



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2012

---

## Schweizer HR-Barometer 2012 : Fehlverhalten und Courage

Staffelbach, Bruno ; Grote, G

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-173978>

Monograph

Published Version

Originally published at:

Staffelbach, Bruno; Grote, G (2012). Schweizer HR-Barometer 2012 : Fehlverhalten und Courage. Zürich: Universität Zürich und ETH Zürich.



Universität  
Zürich <sup>UZH</sup>

**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

# Schweizer HR-Barometer 2012

Schwerpunktthema  
Fehlverhalten und Courage

Herausgegeben von  
Gudela Grote und Bruno Staffelbach





# Schweizer HR-Barometer 2012

## Fehlverhalten und Courage

### **Herausgegeben von**

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

### **Autoren**

Anja Feierabend

Cécile Tschopp

Alexandra Arnold

Wiebke Doden

Manuela Morf

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Der Schweizer HR-Barometer 2012 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, Lehrstuhl Human Resource Management, CH-8032 Zürich

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

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

© 2012 Universität Zürich und ETH Zürich

ISBN 978-3-033-03729-8

[www.hr-barometer.uzh.ch](http://www.hr-barometer.uzh.ch) // [www.hr-barometer.ethz.ch](http://www.hr-barometer.ethz.ch)

# Inhalt

<b>Executive Summary</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2. Fehlverhalten</b>	<b>19</b>
<b>3. Courage</b>	<b>29</b>
<b>4. Trends</b>	<b>41</b>
4.1 Karriereorientierungen	41
4.2 Human Resource Management	46
4.3 Arbeitsbeziehungen	54
4.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten	61
<b>5. Schlussfolgerungen</b>	<b>71</b>
<b>Autoren und weiterführende Literatur</b>	<b>74</b>
Die Autoren	74
Weiterführende Literatur	74
<b>Anhang</b>	<b>77</b>



## Executive Summary

1. Die siebte Ausgabe des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) untersucht wie jedes Jahr die Arbeitsbeziehungen, die Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten in der Schweiz. Mit dem Schwerpunktthema Fehlverhalten und Courage am Arbeitsplatz werden dieses Jahr zudem Einblicke in zwei brisante Themenbereiche ermöglicht.
2. Die zugrunde liegende Stichprobe der diesjährigen Erhebung basiert auf dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. Die Befragung fand zwischen Juni und August 2012 statt, wobei die Befragten zwischen einer Online-Version und einer schriftlichen Version wählen konnten (Mixed-Mode-Ansatz). In der diesjährigen Erhebung wurden die Antworten von 1483 Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.
3. Rund die Hälfte der Befragten gibt an, sich mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres geringfügig fehlverhalten zu haben. Am häufigsten wird zu viel fantasiert und geträumt, eine zusätzliche oder längere Pause gemacht oder sich wenig bei der Arbeit angestrengt.
4. Insgesamt berichten 4% der Befragten von schwerwiegendem Fehlverhalten am Arbeitsplatz. Jede vierte befragte Person gibt an, mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres vertrauliche Firmeninformationen mit einer unautorisierten Person diskutiert zu haben, jede achte befragte Person hat mindestens einmal die Arbeit hinausgezögert, um Überstunden zu verbuchen und jede fünfzigste Person hat innerhalb des letzten Jahres mindestens eine Quittung gefälscht, um mehr Geld zu bekommen.
5. In Bezug auf das Fehlverhalten am Arbeitsplatz lohnt sich die Investition in eine Vertrauenskultur doppelt. Einerseits verhalten sich Beschäftigte mit hohem Vertrauen in den Arbeitgeber deutlich weniger häufig fehl. Andererseits trägt eine Vertrauenskultur dazu bei, dass Problembereiche offen angesprochen werden können. Dies wiederum scheint als Ventil für mögliches Fehlverhalten zu fungieren: Beschäftigte, die Probleme am Arbeitsplatz offen ansprechen können, berichten deutlich weniger häufig von Fehlverhalten.
6. Die grosse Mehrheit der Beschäftigten in der Schweiz kann alles in allem gut mit ihren Vorgesetzten über Probleme sprechen. Detailanalysen zeigen jedoch, dass es den Beschäftigten vergleichsweise schwer fällt, mangelnde Kompetenzen anderer, Bedenken bezüglich der Fir-



menpolitik sowie Belästigung und Missbrauch gegenüber dem Arbeitgeber zu benennen. Das Ansprechen von Lohnproblemen und Lohnungerechtigkeiten bereitet den Beschäftigten die grösste Mühe. Geschwiegen wird vor allem, um die Zusammenarbeit mit anderen nicht zu gefährden oder auch aus einer resignierten Haltung heraus, weil das Ansprechen von Problemen offenbar nichts nützt.

7. Missstände am Arbeitsplatz werden vor allem von arbeitsmarktfähigen und leistungsstarken Beschäftigten angesprochen. Beschäftigte, welche sich in ihrer Position schwächer fühlen, trauen sich seltener, mit ihren Bedenken und Sorgen auf den Arbeitgeber zuzugehen. Auch auf Beschäftigte in einem schlechten psychischen oder physischen Gesundheitszustand ist besonders achtzugeben, da sie eher dazu neigen, Probleme zu verschweigen. Herrscht im Unternehmen eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit, ist ebenfalls Vorsicht geboten, weil verängstigte Beschäftigte über Missstände lieber schweigen.
8. Ob Beschäftigte Probleme melden oder verschweigen, kann vom Arbeitgeber beeinflusst werden: So erhöht Mitsprache bei Firmenentscheiden die Wahrscheinlichkeit, dass Missstände im Unternehmen gemeldet werden. Auch eine gute Führungsbeziehung sowie ein grundlegendes Vertrauen in den Arbeitgeber fördern das Ansprechen von Problemen. Lohnsysteme spielen ebenfalls eine zentrale Rolle: Insbesondere variable Lohnanteile, welche direkt an die persönliche Leistung gebunden sind, verleiten Beschäftigte zum Schweigen, aus Angst vor negativen Konsequenzen für den eigenen Lohn.
9. Weiterhin sind in der Schweiz traditionelle Karriereorientierungen, die langjährige Beschäftigung und Aufstieg in einem Unternehmen betonen, weit verbreitet. Knapp 50% der Befragten äussern traditionell-aufstiegsorientierte und 14% traditionell-sicherheitsorientierte Karrierevorstellungen. Der Trend in diesem Jahr zeigt aber auch eine leichte Abnahme der sicherheitsorientierten Perspektive (im letzten Jahr waren es noch 17% der Befragten). Gleichzeitig gibt es einen Anstieg bei der eigenverantwortlichen Karriereorientierung, welche die eigene Kompetenzentwicklung und häufigere Wechsel zwischen Arbeitgebern betont (21% im Vergleich zu 18% im letzten Jahr). Die alternative Karriereorientierung, die der Berufslaufbahn im Vergleich zu anderen Lebensbereichen ein geringeres Gewicht beimisst, hat ebenfalls leicht zugenommen (16% im Vergleich zu 14%).
10. Die Zunahme der eigenverantwortlichen und alternativen Karriereorientierungen lässt vermuten, dass einige Beschäftigte trotz oder gerade wegen der anhaltenden und zunehmenden Arbeitsplatzunsicherheit eine Neuorientierung wagen. Dies spiegelt sich auch im beobachteten Anstieg der Kündigungsabsichten wider. Warum diese Entwicklung

nun erfolgt und nicht bereits in früheren Jahren, wo teilweise erlebte höhere Unsicherheit sogar mit einer Abnahme eigenverantwortlicher und einer Zunahme sicherheitsorientierter Karrierevorstellungen einherging, lässt sich aus den Daten nicht erschliessen.

11. Verschiedene Komponenten der Arbeitsgestaltung, wie beispielsweise Aufgabenvielfalt und Autonomie, werden im Schnitt von mehr als der Hälfte der Beschäftigten als eher bis voll und ganz vorhanden bewertet. Dennoch gaben 15% der Befragten an, kaum Feedback durch die Arbeitstätigkeit zu erfahren. Zudem wird von 15% der Befragten die Bedeutsamkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeit als gering eingeschätzt.
12. Die durchschnittliche Anzahl Weiterbildungstage der Beschäftigten pro Jahr ist weiter angestiegen, was die zentrale Bedeutung der Entwicklung der Humanressourcen für ein Unternehmen verdeutlicht. Die Erfassung des Inhalts der Weiterentwicklung zeigt jedoch, dass vor allem auf Fachkompetenz gesetzt wird. Ein Ausbau der Förderung der Sozialkompetenzen scheint noch anzustehen.
13. Die Entwicklung des psychologischen Vertrags zeigt einen negativen Trend: Die Diskrepanz zwischen arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten hat sich seit der letzten Erhebung weiter vergrössert. In diesem Jahr sind vor allem die Angebote der Arbeitgeber in den Bereichen angemessene Entlohnung und unternehmensinterne Entwicklungsmöglichkeiten zurückgegangen.
14. Die Ergebnisse zum Vertrauen in den Arbeitgeber haben sich im Vergleich zur letzten HR-Barometer-Erhebung nicht verändert. Während der weit grössere Teil der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber vertraut, zweifelt doch jede fünfte befragte Person an der Vertrauenswürdigkeit des Arbeitgebers. Wie wichtig eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung ist, zeigt sich besonders bei den diesjährigen Ergebnissen zu Fehlverhalten und Courage.
16. Während die Anzahl der Beschäftigten, die Arbeitsplatzunsicherheit erleben, auf etwas mehr als 20% angestiegen ist, stagniert die Arbeitsmarktfähigkeit auf mittlerem Niveau. Die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit scheint sich folglich nicht durch erhöhte Arbeitsmarktfähigkeit zu kompensieren. Zudem ist auch die multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit angestiegen. Während die Besorgnis um die Zunahme der Arbeitsbelastung auf hohem Niveau gleich geblieben ist, steigen vor allem die Bedenken um Lohnkürzungen, Restrukturierungen innerhalb der Abteilung und um Beschäftigungsreduktion an.
17. Die Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit bleibt bei den Beschäftigten stabil auf hohem Niveau, was insbesondere bezüglich Laufbahnzufrieden-

denheit überrascht, da immerhin 30% der Befragten keinerlei Massnahmen zur Laufbahnplanung erfahren und nur mit 28% der Befragten Laufbahngespräche geführt werden. Zudem ist ein deutlicher Anstieg von resignativ zufriedenen Beschäftigten zu verzeichnen, also derjenigen, die ihre Ansprüche an die Arbeitssituation gesenkt haben, um ihre Arbeit dennoch als zufriedenstellend zu empfinden.

10

18. Mit unserem Schwerpunkt Fehlverhalten und Courage haben wir ein virulentes Thema angesprochen. Im besten Fall bewirkt der Mut, Probleme anzusprechen, eine Reflexion und Korrektur unternehmensinterner Normen für richtiges beziehungsweise fehlerhaftes Verhalten. Beschäftigte werden auch gezielt ermutigt, diesen Mut zu haben. Insbesondere ist es wichtig, dass bei allen vorhandenen objektiven Unsicherheiten in der Arbeitssituation eine Arbeitsbeziehung entwickelt und erhalten wird, in der sich Beschäftigte persönlich sicher genug fühlen, um sich zu Wort zu melden.

# Vorwort

Managementaufgaben wären um einiges einfacher, wenn moralische Fragen ausgeklammert werden könnten. Dies ist illusorisch. Unternehmen sind keine Maschinen. Sie sind von Menschen geschaffen, Menschen prägen sie mit ihren Vorstellungen des Guten, Gerechten und Vernünftigen, und in ihnen arbeiten Menschen, die sich moralisch motivieren lassen und die das Bedürfnis haben, moralisch gut zu handeln und in einem moralisch guten Licht dazustehen. Gleichzeitig haben Menschen aber auch moralische Schwächen. In moralischen Konflikten wägen sie ab zwischen Gebotem und Verbotenem, zwischen individuellen Wünschen und organisatorischen Normen, zwischen Worten und Taten. Moralische Konflikte kosten, sie führen zu Emotionen und sie beeinflussen die Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit. Wie moralisch verhalten sich Beschäftigte in der Schweiz? Welche Bedingungen begünstigen Fehlverhalten in Unternehmen? Wann werden Probleme angesprochen und wann nicht? Warum wird geschwiegen? Um solche Fragen geht es im Schwerpunktthema des vorliegenden Schweizer Human-Relations-Barometers 2012.

11

Der Human-Relations-Barometer konzentriert sich auf die Beschäftigten in der Schweiz und misst anhand einer repräsentativen Stichprobe branchenübergreifend 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 Vereinbarungen des juristischen Arbeitsvertrags hinausgehen.

Mit dem HR-Barometer 2012 wird die Untersuchungsreihe, die 2005 gestartet worden ist und die seither zu einem jährlichen Bericht führte, fortgesetzt. Mit den regelmässigen Untersuchungen kann die Entwicklung von relevanten Parametern im Zeitablauf verfolgt werden. Festgestellte Veränderungen und Konstanten stellen die personalpolitische Praxis in einen grösseren Zusammenhang und ermöglichen eine empirische Begründung von Qualitäten im Human Resource Management.

Nach den Forschungsschwerpunkten «Karriereorientierungen», «Arbeitsplatz(un)sicherheit», «Lohnzufriedenheit», «Mobilität und Arbeitgeberattraktivität», «Familie und Arbeitsflexibilität» und «Unsicherheit und Vertrauen» der letzten Jahre konzentriert sich der HR-Barometer 2012 auf das Thema «Fehlverhalten und Courage». Zum ersten Mal wurde in diesem Jahr auch die italienischsprachige Schweiz in die Untersuchung miteinbezogen. Die Stichprobe basiert auf dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. 1483 Beschäftigte in der Schweiz bilden die Basis für die Auswertung, 70% davon aus der deutschsprachigen, 23% aus der französischsprachigen und 7% aus der italienischsprachigen Schweiz. Die Ergebnisse bilden einerseits einen Querschnitt. Für ausgewählte arbeits- und personalpolitische Felder zeigen sich im Zeitablauf aber auch klare 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 Alexandra Arnold, Wiebke Doden, Anja Feierabend, Manuela Morf, Cécile Tschopp und Stefanie Kopp für das Erstellen des Fragebogens, für das Auswerten und für das Redigieren. Dem Schweizerischen Nationalfonds, der das Projekt finanziert, danken wir für die Unterstützung. Neu wird ab diesem Jahr der Schweizer Human-Relations-Barometer elektronisch publiziert. Auf den Websites [www.hr-barometer.uzh.ch](http://www.hr-barometer.uzh.ch) beziehungsweise [www.hr-barometer.ethz.ch](http://www.hr-barometer.ethz.ch) werden im Verlaufe der Zeit auch Zusatzberichte und Detailauswertungen geladen. Der vollständig aufbereitete und anonymisierte Datensatz ist ab Frühjahr 2013 über den Datenservice der FORS (Swiss Foundation for Research in Social Sciences) kostenlos abrufbar.

Fehlverhalten ist kostspielig. Stillschweigen darüber auch. Es gibt verschiedene Formen des Fehlverhaltens am Arbeitsplatz. Und warum jemand schweigt, kann verschiedene Gründe haben. Der Human-Relations-Barometer 2012 wirft einen Blick darauf.

Zürich, November 2012

Gudela Grote und Bruno Staffelbach

# 1. Einleitung

Die Ausgabe der siebten Erhebungswelle des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) untersucht die Schweizer Arbeitswelt hinsichtlich Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen sowie Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten der Beschäftigten in der gesamten Schweiz. Die Beschäftigten mit ihren Beziehungen zur Arbeit und zum Arbeitgeber, wie der Titel «Human Relations» verdeutlicht, stehen folglich im Mittelpunkt der Erhebung. Gute Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehungen sind für Unternehmen von grundlegender Bedeutung: Sie verbessern das Engagement und die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten sowie die Identifikation mit dem Unternehmen. Dadurch werden einerseits die Arbeitsleistung der Beschäftigten sowie die Produktivität des gesamten Unternehmens gesteigert und andererseits spüren die Beschäftigten eine grössere Arbeitszufriedenheit. Mit diesem Fokus ergänzt der HR-Barometer den ETH-Konjunkturbarometer und den Beschäftigungsbarometer des Bundesamts für Statistik um personalpolitische Aspekte.

13

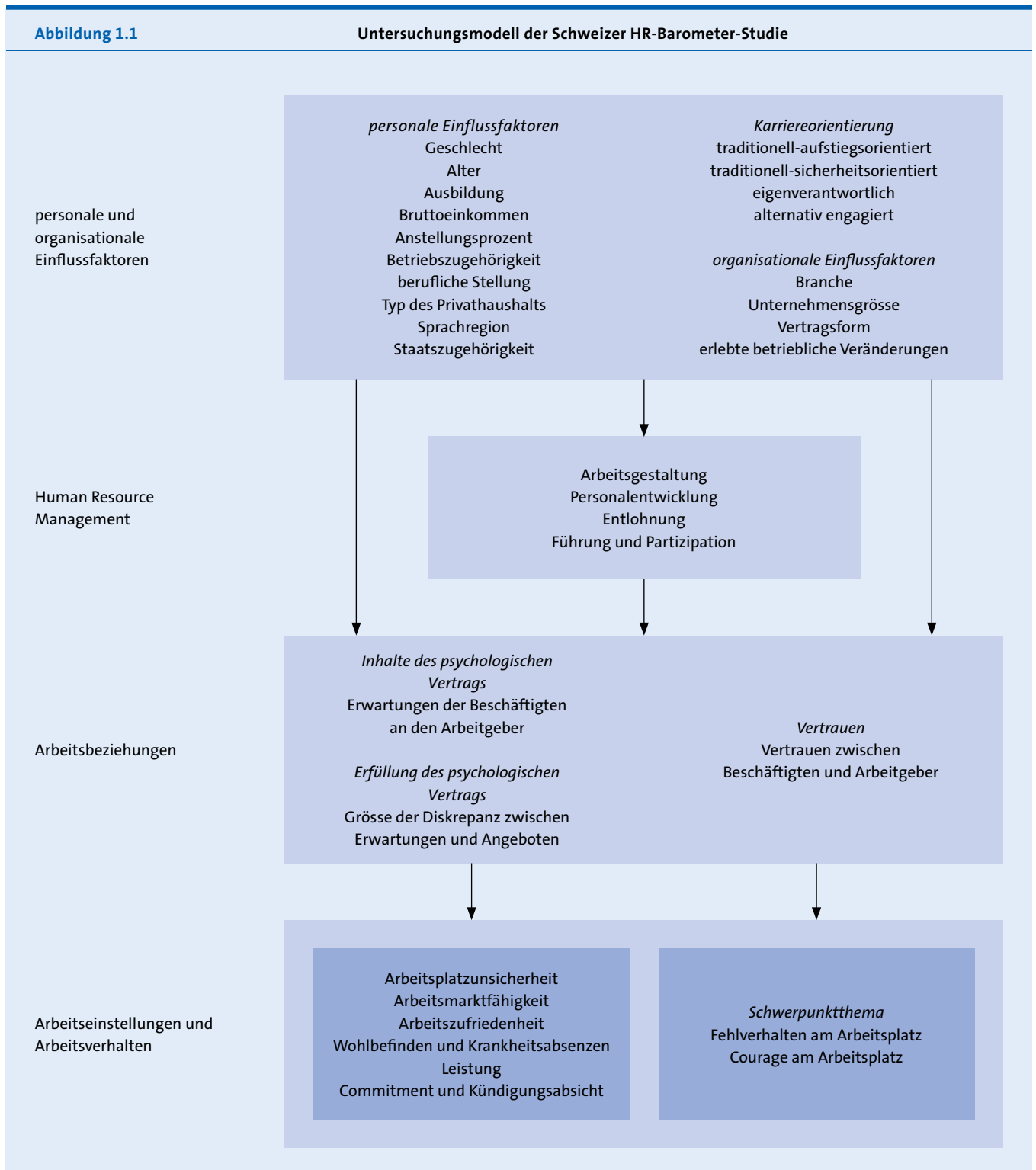
Das Untersuchungsmodell des HR-Barometers basiert auf dem psychologischen Vertrag (siehe Abbildung 1.1), welcher die Erwartungen der Beschäftigten und die Angebote der Arbeitgeber umfasst. Diese Erwartungen und Angebote ergänzen den juristischen Vertrag zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber und gehen darüber hinaus. Mit dem Wandel der Arbeitsmarktsituation und der damit verbundenen Zunahme der Arbeitsflexibilisierung gewinnt das Konzept des psychologischen Vertrags an Interesse und Relevanz, da die psychologischen Verträge aufgrund der sich verändernden Wünsche und Anforderungen neu definiert und ausgestaltet werden müssen. Im vorliegenden HR-Barometer wurden ausserdem folgende Einflussgrössen untersucht, die mit dem psychologischen Vertrag in Zusammenhang stehen:

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

Speziell wurde in der diesjährigen HR-Barometer-Erhebung zudem das Schwerpunktthema Fehlverhalten und Courage am Arbeitsplatz untersucht. Das Diskutieren vertraulicher Informationen mit unautorisierten Personen, das Entwenden von Firmeneigentum und Lügen über absolvierte Arbeitsstunden sind typische Beispiele von Fehlverhalten, welche sich negativ auf das Unternehmen und die Beschäftigten auswirken. Statistiken weisen darauf hin, dass Fehlverhalten am Arbeitsplatz den Unternehmen jährliche Ver-

luste von bis zu 250 Milliarden US-Dollar beschern (Holtfreter, 2005). Aus diesem Grund ist das Wissen über die Entstehung von arbeitnehmerseitigem Fehlverhalten für Unternehmen zentral. Der HR-Barometer geht daher

14



im ersten Schwerpunktkapitel der Frage nach, welches *Fehlverhalten* am Arbeitsplatz gezeigt wird und unter welchen Umständen. Im zweiten Schwerpunktkapitel wird auf das Thema *Courage* am Arbeitsplatz fokussiert und der Frage nachgegangen, in welchen Situationen Beschäftigte Probleme ansprechen, welche Problembereiche sie sich anzusprechen getrauen und wann und worüber sie aus welchen Gründen lieber schweigen.

### **Methodisches Vorgehen und Stichprobe**

Die diesjährige, erstmalige Förderung durch den Schweizerischen Nationalfonds ermöglichte den Zugang zum Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik für die Ziehung der Stichprobe. Dadurch konnte die Repräsentativität der Daten gesteigert werden, da im Stichprobenregister alle in der Schweiz gemeldeten Personen erfasst sind und nicht nur jene, welche im öffentlich zugänglichen Telefonbuch eingetragen sind. Neu enthält die Stichprobe neben Personen aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz auch Beschäftigte der italienischsprachigen Schweiz. Dadurch ist die Stichprobe des aktuellen HR-Barometers erstmalig für die ganze Schweiz repräsentativ.

Die Befragung wurde zusammen mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK durchgeführt. Die Befragten hatten die Möglichkeit, online oder schriftlich an der Umfrage teilzunehmen. Dieser gewählte Mixed-Mode-Ansatz erhöht die Stichprobenausschöpfung. Ein Vergleich der Teilnehmenden in der Onlinebefragung (86%) und der schriftlichen Befragung (14%) zeigte klare Unterschiede in den Stichprobenmerkmalen: Teilnehmende an der schriftlichen Befragung sind häufiger Frauen, im Schnitt älter, verfügen über eine vergleichsweise tiefere Ausbildung, haben eine tiefere berufliche Stellung inne, ein kleineres Arbeitspensum und verdienen ein tieferes Jahressalär. Diese Unterschiede lassen vermuten, dass durch den Mixed-Mode-Ansatz die Stichprobe an Repräsentativität gewonnen hat. Mit der Möglichkeit der schriftlichen Befragung wurden Personengruppen erreicht, welche den elektronischen Fragebogen nicht ausgefüllt hätten.

Der diesjährige Mixed-Mode-Ansatz ist eine Erneuerung der Erhebungsmethode, deren Auswirkungen auf das Teilnahme- und Antwortverhalten der Befragten allerdings nicht vollständig vorhersagbar ist. Diesem Methodenwechsel muss insbesondere beim Vergleich der Ergebnisse mit den Vorjahren in den Trendkapiteln Rechnung getragen werden, da leichte Abweichungen der Ergebnisse allenfalls durch den Methodenwechsel zu erklären sind. Der Vergleich der Stichprobe mit dem Vorjahr zeigt jedoch, dass die beiden Stichproben und die jeweiligen Antwortmuster insgesamt sehr ähnlich ausfallen. Daher werden die Trendvergleiche weitergeführt. Da der Methodenwechsel als alternative Erklärung für allfällige Veränderungen in den Trends jedoch nicht vollständig ausgeschlossen werden darf, weist in den Trendabbildungen ein Kleinbuchstabe hinter der Jahreszahl auf die spezifische Art von Stichprobe und Erhebungsmethode hin, welche der folgenden Übersicht entnommen werden kann.



	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

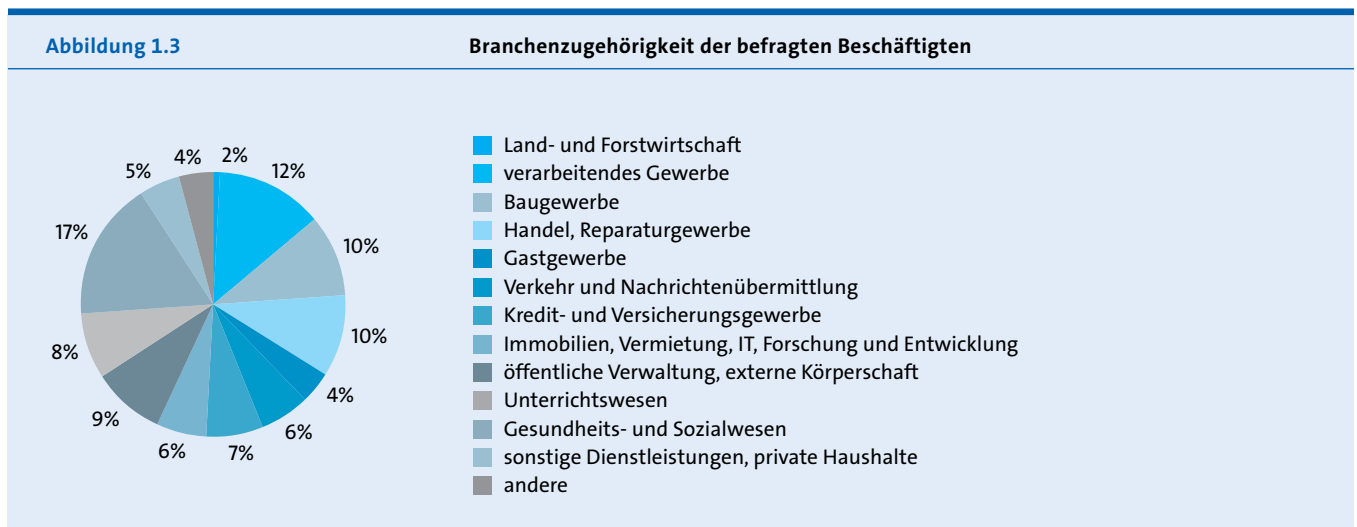
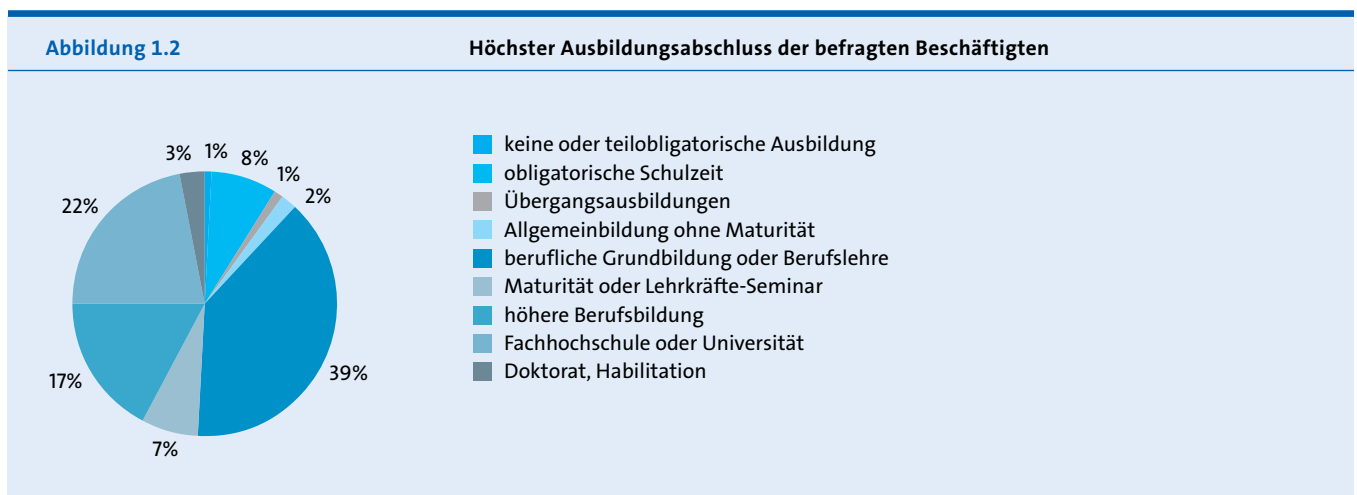
Die diesjährige Durchführung der Befragung fand von Ende Juni bis Ende August 2012 statt. Teilnahmeberechtigt waren Beschäftigte, die zum Befragungszeitpunkt zwischen 16 und 65 Jahre alt waren, sich in einer abhängigen und bezahlten Anstellung befanden sowie zu mindestens 40% angestellt waren. Neu wurden auch Lehrlinge mitbefragt. Selbstständig Erwerbende blieben wie in früheren Jahren von der Erhebung ausgeschlossen. Die gesamten Auswertungen basieren auf den Antworten von 1483 Beschäftigten.

Die Stichprobe der diesjährigen Erhebung charakterisiert sich durch folgende Merkmale (in Anlehnung an die Schlüsselmerkmale des Bundesamts für Statistik):

- Die Stichprobe umfasst 45% Frauen und 55% Männer.
- Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 41 Jahren
- Bei 9% der Befragten liegt das jährliche Bruttoeinkommen unter 25 000 Fr., bei 13% zwischen 25 000 und 50 000 Fr., bei 27% zwischen 50 001 und 75 000 Fr., bei 23% zwischen 75 001 und 100 000 Fr., bei 11% zwischen 100 001 und 125 000 Fr. und bei 11% über 125 001 Fr. Bei 6% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 73% der Befragten arbeiten Vollzeit (mindestens 90%) und 27% arbeiten Teilzeit.
- 29% der Befragten arbeiten seit 0 bis 2 Jahren im selben Unternehmen, 20% seit 3 bis 5 Jahren, 17% seit 6 bis 10 Jahren, 12% seit 10 bis 15 Jahren und 22% seit über 16 Jahren.
- 61% der Befragten haben eine berufliche Stellung ohne Vorgesetztenfunktion, 26% eine mit Vorgesetztenfunktion, 4% arbeiten als Direktionsmitglied, 2% sind als mitarbeitendes Familienmitglied angestellt und 7% sind in einem Lehrverhältnis.
- 17% der Befragten leben in einem Einpersonenhaushalt, 25% in einem Paarhaushalt ohne Kinder, 37% in einem Paarhaushalt mit Kindern, 8% in einem Einelternhaushalt mit Kindern, 3% in einem Nichtfamilienhaushalt und 10% in einer anderen Haushaltsform.
- 70% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen, 23% aus der französischsprachigen und 7% aus der italienischsprachigen Schweiz.

- 81% der Befragten haben die Schweizer Staatsangehörigkeit.
- 14% der Befragten arbeiten in Mikrounternehmen mit zehn oder weniger Beschäftigten, 38% arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen mit 11 bis 249 Beschäftigten und 41% sind in Grossunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten angestellt. Bei 7% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 85% der Befragten stehen in einem unbefristeten und 15% in einem befristeten Arbeitsverhältnis.
- 23% der Befragten haben in den letzten zwölf Monaten vor dem Erhebungszeitpunkt eine Restrukturierung, 20% einen Personalabbau und 13% einen Personalaufbau erlebt. 58% waren von keiner organisationalen Veränderungsmassnahme betroffen.

Abbildung 1.2 zeigt, welchen Ausbildungsabschluss die Befragten erreicht haben und aus Abbildung 1.3 wird ersichtlich, in welchen Branchen die 1483 Befragten arbeiten.



Die vollständigen Angaben zu den Merkmalen der Stichprobe sind im Anhang 1 aufgeführt. Die für die Auswertungen genutzten Faktoren basieren vorwiegend auf mehreren Fragen. Eine Übersicht über die erhobenen Faktoren findet sich im Anhang 2.

Zur Auswertung der Daten wurden deskriptive Masse verwendet. Im Schwerpunktkapitel wurden zusätzlich Regressionsanalysen gerechnet. Die Trendkapitel wurden zudem mit einer Trendanalyse ergänzt, das heisst, die Resultate der 1483 Befragten des diesjährigen HR-Barometers wurden mit den Ergebnissen aus den Vorjahren (Schweizer HR-Barometer 2006–2011) verglichen. Im Anhang 3 finden sich ergänzend zwei Tabellen mit allen Korrelationswerten zwischen den Stichprobenmerkmalen und den verwendeten Skalen sowie zwischen den Skalen selbst.

### **Gliederung des Berichts**

Der Bericht gliedert sich in ein Schwerpunktthema (Kapitel 2 und 3) und Trends (Kapitel 4) und endet mit übergreifenden Schlussfolgerungen (Kapitel 5).

Kapitel 2: Fehlverhalten

Kapitel 3: Courage

Kapitel 4: Trends

4.1 Karriereorientierungen

4.2 Human Resource Management

4.3 Arbeitsbeziehungen

4.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Kapitel 5: Schlussfolgerungen

## 2. Fehlverhalten

### Einleitung

Erst kürzlich wurden von einem Mitarbeitenden beim Nachrichtendienst des Bundes geheime Daten entwendet, bei einer Privatbank Kundendaten an ausländische Steuerfahnder verkauft und verbotene Hochrisiko-Investitionen getätigt, was einer Grossbank einen Verlust von über 2 Milliarden Dollar verursachte. Diese Beispiele von schwerwiegendem Fehlverhalten haben nicht nur für negative Schlagzeilen in den Medien gesorgt, sondern verursachen erhebliche Kosten für die betroffenen Unternehmen. So werden in den USA die jährlichen Kosten von allgemeinem Fehlverhalten am Arbeitsplatz auf bis zu 250 Milliarden US-Dollar (Holtfreter, 2005) und alleine von Diebstahl am Arbeitsplatz auf mehrere Milliarden US-Dollar geschätzt (Bowling & Gruys, 2010). Ein weiteres Fehlverhalten, welches in letzter Zeit vermehrt in den Medien diskutiert wurde, ist der illegale Konsum von Drogen oder Alkohol am Arbeitsplatz. Eine Studie des Bundesamts für Gesundheit und der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt Suva mit Personalverantwortlichen von über 1300 Unternehmen in der Schweiz zeigt, dass die Folgen von Alkoholkonsum am Arbeitsplatz jährliche Kosten von circa einer Milliarde Franken verursachen (Telser, Hauck & Fischer, 2011). Aber nicht nur die schwerwiegenden, sondern auch die geringfügigen Fehlverhalten von Beschäftigten – wie beispielsweise ohne Erlaubnis zu spät zur Arbeit zu kommen, extensive Pausen zu machen oder sich wenig bei der Arbeit anzustrengen – kosten die Unternehmen enorm viel. So zeigt eine Studie zum Engagement-Index in der Schweiz, dass jeder zehnte Beschäftigte bewusst die Leistung reduziert, was zu einer jährlichen Produktivitätseinbusse von geschätzten 50 Milliarden Franken führt (Gallup Consulting, 2010)

Um die hohen Kosten von Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu reduzieren, ist es für Unternehmen essenziell, die Häufigkeit von unterschiedlichen Fehlverhaltensweisen sowie deren Ursachen und Bedingungen zu kennen. Dabei interessiert insbesondere, was Unternehmen tun können, um Fehlverhalten zu reduzieren. Der diesjährige HR-Barometer widmet sich dem Thema «Fehlverhalten» anhand folgender Fragestellungen: Wie häufig verhalten sich Beschäftigte am Arbeitsplatz fehl? Was sind die personalen und organisationalen Bedingungen, die Fehlverhalten am Arbeitsplatz begünstigen? Welche HRM-Praktiken können Fehlverhalten am Arbeitsplatz entgegenwirken? Welche Beziehungselemente zwischen Beschäftigten und ihrem Arbeitgeber und welche Arbeitseinstellungen können Fehlverhalten am Arbeitsplatz erklären?

