



# Impressum

**Autoren**

Dr. Jakub Samochowiec, Dr. Johannes C. Bauer, Dr. Kathrin Neumüller

**Layout/Illustration**

Joppe Berlin, [www.joppeberlin.com](http://www.joppeberlin.com)

**GDI Research Board**

Alain Egli, Karin Frick, Dr. Gianluca Scheidegger, Dr. Jan Bieser, Christine Schäfer

© GDI 2023

ISBN: 978-3-7184-7144-7

**Herausgeber**

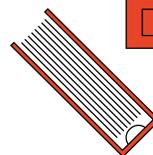
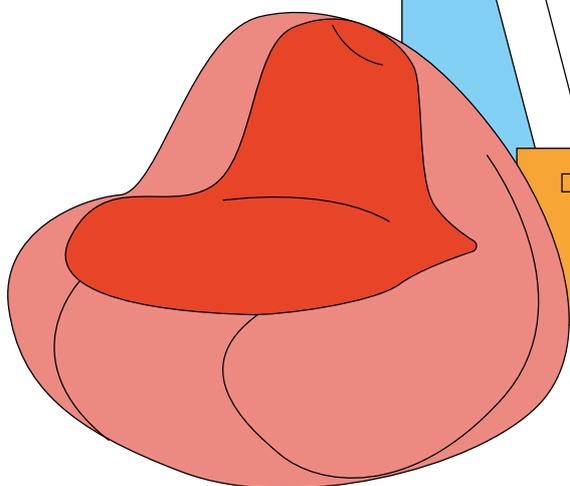
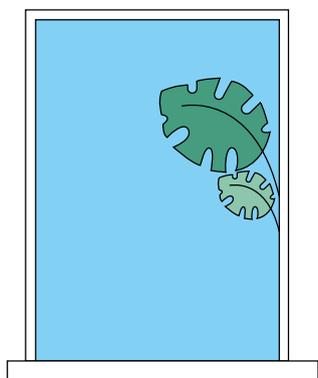
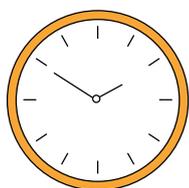
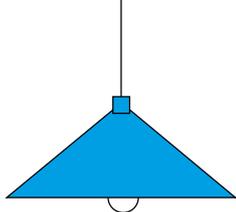
GDI Gottlieb Duttweiler Institut  
Langhaldenstrasse 21  
CH-8803 Rüschlikon  
[www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**Im Auftrag von**

Migros-Gruppe  
Limmatstrasse 152  
8031 Zürich

## Inhalt

- 3 **Vorwort**
- 4 **Zusammenfassung**
- 6 **Ausgangssituation und Status-Quo des Arbeitskräfteengpasses**
  - > Nachfragebedingte Gründe für den Arbeitskräfteengpass
  - > Angebotsbedingte Gründe für den Arbeitskräfteengpass
- 12 **Ein Werkzeugkasten gegen den Arbeitskräftemangel**
  - > Eine einfache Formel
- 16 **Methode**
- 17 **Erhöhung der Anzahl Personenstunden durch «Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**
  - > Finanzielle Anreize
  - > Organisation
  - > Kultur
  - > Konsequenzen der Zufriedenheiten mit Teilaspekten der Arbeit
- 38 **Erhöhung der Anzahl Personenstunden durch «Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation**
  - > Organisation
  - > Kultur
  - > Gesetz
- 48 **Effizienzsteigerung**
  - > Organisation
  - > Kultur
  - > Gesetz
- 58 **Leistungsreduktion**
  - > Organisation
  - > Kultur
- 60 **Fazit**
- 62 **Literaturverzeichnis**



# Vorwort

Die Schweiz ist bereits seit mehreren Jahren von einem zunehmenden Arbeitskräftemangel betroffen. Im Vordergrund stehen dabei nicht konjunkturell bedingte Schwankungen, sondern strukturelle Ungleichgewichte, die über einen längeren Zeitraum bestehen. Langfristige Entwicklungen wie demographische Alterung oder beschränktes Ausbaupotenzial der inländischen Arbeitsmarktpartizipation deuten auf eine Verschärfung des Problems hin.

Der Arbeitskräftemangel wird sich weiterhin zuspitzen und die bisherigen Aktivitäten reichen noch nicht aus. Als grösste private Arbeitgeberin der Schweiz müssen wir weitere nachhaltige Massnahmen definieren und umsetzen. Damit unsere Unternehmen die richtigen Arbeitskräfte finden und halten können, arbeiten wir gruppenübergreifend und aus verschiedenen Fachbereichen an diesem Thema. In diesem Rahmen haben wir diese Studie in Auftrag gegeben. Sie dient dazu, den Arbeitskräftemangel in der Schweiz noch besser zu verstehen und damit schneller und wirkungsvoller handeln zu können.

David Girod

*Leiter Direktion HR Management Migros-Gruppe*

# Zusammenfassung

Ohne Zuwanderung schrumpft der Schweizer Arbeitsmarkt. Selbst aber mit hohen Einwanderungszahlen wird das bisherige Wachstum des Arbeitsmarktes nicht aufrechterhalten werden können. Arbeitgeber müssen sich auf diese Situation einstellen. Um zu beantworten, wie sie dies bewerkstelligen können, liefert die vorliegende Studie eine Zusammenstellung und Systematisierung unterschiedlicher Massnahmen im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel. Die Systematisierung erfolgt entlang der Formel:

## **Anzahl Personenstunden x Effizienz = Leistung**

Die Erhöhung der Anzahl der Personenstunden umfasst einerseits Massnahmen zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität. Dabei handelt es sich um relative Konkurrenzvorteile auf dem Arbeitsmarkt. In einer Umfrage wurden 1000 Angestellte aus der Deutschschweiz nach ihrer Zufriedenheit mit unterschiedlichen Teilaspekten ihrer Arbeit befragt und diese Teilzufriedenheiten mit der Gesamtzufriedenheit, der Arbeitgeberloyalität und den Kündigungsabsichten verglichen. Dabei zeigte sich, dass Entwicklungsmöglichkeiten (persönlich wie auch in der Karriere) sowie die Wertschätzung durch einen Arbeitgeber, der zu den eigenen Werten passt, für Angestellte die bedeutendsten Arbeitgeberattribute sind, gerade aber die Entwicklungsmöglichkeiten oft nicht in zufriedenstellendem Umfang angeboten werden.

Die Erhöhung der Anzahl der Personenstunden umfasst andererseits Massnahmen der Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation, was bedeutet, dass insgesamt mehr Personenstunden im Markt geleistet werden. Dazu gibt es viele Möglichkeiten. Das Offshoring von Arbeiten ins Ausland weist in einer Welt des Remote Workings geringe Hürden auf. Darüber hinaus sind Pensionäre offen für projektbezogene Arbeiten und

könnten allenfalls mit einer Gig-Plattform für einzelne Einsätze gewonnen werden. Eine unternehmenseigene Plattform könnte die Hürde für Pensionäre (sowohl psychologisch als auch administrativ) senken und einen breiten, wenn auch unverbindlichen Rekrutierungspool schaffen. Ferner könnten Karriere- und Vorsorgeberatungen Frauen dazu bewegen, ihr Pensum zu erhöhen oder zumindest ihre Stelle trotz hoher Kita-Kosten nicht ganz aufzugeben. Letztere könnten zudem durch politische Massnahmen gesenkt werden.

Es ist wahrscheinlich, dass der Arbeitsmarkt der Zukunft trotz aller Anstrengungen bei der Erhöhung der Personenstunden mit weniger Menschen wird auskommen müssen. Die Formel suggeriert eine weitere Stellschraube: die Steigerung der Effizienz. Die Automatisierung von Arbeitsprozessen ist ein Beispiel für eine Effizienzmassnahme. Bei einer Umfrage mit Führungskräften war die Hälfte der Befragten der Ansicht, dass etwa 20% der Arbeiten heute bereits automatisierbar wären. Es fehle jedoch an nötigen Kompetenzen (ebenfalls eine Folge des Arbeitskräftemangels), einer technologieaffinen Kultur sowie an Vertrauen darin, dass die Qualität aufrechterhalten werden kann.

Darüber hinaus nehmen die im Rahmen der Angestellten-Umfrage Befragten ebenfalls ca. 20% der von ihnen verrichteten Arbeiten als unnötig wahr (überflüssige E-Mails, Sitzungen, administrative Aufgaben etc.). Dies wird teilweise auf zu viel firmeninterne Bürokratie und zu viele Führungskräfte zurückgeführt – jene Berufsgruppe, die seit 1991 im Arbeitsmarkt am stärksten gewachsen ist. Sowohl innerhalb von Unternehmen als auch gesamtgesellschaftlich scheint der Zusammenhang zwischen Lohn und Wertgenerierung nur bedingt gegeben.

Der Arbeitskräftemangel ist vielfach also auch einem Allokationsproblem geschuldet. Auch Effizienzsteigerungsmassnahmen führen nicht zwingend zu weniger Personalbedarf. Vielmehr ist die Folge von Effizienzsteigerung oftmals ein nahezu automatisch stattfindender Ausbau von Leistungen. Um mit dem Arbeitskräftemangel zurechtzukommen, ist also ein bedachter Umgang mit Leistung notwendig und es muss reflektiert werden, wo Leistungen ausgebaut, gedeckelt oder auch reduziert werden sollten, damit ein allfälliger Leistungsabbau kontrolliert geschieht. Insbesondere im Zusammenhang mit der zunehmenden Relevanz von Nachhaltigkeit gibt es bei allen Unternehmen Leistungen und Produkte, die es zu hinterfragen gilt und deren Rückbau die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsstrategien fördern und damit auch die Passung an die Werte von jungen Mitarbeitenden erhöhen würde. Eventuell sind hierfür aber andere Rechtsformen notwendig, um etwa dem Wachstumszwang eines Aktionariats zu entgegen. Alternative Modelle sind möglich.

# Ausgangssituation und Status-Quo des Arbeitskräfteengpasses

Die Schweiz benötigt laufend mehr Arbeitskräfte. Gab es im Jahr 2001 noch etwas mehr als vier Millionen Erwerbstätige, stieg deren Zahl (v. a. durch Zuwanderung) innerhalb der letzten 20 Jahre um rund 25% auf über fünf Millionen an.<sup>1</sup> Dennoch wird der hohe Bedarf an Arbeitnehmenden nicht gedeckt. Im Gegenteil: Die Zahl der offenen Stellen lag laut dem Bundesamt für Statistik im dritten Quartal 2022 bei etwa 124'000. Das entspricht 2.3% aller Stellen – ein Rekordwert.<sup>2</sup> Demgegenüber stand in diesem Zeitraum laut dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) eine Arbeitslosenquote von lediglich 1.9% oder

ca. 90'000 Menschen (siehe Abbildung 1).<sup>3</sup> Es gab Ende 2022 also 34'000 mehr offene Stellen als gemeldete Arbeitslose.

Hinzu kommt, dass deutlich mehr Unternehmen Stellen ausbauen als abbauen wollen. Diejenigen, die ausbauen wollen, beschäftigen 14% aller Arbeitnehmenden in der Schweiz, während es bei jenen, die abbauen, nur 3.5% sind.<sup>4</sup> Der Engpass scheint sich also nicht so bald zu entschärfen. Was aber sind die Gründe für den Arbeitskräftemangel und weshalb ist dieser gerade jetzt scheinbar so akut?

## Erwerbslose und offene Stellen

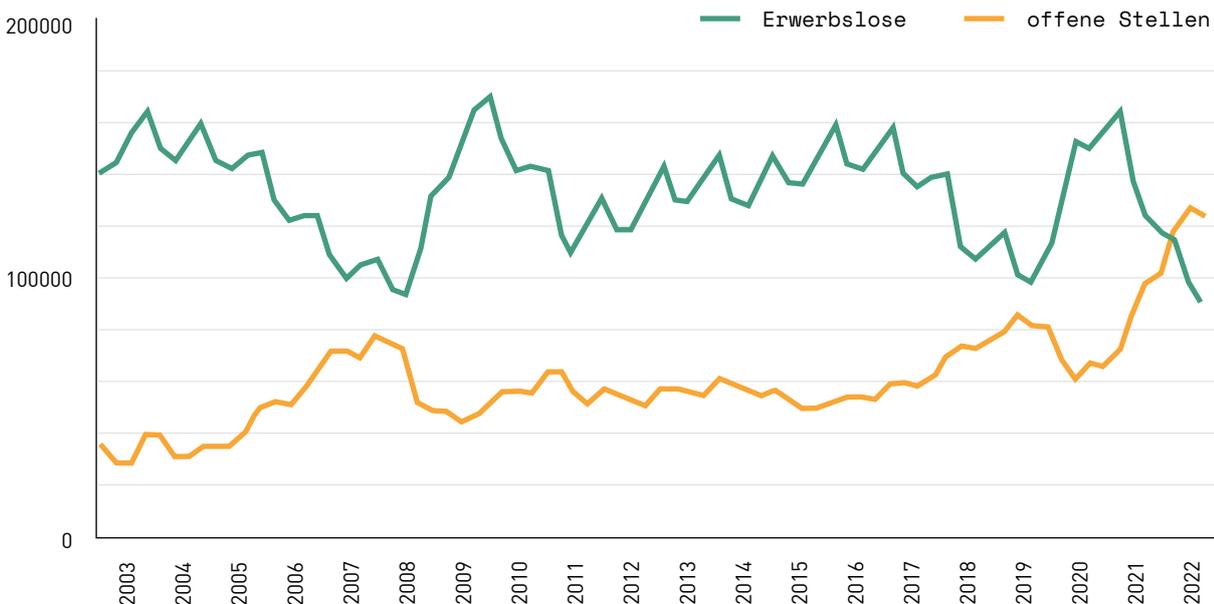


Abbildung 1: Verlauf der Anzahl Arbeitslosen (laut SECO) und der offenen Stellen (laut Bundesamt für Statistik) der letzten 20 Jahre

## Extrapolation von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt

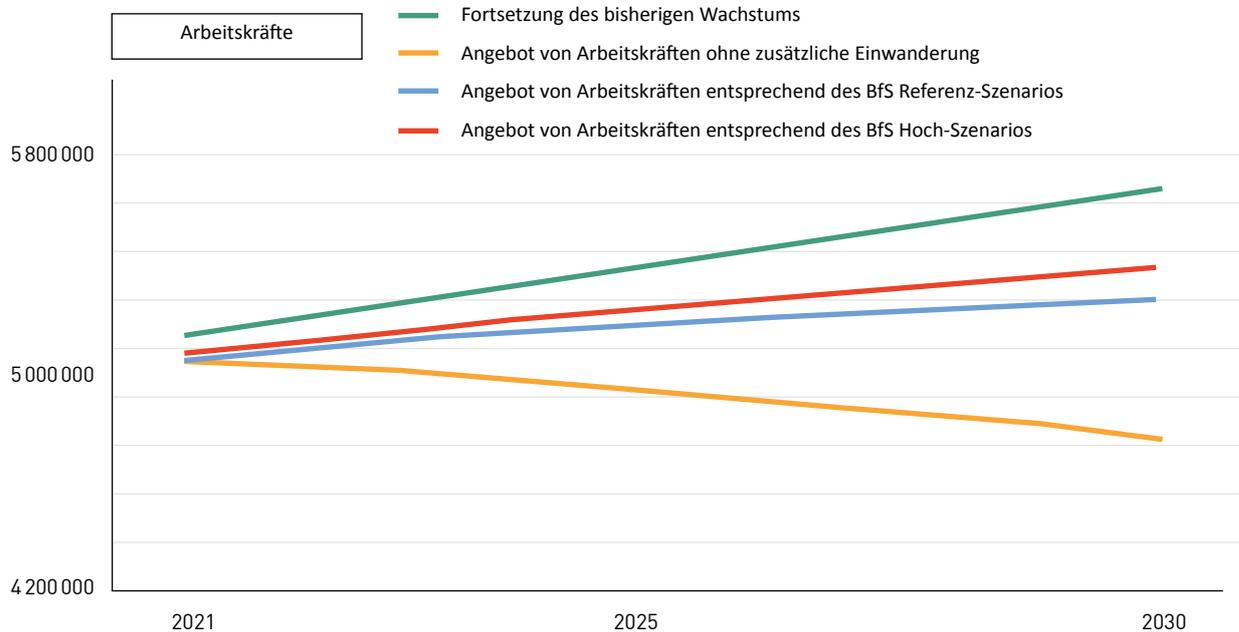


Abbildung 2: Prognostizierte Diskrepanz zwischen der Verfügbarkeit inländischer Arbeitskräfte und einer Extrapolation des bisherigen Nachfragewachstums (Quelle: BFS und eigene Berechnungen)

### Nachfragebedingte Gründe für den Arbeitskräfteengpass

#### Wirtschaftliche Konjunktur

Ein bedeutender Treiber des Arbeitskräfteengpasses ist die konjunkturelle Entwicklung. Generell gilt: Blüht die Wirtschaft und ist die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen aus Verbrauchersicht gross, so steigt der Bedarf der Firmen nach Arbeitskräften. Dies ist auch im Kontext der Pandemie geschehen: Waren Schweizer Betriebe zum Höhepunkt der Pandemie noch zurückhaltend mit Stellenneubesetzungen, haben Impfungen und die Aufhebung von Massnahmen zu einer raschen Erholung und einem «Nachholeffekt» im Konsum geführt. Um diese schnell zunehmende Nachfrage vonseiten der Konsumenten zu befriedigen, wollten Unternehmen über alle Branchen hinweg schlagartig mehr Arbeitskräfte einstellen.<sup>5</sup>

Diese hohe Nachfrage nach Arbeitnehmenden wird sich vermutlich leicht verringern. Für das

Jahr 2023 erwartet das SECO ein BIP-Wachstum von nur noch etwa 1%.<sup>6</sup> Laut der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) führt ein BIP-Wachstum von unter 2% zu mehr Arbeitslosigkeit – aus heutiger Sicht also zu einer Entspannung auf dem Arbeitsmarkt.<sup>7</sup> Ein Wachstum von 1% im Jahr 2023 würde die Arbeitslosenquote um ca. 0.2% erhöhen, was etwa 10'000 (oder ca. 10%) mehr Menschen auf dem Arbeitsmarkt entspräche. Der Arbeitskräftemangel sollte sich also nachfrageseitig geringfügig entspannen. Auf der Angebotsseite sprechen jedoch mehrere Faktoren für eine weitere Anspannung.

