



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

**ETH**

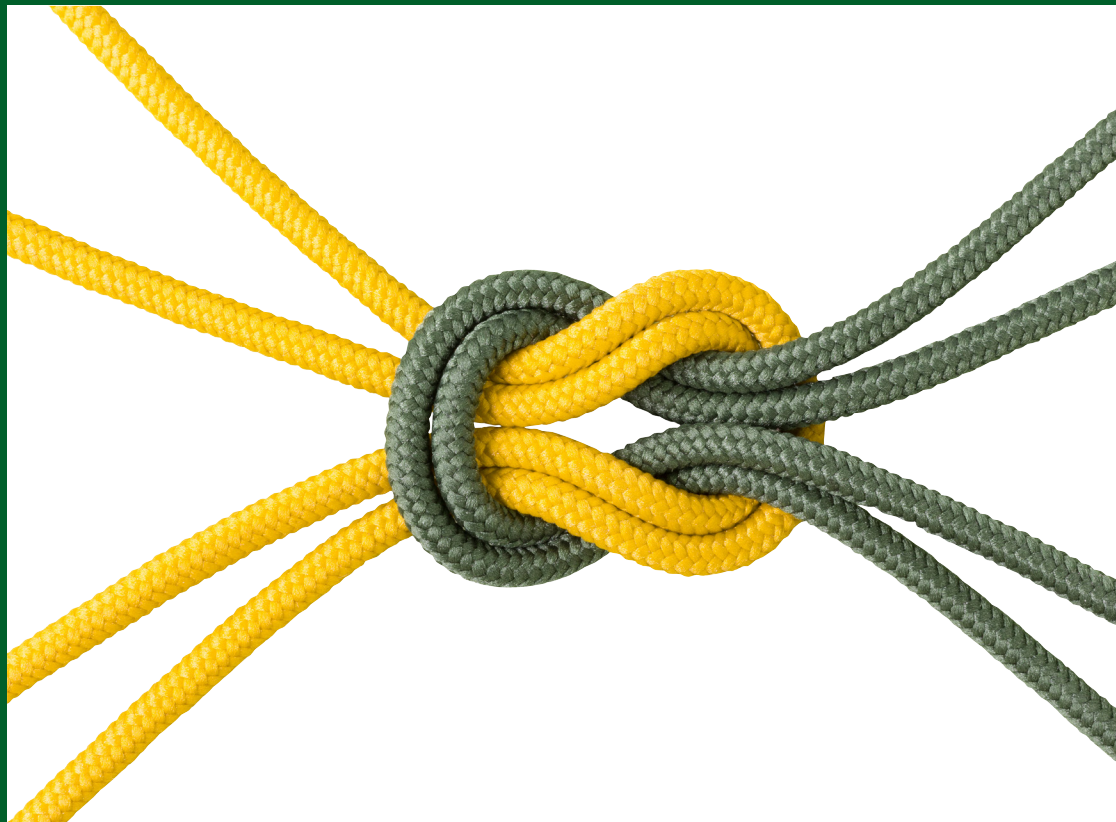
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

# Schweizer HR-Barometer 2016

Schwerpunktthema  
Loyalität und Zynismus

## Executive Summary

Herausgegeben von Gudela Grote und Bruno Staffelbach



# Executive Summary

## Aktuelle Ausgabe

Die vorliegende Ausgabe des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) untersucht die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der Schweiz zum neunten Mal in Folge. Das diesjährige Schwerpunktthema «Loyalität und Zynismus» widmet sich dem Wechselspiel zwischen arbeitnehmerseitig erlebter und erbrachter Loyalität und dem Zynismus, den Beschäftigte gegenüber ihren Arbeitgebern entwickeln.

## Stichprobe

Die der Erhebung zugrunde liegende Stichprobe wurde aus dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik gezogen. Die Befragung fand zwischen März und Juni 2016 statt und die Befragten hatten die Möglichkeit, zwischen einer Online-Version und einer Papier-Version des Fragebogens zu wählen. Insgesamt wurden 1506 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

## Schwerpunkt: Am Arbeitsplatz erlebte Loyalität

Wenn es auch um die Loyalität, die Beschäftigte in der Schweiz an ihrem Arbeitsplatz erfahren, grundsätzlich gut steht, so zeigen die Analysen doch Verbesserungspotenzial auf. Jeder vierte Beschäftigte betrachtet zumindest manche Versprechen vonseiten des Unternehmens als gebrochen und jeder dritte sieht die Beziehung zum Vorgesetzten bzw. zur Vorgesetzten und zu den Arbeitskolleginnen und -kollegen als nicht vollumfänglich zufriedenstellend an.

