



Universität
Zürich ^{UZH}

ETH zürich

UNIVERSITÄT
LUZERN

Schweizer HR-Barometer 2022

Schwerpunktthema
Innovation und Scheitern

Executive Summary

Herausgegeben von Gudela Grote und Bruno Staffelbach



Executive Summary

2

Aktuelle Ausgabe

Die diesjährige Ausgabe des Schweizer HR-Barometers analysiert zum zwölften Mal das Arbeitsklima von Beschäftigten in der Schweiz. Der Schwerpunkt liegt in diesem Jahr auf den Themen «Innovation und Scheitern». Wenn Erfahrungen über das Verfehlen von Zielen in geteiltes Wissen im Unternehmen umgemünzt werden und Arbeitnehmende aus Gelerntem neue Produkte und Verfahren schaffen, fördert dies die Innovationskraft von Unternehmen. Dies ist unter den Rahmenbedingungen der Schnellebigkeit, Digitalisierung und dem zunehmenden Fachkräftemangel von zentraler Bedeutung für Unternehmen. Der Schweizer HR-Barometer nimmt die Ausgestaltung der Innovations- und Fehlerkulturen in Unternehmen in den Fokus und analysiert, in welchem Zusammenhang diese mit den individuellen Arbeitseinstellungen und -verhaltensweisen der Beschäftigten stehen.

Stichprobe

Die der Erhebung zugrunde liegende Stichprobe stammt aus dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. Die Befragung erfolgte zwischen März und Juni 2022. Die Befragten konnten zwischen einer Online-Version und einer Papier-version des Fragebogens wählen. Insgesamt wurden 2088 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

Schwerpunktthema: Innovatives Arbeitsverhalten

Die Arbeitnehmenden in der Schweiz sind innovativ. Nur ein Fünftel von ihnen gibt an, dass sie selten innovatives Arbeitsverhalten ausüben. Dieses Bild zeigt sich über fast alle Branchen hinweg und ist unabhängig von der Grösse eines Unternehmens. Individuelle Unterschiede bestehen hinsichtlich Alter, Geschlecht und beruflicher Position. Ältere Beschäftigte geben im Vergleich zu jüngeren weniger häufig an, innovativem Arbeitsverhalten nachzugehen, und Männer häufiger als Frauen. Zudem berichten Beschäftigte in Vorgesetztenpositionen häufiger, dass sie innovativ tätig sind.

Schwerpunktthema: Innovationsunterstützung und psychologische Sicherheit

Die Mehrheit der Beschäftigten fühlt sich im Innovationsprozess durch ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten unterstützt. Diese kooperieren bei der Entwicklung neuer Ideen und suchen nach neuen Wegen mit Problemen umzugehen. Potenzial besteht noch dabei, sich die notwendige Zeit zu nehmen, um Ideen zu entwickeln: Nur 47% der Beschäftigten stimmen dem zu. 70% der Beschäftigten in der Schweiz erleben in ihren Unternehmen eine Kultur der psychologischen Sicherheit. Sie nehmen also wahr, dass sie sich frei äussern dürfen, ohne zu befürchten, dass sich dies negativ auf ihre Beziehung zu Arbeitskolleginnen und -kollegen oder auf ihre Karriere auswirken könnte.

**Schwerpunktthema:
Lernen aus Fehlern**

86% der Beschäftigten sind der Meinung, dass es hilfreich für die eigene Arbeit sein kann, Fehler zu machen, und dass diese die Gelegenheit bieten, etwas zu lernen. Diese Einstellung teilen Beschäftigte über alle Branchen und Unternehmensgrössen hinweg. Auch zeigen sich keine Unterschiede zwischen Führungskräften und Personen ohne Führungsverantwortung und zwischen den Geschlechtern. Tendenziell sind ältere Beschäftigte und Beschäftigte mit längerer Betriebszugehörigkeit etwas misstrauischer hinsichtlich der Nützlichkeit von Fehlern für die eigene Arbeit, aber auch dort ist die Mehrheit der Befragten dem Lernen aus Fehlern gegenüber positiv eingestellt.

**Schwerpunktthema:
Fehlermanagement und Fehleraversion**

Die Fehlerkultur eines Unternehmens beeinflusst, ob Fehler positive oder negative Konsequenzen nach sich ziehen. Dabei spielt vor allem ein effektives Fehlermanagement, eine wichtige Rolle. Zwei Drittel der Beschäftigten berichten, dass in ihrem Unternehmen gut über Fehler kommuniziert werde, diese analysiert würden und man wisse, wie mit ihnen umzugehen ist. Etwas weniger ausgeprägt ist die Bereitschaft, Fehler bewusst zu riskieren: Nur 48% der Beschäftigten sind bereit, Risiken einzugehen, um Ziele zu erreichen. Die Fehleraversion, sprich die negative Einstellung gegenüber Fehlern, ist nach Ansicht der Beschäftigten in den Unternehmen eher weniger stark ausgeprägt. Etwa ein Fünftel der Beschäftigten empfindet Fehler als belastend. Weniger als ein Zehntel der Beschäftigten hat das Gefühl, dass es besser sein könnte, im Unternehmen die eigenen Fehler von anderen zu verbergen.

