



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2009

Der Schweizer Human-Relations Barometer (Schweizer HR-Barometer®)

Staffelbach, B ; Grote, G ; Gerber, M ; Tschopp, C ; Brüschweiler, A

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

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-18383>

Book Section

Originally published at:

Staffelbach, B; Grote, G; Gerber, M; Tschopp, C; Brüschweiler, A (2009). Der Schweizer Human-Relations Barometer (Schweizer HR-Barometer®). In: Ochsenein, G; Pekruhl, U; Lack, C. Human Resource Management Jahrbuch 2009. Zürich: WEKA Verlag, 31-66.

Der Schweizer Human-Relations-Barometer (Schweizer HR-Barometer®)



Gudela Grote, Jahrgang 1960, Ordentliche Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie am Departement Management, Technology, and Economics der ETH Zürich. Forschungsschwerpunkte: Management von Unsicherheit in Organisationen, Arbeitsflexibilisierung, Sicherheitsmanagement, organisationale Auswirkungen neuer Technologien.



Bruno Staffelbach, Jahrgang 1957, Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management der Universität Zürich, Direktor des Instituts für Strategie und Unternehmensökonomik der Universität Zürich, Vizepräsident des Universitätsrates der Universität Luzern; akademische Interessengebiete: Strategisches Human Resource Management, Managementethik, Personalökonomik.



Marius Gerber, Jahrgang 1978, wissenschaftlicher Assistent an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, Studium der Psychologie- und Betriebswirtschaftslehre. Forschungsschwerpunkte: Berufsverläufe, Karrieremanagement und Mitarbeiterengagement und -bindung.



Cécile Tschopp, Jahrgang 1977, wissenschaftliche Assistentin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre. Forschungsschwerpunkte: Laufbahnorientierungen und Karrieremanagement.



Anja Brüschweiler, Jahrgang 1981, wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich, Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre. Forschungsschwerpunkt: Arbeits-Familien-Verknüpfung.

Die Reihenfolge der Autorinnen und Autoren bildet die Geschichte des Projekts, nicht den konkreten Beitrag zum vorliegenden Aufsatz ab.

Inhaltsverzeichnis

1.	Ziel und Zweck des Schweizer HR-Barometers®	34
1.1	Die Idee.....	34
1.2	Vergleich mit anderen Umfragen zur persönlichen Arbeitssituation.....	38
1.3	Der Nutzen.....	39
2.	Vier Jahre Schweizer HR-Barometer®: bisherige Erkenntnisse	40
2.1	HR-Praktiken in Schweizer Unternehmen weit verbreitet.....	40
2.2	Effekte von HR-Praktiken auf Arbeitseinstellungen nachgewiesen.....	41
2.3	Unternehmensseitige Investitionen in Schlüsselpersonen.....	42
2.4	Karriereorientierungen – von Unternehmen zu wenig beachtete Präferenzen.....	43
2.5	Die Arbeitsbeziehung als bedeutsamer Einflussfaktor und unternehmensseitige Zielgrösse.....	45
2.6	«Retention Management» – was empfiehlt der Schweizer HR-Barometer®?.....	48
2.7	Hohe Stabilität und gute Arbeitsbedingungen – wann ändert sich dies mit welchen Folgen?.....	51
3.	Mobilität und Arbeitgeberattraktivität: neueste Ergebnisse	51
3.1	Mobilität.....	52
3.2	Arbeitgeberattraktivität.....	59
3.3	Zusammenfassung.....	64
	Literaturverzeichnis	65

1. Ziel und Zweck des Schweizer HR-Barometers®

1.1 Die Idee

In der Schweiz und international werden viele Befragungen zur Arbeitssituation durchgeführt, allerdings nur wenige wiederkehrend mit den gleichen Fragen und ebenso wenige mit einem theoretisch fundierten Modell der Wirkzusammenhänge als Grundlage. Diese Ausgangslage bildete die Motivation für die Einführung des Schweizer Human-Relations-Barometers (Schweizer HR-Barometer®). Zum einen wurde das Projekt von Vorneherein auf eine jährlich zu wiederholende Befragung einer repräsentativen Stichprobe von Beschäftigten in der Schweiz angelegt. Zum anderen wurde ein theoretisch abgeleitetes und in vergleichbaren Erhebungen in Grossbritannien bereits erprobtes Modell der Zusammenhänge von persönlichen und organisationalen Einflussfaktoren auf die erlebte Arbeitsbeziehung zugrunde gelegt.¹

Kern des Untersuchungsmodells ist der psychologische Vertrag.² Das Konzept des psychologischen Vertrags bezieht sich auf die wechselseitigen Erwartungen und Angebote von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, die über die im formalen, juristischen Vertrag formulierten gegenseitigen Verpflichtungen hinausgehen und ihn präzisieren (*siehe Abbildung 1*). Im juristisch definierten Austausch sind die gegenseitigen Verpflichtungen wie auch die Methoden ihrer Einklagbarkeit explizit definiert. Im sozialen Austausch, welcher Basis des psychologischen Vertrags ist, bestehen vagere Abmachungen, die erst durch das wachsende Vertrauen in die wechselseitige Bereitschaft, sie auch einzuhalten, gefestigt werden. Inhalte dieser Abmachungen können materieller und immaterieller Natur sein, also Lohn, Arbeitszeit oder Weiterbildungsbudgets, genauso aber auch Respekt, Loyalität oder Zuneigung betreffen.

1 Vgl. Guest & Conway, 2004.

2 Vgl. Rousseau, 1995.

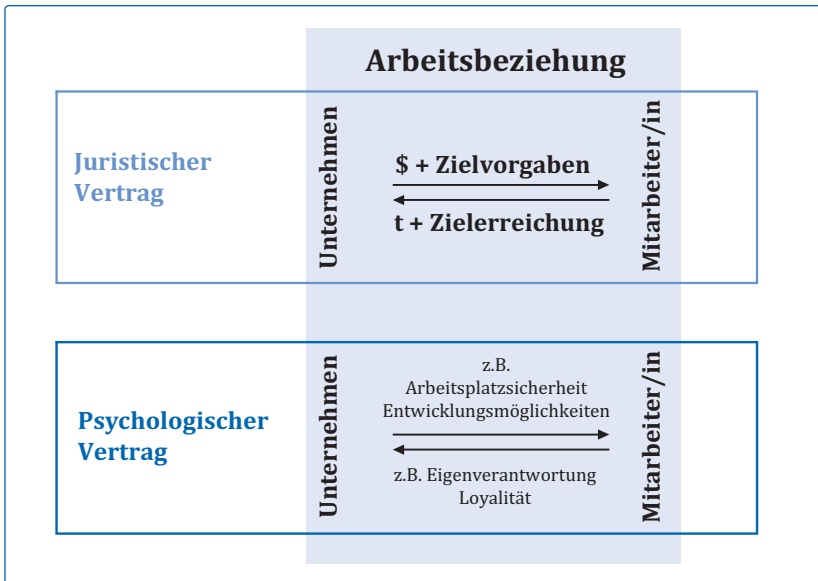


Abbildung 1: Juristischer und psychologischer Vertrag

Die mehr oder minder impliziten Angebote und Erwartungen, die den psychologischen Vertrag ausmachen, können sich auf mündliche Vereinbarungen oder Versprechen beziehen, können aber auch aus organisationsspezifischen Ereignissen und dem Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitenden abgeleitet werden. So kann ein Mitarbeiter erwarten, dass sein zeitlich begrenzter juristischer Arbeitsvertrag auf jeden Fall verlängert wird, da er dies bei ebenfalls befristet angestellten Kolleginnen und Kollegen wiederholt erlebt hat. Umgekehrt kann von Vorgesetzten-seite beispielsweise ein Arbeitseinsatz weit über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erwartet werden.

Verträge dienen dazu, Verlässlichkeit bezüglich bestimmter gegenseitiger Leistungen für beide Vertragspartner herzustellen und Unsicherheiten zu reduzieren. Inwieweit psychologische Verträge in diesem Sinne tragfähig sind, hängt davon ab, wie gut die gegenseitigen Erwartungen und Angebote übereinstimmen und wie gerecht die durch den Vertrag definierte Austauschbeziehung erlebt wird. Dies wird umso eher der Fall sein, je expliziter zwischen den Vertragspartnern kommuniziert wird.³

3 Vgl. Grote, 2007.

Im Untersuchungsmodell (*siehe Abbildung 2*) werden Annahmen dazu gemacht, welche Faktoren die Tragfähigkeit psychologischer Verträge beeinflussen und welche Auswirkungen der psychologische Vertrag auf Erleben und Handeln der Beschäftigten hat. Als Einflussfaktoren werden persönliche Merkmale der Beschäftigten (z.B. Alter, Ausbildung, Karriereorientierung) und der Unternehmen (z.B. Grösse, Branche) sowie Praktiken des Human Resource Management (z.B. Arbeitsflexibilisierung, Mitwirkung, Personalentwicklung) einbezogen. Als Auswirkungen werden z.B. die Arbeits-, Laufbahn- und Lebenszufriedenheit, das Commitment, die Kündigungsabsicht und die Arbeitsmarktfähigkeit betrachtet. Der psychologische Vertrag selbst wird bezüglich der Merkmale Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität, Eigenverantwortung, Nutzung von Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten, Ziel- und Leistungsorientierung und Flexibilität untersucht, wobei die Erwartungen der Mitarbeitenden den Angeboten des Unternehmens gegenübergestellt werden sowie umgekehrt die Erwartungen des Unternehmens den Angeboten der Mitarbeitenden.

