



## Schweizer Human-Relations-Barometer Herbstnewsletter 2021

# Technischen und organisationalen Wandel besser verstehen

Wie Menschen die Arbeitswelt erleben, hängt von vielen Faktoren ab. Technische und organisationale Veränderungen sind dabei immer wieder wichtige Einflussfaktoren. Der diesjährige Herbst-Newsletter des Schweizer HR-Barometers bietet ein vertieftes Verständnis der erlebten Chancen und Gefahren der Digitalisierung aus Sicht von Arbeitnehmenden und wirft einen genauen Blick auf die fortlaufenden Veränderungen in den Karrierewegen, die Organisationen bieten und Beschäftigte wünschen.

### Übersicht

|   |   |
|---|---|
| Vorwort.....  | 1 |
| Chancen und Gefahren der Digitalisierung –<br>Stimmen von Beschäftigten in der Schweiz..... | 2 |
| Wandel der Paradigmen? Die Bedeutung der<br>Laufbahnplanung im Jahresvergleich.....         | 6 |
| News.....   | 8 |

### Vorwort

Im Schweizer HR-Barometer 2020 war Digitalisierung das Schwerpunktthema. Ein Befund war, dass Beschäftigte, deren Arbeitstätigkeit stärker von Digitalisierung betroffen ist, weniger zufrieden sind. Diesem Befund gehen wir im ersten Newsletterbeitrag genauer nach und identifizieren spezifische Chancen und Gefahren, die aus Sicht der Beschäftigten mit der Digitalisierung einhergehen. Effizienz und Flexibilität sind wichtige Chancen, die im Spannungsfeld stehen mit der Wahrnehmung von wachsender Überwachung und geringem Datenschutz als Gefahren. Durch Technologie überflüssig zu werden wird ebenfalls, aber von einem kleinen Teil der Befragten, genannt.

Im zweiten Newsletterbeitrag geht es um die Bedeutung der beruflichen Laufbahnplanung. Laufbahnen beinhalten schon länger nicht mehr festgefügte, durch das Unternehmen vorgeplante Karriereschritte. Beschäftigte wünschen sich flexiblere Berufswege und Unternehmen bieten eher Laufbahnberatung als Laufbahngestaltung. Die Daten des Schweizer HR-Barometers über acht

Der Schweizer HR-Barometer wird finanziert vom Schweizerischen Nationalfonds:



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

Jahre hinweg zeigen, dass wenn Unternehmen die individuelle Laufbahnplanung stärker unterstützen, dies mit tieferer Kündigungsabsicht und höherer Arbeitszufriedenheit einhergeht. Offenheit und Orientierung ergeben zusammen eine gute Unterstützung, um die eigene Karriere angesichts sich ständig wandelnder Möglichkeiten und Grenzen selbst in die Hand zu nehmen.

Der Schweizer HR-Barometer ist ein Kooperationsprojekt der ETH Zürich und der Universitäten Luzern und Zürich. Das Projekt wird vom Schweizerischen Nationalfonds finanziert und erfasst seit dem Jahr 2006, wie Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Mittels einer repräsentativen, regelmässig durchgeführten und differenzierten Befragung von Beschäftigten in der Schweiz werden organisationspsychologische Grundlagen für eine menschengerechte Personalpolitik ermittelt. Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Newsletter einen weiteren Beitrag dazu leisten können.

*Gudela Grote & Bruno Staffelbach, Herausgebende*

## **Chancen und Gefahren der Digitalisierung – Stimmen von Beschäftigten in der Schweiz**

Die Digitalisierung schreitet in den verschiedensten Arbeitsbereichen immer weiter voran und betrifft damit auch zunehmend mehr Arbeitnehmende. Dieser globale Trend wurde durch die Coronapandemie noch zusätzlich verstärkt (Müller, Lalive & Lavanchy, 2020). Unternehmen in der Schweiz investieren im Zuge der Digitalisierung mehr als jemals zuvor in Technologien und Innovationen, welche die Arbeitswelt mit hoher Geschwindigkeit verändern. Führungskräfte führen ihre Mitarbeitenden verstärkt auf Distanz und nutzen für ihre Entscheidungsfindung die verfügbaren grossen Datenmengen (Big Data) im Unternehmen (Thiemann et al., 2019). Dabei hat dieser technische Fortschritt teils weitreichende Konsequenzen für den Alltag Arbeitnehmender.