### Definition und Grundlagen

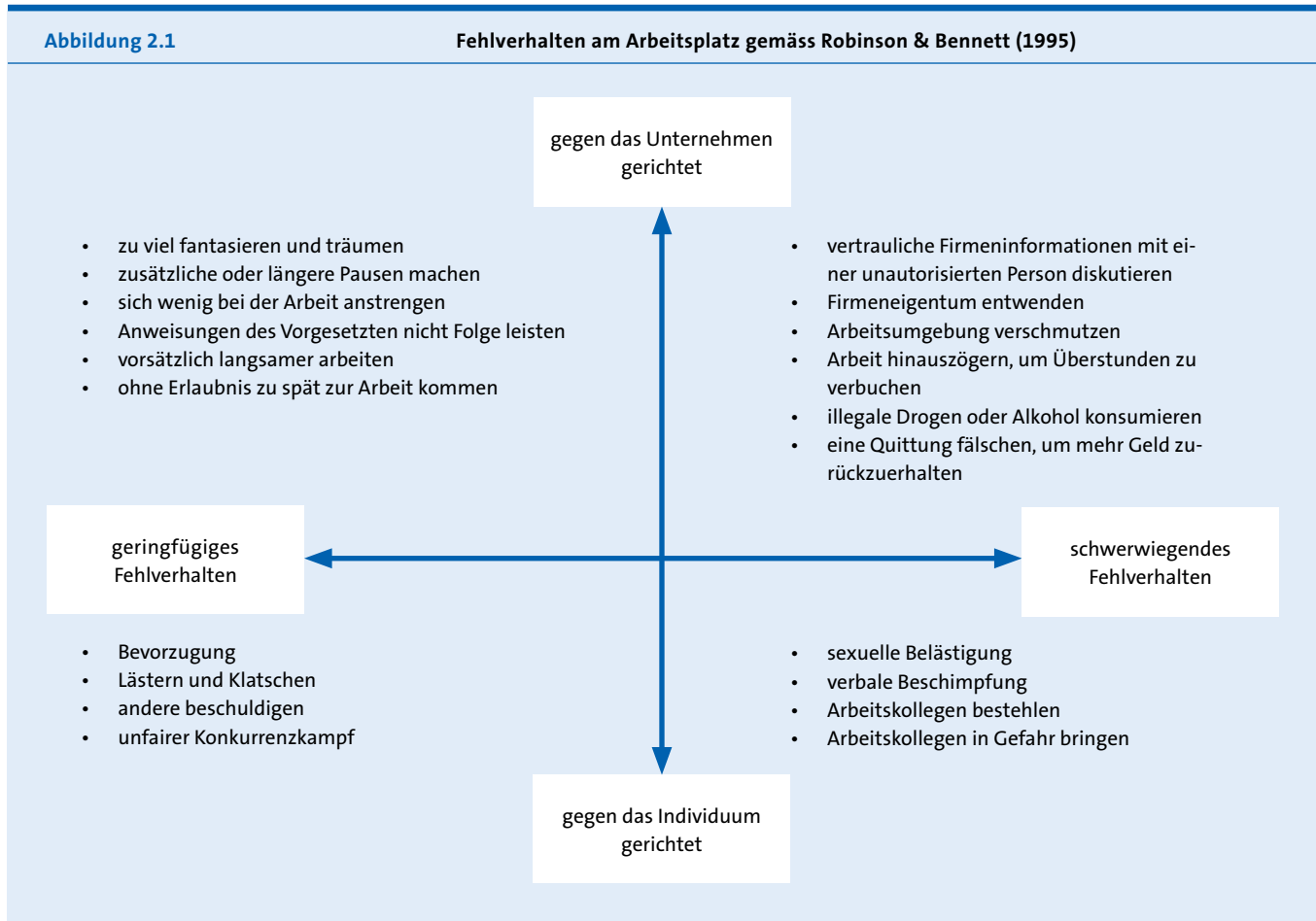
Fehlverhalten am Arbeitsplatz wird als freiwilliges arbeitnehmerseitiges Verhalten verstanden, welches organisationale Normen verletzt und da-

durch den Erfolg eines Unternehmens, das Wohlbefinden der Beschäftigten oder beides bedrohen kann (Robinson & Bennett, 1995). Gemäss Robinson und Bennett (1995) kann Fehlverhalten am Arbeitsplatz anhand von zwei Dimensionen in vier unterschiedliche Kategorien unterteilt werden (siehe Abbildung 2.1). Die erste Dimension bestimmt, gegen wen das normabweichende Verhalten gerichtet ist, das heisst, ob gegen das Unternehmen als solches oder gegen Individuen innerhalb des Unternehmens. Die zweite Dimension bestimmt, ob es sich bei den Verhaltensweisen um geringfügiges oder schwerwiegendes Fehlverhalten handelt.

Unter geringfügigem Fehlverhalten, welches gegen das Individuum im Unternehmen gerichtet ist, versteht man Verhaltensweisen wie Lästern, andere zu Unrecht zu beschuldigen oder die offensichtliche Bevorzugung einzelner Personen. Wird das gegen das Individuum gerichtete Fehlverhalten als schwerwiegend eingestuft, wird von Verhaltensweisen wie verbaler Beschimpfung, Bestehlen von Arbeitskollegen oder gar von sexueller Belästigung gesprochen. Geringfügiges Fehlverhalten, welches gegen das Unternehmen gerichtet ist, beinhaltet Verhaltensweisen wie beispielsweise ohne Erlaubnis zu spät zur Arbeit zu kommen, das Einlegen ausgedehnter Pausen oder absichtlich langsamer zu arbeiten. Ist das gegen das Unternehmen gerichtete Fehlverhalten schwerwiegend, geht es um Verhaltensweisen wie das Fälschen von Quittungen, den Konsum von illegalen Drogen und Alkohol am Arbeitsplatz oder das Bestehlen des Unternehmens. Im HR-Barometer 2012 werden ausschliesslich Verhaltensweisen untersucht, welche gegen das Unternehmen gerichtet sind. Dabei werden Verhaltensweisen betrachtet, welche gemäss Robinson und Bennett (1995) entweder als geringfügiges oder schwerwiegendes Fehlverhalten definiert werden.

Um das Fehlverhalten am Arbeitsplatz bei Beschäftigten in der Schweiz zu erfassen, wurde der Fragenkatalog von Bennett und Robinson (2000) verwendet. Die Beschäftigten wurden gefragt, wie oft sie innerhalb des letzten Jahres die entsprechenden Verhaltensweisen gezeigt haben. Ihre Antworten konnten sie auf einer Skala von 1 (nie) bis 7 (täglich) wählen. Zudem bestand die Option, keine Antwort zu geben. Zugunsten einer besseren Übersichtlichkeit wurden für die folgenden Abbildungen und Interpretationen die Kategorien 4 (5–11-mal im letzten Jahr) und 5 (monatlich) sowie die Kategorien 6 (wöchentlich) und 7 (täglich) zu je einer Kategorie zusammengefasst.

Da die Erhebung von Fehlverhalten am Arbeitsplatz mittels Selbstbeurteilung erfolgte, wurden die Teilnehmenden vor den entsprechenden Fragen nochmals explizit darauf hingewiesen, dass sie auf die ehrliche Beantwortung der Fragen angewiesen sind, um anhand der Ergebnisse Rückschlüsse auf Massnahmen in Unternehmen machen zu können. Ausserdem wurde den Befragten zugesichert, dass die Antworten streng vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet werden. Nichtsdestotrotz besteht bei einer Selbstbeurteilung von heiklen Themen wie Fehlverhalten die Gefahr von sozial erwünschtem Antwortverhalten. Um die Tendenz der Befragten, sozial erwünscht zu antworten, zu messen, wurden drei Fragen zur sozialen Erwünschtheit in den Fragebogen integriert. Personen mit einer starken Tendenz zu sozial erwünschtem Antwortverhalten (z. B. «ich bin im-



mer ehrlich zu anderen») wurden von den Analysen für das Schwerpunktthema Fehlverhalten am Arbeitsplatz ausgeschlossen (N=322). Somit basieren die folgenden Auswertungen auf den Daten von 1161 Befragten.

Das nachfolgende Unterkapitel fokussiert die deskriptive Analyse von geringfügigem Fehlverhalten, gefolgt von der deskriptiven Analyse von schwerwiegendem Fehlverhalten. Anschliessend werden die Einflussfaktoren von Fehlverhalten am Arbeitsplatz diskutiert und ein Fazit gezogen.

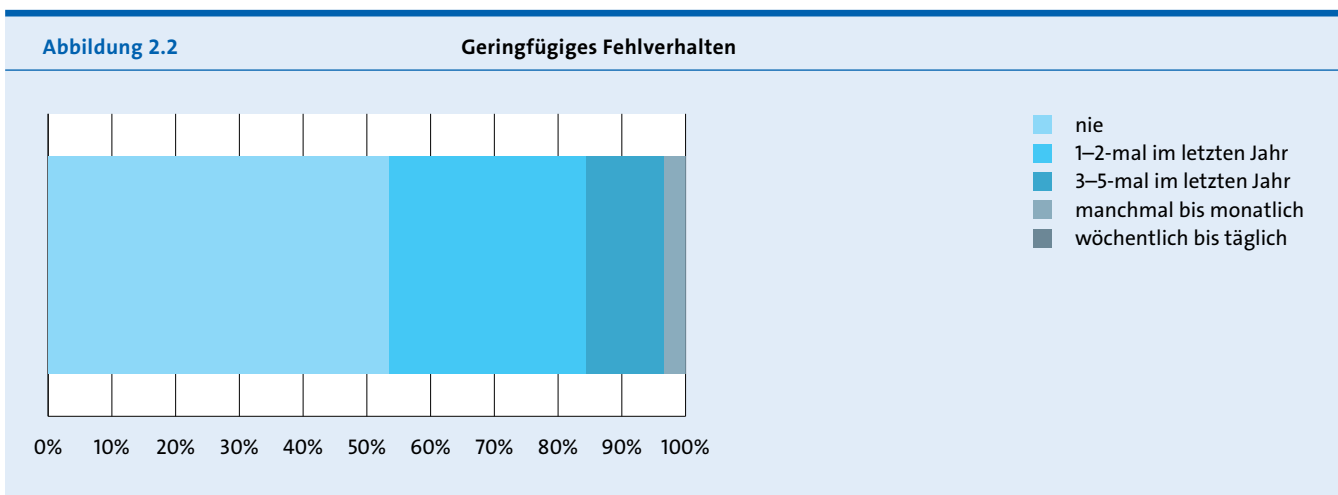
### Geringfügiges Fehlverhalten

Geringfügiges Fehlverhalten, welches gegen das Unternehmen gerichtet ist, beinhaltet Verhaltensweisen, welche die Unternehmensleistung reduzieren und vor allem in ihrer Summe erheblichen Schaden anrichten können. Der diesjährige HR-Barometer untersucht folgende Verhaltensweisen:

- Zu viel fantasiert und geträumt anstatt gearbeitet
- Eine zusätzliche oder längere Pause gemacht als vereinbart
- Sich wenig angestrengt bei der Arbeit
- Den Anweisungen des Vorgesetzten nicht Folge geleistet

- Vorsätzlich langsamer gearbeitet als tatsächlich nötig
- Ohne Erlaubnis zu spät zur Arbeit gekommen

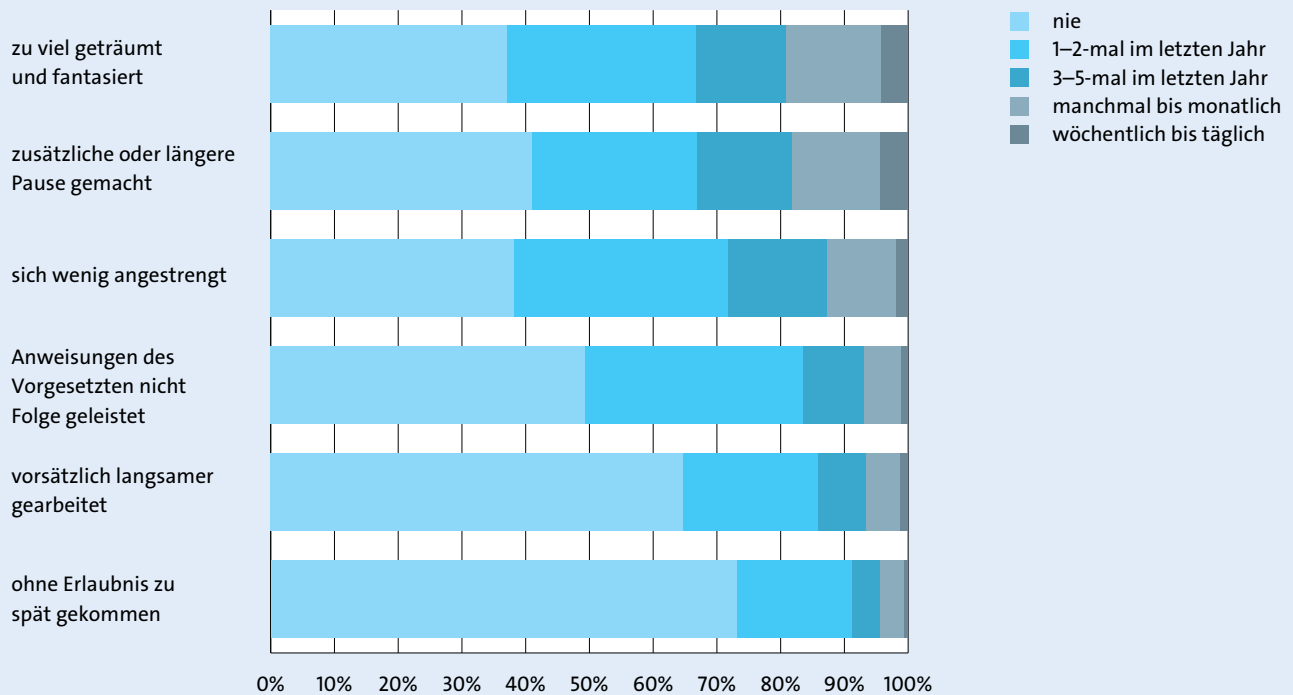
Aus der Abbildung 2.2 wird ersichtlich, dass rund die Hälfte der Befragten angibt, sich innerhalb des letzten Jahres nie geringfügig fehlverhalten zu haben. Fast ein Drittel der Befragten hat hingegen mindestens ein- bis zweimal innerhalb des letzten Jahres Verhaltensweisen gezeigt, die als geringfügiges Fehlverhalten definiert werden. Weitere 10% der Befragten geben an, mindestens drei- bis fünfmal innerhalb des letzten Jahres absichtlich die Leistung reduziert zu haben. Die restlichen 3% der Beschäftigten zeigen diese Verhaltensweisen bis zu täglich.



Werden die Ausprägungen der einzelnen geringfügigen Fehlverhaltensweisen betrachtet, ist eine klare Rangfolge in Bezug auf die Häufigkeit der gezeigten Fehlverhalten erkennbar (siehe Abbildung 2.3). Am häufigsten wird zu viel fantasiert und geträumt. Fast so häufig werden zusätzliche oder längere Pausen eingelegt oder die Anstrengung reduziert. Obwohl rund 40% der Beschäftigten angeben, innerhalb des letzten Jahres nie solche Verhaltensweisen an den Tag gelegt zu haben, gibt jede fünfte beschäftigte Person an, häufiger als fünfmal innerhalb des letzten Jahres zu viel geträumt und fantasiert, längere Pausen gemacht oder sich wenig bei der Arbeit angestrengt zu haben. Das Nichtbefolgen von Anweisungen des Vorgesetzten sowie vorsätzlich langsames Arbeiten sind etwas weniger häufig gezeigte Verhaltensweisen. So gibt jede 15. beschäftigte Person an, innerhalb des letzten Jahres relativ häufig (sechsmal pro Jahr bis täglich) den Anweisungen des Vorgesetzten nicht Folge geleistet oder vorsätzlich langsamer gearbeitet zu haben. Am wenigsten häufig geben die Befragten an, ohne Erlaubnis zu spät zur Arbeit zu kommen. Lediglich 4% der Beschäftigten kamen innerhalb des letzten Jahres häufiger als fünfmal ohne Erlaubnis zu spät zur Arbeit.

Abbildung 2.3

## Einzelne geringfügige Fehlverhaltensweisen

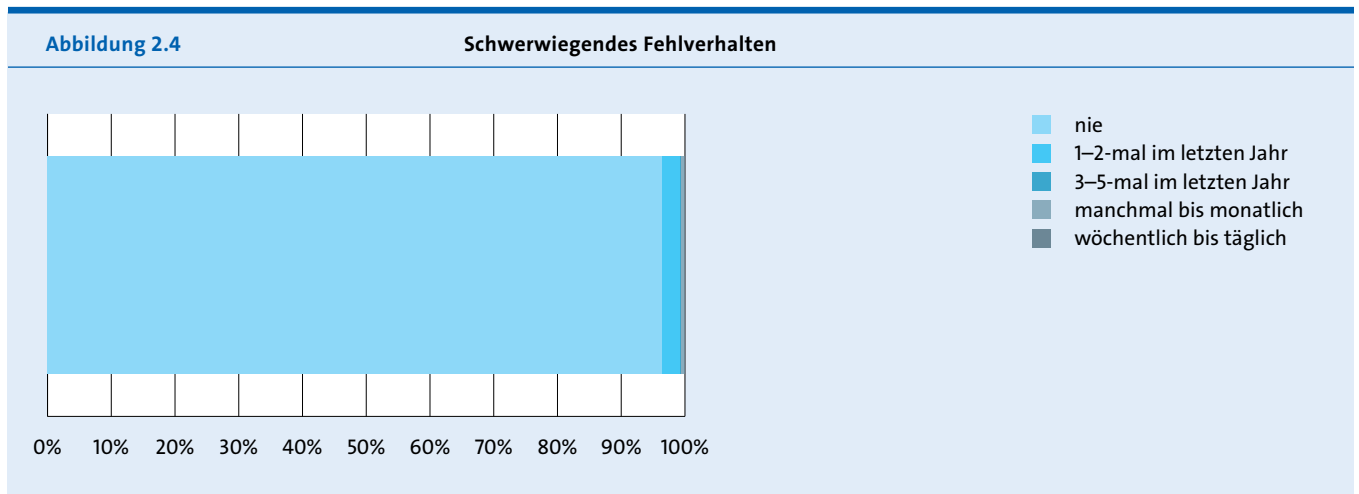
**Schwerwiegendes Fehlverhalten**

Schwerwiegendes Fehlverhalten, welches gegen das Unternehmen gerichtet ist, beinhaltet Verhaltensweisen, durch welche das Eigentum des Unternehmens beschädigt oder entwendet wird beziehungsweise Interessen des Unternehmens schwerwiegend tangiert und missbraucht werden. Der diesjährige HR-Barometer untersucht folgende Verhaltensweisen:

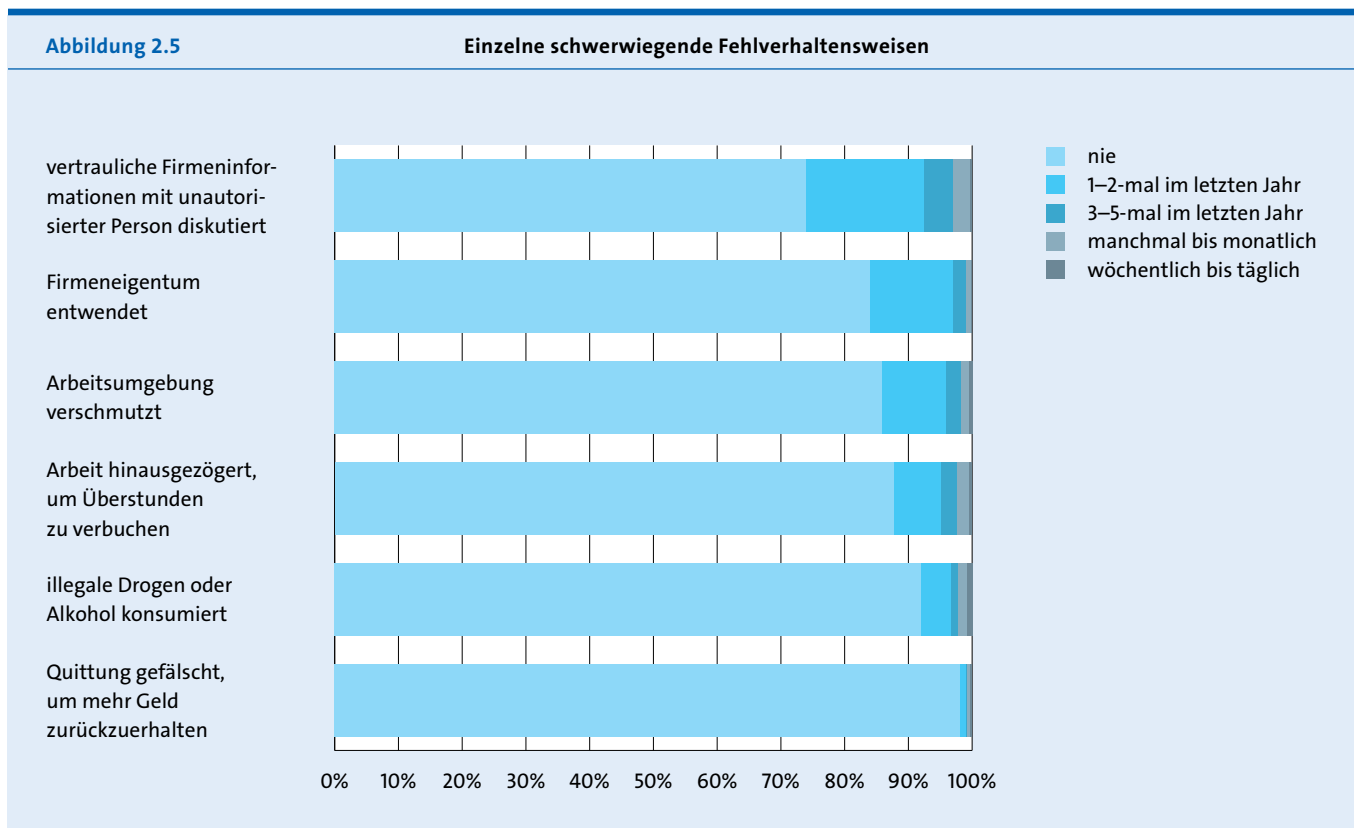
- Vertrauliche Firmeninformationen mit einer unautorisierten Person diskutiert
- Firmeneigentum entwendet
- Die Arbeitsumgebung verschmutzt
- Arbeit hinausgezögert, um Überstunden zu verbuchen
- Illegale Drogen oder Alkohol am Arbeitsplatz konsumiert
- Eine Quittung gefälscht, um mehr Geld zurückzuerhalten

Aus der Abbildung 2.4 wird ersichtlich, dass 96% der Befragten, gemäss eigenen Angaben, innerhalb des letzten Jahres nie schwerwiegende Fehlverhaltensweisen gezeigt haben. 3% der befragten Beschäftigten berichten allerdings, dass sie ein- bis zweimal innerhalb des letzten Jahres und 1% der Beschäftigten, dass sie zwischen dreimal jährlich und täglich schwerwiegende Fehlverhaltensweisen gezeigt haben.





Werden die einzelnen Ausprägungen von schwerwiegenderem Fehlverhalten betrachtet, zeigt sich ein differenzierteres Bild (siehe Abbildung 2.5). Am häufigsten werden vertrauliche Firmeninformationen mit einer unautorisierten Person diskutiert. Jede vierte beschäftigte Person in der Schweiz hat innerhalb des letzten Jahres mindestens einmal vertrauliche Firmeninformationen mit einer nicht autorisierten Person besprochen. Etwas weniger häufig wurde Firmeneigentum entwendet, die Ar-



beitsumgebung verschmutzt, die Arbeit absichtlich hinausgezögert, um Überstunden zu verbuchen oder wurden illegale Drogen oder Alkohol am Arbeitsplatz konsumiert. Jede sechste beschäftigte Person in der Schweiz hat mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres Firmeneigentum entwendet, jede siebte Person mindestens einmal absichtlich die Arbeitsumgebung verschmutzt, jede achte Person hat mindestens einmal Arbeit hinausgezögert, um Überstunden zu verbuchen und jede zwölfte Person hat mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres illegale Drogen oder Alkohol am Arbeitsplatz konsumiert. Am wenigsten häufig wurde das Fälschen von Quittungen, um mehr Geld zurückzuerhalten, genannt. Trotzdem gibt fast jede hundertste Person an, innerhalb des letzten Jahres häufiger als fünfmal eine Quittung gefälscht zu haben, um mehr Geld zurückzuerhalten.

### **Einflussfaktoren von Fehlverhalten**

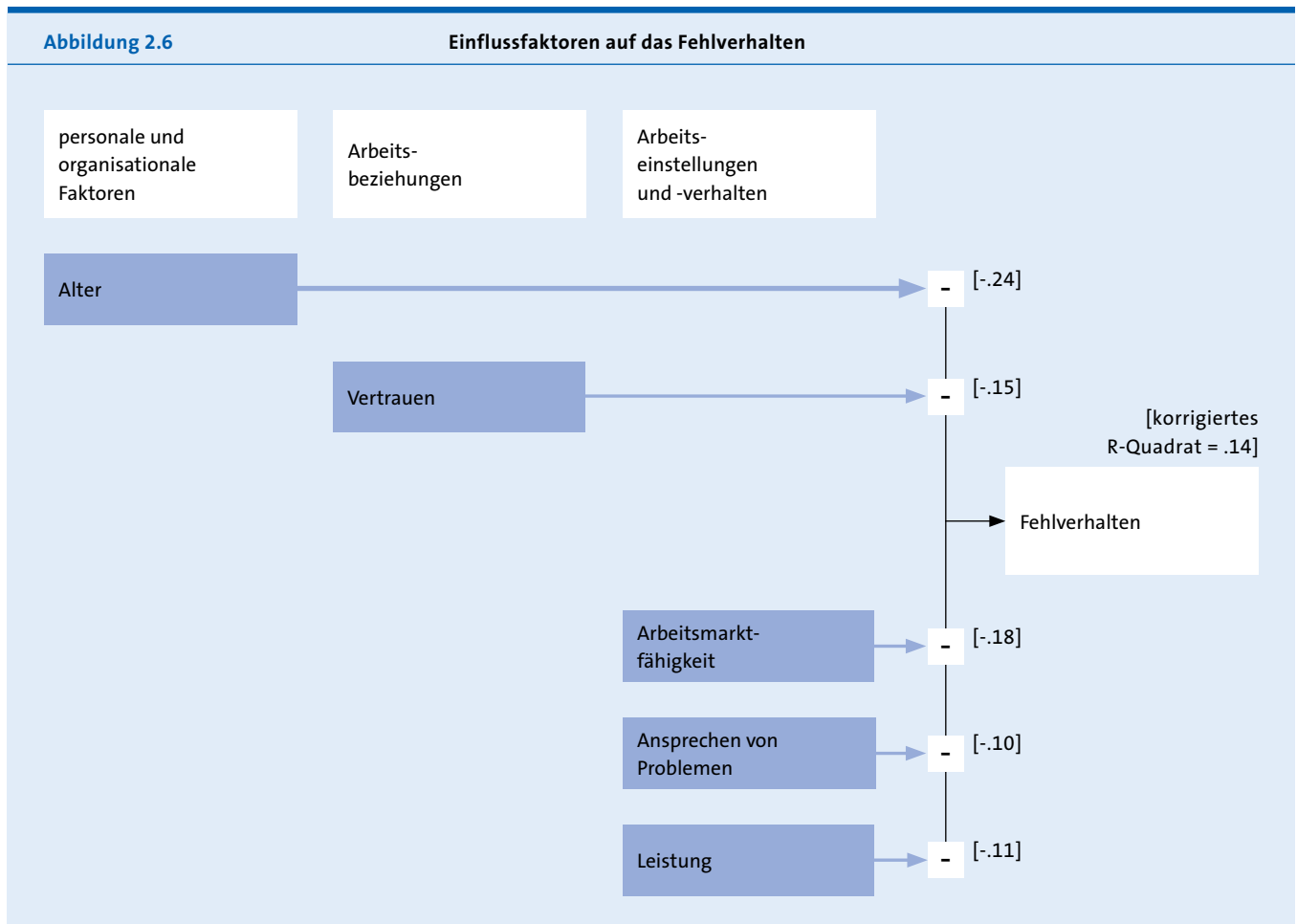
In diesem Abschnitt wird untersucht, welche Faktoren Fehlverhalten begünstigen beziehungsweise mit welchen Mitteln Fehlverhaltensweisen entgegengewirkt werden kann. Für die nachfolgenden Untersuchungen wurden das geringfügige und das schwerwiegende Fehlverhalten zusammengefasst betrachtet. Da viele Befragte angeben, sich nie fehlverhalten zu haben, ist die Verteilung der Antworten zum Fehlverhalten stark rechtsschief. Da somit eine Normalverteilung der abhängigen Variable Fehlverhalten ausgeschlossen werden muss, wurde die abhängige Variable dichotomisiert, das heisst anhand des Medians in zwei Gruppen unterteilt (0 = weniger Fehlverhalten, 1 = mehr Fehlverhalten). In der Regressionsanalyse wurden folgende Einflussfaktoren untersucht: personale und organisationale Faktoren, HRM-Praktiken, Merkmale der Arbeitsbeziehung sowie Arbeitseinstellungen und -verhalten. Abbildung 2.6 zeigt, dass das Fehlverhalten von fünf Faktoren beeinflusst wird.

Das Alter wirkt sich als einziger personaler Faktor auf die Häufigkeit des Fehlverhaltens aus. Jüngere Beschäftigte neigen eher zu Fehlverhalten am Arbeitsplatz als ihre älteren Arbeitskollegen. In Bezug auf die Arbeitsbeziehung zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit von Fehlverhalten am Arbeitsplatz grösser ist bei geringem Vertrauen der Beschäftigten in den Arbeitgeber. Eine gemeinsame Vertrauensbasis zwischen Beschäftigten und dem Arbeitgeber ist folglich enorm wichtig, um dem Fehlverhalten am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. Bezüglich der Arbeitseinstellungen und des Arbeitsverhaltens wird zudem ersichtlich, dass Befragte, welche mit ihrem Vorgesetzten oder Arbeitgeber über Probleme offen sprechen können, sich deutlich seltener fehlverhalten.

Auch die Selbsteinschätzung bezüglich der Arbeitsmarktfähigkeit und der eigenen Leistung wirkt sich auf das Fehlverhalten am Arbeitsplatz aus. Beschäftigte, welche sich als besonders leistungsstark einschätzen, zeigen weniger häufig Fehlverhalten. Auch Beschäftigte, welche bei einem potenziellen Arbeitsplatzverlust das Gefühl haben, auf dem in- oder externen Arbeitsmarkt schnell eine vergleichbare Stelle zu finden, neigen zu weniger Fehlver-

halten am Arbeitsplatz. Somit lohnt es sich, mithilfe von Aus- und Weiterbildungen in die Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten zu investieren.

26



### Zusammenfassung

Insgesamt berichten Beschäftigte in der Schweiz von relativ wenig Fehlverhalten am Arbeitsplatz. Ein wichtiger Faktor für die geringe Häufigkeit der Fehlverhaltensweisen spielt sicherlich der Selbstbericht durch die Befragten. Obwohl sozial erwünschtes Antwortverhalten kontrolliert wurde, muss davon ausgegangen werden, dass dennoch eine Dunkelziffer an nicht deklarierten Fehlverhaltensweisen bestehen bleibt. Zudem ist bei der Interpretation einiger schwerwiegender Fehlverhaltensweisen, wie beispielsweise Firmeneigentum zu entwenden, Vorsicht geboten. Denn unter der Entwendung von Firmeneigentum kann vieles verstanden werden – vom Mitgehenlassen eines Kugelschreibers bis hin zur Veruntreuung einer hohen Summe an Geld. Nichtsdestotrotz kann die Summe an kleinen Vergehen einen grösseren Schaden anrichten als ein schwerwiegendes Fehlverhalten (Ariely, 2012).

Rund die Hälfte der Beschäftigten berichten, dass sie mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres geringfügiges Fehlverhalten am Arbeitsplatz gezeigt haben. Am häufigsten wird zu viel fantasiert und geträumt, eine zusätzliche oder längere Pause eingelegt oder sich wenig bei der Arbeit angestrengt. Deutlich weniger häufig kommen die Beschäftigten in der Schweiz ohne Erlaubnis zu spät zur Arbeit. Dies überrascht nicht, denn einerseits ist das Zuspätkommen im Vergleich zu den anderen geringfügigen Fehlverhaltensweisen besser beobachtbar und untersteht somit der sozialen Kontrolle, andererseits wird Pünktlichkeit in der Schweiz sehr grossgeschrieben.

Obwohl insgesamt nur 4% der Beschäftigten in der Schweiz berichten, schwerwiegendes Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu begehen, kann dies in der Summe einen grossen Schaden für Unternehmen bedeuten. Beispielsweise berichtet jede vierte befragte Person, innerhalb des letzten Jahres mindestens einmal vertrauliche Firmeninformationen mit einer unautorisierten Person diskutiert zu haben, jede achte beschäftigte Person hat mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres Arbeit hinausgezögert, um Überstunden zu verbuchen und jede fünfzigste befragte Person gibt an, eine Quittung gefälscht zu haben, um mehr Geld zurückzuerhalten. Hochgerechnet auf 3.5 Millionen Erwerbstätige in der Schweiz diskutieren jährlich über 900 000 Beschäftigte vertrauliche Firmeninformationen mit einer unautorisierten Person, über 400 000 Beschäftigte verbuchen unrechtmässig Überstunden und über 60 000 Beschäftigte fälschen eine Quittung, um mehr Geld zurückzuerhalten.

Bei der Prävention von Fehlverhaltensweisen am Arbeitsplatz stellt sich die Frage, ob man den Fokus auf die Beschäftigten richtet, welche häufig Fehlverhalten begehen oder auf diejenigen, welche sich kaum fehlverhalten. Wird der Fokus auf erstere gelegt, kann durch ausgeprägte Kontrollen versucht werden, die Häufigkeit des Fehlverhaltens zu reduzieren. Geht man allerdings davon aus, dass sich Beschäftigte arbeitgeberseitiges Vertrauen wünschen, sollten Unternehmen versuchen, eine Unternehmenskultur aufzubauen, welche auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Die Analyse der Einflussfaktoren von Fehlverhalten zeigt deutlich, dass sich der Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Beschäftigten und ihrem Arbeitgeber auszahlt, da sich dadurch das Fehlverhalten am Arbeitsplatz reduziert.

