



HR-Barometer 2011: So stärken Sie das Vertrauen in Ihrem Unternehmen

Mitarbeitende, welche in den Informations- und Entscheidungsprozess mit einbezogen werden und Leistungsfeedback erhalten, vertrauen ihrem direkten Vorgesetzten und ihrem Arbeitgeber stärker. Auch ein erfüllter psychologischer Vertrag wirkt sich positiv auf das Vertrauen in die Führung aus. Dies zeigen die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2011.

Vertrauen wird als Bindeglied unserer Gesellschaft und als wichtiger Wettbewerbsvorteil von Nationen und Unternehmen betrachtet. Vertrauen sich die Menschen innerhalb eines Landes gegenseitig, sind das Wirtschaftswachstum und die durchschnittliche Lebenszufriedenheit der Bevölkerung grösser (Osterloh & Weibel, 2006). Aber auch für Unternehmen zahlt es sich aus, in eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Beschäftigten und der Führung zu investieren: Die Beschäftigten sind produktiver und engagierter (Dirks & Ferrin, 2002) und somit steigt auch der Profit des Unternehmens (Simons, 2002).

Wie hoch das Vertrauen in den direkten Vorgesetzten und in den Arbeitgeber bei den Beschäftigten in der Schweiz ausfällt und welche Faktoren das Vertrauen in die Führung beeinflussen, wurde anhand der von der ETH Zürich und der Universität Zürich durchge-

fürten HR-Barometer-Studie beantwortet. Weiter wurde anhand der Online-Befragung von 1479 Beschäftigten in der Schweiz untersucht, welche Auswirkungen das Vertrauen in den direkten Vorgesetzten und in den Arbeitgeber auf die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten hat.

Drei Viertel der Beschäftigten vertrauen ihrem Arbeitgeber

Das Vertrauen in den direkten Vorgesetzten und in den Arbeitgeber wird anhand der Skala der Arbeitspsychologin Sandra L. Robinson (1996) gemessen. Die Skala zielt auf Werte wie Vertrauenswürdigkeit, konsistentes, ehrliches, offenes und faires Verhalten sowie auf die Motive und Absichten des direkten Vorgesetzten und des Arbeitgebers ab. Rund vier von fünf befragten Beschäftigten in der

Schweiz vertrauen ihrem direkten Vorgesetzten. Das Vertrauen in den Arbeitgeber fällt etwas geringer aus: Rund drei Viertel der Beschäftigten vertrauen ihrem Arbeitgeber. Mit anderen Worten: Jeder Fünfte zweifelt an der Vertrauenswürdigkeit des direkten Vorgesetzten und jeder Vierte an der Vertrauenswürdigkeit seines Arbeitgebers.

Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, erhöht das Vertrauen in den direkten Vorgesetzten und in den Arbeitgeber die Arbeitszufriedenheit sowie die Verbundenheit mit dem Unternehmen und reduziert die Kündigungsabsichten der Beschäftigten (siehe Abbildung 1 auf Seite 9). Zufriedene und engagierte Mitarbeitende stellen für Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar, weshalb es sich für Unternehmen lohnt, in das Vertrauen zwischen Beschäftigten und der Führung zu investieren.

Gemäss den Ergebnissen des HR-Barometers wird das Vertrauen der Beschäftigten in den direkten Vorgesetzten und in den Arbeitgeber gestärkt, wenn der psychologische Vertrag erfüllt ist, die Beschäftigten eine regelmässige Leistungsbeurteilung erhalten und an Informations- und Entscheidungsprozessen partizipieren können (siehe Abbildung 1).

Den Worten Taten folgen lassen

Der psychologische Vertrag ist ein impliziter Vertrag, der die Inhalte des juristischen Arbeitsvertrages ergänzt. Er beinhaltet meist unausgesprochene Annahmen und Erwartungen, die Arbeitgeber und Beschäftigte aufgrund von Überzeugungen und Versprechungen über ihre Austauschbeziehung entwickeln (Rousseau, 1995). Werden diese Erwartungen durch die Gegenpartei erfüllt, spricht man von einem erfüllten psychologischen Vertrag, ansonsten kommt es zu einem psychologischen Vertragsbruch. Die Erwartungen beziehen sich im HR-Barometer 2011 auf interessante Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität, Entwicklungsmöglichkeiten, eine angemessene Entlohnung sowie Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen und Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.