### Angebotsbedingte Gründe für den Arbeitskräfteengpass

#### Demografischer Wandel

Das einheimische Arbeitskräftepotenzial wird aufgrund der Alterung der Gesellschaft drastisch schrumpfen. Die geburtenreichen Babyboomer gehen in Rente und hinterlassen weniger Nachkommen. Deutlich wird das Defizit, wenn aktuelle

## Jährliches Wanderungssaldo der Schweiz

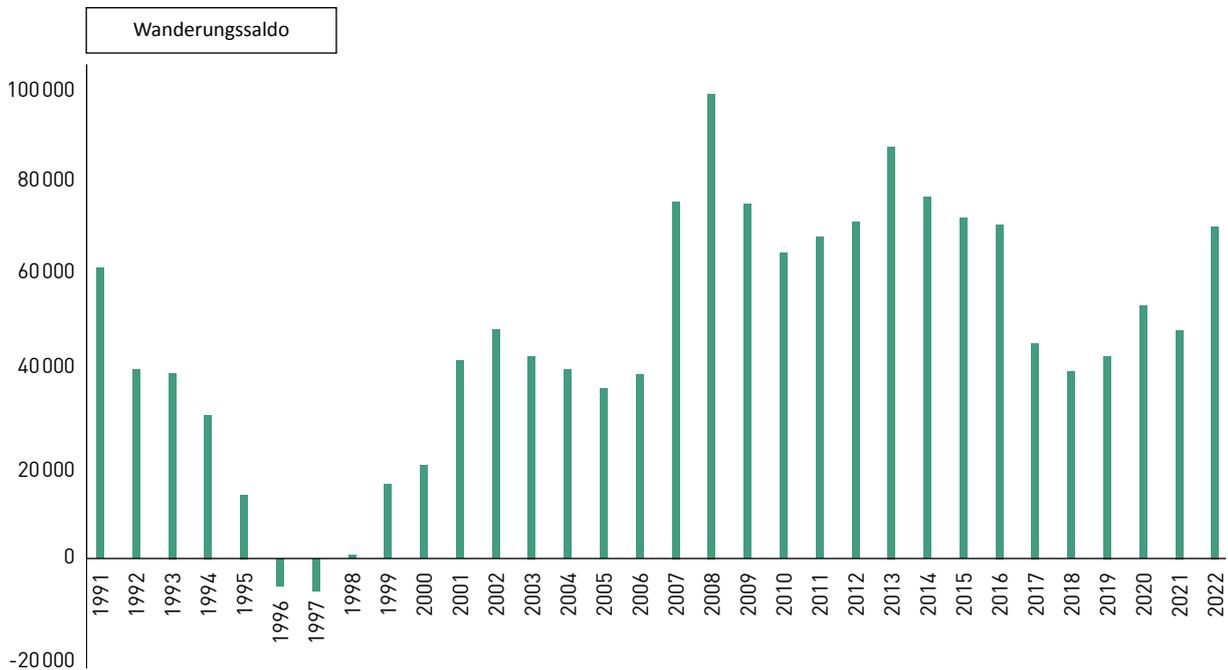


Abbildung 3: Jährliches Wanderungssaldo (Zuwanderung – Abwanderung) in der Schweiz (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Bevölkerungszahlen, Erwerbsquoten und Sterblichkeiten in die Zukunft extrapoliert werden. Würde niemand mehr einwandern, würde der Schweizer Arbeitsmarkt bis zum Jahr 2030 um etwa 300'000 Arbeitskräfte (ca. 5%) schrumpfen. Wenn das bisherige Wirtschafts- und Stellenwachstum beibehalten werden soll, könnten im Jahr 2025 etwa 340'000 Stellen nicht besetzt werden. Im Jahr 2030 wären es sogar 800'000 – etwa jede siebte Stelle (siehe Abbildung 2). Das ist selbst mit dem Szenario einer hohen Einwanderung des Bundesamtes für Statistik nicht erreichbar. Ein «Business as usual» ist also nicht mehr möglich.

### Migration

Die Schweiz gehört zu den Ländern mit den höchsten Anteilen an Zuwanderern.<sup>8</sup> Die Zuwanderung variiert von Jahr zu Jahr jedoch deutlich (siehe Abbildung 3). Im Jahr 2022 betrug der Wanderungssaldo, also die Zahl der Zuwanderer abzüglich der Anzahl der Abwanderer, laut Bundesamt für Statistik etwa 70'000.<sup>9</sup> Dabei wandern besonders viele junge, für den Arbeitsmarkt attraktive Menschen zu.

Das Bundesamt für Statistik rechnet damit, dass sich der Wanderungssaldo bis 2030 jährlich zwischen 40'000 und 70'000 bewegen und die Zahl der Erwerbsbevölkerung bis zum Jahr 2030 mindestens stabil bleiben wird, oder sogar noch um etwa 400'000 Menschen wächst (siehe Abbildung 2).<sup>10</sup>

Die Zunahme an offenen Stellen in der Schweiz spricht für eine steigende Zuwanderung als Folge, auch wenn das schwächelnde Wirtschaftswachstum diese Zunahme etwas dämpfen wird. Gleichzeitig manifestieren sich Alterung und Arbeitskräftemangel jedoch in ganz Europa, weshalb davon auszugehen ist, dass deutlich mehr Menschen auch in ihren Heimatländern Jobs finden und weniger die Beschwerlichkeiten der Migration auf sich nehmen werden. Wenn sie aber migrieren, dann ist die Schweiz nach wie vor ein attraktives Ziel – das Land steht, gefolgt von Singapur und Dänemark, an der Spitze des INSEAD Global Talent Competitiveness Index.<sup>11</sup>

## Erwerbsquote von Männern und Frauen in der Schweiz

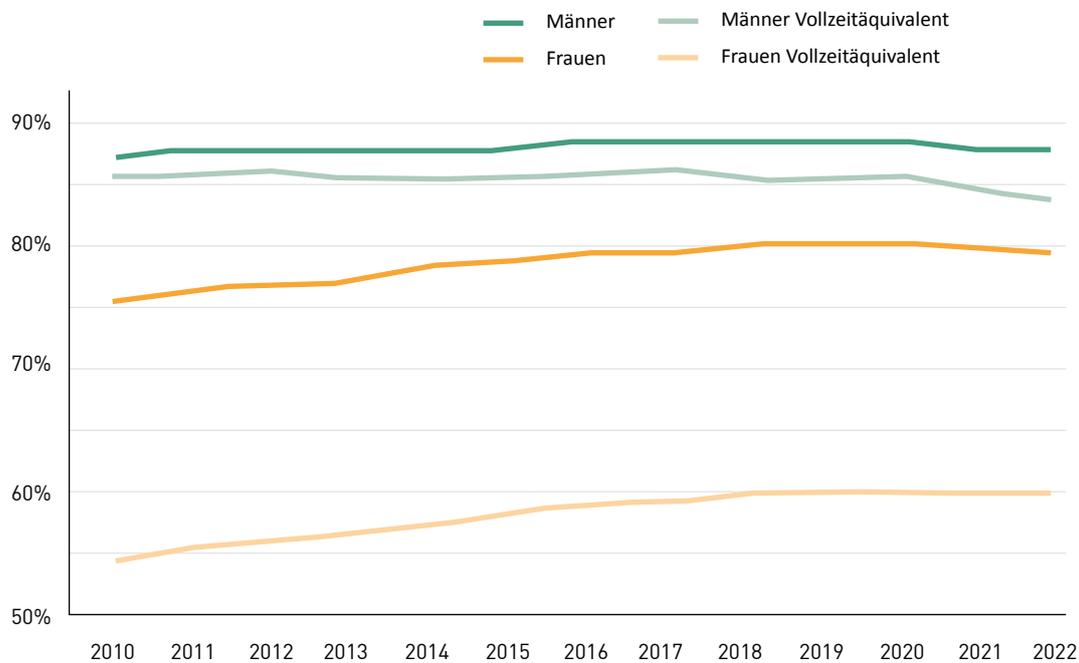


Abbildung 4: Erwerbsquote von Männern und Frauen in der Schweiz (Quelle: Bundesamt für Statistik)

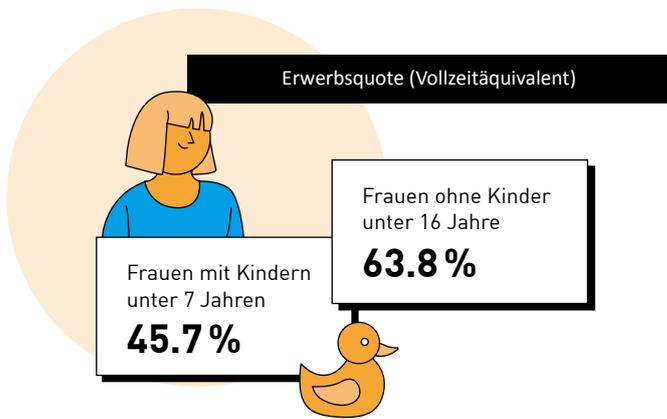
### Geschlechterunterschiede im Arbeitsmarkt

Im Jahr 2022 lag die Erwerbsquote von 15- bis 64-jährigen Frauen mit 79.6% nur geringfügig tiefer als diejenige der Männer im gleichen Alter (87.4%).<sup>12</sup> Deutlich mehr Frauen zum Arbeiten zu bringen, dürfte allerdings schwierig werden, da die Schweiz bereits heute eine der höchsten weiblichen Beschäftigungsquoten aller OECD-Staaten aufweist.<sup>13</sup>

Bei den vollzeitäquivalenten Stellen scheint es jedoch Spielraum zu geben. Dort stehen Schweizer Frauen mit etwa 60% (ca. 83% bei Männern) im OECD-Mittelfeld.<sup>14, 15</sup> Hätte die Schweiz bei Frauen eine Vollzeitäquivalenzquote wie Schweden, würde dies je nach Berechnungsart (die OECD-Zahlen weichen von jenen des Bundesamtes für Statistik leicht ab) 100'000 bis 200'000 zusätzliche vollzeitäquivalente Stellen bedeuten.

Von 2010 bis 2018 nahm die Teilnahme der Frauen im Arbeitsmarkt zwar leicht zu, seither sind die Erwerbsquoten beider Geschlechter jedoch relativ stabil (siehe Abbildung 4). Bei Männern ist insbesondere die Vollzeitäquivalenzquote sogar leicht rückläufig, da diese zunehmend in Teilzeitpenssen arbeiten. Der Anteil der Männer mit Teilzeitpenssen stieg von 14% im Jahr 2010 auf 19% im Jahr 2022. Bei Frauen liegt der Anteil an Teilzeitarbeit seit 2010 stabil bei etwa 60%.<sup>16</sup>

Kinder beeinflussen das Arbeitspensum von Frauen wesentlich: Frauen mit Kindern unter sieben Jahre wiesen 2021 eine Erwerbsquote von 45.7% auf (Vollzeitäquivalent), während jene ohne Kinder unter 16 Jahren eine Erwerbsquote von 63.8% hatten.<sup>17</sup> Neben unzulänglichen Rahmenbedingungen hängt dies auch damit zusammen, dass in der Schweiz etwa 90% der Bevölkerung der Meinung sind, dass Frauen mit kleinen Kindern nicht Vollzeit arbeiten sollten.<sup>18</sup>



### Arbeitsintegration von über 50-Jährigen

Im Jahr 2022 betrug die Erwerbsquote der 25- bis 54-Jährigen im Vollzeitäquivalent fast 80% - diejenige der 55- bis 64-Jährigen hingegen lediglich 64%. Dieser Wert lag jedoch 2010 noch bei 57%. Diese langsame, aber stetige Zunahme der Arbeitsmarktpartizipation von älteren Arbeitnehmenden ist vor allem auf die wachsende Zahl von Frauen im Arbeitsmarkt zurückzuführen.<sup>19</sup>

Ein bedeutender Grund für die geringere Arbeitsmarktpartizipation von älteren Arbeitnehmenden sind Frühpensionierungen. So lag im Zeitraum von 2018 bis 2020 die Frühpensionierungsquote zwei Jahre vor dem ordentlichen Rentenalter bei Männern bei etwa 30% und bei Frauen bei 20%. Ein Jahr vor dem Rentenalter waren es mit 40% bzw. 30% je zehn Prozentpunkte mehr.<sup>20</sup> Im Zeitraum von 2006 bis 2009 war der Anteil an Frühpensionierten ein Jahr vor dem ordentlichen Rentenalter mit je ca. 45% bei Männern und Frauen jedoch deutlich höher. Der Trend zur Frühpensionierung scheint also rückläufig zu sein.

Fast ein Drittel der Frühpensionäre gibt an, dass sie keine Lust mehr haben zu arbeiten und deshalb in Frühpension gehen. Das müssen sich die Menschen jedoch leisten können, weshalb Personen mit höherem Einkommen häufiger von der Möglichkeit Gebrauch machen, während Frühpensionierungen bei Menschen mit geringeren Einkommen öfter unfreiwillig stattfinden.<sup>21</sup>

### Gesundheit

Seit der Covid-19 Pandemie ist das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz allgegenwärtig. Nicht nur fehlten aufgrund einer Infektionswelle zeitweise viele Menschen am Arbeitsplatz. Durch Long Covid können diese Fehlzeiten auch langfristig bedeutsam sein. Da die Symptomatik von Long Covid sehr unterschiedlich sein kann,

ist es schwierig, es überhaupt zu diagnostizieren. Laut der deutschen Krankenkasse «Die Techniker» waren im Jahr 2021 knapp 1% ihrer Mitglieder mit Long-Covid-Diagnose krankgeschrieben – im Schnitt etwas mehr als 100 Tage.<sup>22</sup> Einer Studie in der Fachzeitschrift «The Lancet» zufolge wird jedoch geschätzt, dass etwa 13% der Covid-Erkrankten Langzeitfolgen davontragen, auch wenn dies nicht immer als Long Covid diagnostiziert wurde.<sup>23</sup> Das heisst nicht, dass sie arbeitsunfähig sind, kann aber durchaus eine verminderte Leistungsfähigkeit bedeuten, etwa durch schnellere Ermüdung.

