

HR-Barometer

# «Ausgesprochene Kontinuität und Stabilität»

Seit 2006 geben die Universität Zürich und die ETH Zürich den HR-Barometer heraus. Dieser erfasst, wie Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Mitherausgeber Bruno Staffelbach verrät im Interview, wie es um die Zufriedenheit steht.

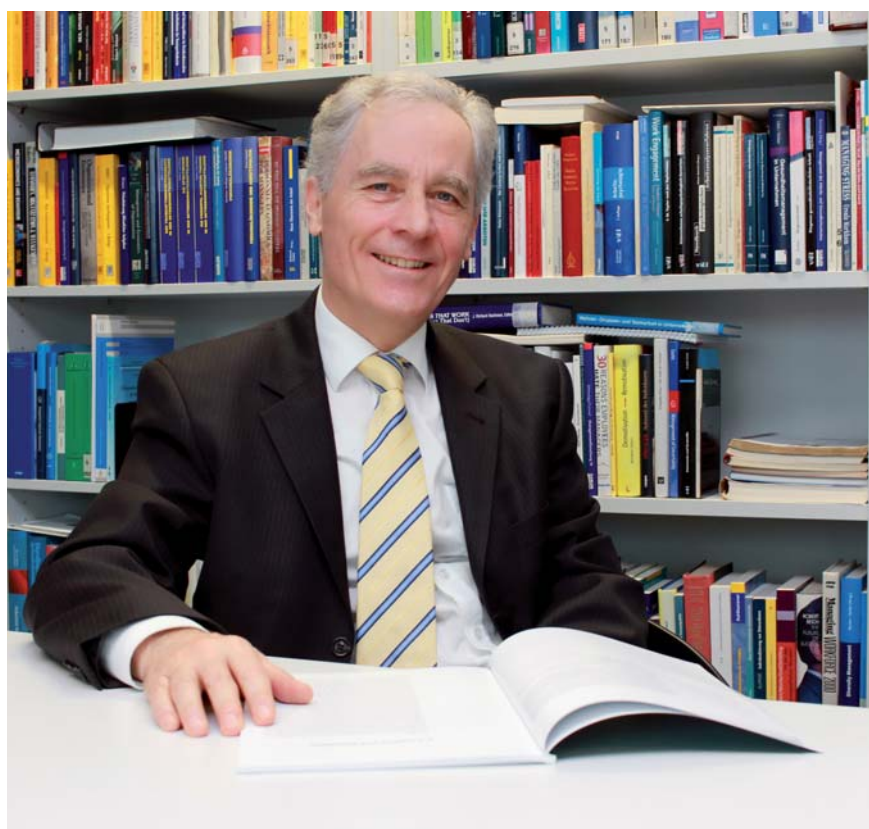
*Interview geführt von Kevin Hofer*

**personalsCHWEIZ:** *In den letzten zehn Jahren haben Sie neun HR-Barometer herausgegeben. Was lässt sich allgemein zur Zufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz sagen?*

**Bruno Staffelbach:** Im Grossen und Ganzen lässt sich sagen, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz erstaunlich hoch ist. Das Commitment der Beschäftigten gegenüber den Arbeitgebern ist hoch und befindet sich gar in einem leichten Aufwärtstrend. Die Frage ist, warum jemand zufrieden ist. Ist jemand zufrieden, weil sie oder er genau die Arbeitsbedingungen vorfindet, die er oder sie sucht? Oder ist jemand zufrieden, weil sie oder er zurzeit keine Alternative hat und sich mit dem Aktuellen zufriedengibt? Diese Personen sind dann eher resignativ zufrieden. Auch bei den Unzufriedenen gibt es unterschiedliche Typen. Beispielsweise solche, die sich sagen, dass es so nicht mehr weitergehen kann, und dies auch den Vorgesetzten kommunizieren, um Veränderungen in Gang zu setzen. Die braucht es auch, denn sie sind hoch innovativ. Wenn wir beim Barometer also feststellen, dass 79 Prozent zufrieden sind und 19 Prozent unzufrieden, müssen wir auch wissen, wieso sie zufrieden oder unzufrieden sind. So sind beispielsweise von den 79 Prozent der Zufriedenen 30 Prozent resigniert zufrieden.

