



Foto: ZVG

## HR-Barometer: Mit diesen Praktiken hat Ihr Unternehmen die Nase vorn

Mitarbeitende, welche aktiv mitwirken können und an individuell gestalteten Arbeitsplätzen arbeiten, sind zufrieden und fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden. Das zeigen die Ergebnisse nach fünf Jahren Schweizer HR-Barometer. Und das Schöne dabei: Die Umsetzung der Massnahmen kostet das Unternehmen nur ganz wenig.

Unternehmen stecken viel Geld und Zeit in das Management der Human Resources. Zu Recht, wie viele Untersuchungen belegen: So zeigte West (2001), dass HRM-Praktiken den Unternehmenserfolg besser vorhersagen als Strategie, Technologie sowie Forschung und Entwicklung. Eine beeindruckende Untersuchung aus den USA von Welbourne und Andrews (1996) enthüllte, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen nach fünf Jahren zehn Prozent höher liegt, wenn sie ihre Arbeitnehmenden signifikant höher wertschätzten und dementsprechend behandelten als ein durchschnittliches Unternehmen. Die HRM-Praktiken bewirken und beeinflussen demzufolge die Unternehmensleistung und den Erfolg (Guest et al., 2003).

Die HR-Barometer-Studie der ETH und der Universität Zürich befragt seit dem Jahr 2005

jährlich 1000 deutschsprachige und seit drei Jahren zusätzlich 350 französischsprachige Schweizer Arbeitnehmende zu folgenden sechs HRM-Praktiken:

- Arbeitsgestaltung,
- Leistungsbeurteilung,
- Partizipation,
- Entscheidungsspielraum,
- Arbeitsflexibilität und
- Weiterbildung.

### Im Sozial- und Gesundheitswesen ist die Arbeit besonders spannend

Was ist unter diesen Praktiken zu verstehen und wie wirken sie sich auf Commitment, Kündigungsabsicht, Arbeitsplatzunsicherheit und Zufriedenheit im Zusammenhang mit Alter, Bildung, Einkommen, Unterneh-

mensgrösse und Sprachregion aus? Dabei werden ausschliesslich Faktoren diskutiert, welche mindestens während drei Erhebungszeitpunkten mit den HRM-Praktiken in signifikantem Zusammenhang standen. Unter dem Aspekt Arbeitsgestaltung beurteilen die Befragten, wie interessant und abwechslungsreich sie ihre Arbeit wahrnehmen.

Dabei zeigt sich, dass hohes Einkommen und damit oft zusammenhängend eine Arbeitsstelle mit Vorgesetztenfunktion interessantere Tätigkeiten zur Folge haben. Zudem berichten insbesondere Beschäftigte aus dem Sektor Sozial- und Gesundheitswesen von spannender Arbeitstätigkeit. Weiter ist anzumerken, dass die Arbeitsgestaltung in der Deutschschweiz positiver beurteilt wird als in der Romandie. Eine interessante und abwechslungsreiche Arbeitsgestaltung führt zu

stärkerem organisationalem Commitment, niedrigerer Kündigungsabsicht, höherer Arbeitszufriedenheit und höherer Zufriedenheit mit dem Leben generell. Diese Einstellungen wiederum wirken sich positiv auf die Arbeitsleistung und damit zusammenhängend auf den Unternehmenserfolg aus.

Die Arbeitsgestaltung erweist sich demnach als eine bedeutsame und effektive HRM-Praktik. Zusammengefasst zeigen diese Ergebnisse auch noch, dass in der französischsprachigen Schweiz zusätzliche Investitionen in eine interessante und abwechslungsreiche Arbeitstätigkeit für Beschäftigte mit niedrigem Einkommen notwendig sind (siehe Abbildung 1).

### Beurteilt werden insbesondere jene, die auch gut verdienen

Die Leistungsbeurteilung beinhaltet das regelmässige Feedback zur eigenen Leistung sowie die Ziel- und Entwicklungsplanung zusammen mit dem Vorgesetzten. Vor allem Personen mit einem hohen Einkommen werden bezüglich ihrer beruflichen Entwicklung und ihrer Leistungsziele beurteilt und erhalten Feedback. Beschäftigte im Unterrichtswesen sowie in der französischsprachigen Schweiz müssen dagegen vermehrt auf diese leistungsfördernde Massnahmen verzichten.

Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers zeigen, dass die erhaltene Leistungsbeurteilung neben einem positiven Effekt auf organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit auch die Kündigungsabsicht zu reduzieren vermag. Wenn allerdings eine regelmässige Leistungsbeurteilung fehlt, erhöht sich die Kündigungsabsicht beim Mitarbeitenden. Dies wiederum hat negative Effekte für das Unternehmen zur Folge wie zum Beispiel die innere Kündigung. Zudem ist die Gefahr gross, dass die Kündigungsintention zur Handlung führt und dadurch wertvolles Wissen verloren geht (siehe Abbildung 2).

