



Der Human-Relations-Barometer macht Aussagen zur Befindlichkeit der Mitarbeitenden in Schweizer Unternehmen.

## «Es lohnt sich, ein guter Arbeitgeber zu sein»

Das Human-Relations-Barometer spiegelt die Befindlichkeit in der Schweizer Arbeitswelt

Das von einem Forschungsteam der Universität Zürich und der ETH erstmals publizierte Human-Relations-Barometer misst branchenübergreifend die Stimmung der Arbeitnehmenden in der deutschsprachigen Schweiz. Brisantestes Ergebnis der repräsentativen Studie: Ein Viertel der Arbeitnehmenden hat starke Kündigungsabsichten.

**jam.** Mit dem Messen der Mitarbeiterzufriedenheit ist das immer so eine Sache. Zwar wird es in der betriebswirtschaftlichen Literatur propagiert – und kaum ein Unternehmen, das etwas auf sich hält und zeitgemässe Strukturen kennt, verzichtet mehr darauf. Damit beauftragt wird in der Regel ein unbefangenes Institut, wobei die Unabhängigkeit zum Problem werden kann, wenn die Ergebnisse der im Normalfall regelmässig durchgeführten Befragung allzu schlecht ausfallen. Und liegen die bisher mehrheitlich für einzelne Unternehmen erhobenen Daten vor, muss das Management reagieren. Die Resultate müssen ungehört veröffentlicht werden; zudem gilt es, Konsequenzen zu ziehen, will sich die Geschäftsleitung nicht den Vorwurf machen lassen, eine Alibiübung zu veranstalten. Dennoch hat sich die Meinung durchgesetzt, dass das Erheben der Mitarbeiterzufriedenheit, die längst nicht nur über den Monatslohn gesteuert wird, ein für die Firmen wichtiges Instrument ist, weil allein damit abgeschätzt werden kann, wie gut die eigene Position auf dem Arbeitsmarkt ist.

### Der psychologische Vertrag als Basis

Erstmals überhaupt in der Schweiz publiziert ein Forschungsteam der Universität Zürich und der ETH eine Untersuchung über die Befindlichkeit der angestellten Erwerbstätigen in der Deutschschweiz. Das in Zukunft jährlich erhobene Human-Relations-Barometer (vgl. Kasten oben) ba-

siert auf dem Konzept des in der Forschung seit längerem diskutierten psychologischen Vertrags. Dieser regelt die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, die über den juristischen Vertrag hinausgehen. So erhält der Arbeitgeber von den Arbeitnehmern ein gewisses Mass an Loyalität, wenn er im Gegenzug Eigenverantwortung, Arbeitsmarktfähigkeit, Flexibilität usw. bieten kann. Die Studie soll einerseits die Frage beantworten, welche Einflussfaktoren wie stark auf den psychologischen Vertrag wirken. Andererseits werden Aussagen über die Folgen des psychologischen Vertrags in Bezug auf Motivation und Commitment der Mitarbeiter gemacht.

Als Erstes wurden die aus Sicht der Herausgeber zentralen Einflussfaktoren für die Wahrnehmung der Arbeitsbeziehung und für die Arbeitsleistung beziehungsweise das Arbeitsverhalten von Mitarbeitenden analysiert. Interessant ist, dass in über drei Viertel der Firmen die Aufgaben des Human-Resource-Managements mehrheitlich durch den direkten Linienvorgesetzten wahrgenommen werden. Die Schweizer Unternehmen weisen also eher einen tiefen Zentralisierungsgrad auf. Was die Personalentwicklung angeht – dazu zählen alle Formen der Aus- und Weiterbildung –, haben 80% der Mitarbeitenden den Eindruck, dass ihnen genügend Massnahmen geboten werden. Hervorzuheben ist das Ergebnis – dieses zieht sich durch die ganze Studie und bestätigt bisherige Befunde –, dass Besserverdienende und besser Ausgebildete in Sachen Personalentwicklung ein viel grosszügigeres Angebot vorfinden. Unternehmen investieren also primär in die Schlüsselmitarbeiter, folgern die Autoren.

Was die Partizipation angeht – und davon leiten die Autoren den Führungsstil im Unternehmen ab –, verhält es sich gleich wie bei der Weiterbildung. Je mehr die Mitarbeitenden verdienen, was im Normalfall mit einer besseren Ausbildung einhergeht, desto eher werden sie vom Arbeitgeber mit Information versorgt und in Entscheidungsprozesse einbezogen. Gleiches ist bei

den Komponenten «Arbeitsflexibilisierung» und «Arbeitsmarktfähigkeit» feststellbar. Das heisst, je besser die Ausbildung der Mitarbeiter, desto grösser wird etwa die Chance eingeschätzt, wieder eine ähnliche Stelle zu finden. Der Report bestätigt die Bedeutung der Ausbildung für Erwerbstätige als wichtiger Faktor für gute Anstellungsbedingungen und Arbeitsmarktchancen, aber auch die zunehmende Kluft zwischen gut und weniger gut ausgebildeten Arbeitnehmern.