## Schwerpunkt: Loyalität von Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber

Die Beschäftigten zeigen dennoch eine grosse Verbundenheit zum Arbeitgeber. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmenden fühlt sich emotional mit dem Arbeitgeber verbunden und weniger als ein Fünftel der Beschäftigten setzt sich intensiv damit auseinander, die Stelle zu kündigen.

## Schwerpunkt: Zynismus gegenüber dem Arbeitgeber

Die Beschäftigten in der Schweiz zeigen insgesamt nicht viel Zynismus gegenüber ihren Arbeitgebern. Nur wenige der Beschäftigten hegen zynische Gedanken oder zynische Gefühle gegenüber dem Unternehmen. Zwei Drittel der Beschäftigten zeigen zumindest ab und zu zynisches Verhalten gegenüber dem Arbeitgeber, zum Beispiel in Form von spöttischen Bemerkungen.

## Schwerpunkt: Bedingungen für Loyalität und Zynismus

Arbeitnehmerseitige Loyalität und Zynismus werden massgeblich vom Ausmass der Loyalität, die Beschäftigte im Unternehmen erfahren, geprägt. Beschäftigte, die ihren Arbeitgeber als loyal wahrnehmen, haben eine höhere Bleibemotivation und zeigen weniger Zynismus. Zudem spielt auch die Arbeitsplatzunsicherheit eine zentrale Rolle. Beschäftigte, die befürchten, ihre Stelle bald zu verlieren, entwickeln zynische Einstellungen, Gefühle und

Verhaltensweisen und spielen eher mit dem Gedanken, die Arbeitsstelle zu kündigen.

**Schwerpunkt:**  
**Betriebliche Massnahmen**

Betriebliche Massnahmen können der Entwicklung von Zynismus entgegenwirken und die Loyalität seitens der Beschäftigten fördern. Hierbei ist das Management der Erwartungen von Beschäftigten zentral. Bereits während des Einstellungsprozesses sollten realistische Erwartungen bezüglich des späteren Jobs geschaffen werden. In regelmässigen Personalgesprächen können die wechselseitigen Erwartungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern weiter überprüft und aufeinander abgestimmt werden. Zudem liegt eine zentrale Führungsaufgabe im Abbau von arbeitnehmerseitigen Unsicherheiten.

**Trend:**  
**Karriereorientierung**

Die traditionell-aufstiegsorientierte Karriereausrichtung nimmt analog zu den Vorjahren kontinuierlich zu. Zusätzlich erlebt im Jahr 2016 auch die traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung wieder einen Aufschwung. Die eigenverantwortliche Karriereorientierung entwickelt sich hingegen im Vergleich zur letzten Erhebung im Jahr 2014 rückgängig. Dieses zunehmende Streben nach Sicherheit und die abnehmende Bereitschaft zur Eigenverantwortlichkeit hinsichtlich der eigenen Karriere passen zu der negativen Entwicklung der wahrgenommenen Arbeitsmarktfähigkeit. Die Beschäftigten schätzen ihre Möglichkeiten, auf dem Arbeitsmarkt eine neue Stelle zu finden, pessimistischer ein als in den Vorjahren. Dementsprechend erhoffen sie sich Sicherheit und Kontinuität bei ihrem jetzigen Arbeitgeber.

**Trend:**  
**HR-Praktiken**

Die Arbeitsgestaltung wird von den Beschäftigten in der Schweiz insgesamt positiv eingeschätzt. Vor allem die Aufgabenvielfalt wurde während den letzten zehn Erhebungsjahren durchgängig als hoch beurteilt. Einzig bei der Autonomie und beim Feedback durch die Arbeit selbst lässt sich ein leichter Rückgang feststellen. Die aktuelle Erhebung lässt zudem darauf schliessen, dass Firmen vermehrt in die Personalentwicklung investieren: Im Vergleich zu den Vorjahren erhalten die Beschäftigten leicht mehr Weiterbildungstage.