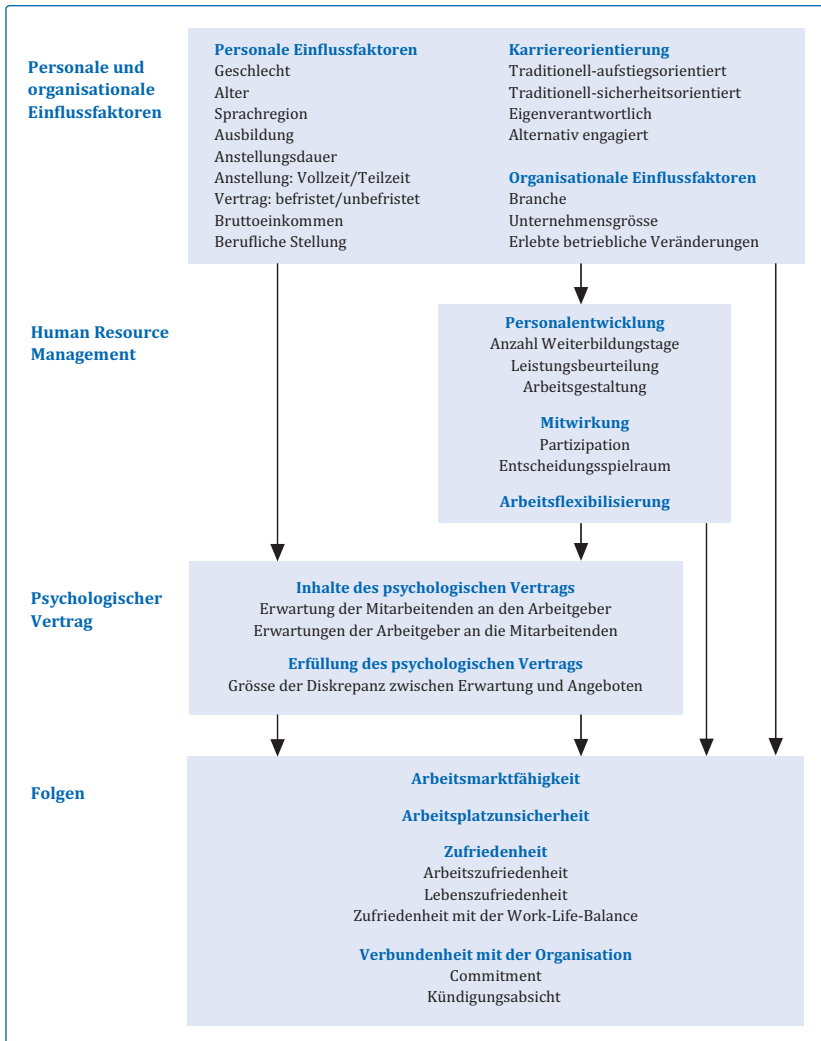


Abbildung 2: Untersuchungsmodell des Schweizer HR-Barometers®

Die Befragung wird in jährlichem Abstand seit 2005 telefonisch anhand eines Leitfadens durchgeführt, der alle Wirkgrössen des Untersuchungsmodells enthält. Die Stichprobe wird von einem Marktforschungsinstitut auf der Grundlage der Festnetzanschlüsse in der Deutsch- und Westschweiz gezogen. Die Personen werden zuhause von speziell geschulten Interviewerinnen und Interviewern kontaktiert und in die Untersuchung einbezogen, wenn sie zwischen 16 und 65 Jahre alt und mindestens zu 40% unselbständig erwerbstätig sind. Die Stichprobe enthält jeweils

ca. 1000 Personen aus der Deutschschweiz und ca. 350 Personen aus der Westschweiz. In jedem Jahr wird zusätzlich zum Untersuchungsmodell noch ein Thema speziell fokussiert, für das jeweils ein eigener Teil des Interviews reserviert ist. Die bisher untersuchten Schwerpunktthemen waren Karriereorientierungen, Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsplatz-(un)sicherheit, Lohnzufriedenheit sowie Arbeitgeberattraktivität und Mobilität.

1.2 Vergleich mit anderen Umfragen zur persönlichen Arbeitssituation

In der thematischen Fundierung und Kontinuität ist der Schweizer HR-Barometer® für die Schweiz und wohl auch in Europa derzeit einzigartig. Eine vergleichbare Untersuchung, die jährlich in Grossbritannien durch Prof. David Guest und Dr. Neil Conway (University of London) im Auftrag des Chartered Institute of Personnel and Development durchgeführt wurde, an der sich der Schweizer HR-Barometer® auch stark orientiert hat, wurde in den letzten Jahren leider nicht mehr fortgesetzt.

Auf europäischer Ebene gibt es einige regelmässig durchgeführte Repräsentativbefragungen, die aber oftmals die Arbeitssituation nur sehr allgemein tangieren. Eine Ausnahme ist die von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin alle fünf Jahre durchgeführte Erhebung über die Arbeitsbedingungen in Europa. Bei der vierten Erhebung im Jahre 2005 wurden europaweit nahezu 30 000 Erwerbstätige in 31 Ländern befragt, zum ersten Mal auch in der Schweiz.⁴ Behandelte Themen waren Arbeit und Gesundheit, Arbeitsorganisation sowie Arbeitszeit.

Während die meisten Befragungen im Auftrag öffentlicher, manchmal auch privater Trägerschaften durchgeführt werden, wird der Schweizer HR-Barometer® durch Sponsoren finanziert, die gezielt als Vertreter verschiedener Wirtschaftsbranchen gewonnen werden. Der Hauptsponsor war in den letzten beiden Jahren die Firma Adecco, die auch einen Fachzirkel mit Vertretern des Human Resource Management aus vielen namhaften Firmen initiiert hat, in dem die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers® jeweils diskutiert werden. Andere Sponsoren waren bzw.

4 Vgl. Graf et al., 2007.

sind PricewaterhouseCoopers, axa-Winterthur, axpo, IBM, Migros, Novartis, Raiffeisen, Swisscom, UBS, Ecoscientia Stiftung, die Post und die Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP). Durch dieses Finanzierungskonzept ist eine gute Verankerung des Schweizer HR-Barometers® in der Praxis gewährleistet.

1.3 Der Nutzen

Der Schweizer HR-Barometer® erscheint 2009 zum vierten Mal. In den folgenden Abschnitten werden einzelne Ergebnisse zum Schwerpunktthema dieser letzten Erhebung wie auch Aussagen über Trends der letzten vier Jahre und stabile Grundmuster in den Wirkzusammenhängen präsentiert.

Der Nutzen des Schweizer HR-Barometers® liegt genau auch in diesen drei Arten von Aussagen. Zum einen wird jedes Jahr ein bestimmtes Thema genauer untersucht, das aktuell und von praktischer Relevanz ist. Diese Themen wählen wir in Kooperation mit unseren Sponsoren und anderen Vertretern der Praxis aus. Die bisherigen Themen waren, wie bereits erwähnt, Karriereorientierungen, Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsplatz(un)sicherheit, Lohnzufriedenheit sowie Arbeitgeberattraktivität und Mobilität, die meist grosses Medienecho und rege Diskussionen bei diversen Präsentationen in Praktikerkreisen ausgelöst haben.

Zum anderen strebt der Schweizer HR-Barometer® an, eine verlässliche Quelle für Vergleichsinformation zur Arbeitssituation in der Schweiz zu sein. Die repräsentative Stichprobe und die jährlich wiederholten Befragungen zum gleichen Satz von Fragen ermöglichen fundierte Aussagen zu Stabilität und Veränderung in der Arbeitssituation. Dabei kann Stabilität zweierlei betreffen:

- die Stabilität bestimmter Merkmale, z.B. die gleiche Anzahl an Beschäftigten hat Kündigungsabsichten;
- die Stabilität der Wirkzusammenhänge, z.B. der psychologische Vertrag ist immer eine wesentliche Einflussgrösse für Kündigungsabsichten.

Insbesondere die letztere Stabilität ist wesentlich, um wirkungsvolle Human-Resource-Massnahmen ableiten zu können. Nur wenn erwiesen ist, welche Faktoren wie aufeinander wirken, können Massnahmen bestimmt

werden, die bestimmte Faktoren gezielt beeinflussen. Die andere Art der Stabilität, d.h. das Gleichbleiben von Resultaten zu den diversen untersuchten Faktoren, und auch die Veränderung in diesen Faktoren, sind als Beschreibungen eines Ist-Zustandes in der Schweiz sowie als Trendausagen interessant. Zusätzlich können diese Ergebnisse aber auch einen wichtigen Vergleichsrahmen für Untersuchungen in einzelnen Unternehmen bieten. Wenn beispielsweise in einer Firma eine Mitarbeitendenbefragung zu ähnlichen Merkmalen wie denen im Schweizer HR-Barometer® erhoben durchgeführt wird, können die Ergebnisse in der Firma mit den schweizweiten Daten verglichen werden. Dies ist eine wichtige Information, um abschätzen zu können, ob die Situation in einem Unternehmen besonders positiv oder negativ oder eher durchschnittlich zu beurteilen ist. Daraus kann dann fundierter abgeleitet werden, ob und welche Massnahmen zu treffen wären, um die Situation zu verändern.

2. Vier Jahre Schweizer HR-Barometer®: bisherige Erkenntnisse

In diesem Abschnitt werden Ergebnisse der bisherigen Erhebungsjahre des Schweizer HR-Barometers® zusammengefasst. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Verbreitung verschiedener HR-Praktiken sowie der Frage, wie sich diese auf die Arbeitseinstellungen der Beschäftigten auswirken. Angesprochen ist somit die Frage der Effizienz des Einsatzes von HR-Massnahmen und der Wirkmechanismen, durch welche die Effekte von HR-Praktiken erzielt werden.

2.1 HR-Praktiken in Schweizer Unternehmen weit verbreitet

Im Schweizer HR-Barometer® wird erhoben, ob und in welchem Ausmass verschiedene HR-Praktiken in Schweizer Unternehmen eingesetzt werden (siehe *Untersuchungsmodell des Schweizer HR-Barometers® Abbildung 2*). Die Ergebnisse machen deutlich, dass Personalentwicklung (Weiterbildung, Leistungsbeurteilung, Arbeitsgestaltung), Mitwirkungsmöglichkeiten (Partizipation, Entscheidungsspielraum) und Arbeitsflexibilisierung in Schweizer Unternehmen weit verbreitet sind. Erfreulich sind auch die Trendresultate über die bisherigen Erhebungsjahre hinweg, die zeigen, dass die untersuchten HR-Praktiken in den Unternehmen gleichbleibend auf hohem Niveau als Massnahmen zur Förderungen der

Mitarbeitenden eingesetzt werden. Einzig Leistungsbeurteilungen, ein wichtiges Element neuerer Konzepte des Human Resource Management, sind in Schweizer Unternehmen noch nicht so stark verbreitet – der Trend ist hier, leider auf einem niedrigeren Niveau, ebenfalls konstant.

2.2 Effekte von HR-Praktiken auf Arbeitseinstellungen nachgewiesen

Die positiven Effekte von HR-Praktiken konnten im Schweizer HR-Barometer® deutlich nachgewiesen werden. Über die bisherigen Erhebungsjahre hinweg wurde ersichtlich, dass Leistungsbeurteilung, Arbeitsgestaltung, Partizipation und Entscheidungsspielräume starke Effekte auf die Arbeitseinstellungen der Mitarbeitenden haben. So tragen die HR-Praktiken wesentlich zu einem höheren Commitment und niedrigeren Kündigungsabsichten sowie einer höheren Zufriedenheit mit der Arbeit und der beruflichen Laufbahn bei. Zudem konnten positive Effekte auf die Zufriedenheit mit dem Leben insgesamt und der Work-Life-Balance nachgewiesen werden. Die genannten HR-Praktiken können, dies ergibt sich zusammenfassend aus den bisherigen Erkenntnissen, als Merkmale eines «guten Arbeitgebers» verstanden werden. Die zentrale Bedeutung von HR-Massnahmen wird weiter untermauert, wenn die Bereitschaft der Mitarbeitenden betrachtet wird, ihrerseits Angebote an die Organisation zu machen. Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass Mitarbeitende bei gleichzeitigen organisationsseitigen Angeboten der Personalentwicklung und Partizipation ihrerseits bereit sind, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen sowie ziel- und leistungsorientiert zu arbeiten.

