



Schweizer Human-Relations-Barometer Frühlingsnewsletter 2023

Übersicht

Vorwort.....	1
Sind «Jobhopper» in hedonischen Tretmühlen gefangen?.....	2
Begünstigt Fehleraversion Lernen und Innovation?	4
Literatur	6
News.....	6

Vorwort

Angesichts des starken Fachkräftemangels in der Schweiz und der generell zu beobachtenden höheren Kündigungsabsicht als Folge der Pandemie («the great resignation») ist der erste Beitrag unseres Newsletters besonders relevant. Er zeigt auf, wie Beschäftigte den Einstieg in eine neue Arbeitsstelle erleben und welche Faktoren relevant sind, um die zu Beginn hohe Arbeitszufriedenheit möglichst hoch zu halten.

Der zweite Beitrag beschäftigt sich mit einem weiteren zentralen Thema für Unternehmen: Lernen aus Fehlern und Innovation. Dies war auch der Fokus des Schweizer HR-Barometers 2022. Eine vertiefte Analyse dieser Daten verdeutlicht, dass Innovation durch einen positiven Umgang mit Fehlern gefördert werden kann. Wenn Fehler eher als Bedrohung wahrgenommen werden, findet auch Lernen und Innovation statt, aber um den Preis einer höheren Arbeitsbelastung und Kündigungsabsicht bei den Beschäftigten.

Der Schweizer HR-Barometer ist ein Kooperationsprojekt der ETH Zürich und der Universitäten Luzern und Zürich. Das Projekt wird vom Schweizerischen Nationalfonds finanziert und erfasst seit dem Jahr 2006, wie Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Mittels einer repräsentativen, regelmässig durchgeführten und differenzierten Befragung von Beschäftigten in der Schweiz werden organisationspsychologische Grundlagen zur Personalpolitik ermittelt. Wir freuen uns, dass wir Ihnen mit diesem Newsletter einen vertieften Einblick in aktuelle Personalfragen und erfolgreiche Personalstrategien geben können.

Gudela Grote & Bruno Staffelbach, Herausgebende

Der Schweizer HR-Barometer wird finanziert vom Schweizerischen Nationalfonds:



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

Sind «Jobhopper» in hedonischen Tretmühlen gefangen? Wie sich Karriereorientierungen auf den Verlauf der Arbeitseinstellungen von Neueinsteigenden auswirkt

Basierend auf Daten von acht Schweizer Unternehmen sowie des Schweizer HR-Barometers untersuchten Wiebke Doden, Julian Pfrombeck und Gudela Grote im Rahmen von zwei Studien wie sich die Arbeitszufriedenheit und die Kündigungsabsicht von Arbeitnehmenden bei einem Wechsel des Arbeitgebers entwickeln.

Wenig überraschend zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmenden vor einer Kündigung am tiefsten ist. Unmittelbar nach dem Einstieg in ein neues Unternehmen ist die Arbeitszufriedenheit hoch und die Kündigungsabsicht tief. Interessant ist, wie sich diese Arbeitseinstellungen im Verlauf einer Neuanstellung verändern und wie sich diese Dynamik je nach Karriereorientierung der befragten Arbeitnehmenden unterscheidet.

Traditionelle und neue Karriereorientierungen

Karriereorientierungen beziehen sich auf die Einstellungen, Bedürfnisse und Werte von Arbeitnehmenden in Bezug auf die eigene Karriere. Dies beinhaltet unter anderem die Einstellung zur Arbeitsplatzsicherheit, hierarchischem Aufstieg und Mobilität. Die Studie unterscheidet zwischen traditionellen und neuen Karriereorientierungen. Arbeitnehmende mit einer