Diese Erwartungen wurden den wahrgenommenen arbeitgeberseitigen Angeboten gegenübergestellt. Haben Beschäftigte den Eindruck, dass ihre Erwartungen durch die Angebote des Arbeitgebers nicht erfüllt wurden, sinkt das Vertrauen in die Führung. Um dies zu verhindern, muss unternehmensseitig klar kommuniziert werden, welche Angebote das Unternehmen den Beschäftigten tatsächlich zur Verfügung stellen kann. Somit entwickeln die Beschäftigten keine falschen Erwartungen und die Wahrscheinlichkeit eines psychologischen Vertragsbruches sinkt. Zudem zahlt es sich für Unternehmen aus, getätigte Versprechen auch tatsächlich einzuhalten und somit Worten Taten folgen zu lassen. Dadurch signalisiert das Unternehmen



Die Autorinnen

Lic. phil. Alexandra Arnold, wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich. alexandra.arnold@business.uzh.ch

Lic. phil. Cécile Tschopp, wissenschaftliche Assistentin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich. ctschopp@ethz.ch

Lic. phil. Anja Feierabend, wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich. anja.feierabend@business.uzh.ch

Abbildung 1: Einflussfaktoren und Auswirkungen von Vertrauen in den direkten Vorgesetzten und in den Arbeitgeber



den Beschäftigten gegenüber Wohlwollen und Integrität, was unabdingbar ist für den Aufbau von Vertrauen.

Mit Hilfe von Leistungsbeurteilungsgesprächen kann das Vertrauen der Beschäftigten in die Führung weiter gestärkt werden. Die Leistungsbeurteilung beinhaltet die Vereinbarung von klaren Zielen, das Feedback zur eigenen Leistung und die Planung der zukünftigen Entwicklung innerhalb des Unternehmens. Werden in einem Unternehmen regelmässig Leistungsbeurteilungen durchgeführt, wissen die Beschäftigten, was von ihnen verlangt wird und wie ihre Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aussehen können. Damit wird die Unsicherheit bezüglich der beruflichen Zukunft reduziert, was einen positiven Einfluss auf das Vertrauen in die Führung bewirkt. Weiter bekommen Vorgesetzte im Gespräch ein Gespür für die Entwicklungsbedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und können mit entsprechenden Angeboten besser auf deren Erwartungen reagieren. Die dadurch erzielte Erfüllung des psychologischen Vertrags wirkt sich stärkend auf das Vertrauen aus.

Partizipation ist eine weitere HRM-Praktik, welche das Vertrauen der Beschäftigten in den direkten Vorgesetzten und den Arbeitgeber stärkt. Bei gebotener Partizipation werden die Beschäftigten nicht nur über wichtige unternehmensstrategische Entscheidungen und Veränderungen informiert, sondern sie können ihre eigenen Sichtweisen und Vorschläge einbringen. Durch dieses Verhalten signalisiert die Führung, dass ihr die Meinung der Beschäftigten wichtig ist und sie die Bedürfnisse der Belegschaft ernst nimmt. Dieses Verhalten beeinflusst sowohl das wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeitsempfinden positiv als auch das Vertrauen der Beschäftigten in die Führung.

Vertrauensaufbau nützt – Fazit

Obwohl es seine Zeit fordert, Vertrauen aufzubauen, zahlt sich die Investition sowohl für Beschäftigte als auch für Unternehmen längerfristig aus. Beschäftigte sind zufriedener und produktiver, was zu einem höheren Profit des Unternehmens führt. Um sich diesen Wettbewerbsvorteil zu schaffen, sollten Unternehmen ihre Versprechen tatsächlich ein-

halten. Dadurch kann der psychologische Vertrag zwischen den Beschäftigten und dem Arbeitgeber erfüllt und eine Vertrauensbeziehung aufgebaut werden. Auch eine regelmässige Leistungsrückmeldung sowie eine Ziel- und Entwicklungsplanung stärken das Vertrauen. Zudem empfiehlt es sich, in eine offene und zeitnahe Informationspolitik zu investieren und die Beschäftigten in die Entscheidungsprozesse zu integrieren. Das dadurch führungsseitig entgegengebrachte Vertrauen wird nach dem Prinzip der Reziprozität durch die Beschäftigten erwidert.

Alexandra Arnold, Cécile Tschopp
und Anja Feierabend

Der Schweizer Human-Relations-Barometer 2011

Der Schweizer Human-Relations-Barometer 2011 (HR-Barometer) «Unsicherheit und Vertrauen» ist die sechste Ausgabe einer sich jährlich wiederholenden Befragung von rund 1400 Beschäftigten in der Schweiz. Der HR-Barometer untersucht die Schweizer Arbeitswelt hinsichtlich Arbeitsbedingungen, -beziehungen sowie Arbeitseinstellungen und -verhalten der Beschäftigten in der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz. Die HR-Barometer-Studie wird von Gudela Grote, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, und von Bruno Staffelbach, Inhaber des Lehrstuhls Human Resource Management an der Universität Zürich, herausgegeben. Die Studie wird vom Hauptsponsor Adecco sowie von Axpo, ZGP und durch Drittmittel finanziert.



Gudela Grote & Bruno Staffelbach
Schweizer HR-Barometer 2011
Unsicherheit und Vertrauen.
Zürich: NZZ Libro, 2011
ISBN: 978-3-03823-684-9

Literatur

- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simons, T. (2002). The high cost of lost trust. *Harvard Business Review*, 80, 18–19.