Die Ausgabe des Schweizer HR-Barometers 2020 hat sich darum im Rahmen des Schwerpunkt Kapitels mit der Wahrnehmung der Digitalisierung am Arbeitsplatz beschäftigt. Digitalisierung kann als die Umwandlung von analogen Inhalten und Prozessen in eine digitale Form respektive Arbeitsweise umschrieben werden (Demary et al., 2016). Die Kernelemente sind hierbei die

zunehmende Verbindung der physischen und der virtuellen Welt sowie die Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten, Systemen und Geschäftsprozessen. Im Arbeitsumfeld bedeutet dies die Neuausrichtung von Geschäftsprozessen und die Veränderung der klassischen Arbeitstätigkeit.

Der folgende Artikel erweitert die Befunde der HR-Barometer Ausgabe 2020 um einen vertiefenden Blick auf die wahrgenommenen Chancen und Risiken von Arbeitnehmenden in der Schweiz in Bezug auf die Digitalisierung. So wurde im Rahmen der Befragung zum Schweizer HR-Barometer den fast 2000 Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, in einem offenen Antwortformat die aus ihrer Sicht für ihre eigene nahe berufliche Zukunft bestehenden Chancen und Gefahren der Digitalisierung zu beschreiben. Die Antworten wurden im Zuge einer qualitativen Auswertung kategorisiert und sind im Folgenden dargestellt.

### **Chancen der Digitalisierung**

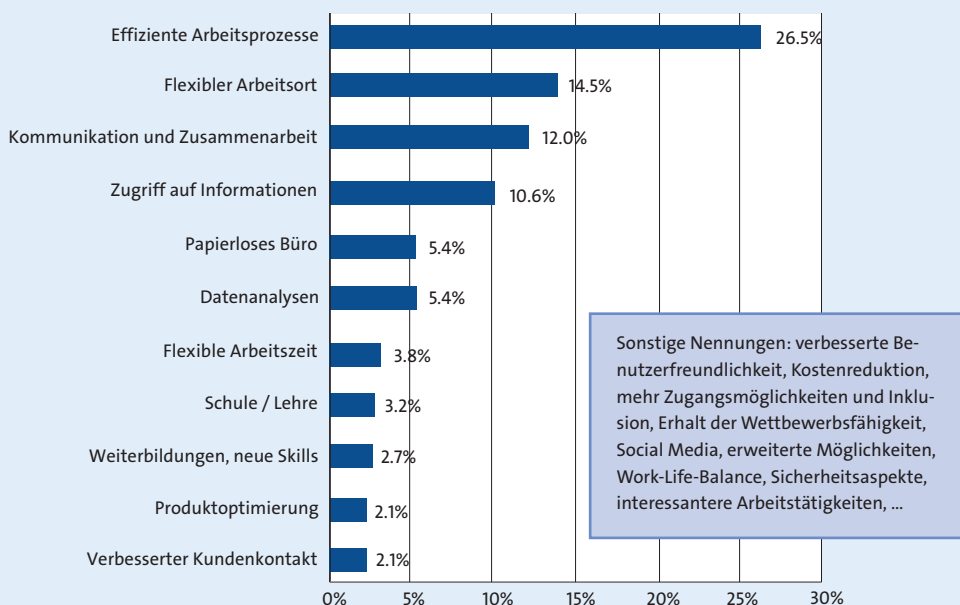
Ein Grossteil der Arbeitnehmenden in der Schweiz (82%) sehen die Digitalisierung laut Ergebnissen des HR-Barometers 2020 zufolge eher oder voll und ganz als Chance. Einen genaueren Blick darauf, worin diese Chance liegt, erlauben die 1054 individuellen Antworten zu wahrgenommenen Chancen der Digitalisierung, welche in die Analyse mit aufgenommen und kategorisiert wurden. In Abbildung 1 sind die kategorisierten Aspekte in absteigender Reihenfolge nach prozentualer Häufigkeit der Nennung dargestellt.

Am häufigsten (26.5%) wurden als wahrgenommene Chance die effizienteren Prozesse und Abläufe genannt, welche dank der Digitalisierung vereinfacht und optimiert werden können. Auch die steigende Flexibilität der Arbeit mit der Möglichkeit zu Telearbeit bzw. Arbeit aus dem Homeoffice (14.5%) und reduzierter Reisetätigkeiten wurde als Chance betrachtet. Weiterhin wurde die digitale Kommunikation und Zusammenarbeit genannt (12.0%), ebenso wie ein schnellerer und einfacherer Zugriff auf aktuelle Informationen zu jeder Zeit und von jedem Ort (10.6%) und die Einsparung von Materialien dank eines papierlosen Büros und den zu Verfügung stehenden Onlineresourcen (5.4%). Zusätzliche Chancen sahen die Teilnehmenden unter anderem in den Möglichkeiten der Nutzung vorhandener Daten für Datenanalysen und im Zuge des Controllings (5.4%), flexibleren Arbeitszeiten und mehr Freiheit in der Einteilung der eigenen Arbeit (3.8%), in der Schaffung neuer sowie der Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen (2.1%).