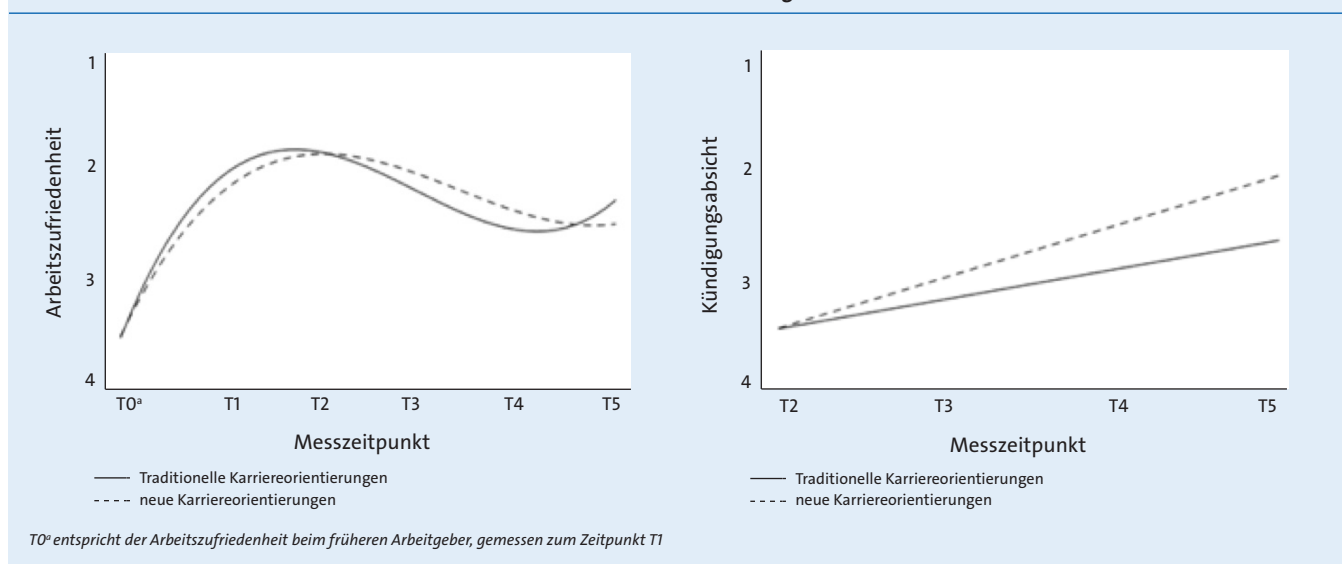
neuen Karriereorientierung nehmen ihre Arbeitsmarktfähigkeit und ihre Karriereplanung gerne selbst in die Hand und wechseln im Vergleich zu Arbeitnehmenden mit einer traditionellen Karriereorientierung dazu auch häufiger das Unternehmen. Arbeitnehmenden mit einer traditionellen Karriereorientierung ist hingegen Arbeitsplatzsicherheit wichtig. Sie sind ihren Arbeitgebern gegenüber loyaler und überlassen die Planung der Karriere gerne dem Unternehmen.

Arbeitseinstellungen von Neueinsteigenden

Die erste Studie von Doden et al. (2022) zeigt, dass sich Arbeitnehmende unterschiedlicher Karriereorientierungen im ersten Jahr ihrer Neuanstellung sowohl hinsichtlich des Verlaufs ihrer Arbeitszufriedenheit als auch ihrer Kündigungsabsicht unterscheiden (Abbildung 1). Die Kündigungsabsicht ist bei allen Befragten unmittelbar nach dem Neueinstieg am tiefsten und steigt über das erste Anstellungsjahr hinweg stetig an. Bei Arbeitnehmenden mit neuer Karriereorientierung ist der Verlauf jedoch steiler, sodass sie nach einem Jahr eine signifikant höhere Kündigungsabsicht aufweisen als Arbeitnehmende mit einer traditionellen Karriereorientierung. Anders sieht der Verlauf der Arbeitszufriedenheit aus. Unmittelbar vor der Kündigung ist diese bei allen Befragten am tiefsten und in den ersten sechs Wochen nach dem Arbeitgeberwechsel am höchsten. Danach flacht die Arbeitszufriedenheitskurve der Arbeitnehmenden mit neuer Karriereorientierung langsam ab. Bei den Arbeitnehmenden mit traditioneller Karriereorientierung nimmt die Arbeitszufriedenheit nach den ersten paar Wochen eines Neueinstiegs eben-

Abbildung 1

Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht von Neueinsteigenden mit traditioneller und neuer Karriereorientierung – Studie 1



falls wieder ab, diese steigt jedoch nach einem halben Jahr langsam wieder an.