### In kleinen Unternehmen ist die Partizipation grösser

Partizipation umfasst die zeitgerechte Information über organisatorische Veränderungen sowie das Mitspracherecht bei denselben. Ebenso die Möglichkeit zur Einbringung von Verbesserungsvorschlägen. Von Partizipationsmöglichkeiten profitieren vor allem jene Arbeitstätige mit einem hohen Einkommen, sowie Vorgesetzte und Arbeitnehmende in kleinen Betrieben.

Nach einer Restrukturierung innerhalb der Firma leiden die Angestellten unter einer verminderten Partizipationsmöglichkeit. Die Partizipation hat positive Effekte für die Arbeitnehmenden: Sie berichten von geringerer Arbeitsplatzunsicherheit, höherem organisationalem Commitment und erhöhter Arbeits-

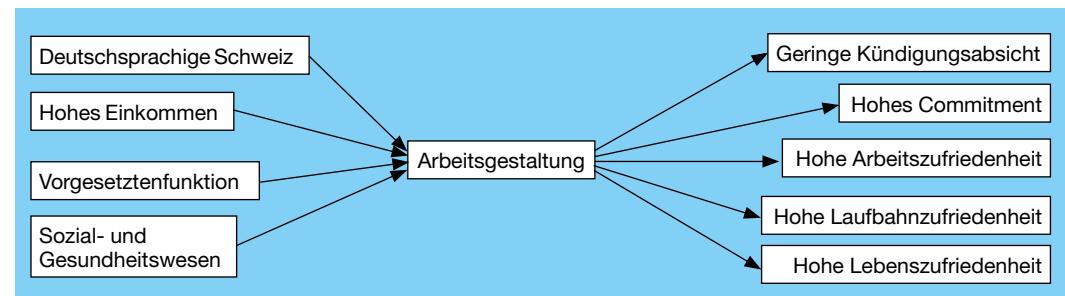


Abbildung 1: ... wirkt förderlich auf Arbeitsgestaltung und bewirkt ...

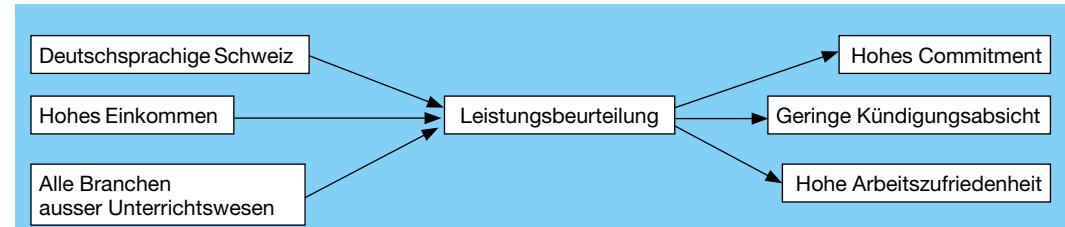


Abbildung 2: ... wirkt förderlich auf Leistungsbeurteilung und bewirkt ...

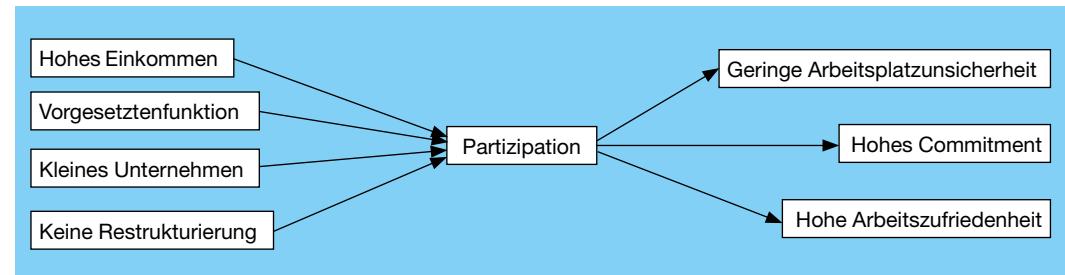


Abbildung 3: ... wirkt förderlich auf Partizipation und bewirkt ...

zufriedenheit. Um diese positiven Effekte auszubauen, ist es für Organisationen bedeutsam, die Partizipationsmöglichkeit auch auf Personen mit kleinen Einkommen und ohne Vorgesetztenfunktion auszuweiten. Zudem sollten vor allem grosse Unternehmen und Unternehmen im Restrukturierungsprozess darauf bedacht sein, ihren Arbeitnehmenden echte Mitsprachemöglichkeiten zu bieten, indem diese Inputs auch tatsächlich umgesetzt werden (siehe Abbildung 3).

