HSLU Hochschule Luzern | UNIVERSITÄT LUZERN

Schweizer HR-Barometer 2026

Schwerpunktthema

Kompetenzen und Disruption

Herausgegeben von

Bruno Staffelbach, Anja Feierabend und Manuela Morf

Schweizer HR-Barometer 2026
Kompetenzen und Disruption

Herausgegeben von
Bruno Staffelbach
Anja Feierabend
Manuela Morf

Autorenschaft
Rea Haldemann
Sarah Kost
Manuela Morf
Anja Feierabend
Bruno Staffelbach

Der Schweizer HR-Barometer 2026 entstand mit grosszügiger Förderung durch den Schweizerischen Nationalfonds:

FNSNF
Fonds national suisse
Schweizerischer Nationalfonds
Fondo nazionale svizzero
Swiss National Science Foundation

HR-Barometer® ist in der Schweiz eine eingetragene Marke der Universität Zürich.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

© 2026 Universität Luzern, Hochschule Luzern

ISBN 978-3-033-12493-6

www.hrbarometer.ch

Inhalt

Executive Summary **7**

Vorwort **11**

1. Einleitung **14**

2. Kompetenzen und Disruption **20**

3. Trends **49**
3.1 Karriereorientierungen 49
3.2 Human Resource Management 56
3.3 Psychologischer Vertrag 68
3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten 76

4. Schlussfolgerungen **90**

Autorenschaft und weiterführende Literatur **93**
Autorenschaft 93
Weiterführende Literatur 93

Anhang **100**

Executive Summary

Aktuelle Ausgabe

Die diesjährige Ausgabe des Schweizer HR-Barometers analysiert zum vierzehnten Mal die Beziehung zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebenden in der Schweiz. Das Schwerpunktkapitel «Kompetenzen und Disruption» untersucht den digitalen Wandel aus der Perspektive der Beschäftigten. Im Zentrum stehen drei miteinander verbundene Fragen: Wie gut fühlen sich die Beschäftigten in der Schweiz für die Anforderungen des digitalen Wandels gerüstet? Wie prägen digitale Technologien ihren Arbeitsalltag? Und welche Risiken und Chancen sehen sie für ihre berufliche Zukunft? Damit beleuchtet die Studie, wie Beschäftigte den digitalen Wandel erleben, und berichtet über Trends zu Erwartungen von Beschäftigten, Human-Ressource-Praktiken (HRM) und Arbeitseinstellungen und -verhaltensweisen über die Erhebungsjahre hinweg.

Stichprobe

Basis für die Stichprobe war das Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. Die Befragung wurde zwischen März und Juni 2026 durchgeführt. Den Teilnehmenden stand es frei, zwischen einer Online-Version und einer Papierversion des Fragebogens zu wählen. Insgesamt wurden 1597 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

Schwerpunktthema: Kompetenzen im digitalen Wandel

Die Beschäftigten in der Schweiz fühlen sich grundsätzlich gut auf den digitalen Wandel der Arbeitswelt vorbereitet: 70% verfügen über ausgeprägte übertragbare Kompetenzen, 62% entwickeln ihre Fähigkeiten proaktiv weiter. Gleichzeitig vertrauen sie gegenüber 2020 weniger auf ihre eigenen digitalen Fähigkeiten. Beim Erwerb und bei der Sicherung relevanter Kompetenzen spielt neben der Eigeninitiative die Unterstützung durch Arbeitgebende eine wichtige Rolle. Diese bleibt jedoch hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurück, auch wenn sie insgesamt als hoch beurteilt wird.

Schwerpunktthema: Arbeitserleben im digitalen Alltag

Digitale Technologien werden von den Beschäftigten in der Schweiz sowohl als Anforderung als auch als Ressource erlebt, wobei die positiven Aspekte insgesamt überwiegen. 31% der Beschäftigten nehmen digitale Technologien eher oder stark als Ressource wahr, während 21% sie eher oder stark als Anforderung erleben. Als Ressource unterstützen digitale Technologien insbesondere die Ideenentwicklung und die Produktivität. Gleichzeitig bringen digitale Technologien auch neue Anforderungen mit sich: 46% der Beschäftigten sind für ihre Arbeit auf zuverlässig funktionierende digitale Technologien angewiesen, was auf eine hohe Abhängigkeit von diesen Technologien im Arbeitsalltag hinweist.

Schwerpunktthema: Berufliche Zukunft – zwischen Risiken und Chancen

Die Beschäftigten in der Schweiz blicken trotz des raschen technologischen Wandels mehrheitlich zuversichtlich auf ihre eigene berufliche Zukunft. Lediglich 11% befürchten, ihren Arbeitsplatz aufgrund neuer Technologien oder KI künftig zu verlieren. Dass einzelne Aufgaben automatisiert werden könnten, halten dagegen 23% für wahrscheinlich. Deutlich kritischer werden die Folgen für den Arbeitsmarkt insgesamt beurteilt: 36% erwarten, dass Automatisierung künftig zu Massenarbeitslosigkeit führen wird. Damit schätzen die Beschäftigten die möglichen Folgen neuer Technologien auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wesentlich disruptiver ein als für den eigenen Arbeitsplatz. Gleichzeitig erkennen sie auch die Chancen der technologischen Entwicklung: 34% erwarten eher oder deutlich positive Auswirkungen von digitalen Technologien und KI auf ihren Lebensstandard und Alltag, weitere 46% zumindest teilweise. Insgesamt zeigt sich damit ein ambivalentes, aber keineswegs eindeutig negatives oder disruptives Bild des technologischen Wandels.

Schwerpunktthema: Einflussfaktoren und Auswirkungen digitaler Disruption und Kompetenzen

Wie Beschäftigte den digitalen Wandel erleben, wird sowohl durch individuelle Voraussetzungen als auch durch organisatorische Bedingungen und HRM-Praktiken beeinflusst. Eine höhere digitale Selbstwirksamkeit steht im Zusammenhang mit grösseren Handlungsspielräumen, proaktiver Kompetenzentwicklung und ausgeprägten übertragbaren Kompetenzen. Hohe digitale Anforderungen gehen dagegen mit geringerer Selbstwirksamkeit, weniger wahrgenommenen technologischen Chancen und stärkerer Automatisierungsangst einher. Digitale Ressourcen wirken in die entgegengesetzte Richtung. Weniger Automatisierungsangst zeigt sich zudem bei stärkerer Beteiligung, unterstützender Führung und organisationaler Unterstützung der Kompetenzentwicklung.
Automatisierungsangst korreliert wiederum mit zentralen Arbeitsergebnissen: Sie geht mit geringerer Arbeitszufriedenheit, geringerer Arbeitsmarktfähigkeit und geringerem Commitment sowie mit höherem Stress, stärkerer Arbeitsplatzunsicherheit und höheren Kündigungsabsichten einher. Die organisationale Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung begünstigt dagegen Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten. Damit wird deutlich, dass der digitale Wandel auch eine organisationale Gestaltungs- und Lernaufgabe ist.

Trend: Karriereorientierungen

Die Karrierevorstellungen der Beschäftigten in der Schweiz befinden sich im Wandel. Zwar bleiben Arbeitsplatzsicherheit und eine langfristige Beschäftigung wichtige Anliegen, klassische Karriereziele verlieren jedoch an Bedeutung. Seit 2018 ist der Anteil der Beschäftigten, die einen hierarchischen Aufstieg anstreben oder denen «Karriere machen» wichtig ist, jeweils um 9% gesunken. Gleichzeitig gewinnen alternative Karrierevorstellungen an Bedeutung: Mehr Beschäftigte bevorzugen Tätigkeiten auf derselben Hierarchiestufe (+9%), empfinden Karrieremachen als nicht wichtig (+9%) und räumen der Arbeit einen nebensächlichen Stellenwert im Leben ein (+6%). Der Wunsch, die eigene Karriere selbst zu gestalten, bleibt hingegen unverändert hoch.

Trend: Human Resource Management

Auch 2026 bewerten die Beschäftigten in der Schweiz die Arbeitsgestaltung insgesamt überwiegend positiv. Gegenüber 2024 zeigen sich nur geringe Veränderungen: Aufgabenvielfalt und Autonomie haben leicht zugenommen, während Ganzheitlichkeit und Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit geringfügig zurückgegangen sind. Zudem ist mobiles Arbeiten für gut die Hälfte der Beschäftigten grundsätzlich möglich.
Beim Leistungsmanagement besteht weiterhin Handlungsbedarf: Weniger als die Hälfte der Beschäftigten (44%) erhält regelmässige Leistungsbeurteilungen. Auch bei der Personalentwicklung zeigt sich ein gemischtes Bild. Die durchschnittliche Anzahl der Weiterbildungstage ist gegenüber 2024 zurückgegangen und liegt bei fünf Tagen pro Jahr. Fachkompetenzen bilden weiterhin den wichtigsten Schwerpunkt, gleichzeitig spielen technologische und soziale Kompetenzen eine bedeutende Rolle.
Die Führung und das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten werden weiterhin positiv eingeschätzt und haben sich gegenüber 2024 leicht verbessert. Hingegen nehmen die Beschäftigten ihre Möglichkeiten zur Partizipation als geringfügig weniger wahr, sodass auch hier weiterhin Entwicklungspotenzial besteht. Bei der Entlohnung zeigen sich insgesamt nur geringe Veränderungen. Auffällig ist insbesondere die langfristig zunehmende Verbreitung von Fringe Benefits.

Trend: psychologischer Vertrag

Die Trendanalysen zum psychologischen Vertrag zeigen, dass die Erwartungen der Beschäftigten auch 2026 über alle Vertragsinhalte hinweg die wahrgenommenen Angebote der Arbeitgebenden übersteigen. Besonders gross bleiben die Lücken bei Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten, während die Beschäftigten auch interessante und vielfältige Arbeitsinhalte als rückläufig wahrnehmen. Vor dem Hintergrund von Digitalisierung und KI gewinnt damit die Sicherung von Kompetenzen durch Weiterbildung, transparente Entwicklungsperspektiven und eine faire, partizipative Gestaltung des Wandels weiter an Bedeutung. Für ein nachhaltiges HRM gilt es, diese Erwartungen frühzeitig zu erkennen und den psychologischen Vertrag aktiv weiterzuentwickeln.

Trend: Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit

Die Ergebnisse zeichnen ein von zunehmender beruflicher Unsicherheit geprägtes Bild: Die Arbeitsplatzunsicherheit ist in fast allen untersuchten Branchen zwischen 2024 und 2026 gestiegen und liegt auf dem Niveau der bisherigen historischen Höchstwerte. Gleichzeitig schätzen die Beschäftigten ihre Arbeitsmarktfähigkeit gegenüber der letzten Erhebung im Jahr 2024 leicht zurückhaltender ein. Vor diesem Hintergrund gewinnen Massnahmen zur Stärkung der beruflichen Zukunftssicherheit an Bedeutung. Dies kann Arbeitgebenden gelingen, indem sie Beschäftigte in Veränderungsprozesse einbeziehen, Entwicklungsperspektiven aufzeigen und Möglichkeiten schaffen, zukunftsrelevante Kompetenzen aufzubauen.

Trend: Arbeitszufriedenheit, Commitment, Kündigungsabsicht, Krankheitsabsenzen

Während die Unsicherheit mit Blick auf die berufliche Zukunft zunimmt, bleibt die Bewertung der aktuellen Arbeitssituation insgesamt positiv und stabil: Arbeitszufriedenheit und Laufbahnzufriedenheit bleiben auf einem hohen Niveau, während das Commitment stabil und die Kündigungsabsicht leicht rückläufig ist. Die Krankheitsabsenzen bleiben zwar stabil, aber auf einem langfristig hohen Niveau. Für Arbeitgebende bedeutet dies, bestehende Motivations- und Bindungsfaktoren wie beispielsweise wertschätzende Führung, interessante Arbeitsinhalte sowie Möglichkeiten zur Mitgestaltung und beruflichen Entwicklung zu stärken. Gleichzeitig gilt es, Belastungen frühzeitig zu erkennen und ihnen präventiv entgegenzuwirken.

Schlusswort

Die Beschäftigten in der Schweiz erleben den digitalen Wandel überwiegend als bewältigbare Veränderung und nicht als existenzielle Bedrohung. Obwohl Sorgen hinsichtlich Automatisierung, technologischer Abhängigkeit und Arbeitsplatzunsicherheit bestehen, fühlt sich die Mehrheit kompetent genug, den neuen Anforderungen zu begegnen und ihre berufliche Zukunft positiv zu gestalten. Entscheidend ist dabei, dass Unternehmen und Organisationen geeignete Rahmenbedingungen schaffen: kontinuierliche Weiterbildung, eine gelebte Feedback- und Partizipationskultur sowie die gezielte Unterstützung besonders gefährdeter Gruppen. Der digitale Wandel ist somit weniger ein technologisches als ein organisationales und kulturelles Transformationsprojekt, dessen Erfolg davon abhängt, wie Menschen, Unternehmen und Gesellschaft die vorhandenen Chancen nutzen und Herausforderungen aktiv gestalten.

Vorwort

Menschen lieben Freiheit, Selbstbestimmung und Autonomie. Sie mögen es nicht, wenn sie einer Situation, einem Projekt oder anderen Menschen ausgeliefert sind. Kontrollverlust ist unangenehm, riskant und vielleicht sogar gefährlich. Lieber sind Menschen Bewegende, Gestaltende und «Täter» als Bewegte, Objekte und «Opfer». So ist auch ihr Bild von Arbeit, Betrieben und Abläufen: zuerst denken, dann handeln, zuerst planen, dann organisieren, zuerst vorbereiten, dann umsetzen. Das gibt ein gutes Gefühl von Kontrolle, Beherrschung und Souveränität. Was aber, wenn sich Tätigkeitsprofile rascher verändern, als es die Personal- und Organisationsentwicklung antizipieren können, sich Kontexte schlagartig revolutionieren sowie Disruptionen das Planungsvermögen übersteuern? Wie erleben Beschäftigte insbesondere technologische Disruptionen, wie sie von künstlicher Intelligenz ausgehen? Welche Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind wichtig zur Bewältigung? Wie befähigen sie sich selbst für den technologischen Wandel, und welche Unterstützung erwarten sie von den Arbeitgebenden? Und welche Rolle spielen ausserbetrieblich generierte Kompetenzen? Um solche Fragen geht es im Schwerpunktthema des vorliegenden Human-Relations-Barometers 2026.

Der Human-Relations-Barometer ist vor zwanzig Jahren als Kooperationsprojekt der ETH Zürich und der Universitäten Luzern und Zürich entstanden und wird heute von der Universität Luzern und der Hochschule Luzern getragen. Er konzentriert sich auf die Beschäftigten in der Schweiz und misst anhand einer repräsentativen Stichprobe branchenübergreifend deren Einstellungen, Wahrnehmungen, Stimmungen und Absichten. Konzeptionelle Basis bildet der psychologische Vertrag. Dieser erfasst die wechselseitigen Angebote und Erwartungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, die über die Vereinbarungen des juristischen Arbeitsvertrags hinausgehen.

Mit dem HR-Barometer 2026 wird die Untersuchungsreihe, die 2005 lanciert wurde, dieses Jahr zum vierzehnten Mal publiziert. Die regelmässigen Untersuchungen erlauben, die Entwicklung relevanter Parameter im Zeitablauf zu verfolgen. Festgestellte Veränderungen und Konstanten stellen die personalpolitische Praxis in einen grösseren Zusammenhang und ermöglichen eine empirische Begründung von Qualitäten und Handlungsbedarf im Human Resource Management.

Nach den Forschungsschwerpunkten «Karriereorientierungen», «Arbeitsplatz(un)sicherheit», «Lohnzufriedenheit», «Mobilität und Arbeitgeberattraktivität», «Familie und Arbeitsflexibilität», «Unsicherheit und Vertrauen», «Fehlverhalten und Courage», «Arbeitserleben und Job Crafting», «Loyalität und Zynismus», «Integration und Diskriminierung», «Digitalisierung und Generationen», «Innovation und Scheitern» und «Sinn und Unsinn

in der Arbeit» der letzten Jahre konzentriert sich der HR-Barometer 2026 auf das Thema «Kompetenzen und Disruption». Die Grundstichprobe basiert auf dem Stichprobenregister des Bundesamt für Statistik. 1597 Beschäftigte in der Schweiz bilden die Basis für die Auswertung. 71% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen Schweiz, 20% aus der französischsprachigen und 9% aus der italienischsprachigen Schweiz. Alle Ergebnisse bilden einerseits einen Querschnitt. Für ausgewählte arbeits- und personalpolitische Felder zeigen sich im Zeitablauf andererseits aber auch Konstanten und Trends.

Wir danken allen, die sich an dieser Untersuchung beteiligten: dem Bundesamt für Statistik und dem Forschungsinstitut gfs-Zürich für die Zusammenarbeit bei der Erarbeitung der Datenbasis und Delia Meyer, Rea Haldemann und Sarah Kost für das Erstellen des Fragebogens, für das Auswerten und für das Redigieren. Dem Schweizerischen Nationalfonds, der das Projekt finanziert, danken wir für die Unterstützung.

Seit 2012 wird der Schweizer Human-Relations-Barometer elektronisch publiziert und der breiten Öffentlichkeit uneingeschränkt zugänglich gemacht. Auf der Website www.hrbarometer.ch werden im Verlaufe der Zeit auch Zusatzberichte und Detailauswertungen veröffentlicht. Der vollständig aufbereitete und anonymisierte Datensatz zum HR-Barometer 2026 ist ab Mitte 2028 über den Datenservice der FORS (Swiss Foundation for Research in Social Sciences) kostenlos abrufbar.

Kontrolle zu haben, kompetent zu sein und sich als individuelles Ergebnis der eigenen Entwicklung und nicht als Kopie und Abdruck von leidigen Umständen zu fühlen, sind grundlegende Motivationskräfte. Die Frage ist, unter welchen Bedingungen – gerade im Kontext technologischer Disruptionen – sich solche Überzeugungen einstellen und was Arbeitgebende personalpolitisch tun können. Der Human-Relations-Barometer 2026 wirft einen Blick darauf.

Luzern, September 2026

Bruno Staffelbach, Anja Feierabend, Manuela Morf

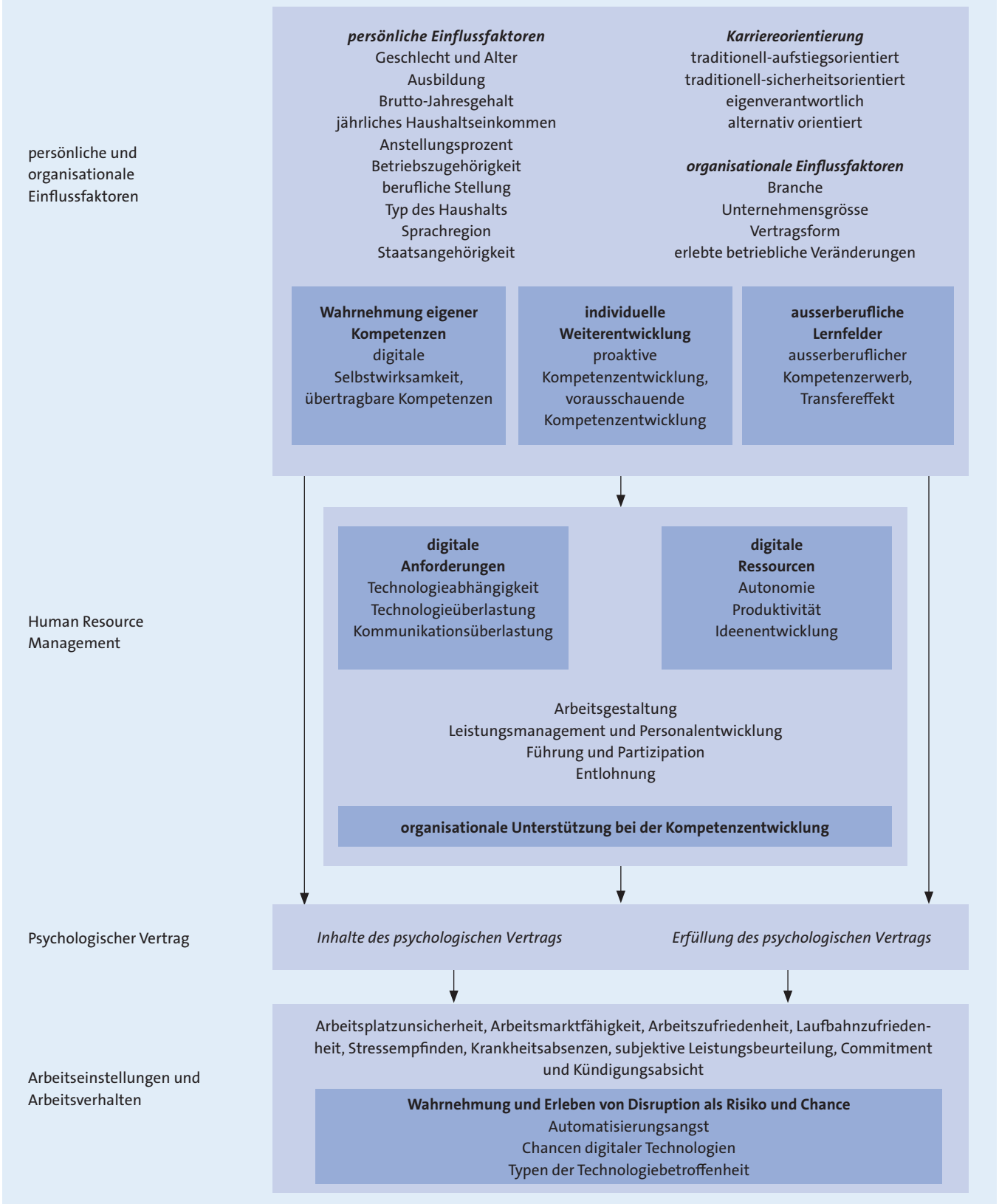
1. Einleitung

Der Schweizer Human-Relations-Barometer (Schweizer HR-Barometer) untersucht seit 2006 die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der gesamten Schweiz. Ein besonderer Fokus liegt auf den Arbeitsbeziehungen («Human Relations») der Beschäftigten zu ihren Arbeitgebenden, ihren direkten vorgesetzten Führungspersonen sowie ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen. Werden diese Beziehungen positiv erlebt, geht dies häufig mit höherer Arbeitszufriedenheit, stärkerer Bindung an das Unternehmen und geringeren Kündigungsabsichten einher. Der Schweizer HR-Barometer ergänzt damit bestehende gesamtwirtschaftliche Indikatoren wie das ETH-Konjunkturbarometer und das Beschäftigungsbarometer des Bundesamts für Statistik um eine personalpsychologische Perspektive.

Das Untersuchungsmodell des Schweizer HR-Barometers basiert auf dem Konzept des psychologischen Vertrags (siehe Abbildung 1.1). Im Unterschied zum formalen Arbeitsvertrag umfasst dieser die gegenseitigen, oftmals nicht ausdrücklich formulierten Erwartungen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Eine Verletzung des psychologischen Vertrags liegt vor, wenn die Angebote des Arbeitgebenden die Erwartungen der Beschäftigten nicht erfüllen. Da sich sowohl die betrieblichen Rahmenbedingungen als auch die Erwartungen der Arbeitnehmenden im Zeitverlauf verändern, unterliegen auch die Inhalte des psychologischen Vertrags einem Wandel. In der Literatur wird zwischen traditionellen und neueren Vertragsinhalten unterschieden. Zu den traditionellen Inhalten zählt beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit, die Arbeitgebende im Gegenzug für die Loyalität der Beschäftigten anbieten. Neuere Vertragsinhalte umfassen unter anderem Möglichkeiten zur Eigenverantwortung, persönlichen Entwicklung und beruflichen Weiterqualifizierung. Insbesondere unter dynamischen wirtschaftlichen und technologischen Bedingungen gewinnen solche Angebote für Arbeitgebende wie auch für Arbeitnehmende an Bedeutung. Neben den Inhalten und der Entwicklung des psychologischen Vertrags untersucht der Schweizer HR-Barometer die aktuellen Ausprägungen und das Zusammenspiel folgender Faktoren:

- organisationale und persönliche Faktoren, beispielsweise Karriereorientierungen
- HRM-Praktiken, beispielsweise Führung, Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Partizipation und Entlohnung
- Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten, beispielsweise Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsmarktfähigkeit, Zufriedenheit, Commitment und Kündigungsabsichten

Abbildung 1.1 **Untersuchungsmodell der Schweizer HR-Barometer-Studie**



Darüber hinaus widmet sich der Schweizer HR-Barometer 2026 im Schwerpunktkapitel dem Thema «Kompetenzen und Disruption». Digitale Technologien und insbesondere künstliche Intelligenz verändern Tätigkeitsprofile, Kompetenzanforderungen und Formen der Zusammenarbeit. Diese Veränderungen können einerseits Belastungen, Überforderung, Unsicherheit und zusätzliche Komplexität erzeugen, andererseits aber auch die Arbeit erleichtern, neue Handlungsspielräume eröffnen und die Produktivität fördern.

Das Schwerpunktkapitel untersucht daher, ob Beschäftigte technologische Veränderungen eher als Risiko oder als Chance wahrnehmen und in welchem Ausmass sie sich für den Umgang damit gewappnet fühlen. Betrachtet werden dabei drei miteinander verbundene Bereiche: die individuelle und organisationale Befähigung im technologischen Wandel, der digitale Arbeitsalltag und die Einschätzung der beruflichen Zukunft. Untersucht wird insbesondere, welche Belastungen und Ressourcen mit dem Einsatz digitaler Technologien verbunden sind, wie Beschäftigte ihre zukünftige Arbeitsmarktfähigkeit einschätzen und welche Rolle Kompetenzen, Eigeninitiative und die Unterstützung durch die Arbeitgebenden spielen. Damit zeigt das Kapitel auf, unter welchen Bedingungen technologischer Wandel eher als Belastung oder Entlastung sowie als Risiko oder Chance erlebt wird.

Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» wird seit 2012 vom Schweizerischen Nationalfonds unterstützt. Das ermöglicht den Zugang zum Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik, aus dem für die Befragung eine repräsentative Zufallsstichprobe gezogen wird. Diese umfasst Personendaten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz.

Wie bereits in den vorangegangenen Erhebungen wurde die Befragung in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut gfs-zürich durchgeführt. Zur Erhöhung der Stichprobenausschöpfung kam bei der Da-

Abbildung 1.2 **Erhebungsmethode**

	Erhebungsmethode	Herkunft der Stichprobe	Sprachregion	Publikationsjahr
a	telefonisch	vom Bundesamt für Statistik, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch	2006
b	telefonisch	vom Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch	2007
c	telefonisch	vom Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch, französisch	2008 – 2010
d	online	vom Internet-Panel des Markt- und Sozialforschungsinstituts LINK	deutsch, französisch	2011
e	mixed-mode: online und schriftlich	vom Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik	deutsch, französisch, italienisch	2012 – 2026

tenerhebung erneut ein Mixed-Mode-Ansatz zum Einsatz. Die Teilnehmenden konnten dabei wählen, ob sie den Fragebogen in Papierform oder digital ausfüllen wollten.

Im Verlauf der mittlerweile vierzehn Erhebungswellen wurden teilweise unterschiedliche Methoden zur Datenerhebung eingesetzt. Diese Methodenwechsel gilt es insbesondere bei der Interpretation der Trendergebnisse zu berücksichtigen, da Veränderungen der untersuchten Grössen möglicherweise nicht ausschliesslich auf tatsächliche Entwicklungen, sondern teilweise auch auf methodische Unterschiede zurückzuführen sind. Aus diesem Grund werden die Jahreszahlen in den Trendabbildungen durch Kleinbuchstaben ergänzt, die auf die jeweils verwendete Erhebungsmethode hinweisen. Die Kleinbuchstaben zwischen «a» und «e» kennzeichnen eine bestimmte Art der Stichprobe und/oder eine spezifische Erhebungsmethode. Abbildung 1.2 bietet hierzu eine Übersicht.

Die diesjährige Befragung wurde von Mitte März bis Ende Mai 2026 durchgeführt. Teilnahmeberechtigt waren – wie in den vorangegangenen Erhebungen – Beschäftigte, die zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 16 und 65 Jahre alt waren und über ein Arbeitspensum von mindestens 40% verfügten. Auch Lernende wurden in die Stichprobe einbezogen, während selbstständig Erwerbende von der Untersuchung ausgeschlossen waren. Die Auswertungen basieren auf den Angaben von 1597 Beschäftigten.

Die Stichprobe der HR-Barometer-Erhebung 2026 weist – basierend auf den Schlüsselmerkmalen des Bundesamts für Statistik – folgende Merkmale auf:

- Die Stichprobe umfasst 50% Frauen und 49% Männer. 1% der Befragten machten keine Angabe oder gaben «diverses Geschlecht» an.
- Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 44 Jahre.
- Bei 7% der Befragten (einschliesslich der Lernenden) liegt das jährliche Bruttoeinkommen unter 25´000 Fr., bei 8% zwischen 25´000 und 50´000 Fr., bei 21% zwischen 50´001 und 75´000 Fr., bei 22% zwischen 75´001 und 100´000 Fr., bei 18% zwischen 100´001 und 125´000 Fr. und bei 16% über 125´000 Fr. Bei 8% fehlt diese Angabe.
- 63% der Befragten arbeiten Vollzeit mit einem Beschäftigungsgrad von mindestens 90%, während 37% einer Teilzeitbeschäftigung mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 40% und unter 90% nachgehen.
- 5% der Befragten sind seit 0 bis 2 Jahren im selben Unternehmen tätig, 27% seit 3 bis 5 Jahren, 27% seit 6 bis 10 Jahren, 14% seit 11 bis 15 Jahren und 27% seit mehr als 15 Jahren.
- 64% der Befragten üben eine berufliche Tätigkeit ohne Vorgesetztenfunktion aus, 25% eine mit Vorgesetztenfunktion, 4% sind als Direktionsmitglied tätig, 2% arbeiten als mitarbeitendes Familienmitglied, und 5% absolvieren eine Lehre.
- 17% der Befragten leben in einem Einpersonenhaushalt, 25% in einem Paarhaushalt ohne Kinder, 38% in einem Paarhaushalt mit Kindern, 8% in einem Einelternhaushalt mit Kindern, 3% in einem Nichtfamilien-

haushalt und 6% in einer anderen Haushaltsform. Bei 3% fehlt diese Angabe.

- 71% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen, 20% aus der französischsprachigen und 9% aus der italienischsprachigen Schweiz.
- 78% der Befragten besitzen die Schweizer Staatsangehörigkeit.
- 12% der Befragten arbeiten in Mikrounternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, 43% in kleinen und mittleren Unternehmen mit 10 bis 249 Beschäftigten und 43% in Grossunternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten. Bei 2% fehlt diese Angabe.
- 88% der Befragten stehen in einem unbefristeten und 10% in einem befristeten Arbeitsverhältnis. Bei 2% fehlt diese Angabe.
- 23% der Befragten erlebten in den zwölf Monaten vor dem Erhebungszeitpunkt eine Restrukturierung. 18% waren von einem Personalabbau und 17% von einem Personalaufbau betroffen. Bei 53% fand keine organisationale Veränderungsmassnahme statt.

Abbildung 1.3 stellt den höchsten Bildungsabschluss der befragten Beschäftigten dar. Abbildung 1.4 zeigt, in welchen Branchen die insgesamt 1597 Befragten tätig sind. Die vollständigen Angaben zu den Merkmalen der Stichprobe sind in Anhang 1 dokumentiert. Anhang 2 enthält zudem eine Übersicht über die erhobenen Skalen, die grösstenteils aus mehreren Fragen zusammengesetzt sind.

Abbildung 1.3 **Höchster Ausbildungsabschluss der befragten Beschäftigten**

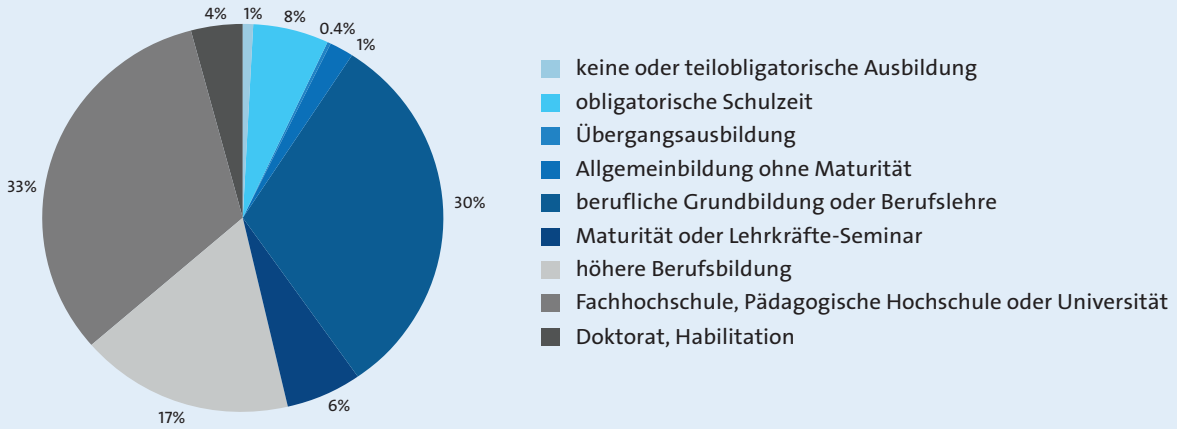
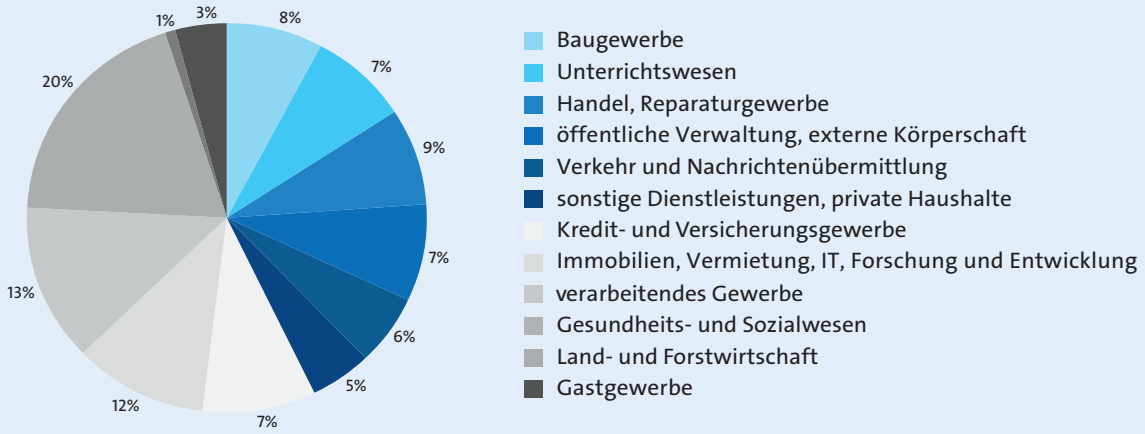


Abbildung 1.4 **Branchenzugehörigkeit der befragten Beschäftigten**



Die Auswertung der Daten erfolgte, sofern nicht anders erwähnt, mittels deskriptiver Statistiken wie Mittelwerten und Prozentangaben. Im Schwerpunktkapitel wurden darüber hinaus Regressionsanalysen durchgeführt. In den Trendkapiteln folgt ein Vergleich der Ergebnisse des aktuellen HR-Barometers mit den Resultaten der vorangegangenen Erhebungen aus den Jahren 2006 bis 2024. Ergänzend enthält Anhang 3 zwei Tabellen mit den Korrelationswerten zwischen sämtlichen erhobenen Merkmalen und Skalen.

Gliederung des Berichts

Der folgende Bericht umfasst ein Schwerpunktthema (Kapitel 2) und Trends (Kapitel 3) und endet mit übergreifenden Schlussfolgerungen (Kapitel 4).

Kapitel 2: Kompetenzen und Disruption

Kapitel 3: Trends

- 3.1 Karriereorientierungen
- 3.2 Human Resource Management
- 3.3 Psychologischer Vertrag
- 3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Kapitel 4: Schlussfolgerungen

2. Kompetenzen und Disruption

Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden digitalen Wandel. Neue Entwicklungen in den Bereichen künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung beeinflussen neben manuellen und routinemässigen Tätigkeiten zunehmend auch wissensintensive, analytische und kommunikative Arbeitsbereiche (Kläui & Siegenthaler, 2025). Dadurch verschieben sich die Grenzen dessen, was durch digitale Technologien unterstützt oder automatisiert werden kann. Dieser Wandel kann disruptiven Charakter annehmen. Unter Disruption verstehen wir dabei tiefgreifende Veränderungen, durch die bestehende Tätigkeiten, Arbeitsweisen und Anforderungen grundlegend infrage gestellt, neu geordnet oder teilweise ersetzt werden (Christensen, 1997).

Damit verändern sich auch die Kompetenzen, die Beschäftigte benötigen. Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Wissen und Können im Arbeitsalltag gezielt einzusetzen, sodass Aufgaben und Anforderungen erfolgreich bewältigt werden können (Kauffeld, 2021). Kompetenzen ermöglichen Beschäftigten somit, mit bestehenden Anforderungen umzugehen und sich zugleich auf veränderte Anforderungen einzustellen.

Während Arbeitgebende mit dem Einsatz neuer Technologien eine Steigerung der Produktivität und Innovationsfähigkeit sowie den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit verfolgen, sind die Auswirkungen für Arbeitnehmende weniger eindeutig. Einerseits kann eine beschleunigte Technologisierung mit wachsender Unsicherheit, steigender Komplexität der Arbeit und einer zunehmenden Ersetzbarkeit bestimmter menschlicher Tätigkeiten einhergehen. Andererseits haben neue Technologien das Potenzial, Arbeit zu erleichtern, Freiräume für interessantere Tätigkeiten oder mehr Freizeit zu schaffen und neue, attraktive Berufsfelder hervorzubringen (Dries et al., 2024). Ob Beschäftigte digitale Veränderungen eher als Risiko oder als Chance erleben, dürfte daher unter anderem davon abhängen, wie sie deren Folgen einschätzen und inwiefern sie sich dem Umgang mit diesen Veränderungen gewachsen fühlen.

Das Schwerpunktkapitel greift diese Ambivalenz auf und untersucht den digitalen Wandel aus der Perspektive der Beschäftigten. Im Zentrum stehen drei miteinander verbundene Perspektiven: Kompetenzen im digitalen Wandel, das Arbeitserleben im digitalen Alltag und die Einschätzung der beruflichen Zukunft (siehe Abbildung 2.1). Damit richtet sich der Blick zunächst darauf, wie gut sich Beschäftigte für den digitalen Wandel gerüstet fühlen, anschliessend auf ihr Erleben digitaler Veränderungen im heutigen Arbeitsalltag und schliesslich auf die damit verbundenen Risiken und Chancen für ihre berufliche Zukunft.

Diese drei Bereiche stehen miteinander in Zusammenhang. So zeigen aktuelle Erkenntnisse beispielsweise, dass der Einsatz von KI bei der Arbeit mit höherem Stress verbunden sein kann. Diese Korrelation ist jedoch schwächer, wenn Beschäftigte über Fähigkeiten verfügen, die ihnen Sicherheit und Kontrolle im Umgang mit KI vermitteln (Kim & Lee, 2024). Auch die Folgen für die berufliche Zukunft sind nicht eindeutig: Gesamtwirtschaftliche Beschäftigungseffekte hängen unter anderem davon ab, inwiefern der Verlust bestehender Arbeitsplätze durch neue Nachfrage, Produktivitätsgewinne und neue Aufgabenfelder kompensiert wird (Welfare et al., 2019). Kompetenzen und Möglichkeiten zu deren Weiterentwicklung können somit eine wichtige Rolle dabei spielen, wie Beschäftigte den digitalen Wandel bewältigen.

Kompetenzen im digitalen Wandel: In einem ersten Schritt untersucht das Kapitel, inwiefern sich Beschäftigte dazu befähigt fühlen, mit den aktuellen digitalen Veränderungen Schritt zu halten. Diese Befähigung wird als Ergebnis eines Zusammenspiels individueller und organisationaler Faktoren verstanden (Forrier et al., 2018). Auf individueller Ebene stehen die Wahrnehmung eigener Kompetenzen, die individuelle Weiterentwicklung sowie die ausserberuflichen Lernfelder im Zentrum. Auf organisationaler Ebene wird betrachtet, inwiefern Arbeitgebende Orientierung bieten und die Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten unterstützen.

Abbildung 2.1 **Die drei Perspektiven auf den digitalen Wandel**

Arbeitserleben im digitalen Alltag: In einem zweiten Schritt richtet sich der Blick darauf, wie Beschäftigte digitale Veränderungen in ihrem heutigen Arbeitsalltag erleben. Im Zentrum steht die Frage, inwiefern die Technologisierung zusätzliche Anforderungen mit sich bringt oder zugleich Ressourcen bereitstellt, die Beschäftigte bei ihrer Arbeit unterstützen und entlasten. Darüber hinaus wird untersucht, welche individuellen und arbeitsbezogenen Merkmale dazu beitragen, dass Beschäftigte diese Sachverhalte unterschiedlich erleben.

Berufliche Zukunft – zwischen Risiken und Chancen: In einem dritten Schritt wird untersucht, wie Beschäftigte ihre berufliche Zukunft vor dem Hintergrund des digitalen Wandels einschätzen. Dabei geht es insbesondere darum, inwiefern sie digitale Veränderungen als Bedrohung für ihre Arbeit wahrnehmen oder damit positive Erwartungen verbinden. Zudem wird betrachtet, welche Beschäftigtengruppen ihre eigene Arbeitstätigkeit eher als gefährdet oder als zukunftsfähig einschätzen.

Abschliessend werden die drei Perspektiven zusammengeführt und ihre Zusammenhänge mit relevanten Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten betrachtet. Die zentrale Frage ist, wie Kompetenzen und das Erleben digitaler Veränderungen mit Arbeitszufriedenheit, Stress, Arbeitsmarktfähigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit, Commitment und Kündigungsabsichten zusammenhängen.

Das Schwerpunktkapitel zeigt damit auf, wie Beschäftigte den digitalen Wandel bewältigen, im Arbeitsalltag erleben und mit Blick auf ihre berufliche Zukunft einschätzen. Daraus lassen sich Ansatzpunkte dafür ableiten, wie Beschäftigte und Arbeitgebende den digitalen Wandel aktiv gestalten können.

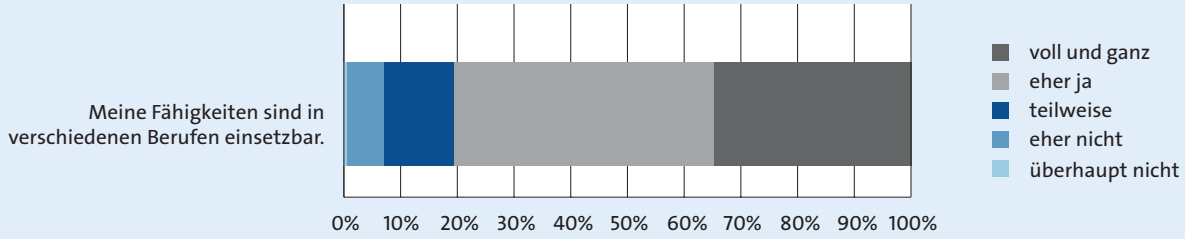
Kompetenzerleben im digitalen Wandel

Der digitale Wandel verändert nicht nur Arbeitsaufgaben, sondern auch die Kompetenzen, die Beschäftigte benötigen, um ihre Arbeit erfolgreich auszuführen. Damit rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie gut Beschäftigte auf diese Veränderungen vorbereitet sind und welche Ressourcen sie benötigen, um neue Anforderungen zu bewältigen. Eine gute Anpassungsfähigkeit entsteht durch das Zusammenspiel von individuellen Kompetenzen und Unterstützung durch die Organisation. Denn die Kompetenzen der Beschäftigten müssen auch zu den Anforderungen und Möglichkeiten aufseiten der Arbeitgebenden passen, damit sie wirksam eingesetzt werden können (Forrier et al., 2018; Rudolph et al., 2017).

Übertragbare Kompetenzen

Neben fachlichem Wissen gewinnen insbesondere Kompetenzen, die sich in unterschiedlichen beruflichen Situationen einsetzen lassen, an Bedeutung, beispielsweise Projektmanagement, analytisches Denken oder digitale Kompetenzen. Solche übertragbaren Kompetenzen erleichtern es Beschäftigten, neue Aufgaben zu übernehmen und sich an veränderte Anforderun-

Abbildung 2.2 **Übertragbare Kompetenzen**



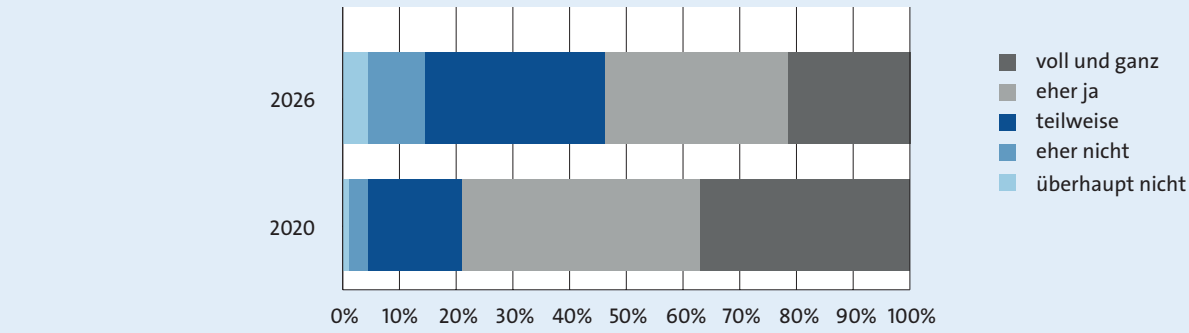
gen anzupassen. Sie gelten als wichtiger Bestandteil nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit (Hirschi et al., 2018).

Die diesjährige Befragung zeigt, dass die Beschäftigten in der Schweiz ihre übertragbaren Kompetenzen als ausgeprägt einschätzen. Insgesamt 70% geben an, voll und ganz oder eher über Fähigkeiten zu verfügen, die sie in unterschiedlichen Berufen einsetzen könnten. Weitere 21% schätzen dies teilweise so ein. Lediglich 9% geben an, eher nicht oder überhaupt nicht über solche übertragbaren Kompetenzen zu verfügen (siehe Abbildung 2.2).

Digitale Selbstwirksamkeit

Für den beruflichen Alltag ist nicht allein entscheidend, dass Beschäftigte über anschlussfähige Kompetenzen verfügen. Sie müssen auch darauf vertrauen, diese erfolgreich einsetzen zu können. Selbstwirksamkeit beschreibt die Überzeugung einer Person, mit den eigenen Fähigkeiten auch schwierige Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können (Rigotti et al., 2008). Im Kontext des digitalen Wandels bezeichnet digitale Selbstwirksamkeit entsprechend das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten im Umgang mit neuen Technologien. In der Befragung wurde beispielsweise erfasst, inwiefern sich Beschäftigte im Umgang mit Technologie und KI auf ihre eigenen Fähigkeiten verlassen können und sich den damit verbundenen Anforderungen gewachsen fühlen.

Abbildung 2.3 **Digitale Selbstwirksamkeit**



Die Ergebnisse zeigen, dass ein grosser Teil der Beschäftigten den eigenen Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Technologien vertraut. 52% stimmen den entsprechenden Aussagen voll und ganz oder eher zu, weitere 33% teilweise. Lediglich 15% stimmen eher nicht oder überhaupt nicht zu. Bereits im HR-Barometer 2020 wurde die digitale Selbstwirksamkeit der Beschäftigten untersucht. Damals schätzten 79% ihre digitale Selbstwirksamkeit als eher hoch oder hoch ein, 17% als mittel und lediglich 4% als eher gering oder gering (siehe Abbildung 2.3). Dies deutet darauf hin, dass das Vertrauen der Beschäftigten in die eigenen digitalen Fähigkeiten seit 2020 abgenommen hat. Dies könnte damit zusammenhängen, dass sich die technologischen Anforderungen an den Arbeitsplatz in den vergangenen Jahren, also seit der Coronapandemie, deutlich weiterentwickelt haben und insbesondere durch neue Anwendungen und den zunehmenden Einsatz von KI komplexer geworden sind.