Ein weiterer Vorteil einer Vertrauenskultur besteht darin, dass sich Beschäftigte eher trauen, Problembereiche anzusprechen und diese mit ihrem direkten Vorgesetzten oder Arbeitgeber zu diskutieren. Haben Beschäftigte das Gefühl, dass sie offen über Problembereiche sprechen können, berichten sie wiederum von weniger Fehlverhalten. Das offene Ansprechen von Problemen scheint somit als Ventil für mögliche Fehlverhaltensweisen gegenüber dem Unternehmen zu fungieren. Somit lohnt es sich für Unternehmen doppelt, in eine Vertrauenskultur zu investieren, in welcher Probleme offen angesprochen werden können. Im folgenden Kapitel wird unter anderem analysiert, wie Unternehmen ihre Beschäftigten motivieren können, Problembereiche offen anzusprechen.



## 3. Courage

### Einleitung

Courage beziehungsweise Zivilcourage wird gemeinhin assoziiert mit mutigen Heldentaten. Aber Zivilcourage beginnt bereits im Alltag – bei der täglichen Erwerbsarbeit (Brandstätter & Frey, 2003). In Unternehmen stehen Beschäftigte immer wieder vor der Entscheidung, über Missstände zu schweigen oder sich zu Wort zu melden und auf Probleme aufmerksam zu machen. Warum jemand schweigt, kann viele Gründe haben. Eine Person kann beispielsweise Stillschweigen über Fehlverhalten in der Firma bewahren aus Angst vor negativen Konsequenzen, im Extremfall einer Entlassung. Andere behalten ihre Meinung für sich, weil sie das Teamklima nicht durch Auseinandersetzungen gefährden möchten. Wieder andere entschliessen sich zu schweigen, um Arbeitskollegen zu schützen.

Wie viel Schaden eine Unternehmenskultur anrichten kann, in welcher die Norm vorherrscht, über firmeninterne Probleme zu schweigen, zeigt der Unternehmensskandal Enron: Ende 2001 brach der damals weltweit grösste Energiekonzern aufgrund eines Bilanzfälschungsskandals zusammen. Spätere Mitarbeiterbefragungen ergaben, dass eine Vielzahl der Beschäftigten bei Enron bereits ahnte, dass Misswirtschaft betrieben wurde, sie jedoch aufgrund der einschüchternden Firmenkultur nicht den Mut fanden, sich zu Wort zu melden (Oppel, 2002). Dieser Vorfall und andere Beispiele von Unternehmensskandalen zeigen, dass es für Unternehmen essenziell ist, die Ursachen von arbeitnehmerseitigem Schweigen respektive die Wichtigkeit des Ansprechens von Problemen zu kennen, um eine Kultur zu fördern, in der über Missstände gesprochen wird. Die diesjährige Ausgabe des Schweizer HR-Barometers widmet sich aus diesem Grund dem Thema «Courage am Arbeitsplatz». Dabei wird folgenden Fragen nachgegangen: Mit wem sprechen Beschäftigte über Probleme? Unter welchen Umständen zeigen sie Courage am Arbeitsplatz? Welche Problembereiche sprechen sie an und über welche schweigen sie lieber? Wer hat welche Gründe fürs Schweigen und wie kann ein Arbeitgeber seine Beschäftigten motivieren, Probleme offen anzusprechen?

### Definition und Grundlagen

«Courage» bezeichnet nach Singer (2003) den sozialen Mut, die persönliche Meinung gegenüber Obrigkeiten und Mehrheiten frei zu äussern, auch dann, wenn sie der Umgebung missfallen könnte. Gemäss Nunner-Winkler (2002) ist Courage durch zwei wesentliche Merkmale gekennzeichnet: Erstens orientiert sich Courage an normativen Grundwerten der Gesellschaft und zweitens benötigt Courage persönlichen Mut, weil die Folgen für die betroffene Person mit gewissen Risiken verbunden sind.

Während sich Courage im weitesten Sinn in ganz unterschiedlichen Verhaltensweisen und Situationen zeigen kann, bezieht sich das folgende





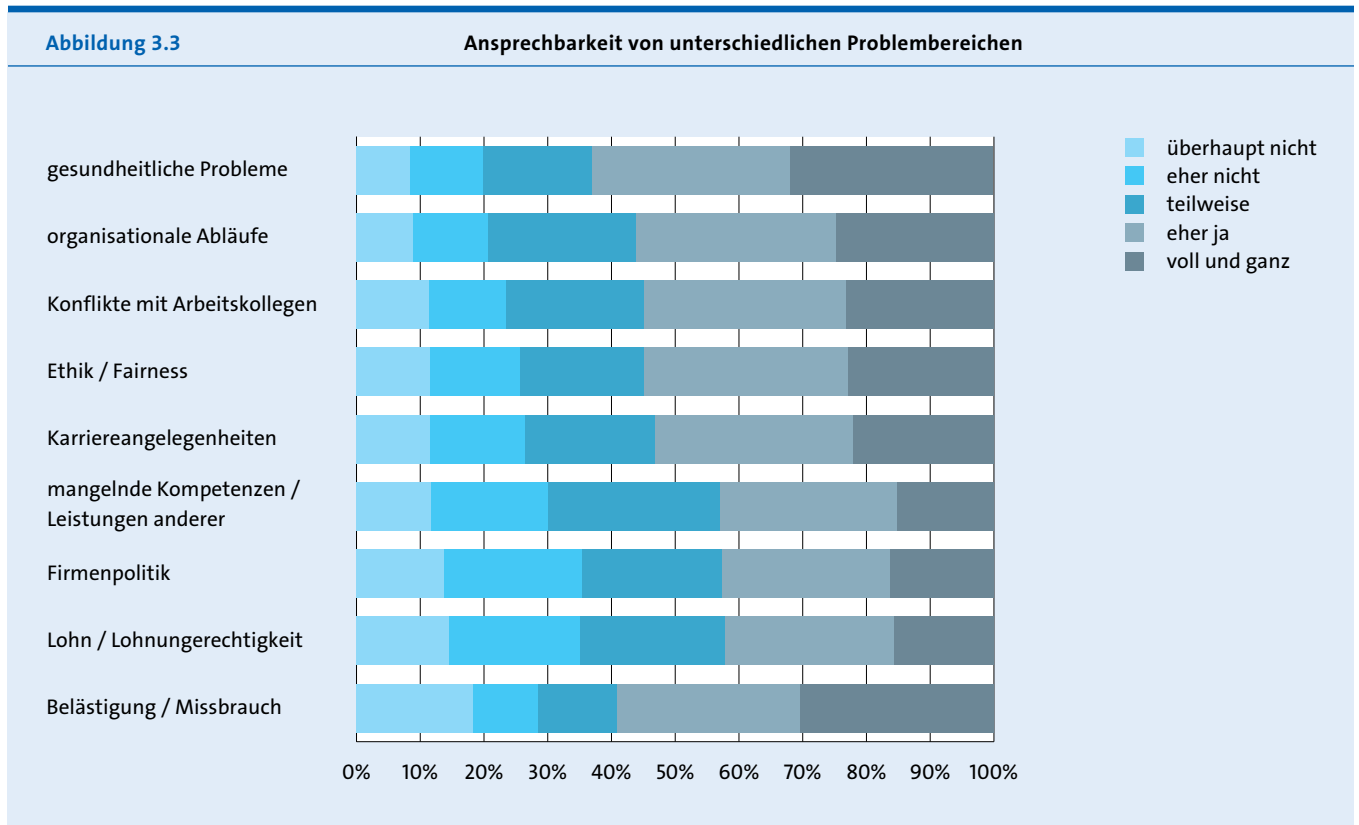


- der Firmenpolitik oder Firmenentscheiden,
- persönlicher Karriereangelegenheiten,
- Ethik und Fairness (persönliche Fehlritte, Diskriminierung),
- Belästigung oder Missbrauch,
- Konflikten mit Arbeitskollegen oder
- gesundheitlicher Probleme.

Wie aus Abbildung 3.3 ersichtlich wird, können Beschäftigte unterschiedlich gut mit ihrem Arbeitgeber über die verschiedenen Problembereiche sprechen.

Der am ehesten ansprechbare Problembereich betrifft *gesundheitliche Probleme*. 63% der Befragten berichten, eher gut bis voll und ganz mit ihrem Arbeitgeber über solche Probleme sprechen zu können. 17% berichten, dass sie Sorgen über auftretende Gesundheitsprobleme teilweise äussern würden, während gut 30% angeben, dies eher nicht oder gar nicht zu können.

Gut die Hälfte der Befragten berichtet, Probleme mit organisationalen Abläufen, Konflikte mit Arbeitskollegen, Ethik und Fairness sowie Probleme mit persönlichen Karriereangelegenheiten relativ mühelos ansprechen zu können. Im Detail geben 56% der Beschäftigten an, *Probleme mit organisationalen Abläufen* in der Firma gut bis sehr gut äussern zu können. 23% der Beschäftigten bekunden teilweise Mühe, solche Probleme anzu-



sprechen, während 21% angeben, dass sie sich bei solchen Bedenken eher nicht bis überhaupt nicht zu Wort melden. Treten *Konflikte mit Arbeitskollegen* auf, können 55% der Beschäftigten eher bis voll und ganz mit ihrem Arbeitgeber sprechen. Für 23% der Befragten ist dieser Problembereich teilweise ansprechbar, während 24% eher oder überhaupt nicht mit ihrem Arbeitgeber darüber sprechen würden. Über *Probleme in Bezug auf Ethik und Fairness* können 55% der Befragten gut bis sehr gut mit ihrem Arbeitgeber sprechen, während 19% angeben, dies nur teilweise zu können. 26% der befragten Beschäftigten geben weiter an, über Ethik- und Fairnessprobleme mit ihrem Arbeitgeber eher oder sehr schwer sprechen zu können. Das Ansprechen von *Problemen mit persönlichen Karriereangelegenheiten* bereitet 53% der Befragten kaum oder gar keine Mühe. 21% der Befragten berichten, Karriereprobleme teilweise ansprechen zu können, 26% der Beschäftigten hingegen geben an, mit ihrem Arbeitgeber überhaupt nicht oder eher nicht darüber sprechen zu können.

Mehr Schwierigkeiten haben Beschäftigte, wenn es darum geht, mangelnde Kompetenzen oder Leistungen von anderen, Probleme mit der Firmenpolitik und insbesondere auch Lohnprobleme beim Arbeitgeber anzusprechen. Nur 43% der Befragten geben an, mit ihrem Arbeitgeber über *mangelnde Kompetenzen beziehungsweise Leistungen von Kollegen und Vorgesetzten* gut bis sehr gut sprechen zu können. Hingegen berichten 27%, dass sie nur zum Teil solche Bedenken äussern würden, während 30% eher nicht oder überhaupt nicht die Möglichkeit sehen, über mangelnde Kompetenzen von anderen mit dem Arbeitgeber zu sprechen. *Probleme mit der Firmenpolitik und Firmenentscheiden* können ebenfalls nur noch 43% der Befragten voll und ganz bis eher gut ansprechen, während 22% berichten, dass ihnen dies nur teilweise gelingen würde. Das Ansprechen von *Problemen in Bezug auf Lohn und Lohnungerechtigkeit* erscheint nur gerade 42% der Befragten mühelos. 23% geben demgegenüber an, dass sie nur teilweise über solche Probleme mit ihrem Arbeitgeber sprechen können und 35% der Befragten haben grosse bis sehr grosse Mühe, Lohnprobleme anzusprechen.

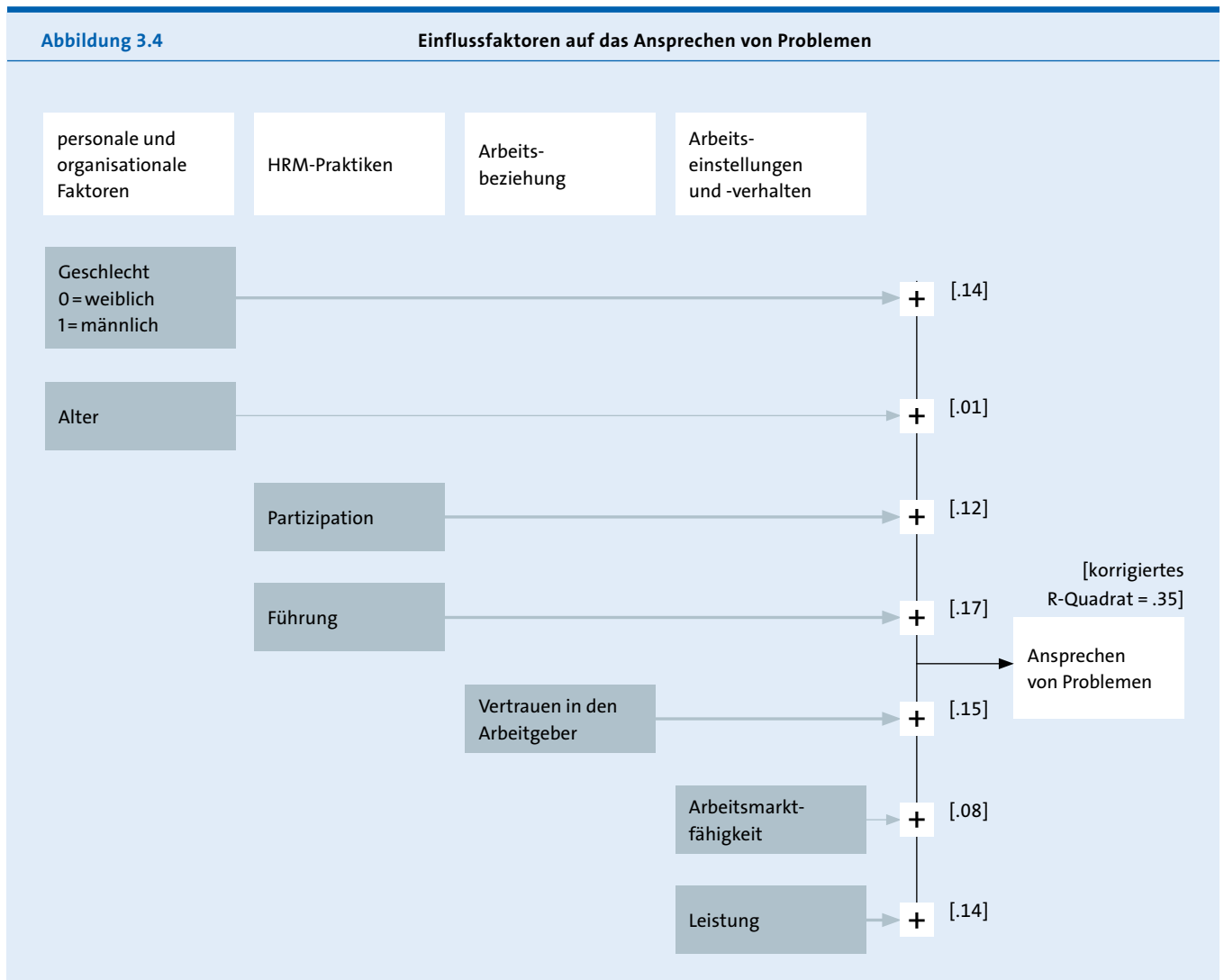
Das Ansprechen von *Belästigungen und Missbrauch* am Arbeitsplatz ist ein besonders sensibles, aber dennoch weit verbreitetes Thema in Betrieben. Rund jede/r zweite Erwerbstätige/r in der Schweiz kommt mit solchen Vorfällen direkt oder indirekt in Berührung (Schär, Moser, Marianne & Strub, 2010). Sowohl für das Opfer als auch für den Beschuldigten kann das Ansprechen von Belästigungen und Missbrauch gravierende Konsequenzen haben. Einerseits berichten zwar fast 60% der Befragten, dass sie bei einem entsprechenden Vorfall eher bis voll und ganz mit ihrem Arbeitgeber sprechen könnten. Andererseits geben aber fast 20% an, dass sie schlecht über solche Probleme mit ihrem Vorgesetzten oder einer Arbeitgebervertretung sprechen könnten, während sich weitere 20% überhaupt nicht getrauen, ein solches Thema anzusprechen. Zudem wollte jeder zehnte Umfrageteilnehmende keine Aussage zu diesem Problembereich machen.

Welche personalen und situativen Faktoren es den Beschäftigten erleichtern respektive erschweren, die genannten Problembereiche bei ihrem Arbeitgeber anzusprechen, wird im folgenden Teilabschnitt besprochen.

**Einflussfaktoren auf das Ansprechen von Problemen**

Um Missstände in der Firma aufzudecken und eine offene Unternehmenskultur zu begünstigen, ist es für Arbeitgeber zentral zu wissen, wie das Ansprechen von Problemen am Arbeitsplatz gefördert werden kann. Die multivariaten Regressionsanalysen zeigen, dass das Ansprechen von Problemen am Arbeitsplatz (unabhängig vom jeweiligen Problembereich) von sieben Hauptfaktoren beeinflusst wird (siehe Abbildung 3.4).

Bei den *personalen Faktoren* spielt vor allem das Geschlecht eine wesentliche Rolle. So trauen sich Männer generell eher, Probleme im Unternehmen anzusprechen als Frauen, vor allem wenn es um mangelnde Kompetenzen anderer und Ethik- und Fairnessprobleme geht. Dies kann unterschiedliche Gründe



haben. Beispielsweise weist eine Metaanalyse darauf hin, dass Männer in vielen Situationen ein höheres Selbstbewusstsein aufweisen als Frauen (Kling, Hyde, Showers & Buswell, 1999). Ein weiterer personaler Einflussfaktor ist das Alter. Je älter Beschäftigte sind, umso eher berichten sie, Missstände aller Art in der Firma zu melden. Da ältere Arbeitnehmende über eine grössere Berufs- und Lebenserfahrung verfügen als jüngere, gibt ihnen dies womöglich den nötigen Mut, um Probleme offen anzusprechen zu können.

Auch *HRM-Praktiken* haben einen wesentlichen Einfluss darauf, ob Beschäftigte Missstände bei ihrem Arbeitgeber ansprechen oder nicht. Beschäftigte, welche berichten, dass sie das Recht haben, an Entscheidungen im Unternehmen zu partizipieren, geben häufiger an, über auftretende Probleme am Arbeitsplatz zu berichten. Beschäftigte mit Mitspracherecht scheinen sich somit eher berechtigt zu fühlen, auf Missstände hinzuweisen. Ein weiterer bedeutender Einflussfaktor ist der Führungsstil des Vorgesetzten: Fühlen sich Beschäftigte von ihrem Vorgesetzten verstanden und unterstützt, sind sie eher bereit, sich über Missstände im Unternehmen zu äussern.

In Bezug auf die *Arbeitsbeziehung* zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber steht das Vertrauen in den Arbeitgeber im Zentrum. Je höher das Vertrauen in den Arbeitgeber ist, umso eher werden Probleme mit dem Arbeitgeber besprochen.

Auch *Arbeitseinstellungen und -verhalten* sind dem Ansprechen von Problemen förderlich. Je höher die Befragten ihre Arbeitsmarktfähigkeit und ihre persönliche Leistung einschätzen, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie Missstände im Unternehmen melden. Beschäftigte mit guten Chancen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt fürchten sich möglicherweise weniger vor möglichen negativen Konsequenzen einer Problemmeldung.

Wie weitere Detailanalysen zeigen, sind für das Ansprechen bestimmter Problembereiche zusätzliche Einflussfaktoren von besonderer Relevanz. Im Folgenden wird daher auf diejenigen Problembereiche (Ansprechen von Problemen mit organisationalen Abläufen, Karriereangelegenheiten sowie Belästigung und Missbrauch) eingegangen, welche, neben den allgemeinen Einflussfaktoren, von weiteren Faktoren wesentlich beeinflusst werden.

Beim Ansprechen von *Problemen mit organisationalen Abläufen* zeigt sich zusätzlich zu den allgemeinen Einflussfaktoren ein starker Zusammenhang mit der Entlohnungsform der Beschäftigten. Arbeitnehmende, welche berichten, dass sie über einen variablen, leistungsabhängigen Gehaltsanteil verfügen, sprechen Probleme mit organisationalen Abläufen bei ihrem Arbeitgeber weniger häufig an als Beschäftigte, deren Lohn nicht direkt von ihrer Arbeitsleistung abhängt. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass leistungsabhängige Gehälter dazu verleiten, über Missstände in Bezug auf organisationale Prozesse eher zu schweigen. Möglicherweise fürchten die Beschäftigten eine Kürzung ihres leistungsabhängigen Gehaltsanteils infolge einer Problemmeldung. Berichten Beschäftigte jedoch von einem variablen, vom Unternehmenserfolg abhängigen Gehaltsanteil, zeigt sich ein gegenteiliges Bild. Beschäftigte, deren Lohn an den Unternehmenserfolg geknüpft ist, berichten auffallend häufiger, Probleme mit organisationalen Abläufen zu melden. Erfolgsabhängige Gehaltsanteile schei-

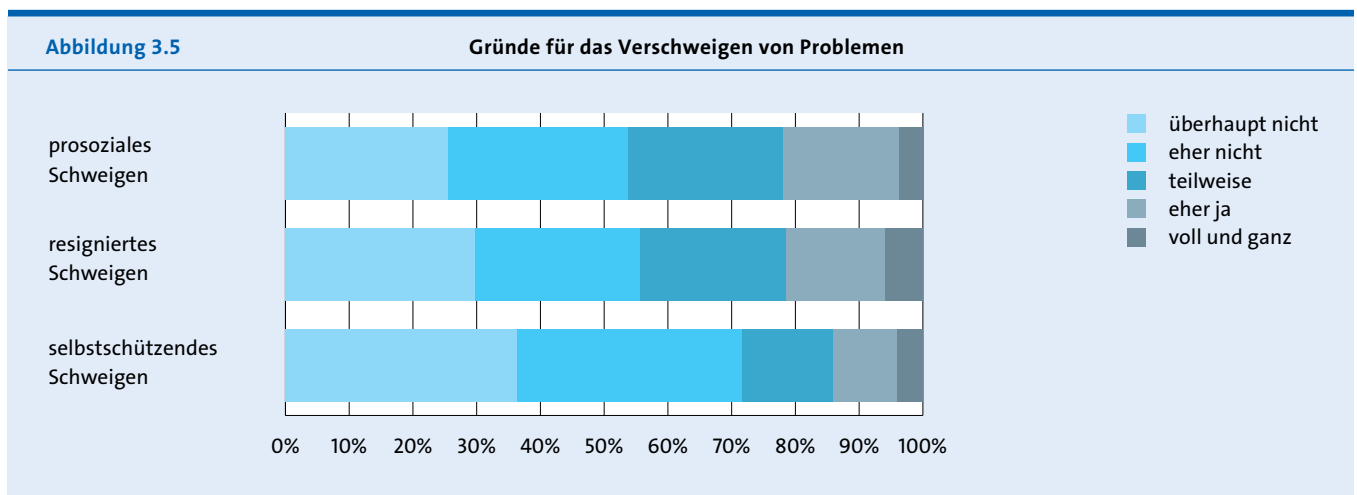
nen somit für Arbeitnehmende ein grösserer Anreiz zu sein, Prozessprobleme zu melden. Dies liegt wohl darin begründet, dass das Nichtmelden von organisationalen Problemen sich negativ auf den Unternehmenserfolg und infolge auch auf den eigenen erfolgsabhängigen Lohnanteil auswirken würde.

Das Ansprechen von *Problemen hinsichtlich Karriereangelegenheiten* kann durch Personalbeurteilungsgespräche zusätzlich zu den bereits genannten allgemeinen Einflussfaktoren positiv beeinflusst werden. Beschäftigte, welche angeben, dass ihr Vorgesetzter mit ihnen in regelmässigen Abständen die weitere berufliche Entwicklung bespricht und klare Ziele vereinbart, berichten auffallend häufiger, dass sie Karriereprobleme gegenüber ihrem Arbeitgeber ansprechen. Personalbeurteilungsgespräche scheinen somit eine Plattform zu bieten, um Karriereangelegenheiten vertieft zu besprechen.

Detailanalysen in Bezug auf den Problembereich *Belästigung und Missbrauch* weisen darauf hin, dass die Betriebszugehörigkeitsdauer Einfluss darauf nimmt, ob Beschäftigte im Fall von Belästigungen oder Missbrauch den Arbeitgeber informieren. Je kürzer Arbeitnehmende in einem Betrieb sind, umso eher berichten sie, mit ihrem Arbeitgeber über solche Vorfälle sprechen zu können. Ein möglicher Grund für dieses Ergebnis könnte sein, dass eine lange Betriebszugehörigkeit zu einer zunehmenden Abhängigkeit vom Arbeitgeber führt, wodurch solche schwerwiegende Probleme nur mit grosser Vorsicht angesprochen werden. Entgegen der Erwartung führt eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit dazu, dass die Bereitschaft, Belästigungen und Missbrauch beim Arbeitgeber anzusprechen, steigt. Womöglich denken sich Arbeitnehmende in diesen Situationen, dass sie nichts mehr zu verlieren haben.

**Verschweigen von Problemen**

Das Gegenteil des Ansprechens von Problemen am Arbeitsplatz ist das absichtliche Verschweigen von Missständen. Der HR-Barometer interessiert sich dabei insbesondere für die Gründe, weshalb Beschäftigte über Missstände im Unternehmen schweigen. In Anlehnung an Van Dyne, Ang und



Botero (2003) wird im Folgenden zwischen drei Typen von Gründen für das Verschweigen von Problemen unterschieden:

- Resigniertes Schweigen: Probleme werden verschwiegen aufgrund des Glaubens, dass sich nichts ändern würde, wenn etwas angesprochen werden würde.
- Selbstschützendes Schweigen: Probleme werden verschwiegen aus Angst vor negativen Konsequenzen (z.B. in Bezug auf die eigene Karriere oder den Lohn).
- Prosoziales Schweigen: Probleme werden verschwiegen, da die Zusammenarbeit und die soziale Beziehung mit anderen nicht gefährdet werden soll.

Wie in Abbildung 3.5 ersichtlich ist, nennen die Befragten als häufigsten Grund für das Schweigen, dass sie die Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten nicht gefährden wollen (*prosoziales Schweigen*). Solche prosozialen Interessen sind für 22% der befragten Beschäftigten eher bis voll und ganz ein Grund, am Arbeitsplatz Probleme zu verschweigen. Für 24% ist das Aufrechterhalten einer guten Beziehung zu anderen teilweise ein Grund zum Schweigen. Für 54% gilt dies dagegen eher weniger oder überhaupt nicht.

Am zweithäufigsten schweigen die Befragten, weil sie glauben, dass sich durch das Ansprechen des Problems nichts ändern würde (*resigniertes Schweigen*). Resignation ist für 21% der Befragten eher bis voll und ganz ein Grund, weshalb sie über Missstände schweigen. 23% geben an, teilweise über Probleme zu schweigen, weil sich ihrer Meinung nach durch ihre Wortmeldung nichts ändern würde, während 56% eher nicht oder überhaupt nicht aus diesem Grund schweigen.

Am dritthäufigsten berichten die befragten Beschäftigten, dass sie über Missstände am Arbeitsplatz schweigen, weil sie sich selbst vor negativen Konsequenzen fürchten (*selbstschützendes Schweigen*). Selbstschutz sehen nur 14% der Beschäftigten eher bis voll und ganz als Grund für ihr Schweigen. Weitere 14% geben an, dass sie teilweise aus Angst vor negativen Konsequenzen für sich schweigen, während dies für 72% eher bis überhaupt keinen Schweigegrund darstellt.

### **Einflussfaktoren auf das Verschweigen von Problemen**

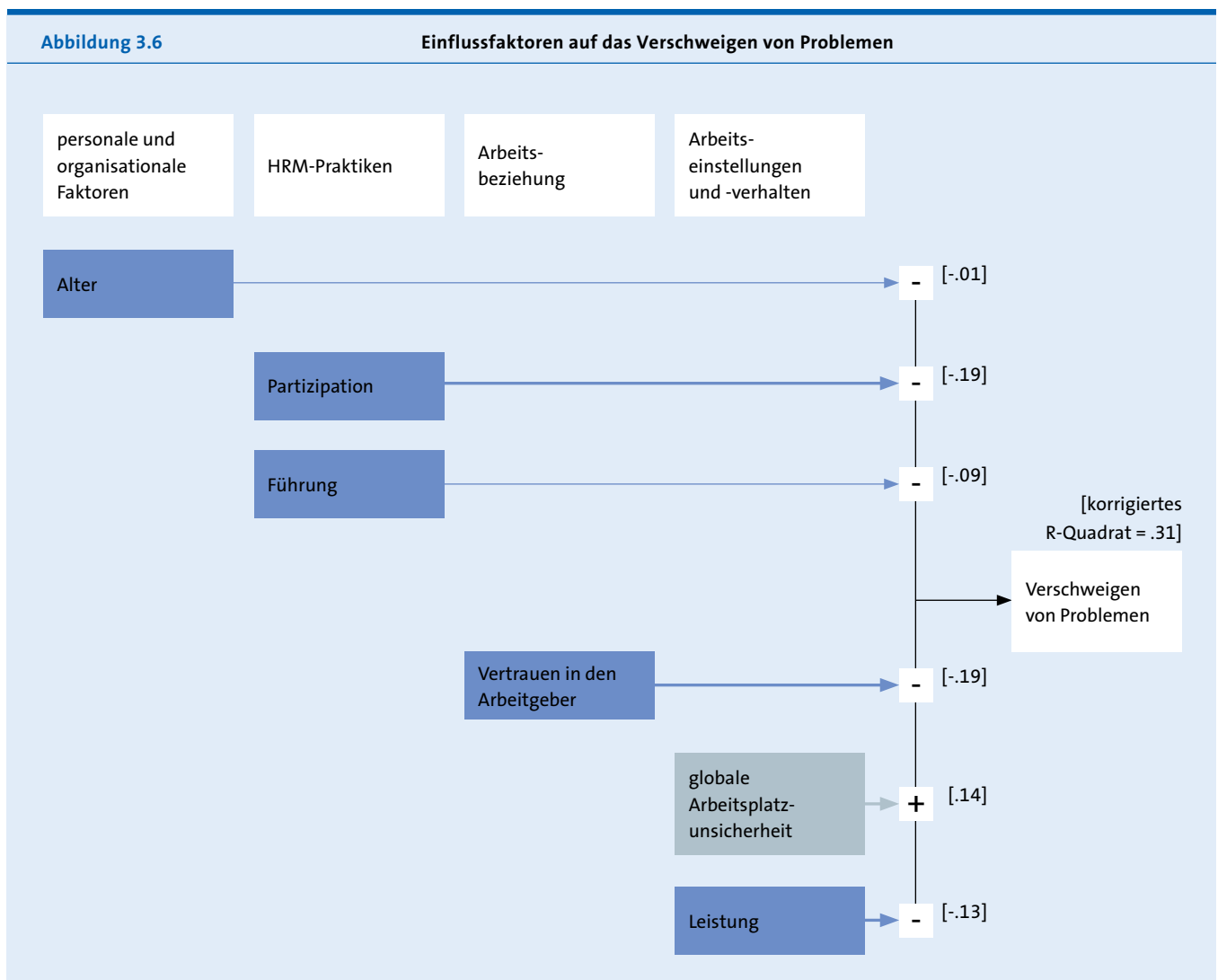
Warum Beschäftigte Probleme am Arbeitsplatz verschweigen, kann sowohl von Persönlichkeitsfaktoren als auch von situativen Faktoren abhängig sein. Regressionsanalysen weisen darauf hin, dass sechs Faktoren (unabhängig vom Schweigegrund) das Verschweigen von Problemen am Arbeitsplatz beeinflussen (siehe Abbildung 3.6).

Bei den *personalen Faktoren* ist das Alter der Beschäftigten eine zentrale Einflussgrösse: Je älter Beschäftigte sind, umso weniger verschweigen sie Probleme. Insbesondere junge Beschäftigte scheinen sich somit am Arbeitsplatz weniger zu Wort zu melden. Da junge im Vergleich zu älteren Beschäftigten oft über weniger Berufs- und Lebenserfahrung verfügen, fehlt ihnen

eventuell die Sicherheit und das nötige Selbstbewusstsein, um ihre Meinung frei zu äussern.

Bei den *HRM-Praktiken* ist einerseits Partizipation ein wesentlicher Einflussfaktor: Je eher die Befragten das Gefühl haben, bei Firmenbelangen mitreden zu können, umso weniger verschweigen sie Probleme vor dem Arbeitgeber. Andererseits ist auch der Führungsstil der Vorgesetzten fundamental: Je besser die Beziehung zum Vorgesetzten bewertet wird, das heisst umso eher sich Beschäftigte von ihrem Vorgesetzten unterstützt und wertgeschätzt fühlen, umso weniger wird über Missstände geschwiegen.

Bezüglich der *Arbeitsbeziehung* zeigt sich wiederum, dass das Vertrauen der Beschäftigten in ihren Arbeitgeber die Wahrscheinlichkeit des Problemverschweigens stark beeinflusst. Je eher die Befragten berichten, dass ihr Arbeitgeber vertrauenswürdig sei und sie ehrlich und fair behandle, umso weniger verschweigen sie Missstände im Unternehmen.



In Bezug auf *Arbeitseinstellungen und -verhalten* hängt das Verschweigen von Problemen von der wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit und dem subjektiven gesundheitlichen Wohlbefinden der Beschäftigten ab. Je höher die globale Arbeitsplatzunsicherheit im Unternehmen ist, das heisst je grösser die Angst, die eigene Stelle zu verlieren, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Belegschaft Probleme verschweigt. Auch schweigen Arbeitnehmende mit einer guten physischen und psychischen Gesundheit weniger über Probleme, als jene mit einem weniger gesunden Wohlbefinden.

Weitere Detailanalysen in Bezug auf die einzelnen Schweigeegründe zeigen, dass das selbstschützende Schweigen von einem zusätzlichen Faktor wesentlich beeinflusst wird. So senkt ein fixes Salär ohne zusätzliche variable Lohnbestandteile die Wahrscheinlichkeit, dass aus Angst vor negativen Konsequenzen geschwiegen wird. Womöglich werden variable Lohnanteile von den Beschäftigten als Disziplinierungsinstrument für ihre Aussagen wahrgenommen, weshalb ein fixes Salär weniger zum Verschweigen von Problemen verleitet.

### **Zusammenfassung**

Beschäftigte in der Schweiz glauben alles in allem relativ gut mit ihrem Arbeitgeber über Probleme sprechen zu können. Vor allem das Ansprechen von Problemen beim direkten Vorgesetzten scheint mehr als 70% der Beschäftigten keine Mühe zu bereiten. Detailanalysen zeigen dennoch, dass verschiedene Problembereiche unterschiedlich gut angesprochen werden können. Während die Mehrheit der Befragten bereit dazu ist, gesundheitliche Sorgen beim Arbeitgeber anzusprechen, bereitet den Beschäftigten besonders das Ansprechen von Lohnungerechtigkeiten Mühe. Wie die Ergebnisse der HR-Barometer 2011 und 2012 in Bezug auf den psychologischen Vertrag zeigen, sind unerfüllte Lohnerwartungen besonders häufig in der Schweiz. Infolge von unerfüllten psychologischen Verträgen verschlechtert sich die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung. Zur Aufrechterhaltung guter Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen ist es daher wichtig, dass Arbeitnehmende über Lohnprobleme und Lohnungerechtigkeiten mit ihrem Arbeitgeber sprechen können. Dies ist bisher aber nur bei 43% der Beschäftigten der Fall.

Gründe für das Verschweigen von Problemen oder Bedenken und Sorgen der Beschäftigten sind vor allem prosozialer und resignativer Natur. Dabei spielen neben situativen auch personale Faktoren eine entscheidende Rolle. So trauen sich Männer in der Arbeitswelt eher Missstände anzusprechen, vor allem wenn es um mangelnde Kompetenzen anderer und Ethik- und Fairnessprobleme geht. Generell verschweigen ältere Beschäftigte Probleme weniger. Als Konsequenz könnte man für Unternehmen schlussfolgern, dass es wichtig ist, vermehrt auch junge und weibliche Mitarbeitende zu ermutigen, auf Missstände hinzuweisen.