heit. Geringe Arbeitsplatzunsicherheit und eine ausgewogene Work-Life-Balance gehen einher mit physischer und psychischer Gesundheit, was sich positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt: die Arbeitnehmenden sind stressresistenter und haben weniger Absenzen. Die Ausgestaltung des Entscheidungsspielraums gehört aufgrund der Vielzahl von Effekten auf die Arbeitseinstellung zu den wichtigsten HRM-Praktiken. Deshalb sollten auch Beschäftigte mit geringer Bildung und

### Grosser Entscheidungsspielraum für die gut Gebildeten

Arbeitnehmende mit grossem Entscheidungsspielraum bestimmen ihre Aufgaben mit und planen deren Reihenfolge selber. Sie wählen ihr Arbeitstempo und bekommen die nötigen Freiheiten zum produktiven Arbeiten. Wie bei vielen HRM-Praktiken profitieren vor allem Personen mit hoher Bildung, hohem Einkommen und Vorgesetztenfunktion von einem grossen Entscheidungsspielraum. Zudem ist ein solcher im Unterrichtswesen sowie in der Deutschschweiz verbreiteter.

Nach einer Restrukturierung erleben die Beschäftigten den Entscheidungsspielraum, ähnlich wie bei der Partizipationsmöglichkeit, meist als eingeschränkt. Ein grosser ist verknüpft mit einer hohen Arbeits- sowie Laufbahnzufriedenheit. Zudem strahlt die Möglichkeit zur freien Arbeitsgestaltung auch auf die erlebte Work-Life-Balance positiv aus und vermindert die Arbeitsplatzunsicher-



#### Die Autorinnen

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



Lic. phil. **Anja Feierabend-Brüschiweiler**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich. anja.feierabend@isu.unizh.ch



Lic. phil. **Alexandra Arnold**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich. alexandra.arnold@isu.unizh.ch

tiefem Einkommen ihre Aufgaben mitbestimmen können, statt dass man diese Praxis nur den Personen in hierarchisch hohen Positionen gewährt. Weiter ist zu beachten, dass insbesondere bei Restrukturierungen, wenn die Organisation besonders auf mitdenkende und belastbare Arbeitnehmende angewiesen ist, Möglichkeiten für den individuellen Entscheidungsspielraum mit eingeplant werden (siehe Abbildung 4).

### Arbeitsflexibilität und Weiterbildung ohne Wirkung auf Arbeitseinstellung

Arbeitsflexibilität wird im HR-Barometer mit dem Angebot von örtlich und zeitlich flexiblen Arbeitsbedingungen gemessen. Die Weiterbildung wird anhand der vom Unternehmen bezahlten Weiterbildungstage sowie arbeitnehmerseitig genutzten Weiterbildungstage während der Arbeitszeit erfasst. Weder für die Arbeitsflexibilität noch für das unternehmensseitige Weiterbildungsangebot können direkte Effekte auf Arbeitseinstellungen wie Zufriedenheit, Commitment oder Kündigungsabsicht nachgewiesen werden. Ob jedoch indirekte Effekte, vermittelt durch mögliche Dritt faktoren, auf die Arbeitseinstellung bestehen, kann aufgrund dieser Untersuchungsbasis nicht festgestellt werden.

### Fazit: gut gepflegte HRM-Praktiken erhöhen die Leistungseffizienz

Zusammenfassend zeigen die Befunde auf, dass sich die folgenden vier analysierten HRM-Praktiken Arbeitsgestaltung, Leistungsbeurteilung, Partizipation und Entscheidungsspielraum nicht folgenlos streichen lassen. Die HRM-Praktiken zu Mitwirkung und Personalentwicklung zeigen in unterschiedlichem Ausmass Wirkungen auf Commitment, Kündigungsabsicht, Arbeitsplatzunsicherheit und Zufriedenheit. Aus früheren Forschungsergebnissen sind die positiven Auswirkungen von hohem Commitment und hoher Zufriedenheit sowie geringer Kündigungsabsicht und niedriger Arbeitsplatzunsicherheit auf die Arbeitsleistung und den damit verbundenen Unternehmenserfolg bekannt.