Lehrkräfte sahen einen Vorteil der Digitalisierung vor allem in der Bereitstellung von Onlinematerialien

Abbildung 1

### Darstellung der wahrgenommenen Chancen der Digitalisierung für die eigene nahe berufliche Zukunft (Daten der Schweizer HR-Barometer Erhebung 2020)



und der Möglichkeit des Distanzunterrichts sowie der Ausweitung der E-Learningmöglichkeiten (3.2%). Positive Effekte des digitalen Fortschritts auf die eigene berufliche Zukunft existieren für die Teilnehmenden auch durch neue Weiterbildungs- und Lernmöglichkeiten zum Erwerb neuer Kompetenzen und neuen Wissens (2.7%). Weitere Vorteile sind die Möglichkeit des engeren Kundenkontakts mit stärkerem Individualisierungsgrad, was das Eingehen auf Kundenbedürfnisse erleichtert. Durch Social Media wird zudem die Reichweite des Unternehmens vergrößert und das Anwerben von Kunden vereinfacht (2.1%).

#### Gefahren der Digitalisierung

Zu wahrgenommenen Gefahren der Digitalisierung konnten 851 individuelle Antworten kategorisiert wer-

den. Diese sind in Abbildung 3 in absteigender Reihenfolge nach prozentualer Häufigkeit der Nennung dargestellt.

Als grösste Gefahr wird insgesamt der Bereich der Datensicherheit und des Schutzes der eigenen Privatsphäre gesehen: So fürchteten Teilnehmende sich vor Überwachung durch den Arbeitgeber oder den Staat (13.2%), Hacking, Datendiebstahl und Datenmissbrauch (13.9%), der Verletzung der Privatsphäre (6.8%) und haben Bedenken bezüglich weiteren allgemeinen Datenschutzaspekten (beispielsweise der Sammlung, Lagerung und Nutzung von Daten; 7.1%). Auch der Stellenverlust aufgrund des Überflüssigwerdens der eigenen Fähigkeiten und des Austauschs durch eine Maschine (7.6%) ist eine Sorge der befragten Personen. Der Verlust des direkten Kontaktes zu Arbeitskollegen und -kolle-

Abbildung 2

#### Beispielaussagen zu wahrgenommenen Chancen der Digitalisierung

Wenn Sie an Ihre nahe berufliche Zukunft denken, wo sehen Sie für sich die Chancen der Digitalisierung?

«Lästige Routinearbeiten können ersetzt werden. Mehr Analysedaten für Entscheidungsfindung können gesammelt werden. Wenn alles im Büro voll digitalisiert wäre, hätte man eine sich aufbauende Historie und keine Daten gehen verloren.»

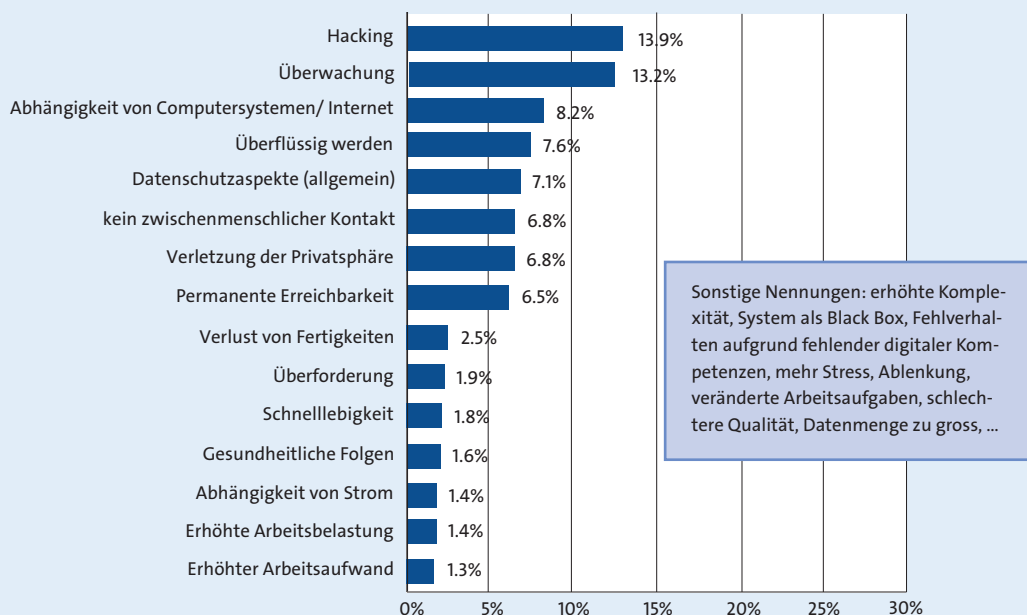
«Meetings in digitalen Räumen haben den Vorteil von Reisezeit-Reduktion (höhere Produktivität) und eine bessere Verträglichkeit mit Umwelt-/Klimaschutz-Zielen (weniger Autofahrten). Das Arbeiten vom Homeoffice aus erhöht die Produktivität und reduziert die Ablenkungen, auch hier spart man Zeit.»

