



Schweizer Human-Relations-Barometer Frühlingsnewsletter 2017

Übersicht

Vorwort	1
Zufrieden aber resigniert – Ein Blick auf die Arbeitszufriedenheit der Schweizer Beschäftigten	2
Zentralisiertes HRM in unsicheren Zeiten?	4
Literatur	7
News	7

Vorwort

Im Schweizer HR-Barometer wird die Arbeitszufriedenheit mit Hilfe von fünf Typen erfasst, die sich hinsichtlich der individuellen Reaktionen auf die (Nicht-)Passung von Erwartungen und Realität unterscheiden. Im ersten Beitrag dieses Newsletters werden Auswertungen zu diesen Arbeitszufriedenheitstypen vorgestellt, die nachdenklich bis bedenklich stimmen: 30% der Beschäftigten in der Schweiz sind resignativ zufrieden, d.h. sie haben die Nichtpassung von Erwartung und Realität durch eine Senkung ihrer Erwartung kompensiert. Die Zahl der resignativ Zufriedenen hat zudem in den letzten Jahren stetig zugenommen. Resignativ zufriedene Beschäftigte finden sich in allen Branchen, Bil-

dungsschichten, bei Beschäftigten aller Altersstufen und jedes Geschlechts. Ein erfüllter psychologischer Vertrag, Partizipationsmöglichkeiten sowie Handlungsspielraum und regelmässige Feedbacks können ein konstruktives Umgehen mit Diskrepanzen zwischen Erwartung und Wirklichkeit fördern.

Die Organisation von Aktivitäten des Human Resource Management, die zum Beispiel solche Massnahmen unterstützen könnten, ist das Thema des zweiten Beitrags. Die generell als positiv angenommene Dezentralisierung von Aufgaben des Human Resource Management an Linienvorgesetzte erweist sich als eher negativ, wenn Arbeitsplatzunsicherheit besteht. Beschäftigte sind in unsicheren Zeiten eher unzufrieden und hegen eher Kündigungsabsichten, wenn die Verantwortung für Aufgaben wie Belohnung, Entwicklung oder Personalabbau bei der Linie liegt.

Der Schweizer HR-Barometer ist ein Kooperationsprojekt der Universität Zürich, der ETH Zürich und neu auch der Universität Luzern. Das Projekt wird vom Schweizerischen Nationalfonds finanziert und erfasst seit dem Jahr 2006, wie Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Mittels einer re-

Der Schweizer HR-Barometer wird finanziert über den Schweizerischen Nationalfonds:



FONDS NATIONAL SUISSE
SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS
FONDO NAZIONALE SVIZZERO
SWISS NATIONAL SCIENCE FOUNDATION

präsentativen, regelmässig durchgeführten und differenzierten Befragung von Beschäftigten in der Schweiz werden organisationspsychologische Grundlagen zur Personalpolitik ermittelt. Wir freuen uns, wenn wir mit dem vorliegenden Newsletter einen Beitrag zur angemessenen Organisation von Aufgaben des Human Resource Management sowie zum konstruktiven Umgang mit nicht erfüllten Erwartungen der Beschäftigten leisten können.

Gudela Grote & Bruno Staffelbach, Herausgeber

Zufrieden aber resigniert – Ein Blick auf die Arbeitszufriedenheit der Schweizer Beschäftigten

Arbeitszufriedenheit ist von zentraler Bedeutung sowohl für Beschäftigte als auch für die Unternehmen, in denen sie arbeiten. Zufriedene Beschäftigte leiden seltener unter Burnout (Faragher, Cass & Cooper, 2005) und verbleiben länger im selben Anstellungsverhältnis (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Zudem weisen Unternehmen mit mehr zufriedenen Arbeitnehmenden höhere Produktivität und Profitabilität auf (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten sollte somit Ziel eines jeden HR-Managements sein.

Die Analysen des HR-Barometers 2016 zeigten, dass Schweizer Arbeitnehmende grundsätzlich ein hohes

Mass an Arbeitszufriedenheit erleben (Grote & Staffelbach, 2016). 79% der Beschäftigten gaben an, mit ihrer Arbeit insgesamt eher zufrieden oder sogar voll und ganz zufrieden zu sein. Es stellt sich jedoch die Frage, ob der Grund für diesen hohen Zufriedenheitswert in einer vollumfänglichen Erfüllung der Ansprüche der Beschäftigten liegt. Gemäss dem Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975) können fünf verschiedene Arten von Arbeitszufriedenheit (bzw. –unzufriedenheit) unterschieden werden (Tabelle 1). Sie entstehen aus einem Vergleich von Soll- und Ist-Zustand auf Seiten der Beschäftigten. Das Modell zeigt, dass Arbeitszufriedenheit nicht unbedingt dadurch entsteht, dass dieser Vergleich befriedigend ausfällt. Personen mit einer resignativen Zufriedenheit reagieren auf einen unbefriedigenden Vergleich von Soll- und Ist-Zustand, indem sie ihre eigenen Ansprüche senken.