Arbeitseinstellungen vor und nach dem Arbeitgeberwechsel

Um die Robustheit der Befunde zu untermauern, führten Doden et al. (2022) noch eine zweite Studie durch. Darin wurden die Teilnehmenden zu drei Zeitpunkten zu ihrer Kündigungsabsicht und Arbeitszufriedenheit befragt: einmal vor und zweimal nach einem Arbeitgeberwechsel. Die Ergebnisse der zweiten Studie zeigen bei Arbeitnehmenden mit traditionellen Karriereorientierungen nur einen leichten Anstieg der Arbeitszufriedenheit und eine leichte Senkung der Kündigungsabsicht über alle drei Zeitpunkte (Abbildung 2). Bei Arbeitnehmenden mit neuer Karriereorientierung zeigt sich auch in dieser Studie wieder ein dynamischerer Verlauf der Arbeitseinstellungen. Auf einen anfänglichen Anstieg der Arbeitszufriedenheit folgt auch hier über die Zeit eine erneute Abnahme der Arbeitszufriedenheit, begleitet von einem Anstieg der Kündigungsabsicht.

Hedonische Adaption bei Job Hoppern

Die Resultate beider Studien weisen darauf hin, dass sich die Arbeitseinstellungen von Arbeitnehmenden unterschiedlicher Karriereorientierungen während eines Arbeitgeberwechsels unterscheiden. Arbeitnehmende mit neuer Karriereorientierung passen sich schneller an neue Unternehmen an, lösen sich aber auch wieder schneller ab als dies bei Arbeitnehmenden mit traditioneller Karriereorientierung der Fall ist. Weiter unterstützt die Studie Theorien der «hedonischen Adapta-

tion», welche besagen, dass Individuen nach einem positiven Erlebnis, in diesem Fall der Neueinstieg ins Unternehmen, schnell wieder auf den Ausgangspunkt der (Arbeits-)Zufriedenheit zurückkehren. Wie erwähnt, hat sich dies in den beiden Studien für Arbeitnehmende mit neuer Karriereorientierung (sogenannte «Job hoppers») bestätigt. Für Arbeitnehmende mit traditioneller Karriereorientierung gilt das nicht. Gemäss Doden et al. (2022) ist dies möglicherweise darauf zurückzuführen, dass Arbeitnehmende mit traditioneller Karriereorientierung ein Jahr nach einer Neuanstellung auf interne Beförderungen oder sonstige sozio-emotionale Vorteile hoffen, welche sie wertschätzen und ihre Arbeitszufriedenheit ansteigen lässt. Ein möglicher Grund für häufige Arbeitgeberwechsel von Arbeitnehmenden mit neuer Karriereorientierung ist, dass sich dadurch ihr Level an Arbeitszufriedenheit wieder erhöht, wodurch sie sich in sogenannte «hedonische Tretmühlen» begeben.

