten grundsätzlich höher ist, wenn diese eine positive Arbeitseinstellung oder ein positives Arbeitsverhalten haben, ist dieses Trendthema für den Erfolg von Unternehmen entscheidend. Im Folgenden werden sechs verschiedene Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen diskutiert:

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

Arbeitsplatzunsicherheit

Die Schnelllebigkeit der heutigen Arbeitswelt (z.B. gefördert durch die Digitalisierung und Automatisierung) führt dazu, dass Arbeitgeber häufiger Massnahmen wie Personalabbau oder Restrukturierungen einleiten müssen. Zudem haben das Coronavirus und der Lockdown den wirtschaftlichen Druck enorm erhöht, sodass sich viele Unternehmen in der Schweiz neu organisieren müssen (Wegmann & Schärler, 2020). Beschäftigte sind somit vermehrt damit konfrontiert, in naher Zukunft ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Diese empfundene Unsicherheit kann die physische und psychische Befindlichkeit der Beschäftigten beeinträchtigen und sich auch auf das Arbeitsengagement auswirken (Cheng & Chan, 2008).

Zur Messung der wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit wurden die Beschäftigten befragt, wie sie ihre Besorgnis über einen bevorstehenden Stellenverlust auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) einstufen. 14% der Befragten geben an, stark oder sehr stark Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust zu haben, bei 25% ist diese Angst nur teilweise vorhanden. Die Mehrheit der Beschäftigten in der Schweiz (61%) sehen ihren eigenen Arbeitsplatz als kaum oder überhaupt nicht gefährdet (siehe Abbildung 3.4.1). Nachdem die Arbeitsplatzunsicherheit in der Schweiz über die letzten Jahre hinweg mehrheitlich zugenommen hat, zeigt

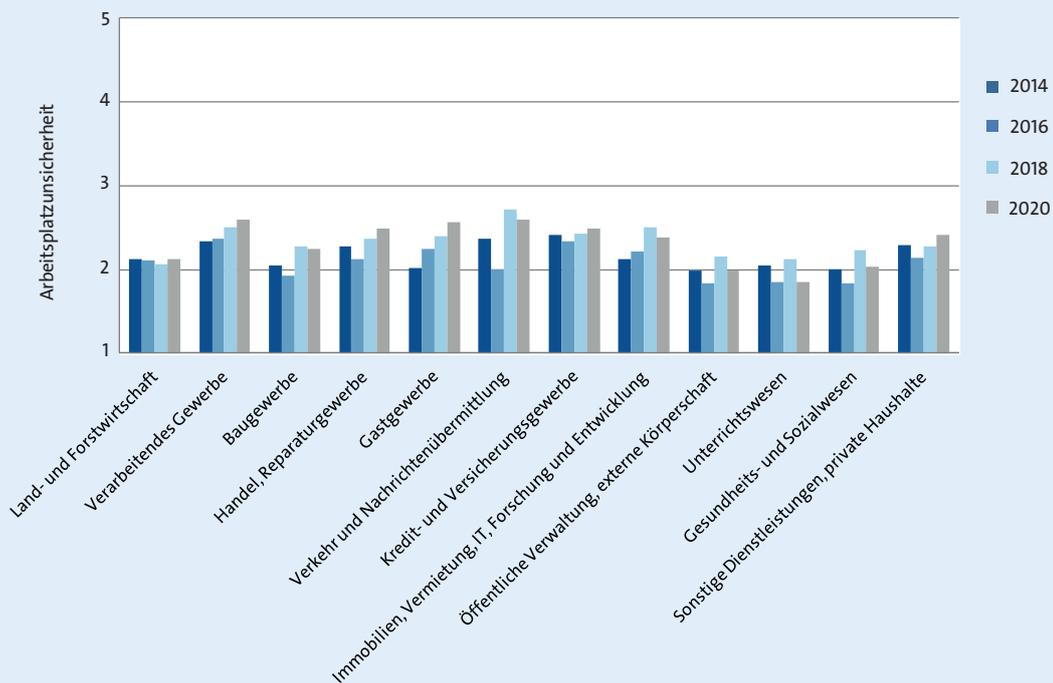


die Abbildung 3.4.2, dass die Unsicherheit über alle Branchen hinweg in diesem Jahr wieder ganz leicht gesunken ist.

Eine Zusatzaufschlüsselung nach Branchen zeigt ein etwas differenzierteres Bild (Abbildung 3.4.3). In den Branchen Verarbeitendes Gewerbe, Handel, Reparaturgewerbe, Gastgewerbe, Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie sonstige Dienstleistungen oder private Haushalte ist mindestens über die letzten drei Erhebungsjahre ein Anstieg der Arbeitsplatzunsicherheit zu beobachten. Gerade das Gastgewerbe hat in der Lockdown-Phase stark gelitten, und insbesondere Personen mit befristeten Verträgen mussten um ihre Anstellungen fürchten. Im Gegensatz dazu ist die Arbeitsplatzunsicherheit in den restlichen Branchen, beispielsweise im Gesundheits- und Sozialwesen, nur wenig oder gar nicht gesunken. Dies verdeutlicht, gerade auch hinsichtlich der Covid-19-Pandemie, die hohe Bedeutung der Jobs im Gesundheits- und Sozialwesen.

Abbildung 3.4.3

Veränderung der Arbeitsplatzunsicherheit nach Branchen



Arbeitsmarktfähigkeit

Aufgrund von wirtschaftlichem Druck ist es für Arbeitgeber nicht immer möglich, ihren Beschäftigten Arbeitsplatzsicherheit zu bieten. Umso wichtiger ist es, dass die Arbeitnehmenden eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit haben, sodass den möglichen negativen Konsequenzen der Unsicherheit entgegengewirkt werden kann (Berntson & Marklund, 2007; Berntson, Näswall & Sverke, 2008). Bei dieser wahrgenommenen Arbeitsmarktfähigkeit geht

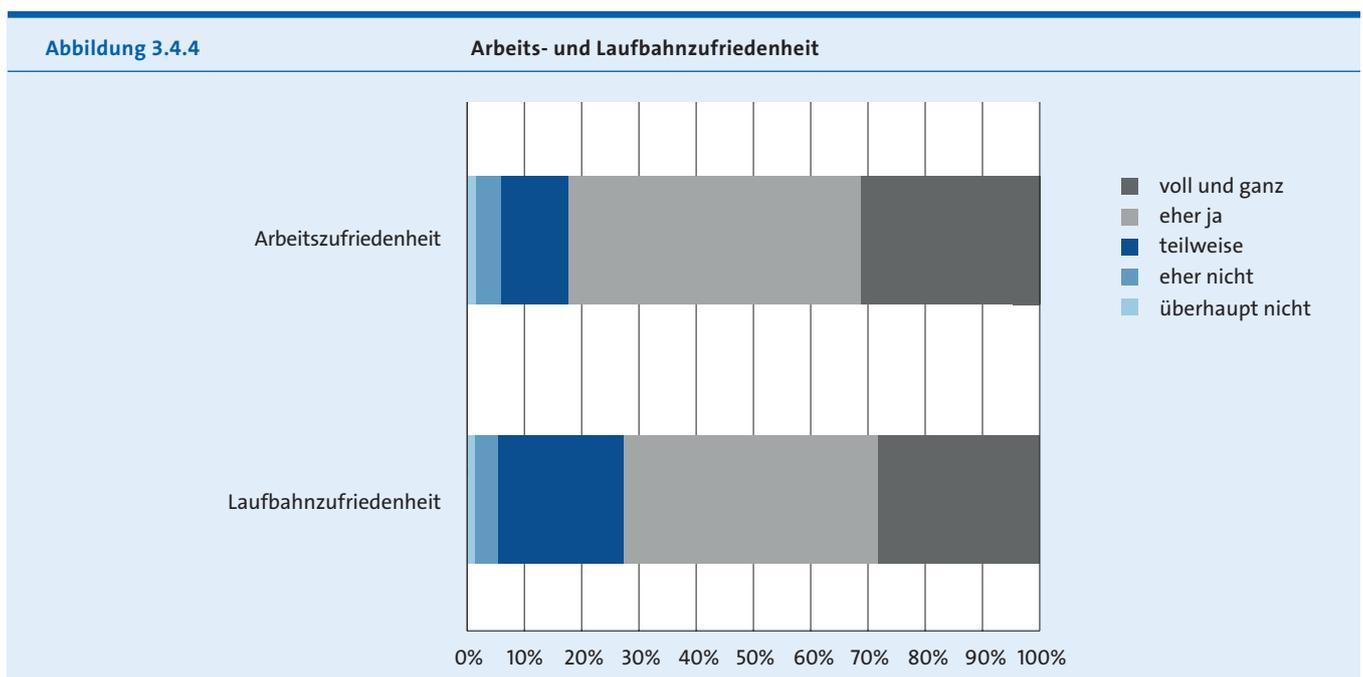
es darum, wie hoch die Beschäftigten ihre Chance einschätzen, bei einem Stellenverlust eine vergleichbare Stelle zu finden.

Auch bei diesem Thema wurden die Beschäftigten gebeten, Antworten auf Basis einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) einzuordnen. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (53%) schätzt die Chancen, bei einem Arbeitsplatzverlust eine vergleichbare Stelle zu finden, als gut bis sehr gut ein. Demgegenüber erachten 25% ihre eigene Arbeitsmarktfähigkeit nur als teilweise gegeben und 22% als schlecht bis sehr schlecht (Abbildung 3.4.1). Ein Vergleich mit den Vorjahren macht deutlich, dass sich die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten in der Schweiz praktisch nicht verändert hat (Abbildung 3.4.2).

Zufriedenheit

Sowohl in der Praxis als auch in der Forschung stellt die Zufriedenheit der Beschäftigten häufig eine wichtige Messgrösse dar, um die Effektivität von HR-Praktiken und der Führung zu beurteilen (Saari & Judge, 2004). Dabei konzentriert sich der HR-Barometer auf zwei Arten von Arbeitszufriedenheit. Einerseits geht es im Folgenden um die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die analysiert, wie zufrieden die Beschäftigten zurzeit mit ihrer Arbeitssituation sind. Andererseits wird die Laufbahnzufriedenheit untersucht, die erfasst, ob die Beschäftigten in der Schweiz mit ihrem bisherigen Karriereverlauf zufrieden sind. Beide Aspekte wurden wiederum auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen.

Bei der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zeigt sich in der Abbildung 3.4.4, dass die grosse Mehrheit der Beschäftigten (82%) eher bis voll und ganz zufrieden ist. Etwas mehr als jede zehnte Person (12%) gibt an, nur

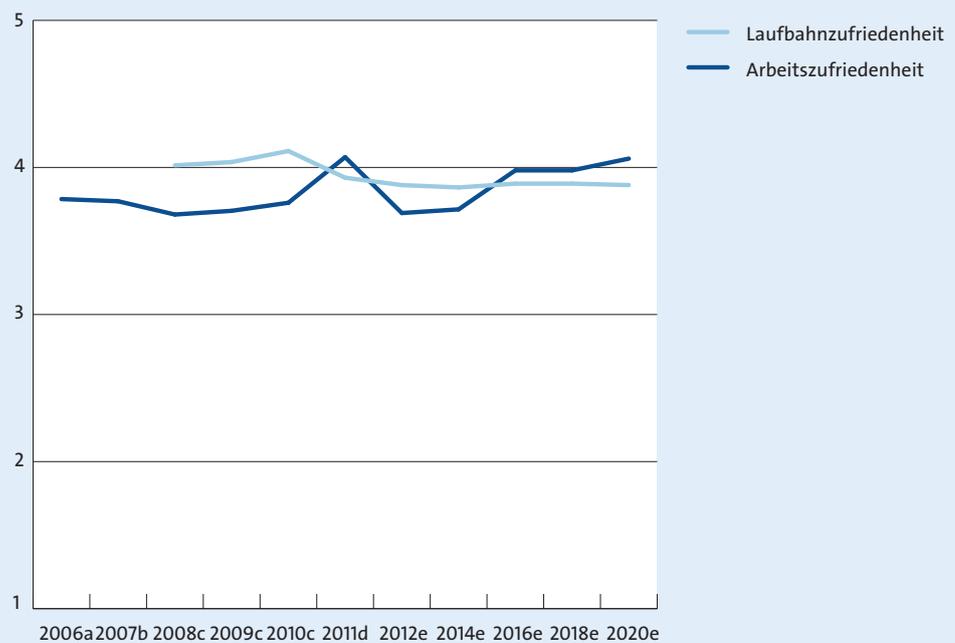


teilweise zufrieden zu sein, und ungefähr 6% geben an, eher oder komplett unzufrieden zu sein. Insgesamt hat sich die Arbeitszufriedenheit unter den Beschäftigten in der Schweiz seit der letzten Erhebung nochmals etwas verbessert und ist damit nach wie vor auf einem relativ hohen Niveau (siehe Abbildung 3.4.5).