Gemäss HR-Barometer 2016 sind 30% der Beschäftigten nur resignativ zufrieden. Sie haben sich mit dem Status quo abgefunden, da sie nicht davon ausgehen, bessere Alternativen zu haben. Unter der hohen Anzahl an Beschäftigten, die angeben, insgesamt mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein, befindet sich also auch ein grosser Anteil an Personen, die nur resignativ zufrieden sind. Die Erhebungen des HR-Barometers während den letzten Jahren lassen zudem einen klaren Anstieg in der Anzahl dieser resignativ zufriedenen Beschäftigten beobachten (Abbildung 1). Doch wer sind diese Beschäftigten, die ihr Anspruchsniveau an die Arbeit auf diese Art und Weise gesenkt haben?

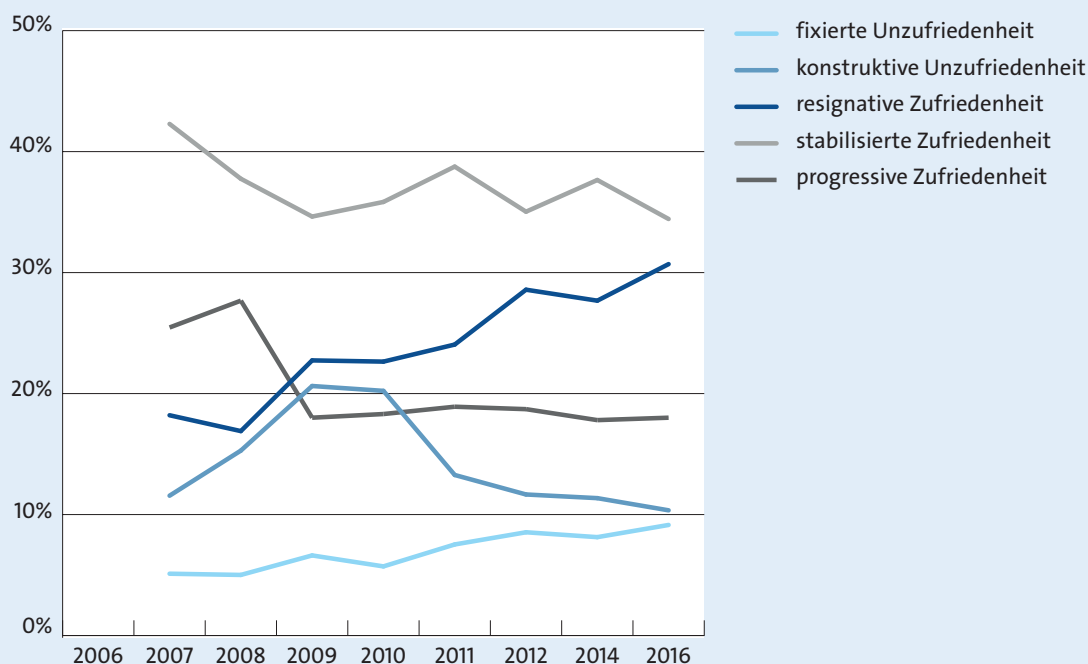
Tabelle 1

Die verschiedenen Formen der Arbeits(un)zufriedenheit

	Progressive Zufriedenheit	Stabilisierte Zufriedenheit	Resignative Zufriedenheit	Konstruktive Unzufriedenheit	Fixierte Unzufriedenheit
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Soll = Ist • Erhöhung des Anspruchsniveaus • Steigern Ansprüche, da sie diese als vollumfänglich erfüllt ansehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Soll = Ist • Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus • Wünschen, dass alles bleibt, wie es ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Soll > Ist • Senkung des Anspruchsniveaus • Finden sich mit Status quo ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Soll > Ist • Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus mit Problemlösungsversuchen • Sind unzufrieden, wissen aber, was sich ändern muss 	<ul style="list-style-type: none"> • Soll > Ist • Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus ohne Problemlösungsversuche • Nehmen Situation als ausweglos und frustrierend wahr
Anteil der Beschäftigten	17%	34%	30%	10%	9%

Abbildung 1

Trend in der Verbreitung der verschiedenen Typen der Arbeits(un-)zufriedenheit



Wer senkt das Anspruchsniveau an die eigene Arbeit?

