



Universität  
Zürich <sup>UZH</sup>

**ETH**

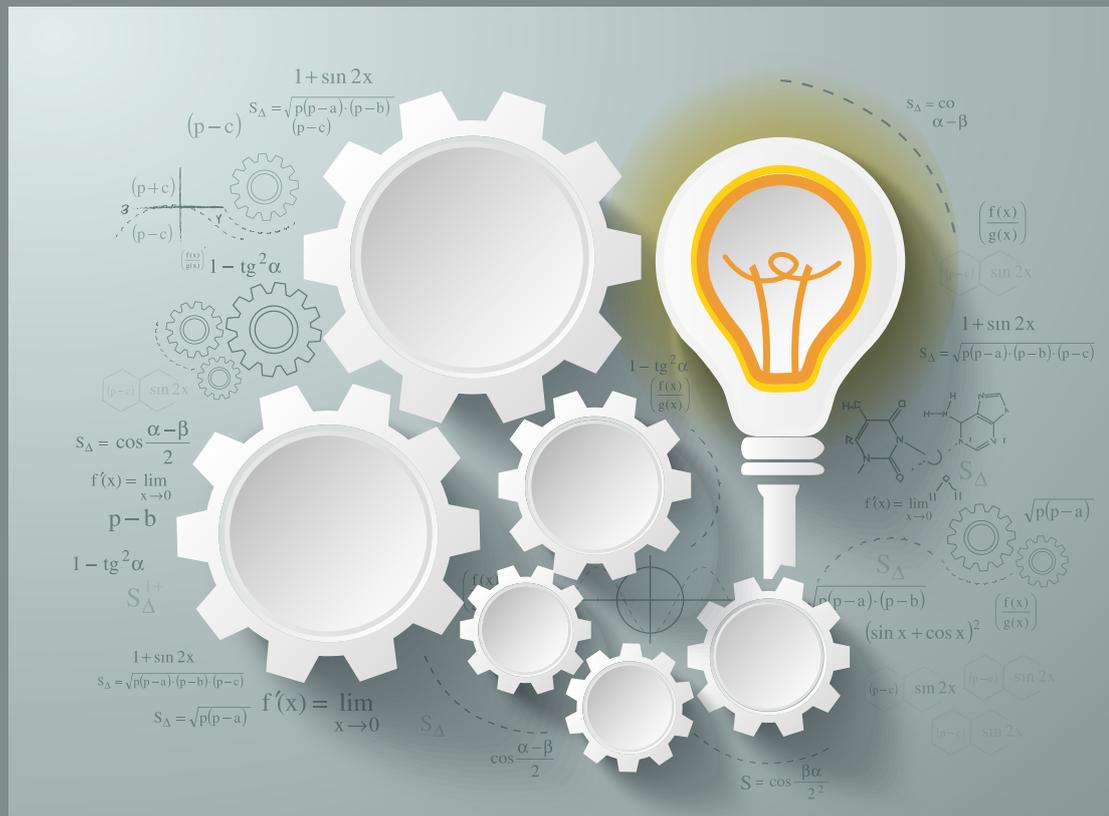
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

# Schweizer HR-Barometer 2014

Arbeitserleben und Job Crafting

Executive Summary

Deutsch



# Executive Summary

2

## Aktuelle Ausgabe

Die vorliegende Ausgabe des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) untersucht zum achten Mal in Folge die Arbeitsbeziehungen, die Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhaltensweisen der Beschäftigten in der Schweiz. Das diesjährige Schwerpunktthema «Arbeiterleben und Job Crafting» analysiert das Wechselspiel zwischen Job Crafting, betrieblichen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen und Arbeiterleben. Job Crafting umfasst alle Massnahmen, die Beschäftigte ergreifen, um ihre persönliche Arbeitssituation zu verbessern.