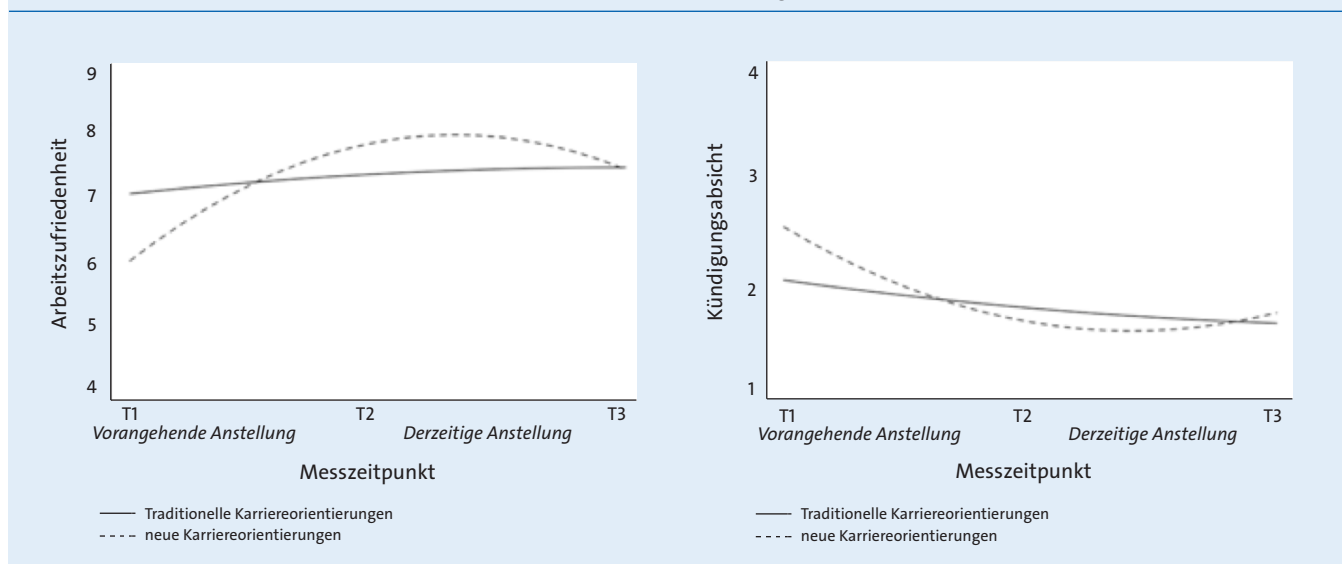
Schlussfolgerungen

Aus den Ergebnissen der beiden Studien lässt sich schliessen, dass Unternehmen ihre Onboarding-Prozesse idealerweise auf die Karriereorientierungen ihrer neuen Mitarbeitenden anpassen. Arbeitnehmenden mit traditioneller Karriereorientierung können Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufgezeigt werden, was ein Interesse an einer längerfristigen Zusammenarbeit seitens Unternehmen signalisiert und die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit der Mitarbeitenden steigert.

Durch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, Networking oder Projektarbeit können Unternehmen auch

Abbildung 2

Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht von Neueinsteigenden mit traditioneller und neuer Karriereorientierung – Studie 2



für Arbeitnehmende mit neuer Karriereorientierung für eine längere Zeit interessant bleiben. Schliesslich können Arbeitnehmende mit neuer Karriereorientierung durch Job Crafting (d.h. eine Strategie von Arbeitnehmenden, ihr Arbeitserleben positiv zu beeinflussen, vgl. Schweizer HR-Barometer 2014) auch eigens dafür sorgen, dass sie über eine längere Zeit in einem Unternehmen bleiben und so die hedonischen Tretmühlen verlassen können.

Delia Meyer

Quelle: Doden, W., Pfrombeck, J. & Grote, G. (2022). Are «job hoppers» trapped in hedonic treadmills? Effects of career orientations on newcomers' attitude trajectories. *Journal of Organizational Behavior*, 1–20. <https://doi.org/10.1002/job.2665>.

Begünstigt Fehleraversion Lernen und Innovation?

Seit Jahren gilt die Schweiz als eines der innovativsten Länder der Welt. Um Innovation zu ermöglichen, benötigen Unternehmen eine entsprechende Innovations- und Fehlerkultur, damit Arbeitnehmende entsprechende Unterstützung im Innovationsprozess erhalten. Basierend auf den Ergebnissen des HR-Barometers 2022 haben Delia Meyer, Lena Schneider und Anja Feierabend für die Dezemberausgabe der Zeitschrift Personal Schweiz den Zusammenhang von Fehleraversion mit Lernen und Innovation genauer untersucht. Im Nachfolgenden werden die zentralen Aspekte des Artikels zusammengefasst dargestellt.