Um herauszufinden, welche Beschäftigten eher resignativ zufrieden sind, wurde der Effekt von demografischen Variablen (Geschlecht, Bildung) sowie auch der Effekt von situativen Variablen (Arbeitsposition, Anstellungsdauer, Unternehmensgrösse, Branche) mit Hilfe von logistischen Regressionsanalysen untersucht.

Die Analysen zeigen eine vergleichbare Verteilung der Typen der Arbeits(un-)zufriedenheit bei Männern und bei Frauen. Es scheint also nicht so, als ob Frauen zum Beispiel öfter die Ansprüche an die eigene Arbeit senken, da sie meinen, keine besseren Alternativen zu haben.

Ein hohes Bildungsniveau kann von einem unbefriedigenden Soll-Ist-Vergleich nicht schützen. Die Analysen zeigen, dass die verschiedenen Typen der Arbeits(un-)zufriedenheit ähnlich prävalent sind bei Beschäftigten, die als höchsten Abschluss eine berufliche Grundbildung haben, wie bei Beschäftigten, die einen Hochschulabschluss haben. Detailanalysen zeigen zudem, dass bei Beschäftigten, die ein Doktorat oder gar eine Habilitation haben, der Anteil an resignativ Zufriedenen sogar höher ist als bei anderen Beschäftigten. Möglicherweise stellen Personen mit sehr hoher Ausbildung solche hohe Anforderungen an ihre Arbeit, dass diese unweigerlich enttäuscht und nach unten angepasst oder aber Veränderungen eingefordert werden müssen.

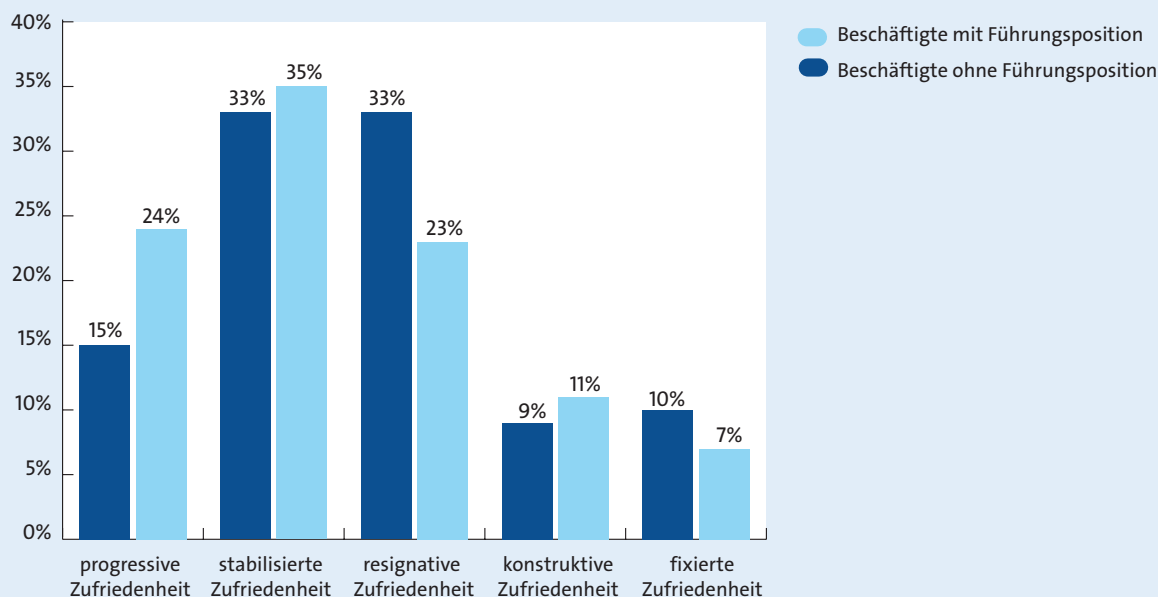
Die Analysen zeigen, dass sich Beschäftigte mit einer resignativen Einstellung in allen Arbeitspositionen fin-