Wenn die vielen Anforderungen an ein gutes Human Resource Management viel-

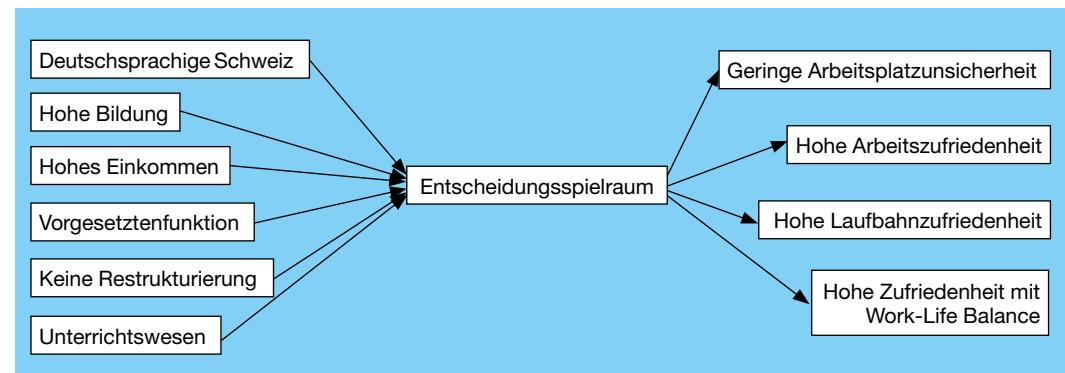


Abbildung 4: ... wirkt förderlich auf Entscheidungsspielraum und bewirkt ...

leicht erschrecken, so bleibt doch der Trost, dass die Praktiken mit geringen Kosten und nach einer reflektierten Planungsphase einfach umsetzbar sind und schnell Früchte tragen. Einige konkrete Möglichkeiten zum Ausbau der HR-Praktiken sollen dies verdeutlichen.

Leistungsbeurteilung kann beispielsweise initiiert respektive ausgebaut werden, indem regelmässige Mitarbeitergespräche nach einer festgelegten Struktur vereinbart werden. Diese Mitarbeitergespräche können neben der Beurteilung der Leistung auch auf die Vereinbarung von Leistungs- und Entwicklungszielen eingehen. Innerhalb dieses Gesprächsrahmens können zusätzlich Wünsche und Bedürfnisse sowie generelle Rückmeldungen der Mitarbeitenden zur Arbeit und zum Arbeitsprozess erfragt werden. Zentral ist, dass diese Wünsche, Bedürfnisse und Rückmeldungen auch zu Veränderungen führen. Dies stellt einen ersten Schritt für die Erhöhung von Partizipation und die Verbesserung der Arbeitsgestaltung dar.

Neben allgemeinen Rückmeldungen lohnt es sich insbesondere, bei Problemen oder Störungen im Arbeitsprozess die Mitarbeitersicht einzuholen. Ihre Nähe zur Tätigkeit ermöglicht es ihnen, sinnvolle Verbesserungsmöglichkeiten und Alternativlösungen zu erkennen. Zusammenhängend mit einer Verbesserung der Arbeitsgestaltung, indem die Arbeiten abwechslungsreicher gestaltet werden – beispielsweise durch Job Enrichment oder Job Rotation –, kann auch der Entscheidungsspielraum für das Individuum vergrössert werden: Den Beschäftigten kann beispielsweise mehr Selbstverantwortung und Eigeninitiative übertragen werden, wenn

sie bessere Einsichten in den Arbeitsablauf erhalten. Dank der Zielvereinbarung und der gemeinsamen Planung wissen die Arbeitnehmenden zudem besser, was bis wann erledigt sein muss, und können sich darauf basierend die Tätigkeitsabfolge einteilen. Bei allen guten Ideen und Vorsätzen zahlt es sich aus, neue Formen schrittweise einzuführen und zu evaluieren und weder Vorgesetzte noch Mitarbeiter zu überfordern und die Veränderungen zu einem Erfolg werden zu lassen.

Cécile Tschopp, Anja Feierabend-Brüschweiler und Alexandra Arnold

#### Literatur:

- Guest, D., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314.  
 Welbourne, T. & Andrews, A. (1996). Predicting performance of initial public offering firms: Should HRM be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39, 891-919.  
 West, C. (2001). Competitive intelligence. Basingstoke: Palgrave

#### HR-Barometer 2010



Der Schweizer Human-Relations-Barometer 2010 (HR-Barometer) ist die fünfte Ausgabe einer jährlichen Befragung von 1400 Schweizer Arbeitnehmenden. Er misst, wie es um das Arbeitsklima in Schweizer Unternehmen bestellt ist. Dabei werden zahlreiche Themen wie HR-Praktiken, psychologischer Vertrag, Arbeitseinstellungen und -verhalten, Arbeitsflexibilisierung und familienorientierte Personalpolitik untersucht. Der HR-Barometer wird von Prof. Dr. Gudela Grote, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, und von Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management an der Universität Zürich, herausgegeben. Die Studie wird durch Adecco, Axpo, Arbeitskreis für Assessment Center Schweiz, ZGP, SGO sowie Drittmittel finanziert.