Ob Arbeitnehmende Probleme melden oder verschweigen hängt jedoch auch von Faktoren ab, auf welche Arbeitgeber direkten Einfluss nehmen können: So erhöht vor allem das Mitspracherecht der Arbeitnehmenden bei



Firmenentscheiden die Wahrscheinlichkeit des Ansprechens von Problemen und senkt gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit, dass Missstände verschwiegen werden. Auch ein positiv gewerteter Führungsstil fördert das Melden von Problemen und verhindert eher, dass Probleme verschwiegen werden. Eine mögliche Schlussfolgerung für Arbeitgeber könnte daher sein, dass sich Massnahmen lohnen, welche darauf abzielen, die Führungskräfte zu schulen und die Mitbestimmung der Beschäftigten zu fördern.

Lohnsysteme scheinen zudem ebenfalls das Ansprechen respektive Verschweigen von Problemen zu beeinflussen. Insbesondere variable Lohnanteile, welche direkt an die persönliche Leistung gebunden sind, scheinen Beschäftigte aus Angst vor negativen Konsequenzen für den Lohn zum Schweigen zu verleiten. Unternehmen ist daher zu raten, variable leistungsabhängige Lohnbestandteile mit Bedacht einzusetzen, da unter Umständen falsche Anreize gesetzt werden können.

Auch die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten sollten Arbeitgeber vermehrt berücksichtigen. Missstände am Arbeitsplatz werden vor allem von arbeitsmarktfähigen und leistungsstarken Beschäftigten angesprochen. Beschäftigte, welche sich weniger stark einschätzen, trauen sich oft nicht, mit ihren Bedenken und Sorgen auf den Vorgesetzten zuzugehen. Auch auf Beschäftigte in einem schlechten psychischen oder physischen Gesundheitszustand ist besonders achtzugeben, da sie Probleme verschweigen können. Herrscht eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit im Unternehmen, ist ebenfalls Vorsicht geboten, da verängstigte Arbeitnehmende lieber über Missstände schweigen. Sehen die Beschäftigten zudem keine Möglichkeit, Probleme mit ihrem Arbeitgeber zu besprechen, zeigen sie vermehrt Fehlverhalten (siehe Kapitel 2).

## 4. Trend

### 4.1 Karriereorientierungen

#### Einleitung

Karriereorientierungen lassen sich als laufbahnbezogene Einstellungen beschreiben, die individuelle Karrierewünsche und Karrieremotive integrieren. Sie äussern sich in einer Präferenz für eine bestimmte berufliche Laufbahn und beeinflussen berufsbezogene Entscheidungen. Ein Karriereangebot wird die Aufmerksamkeit einer Person meist nur dann erwecken, wenn dieses mit den Zielen und Bedürfnissen korrespondiert, die diese Person mit der Gestaltung ihres beruflichen Entwicklungsverlaufs verfolgt. So sind für eine Person finanzielle Absicherung und Aufstiegsmöglichkeiten die entscheidenden Faktoren bei berufsbezogenen Entscheidungen, für eine andere Person stehen dagegen Werte wie Selbstverwirklichung und Kompetenzentwicklung bei der beruflichen Entscheidungsfindung im Vordergrund. Die Vorstellung von einer Karriere ist zunehmend ambivalent geworden. Auch in Unternehmen wurde häufiger bemerkt, dass gut qualifizierte Beschäftigte das Angebot zum internen Aufstieg häufig mit der Bemerkung «Karriere? – nein danke!» ausschlugen. Ob und wie die individuellen Bedürfnisse und Wertvorstellungen mit den Strukturen und Zielen des Arbeitsgebers übereinstimmen, ist damit eine wichtige Frage in personalpolitischen Entscheidungen, insbesondere wenn es um die Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten im Unternehmen geht. Wie es um die Karrierepräferenzen der Beschäftigten in der Schweiz steht, untersucht der HR-Barometer. Es wird erforscht, welche unterschiedlichen Karriereorientierungen bei den Arbeitnehmenden vorliegen und welche Präferenzen für verschiedene Karrieretypen sich über die Zeit hinweg abzeichnen.

41

#### Die Karriereorientierungen

In der Literatur werden grundsätzlich zwei verschiedene Vorstellungen über berufliche Laufbahnen gegenübergestellt: «traditionelle» und «neue» Karrieremodelle (Hall, 2002). Eine Karriere im traditionellen Sinn verläuft idealtypisch linear aufsteigend und mit einer langfristigen Verbindung zu einem Unternehmen in einem stabilen Umfeld. Neue Karrieremodelle hingegen sehen das Individuum als eigenverantwortlichen Akteur seiner beruflichen Laufbahn. Im Fokus dieser Orientierungen stehen Aspekte wie Individualität und Autonomie.

Analog zu dieser Unterteilung unterscheidet der HR-Barometer vier Karriereorientierungen: der traditionell-aufstiegsorientierte und der traditionell-sicherheitsorientierte Karrieretyp gelten als die Vertreter einer traditionellen Karriere, während der eigenverantwortliche und der alternative Karrieretyp eher den neuen Karrieremodellen zugeordnet werden. Diese vier Karriereorientierungen wurden, basierend auf den Überlegungen von Guest und Conway (2004), erstmals von Gerber, Wittekind, Grote und Staffelbach (2009) eru-

iert. Personen mit einer traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung streben einen Aufstieg in eine höhere Position an und haben ihrem Unternehmen gegenüber ein stark ausgeprägtes Commitment. Eine traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung wird von Beschäftigten vertreten, die von ihrem Unternehmen hohe Sicherheit erwarten und sich stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Die eigenverantwortliche Karriereorientierung zeichnet sich durch eine Übernahme der Verantwortung für die eigene berufliche Laufbahnentwicklung aus. Mittelpunkt dieser Orientierung ist der subjektive Karriereerfolg, der häufig durch den Wechsel in unterschiedliche Organisationen realisiert wird. Dabei sind ein hierarchischer Aufstieg und traditionelle Karrierewerte weniger wichtig. Für Beschäftigte mit einer alternativen Karriereorientierung hat die Arbeit im Leben einen weniger zentralen Stellenwert. Bei diesen Erwerbstätigen verliert die Arbeit gegenüber anderen Lebensbereichen wie Familie oder Freizeit häufig an Bedeutung.

### **Erhebung und Verbreitung der Karriereorientierungen**

In der Erhebung des HR-Barometers wurden die Karriereorientierungen mithilfe von neun bipolaren Aussagen zu verschiedenen laufbahnbezogenen Inhalten erhoben. Einleitend zu diesen neun Aussagen wurde den Befragten folgende Frage gestellt: «Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen diesen beiden Aussagen einstufen?» Dabei wurden die befragten Personen gebeten, sich auf einer vierstufigen Skala zwischen zwei entgegengesetzten Antwortmöglichkeiten einzustufen (Beispiel: «meine Karriere selber managen» versus «mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen»).

Die Abbildung 4.1.1 zeigt das Antwortverhalten der Beschäftigten hinsichtlich der neun Aussagen. Viele Beschäftigte wollen demzufolge ihre eigene Karriere managen (82%) und messen ihrer Arbeitstätigkeit einen zentralen Stellenwert im Leben bei (76%). Eine deutliche Mehrheit der befragten Personen bevorzugt es zudem, lange Zeit in einem Unternehmen zu arbeiten (79%). Der Vergleich mit den Ergebnissen aus dem Vorjahr zeigt, dass den Beschäftigten die Arbeit wieder wichtiger wird. Von ehemals 69% geben in diesem Jahr 76% der Beschäftigten an, ihre Arbeit sei im Leben zentral. Die Beschäftigten berichten ausserdem über ein vermehrtes Selbstmanagement gegenüber der eigenen Karriere als noch im Jahr zuvor (von 76% auf 82%).

Auf Basis des Antwortmusters wurden die Beschäftigten mithilfe eines statistischen Verfahrens (latente Klassenanalyse) den vier beschriebenen Karriereorientierungen zugeordnet. Das Ergebnis der Analyse deutet daraufhin, dass bei Beschäftigten in der Schweiz alle vier Karriereorientierungen mit unterschiedlichen Häufigkeiten zu finden sind (siehe Abbildung 4.1.2). Knapp zwei Drittel aller Beschäftigten zeigen ein traditionelles Karriereverständnis, wobei 49% eine traditionell-aufstiegsorientierte und 14% eine traditionell-sicherheitsorientierte Vorstellung einer Karriere haben. Mehr als ein Fünftel der Beschäftigten (21%) strebt eine eigenverantwortliche Karriere an, während 16% eine alternative Karriereorientierung haben.

Abbildung 4.1.1

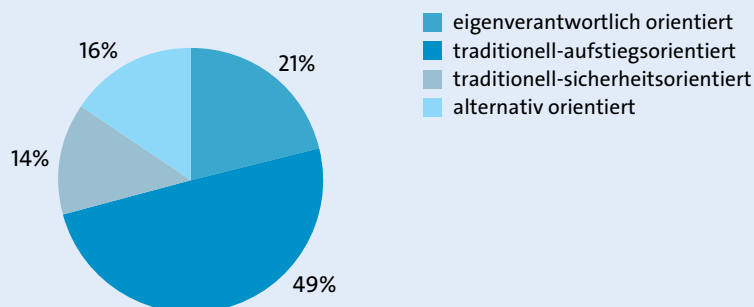
## Antworten auf die Fragen zu den Karriereorientierungen

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

in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein	43%
einen sicheren Arbeitsplatz haben	57%
meine Karriere selber managen	82%
mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen	18%
in mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten	21%
eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	79%
eine Reihe von Arbeitsstellen auf gleicher Hierarchiestufe innehaben	46%
eine höhere Hierarchiestufe anstreben	54%
in der Gegenwart leben	42%
für die Zukunft planen	58%
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich	24%
Arbeit ist in meinem Leben zentral	76%
eine Karriere ist mir nicht wichtig	52%
eine Karriere ist mir wichtig	48%
ich fühle mich mir und meiner Karriere verpflichtet	50%
ich fühle mich meinem Unternehmen verpflichtet	50%
ausgeben, was ich habe und es geniessen	31%
für die Zukunft sparen	69%

Abbildung 4.1.2

## Verteilung der Karriereorientierungen

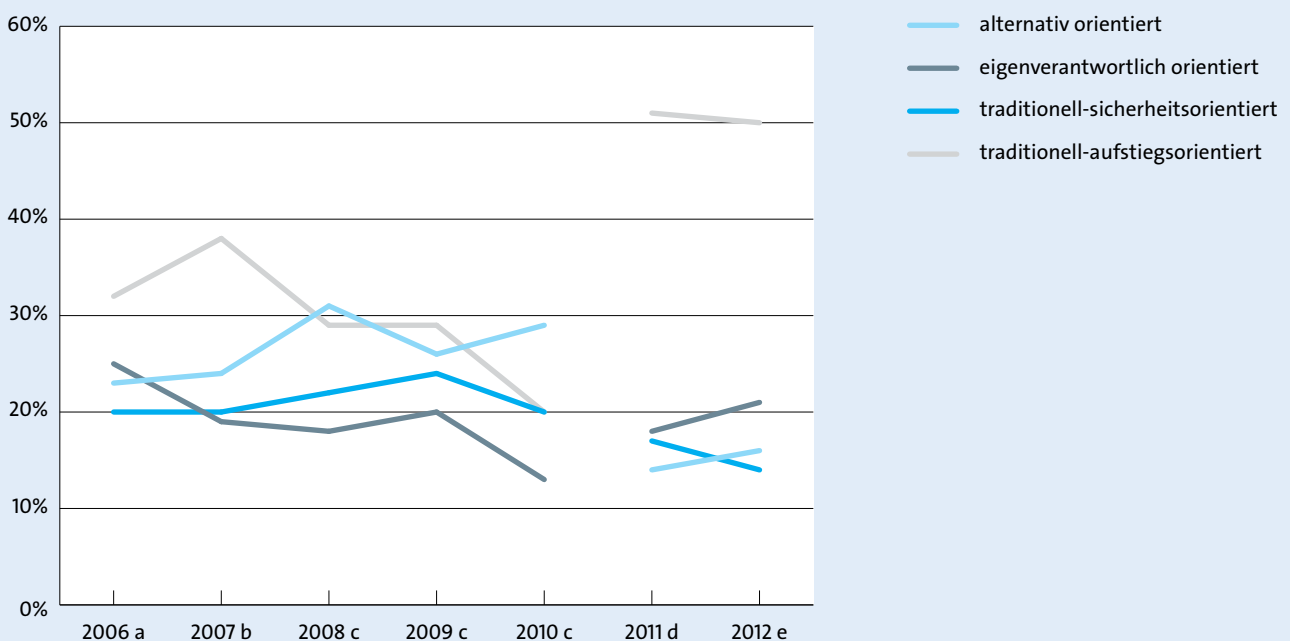


Im Vergleich zum HR-Barometer 2011 gibt es nur geringe Veränderungen in der Zusammensetzung der Karriereorientierungen von Beschäftigten in der Schweiz. Wird die prozentuale Verteilung der Karriereorientierungen allerdings im Kontext früherer Erhebungsjahre betrachtet, werden unterschiedliche Entwicklungen deutlich (siehe Abbildung 4.1.3). Diese offensichtlich drastischen Veränderungen in der Verteilung der Karriereorientierungen sind vor allem auf die differenziertere Erhebungsmethode der letzten beiden Jahre zurückzuführen. Während in den Anfangsjahren eine zweistufige Antwortskala zur Erfassung der Karriereorientierungen verwendet wurde, führte der HR-Barometer im Jahre 2011 eine differenzierte, vierstufige Messskala ein, um so die sozial erwünschten Antworttendenzen der Befragten abzuschwächen (detailliertere Informationen hierzu im Schweizer HR-Barometer 2011). Aufgrund der abweichenden Messmethode in dieser und der letzten HR-Barometer-Erhebung werden im Folgenden überwiegend die Veränderungen der Trendlinien von 2011 auf 2012 fokussiert.

Während die beiden traditionellen Karriereorientierungen seit 2011 leicht rückläufig sind, haben die beiden neuen Karriereorientierungen leicht zugenommen. In den vergangenen Jahren wurden zum Teil gegenläufige Entwicklungen der Karriereorientierungen beobachtet. Angesichts der auch in den letzten Jahren zunehmenden Unsicherheit war unsere Vermutung, dass eine unsichere Wirtschaftssituation zu einer Rückbesinnung auf traditionelle Werthaltungen führt. Die Trendentwicklungen in der diesjährigen Ausgabe des HR-Barometers lassen nun auf ein anderes Bild schliessen: Die

Abbildung 4.1.3

Trend Verbreitung der Karriereorientierungen



Veränderungen in den Karriereorientierungen lassen mit Blick auf die nochmals leicht angestiegene Arbeitsplatzunsicherheit eher vermuten, dass sich die Beschäftigten in anhaltend wirtschaftlich unsicheren Situationen vermehrt auf ihre eigenen Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten besinnen statt auf eine vorgebahnte berufliche Entwicklung in einem Unternehmen zu vertrauen (siehe auch Kapitel 4.4).

### Schlussfolgerungen

Die Struktur dieser vier Karriereorientierungen soll es Beschäftigten und Unternehmen ermöglichen, die eigenen Karrieremotive und -vorstellungen oder diejenigen der eigenen Belegschaft zu analysieren und in unterschiedliche Typen einzuteilen. Aus Sicht der Beschäftigten kann überprüft werden, ob in einer Karriereentscheidung das jeweilige Angebot mit den eigenen Wünschen, Zielen und Bedürfnissen korrespondiert. Aus Perspektive der Unternehmen kann einerseits geprüft werden, ob die Belegschaft zur Umsetzung von Restrukturierungen und neuen Zielvereinbarungen bereit ist oder ob zusätzliche Unterstützungsangebote für die Beschäftigten notwendig sind. Andererseits lässt sich prüfen, ob die Implementierung von HRM-Massnahmen die richtigen Beschäftigten betreffen.

Über zwei Drittel der Beschäftigten in der Schweiz haben eine traditionelle Karriereorientierung. Traditionelle Karriereorientierungen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Karrierepfade durch Massnahmenbündel geprägt sind, die im betrieblichen Karriere-System zusammengestellt und als standardisierte oder typische Karrieren gelten. Zur Realisierung dieser eher traditionellen Karriereentwicklungen empfiehlt sich eine zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten abgestimmte Laufbahnplanung.

Obwohl die traditionelle Vorstellung einer Karriere unter den Beschäftigten in der Schweiz nach wie vor am weitesten verbreitet ist, haben die neuen Karrierevorstellungen in diesem Jahr leichten Zuwachs erhalten. Beschäftigte mit neuen Karrierebedürfnissen lassen sich nicht ohne Weiteres in die traditionellen Karrierepfade integrieren, sondern streben nach neuen Pfadalternativen. In diesen neuen Karriereorientierungen geht es vielmehr um die Umsetzung eigener Werte und Vorstellungen sowie um eine Ausweitung der eigenen Qualifikationen und die Übernahme verschiedener Aufgabengebiete. Wenn Unternehmen diese Möglichkeiten nicht bieten, wird es schwierig, Beschäftigte dieser Karriereorientierung längerfristig an das Unternehmen zu binden. Eigenverantwortlich Karriereorientierte sind dabei vor allem um die horizontale Entwicklung ihrer Kompetenzen bemüht und massgeblich vom subjektiven Karriereerfolg geprägt. Eine kleinere Gruppe von Beschäftigten gehört zu den alternativ Karriereorientierten, welche ihrer Arbeitstätigkeit und ihrer Karriere einen weniger zentralen Stellenwert beimessen. Häufig handelt es sich bei Angehörigen dieser Karriereorientierung um Frauen und Teilzeitangestellte, die sich neben ihrer Arbeitstätigkeit intensiv der Familie oder ihrer Freizeit widmen. Bei diesen Beschäftigten sollte sich das Unternehmen vor allem um Absprachen bezüglich flexibler und familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle bemühen.

## 4.2 Human Resource Management

### Einleitung

Eine Kernaufgabe eines jeden Unternehmens, unabhängig von Branche und Grösse, ist das Management der Humanressourcen. Für eine optimale Gestaltung sind nicht nur die Personalabteilungen verantwortlich sondern auch die Unternehmensleitung, Stäbe, Berater, Arbeitnehmervertretungen, Vorgesetzte verschiedener Ebenen und die Beschäftigten selbst. Diese Akteure können dazu eine Vielzahl an Human-Resource-Management-Praktiken (HRM-Praktiken) nutzen, wobei unterschiedliche Instrumente, abhängig von Firmenkontext und -strategie, bedeutsam sind. Der Fokus des HR-Barometers auf die folgenden Praktiken soll ein möglichst breites Bild der genutzten Instrumente in der Schweiz vermitteln:

- Arbeitsgestaltung
- Personalentwicklung
- Personalbelohnung
- Führung und Partizipation

### Arbeitsgestaltung

Durch eine den Beschäftigtenbedürfnissen angepasste Arbeitsgestaltung kann die Motivation für die Arbeitstätigkeit selbst gesteigert werden. Bei der Arbeitsgestaltung geht es insbesondere darum, wie die Arbeit an sich auszuführen ist (Morgeson & Humphrey, 2006). Das übergeordnete Kriterium «Arbeitsgestaltung» setzt sich zusammen aus Aufgabenvielfalt, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Autonomie und Feedback von der Arbeitstätigkeit selbst. Dabei bewerteten die Befragten das Vorhandensein jeder dieser Komponenten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz).

Mit *Aufgabenvielfalt* ist die Spanne der Aufgaben innerhalb der Arbeitstätigkeit gemeint. Sie ist die am stärksten vorhandene Komponente im Bereich Arbeitsgestaltung (siehe Abbildung 4.2.1). Der grösste Teil der Befragten beurteilt die Aufgabenvielfalt als breit bis sehr breit (84%), 13% bewerten die Aufgabenvielfalt als mässig breit und ein kleiner Teil der Befragten empfindet die Arbeit als wenig vielfältig (3%).

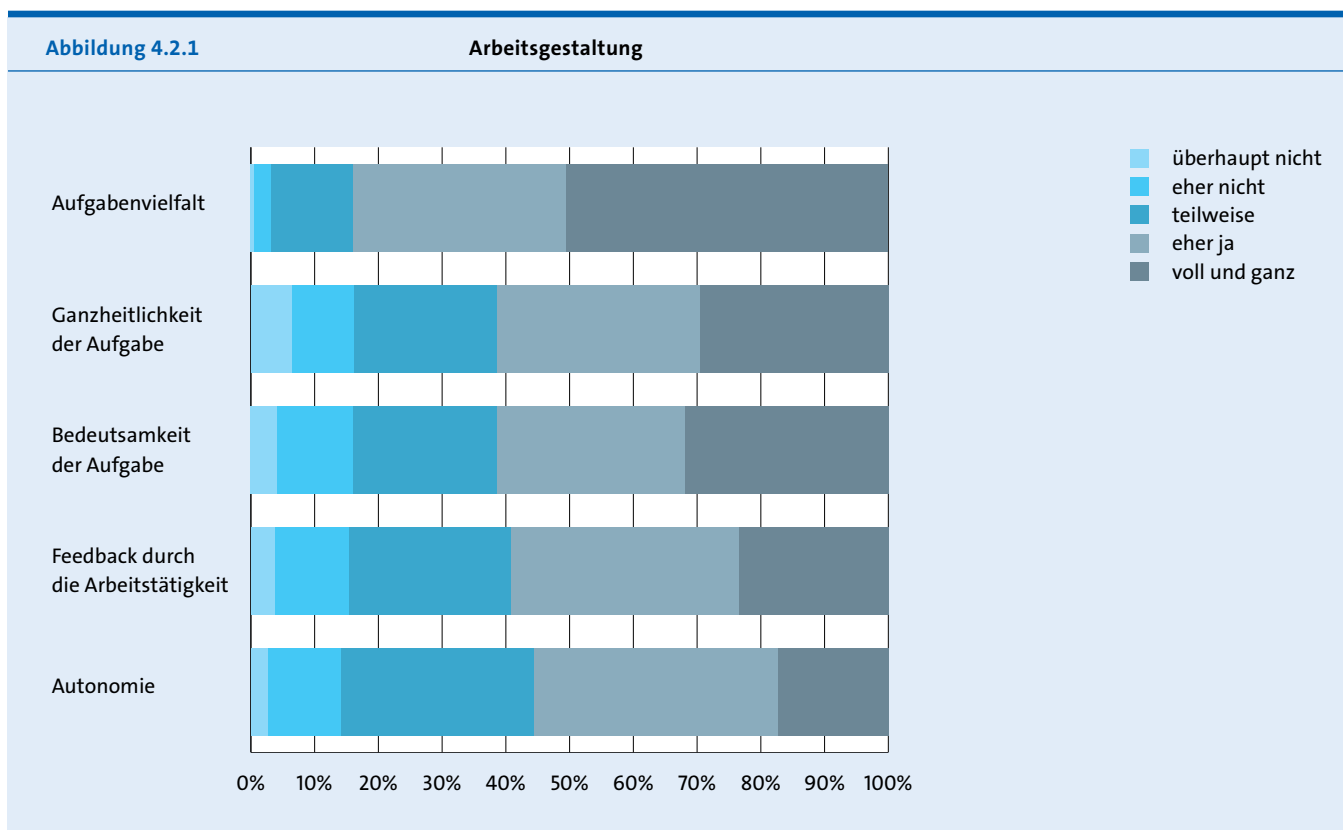
*Ganzheitlichkeit der Aufgabe* bezeichnet den Grad, mit welchem die Arbeitstätigkeit einen vollständigen Arbeitsablauf umfasst, respektive zu einem in sich abgeschlossenen Produkt oder einer Dienstleistung führt und als solche wahrgenommen wird. Während 62% der Befragten ihre Arbeitstätigkeit als ganzheitlich beurteilen und weitere 22% ihre Arbeitstätigkeit als teilweise vollständig empfinden, schätzen 16% der Befragten ihre Arbeitstätigkeit als unvollständig bis sehr unvollständig ein.

Die *Bedeutsamkeit der Aufgabe* spiegelt den Grad wider, mit welchem die Arbeitstätigkeit der Befragten die Arbeit oder das Leben anderer Personen

innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens beeinflusst. So empfinden vor allem Menschen mit Tätigkeiten, welche einen bedeutsamen Effekt auf das physische oder psychische Wohlbefinden anderer Menschen haben, ihre Arbeit als wichtig (Morgeson & Humphrey, 2006). Die Ausprägungen der Bedeutsamkeit der Aufgabe fallen sehr ähnlich aus wie bei den Angaben zur Ganzheitlichkeit der Arbeit: 61% der Befragten beurteilen ihre Arbeit als bedeutsam und weitere 23% schätzen ihre Tätigkeit als teilweise bedeutsam ein. Die verbleibenden 16% empfinden ihre Arbeit als eher bis überhaupt nicht bedeutsam. Dies bedeutet, dass für fast 40% der Befragten ein wichtiger Motivationsfaktor, hervorgerufen durch die Sinnhaftigkeit der Arbeit selbst, fehlt.

*Feedback durch die Arbeitstätigkeit* besagt, wie stark die Arbeitstätigkeit selbst klare und eindeutige Informationen über die Effektivität der Arbeitsleistung zu geben vermag. Dabei liegt der Fokus klar auf der Rückmeldung durch die Tätigkeit an sich oder dem Wissen über die eigene Aktivität und nicht auf Rückmeldungen von Drittpersonen. Diese Information kann zu einer direkten Leistungssteigerung führen (Morgeson & Humphrey, 2006). Während 59% der Befragten klares bis sehr klares Feedback aus der Tätigkeit selbst bekommen und 26% von einem teilweisen Feedback aus der Arbeitstätigkeit selbst berichten, fehlt dieses Feedback bei 15%.

Die *Autonomie* der Arbeitstätigkeit beinhaltet folgende drei Aspekte: Freiheit in der Arbeitsplanung, im Entscheiden bezüglich der eigenen Arbeitstätigkeit





und in der Wahl der Arbeitsmethoden. Über 50% der Befragten beurteilen das Ausmass an Autonomie in der Arbeitstätigkeit als gut bis sehr gut und weitere 30% berichten von teilweise vorhandenem Vorhandensein von Autonomie. 14% der Befragten berichten jedoch von kaum vorhandener bis fehlender Autonomie.

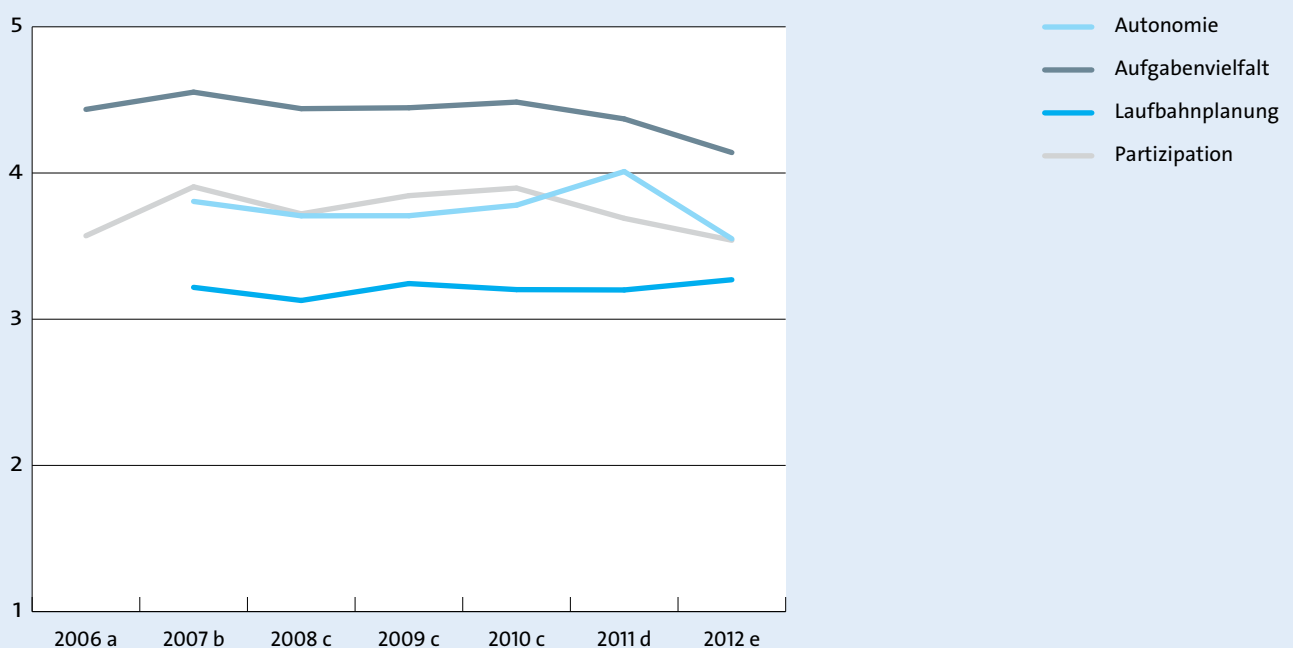
Der Vergleich der Arbeitsgestaltung mit den Vorjahren beschränkt sich auf die beiden Komponenten Aufgabenvielfalt und Autonomie, da die anderen Komponenten in der diesjährigen Erhebung zum ersten Mal erfragt wurden. Der Trendabbildung 4.2.2 ist zu entnehmen, dass die Aufgabenvielfalt nach längerer, stabiler Phase in den vergangenen zwei Erhebungsjahren eingebüsst hat. Auch die Autonomie ist nach einem kleinen Hoch im letzten Erhebungsjahr klar zurückgegangen. Diese Rückgänge sind schwer interpretierbar. Sie könnten jedoch ein Zeichen dafür sein, dass zumindest gewisse Unternehmen in der Arbeitsgestaltung nicht ausgebaut haben, sondern angesichts der wirtschaftlichen Unsicherheit auf engeren Handlungsspielraum und stärkere Kontrollen setzten.

### Personalentwicklung

Die Förderung und Weiterbildung der Humanressourcen ist nicht bloss für die Beschäftigten als Investition in die eigene Zukunft, das heisst um arbeitsmarktfähig zu bleiben, von grundlegender Bedeutung, sondern auch für den Arbeitgeber. Durch die wettbewerbsintensive Marktlage sind Unternehmen stets neuen Herausforderungen ausgesetzt, welche mit einer entsprechend gut qualifizierten Belegschaft gemeistert werden können (Pfeffer, 1998).

Abbildung 4.2.2

Trend: HRM-Praktiken



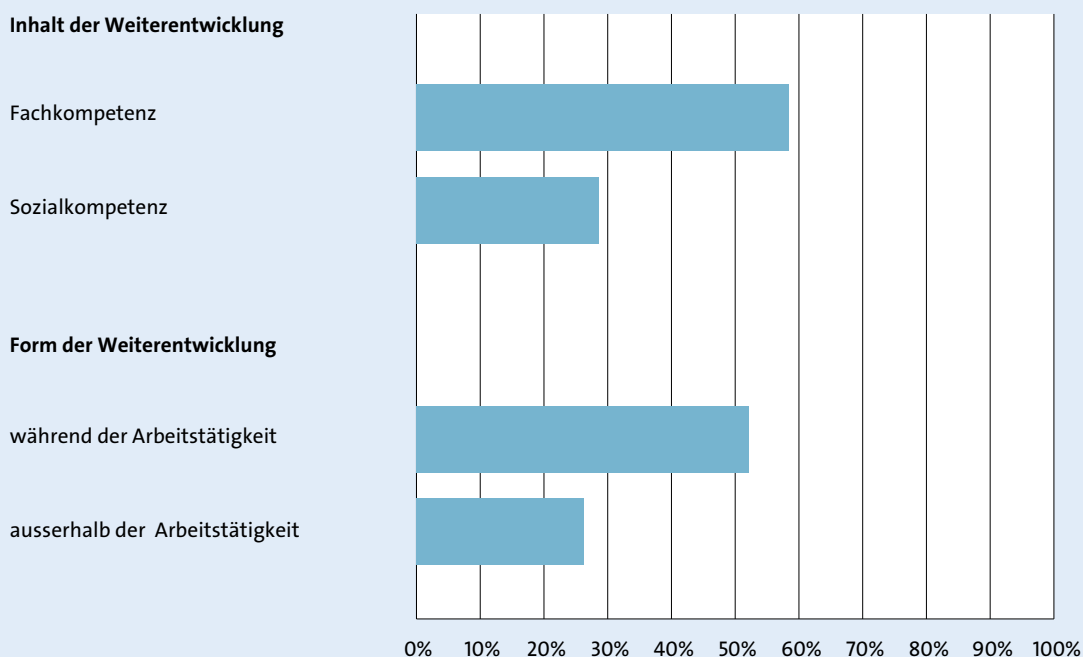
Im Folgenden werden Inhalt, Form und Häufigkeit von erhaltener Weiterbildung sowie Laufbahngespräche thematisiert. Arbeitgeber können ihre Beschäftigten sowohl im Bereich *Fachkompetenz* (z.B. Softwareschulung) als auch im Bereich *Sozialkompetenz* (z.B. Konfliktfähigkeit) schulen. Während die Förderung der Fachkompetenz ziemlich verbreitet scheint (fast 60% der Befragten geben an, dass sie Training in der Fachkompetenz erhalten), wird die Sozialkompetenz bei weniger als 30% der Befragten geschult (siehe Abbildung 4.2.3). Diese Förderungen in Fach- und Sozialkompetenz finden bei über 50% der Befragten während der Ausübung der Arbeitstätigkeit statt. Bei gut 25% der Befragten ist diese Förderung ausserhalb der Ausübung der Arbeitstätigkeit angegliedert.

Die Anzahl *Weiterbildungstage*, welche die Beschäftigten während der Arbeitszeit absolvieren konnten oder vom Unternehmen bezahlt wurden, ist seit dem Start der HR-Barometer-Erhebung stets angestiegen mit einem leichten Einbruch in der letzten Erhebung und – ausgleichend zu diesem Jahr – mit einem deutlichen Anstieg (siehe Abbildung 4.2.4). So erhielten die Beschäftigten dieses Jahr im Schnitt 7.2 Weiterbildungstage während der Arbeitszeit. Dieser Aufwärtstrend verdeutlicht die zunehmende Wichtigkeit von Weiterbildung in den Unternehmen.