Innovations- und Fehlerkultur

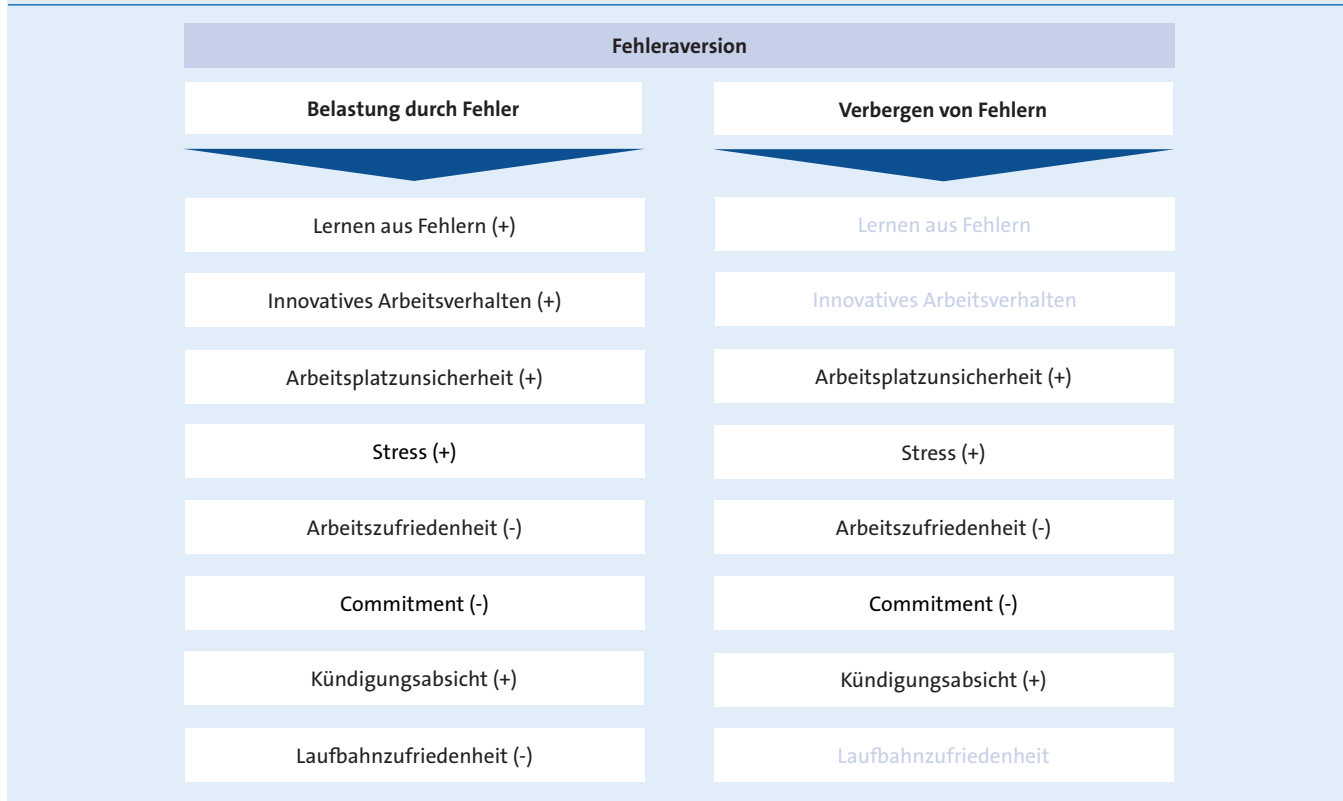
Das Lern- und Innovationsverhalten von Arbeitnehmenden wird massgeblich von der Unternehmenskultur, sprich den gelebten Normen, Werten und Praktiken beeinflusst. Die Innovationskultur bedingt das individuelle Arbeitsverhalten und das Ausmass an Unterstützung, das Arbeitnehmende durch Vorgesetzte oder Arbeitskolleginnen und -kollegen erhalten. Gemäss den Ergebnissen des Schweizer HR-Barometers 2022 fühlen sich mehr als die Hälfte (57%) der befragten Arbeitnehmenden von ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen unterstützt im Innovationsprozess, welcher das Generieren, Fördern und Implementieren neuer Ideen umfasst. Fast zwei Drittel (62%) fühlen sich durch ihre Vorgesetzten unterstützt.

Auch Fehler sind eine wichtige Ressource, welche zur Schaffung neuer und Optimierung bestehender Produkte und Prozesse herangezogen werden können. Arbeitnehmende können aus Fehlern lernen und das neu erworbene Wissen für Verbesserungen und Anpassungen nutzen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Fehlerkultur des Unternehmens dies erlaubt.