Interessant ist auch der Vergleich zwischen den beiden Erhebungsjahren hinsichtlich des Alters: 2020 zeigte sich noch ein Altersunterschied. Beschäftigte zwischen 56 und 65 Jahren wiesen mit durchschnittlich 3.8 eine etwas geringere digitale Selbstwirksamkeit auf als die übrigen Altersgruppen mit durchschnittlich 4.0. In der aktuellen Erhebung lässt sich ein solcher Unterschied nicht mehr feststellen: 2026 gibt es hinsichtlich der digitalen Selbstwirksamkeit keine signifikanten Unterschiede zwischen den Altersgruppen.

Unterschiede zeigen sich 2026 hingegen nach Führungsfunktion und Ausbildung. Personen mit Vorgesetztenfunktion berichten eine höhere digitale Selbstwirksamkeit (Durchschnittswert 3.6) als Personen ohne Vorgesetztenfunktion (Durchschnittswert 3.4). Zudem steigt die digitale Selbstwirksamkeit mit dem Ausbildungsniveau. Beschäftigte mit höherer Ausbildung vertrauen somit stärker darauf, mit den Anforderungen neuer Technologien umgehen zu können.

Insgesamt zeigt sich, dass die Beschäftigten in der Schweiz, trotz der im Vergleich zu 2020 zurückhaltenderen Einschätzung der digitalen Selbstwirksamkeit über gute individuelle Voraussetzungen verfügen, um mit dem digitalen Wandel umzugehen. Übertragbare Kompetenzen und eine mehrheitlich ausgeprägte digitale Selbstwirksamkeit bilden eine wichtige Grundlage dafür, auch zukünftige Veränderungen zu bewältigen.

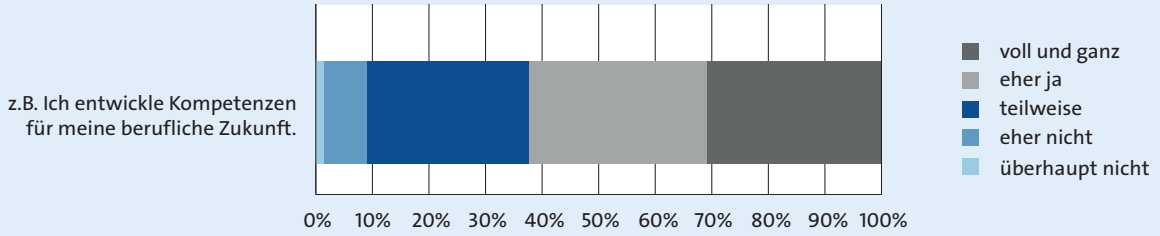
Proaktive Kompetenzentwicklung

Neben übertragbaren Kompetenzen ist für die individuelle Anpassungsfähigkeit auch die Eigeninitiative bei der Weiterentwicklung von Kompetenzen relevant. Da sich berufliche Anforderungen laufend verändern, gewinnt die Bereitschaft, die eigene Entwicklung aktiv mitzugestalten, an Bedeutung. Karrierewege sind heute weniger vorgegeben als früher und liegen daher stärker in der Verantwortung der Beschäftigten, bieten ihnen gleichzeitig aber auch mehr Gestaltungsmöglichkeiten. Strauss et al. (2012) zeigen, dass die proaktive Entwicklung von Kompetenzen für die weitere Laufbahn

relevant sein könnte, auch wenn diese Kompetenzen noch nicht unmittelbar benötigt werden.

Insgesamt 62% der Beschäftigten geben an, ihre Kompetenzen voll und ganz oder eher proaktiv weiterzuentwickeln. Weitere 29% tun dies teilweise. Lediglich 9% setzen sich eher nicht oder überhaupt nicht proaktiv mit ihrer Kompetenzentwicklung auseinander (siehe Abbildung 2.4). Ein Gruppenvergleich zeigt zudem, dass Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion ihre

Abbildung 2.4 **Proaktive Kompetenzentwicklung**



Kompetenzen stärker proaktiv weiterentwickeln (Durchschnittswert 3.9) als Personen ohne Vorgesetztenfunktion (Durchschnittswert 3.6).

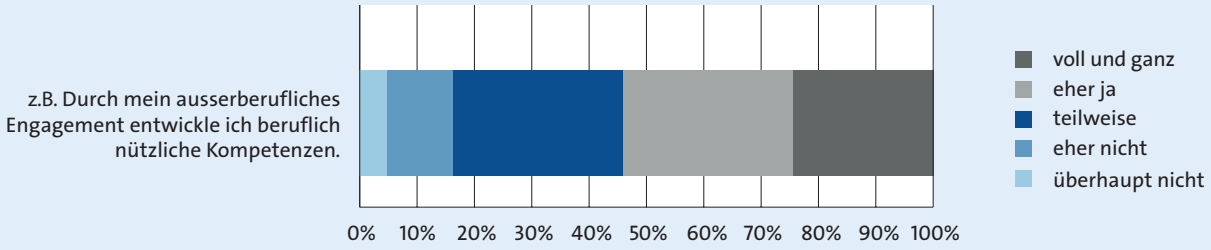
Vorausschauende Kompetenzentwicklung und ausserberuflicher Kompetenzerwerb

Beschäftigte entwickeln ihre Kompetenzen nicht nur für aktuelle Anforderungen, sondern bereiten sich auch gezielt auf künftige Kompetenzanforderungen vor. Diese vorausschauende Kompetenzentwicklung zeigt sich darin, dass sie bereits heute Zeit in Fähigkeiten investieren, die für ihre Arbeit künftig wichtig werden könnten – beispielsweise im Umgang mit neuen Technologien oder KI. Die Befragten investieren dafür durchschnittlich 4.5 Stunden pro Woche während der Arbeitszeit. Hinzu kommen durchschnittlich 3.5 Stunden in der Freizeit. Kompetenzentwicklung mit Blick auf zukünftige Anforderungen findet somit sowohl innerhalb als auch ausserhalb der regulären Arbeitszeit statt.

Kompetenzen entstehen jedoch nicht nur durch gezielte Lernaktivitäten mit beruflichem Bezug. Auch Erfahrungen in anderen Lebensbereichen können Fähigkeiten, die für die berufliche Tätigkeit relevant sind, hervorbringen und weiterentwickeln, beispielsweise im Familienleben, im Rahmen von Vereinsaktivitäten oder freiwilligem Engagement (Carlson et al., 2006). Dazu zählen etwa digitale Kompetenzen, Team- und Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein oder Organisationstalent. In der vorliegenden Ausgabe des HR-Barometers wurde deshalb erfasst, inwiefern ausserhalb der Arbeit erworbene Fähigkeiten und Erfahrungen dazu beitragen, die eigene berufliche Tätigkeit erfolgreicher auszuüben.

Die Ergebnisse zeigen einen deutlichen Transfereffekt ausserberuflich erworbener Kompetenzen. Insgesamt 53% der Beschäftigten stimmen voll

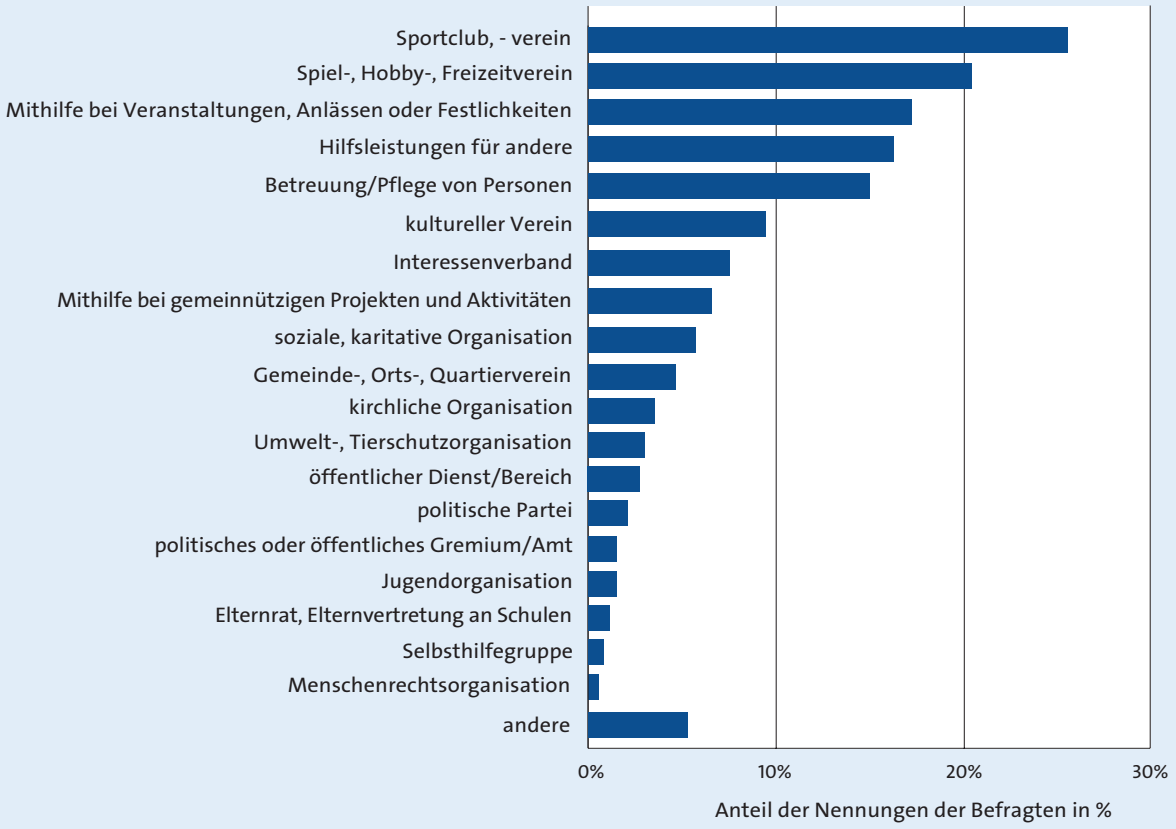
Abbildung 2.5 **Transfereffekt ausserberuflich erworbener Kompetenzen**



und ganz oder eher zu, dass ihnen Erfahrungen aus ihrem Privatleben helfen, ihre beruflichen Aufgaben besser zu bewältigen. Weitere 31% stimmen teilweise zu. Lediglich 16% erkennen darin eher keinen oder überhaupt keinen Mehrwert (siehe Abbildung 2.5).

Durchschnittlich nennen die Befragten zwei ausserberufliche Aktivitäten als relevant für den Erwerb von beruflichen Fähigkeiten. Die Spannweite reicht dabei von keiner bis zu elf Aktivitäten. Am häufigsten werden Sportvereine, Spiel-, Hobby- und Freizeitvereine, die Mithilfe bei Veranstaltungen, Hilfeleistungen für andere sowie Betreuungs- und Pflegeaufgaben als

Abbildung 2.6 **Ausserberuflicher Kompetenzerwerb (Mehrfachnennungen möglich)**



ausserberufliche Bereiche für Kompetenzerwerb genannt (siehe Abbildung 2.6).

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Kompetenzentwicklung über die unmittelbaren Anforderungen der heutigen Arbeit hinausgeht. Beschäftigte investieren bereits heute Zeit in Kompetenzen, die künftig relevant werden könnten, und erwerben zugleich in unterschiedlichen Lebensbereichen Fähigkeiten, die sich auf ihre berufliche Tätigkeit übertragen lassen. Damit tragen sie aktiv dazu bei, ihre Kompetenzen für zukünftige Anforderungen weiterzuentwickeln und zu sichern.

Organisationale Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung

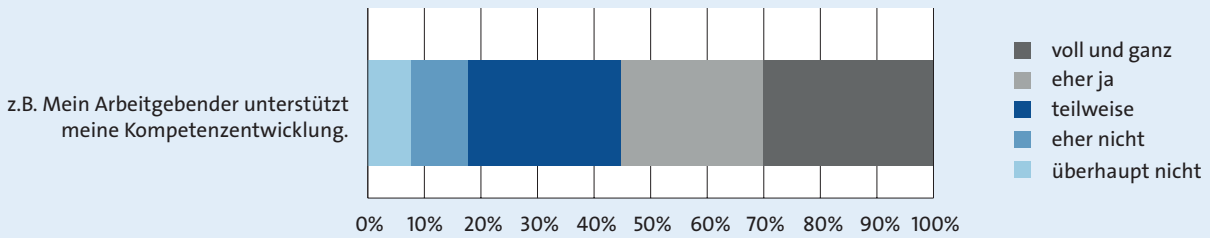
Individuelle Voraussetzungen allein reichen jedoch nicht aus. Damit Beschäftigte ihre Kompetenzen langfristig erhalten und weiterentwickeln können, braucht es entsprechende organisationale Rahmenbedingungen. Arbeitgebende können die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden unterstützen, indem sie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen und Orientierung im digitalen Wandel bieten. In der Befragung wurde deshalb erfasst, inwiefern Beschäftigte eine solche organisationale Unterstützung bei der Entwicklung von Kompetenzen wahrnehmen. Der Ansatz orientiert sich an etablierten Konzepten der Laufbahnförderung, die auf die langfristige berufliche Entwicklung von Beschäftigten ausgerichtet sind (Hirschi et al., 2018).

Die Ergebnisse zeigen ein überwiegend positives Bild: Mehr als vier Fünftel der Beschäftigten erleben ihren Arbeitgebenden bei der Kompetenzentwicklung zumindest teilweise als unterstützend (siehe Abbildung 2.7): 56% geben an, voll und ganz oder eher unterstützt zu werden, weitere 26% teilweise. Lediglich 18% nehmen eher keine oder überhaupt keine Unterstützung wahr.

Organisationale Unterstützung zeigt sich jedoch nicht nur in der allgemeinen Wahrnehmung der Beschäftigten, sondern auch in konkreten Lern- und Entwicklungsangeboten. Diese werden im Trendkapitel 3.2 zum Human Resource Management vertieft betrachtet.

Obwohl viele Beschäftigte die Unterstützung durch ihre Arbeitgebenden insgesamt positiv bewerten, zeigt der Vergleich mit ihren Erwartungen ein differenzierteres Bild (siehe Abbildung 2.8). Insgesamt wünschen sich 38%

Abbildung 2.7 **Organisationale Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung**

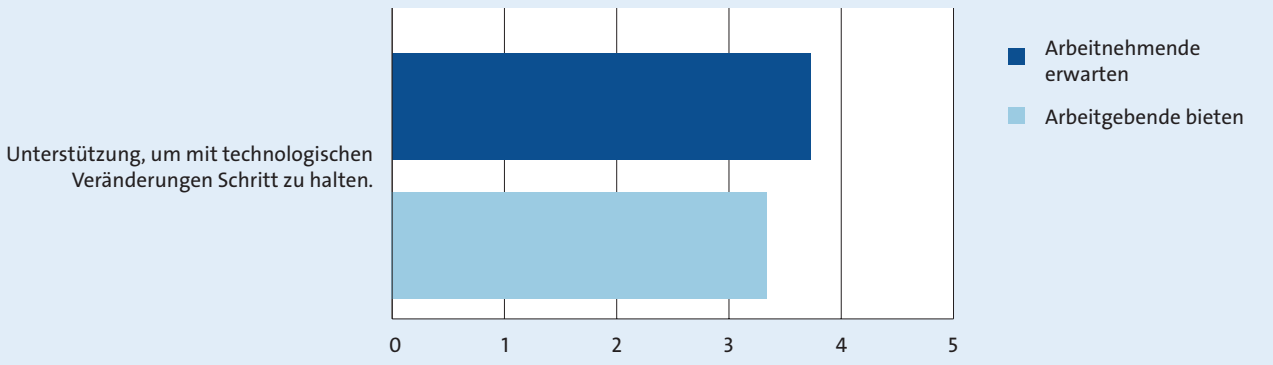


der Beschäftigten mehr Unterstützung bei der Sicherung ihrer Kompetenzen im Umgang mit digitalen Veränderungen, als sie nach eigener Einschätzung tatsächlich erhalten. Die Erwartung der Unterstützung liegt im Durchschnitt bei 3.8, die Wahrnehmung derselben bei 3.3. Beide Angaben wurden auf einer fünfstufigen Skala von 1 («überhaupt nicht») bis 5 («voll und ganz») erfasst. Die wahrgenommene Unterstützung bleibt damit bei einem Teil der Beschäftigten hinter den Erwartungen zurück

Eine solche Diskrepanz kann für das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden relevant sein. Erfüllen Arbeitgebende die Erwartungen ihrer Beschäftigten an die organisationale Unterstützung wiederholt nicht, kann das zur Folge haben, dass diese den psychologischen Vertrag als nicht erfüllt wahrnehmen, was sich negativ auf das wechselseitige Vertrauensverhältnis auswirken kann. Die Bedeutung solcher Erwartungen wird in Kapitel 3.3 zum psychologischen Vertrag vertieft aufgegriffen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Entwicklung zukunftsfähiger Kompetenzen sowohl die individuelle Initiative der Beschäftigten als auch organisationale Unterstützung erfordert. Viele Beschäftigte investieren aktiv in die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und verfügen über eine vergleichsweise hohe digitale Selbstwirksamkeit. Gleichzeitig können Arbeitgebende durch Orientierung, Lernmöglichkeiten und gezielte Entwicklungsangebote dazu beitragen, diese individuellen Voraussetzungen zu stärken. Die Wahrnehmung organisationaler Unterstützung fällt insgesamt positiv aus, bleibt jedoch hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurück.

Abbildung 2.8 **Organisationale Unterstützung bei der Kompetenzsicherung**



Arbeitserleben im digitalen Alltag

Der zweite Bereich des Schwerpunktkapitels untersucht, wie digitale Technologien den Arbeitsalltag der Beschäftigten prägen. Im Zentrum steht die Frage, welche Auswirkungen die zunehmende Digitalisierung auf die Qualität der täglichen Arbeit hat und welche Beschäftigten eher gering von der Digitalisierung betroffen sind, sie als relativ belastend oder unterstützend

oder beides wahrnehmen, auch in Abhängigkeit von eigenen Kompetenzerleben und von der organisationalen Unterstützung.

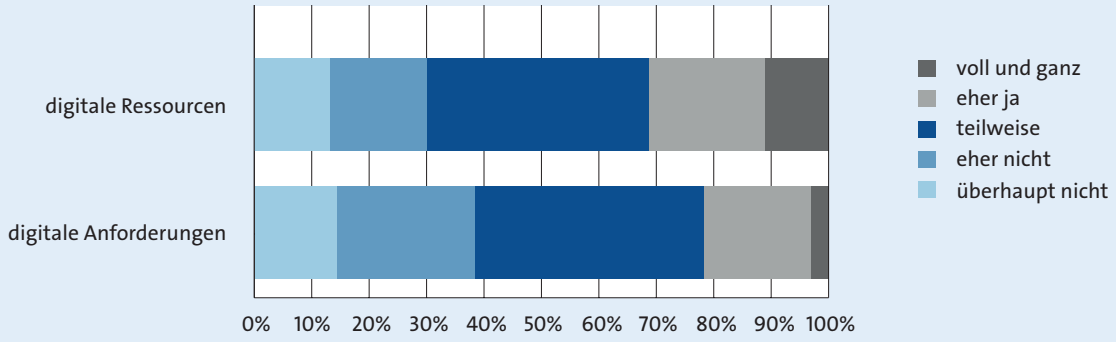
Als theoretischer Bezugsrahmen dient das Job-Demands-Resources-Modell (JD-R-Modell) von Bakker & Demerouti (2017). Es geht davon aus, dass Arbeitsanforderungen belastend wirken können, während Arbeitsressourcen helfen, besser mit Belastungen umzugehen, und Motivation freisetzen. Mit der fortschreitenden digitalen Veränderung lässt sich dieses Modell auf digitale Arbeitsbedingungen übertragen (Scholze & Hecker, 2024). Digitale Arbeitsanforderungen umfassen Belastungen, die durch den Einsatz digitaler Technologien entstehen können wie beispielsweise Kommunikationsüberlastung. Digitale Arbeitsressourcen beschreiben demgegenüber unterstützende Eigenschaften digitaler Technologien, etwa eine höhere individuelle Produktivität.

Digitale Anforderungen und Ressourcen

Im Folgenden wird beschrieben, wie Beschäftigte diese digitalen Anforderungen und Ressourcen derzeit wahrnehmen. Das Belastungspotenzial digitaler Anforderungen fällt gegenüber dem Unterstützungspotenzial digitaler Ressourcen vergleichsweise kleiner aus (siehe Abbildung 2.9). So stimmen 21% der Beschäftigten voll und ganz oder eher zu, dass sie im Arbeitsalltag hohe digitale Anforderungen erleben. Weitere 40% stimmen dem teilweise zu, während 39% eher oder überhaupt keine digitalen Anforderungen wahrnehmen. Demgegenüber sind 31% der Beschäftigten der Ansicht, dass sie voll und ganz oder eher über hohe digitale Ressourcen verfügen, weitere 39% stimmen dem teilweise zu. 30% nehmen digitale Technologien eher nicht oder überhaupt nicht als Ressource wahr.

Bei den digitalen Anforderungen werden drei Formen unterschieden: Technologieabhängigkeit, Technologieüberlastung und Kommunikationsüberlastung. Technologieabhängigkeit beschreibt, wie stark Beschäftigte für ihre Arbeit auf einen zuverlässigen Zugang zu digitalen Technologien und deren störungsfreies Funktionieren angewiesen sind. Technologieüberlastung bezeichnet eine durch digitale Technologien erhöhte Arbeitsintensität.

Abbildung 2.9 **Digitale Anforderungen und Ressourcen**



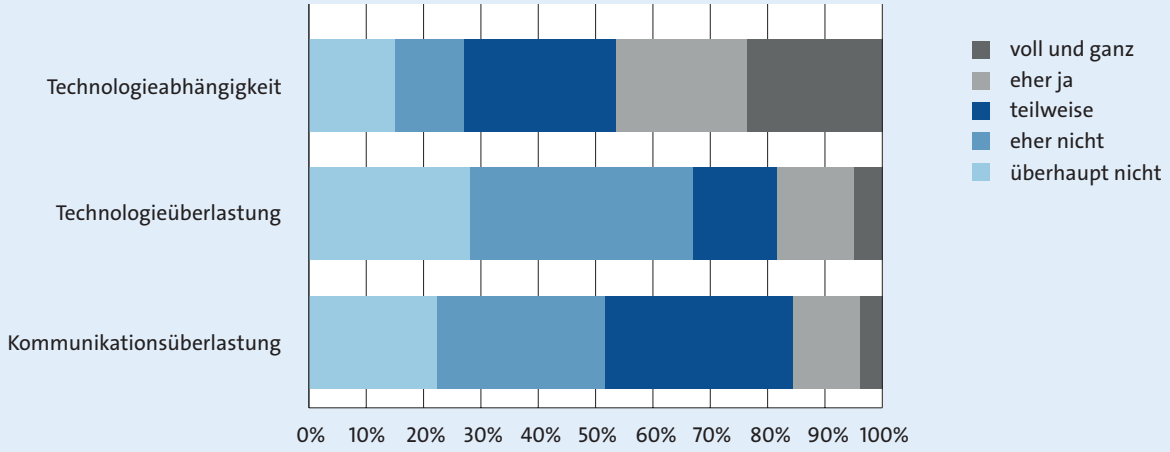
Kommunikationsüberlastung entsteht durch die Nutzung verschiedener digitaler Kommunikationskanäle, beispielsweise E-Mail, Chats oder Bots, sowie die damit verbundene Erreichbarkeit (siehe Abbildung 2.10).

Am stärksten ausgeprägt ist die Technologieabhängigkeit. Fast die Hälfte der Beschäftigten (46%) gibt an, voll und ganz oder eher darauf angewiesen zu sein, dass digitale Technologien zuverlässig funktionieren. Weitere 25% stimmen teilweise zu, während 29% eher nicht oder überhaupt nicht von digitalen Technologien abhängig sind.

Deutlich seltener wird Technologieüberlastung berichtet. Lediglich 19% der Beschäftigten stimmen voll und ganz oder eher zu, dass digitale Technologien ihre Arbeitsbelastung erhöhen. 14% stimmen teilweise zu, während sich mehr als zwei Drittel (67%) eher nicht oder überhaupt nicht durch digitale Technologien überlastet fühlen.

Die Kommunikationsüberlastung nimmt eine Mittelposition ein. 15% der Beschäftigten berichten, voll und ganz oder eher durch digitale Kommunikation überlastet zu sein. Ein Drittel (33%) erlebt dies teilweise, während etwas mehr als die Hälfte (52%) eher keine oder überhaupt keine Kommunikationsüberlastung wahrnimmt.

Abbildung 2.10 **Digitale Anforderungen**



Auch bei den digitalen Ressourcen zeigen sich Unterschiede zwischen den einzelnen Dimensionen. Unterschieden werden Autonomie im Sinne von grösseren Handlungsspielräumen, die Steigerung der individuellen Produktivität sowie die Unterstützung bei der Ideenentwicklung (siehe Abbildung 2.11).

Nur wenige Beschäftigte empfinden digitale Technologien als Gewinn für die eigene Autonomie. 28% der Beschäftigten stimmen voll und ganz oder eher zu, dass ihnen die digitale Infrastruktur Freiheiten und Unabhängigkeit bei der Gestaltung ihrer Arbeit ermöglicht. Weitere 30% stimmen

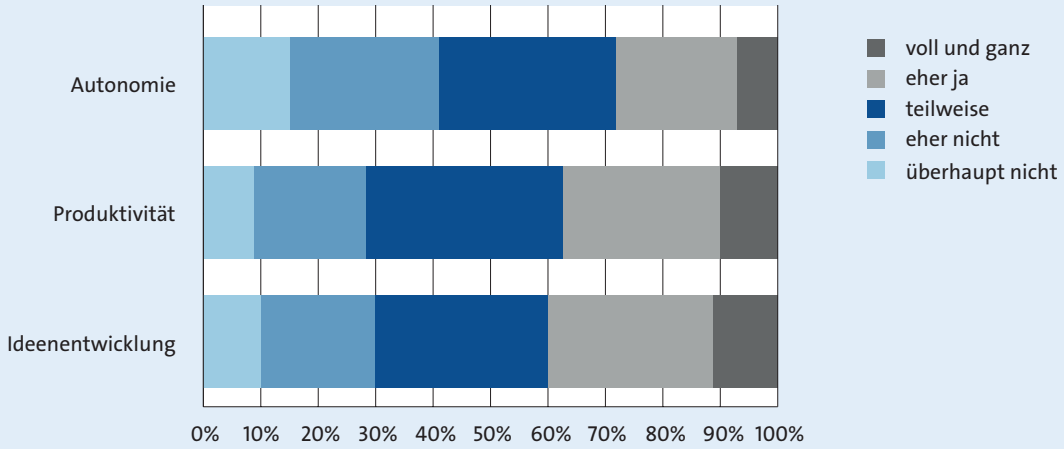
dieser Aussage teilweise zu, während 42% eher oder überhaupt nicht zustimmen.

Etwas positiver werden die Auswirkungen auf die Steigerung der individuellen Produktivität beurteilt. 38% der Beschäftigten geben an, dass digitale Technologien ihre Produktivität eher oder deutlich steigern. Weitere 34% stimmen teilweise zu, während 28% keine oder kaum produktivitätssteigernde Effekte wahrnehmen.

Am stärksten ausgeprägt ist die Ideenentwicklung. 40% der Beschäftigten stimmen voll und ganz oder eher zu, dass digitale Technologien sie dabei unterstützen, neue Ideen und Möglichkeiten zu entdecken. Weitere 30% stimmen teilweise zu. 30% erleben eine solche Unterstützung hingegen eher nicht oder überhaupt nicht.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass digitale Technologien den Arbeitsalltag weder ausschliesslich belasten noch ausschliesslich unterstützen. Vielmehr hängt das Arbeitserleben der Beschäftigten entscheidend davon ab, wie digitale Technologien in die Arbeit eingebunden sind und ob neben den neuen Anforderungen zugleich ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.

Abbildung 2.11 **Digitale Ressourcen**



Erleben im heutigen Arbeitsalltag

Eine aggregierte Betrachtung der digitalen Anforderungen und Ressourcen vernachlässigt allerdings den Punkt, dass es massgebliche Unterschiede in den individuellen Wahrnehmungen der Beschäftigten geben kann. Um diese Unterschiede sichtbar zu machen, werden auf Grundlage von Median-Splits vier Gruppen unterschieden.

Die erste Gruppe ist wenig digital geprägt. Sie berichtet sowohl von geringen digitalen Anforderungen als auch von geringen digitalen Ressourcen und umfasst 33% der Befragten. Die zweite Gruppe wird als digital unterstützt bezeichnet und macht 18% der Befragten aus. Diese Beschäftigten neh-

men vergleichsweise hohe digitale Ressourcen wahr, berichten jedoch gleichzeitig von eher geringen digitalen Anforderungen. Die dritte Gruppe ist digital belastet. Sie erlebt hohe digitale Anforderungen, verfügt nach eigener Einschätzung jedoch über vergleichsweise geringe digitale Ressourcen. Ihr gehören 24% der Befragten an. Die vierte Gruppe arbeitet in einem digital intensiven Umfeld und umfasst 25% der Befragten. Die Beschäftigten dieser Gruppe berichten sowohl von hohen digitalen Anforderungen als auch von hohen digitalen Ressourcen. Die Mittelwerte der vier Gruppen hinsichtlich digitaler Anforderungen und Ressourcen sind in Tabelle 2.1 dargestellt:

Die wenig digital geprägte Gruppe umfasst vor allem Beschäftigte, deren Tätigkeiten durch persönlichen Austausch oder handwerkliche Arbeit gekennzeichnet sind und daher seltener digitale Technologien erfordern. Überdurchschnittlich vertreten sind Beschäftigte aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, dem Gastgewerbe sowie der Land- und Forstwirtschaft und dem Baugewerbe. Sie arbeiten häufiger in kleineren Unternehmen, haben seltener eine Führungsfunktion inne und nutzen vergleichsweise selten die Option mobiler Arbeit respektive Homeoffice. Der Arbeitsalltag dieser Gruppe ist kaum digital geprägt. Entsprechend nehmen sie die Chancen digitaler Technologien eher zurückhaltend wahr und berichten eine vergleichsweise geringe Automatisierungsangst. Die organisationale Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung unterscheidet sich jedoch kaum von jener anderer Gruppen.

Die digital unterstützte Gruppe besteht überdurchschnittlich häufig aus höher gebildeten Beschäftigten, Führungskräften sowie Beschäftigten aus wissens- und technologieintensiven Branchen wie der Informatik, Forschung und Entwicklung oder dem Immobilienwesen. Sie arbeiten häufiger mobil und sind überdurchschnittlich oft in kleineren Unternehmen tätig. Digitale Technologien werden vor allem als Unterstützung bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben erlebt, etwa durch effizientere Arbeitsprozesse oder die Automatisierung administrativer Tätigkeiten. Entsprechend berichten diese Beschäftigten von der höchsten digitalen Selbstwirksamkeit, der stärksten organisationalen Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung und der geringsten Automatisierungsangst. Auch die Chancen digitaler Technologien werden in dieser Gruppe am positivsten eingeschätzt.

Die digital belastete Gruppe ist überdurchschnittlich häufig in Grossunternehmen beschäftigt. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit in grossen Organisationen stärker digital organisiert sind. Im Unterschied zur digital unterstützten Gruppe reichen die verfügbaren digitalen Ressourcen aus Sicht dieser Beschäftigten jedoch nicht aus, um die Anforderungen ihres Arbeitsalltags zu bewältigen. Sie berichten entsprechend von einer geringeren digitalen Selbstwirksamkeit, der höchsten Automatisierungsangst sowie einer vergleichsweise kritischen Einschätzung der Chancen digitaler Technologien.

Tabelle 2.1 **Erlebnisgruppen des digitalen Alltags**

Wer	wenig digital geprägt (n=519)	digital unterstützt (n=284)	digital belastet (n=380)	digital intensiv (n=393)
durchschnittliches Alter	43.4	42.5	46.4	44.2
Geschlecht (Anteil Frauen)	54.4%	47.9%	50.4%	47.0%
Position (überrepräsentierte Position)	ohne Vorgesetzten-funktion	mit Vorgesetzten-funktion	n.d.*	mit Vorgesetzten-funktion
Ausbildung (überrepräsentierte Abschlüsse)	berufliche Grund-bildung oder Berufslehre	Fachhochschule, Pädagogische Hochschule oder Universität; Doktorat, Habilitation	n.d.*	Fachhochschule, Pädagogische Hochschule oder Universität; Doktorat, Habilitation
Branche (überrepräsentierte Branche)	Gesundheits- und Sozialwesen; Land- und Forstwirtschaft; Baugewerbe; Gastgewerbe	Informatik; Forschung und Entwicklung, Immobilien und Vermietung	n.d.*	Kredit- und Versicherung; Industrie und verarbeitendes Ge-werbe; Informatik; Forschung und Entwicklung, Immobilien und Vermietung
Unternehmensgrösse (überrepräsentierte Grössenkategorie)	kleine Unternehmen (<50 Mitarbeitende)	kleine Unternehmen (<50 Mitarbeitende)	Grossunternehmen (≥1000 Mitarbeitende)	Grossunternehmen (≥1000 Mitarbeitende)
mobile Arbeit (Anteil pro Woche)	7.5%	19.6%	15.8%	24.2%
digitale Selbstwirksamkeit (Skala von 1-5)	3.2	3.9	3.3	3.7
organisationale Unterstützung (Skala von 1-5)	3.5	4.0	3.1	3.7
digitale Ressourcen (Skala von 1-5)	2.2	3.9	2.5	3.9
digitale Anforderungen (Skala von 1-5)	2.0	2.3	3.5	3.3
Chancen digitaler Technologien (Skala von 1-5)	2.9	3.6	2.9	3.4
Automatisierungsangst (Skala von 1-5)	2.4	2.5	2.8	2.8

**n.d. = Bei zu kleinen Fallzahlen oder nicht eindeutigen Mustern wird „n.d." (keine deutliche Tendenz) ausgewiesen. Funktion, Ausbildung, Branche und Unternehmensgrösse beziehen sich auf gegenüber der Gesamtstichprobe überrepräsentierte Kategorien.*

Die digital intensive Gruppe weist viele Gemeinsamkeiten mit der digital unterstützten Gruppe auf. Sie umfasst überdurchschnittlich häufig höher gebildete Beschäftigte, Führungskräfte sowie Personen aus wissens- und technologieintensiven Branchen. Zusätzlich sind Beschäftigte aus dem verarbeitenden Gewerbe und aus Grossunternehmen stärker vertreten. Obwohl sie ihren Arbeitsalltag als stark digitalisiert erleben, stehen den hohen Anforderungen aus ihrer Sicht ausreichende digitale Ressourcen gegenüber. Entsprechend berichten sie von einer hohen digitalen Selbstwirksamkeit und einer starken organisationalen Unterstützung. Gleichzeitig gehen die intensiven Berührungspunkte mit digitalen Technologien mit einer erhöhten Sensibilität für deren Folgen einher: Chancen digitaler Technologien werden eher positiv eingeschätzt, während die Automatisierungsangst ähnlich hoch wie bei den digital Belasteten ausfällt.

Entgegen der verbreiteten Annahme, jüngere Beschäftigte würden Digitalisierung grundsätzlich anders erleben, zeigen sich zwischen den Altersgruppen nur geringe Unterschiede. Auch hinsichtlich des Geschlechts fallen die Unterschiede insgesamt gering aus.

Insgesamt verdeutlichen die Gruppenvergleiche, dass Digitalisierung zwar längst zum Arbeitsalltag gehört, Beschäftigte jedoch in sehr unterschiedlichem Ausmass von digitalen Anforderungen und Ressourcen betroffen sind. Diese Unterschiede prägen nicht nur das Erleben der Arbeit, sondern auch die Einschätzung des digitalen Wandels sowie der eigenen beruflichen Zukunft und der langfristigen Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Berufliche Zukunft – zwischen Risiken und Chancen

Digitaler Wandel verändert die Arbeitswelt kontinuierlich. Neue Technologien können nicht nur Arbeitsprozesse effizienter gestalten oder belastende Tätigkeiten übernehmen, sondern ermöglichen auch neue Formen der Zusammenarbeit sowie neue Berufsfelder. Gleichzeitig verändern sie bestehende Tätigkeitsprofile und Qualifikationsanforderungen. Digitaler Wandel führt damit weniger zu einem generellen Beschäftigungsabbau als vielmehr zu einer Verschiebung von Tätigkeiten und Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt.

Für Beschäftigte stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, welche Folgen diese Entwicklungen für ihre eigene berufliche Zukunft haben. Die Sorge, dass Maschinen menschliche Arbeit ersetzen könnten, begleitet technologische Innovationen seit der Industrialisierung. Mit jeder neuen Innovationswelle entbrennt die Diskussion über mögliche Arbeitsplatzverluste erneut. Dies ist besonders bedeutsam, weil Arbeit weit mehr als eine wirtschaftliche Funktion erfüllt: Sie sichert Einkommen, strukturiert den Alltag, ermöglicht soziale Beziehungen und trägt wesentlich zur persönlichen Identität bei. Historische Beispiele zeigen, dass tiefgreifende Veränderungen oder der Verlust von Arbeit nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Gemeinschaften belasten können (Włoch, Śledziewska & Rożynek, 2025). Derzeit gewinnt diese Debatte erneut an Bedeutung (Berg, Gmyrek & Bescond, 2023). Fortschritte in der KI eröffnen weitreichende Möglichkeiten

zur Automatisierung von Aufgaben. Im Unterschied zu früheren technologischen Veränderungen betrifft dies zunehmend nicht nur körperliche Routinetätigkeiten, sondern auch kognitive und kreative Arbeiten. Dadurch entstehen einerseits neue Chancen für Produktivität und Innovation (nachfolgend als Chancen digitaler Technologien bezeichnet), andererseits wächst die Unsicherheit über die Zukunft einzelner Berufe und Tätigkeiten. Diese Unsicherheit wird häufig unter dem Begriff der Automatisierungsangst zusammengefasst. Sie beschreibt die Sorge, dass Teile der eigenen Arbeit automatisiert, abgewertet oder langfristig ersetzt werden könnten (Yam et al., 2023).

Vor diesem Hintergrund untersucht das Schwerpunktkapitel, wie Beschäftigte in der Schweiz die fortschreitende Technologisierung der Arbeit wahrnehmen, ob sie diese eher als Bedrohung oder als Chance einschätzen und anhand welcher Merkmale sich Personen unterscheiden, die sich eher als gefährdet oder als zukunftsfähig erleben.

Automatisierungsangst

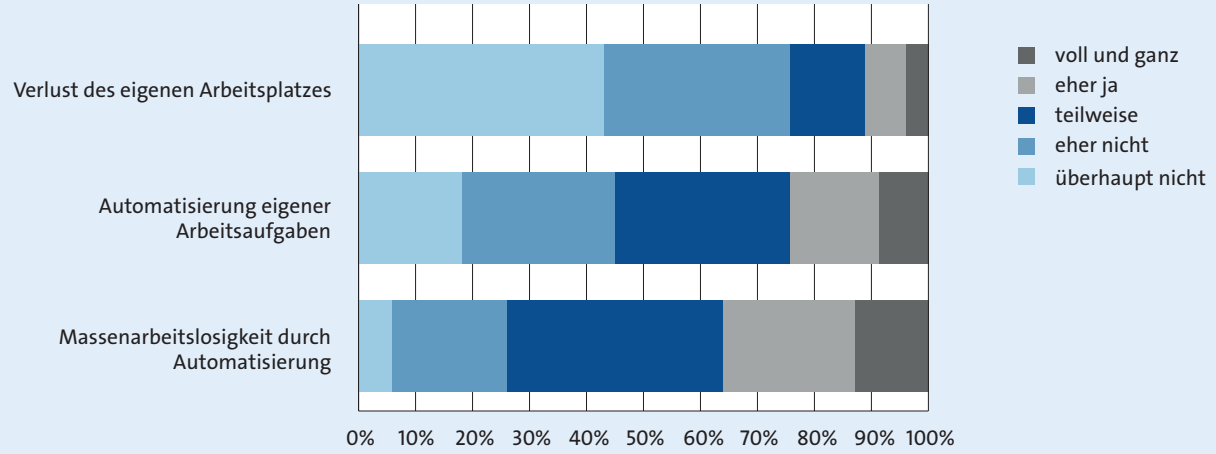
Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers zeigen, dass die Automatisierungsangst je nach betrachtetem Aspekt unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Erfasst wurde, inwiefern Beschäftigte mit gesamtwirtschaftlichen Folgen der Automatisierung rechnen, eine Automatisierung ihrer eigenen Arbeitsaufgaben erwarten und einen Verlust des eigenen Arbeitsplatzes befürchten. Dabei zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen diesen drei Ebenen (siehe Abbildung 2.12).

Mit Blick auf den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes, äussern 11% der Beschäftigten voll und ganz oder eher die Befürchtung, ihren Arbeitsplatz in ihrem derzeitigen Beruf aufgrund neuer Technologien künftig zu verlieren. Weitere 12% stimmen teilweise zu. Die grosse Mehrheit von 78% befürchtet dies eher nicht oder überhaupt nicht. Insgesamt schätzt die Mehrheit der Beschäftigten ihre eigene berufliche Zukunft trotz des digitalen Wandels positiv ein.

Ein differenzierteres Bild zeigt sich bei der Automatisierung eigener Arbeitsaufgaben. 23% der Beschäftigten rechnen voll und ganz oder eher damit, dass künftig Aufgaben in ihrem Verantwortungsbereich mittels neuer Technologien oder KI automatisiert werden. Weitere 32% gehen teilweise davon aus. 46% erwarten dies eher nicht oder überhaupt nicht. Damit wird die Automatisierung einzelner Aufgaben deutlich häufiger erwartet als der Verlust des eigenen Arbeitsplatzes.

Kritischer fällt die Einschätzung der Massenarbeitslosigkeit durch Automatisierung aus. 36% der Beschäftigten stimmen voll und ganz oder eher der Aussage zu, dass neue Technologien und KI sowie die damit verbundene Automatisierung von Aufgaben künftig zu Massenarbeitslosigkeit führen werden. Weitere 36% stimmen teilweise zu. 28% gehen eher nicht oder überhaupt nicht davon aus. Die möglichen Folgen der Automatisierung werden auf gesamtwirtschaftlicher Ebene somit deutlich kritischer eingeschätzt als für den eigenen Arbeitsplatz.

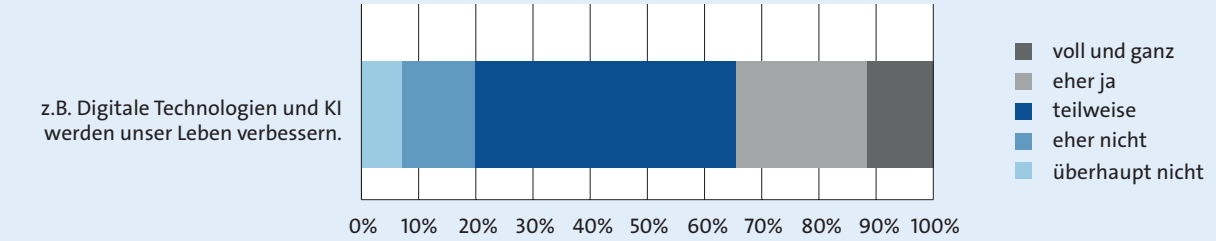
Abbildung 2.12 **Automatisierungsangst**



Chancen digitaler Technologien

Gleichzeitig sehen die Befragten in digitalen Technologien und KI auch erhebliche Chancen. Trotz der verbreiteten Sorge um mögliche gesamtwirtschaftliche Folgen der Automatisierung werden deren Auswirkungen auf das eigene Leben überwiegend positiv eingeschätzt. Über alle drei Aussagen hinweg – dass digitale Technologien und KI den Lebensstandard verbessern, das Leben einfacher machen und den Alltag bequemer gestalten werden – zeigt sich ein ähnliches Antwortmuster (siehe Abbildung 2.13): 34% der Befragten stimmen diesen Aussagen voll und ganz oder eher zu, weitere 46% teilweise. Lediglich 20% stimmen ihnen eher nicht oder überhaupt nicht zu. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass die Befragten die Potenziale digitaler Technologien und KI durchaus anerkennen, auch wenn sie gleichzeitig mögliche Risiken für den Arbeitsmarkt sehen.

Abbildung 2.13 **Chancen digitaler Technologien**



Auswirkungen digitaler Technologien auf die eigene Arbeit

Wie Beschäftigte digitale Technologien allgemein bewerten, sagt noch nicht unmittelbar etwas darüber aus, wie sie deren Auswirkungen auf ihre eigene

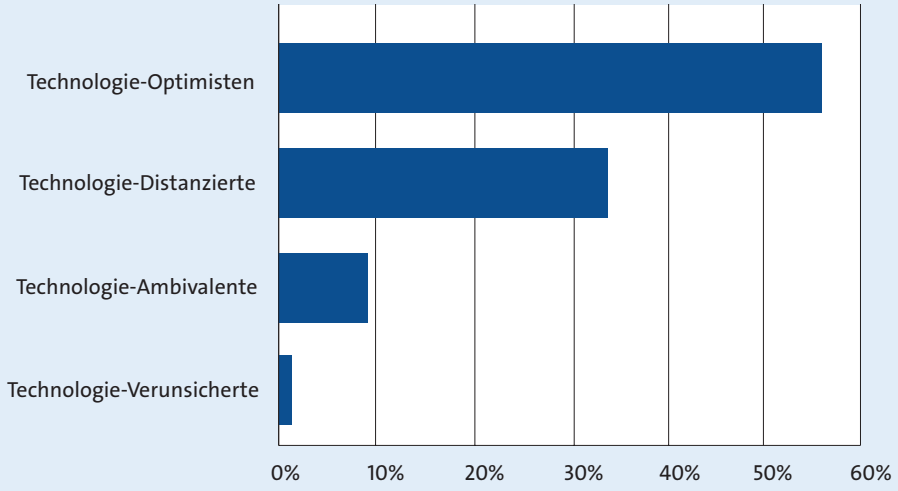
Arbeit einschätzen. Um die individuelle Betroffenheit abzubilden, wurden die Beschäftigten danach gefragt, welche von vier Aussagen ihre aktuelle Arbeitssituation im Umgang mit neuen Technologien und KI am besten beschreibt. Je nach gewählter Aussage wurden sie einer der folgenden vier Gruppen zugeordnet:

- Technologie-Distanzierte: Neue Technologien/KI haben keinen Einfluss auf meine Arbeitsaufgaben.
- Technologie-Optimisten: Neue Technologien/KI unterstützen mich bei meinen Arbeitsaufgaben.
- Technologie-Ambivalente: Neue Technologien/KI ersetzen mich bei immer mehr Arbeitsaufgaben.
- Technologie-Verunsicherte: Neue Technologien/KI ersetzen mich bei so vielen Aufgaben, dass eine Umschulung nötig ist.

Abbildung 2.14 zeigt, wie häufig die vier Technologie-Typen unter den Beschäftigten vertreten sind. Mit 56% bilden die Technologie-Optimisten die grösste Gruppe. Sie erleben neue Technologien und KI vor allem als Unterstützung bei ihrer Arbeit. Weitere 33% zählen zu den Technologie-Distanzierten und nehmen bislang keinen Einfluss auf ihre Arbeitsaufgaben wahr. 9% gehören zu den Technologie-Ambivalenten; sie nehmen wahr, dass neue Technologien zunehmend einzelne Arbeitsaufgaben ersetzen. Lediglich 2% zählen zu den Technologie-Verunsicherten, die eine so weitreichende Ersetzung ihrer Tätigkeit wahrnehmen, dass eine Umschulung notwendig wird.