Wiederkehrende Gespräche zur Laufbahnplanung zwischen Vorgesetztem und Beschäftigten verfolgen das Ziel, Feedback zu erbrachten Leistungen zu geben, neue Ziele zu vereinbaren und dadurch die Entwicklung der Beschäftigten zu fördern (Fletcher, 2001). Der Erhalt von *Laufbahnplanung* wurde auf

Abbildung 4.2.3

## Inhalt und Form der Weiterentwicklung



einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erhoben. 45% der Befragten sagen, dass sie in regelmässigen Abständen ihre Entwicklung planen, gemeinsam klare Ziele setzen und Rückmeldungen zu ihrer Leistung bekommen (siehe Abbildung 4.2.5). 27% der Befragten nehmen die Situation der Laufbahnplanung als mässig befriedigend wahr, während 28% die Situation als eher bis überhaupt nicht befriedigend einschätzen. Diese mässig zufrieden-

50

Abbildung 4.2.4

Trend: Anzahl Weiterbildungstage

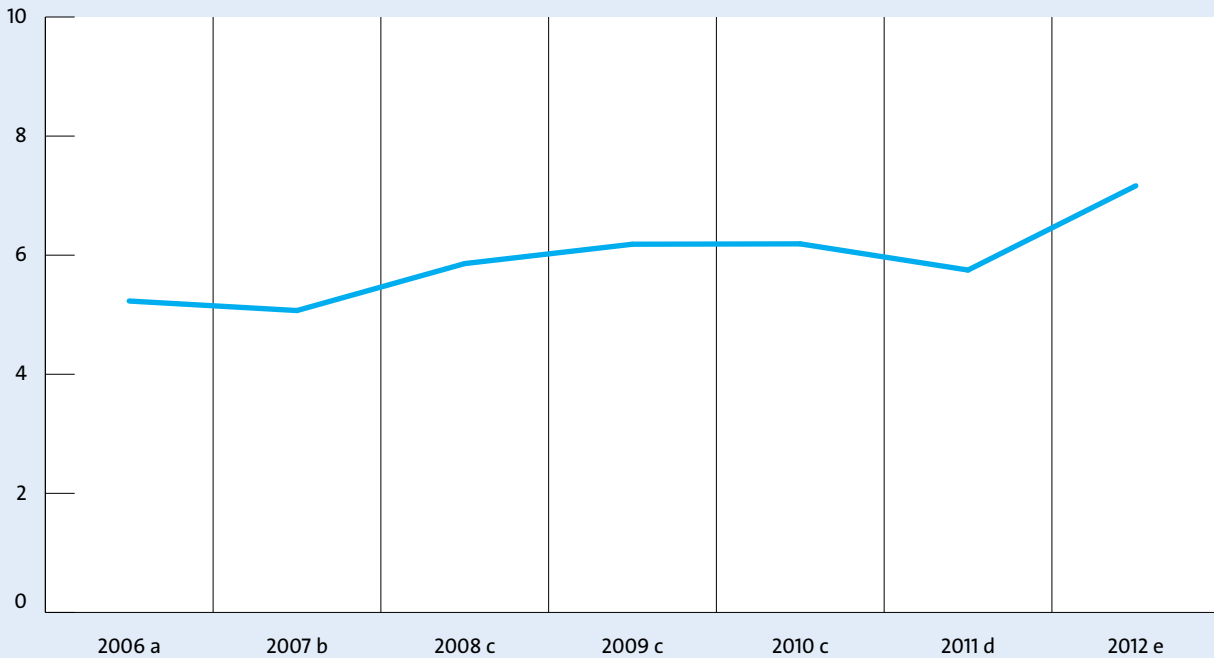
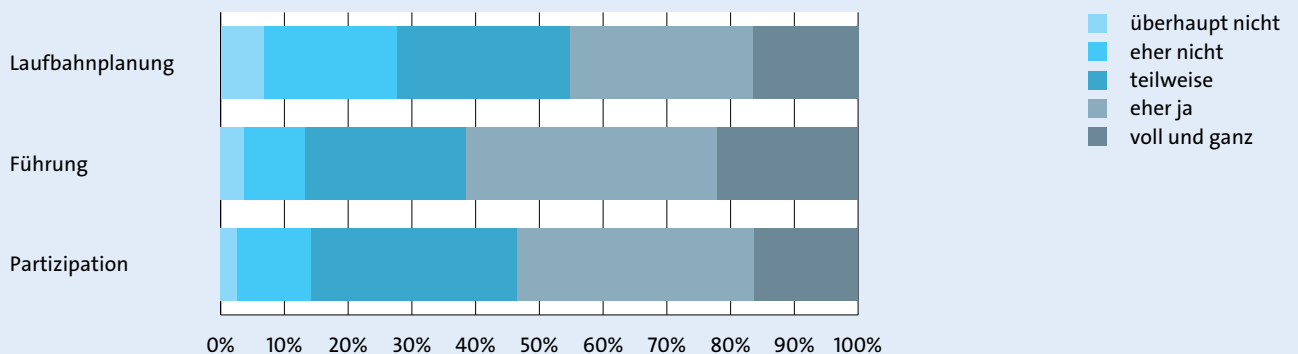


Abbildung 4.2.5

Laufbahnplanung, Führung und Partizipation



stellende Weise der Laufbahnplanung scheint über die Jahre hinweg stabil zu verharren (siehe Abbildung 4.2.2).

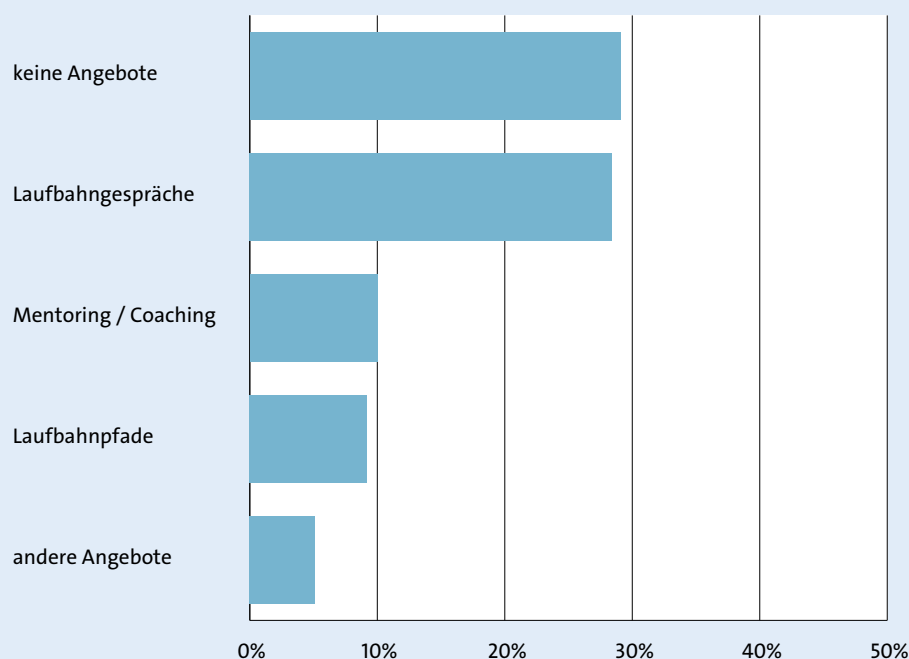
Wird nach der *Art der Laufbahnplanung* gefragt, zeigt sich ein passendes Bild zur oben besprochenen Situation der Laufbahnplanung (siehe Abbildung 4.2.6). Fast 30% der Befragten berichten, dass sie von keinerlei Massnahmen der Laufbahnplanung betroffen sind. Ansonsten sind Laufbahngespräche mit Vorgesetzten am gebräuchlichsten (28%). Mentoring und Coaching erleben nur 10% der Befragten. Auch klar definierte Laufbahnpfade sind wenig verbreitet (9%), während 5% der Befragten andere Angebote der Laufbahnplanung nutzen, welche nicht weiter spezifiziert sind.

### Entlohnung

In der diesjährigen HR-Barometer-Erhebung wurde erstmals untersucht, aus welchen Lohnbestandteilen sich der Lohn von Beschäftigten zusammensetzt. Dabei zeigt sich klar, dass fast 40% der Befragten keine zusätzlichen Lohnbestandteile zum fixen Salär erhalten (siehe Abbildung 4.2.7). Von den weiteren Lohnkomponenten sind Zulagen wie Schicht- oder Kinderzulagen bei den Befragten am stärksten verbreitet (26%). Auf die Lohnnebenleistung folgen mit 21% der variable erfolgsabhängige Gehaltsanteil (Unternehmens- oder Abteilungserfolg), Fringe Benefits wie Abonnements für den öffentlichen Verkehr, Essensgutscheine oder Sportanlagenbenutzung (19%), der variable leistungsabhängige Gehaltsanteil (17%) und Sonderprämien

Abbildung 4.2.6

Art der Laufbahnplanung



(14%). 26% der Befragten gaben zudem an, dass sie neben dem fixen Salär zwei oder mehr verschiedene Arten von Lohnbestandteilen erhalten.

### Führung und Partizipation

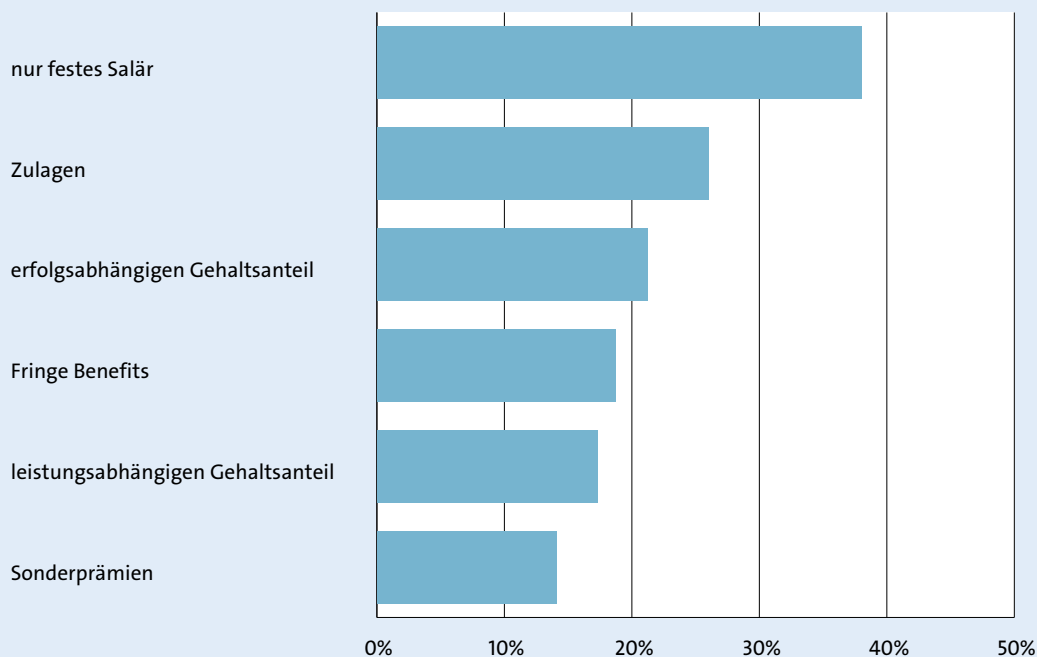
Laut Schyns (2002) spiegelt sich im Führungsverhalten des Vorgesetzten die Qualität der individuellen Beziehung zwischen Führungskraft und mitarbeitender Person wider, wobei diese Beziehung von beiden Akteuren geprägt wird. Dieses stark durch die Beziehung geprägte Führungsverhalten wurde im Fragebogen anhand von Verständnis und Einsatz des Vorgesetzten für die Beschäftigten mit einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen.

Über 60% der Befragten berichten von einem eher guten bis sehr guten *Führungsverhalten* ihrer vorgesetzten Person (siehe Abbildung 4.2.5). Das heisst Vorgesetzte verstehen berufliche Bedürfnisse und Probleme ihrer Beschäftigten, nutzen ihren Einfluss, um bei Arbeitsproblemen zu helfen und bei Befragten ein effektives Arbeitsverhältnis zu schaffen. 25% der Befragten bewerten das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten als mässig und 13% äussern sich negativ zum Führungsverhalten.

Eine weitere Facette des Führungsverhaltens zeigt sich in der Partizipationsmöglichkeit der Beschäftigten an organisatorischen Entscheiden. Unter Partizipation wird der Einbezug der Beschäftigten in den Informationsfluss und die Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation verstanden. Sie wurde ebenfalls mit einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen.

Abbildung 4.2.7

Art der Entlohnung



Die Ergebnisse zur *Partizipation* zeigen ein ähnliches Bild wie die Beurteilung des Führungsverhaltens (siehe Abbildung 4.2.5): deutlich über 50% der Befragten bewerten ihre Mitsprachemöglichkeiten als gut bis sehr gut, 32% als mässig und 14% als unbefriedigend. Ein Blick auf die Trendabildung 4.2.2 verdeutlicht, dass der Partizipationsgrad nach einigen relativ stabilen Jahren seit der Publikation im Jahr 2010 absinkt.

### Schlussfolgerungen

Die Verbreitung der verschiedenen HRM-Praktiken betrachtend, kann gefolgert werden, dass es um die Arbeitsgestaltung im Allgemeinen nicht schlecht gestellt ist. In den Bereichen Ganzheitlichkeit der Aufgaben, Bedeutsamkeit der Aufgabe und Feedback durch die Arbeitstätigkeit besteht jedoch Verbesserungspotenzial. Hier berichten im Schnitt 16% der Befragten, dass sie diese Arbeitsgestaltungsmassnahmen eher nicht bis überhaupt nicht erfahren.

In der Personalentwicklung ist zu beobachten, wie die Weiterbildungstage während der Arbeitszeit ansteigen. Jedoch wird bis anhin wenig in die Förderung der Sozialkompetenz investiert. Weiter könnte die Laufbahnplanung der Beschäftigten intensiviert werden. Regelmässige Laufbahngespräche zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten müssen nicht zeit- und kostenintensiv sein, um Erfolg zu bringen. Doch bis anhin sind sie wenig verbreitet. Noch seltener werden Praktiken wie Mentoring und Coaching genutzt.

Nachdenklich macht die Beobachtung, dass die Partizipation der Beschäftigten an organisatorischen Entscheiden abnimmt. Noch berichten über 53% der Befragten, dass sie bei organisatorischen Entscheiden mitreden können und über organisatorische Entscheide ausreichend informiert werden, doch die Gruppe der Beschäftigten, welche bei solchen Entscheiden nur teilweise oder überhaupt nicht involviert ist, nimmt zu. Auch hier sollten Unternehmen ansetzen und Gegensteuer geben.

## 4.3 Arbeitsbeziehungen

### Einleitung

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Arbeitsbeziehungen zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebern. Es setzt sich aus den beiden Themenbereichen psychologischer Vertrag und Vertrauen gegenüber dem Arbeitgeber zusammen und gibt einen Überblick über die Beziehungsqualität zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebern in der Schweiz. Der psychologische Vertrag, als Grundbaustein des HR-Barometers, beschreibt die Austauschbeziehung zwischen zwei Vertragspartnern über formale Vertragsvereinbarungen hinweg und steht im engen Zusammenhang mit dem Vertrauen, das Beschäftigte in ihren Arbeitgeber setzen. Ob Vertrauen entsteht und wie Vertrauen aufrechterhalten werden kann, ist häufig durch die Erfüllung des psychologischen Vertrags bedingt (Grote & Staffelbach, 2011), dessen Ziel eine faire Balance zwischen Geben und Nehmen ist. Werden Arbeitgeber und Arbeitnehmende den impliziten Erwartungen eines psychologischen Vertrags nicht gerecht, kann dies zu Misstrauen und einer wenig stabilen Arbeitsbeziehung der beiden Vertragspartner führen.

### Der psychologische Vertrag

Der psychologische Vertrag ist ein informeller Bestandteil der Arbeitsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten. Er umfasst die wechselseitigen meist impliziten Erwartungen und Angebote beider Vertragspartner, die über den formalen, juristischen Arbeitsvertrag hinaus bestehen. Da die Einschätzung von Erwartungen und Angeboten subjektiv ist, kommt der psychologische Vertrag oft nicht durch explizite Absprachen mit dem Arbeitgeber zustande, sondern er entwickelt sich durch Erfahrungen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmende im Laufe der Zeit miteinander machen. Diese resultieren aus Gesprächen mit Vorgesetzten und Kollegen, aus Beobachtungen von Ereignissen im Unternehmen oder durch Zielvereinbarungen des Managements, die sich in den Köpfen der Beschäftigten verankern (Rousseau, 1995). Gegenseitige Erwartungen und Angebote betreffen nicht nur Güter und Dienstleistungen, sondern beziehen sich auch auf Werte, Normen und Überzeugungen. Inhalte eines psychologischen Vertrags können daher ganz unterschiedliche Themenbereiche abdecken. Aus der Perspektive der Beschäftigten sind vor allem Inhalte wie Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit, interessante Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzsicherheit oder eine angemessene Entlohnung bedeutsam. Im Zuge der Arbeitsflexibilisierung haben sich die psychologischen Verträge zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten verändert (Raeder & Grote, 2001). Eine typische Kategorisierung von Inhalten betrifft die Unterscheidung von traditionell geprägten und neuen psychologischen Verträgen. Betont die traditionelle Sichtweise auf den psychologischen Vertrag eher Inhalte

wie Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität und Identifikation, zeichnet sich der neue Vertrag durch Inhalte wie Eigenverantwortung und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten aus.

In der vorliegenden Ausgabe des Schweizer HR-Barometers wird der psychologische Vertrag ausschliesslich aus Perspektive der Arbeitnehmenden betrachtet. Dabei bewerteten die Beschäftigten ihre Erwartungen und die wahrgenommenen Angebote des Arbeitgebers bezüglich jedes Vertragsinhalts auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz). Werden die Erwartungen an den Arbeitgeber dem – aus Beschäftigtensicht – entsprechenden Arbeitgeberangebot gegenübergestellt, wird ersichtlich, wie gut der psychologische Vertrag von den Beschäftigten als erfüllt wahrgenommen wird. Dabei gilt ein psychologischer Vertrag als erfüllt, wenn eine Übereinstimmung zwischen den arbeitnehmerseitigen Erwartungen und den arbeitgeberseitigen Angeboten gegeben ist (siehe Abbildung 4.3.1). Ein psychologischer Vertrag wird hingegen verletzt, wenn die Angebote des Arbeitgebers deutlich hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurückbleiben. Je weiter das Ergebnis dieser Gleichung in den Minusbereich geht, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit einer Vertragsverletzung. Mögliche Folgen einer Vertragsverletzung durch den Arbeitgeber sind geringere Arbeitszufriedenheit, ein tieferes Commitment, geschwächtes Vertrauen in den Arbeitgeber sowie eine höhere Kündigungsabsicht der Beschäftigten (Grote & Staffelbach, 2011).

Der HR-Barometer untersucht die Übereinstimmung des psychologischen Vertrags im Hinblick auf folgende Vertragsinhalte: angemessene Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten, Loyalität des Arbeitgebers, Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, Arbeitsplatzsicherheit, interessante Arbeitsplatzinhalte und die Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu über-

Abbildung 4.3.1

## Inhalte Erwartungen und Angebote zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber

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

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

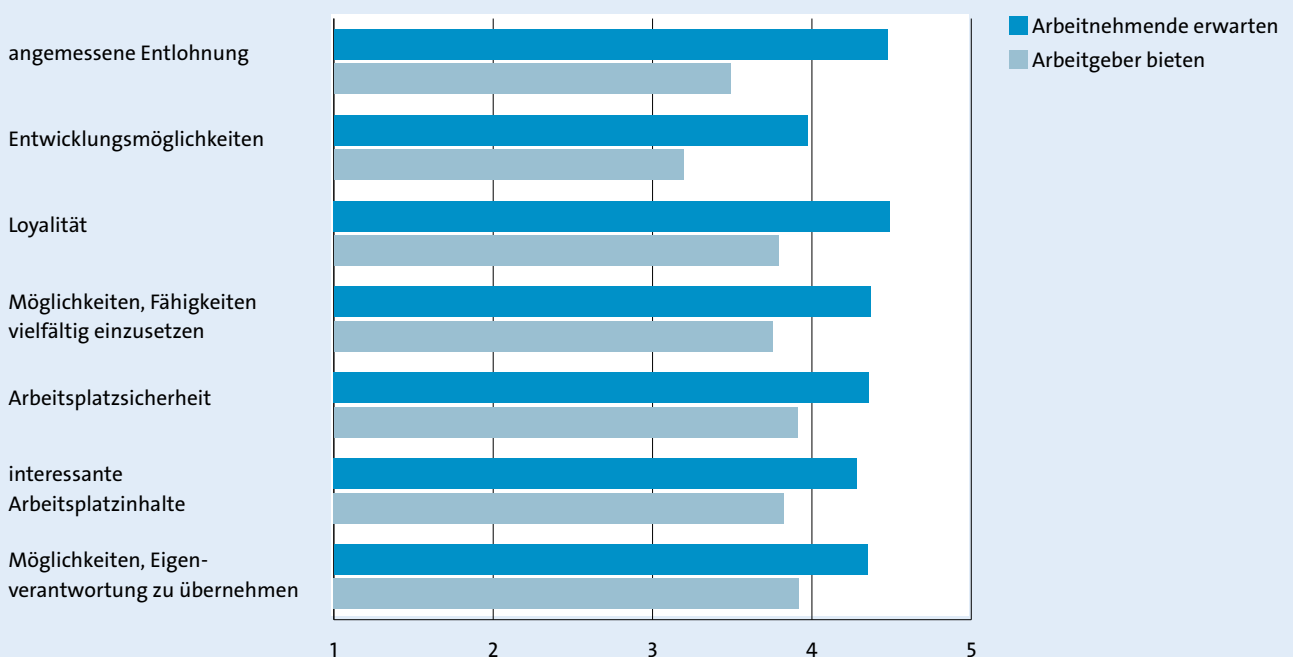


nehmen. Um zu beurteilen, ob die jeweiligen Vertragsinhalte erfüllt sind, wurden die mitarbeiterseitigen Erwartungen und die wahrgenommenen Angebote in einer Analyse gegenübergestellt (siehe Abbildung 4.3.2).

Aus der Abbildung 4.3.2 geht hervor, dass die Erwartungen der Beschäftigten für alle erhobenen Inhalte des psychologischen Vertrags über den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber liegen. Insbesondere hinsichtlich der angemessenen Entlohnung und den Entwicklungsmöglichkeiten liegen die Angebote der Unternehmen deutlich unter den Erwartungen der Beschäftigten. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Erwartungen an den Arbeitgeber zu einer angemessenen Entlohnung deutlich höher sind, als die Erwartungen bezüglich der Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Diese hohe Diskrepanz steht womöglich im Zusammenhang mit den besonders hoch ausfallenden Managerlöhnen und den allgemein rückläufigen Lohnentwicklungen in der Schweiz. Weitere auffallende Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Beschäftigten und den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber bestehen in Bezug auf die Loyalität des Arbeitgebers gegenüber den Beschäftigten und den Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten vielfältig einzusetzen. Geringere Differenzen zwischen Erwartung und Angebot zeigen sich hinsichtlich interessanter Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzsicherheit und der Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen. In diesen Bereichen werden Unternehmen in der Schweiz ihren Angestellten überwiegend gerecht.

Abbildung 4.3.2

## Gegenüberstellung von mitarbeiterseitigen Erwartungen und organisationalen Angeboten



Der Vergleich mit den HR-Barometer-Ergebnissen aus den Vorjahren zeigt, dass die Erwartungen der Beschäftigten an ihren Arbeitgeber über den beobachteten Zeitraum hinweg generell hoch ausgeprägt sind (Abbildung 4.3.3). Die wahrgenommenen arbeitgeberseitigen Angebote liegen über alle Erhebungsjahre hinweg stets etwas unter den Erwartungen der Beschäftigten. Deutlich zeigt die Trendabbildung, dass die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angeboten der Arbeitgeber aus Arbeitnehmerperspektive seit der letzten Erhebungswelle grösser geworden ist. Während die Erwartungen der Beschäftigten sich seit 2011 kaum verändert haben, wurden vor allem die Angebote der Arbeitgeber als deutlich weniger erfüllt wahrgenommen als bisher. Laut den Beschäftigten werden die Arbeitgeber den Erwartungen ihrer Beschäftigten damit weniger gerecht als noch in den Jahren zuvor. Eine detaillierte Aufschlüsselung der Trends über die traditionellen und neuen Vertragsinhalte ist in den Abbildungen 4.3.4 und 4.3.5 dargestellt. Bei den Inhalten, die einen neuen, ökonomisch orientierten psychologischen Vertrag kennzeichnen, zeigen sich deutlichere Unterschiede zwischen arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten als bei den Inhalten, die einen traditionellen, auf einer auch emotionalen Beziehung beruhenden psychologischen Vertrag ausmachen. Wenig erfüllte Erwartungen betreffen vorwiegend die unternehmensinternen Entwicklungsmöglichkeiten und eine angemessene Entlohnung. Bereits im Jahr 2011 signalisierten Beschäftigte höhere

Abbildung 4.3.3

Trend: mitarbeiterseitige Erwartungen und organisationsseitige Angebote

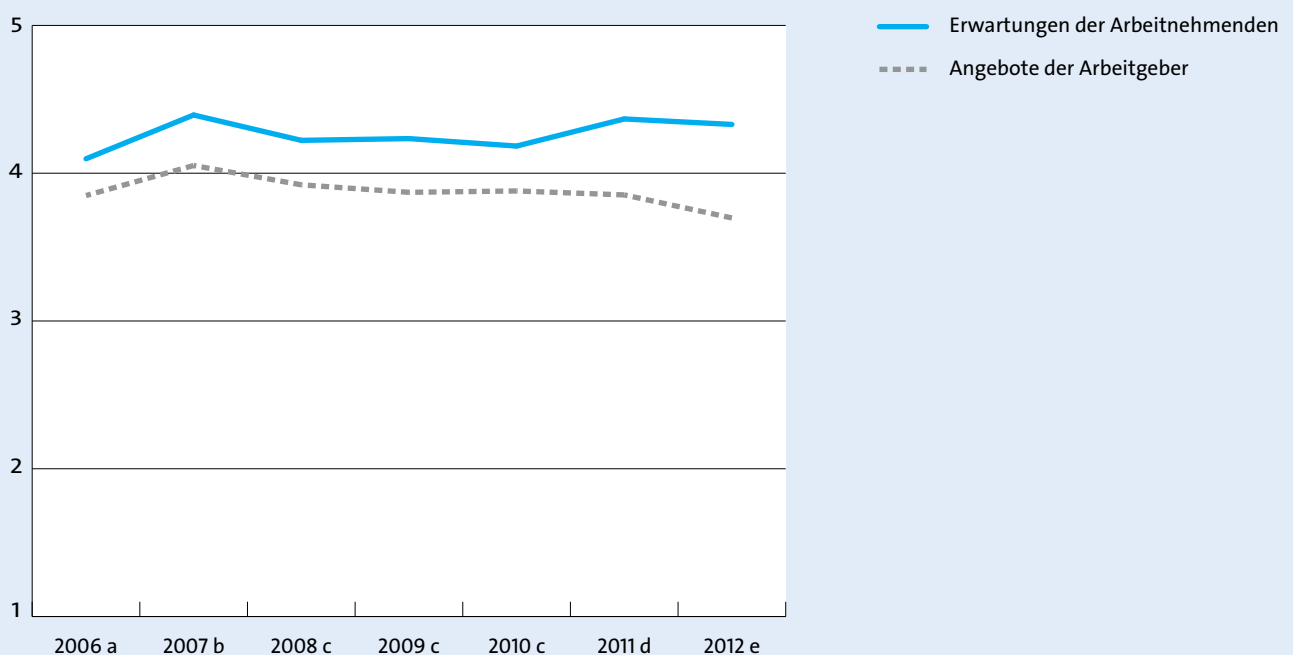


Abbildung 4.3.4 Trend: traditionelle Vertragsinhalte

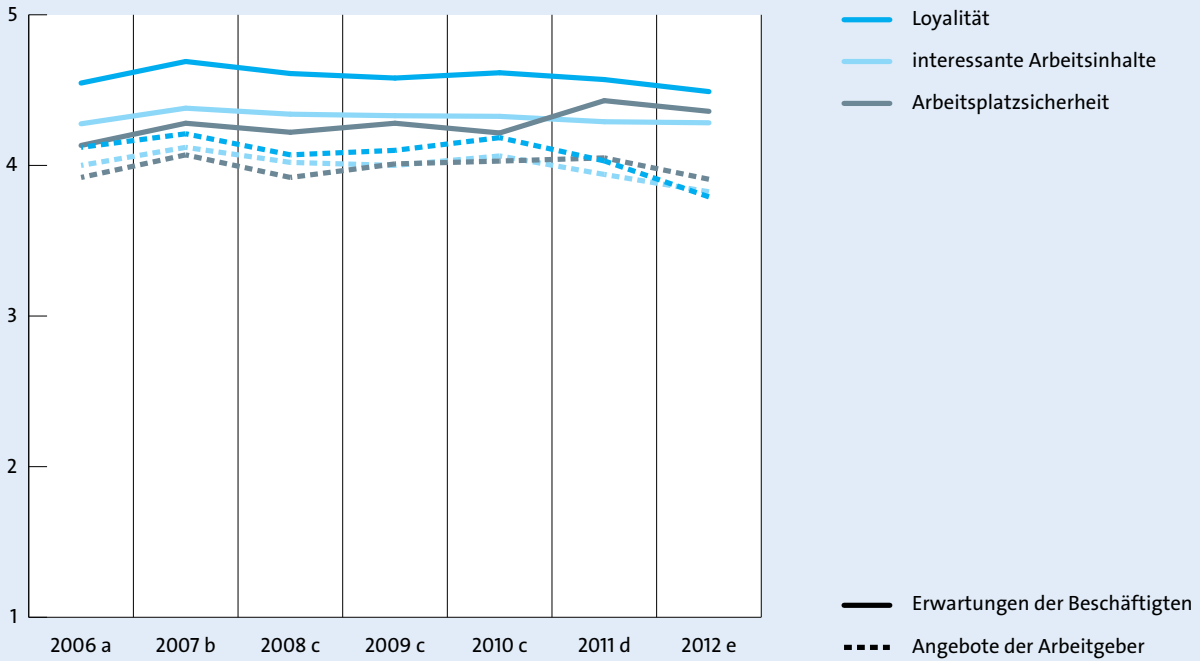
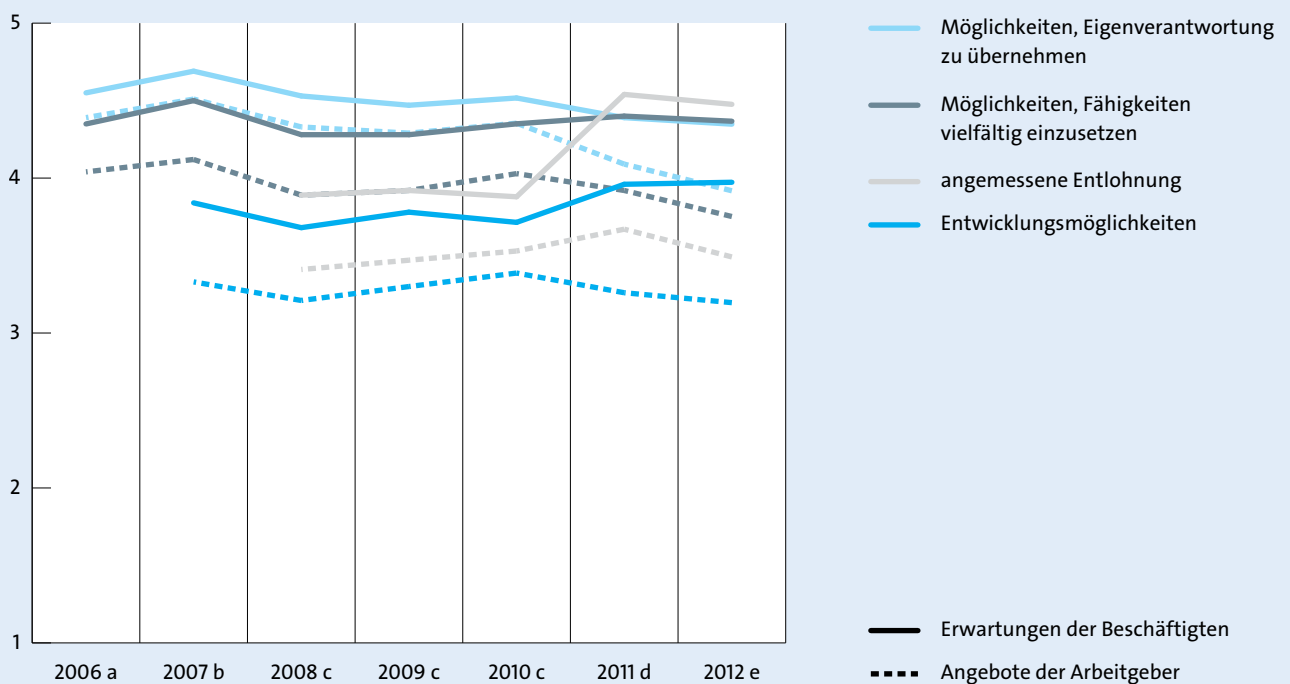


Abbildung 4.3.5 Trend: neue Vertragsinhalte



Erwartungen hinsichtlich der Entlohnung ihrer Arbeitsleistung als in allen Jahren zuvor. Die Diskrepanz zwischen Erwartung und Angebot bei der Entlohnung wird zusätzlich dadurch vergrössert, dass die arbeitgeberseitigen Angebote als geringer eingeschätzt werden. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Schweizerischen Lohnstrukturerhebungen des Bundesamts für Statistik. Gemäss der Quartalsschätzung der Nominallohnentwicklung verweisen die Lohnentwicklungen in diesem Jahr auf einen rückläufigen Trend (Lohnstrukturerhebung des BfS, Stand 31.08.2012).

Um die Leistungsbereitschaft und Loyalität der Beschäftigten nicht zu gefährden, ist ein vermehrtes Augenmerk auf die auseinanderdriftenden Erwartungen und Angebote dringend nötig. Bei der Umsetzung empfehlen sich vor allem vertrauensfördernde Massnahmen, wie eine transparente Informationspolitik und eine Investition in Entwicklungsmöglichkeiten.

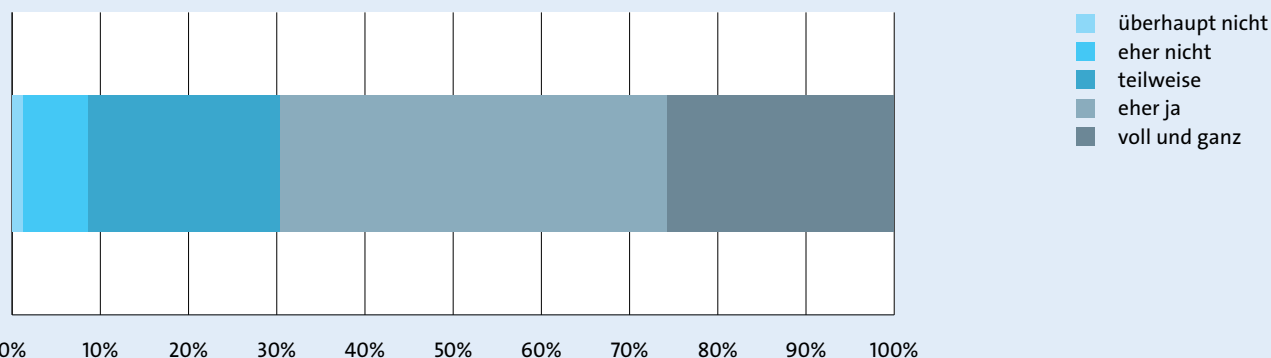
### Vertrauen in den Arbeitgeber

Vertrauen spielt nicht nur eine zentrale Rolle in Partnerschaften und Freundschaften von Menschen, sondern es ist auch eine wichtige Voraussetzung für eine gesunde und gewinnbringende Arbeitsbeziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern. Vertrauen die Beschäftigten ihrem Arbeitgeber, sind sie mit ihrem Vorgesetzten und der Arbeitsstelle zufriedener, fühlen sich mit dem Unternehmen stärker verbunden, haben geringere Kündigungsabsichten, sind leistungsstärker und engagierter (Dirks & Ferrin, 2002). Folglich ist für Unternehmen das Vertrauen der Beschäftigten ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Wie bedeutsam eine stabile Vertrauensbeziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten ist, zeigen auch die Ergebnisse zum diesjährigen Schwerpunktthema (siehe auch Kapitel 2 und 3).

In der vorliegenden Studie wird das Vertrauen der Beschäftigten in ihren Arbeitgeber anhand von sieben Fragen nach Robinson (1996) beurteilt. Die Fragen zielen auf Aspekte wie Vertrauenswürdigkeit, konsistentes, ehrliches und faires Verhalten sowie auf die Motive und Absichten des Arbeit-

Abbildung 4.3.6

## Vertrauen in den Arbeitgeber



gebers ab (beispielsweise «mein Arbeitgeber behandelt mich fair»). Abbildung 4.3.6 zeigt, dass rund 69% der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber vertrauen. Trotz dieser Mehrheit trauen 25% der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber nur teilweise und 6% vertrauen ihm überhaupt nicht. Wie bereits im Vorjahr zweifelt somit jede fünfte beschäftigte Person an der Vertrauenswürdigkeit ihres Arbeitgebers.