**Was erstaunt Sie an den Resultaten der letzten zehn Jahre am meisten?**

Die ausgesprochene Kontinuität und Stabilität. In den letzten zehn Jahren hatten wir die Finanzkrise. In unseren Daten haben wir die fast gar nicht gefunden. Wir haben uns lange überlegt, wieso. Als die Finanzkrise ausbrach, haben wir gedacht,



*Laut Bruno Staffelbach ist die Zufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz hoch.*

dass wir in unseren Erhebungen nun eine Fieberkurve sehen werden. Diese hat es aber nicht gegeben. Lediglich die Arbeitsplatzunsicherheit hat etwas zugenommen. Wir haben aber auch immer nur die Beschäftigten befragt. Zudem fanden die Befragungen immer betriebsintern statt. Bis sich eine Krise vom Finanzmarkt, über den Absatzmarkt, bis in die Organisationsstrukturen niederschlägt, geht es eine Weile. Das schlägt nicht ein wie der Blitz. Wir versuchten es uns so zu erklären. Aber die Fieberkurve blieb bis jetzt aus. Erstaunlich, wenn man bedenkt,

dass sich in den letzten zehn Jahren so viel getan hat. Wenn sich in allgemein hin volatilen Bereichen – wie den Arbeitsbeziehungen und den zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb – im statistischen Mittel eine hohe Stabilität und Berechenbarkeit ergibt, ist das äusserst positiv.

**Kommt die Fieberkurve überhaupt noch?**

Gemessen an den Beobachtungen und Interpretationen der letzten zehn Jahre, nein. Die Arbeitsbeziehungen in der Schweiz haben eine Stabilität und eine



ruhestiftende Berechenbarkeit, die den Kopf für Innovation und Kreativität frei macht.

**Der Barometer 2016 steht unter dem Schwerpunktthema «Loyalität und Zynismus». Wieso Loyalität und Zynismus?**

Alle Themen des Barometers betreffen die Arbeitsbeziehungen. Es handelt sich immer um zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, Tausch- und Vertragsbeziehungen. Loyalität und Zynismus passen genau hier rein.

auf dieser Dualität. Es ist wie ein Pendel zwischen Punkten auf dem sich die Mitarbeitenden je nachdem befinden.

**Bei Begriffen wie Dualität denkt man schnell an das Schema «Gut oder Schlecht».**

**Inwiefern ist Loyalität gut?**

Wie fast bei jeder Qualität ist zu viel davon wieder schlecht. Eine zu hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen wäre Kadavergehorsam. Also eine unreflektierte Übernahme von Aussagen der Vorgesetzten oder Kollegen. Damit ist keine Innovation, keine Kreativität mehr vorhanden.

**Jüngere Arbeitnehmende sind laut den Untersuchungen häufiger zynisch als ältere. Wie erklären Sie sich das?**

Auf Basis der Barometerdaten kann man dies nicht sagen. Es lassen sich jedoch zwei Hypothesen formulieren. Erstens haben ältere Mitarbeitende mehr Erfahrung als jüngere und sind deshalb mehr über der Sache. Sie verfallen vielleicht weniger schnell in Hektik, weil sie in ihrem Leben gelernt haben, wann es wichtig ist, etwas zu unternehmen oder nicht. Sie verfügen also über eine etwas erhöhte innere und äussere Ruhe aufgrund ihrer Erfahrung. Zweitens sagen Jüngere aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur vielleicht rascher etwas. Die heutigen Jungen sind auch mit den neuen Medien aufgewachsen. Diese ermöglichen es auch, schneller und kürzer etwas abzusetzen. Alter und Erfahrung sowie psychologische Verfassung spielen sicherlich eine Rolle.

**Inwiefern können denn Personalverantwortliche Einfluss auf Loyalität und Zynismus nehmen?**

Loyalität sowie Zynismus sind nicht Produkte einer Betriebsmechanik. Sie lassen sich nicht erzeugen wie in einem Labor. Ausgewogene Loyalität und Zynismus ergeben sich. Sie ergeben sich aus dem Wechselspiel zwischen organisatorischen Bedingungen und psychologischen Voraussetzungen der Beschäftigten. Personalverantwortliche können günstige organisatorische Bedingungen schaffen und durch Personalauswahl und Rek-

*«Die Arbeitsbeziehungen in der Schweiz haben eine Stabilität und eine ruhestiftende Berechenbarkeit, die den Kopf für Innovation und Kreativität frei macht.»*

**Was bedeutet Loyalität für Sie genau?**

Wir fassen Loyalität relativ weit auf. Loyalität ist einerseits eine Beziehungsqualität vertikaler Art zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden. Dazu gehören Bindung, Commitment und Engagement. Wir fassen Loyalität aber auch auf einer horizontalen Ebene auf. Dort geht es um Loyalität zwischen Kolleginnen und Kollegen. Dort stellen wir uns zum Beispiel die Frage, wie Mitarbeitende miteinander umgehen.