Bei der Laufbahnzufriedenheit geben 73% der Beschäftigten an, mit ihrer beruflichen Karriere voll und ganz beziehungsweise eher zufrieden zu sein. 22% berichten davon, teilweise mit der Laufbahn zufrieden zu sein, und 5% der Beschäftigten sind eher nicht oder überhaupt nicht zufrieden mit der bisherigen Karriere. Diese Werte sind im Vergleich zu den Vorjahren sehr konstant geblieben, wie Abbildung 3.4.5 zeigt.

Abbildung 3.4.5

Trend: Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit

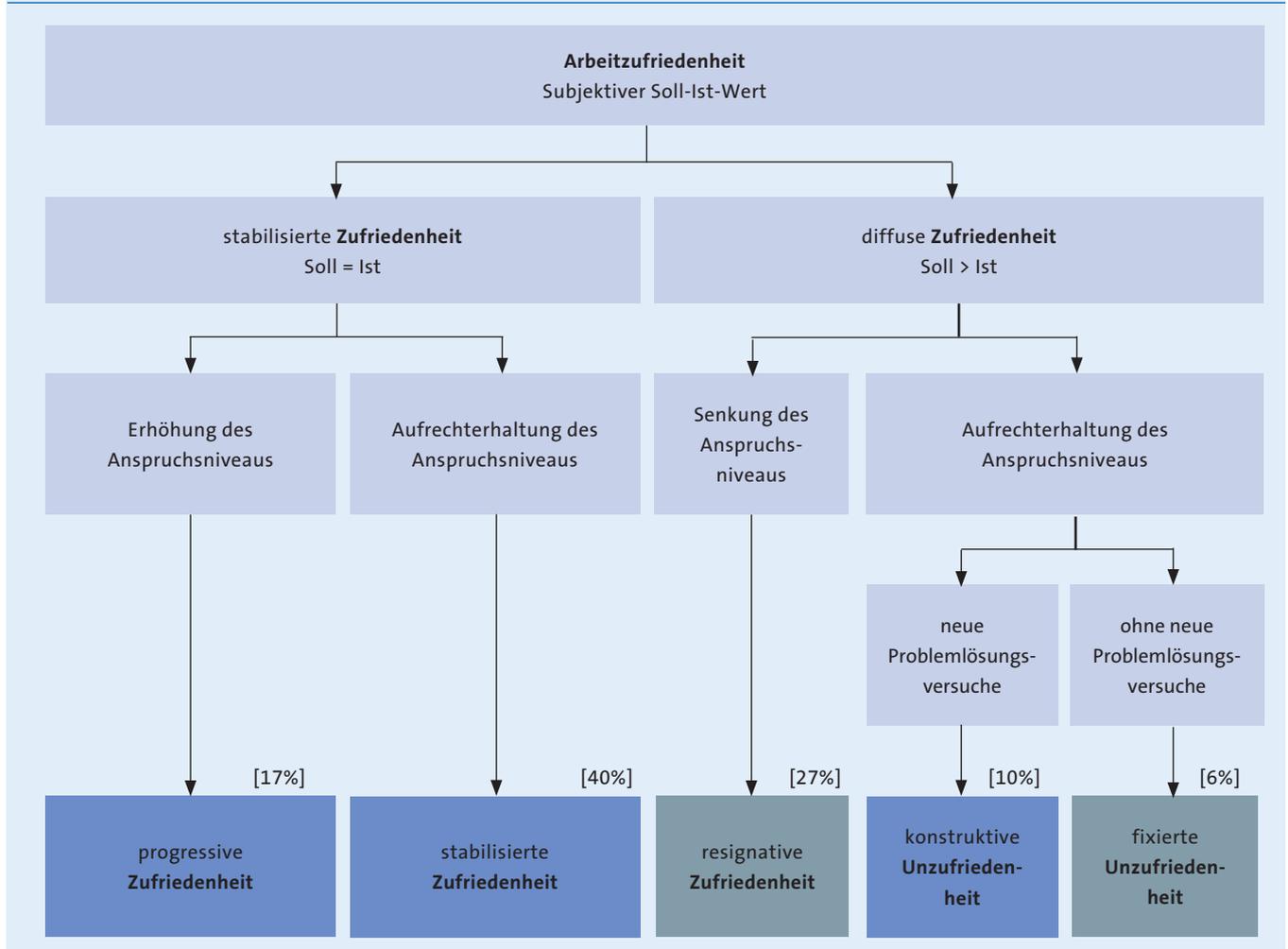


(Erläuterungen zu den Buchstaben a bis e siehe Abbildung 1.2)

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist jedoch vielfältig und lässt sich dementsprechend feiner unterteilen. Gemäss Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) existieren fünf Formen der Arbeits(un)zufriedenheit, die sich aufgrund von verschiedenen Schritten bilden. Beschäftigte entwickeln ausgehend von ihren Bedürfnissen einen Soll-Wert, den sie mit dem aktuellen Ist-Wert vergleichen. Übersteigt der Ist-Wert den Soll-Wert, entsteht grundsätzlich eine stabilisierte Zufriedenheit und beim umgekehrten Fall eine diffuse Zufriedenheit. Bleibt das Anspruchsniveau bei einer zufriedenen Person gleich, kommt es zur stabilisierten Zufriedenheit. Erhöht sich hingegen das Anspruchsniveau, führt dies zu einer progressiven Zufrieden-

Abbildung 3.4.6

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



heit. Ist bei Beschäftigten der Soll-Wert grösser als der Ist-Wert und kommt es aus verschiedenen Gründen auch noch zu einer Senkung des Anspruchsniveaus, spricht man von resignativer Zufriedenheit. Bleibt bei einer diffusen Zufriedenheit das Anspruchsniveau in etwa gleich, können insbesondere zwei Arten von Unzufriedenheit entstehen. Entweder, die Beschäftigten starten neue Problemlösungsversuche und sind konstruktiv unzufrieden oder aber sie starten keine neuen Problemlösungsversuche und gelten so als fixiert unzufrieden.

Gemäss den gezeigten Ergebnissen in Abbildung 3.4.6 sind 17% der Beschäftigten in der Schweiz progressiv zufrieden, 40% stabilisiert zufrieden, 27% resignativ zufrieden, 10% konstruktiv unzufrieden und 6% fixiert unzufrieden.

Eine detailliertere Analyse (siehe Abbildung 3.4.7) zeigt zudem, dass die progressiv zufriedenen Beschäftigten mit durchschnittlich 38 Jahren am jüngsten und mit durchschnittlich 6 Jahren am wenigsten lang beim glei-

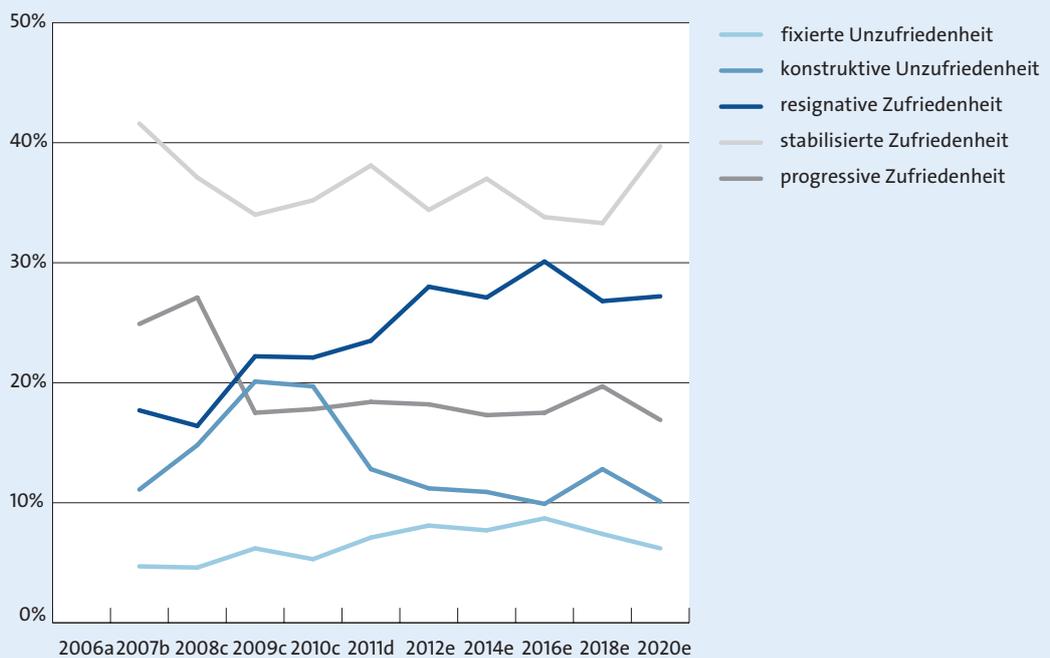
Abbildung 3.4.7

Arbeitszufriedenheiten nach Bruggemann, Grosskurth und Ulich (1975)

Wer?	progressive Zufriedenheit	stabilisierte Zufriedenheit	resignative Zufriedenheit	konstruktive Unzufriedenheit	fixierte Unzufriedenheit
durchschnittliches Alter	38 Jahre	46 Jahre	42 Jahre	42 Jahre	42 Jahre
Geschlecht (Anteil Frauen)	40%	49%	48%	49%	44%
Beschäftigungsdauer (Durchschnitt)	6 Jahre	12 Jahre	10 Jahre	8 Jahre	8 Jahre
Führungsposition	33%	31%	24%	35%	18%
Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	34%	29%	32%	36%	32%
Beschäftigungsgrad (mehr als 90%)	73%	64%	66%	74%	69%
Digitale Selbstwirksamkeit (Durchschnitt auf einer Skala von 1-5)	4.2	4.0	3.9	3.9	3.9

Abbildung 3.4.8

Trend: Verbreitung der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann, Grosskurth und Ulrich (1975)



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

chen Unternehmen angestellt sind. Im Gegensatz dazu sind stabilisiert zufriedene Beschäftigte in der Schweiz mit durchschnittlich 46 Jahren am ältesten und mit durchschnittlich 12 Jahren am längsten beim gleichen Unternehmen angestellt. Weiter sind unter den konstruktiv unzufriedenen Beschäftigten am meisten Personen (36%), die eine hohe Ausbildung (Fachhochschule oder Universität) haben. Gleichzeitig weist dieser Zufriedenheitstyp auch den höchsten Anteil von Vollzeitbeschäftigten (74%), Frauen (49%) sowie Personen mit einer Führungsposition (35%) auf.

Im Vergleich zu den Vorjahren lassen sich hier einige Veränderungen feststellen (siehe Abbildung 3.4.8). Auch in diesem Jahr ist der grösste Anteil der Beschäftigten stabilisiert zufrieden, wobei diese Prozentzahl seit 2018 deutlich gestiegen ist. Hier liegt die Vermutung nahe, dass Beschäftigte durch die Covid-19-Pandemie zurzeit dankbarer sind, eine Arbeitsstelle zu haben. Ebenfalls wieder leicht gestiegen, insgesamt seit 2012 aber auf konstantem Niveau, ist der Anteil an resignativ zufriedenen Beschäftigten. Bei den anderen drei (Un-)Zufriedenheits-Typen sind die Werte im Vergleich zu 2018 leicht gesunken, sie befinden sich aber auf relativ konstantem Niveau.