## Stichprobe

Der diesjährigen Erhebung liegt eine Stichprobe zugrunde, welche aus dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik gezogen wurde. Die Befragung fand zwischen März und Juni 2014 mit einem Mixed-Mode-Ansatz statt. Dieser Ansatz bot den Befragten die Möglichkeit, zwischen einer schriftlichen Befragung und einer Online-Befragung zu wählen. Insgesamt wurden 1401 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

## Schwerpunkt: Arbeiterleben der Beschäftigten

Im Leben der Beschäftigten nehmen die Arbeit und die Familie den höchsten Stellenwert ein, gefolgt vom Lebensbereich Freizeit. Ein positives Arbeiterleben ist damit eine wichtige Grundlage für die Lebensqualität, für das Wohlbefinden und für die Motivation der Beschäftigten. Drei Viertel der befragten Personen sind mit ihrer Arbeit ziemlich oder voll und ganz zufrieden und lediglich jede zehnte befragte Person langweilt sich bei der Arbeit manchmal, oft oder fast immer. Ein weniger erfreuliches Bild zeigt sich allerdings beim Stresserleben. So gaben 27% der Beschäftigten an, in den letzten drei Monaten oft oder fast immer gestresst gewesen zu sein und ein Drittel gab an, in den vergangenen drei Monaten manchmal unter Stress gestanden zu haben. Als Folge eines negativen Arbeiterlebens können Gesundheitsprobleme und Schlafprobleme eintreten. Rund zwei von drei Befragten schlafen manchmal, oft oder fast immer schlecht ein oder können nur schlecht durchschlafen.

## Schwerpunkt: Job Crafting durch die Beschäftigten

Job Crafting – die aktive Gestaltung der Arbeit durch die Beschäftigten selber – wird in der Schweiz von den meisten Beschäftigten regelmässig angewendet. Dabei nutzen sie verschiedene Optionen: Sie suchen Herausforderungen, sie erschliessen sich Ressourcen oder sie reduzieren Belastungen. Die Verbreitung dieser Optionen ist unterschiedlich. Am häufigsten erschliessen sich die Beschäftigten Ressourcen, das heisst soziale Unterstützung und Lernmöglichkeiten. 80% bemühen sich darum oft oder immer. 62% suchen regelmässig nach neuen Herausforderungen, während umge-

**Schwerpunkt:  
Bedingungen für Job  
Crafting**

kehrt 32% der Befragtenangaben, dass sie regelmässig darum bemüht sind, ihre emotionalen, mentalen oder körperlichen Belastungen zu reduzieren.

Job Crafting erfolgt in Unternehmen vor allem dann, wenn Beschäftigte ihre Arbeit als negativ erleben und wenn bestimmte Bedingungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation das Job Crafting unterstützen. Stress und Arbeitsplatzunsicherheit führen dazu, dass Beschäftigte ihre Arbeitsbelastungen zu reduzieren trachten. Je ausgeprägter andererseits die Partizipation ist und je mehr Rückmeldung die Beschäftigten in ihrer Arbeitstätigkeit erhalten, desto eher suchen sie nach Herausforderungen und Ressourcen.

**Schwerpunkt:  
Betriebliche Massnahmen**

Ein positives Arbeitsleben stellt einen wichtigen Grundstein für die Motivation und für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten dar. Wie Beschäftigte ihre Arbeit erleben, kann mit verschiedenen betrieblichen Massnahmen beeinflusst werden. Möglichkeiten zur Mitwirkung und vielfältige Aufgaben wirken sich besonders positiv aus. Auch die gute Beziehung zum direkten Vorgesetzten bildet eine günstige Voraussetzung für hohe Arbeitszufriedenheit, wenig Langeweile und geringen Stress. Ein positives Arbeitserleben ist zudem an einen erfüllten psychologischen Vertrag gebunden. Dies glückt, wenn die wechselseitigen Erwartungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber transparent kommuniziert werden und möglichst weitgehend übereinstimmen.