Interessant lässt sich auch zum psychologischen Vertrag selber sagen, der die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden darstellt. Am stärksten erwarten die Angestellten von den Arbeitgebern Loyalität und Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen. Speziell fällt dabei auf, dass die Erwartungen, Aufstiegsmöglichkeiten zu erhalten, eher gering sind. Die beiden stärksten Erwartungen der Mitarbeitenden werden nach eigenen Angaben erfüllt, was wiederum heisst, dass das Gros der Schweizer Arbeitnehmer den psychologischen Vertrag weiterhin für tragfähig hält. Dass die Situation derart positiv dargestellt wird, könnte damit zusammenhängen, dass nur 30% der Befragten angeben, in der Vergangenheit eine Reorganisation erlebt zu haben. Leicht nachvollziehbar ist die Erkenntnis, dass die Erwartungen der Arbeitnehmenden an ihren Arbeitgeber mit zunehmender Anstellungsdauer, Ausbildung und höherem Lohn steigen.

Welche Folgen hat nun die durch das Human-Relations-Barometer 2006 nachgewiesene Tragfähigkeit des psychologischen Vertrags aufs Commitment der Mitarbeitenden? Die Frage also, wie gross die Bereitschaft ist, sich für die eigene Organisation einzusetzen. Einem hohen Commitment ist als Arbeitgeber nur schon deshalb mit Vorteil Bedeutung zuzumessen, weil damit niedrige Fehlzeiten und eine geringe Fluktuation einhergehen. Die Ergebnisse zeigen, dass 40% der Beschäftigten dem Arbeitgeber gegenüber ein hohes Commitment haben. Auch ist das Commitment grösser, wenn Möglichkeiten wie Partizipation, Flexi-

### Das Human-Relations-Barometer

**jam.** Die im letzten Frühsommer von einem Forschungsteam von Uni Zürich (Lehrstuhl Human Resource Management) und ETH (Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie) erstmals durchgeführte Befragung, deren Ergebnisse jetzt vorliegen und künftig jährlich wiederkehrend in Form des Human-Relations-Barometers\* publiziert werden, misst mittels einer repräsentativ gezogenen Stichprobe die «Druckverhältnisse» und die «Betriebstemperatur» in den Beziehungen zwischen den Unternehmen und ihren Mitarbeitern in der Deutschschweiz. Hierfür wurden 970 Interviews mit Mitarbeitern aller Branchen geführt. Das HR-Barometer, das auf die gesamte Schweiz ausgedehnt werden soll, basiert auf den in Grossbritannien seit Jahren durchgeführten Befragungen der University of London und des «Chartered Institute of Personnel and Development». Damit sollen künftig auch Vergleiche zwischen Grossbritannien und der Schweiz möglich sein.

\* Gudela Grote, Bruno Staffelbach (Hrsg.): Schweizer HR-Barometer 2006. NZZ Libro, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2006. 108 Seiten mit Grafiken, Diagrammen und Tabellen. Fr. 120.–. ISBN 3-03823-228-5.

bilisierung am Arbeitsplatz und Personalentwicklung geben sind beziehungsweise stark gewichtet werden. Zudem seien die immer wieder geäußerten Befürchtungen von Arbeitgeberseite widerlegt worden, dass Mitarbeitende, die gefördert werden, wegen der verbesserten Arbeitsmarktfähigkeit das Unternehmen eher wieder verlassen würden, urteilen die Autoren.

### Gut Ausgebildete wollen eher kündigen

Was die Arbeitszufriedenheit angeht, kann die Untersuchung keine überraschenden Ergebnisse liefern. Im Mittel sind die Arbeitnehmenden mit ihrer beruflichen Tätigkeit zufrieden, wobei auffällt, dass im Branchenvergleich speziell die Arbeitstätigen im Unterrichtswesen ganz besonders zufrieden zu sein scheinen, was nicht mit der sonstigen Wahrnehmung übereinstimmt. Gezeigt hat sich auch, dass Teilzeitbeschäftigte eine grössere Zufriedenheit aufweisen als Vollzeitbeschäftigte. In Bezug auf eine allfällige Kündigung berichtet immerhin ein Viertel der Mitarbeitenden von Unternehmen in der Deutschschweiz von solchen Absichten. Im Branchenvergleich zeigt sich vor allem, dass Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung «treuer» sind als Personen in anderen Bereichen. Im Weiteren offenbart das HR-Barometer, dass Arbeitnehmende mit Alternativen auf dem Arbeitsmarkt besonders starke Absichten äussern, den Job zu wechseln.

Das von einem Forschungsteam der Universität Zürich und der ETH erstellte HR-Barometer, das aufgrund seiner jährlichen Publikation weiter an Aussagekraft gewinnt, stellt den Unternehmen in der Deutschschweiz – zusammenfassend, aber vorsichtig ausgedrückt – ein gutes Zeugnis aus. Generell ist die Arbeitszufriedenheit hoch, aber auch das Commitment – und für 85% der Arbeitnehmenden ist die Arbeit zentral im Leben. Dass die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden nicht ganz so rosig sind – an der Grundaussage ändert sich nichts –, ist daran abzulesen, dass ein Viertel der Arbeitnehmer (primär jüngere, gut ausgebildete) kündigen wollen. Diesbezüglich am wenigsten zu befürchten haben Firmen, die im Human-Resource-Management gute Arbeit leisten, da das HR-Barometer – und darin ist ein Mehrwert gegenüber bisherigen Mitarbeiterumfragen erkennbar – einen Zusammenhang zwischen Massnahmen der Partizipation und der Personalentwicklung für die Mitarbeiter und deren Arbeitszufriedenheit/Commitment nachweist. «Es lohnt sich, ein guter Arbeitgeber zu sein.» Ein fast philosophisches Schlusswort.