77

Krankheitsabsenzen

Das physische und auch psychische Wohlbefinden von Beschäftigten spiegelt sich in deren krankheitsbedingten Abwesenheiten wider. Diese Fehlzeiten sind für die Arbeitgeber häufig mit hohen Kosten verbunden. In der

Abbildung 3.4.9

Trend: Krankheitsabsenzen

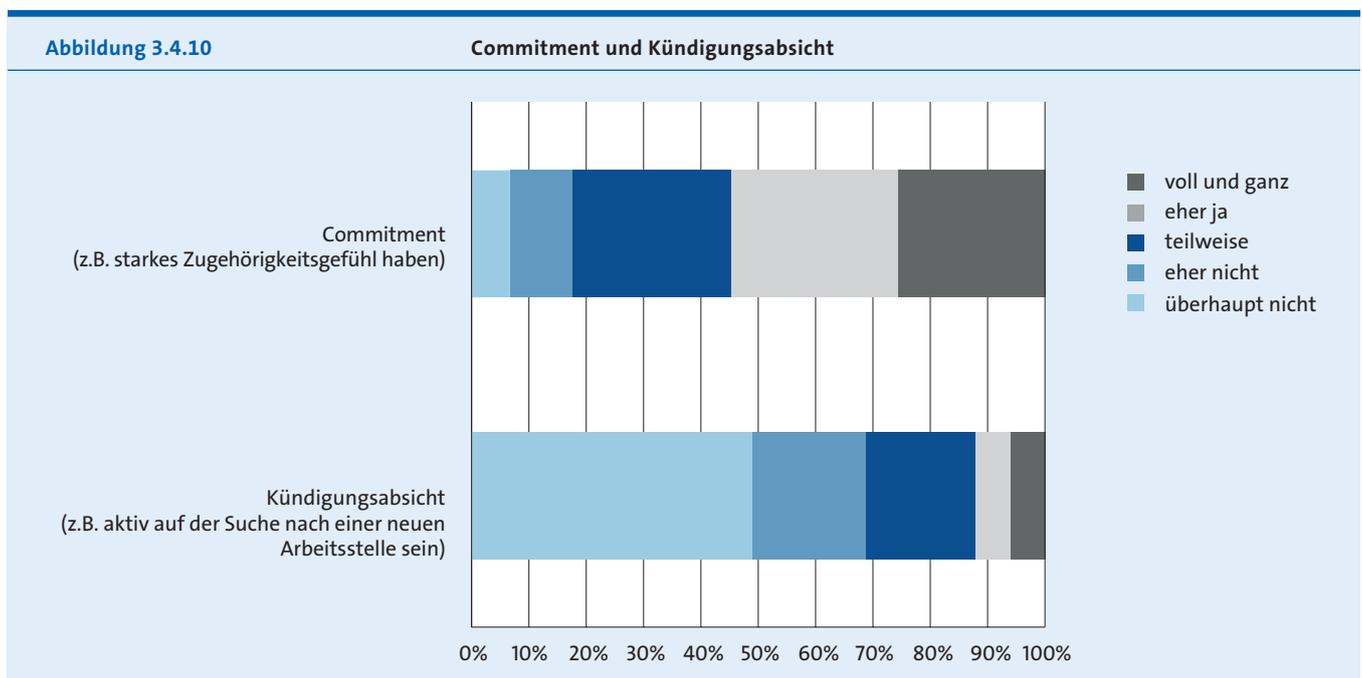


(Erläuterungen zu den Buchstaben a bis e siehe Abbildung 1.2)

Schweiz haben 3% der befragten Beschäftigten angegeben, einen Monat oder länger krankgeschrieben gewesen zu sein. Dabei wurden diejenigen Personen, die über 200 Arbeitstage gefehlt haben, aus der Stichprobe ausgeschlossen. 11% haben zwischen einer Woche und einem Monat krankheitsbedingt gefehlt, während 23% bis zu einer Woche (7 Tage) abwesend waren. 19% sind der Arbeit lediglich ein bis zwei Tage ferngeblieben, und 44% geben an, im letzten Jahr nie krankheitsbedingt abwesend gewesen zu sein. Durchschnittlich sind die Beschäftigten in der Schweiz innerhalb der letzten 12 Monaten aufgrund von Krankheit 4,9 Tage von der Arbeit ferngeblieben. Seit dem Messbeginn der Krankheitsabsenzen 2014 lässt sich ein leichter Anstieg beobachten (siehe Abbildung 3.4.9).

Commitment

Der Ausdruck Commitment steht für die Loyalität, die Beschäftigte ihrem Arbeitgeber entgegenbringen. Ein hohes Commitment führt in der Regel zu einem hohen Engagement bei der Arbeit und ist damit sowohl für die Beschäftigten als auch für die Arbeitgeber erstrebenswert (Herold, Fedor & Caldwell, 2007). Die Beschäftigten wurden im Rahmen des HR-Barometers



auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gefragt, inwieweit sie sich emotional mit dem Arbeitgeber verbunden fühlen. Aus der Abbildung 3.4.10 ist ersichtlich, dass gut die Hälfte der Beschäftigten (55%) ein starkes Commitment gegenüber ihrem Arbeitgeber hat. 28% fühlen sich teilweise verbunden und 17% der Beschäftigten empfinden eher geringe

oder überhaupt keine Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Dabei sind diese Werte über die letzten 9 Jahre (Abbildung 3.4.10) konstant geblieben.

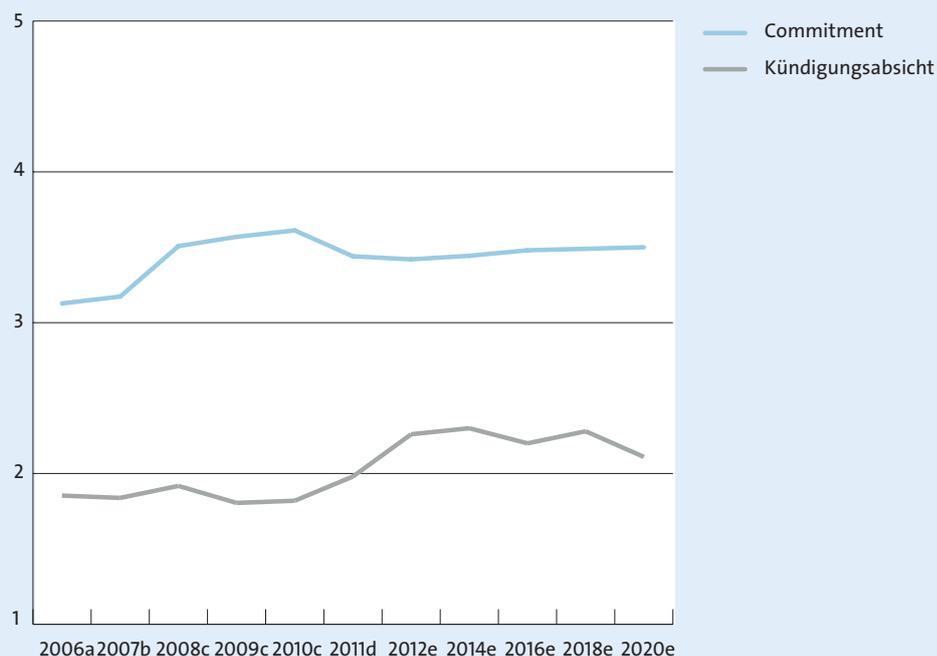
Kündigungsabsicht

Ähnlich wie das Commitment ist auch die Kündigungsabsicht ein Indikator für die Loyalität zum Arbeitgeber, allerdings in umgekehrter Richtung. Eine hohe Kündigungsabsicht hängt oft mit einem geringeren Engagement für den Arbeitgeber und im Fall einer tatsächlich erfolgenden Kündigung mit dem Verlust von Know-how aus Arbeitgeberwarte zusammen (Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012). Die Kündigungsabsicht wurde ebenfalls auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erfasst, wobei gefragt wurde, inwieweit sich die Beschäftigten mit einer möglichen Kündigung beim aktuellen Arbeitgeber befassen. Die Ergebnisse zeigen, dass 69% der befragten Beschäftigten eher nicht oder überhaupt nicht über eine Kündigung nachdenken. 19% machen sich teilweise über einen möglichen Wechsel Gedanken und 12% hegen konkrete Kündigungsabsichten (Abbildung 3.4.10). Die Trendentwicklung (Abbildung 3.4.11) verdeutlicht, dass die Kündigungsabsicht bei den Beschäftigten in der Schweiz nach wie vor relativ tief ist und seit 2018 nochmals etwas gesunken ist. Auch hier lässt sich vermuten, dass die Covid-19-Situation eine Rolle spielt: Beschäftigte sind vermutlich grundsätzlich froh, eine Arbeitsstelle zu haben und hegen daher aktuell auch weniger Kündigungsabsichten.

79

Abbildung 3.4.11

Trend: Commitment und Kündigungsabsicht



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

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse des diesjährigen Schweizer HR-Barometers hinsichtlich der Arbeitseinstellungen und des Arbeitsverhaltens der Beschäftigten zeigen auf den ersten Blick ein eher positives Bild – trotz der aktuellen Krise. Auf den zweiten Blick lassen sich aber dennoch Bereiche feststellen, aus denen wichtige Schlussfolgerungen für die Praxis abgeleitet werden können.

So sind beispielsweise die Arbeitsplatzunsicherheit sowie auch die Arbeitsmarktfähigkeit trotz Corona auf ähnlichem Niveau wie in den vergangenen Jahren geblieben. Die detailliertere Branchenanalyse zeigt aber, dass es Bereiche gibt, in denen Beschäftigte ihre Arbeitsstelle als stärker bedroht sehen, beispielsweise im Gastgewerbe. Für Arbeitgeber gilt es, das Augenmerk gerade auf solche «bedrohte» Branchen zu legen und mit den Beschäftigten den Umständen entsprechend offen und transparent zu kommunizieren.

Bei der Arbeitszufriedenheit zeigt sich grundsätzlich ein erfreuliches Bild. Die gesamte Arbeitszufriedenheit ist leicht gestiegen, während die Laufbahnzufriedenheit im Vergleich zu den letzten Erhebungsjahren weiterhin auf einem konstant hohen Niveau liegt. Die feinere Aufteilung in verschiedene (Un-)Zufriedenheitstypen zeigt vor allem einen hohen Anstieg der stabilisierten Zufriedenheit. Obwohl die Zahl der Beschäftigten, die sich für eine positive Veränderung im Unternehmen einsetzen (progressiv Zufriedene und konstruktiv Unzufriedene) gesunken ist, ist diese Entwicklung eher als positiv einzustufen und aufgrund der aktuellen Corona-Situation auch nicht allzu erstaunlich. Die Beschäftigten scheinen insgesamt zufrieden zu sein mit dem, was sie aktuell haben und sich gleichzeitig bewusst zu sein, dass gewisse Umstände aktuell nicht geändert werden können. So sind auch die Resultate hinsichtlich Commitment und Kündigungsabsichten nicht überraschend. Die Verbundenheit der Beschäftigten zu ihren Arbeitgebern ist auch dieses Jahr auf einem konstant hohen Niveau. Die Kündigungsabsichten sind im Vergleich sogar etwas gesunken.

Ein besonderes Augenmerk ist dieses Jahr auf die Krankheitsabsenzen zu richten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Krankheitsabsenzen seit dem Messbeginn immer leicht angestiegen sind. Hinzu kommt, dass bei dieser Messung womöglich noch eine Dunkelziffer existiert, da Beschäftigte aufgrund von wahrgenommenem externen Druck trotz Krankheit am Arbeitsplatz Leistung erbringen müssen. Dieses «Arbeiten trotz Krankseins» (der sogenannte «Präsentismus») kann in der aktuellen Corona-Situation schwerwiegende Folgen haben. In diesem Bereich braucht es ein Umdenken, und die Arbeitgeber geraten in die Pflicht, sowohl auf die Gesundheit der Belegschaft zu achten als auch Verständnis für krankheitsbedingtes Fehlen zu zeigen. Durch neue digitalisierte Möglichkeiten kann diesem Problem zumindest in gewissen Branchen – beispielsweise durch vermehrtes Ermöglichen von Homeoffice entgegengewirkt werden.

4. Schlussfolgerungen

Das diesjährige Schwerpunktthema verknüpft zwei wesentliche Entwicklungen miteinander: Digitalisierung und Alterung unserer Gesellschaft. Aus wirtschaftlicher Sicht ist insbesondere die Bereitschaft, über das jetzige Rentenalter hinaus zu arbeiten, von grosser Bedeutung. Das hier berichtete Ergebnis, dass etwa 40% der Befragten sich vorstellen könnten, länger zu arbeiten, setzt für entsprechende politische Massnahmen ein positives Signal. Allerdings ist diese Bereitschaft auch ein kostbares Gut, das unter anderem durch einen unklugen Umgang mit Digitalisierungsbestrebungen gefährdet werden kann. Wenn die eigene Arbeit stärker digitalisiert ist, geht dies generell mit tieferer Arbeitszufriedenheit einher. Wenn Technik noch dazu für die Überwachung der eigenen Aktivitäten eingesetzt wird, ist die Bindung an das Unternehmen geringer. Schliesslich stimmt auch bedenklich, dass nur etwa 40% der Befragten angeben, dass sie wenige bis keine negativen Vorurteile gegen ältere Beschäftigte in ihrem Unternehmen erleben.

81

Generell zum Thema Digitalisierung zeigt sich, dass die meisten Beschäftigten eine grosse Offenheit gegenüber den Möglichkeiten der neuen Technologien in ihren Unternehmen sehen. Interessanterweise sehen sie ihre eigene Arbeit als weniger von Digitalisierung beeinflusst als die Unternehmensaktivitäten insgesamt. Immerhin 20% der Befragten empfinden, dass ihre Unternehmen Technologie in einer Weise nutzen, die sie zumindest teilweise als Eingriff in ihre Privatsphäre empfinden. Es gibt aber auch knapp 30%, die von keinerlei Überwachung berichten. Grundsätzlich wird Digitalisierung gleichzeitig als Chance und Gefahr erlebt. Etwa 20% der Befragten geben an, dass sie sich im Umgang mit den neuen Technologien unsicher fühlen. Eine schwache Tendenz ist erkennbar, dass dies auf ältere Beschäftigte zutrifft. Es gibt also insgesamt eine grosse Bereitschaft, sich mit den neuen Technologien auseinanderzusetzen, aber auch eine gewisse Empfindlichkeit und Besorgnis, denen Unternehmen Rechnung tragen sollten.