«Verbessern meiner Fähigkeiten, digitale Plattformen und Schulungsmöglichkeiten (...). Möglichst wenig Material mit mir herumschleppen müssen, also möglichst alles digital zu haben.»

Abbildung 3

## Gefahren der Digitalisierung für die eigene nahe berufliche Zukunft

(Daten der Schweizer HR-Barometer Erhebung 2020)



ginnen oder Kunden und Kundinnen und die fehlenden direkten Kommunikationsmöglichkeiten werden ebenfalls negativ betrachtet (6.8%). In der Wahrnehmung der Teilnehmenden stellt zudem die Abhängigkeit von Computern und dem Internet (8.1%) und Strom (1.4%) einen Nachteil der Digitalisierung dar. Durch Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitszeiten, unter anderem im Rahmen der Homeofficeangebote, droht des Weiteren auch der Verlust der klaren Trennung von Arbeit und Freizeit, bedingt auch durch Erwartung der permanenten Erreichbarkeit (6.5%).

Das schnelle Fortschreiten der digitalen Entwicklung bietet nicht nur zahlreiche Lernmöglichkeiten, es erfordert auch das ständige Erlernen neuer notwendiger Kompetenzen. Daher fürchten sich Arbeitnehmende auch vor dem schnellen Tempo der Entwicklung (1.8%), aus Sorge, mit diesem nicht mithalten zu können. Hier droht ohne entsprechende Unterstützung durch den Arbeitgeber Überforderung (1.9%). Gleichzeitig werden vorhandene Fertigkeiten (wie beispielsweise Hand-

schrift, handwerkliche Fertigkeiten) nicht mehr gebraucht und gehen zunehmend verloren (2.5%).

Auch negative Folgen für die Gesundheit, beispielsweise durch zu langes Sitzen oder zu viel Zeit vor einem Bildschirm sowie durch mehr Stress werden als drohende Gefahr der Digitalisierung wahrgenommen (1.6%).

Wenn eine Effizienzsteigerung durch zunehmende Digitalisierung erreicht werden kann, empfinden einige Arbeitnehmende die Arbeitsbelastung als erhöht (1.4%). Zudem stieg dem Empfinden der Arbeitnehmenden nach trotz Automatisierung und Vereinfachung mancher Prozesse teilweise auch der Arbeitsaufwand, beispielsweise aufgrund erhöhter Dokumentationspflicht. Des Weiteren wurden beispielsweise vermehrte Ablenkung, erhöhte Komplexität, wenig Raum für Kreativität und schlechtere Qualität der Arbeit als potentielle, von der Digitalisierung ausgehende Gefahren geäußert.

Neben den oben aufgeführten Chancen und Gefahren zeigte sich aus den Antworten auch die Existenz in-

Abbildung 4

## Beispielaussagen zu wahrgenommenen Gefahren der Digitalisierung

Wenn Sie an Ihre nahe berufliche Zukunft denken, wo sehen Sie für sich die Gefahren der Digitalisierung?

«In der möglichen Überwachung von Mitarbeitern und dem erhöhten Arbeitsrhythmus infolge der Digitalisierung.»

«Arbeiten mit Programmen und Hilfsmitteln, die eine Blackbox darstellen. Externe Angriffe auf die Firmendaten, z. B. speziell im Bereich der sensiblen Daten von Produktentwicklung oder Marktstrategien. Ausspähung von persönlichen Daten und Missbrauch (Persönlichkeitsdiebstahl).»

terindividueller Unterschiede in der wahrgenommenen persönlichen Relevanz des Themas. Die Digitalisierung ist in der Schweiz dem Empfinden der Arbeitnehmenden zufolge noch nicht in allen Bereichen in gleichem Masse fortgeschritten und betrifft daher auch manche Arbeitnehmende in ihrer nahen beruflichen Zukunft weniger als andere.