Insgesamt zeigt sich somit, dass Beschäftigte die Auswirkungen neuer Technologien und KI auf ihre eigene Arbeitssituation überwiegend neutral oder positiv einschätzen. Fast neun von zehn Beschäftigten erleben digitale Technologien entweder als Unterstützung ihrer Arbeit oder nehmen bislang

Abbildung 2.14 **Typen der Technologiebetroffenheit**



keinen Einfluss auf ihre Arbeitsaufgaben wahr. Die Vorstellung, dass die eigene Tätigkeit weitgehend ersetzt werden könnte, ist hingegen nur bei einer kleinen Minderheit verbreitet.

Eine detaillierte Betrachtung der vier Typen zeigt, dass sich diese hinsichtlich verschiedener soziodemografischer, beruflicher und persönlicher Merkmale unterscheiden (siehe Tabelle 2.2).

Technologie-Distanzierte: Diese Beschäftigten nehmen bislang keinen wesentlichen Einfluss von neuen Technologien oder KI auf ihre Arbeit wahr. Sie verfügen häufiger über eine berufliche Grundbildung beziehungsweise Berufslehre als höchsten Abschluss und arbeiten überdurchschnittlich häufig in kleineren Unternehmen sowie im Bau- und Ausbaugewerbe oder im Gesundheitswesen. Auch mobile Arbeit ist in dieser Gruppe vergleichsweise wenig verbreitet. Passend dazu berichten sie die geringsten digitalen Anforderungen, aber auch die geringsten digitalen Ressourcen. Die Chancen digitaler Technologien schätzen sie vergleichsweise zurückhaltend ein.

Technologie-Optimisten: Diese Beschäftigten erleben neue Technologien und KI vor allem als Unterstützung bei ihrer Arbeit. Sie verfügen über die höchsten digitalen Ressourcen und nehmen die stärkste organisationale Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung wahr. Besonders häufig finden sich in dieser Gruppe höher qualifizierte Beschäftigte, Personen mit Führungsverantwortung sowie Beschäftigte aus wissens- und technologieintensiven Branchen. Gleichzeitig schätzen sie die Chancen digitaler Technologien von allen Gruppen am höchsten ein.

Technologie-Ambivalente: Bei diesen Beschäftigten übernehmen neue Technologien und KI zunehmend einzelne Aufgaben. Sie arbeiten überdurchschnittlich häufig in Grossunternehmen sowie in technologieintensiven Branchen und erleben vergleichsweise hohe digitale Anforderungen. Gleichzeitig verfügen sie über relativ hohe digitale Ressourcen. Von den vorherigen Gruppen unterscheidet sie am deutlichsten ihre grössere Angst vor Automatisierung. Digitale Technologien gehen für sie sowohl mit Ressourcen als auch mit zunehmender Ersetzbarkeit einzelner ihrer Tätigkeiten einher.

Technologie-Verunsicherte: Diese Beschäftigten erleben die Auswirkungen neuer Technologien und KI am stärksten als Bedrohung für ihre berufliche Zukunft. Sie berichten die höchsten digitalen Anforderungen und die stärkste Automatisierungsangst. Gleichzeitig nehmen sie von allen Gruppen die geringste organisationale Unterstützung bei ihrer Kompetenzentwicklung wahr. Aufgrund der geringen Fallzahl von 2% sind weitergehende Aussagen zu den spezifischen Merkmalen dieser Gruppe allerdings mit Vorsicht zu interpretieren.

Insgesamt verdeutlichen die vier Gruppen, dass Arbeitnehmende die Auswirkungen digitaler Technologien auf die eigene Arbeit sehr unterschiedlich erleben. Für die Mehrheit stehen Unterstützung oder bislang geringe Veränderungen im Vordergrund. Wo digitale Technologien zunehmend Aufgaben übernehmen, gehen damit jedoch höhere digitale Anforderungen und eine stärkere Automatisierungsangst einher. Gleichzei-

Tabelle 2.2 **Merkmale der Technologietypen**

Wer	Technologie-Distanzierte (n=488)	Technologie-Optimisten (n=856)	Technologie-Ambivalente (n=141)	Technologie-Verunsicherte (n=31)
durchschnittliches Alter	44.3	44.5	43.1	40.7
Geschlecht (Anteil Frauen)	55.9%	46.7%	57.2%	36.2%
Position (überrepräsentierte Position)	ohne Vorgesetzten-funktion	mit Vorgesetzten-funktion	ohne Vorgesetzten-funktion	n.d.*
Ausbildung (überrepräsentierte Abschlüsse)	berufliche Grund-bildung oder Berufslehre	Fachhochschule, Pädagogische Hochschule oder Universität; Doktorat, Habilitation	n.d.*	n.d.*
Branche (überrepräsentierte Branche)	Bau-/Ausbau-gewerbe; Gesundheitswesen	Industrie/ Güterherstellung; Informatik; Banken/ Versicherungen	Informatik; Banken/ Versicherungen	n.d.*
Unternehmensgrösse (überrepräsentierte Grössenkategorie)	kleine Unternehmen (<50 Mitarbeitende)	Grossunternehmen (≥1000 Mitarbeitende)	Grossunternehmen (≥1000 Mitarbeitende)	n.d.*
mobile Arbeit (Anteil pro Woche)	5.4%	20.8%	21.6%	25.7%
digitale Selbstwirksamkeit (Skala von 1-5)	3.2	3.7	3.3	3.4
organisationale Unterstützung (Skala von 1-5)	3.3	3.7	3.3	3.0
digitale Ressourcen (Skala von 1-5)	2.4	3.4	3.1	3.0
digitale Anforderungen (Skala von 1-5)	2.4	2.9	3.1	3.4
Chancen digitaler Technologien (Skala von 1-5)	2.8	3.4	2.8	3.1
Automatisierungsangst (Skala von 1-5)	2.4	2.5	3.4	3.9

**n.d. = Bei zu kleinen Fallzahlen oder nicht eindeutigen Mustern wird „n.d." (keine deutliche Tendenz) ausgewiesen. Funktion, Ausbildung, Branche und Unternehmensgrösse beziehen sich auf gegenüber der Gesamtstichprobe überrepräsentierte Kategorien.*

tig unterscheiden sich die Gruppen auch hinsichtlich ihrer digitalen Ressourcen und der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung. Die Ergebnisse unterstreichen damit, dass für das Erleben des digitalen Wandels nicht allein die eingesetzte Technologie entscheidend ist, sondern auch die Bedingungen, unter denen Beschäftigte mit ihr arbeiten.

Kompetenz, Disruption und Folgen

Die bisherigen Abschnitte haben gezeigt, wie Beschäftigte ihre Kompetenzen und die organisationale Unterstützung im digitalen Wandel einschätzen und wie sie dessen Auswirkungen auf ihre Arbeit und berufliche Zukunft erleben. Im Folgenden werden diese Perspektiven zusammengeführt. Zunächst wird untersucht, welche Faktoren mit digitaler Selbstwirksamkeit sowie mit den wahrgenommenen Risiken und Chancen des digitalen Wandels zusammenhängen. Anschliessend wird betrachtet, wie diese Einschätzungen mit ausgewählten Arbeitseinstellungen und -verhaltensweisen verbunden sind.

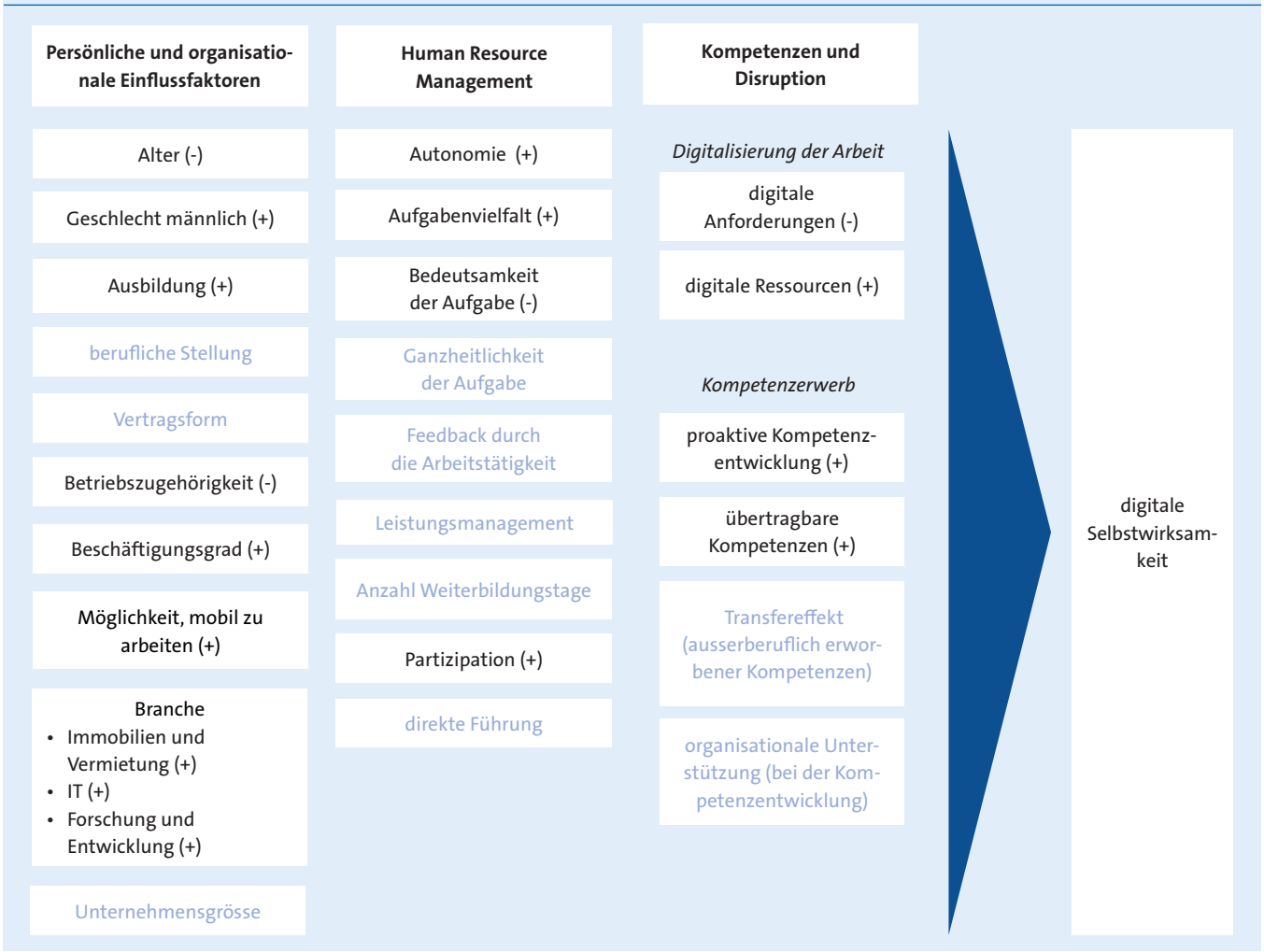
Einflussfaktoren auf digitale Selbstwirksamkeit, Risiken und Chancen

Um zu untersuchen, welche Faktoren mit der digitalen Selbstwirksamkeit sowie der Wahrnehmung von Risiken und Chancen zusammenhängen, wurden Regressionsanalysen durchgeführt. Die Prädiktoren wurden nicht gleichzeitig in ein Gesamtmodell aufgenommen, sondern in thematisch zusammengehörigen Blöcken geprüft. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, den Beitrag einzelner Faktorenblöcke differenziert zu betrachten, und berücksichtigt mögliche Überschneidungen konzeptionell nahestehender Prädiktoren. Faktoren, die einen statistisch signifikanten Einfluss aufweisen, sind in den Abbildungen schwarz dargestellt; nicht signifikante Einflussfaktoren sind verblasst dargestellt. Bei kategorialen Merkmalen wie Branche oder Berufsgruppe werden zudem nur ausreichend grosse Gruppen berücksichtigt.

Abbildung 2.15 zeigt, welche persönlichen, organisationalen und arbeitsbezogenen Faktoren Einfluss auf digitale Selbstwirksamkeit haben.

Bei den persönlichen Merkmalen zeigt sich, dass ein höheres Alter und eine längere Betriebszugehörigkeit mit einer geringeren digitalen Selbstwirksamkeit korrelieren. Männliche Beschäftigte berichten eine höhere digitale Selbstwirksamkeit als weibliche Beschäftigte. Positive Zusammenhänge zeigen sich zudem für einen höheren Beschäftigungsgrad und einen höheren Bildungsabschluss. Auch zwischen den Branchen bestehen Unterschiede: Vergleichsweise hoch ist die digitale Selbstwirksamkeit in den Bereichen Immobilien und Vermietung, Informatik sowie Forschung und Entwicklung. Diese Unterschiede dürften teilweise widerspiegeln, wie intensiv digitale Technologien in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern genutzt werden und welche Lern- und Anwendungsmöglichkeiten sich daraus ergeben.

Abbildung 2.15 **Einflussfaktoren auf digitale Selbstwirksamkeit**



Auch die Gestaltung der Arbeit spielt eine Rolle. Beschäftigte mit mehr Autonomie und Aufgabenvielfalt berichten eine höhere digitale Selbstwirksamkeit. Beide Merkmale eröffnen Handlungsspielräume, in denen neue Technologien selbstständig erprobt und Kompetenzen im Arbeitsprozess weiterentwickelt werden können. Auch Partizipation und die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten stehen mit einer höheren digitalen Selbstwirksamkeit in Zusammenhang. Für die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit zeigt sich dagegen ein leicht negativer Zusammenhang. Eine mögliche Erklärung ist, dass besonders bedeutsame Tätigkeiten häufiger durch direkten Kontakt mit Menschen, Fürsorge oder persönliche Interaktion geprägt sind und sich daher nur begrenzt technologisieren lassen (Grant, 2008).

Ein besonders klares Muster zeigt sich bei den Bedingungen der digitalisierten Arbeit: Hohe digitale Anforderungen, beispielsweise eine hohe Informationsdichte, gehen mit einer geringeren digitalen Selbstwirksamkeit

einher. Digitale Ressourcen, etwa Anwendungen, welche die eigene Arbeit erleichtern oder effizienter machen, stehen dagegen mit einer höheren digitalen Selbstwirksamkeit in Zusammenhang.

Darüber hinaus sind die eigenen Kompetenzen relevant. Beschäftigte, die ihre Kompetenzen proaktiv weiterentwickeln und über stärker ausgeprägte übertragbare Kompetenzen wie analytisches Denken verfügen, berichten eine höhere digitale Selbstwirksamkeit. Solche Kompetenzen können dabei helfen, mit neuen und veränderten Anforderungen umzugehen.

Kein bedeutsamer Zusammenhang zeigt sich dagegen zwischen der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung beim Kompetenzerwerb und der digitalen Selbstwirksamkeit. Die Ergebnisse lassen somit nicht darauf schliessen, dass Beschäftigte, die mehr organisationale Unterstützung wahrnehmen, zugleich stärker auf ihre eigenen digitalen Fähigkeiten vertrauen.

Die Ergebnisse legen zusammenfassend nahe, dass digitale Selbstwirksamkeit sowohl mit individuellen Voraussetzungen als auch mit den konkreten Arbeitsbedingungen zusammenhängt. Besonders relevant erscheinen Handlungsspielräume, eine proaktive Kompetenzentwicklung, übertragbare Kompetenzen sowie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen digitalen Anforderungen und Ressourcen.

Einflussfaktoren auf Automatisierungsangst

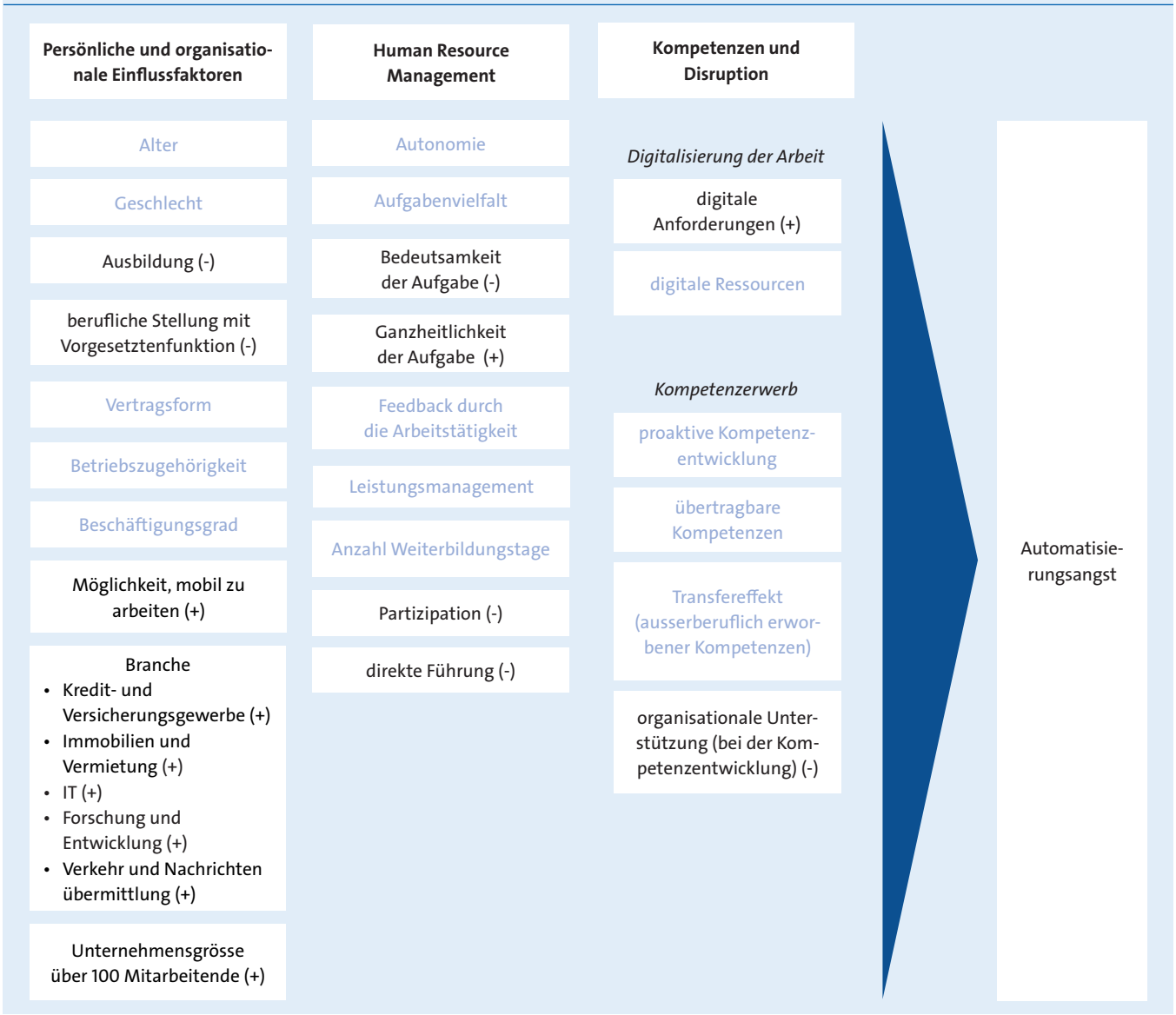
Die Ergebnisse in Abbildung 2.16 zeigen, dass sowohl persönliche und organisationale Merkmale als auch die Arbeitsgestaltung und Bedingungen der digitalisierten Arbeit Automatisierungsangst beinflussen.

Bei den persönlichen und organisationalen Merkmalen zeigt sich, dass Beschäftigte mit höherer Ausbildung sowie Personen mit Vorgesetztenfunktion eine geringere Automatisierungsangst berichten. Unterschiede bestehen zudem zwischen den Branchen. Eine höhere Automatisierungsangst zeigt sich insbesondere im Kredit- und Versicherungsgewerbe, im Bereich Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung sowie in Verkehr und Nachrichtenübermittlung. Gemeinsam ist diesen Bereichen, dass digitale Systeme und automatisierte Prozesse eine wichtige Rolle spielen. Auch Beschäftigte in grösseren Unternehmen sowie Personen mit der Möglichkeit, mobil zu arbeiten, berichten eine höhere Automatisierungsangst.

Auch die Arbeitsgestaltung wirkt sich auf die Automatisierungsangst aus. Beschäftigte, die stärker an betrieblichen Entscheidungen beteiligt werden und ihre direkte Führung als unterstützend erleben, berichten eine geringere Automatisierungsangst. Beteiligung und unterstützende Führung können Beschäftigten Orientierung in Veränderungsprozessen bieten und Möglichkeiten eröffnen, diese mitzugestalten. Auch eine hohe Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit geht mit geringerer Automatisierungsangst einher. Eine hohe Ganzheitlichkeit der Aufgabe korreliert dagegen mit stärkerer Automatisierungsangst.

Besonders deutlich zeigt sich die Bedeutung der Bedingungen digitalisierter Arbeit: Höhere digitale Anforderungen gehen mit stärkerer Automa-

Abbildung 2.16 **Einflussfaktoren auf Automatisierungsangst**



tisierungsangst einher. Beschäftigte, die sich mit hohen oder schwer überschaubaren digitalen Anforderungen konfrontiert sehen, nehmen mögliche Folgen der Automatisierung somit eher als Bedrohung wahr.

Einen gegenläufigen Zusammenhang zeigt die organisationale Unterstützung beim Kompetenzerwerb. Beschäftigte, die sich bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen stärker durch ihren Arbeitgebenden unterstützt fühlen, berichten eine geringere Automatisierungsangst. Dies deutet darauf hin, dass Entwicklungsmöglichkeiten und Unterstützung dazu beitragen können, den Umgang mit digitalen Veränderungen als besser bewältigbar einzuschätzen.

Insgesamt ist Automatisierungsangst stärker ausgeprägt, wenn Beschäftigte mit grossen digitalen Anforderungen konfrontiert sind. Geringer fällt sie dagegen bei höherer Ausbildung und Führungsverantwortung sowie bei stärkerer Partizipation, unterstützender Führung und organisationaler Unterstützung beim Kompetenzerwerb aus. Die Ergebnisse unterstreichen damit insbesondere die Bedeutung von Beteiligung und Unterstützung im Umgang mit digitalen Veränderungen.

Einflussfaktoren auf Chancen digitaler Technologien

Der Automatisierungsangst als Ausdruck wahrgenommener Risiken stehen die Chancen gegenüber, die Beschäftigte mit digitalen Veränderungen verbinden. Abbildung 2.17 zeigt, welche Faktoren darauf Einfluss haben, in welchem Ausmass Beschäftigte Chancen in digitalen Technologien sehen.

Bei den persönlichen und organisationalen Merkmalen zeigt sich, dass ältere Beschäftigte digitale Veränderungen seltener als Chance wahrnehmen. Beschäftigte mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss sowie Personen mit Führungsfunktion hingegen nehmen die Chancen digitaler Technologien stärker wahr. Auch die Grösse des Unternehmens spielt eine Rolle: Beschäftigte in Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden nehmen geringere Chancen digitaler Technologien wahr.

Unterschiede bestehen zudem zwischen den Branchen. Beschäftigte im Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie in den Bereichen Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung berichten häufiger von Chancen digitaler Technologien. In diesen Bereichen sind digitale und datenbasierte Anwendungen vergleichsweise stark verbreitet, wodurch mögliche Einsatzfelder und Vorteile neuer Technologien im Arbeitsalltag unmittelbarer sichtbar sein dürften.

Auch die Arbeitsgestaltung korreliert mit der Wahrnehmung der Chancen digitaler Technologien. Beschäftigte mit mehr Autonomie und stärkerer Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen nehmen die Chancen digitaler Technologien eher wahr. Handlungsspielräume und Partizipation können Möglichkeiten eröffnen, neue Technologien selbst auszuprobieren und deren Einsatz mitzugestalten. Auch eine höhere Anzahl an Weiterbildungstagen geht mit einer grösseren Wahrnehmung der Chancen digitaler Technologien einher. Für die Bedeutsamkeit und Ganzheitlichkeit der eigenen Tätigkeit zeigt sich hingegen ein leicht negativer Zusammenhang.

Ein besonders klares Muster zeigt sich erneut bei den Bedingungen der digitalisierten Arbeit. Hohe digitale Anforderungen gehen mit weniger wahrgenommenen Chancen digitaler Technologien einher. Digitale Ressourcen korrelieren dagegen mit einer stärkeren Wahrnehmung von Chancen digitaler Technologien. Ob Beschäftigte neue Technologien als zusätzliche Belastung oder als hilfreiche Unterstützung im Arbeitsalltag erleben, scheint somit auch für ihre Einschätzung der damit verbundenen Möglichkeiten relevant zu sein.

Zudem berichten Beschäftigte, die ihre Kompetenzen proaktiv weiterentwickeln, häufiger von Chancen digitaler Technologien. Die aktive Auseinan-

Abbildung 2.17 **Einflussfaktoren auf Chancen digitaler Technologien**

dersetzung mit neuen Anforderungen kann dazu beitragen, Anwendungsmöglichkeiten neuer Technologien für die eigene Arbeit besser zu erkennen.

Insgesamt werden Chancen digitaler Technologien stärker von Beschäftigten wahrgenommen, die über Handlungsspielräume und Beteiligungsmöglichkeiten verfügen, ihre Kompetenzen aktiv weiterentwickeln und bei ihrer Arbeit digitale Ressourcen nutzen können. Hohe digitale Anforderungen korrelieren dagegen mit einer weniger positiven Einschätzung digitaler Veränderung.

Kompetenzen, Disruption und ihre Zusammenhänge mit Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Im Folgenden wird untersucht, wie Kompetenzen und das Erleben digitaler Disruption mit verschiedenen Arbeitseinstellungen und mit dem Arbeitsverhalten zusammenhängen. Hinsichtlich der Kompetenzen werden die digitale Selbstwirksamkeit der Beschäftigten und die organisationale Unterstützung beim Kompetenzerwerb betrachtet. Das Erleben digitaler Disruption wird anhand der Automatisierungsangst und der wahrgenommenen Chancen digitaler Technologien abgebildet.

Die untersuchten Ergebnisgrössen umfassen drei Bereiche: Arbeitszufriedenheit und Stress bilden das aktuelle Arbeitserleben ab, Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsplatzunsicherheit die Einschätzung der eigenen beruflichen Zukunft, Commitment und Kündigungsabsichten beziehen sich auf die Bindung an den Arbeitgebenden. Zur Untersuchung der Zusammenhänge wurden Pearson-Korrelationen berechnet. Abbildung 2.18 zeigt die statistisch signifikanten Zusammenhänge ($p < .05$) und deren Richtung.

Eine höhere digitale Selbstwirksamkeit geht mit höherer Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmarktfähigkeit sowie mit geringerem Stress und gerin-

Abbildung 2.18 **Zusammenhänge zwischen Kompetenz, Disruption und Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten**

Digitale Selbstwirksamkeit	Organisationale Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung	Automatisierungsangst	Chancen digitaler Technologien
Arbeitszufriedenheit (+)	Arbeitszufriedenheit (+)	Arbeitszufriedenheit (-)	Arbeitszufriedenheit
Stress (-)	Stress (-)	Stress (+)	Stress
Arbeitsmarkt-fähigkeit (+)	Arbeitsmarkt-fähigkeit (+)	Arbeitsmarkt-fähigkeit (-)	Arbeitsmarkt-fähigkeit (+)
Arbeitsplatz-unsicherheit (-)	Arbeitsplatz-unsicherheit (-)	Arbeitsplatz-unsicherheit (+)	Arbeitsplatz-unsicherheit
Commitment	Commitment (+)	Commitment (-)	Commitment
Kündigungsabsichten	Kündigungsabsichten (-)	Kündigungsabsichten (+)	Kündigungsabsichten

gerer Arbeitsplatzunsicherheit einher. Für Commitment und Kündigungsabsichten zeigen sich dagegen keine statistisch signifikanten Zusammenhänge.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die organisationale Unterstützung beim Kompetenzerwerb mit einer Vielzahl relevanter Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten zusammenhängt. Gleichzeitig erweist sich Automatisierungsangst als zentraler Risikofaktor für das Arbeitserleben, die berufliche Zukunftseinschätzung und die Bindung an das Unternehmen. Digitale Selbstwirksamkeit steht vor allem mit dem aktuellen Arbeitserleben und der Einschätzung der eigenen beruflichen Zukunft in Verbindung, nicht aber mit einer höheren Bindung an die Arbeitgebenden. Eine grundsätzlich positive Wahrnehmung der Chancen digitaler Technologien allein geht dagegen kaum mit den untersuchten Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten einher.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte dem digitalen Wandel grundsätzlich mit guten Voraussetzungen begegnen. Viele entwickeln ihre Kompetenzen aktiv weiter, verfügen über übertragbare Fähigkeiten und vertrauen darauf, mit neuen Technologien umgehen zu können. Gleichzeitig wird deutlich, dass individuelle Voraussetzungen allein nicht ausreichen. Wie Beschäftigte den digitalen Wandel erleben, hängt auch mit den Bedingungen zusammen, unter denen sie arbeiten und neue Technologien einsetzen.

Ein erster Ansatzpunkt liegt deshalb darin, Kompetenzentwicklung im Arbeitsalltag zu ermöglichen. Neben formalen Weiterbildungsangeboten spielen dabei insbesondere Handlungsspielräume und Beteiligungsmöglichkeiten eine Rolle. Autonomie, Aufgabenvielfalt und Partizipation gehen mit einer höheren digitalen Selbstwirksamkeit einher. Arbeitgebende können Kompetenzentwicklung daher unterstützen, indem sie Beschäftigten ermöglichen, neue Technologien auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und sich aktiv mit veränderten Anforderungen auseinanderzusetzen. Gleichzeitig sollten Lern- und Entwicklungsangebote unterschiedliche Voraussetzungen und Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen.

Ein zweiter Ansatzpunkt betrifft die Gestaltung der digitalisierten Arbeit. Besonders konsistent zeigt sich, dass hohe digitale Anforderungen mit einer geringeren digitalen Selbstwirksamkeit, stärkerer Automatisierungsangst und weniger wahrgenommenen Chancen digitaler Technologien einhergehen. Digitale Ressourcen korrelieren dagegen mit höherer Selbstwirksamkeit und stärker wahrgenommenen Chancen digitaler Technologien. Bei der Einführung neuer Technologien sollten Arbeitgebende deshalb nicht nur deren technische Möglichkeiten berücksichtigen, sondern auch deren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag. Zusätzliche Informationsflüsse, Unterbrechungen oder Abhängigkeiten können neue Belastungen schaffen. Digitale Systeme sollten daher so gestaltet und eingesetzt werden, dass sie Beschäftigte bei ihrer Arbeit tatsächlich unterstützen und ihnen einen erkennbaren Mehrwert bieten.

Besondere Aufmerksamkeit verdient zudem die Automatisierungsangst. Sie steht mit allen untersuchten Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten in einem ungünstigen Zusammenhang – von höherem Stress und stärkerer Arbeitsplatzunsicherheit bis hin zu geringerem Commitment und höheren Kündigungsabsichten. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass Beschäftigte weniger Automatisierungsangst berichten, wenn sie stärker beteiligt werden, ihre direkte Führung als unterstützend erleben und beim Kompetenzerwerb organisationale Unterstützung erfahren. Für Arbeitgebende bedeutet dies, digitale Veränderungen nicht ausschliesslich als technische Projekte zu behandeln. Beschäftigte sollten frühzeitig Orientierung darüber erhalten, welche Veränderungen geplant sind, wie sich Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen entwickeln und welche Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Weiterentwicklung sie haben.

Dabei kommt auch der organisationalen Unterstützung beim Kompetenzerwerb eine wichtige Rolle zu. Sie korreliert zwar nicht unmittelbar mit einer höheren digitalen Selbstwirksamkeit, geht jedoch mit günstigeren Werten bei allen untersuchten Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten einher. Gleichzeitig bleibt die wahrgenommene Unterstützung hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurück. Für Arbeitgebende besteht hier somit Potenzial, bestehende Angebote stärker an den Bedürfnissen der Beschäftigten auszurichten und Entwicklungsperspektiven sichtbar zu machen.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse die Ambivalenz des digitalen Wandels: Beschäftigte verbinden digitale Veränderungen gleichzeitig mit Risiken und Chancen. Entscheidend für die Praxis ist daher weniger, den digitalen Wandel grundsätzlich positiv oder negativ zu bewerten, als Bedingungen zu schaffen, unter denen Beschäftigte mit Veränderungen umgehen können. Dazu gehören ausreichende digitale Ressourcen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Handlungsspielräume, Beteiligung und Orientierung. Der digitale Wandel wird damit nicht allein zu einer technologischen, sondern ebenso zu einer organisationalen Gestaltungs- und Lernaufgabe.

3. Trends
3.1 Karriereorientierungen

Einleitung

Berufliche Karrieren verlaufen heute zunehmend weniger geradlinig und erfordern von Beschäftigten eine kontinuierliche Weiterentwicklung sowie die Bereitschaft, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Gleichzeitig unterscheiden sich die Vorstellungen darüber, wie eine erfolgreiche Karriere gestaltet werden soll. Während für manche Beschäftigte ein sicherer Arbeitsplatz und eine langfristige Bindung an ein Unternehmen im Vordergrund stehen, legen andere grösseren Wert auf persönliche Entwicklung, Flexibilität oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Wiernik & Kostal, 2019).

Diese unterschiedlichen Präferenzen von Beschäftigten werden unter dem Begriff Karriereorientierungen zusammengefasst. Sie beschreiben relativ stabile Werte, Präferenzen und Ziele hinsichtlich der Gestaltung der eigenen beruflichen Laufbahn und beeinflussen unter anderem Entscheidungen zur beruflichen Entwicklung, Weiterbildung und Mobilität (Gerber et al., 2009). Für Organisationen ist die Kenntnis der Karriereorientierungen ihrer Mitarbeitenden von hoher Relevanz, da sie eine Grundlage dafür bildet, Personalentwicklungs- und Laufbahnangebote an unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen anzupassen.

Der Schweizer HR-Barometer untersucht seit vielen Jahren die Karriereorientierungen von Beschäftigten in der Schweiz. Die Ergebnisse der aktuellen Erhebung geben Aufschluss darüber, welche Karriereorientierungen unter den Beschäftigten in der Schweiz derzeit vorherrschen und wie sich diese über die Jahre entwickelt haben.

Karriereorientierungen

In der Literatur lassen sich zwei grundlegende Formen von Karriereorientierungen unterscheiden: traditionelle und neuere Karriereorientierungen (Hall, 2002). Personen mit einer traditionellen Karriereorientierung bleiben typischerweise über längere Zeit im selben Unternehmen und orientieren sich an dessen betrieblicher Laufbahnplanung. Sie legen grossen Wert auf Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität und eine langfristige Bindung an ihre Arbeitgebenden. Demgegenüber stehen neuere Karriereorientierungen, die im Zuge des technologischen Wandels und flexibler Arbeitsformen an Bedeutung gewonnen haben. Sie zeichnen sich durch ein hohes Mass an Eigenverantwortung für die eigene berufliche Entwicklung sowie durch eine grössere Flexibilität und Mobilität aus (De Vos et al., 2021).

Karriereorientierungen im HR-Barometer

Ausgehend von diesen beiden Grundformen der Karriereorientierung werden im Schweizer HR-Barometer vier Karriereorientierungstypen unterschieden: traditionell-aufstiegsorientiert, traditionell-sicherheitsorientiert, eigenverantwortlich orientiert und alternativ orientiert (Gerber et al., 2009). Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Präferenzen und Werte bei der Gestaltung der beruflichen Laufbahn und ergänzen die traditionelleren und neueren Orientierungen insbesondere auch um die Frage, ob die berufliche Weiterentwicklung im Fokus steht oder nicht.

Die traditionellen Karriereorientierungen zeichnen sich durch eine starke Orientierung am Unternehmen des aktuellen Arbeitgebenden aus. Personen mit einer traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung streben einen hierarchischen Aufstieg innerhalb des Unternehmens an und messen beruflichem Erfolg sowie Karrierefortschritt einen hohen Stellenwert bei. Traditionell-sicherheitsorientierte Personen legen dagegen weniger Wert auf einen hierarchischen Aufstieg, sondern vielmehr auf Arbeitsplatzsicherheit und langfristige Beschäftigung. Für sie stehen stabile Arbeitsverhältnisse und die Absicherung ihrer beruflichen Zukunft im Vordergrund.

Die neueren Karriereorientierungen richten den Fokus dagegen stärker auf die individuelle Gestaltung der beruflichen Laufbahn. Eigenverantwortlich orientierte Personen übernehmen die Verantwortung für ihre Karriereentwicklung selbst und planen ihre berufliche Laufbahn vorausschauend. Im Vordergrund steht nicht eine langfristige Anstellung im selben Unternehmen, sondern die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen sowie ein selbstbestimmter Karriereweg. Für alternativ orientierte Personen hat die Karriere insgesamt einen geringeren Stellenwert. Sie sind stärker gegenwartsorientiert und messen anderen Lebensbereichen wie Familie, Freizeit oder persönlichen Interessen eine höhere Bedeutung bei als dem beruflichen Aufstieg.

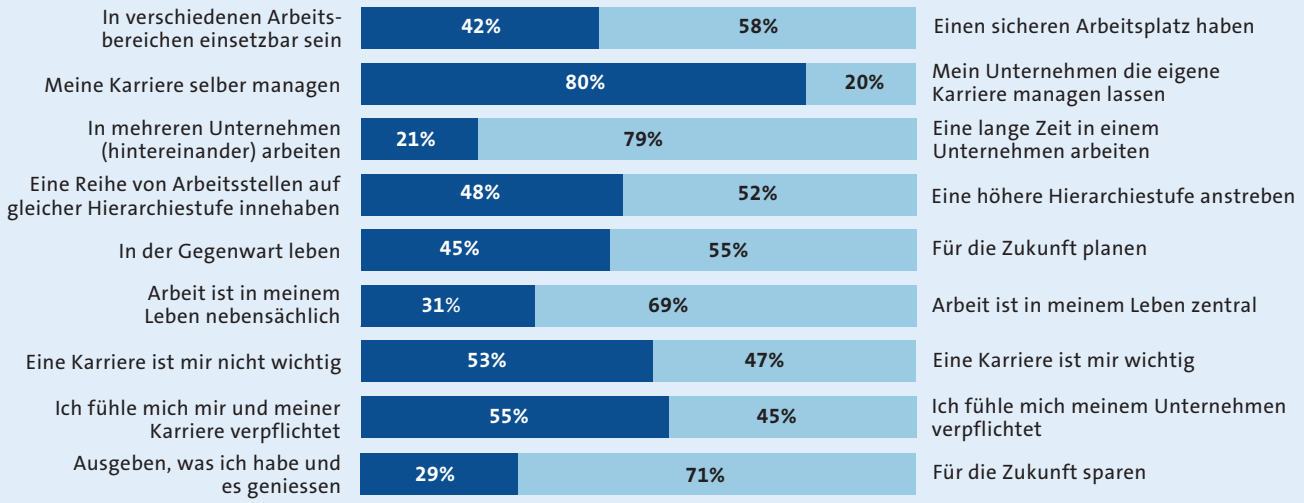
Erfassung und Verbreitung der Karriereorientierungen

Wie stark diese unterschiedlichen Karriereorientierungen unter den Beschäftigten in der Schweiz vertreten sind, wird im Schweizer HR-Barometer anhand von neun Gegensatzpaaren erfasst (siehe Abbildung 3.1.1). Die Befragten werden dazu aufgefordert, sich mit Blick auf ihr zukünftiges Arbeitsleben jeweils für einen Pol zu entscheiden, beispielsweise «Eine Karriere ist mir nicht wichtig» oder «Eine Karriere ist mir wichtig».

Die Antworten auf die einzelnen Aussagen zeigen, dass die Beschäftigten ihre berufliche Entwicklung zunehmend als eigene Verantwortung verstehen. Vier von fünf Befragten möchten ihre Karriere selbst gestalten, während lediglich jede fünfte Person diese Aufgabe primär dem Unternehmen überlassen möchte. Gleichzeitig bleibt das Bedürfnis nach Stabilität ausgeprägt. Rund vier Fünftel der Beschäftigten (79%) bevorzugen eine langfristige Tätigkeit im selben Unternehmen, und mehr als die Hälfte (58%) misst einem sicheren Arbeitsplatz eine höhere Bedeutung bei als einer breiten Einsetzbarkeit in verschiedenen Arbeitsbereichen (42%). Zudem zeigt sich eine

Abbildung 3.1.1 **Antworten auf die Fragen zu den Karriereorientierungen**

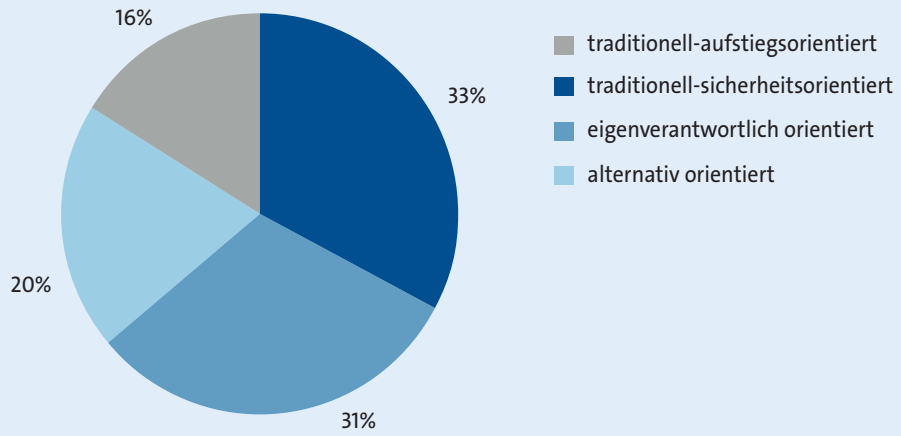
Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen diesen beiden Aussagen einstufen?



eher langfristige Orientierung. So planen 55% ihre Zukunft bewusst, und 71% geben an, lieber für die Zukunft zu sparen, als ihre vorhandenen Mittel unmittelbar auszugeben. Obwohl Arbeit für die Mehrheit der Beschäftigten einen hohen Stellenwert besitzt (69%), ist Karriere im Sinne des beruflichen Aufstiegs für viele weniger zentral: Mehr als die Hälfte der Befragten (53%) gibt an, dass ihnen ihre Karriere nicht wichtig ist.

Auf Basis der validierten Karriereorientierungstypen wurde eine konfirmatorische latente Klassenanalyse mit Grenz- und Gleichheitsrestriktionen durchgeführt (Schmiege et al., 2018). Diese statistische Analyse ermöglicht

Abbildung 3.1.2 **Verteilung der Karriereorientierungen**



es, die Befragten anhand ihres Antwortmusters einem der vier Karriereorientierungstypen zuzuordnen. In Abbildung 3.1.2 ist die Häufigkeitsverteilung der vier Karriereorientierungen für die diesjährige Erhebung dargestellt.

33% lassen sich der traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung zuordnen. 31% wurden basierend auf ihrem Antwortmuster dem eigenverantwortlich orientierten und 20% dem alternativ orientierten Karrieretyp zugeordnet. 16% der Beschäftigten in der Schweiz zeigen eine Tendenz zur traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung.

Die vier Karriereorientierungstypen unterscheiden sich hinsichtlich verschiedener personenbezogener und arbeitsbezogener Merkmale (siehe Abbildung 3.1.3). Besonders deutlich unterscheiden sich die Typen hinsichtlich Alter und Beschäftigungsdauer. Eigenverantwortlich orientierte Beschäftigte sind mit durchschnittlich 39 Jahren die jüngste Gruppe und weisen gleichzeitig die kürzeste Betriebszugehörigkeit bei einer vergleichsweise hohen Ausbildung (44% Fachhochschulabschluss oder höher) auf. Dies entspricht ihrer stärkeren Ausrichtung auf eine selbstbestimmte und flexible Karrieregestaltung, welche auch ein gewisses Grad an Mobilität bedingt.

Abbildung 3.1.3 **Übersicht Karriereorientierungen**

	traditionelle Karriereorientierungen		«neue» Karriereorientierungen	
	traditionell-aufstiegsorientiert	**traditionell-sicherheitsorientiert**	**eigenverant-wortlich orientiert**	**alternativ orientiert**
Wer?				
durchschnittliches Alter	46 Jahre	47 Jahre	39 Jahre	45 Jahre
Geschlecht (Anteil Frauen)	42%	51%	49%	49%
Beschäftigungsdauer	12 Jahre	13 Jahre	7 Jahre	9 Jahre
Führungsposition	53%	26%	36%	21%
Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	41%	31%	44%	41%
Beschäftigungsgrad (mehr als 90%)	77%	59%	71%	51%
zentrale Charakteristiken (aus Gerber et al., 2009)	• streben nach beruflichem Aufstieg • hohe Bindung an ein Unternehmen	• streben nach Arbeitsplatzsicherheit • hohe Bindung an ein Unternehmen • lange Anstellungsdauer	• streben nach Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Jobs • managen Karriere selbst • häufigere Organisationswechsel	• Arbeit ist weniger zentral im Leben • häufig Teilzeitarbeit

Traditionell-aufstiegsorientierte Beschäftigte übernehmen besonders häufig Führungsverantwortung (53%) und arbeiten überwiegend in Vollzeit (77%). Im Gegensatz dazu weisen alternativ orientierte Beschäftigte den geringsten Anteil an Führungskräften (21%) sowie den niedrigsten Vollzeitanteil (51%) auf, was ihre geringere Orientierung an einer klassischen Karriereentwicklung widerspiegelt.

Abbildung 3.1.4 **Entwicklung der Karriereorientierung 2018 bis 2026**

Karriereorientierung (zugeordneter Typ)		2018	2020	2022	2024	2026	Veränderung 2018 bis 2026 (Prozentpunkte)
eigenverantwortlich orientiert	meine Karriere selber managen	81%	77%	76%	74%	80%	-1 →
	in mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten	20%	19%	23%	23%	21%	+1 →
	Ich fühle mich mir und meiner Karriere verpflichtet	50%	49%	49%	52%	55%	+5 ↑
	in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein	40%	42%	42%	40%	42%	+2 →
traditionell-sicherheitsorientiert	einen sicheren Arbeitsplatz haben	60%	58%	58%	60%	58%	-2 →
	mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen	19%	23%	24%	26%	20%	+1 →
	eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	80%	81%	77%	77%	79%	-1 →
	Ich fühle mich einem Unternehmen verpflichtet	50%	51%	51%	48%	45%	-5 ↓
	für die Zukunft sparen	74%	74%	71%	71%	71%	-3 ↓
traditionell-aufstiegsorientiert	eine höhere Hierarchiestufe anstreben	61%	61%	53%	54%	52%	-9 ↓
	für die Zukunft planen	62%	64%	57%	53%	55%	-7 ↓
	Arbeit ist in meinem Leben zentral	75%	73%	67%	64%	69%	-6 ↓
	Karriere machen ist mir wichtig	56%	57%	46%	44%	47%	-9 ↓
alternativ orientiert	eine Reihe von Arbeitsstellen auf der gleichen Hierarchiestufe innehaben	39%	39%	47%	46%	48%	+9 ↑
	in der Gegenwart leben	38%	36%	43%	47%	45%	+7 ↑
	Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich	25%	27%	33%	36%	31%	+6 ↑
	eine Karriere ist mir nicht wichtig	44%	43%	54%	56%	53%	+9 ↑
	ausgeben, was ich habe, und es geniessen	26%	26%	29%	29%	29%	+3 ↑

Karriereorientierungen im Vergleich zu den Vorjahren

Der Zeitvergleich seit 2018 zeigt einen deutlichen Wandel im Verständnis beruflicher Karriere (siehe Abbildung 3.1.4). Klassische Karriereziele wie der hierarchische Aufstieg oder Karrierefortschritt verlieren an Bedeutung. So ist der Anteil der Beschäftigten, die einen hierarchischen Aufstieg anstreben oder angeben, dass ihnen Karriere zu machen wichtig ist, deutlich zurückgegangen (-9%). Gleichzeitig gewinnen alternative Karrierevorstellungen an Bedeutung. Heute geben mehr Personen an, dass ihnen Karriere weniger wichtig ist (+9%), dass sie eine Tätigkeit auf derselben Hierarchiestufe bevorzugen (+9%) oder dass Arbeit einen geringeren Stellenwert in ihrem Leben einnimmt (+6%).