den lassen. Resignative Zufriedenheit ist bei Arbeitnehmenden ohne Vorgesetztenfunktion jedoch prävalenter (Abbildung 2). Besonders hoch ist der Anteil an resignativ Beschäftigten dabei unter den Lernenden in der beruflichen Grundbildung. 41% dieser Befragten berichten, ihre Ansprüche gesenkt zu haben. Möglicherweise haben Beschäftigte speziell am Anfang ihrer Karriere nicht das Gefühl, gute Alternativen zu haben, oder sie fühlen sich aufgrund ihrer Einsteigerposition im Unternehmen nicht in der Lage, Veränderungen einzufordern. Arbeitnehmende mit Vorgesetztenfunktion sind mit höherer Wahrscheinlichkeit progressiv zufrieden. Die Tatsache, dass doch auch fast jeder vierte Arbeitnehmende mit Vorgesetztenfunktion nur resignativ zufrieden ist, zeigt, dass nicht nur am Anfang der beruflichen Laufbahn das Anforderungsniveau von Seiten der Arbeitnehmenden gesenkt wird.

Tendenziell sind Beschäftigte, die schon länger im Betrieb tätig sind, eher resignativ zufrieden. Resignativ zufriedene Arbeitnehmende werden zudem häufiger in grösseren Betrieben angetroffen. Jeder dritte Arbeitnehmende in einem Betrieb mit mehr als 250 Mitarbeitenden gibt an, resignativ zufrieden zu sein, während es in kleineren Betrieben nur jeder vierte ist. Resignativ zufriedene Arbeitnehmende finden sich in allen Branchen. Sie sind dabei im Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung am seltensten (23%) und im Gastgewerbe am häufigsten anzutreffen (38%).

Abbildung 2

Typen der Arbeits(un-)zufriedenheit in Abhängigkeit der Führungsfunktion



Wie kann resignativer Arbeitszufriedenheit entgegen gewirkt werden?

Um dieser Frage nachzugehen, wurden wiederum Regressionsanalysen gerechnet. Die Analysen zeigen, dass die Erfüllung des psychologischen Vertrags zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden eine zentrale Rolle spielt. Dies ist schlüssig, da resignative Arbeitszufriedenheit aus einem unbefriedigenden Soll-Ist-Vergleich entsteht. Um resignativen Einstellungen von Mitarbeitenden vorzubeugen, ist das kontinuierliche Management der Erwartungen von Beschäftigten und Angebote des Arbeitgebers folglich bedeutsam.

Beschäftigte, die bei Entscheidungen mitwirken und Verbesserungsvorschläge bezüglich ihrer Arbeit einbringen können, verfallen seltener in einen resignativen Zustand. Sie müssen sich nicht mit dem Status quo abfinden, da sie die Möglichkeit haben, diesen selbst mitzugestalten. Beschäftigte, die regelmässig Feedback durch ihren Vorgesetzten erhalten, sind mit kleinerer Wahrscheinlichkeit resignativ zufrieden. Im Rahmen solcher Gespräche entstehen möglicherweise Gelegenheiten für Beschäftigte, allfällige Unstimmigkeiten früh anzusprechen und Veränderungen einzufordern.

Schlussfolgerung

Resignative Arbeitszufriedenheit ist in der Schweiz weitverbreitet und in einem konstanten Aufwärtstrend. Resignativ zufriedene Beschäftigte finden sich in allen Branchen, Bildungsschichten, bei Beschäftigten aller Altersstufen und jedes Geschlechts. Ein erfüllter psychologischer Vertrag, Partizipationsmöglichkeiten sowie

Handlungsspielraum und regelmässige Feedbacks können Abhilfe schaffen.

Julia Humm

Zentralisiertes HRM in unsicheren Zeiten?

HRM Dezentralisierung bezeichnet die vermehrte Beteiligung von Linienvorgesetzten in Human Resource Management (HRM) Aufgaben wie Rekrutierung, Belohnung, Entwicklung oder Personalabbau (Brewster, Brookes & Gollan, 2015). Während die Linie seit jeher beim Management des Personals involviert war, ist die Verschiebung dieser Aufgaben der zentralen HR-Abteilung zur Linie ein wachsender Trend. Da direkte Vorgesetzte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden meist besser verstehen und auf diese passender reagieren können, versprechen sich Unternehmen mit der Dezentralisierung ein effektiveres Management der Human Ressourcen.