Wichtig ist gleichzeitig der Befund, dass nicht für alle Arbeitseinstellungen über die verschiedenen Erhebungsjahre hinweg konstante Zusammenhänge zu HR-Praktiken gefunden werden konnten. Besonders hinsichtlich der Arbeitsmarktfähigkeit sind die Befunde bislang ernüchternd: es konnte bisher keine HR-Massnahme identifiziert werden, die im Trend konstante, bedeutsame Zusammenhänge zu Arbeitsmarktfähigkeit aufweist. Dies, obwohl dem Konzept der Arbeitsmarktfähigkeit in Forschung und Praxis eine zunehmend hohe Bedeutung beigemessen wird. Bezüglich der zielgerichteten Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden besteht unternehmensseitig also noch Handlungsbedarf. Anzumerken ist weiter, dass für die Arbeitseinstellung der Beschäftigten Merkmale der Person nicht selten wichtiger sind als organisationale

Merkmale (z.B. Branche oder HR-Praktiken). Dies soll nicht den Nutzen von unternehmensseitigen HR-Massnahmen in Frage stellen, verdeutlicht jedoch, dass die Bewertung und Interpretation der Arbeitssituation von Personen subjektiv wahr- und vorgenommen wird. Ein und dieselbe Arbeitssituation kann von zwei verschiedenen Beschäftigten völlig unterschiedlich eingeschätzt werden – und sich entsprechend auch unterschiedlich auf deren Befindlichkeit auswirken.

Somit ist die Frage angesprochen, wie die Effekte von HR-Praktiken erklärt werden können. Werden diese durch individuelle Bewertungsprozesse der Mitarbeitenden ausgelöst? Gibt es ein Konstrukt, das erklären kann, wie die Effekte zustande kommen? Erste Aufschlüsse könnte die Frage erbringen, welche Personen von Unternehmen spezifisch gefördert werden, auf die im Folgenden eingegangen wird.

2.3 Unternehmensseitige Investitionen in Schlüsselpersonen

Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers® zeigen, dass es vor allem gut gebildete Beschäftigte in höheren Positionen sind, die von einer besonderen unternehmensseitigen Förderung profitieren. Diese Resultate sind nicht weiter erstaunlich: Unternehmen investieren besonders in Mitarbeitende, die bereits wichtige Positionen im Unternehmen einnehmen. Es scheint also einen Rückkoppelungseffekt zu geben: wer bereits profitiert hat, wird künftig mit grosser Wahrscheinlichkeit noch mehr profitieren.

Es stellt sich weiter die Frage, ob es bei der unternehmensseitigen Förderung weitere Unterschiede zwischen bestimmten Mitarbeitendengruppen gibt. Ein solches Merkmal könnte das Geschlecht sein. Bezüglich Geschlecht konnten im HR-Barometer® bislang keine konstanten, bedeutsamen Unterschiede gefunden werden. Eine Ausnahme bildet allerdings die Arbeitsflexibilisierung. Hier zeigt der Trend, dass Männer von ihrem Arbeitgeber häufiger die Möglichkeiten erhalten, zeitlich und örtlich flexibel zu arbeiten.

Ein weiteres Merkmal, nach welchem Mitarbeitende durch Unternehmen gefördert werden, könnten deren karrierebezogenen Bedürfnisse sein. Im HR-Barometer® wurden diese vertieft untersucht und zu syste-

matisieren versucht. In den bisherigen Erhebungsjahren konnten verschiedene Typen von Karriereorientierungen verlässlich identifiziert werden, mit welchen Mitarbeitende charakterisiert werden können.

2.4 Karriereorientierungen – von Unternehmen zu wenig beachtete Präferenzen

Mit Karriereorientierungen sind individuelle Einstellungen bzw. Präferenzen für eine bestimmte berufliche Laufbahn gemeint. Die bisherigen Erhebungen des Schweizer HR-Barometers® haben in Übereinstimmung mit anderer Forschung gezeigt, dass in der Schweiz folgende vier Typen unterschieden werden können:

- Die traditionelle Laufbahn ist charakterisiert durch Vollzeitanstellung in einem oder zwei Unternehmen im Verlauf des gesamten Arbeitslebens. Es bestehen zwei Subformen des traditionellen Karrieretyps:
 - Eine «aufstiegsorientierte Karriere» verfolgen Personen, die innerhalb eines Unternehmens Karriere machen möchten und dort höhere Positionen anstreben. Arbeit und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber sind in ihrem Leben zentral.
 - Eine «sicherheitsorientierte Karriere» bevorzugen Personen, die sich ebenfalls stark mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Für sie steht jedoch Arbeitsplatzsicherheit und weniger Aufstieg oder berufliches Vorankommen im Vordergrund.
- Übernahme von Eigenverantwortung für die Arbeit und die berufliche Laufbahn zeichnet Personen des «eigenverantwortlichen Karrieretyps» aus. Für Personen mit diesem Laufbahnmuster ist es wichtig, sich ständig weiterzuentwickeln und vielfältig einsetzbar zu sein. Aus diesem Grund streben sie im Verlauf ihres Arbeitslebens auch unterschiedliche Anstellungen bei verschiedenen Arbeitgebern an.
- Arbeit und beruflicher Erfolg bestimmen das Leben von Personen mit einer «alternativen Karriereorientierung» – dem vierten Karrieretyp – weniger. Sie erachten Arbeit zwar ebenfalls als wichtig, messen jedoch der Work-Life-Balance besondere Bedeutung bei und zeichnen sich durch Gegenwartsorientierung aus.

Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers® zeigen, dass sich Personen mit unterschiedlicher Karriereorientierung hinsichtlich einer Reihe von Merkmalen voneinander unterscheiden: beispielsweise unter-

scheiden sie sich hinsichtlich Alter, Ausbildung, Anstellungsdauer oder Arbeitseinstellungen wie Commitment und Arbeitszufriedenheit. Ausserdem ergeben sich deutliche Unterschiede in Bezug auf die Erwartungshaltung an den Arbeitgeber wie auch der Bereitschaft, sich für diesen einzusetzen. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse jedoch, dass hinsichtlich der Höhe der unternehmensseitigen Angebote keine Unterschiede bestehen: dies führt dazu, dass die Erwartungen bestimmter Mitarbeitendengruppen nicht erfüllt werden. Organisationen wünschen sich zwar zunehmend flexible, anpassungsfähige Mitarbeitende, die sich durch ein hohes Mass an Eigenverantwortung auszeichnen. Eigenverantwortlich orientierte Mitarbeitende erhalten beispielsweise jedoch nicht mehr Angebote der Personalentwicklung (Anzahl Weiterbildungstage, Arbeitsgestaltung, Leistungsbeurteilung) als Beschäftigte mit einer anderen Karriereorientierung. Die Ergebnisse sprechen insgesamt dafür, dass Personen mit einer traditionellen Karriereorientierung die beste Arbeitssituation haben. Ihre Erwartungen werden von den Unternehmen vergleichsweise am besten erfüllt. Dies verdeutlicht, dass unternehmensseitig – entgegen anderslautender Bekenntnisse – immer noch traditionelle Karrieren bevorzugt werden.

Es ist anzumerken, dass es weniger wichtig ist, ob bestimmte Mitarbeitendengruppen tatsächlich mehr oder weniger Angebote des Unternehmens erhalten, sondern wie dies die Beschäftigten subjektiv wahrnehmen. Ob und wie viele Angebote die Beschäftigten von ihrem Arbeitgeber tatsächlich erhalten, kann anhand der Befragung nicht abschliessend geklärt werden. Was aufgrund der Befragung hingegen mit Sicherheit gesagt werden kann, ist, dass (subjektiv) nicht erfüllte Erwartungen starke negative Auswirkungen auf die Befindlichkeit der Beschäftigten haben. Auf die Karriereorientierung der Beschäftigten einzugehen ist auch deshalb wichtig, weil sich diese über alle Erhebungsjahre hinweg als gewichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitseinstellungen der Betroffenen erwiesen haben. Karriereorientierungen beeinflussen beispielsweise massgeblich die Höhe des Commitments gegenüber dem Arbeitgeber oder der Arbeitszufriedenheit. Der starke Einfluss von individuellen Erwartungshaltungen auf Arbeitseinstellungen konnte allerdings noch deutlicher als bei Karriereorientierungen anhand der Einschätzung des so genannten psychologischen Vertrags gezeigt werden, was im Folgenden näher behandelt wird.

2.5 Die Arbeitsbeziehung als bedeutsamer Einflussfaktor und unternehmensseitige Zielgrösse

Der psychologische Vertrag beschreibt die Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden und ermöglicht Aussagen über die Qualität dieser Arbeitsbeziehung. Er umfasst eine Vielzahl verschiedener Aspekte der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und ist somit ein umfassenderes Konzept als dasjenige der individuellen Karriereorientierung.

2.5.1 Lautet der gültige psychologische Vertrag noch immer «security for hard work and loyalty»?

Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers® zeigen zunächst einmal, dass innerhalb des psychologischen Vertrags Loyalität, gleichzeitig aber auch die Möglichkeit, Eigenverantwortung bei der Arbeitstätigkeit zu übernehmen, die wichtigsten Elemente sind (siehe *Abbildung 3* für die entsprechenden Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers® 2009⁵). Beispielsweise das Bedürfnis, für die Karrieregestaltung selber mehr Verantwortung zu übernehmen, ist insgesamt und auch im internationalen Vergleich hoch – dies zeigen auch entsprechende Ergebnisse aus Grossbritannien.⁶ In der Forschung wird aufgrund von Veränderungen der Arbeitswelt ein tiefgreifender Wandel der Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern postuliert und der jahrzehntelang gültige psychologische Vertrag «job security for hard work and loyalty» in Frage gestellt. Dieses Postulat konnte im Schweizer HR-Barometer® bislang allerdings nur eingeschränkt bestätigt werden. Insgesamt zeigt sich, dass in der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung traditionelle wie auch «neue» Inhalte (z.B. Arbeitsplatzsicherheit und Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten vielfältig einsetzen zu können) von hoher Bedeutung sind.