Demgegenüber zeigen sich eigenverantwortliche Karrierepräferenzen über den gesamten Beobachtungszeitraum stabil. So bleibt die Präferenz für ein selbstständiges Management der eigenen Karriere zwischen 2018 und 2026 nahezu unverändert (81% vs. 80%). Auch die Präferenz für eine breite Einsetzbarkeit in verschiedenen Bereichen verändert sich nur geringfügig (40% vs. 42%). Eine Ausnahme bildet die Präferenz, sich der eigenen Karriere verpflichtet zu fühlen, welche um 5 Prozentpunkte zugenommen hat.

Auch die sicherheitsorientierten Einstellungen – etwa der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz oder einer langfristigen Tätigkeit im selben Unternehmen – veränderten sich nur geringfügig.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2026 zur Karriereorientierung zeigen, dass der traditionell-sicherheitsorientierte und der eigenverantwortlich orientierte Karrieretyp in der Schweiz am weitesten verbreitet sind.

Während klassische Karriereziele wie der hierarchische Aufstieg oder das gezielte «Karrieremachen» im Vergleich zu 2018 an Bedeutung verlieren, bleibt der Wunsch nach einer selbstbestimmten Gestaltung der eigenen beruflichen Entwicklung unverändert hoch. Beschäftigte scheinen allerdings zunehmend Karrieren nicht mehr nur mit beruflichem Weiterkommen zu verbinden. Zwar ist Arbeit für viele ein wichtiger Bestandteil des Lebens, sie nimmt jedoch im Vergleich zu früher einen weniger dominierenden Stellenwert ein. Es gewinnen Vorstellungen an Bedeutung, die stärker auf die Lebensqualität, das Leben im Hier und Jetzt sowie eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben ausgerichtet sind. Entsprechend gewinnen Präferenzen des alternativ-orientierten Karrieretyps an Relevanz, etwa horizontale Laufbahnen, fachliche Entwicklungsmöglichkeiten und eine stärkere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit. Gleichzeitig bleiben ein sicherer Arbeitsplatz und langfristige Beschäftigung wichtige Anliegen.

Das Vorhandensein der unterschiedlichen Karriereorientierungstypen und -präferenzen verdeutlicht dennoch, dass Beschäftigte nach wie vor sehr unterschiedliche Erwartungen an ihre berufliche Laufbahn haben. Während einige unverändert gezielt Führungsverantwortung und beruflichen Aufstieg anstreben, legen andere den Fokus auf Arbeitsplatzsicherheit, eigen-

verantwortliche Entwicklung oder eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben. Einheitliche Karriere- und Personalentwicklungskonzepte werden diesen unterschiedlichen Bedürfnissen daher immer weniger gerecht. Dennoch sprechen die hohen Erwartungen an die Beschäftigungssicherheit dafür, dass Laufbahnentwicklung aus Beschäftigtensicht vorzugsweise innerhalb der gleichen Organisation stattfindet.

Für Organisationen bedeutet dies, dass Karriereentwicklung künftig stärker individualisiert gedacht werden sollte. Neben klassischen Führungslaufbahnen gewinnen alternative Karrierewege, kontinuierliche Kompetenzentwicklung und flexible Entwicklungsmöglichkeiten an Bedeutung.

3.2 Human Resource Management

Einleitung

Ein wirksames Human Resource Management (HRM) ist für Unternehmen von zentraler Bedeutung. Technologische Entwicklungen, veränderte Kompetenzanforderungen und der Wandel der Arbeitswelt machen es erforderlich, personalbezogene Massnahmen fortlaufend neuen Rahmenbedingungen anzupassen. An der Gestaltung des HRM können verschiedene Akteure beteiligt sein. Dazu gehören die Personalabteilung, die Geschäftsleitung und Führungskräfte auf allen Stufen sowie weitere Entscheidungsträger, Arbeitnehmendenvertretungen, die Beschäftigten selbst und externe Beratende. Je nach Unternehmensgrösse, Branche und strategischer Ausrichtung kommen unterschiedliche HRM-Praktiken zum Einsatz. Der Schweizer HR-Barometer betrachtet wie in den vorangegangenen Erhebungen die folgenden vier Bereiche:

- Arbeitsgestaltung
- Leistungsmanagement und Personalentwicklung
- Führung und Partizipation
- Entlohnung

Arbeitsgestaltung

Arbeitsgestaltung umfasst die systematische Gestaltung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsprozessen und Arbeitsbedingungen. Sie kann sich auf die Motivation, die Zufriedenheit und die Leistung der Beschäftigten auswirken (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Unternehmen können die Arbeitsgestaltung unmittelbar beeinflussen und dadurch die Voraussetzungen für produktives und motivierendes Arbeiten schaffen. Im Rahmen des Schweizer HR-Barometers beurteilen die Beschäftigten ihre aktuelle Arbeitstätigkeit anhand von fünf Merkmalen einer förderlichen Arbeitsgestaltung: Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit und Autonomie. Die Ergebnisse der Erhebung 2026 sind in Abbildung 3.2.1 dargestellt.

Die Aufgabenvielfalt beschreibt, in welchem Umfang die eigene Arbeit im Alltag unterschiedliche Tätigkeiten und Anforderungen umfasst. Sie ist auch im Jahr 2026 die am stärksten ausgeprägte Dimension der Arbeitsgestaltung. 82% der Beschäftigten beurteilen die Vielfalt ihrer Arbeitsaufgaben als hoch oder sehr hoch. 14% empfinden ihre Arbeit als teilweise vielfältig, während rund 5% ihre Aufgaben als eher nicht oder überhaupt nicht vielfältig wahrnehmen.

Die Bedeutsamkeit der Aufgabe bezeichnet das Ausmass, in dem sich die eigene Arbeit auf das Leben oder den Arbeitsalltag anderer Personen aus-

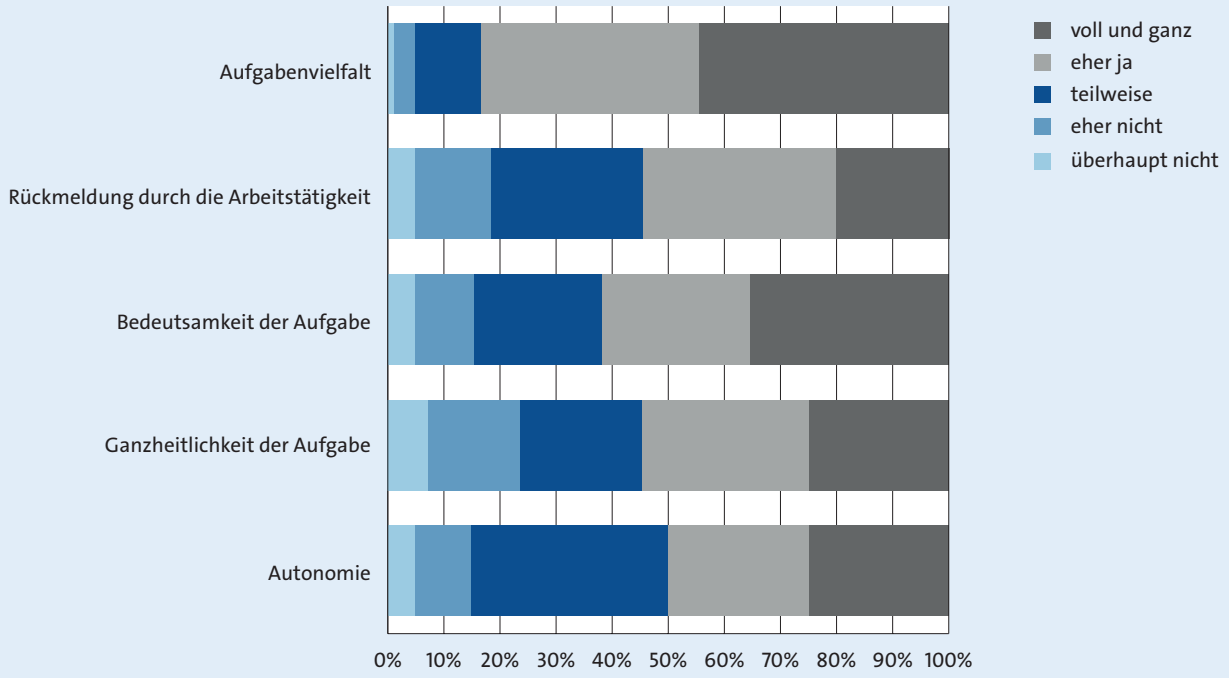
wirkt. 60% der Befragten nehmen ihre Arbeit als eher oder voll und ganz bedeutsam wahr. 23% beurteilen sie als teilweise bedeutsam. 17% empfinden ihre Arbeit hingegen als eher nicht oder überhaupt nicht bedeutsam.

Die Ganzheitlichkeit der Aufgabe gibt an, in welchem Umfang die Arbeit als eine in sich abgeschlossene Dienstleistung oder als ein zusammenhängender Prozess erlebt wird. 55% der Beschäftigten beurteilen ihre Arbeitsaufgaben als eher oder voll und ganz ganzheitlich. 23% nehmen ihre Arbeit als teilweise ganzheitlich wahr. 22% erleben ihre Arbeitstätigkeit als eher nicht oder überhaupt nicht ganzheitlich.

Die Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit beschreibt, inwiefern die Arbeit selbst klare Hinweise auf die Qualität der geleisteten Arbeit und den Grad der Zielerreichung vermittelt. Dabei geht es nicht um die Rückmeldung durch Vorgesetzte oder andere Personen, sondern um die unmittelbar aus der Tätigkeit hervorgehende Rückmeldung, beispielsweise ob ein selbst erstelltes Produkt den eigenen Qualitätsansprüchen entspricht. 54% der Beschäftigten geben an, eher viel oder sehr viel Rückmeldung durch ihre Arbeit zu erhalten. 27% nehmen teilweise Rückmeldung wahr, während 19% die Rückmeldung durch ihre Arbeitstätigkeit als eher gering oder nicht vorhanden einschätzen.

Die Autonomie der Arbeitstätigkeit umfasst die Freiräume der Beschäftigten bei der Planung ihrer Arbeit, beim Treffen von Entscheidungen und bei der Wahl der Arbeitsmethoden. 50% der Befragten schätzen ihre Autonomie als hoch oder sehr hoch ein. 35% erleben bei ihrer Arbeit teilweise

Abbildung 3.2.1 **Arbeitsgestaltung**



Autonomie, während 16% ihre Handlungsspielräume als eher gering oder sehr gering beurteilen.

Als weiterer Aspekt der Arbeitsgestaltung wurde 2026 das mobile Arbeiten erfasst. Darunter wird eine Arbeitsform verstanden, bei der die Arbeitsleistung ausserhalb des üblichen Arbeitsplatzes erbracht wird, beispielsweise von zu Hause aus, bei Kundinnen und Kunden, an öffentlichen Orten oder an anderen Arbeitsorten (Schertler et al., 2024). Für 52% der Beschäftigten ist mobiles Arbeiten im Rahmen ihrer Tätigkeit grundsätzlich möglich, während dies bei 48% nicht der Fall ist (siehe Abbildung 3.2.2). Beschäftigte mit der Möglichkeit zu mobilem Arbeiten verbrachten im vergangenen Jahr durchschnittlich 31% ihrer Arbeitszeit mobil. Künftig wünschen sie sich einen durchschnittlichen Anteil von 41%. Der gewünschte Anteil liegt damit rund zehn Prozentpunkte über der bisherigen Nutzung (siehe Abbildung 3.2.3). Mobiles Arbeiten stellt somit für rund die Hälfte der Beschäftigten einen relevanten Bestandteil der Arbeitsgestaltung dar – mit einem erkennbaren Wunsch nach einer künftig noch stärkeren Nutzung.

Abbildung 3.2.2 **Möglichkeit zu mobilem Arbeiten**

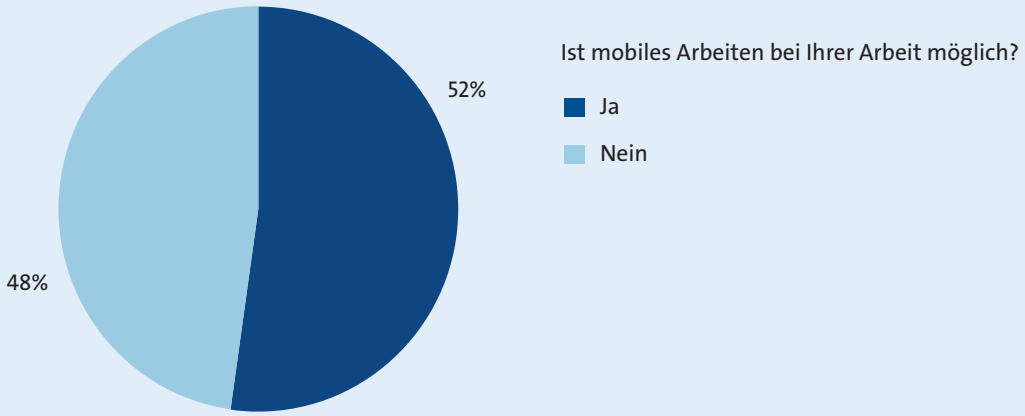


Abbildung 3.2.3 **Tatsächlicher und gewünschter Anteil mobiler Arbeit**

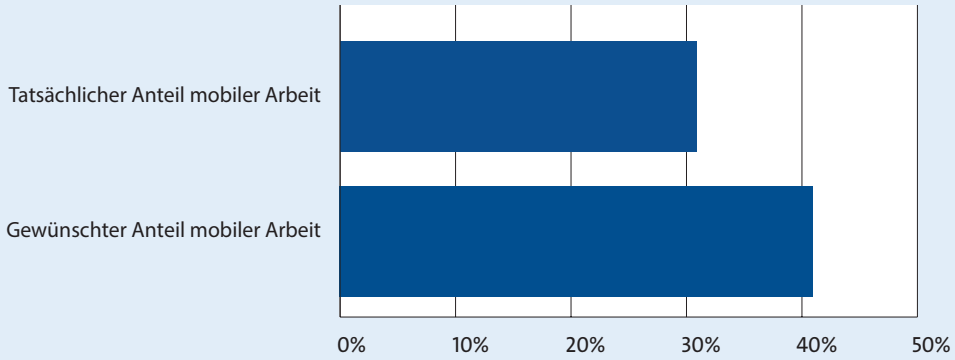
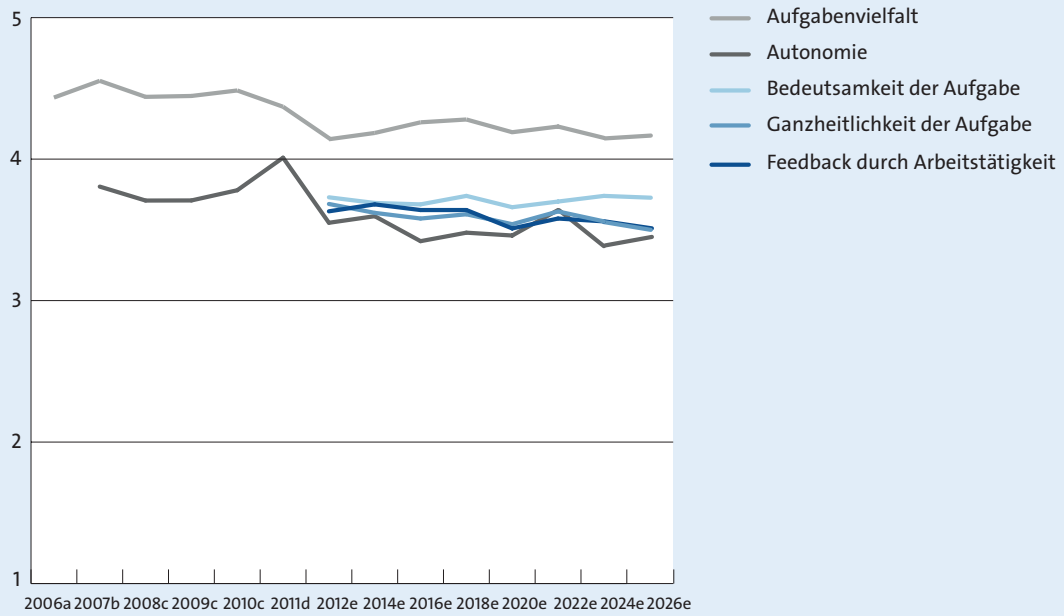


Abbildung 3.2.4 **Trend: Arbeitsgestaltung**



(Erläuterungen zu den Buchstaben a-e siehe Abbildung 1.2)

Die Trendabbildung vergleicht die Ergebnisse der aktuellen Erhebung mit den HR-Barometer-Resultaten der Vorjahre (siehe Abbildung 3.2.4). Die Aufgabenvielfalt wird bereits seit 2006 und die Autonomie seit 2007 erfasst. Für die übrigen Kategorien der Arbeitsgestaltung liegen seit 2012 Ergebnisse vor.

Im Vergleich zur Erhebung von 2024 zeigen sich im Jahr 2026 insgesamt nur geringe Veränderungen. Die Aufgabenvielfalt hat leicht zugenommen und liegt damit wieder ungefähr auf dem Niveau von 2020. Auch bei der Autonomie ist nach dem Rückgang zwischen 2022 und 2024 ein leichter Anstieg zu erkennen. Der Wert bleibt jedoch unter dem Niveau der Erhebung von 2022.

Die Bedeutsamkeit der Aufgabe ist gegenüber 2024 nahezu unverändert und erweist sich über die vergangenen Erhebungswellen hinweg als vergleichsweise stabil. Bei der Ganzheitlichkeit der Aufgabe setzt sich der seit 2022 erkennbare leichte Abwärtstrend fort. Auch die Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit hat gegenüber 2024 geringfügig abgenommen und erreicht damit den tiefsten Wert seit Beginn ihrer Erfassung im Jahr 2012. Insgesamt fallen die Veränderungen jedoch gering aus und deuten nicht auf grundlegende Verschiebungen in der Wahrnehmung der Arbeitsgestaltung hin.

Leistungsmanagement und Personalentwicklung

Leistungsmanagement bezeichnet, wie Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnis von Beschäftigten durch die Arbeitgebenden erfasst, beurteilt und allenfalls

mit Anreizen in Form von Entlohnung oder Beförderungen verknüpft werden. Personalentwicklung umfasst Massnahmen zur Erfassung und Beurteilung der vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten von Beschäftigten, den Abgleich mit in Zukunft benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten und einen Massnahmenkatalog zur Schliessung allfälliger Abweichungen. Da sowohl das Leistungsmanagement als auch die Personalentwicklung an der Beurteilung von Leistung und Kompetenzen ansetzen, sind sie eng miteinander verbundene HR-Praktiken, die sowohl für die Beschäftigten als auch für die Arbeitgebenden von grosser Bedeutung sind. Die Leistungsbeurteilung ist häufig mit persönlichen Vor- oder Nachteilen verbunden. Durch die Förderung und Beurteilung ihrer Fähigkeiten können sich Beschäftigte kontinuierlich weiterentwickeln und ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhalten. Gleichzeitig kann die gezielte Entwicklung der Beschäftigten für Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellen (Collins, 2021). Im Folgenden werden beide HR-Praktiken näher betrachtet.

Ein zielführendes Leistungsmanagement setzt regelmässige Beurteilungsgespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten voraus. Im Rahmen dieser Gespräche sollten die Beschäftigten Rückmeldung zu ihrer Arbeit erhalten und zukünftige Ziele vereinbaren. Oft sind diese Gespräche auch ein Gefäss für die Beurteilung des individuellen Weiterbildungsbedarfs beziehungsweise von Weiterbildungswünschen. Im Schweizer HR-Barometer wurden die Beschäftigten gefragt, in welchem Ausmass sie regelmässige Leistungsbeurteilungen durch ihre Arbeitgebenden oder ihre Führungskraft erhalten. Wie Abbildung 3.2.5 zeigt, erhalten 44% der Beschäftigten eher oder voll und ganz regelmässige Leistungsbeurteilungen. 30% geben an, dass ihre Leistung teilweise regelmässig beurteilt wird. Bei 27% finden eher keine oder überhaupt keine regelmässigen Leistungsbeurteilungen statt. Die Trendabbildung 3.2.9 zeigt, dass die Werte im Vergleich zu den Vorjahren relativ konstant sind.

Im Bereich der Personalentwicklung richtet der Schweizer HR-Barometer den Fokus auf Weiterbildung und Laufbahnplanung. Bei der Weiterbildung werden deren Häufigkeit und inhaltliche Ausrichtung betrachtet, während bei der Laufbahnplanung die verschiedenen Entwicklungsangebote der Arbeitgebenden im Zentrum stehen.

Abbildung 3.2.5 **Leistungsbeurteilung**

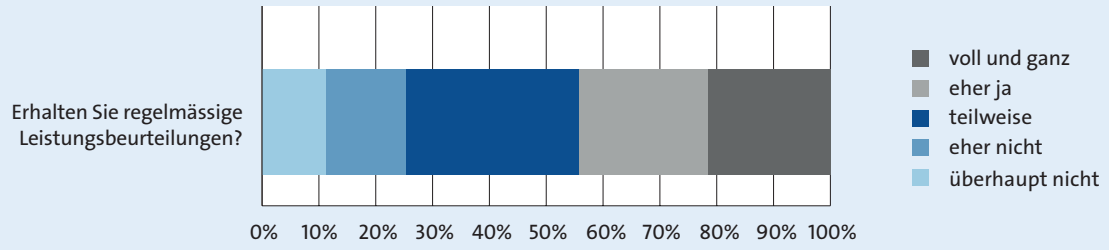
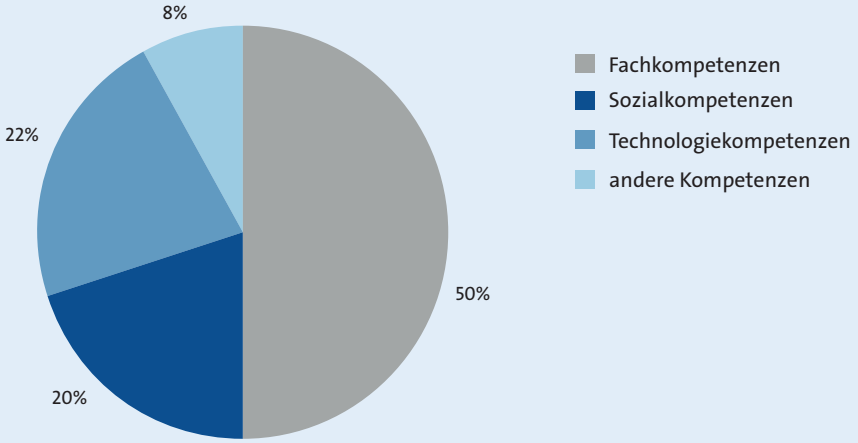


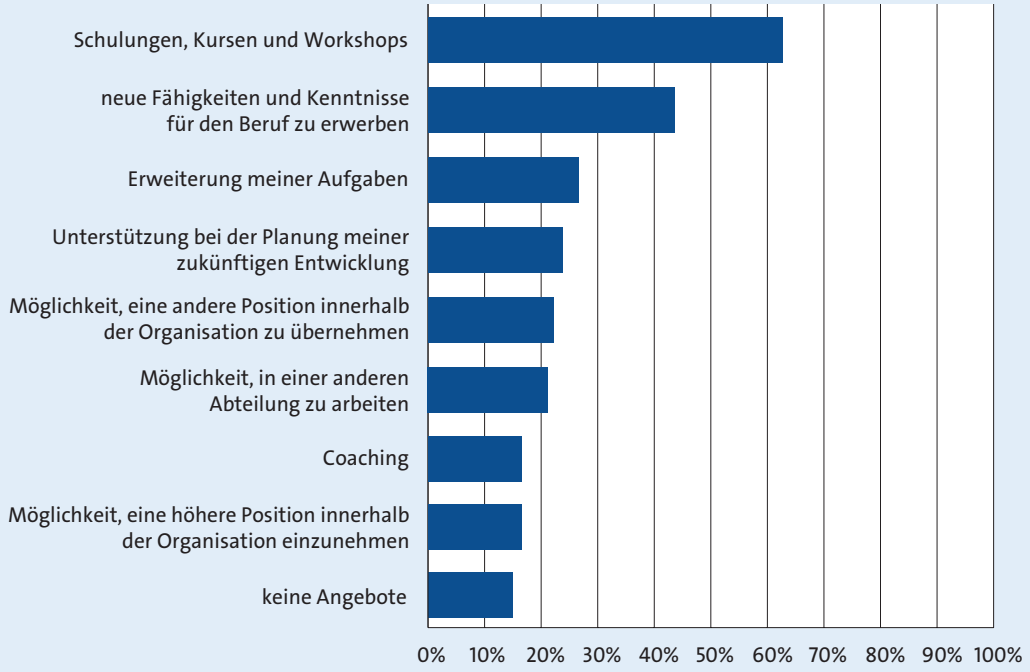
Abbildung 3.2.6 **Inhalt der Weiterbildung**



Die Beschäftigten nahmen durchschnittlich an fünf Weiterbildungstagen pro Jahr teil. Damit ist die durchschnittliche Anzahl der Weiterbildungstage gegenüber 2024 zurückgegangen, liegt jedoch leicht über dem Wert von 2022 (2022: 4.5 Tage; 2024: 7.4 Tage). Abbildung 3.2.6 gibt Aufschluss über die inhaltliche Ausrichtung der absolvierten Weiterbildungen. Die Hälfte der Weiterbildungen entfiel auf den Erwerb und die Vertiefung von Fachkompetenzen. 22% waren auf den Ausbau von Technologiekompetenzen und 20% auf die Entwicklung von Sozialkompetenzen ausgerichtet. Die verbleibenden 8% bezogen sich auf andere Kompetenzen. Fachkompetenzen bilden damit weiterhin den bedeutendsten inhaltlichen Schwerpunkt der Weiterbildung. Bezüglich der Laufbahnplanung wurden die Beschäftigten zudem gefragt, welche Angebote zur beruflichen Entwicklung sie in den vergangenen zwölf Monaten von ihren Arbeitgebenden erhalten hatten. Dabei waren Mehrfachantworten möglich. Wie Abbildung 3.2.7 zeigt, wurden Möglichkeiten zur Teilnahme an Schulungen, Kursen und Workshops mit 62% am häufigsten genannt. 44% der Beschäftigten erhielten die Möglichkeit, neue Fähigkeiten und Kenntnisse für ihren Beruf zu erwerben. Bei 27% umfasste die berufliche Entwicklung ein Angebot für die Erweiterung des eigenen Aufgabenbereichs. Knapp ein Viertel der Beschäftigten erhielt Unterstützung bei der Planung der zukünftigen beruflichen Entwicklung (24%). 22% wurde die Möglichkeit geboten, eine andere Position innerhalb der Organisation zu übernehmen und 21% konnten in einer anderen Abteilung arbeiten. Coachingangebote standen 18% der Beschäftigten zur Verfügung. Ebenfalls 18% erhielten die Möglichkeit, eine höhere Position innerhalb der Organisation zu übernehmen. 15% berichteten von guten Karriereperspektiven.

16% der Beschäftigten gaben an, in den vergangenen zwölf Monaten keine entsprechenden Entwicklungsangebote erhalten zu haben. Dieser Anteil liegt deutlich unter den Werten der vorangegangenen Erhebungen

Abbildung 3.2.7 **Angebote zur beruflichen Entwicklung**



(2020: 38%; 2022: 45%; 2024: 42%). Bei der Interpretation dieses Rückgangs ist jedoch zu berücksichtigen, dass der erfragte Katalog der möglichen Angebote zur Entwicklungs- und Laufbahnplanung in diesem Jahr neu überarbeitet wurde, sodass nicht nur klassische Massnahmen der Laufbahnplanung abgebildet werden. Die Ergebnisse sind daher nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar.

Führung und Partizipation

Führung bezeichnet die Fähigkeit von Vorgesetzten, den Beschäftigten Orientierung zu geben und sie im Hinblick auf die Erreichung gemeinsamer Ziele zu beeinflussen und zu motivieren (Schyns, 2002). Partizipation beschreibt das Ausmass, in dem Beschäftigte in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten, ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen oder auf Unternehmensebene an Entscheidungen mitwirken können (Mor Barak, 2010).

Zur Erfassung der Führung wurden die Beschäftigten gefragt, inwiefern sich ihre Vorgesetzten für sie einsetzen sowie Verständnis und Hilfsbereitschaft zeigen. Wie Abbildung 3.2.8 zeigt, bewerten 66% der Befragten die Beziehung zu ihren Vorgesetzten und deren Führungsverhalten als gut oder sehr gut. 21% nehmen die Beziehung teilweise als gut wahr, während 13% angeben, eher keine oder überhaupt keine gute Beziehung zu ihrer Führungsperson zu haben. Die Trendabbildung 3.2.9 zeigt, dass die wahrgenommene Qualität der Beziehung zu den Vorgesetzten gegenüber der Erhebung von 2024 leicht gestiegen ist. Der Wert liegt jedoch weiterhin unter dem Niveau der Jahre 2020 und 2022.

Die Ergebnisse zur Partizipation zeigen, dass 50% der Befragten ihr Mitspracherecht bei unternehmerischen Entscheidungen als hoch oder sehr hoch wahrnehmen (siehe Abbildung 3.2.8). 32% können teilweise an Entscheidungen mitwirken, während 18% nach eigenen Angaben über wenig oder sehr wenig Mitspracherecht bei unternehmerischen Entscheiden verfügen. Wie aus der Trendabbildung 3.2.9 hervorgeht, hat die wahrgenommene Partizipation gegenüber 2024 leicht abgenommen. Damit setzt sich der seit 2022 erkennbare geringfügige Abwärtstrend fort. Insgesamt fallen die Veränderungen jedoch klein aus.

Abbildung 3.2.8 **Führung und Partizipation**

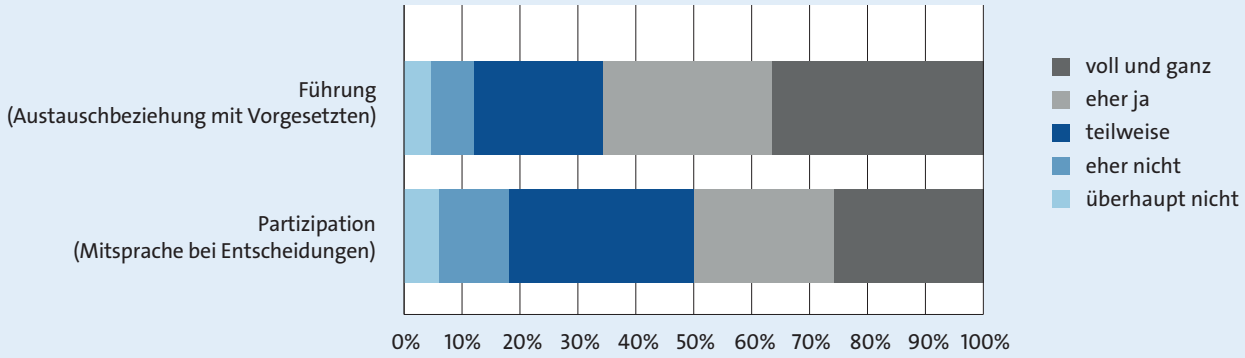
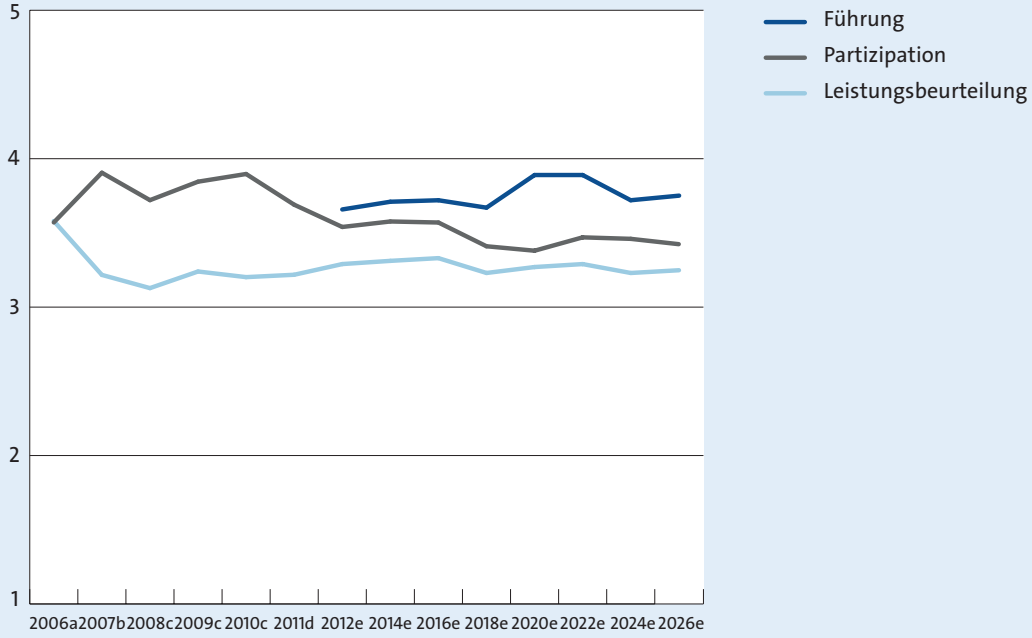


Abbildung 3.2.9 **Trend: Führung, Partizipation und Leistungsbeurteilung**



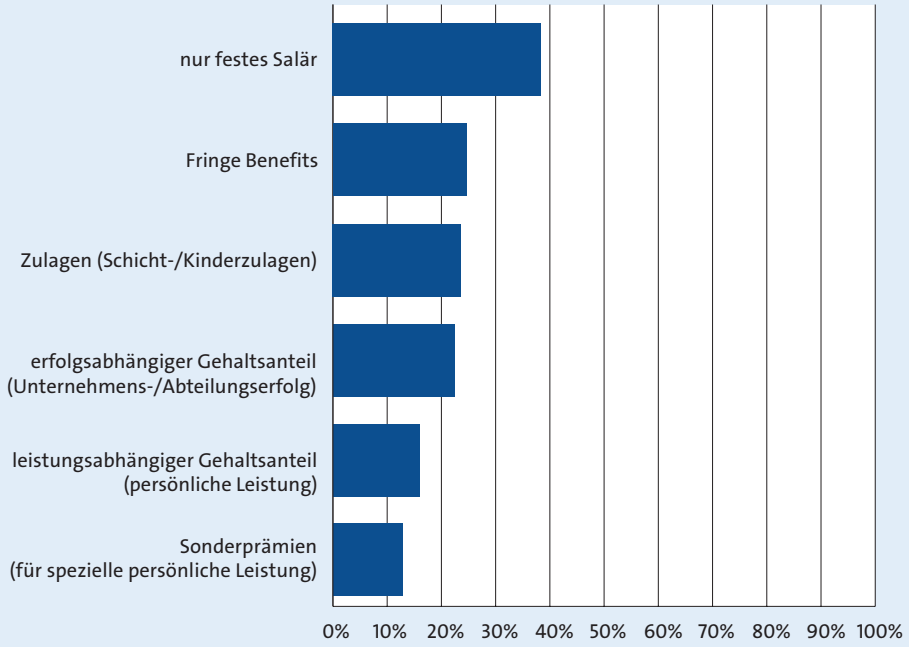
(Erläuterungen zu den Buchstaben a-e siehe Abbildung 1.2)

Entlohnung

Wie Entlohnung von Beschäftigten fair und anreizwirkend ausgestaltet werden kann, wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis intensiv diskutiert (Arnold et al., 2018). Im Rahmen des Schweizer HR-Barometers wird untersucht, aus welchen Bestandteilen sich die Entlohnung der Beschäftigten in der Schweiz zusammensetzt. Dabei waren Mehrfachantworten möglich.

Wie Abbildung 3.2.10 zeigt, erhalten 39% der Befragten ausschliesslich ein festes Salär ohne zusätzliche Lohnbestandteile. 26% geben an, Fringe Benefits zu erhalten, beispielsweise einen Parkplatz, die Vergütung von Fahrkosten für den öffentlichen Verkehr oder Essensgutscheine. 23% beziehen Zulagen, etwa Schicht- oder Kinderzulagen. Einen erfolgsabhängigen Gehaltsanteil, der beispielsweise an den Erfolg des Unternehmens oder einer Abteilung gekoppelt ist, erhalten 22% der Beschäftigten. Bei 16% umfasst die Entlohnung einen leistungsabhängigen Gehaltsanteil, der auf der persönlichen Leistung beruht. 13% erhalten Sonderprämien für besondere persönliche Leistungen.

Abbildung 3.2.10 **Art der Entlohnung**



Im Vergleich zur Erhebung von 2024 ist der Anteil der Beschäftigten, die ausschliesslich ein festes Salär beziehen, nahezu unverändert geblieben. Auch Zulagen, leistungsabhängige Gehaltsanteile und Sonderprämien zeigen nur geringe Veränderungen. Fringe Benefits und erfolgsabhängige Gehaltsanteile werden dagegen etwas häufiger genannt.

Ein Vergleich zur Erhebung von 2016 zeigt, dass sich die Zusammensetzung der Entlohnung über die vergangenen zehn Jahre insgesamt nur moderat verändert hat. Auffällig ist jedoch die zunehmende Verbreitung von Fringe Benefits: Während 2016 noch 20% der Beschäftigten entsprechende Zusatzleistungen erhielten, liegt der Anteil 2026 bei 26%. Der Anteil der Beschäftigten mit ausschliesslich festem Salär ist im gleichen Zeitraum leicht von 41% auf 39% zurückgegangen. Bei Zulagen, erfolgs- und leistungsabhängigen Gehaltsanteilen sowie Sonderprämien zeigen sich dagegen nur geringe Verschiebungen. Insgesamt deutet dies auf eine weitgehend stabile Entlohnungsstruktur mit einer zunehmenden Bedeutung ergänzender Zusatzleistungen hin.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse des Trendkapitels «Human Resource Management» zeigen insgesamt ein weitgehend stabiles Bild. Die Beschäftigten beurteilen die Arbeitsgestaltung in Schweizer Unternehmen weiterhin überwiegend positiv. Gegenüber 2024 haben die Aufgabenvielfalt und die Autonomie leicht zugenommen, während die Ganzheitlichkeit der Aufgabe und die Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit geringfügig zurückgegangen sind. Die Bedeutsamkeit der Aufgabe ist nahezu unverändert geblieben. Arbeitgebende sollten der Arbeitsgestaltung weiterhin hohe Aufmerksamkeit schenken, da sie zur Motivation, Zufriedenheit und Leistung der Beschäftigten beitragen kann (Böhnlein & Baum, 2022). Der leichte Rückgang bei der Ganzheitlichkeit der Aufgabe und der Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit kann teilweise aufgefangen werden, indem Beschäftigte ihren Beitrag zur gesamten Wertschöpfung besser erkennen können. Zudem sollte ein gemeinsames Verständnis von guter Arbeit und entsprechenden Qualitätskriterien geschaffen werden.

Beim Leistungsmanagement besteht weiterhin Verbesserungspotenzial: Weniger als die Hälfte der Beschäftigten erhält regelmässige Leistungsbeurteilungen. Konstruktive und qualitativ hochwertige Beurteilungsgespräche ermöglichen es, gegenseitiges Feedback zu geben, zukunftsorientierte Ziele zu vereinbaren und individuelle Entwicklungsbedürfnisse frühzeitig zu erkennen. Unzureichende, einseitig geführte oder gänzlich fehlende Leistungsbeurteilungen können sich hingegen negativ auf die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten auswirken und unter anderem einen stärkeren Zynismus gegenüber den Arbeitgebenden begünstigen (Feierabend & Pfrombeck, 2018).

Auch die Personalentwicklung bleibt angesichts des technologischen Wandels und veränderter Kompetenzanforderungen von grosser Bedeutung. Die durchschnittliche Zahl der Weiterbildungstage ist gegenüber 2024 zurückgegangen, liegt jedoch leicht über dem Wert von 2022. Fachkompetenzen bilden weiterhin den wichtigsten Schwerpunkt der Weiterbildungen. Gleichzeitig entfällt ein bedeutender Anteil auf technologische und soziale Kompetenzen. Unternehmen sollten daher kontinuierlich in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten investieren, um deren Arbeitsmarktfä-

higkeit sowie die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich Kompetenzanforderungen infolge technologischer Entwicklungen zunehmend schneller verändern und vorhandenes Wissen entsprechend rascher an Aktualität verliert. Eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Weiterbildung ermöglicht es Beschäftigten, ihre Kompetenzen laufend anzupassen, und Unternehmen, flexibel auf neue Anforderungen am Arbeitsmarkt zu reagieren. Angesichts der sich schnell ändernden technologischen Anforderungen geht der Trend zu kleineren und modular aufgebauten Weiterbildungsangeboten (OECD, 2025). Diese lassen sich flexibler und häufiger in den beruflichen Alltag integrieren.

Viele Beschäftigte erhalten Angebote zur beruflichen Entwicklung, insbesondere zu Schulungen, Kursen und Workshops. Auch Möglichkeiten zum Erwerb neuer beruflicher Fähigkeiten und zur Erweiterung des Aufgabenbereichs werden häufig angeboten. Der Anteil der Beschäftigten ohne entsprechende Angebote ist gegenüber den Vorjahren deutlich gesunken. Dieser Rückgang ist jedoch vorsichtig zu interpretieren, da 2026 ein breiter gefasster Katalog von Entwicklungsmassnahmen erfasst wurde. Die Ergebnisse verdeutlichen dennoch, dass berufliche Entwicklung neben klassischen Laufbahnpfaden auch durch vielfältige Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten gefördert werden kann.

Die Wahrnehmung der Beziehung zu den Vorgesetzten hat sich gegenüber 2024 leicht verbessert und ist weiterhin auf einem hohen Niveau. Sie liegt jedoch weiterhin leicht unter dem Niveau von 2020 und 2022. Gleichzeitig hat die Partizipation leicht abgenommen. Arbeitgebende sollten daher sowohl ein unterstützendes und wertschätzendes Führungsverhalten als auch ausreichende Mitwirkungsmöglichkeiten fördern. Dazu gehören beispielsweise ein regelmässiger und offener Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, konstruktives Feedback sowie die Möglichkeit, eigene Anliegen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Klare Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche sowie eine frühzeitige Einbindung der Beschäftigten in relevante Entscheidungen können dazu beitragen, die wahrgenommenen Einflussmöglichkeiten und die Verbundenheit mit den Arbeitgebenden zu stärken. Dies kann sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und die Kündigungsabsicht der Beschäftigten auswirken (Herold et al., 2007) und korreliert, wie im Schwerpunktkapitel gezeigt, auch mit geringeren Ängsten im Zusammenhang mit der Technologisierung. Tragfähige Führungsbeziehungen und Möglichkeiten zur Mitsprache bei der unternehmerischen Zukunftsgestaltung scheinen somit wichtige Voraussetzungen dafür, technologische Veränderungen nicht nur individuell zu bewältigen, sondern als Unternehmen gemeinsam zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Dafür sollten regelmässige Austauschgefässe geschaffen und eine Kultur etabliert werden, in der Fehler und Unsicherheiten angesprochen und konstruktiv bearbeitet werden können.

Bei der Zusammensetzung der Entlohnung zeigen sich gegenüber 2024 keine wesentlichen Veränderungen. Entscheidend für die Motivations- und

Anreizwirkung bleibt, dass Lohnbestandteile transparent, nachvollziehbar und fair gestaltet sind. Finanzielle Anreize sollten dabei Teil einer umfassenden HRM-Strategie sein, die ebenso die Arbeitsgestaltung, die Personalentwicklung, die Führung und die Partizipation berücksichtigt.

3.3 Psychologischer Vertrag

Die Beschäftigungsbeziehung

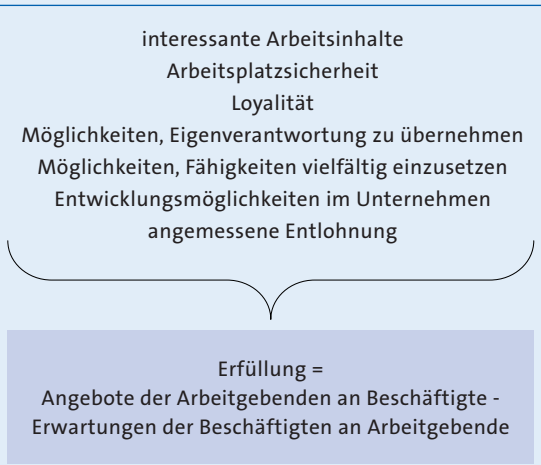
Der psychologische Vertrag zählt zu den zentralen Konzepten der Arbeits- und Organisationspsychologie und beschreibt die subjektiv wahrgenommenen wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden (Rousseau, 1989, 1995). Anders als der formale Arbeitsvertrag umfasst der psychologische Vertrag jene häufig unausgesprochenen Annahmen darüber, was beide Seiten voneinander erwarten und einander im Rahmen der Beschäftigungsbeziehung schulden (z.B. Entwicklungsmöglichkeiten, faire Behandlung). Da diese Erwartungen individuell interpretiert werden und sich im Laufe der Zeit verändern können, gilt der psychologische Vertrag als dynamisches Konstrukt. Die wechselseitige Erfüllung dieses Vertrags spiegelt die Qualität der sozialen Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmenden und Organisationen (Conway & Briner, 2005; Guest, 2004) wider.

Die empirische Forschung zeigt, dass die Erfüllung psychologischer Verträge mit höherer Arbeitszufriedenheit, stärkerem organisationalem Commitment, höherem Arbeitsengagement, grösserem Vertrauen in die Organisation sowie besseren Leistungsindikatoren verbunden ist. Umgekehrt zählen wahrgenommene Vertragsverletzungen zu den Erklärungsfaktoren für Kündigungsabsichten, reduzierte Leistung, geringeres Wohlbefinden und kontraproduktives Arbeitsverhalten (Zhao et al., 2007; Clinton & Guest, 2014). Damit liefert der psychologische Vertrag wertvolle Informationen darüber, wie Mitarbeitende ihre Beziehung zum Arbeitgebenden wahrnehmen und wie nachhaltig diese Beziehung gestaltet ist. Für Organisationen stellt er einen wichtigen Indikator dar, um frühzeitig zu erkennen, ob sie die Erwartungen ihrer Mitarbeitenden erfüllen oder ob Diskrepanzen entstehen, die langfristig Motivation, Bindung und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen können.

Inhalte des psychologischen Vertrags

Der psychologische Vertrag umfasst sowohl materielle als auch immaterielle Aspekte der Beschäftigungsbeziehung. Neben konkreten Leistungen wie einer angemessenen Entlohnung beinhaltet der psychologische Vertrag auch Erwartungen hinsichtlich Wertschätzung, Vertrauen, Fairness, Entwicklungsmöglichkeiten oder gegenseitiger Loyalität (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Die Inhalte psychologischer Verträge sind vielfältig und spiegeln die gegenseitigen Erwartungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden wider. Abbildung 3.3.1 gibt einen Überblick über die im Schweizer HR-Barometer erfassten Vertragsinhalte aus Sicht der Beschäftigten.

Abbildung 3.3.1 **Erwartungen und Angebote zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebenden**



Frühere Arbeiten unterschieden zwischen traditionellen und neuen Vertragsinhalten (Raeder & Grote, 2001). Während traditionelle Vertragsinhalte insbesondere Arbeitsplatzsicherheit, interessante Arbeitsinhalte und wechselseitige Loyalität umfassen, beziehen sich neue Vertragsinhalte stärker auf Eigenverantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten sowie angemessene Entlohnung.