Zu einer möglichen Long-Covid-Problematik gesellen sich andere gesundheitliche Herausforderungen. Der deutsche Dachverband für Betriebskrankenkassen stellte im Februar 2023 durchschnittlich 6.95% Fehlzeiten fest, also etwa zwei Krankheitstage im Monat pro versichertes Mitglied<sup>24</sup> – eine Zahl, die im Februar 2021 noch bei 4.62% lag. In der Schweiz betrug die gesundheitlich bedingte Absenzenquote bei Vollbeschäftigten im Jahr 2021 3.2%,<sup>25</sup> was etwa dem Fehlen von 100'000 Vollzeitbeschäftigten entspricht. Ob diese Zahl im Jahr 2023 ebenfalls gestiegen ist, lässt sich aufgrund mangelnder Schweizer Zahlen nicht sagen. Neben Atemwegserkrankungen, welche zuletzt stark variierten, wird bei den deutschen Zahlen ersichtlich, dass Krankschreibungen aufgrund psychischer Erkrankungen stetig zunehmen – waren sie im Januar 2021 noch für 0.7% aller Fehlzeiten verantwortlich, waren es im Februar 2023 bereits 0.9%.

Eine im Auftrag der SWICA durchgeführte Studie von Workmed deutet darauf hin, dass psychisch bedingte Arbeitsunfähigkeiten auch in der Schweiz seit Jahren stetig zunehmen.<sup>26</sup> In der CSS-Gesundheitsstudie gab ein Viertel der Befragten an, dass sie bereits einmal der Arbeit ferngeblieben

## Einflussfaktoren Arbeitskräftemangel

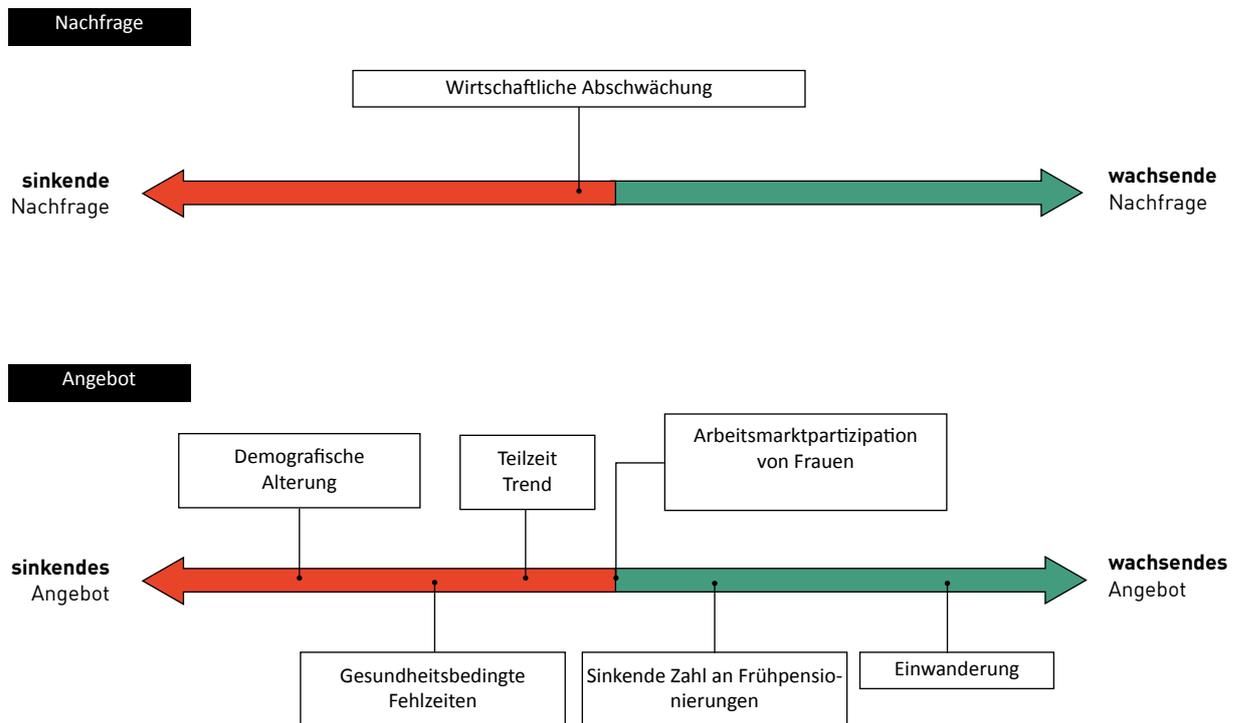


Abbildung 5: Treiber für den Arbeitskräftemangel

ben sind, weil es ihnen psychisch nicht gut ging.<sup>27</sup> Unter den 18- bis 35-Jährigen war es mit 44% fast die Hälfte.

Der Grund für psychische Erkrankungen liegt häufig in der Arbeit selbst. In der CSS-Studie war beruflicher Stress der meistgenannte Verhaltensaspekt, der sich belastend auf die Gesundheit auswirkt. So gaben 22 % an, bereits einmal von einem Burn-out betroffen gewesen zu sein. Laut der SWICA-Studie führt jedes zweite Burn-out zum Jobverlust. Burn-out und arbeitsbedingter Stress sind somit wesentliche Treiber für das Fehlen am Arbeitsplatz. Langfristig tragen auch sie zum Arbeitskräftemangel bei, denn psychisch bedingte Arbeitsunfähigkeiten sind in 95% der Fälle mit Vollzeitkrankschreibungen verbunden und dauern durchschnittlich 218 Tage – deutlich länger als körperlich bedingte Krankschreibungen.



# Ein Werkzeugkasten gegen den Arbeitskräftemangel

Was können Unternehmen gegen den Arbeitskräftemangel tun? Angesichts des Ausmasses des Problems sollte klar sein, dass es nicht das eine Mittel – das Patentrezept – gegen den Arbeitskräftemangel gibt. Vielmehr muss eine Vielzahl von Hebeln in Gang gesetzt werden.

Das Ziel dieser Studie besteht darin, unterschiedliche Massnahmen im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel aufzuzeigen und zu systematisieren. Damit wird ein Werkzeugkasten erstellt, der nicht nur unterschiedliche Optionen aufzeigt, sondern auch ein Raster bietet, in das sich unterschiedliche Vorgehensweisen einordnen lassen. Die einzelnen Massnahmen können sich deshalb auch widersprechen oder zumindest auf unterschiedlichen Wertvorstellungen beruhen.

Darüber hinaus gibt es weitere Massnahmen, welche in dieser Studie nicht aufgeführt sind. Das Raster gibt handelnden Personen ein System an die Hand, welches dabei hilft, neue Ideen für Massnahmen zu generieren, die für ihre jeweiligen konkreten Situationen relevant sind. Denn dieses Raster hat den Anspruch, möglichst generell zum Einsatz zu kommen, und ist nicht an eine bestimmte Branche gerichtet. Dementsprechend befindet es sich auf einer sehr allgemeinen Ebene und bedarf teilweise einer Übersetzung auf den konkreten Fall.

## Eine einfache Formel

Die verschiedenen Massnahmen, die im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel ergriffen werden können, werden grob in drei Kategorien eingeteilt. Diese basieren auf einer einfachen Formel, nach der die Arbeitsleistung das Produkt von investierten Personenstunden und Arbeitseffizienz ist:

$$\text{Anzahl Personenstunden} \times \text{Effizienz} = \text{Leistung}$$

Diese Gleichung gerät aus dem Gleichgewicht, weil es mit dem Arbeitskräftemangel schwieriger wird, die Anzahl der Personenstunden aufrechtzuerhalten. Es ist möglich, direkt bei den Personenstunden anzusetzen und diese wieder zu erhöhen – entweder indem die Arbeitgeberattraktivität gesteigert wird und Menschen auf Kosten der Konkurrenz für ein Unternehmen gewonnen werden, oder aber indem nicht (in der Schweiz) arbeitende Menschen dem Arbeitsmarkt zugeführt oder bereits hier Arbeitende dazu bewegt werden, ihre Pensen zu erhöhen – indem also die Arbeitsmarktpartizipation ausgeweitet wird. Neben diesen beiden Hebeln zur Erhöhung der Zahl der Personenstunden kann auch die Effizienz der Arbeit gesteigert werden, etwa durch organisatorische Massnahmen oder die Automatisierung von Arbeit. Zuletzt können auch die Leistungen dem reduzierten Personalbestand angepasst, also verringert werden.

Sämtliche im Rahmen dieser Ausarbeitung besprochenen Massnahmen werden – sich an obiger Formel orientierend – in eine dieser vier Kategorien eingeteilt. Es ist jedoch denkbar, dass eine Massnahme auf mehreren Ebenen wirkt – so kann die Steigerung der Sinnhaftigkeit einer Arbeit dazu führen, dass ein Arbeitgeber mehr Mitarbeitende anzieht und diese gleichzeitig effizienter arbeiten, weil sie motivierter sind.

Neben der Art der Massnahme wird auch nach deren Ebene unterschieden. Dabei wird auf ein Konzept des Juristen Lawrence Lessig zurückgegriffen, der in seinem Buch *Code and Other Laws of Cyberspace*<sup>28</sup> erklärt, dass Verhalten durch die folgenden vier Ebenen beeinflusst wird:

- > Market (finanzielle Anreize und Rahmenbedingungen);
- > Code (nicht nur Programmiercode, sondern auch technische, infrastrukturelle, architektonische und organisationale Rahmenbedingungen);
- > Norms (gesellschaftlich geteilte Normen und Wertvorstellungen wie auch organisationsspezifische kulturelle Charakteristika);
- > Law (juristische Rahmenbedingungen).

Auf den Arbeitsmarkt übertragen umfassen finanzielle Anreize (Market) Aspekte wie den Lohn oder Sozialleistungen. Infrastruktur und Organisation (Code) betreffen konkrete Arbeitsbedingungen und die Organisation von Arbeitsabläufen, wie etwa die Möglichkeit zu flexiblen Arbeitszeiten. Kultur und Normen (Norms) beinhalten Fragen der Unternehmenskultur und Gesetze (Law) umfassen juristische Rahmenbedingungen wie etwa das Rentenalter oder Arbeitszeitregulierungen.

Auch diese Ebenen sind nicht völlig getrennt voneinander, sondern können als hierarchisch angeordnet verstanden werden. Finanzielle Massnahmen müssen sich in einen organisatorischen Rahmen einfügen, der wiederum zur Unternehmenskultur und letztendlich zu den geltenden Gesetzen passen muss. Massnahmen auf den tieferen Ebenen sind schneller umzusetzen. Der Lohn lässt sich (theoretisch) schneller erhöhen, als organisatorische Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten angepasst werden können. Letzteres wiederum geht schneller als

die Veränderung der Unternehmenskultur und insbesondere als Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen.

Die vier Kategorien «Erhöhung der Anzahl der Personenstunden» (bestehend aus Arbeitgeberattraktivität und Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation), «Steigerung der Effizienz» und «Rückbau von Leistungen», gekreuzt mit den Wirkungsebenen «Finanzielle Anreize», «Organisation», «Normen und Kultur» sowie «Gesetze» ergeben ein Raster, in das sich die unterschiedlichen Massnahmen im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel einordnen lassen (siehe Abbildung 6). Die einzelnen Massnahmen werden anhand dieses Rasters kurz angesprochen und durch Umfrageresultate, die Analyse von Sekundärdaten und Forschungsergebnisse von schweizerischen wie auch internationalen Studien kontextualisiert.

## Der Arbeitskräftemangel-Werkzeugkasten

	<b>Finanzielle Anreize (Market)</b> 	<b>Organisation (Code)</b> 
Erhöhung der Anzahl der Personenstunden durch  <b>Steigerung der Arbeitgeberattraktivität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lohn</b> (Gehalt, Wochenstunden bei 100%, Sozialleistungen etc.) S. 17</li> <li>• <b>Ansprache von potenziellen Mitarbeitenden</b> (Vermittlungsprämien, Social-Media-Werbung) S.19</li> <li>• <b>Einführung der Vier-Tage-Woche</b> S. 20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flexibilität</b> (Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice) S. 21</li> <li>• <b>Abwechslungsreichtum der Arbeit</b> S. 22</li> </ul>
Erhöhung der Anzahl der Personenstunden durch  <b>Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Offshoring von Arbeitsplätzen</b> S. 38</li> <li>• <b>Erleichterung des Arbeitens nach der Pensionierung</b> S. 39</li> <li>• <b>Engagements auf Projektbasis</b> S. 40</li> <li>• <b>Angebot von Lehrstellen</b> S. 41</li> <li>• <b>Laufbahn-, Finanz- und Vorsorgeberatung</b> S. 42</li> </ul>
<b>Effizienzsteigerung</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prozessoptimierung (Bürokratieabbau, Hierarchieabbau, Lean Organisation)</b> S. 48</li> <li>• <b>Automatisierung</b> S. 50</li> <li>• <b>Zentralisierung/Skalierung/Standardisierung</b> S. 53</li> </ul>
<b>Leistungsreduktion</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reduktion von Leistungen</b> (Standorte, Produkte, Öffnungszeiten) S. 58</li> </ul>

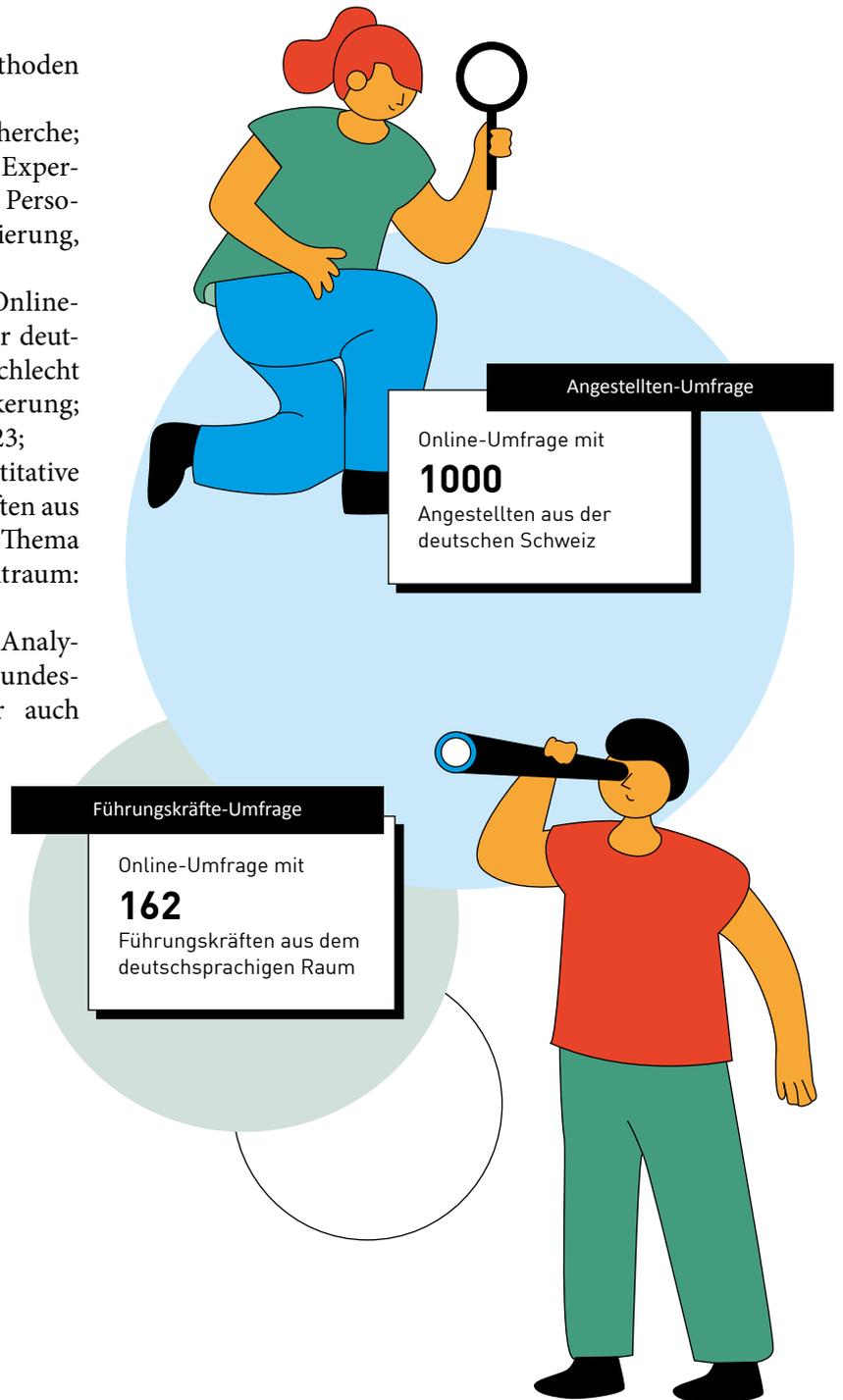
	Kultur (Norms)	Gesetz (Law)
<p>Erhöhung der Anzahl der Personenstunden durch</p> <p><b>Steigerung der Arbeitgeberattraktivität</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respekt</b> (Respekt als Mensch, Wertschätzung für Leistung, offene Kommunikation) S. 23</li> <li>• <b>Autonomie</b> (Einbezug in Entscheidungen, Einbringen von Ideen ermöglichen, Eigenverantwortung und Unabhängigkeit ermöglichen) S. 23</li> <li>• <b>Sinn</b> (Sinnhaftigkeit der Arbeit, Übereinstimmung von Werten) S. 24</li> <li>• <b>Kollegialität im Team</b> S. 25</li> <li>• <b>Entwicklungsmöglichkeiten</b> (Karrierechancen, persönliche Entwicklung, Weiterbildungen) S. 26</li> <li>• <b>Gesundheit</b> (Achtung von psychischer und physischer Gesundheit, Work-Life-Balance) S. 27</li> </ul>	
<p>Erhöhung der Anzahl der Personenstunden durch</p> <p><b>Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anforderungen und Qualifikationen hinterfragen</b> S. 43</li> <li>• <b>Englisch als Unternehmenssprache einführen</b> S. 43</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zugang von Arbeitnehmenden aus Drittstaaten erleichtern</b> S. 44</li> <li>• <b>Rentenalter erhöhen</b> S. 45</li> <li>• <b>Subvention von Kitaplätzen</b> S. 45</li> <li>• <b>Optimierung steuerlicher Anreize</b> (z. B. Individualbesteuerung) S. 46</li> <li>• <b>Ausweitung des Vaterschaftsurlaubs</b> S. 47</li> </ul>
<p><b>Effizienzsteigerung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vertrauen statt Kontrolle</b> S. 54</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reduktion staatlicher Bürokratie</b> S. 54</li> <li>• <b>Förderung bestimmter Berufe und Ausbildungen</b> S. 55</li> </ul>
<p><b>Leistungsreduktion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reflexion der Wachstumsziele</b> S. 58</li> </ul>	