### Schlussfolgerungen

Die Arbeitsbeziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern ist massgeblich durch die Erfüllung des psychologischen Vertrags und dem gegenseitigen Vertrauen dieser beiden Vertragspartner gekennzeichnet. Die aktuellen Ergebnisse des HR-Barometers sprechen grundsätzlich für eine positive Arbeitsbeziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern in der Schweiz. Dennoch gibt es erste Anzeichen, dass sich die Arbeitsbeziehungen in eine negative Richtung entwickeln könnten. Dass knapp 70% der Beschäftigten angeben, ihrem Arbeitgeber vertrauen zu können, bedeutet gleichzeitig auch, dass jede fünfte beschäftigte Person dem Arbeitgeber teilweise oder ganz misstraut. Diese Ergebnisse spiegeln sich auch grösstenteils in den Befunden zum psychologischen Vertrag wider. In der aktuellen Erhebung spielen insbesondere eine angemessene Entlohnung sowie unternehmensinterne Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten eine entscheidende Rolle. In diesen beiden Aspekten der Arbeitsbeziehung sehen sich die Beschäftigten am meisten benachteiligt. Die Diskrepanz über unterschiedliche Lohnvorstellungen zeigen, dass die aktuellen Lohnentwicklungen in der Schweiz als nicht zufriedenstellend eingeschätzt werden.

Grundsätzlich kann Arbeitgebern geraten werden, eine bewusste Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten zu fördern (Raeder & Grote, 2012). Dies bedeutet, Grauzonen aufzulösen und eine klare Kommunikation der Angebote und Erwartungen des Unternehmens zu lancieren. Im Hinblick auf die dargelegten Diskrepanzen im psychologischen Vertrag sollten Unternehmen bestrebt sein, auch alternative interne Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Dabei könnten Unternehmen von einem «internen Arbeitsmarkt» mit horizontalen wie auch vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten profitieren. Bezüglich des Lohnungerechtigkeitsempfindens der Beschäftigten kann eine Transparenz über reale Lohnerwartungen und -angebote sicherlich auch hier ein erster Annäherungsversuch sein.

## 4.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

### Einleitung

In diesem Kapitel wird der Blick auf die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten gerichtet, welche unter anderem durch personale und organisationale Einflussfaktoren, HRM-Praktiken sowie den psychologischen Vertrag und das Vertrauen in den Arbeitgeber beeinflusst werden. Wie es um die Ausprägungen dieser Einstellungen und Verhalten steht, zeigen die deskriptiven Befunde, welche anhand der folgenden sechs Themengebiete präsentiert werden:

- Arbeitsplatzunsicherheit
- Arbeitsmarktfähigkeit
- Zufriedenheit
- Wohlbefinden und Krankheitsabsenzen
- Leistung
- Commitment und Kündigungsabsicht

### Arbeitsplatzunsicherheit

Im Zusammenhang mit der erforderlichen Flexibilisierung der Unternehmen wird von einer klaren Abnahme der Arbeitsplatzsicherheit für Beschäftigte gesprochen. Insbesondere Restrukturierungen, Fusionen und Personalabbau sind bekannte Phänomene, welche den Beschäftigten Besorgnis über das Fortbestehen ihrer Stelle oder ihrer aktuellen Arbeitssituation bereiten (Kalleberg, 2009). Diese subjektiv wahrgenommene Unsicherheit kann sich negativ auf die physische und psychische Befindlichkeit der Beschäftigten auswirken (Chirumbolo & Areni, 2010) und die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten zu Ungunsten des Arbeitgebers verändern (Berntson, Näswall, & Sverke, 2010).

Grundsätzlich ist zwischen zwei Arten von Arbeitsplatzunsicherheit zu unterscheiden: globaler und multidimensionaler Unsicherheit. Die *globale Arbeitsplatzunsicherheit* erfasst die Besorgnis eines zukünftigen Stellenverlusts, gemessen anhand einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz). Diese Unsicherheit ist bei den Beschäftigten eher niedrig ausgeprägt. Das heisst 68% der Befragten glauben daran, ihre Stelle auch in Zukunft behalten zu können, während 23% teilweise Befürchtungen hegen bezüglich dem Verlust der Arbeitsstelle und 9% um ihre Arbeitsstelle bangen (siehe Abbildung 4.4.1). Ein Blick auf den Trend der globalen Arbeitsplatzunsicherheit zeigt jedoch, dass die Unsicherheit in den letzten vier Jahren entsprechend der labileren Wirtschaftslage zugenommen hat (siehe Abbildung 4.4.2).

Die *multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit*, welche die Besorgnis von unerwünschten Veränderungen unterschiedlicher Aspekte der Arbeitstätigkeit

Abbildung 4.4.1 Arbeitseinstellungen

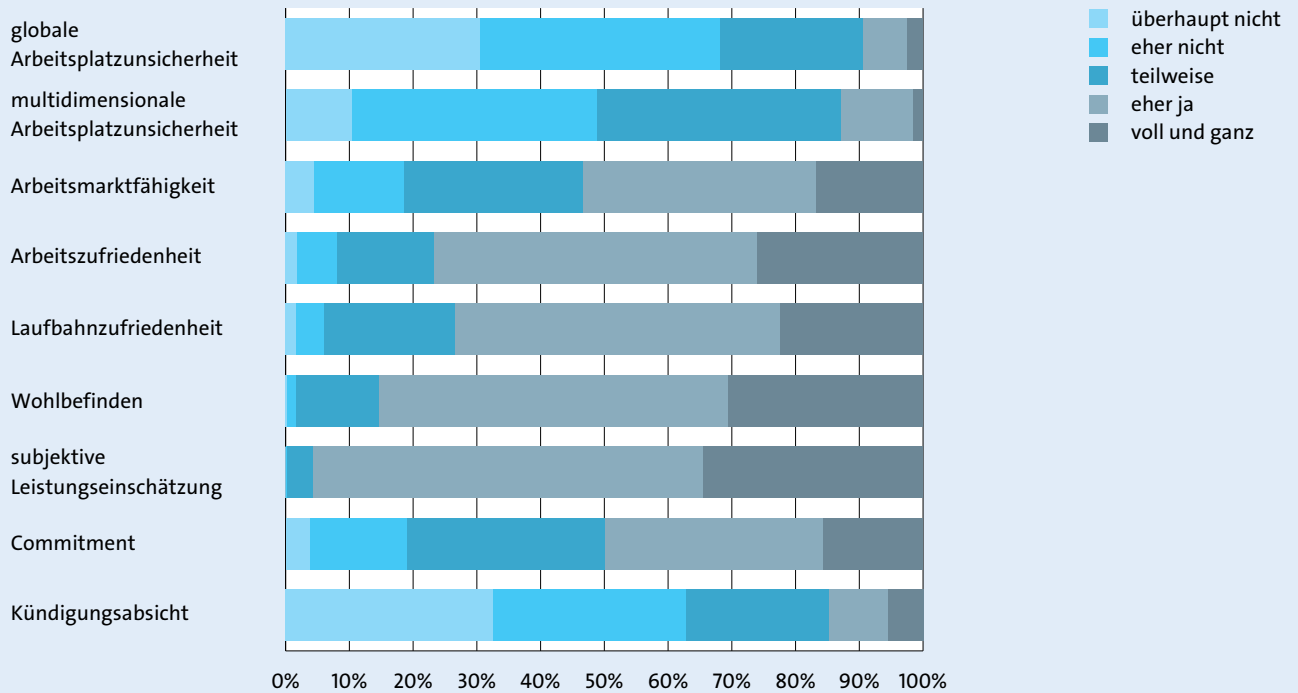
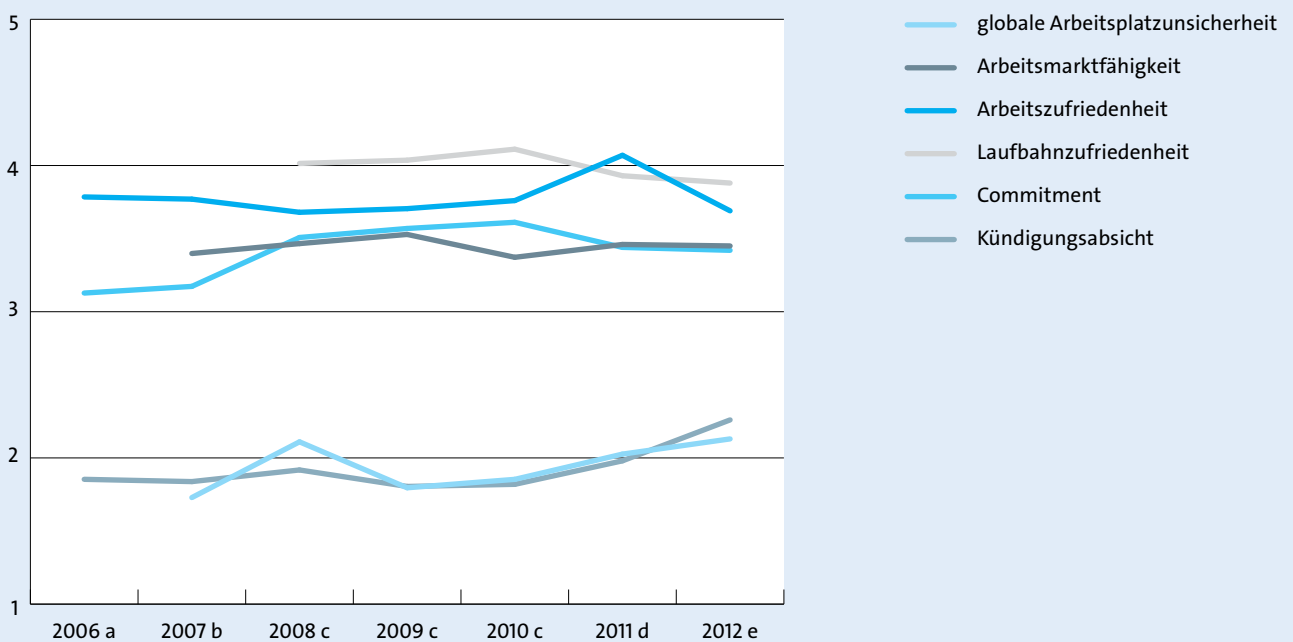


Abbildung 4.4.2 Trend: Arbeitseinstellungen



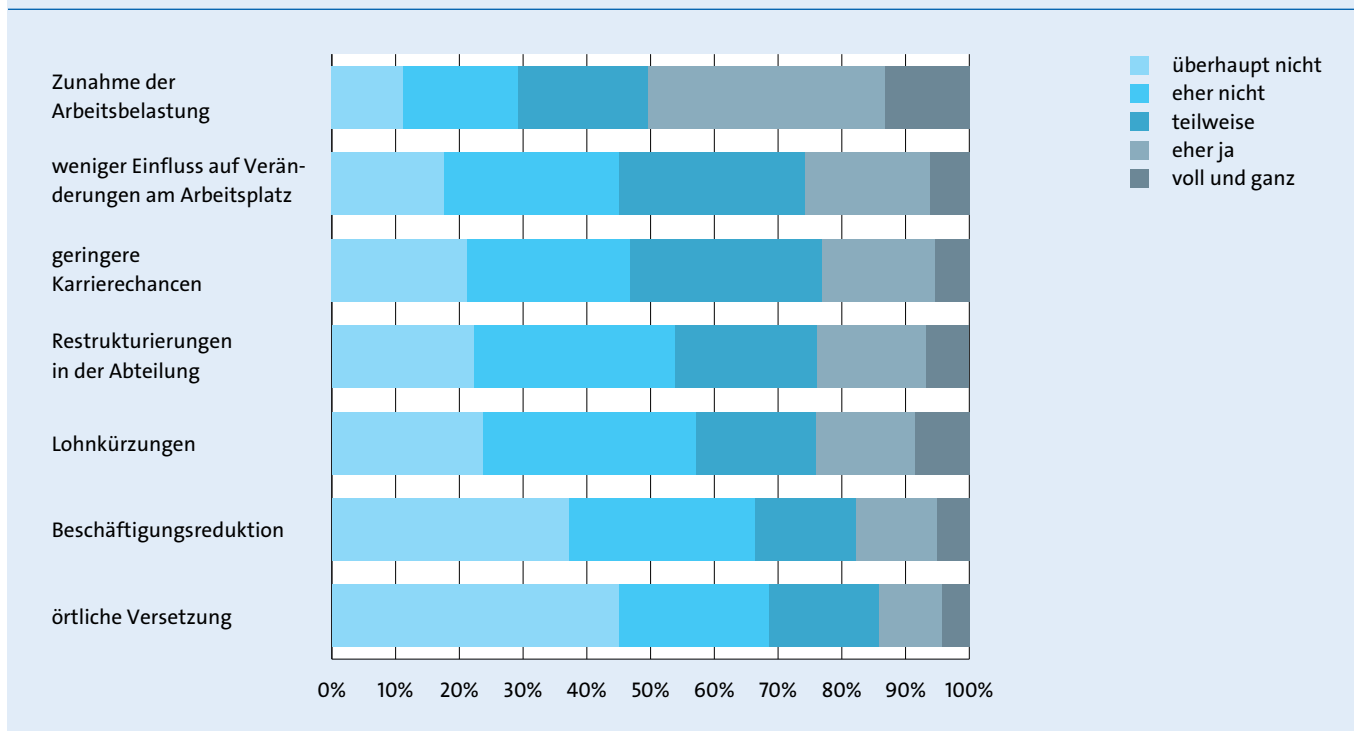
beziehungsweise der Arbeitsbedingungen umfasst, zeigt ein Bild ausgeprägter Sorge. Auch diese Aspekte der Unsicherheit wurden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen. Weniger als die Hälfte der Befragten ist sorgenfrei in Bezug auf unerwünschte Veränderungen von Arbeitstätigkeit und Arbeitsbedingungen. 38% haben diesbezüglich ein teilweise ungutes Gefühl, und die verbleibenden 13% sind ziemlich bis sehr besorgt. Ein Blick auf die einzelnen Aspekte der unerwünschten Veränderungen zeigt, dass vor allem eine Zunahme der Arbeitsbelastung befürchtet wird (siehe Abbildung 4.4.3). Diese Sorge war auch schon in der letzten Erhebungswelle stark ausgeprägt. Weniger Bedenken hegen die Befragten bezüglich örtlicher Versetzung und Beschäftigungsreduktion. Im Vergleich zur letzten Erhebung zeigt sich jedoch, dass die Bedenken bezüglich der Beschäftigungsreduktion angestiegen sind. Im gleichen Ausmass ist zudem die Sorge um Restrukturierungen innerhalb der Abteilung angestiegen. Am stärksten ausgeprägt ist jedoch der Anstieg der Befürchtung vor Lohnkürzungen.

**Arbeitsmarktfähigkeit**

Um der wachsenden Arbeitsplatzunsicherheit und deren negativen Auswirkungen entgegenzuwirken, gewinnt die Arbeitsmarktfähigkeit für die Beschäftigten stark an Bedeutung. Mit der Arbeitsmarktfähigkeit wird die Wahrscheinlichkeit ausgedrückt, mit der eine beschäftigte Person bei einem allfälligen Wegfall des Arbeitsplatzes eine vergleichbare Arbeitsstelle auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt findet. Sowohl Unternehmen wie

Abbildung 4.4.3

Multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit





auch die Beschäftigten selbst können zur Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit beitragen, beispielsweise durch kontinuierliche Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen. Eine erhöhte Arbeitsmarktfähigkeit beeinflusst die Karrierechancen, das Selbstbewusstsein, die Eigenverantwortung sowie die Gesundheit von Beschäftigten positiv (Berntson & Marklund, 2007; Berntson, Näswall & Sverke, 2008). Unternehmen, die aktiv in die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Beschäftigten investieren, verbessern bei entsprechender Kommunikation zudem die Arbeitgeberattraktivität (Huf, 2007).

Ähnlich wie in der letzten Erhebungswelle des HR-Barometers schätzen sich die Befragten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) mässig arbeitsmarktfähig ein (siehe Abbildung 4.4.1). Das heisst, gut die Hälfte der Befragten glaubt daran, bei Arbeitsplatzverlust eine ähnliche Stelle zu finden. Während 42% der Befragten ihre Arbeitsmarktfähigkeit anzweifelt, sehen die verbleibenden 5% für sich bei Stellenverlust kaum Chancen, auf dem Arbeitsmarkt eine gleichwertige Stelle zu finden. Wie Abbildung 4.4.2 verdeutlicht, hat sich in den letzten 6 Jahren kaum etwas verändert bezüglich Arbeitsmarktfähigkeit: Im Sinne einer Kompensation der Unsicherheit besteht sowohl vonseiten der Unternehmen als auch von Beschäftigten noch Potenzial an Investitionen in die Arbeitsmarktfähigkeit.

### Zufriedenheit

Wie bereits in den Vorjahren haben wir in der diesjährigen Erhebung drei verschiedene Aspekte der Zufriedenheit untersucht: die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die Laufbahnzufriedenheit und die Art der Arbeitszufriedenheit. Die allgemeine *Arbeitszufriedenheit* erfasst, wie zufrieden Beschäftigte mit ihrer aktuellen Arbeit sind. Diese Zufriedenheit ist eine wichtige Voraussetzung für Engagement und hohe Leistungsbereitschaft der Beschäftigten (Semmer & Udriș, 2005). Insgesamt sind die Befragten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) mit ihrer Arbeit zufrieden (77%) (siehe Abbildung 4.4.1). Während 15% der Befragten mit ihrer Arbeit teilweise zufrieden sind, empfinden nur gerade 8% ihre Arbeit als eher bis sehr unbefriedigend. Eine Betrachtung der Arbeitszufriedenheit über die vergangenen Jahre zeigt, dass sich die Ausprägung nach einem kurzfristigen Anstieg im Jahr 2011 wieder auf dem gewohnten Niveau einzupendeln scheint (siehe Abbildung 4.4.2).

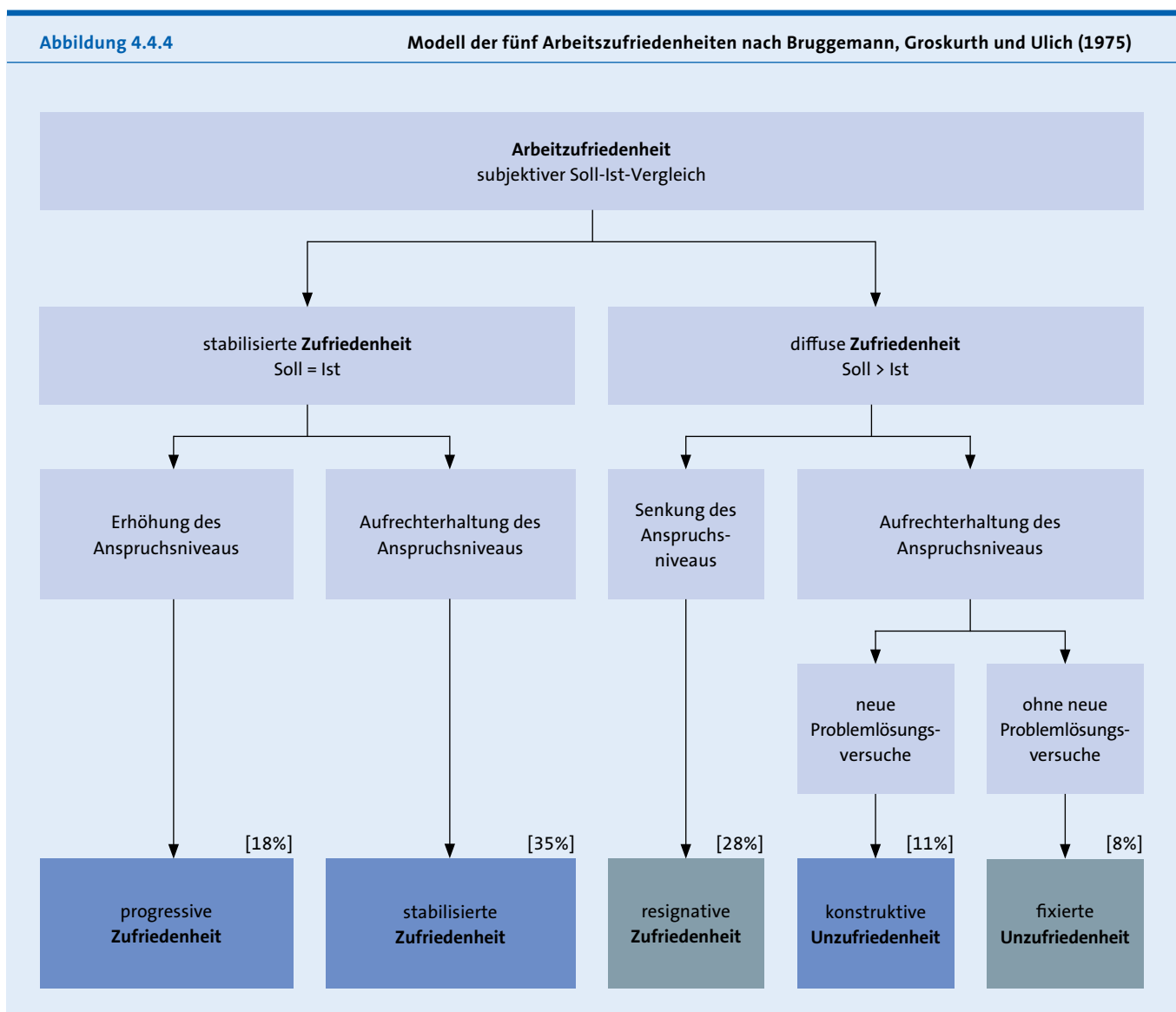
Die berufliche *Laufbahnzufriedenheit* erfasst, ob die Beschäftigten mit den Erfolgen und Fortschritten, die sie in ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn gemacht haben und ob sie mit ihrem Karriereverlauf zufrieden sind. Die Ausprägungen der beruflichen Laufbahnzufriedenheit zeigen eine sehr ähnliche Struktur wie die allgemeine Arbeitszufriedenheit (siehe Abbildung 4.4.1). Ein Grossteil der Befragten empfindet ihre berufliche Laufbahn auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) eher bis voll und ganz zufriedenstellend (73%). Weitere 21% sind mit ihrer Laufbahn teilweise zufrieden. Nur 6% der Befragten scheinen sich aufgrund der grossen Unzufriedenheit mit der beruflichen Laufbahn eine andere Karriere zu wünschen. Über die untersuchten Jahre hinweg ist die Laufbahnzufriedenheit zwar ein

wenig gesunken. Trotz minimaler Senkung befindet sie sich jedoch immer noch auf hohem Niveau (siehe Abbildung 4.4.2).

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit kann zudem auch anhand von unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit betrachtet werden. Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) haben ein Modell entwickelt, welches zwischen fünf verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit differenziert. Die Formen resultieren aus einem Ist-Soll-Vergleich der eigenen Bedürfnisse mit den Merkmalen der Arbeitssituation. Durch diesen Abwägungsprozess und die gleichzeitige Erhöhung oder Senkung des Anspruchsniveaus ergeben sich fünf verschiedene Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsformen (siehe Abbildung 4.4.4). Fällt der Ist-Soll-Vergleich positiv aus, das heisst, der Ist-Wert entspricht dem Soll-Wert oder ist höher, resultiert grundsätzliche Zufriedenheit. Bei stabil

Abbildung 4.4.4

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

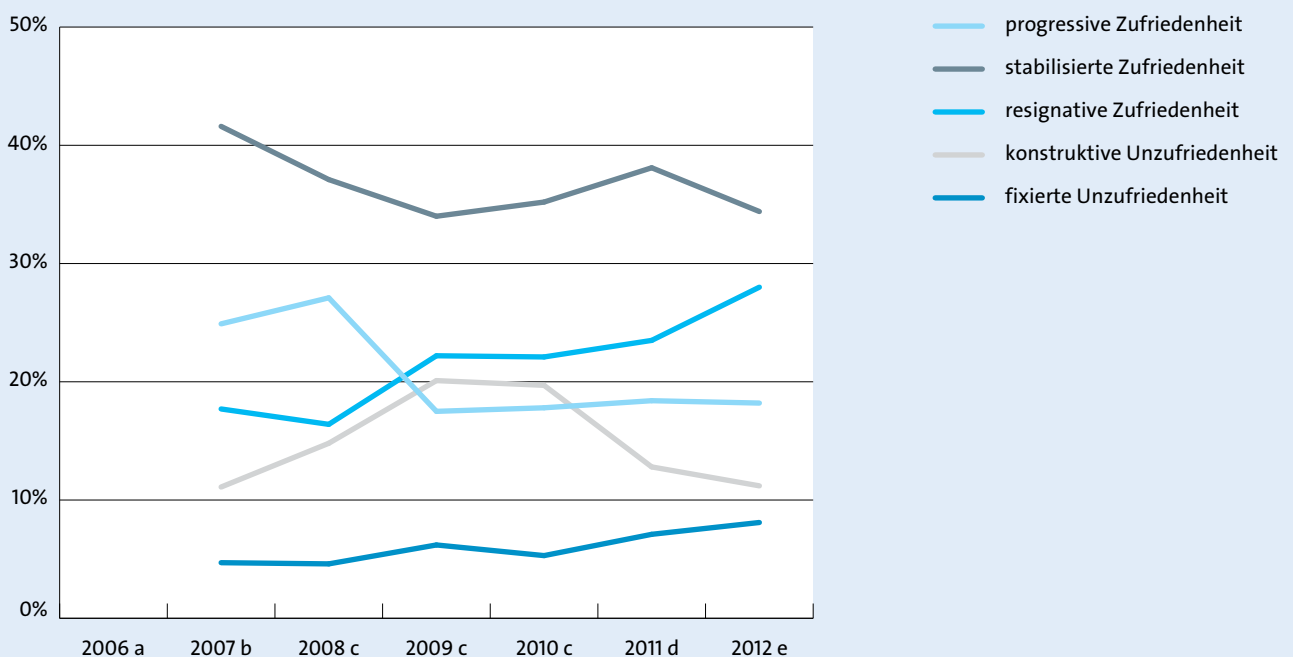


bleibendem Anspruchsniveau ergibt sich *stabilisierte Zufriedenheit* (betrifft 35% der Befragten). Wird das Anspruchsniveau zusätzlich erhöht, entsteht *progressive Zufriedenheit* (betrifft 18% der Befragten). Gut die Hälfte der Beschäftigten ist demnach mit der Arbeit beziehungsweise der Arbeitssituation zufrieden und möchte sie so beibehalten oder erwartet sogar die Erfüllung noch höherer Ansprüche. Fällt der Ist-Soll-Vergleich negativ aus, das heisst, der Ist-Wert liegt unter dem Soll-Wert, resultiert diffuse Unzufriedenheit. Bei Beibehaltung des ursprünglichen Anspruchsniveaus kann diese Unzufriedenheit Problemlösungsversuche auslösen, um die Situation zu verbessern, was als *konstruktive Arbeitsunzufriedenheit* bezeichnet wird (betrifft 11% der Befragten). Wird bei diffuser Unzufriedenheit das Anspruchsniveau nicht verändert und werden auch keine weiterführenden Problemlösungsversuche unternommen, resultiert *fixierte Arbeitsunzufriedenheit* (betrifft 8% der Befragten). Wird bei negativem Ist-Soll-Vergleich das Anspruchsniveau gar gesenkt, ist eine *resignative Arbeitszufriedenheit* die Folge (betrifft 28% der Befragten).

Ein Vergleich der verschiedenen (Un-)Zufriedenheitsformen mit der letzten Erhebungswelle zeigt zwei markante Veränderungen (siehe Abbildung 4.4.5). Der Anteil der Beschäftigten mit stabilisierter Zufriedenheit ist nach einem kurzzeitigen Anstieg bei der letzten Erhebung wieder zurückgegangen. Dafür hat die resignative Zufriedenheit in diesem Jahr um fünf Prozentpunkte zugelegt.

Abbildung 4.4.5

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



### Wohlbefinden und Krankheitsabsenzen

Das allgemeine *Wohlbefinden*, ermittelt aus der Selbstbeurteilung des physischen und psychischen Wohlbefindens, spiegelt ein ausgesprochen positives Bild der Beschäftigten wider. 85% der Befragten beurteilen ihr Wohlbefinden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) als gut bis sehr gut (siehe Abbildung 4.4.1), weitere 13% empfinden ihr Wohlbefinden als mässig. Weniger als 2% bezeichnen ihr Wohlbefinden als schlecht.

Das insgesamt hohe Wohlbefinden der Befragten bildet sich deutlich in den *Krankheitsabsenzen* ab: 46% der Befragten berichten, im vergangenen Jahr nie krankheitsbedingt am Arbeitsplatz gefehlt zu haben und 21% waren maximal an zwei Tagen krankheitsbedingt abwesend von der Arbeit. Weitere 18% berichten von Fehltagen bis zu einer Arbeitswoche. Nur eine kleine Gruppe von 4% musste krankheitsbedingt länger als einen Monat von der Arbeit fernbleiben. Im Vergleich zum Vorjahr ist ein Anstieg von durchschnittlich 3.6 auf 5.4 Krankheitstage zu verzeichnen. Dieser Anstieg ist wohl darauf zurückzuführen, dass der Anteil Beschäftigter, welcher über längere Zeit krankheitshalber ausfiel, angestiegen ist. Wird nämlich der Median betrachtet, jener Wert, der die Gesamtstichprobe in zwei Hälften teilt, ist zu erkennen, dass zu beiden Erhebungszeitpunkten 50% der Befragten maximal einen Tag krankheitsbedingt von der Arbeit fernblieben.

### Leistung

Die subjektive Leistungseinschätzung zeigt folgendes Bild, wobei bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden muss, dass es sich um Selbsteinschätzung handelt, welche aufgrund sozial erwünschter Antworten verzerrt sein kann: 96% der Befragten beurteilen ihre eigene Arbeitsleistung auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) als gut bis sehr gut, unabhängig davon, ob sie ihre Leistung direkt bewerten oder ob sie sich überlegen, wie ihr Arbeitgeber ihre Leistung bewerten würde (siehe Abbildung 4.4.1). Die Ergebnisse lassen fragen, ob die Beschäftigten so vorbildliche Leistung erbringen, ob sie sich selbst nicht adäquat einschätzen können oder ob eine gesunde Portion selbstwertdienliche Verzerrung mitspielt. Sollten Arbeitgeber die Leistung ihrer Beschäftigten abweichend beurteilen, dann scheint es angebracht, dies in Mitarbeitergesprächen zu besprechen.

### Commitment und Kündigungsabsicht

Die Verbundenheit der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen kann anhand zweier Faktoren bestimmt werden: Commitment und Kündigungsabsicht. Das *Commitment* drückt aus, wie stark Beschäftigte die Werte und Ziele ihres Unternehmens akzeptieren und sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Die Ergebnisse der HR-Barometer-Erhebung belegen ein starkes Commitment der Beschäftigten gegenüber ihrem Unternehmen (siehe Abbildung 4.4.1): 50% der Befragten fühlen sich auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) eher bis voll und ganz mit ihrem Unternehmen verbunden, während sich 19% eher bis überhaupt nicht verbunden fühlen.

Auffallend ist der Anteil von über 30% der Befragten, welche sich nur halbherzig mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich das durchschnittliche Commitment kaum verändert (siehe Abbildung 4.4.2).

Die *Kündigungsabsicht* erfasst das Ausmass, mit der sich Beschäftigte mental mit einer Kündigung auseinandersetzen. Die Kündigungsabsichten und deren Hintergründe zu kennen ist für Unternehmen bedeutsam, weil der Verlust von Beschäftigten für Unternehmen zum Teil mit hohen Kosten verbunden ist und hohe Kündigungsabsichten der stärkste Prädiktor für eine tatsächliche Kündigung ist (Steel & Ovalle, 1984). Insgesamt ist die Kündigungsabsicht nach wie vor eher tief (siehe Abbildung 4.4.1). Das heisst, auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) überlegen sich 15% der Befragten ernsthaft, die Stelle zu wechseln, während 22% der Befragten unentschlossen sind. Die verbleibenden 63% haben kaum bis keine Kündigungsgedanken. Im Vergleich zur letzten Erhebungswelle hat die Kündigungsabsicht jedoch klar zugenommen und ist höher denn je seit der Erfassung der Daten im HR-Barometer (siehe Abbildung 4.4.2).

### Schlussfolgerungen

Ein Blick über die verschiedenen Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten hinweg lässt deutlich werden, dass weder Arbeitgeber noch Beschäftigte selbst genügend stark in die Arbeitsmarktfähigkeit zu investieren vermögen, um die steigende globale Arbeitsplatzunsicherheit auszugleichen. Dabei lässt sich vermuten, dass die mangelnde Arbeitsmarktfähigkeit nicht massgeblich durch die Wahrnehmung der eigenen Leistung verursacht wird, denn diese wird von den Beschäftigten selbst mehrheitlich als eher gut bis sehr gut beurteilt. Um sich arbeitsmarktfähig zu fühlen, müssen diverse Faktoren erfüllt sein: Einerseits müssen neben Motivation und Leistungsbereitschaft auch die Qualifikation und Kompetenzen der Beschäftigten stimmen, andererseits ist die Wahrnehmung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit durch die aktuelle Wirtschaftslage und Arbeitsmarktsituation beeinflusst. Diese externen Faktoren sind wenig beeinflussbar, doch in Qualifikation und Kompetenzen können Beschäftigte und Unternehmen investieren.

Weiter scheinen Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden notwendig, um die Besorgnis vor unerwünschten Veränderungen unterschiedlicher Aspekte der Arbeitstätigkeit beziehungsweise der Arbeitsbedingungen zu thematisieren und allenfalls zu dämpfen. Zum einen sollte unbedingt die Angst vor der zunehmenden Arbeitsbelastung fokussiert werden, welche seit zwei Erhebungswellen hoch ausgeprägt ist, zum anderen sollten allfällige Lohnkürzungen, Restrukturierungen und Beschäftigungsreduktionen besprochen werden, welche zunehmend Sorgen bereiten.

Interessant zu beobachten ist die relativ hohe Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit. Dabei zeigt sich jedoch, dass die Arbeitszufriedenheit von einer wachsenden Gruppe von Beschäftigten durch ein Absenken des Anspruchsniveaus aufgrund einer nicht zufriedenstellenden Arbeitssituation zustande kommt. Zudem ist der Anteil der Beschäftigten, welche mit ihrer Arbeitssi-

tuation zwar unzufrieden sind, aber Verbesserungsmöglichkeiten sehen, abnehmend. Die hohe Laufbahnzufriedenheit dagegen erstaunt, da doch immerhin 30% der Befragten berichten, von keinerlei Massnahmen betreffend der Laufbahnplanung tangiert zu sein und sich die Laufbahnförderungen vor allem auf Laufbahngespräche minimieren. Ein möglicher Erklärungsgrund kann der Anteil Personen mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung sein. Da sie ihre Laufbahn selber managen, sind sie nicht oder weniger auf Massnahmen der Laufbahngestaltung vom Unternehmen angewiesen.

Ein letzter Punkt, der besonders auffällt, ist der grosse Anteil von über 30% der Befragten, welche sich nur teilweise mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Bei dieser Gruppe von Beschäftigten sollen Unternehmen ansetzen und sie durch gezielte Massnahmen für sich zu gewinnen versuchen, ist doch bekannt, dass ein hohes Commitment die Unternehmensproduktivität positiv beeinflussen kann (Conway & Briner, 2012). Und da sich das Commitment im Vergleich zur letzten Erhebungswelle kaum verändert hat, scheint diese Massnahme von Bedeutung.



## 5. Schlussfolgerungen

Zum siebten Mal wurden Beschäftigte in der Schweiz zu ihrer Arbeitssituation befragt. Insgesamt zeigt sich auch diesmal ein sehr positives Bild, aber es gibt doch auch einige Warnsignale, dass sich die Arbeitsbeziehungen in der Schweiz in eine negative Richtung entwickeln könnten.