Bislang wurde jedoch wenig darüber geforscht, welche Effekte eine Dezentralisierung des HRM auf die Beschäftigten hat, insbesondere in unsicheren Zeiten. In der schnelllebigen Wirtschaftswelt von heute gehören Restrukturierungen, Fusionen und Übernahmen in vielen Unternehmen zum Alltag (Sverke & Hellgren, 2002). Viele Beschäftigte sind deshalb wiederholt mit der Angst konfrontiert, ihre Arbeitsstelle zu verlieren. Wis-

senschaftliche Studien belegen, dass eine subjektiv empfundene Arbeitsplatzunsicherheit sowohl die Arbeitszufriedenheit von Angestellten senkt als auch deren Kündigungsabsicht erhöht (Cheng & Chan, 2007). In der vorliegenden Studie wurde untersucht, ob sich diese Reaktionen unterscheiden, je nachdem wie stark das HRM in einem Unternehmen dezentralisiert ist (siehe Abbildung 3).

Methode und Vorgehen

Zur Beantwortung dieser Frage wurden Daten von Beschäftigten aus dem Schweizer HR-Barometer 2014 mit Daten der Schweizer Arbeitgeberbefragung des Cranfield Network on International Human Resource Management (CRANET) von 2014 verknüpft. Die CRANET-Arbeitgeberbefragung sammelt in einem 4-Jahres-Zyklus objektive Informationen in Bezug auf die Organisation und die HR-Politik von Unternehmen in über 30 Ländern. Die HR-Barometer-Daten von insgesamt 108 Arbeitnehmenden aus 40 Unternehmen konnten mit den dazugehörigen Firmeninformationen zur Dezentralisierung des HRM aus der CRANET-Befragung verknüpft werden. In der HR-Barometer-Erhebung wurden die empfundene Arbeitsplatzunsicherheit, die Arbeitszufriedenheit, die Kündigungsabsicht sowie verschiedene Kontrollvariablen wie Alter und Geschlecht der Arbeitnehmenden erhoben. In der CRANET-Befragung wurde das Ausmass der HRM Dezentralisierung gemessen, indem HR-Verantwortliche bewerteten, inwieweit in ihrem Unternehmen die primäre Verantwortung für Aufgaben wie Personal-Belohnung, -Rekrutierung, und -Entwicklung bei der HR-Abteilung respektive bei der Linie liegt.

Resultate

Die Datenanalyse zeigt, dass die Dezentralisierung des HRM einen signifikanten Einfluss darauf hat, wie Beschäftigte auf Arbeitsplatzunsicherheit reagieren. Bei einer hohen Dezentralisierung des HRM im Unternehmen, wirkt sich Arbeitsplatzunsicherheit negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten aus. Ist die HRM-Dezentralisierung jedoch gering, findet sich kein entsprechender Effekt (siehe Abbildung 4). Ein ähnliches Ergebnis, wenn auch weniger stark ausgeprägt, zeigt sich bei der Kündigungsabsicht (siehe Abbildung 5): Ist in einem Unternehmen das HRM stark dezentralisiert, führt Arbeitsplatzunsicherheit zu vermehrten Kündigungsabsichten. Werden hingegen die HR-Entscheidungen zentral getroffen (tiefe HRM-Dezentralisierung), hat Arbeitsplatzunsicherheit keinen Effekt auf die Kündigungsabsichten der Beschäftigten.

Schlussfolgerungen

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass sich eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit negativ auf die Beschäftigten auswirkt, wenn in der Firma die HR-Verantwortung mehrheitlich bei der Linie liegt. Arbeitnehmende sind in unsicheren Zeiten demzufolge eher unzufrieden und hegen eher Kündigungsabsichten, wenn das HRM im Unternehmen dezentral organisiert ist. Dieser Befund lässt sich mit anderen Studien erklären, die zeigen, dass eine zu starke Dezentralisierung der HR- Verantwortlichkeiten zu einer fehlenden Einheitlichkeit und Standardisierung führt (Kulik & Bainbridge, 2006). Gerade in unsicheren Zeiten kann eine fehlende HR-Kohärenz innerhalb des Unternehmens zu einem Ungerechtigkeitsempfinden führen und entsprechend negative Re-