Abbildung 6: Eine Systematisierung von Massnahmen im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel

# Methode

Dieser Studie liegen unterschiedliche Methoden zugrunde:

- > **Literatur:** eine ausführliche Literaturrecherche;
- > **Interviews:** qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten aus den Bereichen Personalwesen, Produktion, Automatisierung, Vorsorge etc.;
- > **Angestellten-Umfrage:** quantitative Online-Befragung mit 1000 Angestellten aus der deutschen Schweiz, quotiert für Alter und Geschlecht entsprechend der Schweizer Bevölkerung; Durchführungszeitraum: 15. bis 20.3.2023;
- > **Führungskräfte-Umfrage:** quantitative Online-Befragung mit 162 Führungskräften aus dem deutschsprachigen Raum zum Thema Automatisierung; Durchführungszeitraum: 6. bis 12.4.2023;
- > **Sekundärdatenanalyse:** Recherche und Analyse von Sekundärdaten (z. B. Daten des Bundesamtes für Statistik, der OECD oder auch vergangener GDI-Studien).



# Erhöhung der Anzahl der Personenstunden durch **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**

Der Arbeitskräftemangel macht den Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmermarkt. Immer mehr Arbeitnehmende können sich aussuchen, für wen sie arbeiten wollen. Arbeitgeber sind also unter Zugzwang, Anstellungsbedingungen möglichst attraktiv zu gestalten, ob über den Lohn (Markt), flexible Arbeitsbedingungen (Organisation) oder die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit (Kultur). Im Folgenden werden einige dieser Anstellungsbedingungen diskutiert und es wird anhand der Angestellten-Umfrage bewertet, inwiefern der Schweizer Arbeitsmarkt diese Bedingungen zur Zufriedenheit der Angestellten erfüllt.

Eine hohe Arbeitsplatzattraktivität ist unabdingbar, um als Arbeitgeber Stellen zu besetzen. Dennoch ist klar, dass auf einer gesamtwirtschaftlichen Ebene die Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität den Arbeitskräftemangel kaum mindern wird. Wenn Teilaspekte der Arbeit, ob flexible Arbeitszeit oder Sinnhaftigkeit der Arbeit, nicht einzigartig sind, ist kaum davon auszugehen, dass sie viele neue Menschen in den Arbeitsmarkt bringen. Vielmehr sind es hauptsächlich relative Vorteile, die ein Unternehmen gegenüber den Konkurrenten hat, die aber in dem Moment verloren gehen, in dem die Konkurrenz nachzieht. Dennoch ist die Erfüllung der Wünsche der Arbeitnehmenden in einem Arbeitnehmermarkt unabdingbar – sie ist auf Unternehmensebene notwendig, gesamtwirtschaftlich gesehen aber nicht hinreichend.

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

## **Finanzielle Anreize**

### **Themen-Cluster: Lohn**

(Monatslohn, Zusatzleistungen,  
Sozialleistungen, Anzahl der  
Wochenstunden und Ferientage)

Die ökonomische Antwort auf die Knappheit eines Gutes ist die Erhöhung des Preises. Die Steigerung des Lohnes ist darum die naheliegendste Massnahme gegen den Arbeitskräftemangel. Wie viele neue Arbeitskräfte dies in den Markt bringen würde, ist ungewiss. Es würde aber zu einer «Bereinigung» des Marktes kommen. Unternehmen, welche höhere Löhne nicht bezahlen können, geraten ins Hintertreffen, denn die Arbeitskräfte würden in Unternehmen wechseln, in denen ihre Arbeitskraft produktiver eingesetzt wird – so zumindest die ökonomische Theorie.

Im Jahr 2021 sank der kaufkraftbereinigte Lohn laut dem Bundesamt für Statistik gegenüber 2020 jedoch um 0.8%.<sup>29</sup> Im Jahr 2022 betrug der Lohnrückgang, aufgrund der hohen Teuerung, fast 2%<sup>30</sup> – trotz Arbeitskräftemangel. Im US-amerikanischen Arbeitsmarkt ist jedoch bereits zu beobachten, dass insbesondere die untersten Einkommensklassen einen Lohnzuwachs verzeichnen. Die Lohnschere scheint sich in den USA seit der Pandemie sogar leicht zu schliessen. Der Grund dafür ist, dass Arbeitnehmende mit geringen Einkommen seit der Pandemie vermehrt ihre Jobs wegen schlechter Bezahlung kündigen.<sup>31</sup> In der Schweiz ist der Arbeitsmarkt weniger dynamisch. Mittelfristig ist es aber wahrscheinlich, dass sich auch hier die Arbeitnehmenden und damit auch die Löhne in Bewegung setzen und Arbeitgeber in Zugzwang bringen werden. Die Voraussetzungen dafür sind gegeben, da nur etwa 50% der Befragten der Angestellten-Umfrage mit ihrem Lohn zufrieden sind (siehe Abbildung 7).

## Zufriedenheit mit Lohnaspekten

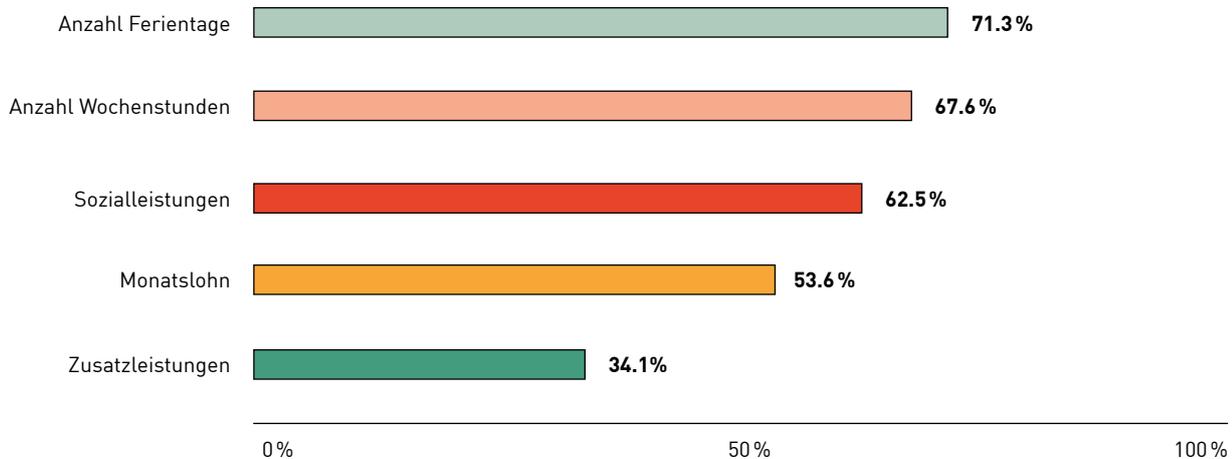


Abbildung 7: Anteile eher und sehr Zufriedener (Quelle: Angestellten-Umfrage)

Lohn ist allerdings viel mehr als nur das monatlich auf das Konto überwiesene Geld. Er beinhaltet Zusatzleistungen (z. B. GAs, Smartphone- oder Fitness-Abos), Sozialeleistungen, aber auch die Arbeitszeit. Arbeitgeber stehen vor der Entscheidung, ob sie Angestellten eher ein Smartphone-Abo bezahlen oder doch einen etwas höheren Monatslohn überweisen sollen. Der gleiche Franken kann, je nach individuellen Bedürfnissen, an einem Ort investiert (z. B. Sozialeleistungen) Mitarbeitende stärker anziehen und binden als an einem anderen (z. B. Zusatzleistungen). Während die befragten Angestellten zu zwei Dritteln mit der zeitlichen Komponente ihrer Anstellung (Wochenstunden und Ferientage) und ihren Sozialeleistungen zufrieden sind, ist nur etwa die Hälfte mit dem Monatslohn und nur ein Drittel mit den Zusatzleistungen zufrieden (siehe Abbildung 7).

Denkbar wäre, dass Angestellte selbst entscheiden, ob sie lieber mehr Lohn, Sozialeleistungen, Ferien oder kürzere Arbeitstage wollen. Dies könnte jedoch dazu führen, dass Menschen beispielsweise ihre Altersvorsorge zugunsten kurzfristiger Belohnungen vernachlässigen. Arbeitgeber müssen entscheiden, ob sie sich für die Altersvorsorge der Arbeitnehmenden mitverantwortlich fühlen oder dies gänzlich in deren Eigenverantwortung

übertragen. Mehr Wahlfreiheit würde idealerweise mit einem Vorsorgeberatungsangebot kombiniert (siehe Laufbahn-, Finanz- und Vorsorgeberatung, S. 42) – wobei auch hier zu berücksichtigen ist, dass dies eher Besserverdienende anspricht, da eine prekäre finanzielle Lage die Fähigkeit, mentale Ressourcen für eine Zukunftsplanung bereitzustellen, einschränkt.<sup>32</sup>

Sorgt ein Arbeitgeber dafür, dass seine Angestellten gute Sozialeleistungen erhalten, kann es ihm allenfalls dadurch verdankt werden, dass sich diese frühzeitig pensionieren lassen, weil sie es können. Angesichts der Langfristigkeit des Arbeitskräftemangels scheint es jedoch keine nachhaltige Strategie zu sein, Mitarbeitende durch schlechte Bedingungen in eine Abhängigkeit zu bringen, anstatt sie mit attraktiven Anstellungsbedingungen an sich zu binden. Dazu gehören womöglich auch gute Sozialeleistungen.

## Weiterempfehlung des Arbeitgebers

„Ich würde Freunden und Bekannten auf Jobsuche meinen aktuellen Arbeitgeber weiterempfehlen“

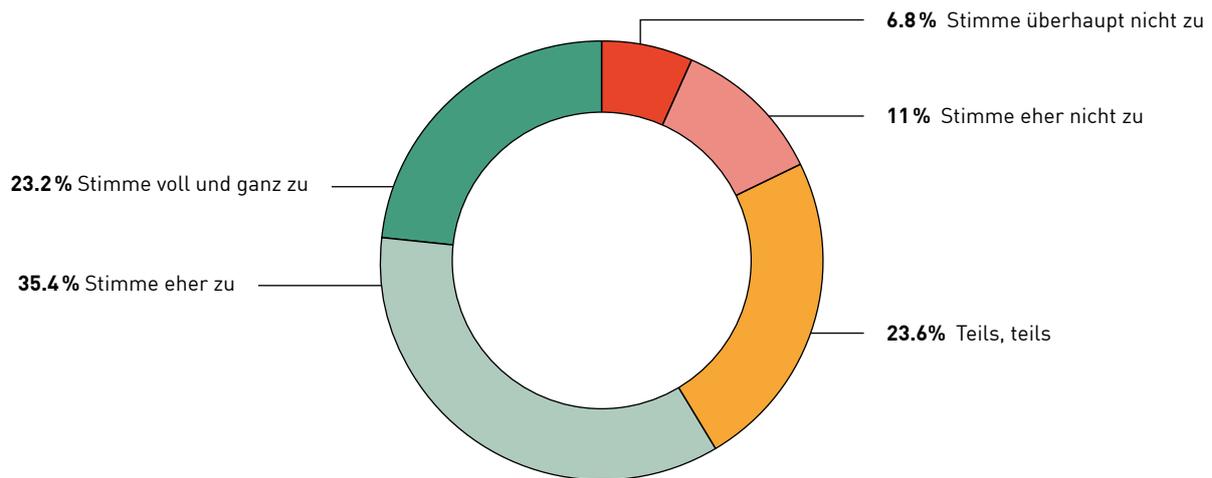


Abbildung 8: Bereitschaft zur Weiterempfehlung des Arbeitgebers (Quelle: Angestellten-Umfrage)

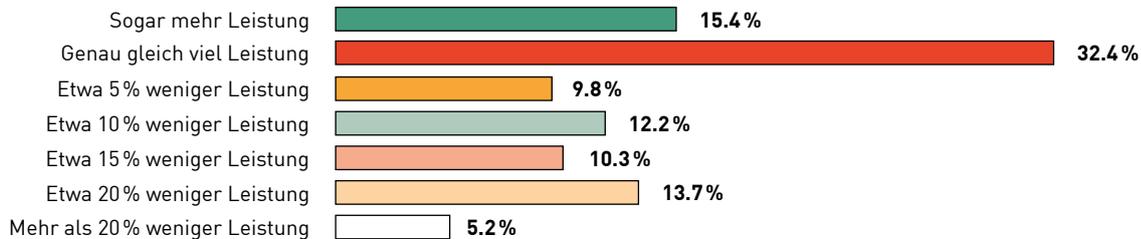
### Themen-Cluster: Ansprache von potenziellen Mitarbeitenden (Kommunikation von Stellenausschreibungen, Vermittlungsprämien)

Die attraktivsten Arbeitsbedingungen nützen nichts, wenn niemand davon weiss. In einem Arbeitgebermarkt genügt es nicht, Stellen auf Job-Portalen auszuschreiben und auf Bewerbungen zu warten. Die Unternehmen müssen dort hingehen, wo die Menschen sind. Dies kann bedeuten, dass sie Jobs und Lehrstellen in den Sozialen Medien bewerben – neben LinkedIn auch auf TikTok und Instagram –, um junge Menschen für Lehrstellen zu gewinnen, während Facebook dazu genutzt werden kann, ihre Eltern für die Möglichkeit einer Ausbildung oder Anstellung zu sensibilisieren.