Angesichts der weiterhin angespannten Wirtschaftslage ist nicht erstaunlich, dass die erlebte Unsicherheit hinsichtlich Arbeitsplatzverlust und negativer Veränderungen an der jetzigen Arbeitsstelle leicht zugenommen hat. 10% der Befragten fürchten in relativ starkem Mass und etwas mehr als 20% ansatzweise um ihren Arbeitsplatz. Wie im letzten Jahr äusserten bedenkliche 50% Befürchtungen, dass ihre Arbeitsbelastung zunehmen könnte und mehr als 20% der Befragten vermuten, dass Einfluss- und Karrieremöglichkeiten abnehmen könnten. Gestiegen auf ebenfalls über 20% ist der Anteil der Befragten, die sich um Restrukturierungen, Lohnkürzungen und Beschäftigungsreduktionen sorgen.

Die eigene Arbeitstätigkeit wird weiterhin als positiv erlebt, aber Vielfalt und Autonomie bei der Arbeit sind aus Sicht der Befragten im Schnitt leicht gesunken. Die Bindung an das Unternehmen und die Arbeitszufriedenheit sind ebenfalls weiterhin hoch, doch auch hier zeigt sich eine Dynamik, die als Warnzeichen ernst genommen werden sollte: Die Zahl der fixiert Unzufriedenen, also derjenigen Beschäftigten, die nicht zufrieden sind, aber weder bereit sind, ihre Ansprüche zu senken noch wissen, wie sie ihre Arbeitssituation verbessern können, hat über die Jahre stetig zugenommen. Auch wenn es immer noch weniger als 10% der Beschäftigten sind, die zu dieser Gruppe gehören, sollte diese Trendentwicklung kritisch beobachtet werden. Zudem hat die Zahl der resignativ Zufriedenen, also derer, die ihre Ansprüche angesichts einer nicht zufriedenstellenden Arbeitssituation gesenkt haben, ebenfalls stetig zugenommen, von unter 20% vor sechs Jahren auf in diesem Jahr fast 30% der Befragten.

Dass es auch Beschäftigte gibt, die ihre nicht zufriedenstellende Situation aktiv zu verändern suchen, zeigt sich in einer erhöhten Kündigungsabsicht: Knapp 40% der Befragten denken zumindest teilweise über eine Kündigung nach. Auch hat die eigenverantwortliche Karriereorientierung, die eine geringere Bindung an den Arbeitgeber und aktives Vorantreiben der eigenen Berufslaufbahn beinhaltet – nachdem sie bis 2010 relativ kontinuierlich abgenommen hatte – bereits zum zweiten Mal wieder zugenommen auf nun 21%.

Die in der eigenverantwortlichen Karriereorientierung zum Ausdruck kommende geringere Identifikation mit dem Arbeitgeber findet sich auch in Veränderungen im psychologischen Vertrag wieder. Zum einen driften generell Erwartungen der Arbeitnehmenden und Angebote der Arbeitgeber auseinander. Zum anderen zeigen sich steigende Erwartungen – und höhere Diskrepanzen – in Bereichen, die den ökonomischen Austausch in der Arbeitsbeziehung betonen: Lohn und Entwicklungsmöglichkeiten. Allerdings



ist die Loyalität des Arbeitgebers als Kern einer emotional geprägten Arbeitsbeziehung weiterhin der Spitzenreiter bei den Erwartungen, mit aber auch hier abnehmender Entsprechung durch den Arbeitgeber.

Vor diesem Hintergrund einer insgesamt positiven Arbeitssituation, in der einige Warnsignale abnehmender Zufriedenheit und Identifikation sowie wachsender Unsicherheit aufscheinen, sind die Resultate zum diesjährigen Schwerpunktthema zu lesen und zu interpretieren. Im Allgemeinen scheinen wenig Fehlverhalten und viel Courage bei den Beschäftigten vorhanden zu sein, wobei dies beides Themen sind, in denen offenes und ehrliches Antworten angesichts starker sozialer Normen nicht so leichtfällt. Im Einzelnen zeigt sich, dass es doch vorkommen kann, dass nicht der gebotene Arbeitseinsatz gegeben oder mit vertraulichen Informationen und Firmeneigentum nicht korrekt umgegangen wird. Wichtige Einflussfaktoren dabei scheinen fehlendes Vertrauen in den Arbeitgeber und geringere selbst eingeschätzte Arbeitsmarktfähigkeit und Leistung zu sein. Zudem ist Fehlverhalten häufiger bei Jüngeren zu finden und bei Personen, die sich weniger getrauen, Probleme anzusprechen.

Damit zeigt sich eine Verbindung der beiden Themen, die vermuten lässt, dass Fehlverhalten auch eine Reaktion auf Missstände sein kann, die man nicht anzusprechen wagt. Hinsichtlich des Mutes, Probleme anzusprechen, ist das Bild grösstenteils ein positives. Drei Viertel der Befragten berichten von wenig bis keinen Hemmungen, ihren Vorgesetzten gegenüber Missstände zu benennen. Allerdings variiert dieser Mut nach Themenbereich: Gesundheitliche Probleme, ineffektive organisationale Abläufe und Konflikte mit Arbeitskollegen sind um einiges einfacher anzusprechen als Kritik an der Firmenpolitik zu üben oder Lohnungerechtigkeit und Belästigung oder Missbrauch zu thematisieren. Wichtige fördernde Einflussfaktoren für das Ansprechen von Problemen sind Vertrauen in den Arbeitgeber, eine gute Führungsbeziehung und Partizipationsmöglichkeiten. Daneben sprechen ältere Beschäftigte und Männer sowie Beschäftigte, die ihre eigene Leistung und Arbeitsmarktfähigkeit höher einschätzen, eher Probleme an.

Erlebte persönliche Sicherheit und Einbindung ins Unternehmen können demnach Offenheit fördern. Dies zeigt sich im Umkehrschluss auch bei den Gründen für das Verschweigen von Problemen: Mehr Arbeitsplatzunsicherheit, weniger Vertrauen, eine schlechte Führungsbeziehung und weniger Partizipation sind wichtige Vorbedingungen dafür, dass Beschäftigte meinen, sich selbst oder andere durch Schweigen schützen zu müssen oder dass sie auch resigniert sind hinsichtlich der Wirkung, die sie durch das Ansprechen von Problemen erreichen können.

Neben personalen Faktoren sind somit die Führung und das Human Resource Management wesentlich daran beteiligt, ob Probleme angesprochen werden können. Insbesondere ist es wichtig, dass bei allen vorhandenen objektiven Unsicherheiten in der Arbeitssituation Arbeitsbeziehungen ermöglicht und entwickelt werden können, in denen sich die Beschäftigten persönlich sicher genug fühlen, um das Risiko einzugehen, sich durch Offenheit verletzlich zu machen.

Im besten Fall bewirkt der Mut, Probleme anzusprechen, eine Reflexion und Korrektur unternehmensinterner Normen für richtiges beziehungsweise fehlerhaftes Verhalten, und Beschäftigte werden von ihren Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen dazu ermuntert und darin bestärkt, diesen Mut auch zu haben. Unsere Daten und die in den Medien verhandelten Misstände weisen darauf hin, dass vielerorts noch einiges zu tun ist, um diesem Wunschbild zu entsprechen.

# Autoren und weiterführende Literatur

## Die Autoren

- Dr. Anja Feierabend, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich
- Dr. Cécile Tschopp, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich
- Lic. phil. Alexandra Arnold, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich
- Dipl.-Psych. Wiebke Doden, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich
- Manuela Morf, MA UZH, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich
- Prof. Dr. Gudela Grote, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich
- Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich

## Weiterführende Literatur

- Ariely, D. (2012). *The honest truth about dishonesty: How we lie to everyone – especially ourselves*. New York: Harper.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), S. 349–360.
- 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.
- Berntson, E., Näswall, K. & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31, S. 215–230.
- Bowling, N. A. & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review* 20(1), S. 54–61.
- Brandstätter, V. & Frey, D. (2003). Zivilcourage – Kleine Schritte statt Heldentaten. *Psychologie Heute*, 30(7), S. 67–69.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Chirumbolo, A. & Areni, A. (2010). Job insecurity influence on job performance and mental health: Testing the moderating effect of the need for closure. *Economic and Industrial Democracy*, 31, S. 195–214.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2012). Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, S. 472–486.

- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87, S. 611–628.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), S. 472–487.
- Gallup Consulting (2010). A state of the global workplace: A worldwide study of employee engagement and wellbeing. Gallup Inc., Washington, D.C.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G. & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75, S. 303–318.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2011). Schweizer HR-Barometer 2011: Unsicherheit und Vertrauen. Zürich: NZZ Verlag.
- Guest, D. E. & Conway, N. (2004). Employee well-being and the psychological contract. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Holtfreter, K. (2005). Is occupational fraud «typical» white-collar crime? A comparison of individual and organizational characteristics. *Journal of Crime Justice*, 33, S. 232–265.
- Huf, S. (2007). Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberankings: Wer ist der Attraktivste im Lande? *Fachbeiträge Personalführung*, 12, S. 58–63.
- Kalleberg, A. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74, S. 1–22.
- Kling, C. K., Hyde, J. S., Showers, C. J. & Buswell, B. N. (1999). Gender differences in self-esteem: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(4), S. 470–500.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employees silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), S. 1453–1476.
- 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.
- Nunner-Winkler, G. (2002). Zivilcourage als Persönlichkeitsdisposition – Bedingungen der individuellen Entwicklung. In: E. Feil in Zusammenarbeit mit K. Homann und G. Wenz (Hrsg.): *Zivilcourage und demokratische Kultur*. Sechste Dietrich Bonhoeffer Vorlesung, Juli 2001 in München (S. 77–106). Münster: LIT Verlag.
- Oppel, R. A. (2002). Enron official says many knew about shaky company finances. *New York Times*, 15 February.
- Pfeffer, J. (1998). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. *Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität*. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10, S. 352–364.

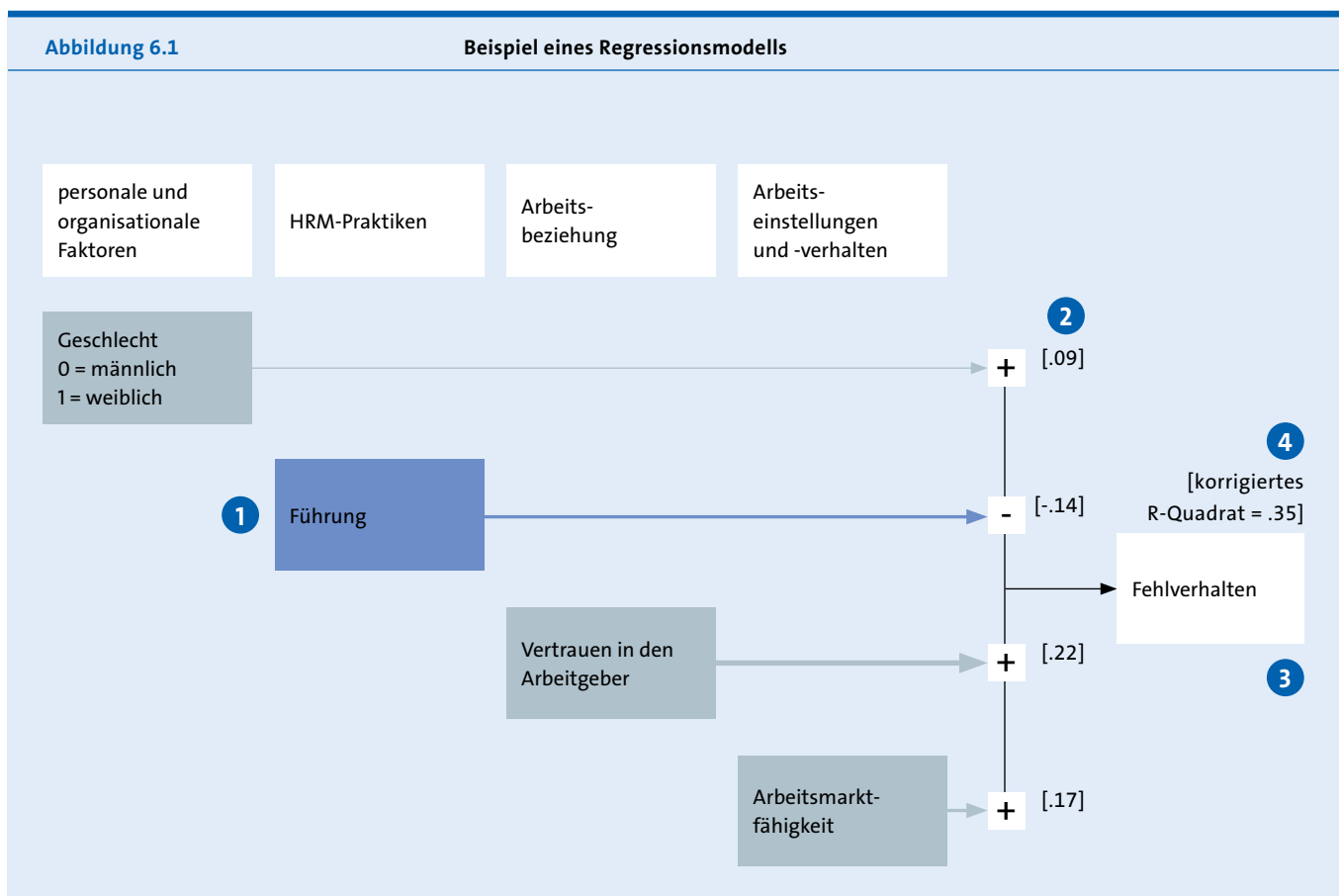
- Raeder, S. & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag – Analyse und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung*. Göttingen: Hogrefe.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, S. 574–599.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, S. 555–572.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), S. 381–394.
- Schär Moser, M. & Strub, S. (2010). Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz - Zahlen zur Situation in der Schweiz. *Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 1/10, S. 21-35.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), S. 235–245.
- Semmer, N. & Udris, I. (2005). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie*, S. 157-195, Bern: Huber.
- Singer, K. (2003). *Zivilcourage wagen. Wie man lernt, sich einzumischen* (3. Aufl.). München: Reinhardt.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, S. 673–686.
- Telser, H., Hauck, A. & Fischer, B. (2011). *Alkoholbedingte Kosten am Arbeitsplatz: Schlussbericht für das Bundesamt für Gesundheit BAG und die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt SUVA*.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), S. 1359–1392.

# Anhang

## Informationen über die verwendeten statistischen Verfahren

Die Regressionsabbildungen in diesem Bericht veranschaulichen die Resultate von multiplen Regressionen. Bei multiplen Regressionen wird der Einfluss von mehreren unabhängigen Variablen (sog. Prädiktorvariablen, in der Beispielabbildung z.B. «Geschlecht») auf die Ausprägung einer abhängigen Variablen (sog. Kriteriumsvariable, in der Beispielabbildung «Fehlverhalten»)

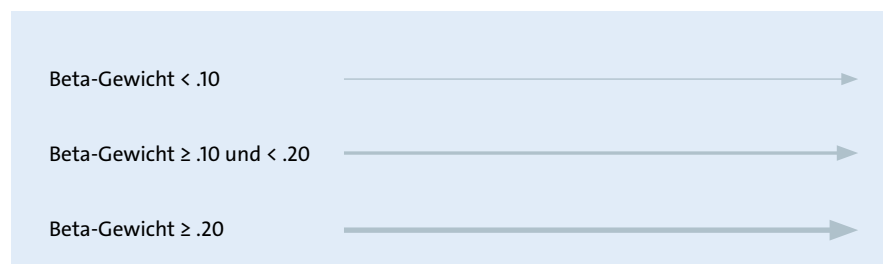
77



ten») erklärt. Abbildung 6.1 zeigt ein Beispiel eines Regressionsmodells zur Vorhersage von Fehlverhalten.

(1) Die Kästchen, von welchen aus die Pfeile nach rechts gehen, sind die unabhängigen Variablen des Regressionsmodells (Prädiktorvariablen). Dabei werden in den Regressionsabbildungen nur Prädiktorvariablen dargestellt, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 1% überzufällig sind.

(2) Die Zahlen oberhalb der quadratischen Kästchen am Ende der Pfeile stehen für die standardisierten Beta-Koeffizienten aus den Regressionsmodellen. Je höher ein Beta-Gewicht einer Prädiktorvariable ist (unabhängig vom Vorzeichen), desto grösser ist der Einfluss der Prädiktorvariable auf die abhängige Variable «Fehlverhalten». Beta-Gewichte variieren zwischen  $-1$  und  $+1$ . Um die Stärke der Zusammenhänge grafisch hervorzuheben wurde im HR-Barometer 2012 die Stärke der Pfeile nach folgender Einteilung festgelegt:



Bei einem negativen Vorzeichen besteht ein negativer Zusammenhang, das heisst je grösser die Ausprägung der Prädiktorvariablen, desto kleiner ist der vorhergesagte Wert auf der Kriteriumsvariable. Ein positives Beta-Gewicht besagt, dass eine Zunahme der entsprechenden Prädiktorvariablen zu einer Erhöhung des vorhergesagten Kriteriumswertes beiträgt. Die Richtung der Zusammenhänge wird zusätzlich mit einem «+» für einen positiven, mit einem «-» für einen negativen Zusammenhang in den Kästchen am Ende der Pfeile hervorgehoben. Bei dichotomen Prädiktorvariablen (wie z.B. bei «Geschlecht») werden die Ausprägungen für 0 und 1 mitabgedruckt. Die Ausprägung mit 1 steht für die Richtung des abgedruckten Zusammenhangs, die Ausprägung 0 steht für die gegenteilige Richtung des abgedruckten Zusammenhangs.

(3) Das Kästchen, zu welchem die Pfeile zusammenlaufen, ist die abhängige Variable des Regressionsmodells (Kriteriumsvariable).

(4) Die Angaben über der Kriteriumsvariable («korrigiertes R-Quadrat») stehen für die mit den Regressionsmodellen erzielte, korrigierte Varianzaufklärung. Dabei werden in dieser Berechnung alle Prädiktoren berücksichtigt, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 5% überzufällig sind, auch wenn in den aufgeführten Modellen nur die Prädiktoren abgebildet werden, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 1% überzufällig sind. Korrigierte R-Quadrat Werte geben eine konservative Schätzung der Höhe des Anteils der Varianz in den abhängigen Variablen an, der durch die unabhängigen Variablen erklärt wird. Bei einer hohen Anzahl unabhängiger Variablen wird das R-Quadrat überschätzt, weshalb es anhand der Anzahl unabhängiger Variablen korrigiert wird.

Im Anhang 3 befinden sich zudem zwei Korrelationstabellen, in denen alle Variablen miteinander in Zusammenhang gebracht werden. Eine Korrelation ist eine Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Variablen. Die Stärke und Richtung dieser Wechselbeziehung kommt im sogenannten

Korrelationskoeffizient zum Ausdruck. Der Korrelationskoeffizient variiert zwischen  $-1$  und  $+1$ , wobei  $0$  das völlige Fehlen eines Zusammenhangs bezeichnet. Überzufällige Zusammenhänge werden in der Korrelationstabelle mit einem Stern (Irrtumswahrscheinlichkeit maximal 5%) oder zwei Sternen (Irrtumswahrscheinlichkeit maximal 1%) gekennzeichnet. Ein positives Vorzeichen zeigt einen gleichsinnigen, ein negatives Vorzeichen einen gegenläufigen Zusammenhang an. Ein positiver Zusammenhang bedeutet, dass hohe Ausprägungen auf der einen Variablen mit einer hohen Ausprägung auf der anderen Variablen einhergehen. Ein negativer Zusammenhang besagt hingegen, dass hohe Werte auf der einen Variablen mit niedrigen Werten auf der anderen Variablen korrespondieren.

79

Berechnet wurden Korrelationen und Regressionsmodelle mit dem statistischen Softwarepaket SPSS Statistics 20.



Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Geschlecht	weiblich	45.0
	männlich	55.0
Alter	16 bis 25 Jahre	14.8
	26 bis 35 Jahre	20.3
	36 bis 45 Jahre	23.7
	46 bis 55 Jahre	26.6
	56 Jahre und älter	14.6
Sprache	deutsch	69.8
	französisch	22.7
	italienisch	7.5
Schweizer Staatsangehörigkeit	ja	81.4
	nein	18.6
Ausbildungsabschluss	keine Ausbildung	1.3
	obligatorische Schulzeit	8.2
	Übergangsausbildung	0.7
	Allgemeinausbildung ohne Matura	2.1
	Berufsausbildung	38.5
	Matura	6.4
	höhere Berufsschule (eidgenössisches Diplom)	17.2
	Fachhochschule, Universität	22.0
	Doktorat, Habilitation	3.1
keine Angabe	0.5	
Brutto-Jahresgehalt hochgerechnet auf 100%-Anstellung	weniger als 25 000 Fr.	8.5
	25 000 bis 50 000 Fr.	13.0
	50 001 bis 75 000 Fr.	27.0
	75 001 bis 100 000 Fr.	22.7
	100 001 bis 125 000 Fr.	11.2
	mehr als 125 000 Fr.	11.4
	keine Angabe	6.2
jährliches Haushaltseinkommen	weniger als 60 000 Fr.	12.9
	60 000 bis 99 999 Fr.	30.2
	100 000 bis 149 999 Fr.	24.8
	150 000 Fr. und höher	16.5
	keine Angabe	15.6

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Privathaushalt	Einpersonenhaushalt	16.5
	Paar ohne Kinder	25.0
	Paar mit Kind(ern)	37.4
	Einelternhaushalt mit Kind(ern)	7.8
	Nichtfamilienhaushalt	3.3
	andere	10.0
Betreuung pflegebedürftiger Eltern	genannt	8.3
	nicht genannt	91.7
Betreuung pflegebedürftiger Partner / in	genannt	3.6
	nicht genannt	96.4
Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	genannt	1.4
	nicht genannt	98.6
Betriebszugehörigkeit	0 bis 2 Jahre	28.5
	3 bis 5 Jahre	20.1
	6 bis 10 Jahre	17.5
	11 bis 15 Jahre	11.9
	16 bis 20 Jahre	6.1
	21 bis 25 Jahre	7.4
	26 bis 30 Jahre	3.9
	über 30 Jahre	4.6
Anstellungsprozent	40 bis 49%	3.2
	50 bis 59%	4.9
	60 bis 69%	6.3
	70 bis 79%	3.2
	80 bis 89%	9.2
	90% und mehr	73.2
Vertragsform	unbefristet	85.4
	befristet	14.6
berufliche Stellung	mitarbeitendes Familienmitglied	2.3
	Direktor, Direktionsmitglied	4.1
	Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion	25.3
	Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion	61.2
	Lehrling	7.1

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Berufskategorie	Landwirtschaftsberufe	2.4
	Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	11.8
	Technische Berufe und Informatikberufe	12.1
	Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	7.8
	Handels- und Verkaufsberufe	11.5
	Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	9.7
	Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	19.0
	Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	25.5
	andere	0.2
Branche	Landwirtschaft und Forstwirtschaft	2.1
	verarbeitendes Gewerbe	11.5
	Baugewerbe	10.1
	Handel und Reparaturgewerbe	10.4
	Gastgewerbe	4.1
	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	5.9
	Kredit- und Versicherungsgewerbe	6.8
	Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	5.9
	öffentliche Verwaltung und externe Körperschaften	9.2
	Unterrichtswesen	8.3
	Gesundheits- und Sozialwesen	16.8
	sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	5.2
	keine Angabe	3.7
Unternehmensgrösse	weniger als 10 Personen	13.8
	10 bis 49 Personen	17.7
	50 bis 249 Personen	20.3
	250 bis 499 Personen	7.9
	500 bis 999 Personen	6.0
	1000 und mehr Personen	26.9
	keine Angabe	7.4
Restrukturierung in der Abteilung	nicht erlebt	77.2
	erlebt	22..8
Personalabbau in der Abteilung	nicht erlebt	80.4
	erlebt	19.6
Personalaufbau in der Abteilung	nicht erlebt	86.9
	erlebt	13.1

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Methode	Kategorien	0 = Online-Fragebogen, 1 = Papier-Fragebogen
Geschlecht	Kategorien	0 = weiblich, 1 = männlich
Alter	Intervall	Alter in Jahren
Sprache	Kategorien	1 = deutsch, 2 = französisch, 3 = italienisch
Schweizer Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Ausländische Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Ausbildungsabschluss	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BFS: 10 Ausprägungen
Bruttoeinkommen	Kategorien	6 Abstufungen von weniger als 25 000 Fr. bis mehr als 125 000 Fr.
Haushaltseinkommen	Kategorien	4 Abstufungen von weniger als 60 000 Fr. bis mehr als 150 000 Fr.
Privataushalt	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BFS: 6 Ausprägungen
Betreuung pflegebedürftiger Eltern	Kategorien	0 = keine Betreuungsaufgaben, 1 = Betreuungsaufgaben
Betreuung pflegebedürftiger Partner/in	Kategorien	0 = keine Betreuungsaufgaben, 1 = Betreuungsaufgaben
Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	Kategorien	0 = keine Betreuungsaufgaben, 1 = Betreuungsaufgaben
Betriebszugehörigkeit	Intervall	Betriebszugehörigkeit in Jahren
Anstellungsprozent	Intervall	Stellenumfang in Prozent
Vertragsform	Kategorien	0 = unbefristet, 1 = befristet
berufliche Stellung	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = mitarbeitendes Familienmitglied, 2 = Direktor/in oder Direktionsmitglied, 3 = Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion, 4 = Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion, 5 = Lehrling
Berufskategorie	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BFS: 9 Ausprägungen
Branche	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BFS: 13 Ausprägungen
Unternehmensgrösse	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BFS: 6 Ausprägungen
erlebte Restrukturierung	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
erlebter Personalabbau	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
erlebter Personalaufbau	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Karriereorientierungen	Kategorien	4 Ausprägungen: 1 = aufstiegsorientiert, 2 = sicherheitsorientiert, 3 = eigenverantwortlich, 4 = alternativ engagiert
Aufgabenvielfalt	Intervall	Index aus 2 Items, 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
Laufbahnplanung	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Weiterentwicklung/Karriereplanung: Inhalt und Form	Kategorien	8 Ausprägungen: 1 = Sozialkompetenz, 2 = Fachkompetenz, 3 = während Ausübung der Arbeitstätigkeit, 4 = ausserhalb Ausübung der Arbeitstätigkeit, 5 = Laufbahngespräche mit Vorgesetzten, 6 = Mentoring/Coaching, 7 = Laufbahnpfade, 8 = andere Angebote
Lohnbestandteile	Kategorien	6 Ausprägungen: 1 = erfolgsabhängiger Gehaltsanteil, 2 = leistungsabhängiger Gehaltsanteil, 3 = Sonderprämien, 4 = Zulagen, 5 = Fringe Benefits, 6 = nur festes Salär
Führung	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Partizipation	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Psychologischer Vertrag: Erwartungen der Arbeitnehmenden	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Psychologischer Vertrag: Angebote des Arbeitgebers	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Vertrauen in Arbeitgeber	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
globale Arbeitsplatzunsicherheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsmarktfähigkeit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitszufriedenheit	Intervall	1 Item, 10-fach gestuft von 1 = «vollkommen unzufrieden» bis 10 = «vollkommen zufrieden»
Laufbahnzufriedenheit	Intervall	Index aus 3 Items, 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Bruggemann-Zufriedenheit	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = resignative Zufriedenheit, 2 = konstruktive Unzufriedenheit, 3 = stabilisierte Zufriedenheit, 4 = fixierte Unzufriedenheit, 5 = progressive Zufriedenheit
Wohlbefinden	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «sehr schlecht» bis 5 = «sehr gut»
Krankheitsausfall	Intervall	krankheitsbedingte Abwesenheitsdauer in Tagen
Leistung	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «sehr schlecht» bis 5 = «sehr gut»
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»

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
soziale Erwünschtheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
leichtes Fehlverhalten	Intervall	Index aus 6 Items, 7-fach gestuft von 1 = «nie» bis 7 = «täglich»
schwerwiegendes Fehlverhalten	Intervall	Index aus 6 Items, 7-fach gestuft von 1 = «nie» bis 7 = «täglich»
Ansprechen von Problemen	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Ansprechen von Problemen in bestimmten Problembereichen	Intervall	Index aus 9 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Verschweigen von Problemen	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»

## Anhang 3

## Korrelationen A

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Arbeitsplatzgestaltung	1									
2 Autonomie	.838**	1								
3 Aufgabenvielfalt	.751**	.496**	1							
4 Wichtigkeit der Aufgabe	.502**	.213**	.310**	1						
5 Ganzheitlichkeit der Aufgabe	.474**	.220**	.187**	.117**	1					
6 Feedback	.630**	.364**	.383**	.288**	.294**	1				
7 Partizipation	.600**	.574**	.458**	.237**	.167**	.377**	1			
8 Personalbeurteilung	.421**	.294**	.377**	.179**	.176**	.386**	.520**	1		
9 Leistungsbeurteilung	.253**	.229**	.181**	.098**	.107**	.169**	.203**	.151**	1	
10 Weiterbildungstage	.077**	.040	.094**	.079**	-.017	.071**	.086**	.109**	-.027	1
11 Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	.084**	.109**	.062*	-.086**	.075**	.064*	.100**	.153**	.072**	.000
12 Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	.096**	.095**	.054*	-.010	.071**	.090**	.109**	.209**	.057*	.009
13 Personalbelohnung: Sonderprämien	.124**	.102**	.093**	.015	.082**	.105**	.124**	.163**	.075**	.018
14 Personalbelohnung: Zulagen	.018	-.038	.052*	.110**	-.034	.023	.015	.069**	.006	-.009
15 Personalbelohnung: Fringe Benefits	.007	.023	-.001	-.031	.013	-.001	.049	.162**	.017	.015
16 Personalbelohnung: festes Salär	-.075**	-.036	-.086**	.005	-.059*	-.092**	-.084**	-.225**	-.012	-.027
17 Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	.212**	.214**	.187**	.147**	-.065*	.131**	.214**	.293**	.096**	.082**
18 Personalentwicklung: Fachkompetenzen	.243**	.169**	.249**	.150**	.058*	.182**	.247**	.383**	.026	.126**
19 Personalentwicklung: Laufbahngespräche	.164**	.104**	.144**	.087**	.072**	.168**	.186**	.379**	.062*	.096**
20 Personalentwicklung: Mentoring	.139**	.138**	.100**	.064*	.003	.099**	.160**	.204**	.036	.117**
21 Personalentwicklung: Laufbahnpfade	.106**	.043	.086**	.093**	.090**	.098**	.126**	.208**	.011	.056*
22 Führung	.415**	.336**	.378**	.129**	.156**	.311**	.520**	.559**	.185**	.036
23 globale Arbeitsplatzunsicherheit	-.245**	-.226**	-.197**	-.107**	-.069**	-.145**	-.299**	-.141**	-.148**	-.041
24 multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit	-.169**	-.149**	-.141**	-.114**	-.035	-.088**	-.185**	-.108**	-.180**	.000
25 Vertrauen in den Arbeitgeber	.369**	.329**	.335**	.085**	.148**	.227**	.494**	.433**	.183**	.028
26 Arbeitszufriedenheit	.516**	.423**	.514**	.165**	.182**	.317**	.508**	.429**	.218**	.062*
27 Laufbahnzufriedenheit	.473**	.350**	.468**	.247**	.183**	.276**	.389**	.319**	.228**	.069**
28 Commitment	.414**	.338**	.375**	.136**	.191**	.264**	.454**	.354**	.190**	.040
29 Kündigungsabsicht	-.264**	-.230**	-.284**	-.069**	-.046	-.153**	-.300**	-.249**	-.125**	.011
30 Arbeitsmarktfähigkeit	.214**	.162**	.184**	.126**	.076**	.161**	.137**	.090**	.184**	.016
31 Wohlbefinden	.333**	.263**	.313**	.133**	.148**	.210**	.262**	.209**	.291**	.032
32 Krankheitsausfall	-.096**	-.105**	-.079**	-.032	-.029	-.050	-.110**	-.040	-.096**	.000
33 Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.283**	.215**	.268**	.161**	.080**	.196**	.214**	.222**	.154**	.027
34 Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.555**	.397**	.634**	.215**	.192**	.327**	.452**	.417**	.182**	.049
35 AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.066*	-.003	.054*	.086**	.085**	.086**	.064*	.099**	.096**	-.025
36 AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.235**	.153**	.243**	.120**	.104**	.164**	.289**	.252**	.116**	-.002
37 AN erwartet Loyalität	.146**	.120**	.086**	.081**	.047	.145**	.180**	.125**	.121**	.002
38 AG bietet Loyalität	.325**	.280**	.285**	.117**	.132**	.193**	.429**	.359**	.173**	.027
39 AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.303**	.292**	.217**	.167**	.068*	.182**	.248**	.186**	.206**	.007
40 AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.487**	.426**	.417**	.203**	.154**	.305**	.486**	.383**	.195**	.040
41 AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.256**	.214**	.226**	.153**	.037	.177**	.218**	.176**	.186**	.010
42 AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.506**	.406**	.491**	.211**	.178**	.300**	.490**	.439**	.211**	.052*
43 AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.166**	.115**	.122**	.113**	.077**	.142**	.128**	.176**	.072**	.052*
44 AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.381**	.264**	.373**	.186**	.135**	.297**	.452**	.480**	.120**	.087**
45 AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.081**	.075**	.039	.021	.054*	.074**	.071**	.054*	.151**	-.035
46 AG bietet eine angemessene Entlohnung	.321**	.302**	.280**	.081**	.106**	.185**	.369**	.302**	.109**	.027
47 Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.268**	.210**	.209**	.162**	.094**	.206**	.231**	.218**	.202**	.010
48 Mittelwert Angebote der AG an den AN	.546**	.434**	.527**	.220**	.194**	.347**	.580**	.518**	.214**	.055*
49 geringfügiges Fehlverhalten	-.164**	-.105**	-.150**	-.097**	-.111**	-.094**	-.144**	-.127**	-.234**	.062*
50 schwerwiegendes Fehlverhalten	-.063*	-.062*	-.052*	-.002	-.050	-.014	-.090**	-.062*	-.141**	.173**
51 Probleme ansprechen	.348**	.335**	.296**	.116**	.061*	.226**	.443**	.369**	.223**	.020
52 Probleme verschweigen	-.341**	-.301**	-.294**	-.135**	-.106**	-.212**	-.435**	-.303**	-.214**	-.010