Insbesondere in der aktuellen Situation, in der weiterhin viele Personen nur beschränkten Zugang zu ihren Arbeitsorten haben und entsprechend viel zu Hause arbeiten, ist das Wissen wichtig, dass etwa 75% der Befragten eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben bevorzugen. Bei älteren Beschäftigten ist dieser Wunsch noch ausgeprägter. Gleichzeitig geben aber rund 60% an, dass sich in der Praxis Arbeit und Privates vermischt. Hier wird es wichtig sein, dass sowohl die Beschäftigten selbst als auch Vorgesetzte und HR-Verantwortliche darauf schauen, dass es klare Regeln – beispielsweise zur geforderten Erreichbarkeit – gibt, die es ermöglichen, eindeutige Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen.

Wie immer haben wir auch in diesem Jahr allgemeine Trends im Human Resource Management mitsamt seinen Auswirkungen untersucht. Hier erstaunt, dass im Schnitt das gleiche Mass an Arbeitsplatzunsicherheit erlebt wird wie zwei Jahre zuvor. Dies vermutlich deshalb, weil zum Zeitpunkt der Befragung gerade erst die coronabedingten betrieblichen Einschränkungen erfolgt waren. Die Tatsache, dass die stabilisierte Arbeitszufriedenheit deutlich häufiger ist und die anderen Formen fast durchweg abgenommen haben, legt aber auch die Annahme nahe, dass die Beschäftigten derzeit besonders froh darum sind, Arbeit zu haben.

Insgesamt zeigt sich, wie auch in den Vorjahren, ein recht positives Bild des Human Resource Managements. Aber auch die Schwächen bestehen weiter. Autonomie und Partizipation sollten mehr gefördert und der psychologische Vertrag ausgeglichener gestaltet werden, damit Beschäftigte sich eigenverantwortlich weiterentwickeln und die nötigen Kompetenzen erwerben können, um die digitale Transformation mitzutragen.

Autorenschaft und weiterführende Literatur

Autorenschaft

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

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

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

Angelika Kornblum, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.

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

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

83

Weiterführende Literatur

Alt, R. & Puschmann, T. (2016). *Digitalisierung der Finanzindustrie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

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.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), S. 248-287.

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.

Bienefeld, N.; Grote, G.; Stoller, I.; Wäfler, T.; Wörter, M. & Arvanitis, S. (2018). *Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Ergebnisse der Umfrage 2016: Teil 2: Ziele, berufliche Kompetenzen und Arbeitsorganisation*. KOF Studies: ETH Zürich.

Boehm, S.; Kunze, F. & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), S. 667-704.

Bothof, A. & Andreas Hartmann, E. (2015). *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*. Springer Nature.

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.
- Chiesa, R.; Toderi, S.; Dordoni, P.; Henkens, K., Fiabane, E.M. & Setti, I. (2016), «Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy», *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), S. 1152–1166.
- Ciesielski, M. A. & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Springer, Heidelberg.
- Clinton, M. E., & Guest, D. E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), S. 200–207.
- Coyle-Shapiro, J. A. M; Costa, S. P.; Doden, W. & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, S. 145–169.
- Demary, V.; Engels, B.; Röhl, K. H. & Rusche, C. (2016). *Digitalisierung und Mittelstand: Eine Metastudie* (No. 109). IW-Analysen.
- Feierabend, A. & Pfrombeck, J. (2018). Zynismus am Arbeitsplatz. In: S. Bernhard (Hg.), *Das Buch für die Schweizer Personalpraxis*. Zürich, Schweiz: WEKA Business Media AG, S. 12–24.
- Finkelstein, L. M.; Ryan, K. M. & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), S. 633–657.
- Fishman, A.A. (2016). How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, 15(6), S. 250–257.
- 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.
- 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.
- Hall, D. T.; Yip, J. & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), S. 129–156.
- 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.

- Holland, P.; Cooper, B. & Hecker, R. (2015). Electronic monitoring and surveillance in the workplace. *Personnel Review*, 44, S. 161–175.
- 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.
- Kaiser, B.; Siegenthaler, M. & Möhr, T. (2020): Erwerbsverläufe ab 50 Jahren in der Schweiz: Arbeitsmarktintegration von älteren Erwerbstätigen. *Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 14*. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern.
- Kontić, L. & Vidicki, D. (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(1), S. 29–35.
- Kooij, D. T. A. M.; Bal, P. M. & Kanfer, R. (2014). Future time perspective and promotion focus as determinants of intraindividual change in work motivation. *Psychology and Aging*, 29(2), S. 319–328.
- Kornblum, A.; Unger, D.; Grote, G. & Hirschi, A. (2020, April). Linking boundary management and career success: The role of work goals and exhaustion. Manuscript accepted for presentation at the 35th conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) in Austin, USA.
- Kossek, E. E.; Ruderman, M. N.; Braddy, P. W. & Hannum, K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81, S. 112–128.
- Kulik, C. T.; Perera, S. & Cregan, C. (2016). Engage me: The mature-age worker and stereotype threat. *Academy of Management Journal*, 59(6), S. 2132–2156.
- Kunze, F.; Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50, S. 413–442.
- Lindner, D. & Greff, T. (2019). Führung im Zeitalter der Digitalisierung – was sagen Führungskräfte? *HMD*, 56, S. 628–646.
- 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.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51 (4), S. 549–573.
- Müller, B.; Lalive, R. & Lavanchy, M. (2020). Corona beschleunigt Digitalisierung der Arbeit. *Die Volkswirtschaft*, 15.
- Pak, K.; Kooij, D. T. A. M.; De Lange, A. H. & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human resource management and the ability, motivation and op-

- portunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), S. 336–352.
- Parker, S. & Grote, G. (2020). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology: An International Review*, S. 1–45.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. (2014). The measurement of servant leadership: Validation of a German Version of the Servant Leadership Survey (SLS). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 58, S. 1–16.
- Poethke, U.; Klasmeier, K. N.; Diebig, M., Hartmann, N. & Rowold, J. (2019). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63(3), S. 129–151.
- Posthuma, R. A. & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1): S. 158–188.
- Priessner, A.; Sposato, R. & Hampl, N. (2018). Predictors of electric vehicle adoption: An analysis of potential electric vehicle drivers in Austria. *Energy Policy* 122, S. 701–714.
- Pusterla, F.; Bolli, T. & Renold, U. (2020): Wie beeinflusst die Digitalisierung den Arbeitsalltag? *OECD Bulletin*, 2020 (1): 6–8, Winterthur: ODEC.
- Raeder, S. & Grote, G. (2004). Fairness als Voraussetzung für die Tragfähigkeit psychologischer Verträge. *Managementforschung*, 14, S. 139–174.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität: Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 3(10), S. 352–364.
- Rigotti, T.; Schyns, B. & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), S. 238–255.
- 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.
- Schiefer, G. & Nitsche, H. (2019). *Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen: Wie Führungskräfte und Unternehmen jetzt umdenken sollten*. Springer-Verlag.
- Schmiege, S. J.; Masyn, K. E. & Bryan, A. D. (2018). Confirmatory latent class analysis: Illustrations of empirically driven and theoretically driven model constraints. *Organizational Research Methods*, 21(4), S. 983–1001.
- Schneider, P. & Sting, F. J. (in press). Employees' perspectives on digitalization-induced change: Exploring frames of industry 4.0. *Academy of Management Discoveries*, S. 1–68.

- Schulz, R.; Noelker, L.S.; Rockwood, K. & Sprott, R.L. (2006). *The Encyclopedia of Aging*, 4th ed., Springer Publishing, New York, NY.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), S. 235–245.
- Staatsekretariat für Wirtschaft SECO (2014). Checkliste Überwachung der Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz. Bern.
- Staatsekretariat für Wirtschaft SECO (2017). Schweiz – Ältere Arbeitnehmende. Bern.
- Staatsekretariat für Wirtschaft SECO (2019). Indikatoren zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Bern.
- Thiemann, D.; Kozica, A.; Rauch, R. & Kaiser, S. (2019). Digitalisierungsatlas: die Digitalisierung der Arbeitswelt verstehen und gestalten. *ZFO -Zeitschrift Führung und Organisation*, 88(2), S. 114–121.
- Van Dierendonck, D.; Sousa, M.; Gunnarsdóttir, S.; Bobbio, A.; Hakanen, J.; Pircher Verdorfer, A.; Duyan, E. C. & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Science*, 7(8), S. 1–11.
- Vignoli, M.; Zaniboni, S.; Chiesa, R., Alcover, C.-M.; Guglielmi, D. & Topa, G. (2019). Maintaining and engaging older workers at work: The trigger role of personal and psychological resources. *The International Journal of Human Resource Management*, S. 1–13.

Anhang

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

In Anhang 1 wird die zugrundeliegende Stichprobe des Schweizer HR-Barometers von 1995 befragten Beschäftigten anhand der wichtigsten demografischen Merkmale beschrieben.

In Anhang 2 befindet sich eine Auflistung der im Schweizer HR-Barometer 2020 verwendeten Variablen. Die Variablenarten sowie die möglichen Ausprägungen werden ferner beschrieben.

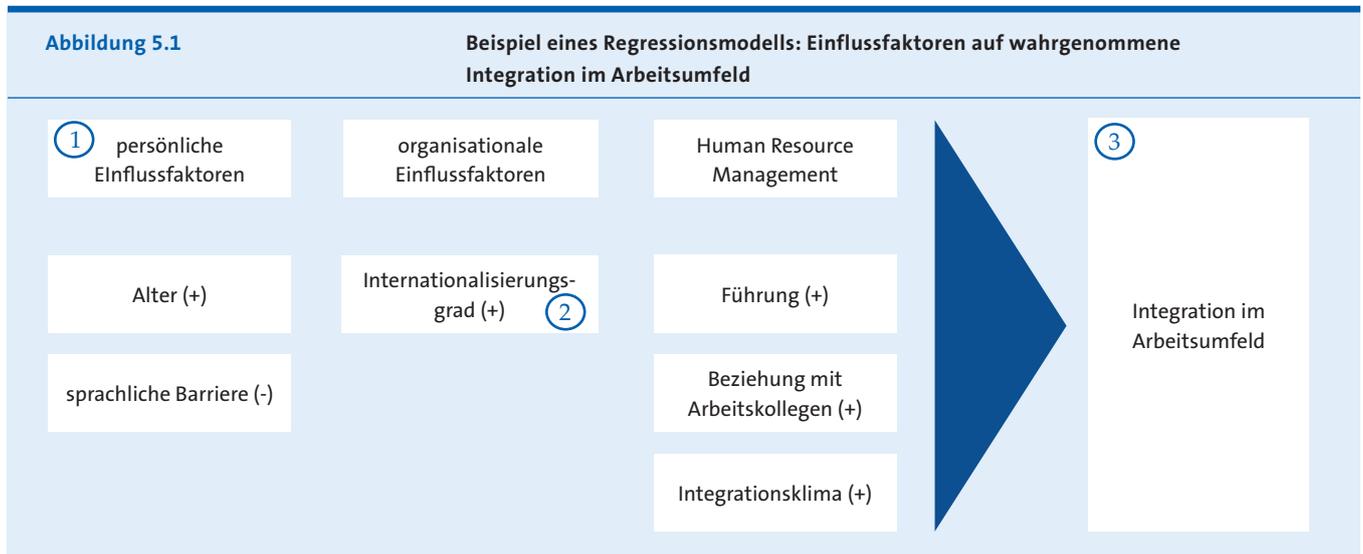
Anhang 3A besteht aus einer Korrelationstabelle, die die bivariaten Zusammenhänge zwischen den Human-Resource-Management-Variablen, Variablen zu Arbeitsbeziehungen und zu Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten aus den Trendkapiteln aufzeigt. Anhang 3B zeigt die bivariaten Zusammenhänge dieser Variablen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

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 3 mit einem Stern (Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 5%) oder zwei Sternen (Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 1%) gekennzeichnet.

Informationen über Regressionsanalysen

Die Regressionsabbildungen im Schweizer HR-Barometer 2020 beruhen auf den Ergebnissen von multiplen Regressionen. Bei multiplen Regressionen wird der Einfluss von mehreren unabhängigen Variablen (in der Beispielabbildung zum Beispiel «Alter» oder «Führung») auf die Ausprägung einer abhängigen Variablen erklärt.