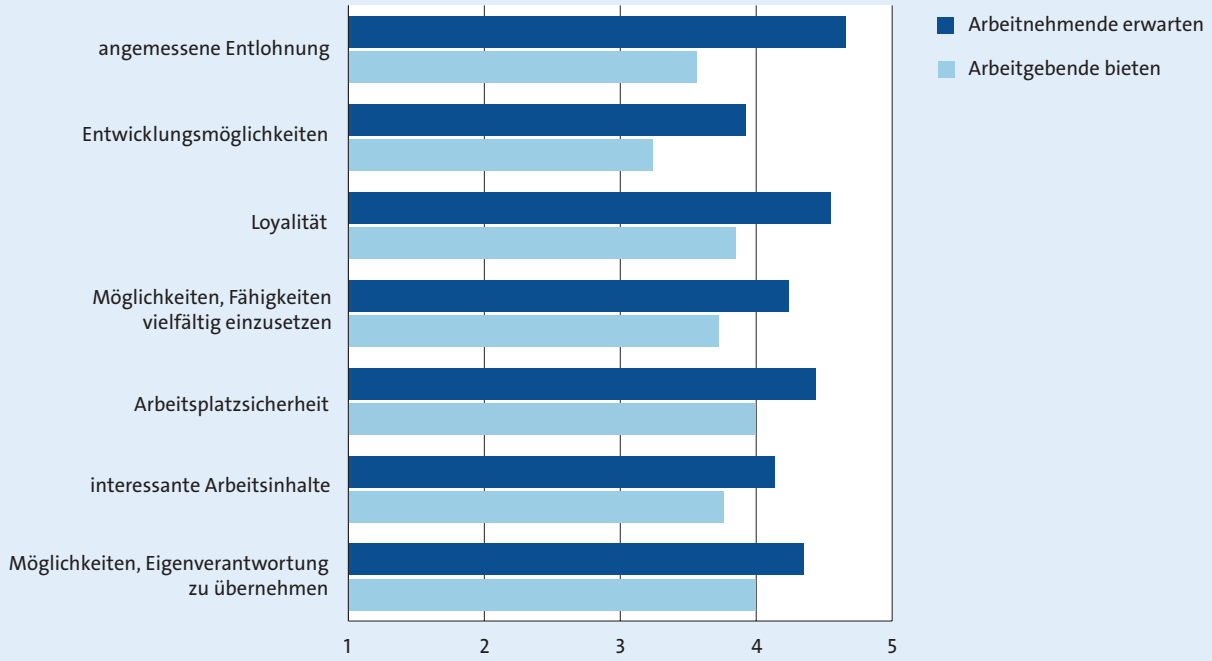
Aktuelle Forschung zeigt, dass Digitalisierung, flexible Arbeitsformen und der zunehmende Einsatz künstlicher Intelligenz diese Erwartungen weiter verändern. Im Schwerpunktkapitel wird dies insbesondere auch betreffend Erwartungen und Angebote an Kompetenzsicherung im Zuge des technologischen Wandels untersucht.

Erfassung des psychologischen Vertrags im Schweizer HR-Barometer

Im Schweizer HR-Barometer wird der psychologische Vertrag aus der Gegenüberstellung von zwei Dimensionen erfasst: Zum einen werden die Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeitgebenden («Ich erwarte von meinem Arbeitgebenden …»), zum anderen die wahrgenommenen Angebote der Arbeitgebenden («Mein Arbeitgebender bietet mir …») erhoben. Beide Einschätzungen erfolgen auf einer fünfstufigen Skala von 1 («überhaupt nicht») bis 5 («voll und ganz»). Abbildung 3.3.2 stellt die Erwartungen der Beschäftigten den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgebenden gegenüber. Der Vergleich dieser beiden Einschätzungen ermöglicht eine Beurteilung, inwieweit die Erwartungen der Beschäftigten erfüllt werden und der psychologische Vertrag für die jeweiligen Vertragsinhalte aus ihrer Sicht eingehalten wird.

Die Gegenüberstellung der Erwartungen der Beschäftigten und der wahrgenommenen Angebote der Arbeitgebenden zeigt auch im Jahr 2026 ein konsistentes Bild: Über alle untersuchten Vertragsinhalte hinweg liegen die Erwartungen der Arbeitnehmenden im Durchschnitt höher als die wahr-

Abbildung 3.3.2 **Gegenüberstellung von Erwartungen der Arbeitnehmenden und wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgebenden**



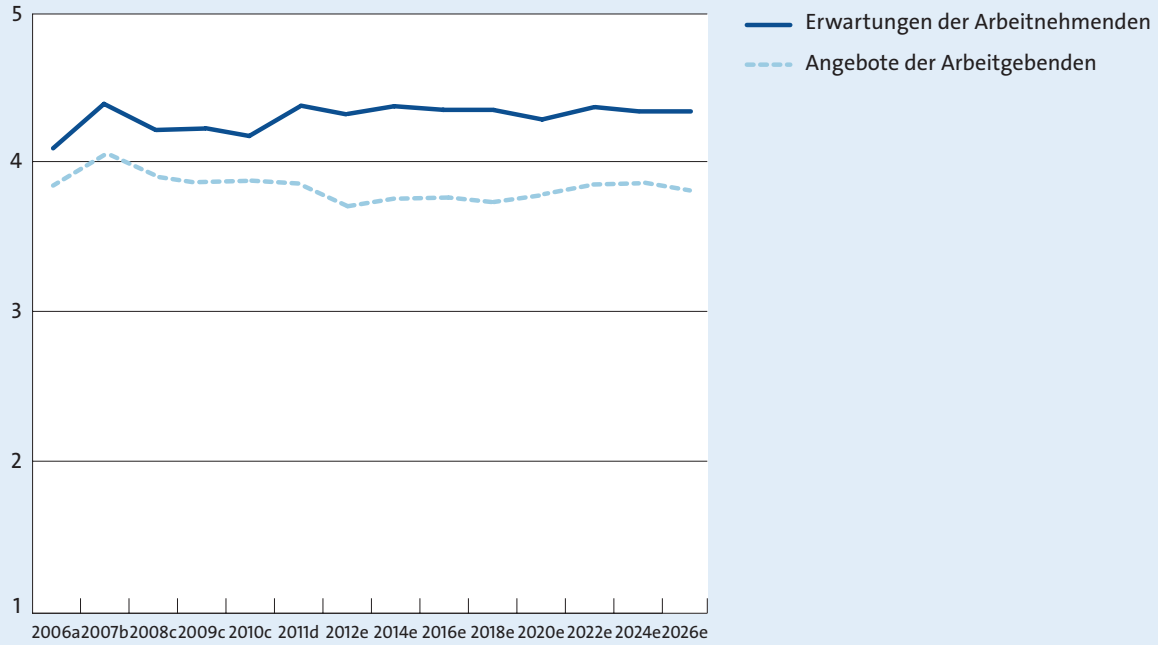
genommenen Angebote der Arbeitgebenden (siehe Abbildung 3.3.2). Die höchsten Erwartungen bestehen hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung (durchschnittlich 4.6), gefolgt von der Loyalität der Arbeitgebenden und der Arbeitsplatzsicherheit (beide durchschnittlich 4.5). Die geringsten Erwartungen richten sich – wie bereits in den Vorjahren – auf die internen Entwicklungsmöglichkeiten (durchschnittlich 3.9).

Der Erfüllungsgrad des psychologischen Vertrags ergibt sich aus dem Ausmass der Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmenden und den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgebenden. Im Jahr 2026 zeigt sich die grösste Diskrepanz erneut bei der angemessenen Entlohnung, gefolgt von der Loyalität der Arbeitgebenden und den Entwicklungsmöglichkeiten. Die geringste Differenz zwischen Erwartungen und Angeboten besteht bei den Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen.

Die Entwicklung des psychologischen Vertrags über die Zeit

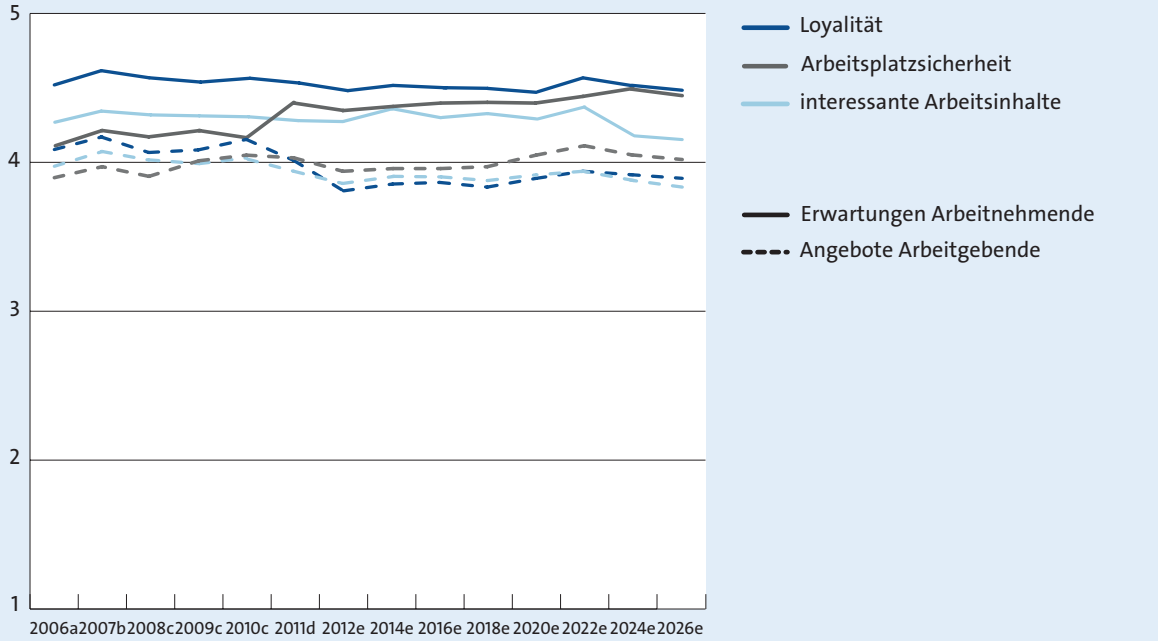
Die Einordnung der Ergebnisse im Zeitverlauf zeigt Abbildung 3.3.3. Die Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeitgebenden sind über die vergangenen Erhebungsjahre hinweg auf einem konstant hohen Niveau geblieben und liegen durchgehend bei durchschnittlich über vier Skalenpunkten auf der fünfstufigen Bewertungsskala. Bis zum Erhebungsjahr 2026 haben sich diese Erwartungen kaum verändert.

Abbildung 3.3.3 **Trend: Erwartungen der Arbeitnehmenden und Angebote der Arbeitgebenden**



(Erläuterungen zu den Buchstaben a-e siehe Abbildung 1.2)

Abbildung 3.3.4 **Trend: traditionelle Vertragsinhalte**



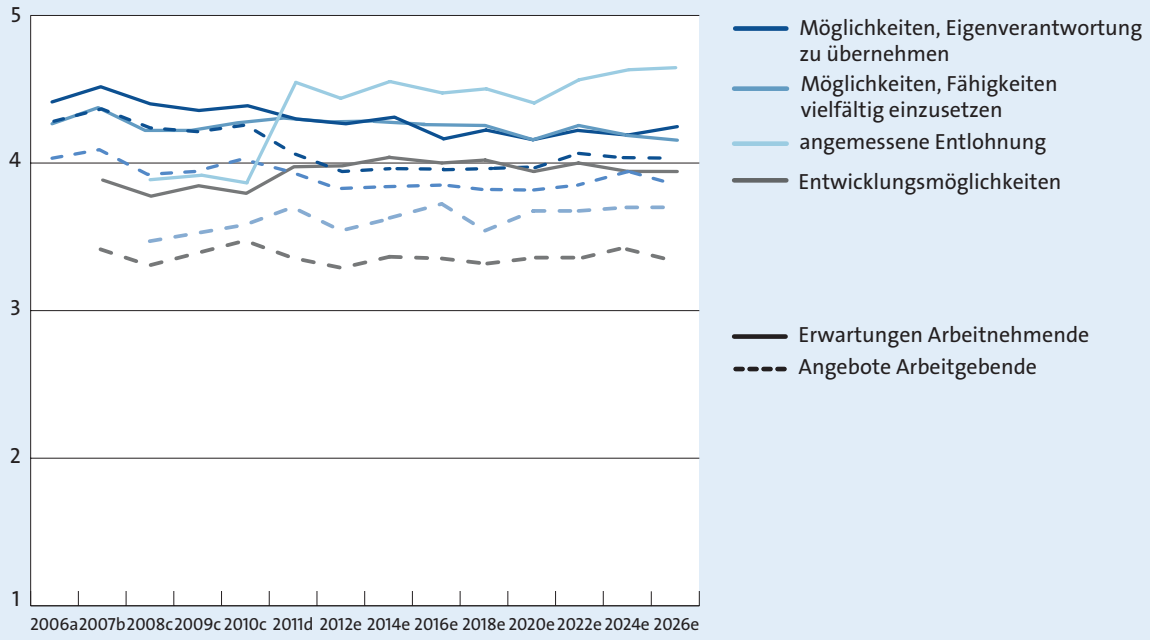
(Erläuterungen zu den Buchstaben a-e siehe Abbildung 1.2)

Die wahrgenommenen Angebote der Arbeitgebenden werden hingegen über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg durchgehend niedriger bewertet als die Erwartungen der Beschäftigten. Im Jahr 2026 zeigt sich zudem ein leichter Rückgang in der Bewertung der wahrgenommenen Angebote. Obwohl diese Veränderung sehr gering ausfällt, deutet sie auf eine leicht zunehmende Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Beschäftigten und den wahrgenommenen Leistungen der Arbeitgebenden hin.

Die detaillierte Analyse der Trendentwicklungen zeigt bei den traditionellen Vertragsinhalten (siehe Abbildung 3.3.4) im Vergleich zur letzten Erhebung im Jahr 2024 das Folgende: Die Erwartungen der Beschäftigten hinsichtlich der Loyalität der Arbeitgebenden und der Arbeitsplatzsicherheit bleiben weiterhin auf einem hohen Niveau und weisen kaum Veränderungen auf. Demgegenüber setzt sich der bereits beobachtete Rückgang der Erwartungen an interessante Arbeitsinhalte auch im Jahr 2026 fort. Aufseiten der wahrgenommenen Angebote der Arbeitgebenden wird die Arbeitsplatzsicherheit leicht tiefer bewertet als noch 2024. Auch die Einschätzungen hinsichtlich der angebotenen Loyalität sowie des Angebots an interessanten Arbeitsinhalten fallen im Vergleich zur letzten Erhebung etwas tiefer aus.

Die Analyse der neuen Vertragsinhalte zeigt, dass die Erwartungen der Beschäftigten hinsichtlich einer fairen und angemessenen Entlohnung weiterhin auf einem sehr hohen und stabilen Niveau liegen (siehe Abbildung 3.3.5). Bei den übrigen Erwartungen zeigen sich im Vergleich zum Erhebungsjahr 2024 leichte Veränderungen. So hat die Erwartung, Eigenverant-

Abbildung 3.3.5 **Trend: neue Vertragsinhalte**



(Erläuterungen zu den Buchstaben a-e siehe Abbildung 1.2)

wortung übernehmen zu können, leicht zugenommen, während die Erwartung, die eigenen Fähigkeiten vielfältig einsetzen zu können, etwas zurückgegangen ist. Die Erwartungen hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten bleiben hingegen auf einem vergleichsweise tieferen Niveau stabil. Aufseiten der wahrgenommenen Angebote der Arbeitgebenden zeigen sich insbesondere bei den Entwicklungsmöglichkeiten sowie bei der Möglichkeit, eigene Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, leichte Rückgänge. Bei den übrigen Vertragsinhalten sind im Vergleich zum Erhebungsjahr 2024 nur geringfügige Veränderungen beziehungsweise keine nennenswerten Unterschiede festzustellen.

Ein vertiefter Blick auf die Diskrepanz zwischen Angeboten und Erwartungen zeigt: Besonders ausgeprägt ist weiterhin die Lücke zwischen den Erwartungen an eine angemessene Entlohnung und dem wahrgenommenen Angebot der Arbeitgebenden. Auch 2026 sehen viele Beschäftigte ihre Erwartungen an eine angemessene Vergütung nicht vollständig erfüllt. Gleichzeitig sind die Erwartungen an die Entlohnung im Vergleich zu früheren Erhebungen auf einem hohen Niveau stabil geblieben. Dies deutet darauf hin, dass die angebotene Entlohnung von den Beschäftigten als weniger angemessen wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund sollten aktuelle Lohnentwicklungen sowie allfällige Unterschiede in der Entlohnung zwischen einzelnen Mitarbeitenden nachvollziehbarer begründet werden.

Auch bei den Entwicklungsmöglichkeiten nimmt die Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommenen Angeboten wieder zu. Während die Erwartungen der Beschäftigten im Vergleich zur letzten Erhebung stabil geblieben sind, werden die von den Arbeitgebenden angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten etwas tiefer eingeschätzt. Dadurch vergrössert sich die Lücke zwischen Erwartungen und Angeboten wieder leicht. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sind Investitionen in Karrierepfade, Weiterbildung und die kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen zentral. Damit können Organisationen nicht nur den psychologischen Vertrag stärken, sondern sich auch in einem zunehmend wettbewerbsorientierten Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgebende positionieren.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers verdeutlichen, wie es um die Erfüllung des psychologischen Vertrags im Jahr 2026 steht. Der psychologische Vertrag ist dabei ein praktisch relevanter Indikator für die Qualität und Tragfähigkeit der Arbeitgebenden-Arbeitnehmenden-Beziehung. Über alle Vertragsinhalte hinweg übersteigen die Erwartungen der Beschäftigten die wahrgenommenen Angebote der Arbeitgebenden, wobei das Ausmass der Diskrepanzen je nach Vertragsinhalt variiert.

Der vertiefte Blick auf die Vertragsinhalte zeigt, dass sowohl die Erwartungen an, als auch das wahrgenommene Angebot interessanter Arbeitsinhalte zurückgehen. Gleichzeitig berichten die Arbeitnehmenden, ihre Fähigkeiten seltener vielfältig einsetzen zu können. Dies könnte darauf

hindeuten, dass Arbeit als weniger abwechslungsreich und ganzheitlich erlebt wird – etwa infolge von Automatisierung, Outsourcing und Spezialisierung, die Tätigkeiten fragmentieren und Gestaltungsspielräume einschränken.

Zudem nehmen die Beschäftigten das Angebot an Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität als rückläufig wahr, während ihre Erwartungen weitgehend stabil bleiben. Dies könnte auf eine Verschiebung des Arbeitsmarktes vom Arbeitnehmenden- zum Arbeitgebendenmarkt hindeuten: Beschäftigte halten an ihren Erwartungen fest, nehmen jedoch wahr, dass Organisationen diese seltener erfüllen.

Besonders ausgeprägt bleibt die Lücke zwischen den Erwartungen an eine angemessene Entlohnung und den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgebenden. Neben der tatsächlichen Vergütung sind daher transparente und nachvollziehbare Vergütungssysteme entscheidend, um die Wahrnehmung von Fairness zu fördern, Vertrauen zu stärken und das Empfinden von Ungerechtigkeit zu reduzieren.

Auch bei den Entwicklungsmöglichkeiten zeigt sich eine zunehmende Herausforderung. Während die Erwartungen der Beschäftigten stabil bleiben, werden die Angebote der Arbeitgebenden leicht tiefer eingeschätzt. Vor dem Hintergrund des technologischen Wandels und des zunehmenden Einsatzes künstlicher Intelligenz gewinnen Investitionen in Weiterbildung, Reskilling und Upskilling sowie transparente Karriereperspektiven weiter an Bedeutung (siehe auch Schwerpunktkapitel).

Diese Entwicklungen im psychologischen Vertrag sind im Kontext einer sich rasch wandelnden Arbeitswelt zu sehen. Digitalisierung, hybride Arbeitsformen und generative künstliche Intelligenz verändern nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch die wechselseitigen Erwartungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden. Aktuelle Forschung zeigt, dass sich der psychologische Vertrag zunehmend von einer rein dyadischen Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden hin zu komplexeren, technologiegestützten Austauschbeziehungen entwickelt. Digitale Zusammenarbeit, virtuelle Kommunikation, algorithmische Steuerung und neue Anforderungen an digitale Kompetenzen beeinflussen, wie psychologische Verträge entstehen, erfüllt und gegebenenfalls verletzt werden (Ballas et al., 2024). Auch der im Schwerpunktkapitel untersuchte Vertragsinhalt verdeutlicht einen Handlungsbedarf: Beschäftigte haben derzeit höhere Erwartungen an die Unterstützung ihrer Kompetenzsicherung im Zuge des technologischen Wandels, als Arbeitgebende durch entsprechende Angebote bislang erfüllen. Organisationen stehen damit vor der Aufgabe, technologische Veränderungen nicht nur effizient, sondern auch vertrauenswürdig und fair zu gestalten. Insbesondere Erwartungen der Beschäftigten an kontinuierliche Weiterbildung, Arbeitsmarktfähigkeit, Transparenz hinsichtlich des Einsatzes neuer Technologien und Partizipation an Veränderungsprozessen gewinnen bei der Ausgestaltung psychologischer Verträge zunehmend an Bedeutung (Coyle-Shapiro et al., 2019; Ballas et al., 2024).

Der Schweizer HR-Barometer zeigt damit, welche Erwartungen Beschäftigte an moderne Arbeitgebende richten und wo besonderer Handlungsbedarf besteht. Für ein nachhaltiges HRM bedeutet dies, Erwartungen kontinuierlich zu erfassen, Veränderungen frühzeitig aufzugreifen und den psychologischen Vertrag aktiv weiterzuentwickeln.

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Einleitung

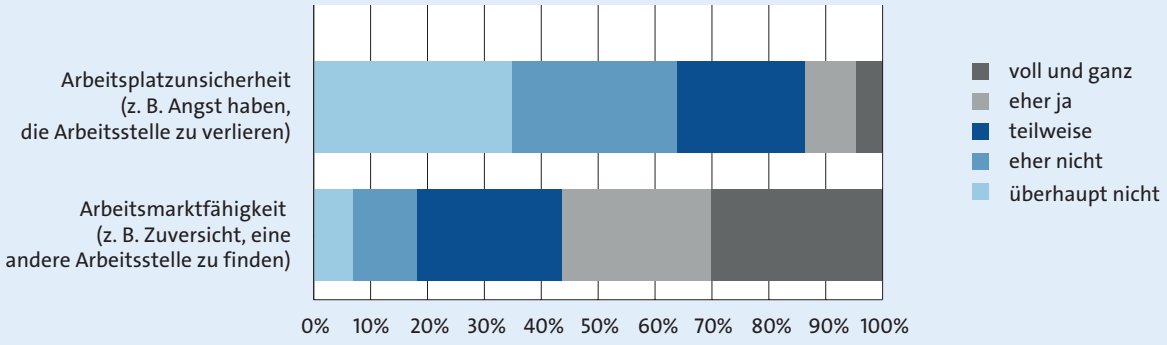
Dieses Kapitel widmet sich den Arbeitseinstellungen und dem Arbeitsverhalten der Beschäftigten in der Schweiz. Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten umfassen die Bewertungen, Überzeugungen und Gefühle von Beschäftigten gegenüber ihrer Arbeit sowie die damit verbundenen Handlungsabsichten und Handlungen im Arbeitskontext (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Positive Arbeitseinstellungen und günstige Verhaltensweisen stehen in Zusammenhang mit der physischen und psychischen Gesundheit der Beschäftigten (Faragher et al., 2005). Gleichzeitig sind sie für Arbeitgebende von zentraler Bedeutung, da sie unter anderem mit höherer Leistungsbereitschaft, freiwilligem Zusatzengagement und loyalem Verhalten der Beschäftigten verbunden sind (Judge et al., 2017; Whitman et al., 2010; Woznyj et al., 2022). Die Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten der Beschäftigten werden sowohl durch persönliche und strukturelle Merkmale als auch durch wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen geprägt. Doch auch Arbeitgebende können sie massgeblich beeinflussen, beispielsweise durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, ihr Führungsverhalten und weitere Praktiken des Human Resource Managements (HRM) (Meijerink et al., 2021). In diesem Kapitel werden die Ausprägungen und Entwicklungen der folgenden Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten genauer betrachtet:

- Arbeitsplatzunsicherheit
- Arbeitsmarktfähigkeit
- Arbeitszufriedenheit
- Laufbahnzufriedenheit
- Commitment
- Kündigungsabsicht
- Krankheitsabsenzen und Stress

Arbeitsplatzunsicherheit

Arbeitsplatzunsicherheit beschreibt die subjektiv wahrgenommene Sorge, die eigene Arbeitsstelle zu verlieren (Jiang & Lavaysse, 2018). Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, aber auch betriebliche Restrukturierungen können bei Beschäftigten Unsicherheit darüber hervorrufen, ob ihre gegenwärtige Stelle bestehen bleibt (Keim et al., 2014). Die Analysen zum diesjährigen Schwerpunktthema zeigen zudem, dass Automatisierungsangst mit einer höheren Arbeitsplatzunsicherheit einhergeht. Diese kann damit eine Begleiterscheinung des digitalen Wandels darstellen, insbesondere wenn Beschäftigte befürchten, dass ihre bisherigen Tätigkeiten durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz verändert oder ersetzt werden. In der aktuellen

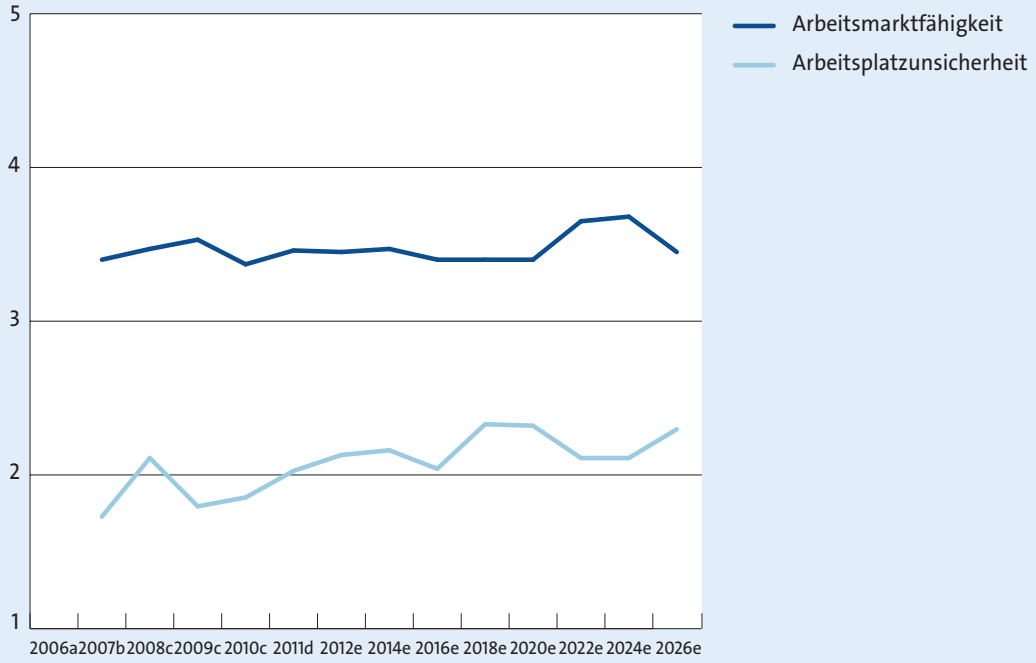
Abbildung 3.4.1 **Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit**



Befragung geben rund 15% der Beschäftigten an, sich eher oder voll und ganz vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes zu fürchten (siehe Abbildung 3.4.1). Weitere 22% fürchten sich teilweise davor. Demgegenüber haben 63% der Beschäftigten eher keine oder überhaupt keine Angst, ihre Arbeitsstelle zu verlieren. Insgesamt erlebt damit gut ein Drittel der Befragten Unsicherheit hinsichtlich des Fortbestands ihrer aktuellen Arbeitsstelle.

Im Zeitverlauf zeigt sich eine ungünstige Entwicklung. Der Mittelwert der Arbeitsplatzunsicherheit stieg von 2.1 im Jahr 2024 auf 2.3 im Jahr 2026. Damit liegt die Arbeitsplatzunsicherheit wieder nahe bei den bisherigen

Abbildung 3.4.2 **Trend: Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit**



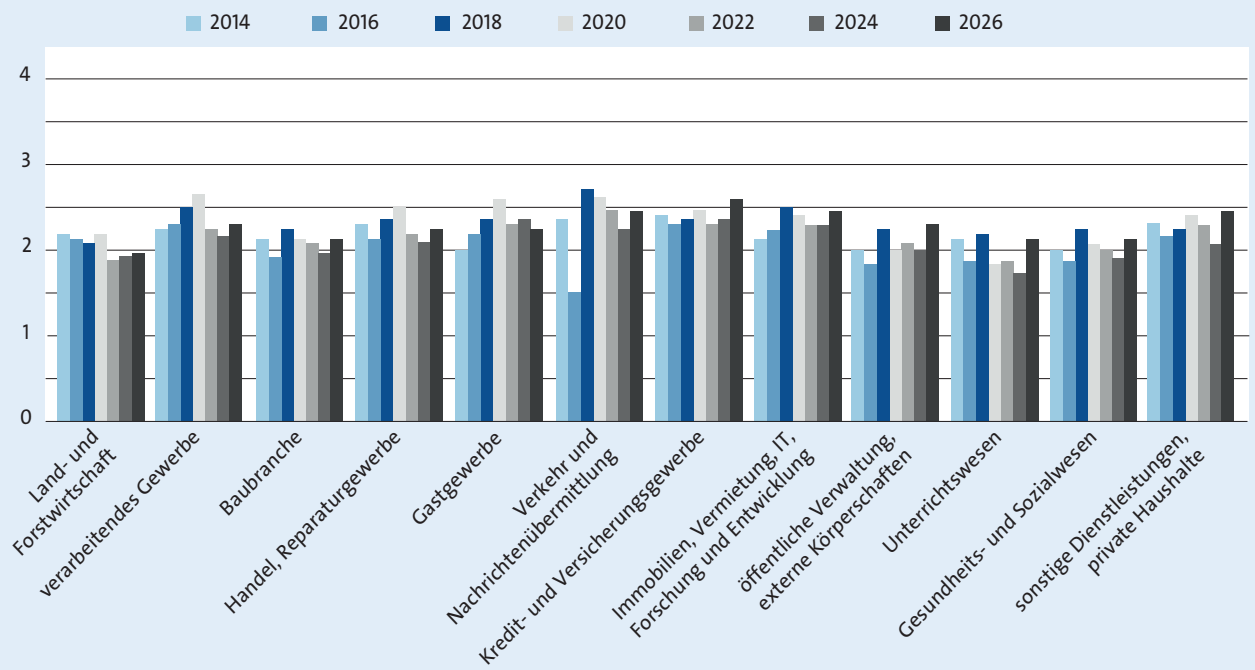
(Erläuterungen zu den Buchstaben a-e siehe Abbildung 1.2)

Höchstwerten der Jahre 2018 und 2020 mit Mittelwerten von jeweils 2.3. Der nach der Coronapandemie in den Jahren 2022 und 2024 beobachtete Rückgang hat sich somit nicht fortgesetzt (siehe Abbildung 3.4.2).

Eine Betrachtung nach Branchen zeigt, dass der aktuelle Anstieg der Arbeitsplatzunsicherheit weitverbreitet ist. Zwischen 2024 und 2026 hat diese in elf von zwölf untersuchten Branchen zugenommen. Lediglich im Gastgewerbe ist ein leichter Rückgang zu verzeichnen (siehe Abbildung 3.4.3). Die branchenübergreifende Zunahme steht im Einklang mit den gedämpften Konjunkturaussichten und der erhöhten wirtschaftlichen Unsicherheit in der Schweiz (KOF Konjunkturforschungsstelle, 2026). Die gestiegene subjektive Arbeitsplatzunsicherheit fügt sich damit in ein insgesamt verhaltenes Arbeitsmarktumfeld ein.

Der Branchenvergleich zeigt, die höchsten Werte der Arbeitsplatzunsicherheit werden 2026 im Kredit- und Versicherungsgewerbe mit einem Mittelwert von 2.6 sowie in den Branchen Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung mit einem Mittelwert von 2.5 beobachtet. Auch in den Branchen Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie bei den sonstigen Dienstleistungen und privaten Haushalten fällt die Arbeitsplatzunsicherheit mit jeweils rund 2.4 vergleichsweise hoch aus. Eine vergleichsweise geringe Arbeitsplatzunsicherheit berichten hingegen Beschäftigte in der Land- und Forstwirtschaft mit einem Mittelwert von 1.9. Auch im Unterrichts-, Gesundheits- und Sozialwesen liegt das Niveau mit einem Mittelwert von je 2.1 unter jenem vieler anderer Branchen. Damit ergänzt sich das

Abbildung 3.4.3 **Veränderung der Arbeitsplatzunsicherheit nach Branchen**



Bild, das sich bereits im Schwerpunktkapitel gezeigt hat. Eine höhere Arbeitsplatzunsicherheit wird insbesondere in Branchen wahrgenommen, in denen auch die Automatisierungsangst stärker ausgeprägt ist, etwa im Kredit- und Versicherungsgewerbe. Geringer fällt sie hingegen in Bereichen aus, in denen handwerklich anspruchsvolle Tätigkeiten oder persönlich-interaktive Tätigkeiten eine grössere Rolle spielen, beispielsweise in der Land- und Forstwirtschaft sowie im Gesundheits- und Sozialwesen. Allerdings sind auch in diesen Branchen teilweise Anstiege zu beobachten.

Arbeitsmarktfähigkeit

Die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit bezeichnet die subjektive Einschätzung einer Person, bei einem Verlust der aktuellen Stelle auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt eine vergleichbare neue Beschäftigung finden zu können (De Cuyper et al., 2019). Eine hohe wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit kann Beschäftigten ein Gefühl von Sicherheit und beruflichem Handlungsspielraum vermitteln. Zudem kann sie dazu beitragen, negative Folgen der Arbeitsplatzunsicherheit abzumildern (Doden et al., 2024; Harari et al., 2023).

Abbildung 3.4.1 zeigt, wie die Befragten ihre aktuelle Arbeitsmarktfähigkeit einschätzen. Rund 57% der Beschäftigten sind eher oder voll und ganz zuversichtlich, bei einem Stellenverlust eine vergleichbare neue Stelle zu finden. Knapp 24% schätzen ihre Chancen teilweise positiv ein. Rund 19% sind hingegen eher nicht oder überhaupt nicht zuversichtlich, bei einem Verlust der aktuellen Arbeitsstelle eine vergleichbare neue Stelle zu finden.

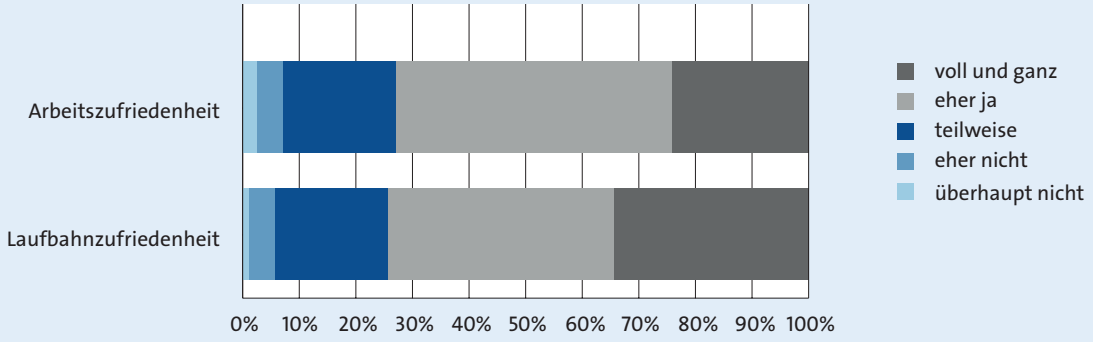
Parallel zur Zunahme der Arbeitsplatzunsicherheit hat die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit seit 2024 abgenommen. Der Mittelwert sank von 3.7 auf 3.5. Damit wird der deutliche Anstieg, der zwischen 2020 und 2024 zu beobachten war, teilweise rückgängig gemacht. Die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit liegt jedoch weiterhin leicht über dem Niveau der meisten früheren Erhebungsjahre zwischen 2007 und 2020 (siehe Abbildung 3.4.2).

Insgesamt zeichnet sich damit ab: Beschäftigte sorgen sich zunehmend um den Erhalt ihrer aktuellen Stelle und schätzen gleichzeitig ihre Möglichkeiten zurückhaltender ein, im Fall eines Stellenverlusts eine vergleichbare neue Beschäftigung zu finden.

Arbeitszufriedenheit

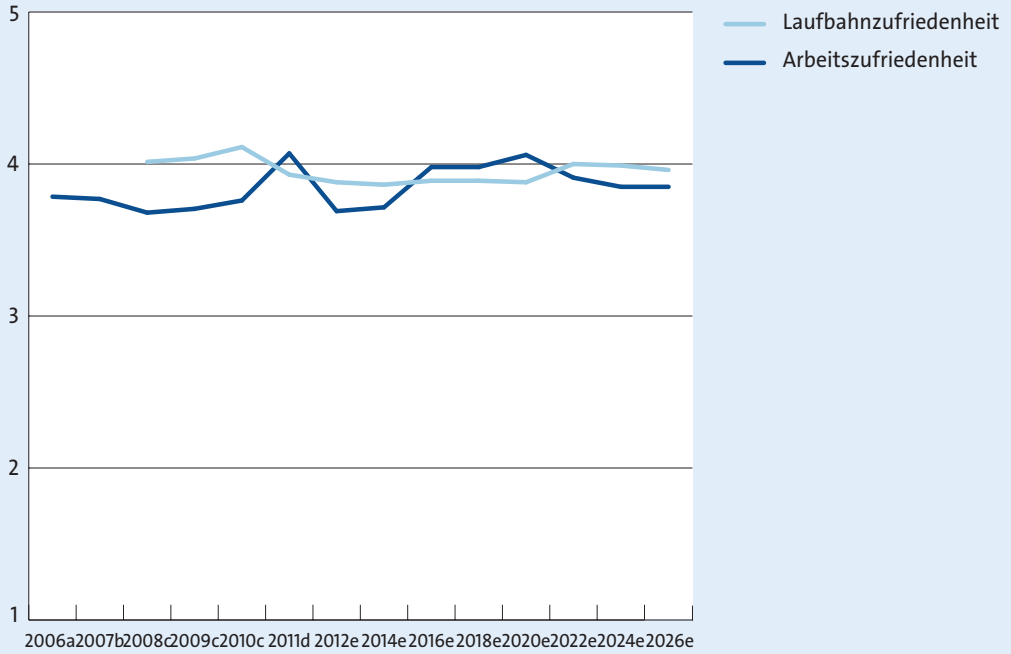
Arbeitszufriedenheit beschreibt, wie positiv oder negativ Beschäftigte ihre Arbeit und die damit verbundenen Erfahrungen insgesamt bewerten (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Sie gilt seit Langem als eine wichtige Stellgrösse im HRM, da sie mit verschiedenen für Arbeitgebende und Arbeitnehmende relevanten Ergebnissen zusammenhängt. Dazu zählen eine höhere Arbeitsleistung, eine bessere Qualität in der Dienstleistungserbringung, weniger freiwillige Stellenwechsel und geringere gesundheitliche Beeinträchtigungen (Faragher et al., 2005; Harter et al., 2002).

Abbildung 3.4.4 **Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit**



Im Schweizer HR-Barometer werden zwei Formen der Arbeitszufriedenheit betrachtet. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit beschreibt, wie zufrieden Beschäftigte insgesamt mit den Inhalten und Bedingungen ihrer gegenwärtigen Arbeit sind. Sie gibt jedoch keinen Aufschluss darüber, wie diese Bewertung zustande kommt oder welche unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit damit verbunden sind. Das von Bruggemann et al. (1975) entwickelte Kategorisierungssystem ermöglicht dahingehend eine differenziertere Betrachtung. Entsprechend untersucht der Schweizer

Abbildung 3.4.5 **Trend: Arbeitszufriedenheit und Laufbahnzufriedenheit**



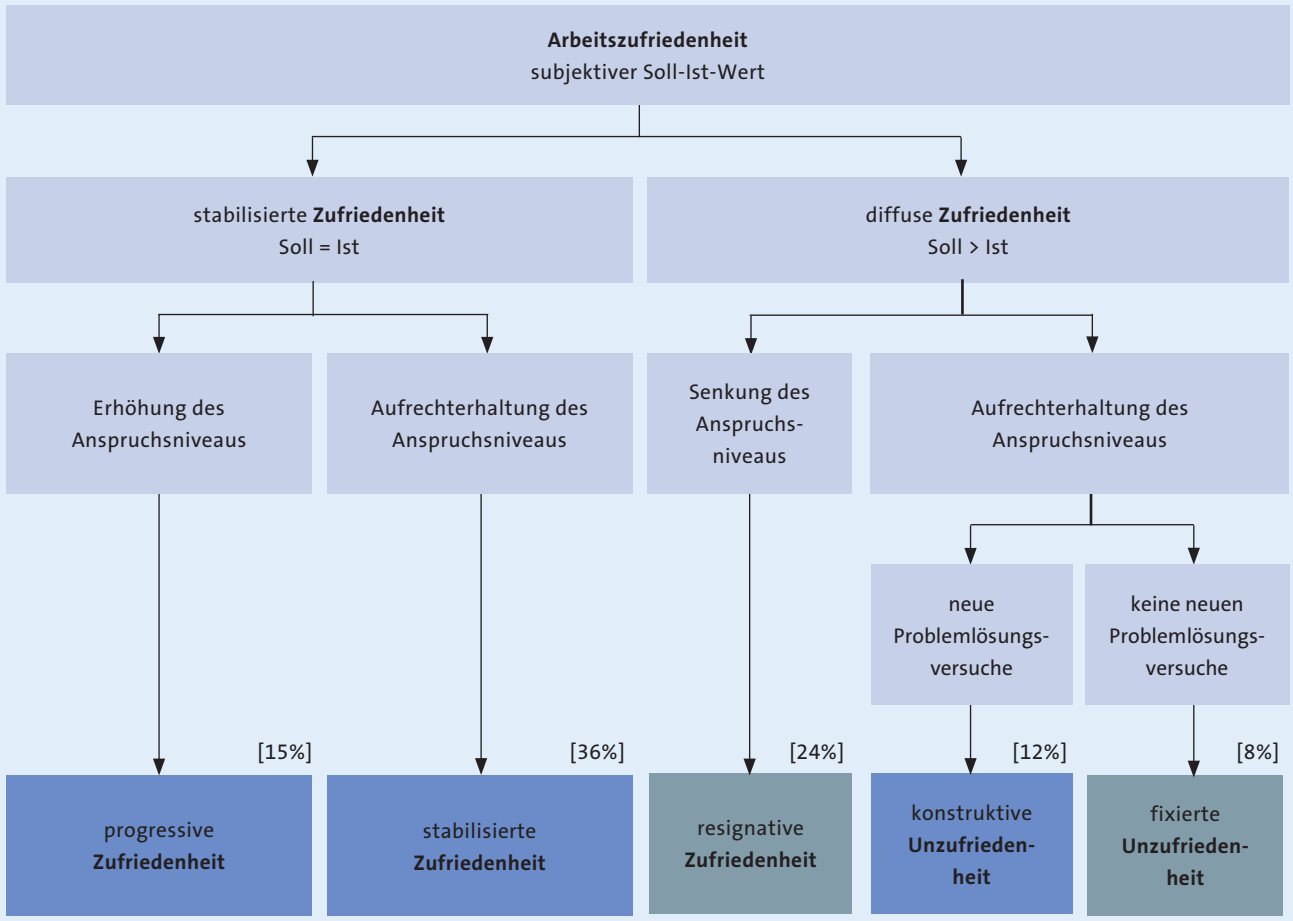
(Erläuterungen zu den Buchstaben a-e siehe Abbildung 1.2)

HR-Barometer neben der allgemeinen Arbeitszufriedenheit auch die Typologie der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975).

Abbildung 3.4.4 zeigt, wie die Befragten ihre allgemeine Arbeitszufriedenheit einschätzen. Insgesamt beurteilen rund 73% ihre aktuelle Arbeit als eher oder voll und ganz zufriedenstellend. Knapp 18% sind teilweise zufrieden mit ihrer Arbeit, während 9% eher nicht oder überhaupt nicht zufrieden sind. Der Mittelwert der allgemeinen Arbeitszufriedenheit beträgt 2026 3.9 und ist damit gegenüber dem Jahr 2024 praktisch unverändert geblieben. Die Arbeitszufriedenheit liegt weiterhin auf einem vergleichsweise hohen Niveau, fällt aber etwas geringer aus als in den Jahren 2016 bis 2020, als Mittelwerte von 4.0 erreicht wurden (siehe Abbildung 3.4.5) . Insgesamt erweist sich die Zufriedenheit der Beschäftigten somit als vergleichsweise stabil.

Zu einem differenzierteren Bild führt die Typologie der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975). Ausgangspunkt dieser Typologie ist der subjektive Vergleich zwischen der wahrgenommenen Arbeitssituation

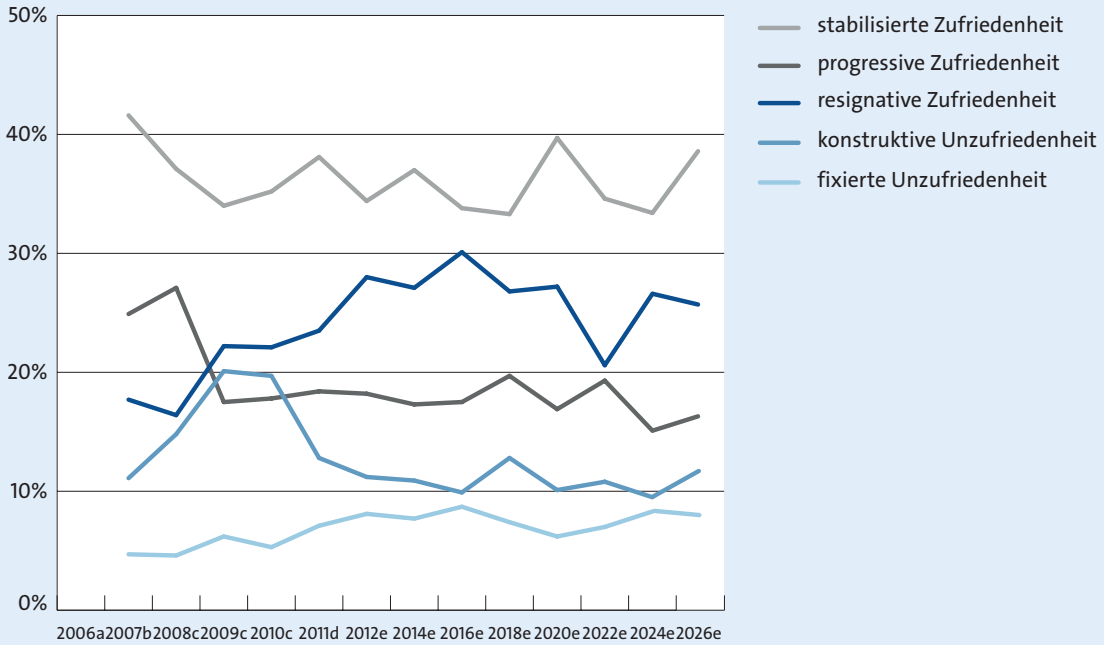
Abbildung 3.4.6 **Modell der fünf Arbeitszufriedenheiten nach Bruggemann et al. (1975)**



und den Erwartungen und Bedürfnissen einer Person (siehe Abbildung 3.4.6). Sind die Erwartungen erfüllt, kann eine stabilisierte oder progressive Zufriedenheit entstehen. Stabilisierte zufriedene Beschäftigte bewerten ihre Arbeitssituation positiv und wünschen deren Erhalt. Progressiv zufriedene Beschäftigte schätzen ihre Arbeit ebenfalls positiv ein, erhöhen jedoch ihr Anspruchsniveau und suchen entsprechend nach weiteren Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten. Werden die Erwartungen an die Arbeit nicht erfüllt, kann eine Person ihr Anspruchsniveau senken und eine resignative Zufriedenheit entwickeln. Dabei senkt sie ihre Erwartungen und passt sich an die als unveränderbar wahrgenommene Arbeitssituation angepasst. Bleibt das Anspruchsniveau trotz einer ungünstigen Situation bestehen, wird zwischen konstruktiver und fixierter Unzufriedenheit unterschieden: Konstruktiv Unzufriedene versuchen aktiv, die Ursachen ihrer Unzufriedenheit zu erkennen und ihre Situation zu verbessern. Fixiert Unzufriedene suchen dagegen nicht aktiv nach einem Ausweg aus der unbefriedigenden Arbeitssituation.