Stellt man die mitarbeiterseitigen Erwartungen den erlebten organisationsseitigen Angeboten gegenüber, zeigt sich, dass diese grösstenteils übereinstimmen und sich über die bisherigen Erhebungsjahre hinweg auch kaum verändert haben. Die Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmenden und den Angeboten der Arbeitgeber haben sich – über alle 4 Erhebungsjahre hinweg – kaum verändert: sie sind

5 Vgl. Gerber, Tschopp, Bannwart, Brüscheiler, Grote & Staffelbach, 2009.

6 Vgl. Guest & Conway, 2004.

weder signifikant grösser noch kleiner geworden. Bei der Analyse der psychologischen Verträge fällt auf, dass mitarbeiterseitige Erwartungen an den Arbeitgeber generell hoch bis sehr hoch ausgeprägt sind. Schweizer Arbeitnehmende scheinen somit anspruchsvoll zu sein. Gleichzeitig sind aber auch die wahrgenommenen unternehmensseitigen Angebote hoch bis sehr hoch.

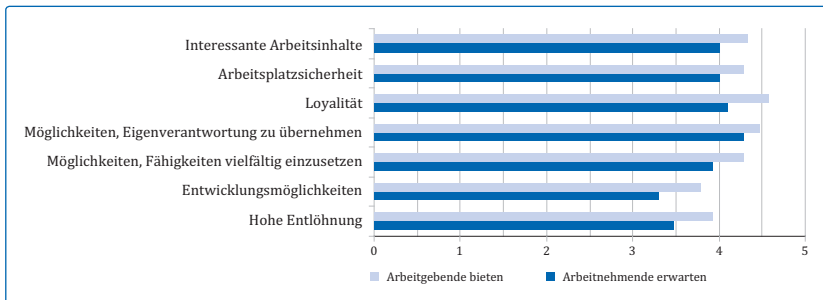


Abbildung 3: Gegenüberstellung von mitarbeiterseitigen Erwartungen und organisationsseitigen Angeboten (HR-Barometer 2009)

2.5.2 Sicherheitsbedürfnis für Schweizer Beschäftigte immer noch von zentraler Bedeutung

Trotz hoher Bedeutung von Eigenverantwortung für Schweizer Beschäftigte ist Sicherheit nach wie vor ein zentrales Bedürfnis. Das hohe Bedürfnis nach Sicherheit widerspiegelt sich einerseits im hohen Stellenwert von Arbeitsplatzsicherheit in den psychologischen Verträgen und den Karriereorientierungen, andererseits aber auch im starken Einfluss von Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit auf die Befindlichkeit der Beschäftigten: Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit, die entweder in Bezug auf den aktuellen oder einen künftigen Arbeitsplatz Gewissheit vermitteln, haben einen bedeutsamen Einfluss auf Arbeitseinstellungen, jedoch auch auf die Gesundheit. Die Erfüllung des menschlichen Bedürfnisses nach Sicherheit scheint eine wesentliche Voraussetzung für die Gesundheit zu sein.

Das Sicherheitsbedürfnis von Schweizer Arbeitnehmenden hat über die Zeit hinweg nicht an Wichtigkeit verloren. In der Forschung wird postuliert, dass traditionelle Laufbahnen und traditionelle psychologische Verträge seltener und neuartige, von Arbeitgeberwechseln geprägte Beschäftigungsformen zunehmen werden. Die Ergebnisse des Schweizer

HR-Barometers® zeigen aber, dass diese Vorhersage für die Schweiz nicht bestätigt werden kann. Als Beispiel soll hier die Verbreitung von Karriereorientierungen herangezogen werden: mehr als die Hälfte der Schweizer Beschäftigten bevorzugt eine der beiden traditionellen Laufbahnformen. Es ist auch kein Trend erkennbar, wonach Mitarbeitende häufiger eine von Arbeitgeberwechseln geprägte Karriere anstreben: der Anteil traditionell Orientierter hat über die letzten vier Jahre nicht abgenommen, sondern ist auf hohem Niveau stabil geblieben. Neue Formen beruflicher Karrieren sind zwar zweifelsohne interessante Erscheinungen, täuschen jedoch nicht darüber hinweg, dass die Mehrheit der Beschäftigten sich immer noch eine traditionelle Karriere mit Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegschancen innerhalb eines Unternehmens wünscht.

2.5.3 Erklärungswert von psychologischen Verträgen

Die Ausführungen zu den psychologischen Verträgen in der Schweiz haben verdeutlicht, dass sich diese in einem guten Zustand befinden. Die Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung konnte durch die Erhebungen des Schweizer HR-Barometers® auch als Wirkmechanismus zwischen HR-Praktiken und Arbeitseinstellungen bestätigt werden. Psychologische Verträge haben einerseits einen starken Einfluss auf die Arbeitseinstellungen der Mitarbeitenden. Diskrepanzen zwischen mitarbeiterseitigen Erwartungen und organisationsseitigen Angeboten haben, dies zeigen sämtliche Erhebungsjahre, einen starken negativen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, Laufbahnzufriedenheit, Commitment, Work-Life-Balance, Lebenszufriedenheit, Kündigungsabsichten sowie Gesundheit. Analog können entsprechende positive Effekte für positiv erlebte psychologische Verträge nachgewiesen werden.

Andererseits haben HR-Praktiken einen starken Einfluss auf psychologische Verträge bzw. die Übereinstimmung zwischen mitarbeiterseitigen Erwartungen und organisationsseitigen Angeboten. Es kann somit angenommen werden, dass HR-Praktiken auf Arbeitseinstellungen einen Einfluss ausüben, indem eine Verbesserung der psychologischen Verträge erzeugt wird. Dieser indirekte Einfluss von HR-Praktiken auf Arbeitseinstellungen wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass psychologische Verträge in ihrem Einfluss auf Arbeitseinstellungen stärker wirken als einzelne HR-Massnahmen. Psychologische Verträge haben einen zusätzlichen «Erklärungswert», den auch alle untersuchten HR-Praktiken zusammen

nicht erbringen können. Worin dieser zusätzliche Erklärungswert genau besteht, muss weitere Forschung zeigen. Was hingegen mit Bestimmtheit gesagt werden kann, ist, dass der propagierte Wirkmechanismus auch statistisch nachgewiesen werden kann.⁷

2.6 «Retention Management» – was empfiehlt der Schweizer HR-Barometer®?

Wie vorgängig aufgezeigt wurde, befinden sich die psychologischen Verträge in der Schweiz allgemein in einem guten Zustand. Betrachtet man diese aber getrennt für Mitarbeitergruppen mit unterschiedlicher Karriereorientierung, ergeben sich beträchtliche Unterschiede.

2.6.1 Welche Mitarbeitenden kündigen zuerst?

Eigenverantwortlich orientierte Beschäftigte haben die schlechtesten psychologischen Verträge. Der als schlecht erlebte psychologische Vertrag dürfte auch einer der Hauptgründe für die hohe Unzufriedenheit und die starken Kündigungsabsichten sowie das niedrige Commitment gegenüber dem Arbeitgeber bei den eigenverantwortlich orientierten Mitarbeitenden sein. Womöglich tragen auch die Unternehmen zu diesem Umstand bei, indem bei eigenverantwortlich orientierten Mitarbeitenden durch organisationsseitige Versprechen teilweise überhöhte Erwartungen erzeugt werden, die in der Folge nicht eingehalten werden können. Psychologische Verträge sind ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung. Mitarbeiterbindung wird nicht nur wegen der Verknappung von gut qualifizierten Arbeitskräften immer wichtiger, sondern auch, um Personen mit Kündigungsabsichten davon abzuhalten, ihre Intentionen umzusetzen. Letzteres ist besonders wichtig angesichts des im Schweizer HR-Barometer® aufgezeigten beträchtlichen Prozentsatzes von Beschäftigten (konstant ca. 25 Prozent), der sich gedanklich mit einer Kündigung beschäftigt. Viele dieser Personen haben allerdings nicht wegen schlechter Arbeitsbedingungen Kündigungsabsichten, sondern wegen der guten Arbeitsmarktlage. Die Gruppe mit den stärksten Kündigungsabsichten zeichnet sich nicht in erster Linie durch Unzufriedenheit mit der Arbeit aus, sondern durch andere Merkmale: es sind jüngere, arbeitsmarktfähige Personen mit hohem Ausbildungsgrad. Dass bei guter Ar-

7 Vgl. Guest, 2007.

beitsmarktlage die berufsbezogene Mobilität steigt, konnte bereits in anderen Studien gezeigt werden.⁸

Für Arbeitgeber wird in der Praxis häufig folgendes Dilemma diskutiert: fördert man gute Mitarbeitende, steigt gleichzeitig auch die Wahrscheinlichkeit, dass diese aufgrund der (noch) besseren Arbeitsmarktfähigkeit den Arbeitgeber bald wieder verlassen. Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers® zeigen in Übereinstimmung mit dieser Vermutung, dass es besonders gut ausgebildete, arbeitsmarktfähige Mitarbeitende sind, welche die stärksten Kündigungsabsichten haben. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse aber auch, dass unternehmensseitige Förderung Commitment, Zufriedenheit und die Qualität des psychologischen Vertrags verbessert und Kündigungsabsichten unwahrscheinlicher macht. Welcher Effekt überwiegt, kann aufgrund der verallgemeinerten statistischen Modelle für den Einzelfall nicht vorhergesagt werden. Klar ist jedoch, dass gute Arbeitskräfte so oder so gute Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben und auch abgeworben werden. Was ebenfalls mit Sicherheit gesagt werden kann, ist, dass bei einer Kündigung die für die Wiederbesetzung und Einarbeitung sowie den Know-how-Verlust anfallenden Kosten sehr hoch sind und schnell einmal einem Jahressalär entsprechen. Dass eine Kündigungsabsicht in die Tat umgesetzt wird, kann durch eine positiv erlebte Arbeitsbeziehung verhindert werden. Bei der Analyse möglicher Gründe für einen Arbeitgeberwechsel konnte im Schweizer HR-Barometer® Folgendes gezeigt werden: zwar wird von Arbeitnehmenden häufig angegeben, dass ein höherer Lohn ein wichtiger Anreiz für einen Arbeitgeberwechsel darstellt. Fragt man jedoch diejenigen Arbeitnehmenden, die tatsächlich den Arbeitgeber gewechselt haben nach ihren Gründen, sind Arbeitsklima und Arbeitsinhalte wichtiger für die Umsetzung ihres Vorhabens (siehe Ergebnisse Schweizer HR-Barometer® 2009 in Kapitel 3.2.2).