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

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

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

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

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Geschlecht	weiblich	45
	männlich	53.5
	divers	0.1
	keine Angabe	1.4
Alter	16 bis 25 Jahre	10.2
	26 bis 35 Jahre	21.7
	36 bis 45 Jahre	23.6
	46 bis 55 Jahre	25.4
	56 Jahre und älter	19.1
Sprache	deutsch	68.1
	französisch	21.9
	italienisch	10
Schweizer Staatsangehörigkeit	ja	77.6
	nein	22.4
Ausbildungsabschluss	keine Ausbildung	1.2
	obligatorische Schulzeit	7.6
	Übergangsausbildung	0.6
	Allgemeinausbildung ohne Matura	1
	Berufsausbildung	32.3
	Matura	6.1
	höhere Berufsschule (eidgenössisches Diplom)	16.5
	Fachhochschule, Universität	28.1
	Doktorat, Habilitation	4.4
keine Angabe	2.4	
Brutto-Jahresgehalt hochgerechnet auf 100%-Anstellung	weniger als 25 000 Fr.	6.6
	25 000 bis 50 000 Fr.	11.5
	50 001 bis 75 000 Fr.	24.2
	75 001 bis 100 000 Fr.	23.3
	100 001 bis 125 000 Fr.	14.7
	mehr als 125 000 Fr.	11.6
	keine Angabe	8.1

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
jährliches Haushaltseinkommen	weniger als 60 000 Fr.	13.2
	60 000 bis 99 999 Fr.	26
	100 000 bis 149 999 Fr.	24.5
	150 000 Fr. und höher	20.9
	keine Angabe	15.5
Privathaushalt	Einpersonenhaushalt	16
	Paar ohne Kinder	26.3
	Paar mit Kind(ern)	38.9
	Einelternhaushalt mit Kind(ern)	6.8
	Nichtfamilienhaushalt	2.6
	andere	6
	keine Angabe	3.4
Betriebszugehörigkeit	0 bis 2 Jahre	25.9
	3 bis 5 Jahre	21
	6 bis 10 Jahre	18
	11 bis 15 Jahre	11.5
	16 bis 20 Jahre	8.5
	21 bis 25 Jahre	4.2
	26 bis 30 Jahre	3.7
	über 30 Jahre	5.1
	keine Angabe	2.2
Anstellungsprozent	40 bis 49%	4.2
	50 bis 59%	6.6
	60 bis 69%	6.1
	70 bis 79%	3.9
	80 bis 89%	11.9
	90% und mehr	67.4
Vertragsform	unbefristet	89.7
	befristet	10.3
	davon über Temporärbüro befristet	1
	keine Angabe	0.6

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Berufliche Stellung	mitarbeitendes Familienmitglied	1.6
	Direktor, Direktionsmitglied	5.4
	Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion	23.1
	Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion	65
	Lehrling	4.9
Berufskategorie	Landwirtschaftsberufe	1.4
	Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	9.7
	Technische Berufe und Informatikberufe	12.4
	Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	7.5
	Handels- und Verkaufsberufe	14.8
	Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	6.7
	Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	18.6
	Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	24.0
keine Angabe	4.9	
Branchen	Landwirtschaft und Forstwirtschaft	1.6
	verarbeitendes Gewerbe	13.3
	Baugewerbe	8.4
	Handel und Reparaturgewerbe	10
	Gastgewerbe	2.9
	Verkehr und Nachrichtengewerbe	6.3
	Kredit- und Versicherungsgewerbe	6.3
	Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	11.9
	öffentliche Verwaltung und externe Körperschaften	6.1
	Unterrichtswesen	6.7
	Gesundheits- und Sozialwesen	16.4
	sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	6.2
keine Angabe	4	
Unternehmensgrösse	weniger als 10 Personen	11.6
	10 bis 49 Personen	19.2
	50 bis 249 Personen	21
	250 bis 499 Personen	9.9
	500 bis 999 Personen	7.8
	1000 und mehr Personen	26.8
	keine Angabe	3.7

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Restrukturierung	nicht erlebt	73.3
	erlebt	26.7
Restrukturierung durch neue Technologien	nicht erlebt	90.3
	erlebt	9.7
Personalabbau in der Abteilung	nicht erlebt	84.8
	erlebt	15.2
Personalaufbau in der Abteilung	nicht erlebt	81
	erlebt	19

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

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Subjektive Leistungsbeurteilung	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «sehr schlecht» bis 5 = «sehr gut»
Weiterentwicklung/Karriereplanung: Inhalt und Form	Kategorien	10 Ausprägungen: 1 = Sozialkompetenz, 2 = Fachkompetenz, 3 = Technologiekompetenz, 4 = computer- bzw. webbasiert, 5 = Seminar- bzw. Workshop-Form, 6 = Laufbahngespräche mit Vorgesetzten, 7 = Mentoring/Coaching, 8 = Laufbahnpfade, 9 = andere Angebote, 10 = keine Angebote
Informelles Lernen	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «nichts gelernt» bis 5 = «sehr viel gelernt»
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»
Empowerment	Intervall	Index aus 6 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 8 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Psychologischer Vertrag: Angebote des Arbeitgebers	Intervall	Index aus 8 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Psychologischer Vertrag global	Intervall	Index aus 5 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsplatzunsicherheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsmarktfähigkeit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitszufriedenheit	Intervall	1 Item, 10-fach gestuft von 1 = «vollkommen unzufrieden» bis 10 = «vollkommen zufrieden»
Laufbahnzufriedenheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Bruggemann-Zufriedenheit	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = resignative Zufriedenheit, 2 = konstruktive Unzufriedenheit, 3 = stabilisierte Zufriedenheit, 4 = fixierte Unzufriedenheit, 5 = progressive Zufriedenheit
Stressempfinden	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach gestuft von 1 = «nie» bis 5 = «immer»
Krankheitsabsenzen	Intervall	krankheitsbedingte Abwesenheitsdauer in Tagen

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Commitment	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Kündigungsabsicht	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Fähigkeit zu arbeiten	Intervall	1 Item, 10-fach gestuft von 0 = «sehr schlecht» bis 10 = «sehr gut»
Absicht länger zu arbeiten	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Gewünschtes Pensionsalter	Intervall	Gewünschtes Pensionsalter in Jahren
Erwartetes Pensionsalter	Intervall	Erwartetes Pensionsalter in Jahren
Einstellung zur Digitalisierung	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach abgestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Digitale Selbstwirksamkeit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach abgestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Stereotypen gegenüber älteren Beschäftigten	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach abgestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Offenheit für neue Technologien	Intervall	Index aus 11 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Digitalisierungsgrad im Unternehmen und bei der Arbeit	Kategorien	11 Ausprägungen: 1 = operative Kernprozesse automatisiert und digitalisiert, 2 = betriebliche Prozesse in Echtzeit überwacht, 3 = systematisches Sammeln und Analysieren von Daten, 4 = Entscheidungen auf Basis von Daten und Analysen, 5 = Nutzung mobiler Geräte und Anwendungen, 6 = Nutzung von Social Media, 7 = Nutzung von künstlicher Intelligenz, 8 = Nutzung von digitalen Kommunikationsmitteln, 9 = Nutzung von digitalen Techniken der Zusammenarbeit, 10 = flexibler Zugriff auf Computer, 11 = flexibler Zugriff auf Speichermöglichkeiten
Zugang/Nutzung des Internets	Intervall	Durchschnittliche tägliche Nutzung in Prozent 2 Ausprägungen: 1 = berufliche Zwecke, 2 = private Zwecke
Monitoring	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = Aufzeichnung von Telefongesprächen der Mitarbeitenden, 2 = Überwachung der von Mitarbeitenden besuchten Websites, 3 = Verwendung von Videokameras zur Überwachung der Mitarbeiteraktivitäten, 4 = Überwachen des Inhalts von Mitarbeiter-E-Mails, 5 = Elektronisches Verfolgen des Standortes von Mitarbeitenden bei der Nutzung von Firmenfahrzeugen, 6 = Verwendung von Fingerabdruckscannern oder biometrischen Daten anstelle von Ausweisen, 7 = Verwendung von Software zum Blockieren oder Filtern, um den Zugriff von Mitarbeitenden auf bestimmte Websites zu verhindern
Eingriff in die Privatsphäre	Intervall	1 Item, 5-fach abgestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Abgrenzung	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach abgestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»

Anhang 3A		Korrelationen A									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Arbeitsplatzgestaltung	1									
2	Autonomie	.835**	1								
3	Aufgabenvielfalt	.582**	.355**	1							
4	Wichtigkeit der Aufgabe	.487**	.133**	.352**	1						
5	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	.474**	.194**	.120**	.076**	1					
6	Feedback	.531**	.322**	.264**	.216**	.216**	1				
7	Partizipation	.497**	.482**	.291**	.203**	.113**	.442**	1			
8	Leistungsbeurteilung	.289**	.236**	.175**	.107**	.095**	.710**	.461**	1		
9	Subjektive Leistungsbeurteilung	.258**	.208**	.214**	.103**	.136**	.185**	.233**	.153**	1	
10	Weiterbildungstage	.053*	.035	.071**	.046	.001	.057*	.048*	.078**	.011	
11	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	.099**	.126**	.055*	-.051*	.032	.134**	.156**	.146**	.036	
12	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	.069**	.090**	.046*	-.030	.001	.106**	.128**	.126**	-.003	
13	Personalbelohnung: Sonderprämien	.120**	.125**	.052*	.041	.029	.121**	.125**	.129**	.062**	
14	Personalbelohnung: Zulagen	.041	-.016	.067**	.145**	.025	-.010	.032	.036	.047*	
15	Personalbelohnung: Fringe Benefits	.038	.088**	.033	-.052*	-.032	.081**	.104**	.164**	.037	
16	Personalbelohnung: festes Salär	-.062**	-.076**	-.033	-.010	-.016	-.118**	-.116**	-.186**	-.026	
17	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	-.028	-.016	-.082**	.104**	-.118**	.032	.031	.057*	.041	
18	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	.034	.005	.055	.055	.039	-.011	-.046	-.063*	-.004	
19	Personalentwicklung: Technologiekompetenzen	-.003	.017	.026	-.154**	.064*	-.010	.030	.020	-.031	
20	Personalentwicklung: Laufbahngespräche	.143**	.139**	.079**	.063**	.006	.234**	.241**	.341**	.053*	
21	Personalentwicklung: Mentoring	.120**	.104**	.081**	.089**	.021	.156**	.169**	.215**	.035	
22	Personalentwicklung: Reverse Mentoring	.065**	.049*	.028	.069**	.007	.051*	.085**	.066**	.060**	
23	Personalentwicklung: Laufbahnpfade	.074**	.062**	.034	.013	.051*	.075**	.059**	.107**	-.022	
24	Führung	.329**	.308**	.159**	.084**	.125**	.459**	.519**	.521**	.291**	
25	Austauschbeziehung mit Arbeitskollegen	.302**	.263**	.184**	.111**	.106**	.315**	.327**	.285**	.196**	
26	Arbeitsplatzunsicherheit	-.093**	-.083**	-.071**	-.143**	.051*	-.082**	-.122**	-.066**	-.188**	
27	Arbeitszufriedenheit	.332**	.282**	.157**	.112**	.176**	.356**	.362**	.331**	.305**	
28	Laufbahnzufriedenheit	.341**	.291**	.282**	.174**	.098**	.287**	.358**	.287**	.298**	
29	Commitment	.335**	.291**	.177**	.145**	.134**	.327**	.440**	.317**	.220**	
30	Kündigungsabsicht	-.209**	-.181**	-.120**	-.074**	-.098**	-.196**	-.233**	-.199**	-.141**	
31	Arbeitsmarktfähigkeit	.167**	.125**	.171**	.154**	-.024	.153**	.182**	.147**	.136**	
32	Absicht länger zu arbeiten	.150**	.139**	.015	.048*	.111**	.166**	.173**	.157**	.080**	
33	Stress	-.099**	-.083**	.025	-.016	-.118**	-.155**	-.093**	-.132**	-.117**	
34	Krankheitsabsenzen	-.110**	-.147**	-.052*	-.033	.020	-.066**	-.109**	-.067**	-.087**	
35	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.292**	.253**	.282**	.124**	.038	.219**	.221**	.202**	.157**	
36	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.418**	.353**	.318**	.205**	.106**	.383**	.408**	.359**	.214**	
37	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.055*	.013	.082**	.053*	.008	.059**	.002	.051*	.086**	
38	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.186**	.157**	.086**	.107**	.057*	.192**	.195**	.184**	.159**	
39	AN erwartet Loyalität	.200**	.141**	.194**	.095**	.091**	.152**	.149**	.139**	.166**	
40	AG bietet Loyalität	.262**	.244**	.097**	.063**	.118**	.331**	.365**	.330**	.202**	
41	AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.360**	.337**	.293**	.139**	.087**	.232**	.285**	.184**	.224**	
42	AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.465**	.452**	.276**	.150**	.126**	.361**	.473**	.322**	.207**	
43	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.321**	.298**	.295**	.116**	.054*	.188**	.249**	.166**	.211**	
44	AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.443**	.408**	.309**	.141**	.120**	.402**	.495**	.390**	.241**	
45	AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.204**	.176**	.164**	.060**	.076**	.146**	.184**	.164**	.094**	
46	AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.309**	.275**	.161**	.115**	.105**	.377**	.406**	.424**	.106**	
47	AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.175**	.139**	.188**	.087**	.016	.115**	.116**	.107**	.158**	
48	AG bietet eine angemessene Entlohnung	.249**	.264**	.098**	.028	.096**	.249**	.278**	.280**	.087**	
49	AN erwartet Möglichkeiten, mit neusten digitalen Technologien zu arbeiten	.175**	.212**	.146**	-.031	.047*	.140**	.167**	.194**	.103**	
50	AG bietet Möglichkeiten, mit neusten digitalen Technologien zu arbeiten	.264**	.254**	.161**	.034	.122**	.289**	.316**	.338**	.109**	
51	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.344**	.293**	.321**	.144**	.075**	.239**	.261**	.217**	.227**	
52	Mittelwert Angebote der AG an den AN	.458**	.423**	.264**	.157**	.143**	.453**	.515**	.454**	.237**	