Loyalität ist nicht per se gut, sondern zu viel davon ist wieder schlecht. Zynismus auf der anderen Seite kann auch positive Seiten beinhalten. Über zynisches Denken und Verhalten können gewisse Dinge adressiert werden, die es sonst nicht würden. Gibt es im Unternehmen beispielsweise einen Unterschied zwischen dem, was gesagt, und dem, was getan wird? Zynisches Verhalten kann dies ansprechen. Zynismus kann aber auch eine psychische Reaktion sein. Eine

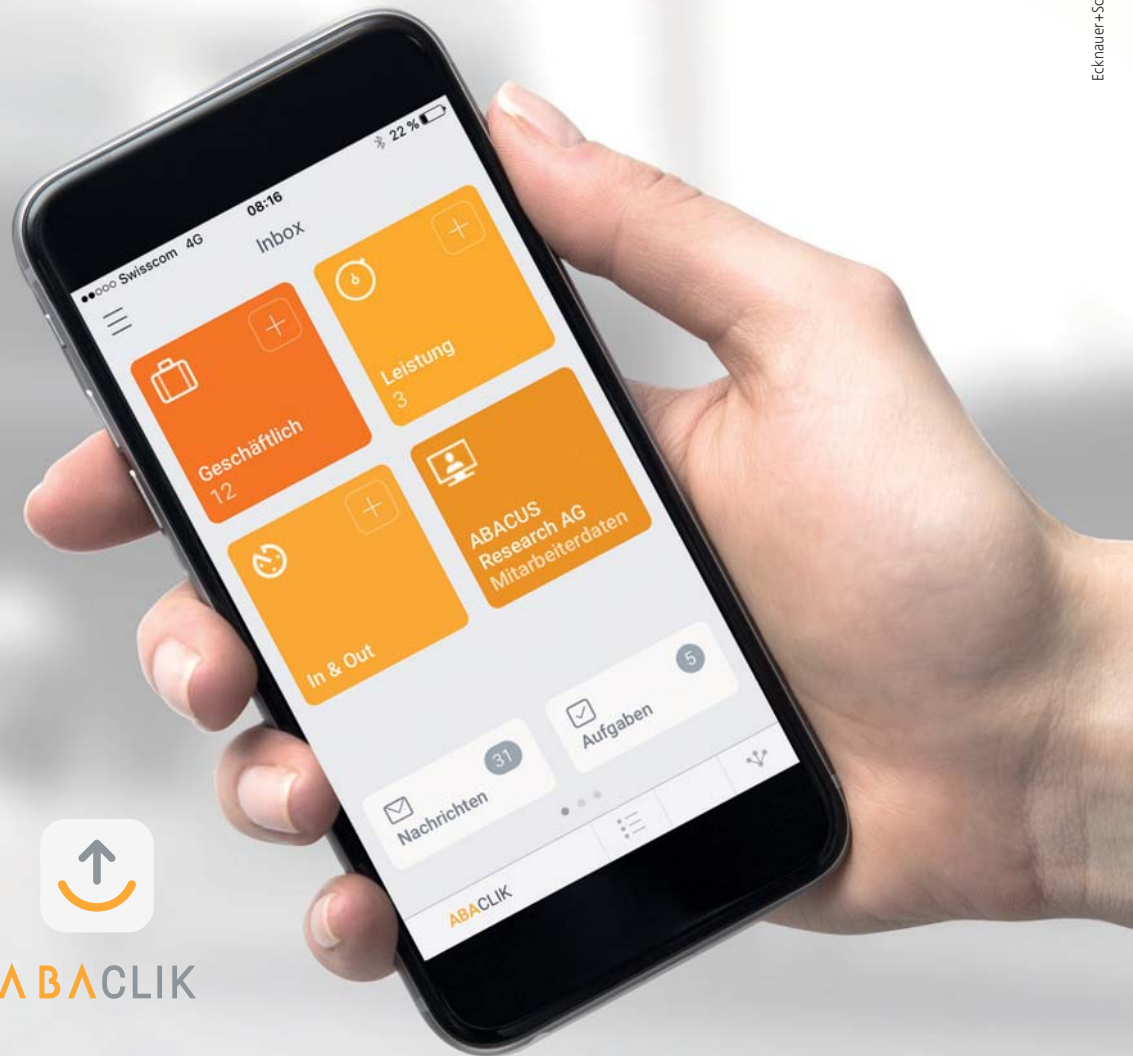
**Was hat es mit Zynismus auf sich?**

Wir unterscheiden drei Arten von Zynismus. Denkt jemand zynisch über die Firma? Also glauben Angestellte beispielsweise tatsächlich an Aussagen des Unternehmens. Das nennen wir kognitiven Zynismus. Hat jemand zynische Gefühle gegenüber der Firma? Sind Mitarbeitende beispielsweise beim Gedanken an das Unternehmen gereizt oder angespannt? Dann sprechen wir von affektivem Zynismus. Oder verhält sich jemand zynisch? Sprich, die Firma wird beim Gespräch mit Arbeitskollegen kritisiert. Zynismus ist eigentlich ein bewusstes Distanznehmen zu dem, was man wahrnimmt. Loyalität und Zynismus sind folglich zwei Extreme eines Spektrums. Alle Themen des Barometers beruhen

*«Loyalität ist nicht per se gut, sondern zu viel davon ist wieder schlecht. Zynismus auf der anderen Seite kann auch positive Seiten beinhalten.»*

innere Distanznahme, damit man durch Geschehnisse in der Organisation oder einem Team nicht vereinnahmt wird. Zynismus kann also auch ein gewisser Rettungsanker sein. Loyalität ist demzufolge nicht nur positiv, sondern auch negativ, und das Gleiche gilt für Zynismus. Zynismus kann durchaus auch produktive Aspekte haben.

rutierung auch günstige psychische Voraussetzungen in die Firma holen. Bei den organisatorischen Bedingungen sind das Bewusstsein, was für Versprechen direkt und indirekt gemacht werden, und das Einhalten dieser Versprechen von zentraler Bedeutung. Denn, wann ist jemand zynisch? Zum Beispiel, wenn er oder sie enttäuscht ist. Wann ist jemand enttäuscht?



ABA CLIK