2.6.2 Zielgruppenspezifische Förderung der Mitarbeitenden nötig

Spezifische Massnahmen zur Förderung und Bindung der Mitarbeitenden können anhand der Karriereorientierungen abgeleitet werden. Laufbahnplanung, dies zeigt die neuste Ausgabe des Schweizer HR-Barometers®, kann ein solches, für die Beschäftigten sehr attraktives Instrument sein. Unternehmen können ihre getätigten Investitionen in Mitarbeiten-

8 Vgl. Henneberger & Souza-Poza, 2007.

den Gruppen durch Entwicklungspläne sichern, die den Beschäftigten eine Perspektive im Unternehmen aufzeigen. Die Ergebnisse zu den psychologischen Verträgen zeigen eindeutig, dass im Bereich der Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen Handlungsbedarf besteht: Über alle Erhebungen des Schweizer HR-Barometers® hinweg ergeben sich in diesem Bereich die grössten Differenzen zwischen mitarbeiterseitigen Erwartungen und organisationsseitigen Angeboten. Unternehmen sollten den Mitarbeitenden verschiedene Optionen der Karriereentwicklung ermöglichen. Grundsätzlich scheint der Ruf nach vermehrter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse gerechtfertigt zu sein. In der Forschung wird entsprechend davon ausgegangen, dass in Zukunft psychologische Verträge von Unternehmen idiosynkratischer, d.h. mit den Mitarbeitenden zunehmend individueller ausgehandelt und gestaltet werden müssen.⁹ Damit sind besonders das Human Resource Management, aber auch Linienvorgesetzte gefordert, und die Debatte um Fach- und Managementkarrieren ist wieder neu zu führen. Einerseits ist das Bestreben berechtigt, Mitarbeitenden des eigenverantwortlichen Karrieretyps vermehrt Beschäftigungs- und Lernmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, damit diese mehr Verantwortung für ihre beruflichen (Aufstiegs-)Möglichkeiten übernehmen können. Weiterbildung und vielseitige Einsetzbarkeit sollen gefördert werden. Gleichzeitig üben Optionen von traditionellen Karrieren innerhalb eines Unternehmens für viele Beschäftigte nach wie vor eine grosse Anziehung aus. Sicherheit und Möglichkeiten eines hierarchischen Aufstiegs sind immer noch für viele Mitarbeitende zentraler Bestandteil ihrer angestrebten Karriere. Für alternativ Karriereorientierte ist es besonders wichtig, eine gute Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu finden. Für sie sind Angebote, die die Vereinbarkeit des Berufs mit familiären oder sozialen Verpflichtungen ermöglichen, von grosser Bedeutung.

Aus Unternehmenssicht ist daher grundsätzlich erst einmal wichtig, die Karrierevorstellungen der Mitarbeitenden zu kennen, um diese mit den unternehmensseitigen Anforderungen in Übereinstimmung bringen zu können. Dazu ist es im einzelnen Fall notwendig, Kenntnisse über die laufbahnbezogenen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu haben. Nur so können adäquate Massnahmen abgeleitet werden, die die Mitarbeitenden individuell ansprechen, womit auch die Attraktivität als Arbeitgeber

9 Vgl. Rousseau, 2001.

gesteigert wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass unternehmensseitig Angebote entwickelt werden, für die gar kein Bedarf entsteht, und die, was vielfach zu beobachten ist, von den Mitarbeitenden nicht wie erwünscht in Anspruch genommen werden.

2.7 Hohe Stabilität und gute Arbeitsbedingungen – wann ändert sich dies mit welchen Folgen?

Die Ergebnisse der bisherigen Erhebungsjahre zeigen für Arbeitsbeziehungen und -einstellungen in Übereinstimmung mit der Arbeitsmarktlage eine grosse Stabilität. Letztere dürfte auch eine Erklärung für die insgesamt hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sein. Die Meinung, die Schweizer Arbeitswelt sei turbulent, konnte im Schweizer HR-Barometer® also nicht bestätigt werden. Die in Medien propagierten Veränderungen mögen zwar für einzelne Grossunternehmen zutreffen, haben insgesamt jedoch (noch) nicht im vorhergesagten Ausmass stattgefunden. Ändert sich das aber im Zuge einer Abschwächung der Wirtschaft oder gar Rezession, wird zu sehen sein, wie sich dies auf die Arbeitsbeziehungen in Schweizer Unternehmen und deren Zusammenwirken mit HR-Praktiken und Arbeitseinstellungen niederschlägt. Die bisherigen Befunde des Schweizer HR-Barometers® können von Unternehmen hinzugezogen werden, um negativen Konsequenzen von allenfalls bevorstehenden Veränderungen vorzubeugen.

3. Mobilität und Arbeitgeberattraktivität: neueste Ergebnisse

Mobile Beschäftigte sind aufgrund der Verknappung von Arbeitskräften und der zunehmenden Globalisierung auf dem Arbeitsmarkt gefragter denn je. Über 30% aller Arbeitgeber berichten weltweit von Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung aufgrund von Talentknappheit. Der Schweizer Arbeitsmarkt ist vor allem im Bereich von Fachkräften davon betroffen.¹⁰ Weiter fordert die schnelllebige und globalisierte Wirtschaftswelt von den Arbeitskräften mobiles und flexibles Verhalten. So gehört geschäftsbedingte Mobilität im Sinn von Auslandsaufenthalten für Manager zum Alltag. Auch Wechsel der beruflichen Tätigkeit sind infolge betrieblicher Umstrukturierung teilweise nötig. Der Schweizer HR-Baro-

10 Vgl. Henneberger & Sousa (2002), S. 205.

meter® 2009 fokussiert daher in einem ersten Teil auf folgende Fragen: Wie gross ist die Bereitschaft zur Mobilität in der Schweizer Bevölkerung? Und wie sieht das Mobilitätsverhalten in der Realität tatsächlich aus?

Die Arbeitgeberattraktivität beleuchtet anschliessend die Rückseite der Medaille, das heisst die Herausforderungen an die Arbeitgeber: Im Kampf um qualifizierte flexible Arbeitnehmende ist für Unternehmen zu überlegen, wie sie ihre Attraktivität steigern können, um Beschäftigte zu einem Arbeitgeberwechsel zu bewegen, aber auch die Bleibemotivation der gewonnenen Mitarbeitenden erhalten zu können. Es wird also versucht, folgende Fragen zu klären: Was bewegt Beschäftigte zu einem Arbeitsplatzwechsel? Welche Faktoren machen Unternehmen zu Wahlarbeitgebern? Wie können zukünftige Mitarbeitende angeworben und langfristig an das Unternehmen gebunden werden? Dieser zweite Abschnitt versucht, mit Hilfe der Faktoren eines attraktiven Arbeitgebers die Diskrepanz zwischen Mobilitätsbereitschaft und tatsächlich gezeigtem Mobilitätsverhalten aufzuklären.

3.1 Mobilität

Mobilität ist ein Phänomen unserer Gesellschaft, mit welchem sich sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber aus unterschiedlichen Gründen auseinander setzen. Für Arbeitgeber ist mobiles Verhalten der Arbeitnehmenden ein zweischneidiges Schwert. Aufgrund der Talentknappheit auf dem Arbeitsmarkt und der Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen sind sie einerseits auf mobile Arbeitskräfte angewiesen. Andererseits läuft ein Unternehmen Gefahr, einmal für sich gewonnene Mitarbeitende aufgrund der Mobilität wieder zu verlieren, falls es diese nicht genügend an sich binden kann.

«Should I stay or should I go?» Diese Frage stellen sich Arbeitnehmende, wenn es darum geht, mögliche Vorteile durch einen Stellenwechsel auszuloten. Somit ist Mobilität für Beschäftigte eine Möglichkeit, ihre Arbeits- und Lebenssituation zu optimieren. Andererseits kann Mobilität auch unfreiwillig erfolgen, indem die Arbeitssituation Beschäftigte zum Berufs- respektive Arbeitsplatzwechsel zwingt, was allerdings in unseren Erhebungen nicht weiter verfolgt wurde. Schweizer Beschäftigte werden gerne als sesshaft beschrieben, mit einer Neigung, den Wohnort und das vertraute Umfeld beizubehalten. Entspricht diese gängige Annahme

wirklich den Tatsachen oder haben die Globalisierung und der «War for Talents» dazu geführt, dass auch Schweizer Arbeitnehmende vermehrt den Arbeitgeber, den Wohnort oder den Beruf wechseln?

3.1.1 Mobilitätsbereitschaft

Um die grundsätzliche Einstellung der Schweizer Bevölkerung zum Thema Mobilität zu analysieren, wurden zwei Arten der Mobilitätsbereitschaft erhoben, die im Hinblick auf das Human Resource Management interessieren: die geografische und die berufliche Mobilitätsbereitschaft. Dazu wurden sechs Items zur Mobilitätsbereitschaft nach Otto, Glaser & Dalbert¹¹ in den Fragebogen integriert.

Zur Erhebung der geografischen Mobilitätsbereitschaft nahmen die Befragten zu folgenden Aussagen Stellung:

- Eine Tätigkeit im Ausland auf unbestimmte Zeit käme für mich nicht in Betracht.
- Ich kann mir gut vorstellen, für eine begrenzte Zeit im Ausland zu arbeiten.
- Ich würde nur ungern wegen meines Berufes in eine andere Gegend ziehen.
- Für einen besseren Arbeitsplatz würde ich an einen anderen Ort ziehen.

Bei der beruflichen Mobilitätsbereitschaft wurden folgende Aussagen beurteilt:

- Mein ganzes Arbeitsleben in ein und demselben Beruf tätig zu sein, stelle ich mir langweilig vor.
- Ich kann mir vorstellen, irgendwann im Arbeitsleben einen völlig anderen Beruf zu erlernen.

Die Ergebnisse zu diesen beiden Bereitschaften zeigen, dass bei den Schweizerinnen und Schweizer eine gewisse Bereitschaft zur Mobilität vorhanden ist (*siehe Abbildung 4*).