** = 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 = 1995

Anhang 3A		Korrelationen A									
		27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1	Arbeitsplatzgestaltung										
2	Autonomie										
3	Aufgabenvielfalt										
4	Wichtigkeit der Aufgabe										
5	Ganzheitlichkeit der Aufgabe										
6	Feedback										
7	Partizipation										
8	Leistungsbeurteilung										
9	Subjektive Leistungsbeurteilung										
10	Weiterbildungstage										
11	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil										
12	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil										
13	Personalbelohnung: Sonderprämien										
14	Personalbelohnung: Zulagen										
15	Personalbelohnung: Fringe Benefits										
16	Personalbelohnung: festes Salär										
17	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen										
18	Personalentwicklung: Fachkompetenzen										
19	Personalentwicklung: Technologiekompetenzen										
20	Personalentwicklung: Laufbahngespräche										
21	Personalentwicklung: Mentoring										
22	Personalentwicklung: Reverse Mentoring										
23	Personalentwicklung: Laufbahnpfade										
24	Führung										
25	Austauschbeziehung mit Arbeitskollegen										
26	Arbeitsplatzunsicherheit										
27	Arbeitszufriedenheit	1									
28	Laufbahnzufriedenheit	.454**	1								
29	Commitment	.542**	.385**	1							
30	Kündigungsabsicht	-.476**	-.301**	-.468**	1						
31	Arbeitsmarktfähigkeit	.089**	.222**	.059**	.069**	1					
32	Absicht länger zu arbeiten	.224**	.118**	.246**	-.066**	.110**	1				
33	Stress	-.340**	-.166**	-.186**	.207**	-.058*	-.082**	1			
34	Krankheitsabsenzen	-.077**	-.087**	-.080**	.064**	-.088**	-.047*	.125**	1		
35	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.153**	.216**	.137**	-.084**	.145**	.038	-.024	-.050*	1	
36	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.475**	.409**	.428**	-.340**	.145**	.133**	-.139**	-.071**	.520**	
37	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.100**	.101**	.122**	-.159**	.000	-.058*	-.037	.016	.278**	
38	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.310**	.225**	.301**	-.301**	.170**	.041	-.210**	-.036	.149**	
39	AN erwartet Loyalität	.201**	.178**	.270**	-.181**	.057*	-.006	-.042	-.062**	.363**	
40	AG bietet Loyalität	.452**	.313**	.512**	-.345**	.125**	.124**	-.245**	-.073**	.148**	
41	AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.176**	.212**	.181**	-.061**	.148**	.082**	-.066**	-.108**	.476**	
42	AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.357**	.353**	.417**	-.245**	.178**	.145**	-.149**	-.082**	.265**	
43	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.144**	.237**	.173**	-.075**	.154**	.083**	-.028	-.049*	.533**	
44	AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.487**	.419**	.472**	-.358**	.168**	.165**	-.178**	-.064**	.289**	
45	AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.089**	.116**	.119**	.012	.164**	.083**	.018	-.040	.431**	
46	AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.416**	.392**	.449**	-.287**	.213**	.182**	-.140**	-.011	.235**	
47	AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.090**	.151**	.086**	-.043	.166**	-.046*	-.026	-.045	.361**	
48	AG bietet eine angemessene Entlohnung	.353**	.323**	.329**	-.290**	.069**	.123**	-.173**	-.046*	.187**	
49	AN erwartet Möglichkeiten, mit neusten digitalen Technologien zu arbeiten	.067**	.128**	.055*	.018	.142**	.067**	.015	-.071**	.367**	
50	AG bietet Möglichkeiten, mit neusten digitalen Technologien zu arbeiten	.276**	.250**	.299**	-.204**	.080**	.133**	-.062**	-.037	.250**	
51	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.196**	.253**	.228**	-.119**	.179**	.042	-.040	-.070**	.729**	
52	Mittelwert Angebote der AG an den AN	.563**	.482**	.575**	-.426**	.210**	.181**	-.246**	-.075**	.356**	

** = 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 = 1995

Anhang 3B

Korrelationen B

	Arbeitsplatzgestaltung	Autonomie	Aufgabenvielfalt	Wichtigkeit der Aufgabe	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Feedback	Partizipation	Leistungsbeurteilung	Subjektive Leistungsbeurteilung	Weiterbildungstage
1	Geschlecht	.097**	.125**	.093**	-.081**	.099**	-.029	.061**	-.017	-.018
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.085**	.083**	.081**	.016	.069**	-.020	.037	-.029	.085**
3	Sprache: deutsch	.024	-.019	.002	.029	.050*	.099**	.117**	.147**	.079**
4	Sprache: französisch	.035	.001	.027	.033	-.024	-.017	-.076**	-.136**	-.043
5	Sprache: italienisch	-.087**	-.032	-.041	-.091**	-.046*	-.131**	-.077**	-.040	-.063**
6	Ausbildung: keine Ausbildung	-.082**	-.082**	-.090**	-.055*	.018	-.012	-.038	-.025	-.013
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.119**	-.132**	-.112**	-.030	.014	-.077**	-.155**	-.065**	-.068**
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.049*	-.069**	-.016	-.022	.015	.022	-.003	.024	.011
9	Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	-.071**	-.069**	-.087**	-.004	.027	-.040	-.082**	-.039	-.011
10	Ausbildung: Berufsausbildung	-.116**	-.140**	-.131**	-.074**	.092**	-.054*	-.060**	-.061**	-.023
11	Ausbildung: Matura	.006	.021	.002	.013	-.062**	.012	-.019	.025	.015
12	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.055*	.053*	.069**	.043	-.006	.014	.068**	.028	.024
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.146**	.169**	.142**	.059**	-.076**	.074**	.099**	.057*	.015
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.087**	.095**	.096**	.022	-.005	.040	.078**	.041	.054*
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-.052*	-.056*	-.017	-.073**	-.004	-.004	-.061**	-.020	-.011
16	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	.001	-.002	.024	.015	-.005	-.006	.001	.010	.056*
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.065**	.082**	.022	.033	.016	-.016	.062**	-.001	.002
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	.022	.007	-.013	.056*	-.013	.028	.019	-.008	.010
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-.026	-.036	-.012	-.029	-.014	.017	-.021	.008	-.064**
20	Betriebszugehörigkeit	.060**	.071**	.034	-.012	.042	.014	.045*	.002	.067**
21	Anstellungsprozent	.043	.061**	.073**	-.060**	.044	.000	.037	.012	-.002
22	Vertragsform	.087**	.104**	.062**	-.012	.046*	-.004	.080**	-.017	.110**
23	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.293**	.343**	.282**	.051*	-.002	.114**	.270**	.139**	.119**
24	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	.214**	.261**	.171**	.025	-.012	.126**	.222**	.122**	.084**
25	Berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.180**	.216**	.122**	.051*	.017	.085**	.312**	.084**	.078**
26	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.065*	.048	.066*	.021	.057*	.028	.089**	.060*	.062*
27	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	.024	.015	-.007	.017	.001	.025	-.030	-.009	-.017
28	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	-.034	-.012	-.006	-.015	-.036	-.005	.008	.017	.017
29	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.082**	-.074**	-.073**	-.035	-.036	-.069**	-.090**	-.092**	-.084**
30	Branche: Land- und Forstwirtschaft	.059**	.046*	.042	.012	.053*	-.015	.041	-.017	.007
31	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.048*	.012	-.001	-.157**	.015	-.048*	-.024	-.032	-.026
32	Branche: Baugewerbe	-.009	.002	-.052*	-.065**	.053*	-.035	-.012	-.071**	-.022
33	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.084**	-.053*	-.125**	-.132**	.053*	-.047*	-.016	-.047*	-.027
34	Branche: Gastgewerbe	-.052*	-.086**	-.036	-.005	.032	-.009	-.017	-.011	.000
35	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.047*	-.082**	-.027	.010	.065**	-.029	-.064**	-.021	.016
36	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-.004	.010	-.012	-.050*	-.008	.081**	.021	.101**	.005
37	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.056*	.110**	.050*	-.102**	.003	.029	.044	.024	.001
38	Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	.023	.022	.019	.041	.002	-.012	.005	.042	.032
39	Branche: Unterrichtswesen	.089**	.095**	.092**	.138**	-.151**	.016	.009	.004	.020
40	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.026	-.090**	.078**	.286**	-.072**	.060**	.034	.056*	.015
41	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	.009	.024	-.046*	.008	.001	-.008	-.025	-.042	-.007
42	Beruf: Landwirtschaftsberufe	.059*	.051*	.018	.025	.042	-.001	.038	-.016	.016
43	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.113**	-.090**	-.076**	-.128**	.054*	-.101**	-.116**	-.091**	-.040
44	Beruf: Technische Berufe und Informatikberufe	.114**	.136**	.118**	-.077**	.031	.096**	.096**	.088**	-.009
45	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.006	.004	-.034	-.039	.069**	-.037	.029	-.059*	-.007
46	Beruf: Handels- und Verkehrsberufe	-.119**	-.105**	-.129**	-.114**	.043	-.081**	-.104**	-.084**	-.032
47	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.063**	-.104**	-.080**	.031	.060**	-.017	-.084**	-.035	-.001
48	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	.007	.084**	-.020	-.102**	-.028	.035	.064**	.089**	.040
49	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.100**	.012	.149**	.334**	-.165**	.064**	.056*	.046*	.025
50	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.051*	.056*	-.028	-.014	.083**	.017	.083**	-.060**	.029
51	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	.041	.062**	-.001	-.032	.039	-.028	.054*	-.074**	-.036
52	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	-.045*	-.023	-.028	-.027	-.061**	-.044	-.025	-.038	.003
53	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-.027	-.043	.026	.002	-.003	-.003	-.015	.022	.005
54	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-.046*	-.038	-.040	-.021	-.008	-.020	-.034	.007	-.025
55	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	.036	.004	.068**	.073**	-.044	.072**	-.038	.114**	.028
56	Restrukturierung durch neue Technologien	.017	.006	.011	.016	.003	.027	-.001	.028	.018
57	Restrukturierung durch neue Organisationsstrukturen	.046*	.060**	.062**	.009	-.040	.038	.046*	.061**	-.018
58	Personalabbau in der Abteilung	.039	.020	.046*	.012	.027	.007	.023	-.015	-.002
59	Personalaufbau in der Abteilung	.086**	.092**	.083**	.028	.010	.044	.094**	.034	.048*