## Smartphone App AbaCliK: Arbeitszeiten und Spesen mobil erfassen

Sammeln, organisieren, ändern und verteilen Sie mit der Smartphone App AbaCliK Informationen aller Art. Synchronisieren Sie sämtliche Daten mit der ABACUS Business Software:

- > Präsenz- oder Arbeitszeiten
- > Leistungen, Spesen, Quittungen
- > Persönliche Daten, Ferientage oder Absenzen (ESS)

Jetzt kostenlos installieren  
[www.abaclik.ch](http://www.abaclik.ch)

 **ABACUS**  
business software



Wenn Versprechen beispielsweise nicht eingehalten werden. Personalverantwortliche sollten sich darüber Gedanken machen, was für Versprechen gemacht werden.

### **Was können HR-Verantwortliche noch aus den Untersuchungen zu Loyalität und Zynismus herausnehmen?**

Durch die statistischen Analysen der Ergebnisse können wir präziser sagen, unter welchen Bedingungen zynisches oder loyales Verhalten wahrscheinli-

dem Laufbahnsystem der Unternehmung aufzusteigen. Für diese Personen muss die Firma sich aktiv an der Laufbahnplanung beteiligen. Im ersten Fall wählen die Personen die Firma danach aus, ob sie nach eigener Einschätzung gut für die Karriere ist. Wir haben festgestellt, dass in den letzten zehn Jahren der Typ der Eigenverantwortlichen immer weniger vorkommt. Dabei handelt es sich um Unternehmertypen, produktive Unruhegeister in eigener Mission. Sie sind sehr produktiv, innovativ und kreativ denkende Personen. Sie erarbeiten sich die Chancen auf dem Ar-

*«Loyalität sowie Zynismus sind nicht Produkte einer Betriebsmechanik. Sie lassen sich nicht erzeugen wie in einem Labor.»*

cher oder unwahrscheinlicher ist. Dabei spielen persönliche Einflussfaktoren, Arbeitsplatzgestaltung, erlebte (Il-)Loyalität sowie Arbeitseinstellung und -verhalten eine Rolle. HR-Verantwortliche können vor allem auf die Arbeitsplatzgestaltung Einfluss nehmen. Die Partizipation spielt eine grosse Rolle, also dass sich Mitarbeitende aktiv einbringen können. Dazu kommt die Bedeutsamkeit von Aufgaben. Wenn jemand das Gefühl hat, dass er und seine Arbeit wichtig sind, ist die Wahrscheinlichkeit für zynisches Verhalten geringer. Personalverantwortliche können aber auch durch Leistungsbeurteilungen und Feedback-Geben Einfluss nehmen.