**Schwerpunktthema:
Einflussfaktoren im Umgang mit Fehlern und Innovation im Unternehmen**

Sowohl die Fehlerkultur (Fehlermanagement und Fehleraversion) als auch die Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen fördert eine positive Einstellung gegenüber dem Lernen aus Fehlern. Wird die Arbeit so gestaltet, dass die Beschäftigten viel Autonomie, Partizipation und Aufgabenvielfalt erleben, berichten die sie eher, aus Fehlern etwas zu lernen.

Eine Reihe von Einflussfaktoren wirkt sich auf innovatives Arbeitsverhalten aus. Während eine eigenverantwortliche Karriereorientierung das innovative Arbeitsverhalten tendenziell fördert, wirkt sich eine traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung tendenziell eher hemmend aus. Lernen aus Fehlern steht wie erwartet in positivem Zusammenhang mit Innovation. Zudem zeigt sich auf organisationaler Ebene, dass Fehleraversion nicht negativ in Zusammenhang mit innovativem Arbeitsverhalten steht. Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte fördert innovatives Verhalten, ebenso eine Arbeitsgestaltung, die Autonomie, Aufgabenvielfalt und Partizipation ermöglicht.

**Schwerpunktthema:
Auswirkungen von Fehler- und Innovationskultur auf**

Die organisationalen Faktoren Fehlermanagement, psychologische Sicherheit und Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte tragen zu weniger Stress, einer höheren Arbeitszufriedenheit, einem höheren Commitment, einer tieferen Kündigungsabsicht und

Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten

einer höheren Laufbahnzufriedenheit bei. Fehleraversion im Unternehmen führt zu einer höheren wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit, mehr Stress, einer tieferen Arbeitszufriedenheit, weniger Commitment, einer höheren Kündigungsabsicht und einer tieferen Laufbahnzufriedenheit. Einen positiven Effekt auf die Arbeitsplatzunsicherheit hat einzig die psychologische Sicherheit im Unternehmen.

Schwerpunktthema: Auswirkungen von Lernen aus Fehlern und von innovativem Arbeitsverhalten auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten

4

Die individuellen Faktoren Lernen aus Fehlern und innovatives Arbeitsverhalten wirken sich ebenfalls auf Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten aus. Beschäftigte, welche Fehler als Möglichkeit betrachten, etwas zu lernen, und solche die häufig innovatives Verhalten bei der Arbeit zeigen können, weisen eine höhere Laufbahnzufriedenheit auf. Zudem sind Beschäftigte, welche oft innovativ arbeiten können, zufriedener mit ihrer Arbeit und weisen ein höheres Commitment gegenüber ihrem Unternehmen auf.

Trend: Karriereorientierungen

Zwar werden nach wie vor die meisten Beschäftigten den traditionellen Karriereorientierungen zugeordnet, im Vergleich zu den letzten beiden Erhebungen von 2018 und 2020 gab es aber ein paar Änderungen. Der Anteil der traditionell-sicherheitsorientierten Beschäftigten bleibt konstant. Demnach sind Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit nach wie vor wichtige Faktoren in der Karriereplanung. Jedoch ist die Anzahl der traditionell-aufstiegsorientierten und eigenverantwortlich orientierten Beschäftigten rückläufig. Entsprechend wird bei mehr Beschäftigten als in den Vorjahren eine alternative Karriereorientierung zugeordnet. Der Trend bewegt sich also etwas weg von Karriere und Zukunftsorientierung hin zu Familie und Freizeit sowie Gegenwartsdenken. Lernen aus Fehlern nehmen die Beschäftigten über alle Karriereorientierungstypen hinweg als Chance wahr. Am meisten innovatives Verhalten zeigen Beschäftigte mit traditionell-aufstiegsorientierter und eigenverantwortlicher Karriereorientierung.

Trend: Human Resource Management

Wie bereits in den Vorjahren bewerten die Beschäftigten in der Schweiz die Arbeitsgestaltung (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Rückmeldung und Autonomie) prinzipiell als positiv. Nach einer etwas negativieren Einschätzung in 2020 ist in diesem Jahr wieder ein leichter Aufwärtstrend erkennbar. Klarer Handlungsbedarf besteht weiterhin beim Leistungsmanagement und der Personalentwicklung. Noch immer erhält nicht einmal die Hälfte der Beschäftigten eine regelmässige Leistungsbeurteilung. Die Zahl der Weiterbildungstage pro Jahr ist erneut gesunken. Bezüglich Führung und Partizipation zeigt sich ein eher positives Bild. Die relativ positive Einschätzung von Führung und dem Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ist im Vergleich zur letzten Erhebung auf relativ hohem Niveau stabil geblieben. Erfreulich ist, dass die Einschätzung der Möglichkeiten der Partizipation erstmals seit über zehn Jahren wieder leicht gestiegen ist. Nach wie vor besteht jedoch auch in diesem Bereich Handlungsbedarf. Im Bereich der Entlohnung zeigen sich, wie in den Vorjahren, kaum Verän-

derungen. Die Anzahl der Beschäftigten, die nur einen festen Lohnbestandteil erhalten, ist im Vergleich zu 2020 wieder etwas angestiegen, aber noch unter dem Niveau der vorherigen Jahre.