Bei der Laufbahnplanung besteht jedoch Handlungsbedarf: Bislang kommen Laufbahnplangespräche nur jedem dritten und Coaching- und Mentoring-Angebote sogar nur jedem zehnten Beschäftigten zugute.

Eine negative Trendentwicklung findet sich bei den Partizipationsmöglichkeiten. Seit der Erhebung im Jahr 2010 sind die Möglichkeiten zur Partizipation für die Beschäftigten in der Schweiz rückläufig.

**Trend:**  
**Psychologischer Vertrag**

Seit 2011 haben sich die Diskrepanzen zwischen den arbeitnehmerseitigen Erwartungen und den arbeitgeberseitigen Angeboten vergrössert und stagnieren nun auf relativ hohem Niveau. Beschäftigte erwarten vor allem in Sachen angemessene Entlohnung und im Bereich der internen Entwicklungsmöglichkeiten mehr von ihren Arbeitgebern.

**Trend:  
Vertrauen in den Arbeitgeber**

Das arbeitnehmerseitige Vertrauen in den Arbeitgeber ist seit Messbeginn im Jahr 2011 relativ konstant. Rund drei Viertel der Beschäftigten in der Schweiz vertrauen ihrem Arbeitgeber, 17% vertrauen ihm teilweise und 9% der Beschäftigten bringen ihrem Arbeitgeber kaum oder überhaupt kein Vertrauen entgegen.

**Trend:  
Unsicherheit**

Die Arbeitsplatzunsicherheit erfährt erstmals seit 2009 eine Abnahme, allerdings zeigen sich deutliche branchenspezifische Unterschiede. Weiter ist ein schwacher Rückgang in der multidimensionalen Arbeitsunsicherheit – der Sorge vor unerwünschten Veränderungen hinsichtlich Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen – zu verzeichnen. Meistens fürchten sich die Beschäftigten jedoch vor einer Zunahme der Arbeitsbelastung. Auch schätzen sie ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als weniger intakt ein als noch vor zwei Jahren.

**Trend:  
Arbeitszufriedenheit und Com-  
mitment**

Der langjährige Trend, dass die resignative Arbeitszufriedenheit zulasten der stabilisierten Arbeitszufriedenheit zunimmt, hält weiter an. Demnach sind 30% nur deshalb mit ihrer Arbeit zufrieden, weil sie ihr Anspruchsniveau an die Arbeit gesenkt haben (resignative Arbeitszufriedenheit), während 34% mit ihrer Arbeit zufrieden sind, da ihre Erwartungen und Wünsche an die Arbeit erfüllt werden (stabilisierte Arbeitszufriedenheit). Das Commitment der Beschäftigten gegenüber den Arbeitgebern ist jedoch nach wie vor hoch und befindet sich sogar in einem leichten Aufwärtstrend. Dies deutet insgesamt auf eine Stärkung der arbeitnehmerseitigen Loyalität gegenüber den Arbeitgebern hin.

**Schlussfolgerungen**

Die diesjährige Erhebung weist keine grundsätzlich neuen Handlungsfelder aus. Sie bekräftigt aber die Notwendigkeit, wünschbare Merkmale von Arbeitsbeziehungen klar zu definieren, zu kommunizieren und mit entsprechenden Massnahmen der Führung und Personalentwicklung umzusetzen. Die allgemeine Verunsicherung von Beschäftigten, die auch im Schweizer Sorgenbarometer immer wieder stark zum Ausdruck kommt, sollte nicht dazu ausgenutzt werden, Beschäftigte mangels Alternativen in unzureichenden Arbeitssituationen zu belassen. Stattdessen geht es darum, Kompetenzen im Umgang mit Unsicherheit zu stärken und loyale Arbeitsbeziehungen gerade aus einer offenen und selbstsicheren Haltung gegenüber allgegenwärtiger Unsicherheit erwachsen zu lassen.



© 2016

Universität Zürich

Herausgegeben von:

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autoren:

Julia Humm

Wiebke Doden

Anja Feierabend

Manuela Morf

Alexandra Arnold

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)