**Schwerpunkt:  
Wechselwirkungen**

Arbeitsgestaltung ist kein reiner Top-down Prozess. Auch die Beschäftigten selbst gestalten ihre Arbeitssituation nach eigenen Bedürfnissen und Zielen. Damit wird die betriebliche Arbeitsgestaltung durch die Betroffenen vor Ort optimiert, wodurch sich das Arbeitserleben der Beschäftigten verbessert. In diesem Sinne besteht ein Wechselspiel zwischen der betrieblichen Arbeitsgestaltung, dem Job Crafting der Beschäftigten und ihrem Arbeitserleben. Job Crafting ist also kein Substitut für die betriebliche Arbeitsgestaltung. Vielmehr greifen unter günstigen Voraussetzungen Job Crafting und betriebliche Arbeitsgestaltung verstärkend ineinander und tragen im Verbund zu einem positiven Arbeitserleben bei.

**Trend:  
Karriereorientierungen**

Die traditionellen Karriereorientierungen sind in der Schweiz nach wie vor am weitesten verbreitet. Über 50% der Befragten haben Karrierevorstellungen, die aufstiegsorientiert sind. 12% äussern sicherheitsorientierte Karrierevorstellungen. Im Vergleich zu den Vorjahren nimmt dieser Karrieretyp leicht ab. Dafür wächst der Anteil der Beschäftigten mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung. Diesen sind traditionelle Werte wie Sicherheit und Kontinuität weniger wichtig. Sie nehmen das Management ihrer Karriere in die eigene Hand und wechseln häufiger das Unternehmen. Ihr Anteil beträgt aktuell 23% – fünf Prozentpunkte mehr als noch im Jahr 2011. Dies ist auch ein Zeichen dafür, dass Beschäftigte wachsenden Flexibilitätsanforderungen vermehrt entsprechen.

**Trend:  
Arbeitsgestaltung**

Die Mehrheit der Beschäftigten gibt an, dass die verschiedenen Komponenten der Arbeitsgestaltung (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Rückmeldung und Autonomie) im Durchschnitt eher bis voll und ganz gegeben sind. Am weitesten verbreitet ist die Aufgabenvielfalt, die 86% der Beschäftigten als ziemlich bis vollkommen vorhanden erleben. Demgegenüber besteht bei der wahrgenommenen Bedeutsamkeit, bei der Ganzheitlichkeit der Aufgabe sowie punkto Autonomie noch Ausbaupotenzial.

**Trend:  
Leistungsmanagement  
und Personalentwicklung**

Beim Leistungsmanagement zeigt sich, dass nur etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten eine regelmässige Rückmeldung zur eigenen Leistung erhält. Auch erhält rund ein Drittel keine Möglichkeit zur Personalentwicklung in Form von formalen Weiterbildungen. Dort, wo formale Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen, zielen diese mehrheitlich auf die Weiterentwicklung der Fachkompetenzen ab, während die Förderung der Sozialkompetenzen zurückbleibt.

**Trend:  
Psychologischer Vertrag**

Die Ergebnisse zum psychologischen Vertrag bestätigen die Trendentwicklungen der letzten Jahre. Die Diskrepanzen zwischen arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten haben sich weiter vergrössert. Beschäftigte fühlen sich vor allem in Bezug auf eine angemessene Entlohnung und im Bereich der internen Entwicklungsmöglichkeiten benachteiligt. Bereits seit 2011 signalisieren Beschäftigte in der Schweiz eine zunehmende Unzufriedenheit hinsichtlich der Lohnentwicklung in ihren Unternehmen. Auch im Bereich der Personalentwicklung steckt aus Beschäftigtenperspektive noch Verbesserungspotenzial.

**Trend:  
Vertrauen in den  
Arbeitgeber**

Verglichen mit der Erhebung im Jahr 2012 ist der Anteil der Beschäftigten, die ihrem Arbeitgeber vertrauen, konstant geblieben. Demnach vertrauen rund 70% der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber. 18% der Beschäftigten vertrauen ihrem Arbeitgeber nur teilweise und 10% der Beschäftigten vertrauen ihrem Arbeitgeber kaum oder überhaupt nicht.