Trend:
psychologischer Vertrag

Der psychologische Vertrag analysiert die wechselseitigen Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern. Bei den arbeitnehmerseitigen Erwartungen zeigt sich ein klarer Aufwärtstrend im Vergleich zu den Vorjahren. Insbesondere bei der angemessenen Entlohnung und den Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch in Bezug auf die Loyalität und interessante Arbeitsinhalte haben die Arbeitnehmenden ihre Erwartungen an die Arbeitgeber erhöht. Die Arbeitgeber scheinen auf die gesteigerten Erwartungen zu reagieren. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen im Jahr 2022 ihre Angebote vermehrt nach den arbeitnehmerseitigen Erwartungen ausrichten.

Trend:
**Arbeitsplatzunsicherheit und
Arbeitsmarktfähigkeit**

Die Arbeitsmarktsituation in der Schweiz hat sich aus Sicht der Beschäftigten im 2022 allgemein verbessert. Die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit hat in nahezu allen Branchen abgenommen. 66% der Beschäftigten sehen aktuell sogar überhaupt keinen Anlass zur Sorge, dass sie in naher Zukunft ihren Arbeitsplatz verlieren könnten. Dieser Befund widerspiegelt die aktuelle Arbeitsmarktsituation wider, welche durch einen akuten Fachkräftemangel gekennzeichnet ist. Die aktuelle Arbeitsmarktlage scheint sich auch auf die Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit auszuwirken. Erstmals seit 2010 haben die Arbeitnehmenden ihre Arbeitsmarktfähigkeit wieder höher eingestuft. Dieser Trend ist erfreulich und kann ein Hinweis dafür sein, dass sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber den enormen Stellenwert der Arbeitsmarktfähigkeit vermehrt erkennen und in diese investieren.

Trend:
**Arbeitszufriedenheit, Com-
mitment und Kündigungs-
absicht**

Die Arbeitszufriedenheit in der Schweiz ist nach wie vor auf relativ hohem Niveau. Die feinere Aufteilung in verschiedene (Un-)Zufriedenheitstypen lässt aber einen Rückgang bei der stabilisierten Zufriedenheit erkennen. Trotz dieses Rückgangs machen die stabilisiert zufriedenen Arbeitnehmenden in der Schweiz nach wie vor den grössten Anteil aus. Im Vergleich zum Jahr 2020 ist auch ein Rückgang des resignativen Zufriedenheitstyps zu beobachten. Entsprechend gibt es weniger Beschäftigte, welche sich mit einer eigentlich unbefriedigenden Arbeitssituation arrangieren. Der Anteil jener Typen, die sich für eine positive Veränderung einsetzen, hat jedoch seit 2020 wieder zugenommen. Die Verbundenheit der Beschäftigten mit ihren Arbeitgebern ist nach wie vor auf hohem Niveau, und die Kündigungsabsichten sind sogar nochmals etwas gesunken. In der aktuellen Arbeitsmarktlage, in welcher Beschäftigte aufgrund des Fachkräftemangels einfacher eine neue Stelle finden, stellen diese Befunde der Arbeitgebern ein gutes Zeugnis aus.

Schlusswort

Schliesslich kann vermutet werden, dass bei einer Arbeitsmarktlage, die für Beschäftigte weiterhin günstig ist, mehr Dynamik im Arbeitsverhalten entstehen wird. Derzeit ist zwar die Kündigungsabsicht tief, aber die erlebte Arbeitsmarktfähigkeit ist zum ersten Mal seit zehn Jahren gestiegen, und Beschäftigte beschreiben dynamischere Formen von Arbeits(un)zufriedenheit, die steigende Erwartungen an die Veränderungsbereitschaft der Arbeitgeber signalisieren. Unternehmen sollten sich also durch verbesserte HR-Praktiken für diese Dynamik wappnen, mit besonderem Blick auf Entlohnung und Personalentwicklung.

Impressum

© 2022

Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

Herausgegeben von:

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autorenschaft:

Lena Schneider

Delia Meyer

Anja Feierabend

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Layout: Sara Ribeiro

Frontbild: www.shutterstock.com

ISBN: 978-3-033-09471-0

www.hrbarometer.ch