11 Vgl. Otto, Glaser & Dalbert (2004), S.7–14.

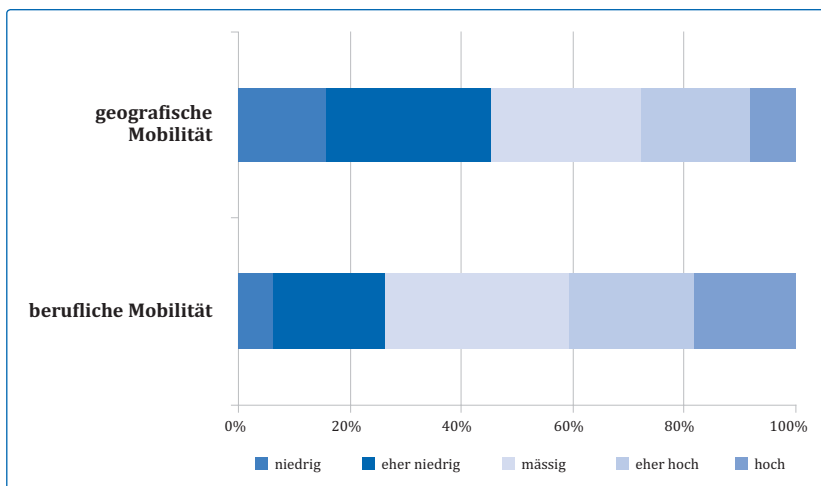


Abbildung 4: Verteilung Mobilitätsbereitschaft

Bei knapp 30% der Schweizer Arbeitnehmenden findet sich eine eher hohe bis hohe geografische Mobilitätsbereitschaft, wobei sich die In- und Auslandmobilitätsbereitschaft kaum unterscheiden. Dies bedeutet, dass sich fast jede dritte befragte Person einen arbeitsbedingten Wohnortswechsel grundsätzlich vorstellen kann. Bei der beruflichen Mobilität findet sich sogar eine noch höhere Bereitschaft. Mehr als 40% der Befragten geben eine eher hohe bis hohe berufliche Mobilitätsbereitschaft an.

Umgekehrt geben mehr als die Hälfte der Schweizer Arbeitnehmenden eine niedrige bis mässige Mobilitätsbereitschaft an. Trotzdem ist eine beträchtliche Anzahl der Befragten dem Trend hin zur Mobilität nicht grundsätzlich abgeneigt. Insbesondere bei der beruflichen Mobilität finden sich nur wenig Beschäftigte, die sich einen beruflichen Wechsel überhaupt nicht vorstellen können, obwohl in der Schweiz die traditionelle Karrierelaufbahn in ein und demselben Beruf nach wie vor stark verankert ist. Welche personalen und organisationalen Einflussfaktoren auf die berufliche und geografische Mobilitätsbereitschaft der Schweizer Arbeitnehmenden fördernd respektive hemmend wirken, kann im Schweizer HR-Barometer® 2009¹² detailliert nachgelesen werden.

12 Vgl. Gerber et al. (2009).

3.1.2 Mobilitätsverhalten

Widerspiegelt sich die angegebene Mobilitätsbereitschaft auch im konkreten Mobilitätsverhalten der Arbeitnehmenden auf dem Schweizer Arbeitsmarkt? Da zwischen der Einstellung und dem tatsächlich gezeigten Verhalten oft eine Diskrepanz besteht, interessierte in einem zweiten Untersuchungsschritt das in der Realität gezeigte Mobilitätsverhalten der Schweizer Beschäftigten. Dazu wurde gefragt, ob im Verlauf des letzten Jahres ein Wechsel des Arbeitsplatzes oder des Berufs stattgefunden hat. Die Ergebnisse zeigen, dass fast 80% der Befragten im letzten Jahr weder ihren Arbeitsplatz noch ihren Beruf gewechselt haben. Nur 8% der Beschäftigten beantworteten die Frage «Should I stay or should I go?» mit einem tatsächlichen Arbeitgeberwechsel. Dies weist auf eine deutliche Lücke zwischen der grundsätzlichen Bereitschaft und dem tatsächlichen Verhalten bei den Schweizer Beschäftigten hin.

Um das Mobilitätsverhalten der Schweizer Arbeitnehmenden im Detail zu analysieren, wurde zwischen fünf Mobilitätstypen unterschieden:

- Job Keepers: haben im letzten Jahr weder Arbeitgeber noch Beruf gewechselt.
- Inhouse Movers: haben im letzten Jahr nicht den Arbeitgeber, aber den Beruf gewechselt.
- Job Hoppers: haben im letzten Jahr sowohl den Arbeitgeber als auch den Beruf gewechselt.
- Employer Changers: haben im letzten Jahr nur den Arbeitgeber, aber nicht den Beruf gewechselt.
- Newcomers: haben im Verlauf des letzten Jahres (wieder) neu zu arbeiten begonnen.

Die prozentuale Verteilung der fünf Mobilitätstypen wird in *Abbildung 5* ersichtlich. Wie die Darstellung zeigt, machen die Job Keepers den Grossteil der Stichprobe aus. Die anderen Mobilitätstypen sind im Verhältnis zu ihnen sehr wenig vertreten.

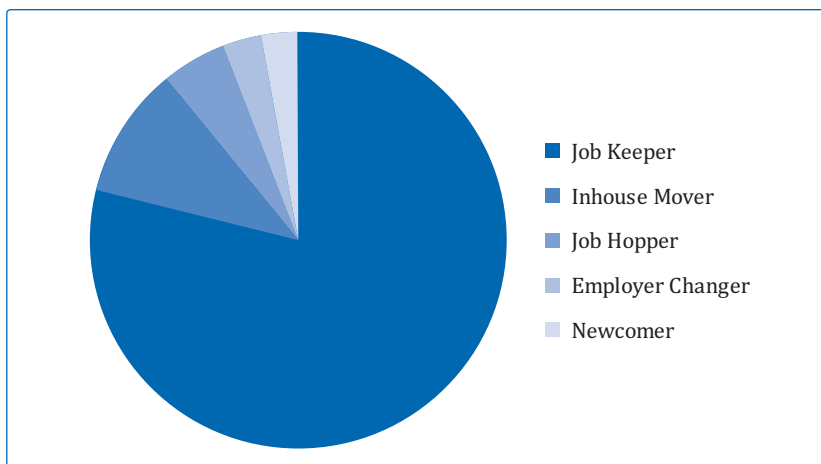


Abbildung 5: Verteilung Mobilitätstypen

Job Keepers machen mit 78,7% den Grossteil der Stichprobe aus. Die Arbeitnehmenden, welche angaben, innerhalb des letzten Jahres weder ihren Arbeitgeber noch ihren Beruf gewechselt zu haben, sind sich in bestimmten Merkmalen sehr ähnlich. So zeigt sich, dass Job Keepers vorwiegend älter sind, mit auffallend vielen Personen über 45 Jahren. Die Job Keepers verfügen mehrheitlich über eine solide Grundausbildung, wobei Hochschulabschlüsse wenig vorhanden sind. Sie arbeiten mehrheitlich vollzeitlich und oft in kleinen und mittelgrossen Betrieben. Bezüglich ihrer Karriere zeigen sich Job Keepers traditionell-sicherheitsorientiert, während sie eine eigenverantwortliche, unabhängige Karriereaufbahn eher ablehnen. Die traditionelle Orientierung zeigt sich auch in der relativ geringen Bereitschaft, die berufliche Tätigkeit zu wechseln. Ebenfalls gering fällt die geografische Mobilitätsbereitschaft aus, was darauf hinweist, dass Job Keepers gerne in ihrem vertrauten, Sicherheit gebenden Umfeld verweilen. Dank ihres firmentreuen Verhaltens nehmen die Job Keepers auch ihren Arbeitsplatz als sicher wahr. Ihre Arbeitsmarktfähigkeit schätzen die Job Keepers hingegen relativ gering ein. Die langjährige Betriebszugehörigkeit macht Job Keepers für den bestehenden Arbeitgeber zu einer wichtigen Ressource, die Chance, auf dem Arbeitsmarkt eine vergleichbare Stelle zu finden, sinkt aber mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer. Diese Tatsache widerspiegelt sich sowohl im Verhalten der Job Keepers als auch in ihrer geringen Bereitschaft zur Mobilität.

Inhouse Movers, also Beschäftigte, welche im letzten Jahr nicht den Arbeitgeber, aber die Funktion innerhalb des Unternehmens gewechselt haben, machen 10,5% der Befragten aus. In Anbetracht des kurzen Beobachtungszeitraums von einem Jahr fällt die Anzahl an Inhouse Movers beachtlich aus, was auf eine rege innerbetriebliche Mobilität in den Schweizer Unternehmen hinweist. Die Gruppe der Inhouse Movers besteht aus vielen jungen Erwachsenen, Mitte dreissig, mit einer höheren praxisnahen Ausbildung. Die innerbetriebliche Mobilität der Inhouse Movers scheint vertikaler Art zu sein, da ein Grossteil über eine berufliche Stellung mit Vorgesetztenfunktion verfügt. Grossunternehmen, in welchen Inhouse Movers oft angestellt sind, schaffen mit ihren standardisierten Personalentwicklungsprogrammen die Basis für die betriebsinternen Laufbahnen von Inhouse Movers. Das Verhalten der Inhouse Movers widerspiegelt sich auch in ihrer angegebenen Karriereorientierung: viele von ihnen sind traditionell-aufstiegsorientiert. Beruflich bringen sie die nötige Flexibilität mit, sich allfälligen Umstrukturierungen anzupassen. Dies zeigt sich in ihrer hohen Bereitschaft, beruflich einen neuen Weg einzuschlagen. Ihre Arbeitsmarktfähigkeit schätzen die Inhouse Movers als relativ hoch ein. Aufgrund ihrer guten Ausbildung sowie der stetigen innerbetrieblichen Förderung glauben sie, auf dem Arbeitsmarkt schnell wieder eine Anstellung zu finden.

Die Job Hoppers, die im Verlauf des letzten Jahres sowohl ihren Arbeitgeber als auch ihre berufliche Funktion gewechselt haben, machen 4,8% der Befragten aus. Diese Mobilitätsgruppe besteht insbesondere aus jungen Beschäftigten mit teils sehr guter Ausbildung. Job Hoppers berichten über eine relative hohe eigenverantwortliche Karriereorientierung. Sie wollen sich in ihrer beruflichen Tätigkeit verwirklichen und managen daher ihre Karriere gerne selber. Eine eigenverantwortliche Karriereorientierung beinhaltet u.a. den Wunsch, in vielen unterschiedlichen Bereichen kompetent und einsetzbar zu sein. Um dieses Ziel zu erreichen, nehmen Job Hoppers in Kauf, den Arbeitgeber und die berufliche Funktion zu wechseln. Diese Mobilitätsgruppe schätzt ihre Arbeitsmarktfähigkeit als relativ hoch ein. Dazu trägt einerseits sicherlich die meist hohe Ausbildung bei. Andererseits zeigen Job Hoppers eine hohe berufliche als auch geografische Mobilitätsbereitschaft, wodurch sie von Arbeitgebern flexibel einsetzbar sind.