Hilfreich kann es auch sein, bestehende Mitarbeitende zu nutzen, um neue zu gewinnen. Erstere können die Vorzüge einer Arbeit glaubwürdiger vermitteln, als es ein Video in den Sozialen Medien tun könnte. Aber auch derartige Videos sind glaubwürdiger, wenn sie von Mitarbeitenden und nicht nur von Unternehmenskonten geteilt werden. In der Angestelltenumfrage zeigte sich denn auch, dass fast 60% der Befragten ihren Arbeitgeber Freunden und Bekannten auf Jobsuche eher oder voll und ganz weiterempfehlen würden (siehe Abbildung 8). Manche Firmen arbeiten auch mit Prämien für erfolgreiche Vermittlungen. Das kann zwar theoretisch der Glaubwürdigkeit schaden, doch ist das vermutlich nur in geringem Ausmass der Fall, da Menschen andere, mit denen sie zukünftig zusammenarbeiten werden, nicht anlügen wollen. Auch ohne Prämien wäre es sinnvoll, Mitarbeitende über offene Stellen zu informieren und ihnen die Vermittlung von Material zu einer Anstellung möglichst einfach zu machen.

## Erwartete Leistungseinbussen bei kürzerer Arbeitszeit

Erwartete Leistungseinbussen  
bei 20% kürzerer Arbeitswoche



Erwartete Leistungseinbussen  
bei 20% kürzerem Arbeitstag

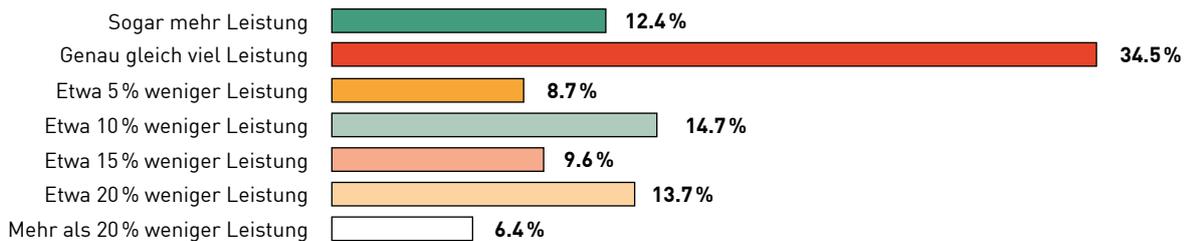


Abbildung 9: «Was schätzen Sie, wie gross wäre Ihre tatsächliche Leistungseinbussen, wenn Ihr Arbeitstag / Ihre Arbeitswoche um 20% kürzer wäre?» (Quelle: Angestellten-Umfrage)

### Einführung der Vier-Tage-Woche

Die Vier-Tage-Woche ist der Kategorie finanzielle Anreize (Market) zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zugeordnet, weil eine Reduktion der Arbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn einer Lohnerhöhung gleichkommt. Da dies einer 25%igen Lohnerhöhung entspricht (100% Lohn für 80% Arbeit), die Massnahme also relativ tiefgreifend ist, birgt sie das Potenzial, die Arbeitsmarktpartizipation zu erhöhen. Die Massnahme wäre also mehr als nur ein relativer Konkurrenzvorteil, der verpufft, sobald die Konkurrenten nachziehen, und könnte somit auch der Kategorie «Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation» zugeordnet werden. Dementsprechend fand ein halbjähriger Versuch mit 61 Unternehmen im Vereinigten Königreich, dass es 60% der Angestellten aufgrund der Vier-Tage-Woche leichter

fällt, Arbeit, Familie und Freizeit zu vereinbaren.<sup>33</sup> Insbesondere für Mütter ist das eine bedeutende Voraussetzung für die Rückkehr in die Erwerbsarbeit. Auch Kitakosten fallen weniger ins Gewicht, wenn ein Tag weniger Fremdbetreuung nötig ist. Bei zwei Eltern, die nicht am selben Tag freihaben, könnten sogar zwei Tage Fremdbetreuung eingespart werden.

Die Versuche im Vereinigten Königreich zeigten ausserdem, dass die Vier-Tage-Woche die Zahl der Krankheitstage um fast zwei Drittel (65%) reduzierte. Nahezu drei Viertel (70%) aller Teilnehmenden berichteten davon, weniger Gefühle des Burn-outs zu empfinden, und 40% gaben an, weniger gestresst zu sein. Ferner ging die Zahl der Angestellten, welche die Firmen verliessen, um 57% zurück. Was mit einem Arbeitstag verloren

geht, kann teilweise durch geringere Fehlzeiten, eine stärkere Einbindung von jungen Müttern und geringere Personalfuktuation kompensiert werden. Da insbesondere Burn-outs langwierig sein können, konnten allfällige positive Effekte der Verhinderung dieser in einer halbjährigen Studie allerdings noch gar nicht erfasst werden.

Hinzu kommt, dass die Vier-Tage-Woche die Produktivität erhöhte, sodass die kürzere Arbeitszeit nicht mit entsprechend weniger Leistung einherging. Das geschah in den Studien zur Vier-Tage-Woche aufgrund klarer Regeln, etwa des Kürzens von Meetings, bewussteren E-Mail-Kontakts und des Einbezugs der Belegschaft zur Optimierung und Automatisierung von Prozessen. Somit kann die Vier-Tage-Woche auch als Effizienzmassnahme verstanden werden. Aufgrund der positiven Erfahrungen es ist nicht überraschend, dass über 90% der Firmen, die am Versuch teilnahmen, beabsichtigen, die Vier-Tage-Woche beizubehalten.

Auch die Teilnehmenden der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Angestellten-Umfrage glauben grösstenteils, dass ihre Produktivitätseinbussen bei 20% kürzerer Arbeitszeit minimal wären. Fast die Hälfte erwartet keine Leistungseinbussen, ob bei 20% kürzeren Arbeitstagen (z. B. 6.5 statt 8.2 Stunden) oder Arbeitswochen (z. B. vier statt fünf Tagen) (siehe Abbildung 9). Dies trifft nicht nur auf Büroangestellte zu. Ähnliche Zahlen berichteten auch Teilnehmende der Umfrage mit Jobs, die kein Homeoffice erlauben.

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

## Organisation

**Themen-Cluster: Flexibilität**  
(Teilzeitarbeit, Homeoffice,  
flexible Arbeitszeiten)

In dem vom Marktforschungsunternehmen Gartner durchgeführten «Digital Worker Experience Survey» mit mehr als 10'000 sogenannten «Digital Workers» aus den USA, Europa und dem asiatisch-pazifischen Raum gaben 59% an, einen neuen Job nur zu berücksichtigen, wenn dieser die freie Wahl des Arbeitsortes erlaubt. Für 64% ist die flexible Arbeitszeit eine wichtige Voraussetzung für einen allfälligen neuen Job. Haben Menschen einmal diese Freiheiten erfahren, scheint ein Zurück zu fixen Orten und Zeiten für die Mehrheit schwierig vorstellbar zu sein.

In der Schweiz nimmt der Anteil an Menschen, die solche Freiheiten geniessen, stetig zu. Die Möglichkeit, teilweise von zu Hause aus zu arbeiten, war laut Bundesamt für Statistik im Jahr 2001 für 6% der Arbeitnehmer gegeben, im Jahr 2019 waren es bereits 25%.<sup>34</sup> Die Pandemie gab dieser Entwicklung noch mal einen Schub, sodass der Anteil im Jahr 2021 bei etwa 40% lag. Wo sich der Wert nach der Pandemie einpendeln wird, ist noch offen. Dass der Trend rückläufig sein wird, ist jedoch unplausibel – zumindest, solange ein Arbeitskräftemangel herrscht. Laut einer Studie der Hochschule St. Gallen könnte etwa die Hälfte aller Arbeitnehmenden in der Schweiz zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten.<sup>35</sup>

Laut der Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE)<sup>36</sup> nahm die Zahl derjenigen, die fixe Arbeitszeiten haben, vom Jahr 2010 mit 58% bis ins Jahr 2021 mit 52% stetig ab. Umgekehrt stieg der Anteil an Menschen, die sich nicht an Tages-,

## Zufriedenheit mit Flexibilitätsaspekten

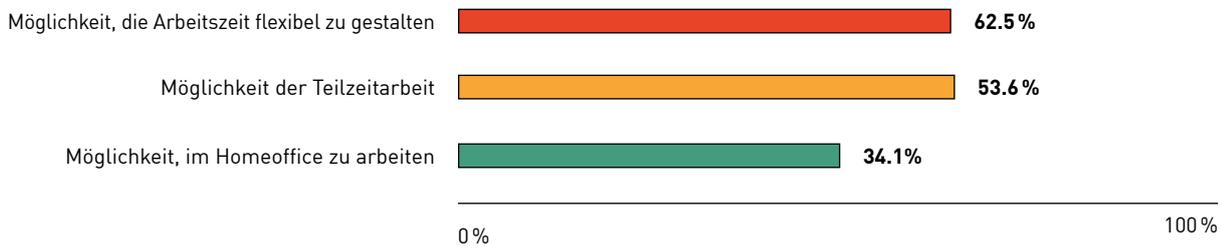


Abbildung 10: Anteile eher und sehr Zufriedener (Quelle: Angestellten-Umfrage)

## Zufriedenheit mit dem Abwechslungsreichtum der Arbeit

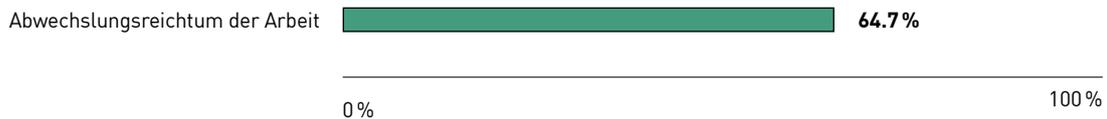


Abbildung 11: Anteile eher und sehr Zufriedener (Quelle: Angestellten-Umfrage)

sondern an Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeiten orientieren, (von 32% auf 38%). Der Anteil derjenigen ohne jegliche formale Vorgaben bleibt seit dem Jahr 2010 stabil bei knapp 10%.

Im gleichen Zeitraum stieg der Teilzeitanteil unter arbeitenden Männern von ca. 14% auf ca. 19%, während sich derjenige der Frauen stabil knapp unter 60% bewegt.<sup>19</sup> In vielen Unternehmen werden keine Stellen ausgeschrieben, bei denen nicht auch ein 80%-Pensum möglich ist. Selbst unter Führungskräften ist Teilzeitarbeit keine Seltenheit mehr. So arbeiten in der Schweiz über 20% der Führungskräfte in einem Teilzeitpensum.<sup>37</sup>

Etwa zwei Drittel der Befragten in der Angestellten-Umfrage sind mit den Möglichkeiten, die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten und in Teilzeit zu arbeiten, zufrieden. Beim Homeoffice liegt dieser Wert nur bei etwa 50%, wobei dies die Hälfte derjenigen ist, die überhaupt angaben, einen Beruf zu haben, bei dem Homeoffice möglich ist (siehe Abbildung 10).

### Abwechslungsreichtum der Arbeit

Abwechslungsreichtum ist unerlässlich für ein glückliches Leben, zumindest, wenn die Abwechslung langsam vor sich geht, wenn also die Wochen, Monate und Jahre abwechslungsreich und nicht die Stunden mit Multitasking gefüllt sind.<sup>38</sup> Umgekehrt ist Langeweile nicht nur psychisch belastend, sondern führt auch zu mehr Fehlern bei der Arbeit, mehr Kündigungen sowie mehr Herz-Kreislaufkrankungen und Drogenkonsum.<sup>39</sup>

Zahlen und Trends zum Abwechslungsreichtum am Arbeitsplatz sind schwer zu finden. In einer Umfrage der Universität Lausanne in der Westschweiz gaben jedoch fast drei Viertel der Beschäftigten an, bei der Arbeit selten oder nie gelangweilt zu sein. Etwa 20% gaben an, sich gelegentlich zu langweilen, während nur etwa 5% oft gelangweilt sind.<sup>40</sup>

In der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Angestellten-Umfrage antworteten zwei Drittel der Befragten, dass sie mit dem Abwechslungs-

## Zufriedenheit mit respektvollem Umgang

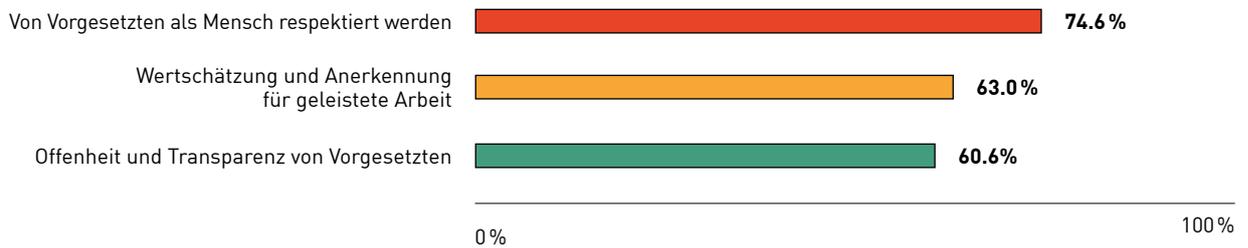
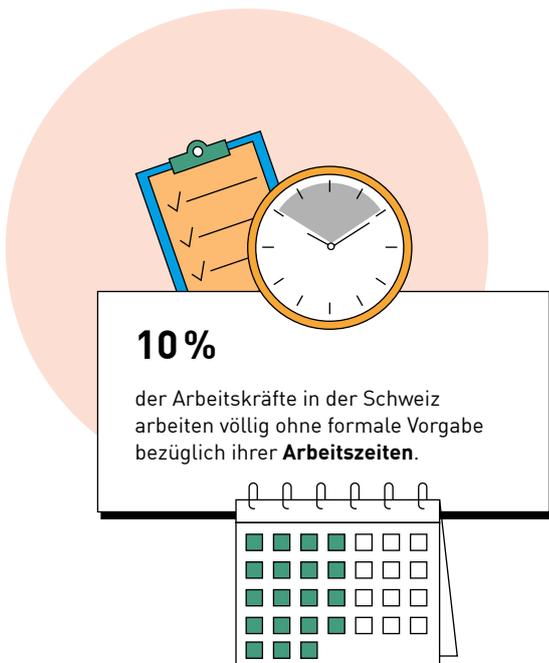


Abbildung 12: Anteile eher und sehr Zufriedener (Quelle: Angestellten-Umfrage)



reichtum ihrer Arbeit zufrieden sind (siehe Abbildung 11). Diejenigen, welche mit dem Abwechslungsreichtum nicht zufrieden sind, werden vermutlich mehrheitlich unter zu wenig Abwechslung leiden, was in etwa der Situation der Gelangweilten aus der zuvor erwähnten Umfrage der Universität Lausanne entspricht. Eine Minderheit könnte aber auch unter zu viel Abwechslung leiden. Wie diese Verhältnisse genau aussehen, lässt sich anhand dieser Umfrage jedoch nicht bestimmen.

### Steigerung der Arbeitgeberattraktivität **Kultur**

#### **Themen-Cluster Respekt** (von Vorgesetzten respektiert werden, Wertschätzung für geleistete Arbeit, Offenheit von Vorgesetzten)

Respekt wird in Umfragen häufig als einer der zentralen Faktoren für die Zufriedenheit von Angestellten genannt und führt zu mehr Engagement, weniger Fluktuation und besserer Gesundheit.<sup>41</sup> Trotzdem wurde im Rahmen einer weltweiten Umfrage mit 20'000 Angestellten im Jahr 2014 herausgefunden, dass sich etwa die Hälfte von ihnen am Arbeitsplatz nicht respektiert fühlt – selten aufgrund von Bosheit der Vorgesetzten, öfter hingegen, weil letztere nicht darauf achteten.

Respekt kann bedingungslos sein, dass also Menschen als solche respektiert werden, unabhängig davon, was sie leisten oder sagen. Respekt kann aber auch als Wertschätzung für geleistete Arbeit gezollt werden.<sup>42</sup> Diese beiden Arten von Respekt gilt es, in Balance zu halten, da viel bedingungsloser Respekt ohne leistungsbezogene Wertschätzung dazu führen kann, dass Leistung wenig Priorität genießt, da ohnehin alle gleich behandelt werden. Leistungsbezogener Respekt ohne generellen Respekt kann wiederum zu einem hochgradig kompetitiven Arbeitsumfeld führen, das Zusammenarbeit verhindert. Auch zu viel Offenheit in der Kommunikation könnte mit generellem Respektzollen in Konflikt stehen.