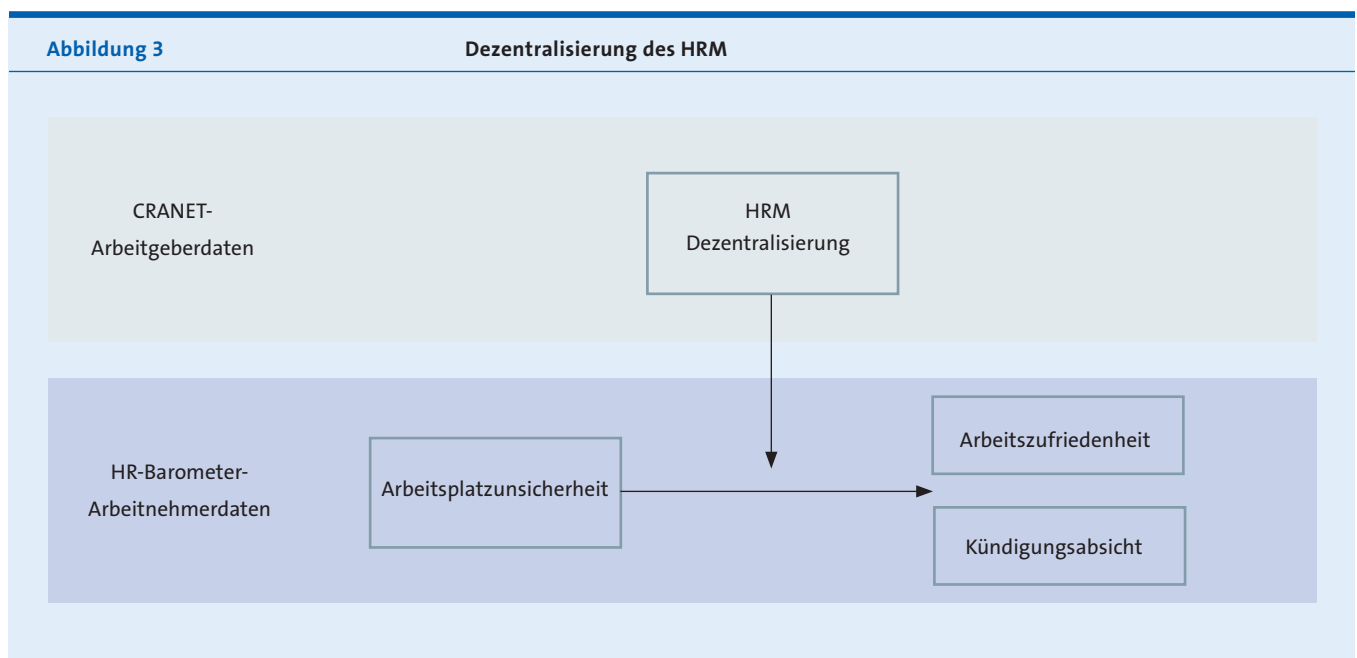
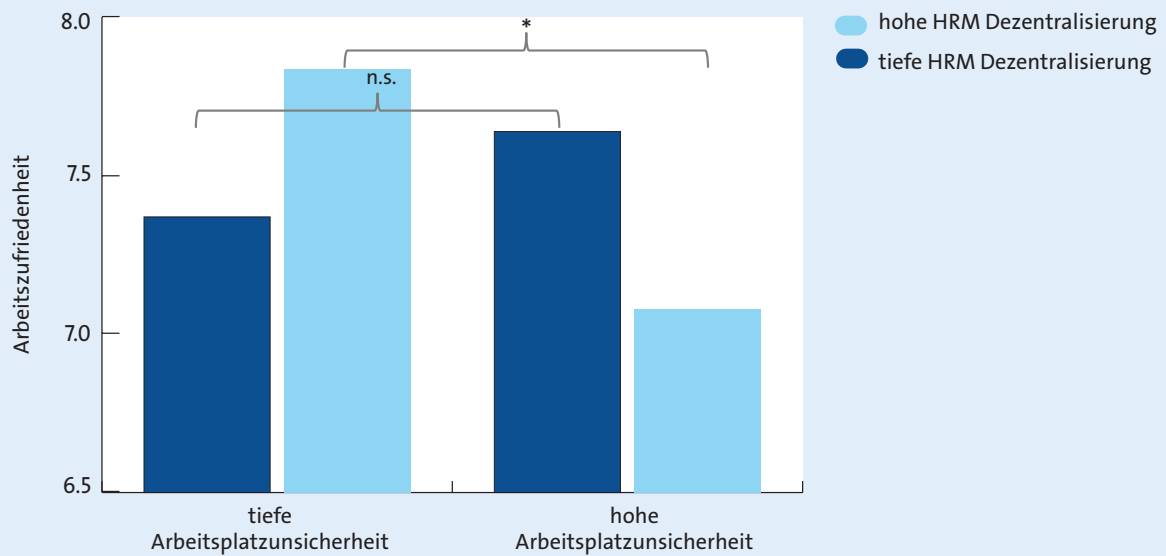