### **Bestätigung vorheriger Befunde durch die HR-Barometer Daten**

Im Rahmen des vorliegenden Artikels wurde erstmals eine repräsentative Gruppe Arbeitnehmender in der Schweiz zu ihrer Wahrnehmung der Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung befragt. Es zeigt sich, dass sich diese Perspektiven in vieler Hinsicht mit den Ergebnissen anderer Analysen decken. So nannte beispielsweise auch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) in einem im November 2017 veröffentlichten Be-

nehmenden, dass zahlreiche neue Kompetenzen erlernt werden müssen, um mit der Digitalisierung Schritt zu halten und für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Dabei wird die Halbwertszeit von diesen Fertigkeiten immer kürzer.

### **Fazit**

Insgesamt spiegeln die Stimmen aus der Arbeitsbevölkerung in der Schweiz zu den Chancen und Risiken der Digitalisierung die Ergebnisse existierender Studien wider. Sowohl die wahrgenommenen Chancen als auch die Gefahren sind dabei vielfältig. Es ist Aufgabe des HR-Managements, die Arbeitnehmenden entsprechend auf die digitalisierungsbezogenen Veränderungen vorzubereiten und sie während dieser Entwicklung zu begleiten. So besteht beispielsweise zunehmender Bedarf an der Aus- und Weiterbildung in Bereichen wie Kommunikation und Zusammenarbeit, aber auch im prakti-

**Abbildung 5**

#### **Beispielaussagen aus verschiedenen Branchen**

*«Als Wartungsmechaniker in der Ölindustrie habe ich keine Chancen.»*

*«Bei meiner Arbeit ist Digitalisierung kein grosses Thema.»*

*«[...] keinen grossen Einfluss, arbeite als Flugbegleiter.»*

*«Ich fahre seit 36 Jahren Lkw. Mein Navi ist in meinem Kopf! Es reicht, wenn mein Arbeitsgerät (LKW) digitalisiert ist.»*

richt zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen unter anderem Datensicherheit, permanente Erreichbarkeit und veränderte Kompetenzanforderungen als die zentralen Herausforderungen. Es scheint, dass auch einige Jahre später noch Handlungsbedarf in diesen Bereichen besteht und sich die Wahrnehmung der Arbeitnehmenden mit der des SECOs deckt. Eine aktuelle Befragung von gfs-Zürich (2020) zeigte zudem, dass bereits etwa ein Viertel der Schweizer KMU von Cyberangriffen betroffen waren und die Anzahl der Angriffe steigt. Gerade die Arbeit im Homeoffice bietet hier potentiellen Angreifern neue Möglichkeiten. Die von den Arbeitnehmenden wahrgenommenen Gefahren scheinen also berechtigt zu sein und umgekehrt die realen Risiken sich auch in der Wahrnehmung der Arbeitnehmenden zu zeigen. Auch die Unternehmen haben diese drohenden Herausforderungen bereits erkannt und ergreifen Massnahmen zum Schutz gegen Hackerangriffe (gfs-Zürich, 2020). Eine (globale) Analyse von LinkedIn Learning aus dem Jahr 2020 bestätigte zudem die Wahrnehmung der Arbeit-

nehmen Gebrauch neuer Tools. Auch anderen Bedenken der Mitarbeitenden sollte durch die Unternehmen aufmerksam begegnet werden, denn es hat sich gezeigt, dass die Wahrnehmung der Arbeitnehmenden die Situation gut erfassen kann und so auch den Unternehmen wertvolle Hinweise liefern, wo allenfalls weitere Handlungsschritte nötig sind, damit die Chancen der fortschreitenden Digitalisierung möglichst weit ausgeschöpft werden können.

*Lena Schneider*

### **Quelle:**

Demary, V., Engels, B., Röhl, K. H. & Rusche, C. (2016). Digitalisierung und Mittelstand: Eine Metastudie (No. 109). IW-Analysen.