## Zufriedenheit mit Sinn- und Werteaspekten

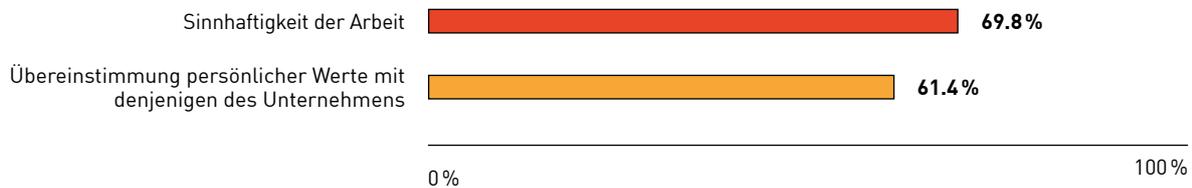


Abbildung 13: Anteile eher und sehr Zufriedener (Quelle: Angestellten-Umfrage)

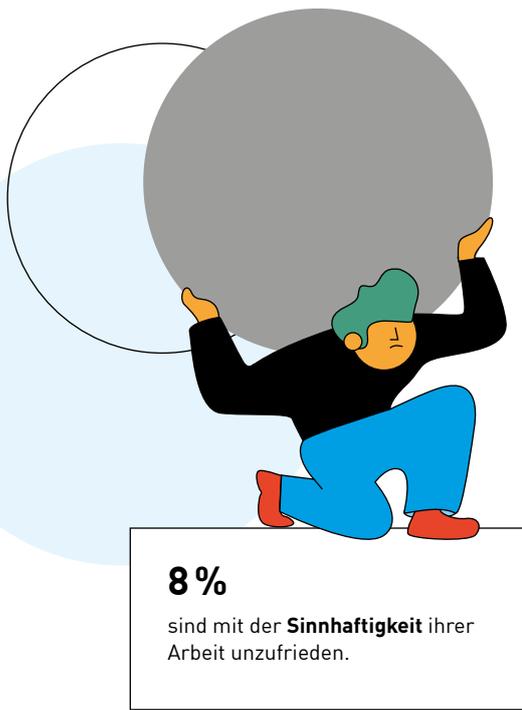
Angestellte in der Schweiz scheinen in dieser Balance mehr bedingungslosen Respekt zu erfahren. Der Anteil derjenigen, die sich in der Angestellten-Umfrage grundsätzlich als Mensch respektiert fühlen, liegt mit fast 75% deutlich über dem Anteil derjenigen, die sich für geleistete Arbeit wertgeschätzt (63%) und offen und transparent angesprochen fühlen (60%) (siehe Abbildung 12).

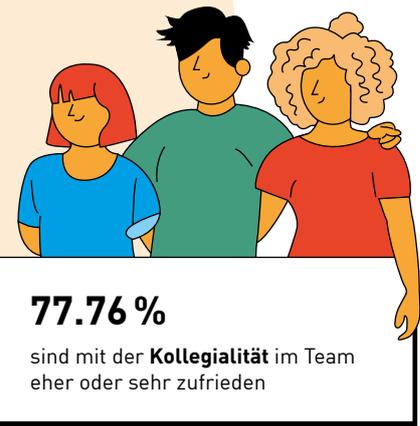
### Themen-Cluster Sinn (Sinnhaftigkeit der Arbeit, Übereinstimmung persönlicher Werte mit denjenigen des Unternehmens)

Laut einem Harvard-Business-Review-Report aus dem Jahr 2015 stimmten die befragten Führungskräfte deutlich den Aussagen zu, dass die Sinnhaftigkeit (der *«Purpose»*) der Arbeit für Arbeitnehmerzufriedenheit entscheidend sei, bessere Produkte ermögliche, Transformationsprozesse erleichtere und eine höhere Kundenloyalität möglich mache.<sup>43</sup> Tatsächlich konnte empirisch gezeigt werden, dass Unternehmen, welche einen klaren *«Purpose»* aufweisen und diesen durch das (mittlere) Management auch klar an die Mitarbeitenden kommunizieren können, finanziell erfolgreicher sind.<sup>44</sup>

Wie steht es aber um die Erfahrung von Sinnhaftigkeit bei der Arbeit? Der Anthropologe David Graeber machte Anfang der 2010er-Jahre mit der Behauptung Furore, dass 30 bis 60% aller Arbeiten sogenannte *«Bullshit-Jobs»*, also völlig sinnfrei seien.<sup>45</sup> Würden sie wegfallen, würde niemand etwas vermissen. Diese Bullshit-Jobs seien der Grund, weshalb sich die Automatisierungsfortschritte der letzten Jahrzehnte nicht in massiv geringeren Arbeitszeiten manifestiert haben – die Zeit sei mit unsinnigen Tätigkeiten gefüllt worden, die hauptsächlich die Machtansprüche von Vorgesetzten befriedigen würden.

Einer empirischen Überprüfung hält diese Aussage allerdings nicht stand, vor allem wenn, wie von Graeber postuliert, Arbeitnehmende selbst am besten beurteilen können, ob ihre Arbeit sinnhaft ist. Fast 70% der Befragten der Angestellten-Umfrage sind mit der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit eher oder





sehr zufrieden (siehe Abbildung 13). Etwa 60% empfinden ihre persönlichen Werte mit denjenigen des Unternehmens als übereinstimmend. Nur 8% sind tatsächlich unzufrieden mit der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, was sich weitestgehend mit den Resultaten grösserer, internationaler Studien deckt.

In einer Umfrage mit 27'000 Arbeitnehmern in 37 Ländern im Jahr 2015 gaben 2015 ebenfalls 8% an, dass ihr Job gesellschaftlich unnützlich sei, 17% waren sich nicht sicher.<sup>46</sup> Auch zeigen sich seit den 1980er-Jahren, als die Umfrage zuerst durchgeführt wurde, keine erkennbaren Trends – der Anteil der (selbst eingeschätzten) unnützen Jobs blieb etwa gleich. Seit den 1980er-Jahren empfanden allerdings jeweils die jüngeren Generationen ihre Jobs als weniger gesellschaftlich nützlich. Entweder fanden diese Menschen mit zunehmendem Alter sinnvolle Jobs oder sie schraubten ihre Erwartungen hinsichtlich der gesellschaftlichen Nützlichkeit herunter. In jedem Fall stellt es (zumindest auf den ersten Blick) die Behauptungen infrage, dass die Generation Z in ihrer Gewichtung von Sinnhaftigkeit und Werten aussergewöhnlich wäre.

Sind Sinn und gesellschaftliche Nützlichkeit überhaupt gleichbedeutend? Laut einer Studie des IZA Institutes of Labor Economics, basierend auf den Daten des «European Work Condition Surveys», kann Sinnhaftigkeit der Arbeit zu einem beträchtlichen Teil mit Autonomie bei der Arbeit, einem Zugehörigkeitsgefühl und dem Besitz von Fähigkeiten für die Arbeit sowie der Möglichkeit, diese einzusetzen, zusammenhängen.<sup>47</sup> Wer auf diese Weise gemessene Sinnhaftigkeit erfährt, hat weniger Fehlzeiten, nimmt eher an Weiterbildungen teil und hat eine geringere Absicht, sich frühzeitig pensionieren zu lassen.

### Kollegialität im Team

Positive soziale Beziehungen mit Mitarbeitenden führen zu mehr Arbeitsmotivation sowie dazu, dass Arbeitnehmende länger in Unternehmen verbleiben.<sup>48</sup> Darüber hinaus sind allgemein gesehen soziale Kontakte von hoher Bedeutung für die psychische und physische Gesundheit. Es gibt jedoch immer mehr Menschen, die zu wenige solcher Kontakte haben. Der Anteil der Menschen in der Schweiz, die sich manchmal oder oft einsam fühlen, lag laut dem Bundesamt für Statistik im Jahr 2007 bei etwa 30%. Im Jahr 2017 lag dieser Wert bereits fast um ein Drittel höher bei etwa 39%.<sup>30</sup> Mit der Pandemie hat die Einsamkeit vermutlich nochmals deutlich zugenommen (wobei es dazu für die Schweiz keine geeigneten Vergleichsdaten gibt). Umso wichtiger ist es, dass Menschen am Arbeitsplatz Kontakte zu anderen Menschen haben und diese nicht nur professioneller, sondern auch kollegialer Natur sind.

Für Kontakte am Arbeitsplatz sind jedoch Gelegenheiten nötig, zu denen sich die Angestellten austauschen können. Ein Arbeitgeber kann dafür sorgen, dass solche Gelegenheiten gegeben sind – durch die physische Gestaltung des Arbeitsplatzes, den Arbeitsdruck oder gemütliche Pausenräume. Kollegialität kann aber auch dadurch bestimmt werden, wie kompetitiv die Kultur am Arbeitsplatz gestaltet oder wie stark auf Effizienzoptimierung fokussiert wird.

Ob durch den Arbeitgeber gefördert oder spontan entstanden – fast 80% der Befragten sind mit der Kollegialität im Team eher oder sehr zufrieden, was eine der höchsten Zufriedenheiten mit einem Teilaspekt der Arbeit darstellt.

## Zufriedenheit mit Entwicklungsaspekten

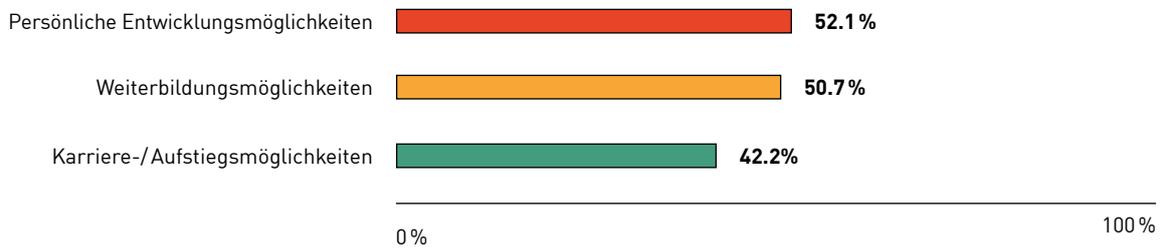


Abbildung 14: Anteile eher und sehr zufriedener. (Quelle: Angestellten-Umfrage)

### Themen-Cluster: Entwicklungsmöglichkeiten (Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten)

Bei der in den USA durchgeführten Gallup-Umfrage «How Millennials Want to Work and Live»<sup>49</sup> gaben fast 60% aller befragten Millennials (Jahrgänge 1981 bis 1996) an, dass für sie die Möglichkeit, zu wachsen und zu lernen, von zentraler Bedeutung bei der Wahl eines Jobs sei. Bei älteren Generationen sind etwa 40% dieser Meinung. Passend dazu kam der Randstad Workmonitor zum Ergebnis,<sup>50</sup> dass das Angebot klarer Karriereentwicklungspfade eines der effektivsten Mittel ist, um Engagement und Motivation bei Angestellten zu stärken. Auch wenn letztere mit einzelnen Aspekten ihrer Anstellung unzufrieden sind, besteht die Perspektive, dass sich diese in Zukunft verbessern werden, weshalb solche Unzufriedenheiten nicht gleich ein Grund sind, die Stelle zu wechseln.

Mit den Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten ist in der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Angestellten-Umfrage nur eine Minderheit von etwa 40% eher oder sehr zufrieden. Etwas besser, mit je etwa 50%, steht es um die Zufriedenheit mit persönlichen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten (siehe Abbildung 14).

Insbesondere Weiterbildungen werden in der Schweiz rege nachgefragt. Fast 40% der ständigen Schweizer Wohnbevölkerung zwischen 25

und 74 Jahren nahmen laut Bundesamt für Statistik<sup>51</sup> im Jahr 2021 an einer Weiterbildung im beruflichen Kontext teil. Die Zahl lag im Jahr 2016 noch bei 50.6% und im Jahr 2011 bei 46.4%. Die Pandemie ist ein plausibler Grund für diesen Einbruch, weshalb zu erwarten ist, dass die Werte bald wieder auf vorpandemisches Niveau steigen werden.

Beachtenswert ist jedoch, dass sich diejenigen weiterbilden, die ohnehin bereits gebildet sind. So nahmen im Jahr 2021 64.4% der Menschen mit Hochschulabschluss an einer Weiterbildung teil, während es bei Menschen mit Grundschulabschluss nur 16.4% waren. Gerade in dieser bildungsfernen Gruppe liegt ein grosses Potenzial. Bei Weiterbildung besteht ein ähnliches Dilemma wie zuvor bei den Sozialleistungen beschrieben. Angebote von Weiterbildungen sind zwar attraktiv, eröffnen den Angestellten aber auch Karrierepfade ausserhalb des Unternehmens. Auch hier wäre die Einstellung, die Angestellten nicht weiterzubilden, um sie in einer Abhängigkeit zu belassen, vermutlich wenig nachhaltig. Denkbar wäre, dass Weiterbildungen im Schweizer Unternehmenskodex in einer ähnlichen Art und Weise etabliert würden, wie es heutzutage bei Lehrstellen der Fall ist. Die Problematik, dass ein Weitergebildeter zur Konkurrenz geht, ist weniger bedeutend, wenn gleichermassen weitergebildete Arbeitnehmer von der Konkurrenz ins eigene Unternehmen wechseln. Um Mitarbeitende zu halten, ist es aber unerlässlich, Karrierepfade innerhalb des Unternehmens aufzuzeigen.

## Zufriedenheit mit Gesundheitsaspekten der Arbeit

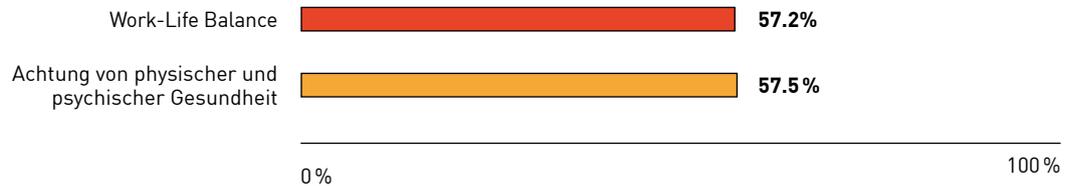


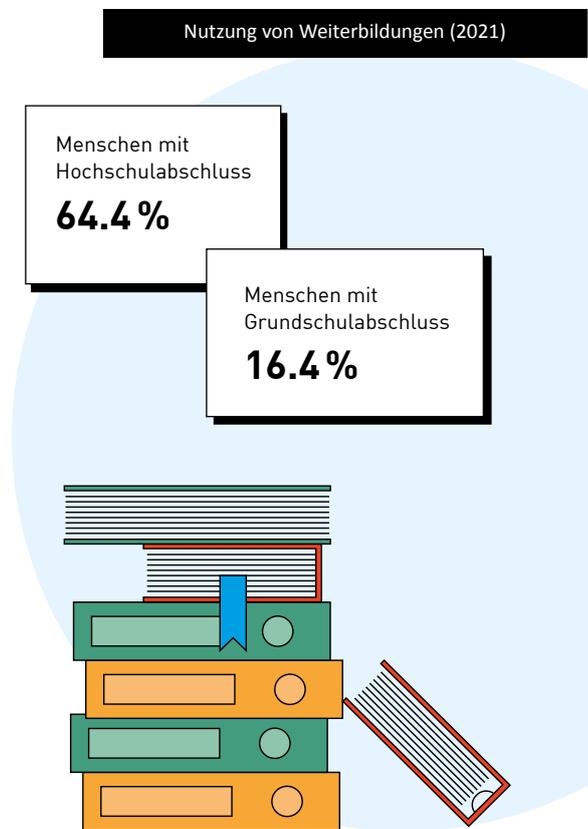
Abbildung 15: Anteile eher und sehr zufriedener. (Quelle: Angestellten-Umfrage)

### Themen-Cluster: Gesundheit (Achtung physischer und psychischer Gesundheit, Work-Life-Balance)

Das Thema Gesundheit gewinnt im Arbeitskontext zunehmend an Bedeutung. Psychische Erkrankungen sind seit Jahren für immer mehr Fehlzeiten verantwortlich (siehe «Treiber Gesundheit», Seite 10). Nicht nur sind Stellen, welche die eigene Gesundheit schädigen, für Angestellte weniger attraktiv. Auch ist die Reduktion von gesundheitsbedingten Fehlzeiten eine Möglichkeit, mit den ohnehin schon knappen Personalressourcen effizienter umzugehen.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist in der Schweiz bereits relativ gut etabliert und wird zunehmend stärker ausgebaut. Laut einer Studie der Gesundheitsförderung Schweiz<sup>52</sup> erfüllten im Jahr 2020 26.3% aller Unternehmen die Studienkriterien für ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement vollumfänglich. Im Jahr 2016 waren es mit 22.7% noch etwas weniger. Die Studienkriterien mehrheitlich erfüllt hat in beiden Zeiträumen jeweils fast die Hälfte der Unternehmen.