Abbildung 3.4.6 zeigt die Verteilung der verschiedenen Zufriedenheitstypen nach Bruggemann et al. (1975). Im Jahr 2026 bilden die stabilisiert Zufriedenen mit rund 36% aller Befragten die grösste Gruppe. Rund 24% weisen eine resignative Zufriedenheit auf, 15% sind progressiv zufrieden, 12% konstruktiv unzufrieden und 8% fixiert unzufrieden. Insgesamt 5% der Befragten konnten keinem der Zufriedenheitstypen eindeutig zugeordnet werden.

Abbildung 3.4.7 **Trend: Verbreitung der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)**



(Erläuterungen zu den Buchstaben a-e siehe Abbildung 1.2)

Betrachtet man den Trend der eindeutig zuordenbaren Fälle in Abbildung 3.4.7, zeigt sich, dass der Anteil der stabilisiert Zufriedenen gegenüber 2024 um 5% auf 38% gestiegen ist und damit den höchsten Wert seit dem Coronajahr 2020 erreicht hat. Auch der Anteil der konstruktiv Unzufriedenen nimmt von 9% auf 12% zu, während der Anteil der progressiv Zufriedenen leicht von 15% auf 16% steigt. Demgegenüber geht der Anteil der resignativ Zufriedenen von 27% auf 25% leicht zurück. Der Anteil der fixiert Unzufriedenen bleibt mit 8% nahezu unverändert. Insgesamt zeigen sich somit sowohl positive als auch negative Verschiebungen, ohne dass eine eindeutige Entwicklung in eine ausschliesslich günstigere oder ungünstigere Richtung erkennbar ist.

Eine detailliertere Betrachtung zeigt, dass sich die fünf Zufriedenheitstypen hinsichtlich persönlicher und beruflicher Merkmale unterscheiden (siehe Abbildung 3.4.8). Progressiv Zufriedene sind mit durchschnittlich 40 Jahren die jüngste Gruppe. Sie weisen mit 42% zudem den höchsten Anteil an Beschäftigten in einer Führungsposition auf. Zudem verfügen 36% über einen Abschluss an einer Fachhochschule oder Universität, und 74% arbeiten Vollzeit.

Stabilisiert Zufriedene sind durchschnittlich 47 Jahre alt und damit die älteste Gruppe. Mit einer durchschnittlichen Beschäftigungsdauer von zwölf Jahren weisen sie die längste Betriebszugehörigkeit auf. 33% haben eine Führungsposition inne, und 63% arbeiten Vollzeit.

Resignativ Zufriedene sind im Durchschnitt 43 Jahre alt und seit elf Jahren im Unternehmen beschäftigt. Der Anteil von Frauen ist in dieser Gruppe mit 55% am höchsten. Etwa 23% befinden sich in einer Führungsposition. Damit ist hier der Anteil von Führungskräften deutlich geringer als bei den progressiv und stabilisiert Zufriedenen.

Konstruktiv Unzufriedene sind durchschnittlich 43 Jahre alt und seit neun Jahren bei ihren derzeitigen Arbeitgebenden beschäftigt. 25% von ihnen üben eine Führungsfunktion aus. Mit 38% weisen sie den höchsten Anteil an Beschäftigten mit einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss auf.

Fixiert Unzufriedene sind ebenfalls durchschnittlich 43 Jahre alt, ihre durchschnittliche Beschäftigungsdauer beträgt zehn Jahre. Rund 21% üben eine Führungsfunktion aus, und etwa 31 % verfügen über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss.

Die Unterschiede könnten darauf hindeuten, dass die verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit auch mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und wahrgenommenen Handlungsspielräumen zusammenhängen. Jüngere Beschäftigte und Führungspersonen könnten ihre Arbeit eher progressiv bewerten, weil sie häufiger Entwicklungsziele verfolgen können. Die stabilisierte Zufriedenheit von älteren und langjährig Beschäftigten könnte dagegen auf eine gefestigte Passung zwischen Erwartungen und Arbeitssituation hinweisen. Der hohe Bildungsanteil bei den konstruktiv Unzufriedenen könnte bedeuten, dass diese Gruppe höhere Ansprüche

Abbildung 3.4.8 **Typologie von Arbeitszufriedenheiten nach Bruggemann et al. (1975)**

Wer?	progressive Zufriedenheit	stabilisierte Zufriedenheit	resignative Zufriedenheit	konstruktive Unzufriedenheit	fixierte Unzufriedenheit
durchschnittliches Alter	40 Jahre	47 Jahre	43 Jahre	43 Jahre	43 Jahre
Geschlecht (Anteil Frauen)	42%	49%	55%	50%	53%
Beschäftigungsdauer (Durchschnitt)	8 Jahre	12 Jahre	11 Jahre	9 Jahre	10 Jahre
Führungsposition	42%	33%	23%	25%	21%
Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	36%	34%	33%	38%	31%
Beschäftigungsgrad (mehr als 90%)	74%	63%	58%	65%	64%

an ihre Arbeit stellt und zugleich eher Möglichkeiten sieht, Veränderungen anzustossen.

Laufbahnzufriedenheit

Die Laufbahnzufriedenheit ist ein spezifischer Aspekt der Arbeitszufriedenheit und beschreibt, wie positiv oder negativ Beschäftigte ihren bisherigen beruflichen Verlauf sowie die erreichten Fortschritte und Erfolge bewerten (Spurk et al., 2011). Sie gibt Hinweise darauf, inwiefern die berufliche Entwicklung den individuellen Zielen und Erwartungen entspricht. Eine hohe Laufbahnzufriedenheit kann darauf hindeuten, dass es Beschäftigten und Arbeitgebenden gemeinsam gelingt, Entwicklungsmöglichkeiten so zu gestalten, dass eine gute Abstimmung zwischen persönlichen Zielen und den organisationalen Rahmenbedingungen entsteht (Haenggli & Hirschi, 2020; Seibert et al., 2024).

Abbildung 3.4.4 zeigt, dass die Laufbahnzufriedenheit hoch ist. So geben 74% der Befragten an, mit ihrem bisherigen beruflichen Verlauf eher oder voll und ganz zufrieden zu sein. Etwa 20% sind teilweise zufrieden. Knapp 6% sind eher nicht oder überhaupt nicht zufrieden.

Betrachtet man den Trend in Abbildung 3.4.5, so geht der Mittelwert der Laufbahnzufriedenheit gegenüber 2024 minim von 4.0 auf 3.9 zurück. Langfristig bewegt sich die Laufbahnzufriedenheit somit weiterhin auf einem stabilen Niveau. Dies deutet darauf hin, dass die Mehrheit der Beschäftigten ihre bisherige berufliche Entwicklung nach wie vor positiv bewertet.

Commitment

Commitment bezeichnet die emotionale Verbundenheit der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgebenden. Ein hohes Commitment zeigt sich beispielsweise in einer hohen Identifikation mit den Unternehmenszielen und der Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen und Zusatzaufgaben zu übernehmen (Kim et al., 2017; LePine et al., 2002), und zeugt davon, dass es Arbeitgebenden gelingt, die Beziehung zu ihren Beschäftigten tragfähig zu gestalten.

Rund 51% der diesjährigen Befragten berichten ein eher oder ein voll und ganz ausgeprägtes Commitment gegenüber ihren Arbeitgebenden. Demge-

Abbildung 3.4.9 **Commitment und Kündigungsabsicht**

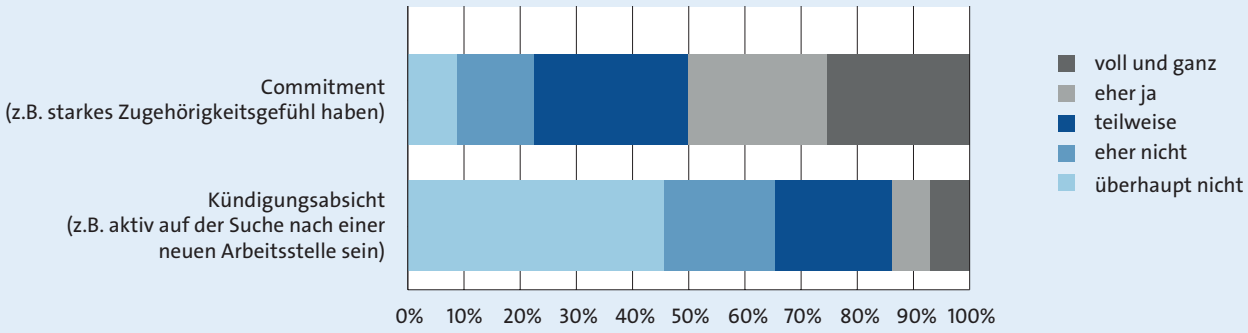
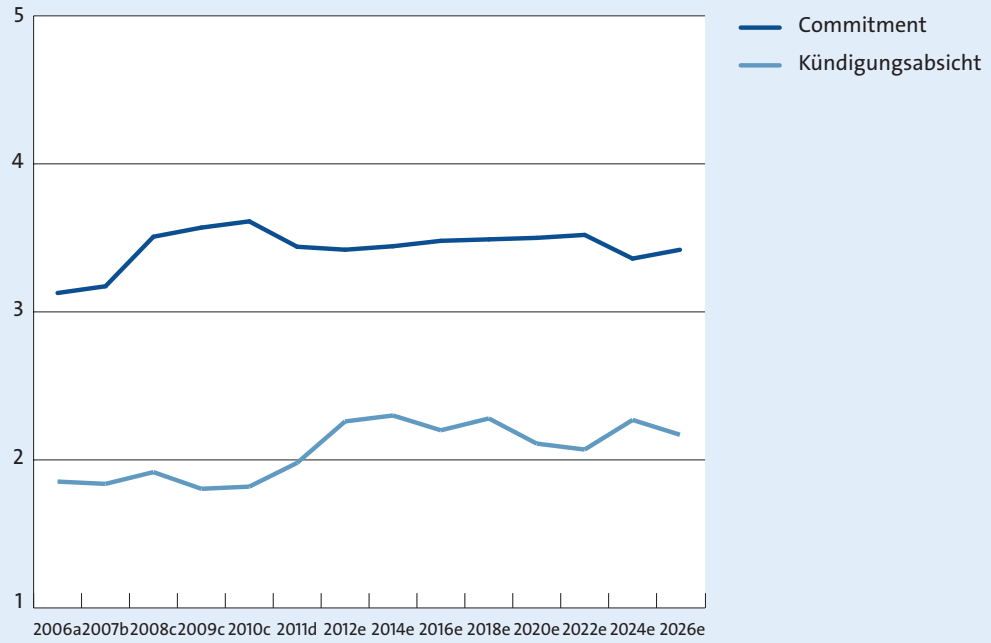


Abbildung 3.4.10 **Trend: Commitment und Kündigungsabsicht**



(Erläuterungen zu den Buchstaben a-e siehe Abbildung 1.2)

genüber fühlen sich 28% nur teilweise mit ihren Arbeitgebenden emotional verbunden. 21% verspüren ein eher geringes beziehungsweise überhaupt kein Commitment gegenüber ihren Arbeitgebenden. Somit zeigt sich, dass sich rund jeder zweite Beschäftigte stark oder sehr stark mit dem Arbeitgebenden verbunden fühlt (siehe Abbildung 3.4.9).

Im Zeitverlauf zeigen sich weitgehend stabile Werte des Commitments. Lag der Mittelwert im Jahr 2024 noch leicht unter 3.4, liegt er aktuell leicht darüber. In den Jahren 2020 und 2022 wurden mit Mittelwerten von jeweils 3.5 zwar etwas höhere Werte erreicht, insgesamt lässt sich jedoch kein eindeutiger Trend erkennen (siehe Abbildung 3.4.10). Das stabile Commitment deutet darauf hin, dass die Qualität der Beziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden trotz einer negativeren Beurteilung der Arbeitsmarktlage weitgehend unverändert hoch geblieben ist.

Kündigungsabsicht

Kündigungsabsichten bezeichnen die Bereitschaft, ein bestehendes Beschäftigungsverhältnis zu beenden und sich nach einer alternativen Stelle umzusehen. Stark ausgeprägte Kündigungsabsichten erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines freiwilligen Stellenwechsels, der für Unternehmen mit Kosten infolge Wissensverlust und Neubesetzungen verbunden sein kann. Häufig zeigen Beschäftigte zudem bereits vor einer tatsächlichen Kündigung Anzeichen eines inneren Rückzugs und geringerer Arbeitsanstrengungen (Hom et al., 2012).

Abbildung 3.4.9 illustriert die diesjährigen Angaben der Beschäftigten zu ihren Kündigungsabsichten. Rund 66% geben an, eher nicht oder überhaupt nicht aktiv nach einer neuen Stelle zu suchen oder über eine Kündigung nachzudenken. 21% setzen sich teilweise mit einem Stellenwechsel auseinander. Eine eher hohe oder voll und ganz ausgeprägte Kündigungsabsicht weisen hingegen 13% der Befragten aus. Damit denkt derzeit nur eine Minderheit ernsthaft über eine Kündigung nach.

Betrachtet man den Trend in Abbildung 3.4.10, zeigt sich, dass die Kündigungsabsichten von einem Mittelwert von 2.3 im Jahr 2024 nur geringfügig auf 2.2 im Jahr 2026 gesunken sind. Die derzeit als ungünstiger eingeschätzten Arbeitsmarktchancen scheinen somit nicht zwangsläufig mit einer deutlich geringeren Bereitschaft, freiwillig die Stelle zu wechseln, verbunden zu sein.

Krankheitsabsenzen und Stress

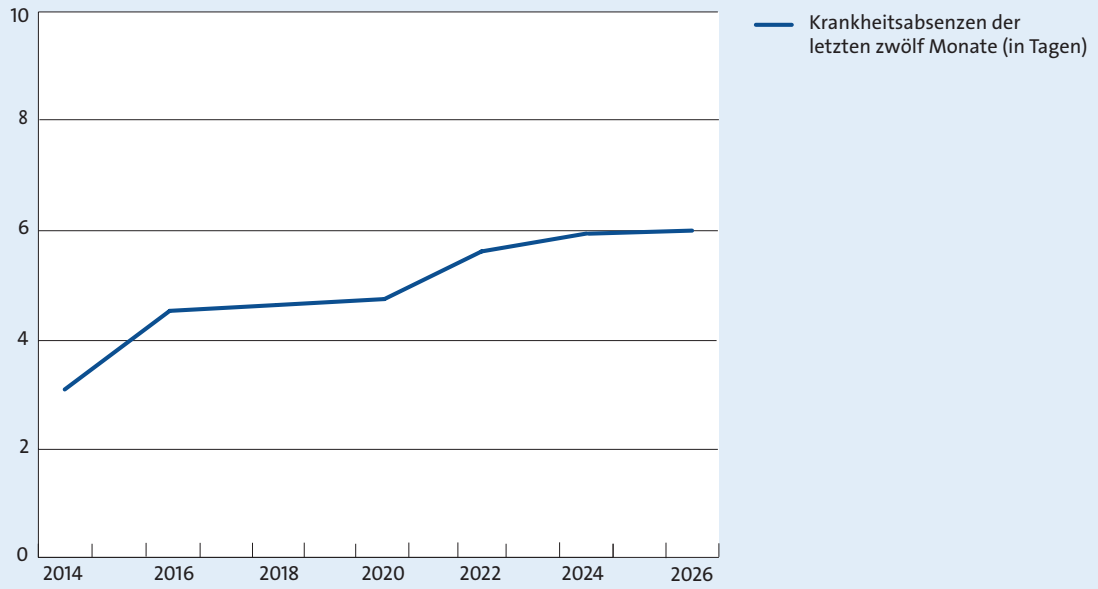
Krankheitsabsenzen und das Stresserleben liefern wichtige Hinweise auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten. Krankheitsabsenzen können durch körperliche und psychische Erkrankungen, belastende Arbeitsbedingungen, private Belastungen sowie die betrieblichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst werden.

Krankheitsabsenzen werden erhoben, indem die Beschäftigten gefragt werden, an wie vielen Tagen sie in den vergangenen zwölf Monaten aufgrund von Krankheit nicht bei der Arbeit waren. Die Zahlen beruhen folg-

lich auf Selbstauskünften. Im Jahr 2026 beträgt die durchschnittliche Zahl der krankheitsbedingten Abwesenheiten 6.0 Tage pro Person.

Wie Abbildung 3.4.11 zeigt, hat sich die Zahl der Krankheitsabsenzen gegenüber den Vorjahren nicht wesentlich verändert. Der Mittelwert liegt aktuell wie bereits im Jahr 2024 bei 6.0 Absenztagen. Damit verbleiben die Krankheitsabsenzen auf einem langfristig hohen Niveau. Im Jahr 2014 wurden durchschnittlich 3.3 Absenztage berichtet, 2016 waren es bereits 4.7 Tage. Im Jahr 2022 wurde mit 5.8 Tagen ein weiterer deutlicher Anstieg festgestellt. Diese Entwicklung steht im Einklang mit den Zahlen des Bundesamtes für Statistik, wonach gesundheitsbedingte Absenzen in der Schweiz seit der Coronapandemie auf einem erhöhten Niveau liegen (Bundesamt für Statistik [BFS], 2026).

Abbildung 3.4.11 **Trend: Krankheitsabsenzen**



Ergänzend zu den Krankheitsabsenzen gibt das wahrgenommene Stressniveau Aufschluss darüber, wie stark sich Beschäftigte im Arbeitsalltag belastet fühlen. Neben persönlichen Lebensumständen können eine ungünstige Arbeitsgestaltung, hohe Anforderungen sowie ein schlechtes Arbeitsklima Stress verursachen oder verstärken (Bakker & Demerouti, 2017). In der aktuellen Erhebung geben 36% der Beschäftigten an, eher keinen oder überhaupt keinen Stress zu empfinden. 32% erleben teilweise Stress, während weitere 32% ihr Stresserleben als eher oder voll und ganz ausgeprägt einschätzen. Das durchschnittliche Stressniveau liegt bei 2.9 auf einer fünfstufigen Skala und ist damit als moderat einzustufen. Insgesamt weisen sowohl die Krankheitsabsenzen als auch das wahrgenommene

Stressniveau auf eine relevante gesundheitliche Belastung der Beschäftigten hin.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse zeichnen insgesamt ein positives, zugleich aber auch ambivalentes Bild. Die Beschäftigten in der Schweiz bewerten sowohl ihre gegenwärtige Arbeitssituation als auch ihre bisherige berufliche Laufbahn mehrheitlich günstig. Das Commitment bleibt auf einem hohen Niveau stabil, während die Kündigungsabsichten leicht zurückgehen. Weniger günstig fällt hingegen die Einschätzung der Beschäftigten betreffend ihre berufliche Zukunft aus. Die Arbeitsplatzunsicherheit nimmt in nahezu allen untersuchten Branchen zu und fällt im historischen Zeitvergleich hoch aus. Gleichzeitig schätzen die Beschäftigten ihre Arbeitsmarktfähigkeit zurückhaltender ein. Die positive Bewertung der gegenwärtigen Arbeit und der bisherigen Laufbahn geht somit nicht automatisch mit Zuversicht hinsichtlich der weiteren beruflichen Entwicklung einher.

Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen unterstreichen die bereits im Schwerpunktkapitel aufgezeigten Befunde. Arbeitgebenden wird empfohlen, nicht nur attraktive gegenwärtige Arbeitsbedingungen zu schaffen, sondern verstärkt auch in die berufliche Zukunft ihrer Beschäftigten zu investieren. Dazu gehört, nachvollziehbare Perspektiven für die weitere Entwicklung aufzuzeigen. Insbesondere bei technologischen, strategischen oder organisationalen Veränderungen sollten Beschäftigte frühzeitig darüber informiert werden, weshalb diese notwendig sind, welche Auswirkungen sie auf Aufgaben und Stellen haben können und welche Entwicklungsmöglichkeiten sich daraus ergeben. Eine Führung, die individuelle Sorgen berücksichtigt und glaubwürdige Beteiligungsmöglichkeiten schafft, kann Unsicherheit zwar nicht vollständig beseitigen, aber Orientierung vermitteln und Handlungsspielräume bieten. Zudem gewinnt die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit an Bedeutung. Dabei geht es nicht nur um formale Weiterbildung, sondern auch um Möglichkeiten, neue Aufgaben zu übernehmen, Kompetenzen praktisch anzuwenden, Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen zu sammeln und berufliche Netzwerke aufzubauen. Entwicklungsmassnahmen sollten sich dabei nicht ausschliesslich an den aktuellen Anforderungen einer Stelle orientieren, sondern auch Kompetenzen fördern, die sich auf andere Aufgaben und zukünftige berufliche Kontexte übertragen lassen.

Die Stabilisierung des Commitments auf hohem Niveau und der gleichzeitige leichte Rückgang der Kündigungsabsicht sollten differenziert betrachtet werden. Einerseits können diese Entwicklungen Ausdruck einer starken Verbundenheit mit den Arbeitgebenden sein. Andererseits treten sie gleichzeitig mit einer höheren Arbeitsplatzunsicherheit und einer als geringer wahrgenommenen Arbeitsmarktfähigkeit auf. Beschäftigte könnten daher auch einen freiwilligen Stellenwechsel zurückhaltender angehen, weil sie ihre externen Möglichkeiten weniger günstig einschätzen. Entscheidend ist also, ob Beschäftigte bleiben, weil sie sich wertgeschätzt, ein-

gebunden und beruflich gefördert fühlen, oder mangels wahrgenommene Alternativen. Arbeitgebende können gerade in Zeiten des digitalen Wandels und wirtschaftlicher Unsicherheit durch faire, verlässliche und transparente Entscheidungen Vertrauen und Stabilität schaffen. Fühlen sich Beschäftigte ernst genommen und sicher eingebunden, kann dies ihre langfristige Verbundenheit und Loyalität gegenüber der Organisation stärken (Dirks & de Jong, 2022).

Auch die Ergebnisse zu den verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit sprechen für eine differenzierte Betrachtung. Trotz der hohen allgemeinen Arbeitszufriedenheit weist rund ein Viertel der Beschäftigten eine resignative Zufriedenheit auf. Diese Personen bezeichnen sich zwar als zufrieden, haben ihre Erwartungen an die Arbeit jedoch möglicherweise angepasst, weil sie die Situation als schwer veränderbar wahrnehmen. Gleichzeitig ist der Anteil der konstruktiv Unzufriedenen gestiegen. Diese Beschäftigten erkennen Probleme, sehen aber weiterhin Möglichkeiten, ihre Arbeitssituation zu verbessern. Ihre Kritik kann für Organisationen eine wertvolle Ressource sein. Voraussetzungen dafür, dass Arbeitszufriedenheit aktiv bewirtschaftet werden kann, sind also geeignete Kanäle, über die Beschäftigte Probleme und Verbesserungsvorschläge einbringen können, sowie sichtbare Reaktionen auf diese Rückmeldungen.

Schliesslich geben die Krankheitsabsenzen trotz der aktuellen Stabilisierung keinen Anlass zur Entwarnung. Sie bleiben langfristig auf einem hohen Niveau. Ebenso weist der Anteil von knapp einem Drittel der Beschäftigten mit eher hohem oder sehr hohem Stressempfinden auf einen entsprechenden Handlungsbedarf hin. Organisationen sollten körperliche und psychische Belastungen deshalb weiterhin präventiv bearbeiten. Eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, sensibilisierte Führungspersonen und ein offener Umgang mit Belastungen bleiben zentrale Voraussetzungen dafür, die Funktionsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu erhalten.

Insgesamt besteht die zentrale Herausforderung folglich darin, die überwiegend positive gegenwärtige Arbeitssituation zu bewahren und gleichzeitig die Zuversicht der Beschäftigten in ihre berufliche Zukunft zu stärken. Eine langfristig tragfähige Beziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden wird insbesondere darurch begünstigt dass Beschäftigte sowohl auf eine positive Entwicklung ihrer Arbeitsbedingungen als auch auf ihre berufliche Anschlussfähigkeit vertrauen können.

4. Schlussfolgerungen

«Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen» lautet eine viel zitierte Redewendung. Entsprechend unterschiedlich sind die Antworten auf die Frage, welche Auswirkungen der digitale Wandel auf die Arbeitswelt hat. Sie reichen von Vorstellungen dystopischer Automatisierungsprozesse, die 40 bis 50% aller Arbeitsplätze ausradieren würden (Lee, 2019), bis hin zu Utopien von der Befreiung von aller Arbeit, weil es immer weniger Menschen für die materielle Reproduktion der Gesellschaft braucht (Rifkin, 2014). Dieselbe technologische Entwicklung kann also gleichzeitig als Bedrohung der menschlichen Arbeit wie auch als Befreiung des Menschen interpretiert werden. So beschreiben auch Dries, Luyckx & Rogiers (2024), wie politische Entscheidungsträger, Expertinnen und Experten zu Technologie, Innovation und Arbeitsmarkt sowie Bürgerinnen und Bürger unterschiedliche Narrative zur Zukunft der Arbeit entwickeln.

Wie sehen und spüren die Beschäftigten in der Schweiz die Folgen des digitalen Wandels? Wie disruptiv empfinden sie die Entwicklung? Erkennen sie mehr Risiken oder mehr Chancen? Verfügen sie über Ressourcen, um die Zukunft zu packen, oder fühlen sie sich dem was auf sie zukommt, ausgeliefert? Die vorliegende Untersuchung hat auf drei Erlebnisbereiche der Beschäftigten fokussiert.

Erstens das Kompetenzerleben im digitalen Wandel bzw. die Frage, wie fähig sich die Beschäftigten fühlen, mit den aktuellen Entwicklungen Schritt zu halten. Hier ist das Fazit eindeutig: Eine klare Mehrheit der Antwortenden fühlt sich imstande, bei den Anforderungen des digitalen Wandels mitzuhalten. Die meisten schätzen sich als kompetent ein und vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten. Dabei werden ausserberufliche und ausserbetrieblich erworbene Kompetenzen immer wichtiger. Allerdings gilt es darauf zu achten, dass nicht eine Minderheit von weniger gut Ausgebildeten im dominanten Narrativ «Wir packen es!» den Anschluss verliert. Hier sind auch die Arbeitgebenden in der Pflicht.

Zweitens das Arbeitserleben im digitalen Alltag bzw. die Thematik, wie digitale Technologien den Arbeitsalltag prägen. Demnach nehmen die Beschäftigten neben den entsprechenden Risiken wie technologische Abhängigkeit, Technologieüberlastung und Kommunikationsüberlastung durchaus auch Vorteile des digitalen Wandels wahr, vor allem die Möglichkeit, neue Ideen und Verfahren zu entdecken. Allerdings ist diese Einschätzung sehr unterschiedlich, wobei Alter und Geschlecht kaum eine Rolle spielen und grosse Organisationen besonders gefordert sind.

Drittens die beruflichen Zukunftsaussichten bzw. die Problematik, welche Folgen der digitale Wandel für die eigenen Perspektiven hat. Dabei zeigt sich, dass eine Mehrheit der Beschäftigten ihre berufliche Zukunft optimistisch einschätzt, dass es aber Gruppen mit einer gewissen Automatisie-

rungsangst gibt und dass doch ein Drittel der Antwortenden befürchtet, dass der digitale Wandel und insbesondere die künstliche Intelligenz die Arbeitslosigkeit erhöht. Das ist keine konkrete arbeitsmarktliche Prognose, sondern Ausdruck einer psychologischen Befindlichkeit, in der die persönliche Perspektive allerdings positiver wahrgenommen wird als die gesellschaftliche.

Fasst man die Gefühlslage der Beschäftigten in der Schweiz zum digitalen Wandel zusammen, so findet man Segmente mit Automatisierungs- und Verlustängsten sowie mit Befürchtungen vor technischen Abhängigkeiten, gleichzeitig aber eine Mehrheit, die überzeugt ist, dass sie die sich stellenden Anforderungen mit ihren Kompetenzen bewältigen kann. In diesem Sinne ist der erwartete digitale Wandel kein Tsunami, der alles hinwegspült, sondern eine Welle, die einen zu neuen Ufern bringt und mit der man mithalten kann – solange entsprechende Voraussetzungen gegeben sind.

Verfolgt man diese Voraussetzungen über einen längeren Zeitraum aus personalpsychologischer, personeller und organisatorischer Sicht, so zeigt sich insgesamt eine positive Grundstimmung, die stabil ist und darauf hindeutet, dass sich die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsmittel und Akteure in einem balancierten Gleichgewicht befinden. Die Beschäftigten in der Schweiz sind motiviert, zufrieden und treu. Trotzdem sind Anzeichen erkennbar, die gerade im Kontext der digitalen Entwicklung Aufmerksamkeit verdienen, sowohl arbeitsmarktlich wie im betrieblichen Human Resource Management.

So verschiebt sich der Arbeitsmarkt in Richtung eines Marktes der Arbeitgebenden, während gleichzeitig die wirtschaftlichen Unsicherheiten grösser werden. Dementsprechend nimmt die Arbeitsplatzunsicherheit der Beschäftigten leicht zu, die Selbsteinschätzung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit leicht ab, und als Folge davon sinkt die Kündigungsabsicht. Sorge muss die Entwicklung insbesondere dort bereiten, wo die Digitalisierung zu neuen und besonderen Herausforderungen führt und wo sich gleichzeitig die Voraussetzungen verschlechtern, diese aufzufangen und konstruktiv zu nutzen. Hier gilt es, möglichst viel Wissen und Erfahrung zeitgerecht nutzbar zu machen. Dazu braucht es eine innerbetriebliche Feedbackkultur etwa durch systematische Leistungsbeurteilungen und direkte Rückmeldungen aus der Arbeit. Für diese Feedbackkultur gibt es noch «Spielraum nach oben». Niemand lernt ein Musikinstrument in einem schalltoten Raum. Zudem lässt sich beobachten, dass die Partizipation leicht am Sinken ist. In einem Kontext, wo das Wissen der «Crowd» immer wichtiger wird, sollte es gerade umgekehrt sein. Und besonders zu denken geben muss der Wandel der Karrieremotivation im Verlauf der letzten Jahre. Am stärksten (und aus betrieblicher Sicht negativ) verändert haben sich dabei Faktoren der sogenannten alternativen Karriereorientierung wie etwa «Eine Karriere ist mir nicht wichtig», «Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich» und «In der Gegenwart leben».

Zusammengefasst lässt sich für Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen in Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung das folgende

Fazit ziehen: Erstens: Die fundamentalen Faktoren wie Arbeitseinstellungen, Arbeitsbeziehungen und Arbeitsverhalten sind relativ konstant positiv. Zweitens: In der Wahrnehmung der Beschäftigten in der Schweiz führt der digitale Wandel zu Veränderungen, wobei die Mehrheit davon überzeugt ist, damit umgehen zu können. Drittens: Digitaler Wandel lässt sich nicht allein auf technologische Innovationen reduzieren. Er betrifft die Arbeitsorganisation, die Arbeitsinhalte, die Arbeitsbedingungen, die Qualifikationen, die Zusammenarbeit, die Einstellungen und das Verhalten der Beschäftigten und letztlich die ganze Personal- und Organisationspolitik eines Unternehmens. Und dies kann – viertens – in einem Unternehmen zu einer Koexistenz von Konzepten aus verschiedenen Zeitaltern führen: eine Arbeitsteilung und Koordination aus der Zeit der Industrialisierung, eine durch frühere Vorgesetzte geprägte Personalführung, Kommunikationssysteme über das heutige Internet und Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollsysteme aus dem Zeitalter der KI.

So entstehen unterschiedliche Geschichten, Perspektiven und Narrative zu den Chancen und Risiken, Möglichkeiten und Restriktionen sowie Hoffnungen und Ängsten zum digitalen Wandel. Und – um mit dem französischen Dramatiker Jean Anouilh zu sprechen – dabei sind die Dinge nie so, wie sie sind, sondern immer das, was man aus ihnen macht.

Autorenschaft und weiterführende Literatur

Autorenschaft

Rea Haldemann, MSc., Senior wissenschaftliche Mitarbeiterin am Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern.

Dr. Sarah Kost, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern.

Dr. Manuela Morf, Dozentin am Center für Human Resource Management an der Universität Luzern.

Dr. Anja Feierabend, Dozentin am Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern.

Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Leiter des Centers für Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern.

Weiterführende Literatur

Arnold, A., Fulmer, I. S., Sender, A., Allen, D. G., Staffelbach, B., & Perkins, S. J. (2018). International study on compensation and pay transparency practices. Lucerne, Switzerland: Center for Human Resource Management, University of Lucerne.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Ballas, L., Schuster, T., & Pflaum, A. (2024). Unravelling psychological contracts in a digital age of work: A systematic literature review. European Journal of Work and Organizational Psychology, 33(5), 614-631.

Berg, J., Gmyrek, P., & Bescond, D. (2023). Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality. ILO working paper, 96, 2023, https://doi.org/10.54394/FHEM8239

Böhnlein, P., & Baum, M. (2022). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. The International Journal of Human Resource Management, 33(4), 647-685.

Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). Arbeitszufriedenheit. Huber.

Bundesamt für Statistik (2026, 21. Mai). 2025 wurden mehr als 8 Milliarden Arbeitsstunden geleistet: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung und abgeleitete Statistiken, Arbeitszeit im Jahr 2025. https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/work-income.assetdetail.36455306.html

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. Journal of Vocational Behavior, 68(1), 131-164. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002

Chartered Institute of Personnel and Development. (2023). Health and wellbeing at work. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-wellbeing-report-2023.pdf

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Clinton, M. E., & Guest, D. E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87(1), 200-207.

Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 32(2), 331-358. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442

Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. A. M., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: past, present, and future. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 145-169.

De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R., & De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent employees in post-crisis Europe. Economic and Industrial Democracy, 40(2), 173-192. https://doi.org/10.1177/0143831X18804655

De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. Journal of Vocational Behavior, 126, 103-475. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103475

Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 247-276. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025

Doden, W., Grosemans, I., De Cuyper, N., Tschopp, C., & Grote, G. (2024). Employability in the post-job security era: Testing competing effects of perceived job insecurity on perceived employability change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 33(1), 11-23. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2263201

Dries, N., Luyckx, J., & Rogiers, P. R. E. (2024). Imagining the (distant) future of work. Academy of Management Discoveries, 10(3), 319-350. https://doi.org/10.5465/amd.2022.0130

Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. Occupational and Environmental Medicine, 62(2), 105-112. https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734

Feierabend, A. & Pfrombeck, J. (2018). Zynismus am Arbeitsplatz. In: S. Bernhard (Ed.), Das Buch für die Schweizer Personalpraxis, 12-24. Zürich, Schweiz: WEKA Business Media AG.

Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. Human Resource Management Journal, 28(4), 511-523. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12206

Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. Journal of Vocational Behavior, 75(3), 303-318. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.003

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. Journal of Applied Psychology, 93(1), 108-124. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. International Journal of Management Reviews, 5(1), 1-19.

Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, S. 250–279

Haenggli, M., & Hirschi, A. (2020). Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework. Journal of Vocational Behavior, 119, Article 103414. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103414

Hall, D. T. (2002). Careers in and out of organizations. Sage.

Harari, M. B., McCombs, K. M., & Thams, Y. (2023). Perceived employability and employee strain: A meta-analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 96(1), 109-118. https://doi.org/10.1111/joop.12412

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. Journal of Applied Psychology, 92(4), 942-951.

Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. Journal of Career Assessment, 26(2), 338-358. https://doi.org/10.1177/1069072717695584

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. Psychological Bulletin, 138(5), 831-858. https://doi.org/10.1037/a0027983

Jiang, L., & Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. Journal of Management, 44(6), 2307-2342. https://doi.org/10.1177/0149206318773853

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. Annual Review of Psychology, 63(1), 341-367. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. Journal of Applied Psychology, 102(3), 356-374. https://doi.org/10.1037/apl0000181

Kauffeld, S. (2021). Das Kompenz-Reflexions-Inventar (KRI) - Konstruktion und erste psychometrische Überprüfung eines Messinstrumentes. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52(2), 289-310. https://doi.org/10.1007/s11612-021-00580-y

Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. Journal of Occupational Health Psychology, 19(3), 269-290. https://doi.org/10.1037/a0036743

Kim, B.-J., & Lee, J. (2024). The mental health implications of artificial intelligence adoption: The crucial role of self-efficacy. Humanities and Social Sciences Communications, 11, Article 1561. https://doi.org/10.1057/s41599-024-04018-w

Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. Human Resource Development Review, 16(4), 350-376. https://doi.org/10.1177/1534484317725967

Kläui, J., & Siegenthaler, M. (2025). KI und der Schweizer Arbeitsmarkt: Erste Evidenz zu Auswirkungen auf Arbeitslosigkeit und Stellenausschreibungen (KOF Studien Nr. 186). ETH Zürich, KOF Konjunkturforschungsstelle. https://doi.org/10.3929/ethz-c-000785283

KOF Konjunkturforschungsstelle. (2026, 17. Juni). KOF Konjunkturbericht: Erdölpreisschock bremst Schweizer Wirtschaft. Sommer 2026. ETH Zürich. https://doi.org/10.3929/ethz-c-000801669

Lee, K.-F. (2019). AI Superpowers: China, Silicon Valley und die neue Weltordnung. Frankfurt/New York: Campus.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(1), 52-65. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52

Meijerink, J. G., Beijer, S. E., & Bos-Nehles, A. C. (2021). A meta-analysis of mediating mechanisms between employee reports of human resource management and employee performance: different pathways for descriptive and evaluative reports. The International Journal of Human Resource Management, 32(2), 394-442. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1810737

Mor Barak, M. E. (2010). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for asses-

sing job design an the nature of work. Journal of Applied Psychology, 91(6), 1321-1339.

OECD (2025). Trends in adult learning: New data from the 2023 Survey of Adult Skills. Getting Skills Right. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/ec0624a6-en

Raeder, S., & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität: Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. Arbeit, 3(10), 352-364.

Rifkin, J. (2014). The zero marginal cost society: The Internet of Things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism. Palgrave Macmillan.

Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational Self-Efficacy Scale: Structural and construct validity across five countries. Journal of Career Assessment, 16(2), 238-255. https://doi.org/10.1177/1069072707305763

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. Journal of Vocational Behavior, 98, 17-34. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002

Schertler, M., Glumann, N. V., & Boehm, S. A. (2024). How two megatrends affect each other: Studying the interplay of remote work and workplace inclusion with a random intercept cross-lagged panel model. Academy of Management Discoveries, 10(3), 351-374.

Schmiege, S. J., Masyn, K. E. & Bryan, A. D. (2018). Confirmatory Latent Class Analysis: Illustrations of Empirically Driven and Theoretically Driven Model Constraints. Organizational Research Methods, 21(4), 983-1001. http://doi.org/10.1177/1094428117747689

Scholze, A., & Hecker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. Computers in Human Behavior, 155, 108177. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177

Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader Member-Exchange-Ansatz. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 23(2), S. 235-245.

Seibert, S., Akkermans, J., & Liu, C.-H. (2024). Understanding contemporary career success: A critical review. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11, 509-534. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-051543

Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84(2), 315-326. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02028.x

Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. Journal of Applied Psychology, 97(3), 580-598. https://doi.org/10.1037/a0026423

Welfare, K. S., Hallowell, M. R., Shah, J. A., & Riek, L. D. (2019). Consider the human work experience when integrating robotics in the workplace. In: 2019 14th ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction (HRI) (75-84). IEEE. https://doi.org/10.1109/HRI.2019.8673139

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. Personnel Psychology, 63(1), 41-81. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x

Wiernik, B. M. & Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. Journal of Counseling Psychology, 66(3). https://doi.org/10.1037/cou0000324

Włoch, R., Śledziewska, K., & Rożynek, S. (2025). Who´s afraid of automation? Examining determinants of fear of automation in six European countries. Technology in Society, 81, 102782. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102782

Woznyj, H. M., Banks, G. C., Whelpley, C. E., Batchelor, J. H., & Bosco, F. A. (2022). Job attitudes: A meta-analytic review and an agenda for future research. Journal of Organizational Behavior, 43(5), 946-964. https://doi.org/10.1002/job.2598

Yam, K. C., Tang, P. M., Jackson, J. C., Su, R., & Gray, K. (2023). The rise of robots increases job insecurity and maladaptive workplace behaviors: Multimethod evidence. Journal of Applied Psychology, 108(5), 850-870. https://doi.org/10.1037/apl0001045

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 60(3), 647-680.

Anhang

Der vorliegende Anhang des Schweizer HR-Barometers bietet zusätzliche Erklärungen und einen systematischen Überblick über die wesentlichen Eigenschaften der zugrunde liegenden Stichproben und verwendeten Variablen.

In Anhang 1 wird die Stichprobe von 1597 befragten Beschäftigten anhand der wichtigsten demografischen Merkmale beschrieben.

Anhang 2 listet die verwendeten Variablen auf. Ausserdem werden die Variablenarten sowie die möglichen Ausprägungen beschrieben.

Anhang 3A besteht aus einer Korrelationstabelle, die die bivariaten Zusammenhänge zwischen den Human-Resource-Management-Variablen, Variablen zu Arbeitsbeziehungen und zu Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten aus den Trendkapiteln aufzeigt. Anhang 3B stellt die bivariaten Zusammenhänge dieser Variablen mit persönlichen und organisationalen Variablen dar.

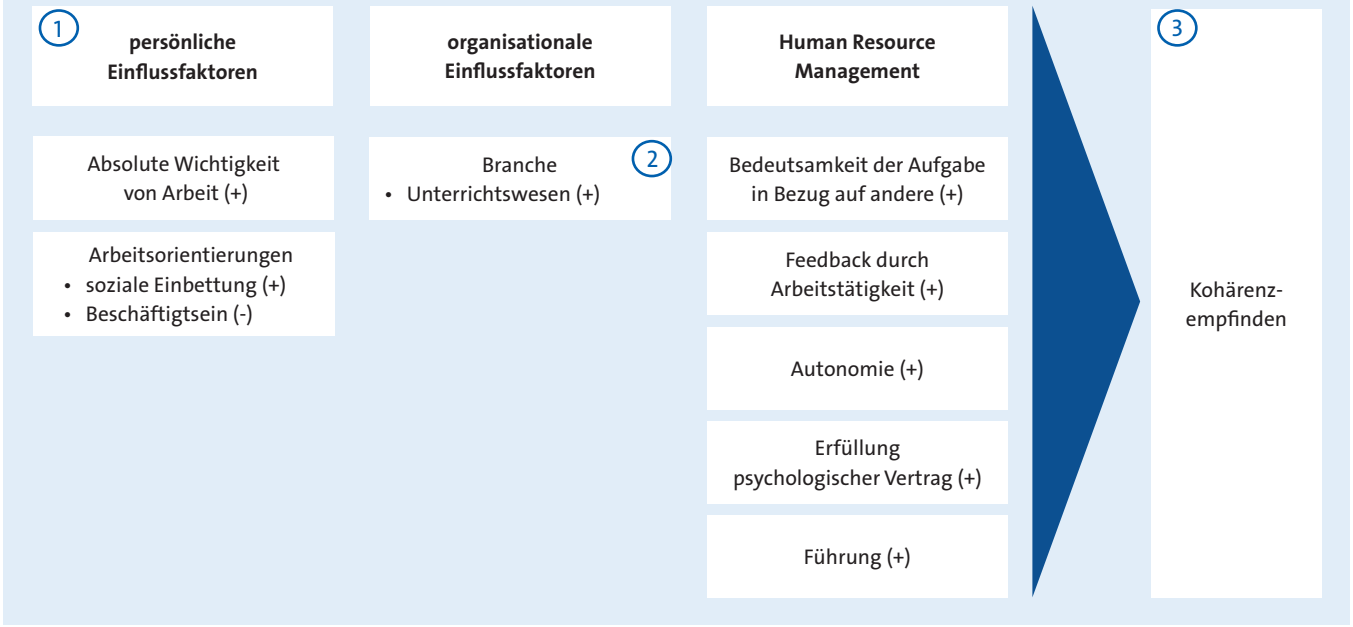
Informationen über die verwendeten statistischen Verfahren

Eine bivariate Korrelation ist eine Wechselbeziehung zwischen zwei Variablen. Die Stärke und die Richtung dieser Wechselbeziehung kommen im sogenannten Korrelationskoeffizienten zum Ausdruck. Dieser kann zwischen –1 und +1 variieren, wobei 0 das völlige Fehlen eines Zusammenhangs bezeichnet. Bei einem negativen Korrelationskoeffizienten zwischen – 1 und kleiner 0 ist der Zusammenhang negativ. Das bedeutet, dass der Wert der einen Variable abnimmt, wenn der Wert der anderen Variable zunimmt. Bei einem Korrelationskoeffizienten grösser 0 bis 1 korrelieren die Variablen positiv. Das bedeutet, dass, wenn die Ausprägung der einen Variable zunimmt, sich auch die Ausprägung der anderen Variable erhöht. Statistisch signifikante Zusammenhänge werden in den Korrelationstabellen in Anhang 3 mit einem Stern (Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 5%) oder zwei Sternen (Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 1%) gekennzeichnet.

Informationen über Regressionsanalysen

Die Regressionsabbildungen im Schweizer HR-Barometer 2026 beruhen auf den Ergebnissen von multiplen Regressionen. Diese erklären den Einfluss von mehreren unabhängigen Variablen (in der Beispielabbildung zum Beispiel «Alter» oder «Führung») auf die Ausprägung einer abhängigen Variablen.

Beispiel eines Regressionsmodells: Einflussfaktoren auf Kohärenzempfinden



1 In den Kästchen auf der linken Seite des Pfeils sind die unabhängigen Variablen des Regressionsmodells (Prädiktorvariablen) abgebildet. Sie sind in verschiedene Kategorien gegliedert (in der Beispielabbildung «persönliche Einflussfaktoren», «organisationale Einflussfaktoren», und «Human Resource Management»). Dabei werden in den Regressionsabbildungen Prädiktorvariablen hervorgehoben, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 5% überzufällig sind.

2 Die Plus- bzw. Minuszeichen hinter den unabhängigen Variablen zeigen die Richtung des Effekts an. Bei einem Minuszeichen besteht ein negativer Einfluss der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable. Das bedeutet, dass eine grössere Ausprägung der unabhängigen Variablen zu einem geringeren Wert auf der abhängigen Variable führt. Ein Pluszeichen hingegen bedeutet, dass eine grössere Ausprägung der unabhängigen Variablen einen höheren Wert bei der abhängigen Variable bewirkt.

3 Das Kästchen auf der rechten Seite des Pfeils zeigt die abhängige Variable des Regressionsmodells.

Die statistische Auswertung der Daten erfolgte mit den Softwareprogrammen IBM SPSS Statistics und Mplus.