GFS Zürich (2020). Digitalisierung und Cyber-Sicherheit in kleinen Unternehmen. Befragung von Geschäftsführer/-innen kleiner Unternehmen in der Schweiz. <https://digitalswitzerland.com/wp-content/>

uploads/2021/02/Schlussbericht\_Studie\_Digitalisierung\_und\_CyberberriskKMU\_2020\_12\_08.pdf

LinkedIn Learning: Most In Demand Skills 2020. <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/most-in-demand-skills-2020>

Müller, B., Lalive, R. & Lavanchy, M. (2020). Corona beschleunigt Digitalisierung der Arbeit. Die Volkswirtschaft, 15.

Schweizerische Eidgenossenschaft, Staatssekretariat für Wirtschaft (2017). Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken. Bericht des Bundesrates in Erfüllung der Postulate 15.3854 Reynard vom 16.09.2015 und 17.3222 Derder vom 17.03.2017.

Thiemann, D., Kozica, A., Rauch, R. & Kaiser, S. (2019). Digitalisierungsatlas: die Digitalisierung der Arbeitswelt verstehen und gestalten. ZFO -Zeitschrift Führung und Organisation, 88(2), 114–121.

## Wandel der Paradigmen? Die Bedeutung der Laufbahnplanung im Jahresvergleich

Gastbeitrag von Janna Ehrlich basierend auf der Publikation: Ehrlich, J. (2021). Stetiger Wandel oder anhaltende Bedeutung - Wie beeinflusst die Laufbahnplanung die Kündigungsabsicht? *Wirtschaftspsychologie*, 22(4/1).

Karrierewege wandeln sich - Karrierewege sind stabil?! Die Relevanz der Laufbahnplanung für Mitarbeitende und Unternehmen wird seit fast dreissig Jahren diskutiert. Dem Begriff der «grenzenlosen Karriere» von Arthur und Rousseau (1996) nach wechseln Mitarbeitende immer flexibler zwischen verschiedenen Karrierewege sowie Arbeitgebern und übernehmen somit Eigenverantwortung für die Planung ihrer internen und externen

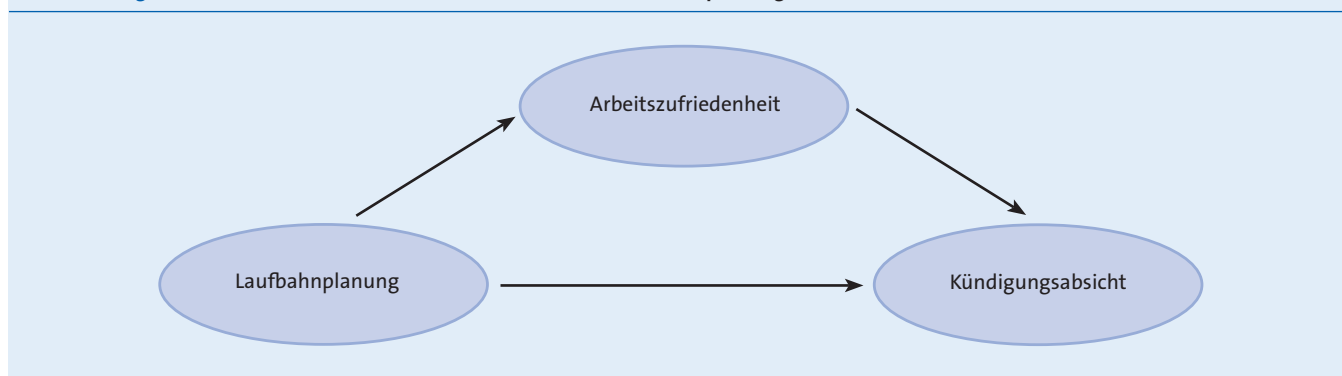
Karrierelaufbahn. Diese Idee bezeichnet einen Wandel, da die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden mehr in den Vordergrund rückt und somit vom traditionellen Karriereparadigma abweicht. Damit wird das traditionelle Karriereparadigma, laut dem die Verantwortung der Laufbahnplanung beim Unternehmen liegt, in Frage gestellt (Barmettler, Gubler & Zilteiner, 2015).

Auf Basis der Datensätze aus den Jahren 2012, 2014, 2016 und 2018 des Schweizer Human-Relation Barometers wird untersucht, inwiefern sich der Einfluss der Laufbahnplanung auf die Kündigungsabsicht der Beschäftigten verändert hat. Das zugrundeliegende Modell stellt die Laufbahnplanung in Beziehung zur Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht der Beschäftigten und untersucht, ob sich der Einfluss über den gewählten Zeitraum verändert hat oder dieser stabil bleibt (Abbildung 6). Die Laufbahnplanung wurde dabei aus der Perspektive des Unternehmens mit drei Items, beispielsweise «Mein/e Vorgesetzte/r plant mit mir in regelmässigen Abständen meine weitere Entwicklung», gemessen.