### **In den Schlussfolgerungen des HR-Barometers sprechen Sie von der Einschätzung des psychologischen Vertrags und den Karriereorientierungen der Beschäftigten, die Handlungsbedarf aufzeigen. Was sollte diesbezüglich getan werden?**

Wir unterscheiden verschiedene Formen von Karriereorientierung. Karriereorientierung bedeutet, wie Menschen ticken, was für Präferenzen sie in ihrer Laufbahnsteuerung haben. Auf der einen Seite gibt es die Eigenverantwortlichen, die Unternehmer der eigenen Person sind und ständig nach den besten Möglichkeiten suchen. Andere entscheiden sich dazu, in eine grosse Firma zu gehen und dort mit

beitsmarkt selbst. Sie sind in hohem Mass arbeitsmarktfähig. Für Firmen sind sie eigentlich interessant, doch erstaunlicherweise gibt es immer weniger von ihnen. Der andere Typ hat über die letzten zehn Jahre konstant ein wenig zugenommen. Aus Sicht der Unternehmen ist das schade. Denn es wäre aus arbeitsmarktlicher Sicht besser, wenn der eigenverantwortliche Typ zunehmen würde.

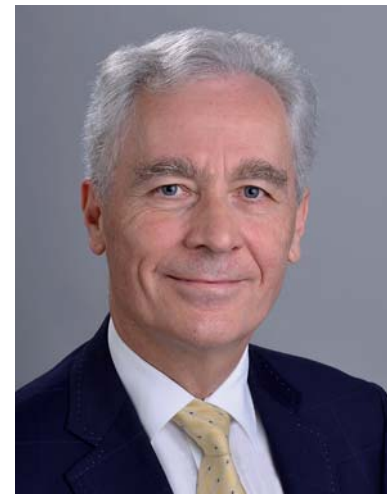
### **Das steht ja in gewissem Masse im Widerspruch zu dem, was immer über die Generation Y gesagt wird, die auf den Arbeitsmarkt strömt. Ihnen wird nachgesagt, dass sie selber entscheiden möchten. Wie können Sie sich den Rückgang beim eigenverantwortlichen Typ also erklären?**

Ich denke, dass die Generation Y nicht so homogen ist, wie sie häufig dargestellt wird. Es gibt dort verschiedene

#### **Psychologischer Vertrag**

Der psychologische Vertrag beschreibt die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden. Er entsteht aus impliziten und expliziten Versprechen. Dabei spielen die wechselseitigen Erwartungen und Angebote zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber eine zentrale Rolle. Der psychologische Vertrag weist keine juristische Form auf, sondern es handelt sich um einen wahrgenommenen Vertrag.

#### **Zur Person**



**Prof. Dr. Bruno Staffelbach** ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre und Rektor der Universität Luzern. Von 1992 bis 2016 war er Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management der Universität Zürich. Seine akademischen Interessengebiete sind Human Resource Management und Management-Ethik. Seit 2006 ist er Mitherausgeber des Schweizer Human-Relations-Barometers, welcher mithilfe einer repräsentativen, regelmässig durchgeführten und differenzierten Befragung von Beschäftigten in der Schweiz sowohl die Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und ihrem Arbeitgeber als auch das aktuelle Arbeitsklima in Unternehmen der Schweiz detailliert untersucht. Zudem war Bruno Staffelbach Kommandant einer Infanteriebrigade der Schweizer Armee, Gutachter und Mitglied verschiedener Beiräte und wissenschaftlicher Vereinigungen u.a. des European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM).

Segmente. Die Befunde im Barometer können wir nicht auf verschiedene Alterskategorien herunterbrechen. Unsere Daten sind über den Schnitt aller Generationen. Wir können aufgrund unserer Daten nicht sagen, wie die Generation Y anders tickt als andere Generationen. Für bestimmte Segmente der Generation Y kann sich aber tatsächlich ein Widerspruch ergeben. Ich kann mir aber vorstellen, dass bei der Generation Y der Anteil an flexiblen, mobilen Arbeitskräften grösser ist als bei älteren Arbeitnehmenden. Es würde mich aber auch nicht überraschen, wenn es auch bei der Generation Y ein Segment gäbe, das die Karriereplanung auch als Aufgabe der Unternehmen sieht.