Trotz der guten Noten vergeben von der Gesundheitsförderung Schweiz sind mit der Achtung psychischer und physischer Gesundheit sowie mit der Work-Life-Balance am Arbeitsplatz jeweils nur etwas weniger als 60% der Befragten der Angestellten-Umfrage eher oder sehr zufrieden (siehe Abbildung 15).



## Alle Teilzufriedenheit auf einen Blick

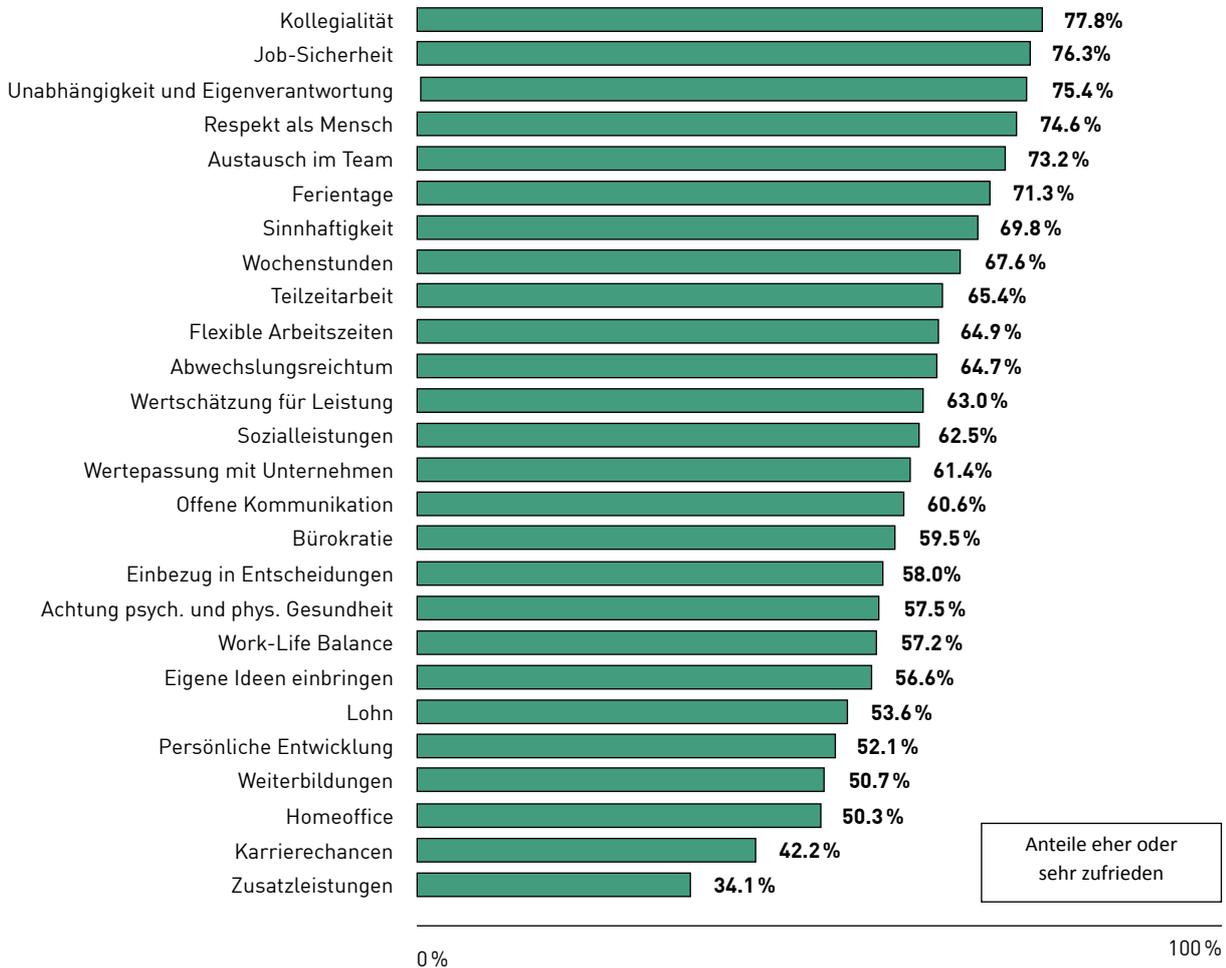


Abbildung 16: Anteile eher und sehr zufriedener für alle abgefragten Teilaspekte (Quelle: Angestellten-Umfrage)

## Konsequenzen der Zufriedenheiten mit Teilaspekten der Arbeit

Insgesamt scheinen Angestellte in der Schweiz relativ zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen zu sein. Von den 26 abgefragten Teilaspekten liegt nur bei zweien, bei den Karrierechancen und den Zusatzleistungen, der Anteil der eher und der sehr Zufriedenen unter 50% (siehe Abbildung 16).

Wie relevant ist es aber, ob Angestellte in der Schweiz mit bestimmten Teilaspekten ihrer Arbeitssituation zufrieden sind oder nicht? Welche Konsequenzen haben diese Zufriedenheiten? Um diese Frage zu beantworten, wird nachfolgend betrachtet, wie stark die Zufriedenheit einzelner

Teilaspekte mit übergeordneten Faktoren zusammenhängt, die für Arbeitgeber relevant sind: Gesamtzufriedenheit mit dem Job, Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber (Absicht, länger zu bleiben oder den Arbeitgeber weiterzuempfehlen) sowie Absichten bezüglich Kündigung und Frühpensionierung.

Um den Zusammenhang zwischen den Teilaspekten und den übergeordneten Faktoren zu quantifizieren, wird jeweils die Korrelation zwischen diesen berechnet. Es wird also ein Zusammenhangswert bestimmt, der sich zwischen 0 (kein Zusammenhang) und 1 (perfekter Zusammenhang) bewegt. Dies zeigt pro Teilaspekt auf, wie wahrscheinlich es ist, dass jemand mit einer gerin-

### Gesamtzufriedenheit

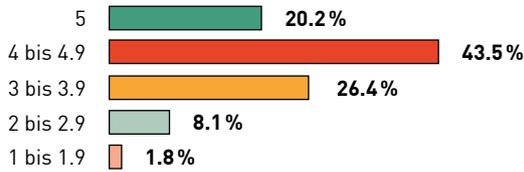


Abbildung 17: Mittelwerte aus den Zustimmungen zu den Aussagen «Ich bin mit meinem aktuellen Job sehr zufrieden», «Mein aktueller Job ist für mich der ideale Beruf» und «Ich habe grosse Freude an meiner Arbeit» (Quelle: Angestellten-Umfrage)

### Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber



Abbildung 18: Mittelwerte aus Zustimmungen zu den Aussagen: «Ich bin mit meinem aktuellen Arbeitgeber sehr zufrieden», «Mein aktueller Arbeitgeber entspricht meiner idealen Vorstellung eines -guten- Unternehmens», «Ich würde Freunden und Bekannten auf Jobsuche meinen aktuellen Arbeitgeber voll und ganz weiterempfehlen», «Ich kann mir sehr gut vorstellen, noch längerfristig (z.B. in 5 Jahren oder mehr) bei meinem aktuellen Arbeitgeber zu arbeiten» und «Ich identifiziere mich voll und ganz mit dem Unternehmen und seinen Werten»; (Quelle: Angestellten-Umfrage)

Ich spiele ernsthaft mit dem Gedanken, meinen Job zu kündigen und meinen aktuellen Arbeitgeber zu verlassen

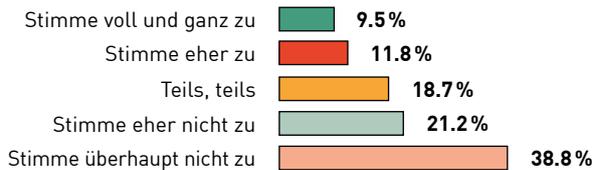


Abbildung 19: Zustimmung zur Aussage: «Ich spiele ernsthaft mit dem Gedanken, meinen Job zu kündigen und meinen aktuellen Arbeitgeber zu verlassen»; (Quelle: Angestellten-Umfrage)

Ü50: Würden Sie sich gerne frühpensionieren lassen? (Angenommen es wäre finanziell möglich)

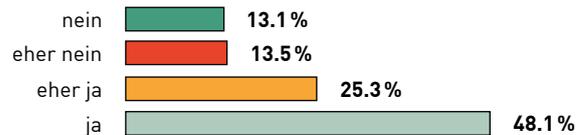


Abbildung 20: Antworten von über-50-Jährigen zur Frage: «Würden Sie sich gerne frühpensionieren lassen? (Angenommen, es wäre finanziell möglich)»; (Quelle: Angestellten-Umfrage)

gen Zufriedenheit mit diesem Aspekt auch eine geringe Zufriedenheit mit übergeordneten Faktoren, also etwa der Gesamtzufriedenheit, angibt.

Zunächst soll aber betrachtet werden, wie es um die übergeordneten Faktoren selbst bestellt ist. Insgesamt scheinen die Angestellten in der Schweiz relativ zufrieden und loyal zu sein. Zwei von drei Befragten liegen hinsichtlich ihrer allgemeinen Zufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 5 mindestens bei einer 4 (siehe Abbildung 17). Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber ist etwas geringer als die Gesamtzufriedenheit (siehe Abbildung 18). Allerdings gaben 20% der Befragten an, eher oder deutlich mit dem Gedanken an eine Kündigung spielen, weitere 20% sind sich unsi-

cher (siehe Abbildung 19). Fast drei von vier über 50-Jährigen würden sich gerne frühpensionieren lassen (siehe Abbildung 20), wobei nur etwa die Hälfte der über 50-Jährigen sich nach eigenen Angaben eine Frühpensionierung auch leisten kann. Weitere 18% sind sich diesbezüglich nicht sicher, haben sich also vermutlich nicht genau mit der Frage beschäftigt.

## Welche Teilaspekte hängen wie stark mit der Gesamtzufriedenheit zusammen?

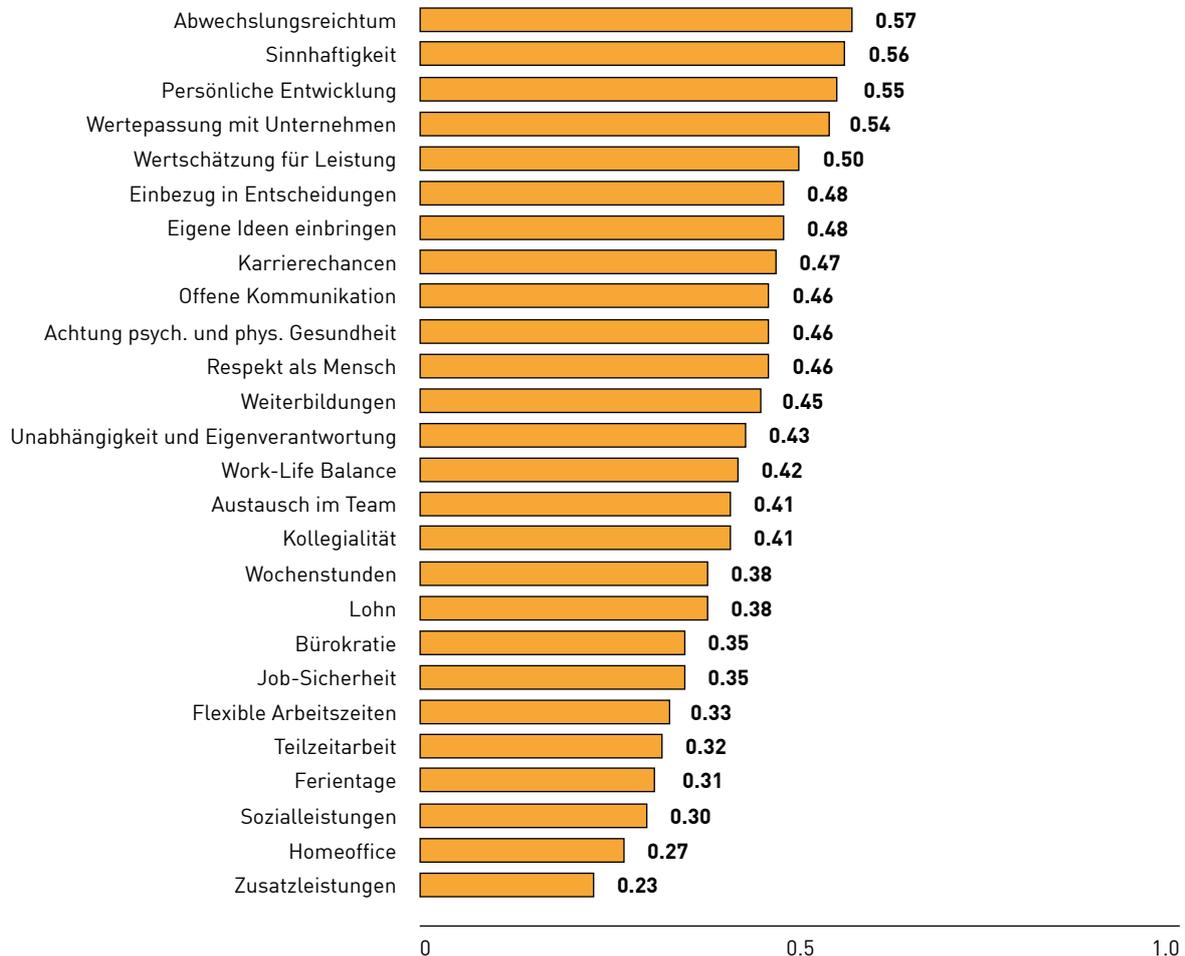


Abbildung 21: Korrelationen zwischen der Zufriedenheit mit Teilaspekten der Arbeit und dem Urteil zur Gesamtzufriedenheit; (Quelle: Arbeitnehmer-Umfrage)

### Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit Teilaspekten und der Gesamtzufriedenheit

Insgesamt scheinen Schweizer Angestellte also relativ zufrieden zu sein. Interessanterweise sind es vor allem Kulturaspekte der Arbeit (Norms), welche für die Gesamtzufriedenheit ausschlaggebend sind. Der Sinn der Arbeit, Abwechslungsreichtum, Werteübereinstimmung und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten fliessen stärker in die Gesamtzufriedenheit ein (korrelieren also stärker mit dieser) als etwa der Lohn oder die Möglichkeiten, zeitlich flexibel oder im Homeoffice zu arbeiten (siehe Abbildung 21). Womöglich hängt dies auch

damit zusammen, dass die Menschen finanzielle und organisatorische Aspekte vor dem Jobantritt bereits eher kennen als kulturelle und damit eine gewisse Selektion schon bei der Bewerbung stattfindet. Das wirft die Frage auf, wie kulturelle Aspekte bei ausgeschriebenen Stellen glaubwürdig kommuniziert werden können. Vermutlich ist der Einbezug von Mitarbeitenden dabei entscheidend (siehe Themen-Cluster: Ansprechen von potenziellen Mitarbeitenden, Seite 19).



Die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, wie auch flexible Arbeitszeiten scheinen sich also wenig auf die Gesamtzufriedenheit auszuwirken. Das bedeutet jedoch nicht, dass diese Punkte nicht relevant sind. Wie im Themen-Cluster Flexibilität (siehe Seite 21) besprochen, erwarten Menschen, welche in Genuss dieser Freiheiten kamen, diese oftmals auch bei Neuanstellungen. Da insbesondere das Homeoffice aber bis vor der Pandemie kaum möglich war, ist dessen Fehlen (noch?) kein Grund, besonders unzufrieden zu sein. Dies ist vielleicht vergleichbar mit einem neuen Smartphone-Feature wie etwa der Fähigkeit, das 5G-Netzwerk zu nutzen. Wenige Menschen wechseln deswegen das Smartphone – wenn sie hingegen ein Neues kaufen, muss es 5G-kompatibel sein. Zu beachten ist aber auch, dass ein Viertel der Befragten angab, dass Homeoffice für ihren Job nicht relevant ist. Interessanterweise ist die Gesamtzufriedenheit bei diesen Menschen insgesamt höher. Sie erleben zudem eine höhere Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit als Menschen, die zu Hause arbeiten können. Vielleicht liegt das daran, dass Menschen, die im Homeoffice arbeiten können, mehr PDF-Dateien und Excel-Tabellen produzieren, über deren Sinn sie sich nicht im Klaren sind.