Das Modell wurde zunächst mittels Strukturgleichungsmodell geprüft und entspricht in allen vier Jahren den zu testenden Gütekriterien (Hair et al., 2017; Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). Damit ist die Gültigkeit des Modells nicht nur für einen, sondern für alle vier erhobenen Messzeitpunkte gegeben. Bei der Analyse der Pfadkoeffizienten zeigt sich, dass die Laufbahnplanung zu allen Erhebungszeitpunkten einen starken Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausübt, gleiches gilt für den Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die Kündigungsabsicht. Der direkte Einfluss der Laufbahnplanung auf die Kündigungsabsicht dagegen ist schwach und nur zu zwei Erhebungszeitpunkten signifikant (2014 & 2016), wobei von einer vollständigen Mediation dieses Zusammenhangs durch die Arbeitszufriedenheit ausgegangen werden kann.

Abbildung 6

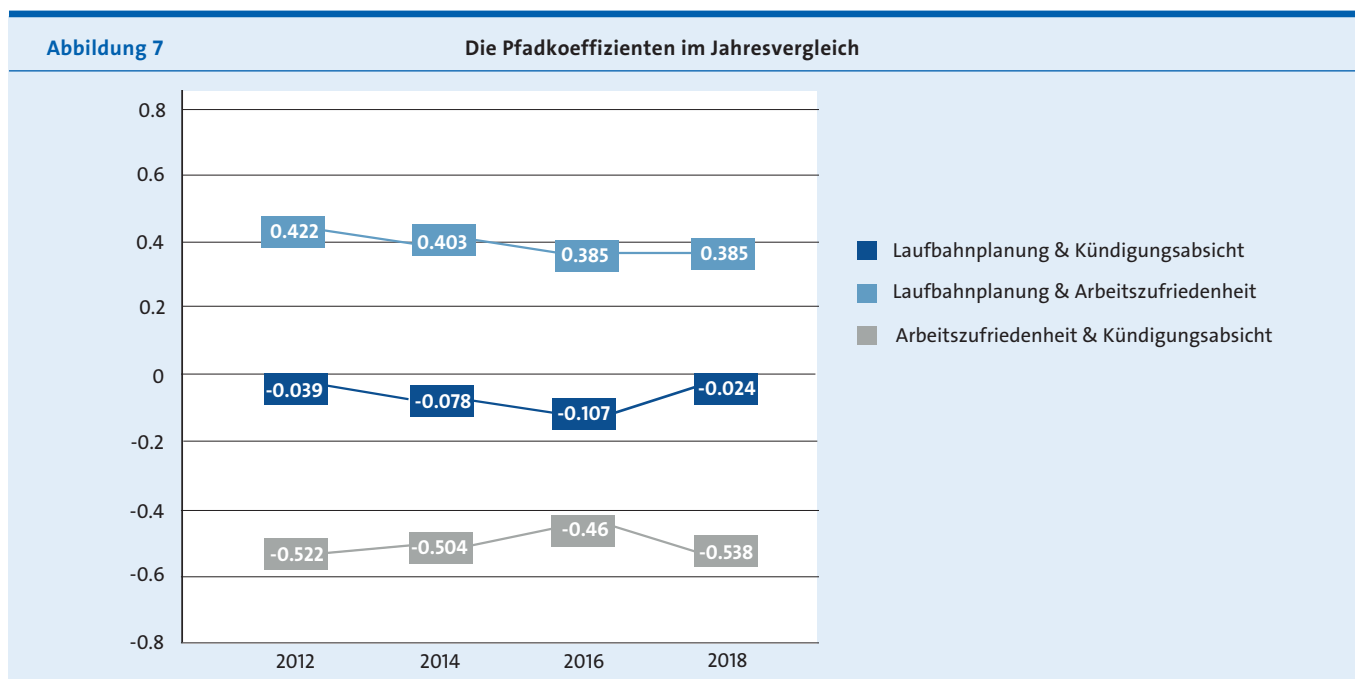
Das Modell der Laufbahnplanung



Neben der Prüfung des Modells liegt das Ziel dieser Untersuchung darin zu schauen, ob sich die Stärke des Einflusses der Laufbahnplanung auf die Arbeitszufriedenheit und die Kündigungsabsicht über die Jahre hinweg gewandelt hat oder stabil geblieben ist. Dafür werden die Daten auf Messmodellinvarianz getestet, um anschliessend eine Multigruppenanalyse für den Vergleich der Pfadkoeffizienten in den verschiedenen Erhebungsjahren durchführen zu können (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016). Die Pfadkoeffizienten bewegen sich zwischen Werten von -1 und 1. Die Entwicklung der Pfadkoeffizienten im Jahresvergleich sind in Abbildung 7 dargestellt. Es ist hier deutlich zu erkennen, dass die Schwankungen zwischen den Jahren nur minimal sind,