Zu den Employer Changers zählen 3,2% der befragten Schweizer Arbeitnehmenden. Employer Changers sind vorwiegend junge Personen, die nach Abschluss ihrer Erstausbildung ihre Berufsfunktion beibehalten, aber ihren Arbeitgeber im Verlauf des letzten Jahres gewechselt haben. Dieser Mobilitätstyp zeigt mehrheitlich eine alternative Karriereorientierung und legt somit auf den Ausgleich zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen besonderen Wert. Die geringe berufliche Mobilitätsbereitschaft der Employer Changers weist darauf hin, dass sich diese Mobilitätsgruppe stark über den Beruf und weniger mit dem Arbeitgeber selbst identifiziert. So sind Employer Changers auch eher bereit, einen arbeitsbedingten Wohnortwechsel vorzunehmen, als den Beruf zu wechseln. Weiter haben Employer Changers eine relativ hohe Arbeitsplatzunsicherheit. Da Employer Changers erst seit kurzer Zeit bei ihrem Arbeitgeber in Anstellung sind, sind sie bei einem Stellenabbau womöglich als Erste betroffen.

Die Newcomers stellen mit 2,7% die kleinste Gruppe dar. Zu ihnen gehören Arbeitnehmende, die angaben, erst im Verlauf des letzten Jahres (wieder) neu in Anstellung zu sein. Die Daten weisen darauf hin, dass zwei Arten von Newcomers existieren: die Neueinsteigenden und die Wiedereinsteigenden. Die Neueinsteigenden sind zwischen 18 und 24 Jahren alt und machen nur einen kleinen Teil der Newcomer-Gruppe aus. Fast drei Viertel der Gruppe sind dahingegen zwischen 35 und 55 Jahre alt und werden daher zu den Wiedereinsteigenden gezählt, die beispielsweise nach einer Mutter- respektive Vaterschaftsauszeit oder einem Auslandsaufenthalt in die Arbeitswelt zurückgekehrt sind. Für diese Annahme spricht auch der hohe Anteil an Frauen in der Newcomer-Gruppe. Newcomers zeigen insgesamt eine stark sicherheitsorientierte Karriereorientierung. Da ein Grossteil der Newcomers Wiedereinsteigende sind, die womöglich für eine Familie zu sorgen haben, scheint das Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz und einem geregelten Einkommen verständlich.

Zusammenfassend widerspiegeln die fünf Mobilitätstypen mit ihren unterschiedlichen Charakteristiken das vielfältige Bild einer Firmenbelegschaft. Welche Faktoren der Person respektive der Unternehmung und des Human Resource Management auf das jeweilige Mobilitätsverhalten förderlich oder hinderlich wirken können, wird im Schweizer HR-Barometer® 2009¹³ ausführlich beschrieben.

13 Vgl. Gerber et al. (2009).

3.2 Arbeitgeberattraktivität

Um sich die Frage «Should I stay or should I go?» zu beantworten, prüfen Arbeitnehmende Jobangebote potenzieller Arbeitgeber und vergleichen sie mit den Angeboten der bisherigen Arbeitsstelle. Nur wenn der Mehrwert der neuen Stelle die derzeitige übersteigt, kann es zu einem tatsächlichen Wechsel auf freiwilliger Basis kommen. Welche Faktoren sind zentral in diesem Vergleich und können einen Arbeitsplatzwechsel bewirken? Welche Implikationen hat dies auf die Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebern? Die Beantwortung dieser Fragen trägt zur Aufklärung der Diskrepanz zwischen Mobilitätsbereitschaft und Mobilitätsverhalten bei, das heisst, es wird beleuchtet, was unternehmerseitig unternommen werden kann, damit die Wahrscheinlichkeit, einen tatsächlichen Wechsel vorzunehmen, erhöht wird.

Der Schweizer HR-Barometer® untersucht die Gründe, welche die Schweizer Arbeitnehmenden zu einem Wechsel des Arbeitgebers veranlassen würden, wobei nur nach arbeitgeberseitigen Gründen gefragt wird. Personale, familiäre und soziale Faktoren wurden bei der Befragung bewusst weggelassen, da diese durch den Arbeitgeber nicht beeinflussbar sind. Bei den Auswertungen ist zu unterscheiden, ob die Frage hypothetisch beantwortet wurde, oder ob die Gründe auf einem tatsächlichen Stellenwechsel beruhen. Hypothetische Antworten gaben die Gruppen Job Keepers, Inhouse Movers und Newcomers, welche zukünftig als Nicht-Wechsler bezeichnet werden, während zu den Wechslern die Job Hoppers und die Employer Changers gehören. Die Arbeitgeberattraktivität wird somit mit Hilfe der tatsächlichen und hypothetischen Wechselgründe erfasst.

Die genannten Gründe lassen sich in Anlehnung an Huf¹⁴ in folgende sechs Bereiche einteilen, welche anhand mehrerer Kriterien nochmals spezifiziert wurden:

- Standort: Lebensqualität/Freizeitwerte, Standortimage;
- Branche: Branchenimage, Produktidentifikation;
- Unternehmenssituation: Arbeitsplatzsicherheit, Innovationskraft, Unternehmensgrösse, Unternehmensimage, Internationalisierungsgrad, Marktstellung und -positionierung, Ertragslage;

14 Vgl. Huf (2007), S. 62.

- Führung und Zusammenarbeit: Betriebsklima, Führungsstil, Teamorientierung, Kollegialität;
- HR-Praktiken: Lohn, Arbeitsflexibilisierung, Karriereplanung, Work-Life-Balance, betriebliche Sozialleistungen, Weiterbildung, Personalauswahl;
- Arbeitsgestaltung: Aufgabenvielfalt, Autonomie, Bedeutung der Arbeit, Ganzheitlichkeit der Aufgabe.

Wie *Abbildung 6* zu entnehmen ist, ergab die Auswertung der Gründe, dass bei allen befragten Arbeitnehmenden vor allem Gründe aus den Bereichen Führung und Zusammenarbeit, HR-Praktiken und Arbeitsgestaltung zu einem Stellenwechsel beitragen.

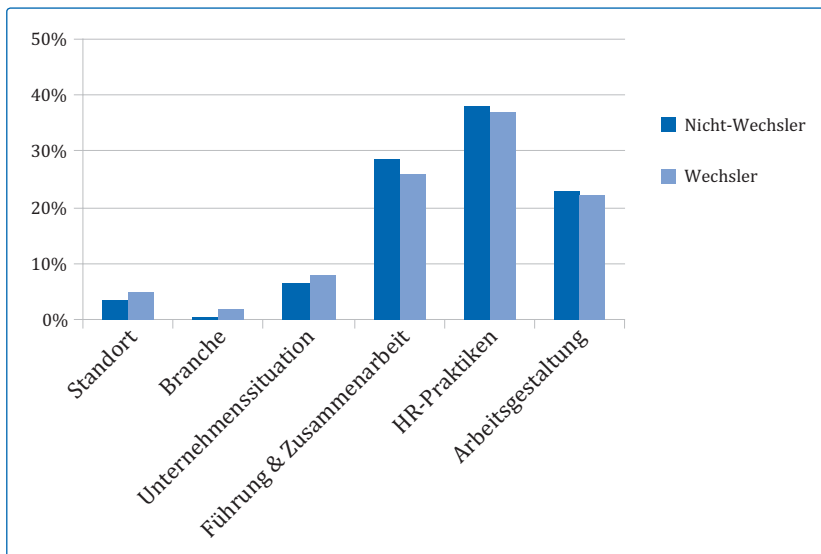


Abbildung 6: Verteilung der Wechselgründe

3.2.1 Wechselgründe der Nicht-Wechsler

Der grösste Teil (92%) der befragten Beschäftigten hat im letzten Jahr keinen Jobwechsel vorgenommen und somit die Frage nach den Wechselgründen hypothetisch beantwortet. Ihre Antworten lassen erkennen, welche Faktoren sie vorderhand als wichtig einstufen und den Arbeitgeber in ihren Augen als attraktiv erscheinen lassen. Ob es aufgrund dieser Wechselgründe tatsächlich zu einem Wechsel kommt, kann auf der zugrunde liegenden Datenbasis nicht gesagt werden. Die Vermutung liegt

jedoch nahe, dass die Erfüllung dieser Wünsche mit verstärktem Wechselverhalten in Zusammenhang steht. Andererseits muss das Angebot stets mit der bestehenden Arbeitssituation in Zusammenhang gebracht werden. Denn nur wenn für den Beschäftigten ein Mehrwert erfolgt, wird es zu einem freiwilligen Wechsel kommen.

Die drei meistgenannten Gründe der Gruppe der Nicht-Wechsler sind Betriebsklima (19%), Lohn (18%) und Aufgabenvielfalt (15%). Sie gehören je einem Bereich der Wechselgründe an (Führung & Zusammenarbeit, HR-Praktiken, Arbeitsgestaltung) und machen dort jeweils den grössten Anteil der Nennungen aus. Unter dem Kriterium Betriebsklima wurden Nennungen wie Arbeitsklima, Harmonie, Wertschätzung und Respekt, Loyalität, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Toleranz, Zuverlässigkeit, Aufmerksamkeit und Beachtung zusammengefasst. Dieses breit gefasste Kriterium beinhaltet Gründe, welche sich mit dem Wohlbefinden innerhalb des Unternehmens befassen. Dabei werden die Anforderungen vor allem an das Klima im unmittelbaren Umfeld, in welchem sich die Beschäftigten befinden, gestellt. Besonders attraktiv wird ein gutes Betriebsklima von Arbeitnehmenden über 45 Jahren und von traditionell-aufstiegsorientierten Beschäftigten beurteilt. Traditionell aufstiegsorientierte streben nach höheren Hierarchiestufen und legen Wert auf eine vertikale Karriere. Dabei bleiben sie gerne im selben Unternehmen. Da scheint die zentrale Stellung des Betriebsklimas nachvollziehbar, denn dies ist ein Faktor, der eng mit dem Wohlbefinden im Unternehmen verknüpft ist und deshalb bereits bei der Stellensuche beachtet werden sollte.

Unter dem Kriterium Lohn wurden alle Aussagen zum Thema Entlohnung kategorisiert. Äusserungen zu Lohnnebenleistungen indessen wurden hier nicht berücksichtigt. Die häufige Nennung dieses Kriteriums überrascht, insbesondere weil Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers® 2008¹⁵ ergaben, dass Lohn nicht der primäre Faktor von Arbeitszufriedenheit ist. Folgende Gründe können als mögliche Erklärung für dieses Phänomen herangezogen werden:

15 Vgl. Brunner et al. (2008), S. 58.

Lohn als Ausdruck von Wertschätzung, Status und Erfolg: Eine Funktion des Lohnes ist die Vermittlung von Wertschätzung, Status und Erfolg. Wenn Beschäftigte mit ihrer aktuellen Arbeitsstelle grundsätzlich zufrieden sind, kann die Wechselbereitschaft durch mehr Lohn im Sinne von höherer Wertschätzung von Seiten des Arbeitgebers gesteigert werden.