**Trend:  
Arbeitsunsicherheit**

Seit 2009 hat die Arbeitsplatzunsicherheit in der Schweiz stetig zugenommen. Im Erhebungsjahr 2014 ist ein Drittel der Beschäftigten teilweise bis stark besorgt, ihre Arbeitsstelle zu verlieren. Die eigene (wahrgenommene) Arbeitsmarktfähigkeit vermag die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit nicht zu kompensieren. So glaubt nur jeder zweite Beschäftigte daran, bei einem Stellenverlust eine vergleichbare neue Stelle zu finden. Zudem macht sich rund die Hälfte der Beschäftigten teilweise starke Sorgen wegen unerwünschten Veränderungen ihrer Arbeitstätigkeiten oder Arbeitsbedingungen. Am meisten fürchten sich die Beschäftigten vor einer Zunahme der Arbeitsbelastung. An zweiter Stelle der Befürchtungen steht der Verlust an Einfluss auf Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz. Drittens befürchten Beschäftigte mögliche Restrukturierungen. Im Vergleich zur letzten Erhebungswelle ist vor allem die Besorgnis über eine mögliche Restrukturierung in der eigenen Abteilung gestiegen.

### **Trend: Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit**

Obwohl die allgemeine Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit relativ hoch ausfällt, besteht durchaus noch Verbesserungspotenzial. So berichtet ein Drittel, dass es für sie keine formalen Massnahmen der Laufbahnplanung gibt. Andererseits gibt ein weiterer Drittel der Beschäftigten an, regelmässig mit ihren Vorgesetzten Laufbahngespräche durchzuführen. Bei einer näheren Betrachtung der Arbeitszufriedenheit zeigt sich zudem, dass bei fast 30% der Beschäftigten die Arbeitssituation nur deshalb als zufriedenstellend eingeschätzt wird, weil sie das Anspruchsniveau an die Arbeit gesenkt haben. Dieser Anteil an Resignativ-Zufriedenen ist seit 2008 um gut 10% gestiegen.

### **Schlussfolgerungen**

Der diesjährige HR-Barometer zeigt einen sich fortsetzenden Wandel in den Arbeitsbeziehungen in der Schweiz. Ökonomische Aspekte der Arbeitsbeziehung gewinnen gegenüber Loyalität und Bindung die Oberhand. Das Modell der traditionellen, an Aufstieg und langer Verweildauer in einem Unternehmen orientierten Berufslaufbahn ist zwar immer noch weit verbreitet. Demgegenüber gewinnen jedoch Vorstellungen einer den eigenen Interessen verpflichteten Karriere, die auch häufigere Arbeitsstellenwechsel mit sich bringt, an Popularität. Dabei scheint es, dass betriebliche Arbeitsgestaltung und individuelles Job Crafting auf eine Weise zusammenwirken, die für die Mehrheit der Beschäftigten eine Positivspirale von guten Bedingungen und erfüllendem Arbeitserleben erzeugt. Für eine Minderheit birgt dieses Miteinander jedoch auch eine Negativspirale, in der auf frustrierende Arbeitserfahrungen mit abnehmender Initiative und Rückzug geantwortet wird. Der hohe Anteil an resignativ-zufriedenen und fixiert-unzufriedenen Beschäftigten ist auch ein Ausdruck dieser negativen Wechselwirkungen. Damit der hohe Stellenwert der Arbeit als wesentlicher Wirtschaftsfaktor weiterhin zum Tragen kommen kann, müssen Unternehmen nicht nur Talente und Schlüsselmitarbeitende fördern, sondern auch dafür besorgt sein, dass die bisher eher zu kurz gekommenen Beschäftigten nicht noch weiter benachteiligt werden.

© 2014

Universität Zürich

Herausgegeben von:

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autoren:

Wiebke Doden

Manuela Morf

Alexandra Arnold

Anja Feierabend

Gudela Grote Bruno Staffelbach

ISBN: 978-3-033-04783-9

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

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