** = 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 = 1995

Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: Sonderprämien	Personalbelohnung: Zulagen	Personalbelohnung: Fringe Benefits	Personalbelohnung: festes Salär	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	Personalentwicklung: Technologiekompetenzen	Personalentwicklung: Laufbahngespräche	Personalentwicklung: Mentoring	Personalentwicklung: Reverse Mentoring	Personalentwicklung: Laufbahnprfade	Führung	Austauschbeziehung mit Arbeitskollegen	Arbeitsplatzunsicherheit	Arbeitszufriedenheit
.155**	.147**	.073**	.069**	.69**	-.109**	-.115**	-.123**	.245**	.057*	-.002	-.001	.098**	-.028	-.021	.054*	-.020
.031	-.007	.015	.028	-.047*	.066**	-.006	-.056	.064*	-.035	-.019	.003	-.045*	-.022	-.076**	.047*	.082**
.052*	.052*	-.030	.024	.109**	-.084**	.019	.002	-.022	.093**	.052*	.002	-.065**	.127**	.175**	-.112**	.033
-.024	-.010	.039	-.034	-.102**	.075**	-.086**	.048	.028	-.064**	-.025	-.001	.034	-.094**	-.078**	.036	.018
-.047*	-.066**	-.007	.009	-.029	.027	.091**	-.071*	-.005	-.056*	-.046*	-.001	.054*	-.068**	-.165**	.126**	-.076**
-.046*	-.017	-.036	.004	-.018	-.012	.040	-.045	.015	-.048*	-.016	-.018	-.031	-.024	-.061**	.018	.005
-.074**	-.073**	-.012	-.011	-.037	-.005	.053	-.039	-.003	-.080**	-.056*	.012	.006	-.031	-.043	.001	.009
-.020	-.017	.007	.002	.009	-.024	.052	-.054	.014	.004	.029	.031	.031	.004	-.025	.020	-.013
-.029	-.011	-.032	-.008	-.058*	.062**	.018	-.012	-.002	-.030	.003	-.017	.030	-.027	-.045	.044	.014
-.056*	-.080**	-.042	-.022	-.069**	.075**	-.033	.051	-.034	-.072**	-.122**	-.061**	-.036	.015	.027	.064**	.046*
-.017	-.028	.004	-.047*	-.030	.037	.025	-.049	.035	-.011	-.006	-.016	-.024	.011	-.029	-.035	-.001
.020	.026	.053*	.063**	-.016	-.056*	.000	.018	-.020	.061**	.009	.029	.082**	-.016	.018	-.028	-.010
.072**	.102**	.015	-.011	.117**	-.038	-.024	-.001	.026	.075**	.141**	.031	-.023	.016	.027	-.040	-.052*
.092**	.060**	.010	.028	.050*	-.037	.010	-.014	.008	.044	.028	.027	-.004	.008	-.002	-.005	.013
-.018	-.027	-.024	-.113**	.033	.061**	-.034	.022	.008	-.012	-.015	-.030	.006	-.024	-.023	.049*	-.067**
-.001	-.007	-.002	-.130**	-.017	.051*	-.045	.030	.007	-.023	.008	.030	.003	-.016	-.008	-.099**	-.016
.043	.037	.042	.228**	-.011	-.084**	.038	-.048	.017	.045*	-.029	-.023	-.012	.023	-.002	.043	.064**
-.016	.002	-.041	.009	-.001	-.014	.047	.025	-.071*	-.015	.041	.081**	-.040	.013	.025	.019	.022
.008	.011	.013	-.013	-.004	.012	.036	-.012	-.019	-.003	.045*	-.027	.027	.002	-.013	.018	-.022
.058*	.012	.065**	.037	-.031	-.002	-.020	-.032	.055	.018	-.028	-.014	.048*	.010	-.030	-.035	.108**
.165**	.107**	.034	.023	.074**	-.096**	-.079**	-.042	.122**	.069**	.035	.024	.079**	-.051*	-.037	.056*	-.015
.125**	.053*	.065**	.057*	.024	-.052*	-.045	.007	.032	.027	-.023	-.041	.028	-.001	.009	-.074**	.012
.309**	.301**	.162**	.128**	.205**	-.230**	-.060*	-.052	.120**	.205**	.184**	.071**	.032	.040	.042	-.053*	.043
.243**	.273**	.114**	.027	.173**	-.168**	-.003	-.033	.045	.169**	.142**	.056*	-.007	.072**	.085**	-.113**	.059*
.208**	.122**	.108**	.056*	.054*	-.121**	.104**	-.114**	.037	.163**	.103**	.074**	.067**	.071**	.073**	-.035	.036
.015	.024	.032	.016	-.003	-.054*	-.039	.047	-.020	.044	.062*	.006	.023	.055*	.007	.051	.106**
-.050	-.051*	-.005	-.003	-.053*	.064*	-.008	-.032	.045	-.046	-.055*	-.019	-.050	.0032	.056*	.013	.064*
.079**	.046	.009	-.025	.055*	-.021	.033	-.013	-.015	.051*	.054*	.010	.050	-.050	-.019	-.079**	-.131**
-.048	-.016	-.048	.014	.014	.007	.025	-.003	-.019	-.058*	-.075**	.006	-.023	-.061*	-.067**	.010	-.075**
-.010	.008	-.036	.008	-.036	-.004	-.050	.043	-.003	-.034	-.029	.004	.026	.051*	.010	-.024	.031
.170**	.081**	.039	.012	.029	-.049*	-.041	-.096**	.152**	.002	-.079**	-.047*	.015	-.065**	-.054*	.111**	-.032
-.032	-.047*	-.032	-.010	-.076**	.045	-.070*	.027	.023	-.074**	-.071**	.018	.034	.043	.017	-.021	.049*
.012	-.036	-.021	-.120**	-.066**	.050*	.037	-.006	-.026	-.058*	-.069**	-.014	.022	-.019	.006	.060**	-.010
-.070**	-.086**	-.028	-.036	-.043	.042	-.002	.008	-.007	-.035	-.026	-.029	-.037	.012	-.001	.045*	.019
.019	.053*	.036	.109**	.120**	-.101**	-.033	-.011	.045	-.004	.039	.008	-.002	-.010	.003	.072**	-.007
.188**	.278**	.019	.006	.125**	-.167**	-.003	-.011	.017	.176**	.180**	.088**	.015	-.013	-.007	.045	-.060**
.089**	.056*	.033	-.064**	.095**	-.001	-.080**	-.011	.089**	.063**	.063**	.036	.028	.035	.030	.028	-.019
-.117**	-.051*	.023	.035	-.008	.021	-.035	.067*	-.044	.008	-.024	-.030	.001	-.033	-.020	-.081**	-.003
-.140**	-.119**	-.034	-.088**	-.094**	.175**	.053	-.034	-.010	.006	-.004	.018	-.069**	.020	.033	-.127**	.053*
-.106**	-.100**	-.008	.135**	-.043	-.019	.126**	.052	-.177**	-.002	.040	-.006	-.037	.040	.034	-.126**	.024
-.066**	-.042	-.030	-.015	-.025	.026	.023	.000	-.024	-.072**	-.026	-.043	.000	-.044	-.058*	.027	-.024
-.002	.018	-.008	.019	-.040	-.009	-.021	.051	-.039	-.033	-.037	.007	.050*	.051*	.008	-.038	.039
.032	-.001	.023	-.001	-.028	-.009	-.064*	-.065*	.135**	-.060**	-.091**	-.035	.033	-.075**	-.042	.107**	-.037
.104**	.080**	.037	-.011	.089**	-.049*	-.056*	-.151**	.229**	.091**	.020	.033	.030	.033	.071**	-.006	.019
-.032	-.033	-.020	-.025	-.068**	.047*	-.062*	.015	.027	-.045*	-.061**	.036	.024	.025	.023	-.029	.046*
.005	.020	.000	-.021	.024	-.013	-.023	.010	.012	-.052*	-.027	-.009	-.014	-.043	-.057*	.097**	-.042
-.072**	-.088**	-.046*	-.016	-.054*	.057*	.058*	.001	-.058*	-.029	-.028	-.046*	.026	-.017	-.038	.049*	.004
.132**	.135**	.029	-.029	.134**	-.089**	.007	.059*	-.072*	.096**	.088**	.008	-.005	.025	.009	.030	-.047*
-.166**	-.134**	-.029	.073**	-.107**	.076**	.098**	.072*	-.172**	-.019	.056*	.001	-.074**	.020	.020	-.180**	.048*
-.070**	-.086**	-.007	-.075**	-.140**	.125**	-.063*	.061*	-.010	-.144**	-.068**	-.009	.007	.092**	.027	.047*	.075**
-.086**	-.075**	-.049*	-.126**	-.124**	.153**	-.042	.041	-.009	-.087**	-.069**	.001	.005	.038	.024	-.019	.032
-.002	-.013	-.046*	.016	.020	-.009	-.039	.030	.004	-.026	-.020	-.052*	-.031	-.015	-.022	-.013	-.019
.033	.005	.032	.035	.001	-.043	.012	-.036	.021	.022	-.020	-.022	-.015	-.013	-.015	-.001	-.019
-.001	.008	-.002	.082**	.062**	-.038	.037	.012	-.047	.039	-.002	.000	-.002	-.044	-.030	-.030	.001
.139**	.153**	.092**	.103**	.187**	-.160**	.062*	-.080**	.037	.198**	.163**	.067**	.036	-.049*	.023	.008	-.047*
.075**	.056*	.054*	.032	.064**	-.067**	-.018	.000	.018	.077**	.047*	-.010	.046*	-.003	.008	.056*	-.022
.154**	.124**	.055*	.023	.153**	-.121**	.024	-.072*	.058*	.156**	.101**	.060**	.045*	-.044	-.023	.058*	-.077**
.089**	.074**	.019	.046**	.056**	-.042	.014	-.046	.039	.046**	.018	.029	.005	-.053*	-.030	.149**	-.098**
.123**	.115**	.036	.067**	.066**	-.096**	.025	-.048	.035	.117**	.078**	.067**	.047*	.041	.046*	-.074**	.035

Anhang 3B

Korrelationen B

	Laufbahnzufriedenheit	Commitment	Kündigungabsicht	Arbeitsmarktfähigkeit	Absicht länger zu arbeiten	Stress	Krankheitsabsenzen	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit
1 Geschlecht	.018	-.018	-.007	-.010	.041	-.043	-.029	-.009	-.009	-.088**
2 Alter zum Erhebungszeitpunkt	.060**	.113**	-.233**	-.375**	.028	-.067**	.007	-.035	.018	-.008
3 Sprache: deutsch	.064**	.059**	-.048*	.153**	.173**	-.026	-.026	-.033	.003	-.004
4 Sprache: französisch	-.020	-.060**	.032	-.070**	-.138**	.039	.022	.086**	.074**	-.005
5 Sprache: italienisch	-.072**	-.009	.031	-.141**	-.078**	-.013	.011	-.068**	-.107**	.013
6 Ausbildung: keine Ausbildung	-.066**	-.027	.023	-.066**	.036	-.059**	-.010	-.097**	-.088**	-.028
7 Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.044	-.053*	.043	-.043	.042	-.038	.137**	-.108**	-.076**	-.016
8 Ausbildung: Übergangsausbildung	-.005	.015	.035	.002	.009	-.033	.005	-.008	-.013	.002
9 Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	-.026	-.019	.000	-.041	-.007	-.004	.003	-.040	-.044	.026
10 Ausbildung: Berufsausbildung	-.051*	.044	-.081**	-.090**	-.045	-.040	.037	-.125**	-.056*	.003
11 Ausbildung: Matura	.010	-.005	-.008	.026	-.046*	.010	.011	.005	.003	.031
12 Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.092**	.035	-.010	.034	-.027	.015	-.049*	.043	.031	.062**
13 Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.001	-.026	.063**	.092**	.049*	.062**	-.064**	.139**	.079**	-.056*
14 Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.040	-.016	-.008	.018	.030	.008	-.034	.105**	.063**	-.012
15 Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-.077**	-.065**	.099**	-.060**	.008	-.002	.017	-.025	-.045	-.015
16 Privathaushalt: Paar ohne Kinder	.049*	.006	-.069**	.059*	-.058*	-.009	-.008	.013	-.009	.035
17 Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.052*	.069**	-.043	-.039	.004	.004	-.005	.009	.042	-.026
18 Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-.025	.016	.000	.036	.085**	.002	-.013	-.029	.011	.000
19 Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-.037	-.036	.017	.009	-.019	.029	.014	.017	-.003	.004
20 Betriebszugehörigkeit	.102**	.201**	-.238**	-.274**	-.067**	-.053*	.015	-.020	.030	.094**
21 Anstellungsprozent	.056*	-.001	.029	.042	-.005	.053*	.007	-.012	-.021	-.032
22 Vertragsform	.040	.083**	-.162**	-.015	-.024	-.035	-.046*	-.032	.011	.006
23 Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.211**	.092**	-.118**	.030	-.012	.052*	-.116**	.235**	.210**	-.031
24 Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	.182**	.099**	-.122**	.096**	-.036	.027	-.108**	.227**	.185**	-.010
25 Berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.209**	.178**	-.067**	.050*	.074**	.080**	-.059*	.096**	.148**	-.060**
26 Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.085**	.149**	-.084**	.004	.128**	.039	.016	.040	.076**	.094**
27 Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.002	.127**	-.190**	-.116**	-.074**	-.063*	-.010	-.042	.050	.019
28 Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	-.051*	-.197**	.254**	.153**	.033	.024	-.006	.054*	-.082**	-.076**
29 Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.050	-.145**	.074**	-.029	-.109**	.008	.000	-.063*	-.075**	-.063*
30 Branche: Land- und Forstwirtschaft	.022	.064**	-.050*	.006	.033	-.046*	.035	-.008	.044	-.024
31 Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.036	-.036	.005	-.037	-.021	.007	.033	-.006	-.038	-.040
32 Branche: Baugewerbe	.027	.025	-.013	.054*	.023	-.092**	.019	-.067**	-.022	-.014
33 Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.003	.023	.019	-.060**	-.014	.048*	-.014	-.133**	-.092**	-.021
34 Branche: Gastgewerbe	-.005	.025	.029	.018	.051*	-.030	-.003	-.046*	-.052*	.011
35 Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.032	.007	.000	-.063**	.026	-.014	.022	-.033	-.040	-.016
36 Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	.016	-.075**	.018	.015	-.039	.082**	-.037	.070**	-.005	-.041
37 Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwick-	.015	-.003	.037	.039	.065**	.047*	-.032	.097**	.072**	.011
38 Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	-.012	-.038	-.027	-.083**	-.068**	-.014	.011	.024	.009	.039
39 Branche: Unterrichtswesen	.061**	.053*	-.082**	.050*	-.035	.003	-.008	.043	.080**	.072**
40 Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.031	.016	-.009	.101**	-.021	-.020	-.019	.045	.059*	.043
41 Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-.089**	-.027	.047*	-.075**	.032	-.010	.018	-.019	-.027	-.032
42 Beruf: Landwirtschaftsberufe	.022	.072**	-.068**	.017	.025	-.058*	.028	-.008	.042	.019
43 Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.070**	-.060**	.018	-.068**	-.014	.007	.040	-.100**	-.112**	-.029
44 Beruf: Technische Berufe und Informatikberufe	.042	-.009	-.039	.059*	.022	-.028	-.024	.099**	.098**	-.005
45 Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Berg-	.022	.047*	-.028	.047*	.040	-.070**	.028	-.052*	.010	.016
46 Beruf: Handels- und Verkaufsberufe	-.076**	.006	.044	-.104**	-.011	.017	.009	-.090**	-.111**	-.006
47 Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.050*	-.004	.024	-.053*	.028	-.008	.008	-.093**	-.082**	-.004
48 Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	-.007	-.028	.041	-.030	-.040	.097**	-.018	.086**	.037	-.036
49 Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.095**	.023	-.035	.114**	-.009	-.023	-.030	.078**	.091**	.050*
50 Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.018	.119**	-.038	.017	.090**	-.024	.009	-.050*	.022	-.049*
51 Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	.032	.065**	.027	.010	.059*	-.001	-.037	-.072**	-.001	-.018
52 Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	-.006	-.021	-.047*	.009	-.019	.017	-.021	-.001	.005	-.014
53 Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	.016	-.039	-.020	-.035	-.004	-.014	.054*	.039	.015	.028
54 Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-.054*	-.044*	.038	.009	-.031	-.001	-.009	.020	.011	.000
55 Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-.004	-.053*	.030	.014	-.075**	.028	.009	.069**	-.026	.046*
56 Restrukturierung durch neue Technologien	.033	.007	.022	.001	-.022	.073**	.001	.012	.018	.008
57 Restrukturierung durch neue Organisationsstrukturen	-.013	-.056*	.042	.020	-.042	.086**	-.037	.084**	.028	.002
58 Personalabbau in der Abteilung	-.072**	-.077**	.138**	.004	-.024	.101**	-.019	.017	-.051*	-.018
59 Personalaufbau in der Abteilung	.066**	.024	.024	.122**	.030	.052*	.000	.086**	.087**	.001