Abbildung 4

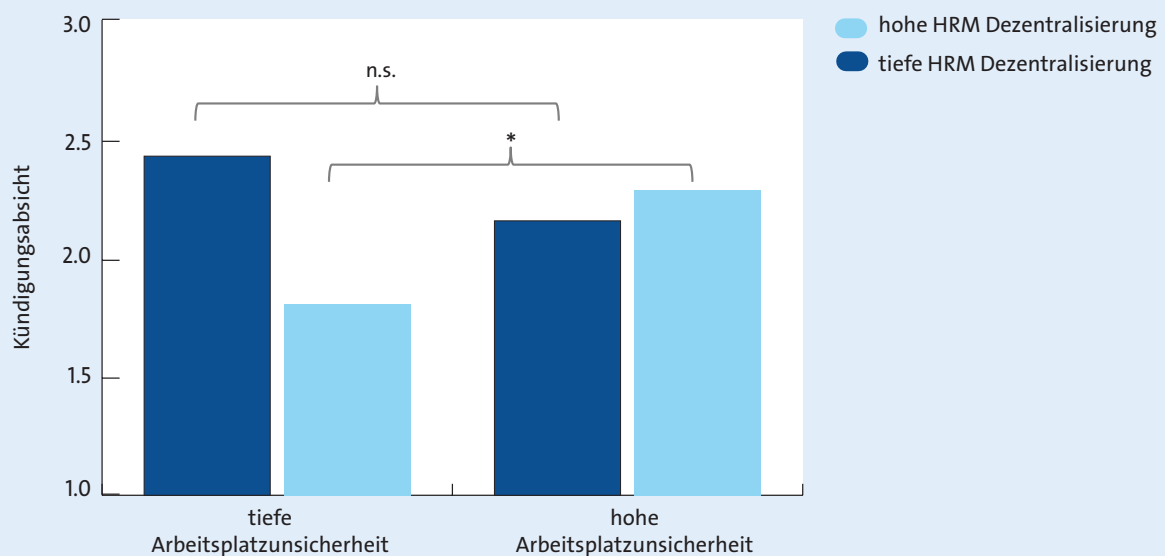
Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von Arbeitsplatzunsicherheit und HRM Dezentralisierung



(* = Signifikanzniveau < 5%, n.s. = nicht signifikant)

Abbildung 5

Kündigungsabsicht in Abhängigkeit von Arbeitsplatzunsicherheit und HRM Dezentralisierung



(* = Signifikanzniveau < 5%, n.s. = nicht signifikant)

aktionen der Beschäftigten fördern. Zudem scheint das Vertrauen in ein zentral organisiertes Top-Management bei bestehender Arbeitsplatzunsicherheit von grosser Bedeutung (Jiang & Probst, 2016). Wird die HR-Verantwortung jedoch deutlich dezentralisiert, schwindet womöglich der vermeintlich positive Effekt des Vertrauens in das Top-Management. In Anlehnung an die Forschungsergebnisse wird daher in unsicheren Zeiten ein

eher zentralisiertes Management der HR-Verantwortlichkeiten empfohlen, um den negativen Effekt von Arbeitsplatzunsicherheit auf Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten zu vermeiden. Insbesondere HR-Entscheidungen wie zum Beispiel die Reduktion von Arbeitsplätzen stellen für Linienvorgesetzte in turbulenten Zeiten eine Herausforderung dar. Erfolgen solche Entscheide hingegen von einer zentralen Stelle, werden

diese möglicherweise als fairer empfunden und besser akzeptiert. In stabilen Zeiten scheint jedoch ein dezentral organisiertes HRM vorteilhafter: Die Beschäftigten sind zufriedener und hegen weniger Kündigungsabsicht, wenn eher das Linienmanagement vor Ort die HR-Entscheidungen trifft.