\*\* = 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 = 1483





## Anhang 3

## Korrelationen A

	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1 Arbeitsplatzgestaltung										
2 Autonomie										
3 Aufgabenvielfalt										
4 Wichtigkeit der Aufgabe										
5 Ganzheitlichkeit der Aufgabe										
6 Feedback										
7 Partizipation										
8 Personalbeurteilung										
9 Leistungsbeurteilung										
10 Weiterbildungstage										
11 Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil										
12 Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil										
13 Personalbelohnung: Sonderprämien										
14 Personalbelohnung: Zulagen										
15 Personalbelohnung: Fringe Benefits										
16 Personalbelohnung: festes Salär										
17 Personalentwicklung: Sozialkompetenzen										
18 Personalentwicklung: Fachkompetenzen										
19 Personalentwicklung: Laufbahngespräche										
20 Personalentwicklung: Mentoring										
21 Personalentwicklung: Laufbahnpfade										
22 Führung										
23 globale Arbeitsplatzunsicherheit										
24 multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit										
25 Vertrauen in den Arbeitgeber										
26 Arbeitszufriedenheit										
27 Laufbahnzufriedenheit										
28 Commitment										
29 Kündigungsabsicht	1									
30 Arbeitsmarktfähigkeit	.042	1								
31 Wohlbefinden	-.190	.175**	1							
32 Krankheitsausfall	.027	-.112**	-.157**	1						
33 Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	-.081**	.175**	.198**	-.063*	1					
34 Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	-.318**	.171**	.346**	-.078**	.433**	1				
35 AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	-.141**	.002	.064*	-.024	.319**	.128**	1			
36 AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	-.294**	.133**	.197**	-.018	.165**	.386**	.289**	1		
37 AN erwartet Loyalität	-.117**	.091**	.083**	-.033	.411**	.175**	.419**	.164**	1	
38 AG bietet Loyalität	-.367**	.068**	.276**	-.061*	.189**	.463**	.141**	.514**	.291**	1
39 AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	-.055**	.173**	.185**	-.079**	.447**	.269**	.259**	.154**	.384**	.195**
40 AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	-.311**	.165**	.228**	-.072**	.218**	.508**	.126**	.362**	.169**	.497**
41 AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	-.076**	.155**	.153**	-.110**	.491**	.271**	.310**	.176**	.409**	.171**
42 AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	-.329**	.167**	.290**	-.070**	.272**	.621**	.153**	.384**	.178**	.516**
43 AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.009	.113**	.103**	-.068**	.452**	.207**	.315**	.070**	.315**	.085**
44 AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	-.329**	.158**	.234**	-.076**	.213**	.507**	.132**	.378**	.131**	.448**
45 AN erwartet eine angemessene Entlohnung	-.082**	.121**	.082**	-.058*	.362**	.121**	.379**	.134**	.443**	.090**
46 AG bietet eine angemessene Entlohnung	-.292**	.059*	.268**	-.048	.184**	.396**	.080**	.331**	.134**	.422**
47 Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	-.109**	.171**	.179**	-.089**	.717**	.329**	.623**	.236**	.681**	.233**
48 Mittelwert Angebote der AG an den AN	-.439**	.179**	.359**	-.083**	.323**	.749**	.202**	.650**	.239**	.751**
49 geringfügiges Fehlverhalten	.129**	-.017	-.145**	.025	-.034	-.148**	-.025	-.070**	-.091**	-.170**
50 schwerwiegendes Fehlverhalten	.110**	.030	-.121**	.011	-.066*	-.081**	-.077**	-.085**	-.118**	-.134**
51 Probleme ansprechen	-.264**	.151**	.261**	-.065*	.169**	.344**	.063**	.213**	.180**	.358**
52 Probleme verschweigen	.270**	-.151**	-.284**	.066*	-.124**	-.335**	.023	-.213**	-.100**	-.339**

\*\* = 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 = 1483



## Anhang 3

## Korrelationen B

		Arbeitsplatzgestaltung	Autonomie	Aufgabenvielfalt	Wichtigkeit der Aufgabe	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Feedback	Partizipation	Personalbeurteilung	Leistungsbeurteilung
1	Geschlecht	.072**	.075**	.039	-.037	.066*	.071**	.049	.091**	-.006
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.101	.132**	.023	.051*	.024	.037	.077**	-.008	.095**
3	Sprache: deutsch	.116**	.147**	.110**	-.015	.082**	-.046	.055*	.062*	.187**
4	Sprache: französisch	-.120**	-.185**	-.071**	-.000	-.082**	.092**	-.049	-.041	-.188**
5	Sprache: italienisch	-.013	.037	-.079**	.027	-.014	-.066*	-.017	-.042	-.027
6	Ausbildung: keine Ausbildung	-.082**	-.070**	-.084**	-.044	-.002	-.042	-.047	-.062*	-.054*
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.110**	-.144**	-.051*	-.064*	.020	-.059*	-.096**	.013	-.103**
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.033	-.039	-.023	-.017	-.012	.013	.029	.015	.032
9	Ausbildung: Allgemeinbildung ohne Matura	-.085**	-.093**	-.074**	-.004	-.011	-.054*	-.056*	.031	-.078**
10	Ausbildung: Berufsausbildung	-.086**	-.103**	-.077**	-.060*	.046	-.040	-.065**	-.059*	-.003
11	Ausbildung: Matura	.006	.039	-.001	.020	-.085**	-.003	-.012	-.057*	.001
12	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.094**	.085**	.053*	.077**	.048	.035	.101**	.029	.018
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.109**	.140**	.099**	.031	-.054*	.065*	.059*	.071**	.082**
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.098**	.093**	.083**	.056*	.008	.053*	.073**	.017	.027
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-.018	-.011	-.037	-.008	-.004	.007	-.027	.004	.002
16	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	.050	.045	.058*	.015	.017	.013	.011	-.040	.073**
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.037	.051*	.034	-.003	-.020	.020	.084**	.052*	.025
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	.037	.012	.032	.034	.042	.028	-.010	-.007	-.033
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-.019	-.026	-.011	-.010	.021	-.012	-.007	.010	-.053*
20	Betreuung pflegebedürftiger Eltern	.017	.034	.023	-.014	-.039	.014	.030	.030	.020
21	Betreuung pflegebedürftige/r Partner/in	.012	.025	.028	-.018	-.041	.018	.017	-.004	.036
22	Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	-.007	-.019	.019	-.039	-.017	.045	.035	.033	.026
23	Betriebszugehörigkeit	.105**	.102**	.086**	.037	.018	.057*	.046	.020	.048
24	Anstellungsprozent	.041	.029	.055*	-.019	.028	.044	-.013	.086**	-.017
25	Vertragsform	.048	.110**	.011	-.038	-.009	-.005	.037	-.043	.125**
26	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.167**	.219**	.149**	-.001	-.021	.066*	.154**	.119**	.150**
27	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	.095**	.096**	.128**	.019	-.010	.021	.071**	.083**	.072**
28	berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.283**	.294**	.194**	.119**	.087**	.146**	.298**	.125**	.117**
29	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.043	.050	.024	-.004	.007	.044	.039	.025	.027
30	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	.003	-.026	.026	.004	.045	-.005	-.034	.045	.025
31	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	-.043	-.046	-.021	-.014	-.024	-.032	-.007	-.027	-.022
32	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.012	.022	-.042	.012	-.047	-.012	.010	-.065*	-.044
33	Branche: Land- und Forstwirtschaft	-.010	.013	.023	-.023	-.062*	-.027	.033	.025	.004
34	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.058*	-.009	-.047	-.154**	.006	-.024	-.053*	-.022	.044
35	Branche: Baugewerbe	-.018	-.050	.002	-.030	.063*	.002	-.033	-.040	-.049
36	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.035	-.041	-.051	-.078**	.071**	.025	-.014	.002	-.048
37	Branche: Gastgewerbe	-.005	-.007	-.066*	-.020	.084**	.034	-.001	-.018	.043
38	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.033	-.063*	-.015	-.002	.037	-.032	-.049	-.000	.022
39	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-.030	-.020	-.035	-.065*	.004	.022	-.022	.104**	-.010
40	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.014	.073**	-.010	-.066*	-.021	-.010	.054*	.057*	.011
41	Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	.004	.023	.022	-.011	-.014	-.044	.008	-.024	-.028
42	Branche: Unterrichtswesen	.139**	.160**	.108**	.138**	-.108**	.077**	.064*	-.031	.012
43	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.077**	-.005	.099**	.287**	-.092**	.036	.067*	.029	.040
44	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-.018	-.013	-.044	-.023	.056*	-.030	-.041	-.048	.023
45	Beruf: Landwirtschaftsberufe	.020	.027	.053*	.002	-.036	-.019	.046	.010	.028
46	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.093**	-.058*	-.099**	-.141**	.014	-.019	-.075**	-.046	-.014
47	Beruf: Technische Berufe und Informatikberufe	.005	.059*	-.011	-.095**	.009	-.018	-.014	.035	-.004
48	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.014	-.036	.036	.005	.072**	.025	-.027	-.038	-.058*
49	Beruf: Handels- und Verkaufsberufe	-.119**	-.140**	-.106**	-.076**	.059*	-.037	-.113**	-.043	-.076**
50	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.006	-.029	-.063*	.042	.098**	-.013	-.010	-.027	.032
51	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	-.018	.038	-.003	-.138**	-.015	-.021	.063*	.072**	.030
52	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.160**	.102**	.166**	.322**	-.143**	.078**	.107**	.016	.054*
53	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.006	.024	-.017	-.037	.050	-.020	.070**	-.122**	-.038
54	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	.045	.035	.037	-.001	.036	.046	.036	-.043	.023
55	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	.001	.007	-.009	.013	-.023	-.000	-.063*	-.039	-.013
56	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	.010	.010	.004	.004	.002	.011	-.008	.012	.033
57	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-.007	-.000	.005	-.031	.005	-.008	-.042	.044	.034
58	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-.015	-.022	-.010	-.008	-.012	.018	.005	.136**	-.004
59	Restrukturierung	-.006	-.013	.009	.022	-.037	.005	-.053*	.005	-.027
60	Personalabbau in der Abteilung	-.065*	-.071**	-.084**	-.022	.026	-.019	-.115**	-.050	-.006
61	Personalaufbau in der Abteilung	.054*	.021	.070**	.076**	-.016	.042	.064*	.012	.028

\*\* = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. | \* = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. | N = 1483

Weiterbildungstage	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: Sonderprämien	Personalbelohnung: Zulagen	Personalbelohnung: Fringe Benefits	Personalbelohnung: festes Salär	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	Personalentwicklung: Laufbahngespräche	Personalentwicklung: Mentoring	Personalentwicklung: Laufbahnpfade	Führung	Globale Arbeitsplatzsicherheit	multidimensionale Arbeitsplatzsicherheit	Vertrauen in den Arbeitgeber	Arbeitszufriedenheit
.022	.138**	.117**	.133**	.129**	.053*	-.141**	-.003	.048	.095**	.091**	-.001	.022	.034	.025	.009	.048
-.0127	.024	.066*	.038	.072**	-.046	.084**	-.014	-.018	-.061	-.018	-.016	-.025	.013	.091**	-.018	.059*
-.045	.054*	.002	.013	.012	.075**	-.105**	.127**	.039	.072**	.039	-.101**	.109**	.029	-.065*	.100**	.046
.039	-.033	.020	-.011	-.038	-.074**	.087**	-.079**	.024	-.062*	-.025	.102**	-.072**	-.037	.024	-.102**	-.028
.016	-.042	-.036	-.006	.040	-.013	.044	-.096**	-.106**	-.027	-.028	.015	-.075**	.008	.076**	-.014	-.035
.056*	-.032	-.038	-.047	.011	-.026	.004	-.061*	-.080**	-.048	-.020	-.017	-.048	.048	.038	-.080**	-.034
.028	-.060*	-.040	-.015	-.088**	-.005	-.008	-.037	-.057*	-.020	-.043	.092**	.011	.096**	.019	.041	.006
.048	-.023	-.038	.014	-.030	-.018	.003	.021	-.014	-.034	-.000	.002	.034	-.010	-.003	.027	.033
.005	.016	-.042	-.059*	-.012	-.010	.011	-.019	-.030	.002	.029	.002	-.015	.023	.042	-.036	-.081**
-.051	-.077**	-.122**	-.005	.011	-.067**	.046	-.191**	-.120**	-.044	-.099**	-.050	.024	-.009	.017	.043	.011
.022	-.069**	-.055*	-.011	-.042	-.027	.067*	.072**	.035	-.024	.050	-.007	-.021	-.026	-.071**	.004	-.023
-.005	.016	.084**	.062*	.064*	-.013	-.064*	.079**	.060*	-.002	.020	.010	-.009	-.029	.001	.024	-.007
.008	.162**	.144**	-.009	.001	.134**	-.035	.151**	.119**	.081**	.088**	.000	-.014	-.015	-.026	-.080**	.016
.002	.002	.021	.006	.036	-.016	.004	.016	.056*	.043	.018	-.003	.032	-.045	.023	.021	.056*
.016	.027	.002	-.019	-.132**	.042	.052*	-.001	.039	.005	-.016	.017	-.046	-.009	-.010	-.047	-.047
-.036	.006	.044	-.014	-.151**	-.014	.085**	.004	-.037	-.025	.035	-.020	-.022	-.011	-.009	.015	.046
-.010	.019	.014	.035	.317**	.014	-.099**	.032	.010	.033	.024	-.007	.056*	-.004	.030	.041	.057*
-.007	.002	-.001	-.010	.010	-.005	-.042	-.007	.011	-.017	-.014	.030	.004	.020	.043	-.010	.011
.068**	.015	.005	-.010	-.024	-.002	-.005	-.034	.002	-.016	.001	-.006	.029	-.033	-.043	.023	-.043
-.000	.041	.034	.001	.018	.043	-.010	.021	.060*	.026	-.006	-.033	.005	-.019	-.058*	.003	-.013
-.040	.003	-.065*	-.047	.005	.000	-.021	.019	.009	.003	.005	-.078**	.044	-.006	-.085**	.043	.009
-.003	.004	-.008	-.020	.002	.012	-.017	.023	.021	.036	.020	-.004	.074**	-.052*	-.065*	-.003	.019
-.074**	-.011	.033	.068**	.077**	-.050	.047	.055*	.043	.000	.007	.021	-.042	.057*	-.013	-.018	.089**
.061*	.130**	.148**	.087**	-.014	.057*	-.115**	.043	.084**	.115**	.048	.047	-.031	.082**	.020	-.066*	.008
-.173**	.108**	.109**	.058*	.119**	.047	-.047	.020	.006	.002	-.008	-.055*	-.033	-.013	-.025	-.038	-.002
-.051	.184**	.228**	.059*	.071**	.115**	-.143**	.169**	.144**	.081**	.091**	.031	.033	-.021	.035	.011	.130**
.014	.093**	.110**	.017	-.113**	.114**	-.050	.097**	.107**	.086**	.073**	.052*	.057*	-.047	-.064*	.047	.092**
.013	.143**	.139**	.079**	.086**	.050	-.085**	.158**	.114**	.099**	.109**	.026	.041	-.066*	-.018	.040	.100**
.073**	.073**	.060*	-.015	-.017	.080**	-.066*	.026	.020	.044	.073**	.000	-.011	.023	-.034	-.061*	-.029
-.004	.006	.009	.049	.056*	-.048	-.049	-.024	-.029	.019	.001	.022	.041	.054*	.082**	.065*	.052*
-.057*	-.033	-.030	-.041	-.018	-.032	.065*	.003	.042	-.017	-.087**	-.044	.004	-.049	-.004	.007	.047
-.023	-.060*	-.053*	-.012	-.041	.006	.080**	.001	-.022	-.059*	-.001	.012	-.048	-.053*	-.071**	-.027	-.083**
.007	-.030	-.017	.022	-.011	-.010	-.037	-.030	-.031	-.019	-.033	-.030	.062*	-.053*	-.097**	.066*	.045
-.041	.135**	.032	.055*	-.004	-.016	-.040	-.083**	-.074**	-.052*	-.015	-.063*	-.018	.040	.021	-.014	.003
.030	-.004	-.035	-.001	-.018	-.058*	-.026	-.109**	-.094**	-.002	-.045	-.029	.021	-.054*	-.048	.068**	.007
-.004	.028	.043	-.005	-.060*	-.028	.016	-.050	-.024	.045	-.011	.014	-.020	-.005	.018	.019	.019
-.037	-.066*	-.050	-.036	-.061*	-.091**	.104**	-.079**	-.096**	-.048	-.013	.028	-.045	.003	.044	-.034	-.061*
-.019	.109**	.121**	.022	.095**	.137**	-.113**	-.025	.011	.027	.002	-.030	-.051*	.106**	.091**	-.051	-.012
.063*	.150**	.225**	.053*	.001	.180**	-.128**	.073**	.117**	.044	.082**	-.023	.061*	.062*	-.079**	-.041	-.041
.007	.130**	.037	.022	-.036	.078**	-.048	-.013	.046	.065*	.088**	-.000	.010	.005	.037	-.019	-.024
.024	-.113**	-.034	.013	.027	-.021	.023	.027	.066*	.003	-.021	.021	-.007	-.047	-.020	-.013	.014
.022	-.151**	-.138**	-.038	-.016	-.076**	.178**	.144**	.099**	-.044	-.003	-.011	.033	-.042	-.075**	.031	.094**
-.027	-.140**	-.100**	-.062*	.087**	-.068**	.042	.120**	.048	-.013	.012	.001	.059*	-.052*	-.075**	.024	.003
.004	.027	-.003	-.008	-.007	.035	-.001	-.008	-.026	-.020	.002	.009	-.017	.019	.044	-.013	-.018
-.000	-.048	-.036	.026	.030	-.029	-.040	-.040	-.041	-.049	-.023	-.034	.065*	-.055*	-.062*	.054*	.042
-.018	.010	-.057*	-.003	.004	-.047	-.018	-.111**	-.115**	-.067**	-.045	-.058*	-.013	.024	.020	-.013	.007
-.015	.146**	.125**	.052*	.017	.103**	-.094**	-.015	.072**	.097**	.041	-.032	-.005	.077**	.029	-.031	-.008
.016	-.015	-.040	.013	-.005	-.049	-.025	-.111**	-.064*	.007	-.038	-.014	.008	-.055*	-.016	.059*	.022
-.019	.051	.019	.018	.014	.017	-.020	-.050	-.042	.017	-.036	.017	-.088**	.039	.069**	-.032	-.056*
.002	-.037	-.030	-.028	-.033	-.047	.043	-.077**	-.085**	-.060*	.004	-.002	-.023	.041	.061*	-.022	-.036
.039	.110**	.165**	.011	-.066*	.133**	-.049	.097**	.067**	.069**	.050	.085**	-.002	.002	.015	-.032	-.017
-.006	-.198**	-.153**	-.054*	.050	-.099**	.139**	.178**	.113**	-.042	.016	.002	.072**	-.091**	-.113**	.052*	.061*
-.005	-.084**	-.111**	-.067*	-.121**	-.102**	.124**	-.193**	-.193**	-.174**	-.082**	-.039	-.008	-.071**	-.003	.061*	.011
-.022	-.030	-.063*	-.021	-.049	-.110**	.028	-.083**	-.062*	-.065*	-.073**	-.037	.013	-.066*	-.026	.063*	.031
-.022	-.045	-.063*	-.055*	.031	-.062*	.052*	.011	-.019	-.013	-.013	-.068**	.011	-.052*	-.040	-.041	-.024
.024	.013	-.009	.018	.038	.006	-.007	-.009	.038	-.002	-.007	.002	-.053*	.012	.007	-.043	.006
.009	.091**	.064*	.077**	.012	.075**	-.092**	.022	.075**	.073**	.029	.047	-.014	.043	.016	-.012	.007
-.006	.135**	.208**	.099**	.086**	.215**	-.148**	.182**	.164**	.178**	.167**	.086**	.006	.101**	.046	-.061*	-.021
-.016	.099**	.099**	.006	.055*	.097**	-.055*	.048	.049	.039	.059*	.039	-.080**	.204**	.161**	-.214**	-.105**
.020	.100**	.080**	-.003	.001	.069**	-.025	.014	-.017	.016	.036	.042	-.123**	.216**	.203**	-.239**	-.129**
.006	.071**	.034	.059*	.059*	-.002	-.069**	.097**	.078**	.069**	.078**	.002	.039	-.078**	-.078**	.043	.039

## Anhang 3

## Korrelationen B

	Laufbahnzufriedenheit	Commitment	Kündigungssabsicht	Arbeitsmarktfähigkeit	Wohlbefinden	Krankheitsabsenzen	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	
1	Geschlecht	-.008	.052*	-.006	.054*	-.007	-.044	-.021	.002	-.016	-.039
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.064*	.089**	-.0232	-.0331	-.014	.095**	-.050	.003	-.052	-.067
3	Sprache: deutsch	.078**	.055*	-.007	.179**	.110**	-.017	.031	.044	-.020	.049
4	Sprache: französisch	-.071**	-.055*	-.008	-.126**	-.074**	.025	.023	.023	.020	-.032
5	Sprache: italienisch	-.024	-.008	.025	-.111**	-.075**	-.010	-.092**	-.115**	.003	-.036
6	Ausbildung: keine Ausbildung	-.087**	-.025	.037	-.059*	-.031	.006	-.059*	-.047	-.009	-.055*
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.024	.016	.039	-.057*	-.040	.047	-.084**	-.046	-.018	.028
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.018	.046	-.034	-.006	.037	-.014	.034	.015	.035	.050
9	Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	-.072**	-.020	.044	-.047	-.060*	.009	-.024	-.034	.005	-.035
10	Ausbildung: Berufsausbildung	-.025	.025	-.058*	-.064*	-.008	.074**	-.084**	-.063*	.093**	.053*
11	Ausbildung: Matura	.002	-.009	.030	.018	-.011	-.043	-.000	-.040	.007	.007
12	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.103**	.032	-.039	.077**	.027	-.042	.051	.028	-.001	.006
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	-.001	-.059*	.059*	.069**	.033	-.059*	.110**	.094**	-.081**	-.061*
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.009	.016	-.045	-.006	.032	-.036	.051	.080**	-.041	-.015
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-.029	-.043	.082**	-.015	-.051	.069**	.026	.002	.025	.008
16	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	.045	.015	-.069**	.010	.028	-.026	-.004	.057*	.006	-.024
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	-.008	.070**	-.109**	-.013	.030	-.035	.020	.025	.018	.001
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	.047	-.018	.039	-.018	.024	.024	.037	-.002	.051	.017
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-.049	-.005	.053*	.020	-.023	-.014	-.009	-.038	-.049	-.025
20	Betreuung pflegebedürftiger Eltern	.007	-.014	.002	.112**	-.002	-.047	.084**	.028	.052*	.036
21	Betreuung pflegebedürftige/r Partner/in	.028	-.029	-.033	.062*	.030	.018	.055*	.001	.033	.035
22	Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	.035	-.019	.012	.006	.006	-.010	.045	.042	.009	.026
23	Betriebszugehörigkeit	.076**	.139**	-.230**	-.259**	-.004	.077**	-.028	.009	.021	.043
24	Anstellungsprozent	.024	.001	.029	.076**	-.051	-.014	.004	-.010	-.026	-.055*
25	Vertragsform	.020	.045	-.168**	-.017	-.018	.011	.015	-.017	.036	.064*
26	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.151**	.040	-.127**	.021	.068**	-.060*	.077**	.128**	-.108**	-.053*
27	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	.153**	.024	-.019	.085**	.111**	-.092**	.029	.101**	-.074**	.028
28	berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.142**	.125**	-.074**	.104**	.055*	-.068**	.064*	.145**	-.043	-.021
29	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	-.048	-.079**	.152**	.138**	.033	-.016	.049	-.020	-.069**	-.048
30	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	.015	.122**	-.076**	-.066*	-.011	.041	.026	.048	.115**	.050
31	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	.039	.040	-.140**	-.086**	-.020	-.023	-.089**	-.033	.046	.047
32	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.004	-.117**	.067*	.017	-.003	-.017	-.008	-.013	-.124**	-.060*
33	Branche: Land- und Forstwirtschaft	-.017	.098**	-.027	.017	.036	.039	-.017	.022	-.001	.062*
34	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.013	.019	.024	-.038	-.003	-.032	-.001	-.031	-.009	-.042
35	Branche: Baugewerbe	-.035	.047	-.020	.110**	-.004	-.034	-.013	.008	.009	.047
36	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.021	.025	.022	-.009	-.005	.060*	-.040	-.023	.040	.013
37	Branche: Gastgewerbe	-.058*	.046	.082**	.062*	.004	-.021	-.055*	-.061*	.017	-.065*
38	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	.012	.018	-.032	-.098**	-.066*	-.018	.009	-.026	-.036	-.054*
39	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	.019	-.084**	.055*	.017	-.030	-.027	.009	-.017	-.020	-.072**
40	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.011	-.046	.007	.031	-.015	-.001	.043	.006	-.040	-.057*
41	Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	-.026	-.069**	-.055*	-.063*	.004	.038	-.001	-.016	.025	.097**
42	Branche: Unterrichtswesen	.069**	.001	-.087**	-.005	.056*	-.024	.045	.079**	-.004	.002
43	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.081**	-.017	.008	.031	.048	.005	.052*	.074**	.032	.073**
44	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-.038	.039	.024	-.003	.011	.003	-.026	-.043	-.014	-.035
45	Beruf: Landwirtschaftsberufe	-.002	.083**	-.006	.009	.048	.003	.000	.048	.002	.069**
46	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.026	-.002	-.020	-.051*	-.031	-.013	-.048	-.061*	-.030	-.023
47	Beruf: Technische Berufe und Informatikberufe	-.030	-.017	-.004	.040	-.003	.023	.013	-.026	-.033	-.049
48	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	-.017	.047	-.016	.078**	-.029	-.038	-.003	.013	.033	.037
49	Beruf: Handels- und Verkaufsberufe	-.050	-.010	.043	-.055*	-.043	.039	-.001	-.041	.020	-.026
50	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.081**	.053*	.048	-.048	-.007	.049	-.061*	-.079**	.046	-.050
51	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	.031	-.057*	-.003	.008	-.019	-.033	.024	.000	-.029	.017
52	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.121**	-.015	-.037	.029	.085**	-.025	.050	.124**	.007	.049
53	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	-.029	.117**	.029	-.005	.024	-.046	-.049	.013	-.027	.003
54	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	.023	.043	-.012	.045	.011	-.061*	.015	.056*	.020	.047
55	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	.009	-.064*	.009	.022	.025	.047	-.000	-.006	.010	-.007
56	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-.021	-.029	.012	-.040	-.005	.008	.019	-.021	.041	-.004
57	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-.007	.040	-.002	.027	.009	-.023	.044	.017	.004	-.029
58	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-.001	-.053*	-.014	-.013	-.054*	.020	.017	-.055*	-.026	-.025
59	Restrukturierung	.014	-.074**	.100**	-.033	-.103**	.027	.045	-.022	-.054*	-.161**
60	Personalabbau in der Abteilung	-.021	-.072**	.133**	-.048	-.065*	.046	.021	-.079**	.003	-.233**
61	Personalaufbau in der Abteilung	.079**	.023	-.007	.120**	.048	-.047	.046	.036	.010	.076**

\*\* = 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 = 1483

	AN erwartet Loyalität	AG bietet Loyalität	AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	AN erwartet eine angemessene Entlohnung	AG bietet eine angemessene Entlohnung	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	Mittelwert Angebote der AG an den AN	geringfügiges Fehlverhalten	schwerwiegendes Fehlverhalten	Probleme ansprechen	Probleme verschweigen
	-.080**	-.050	-.005	.005	-.001	.024	.034	.023	-.014	.018	-.017	-.002	.023	.056*	.068**	-.028
	.053*	-.009	.065*	.027	.012	.055*	-.0109	-.008	-.001	.068**	-.023	-.001	-.221**	-.111**	.109**	-.105**
	.008	.063*	.179**	.132**	.063*	.104**	-.009	-.004	.064*	.084**	.064*	.091**	-.044	-.016	.105**	-.060*
	-.004	-.079**	-.137**	-.114**	-.023	-.071**	.053*	.041	-.029	-.077**	-.017	-.058*	.069**	.018	-.095**	.069**
	-.009	.016	-.095**	-.048	-.074**	-.068**	-.068**	-.058*	-.064*	-.023	-.085**	-.066*	-.032	-.001	-.032	.006
	-.032	-.063*	-.038	-.069**	-.058*	-.053*	-.027	-.015	-.011	-.084**	-.047	-.075**	.007	.050	-.076**	.003
	-.098**	.031	-.115**	-.041	-.082**	-.034	-.040	.039	-.133**	-.011	-.118**	-.006	-.024	-.046	-.134**	.005
	.013	.034	-.016	.033	.026	.020	-.015	.037	-.051	-.014	.004	.034	.047	.058*	-.023	-.022
	-.042	-.036	-.078**	-.083**	-.047	-.072**	-.015	-.000	-.029	-.039	-.046	-.057*	.021	.029	-.056*	.058*
	.052*	.064*	-.039	-.014	-.037	-.000	-.051	-.003	.031	-.028	-.007	.002	-.039	-.021	-.018	.032
	.025	.019	.011	.019	-.037	.018	-.024	-.004	-.031	-.015	-.012	.002	.037	.045	.006	-.007
	.048	-.019	.066*	.068**	.059*	.027	.070**	.000	.039	.032	.069**	.027	-.021	.021	.057*	-.043
	-.031	-.065*	.082**	-.006	.100**	.016	.052*	-.015	.055*	.031	.059*	-.002	.041	-.005	.083**	-.026
	.002	.002	.046	.055*	.006	.029	.013	-.010	.016	.076**	.019	.041	.003	-.047	.035	-.036
	.003	-.018	.005	-.005	-.003	.007	.005	-.028	.008	-.052*	.015	-.017	.053*	.020	.030	.050
	.030	-.001	.040	.024	-.006	.033	-.006	-.016	.048	.032	.022	.019	-.073**	.013	.020	-.010
	.024	.034	.018	.009	.003	.029	.012	.026	.021	.062*	.025	.037	-.048	-.050	.051	-.074**
	.008	-.002	.038	.046	.066*	-.000	.016	.007	-.007	.025	.043	.018	.012	-.026	-.022	.004
	-.048	-.022	-.054*	-.016	.026	-.007	.025	-.012	.011	-.067**	-.020	-.035	.057*	.055*	-.010	.005
	.101**	.018	.030	.021	.076**	.005	.076**	.004	.067**	.027	.099**	.028	.025	-.050	.006	.036
	.052*	.010	.007	.025	.047	.010	-.040	-.051	.012	-.015	.031	.001	-.013	-.098**	.032	-.003
	.032	.057*	-.039	.038	.003	.065*	-.022	.036	-.011	.021	.003	.055*	-.012	-.130**	.016	-.082**
	.019	-.017	.012	.027	-.002	.026	-.082**	-.001	-.032	.056*	-.022	.029	-.095**	-.074**	.013	-.051
	-.060*	-.066*	.012	-.022	.038	-.013	.091**	.031	-.025	-.024	.011	-.030	.059*	.033	-.050	.012
	.038	-.070**	.090**	.020	.044	-.022	-.005	-.066*	.098**	.011	.061*	-.020	-.105**	-.082**	.121**	-.055*
	.016	-.004	.109**	.098**	.068**	.099**	.035	.031	.048	.215**	.048	.102**	-.080**	-.080**	.158**	-.133**
	.003	.065*	.031	.072**	.012	.104**	.025	.081**	.028	.156**	.011	.122**	-.012	-.067*	.033	-.098**
	.042	.041	.179**	.168**	.105**	.138**	.079**	.111**	.027	.078**	.091**	.128**	-.092**	-.036	.147**	-.152**
	-.083**	-.084**	.059*	-.000	.020	-.050	.112**	-.017	.015	-.045	.028	-.053*	.063*	.019	.012	.054*
	.070**	.064*	.032	.040	.001	.043	.063*	.037	.014	.035	.067*	.062*	-.121**	-.003	-.032	-.028
	.002	.017	-.089**	-.012	-.062*	-.006	-.159**	-.012	-.031	.018	-.084**	.004	.019	-.047	.020	.025
	-.004	-.010	-.026	-.044	.034	.002	-.063*	-.021	-.006	-.015	-.045	-.030	.078**	.028	.011	-.045
	-.049	.031	.007	.037	-.009	.031	-.036	.016	-.036	.024	-.029	.043	-.022	-.019	.006	-.057*
	-.014	-.019	.006	-.068**	.014	-.038	.034	-.014	.030	.006	.014	-.039	-.009	-.005	-.048	.016
	.003	.054*	-.020	.049	.003	.019	-.003	.048	-.028	.054*	-.010	.056*	.009	.077**	-.072**	-.051
	-.033	-.018	-.028	-.028	-.012	-.023	-.005	-.058*	.000	-.079**	-.015	-.044	-.001	-.042	.005	.006
	.000	-.021	-.024	-.022	-.049	-.044	-.030	-.054*	-.028	-.074**	-.035	-.067**	-.082**	-.020	-.035	.044
	-.034	-.058*	-.034	-.042	-.080**	-.063*	-.009	-.059*	-.044	-.063*	-.043	-.070**	-.014	-.033	-.003	.048
	.011	-.071**	.018	-.020	-.022	-.042	.024	.017	.049	.033	.015	-.031	.039	-.003	.016	.025
	-.056*	-.011	.040	.009	.062*	.001	.052*	.020	.016	.034	.026	.002	.073**	-.007	.034	-.008
	.003	.026	-.046	-.043	-.006	-.010	-.041	-.032	-.027	.036	-.021	.011	.061*	.045	.021	.051
	.069**	.036	.086**	.076**	.055*	.082**	-.049	-.029	.006	.061*	.038	.058*	-.034	-.011	.073**	-.037
	.054*	.046	.037	.061*	.061*	.072**	.052*	.090**	.031	-.035	.065**	.073**	-.020	.017	.051*	-.043
	.012	-.024	-.022	-.009	-.038	-.025	-.003	.005	.012	.003	-.019	-.024	-.014	.004	-.031	.001
	-.033	.037	.028	.040	.007	.043	-.010	.016	-.045	.003	-.010	.048	-.014	-.023	0.000	-.044
	-.067*	-.035	-.048	-.060*	-.036	-.021	-.008	-.002	.015	.021	-.045	-.033	-.005	.030	-.056	.029
	-.015	-.029	.009	-.051*	.020	-.021	.047	-.015	.033	-.030	.017	-.043	.089**	-.011	.064*	.008
	-.013	.040	-.023	.042	-.015	.041	-.011	.054*	-.046	.030	-.016	.051	.012	.075**	-.069**	-.034
	-.002	-.023	-.048	-.071**	-.029	-.098**	-.017	-.098**	-.029	-.107**	-.021	-.091**	-.016	-.035	-.044	.037
	.004	-.004	-.026	-.004	-.059*	-.039	-.003	-.034	-.027	-.043	-.023	-.051	-.090**	.011	-.063*	.004
	.015	-.026	.026	.015	.015	-.026	.008	.025	.068**	.069**	.026	.016	.061*	-.035	.028	.018
	.068**	.061*	.069**	.090**	.070**	.111**	-.012	.046	-.009	.036	.047	.099**	-.048	-.001	.089**	-.057*
	-.005	.083**	-.015	.066*	-.027	.054*	-.046	.006	-.009	.025	-.038	.048	.001	-.004	-.054*	-.059*
	.012	.076**	-.000	.049	.038	.063*	.011	.033	-.012	.030	.018	.068**	-.012	-.014	-.014	.006
	.029	-.045	-.005	.010	-.005	-.000	-.031	-.047	.027	-.035	.003	-.027	.022	.041	.009	-.005
	.010	-.042	.033	-.072**	.054*	-.023	.021	-.016	.036	-.031	.044	-.040	.000	.011	-.002	.053*
	-.002	-.002	.000	-.026	.017	-.046	.055*	.003	.031	-.008	.033	-.017	.013	.005	.014	-.009
	-.024	-.095**	.016	-.063*	-.011	-.056*	.065*	.010	.015	-.016	.016	-.055*	.014	-.021	.038	.037
	-.015	-.161**	.005	-.057*	.005	-.076**	.027	-.065*	.010	-.054*	.006	-.116**	.079**	.072**	.001	.037
	-.030	-.174**	-.005	-.109**	-.002	-.073**	.040	-.072**	-.002	-.039	.008	-.150**	.062*	.014	-.050	.086**
	.016	.030	.053*	.045	.051*	.017	.067**	.063*	.079**	.036	.067**	.060*	.022	.006	.059*	-.025

**Impressum**

© 2012  
Universität Zürich

Herausgegeben von:  
Gudela Grote  
Bruno Staffelbach

Autoren:  
Anja Feierabend  
Cécile Tschopp  
Alexandra Arnold  
Wiebke Doden  
Manuela Morf  
Gudela Grote  
Bruno Staffelbach

Lektorat: Corinne Hügli  
Umschlagbild: iStockphoto

ISBN: 978-3-033-03729-8

[www.hr-barometer.uzh.ch](http://www.hr-barometer.uzh.ch)  
[www.hr-barometer.ethz.ch](http://www.hr-barometer.ethz.ch)