** = 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 = 1995

	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	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	AN erwartet Möglichkeiten, mit neuesten digitalen Technologien zu arbeiten	AG bietet Möglichkeiten, mit neuesten digitalen Technologien zu arbeiten	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	Mittelwert Angebote der AG an den AN
	-.073**	-.078**	-.058*	.004	.027	-.029	.014	.007	-.011	-.046*	.027	.081**	0.027	-0.043	-0.020
	-.040	.028	-.013	.049*	.024	.008	.039	-.145**	-.083**	-.039	.049*	-.029	.057*	-0.034	-0.001
	.023	-.011	.063**	.102**	.117**	.026	.067**	-.041	.027	.047*	.072**	-.034	-0.003	0.021	.069**
	-.026	-.004	-.055*	-.041	-.071**	-.011	-.014	.061**	.005	-.008	-.054*	0.015	0.022	0.014	-0.028
	.000	.022	-.022	-.103**	-.084**	-.026	-.084**	-.020	-.049*	-.063**	-.038	0.031	-0.026	-.053*	-.068**
	-.016	-.035	-.010	-.038	-.030	-.055*	-.065**	-.015	-.026	-.061**	-.006	-.070**	-.066**	-.060**	-.049*
	-.005	-.074**	-.023	-.149**	-.094**	-.130**	-.056*	-.105**	-.015	-.123**	-.022	-.167**	-.113**	-.154**	-.056*
	.039	-.003	.029	-.044	-.014	-.016	-.012	.006	.011	-.057*	-.017	-.036	-0.022	-0.022	0.006
	-.043	-.045	-.012	-.008	-.038	-.067**	-.009	-.049*	-.043	-.037	-.030	-.075**	-0.030	-.047*	-0.040
	-.002	.015	.063**	-.057*	.009	-.093**	-.016	-.063**	.020	-.067**	-.063**	-.099**	-0.005	-.085**	-0.010
	.051*	-.009	.016	-.006	.017	.022	.018	-.017	.010	-.007	-.009	0.014	-0.030	0.004	0.023
	.030	.069**	-.028	.056*	.000	.049*	.009	.047*	.014	.049*	.030	.060*	0.046	.078**	0.016
	-.046*	-.002	-.031	.088**	.029	.116**	.018	.091**	-.015	.116**	.038	.158**	.051*	.109**	0.014
	.013	-.011	-.014	.067**	.057*	.073**	.072**	.039	-.001	.044	.069**	.039	.046	.067**	.052*
	-.065**	-.016	-.033	.003	-.063**	-.044	-.051*	-.026	-.075**	-.027	-.048*	-.035	-.029	-.032	-.076**
	.033	.036	-.006	.023	.010	.060**	.005	-.003	.000	.036	-.012	.000	-.036	.039	.002
	.001	.010	.019	-.006	.033	-.022	.032	-.002	.032	.008	.047*	.049*	.074**	-.005	.044
	.015	-.052*	-.024	.027	.049*	.009	.018	.009	.012	-.035	.015	-.061*	-.024	-.013	.014
	-.016	-.016	.012	-.038	-.009	-.017	.002	-.018	.017	-.020	-.027	.017	-.011	-.016	-.005
	.046*	.058*	.020	.032	.040	.020	.057*	-.102**	.003	-.003	.061**	-.012	.065**	.011	.050*
	-.053*	-.074**	-.092**	.018	-.007	-.002	.002	.103**	.039	-.008	.009	.082**	.006	.006	-.023
	.052*	.048*	-.004	.052*	.044	.013	.011	-.001	-.028	.052*	-.012	.025	.041	.026	.012
	-.015	.089**	.002	.244**	.192**	.196**	.145**	.142**	.051*	.180**	.256**	.251**	.213**	.228**	.167**
	.037	.091**	.052*	.184**	.152**	.180**	.130**	.136**	.076**	.163**	.203**	.217**	.167**	.209**	.166**
	-.010	.030	.069**	.156**	.179**	.113**	.143**	.105**	.164**	.024	.071**	.093**	.085**	.104**	.151**
	.025	.059*	.058*	.061*	.065*	.043	.072**	.173**	.120**	.068**	.069**	.070**	.051	.122**	.100**
	.017	.075**	.053*	-.061*	.026	-.066*	.014	-.213**	-.065*	-.033	.057*	-.081**	.001	-.082**	.027
	-.042	-.082**	-.063*	.074**	-.056*	.065*	-.070**	.127**	-.034	.024	-.102**	.065*	-.021	.049	-.088**
	-.007	-.089**	-.079**	-.089**	-.057*	-.045	-.034	-.089**	-.029	-.077**	-.050	-.058*	-.045	-.113**	-.066*
	.019	.020	.075*	-.019	.047*	-.001	.060**	.007	.065**	-.059*	.059*	-.054*	.026	-.020	.071**
	-.045	-.065**	-.054*	-.005	-.049*	-.039	-.071**	.002	-.040	-.062**	-.055*	.056*	-.008	-.046*	-.070**
	.014	.002	.044	-.037	.002	-.035	.019	-.066**	.011	-.019	.068**	-.099**	-.063**	-.049*	.028
	-.025	-.030	.010	-.091**	-.025	-.091**	-.064**	-.043	.001	-.052*	-.076**	-.070**	-.038	-.099**	-.057*
	-.016	-.044	-.011	-.039	-.047*	-.012	-.019	.008	.006	-.016	-.037	-.045	-.101**	-.026	-.033
	-.014	.016	-.024	-.010	-.024	-.062**	-.054*	-.014	-.008	.005	.003	.021	.043	-.026	-.030
	-.088**	-.002	-.055*	.049*	-.005	.030	.008	.040	.034	.062**	.047*	.070**	.068**	.046*	-.011
	-.005	.009	.025	.044	.056*	.076**	.067**	.080**	.027	.055*	.059*	.150**	.155**	.082**	.057*
	.084**	.032	-.043	.015	-.036	.028	-.038	.011	-.062**	.021	.027	.045	-.027	.035	-.011
	.089**	.071**	.031	.059*	.101**	.079**	.083**	-.055*	.014	.038	.061**	.021	.047	.062**	.095**
	.050*	.023	.046*	.018	.009	.027	.045	.026	.037	.038	-.058*	-.084**	-.048*	.046*	.037
	-.066**	-.019	-.019	-.003	-.025	-.005	-.021	-.013	-.070**	-.045	-.042	-.060*	-.090**	-.029	-.057*
	.027	.022	.068**	-.020	.035	-.013	.042	.000	.058*	-.029	.069**	-.066**	.001	-.009	.070**
	-.053*	-.056*	-.055*	-.072**	-.095**	-.100**	-.096**	-.022	-.051*	-.077**	-.082**	-.026	-.061*	-.099**	-.107**
	.031	-.004	.030	.041	.079**	.051*	.103**	.062**	.049*	.011	.040	.150**	.149**	.060**	.083**
	.018	.019	.045	-.058*	-.009	-.040	.017	-.036	.021	-.013	.026	-.071**	-.067**	-.033	.024
	-.033	-.012	-.027	-.051*	-.074**	-.083**	-.117**	-.051*	-.046	-.035	-.048*	-.035	-.020	-.076**	-.091**
	-.042	-.055*	-.037	-.053*	-.071**	-.061**	-.069**	-.006	-.008	-.051*	-.056*	-.105**	-.113**	-.068**	-.069**
	-.023	.054*	-.017	.089**	.043	.075**	.001	.042	-.018	.073**	.074**	.118**	.064**	.082**	.017
	.067**	.016	.029	.050*	.063**	.094**	.102**	-.003	.028	.053*	-.004	-.060*	-.014	.073**	.076**
	.014	.017	.111**	-.035	.073**	-.033	.063**	-.072**	.033	-.042	.009	-.108**	-.064**	-.061**	.061**
	.051*	-.008	.081**	.005	.064**	-.015	.075**	-.034	.028	-.041	.062**	-.059*	-.012	-.034	.073**
	-.070**	-.004	-.051*	-.034	-.038	-.014	-.008	-.063**	-.077**	.042	-.010	-.019	-.019	-.023	-.049*
	.005	.021	-.002	-.014	-.038	-.006	.002	.045*	.014	.003	-.024	.013	.014	.027	-.005
	-.004	.003	-.055*	.021	-.039	.018	-.058*	.057*	-.024	-.011	-.069**	.048*	.025	.024	-.047*
	.012	-.008	-.066**	.070**	-.008	.059*	-.061**	.086**	.035	.045*	.017	.131**	.064**	.080**	-.016
	-.022	.014	-.015	.017	.035	.029	.012	.031	.024	-.001	-.015	.087**	.097**	.025	.007
	-.079**	.012	-.090**	.098**	.030	.100**	.013	.080**	.008	.089**	.022	.140**	.106**	.099**	-.012
	-.200**	-.004	-.152**	.036	-.004	.010	-.082**	.074**	-.050*	.061**	-.100**	.051*	.014	.041	-.122**
	.071**	.016	.023	.089**	.057*	.103**	.076**	.090**	.080**	.043	.038	.086**	.098**	.093**	.085**

Impressum

© 2020
Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

Herausgegeben von:
Gudela Grote
Bruno Staffelbach

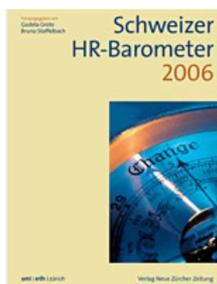
Autorenschaft:
Julian Pfrombeck
Anja Feierabend
Laura Schärler
Angelika Kornblum
Gudela Grote
Bruno Staffelbach

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

ISBN: 978-3-033-08125-3

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



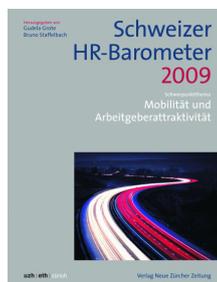
2012 mit dem Schwerpunktthema:
Fehlverhalten und Courage



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



2018 mit dem Schwerpunktthema:
Integration und Diskriminierung

ISBN 978-3-033-08125-3

www.hrbarometer.ch