Erleichterte kognitive Abrufbarkeit: Durch die hohe Präsenz des Begriffs Lohn in den Medien kommt es zu einer erleichterten kognitiven Abrufbarkeit dieses Wortes.¹⁶ Folglich kann es zu einer gehäuften Nennung der Lohnhöhe als Wechselgrund kommen, weil der Lohn spontan einfällt.

Lohn als Kompensation für Wechselkosten: Wenn Arbeitnehmende nach Gründen für einen Wechsel gefragt werden, obwohl sie mit ihrer momentanen Arbeitsstelle rundum zufrieden sind, kann mehr Lohn im Sinne einer Kompensation für die Wechselkosten genannt werden.

Die zwei erstgenannten Erklärungen können die Dissonanz zwischen Worten und Taten erklären. Wie im nächsten Abschnitt sichtbar wird, gehört Lohn nämlich nicht zu den meistgenannten Wechselgründen der tatsächlichen Wechsler.

Das am dritthäufigsten genannte Kriterium Aufgabenvielfalt umfasst Aussagen zum Thema interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit. Dieses Kriterium wird von allen Arbeitnehmenden unabhängig von ihren soziodemographischen Merkmalen gleichermassen wichtig eingestuft. Einzig Personen mit hoher beruflicher und geografischer Mobilitätsbereitschaft sowie traditionell-aufstiegsorientierte Karrieretypen empfinden erhöhte Aufgabenvielfalt als noch attraktiver.

Weitere häufig genannte Wechselgründe wie Führungsstil, Arbeitsflexibilisierung, Karriereplanung, Work-Life-Balance und Autonomie sowie spezifische Analysen und Erklärungen zu den genannten Gründen können hier nicht weiter ausgeführt werden. Die interessierte Leserschaft wird auf das Buch Schweizer HR-Barometer® 09¹⁷ verwiesen.

16 Vgl. Schwarz et al. (1991), S. 195.

17 Vgl. Gerber et al. (2009).

3.2.2 Wechselgründe der Wechsler

Interessant ist nun der Vergleich mit den tatsächlichen Wechselgründen der Gruppe der Wechsler. Dabei bleibt zu beachten, dass die Stichprobe der Wechsler wie schon vorgängig erwähnt relativ klein ausfällt (8% aller Befragten) und keine detaillierten Analysen zulässt.

Allgemein zeigen die Ergebnisse, dass die Gründe in dieser Gruppe vielfältiger sind. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass hier im Gegensatz zu den hypothetischen Wechselgründen keine stereotypen Gründe genannt werden und die erleichterte kognitive Abrufbarkeit weniger Einfluss hat. Laut Häufigkeitsverteilung sind für die Gruppe der Wechsler die meistgenannten und somit wichtigsten Gründe Aufgabenvielfalt (13%), Betriebsklima (12%), Karriereplanung (11%) und Work-Life-Balance (11%). Die Kriterien Aufgabenvielfalt und Betriebsklima sind für beide Gruppen zentrale Wechselgründe und wurden bereits oben weiter ausgeführt. Diese beiden Kriterien sind folglich die effektivsten Faktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Anzumerken bleibt jedoch, dass das Betriebsklima, obwohl es zu den vier wichtigsten Wechselgründe der Wechsler gehört, von ihnen signifikant seltener genannt wurde als von den Nicht-Wechsler.

Unter dem Kriterium Karriereplanung werden Aussagen wie höhere Position, bessere Karrieremöglichkeiten, Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten, bessere Entsprechung der (neu erworbenen) Qualifikation sowie neue Herausforderungen zusammengefasst. Insbesondere für Personen mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung war die Karriereplanung ein ausschlaggebender Grund, die Arbeitsstelle zu wechseln. Diese Personen haben ein Interesse, in verschiedenen Unternehmen tätig zu sein und ihre Karriere selber zu managen. Es entspricht folglich ihrer Natur, aufgrund einer besseren Karrieremöglichkeit die Arbeitsstelle zu wechseln. Daraus darf geschlossen werden, dass die Arbeitgeberattraktivität durch das Anbieten von Karriereplanung vor allem bei karriereinteressierten Beschäftigten gesteigert werden kann, respektive sie damit auch zum Bleiben innerhalb des Unternehmens motiviert werden können.

Das Kriterium Work-Life-Balance beinhaltet Aussagen bezüglich besserem Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit als auch persönliche Argumente wie gesundheitliche Probleme physischer oder psychischer Natur

oder der Umzug des Partners respektive der Partnerin. Dieser Wechselgrund ist wie gesagt vor allem für Arbeitnehmende wichtig, welche einen Stellenwechsel vorgenommen haben. Daraus kann abgeleitet werden, dass für einen Teil der Wechsler die Work-Life-Balance eine zentrale Rolle spielt im Leben und sie deshalb einen Stellenwechsel vorgenommen haben. Diese Erkenntnis wird durch folgende Analyse bestätigt: insbesondere Beschäftigte mit einer alternativen Karriereorientierung erachten das Kriterium Work-Life-Balance als wichtig. Für diese Personen steht die Work-Life-Balance im Zentrum, sie leben in der Gegenwart und legen wenig Wert auf eine berufliche Karriere.

3.3 Zusammenfassung

In der Erhebung des Schweizer HR-Barometers® 2009 mit dem Schwerpunktthema Mobilität und Arbeitgeberattraktivität stand die Frage «Should I stay or should I go?» im Zentrum. Die Mobilitätsbereitschaft der Schweizer Arbeitnehmenden scheint grundsätzlich vorhanden zu sein, während sie sich im Verhalten nicht wirklich wieder finden lässt. Es existiert eine grosse Lücke zwischen der grundsätzlichen Bereitschaft, einen Beruf- oder Arbeitsplatzwechsel vorzunehmen und dies in der Realität dann wirklich zu tun. Eine gewisse Mobilität scheint auf dem Schweizer Arbeitsmarkt dennoch vorhanden zu sein. Nahezu 10% der Schweizer Beschäftigten haben innerhalb eines Jahres in irgendeiner Art einen Wechsel vorgenommen. Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass Schweizer Beschäftigte im Durchschnitt alle zehn Jahre ihre Arbeitgeber wechseln. Dies spricht zumindest für eine gewisse Mobilität.

Um in einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt offene Stellen besetzen zu können, sind Arbeitnehmende zur Mobilität, konkret zu einem Arbeitgeberwechsel zu bewegen. Dabei spielt die Arbeitgeberattraktivität eine ausschlaggebende Rolle. Unternehmen mit Arbeitskräftemangel können die grundsätzliche Mobilitätsbereitschaft der Schweizer Beschäftigten nutzen, indem sie diese mit Hilfe von Attraktivitätsfaktoren, wie zum Beispiel Arbeitsgestaltung, Führung und Zusammenarbeit, zu einem tatsächlichen Wechsel bewegen. Die Untersuchung der Faktoren der Arbeitgeberattraktivität anhand der Wechselgründe ergab die beiden Gründe Aufgabenvielfalt und Betriebsklima als die wichtigsten für alle Befragten, das heisst sowohl für die Wechsler als auch für die Nicht-Wechsler.

Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität hat für ein Unternehmen den gewünschten Effekt, dass einerseits die Bleibemotivation der bestehenden Arbeitnehmerschaft gefördert wird und andererseits mobilitätsbereite Arbeitnehmende einen tatsächlichen Stellenwechsel vornehmen. Hierin zeigt sich die Zweiseitigkeit der Mobilität: Die Arbeitgebenden fordern sowohl mobiles Verhalten von potenziellen Mitarbeitenden, um ihre offenen Stellen zu besetzen, als auch Commitment von derzeitigen Mitarbeitenden, um diese nicht zu verlieren. Die Kenntnis der Attraktivitätsfaktoren hilft, dieses Doppelbedürfnis zu befriedigen und leistet einen Beitrag, die Lücke zwischen Mobilitätsbereitschaft und Mobilitätsverhalten zu schliessen. Damit werden nicht nur aktive Stellensuchende angesprochen, sondern auch Passiv-Suchende, das heisst Personen, die mit ihrer momentanen Arbeitssituation bedingt zufrieden sind, sich jedoch noch nicht aktiv nach einer neuen Arbeitsstelle umschauen.

Literaturverzeichnis

Brunner, Dorothea & Gerber, Marius & Bannwart, Martin & Tschopp, Cécile & Grote, Gudela & Staffebach, Bruno (2008): Schweizer HR-Barometer: Lohn(un)zufriedenheit und psychologischer Vertrag. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Gerber, Marius & Tschopp, Cécile & Bannwart, Martin & Brüscheiler, Anja & Grote, Gudela & Staffebach, Bruno (2009): Schweizer HR-Barometer 2009: Mobilität und Arbeitgeberattraktivität. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Graf, Maggie & Pekruhl, Ulrich & Korn, Kati & Krieder, Ralph & Mücke, Anja & Zölch, Martina (2007). 4. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005 – Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft seco.

Grote, Gudela (2007): Mitarbeiterzufriedenheit ist keine Garantie für Leistung – Motivation aus tragfähigen psychologischen Verträgen. In A. Jäggi & V. Egli (Eds.), *Interne Kommunikation in der Praxis* (pp. 43–56). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Guest, David (2007): Human resource management and the worker: Towards a new psychological contract? In P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (eds.) *Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 128–146). Oxford: Oxford University Press.

Guest, David & Conway, Neil (2004): Employee well-being and the psychological contract. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Henneberger, Fred & Sousa-Poza, Alfonso (2002): Beweggründe und Determinanten zwischenbetrieblicher Mobilität: Die Schweiz in einer internationalen Perspektive. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35, S. 204–231.

Henneberger, Fred & Souza-Poza, Alfonso (2007): Arbeitsplatzstabilität und Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz. Eine empirische Analyse der Motive und Bestimmungsgründe. Bern: Haupt Verlag.

Huf, Stefan (2007): Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberrankings: Wer ist der Attraktivste im Lande? Fachbeiträge Personalführung, 12, S. 58–63.

Otto, K. & Glaser D. & Dalberg C. (2004): Skalendokumentation: geografische und berufliche Mobilitätsbereitschaft. Hallsche Berichte zur pädagogischen Psychologie, Bericht Nr. 8, S. 1–27. Halle (Saale): Martin-Luther-Universität, Institut für Pädagogik.

Rousseau, Denise (2001): The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29, S. 260–273.

Rousseau, Denise (1995): Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Newbury Park, CA: Sage.

Schwarz, Norbert & Bless, Herbert & Strack, Fritz & Klumpp, Gisela & Rittenauer-Schatka, Helga & Simons, Annette (1991): Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, S. 195–202.