Hinsichtlich der Fehlerkultur kann zwischen Fehleraversion und Fehlermanagement unterschieden werden. Herrscht eine Fehleraversion vor, werden Fehler im Unternehmen möglichst vermieden. Geschehen sie doch, können sich Mitarbeitende davon oft belastet fühlen und dazu neigen, die Fehler aus Angst vor negativen Konsequenzen zu verbergen. Fehlermanagement beschreibt den konstruktiven Umgang mit Fehlern und beinhaltet die Kommunikation im Team über Fehler, vorhandene Kompetenzen im Umgang mit aufgetretenen Fehlern, und die Fähigkeit, Gründe für das Auftreten von Fehlern zu reflektieren und analysieren). Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers zeigen, dass fast zwei Drittel (61%) der Arbeitnehmenden in der Schweiz einen konstruktiven Umgang mit Fehlern erleben und ihre Fehler nicht aus Angst verbergen müssen. Gleichzeitig deuten die Befunde jedoch auch darauf hin, dass sowohl Fehlermanagement als auch Fehleraversion dazu führen können, dass Arbeitnehmende aus Fehlern lernen und innovativ bei der Arbeit sind. Im Rahmen weiterführender Analysen wurden daher die Teilaspekte von Fehleraversion (Belastung durch Fehler und Verbergen von Fehlern) einzeln herangezogen. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, führt nur die empfundene Belastung durch Fehler dazu, dass aus den Fehlern gelernt wird. Beim Verbergen von Fehlern zeigt sich kein Einfluss auf das innovative Verhalten der Arbeitnehmenden. Es lässt sich vermuten, dass die aufgrund von Fehlern aufgetretene empfundene Belastung die Arbeitnehmenden dazu motiviert, Fehler künftig zu vermeiden und daher daraus zu lernen und entsprechend Prozesse und Produkte zu verbessern.

Das Verbergen von Fehlern verhindert allerdings das organisationale Lernen und stört dadurch den Innovationsprozess auf zweierlei Arten: Einerseits auf individueller Ebene der Arbeitnehmenden, denen der Fehler passiert ist, und andererseits auf organisationaler Ebene, da kein Austausch stattfindet und somit andere Arbeitnehmende ebenfalls nicht aus dem Fehler lernen können. Dieses Teilen von Wissen ist jedoch ein zentraler Aspekt des konstruktiven Fehlermanagements. Die gemeinsame Analyse und Diskussion von Fehlern sowie das Antizipieren von möglichen weiteren Fehlern lassen das Entstehen einer kollektiven Achtsamkeit gegenüber Fehlern zu. Unternehmen, die effektiv mit Fehlern um-

Abbildung 3

Zusammenhänge zwischen Fehleraversion und verschiedenen zentralen arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensabsichten


gehen können, experimentieren häufiger und bringen eher Innovationen hervor.

Einfluss der Fehlerkultur auf Arbeitseinstellungen und -verhalten

Die Fehlerkultur eines Unternehmens steht nicht nur im Zusammenhang mit dem innovativen Arbeitsverhalten, sondern auch mit weiteren zentralen Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten. So senkt der konstruktive Umgang mit Fehlern die Kündigungsabsicht, den empfundenen Stress und die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit der Arbeitnehmenden. Gleichzeitig steigen bei gutem Fehlermanagement die Zufriedenheit der Beschäftigten und die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Ein anderes Bild zeigt sich bei der Fehleraversion (Abbildung 3). Eine Unternehmenskultur der Fehleraversion erhöht die Arbeitsplatzunsicherheit, den wahrgenommenen Stress und die Absicht, zu kündigen. Zudem sinken Arbeitszufriedenheit, Commitment und Laufbahnzufriedenheit.

Fazit

Werden Arbeitnehmende im Innovationsprozess durch Vorgesetzte und Arbeitskolleginnen und -kollegen unterstützt, fördert dies das innovative Arbeitsverhalten.

Ein konstruktives Fehlermanagement hilft, aus Fehlern zu lernen und sie für Verbesserungen zu nutzen. Werden Fehler als Belastung wahrgenommen, kann dies ebenfalls zu individuellem Lernen aus Fehlern und innovativem Arbeitsverhalten führen. Diese Art der Fehlerkultur erhöht jedoch den Stress der Beschäftigten sowie ihre Absicht, zu kündigen, und ist daher nicht förderlich. Stattdessen sollte der Austausch über Fehler gefördert werden, damit ein gemeinsames Verständnis entstehen kann und die Ressource Fehler gemeinsam für das Entstehen neuer, innovativer Ideen im Unternehmen genutzt werden kann.