Anja Feierabend & Anna Sender

Quelle:

Feierabend, A., & Sender, A. When less is more: the role of line managers' HR involvement in the effects of job insecurity. (Working paper)

Literatur

- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management, 54*, 577–597.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Cheng, G., & Chan, D. (2007). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology, 57*, 272–303.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine, 62*, 105–112. doi:10.1136/oem.2002.006734
- Feierabend, A., & Sender, A. *When less is more: the role of line managers' HR involvement in the effects of job insecurity*. (Working paper).
- Griffith, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*, 463–488. doi:10.1177/014920630002600304
- Grote, G., & Staffelbach, B. (2016). Schweizer HR-Barometer 2016: Universität Zürich und ETH Zürich.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Jiang, L., & Probst, T. M. (2016). The moderating effect of trust in management on consequences of job insecurity. *Economic and Industrial Democracy, 1*-25.
- Kulik, C. T., & Bainbridge, H. T. J. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 44*, 240–256.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology, 51*, 23–42.

News

- Der Schweizerische Nationalfonds hat die Finanzierung des Infrastrukturprojekts Schweizer HR-Barometer für weitere vier Jahre bewilligt (2017 – 2020).
- Der Mitherausgeber Prof. Dr. Bruno Staffelbach wurde per 01. August 2016 Rektor der Universität Luzern. Der Schweizer HR-Barometer ist daher neu ein Kooperationsprojekt der ETH Zürich, der Universität Zürich und der Universität Luzern.
- Im August 2016 hat Dr. Wiebke Doden an der Konferenz der Academy of Management in Anaheim (USA) eine Studie zum Thema «How the Labor Market Situation Affects Employees' Trust in Organizations and Themselves» basierend auf internationalen Daten des HR-Barometers 2014 vorgestellt.
- Am 24. August 2016 stellte Prof. Gudela Grote unter dem Titel «Job Crafting: Wird Arbeit gesünder und besser, wenn wir sie selbst gestalten?» Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers bei der Nationalen Tagung für Betriebliches Gesundheitsmanagement in Zürich vor. Zum Vortrag erschien auch ein Interview mit Prof. Gudela Grote in der Zeitschrift HR Today.
- Am 28. September 2016 stellte Prof. Gudela Grote unter dem Titel «Herausforderungen durch Virtualisierung und Flexibilisierung von Arbeit» Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers am Swisslife Claims Day in Zürich vor.
- Am 6. Oktober 2016 berichtete Prof. Gudela Grote unter dem Titel «Bedingungen der Arbeit in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung» über Ergebnisse aus dem Schweizer HR-Barometer bei der von der Reformierten Kirche des Kantons Zürich organisierten Tagung «Fairness in der Arbeitswelt» in Zürich.
- Unter dem Titel «Unternehmen sollten Sorgen der Angestellten ernst nehmen» erschien am 9. November 2016 im Tagblatt der Stadt Zürich ein Interview mit Prof. Gudela Grote zu den Ergebnissen des Schweizer HR-Barometers 2016.
- Am 15. November 2016 präsentierten Prof. Bruno Staffelbach und Prof. Gudela Grote die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2016 bei einem Abendforum der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management.
- In der Dezemberausgabe 2016 der Zeitschrift HR Today wurde ein Interview mit Prof. Bruno Staffelbach

und Prof. Gudela Grote zum Schweizer HR-Barometer 2016 publiziert.

- In der Februarausgabe 2017 der Zeitschrift Personal-Schweiz vom WEKA Verlag HR-Barometer: «Ausgesprochene Kontinuität und Stabilität» erschien ein Experten-Interview mit Prof. Bruno Staffelbach.
- Seit März 2017 ist Laura Schärner neue Projektmitarbeiterin im Schweizer HR-Barometer Team. Sie ist Doktorandin am Zentrum für Human Resource Management an der Universität Luzern. Wir heissen Laura Schärner herzlich willkommen!

Impressum

Der Newsletter des Schweizer Human-Relations-Barometers erscheint im Jahr 2017 halbjährlich. Er bietet, basierend auf den HR-Barometer-Daten, Informationen zu aktuellen Forschungsprojekten. Sie können den Newsletter gratis abonnieren oder von der Website www.hr-barometer.uzh.ch / www.hr-barometer.ethz.ch herunterladen.

Autoren: Julia Humm, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH; Dr. Anja Feierabend, Zentrum für Human Resource Management, Universität Zürich; Dr. Anna Sender, Zentrum für Human Resource Management, Universität Zürich;

Redaktion: Dr. Anja Feierabend, Lehrstuhl Human Resource Management, Universität Zürich

Grafik und Layout: Sara Ribeiro

Originaltext: Deutsch

Lektorat: Laura Schärner