Anhang 1	Beschreibung der Stichprobe	
Merkmale der Stichprobe	**Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)**	
Geschlecht	weiblich	49.7
	männlich	48.7
	divers	0.3
	keine Angabe	1.4
Alter	16 bis 25 Jahre	9.1
	26 bis 35 Jahre	17.4
	36 bis 45 Jahre	25.2
	46 bis 55 Jahre	25.7
	56 Jahre und älter	22.6
Sprache	deutsch	70.6
	französisch	20.5
	italienisch	8.9
Schweizer Staatsangehörigkeit	ja	78.1
	nein	21.9
Ausbildungsabschluss	keine Ausbildung	0.5
	obligatorische Schulzeit	7.5
	Übergangsausbildung	0.4
	Allgemeinausbildung ohne Matura	1.1
	Berufsausbildung	28.7
	Matura	5.8
	höhere Berufsschule (eidgenössisches Diplom)	16.7
	Fachhochschule, Pädagogische Hochschule oder Universität	32.4
	Doktorat, Habilitation	3.0
	keine Angabe	3.0
Brutto-Jahresgehalt hochgerechnet auf 100%-Anstellung	weniger als 25'000 Fr.	6.8
	25'000 bis 50'000 Fr.	8.0
	50'001 bis 75'000 Fr.	21.1
	75'001 bis 100'000 Fr.	22.6
	100'001 bis 125'000 Fr.	17.7
	mehr als 125'000 Fr.	16.1
	keine Angabe	7.7

Anhang 1	Beschreibung der Stichprobe	
Merkmale der Stichprobe	**Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)**	
jährliches Haushaltseinkommen	weniger als 60 000 Fr.	10.3
	60 000 bis 99 999 Fr.	21.2
	100 000 bis 149 999 Fr.	25.5
	150 000 Fr. und höher	26.1
	keine Angabe	16.9
Privathaushalt	Einpersonenhaushalt	17.1
	Paar ohne Kinder	24.7
	Paar mit Kind/ern	38.6
	Einelternhaushalt mit Kind/ern	7.9
	Nichtfamilienhaushalt	2.8
	andere	5.7
	keine Angabe	3.1
Betriebszugehörigkeit	0 bis 2 Jahre	5.3
	3 bis 5 Jahre	27.0
	6 bis 10 Jahre	27.0
	11 bis 15 Jahre	14.4
	16 bis 20 Jahre	10.3
	21 bis 25 Jahre	5.7
	26 bis 30 Jahre	4.8
	über 30 Jahre	5.5
Anstellungsprozent	40 bis 49%	3.5
	50 bis 59%	6.6
	60 bis 69%	7.5
	70 bis 79%	5.6
	80 bis 89%	13.3
	90% und mehr	63.4
Vertragsform	unbefristet	87.6
	befristet	10.0
	davon über Temporärbüro befristet	3.8
	keine Angabe	2.4

Anhang 1	Beschreibung der Stichprobe	
Merkmale der Stichprobe	**Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)**	
berufliche Stellung	mitarbeitendes Familienmitglied	1.8
	Direktor/in, Direktionsmitglied	4.2
	Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion	25.3
	Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion	63.4
	Lehrling	5.3
Berufskategorie	Landwirtschaftsberufe	1.4
	Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	8.3
	technische Berufe und Informatikberufe	13.6
	Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	7.1
	Handels- und Verkaufsberufe	11.2
	Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	7.5
	Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	19.7
	Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	27.3
	keine Angabe	3.9
Branchen	Landwirtschaft und Forstwirtschaft	1.3
	verarbeitendes Gewerbe	13.0
	Baugewerbe	7.5
	Handel und Reparaturgewerbe	8.4
	Gastgewerbe	3.3
	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	5.9
	Kredit- und Versicherungsgewerbe	6.9
	Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	11.6
	öffentliche Verwaltung und externe Körperschaften	6.9
	Unterrichtswesen	6.9
	Gesundheits- und Sozialwesen	19.4
	sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	5.1
	keine Angabe	3.9
Unternehmensgrösse	weniger als 10 Personen	12.3
	10 bis 49 Personen	21.0
	50 bis 249 Personen	21.7
	250 bis 499 Personen	9.3
	500 bis 999 Personen	7.6
	1000 und mehr Personen	25.9
	keine Angabe	2.2

Anhang 1	Beschreibung der Stichprobe	
Merkmale der Stichprobe	**Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)**	
Restrukturierung	nicht erlebt	77.1
	erlebt	22.9
Personalabbau in der Abteilung	nicht erlebt	82.1
	erlebt	17.9
Personalaufbau in der Abteilung	nicht erlebt	82.8
	erlebt	17.2

Anhang 2 Beschreibung aller verwendeten Variablen

Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Methode	Kategorien	0 = Online-Fragebogen, 1 = Papier-Fragebogen
Geschlecht	Kategorien	1 = weiblich, 2 = männlich, 3 = divers
Alter	Intervall	Alter in Jahren
Sprache	Kategorien	3 Ausprägungen: 1 = deutsch, 2 = französisch, 3 = italienisch
Schweizer Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
ausländische Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Ausbildungsabschluss	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 10 Ausprägungen
Bruttoeinkommen	Kategorien	6 Abstufungen von weniger als 25 000 Fr. bis mehr als 125 000 Fr.
Haushaltseinkommen	Kategorien	4 Abstufungen von weniger als 60 000 Fr. bis mehr als 150 000 Fr.
Privathaushalt	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 6 Ausprägungen
Betriebszugehörigkeit	Intervall	Betriebszugehörigkeit in Jahren und Monaten
Anstellungsprozent	Intervall	Stellenumfang in Prozent
Vertragsform	Kategorien	2 = unbefristet, 1 = befristet
befristete Anstellung über Temporärbüro	Kategorien	2 = nein, 1 = ja
berufliche Stellung	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = mitarbeitendes Familienmitglied, 2 = Direktor/in oder Direktionsmitglied, 3 = Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion, 4 = Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion, 5 = Lehrling
Berufskategorie	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach SBN 2000: 13 Ausprägungen
Branche	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach Schweizer Branchenverzeichnis: 31 Ausprägungen
Unternehmensgrösse	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 6 Ausprägungen
erlebte Restrukturierung durch neue Organisationsstrukturen	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
erlebter Personalabbau	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
erlebter Personalaufbau	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Karriereorientierungen	Kategorien	4 Ausprägungen: 1 = aufstiegsorientiert, 2 = sicherheitsorientiert, 3 = eigenverantwortlich, 4 = alternativ orientiert
Aufgabenvielfalt	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Bedeutsamkeit der Aufgabe	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Feedback durch die Arbeitstätigkeit	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Autonomie	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Weiterbildungstage	Intervall	Anzahl an Weiterbildungstagen
Leistungsbeurteilung	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»

Anhang 2 Beschreibung aller verwendeten Variablen

Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
subjektive Leistungsbeurteilung	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «sehr schlecht» bis 5 = «sehr gut»
Weiterentwicklung/Karriereplanung: Inhalt	Kategorien	4 Ausprägungen: 1 = Sozialkompetenz, 2 = Fachkompetenz, 3 = Technologische Kompetenz, 4 = andere
Weiterentwicklung/Karriereplanung: Form	Kategorien	10 Ausprägungen: 1 = Schulungen, Kurse, Workshops, 2 = neue Fähigkeiten entwickeln, 3 = Coaching, 4 = Unterstützung bei der Planung der zukünftigen Entwicklung, 5 = Möglichkeit, in einer andere Abteilung arbeiten, 6 = Möglichkeit, eine andere Position innerhalb der Organisation zu übernehmen, 7 = gute Karriereperspektiven, 8 = Erweiterung der jetzigen Aufgaben, 9 = Möglichkeit, eine höhere Position zu übernehmen, 10 = keine der genannten Angebote
Lohnbestandteile	Kategorien	6 Ausprägungen: 1 = erfolgsabhängiger Gehaltsanteil, 2 = leistungsabhängiger Gehaltsanteil, 3 = Sonderprämien, 4 = Zulagen , 5 = Fringe Benefits, 6 = nur festes Salär
Führung	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Austauschbeziehung mit Arbeitskolleg/innen	Intervall	Index aus 6 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Feedback	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Partizipation	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
psychologischer Vertrag: Erwartungen der Arbeitnehmenden	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
psychologischer Vertrag: Angebote der Arbeitgebenden	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
psychologischer Vertrag global	Intervall	Index aus 5 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsplatzunsicherheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsmarktfähigkeit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitszufriedenheit	Intervall	1 Item, 10-fach gestuft von 1 = «vollkommen unzufrieden» bis 10 = «vollkommen zufrieden»
Laufbahnzufriedenheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Bruggemann-Zufriedenheit	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = resignative Zufriedenheit, 2 = konstruktive Unzufriedenheit, 3 = stabilisierte Zufriedenheit, 4 = fixierte Unzufriedenheit, 5 = progressive Zufriedenheit
Stressempfinden	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach gestuft von 1 = «nie» bis 5 = «immer»
Krankheitsabsenzen	Intervall	krankheitsbedingte Abwesenheitsdauer in Tagen

Anhang 2 Beschreibung aller verwendeten Variablen

Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Commitment	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Kündigungsabsicht	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
übertragbare Kompetenzen	Intervall	Index aus 1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
proaktive Kompetenzentwicklung	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
vorausschauende Kompetenz-entwicklung	Intervall	Durchschnittliche Anzahl an Stunden pro Woche
organisationale Unterstützung	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
ausserberuflicher Kompetenzerwerb	Kategorien	20 Ausprägungen: 1 = Sportclub/-verein, 2 = Spiel-, Hobby-, Freizeitverein, 3 = kultureller Verein, 4 = kirchliche Organisation, 5 = Interessenverband, 6 = soziale, karitative Organisation, 7 = Umwelt-, Tierschutzorganisation, 8 = Gemeinde-, Orts-, Quartierverein, 9 = Menschenrechtsorganisation, 10 = politische Partei, 11 = öffentlicher Dienst/Bereich (z.B. Feuerwehr, Militär, Zivildienst/-schutz), 12 = Jugendorganisation, 13 = politisches oder öffentliches Gremium/Amt, 14 = Elternrat, Elternvertretung an Schulen, 15 = Selbsthilfegruppe, 16 = Betreuung/Pflege von Personen (z.B. Kinder, Betagte, Kranken, etc.), 17 = Hilfeleistungen für andere, 18 = Mithilfe bei Veranstaltungen, Anlässen oder Festlichkeiten, 19 = Mithilfe bei gemeinnützigen Projekten und Aktivitäten, 20 = andere
Transfereffekt	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Chancen digitaler Technologien	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
digitale Selbstwirksamkeit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Typen der Technologiebetroffenheit	Kategorien	4 Ausprägungen: 1 = keinen Einfluss, 2 = unterstützende Wirkung, 3 = ersetzende Wirkung, 4 = ersetzende Wirkung, damit ich mich umschulen lassen muss
Automatisierungsangst	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
digitale Anforderungen und Ressourcen	Intervall	Teil 1: Index aus 5 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»; Teil 2: Index aus 6 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»

Anhang 3A Korrelationen A

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Arbeitsplatzgestaltung	1																
2	Autonomie	0.825**	1															
3	Aufgabenvielfalt	0.585**	0.348**	1														
4	Wichtigkeit der Aufgabe	0.476**	0.126**	0.302**	1													
5	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	0.465**	0.155**	0.138**	0.100**	1												
6	Feedback	0.524**	0.303**	0.255**	0.225**	0.181**	1											
7	Partizipation	0.488**	0.498**	0.262**	0.171**	0.092**	0.424**	1										
8	Leistungsbeurteilung	0.289**	0.240**	0.148**	0.147**	0.036	0.711**	0.471**	1									
9	Weiterbildungstage	0.097**	0.089**	0.092**	0.048	-0.004	0.097**	0.115**	0.124**	1								
10	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	0.069**	0.114**	0.054*	-0.081**	-0.017	0.101**	0.152**	0.126**	0.068**	1							
11	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	0.088**	0.109**	0.089**	-0.017	-0.006	0.092**	0.124**	0.135**	0.018	0.333**	1						
12	Personalbelohnung: Sonderprämien	0.086**	0.085**	0.038	0.049	0.017	0.087**	0.082**	0.119**	0.048	0.105**	0.151**	1					
13	Personalbelohnung: Zulagen	0.023	-0.031	0.058*	0.097**	-0.014	0.058*	0.041	0.074**	0.062*	0.070**	0.067**	0.061*	1				
14	Personalbelohnung: Fringe Benefits	0.016	0.038	0.054*	-0.010	-0.079**	0.078**	0.101**	0.126**	0.067**	0.269**	0.161**	0.164**	0.185**	1			
15	Personalbelohnung: festes Salär	-0.059*	-0.062*	-0.052*	0.023	0.007	-0.131**	-0.100**	-0.156**	-0.080**	-0.419**	-0.344**	-0.307**	-0.439**	-0.470**	1		
16	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	-0.042	-0.056	0.005	0.104**	-0.122**	-0.011	0.020	0.019	-0.004	0.005	0.005	-0.010	0.035	0.074*	-0.023	1	
17	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	0.080*	0.017	0.058	0.103**	0.059	-0.009	-0.031	-0.056	0.059	-0.103**	-0.083**	-0.059	0.017	-0.119**	0.058	-0.484**	1
18	Personalentwicklung: Schulungen, Kursen und Workshops	0.192**	0.165**	0.160**	0.175**	-0.040	0.214**	0.250**	0.304**	0.165**	0.116**	0.108**	0.075**	0.152**	0.235**	-0.165**	0.100**	-0.044
19	Personalentwicklung: Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben	0.177**	0.174**	0.152**	0.078**	-0.044	0.253**	0.269**	0.328**	0.158**	0.154**	0.104**	0.099**	0.140**	0.210**	-0.165**	0.003	-0.053
20	Personalentwicklung: Coaching	0.122**	0.121**	0.110**	0.086**	-0.044	0.179**	0.178**	0.267**	0.087**	0.129**	0.147**	0.126**	0.096**	0.194**	-0.134**	0.173**	-0.111**
21	Personalentwicklung: Unterstützung bei der Planung meiner zukünftigen Entwicklung	0.150**	0.166**	0.103**	0.035	-0.015	0.217**	0.248**	0.330**	0.096**	0.181**	0.154**	0.111**	0.113**	0.181**	-0.154**	0.078*	-0.088**
22	Personalentwicklung: in einer anderen Abteilung arbeiten	0.010	-0.008	-0.008	0.035	-0.025	0.106**	0.035	0.152**	0.033	0.129**	0.142**	0.090**	0.150**	0.178**	-0.163**	0.018	-0.050
23	Personalentwicklung: andere Position innerhalb der Organisation übernehmen	0.087**	0.111**	0.057*	0.048	-0.049	0.097**	0.151**	0.188**	0.050	0.190**	0.180**	0.097**	0.115**	0.240**	-0.167**	0.061	-0.085**
24	Personalentwicklung: Karriereperspektiven	0.138**	0.120**	0.061*	0.081**	0.031	0.187**	0.199**	0.250**	0.052*	0.149**	0.168**	0.131**	0.116**	0.137**	-0.147**	0.019	-0.018
25	Personalentwicklung: Erweiterung meiner Aufgaben	0.122**	0.139**	0.073**	0.011	-0.015	0.198**	0.230**	0.224**	0.066*	0.163**	0.138**	0.077**	0.079**	0.187**	-0.143**	0.014	-0.057
26	Personalentwicklung: höhere Position übernehmen	0.070**	0.058*	0.048	0.044	0.001	0.130**	0.183**	0.205**	0.105**	0.177**	0.192**	0.111**	0.136**	0.174**	-0.165**	0.039	-0.068*
27	Führung	0.280**	0.273**	0.103**	0.112**	0.049	0.449**	0.501**	0.555**	0.033	0.054*	0.033	0.025	0.045	0.052*	-0.061*	0.016	-0.012
28	Austauschbeziehung mit Arbeitskollegen/-innen	0.179**	0.136**	0.129**	0.148**	0.001	0.237**	0.281**	0.262**	0.060*	0.010	0.019	-0.001	0.018	0.056*	-0.018	0.010	0.011
29	Arbeitsplatzunsicherheit	-0.164**	-0.115**	-0.098**	-0.149**	-0.019	-0.142**	-0.192**	-0.130**	-0.042	0.053*	0.042	-0.042	-0.060*	0.004	0.011	-0.047	-0.048
30	Arbeitszufriedenheit	0.311**	0.311**	0.126**	0.107**	0.103**	0.281**	0.368**	0.335**	0.051	0.038	0.033	0.040	0.020	0.049	-0.066**	0.002	-0.022
31	Laufbahnzufriedenheit	0.339**	0.290**	0.243**	0.148**	0.100**	0.310**	0.387**	0.326**	0.112**	0.064*	0.058*	0.065**	0.011	0.023	-0.057*	0.033	0.012
32	Commitment	0.283**	0.262**	0.137**	0.153**	0.078**	0.290**	0.395**	0.342**	0.060*	0.028	0.006	0.064*	0.059*	0.016	-0.052*	0.082**	-0.061
33	Kündigungsabsicht	-0.196**	-0.179**	-0.102**	-0.113**	-0.044	-0.221**	-0.239**	-0.295**	0.007	0.009	-0.009	-0.049	-0.055*	0.002	0.026	-0.006	0.005
34	Arbeitsmarktfähigkeit	0.199**	0.115**	0.160**	0.194**	0.018	0.199**	0.232**	0.185**	0.077**	-0.003	0.023	0.064*	0.067**	0.023	-0.041	0.035	0.079*
35	Stress	-0.094**	-0.110**	0.016	0.027	-0.079**	-0.138**	-0.139**	-0.186**	0.041	0.003	0.001	-0.005	0.015	-0.010	0.024	-0.002	0.033
36	Krankheitsabsenzen	-0.086**	-0.100**	-0.024	-0.023	-0.007	-0.066**	-0.138**	-0.097**	0.000	-0.060*	-0.051*	0.009	0.055*	-0.006	-0.028	-0.029	0.048

* = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant. | ** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant. | N = 1597

18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1																		
0.384**	1																	
0.254**	0.281**	1																
0.257**	0.331**	0.356**	1															
0.166**	0.185**	0.191**	0.208**	1														
0.204**	0.243**	0.245**	0.287**	0.438**	1													
0.184**	0.239**	0.263**	0.356**	0.241**	0.306**	1												
0.156**	0.299**	0.204**	0.292**	0.211**	0.276**	0.198**	1											
0.212**	0.231**	0.234**	0.294**	0.337**	0.481**	0.439**	0.270**	1										
0.238**	0.297**	0.197**	0.268**	0.077**	0.132**	0.208**	0.194**	0.188**	1									
0.179**	0.166**	0.115**	0.121**	0.061*	0.047	0.105**	0.129**	0.073**	0.385**	1								
-0.086**	-0.074**	-0.022	-0.085**	-0.025	-0.035	-0.111**	-0.040	-0.086**	-0.197**	-0.113**	1							
0.165**	0.179**	0.097**	0.189**	0.012	0.059*	0.137**	0.118**	0.088**	0.506**	0.295**	-0.186**	1						
0.232**	0.191**	0.129**	0.184**	0.016	0.067**	0.178**	0.092**	0.104**	0.396**	0.283**	-0.245**	0.461**	1					
0.156**	0.159**	0.149**	0.186**	-0.003	0.072**	0.120**	0.098**	0.097**	0.462**	0.315**	-0.129**	0.564**	0.416**	1				
-0.195**	-0.197**	-0.086**	-0.142**	-0.056*	-0.079**	-0.095**	-0.095**	-0.072**	-0.383**	-0.184**	0.203**	-0.468**	-0.331**	-0.466**	1			
0.124**	0.130**	0.066**	0.114**	0.058*	0.063*	0.155**	0.084**	0.109**	0.203**	0.169**	-0.452**	0.141**	0.288**	0.110**	-0.049	1		
-0.039	-0.092**	-0.033	-0.062*	-0.039	-0.021	-0.074**	-0.031	-0.058*	-0.335**	-0.174**	0.281**	-0.439**	-0.268**	-0.284**	0.337**	-0.156**	1	
-0.034	-0.046	-0.006	-0.033	0.020	-0.031	-0.071**	-0.040	-0.025	-0.129**	-0.090**	0.094**	-0.141**	-0.093**	-0.108**	0.121**	-0.054*	0.156**	1

Anhang 3A

Korrelationen A

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
37	Arbeitnehmende (AN) erwarten interessante Arbeitsinhalte.	0.221**	0.200**	0.216**	0.096**	0.023	0.148**	0.258**	0.141**	0.098**	0.092**	0.062*	0.002	-0.032	0.108**	-0.040	0.031	-0.021
38	Arbeitgebende (AG) bieten interessante Arbeitsinhalte.	0.402**	0.382**	0.286**	0.172**	0.035	0.354**	0.475**	0.369**	0.103**	0.084**	0.081**	0.042	0.025	0.089**	-0.072**	0.030	0.044
39	Arbeitnehmende (AN) erwarten Arbeitsplatzsicherheit.	0.098**	0.034	0.076**	0.105**	0.066*	0.096**	0.051*	0.095**	0.037	-0.037	-0.052*	-0.011	0.027	0.018	-0.006	0.009	0.044
40	Arbeitgebende (AG) bieten Arbeitsplatzsicherheit.	0.175**	0.130**	0.060*	0.130**	0.068**	0.204**	0.227**	0.246**	0.021	-0.072**	-0.099**	0.048	0.029	0.011	0.006	0.033	0.043
41	Arbeitnehmende (AN) erwarten Loyalität.	0.154**	0.091**	0.113**	0.110**	0.098**	0.107**	0.135**	0.093**	0.047	-0.052*	-0.039	0.016	0.021	-0.011	0.015	0.037	-0.014
42	Arbeitgebende (AG) bieten Loyalität.	0.211**	0.184**	0.033	0.101**	0.084**	0.308**	0.356**	0.348**	0.030	-0.032	-0.073**	0.037	0.012	-0.041	0.010	0.034	0.015
43	Arbeitnehmende (AN) erwarten Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen.	0.307**	0.278**	0.242**	0.136**	0.074**	0.183**	0.321**	0.154**	0.060*	0.093**	0.070**	0.027	0.054*	0.104**	-0.081**	0.023	-0.017
44	Arbeitgebende (AG) bieten Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen.	0.411**	0.415**	0.216**	0.145**	0.097**	0.345**	0.513**	0.357**	0.049	0.043	0.051*	0.050*	0.037	0.074**	-0.075**	-0.002	0.000
45	Arbeitnehmende (AN) erwarten Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	0.250**	0.196**	0.259**	0.097**	0.073**	0.172**	0.252**	0.144**	0.033	0.063*	0.055*	0.008	-0.008	0.074**	-0.017	0.029	-0.022
46	Arbeitgebende (AG) bieten Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	0.388**	0.377**	0.235**	0.140**	0.086**	0.366**	0.499**	0.398**	0.063*	0.060*	0.051*	0.054*	-0.006	0.017	-0.039	0.026	-0.008
47	Arbeitnehmende (AN) erwarten Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.	0.116**	0.089**	0.158**	0.043	0.019	0.113**	0.207**	0.154**	0.112**	0.099**	0.091**	0.024	0.062*	0.094**	-0.101**	-0.030	-0.019
48	Arbeitgebende (AG) bieten Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.	0.281**	0.259**	0.138**	0.107**	0.065*	0.382**	0.456**	0.478**	0.082**	0.088**	0.064*	0.056*	0.047	0.066**	-0.115**	0.009	-0.033
49	Arbeitnehmende (AN) erwarten angemessene Entlohnung.	0.144**	0.085**	0.166**	0.076**	0.051	0.114**	0.137**	0.082**	0.059*	0.061*	0.031	0.006	0.058*	0.087**	-0.066**	-0.036	0.019
50	Arbeitgebende (AG) bieten angemessene Entlohnung.	0.213**	0.226**	0.114**	0.024	0.050	0.246**	0.306**	0.297**	0.066*	0.132**	0.105**	0.102**	0.087**	0.121**	-0.163**	0.022	-0.087**
51	Mittelwert Erwartungen AN an AG	0.278**	0.210**	0.267**	0.143**	0.086**	0.200**	0.293**	0.187**	0.099**	0.070**	0.052*	0.015	0.044	0.101**	-0.070**	0.011	-0.007
52	Mittelwert Angebote AG an AN	0.408**	0.387**	0.210**	0.160**	0.099**	0.435**	0.560**	0.493**	0.082**	0.060*	0.036	0.078**	0.049	0.065**	-0.095**	0.030	-0.008
53	übertragbare Kompetenzen	0.249**	0.222**	0.219**	0.085**	0.058*	0.112**	0.165**	0.056*	0.034	0.042	0.058*	0.029	0.007	0.042	-0.017	-0.019	-0.020
54	proaktive Kompetenzentwicklung	0.315**	0.274**	0.275**	0.128**	0.066**	0.209**	0.265**	0.221**	0.209**	0.074**	0.083**	0.086**	-0.011	0.066**	-0.089**	0.001	-0.007
55	organisationale Unterstützung	0.312**	0.290**	0.169**	0.145**	0.048	0.415**	0.444**	0.539**	0.138**	0.080**	0.065**	0.104**	0.038	0.085**	-0.110**	0.007	0.003
56	ausserberuflicher Kompetenzerwerb	0.128**	0.066**	0.127**	0.124**	0.021	0.073**	0.109**	0.039	0.042	-0.002	0.046	0.057*	0.075**	0.075**	-0.027	0.089**	-0.070*
57	Transfereffekt	0.222**	0.170**	0.163**	0.131**	0.090**	0.170**	0.215**	0.178**	0.135**	0.024	0.032	0.066*	0.018	-0.009	-0.040	0.073*	0.010
58	Chancen digitaler Technologien	0.082**	0.127**	0.052*	-0.022	-0.040	0.086**	0.143**	0.112**	0.086**	0.091**	0.097**	0.045	-0.002	0.089**	-0.052*	0.032	-0.099**
59	digitale Selbstwirksamkeit	0.238**	0.245**	0.223**	0.009	0.055*	0.109**	0.234**	0.107**	0.112**	0.155**	0.122**	0.063*	-0.026	0.130**	-0.086**	-0.044	-0.030
60	Typen der Technologiebetroffenheit	0.019	0.042	0.062*	-0.053*	-0.019	0.026	0.063*	0.041	0.047	0.139**	0.126**	0.031	-0.044	0.113**	-0.113**	-0.023	-0.075*
61	Automatisierungsangst	-0.118**	-0.096**	-0.110**	-0.141**	0.070**	-0.084**	-0.147**	-0.077**	-0.039	0.040	0.004	-0.012	-0.085**	-0.019	0.003	-0.064*	-0.029
62	digitale Anforderungen	0.050*	0.031	0.099**	0.035	-0.008	0.014	0.070**	-0.001	0.001	0.124**	0.091**	0.042	0.000	0.103**	-0.045	-0.029	-0.102**
63	Kommunikationsüberlastung	0.071**	0.033	0.083**	0.063*	0.043	0.005	0.039	-0.035	-0.023	0.039	0.024	0.026	0.027	0.037	-0.012	-0.021	-0.031
64	Technologieüberlastung	0.029	-0.027	0.086**	0.074**	0.014	0.000	-0.004	-0.025	0.005	0.079**	0.020	0.057*	0.032	0.028	-0.024	-0.037	-0.056
65	Technologieabhängigkeit	0.013	0.042	0.059*	-0.037	-0.050	0.013	0.099**	0.034	0.013	0.141**	0.129**	0.021	-0.044	0.138**	-0.049*	-0.015	-0.119**
66	digitale Ressourcen	0.215**	0.292**	0.156**	-0.041	-0.018	0.183**	0.284**	0.258**	0.098**	0.191**	0.177**	0.066**	-0.023	0.157**	-0.129**	0.042	-0.173**

* = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant. | ** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant. | N = 1597

18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
0.150**	0.137**	0.086**	0.103**	0.025	0.029	0.096**	0.089**	0.044	0.162**	0.163**	-0.053*	0.159**	0.251**	0.136**	-0.087**	0.051*	0.004	-0.042
0.307**	0.284**	0.192**	0.208**	0.042	0.104**	0.175**	0.172**	0.142**	0.442**	0.329**	-0.164**	0.484**	0.467**	0.423**	-0.341**	0.170**	-.223**	-.115**
0.117**	0.038	-0.020	0.033	0.046	0.057*	0.020	0.007	0.058*	0.108**	0.126**	0.000	0.096**	0.133**	0.103**	-0.125**	0.044	-0.010	-0.004
0.162**	0.149**	0.045	0.127**	0.044	0.052*	0.080**	0.047	0.095**	0.366**	0.230**	-0.419**	0.332**	0.286**	0.322**	-0.337**	0.243**	-0.226**	-0.059*
0.094**	0.019	0.009	0.062*	0.008	-0.006	0.002	0.015	-0.004	0.162**	0.156**	-0.042	0.145**	0.179**	0.247**	-0.166**	0.086**	-0.067**	0.027
0.167**	0.176**	0.099**	0.182**	0.005	0.059*	0.135**	0.081**	0.086**	0.564**	0.273**	-0.273**	0.445**	0.350**	0.492**	-0.377**	0.210**	-0.318**	-0.110**
0.171**	0.128**	0.098**	0.099**	0.033	0.050*	0.088**	0.081**	0.083**	0.207**	0.176**	-0.111**	0.182**	0.262**	0.202**	-0.149**	0.193**	-0.040	-0.055*
0.233**	0.223**	0.150**	0.176**	0.024	0.108**	0.147**	0.160**	0.155**	0.471**	0.278**	-0.212**	0.416**	0.425**	0.418**	-0.324**	0.229**	-0.201**	-.0107**
0.160**	0.126**	0.084**	0.116**	0.031	0.026	0.083**	0.094**	0.012	0.177**	0.195**	-0.101**	0.133**	0.240**	0.161**	-0.091**	0.140**	-0.044	-0.004
0.238**	0.258**	0.163**	0.217**	0.040	0.102**	0.178**	0.172**	0.139**	0.508**	0.307**	-0.205**	0.481**	0.468**	0.476**	-0.364**	0.208**	-0.250**	-0.134**
0.140**	0.119**	0.109**	0.140**	0.122**	0.124**	0.175**	0.132**	0.159**	0.063*	0.084**	-0.032	0.035	0.081**	0.060*	0.023	0.084**	0.034	-0.033
0.269**	0.293**	0.217**	0.316**	0.193**	0.232**	0.339**	0.238**	0.286**	0.484**	0.260**	-0.203**	0.393**	0.417**	0.419**	-0.318**	0.263**	-.0235**	-.0112**
0.158**	0.107**	0.026	0.059*	0.062*	0.054*	0.015	0.065*	0.064*	0.096**	0.176**	0.009	0.060*	0.138**	0.064*	-0.077**	0.102**	-0.020	-.0074**
0.233**	0.224**	0.142**	0.192**	0.043	0.107**	0.198**	0.121**	0.134**	0.368**	0.242**	-0.143**	0.408**	0.393**	0.375**	-0.318**	0.135**	-0.258**	-0.123**
0.207**	0.143**	0.086**	0.133**	0.074**	0.077**	0.109**	0.107**	0.094**	0.210**	0.230**	-0.074**	0.181**	0.277**	0.211**	-0.145**	0.152**	-0.032	-0.040
0.313**	0.314**	0.198**	0.280**	0.077**	0.152**	0.249**	0.194**	0.204**	0.637**	0.377**	-0.317**	0.588**	0.558**	0.582**	-0.473**	0.286**	-0.342**	-0.150**
0.038	0.108**	0.035	0.043	0.002	0.076**	0.043	0.074**	0.050*	0.046	0.039	-0.080**	0.030	0.092**	0.073**	-0.019	0.137**	-0.055*	-0.005
0.149**	0.196**	0.136**	0.184**	0.042	0.094**	0.127**	0.150**	0.098**	0.136**	0.070**	-0.069**	0.151**	0.258**	0.133**	-0.021	0.200**	-0.048	-0.058*
0.337**	0.382**	0.257**	0.318**	0.102**	0.177**	0.275**	0.195**	0.194**	0.571**	0.276**	-0.208**	0.471**	0.445**	0.437**	-0.386**	0.202**	-0.270**	-0.115**
0.126**	0.083**	0.071**	0.087**	0.052*	0.054*	0.008	0.043	0.024	0.017	0.037	-0.053*	0.029	0.071**	0.109**	-0.019	0.063*	0.008	-0.044
0.106**	0.083**	0.111**	0.133**	0.031	0.074**	0.069**	0.094**	0.031	0.108**	0.064*	-0.030	0.132**	0.159**	0.187**	-0.019	0.111**	-0.056*	-0.033
0.106**	0.105**	0.123**	0.120**	0.048	0.081**	0.074**	0.124**	0.098**	0.084**	-0.019	-0.040	0.029	0.052*	0.040	0.041	0.102**	-0.020	-0.039
0.075**	0.145**	0.091**	0.138**	0.048	0.108**	0.140**	0.146**	0.125**	0.106**	0.085**	-0.120**	0.071**	0.144**	0.025	0.010	0.160**	-0.058*	-0.068**
0.066**	0.085**	0.089**	0.075**	0.039	0.030	0.017	0.097**	0.013	-0.004	-0.018	0.170**	-0.057*	-0.039	-0.019	0.089**	-0.129**	0.094**	0.003
-0.143**	-0.095**	0.015	-0.042	0.003	-0.035	-0.050*	-0.009	-0.062*	-0.128**	-0.099**	0.365**	-0.176**	-0.178**	-0.109**	0.164**	-0.235**	0.167**	0.040
0.096**	0.013	0.057*	0.028	0.002	0.082**	-0.022	0.078**	0.016	-0.097**	-0.031	0.202**	-0.136**	-0.055*	-0.038	0.111**	-0.107**	0.310**	0.014
0.023	-0.025	0.023	-0.027	-0.015	0.025	-0.049	-0.001	-0.005	-0.122**	-0.083**	0.181**	-0.133**	-0.082**	-0.025	0.114**	-0.095**	0.280**	0.028
0.038	-0.030	0.028	-0.027	-0.033	0.016	-0.065*	0.013	-0.031	-0.157**	-0.065*	0.180**	-0.179**	-0.083**	-0.064*	0.109**	-0.080**	0.307**	0.063*
0.126**	0.061*	0.070**	0.081**	0.039	0.110**	0.028	0.123**	0.049	0.004	0.042	0.131**	-0.046	0.004	-0.017	0.059*	-0.084**	.166**	-,038
0.170**	0.251**	0.212**	0.220**	0.086**	0.147**	0.162**	0.226**	0.131**	0.213**	0.114**	0.040	0.189**	0.166**	0.150**	-0.060*	0.024	-.052*	-.084**

Anhang 3A

Korrelationen A

		37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
37	Arbeitnehmende (AN) erwarten interessante Arbeitsinhalte.	1													
38	Arbeitgebende (AG) bieten interessante Arbeitsinhalte.	0.411**	1												
39	Arbeitnehmende (AN) erwarten Arbeitsplatzsicherheit.	0.265**	0.132**	1											
40	Arbeitgebende (AG) bieten Arbeitsplatzsicherheit.	0.116**	0.332**	0.368**	1										
41	Arbeitnehmende (AN) erwarten Loyalität.	0.244**	0.184**	0.416**	0.212**	1									
42	Arbeitgebende (AG) bieten Loyalität.	0.127**	0.401**	0.177**	0.535**	0.350**	1								
43	Arbeitnehmende (AN) erwarten Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen.	0.391**	0.283**	0.221**	0.132**	0.342**	0.185**	1							
44	Arbeitgebende (AG) bieten Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen.	0.235**	0.527**	0.143**	0.336**	0.166**	0.472**	0.458**	1						
45	Arbeitnehmende (AN) erwarten Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	0.480**	0.296**	0.263**	0.149**	0.368**	0.141**	0.495**	0.268**	1					
46	Arbeitgebende (AG) bieten Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	0.213**	0.573**	0.124**	0.365**	0.205**	0.467**	0.270**	0.610**	0.395**	1				
47	Arbeitnehmende (AN) erwarten Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.	0.341**	0.146**	0.233**	0.059*	0.218**	0.039	0.372**	0.115**	0.390**	0.088**	1			
48	Arbeitgebende (AG) bieten Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.	0.163**	0.458**	0.119**	0.348**	0.151**	0.437**	0.187**	0.467**	0.184**	0.545**	0.349**	1		
49	Arbeitnehmende (AN) erwarten angemessene Entlohnung.	0.287**	0.173**	0.350**	0.102**	0.370**	0.122**	0.327**	0.164**	0.368**	0.153**	0.343**	0.128**	1	
50	Arbeitgebende (AG) bieten angemessene Entlohnung.	0.146**	0.404**	0.050	0.292**	0.127**	0.383**	0.180**	0.373**	0.157**	0.408**	0.048	0.382**	0.208**	1
51	Mittelwert Erwartungen AN an AG	0.659**	0.353**	0.590**	0.242**	0.630**	0.243**	0.683**	0.332**	0.728**	0.310**	0.671**	0.292**	0.642**	0.195**
52	Mittelwert Angebote AG an AN	0.274**	0.730**	0.218**	0.635**	0.280**	0.736**	0.332**	0.747**	0.312**	0.785**	0.170**	0.735**	0.208**	0.658**
53	übertragbare Kompetenzen	0.101**	0.075**	-0.012	0.023	0.055*	0.012	0.161**	0.072**	0.161**	0.056*	0.129**	0.046	0.062*	0.014
54	proaktive Kompetenzentwicklung	0.193**	0.232**	0.038	0.066**	0.042	0.099**	0.204**	0.188**	0.221**	0.224**	0.242**	0.235**	0.117**	0.115**
55	organisationale Unterstützung	0.138**	0.467**	0.068**	0.342**	0.096**	0.464**	0.136**	0.419**	0.152**	0.516**	0.099**	0.569**	0.050	0.409**
56	ausserberuflicher Kompetenzerwerb	0.093**	0.060*	0.013	0.008	0.073**	0.026	0.094**	0.038	0.114**	0.038	0.054*	0.039	0.001	0.045
57	Transfereffekt	0.107**	0.147**	0.079**	0.064*	0.113**	0.114**	0.114**	0.136**	0.134**	0.158**	0.202**	0.203**	0.063*	0.057*
58	Chancen digitaler Technologien	0.044	0.090**	-0.015	0.059*	0.018	0.088**	0.069**	0.072**	0.019	0.060*	0.097**	0.081**	0.068**	0.090**
59	digitale Selbstwirksamkeit	0.151**	0.158**	0.034	0.066**	0.008	0.044	0.179**	0.143**	0.199**	0.096**	0.181**	0.110**	0.151**	0.095**
60	Typen der Technologiebetroffenheit	0.073**	0.038	-0.018	-0.107**	-0.026	-0.082**	0.056*	-0.005	0.050	-0.041	0.123**	-0.010	0.072**	0.003
61	Automatisierungsangst	-0.008	-0.176**	-0.017	-0.228**	-0.053*	-0.187**	-0.051*	-0.158**	-0.052*	-0.184**	0.041	-0.125**	-0.026	-0.153**
62	digitale Anforderungen	0.134**	0.013	0.009	-0.148**	0.024	-0.160**	0.066**	-0.019	0.079**	-0.084**	0.146**	-0.036	0.056*	-0.031
63	Kommunikationsüberlastung	0.070**	-0.056*	0.024	-0.124**	0.023	-0.161**	0.034	-0.058*	0.031	-0.100**	0.092**	-0.034	0.002	-0.063*
64	Technologieüberlastung	0.024	-0.060*	0.000	-0.154**	0.020	-0.163**	0.024	-0.051*	0.016	-0.104**	0.105**	-0.045	0.014	-0.069**
65	Technologieabhängigkeit	0.163**	0.089**	-0.009	-0.078**	0.006	-0.080**	0.084**	0.035	0.099**	-0.019	0.122**	-0.011	0.084**	0.028
66	digitale Ressourcen	0.148**	0.240**	0.015	0.039	0.022	0.107**	0.091**	0.183**	0.132**	0.196**	0.152**	0.188**	0.088**	0.203**

* = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant. | ** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant. | N = 1597

51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
1															
0.389**	1														
0.147**	0.061*	1													
0.231**	0.226**	0.348**	1												
0.164**	0.634**	0.082**	0.323**	1											
0.098**	0.048	0.189**	0.163**	0.044	1										
0.179**	0.169**	0.198**	0.355**	0.217**	0.282**	1									
0.060*	0.101**	0.066**	0.165**	0.106**	0.004	0.114**	1								
0.192**	0.132**	0.216**	0.262**	0.118**	0.038	0.120**	0.339**	1							
0.073**	-0.045	0.023	0.058*	0.013	0.074**	0.028	0.141**	0.117**	1						
-0.036	-0.236**	-0.027	-0.026	-0.133**	-0.051*	0.020	-0.085**	-0.117**	0.360**	1					
0.116**	-0.095**	0.072**	0.070**	-0.088**	0.110**	0.095**	-0.003	0.030	0.308**	0.300**	1				
0.066**	-0.115**	0.073**	0.055*	-0.078**	0.124**	0.122**	-0.123**	-0.062*	0.152**	0.260**	0.766**	1			
0.049	-0.128**	0.016	0.029	-0.107**	0.109**	0.098**	-0.108**	-0.076**	0.194**	0.246**	0.754**	0.676**	1		
0.116**	-0.015	0.068**	0.064*	-0.039	0.039	0.022	0.140**	0.144**	0.305**	0.199**	0.757**	0.233**	0.252**	1	
0.139**	0.224**	0.111**	0.252**	0.264**	0.069**	0.174**	0.435**	0.329**	0.327**	0.096**	0.265**	0.024	0.012	0.430**	1

Anhang 3B

Korrelationen B

		Arbeitsplatzgestaltung	Autonomie	Aufgabenvielfalt	Wichtigkeit der Aufgabe	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Feedback	Partizipation	Leistungsbeurteilung	Weiterbildungstage	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: Sonderprämien	Personalbelohnung: Zulagen	Personalbelohnung: Fringe Benefits
1	Geschlecht	0.144**	0.105**	-0.099**	0.081**	0.066**	0.158**	0.072**	0.044	0.183**	0.087**	0.077**	0.044	0.023	-0.084**
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	0.128**	0.101**	0.069**	0.043	-0.001	0.037	-0.017	-0.098**	0.035	0.053*	0.042	0.050*	-0.018	0.025
3	Sprache: Deutsch	0.042	-0.021	0.025	-0.030	0.090**	0.152**	0.117**	-0.020	0.0520*	0.037	-0.017	0.063*	0.142**	-0.087**
4	Sprache: Französisch	-0.052*	0.042	-0.007	-0.007	-0.047	-0.116**	-0.124**	0.046	-0.033	-0.006	0.003	-0.078**	-0.122**	0.089**
5	Sprache: Italienisch	0.006	-0.026	-0.030	0.057*	-0.077**	-0.078**	-0.011	-0.033	-0.036	-0.050*	0.024	0.010	-0.054*	0.013
6	Ausbildung: keine oder teilobligatorische Ausbildung	-0.038	-0.050	-0.022	-0.070**	-0.072**	-0.062*	-0.038	-0.033	-0.038	-0.031	-0.028	-0.04	-0.043	0.072**
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-0.134**	-0.097**	-0.025	0.039	0.024	-0.085**	0.037	-0.066*	-0.072**	-0.059*	0.009	-0.056*	-0.058*	0.016
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-0.023	0.009	0.022	0.017	-0.023	-0.024	-0.048	0.025	-0.008	0.030	0.006	-0.010	0.010	-0.007
9	Ausbildung: Allgemeinbildung ohne Maturität	-0.014	-0.056*	-0.029	0.002	-0.016	-0.004	0.005	-0.042	-0.041	-0.029	-0.004	0.001	-0.049	0.030
10	Ausbildung: berufliche Grundbildung oder Berufslehre	-0.159**	-0.162**	-0.024	0.093**	-0.033	-0.133**	-0.095**	-0.062*	-0.112**	-0.106**	-0.035	0.002	-0.108**	0.068**
11	Ausbildung: Maturität oder Lehrkräfte-Seminar	-0.042	-0.044	-0.043	0.016	0.017	-0.051*	-0.012	-0.037	0.004	-0.057*	0.006	-0.049	-0.015	0.004
12	Ausbildung: höhere Berufsbildung	0.057*	0.047	0.039	0.032	0.013	0.050*	0.042	0.033	-0.015	0.009	-0.001	0.049	0.034	-0.021
13	Ausbildung: Fachhochschule oder Universität	0.189**	0.173**	0.013	-0.132**	0.019	0.151**	0.054*	0.089**	0.170**	0.148**	0.019	0.023	0.130**	-0.083**
14	Ausbildung: Doktorat, Habilitation	0.069**	0.098**	0.053*	-0.015	-0.005	0.058*	0.000	0.016	0.013	0.040	0.029	-0.001	0.007	0.015
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-0.026	-0.008	-0.036	0.028	-0.038	-0.036	-0.059*	-0.010	0.020	0.030	0.015	-0.139**	-0.038	0.029
16	Privathaushalt: Paar ohne Kind/er	0.054*	0.042	-0.007	0.000	-0.010	0.023	-0.017	0.036	0.040	-0.012	0.013	-0.184**	0.020	0.046
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	0.029	0.039	0.008	-0.041	0.009	0.072**	0.048	-0.025	0.027	0.070**	0.018	0.274**	0.053*	-0.100**
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-0.055*	-0.056*	0.022	0.011	0.025	-0.040	0.019	-0.015	-0.067**	-0.078**	-0.046	0.072**	-0.017	-0.014
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-0.014	-0.001	0.005	0.035	0.027	-0.051*	0.007	0.042	-0.036	-0.033	-0.011	-0.033	-0.007	0.044
20	Betriebszugehörigkeit	0.101**	0.043	0.029	0.015	-0.007	0.048	0.019	-0.045	0.059*	0.025	0.053*	0.080**	-0.006	-0.050*
21	Anstellungsprozent	0.084**	0.092**	-0.049	0.061*	0.063*	0.125**	0.078**	0.073**	0.188**	0.110**	0.088**	-0.023	0.088**	-0.135**
22	Vertragsform	0.103**	0.103**	0.005	0.003	0.013	0.112**	0.006	-0.030	0.128**	0.070**	0.056*	0.069**	0.034	-0.072**
23	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehaltes	0.314**	0.252**	0.027	-0.058*	0.054*	0.284**	0.092**	0.077**	0.334**	0.231**	0.125**	0.106**	0.226**	-0.218**
24	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	0.219**	0.167**	0.031	-0.060*	0.073**	0.207**	0.106**	0.081**	0.239**	0.175**	0.074**	0.024	0.182**	-0.134**
25	berufliche Stellung dichotomisiert: mit/ohne Vorgesetztenfunktion	0.258**	0.158**	0.105**	0.024	0.125**	0.362**	0.114**	0.128**	0.177**	0.139**	0.082**	0.037	0.038	-0.090**
26	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert, dummycodiert	0.043	0.030	0.019	-0.008	0.086**	0.113**	0.118**	0.032	0.022	0.020	0.028	0.012	0.012	0.009
27	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert, dummycodiert	-0.022	-0.006	0.048	0.032	-0.017	-0.071*	-0.034	-0.087**	-0.090**	-0.076*	-0.021	0.035	-0.061*	0.070*
28	Karriereorientierung: eigenverantwortlich, dummycodiert	0.021	0.025	-0.030	-0.037	0.008	0.016	0.001	0.101**	0.080**	0.095**	0.013	-0.052	0.032	-0.073*
29	Karriereorientierung: alternativorientiert, dummycodiert	-0.039	-0.049	-0.039	0.013	-0.070*	-0.040	-0.071*	-0.043	-0.008	-0.039	-0.017	0.008	0.023	-0.006
30	Branche: Land- und Forstwirtschaft	0.033	0.039	-0.018	-0.001	0.002	0.046	0.004	-0.017	-0.047	-0.019	-0.011	-0.050*	-0.069**	0.038
31	Branche: verarbeitendes Gewerbe	0.062*	0.018	-0.183**	0.032	0.009	0.040	0.043	0.024	0.184**	0.052*	0.028	-0.022	0.065*	-0.047
32	Branche: Baugewerbe	0.029	-0.039	-0.083**	0.041	-0.014	0.001	-0.039	-0.037	-0.014	-0.013	0.003	-0.012	-0.037	0.025
33	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-0.043	-0.138**	-0.119**	0.063*	-0.030	-0.026	-0.069**	-0.052*	0.013	-0.034	-0.017	-0.069**	-0.061*	0.024
34	Branche: Gastgewerbe	-0.118**	-0.073**	-0.007	0.035	0.010	-0.030	-0.024	-0.028	-0.057*	-0.032	-0.019	-0.045	-0.056*	0.029
35	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-0.021	-0.013	0.003	0.057*	-0.006	-0.062*	-0.020	-0.021	0.014	-0.030	0.062*	0.025	0.123**	-0.063*
36	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	0.006	-0.013	-0.089**	-0.039	0.028	0.007	0.033	0.044	0.235**	0.210**	0.034	0.018	0.159**	-0.184**
37	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	0.111**	0.081**	-0.086**	-0.002	0.018	0.094**	0.040	0.020	0.143**	0.067**	0.039	-0.051*	0.061*	-0.061*
38	Branche: öffentliche Verwaltung, externe Körperschaft	-0.003	0.004	0.045	-0.008	-0.033	-0.029	0.015	-0.009	-0.131**	-0.053*	-0.019	0.023	-0.009	0.042
39	Branche: Unterrichtswesen	0.097**	0.107**	0.153**	-0.147**	0.003	-0.010	-0.003	-0.007	-0.143**	-0.108**	-0.019	-0.060*	-0.117**	0.140**
40	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	-0.161**	0.007	0.297**	-0.05	0.011	-0.039	0.015	0.014	-0.171**	-0.055*	-0.061*	0.152**	-0.038	0.033
41	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	0.038	-0.001	0.003	0.050	-0.003	0.009	-0.032	0.039	-0.084**	-0.007	-0.014	-0.008	-0.089**	0.070**

* = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant. | ** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant. | N = 1597

Personalbelohnung: festes Salär	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	Personalentwicklung: Schulungen, Kurse und Workshops	Personalentwicklung: Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben	Personalentwicklung: Coaching	Personalentwicklung: Unterstützung bei der Planung meiner zukünftigen Entwicklung	Personalentwicklung: in einer anderen Abteilung arbeiten	Personalentwicklung: andere Position innerhalb der Organisation übernehmen	Personalentwicklung: Karrieresperspektiven	Personalentwicklung: Erweiterung meiner Aufgaben	Personalentwicklung: höhere Position übernehmen	Führung	Austauschbeziehung mit Arbeitskollegen/innen	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitszufriedenheit	Laufbahnzufriedenheit	Commitment	Kündigungsabsicht
-0.051	-0.086**	-0.027	0.002	0.004	0.044	0.009	0.065**	0.049	0.011	0.089**	0.023	-0.050*	-0.006	0.033	0.091**	0.019	0.013	0.013
0.016	-0.026	0.053*	-0.041	-0.011	-0.079**	-0.083**	-0.041	-0.130**	-0.081**	-0.130**	-0.006	-0.020	0.070**	0.120**	0.083**	0.167**	-0.227**	-0.227**
0.065*	-0.051	0.101**	0.121**	0.070**	0.095**	0.061*	0.057*	-0.053*	0.138**	0.030	0.148**	0.158**	-0.065**	0.084**	0.093**	0.085**	-0.025	-0.025
-0.085**	0.119**	-0.055*	-0.082**	-0.063*	-0.080**	-0.055*	-0.036	0.041	-0.101**	-0.019	-0.131**	-0.100**	0.055*	-0.080**	-0.073**	-0.092**	0.037	0.037
0.018	-0.095**	-0.083**	-0.076**	-0.023	-0.039	-0.020	-0.041	0.027	-0.078**	-0.020	-0.051*	-0.111**	0.027	-0.021	-0.045	-0.005	-0.012	-0.012
0.020	-0.016	-0.037	-0.028	-0.034	-0.019	0.007	0.006	-0.030	-0.024	-0.011	-0.042	-0.044	-0.008	-0.013	-0.046	-0.019	0.033	0.033
0.041	-0.002	-0.145**	-0.085**	-0.037	-0.049	0.005	-0.071**	0.014	-0.051*	-0.050	-0.016	-0.025	-0.016	-0.051*	-0.043	-0.046	0.051*	0.051*
0.004	0.022	-0.038	-0.035	-0.029	-0.035	-0.007	-0.033	0.003	-0.015	-0.029	0.008	-0.019	0.037	-0.002	-0.004	-0.027	0.009	0.009
0.001	-0.054	-0.034	0.005	-0.002	0.013	0.007	-0.011	0.008	-0.050*	-0.018	0.008	-0.025	0.017	-0.009	-0.020	-0.011	0.021	0.021
-0.011	-0.028	-0.119**	-0.124**	-0.102**	-0.116**	-0.018	-0.076**	-0.085**	-0.102**	-0.040	-0.043	-0.029	-0.004	0.014	-0.079**	0.039	-0.024	-0.024
0.043	-0.023	-0.029	-0.008	0.035	0.017	0.037	0.031	-0.014	0.011	0.000	0.013	0.037	0.069**	-0.055*	-0.039	-0.018	0.022	0.022
-0.009	-0.022	0.078**	0.027	0.023	0.028	-0.029	0.015	0.049	0.022	0.023	0.013	0.006	-0.041	0.040	0.095**	0.076**	-0.072**	-0.072**
-0.002	0.030	0.139**	0.129**	0.072**	0.086**	0.021	0.086**	0.026	0.107**	0.030	0.022	0.034	-0.004	0.013	0.056*	-0.041	0.019	0.019
-0.042	0.073*	0.068**	0.072**	0.050*	0.065*	-0.007	0.014	0.046	0.034	0.067**	0.039	-0.003	0.019	0.007	-0.003	-0.030	0.030	0.030
-0.018	0.038	-0.019	-0.066**	-0.023	0.015	0.001	-0.054*	-0.039	-0.033	-0.025	-0.104**	-0.038	0.036	-0.023	-0.034	-0.045	0.048	0.048
-0.059	0.050	0.044	0.027	-0.056*	-0.036	-0.020	0.016	-0.022	0.025	-0.018	0.031	-0.019	-0.040	0.010	0.034	-0.028	-0.041	-0.041
0.066*	-0.071*	0.024	0.055*	0.073**	0.014	0.041	0.075**	0.034	0.017	0.061*	0.037	0.036	0.020	0.020	0.016	0.074**	-0.038	-0.038
0.038	-0.004	0.006	-0.035	0.023	0.010	-0.027	-0.019	0.030	-0.016	-0.005	0.017	0.013	0.022	0.015	-0.005	0.007	0.007	0.007
-0.062*	0.020	-0.017	0.037	-0.023	0.011	-0.014	-0.007	0.004	-0.010	-0.002	0.029	0.008	-0.009	-0.017	-0.027	-0.021	0.026	0.026
-0.023	-0.061	0.105**	0.003	0.033	-0.005	0.005	0.074**	-0.015	-0.072**	-0.013	-0.001	0.039	0.045	0.086**	0.078**	0.215**	-0.188**	-0.188**
-0.096**	-0.013	0.046	0.028	0.035	0.092**	0.037	0.083**	0.138**	0.055*	0.131**	-0.018	-0.046	0.033	0.039	0.097**	-0.002	0.057*	0.057*
-0.010	-0.043	0.078**	0.025	0.019	0.009	-0.002	0.060*	-0.020	0.047	0.034	0.019	0.025	-0.023	0.030	0.049	0.084**	-0.132**	-0.132**
-0.001	-0.027	0.269**	0.190**	0.146**	0.125**	0.041	0.192**	0.090**	0.127**	0.145**	0.072**	0.036	0.028	0.104**	0.199**	0.077**	-0.087**	-0.087**
0.032	-0.062	0.216**	0.176**	0.160**	0.113**	0.046	0.156**	0.106**	0.156**	0.134**	0.124**	0.083**	-0.022	0.113**	0.148**	0.073**	-0.063*	-0.063*
0.063*	-0.018	0.127**	0.093**	0.142**	0.097**	-0.025	0.069**	0.133**	0.051*	0.137**	0.093**	0.041	-0.019	0.133**	0.247**	0.189**	-0.062*	-0.062*
-0.025	0.007	0.034	0.062*	0.068*	0.058	-0.009	0.048	0.051	0.017	0.100**	0.102**	0.045	0.017	0.097**	0.060*	0.164**	-0.069*	-0.069*
-0.003	0.016	0.020	-0.042	-0.069*	-0.061*	0.007	-0.005	-0.101**	-0.070*	-0.099**	0.039	0.048	0.044	0.062*	0.044	0.105**	-0.156**	-0.156**
-0.015	-0.003	-0.050	0.003	0.042	0.029	0.011	-0.016	0.115**	0.057	0.063*	-0.021	-0.063*	-0.043	-0.081**	-0.028	-0.144**	0.158**	0.158**
0.046	-0.021	0.003	-0.011	-0.031	-0.014	-0.013	-0.021	-0.063*	0.001	-0.050	-0.115**	-0.024	-0.018	-0.070*	-0.075*	-0.108**	0.065*	0.065*
-0.030	0.031	-0.076**	-0.045	-0.040	0.003	-0.045	-0.033	-0.015	-0.018	-0.025	0.020	0.012	-0.039	0.020	0.022	0.069**	0.005	0.005
-0.040	-0.071*	-0.066**	0.025	0.010	0.065*	0.080**	0.099**	0.073**	0.061*	0.075**	0.015	-0.017	0.045	0.026	0.010	-0.017	-0.017	-0.017
-0.061	0.020	-0.091**	-0.035	-0.068**	-0.043	-0.073**	-0.036	0.010	-0.012	-0.017	0.018	-0.032	-0.041	0.050	0.026	0.051*	-0.017	-0.017
-0.045	-0.009	-0.092**	-0.097**	-0.069**	-0.065*	-0.030	-0.030	-0.044	-0.016	0.009	-0.017	-0.014	-0.014	-0.057*	-0.059*	-0.025	0.022	0.022
0.006	0.001	-0.107**	-0.074**	-0.051*	-0.046	-0.027	-0.030	0.024	-0.065*	0.005	-0.017	-0.080**	-0.001	-0.002	-0.040	0.018	0.033	0.033
-0.017	-0.042	0.003	-0.005	0.034	0.080**	0.054*	0.081**	0.009	-0.002	0.027	-0.010	0.020	0.037	-0.034	0.005	0.000	-0.017	-0.017
0.016	-0.032	0.050	0.066*	0.143**	0.069**	0.079**	0.060*	0.084**	0.064*	0.078**	-0.061*	-0.038	0.080**	-0.041	-0.014	-0.086**	0.086**	0.086**
-0.065*	0.006	0.034	0.100**	0.020	0.059*	-0.031	0.006	0.032	0.121**	0.011	0.076**	0.036	0.059*	0.066*	0.026	0.005	-0.011	-0.011
0.005	0.006	0.109**	-0.033	-0.028	-0.050*	0.028	-0.014	-0.024	-0.085**	-0.015	-0.049	0.013	-0.023	0.021	0.024	-0.018	-0.032	-0.032
0.088**	0.002	0.103**	0.028	0.037	0.009	-0.095**	-0.020	-0.024	-0.068**	-0.054*	0.030	0.061*	-0.054*	0.076**	0.082**	0.079**	-0.074**	-0.074**
0.077*	0.083**	0.071**	0.012	-0.007	-0.050	0.025	-0.063*	-0.062*	-0.028	-0.061*	0.005	0.033	-0.081**	-0.068**	-0.014	-0.031	0.001	0.001
0.013	-0.007	-0.032	-0.024	-0.014	-0.043	-0.022	-0.041	-0.065*	-0.019	-0.044	-0.032	-0.037	0.034	-0.041	-0.075**	0.025	0.047	0.047

Anhang 3B Korrelationen B

		Arbeitsplatzgestaltung	Autonomie	Aufgabenvielfalt	Wichtigkeit der Aufgabe	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Feedback	Partizipation	Leistungsbeurteilung	Weiterbildungstage	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: Sonderprämien	Personalbelohnung: Zulagen	Personalbelohnung: Fringe Benefits
42	Berufskategorie: Land- und Forstwirtschaftliche Berufe, Berufe der Tierzucht	0.015	0.009	-0.010	0.016	-0.023	0.014	-0.031	-0.017	-0.051*	-0.023	0.001	-0.015	-0.059*	0.028
43	Produktionsberufe in der Industrie und im Gewerbe (ohne Bau)	-0.078**	-0.043	-0.138**	0.082**	-0.041	-0.067**	-0.002	-0.010	0.042	-0.002	0.065*	-0.011	-0.024	-0.014
44	Berufskategorie: technische Berufe sowie Informatikberufe	0.094**	0.093**	-0.137**	0.009	0.031	0.098**	0.046	0.029	0.205**	0.030	0.012	-0.005	0.115**	-0.080**
45	Berufskategorie: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	0.036	-0.019	-0.036	0.047	-0.007	0.001	-0.015	-0.049	-0.044	-0.003	-0.016	-0.017	-0.061*	0.040
46	Berufskategorie: Handels- und Verkehrsberufe	-0.057*	-0.121**	-0.081**	0.059*	-0.011	-0.051*	-0.048	-0.003	0.005	-0.022	-0.005	-0.029	0.005	-0.017
47	Berufskategorie: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-0.094**	-0.072**	0.010	0.104**	0.010	-0.057*	-0.059*	-0.085**	-0.104**	-0.042	0.015	0.004	-0.085**	0.033
48	Berufskategorie: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	0.082**	-0.031	-0.049	-0.032	0.032	0.092**	0.078**	0.024	0.128**	0.150**	0.030	-0.049	0.124**	-0.088**
49	Berufskategorie: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	-0.026	0.120**	0.310**	-0.165**	-0.016	-0.049	-0.018	0.048	-0.202**	-0.108**	-0.072**	0.087**	-0.086**	0.111**
50	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	0.061*	0.029	-0.036	0.127**	0.000	0.065**	-0.056*	-0.051*	-0.095**	-0.036	-0.031	-0.125**	-0.147**	0.145**
51	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	0.030	-0.030	-0.003	0.031	-0.039	0.042	-0.080**	-0.034	-0.069**	-0.075**	-0.043	-0.077**	-0.143**	0.120**
52	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	-0.032	-0.005	0.018	-0.058*	0.014	-0.010	0.004	0.003	-0.033	-0.056*	0.023	0.027	-0.043	0.021
53	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-0.012	-0.039	0.032	-0.039	0.006	-0.026	0.038	0.034	0.025	0.039	0.011	0.012	0.047	-0.079**
54	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-0.014	0.000	-0.022	-0.029	-0.047	-0.034	0.002	0.014	0.043	-0.001	-0.013	0.042	0.056*	-0.055*
55	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-0.008	0.054*	-0.010	-0.028	0.051*	-0.023	0.084**	0.043	0.143**	0.125**	0.044	0.110**	0.231**	-0.155**
56	Restrukturierung	-0.005	0.072**	-0.030	-0.005	-0.013	0.012	-0.029	0.013	0.100**	0.084**	-0.051*	0.038	0.158**	-0.098**
57	Personalabbau in der Abteilung	-0.034	0.027	-0.025	0.002	-0.013	-0.003	-0.037	0.004	0.119**	0.063*	-0.020	0.029	0.049	-0.034
58	Personalaufbau in der Abteilung	0.043	0.103**	0.093**	0.024	0.043	0.139**	0.064*	0.012	0.082**	0.040	0.051*	0.078**	0.075**	-0.077**

* = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant. | ** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant. | N = 1597

Personalbelohnung: festes Salär	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	Personalentwicklung: Schulungen, Kurse und Workshops	Personalentwicklung: Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben	Personalentwicklung: Coaching	Personalentwicklung: Unterstützung bei der Planung meiner zukünftigen Entwicklung	Personalentwicklung: in einer anderen Abteilung arbeiten	Personalentwicklung: andere Position innerhalb der Organisation übernehmen	Personalentwicklung: Karrieresperspektiven	Personalentwicklung: Erweiterung meiner Aufgaben	Personalentwicklung: höhere Position übernehmen	Führung	Austauschbeziehung mit Arbeitskollegen/innen	Arbeitsplatzunsicherheit	Arbeitszufriedenheit	Laufbahnzufriedenheit	Commitment	Kündigungsabsicht
-0.020	0.044	-0.053*	-0.031	-0.015	0.023	-0.035	-0.064*	-0.020	-0.023	-0.043	0.001	0.009	-0.047	0.006	0.010	0.062*	-0.007	-0.007
-0.021	-0.020	-0.144**	-0.055*	-0.020	0.003	0.076**	0.022	0.027	-0.007	0.017	-0.057*	-0.088**	0.033	-0.043	-0.061*	-0.039	-0.009	-0.009
-0.115**	-0.125**	0.039	0.096**	-0.024	0.072**	0.016	0.051*	0.033	0.097**	0.074**	0.045	0.032	0.061*	0.032	0.054*	-0.022	-0.001	-0.001
-0.090**	0.043	-0.102**	-0.058*	-0.051*	-0.042	-0.073**	-0.024	0.027	-0.014	-0.012	0.033	0.005	-0.032	0.047	0.030	0.037	-0.006	-0.006
0.000	-0.035	-0.093**	-0.096**	-0.047	-0.079**	-0.018	0.008	-0.045	-0.036	-0.015	-0.046	0.012	0.002	-0.033	-0.049	0.005	0.017	0.017
0.013	0.011	-0.093**	-0.095**	-0.051*	-0.083**	-0.007	-0.031	0.000	-0.072**	-0.019	-0.065*	-0.069**	0.023	-0.033	-0.075**	0.010	0.039	0.039
0.009	0.009	0.122**	0.076**	0.105**	0.066*	0.040	0.055*	0.048	0.087**	0.069**	0.015	-0.007	0.035	0.032	0.031	0.011	-0.023	-0.023
0.132**	0.084**	0.146**	0.059*	0.033	0.008	-0.027	-0.059*	-0.063*	-0.065*	-0.089**	0.039	0.064*	-0.084**	-0.012	0.028	-0.016	-0.003	-0.003
-0.075*	0.144**	-0.183**	-0.107**	-0.068**	-0.082**	-0.159**	-0.136**	-0.036	-0.073**	-0.086**	0.047	-0.003	0.004	0.056*	0.005	0.123**	-0.062*	-0.062*
-0.029	0.047	-0.114**	-0.068**	-0.069**	-0.029	-0.099**	-0.087**	-0.069**	-0.010	-0.073**	0.024	-0.024	-0.076**	0.030	0.037	0.061*	0.021	0.021
0.017	-0.002	0.038	0.004	-0.060*	-0.020	-0.050*	-0.028	-0.028	-0.009	-0.048	-0.009	0.047	-0.019	-0.019	0.014	-0.013	0.000	0.000
0.028	-0.046	0.050*	0.020	0.021	-0.021	0.068**	0.026	0.002	-0.012	0.018	-0.006	-0.002	0.028	0.001	-0.020	-0.022	-0.006	-0.006
-0.013	0.001	0.009	-0.026	-0.002	0.029	0.055*	0.016	0.008	-0.023	0.013	-0.023	-0.045	0.040	-0.052*	-0.042	-0.063*	0.035	0.035
0.039	-0.080*	0.183**	0.166**	0.160**	0.123**	0.191**	0.194**	0.120**	0.111**	0.166**	-0.029	0.013	0.044	-0.021	-0.012	-0.086**	0.002	0.002
0.046	-0.082**	0.106**	0.074**	0.062*	0.063*	0.104**	0.146**	0.062*	0.085**	0.067**	-0.078**	-0.019	0.152**	-0.112**	-0.005	-0.106**	0.091**	0.091**
0.025	-0.041	0.047	-0.011	0.024	-0.009	0.061*	0.077**	0.034	0.027	0.032	-0.074**	-0.008	0.170**	-0.122**	-0.03	-0.083**	0.131**	0.131**
0.009	0.000	0.101**	0.132**	0.085**	0.060*	0.063*	0.132**	0.126**	0.106**	0.136**	0.067**	0.053*	-0.068**	0.042	0.058*	0.062*	-0.044	-0.044

Anhang 3B

Korrelationen B

		Arbeitsmarktfähigkeit	Stress	Krankheitsabsenzen	Arbeitnehmende (AN) erwarten interessante Arbeitsinhalte.	Arbeitgebende (AG) bieten interessante Arbeitsinhalte.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Arbeitsplatzsicherheit.	Arbeitgebende (AG) bieten Arbeitsplatzsicherheit.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Loyalität.	Arbeitgebende (AG) bieten Loyalität.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen.	Arbeitgebende (AG) bieten Möglichkeiten Eigenverantwortung zu übernehmen.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	Arbeitgebende (AG) bieten Möglichkeiten Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.
1	Geschlecht	0.024	-0.099**	-0.013	-0.001	0.043	-0.085**	-0.084**	-0.072**	-0.048	0.006	0.033	-0.040	-0.032	-0.050*
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	-0.219**	-0.142**	-0.013	0.042	0.091**	-0.057*	-0.082**	0.064*	-0.041	0.083**	0.038	0.164**	0.117**	0.070**
3	Sprache: Deutsch	0.172**	-0.046	-0.017	-0.036	0.053*	-0.032	0.005	0.047	0.058*	0.175**	0.141**	0.026	0.036	0.075**
4	Sprache: Französisch	-0.122**	0.068**	-0.001	0.081**	0.000	0.008	-0.020	-0.081**	-0.079**	-0.143**	-0.113**	-0.015	-0.030	-0.029
5	Sprache: Italienisch	-0.102**	-0.023	0.029	-0.058*	-0.086**	0.040	0.021	0.038	0.019	-0.077**	-0.065**	-0.020	-0.015	-0.080**
6	Ausbildung: keine Ausbildung	-0.010	-0.042	-0.019	-0.089**	-0.067**	-0.049	-0.013	-0.045	-0.026	-0.043	-0.042	-0.072**	-0.036	-0.098**
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-0.038	-0.008	0.034	-0.053*	-0.056*	0.005	0.045	-0.053*	0.048	-0.082**	-0.050	-0.130**	-0.054*	-0.076**
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-0.037	-0.003	0.021	-0.049	-0.029	0.004	-0.044	0.001	-0.043	0.011	-0.047	-0.006	-0.036	-0.009
9	Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	-0.044	-0.029	-0.027	0.002	-0.017	-0.037	-0.010	0.022	0.037	-0.033	-0.020	-0.024	0.005	-0.021
10	Ausbildung: Berufsausbildung	0.003	-0.061*	0.071**	-0.119**	-0.116**	0.051*	0.012	0.098**	0.033	-0.048	-0.025	-0.123**	-0.097**	-0.054*
11	Ausbildung: Matura	-0.032	0.052*	-0.008	-0.023	-0.075**	-0.003	-0.006	-0.047	0.006	-0.019	-0.040	-0.025	0.016	-0.030
12	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	0.032	-0.009	-0.016	0.042	0.048	0.032	0.054*	0.079**	0.017	0.079**	0.086**	0.050	0.039	0.058*
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	0.036	0.047	-0.063*	0.114**	0.123**	-0.030	-0.041	-0.069**	-0.063*	0.039	0.014	0.158**	0.071**	0.064*
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	-0.025	0.026	-0.006	0.064*	0.088**	-0.079**	-0.064*	-0.084**	-0.025	0.028	0.013	0.045	0.047	0.048
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-0.061*	0.018	-0.021	0.048	-0.028	0.053*	-0.025	0.023	-0.077**	-0.008	-0.086**	0.007	-0.046	0.046
16	Privathaushalt: Paar ohne Kind/er	0.024	-0.024	0.009	0.035	0.044	0.010	0.013	-0.005	-0.011	-0.006	0.033	0.042	0.021	0.037
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/er	0.026	0.004	-0.042	-0.046	0.024	-0.080**	-0.011	-0.032	0.018	0.049	0.064*	0.009	0.045	-0.024
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-0.010	0.029	0.046	-0.037	-0.016	0.037	0.027	0.024	0.044	-0.037	-0.031	-0.005	0.022	-0.061*
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-0.016	-0.012	0.037	-0.001	-0.028	0.027	-0.037	0.021	0.024	-0.012	-0.036	-0.019	-0.054*	-0.021
20	Betriebszugehörigkeit	-0.171**	-0.033	0.016	0.033	0.071**	0.055*	0.013	0.101**	-0.019	0.052*	0.053*	0.105**	0.122**	0.031
21	Anstellungsprozent	0.036	0.019	0.029	0.026	0.036	-0.012	-0.051*	-0.058*	-0.062*	0.035	0.034	0.051*	0.038	0.020
22	Vertragsform	0.042	-0.005	-0.013	0.022	0.043	0.025	0.048	0.038	-0.032	0.093**	0.070**	0.081**	0.036	0.012
23	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	0.033	0.027	-0.080**	0.179**	0.237**	-0.057*	-0.057*	-0.033	-0.087**	0.196**	0.137**	0.299**	0.195**	0.125**
24	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	0.077**	0.008	-0.077**	0.126**	0.201**	-0.095**	-0.023	-0.027	-0.014	0.149**	0.154**	0.217**	0.178**	0.085**
25	berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	0.088**	0.044	-0.069**	0.145**	0.175**	-0.011	0.009	0.072**	0.070**	0.222**	0.208**	0.133**	0.143**	0.108**
26	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	0.001	-0.025	-0.029	0.058	0.094**	0.000	0.021	0.059*	0.065*	0.063*	0.055	0.027	0.083**	0.138**
27	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-0.050	-0.044	-0.011	-0.070*	0.033	0.105**	0.091**	0.051	0.065*	-0.074*	0.036	-0.084**	0.069*	-0.184**
28	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	0.073*	0.084**	-0.011	0.066*	-0.048	-0.060*	-0.070*	-0.081**	-0.084**	0.089**	0.009	0.093**	-0.047	0.189**
29	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-0.027	-0.024	0.053	-0.046	-0.069*	-0.054	-0.045	-0.021	-0.040	-0.075*	-0.105**	-0.033	-0.103**	-0.128**
30	Branche: Land- und Forstwirtschaft	0.034	-0.019	-0.031	-0.037	0.006	-0.025	0.032	-0.012	0.047	-0.021	0.033	-0.112**	-0.062*	-0.009
31	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-0.011	-0.047	0.001	0.002	0.000	-0.014	-0.028	-0.024	-0.031	0.018	-0.007	0.010	0.015	0.022
32	Branche: Baugewerbe	0.082**	-0.068**	0.011	-0.041	0.011	-0.032	0.033	-0.009	0.026	-0.031	0.019	-0.064*	-0.023	-0.033
33	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-0.036	0.021	0.041	-0.038	-0.091**	0.014	0.007	0.059*	0.023	-0.045	-0.011	-0.063*	-0.037	-0.044
34	Branche: Gastgewerbe	0.029	-0.007	-0.015	-0.073**	-0.102**	-0.034	-0.062*	0.006	0.008	-0.026	-0.031	-0.0101**	-0.068**	-0.045
35	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-0.111**	0.029	0.052*	0.006	-0.048	0.028	-0.023	0.001	-0.023	0.006	-0.028	0.015	-0.008	-0.008
36	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-0.038	0.052*	-0.026	0.024	0.039	-0.056*	-0.143**	-0.073**	-0.124**	0.011	-0.029	0.124**	0.101**	0.001
37	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	-0.001	-0.021	-0.0670**	0.0820**	0.0930**	-0.050	-0.046	-0.065*	0.016	0.050	0.0058*	0.099**	0.086**	0.024
38	Branche: öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	-0.056*	0.010	0.019	0.034	0.039	0.036	0.093**	0.062*	0.016	0.021	-0.006	0.048	0.025	0.008
39	Branche: Unterrichtswesen	0.015	-0.013	-0.053*	0.029	0.060*	0.047	0.083**	0.033	0.055*	-0.002	0.059*	0.002	0.057*	0.036
40	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	0.105**	0.041	0.052*	-0.020	-0.017	0.042	0.075**	0.021	0.008	0.004	-0.027	-0.011	-0.078**	0.043
41	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-0.053	0.009	-0.022	-0.024	-0.034	0.018	-0.050	0.003	0.008	-0.022	-0.025	-0.073	-0.061	-0.055

* = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant. | ** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant. | N = 1597

Arbeitgebende (AG) bieten Entwicklungsmöglich-keiten im Unternehmen.	Arbeitnehmende (AN) erwarten angemessene Entlohnung.	Arbeitgebende (AG) bieten angemessene Entlohnung.	Mittelwert Erwartungen AN an AG	Mittelwert Angebote AG an AN	übertragbare Kompetenzen	proaktive Kompetenzentwicklung	organisationale Unterstützung	ausserberuflicher Kompetenzerwerb	Transfereffekt	Chancen digitaler Technologien	digitale Selbstwirksamkeit	Typen der Technologiebetroffenheit	Automatisierungsangst	digitale Anforderungen	Kommunikationsüberlastung	Technologieüberlastung	Technologieabhängigkeit	digitale Ressourcen
0.028	-0.044	0.029	-0.047	0.016	0.093**	0.118**	0.057*	0.013	0.050	0.029	0.156**	0.048	-0.004	0.017	0.047	0.039	-0.026	0.056*
0.051*	-0.003	0.083**	0.016	0.019	0.075**	-0.084**	-0.035	0.124**	-0.015	-0.095**	-0.079**	-0.033	-0.047	0.097**	0.110**	0.095**	0.038	-0.023
0.103**	0.065*	0.080**	0.061*	0.099**	0.059*	-0.023	0.021	0.019	-0.024	0.091**	0.080**	0.090**	-0.071**	0.045	0.014	0.026	0.042	0.053*
-0.080**	-0.043	-0.065**	-0.043	-0.076**	-0.005	0.015	-0.023	0.006	-0.018	-0.077**	-0.067**	-0.051*	0.037	0.006	0.031	0.024	-0.011	-0.079**
-0.052*	-0.044	-0.036	-0.037	-0.050*	-0.087**	0.016	-0.002	-0.039	0.066*	-0.037	-0.032	-0.072**	0.062*	-0.081**	-0.065**	-0.075**	-0.052*	0.027
-0.034	-0.095**	-0.098**	-0.104**	-0.053*	-0.015	-0.021	-0.022	-0.041	0.011	0.025	-0.034	-0.045	0.022	-0.055*	-0.019	-0.037	-0.058*	-0.060*
-0.009	-0.085**	-0.071**	-0.070**	-0.009	-0.097**	-0.004	0.026	-0.063*	0.025	-0.022	-0.073**	-0.102**	0.022	-0.160**	-0.087**	-0.086**	-0.160**	-0.107**
-0.060*	0.017	-0.053*	-0.014	-0.055*	0.014	0.014	-0.024	-0.001	0.002	-0.004	0.004	-0.029	0.027	-0.027	-0.007	-0.026	-0.028	0.012
-0.020	-0.056*	-0.052*	-0.036	-0.026	-0.021	0.008	-0.020	-0.036	0.005	0.008	-0.057*	-0.028	-0.029	-0.040	-0.025	-0.029	-0.028	-0.022
-0.052*	0.001	-0.080**	-0.031	-0.040	-0.064*	-0.169**	-0.097**	-0.050*	-0.101**	-0.152**	-0.160**	-0.127**	0.045	-0.083**	-0.024	-0.035	-0.119**	-0.198**
-0.051*	0.035	-0.005	-0.020	-0.038	0.023	-0.021	-0.029	-0.006	-0.003	-0.032	0.013	0.042	0.068**	0.016	0.011	0.024	0.015	-0.01
0.055*	-0.019	0.029	0.060*	0.062*	0.023	0.028	0.041	0.004	0.029	0.004	0.025	-0.028	-0.060*	0.046	0.043	0.040	0.030	0.028
0.036	0.052*	0.113**	0.051*	0.026	0.078**	0.120**	0.053*	0.107**	0.050	0.130**	0.145**	0.165**	-0.021	0.131**	0.028	0.044	0.178**	0.202**
0.042	0.037	0.039	0.015	0.020	0.034	0.081**	0.044	-0.020	0.023	0.092**	0.096**	0.074**	-0.051*	0.040	0.031	0.022	0.033	0.107**
-0.057*	0.023	-0.020	0.033	-0.066**	-0.011	-0.034	-0.074**	-0.047	0.001	-0.035	-0.023	-0.006	0.041	0.008	0.007	-0.005	0.016	-0.039
0.046	0.025	-0.029	0.019	0.008	0.034	0.037	0.005	-0.003	-0.030	-0.010	0.051*	0.018	-0.018	0.043	0.004	-0.024	0.081**	0.021
0.038	-0.016	0.074**	-0.029	0.056*	0.053*	0.019	0.035	0.054*	0.025	0.055*	0.002	-0.006	-0.049	0.029	0.037	0.060*	-0.010	0.049
-0.029	-0.018	-0.057*	-0.011	-0.012	-0.053*	-0.010	0.015	0.028	-0.001	0.000	-0.021	0.016	0.011	-0.026	-0.002	0.006	-0.047	0.006
-0.053*	0.015	-0.008	0.007	-0.031	-0.011	-0.014	0.009	-0.006	0.018	-0.011	0.014	-0.009	0.020	-0.022	-0.014	-0.048	0.002	-0.001
0.067**	0.014	0.069**	0.058*	0.062*	-0.026	-0.063*	0.037	0.065*	-0.016	-0.102**	-0.095**	-0.015	-0.028	0.100**	0.110**	0.102**	0.035	-0.037
0.032	0.001	0.046	0.039	0.027	0.028	0.120**	0.047	-0.068**	0.024	0.035	0.152**	0.081**	0.016	0.052*	0.031	0.030	0.051*	0.070**
0.040	0.040	0.045	0.057*	0.050	0.062*	-0.025	-0.028	0.044	0.003	-0.009	0.050*	0.011	-0.036	0.078**	0.073**	0.088**	0.044	0.013
0.105**	0.129**	0.272**	0.146**	0.133**	0.120**	0.122**	0.088**	0.105**	0.024	0.147**	0.225**	0.226**	-0.050	0.280**	0.158**	0.139**	0.289**	0.276**
0.154**	0.093**	0.216**	0.100**	0.153**	0.080**	0.117**	0.108**	0.049	-0.022	0.200**	0.178**	0.168**	-0.037	0.199**	0.059*	0.051	0.259**	0.279**
0.181**	0.054*	0.112**	0.166**	0.188**	0.090**	0.170**	0.161**	0.093**	0.118**	0.112**	0.134**	0.061*	-0.082**	0.132**	0.108**	0.098**	0.095**	0.163**
0.103**	0.045	0.064*	0.095**	0.098**	-0.019	0.065*	0.136**	-0.018	0.066*	0.069*	0.010	-0.016	-0.012	-0.006	-0.026	0.006	0.004	0.075*
-0.005	-0.057	0.001	-0.079**	0.057	-0.101**	-0.174**	-0.018	0.016	-0.073*	-0.140**	-0.162**	-0.034	-0.023	0.028	0.076*	0.001	-0.015	-0.110**
0.013	0.045	-0.027	0.084**	-0.049	0.055	0.145**	-0.036	-0.033	0.027	0.111**	0.157**	0.036	0.019	-0.014	-0.058	-0.036	0.045	0.078**
-0.104**	-0.027	-0.029	-0.092**	-0.101**	0.072*	-0.023	-0.062*	0.036	-0.007	-0.027	-0.001	0.014	0.016	-0.011	0.003	0.036	-0.039	-0.029
0.031	-0.092**	0.024	-0.044	0.042	0.016	0.045	0.021	0.004	0.012	-0.053*	-0.039	-0.048	-0.006	-0.063*	-0.008	-0.032	-0.086**	-0.083**
0.006	-0.010	-0.019	0.011	-0.002	0.081**	-0.001	0.026	-0.023	-0.023	-0.004	0.039	0.012	0.002	-0.002	0.000	-0.024	0.014	0.043
0.056*	-0.089**	0.026	-0.052*	0.045	-0.026	0.033	0.021	-0.068**	0.007	-0.023	-0.041	-0.090**	-0.047	-0.095**	-0.012	-0.041	-0.130**	-0.051*
-0.013	-0.038	-0.086**	-0.028	-0.039	-0.019	-0.097**	-0.067**	-0.086**	-0.017	-0.016	-0.052*	-0.087**	0.059*	-0.057*	-0.054*	-0.056*	-0.034	-0.054*
-0.030	-0.010	-0.042	-0.048	-0.045	-0.060*	-0.043	-0.031	-0.047	-0.004	-0.015	-0.023	-0.106**	-0.003	-0.101**	-0.042	-0.052*	-0.119**	-0.102**
-0.038	0.032	0.017	0.013	-0.034	-0.015	-0.032	-0.021	-0.010	-0.004	-0.070**	0.002	0.044	0.064*	0.069**	0.023	0.042	0.075**	-0.001
-0.032	0.058*	0.051*	0.001	-0.049	-0.054*	0.025	-0.010	-0.024	-0.014	0.108**	0.047	0.159**	0.135**	0.099**	0.023	0.060*	0.121**	0.118**
0.029	0.045	0.084**	0.032	0.051*	0.054*	0.076**	0.063*	-0.010	-0.023	0.115**	0.140**	0.196**	0.083**	0.082**	-0.027	-0.007	0.163**	0.206**
-0.029	0.008	0.071**	0.044	0.024	0.024	-0.009	-0.026	0.092**	-0.025	0.006	0.040	-0.010	-0.037	0.046	0.024	0.017	0.050*	0.033
0.075**	0.043	0.043	0.006	0.067**	0.037	0.042	0.071**	0.074**	0.078**	-0.019	-0.005	-0.007	-0.105**	-0.021	0.019	0.017	-0.066**	-0.010
-0.013	0.016	-0.088**	0.033	-0.014	-0.051*	-0.020	-0.014	0.051*	0.015	-0.057*	-0.123**	-0.087**	-0.102**	0.011	0.039	0.045	-0.029	-0.146**
-0.044	-0.033	-0.048	-0.036	-0.047	-0.009	-0.013	-0.049	0.029	0.012	-0.010	0.012	-0.041	-0.013	-0.056	-0.014	-0.012	-0.077	-0.017

Anhang 3B

Korrelationen B

		Arbeitsmarktfähigkeit	Stress	Krankheitsabsenzen	Arbeitnehmende (AN) erwarten interessante Arbeitsinhalte.	Arbeitgebende (AG) bieten interessante Arbeitsinhalte.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Arbeitsplatzsicherheit.	Arbeitgebende (AG) bieten Arbeitsplatzsicherheit.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Loyalität.	Arbeitgebende (AG) bieten Loyalität.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen.	Arbeitgebende (AG) bieten Möglichkeiten Eigenverantwortung zu übernehmen.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	Arbeitgebende (AG) bieten Möglichkeiten Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	Arbeitnehmende (AN) erwarten Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.
42	Beruf: Landwirtschaftsberufe	0.018	-0.002	0.042	-0.023	-0.002	-0.030	0.048	-0.026	0.036	-0.039	0.026	-0.119**	-0.067*	0.002
43	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-0.068**	0.001	0.044	-0.086**	-0.090**	-0.031	-0.048	-0.038	-0.049	-0.081**	-0.072**	-0.089**	-0.059*	-0.062*
44	Beruf: technische Berufe und Informatikberufe	0.021	-0.058*	-0.056*	0.086**	0.059*	-0.027	-0.055*	-0.042	-0.039	0.036	0.039	0.107**	0.060*	0.053*
45	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	0.083**	-0.028	0.037	-0.068**	0.008	0.003	0.052*	-0.009	0.037	-0.007	0.033	-0.113**	-0.064*	-0.034
46	Beruf: Handels- und Verkehrsberufe	-0.052*	-0.018	0.052*	-0.033	-0.093**	0.034	0.013	0.043	0.008	-0.057*	-0.047	-0.021	-0.033	-0.052*
47	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	0.005	-0.015	-0.016	-0.122**	-0.124**	-0.024	-0.055*	0.041	0.010	-0.025	-0.049	-0.142**	-0.098**	-0.076**
48	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	-0.108**	0.064*	-0.058*	0.127**	0.089**	-0.017	-0.010	0.009	-0.003	0.098**	0.053*	0.177**	0.149**	0.032
49	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	0.104**	0.024	0.008	0.012	0.066*	0.052*	0.063*	0.005	0.021	0.005	0.003	0.007	-0.011	0.071**
50	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	0.021	-0.04	-0.057*	0.001	0.019	-0.023	0.000	0.076**	0.135**	-0.004	0.061*	-0.108**	-0.052*	-0.011
51	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	0.020	-0.011	-0.005	-0.041	-0.018	-0.024	0.071**	-0.025	0.078**	-0.012	0.073**	-0.076**	-0.054*	-0.037
52	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	0.050*	0.031	0.058*	-0.023	0.012	0.019	0.049	0.026	0.033	-0.002	-0.022	-0.041	-0.040	-0.002
53	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-0.023	-0.019	0.021	0.040	0.013	0.020	-0.013	0.023	-0.011	0.027	-0.023	0.024	-0.019	0.041
54	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-0.039	0.030	-0.010	0.005	-0.046	-0.018	-0.041	-0.034	-0.081**	-0.024	-0.057*	0.026	0.002	-0.006
55	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-0.050*	0.008	-0.016	0.035	0.022	0.028	-0.077**	-0.038	-0.138**	0.021	-0.040	0.164**	0.145**	0.042
56	Restrukturierung	-0.040	0.135**	-0.001	0.045	-0.022	0.006	-0.189**	0.002	-0.170**	0.047	-0.054*	0.098**	0.027	0.052*
57	Personalabbau in der Abteilung	-0.072**	0.131**	0.014	0.054*	-0.063*	-0.014	-0.220**	-0.022	-0.157**	0.020	-0.074**	0.026	-0.03	0.004
58	Personalaufbau in der Abteilung	0.102**	0.033	-0.011	0.090**	0.105**	-0.002	0.056*	0.021	0.069**	0.028	0.060*	0.020	0.040	0.088**

* = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant. | ** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant. | N = 1597

Arbeitgebende (AG) bieten Entwicklungs-möglichkeiten im Unternehmen.	Arbeitnehmende (AN) erwarten angemessene Entlohnung.	Arbeitgebende (AG) bieten angemessene Entlohnung.	Mittelwert Erwartungen AN an AG	Mittelwert Angebote AG an AN	übertragbare Kompetenzen	proaktive Kompetenzentwicklung	organisationale Unterstützung	ausserberuflicher Kompetenzerwerb	Transfereffekt	Chancen digitaler Technologien	digitale Selbstwirksamkeit	Typen der Technologiebetroffenheit	Automatisierungsangst	digitale Anforderungen	Kommunikationsüberlastung	Technologieüberlastung	Technologieabhängigkeit	digitale Ressourcen
0.021	-0.115**	0.013	-0.054*	0.034	0.001	0.017	0.027	0.006	-0.012	-0.0082**	-0.051*	-0.060*	-0.007	-0.081**	-0.019	-0.046	-0.100**	-0.094**
-0.057*	-0.058*	-0.071**	-0.083**	-0.079**	0.025	-0.050	-0.042	-0.041	-0.031	-0.053*	-0.065*	-0.070**	0.026	-0.081**	-0.028	-0.022	-0.103**	-0.077**
0.012	0.023	0.033	0.042	0.013	0.031	0.068**	0.018	-0.033	-0.044	0.054*	0.165**	0.126**	0.035	0.121**	0.052*	0.054*	0.142**	0.171**
0.051*	-0.062*	0.016	-0.038	0.052*	-0.024	0.017	0.036	-0.065*	-0.005	-0.011	-0.048	-0.090**	-0.034	-0.082**	-0.019	-0.021	-0.114**	-0.063*
-0.028	-0.015	-0.043	-0.035	-0.041	-0.042	-0.086**	-0.049	-0.111**	-0.007	-0.059*	-0.053*	-0.048	0.098**	-0.021	-0.029	-0.015	-0.011	-0.020
-0.064*	-0.022	-0.054*	-0.063*	-0.071**	-0.023	-0.055*	-0.087**	-0.027	-0.027	-0.016	-0.011	-0.114**	-0.032	-0.117**	-0.029	-0.059*	-0.160**	-0.146**
0.015	0.057*	0.114**	0.089**	0.057*	0.056*	0.062*	0.054*	0.082**	0.016	0.127**	0.079**	0.180**	0.119**	0.154**	0.041	0.032	0.222**	0.192**
0.035	0.056*	-0.033	0.038	0.021	-0.033	0.003	0.024	0.109**	0.066*	-0.043	-0.073**	-0.049	-0.179**	-0.027	-0.006	0.012	-0.050*	-0.096**
0.038	-0.038	0.035	-0.015	0.059*	-0.003	-0.024	0.023	0.027	0.013	-0.084**	-0.041	-0.054*	0.009	-0.071**	-0.016	-0.02	-0.098**	-0.075**
0.067**	-0.04	-0.004	-0.052*	0.052*	-0.030	-0.009	-0.016	-0.038	0.006	0.063*	-0.005	-0.056*	-0.011	-0.106**	-0.065**	-0.075**	-0.094**	-0.012
0.022	0.032	-0.025	0.002	0.010	0.006	-0.029	-0.017	0.011	0.020	-0.023	-0.028	-0.031	-0.062*	-0.035	-0.038	-0.012	-0.026	-0.064*
-0.039	0.013	-0.033	0.050*	-0.024	0.003	0.029	-0.037	0.054*	0.024	-0.021	-0.024	0.008	-0.015	0.016	0.025	0.007	0.002	0.015
-0.059*	-0.032	-0.021	-0.021	-0.067**	-0.020	-0.023	-0.048	-0.059*	-0.073**	-0.009	0.014	0.006	-0.004	0.040	0.044	0.019	0.030	-0.011
-0.047	0.051*	0.036	0.053*	-0.041	0.042	0.058*	0.065**	0.008	-0.017	0.043	0.090**	0.119**	0.068**	0.161**	0.066**	0.086**	0.183**	0.133**
-0.061*	0.076**	-0.040	0.073**	-0.117**	0.058*	0.038	-0.085**	-0.003	-0.039	0.009	0.038	0.098**	0.070**	0.117**	0.086**	0.105**	0.082**	0.021
-0.076**	0.038	-0.085**	0.035	-0.152**	0.053*	0.003	-0.083**	0.025	0.010	0.008	0.031	0.032	0.064*	0.073**	0.048	0.058*	0.057*	0.021
0.069**	0.060*	0.022	0.074**	0.089**	0.044	0.093**	0.086**	0.031	0.026	0.039	0.059*	-0.021	-0.023	0.036	0.006	0.029	0.038	0.045

Impressum

© 2026
Universität Luzern, Hochschule Luzern
Herausgegeben von:
Bruno Staffelbach
Anja Feierabend
Manuela Morf

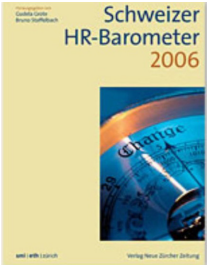
Autorenschaft:
Rea Haldemann
Sarah Kost
Manuela Morf
Anja Feierabend
Bruno Staffelbach

Lektorat: Kathrin Berger
Layout: Sara Ribeiro
Frontbild: www.stock.adobe.com

ISBN: 978-3-033-12493-6

www.hrbarometer.ch

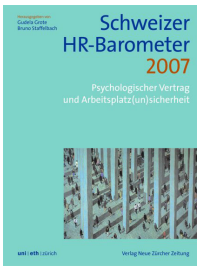
Bisher erschienene Ausgaben



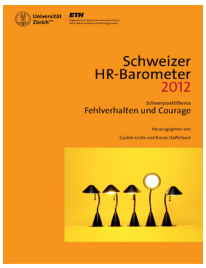
2006 mit dem Schwerpunktthema: Psychologischer Vertrag und Karriereorientierung

2011 mit dem Schwerpunktthema: Unsicherheit und Vertrauen

2020 mit dem Schwerpunktthema: Digitalisierung und Generationen

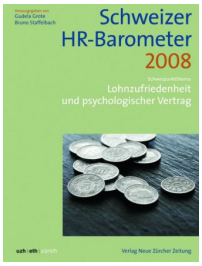


2007 mit dem Schwerpunktthema: Psychologischer Vertrag und Arbeitsplatz(un)-sicherheit



2012 mit dem Schwerpunktthema: Fehlverhalten und Courage

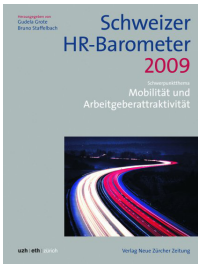
2022 mit dem Schwerpunktthema: Innovation und Scheitern



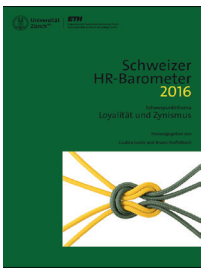
2008 mit dem Schwerpunktthema: Lohnzufriedenheit und psychologischer Vertrag

2014 mit dem Schwerpunktthema: Arbeitserleben und Job Crafting

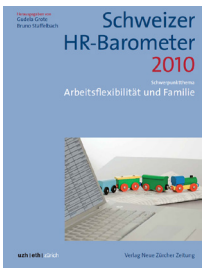
2024 mit dem Schwerpunktthema: Sinn und Unsinn in der Arbeit



2009 mit dem Schwerpunktthema: Mobilität und Arbeitgeber-attraktivität



2016 mit dem Schwerpunktthema: Loyalität und Zynismus



2010 mit dem Schwerpunktthema: Arbeitsflexibilität und Familie

2018 mit dem Schwerpunktthema: Integration und Diskriminierung

ISBN 978-3-033-12493-6

www.hrbarometer.ch

ISBN 978-3-033-12493-6

9 783033 124936 >