Lena Schneider

Quelle: Meyer, D., Schneider, L. & Feierabend, A. (2022). Begünstigt Fehleraversion Lernen und Innovation? (2022). *personalSCHWEIZ*, (11), 34–36.

Literatur

Doden, W., Pfrombeck, J. & Grote, G. (2022). Are «job hoppers» trapped in hedonic treadmills? Effects of career orientations on newcomers' attitude trajectories. *Journal of Organizational Behavior*, 1–20. <https://doi.org/10.1002/job.2665>.

Meyer, D., Schneider, L. & Feierabend, A. (2022). Begünstigt Fehleraversion Lernen und Innovation?. *personalSCHWEIZ*, (11), 34–36.

News

Dr. Wiebke Doden, Dr. Julian Pfrombeck und Prof. Dr. Gudela Grote publizierten im Januar 2023 im *Journal of Organization Behavior* den Artikel «Are job hoppers trapped in hedonic treadmills? Effects of career orientations on newcomers' attitude trajectories.» <https://doi.org/10.1002/job.2665>.

Delia Meyer, M.Sc. referierte zum Thema «Do Turnover Intentions Equal Withdrawal? The Moderating Effect of Career Orientations» und Lena Schneider, M.Sc. zu «Staying Employable When Being Close(r) to Retirement: The Importance of Job Autonomy for the Use of Action Regulation Strategies» am EIASM Workshop on Strategic Human Resource Management in Minho (Portugal) im April 2022.

Delia Meyer, M.Sc. referierte zum Thema «Turnover Intention, Psychological Contract Breach, and Creativity» im Doctoral Colloquium der EURAM in Winterthur im Juni 2022.

Lena Schneider, M.Sc. referierte zum Thema «Staying Employable When Being Close(r) to Retirement: The Importance of Job Autonomy for the Use of Action Regulation Strategies» beim Kongress der Schweizer Gesellschaft für Psychologie in Zürich und der Konferenz der DGPS in Deutschland im September 2022.

Dr. Anja Feierabend, Delia Meyer, M.Sc. und Lena Schneider, M.Sc. publizierten im Oktober 2022 im Fachmagazin *HR Today* den Artikel «Vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmermarkt». www.hrbarometer.ch

Dr. Anja Feierabend und Delia Meyer, M.Sc. berichteten im Magazin der Universität Luzern «Cogito» über das Thema «Innovation dank Fehlerkultur». www.hrbarometer.ch

Delia Meyer, M.Sc. und Dr. Anja Feierabend berichteten im November 2022 am Netzwerkabend des Centers für Human Resource Management an der Universität Luzern über den Schweizer HR-Barometer 2022: Innovation und Scheitern.

Delia Meyer, M.Sc., Lena Schneider, M.Sc. und Dr. Anja Feierabend publizierten im November 2022 den Artikel «Begünstigt Fehleraversion Lernen und Innovation?» im Praxisjournal *PersonalSchweiz*. www.hrbarometer.ch

Im Jahr 2022 haben insgesamt sechs Bachelor-Studierende der Universität Luzern (Hena Dzafic, Adrienne Helfenstein, Jeffrey Kiefer, Caroline Meierhans, Bianca Schuler und Sivanantham Arapi) ihre Semesterarbeit basierend auf den HR-Barometer Daten geschrieben.

Prof. Dr. Gudela Grote diskutiert im Dezember 2022 beim Schweizer Fernsehen über das Thema «Generation Z in der Arbeitswelt».

Impressum

Der Newsletter des Schweizer Human-Relations-Barometers erscheint im Jahr 2023 halbjährlich. Er bietet, basierend auf den HR-Barometer-Daten, Informationen zu aktuellen Forschungsprojekten. Sie können den Newsletter gratis abonnieren oder von der Website www.hrbarometer.ch herunterladen.

Autorenschaft: Delia Meyer, M.Sc., Center für Human Resource Management, Universität Luzern; Lena Schneider, M.Sc., Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich;

Redaktion: Dr. Anja Feierabend, Center für Human Resource Management, Universität Luzern

Grafik und Layout: Sara Ribeiro

Originaltext: Deutsch