von Unternehmensseite mit der individuellen Karriereplanung der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. In der Praxis wird es zunehmend relevanter, die Mitarbeitenden bei beiden Perspektiven zu unterstützen, beispielsweise durch Karriereentwicklungsmassnahmen wie Coaching. Auf diese Weise können die Karriereerwartungen von Mitarbeitenden frühzeitig erkannt und bei der Laufbahnplanung im Unternehmen beachtet werden.

Der Erkenntniszuwachs der vorliegenden Untersuchung besteht in den soliden und repräsentativen Ergebnissen, die durch die Wiederholung weniger anfällig für Zufälligkeiten sind. Auf dieser breiten Wissensbasis kann das Modell nun beispielsweise um die Perspektive



lediglich bei zwei Vergleichspunkten des Einflusses von Laufbahnplanung und Arbeitszufriedenheit auf die Kündigungsabsicht (jeweils 2016 zu 2018) gibt es bedeutende Abweichungen. Sowohl das Modell an sich als auch die Pfadkoeffizienten sind als stabil über den Zeitraum von sechs Jahren zu bezeichnen. Somit ist davon auszugehen, dass in diesem Zeitraum kein Paradigmenwandel stattgefunden hat. Es kann also nicht nur von einem gültigen, sondern auch von einem stabilen Modell gesprochen werden.

Die Untersuchung zeigt, dass die Laufbahnplanung eine entscheidende Rolle für die Arbeitszufriedenheit und damit für die Verringerung der Kündigungsabsicht von Mitarbeitenden darstellt. Die Laufbahnplanung wird hier vor allem aus Unternehmenssicht betrachtet. Zukünftig wird es entscheidend sein die Laufbahnpla-

nung der Mitarbeitenden erweitert oder für bestimmte Gruppen zielgerichtet untersucht werden.

**Quelle:**

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Richter, N. F. & Hauff, S. (2017). Partial Least Squares. Strukturgleichungsmodellierung (PLS-SEM): Eine anwendungsorientierte Einführung. München: Vahlen.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1), 2-24.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing Measurement Invariance of Composites Using Partial Least Squares. *International Marketing Review*, 33 (3), 405-431.

## News

- Laura Schärer hat im April 2021 ihre Dissertation erfolgreich verteidigt. Per September 2021 verlässt Laura Schärer das Schweizer HR-Barometer Team, um in die Privatwirtschaft zu wechseln. Wir wünschen ihr einen erfolgreichen Start bei ihrem neuen Arbeitgeber.
- Im Mai 2021 fand der Netzwerkabend des Centers für Human Resource Management statt. Dr. Anja Feierabend berichtete über das Thema «Digitalisierung und Generationen - Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2020». Matthias Mölleney, Inhaber der Beratungsfirma peopleXpert GmbH, diskutierte die Ergebnisse aus Sicht der Praxis.
- Julian Pfrombeck hat am 9. August 2021 seine Dissertation erfolgreich verteidigt. Per Oktober 2021 startet er sein SNF Postdoc.Mobility Stipendium in New York. Wir wünschen Julian bei seinen Forschungsvorhaben viel Erfolg und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.
- Per Juli 2021 sind Delia Meyer (Doktorandin am Center für Human Resource Management an der Universität Luzern) und Lena Schneider (Doktorandin an der ETH Zürich - Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie) zum Schweizer HR-Barometer Team dazu gestossen. Wir freuen uns auf die zukünftige Zusammenarbeit!

## Impressum

Der Newsletter des Schweizer Human-Relations-Barometers erscheint im Jahr 2021 halbjährlich. Er bietet, basierend auf den HR-Barometer-Daten, Informationen zu aktuellen Forschungsprojekten. Sie können den Newsletter gratis abonnieren oder von der Website [www.hrbarometer.ch](http://www.hrbarometer.ch) herunterladen.

**Autorenschaft:** Lena Schneider, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich; Janna Ehrlich, Institut für Human Resource Management, Technische Universität Hamburg;

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

**Grafik und Layout:** Sara Ribeiro

**Originaltext:** Deutsch