## Welche Teilaspekte hängen wie stark mit der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zusammen?

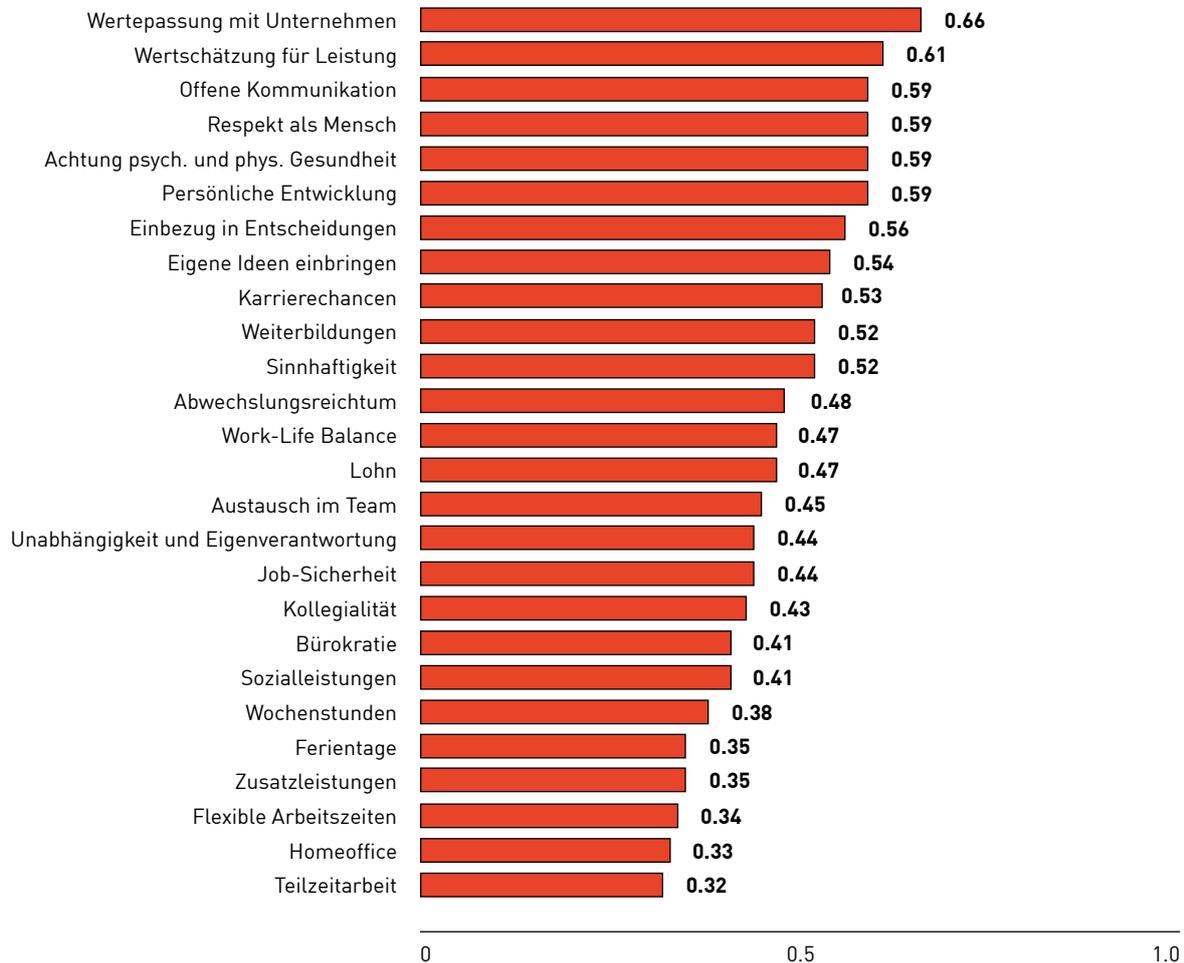


Abbildung 22: Korrelationen zwischen der Zufriedenheit mit Teilaspekten der Arbeit und der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber; (Quelle: Arbeitnehmer-Umfrage)

### Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit Teilaspekten und der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber

Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber umfasst die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber, die Identifikation mit dem Unternehmen, die Bereitschaft, den Arbeitgeber Freunden und Bekannten weiterzuempfehlen, sowie die Vorstellung, noch eine längere Zeit bei dem Arbeitgeber zu arbeiten. Alle diese Aspekte korrelieren stark miteinander, weshalb sie hier zusammengefasst wurden. Vor allem die letzten beiden Faktoren, der Verbleib und die Weiterempfehlung, sind im Kontext des Arbeitskräftemangels von besonderer Relevanz (siehe Abbildung 22).

Wieder sind es vor allem kulturelle Faktoren, die das grösste Gewicht haben. Einerseits ist entscheidend, dass Arbeitgeber ähnliche Wertvorstellungen besitzen. Andererseits sind Respekt, Wertschätzung für Leistung sowie Offenheit der Vorgesetzten von Bedeutung. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es von hoher Relevanz ist, von einem Arbeitgeber wertgeschätzt und respektiert zu werden, der die eigenen Werte teilt. Ebenfalls als unerlässlich für ein Gefühl der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber haben sich die Achtung der Gesundheit und die Möglichkeit, sich persönlich zu entwickeln, herausgestellt.

## Welche Teilaspekte hängen bei Männern und Frauen wie stark mit Kündigungsabsichten zusammen?

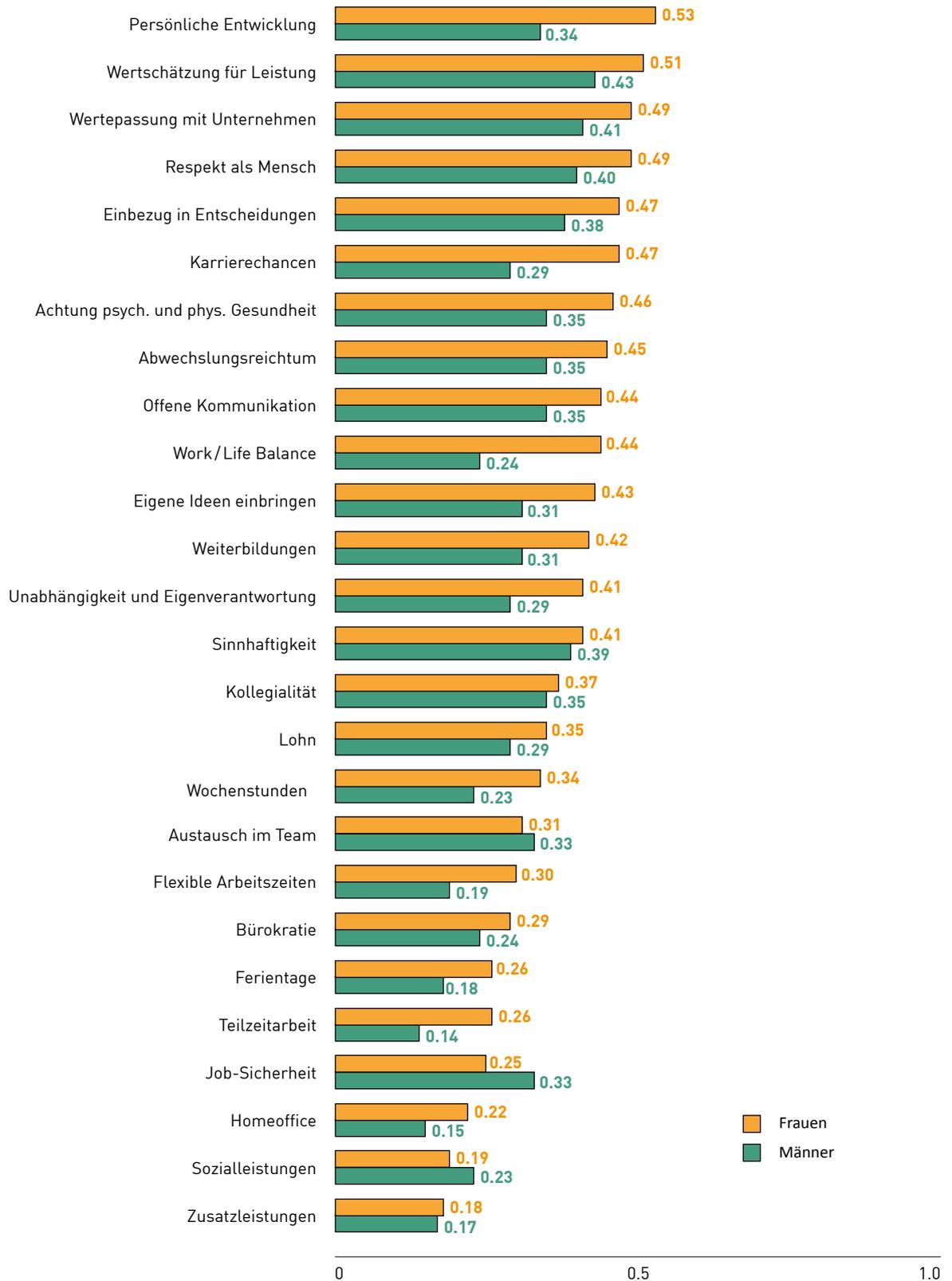
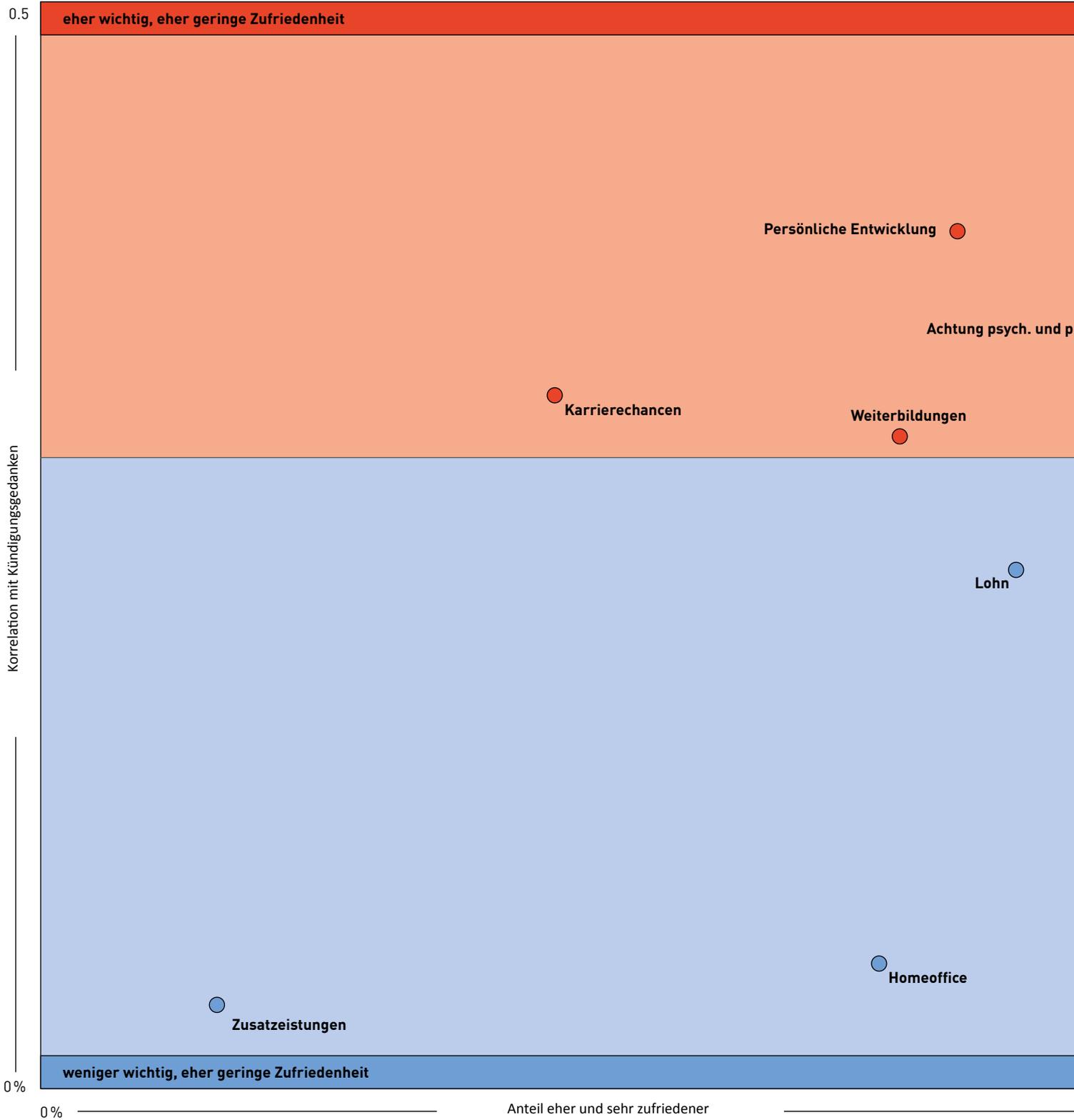


Abbildung 23: Korrelationen zwischen der Zufriedenheit mit Teilaspekten und der Zustimmung zur Aussage: «Ich spiele ernsthaft mit dem Gedanken, meinen Job zu kündigen und meinen aktuellen Arbeitgeber zu verlassen» getrennt für Männer und Frauen; (Quelle: Angestellten-Umfrage)

# Die Zufriedenheits-Kündigungsabsichten Matrix





80%

Abbildung 24: Die Ausprägung der Zufriedenheiten mit Teilaspekten der Arbeit und deren Zusammenhang mit Kündigungsabsichten als Matrix dargestellt

### Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit Teilaspekten und Kündigungsabsichten

Neben der eher allgemeinen Job-Loyalität wurde konkret danach gefragt, ob Menschen ernsthaft mit dem Gedanken an eine Kündigung spielen. Auch diese Antworten wurden den Zufriedenheiten mit Teilaspekten gegenübergestellt. Es zeigt sich ein ähnliches Muster wie bei der Loyalität und der Gesamtzufriedenheit: Kulturelle Aspekte sind wichtiger als organisatorische oder finanzielle (siehe Abbildung 23). Auch hier ist aber einleuchtend, dass potenzielle Angestellte organisatorische und finanzielle Aspekte der Arbeit vor dem Jobantritt eher kennen als kulturelle und Erstere damit bei Bewerbungen von grösserer Bedeutung sind als in Bezug auf Kündigungsabsichten.

Interessanterweise zeigt sich ein markanter Geschlechtereffekt. Die Korrelationen fast aller Teilaspekt-Zufriedenheiten (sowie der Gesamtzufriedenheit) mit Kündigungsabsichten sind bei Frauen deutlich höher als bei Männern. Eine Ausnahme bildet die Jobsicherheit. Es scheint, als würden Männer, nur weil sie unzufrieden sind, nicht ihren Job wechseln, während Frauen dies eher tun. Womöglich sehen sich mehr Männer als Ernährer der Familie, denen Freude bei der Arbeit weniger wichtig ist als Pflichterfüllung und Sicherheit. Auch könnten unterschiedliche Konfliktlösungsmuster zwischen Männern und Frauen eine Rolle spielen.<sup>53</sup>

Aus den Zufriedenheiten mit den Teilaspekten und deren Zusammenhang mit Kündigungsabsichten ergibt sich eine Vier-Felder-Matrix (siehe Abbildung 24). Interessant sind die Punkte, bei denen die Zufriedenheit gering ist, also diejenigen Arbeitsbedingungen, welche im Schweizer Arbeitsmarkt nicht besonders zufriedenstellend ausgestaltet sind, deren zufriedenstellende Ausge-



staltung aber wichtig wäre, da sie stark mit Kündigungsabsichten zusammenhängt. Dort befinden sich etwa Massnahmen zur Entwicklung (Karriere, persönliche Entwicklung und Weiterbildung), der Wertschätzung und der Wertepassung. Hat ein Arbeitgeber diesbezüglich kein gutes Angebot, was offenbar häufiger der Fall ist, würde es sich lohnen, dieses auszubauen. Besteht ein gutes Angebot, lohnt es sich, das zu kommunizieren.

## Welche Teilaspekte hängen wie stark mit der Absicht zur Frühpensionierung bei über 50-Jährigen zusammen?

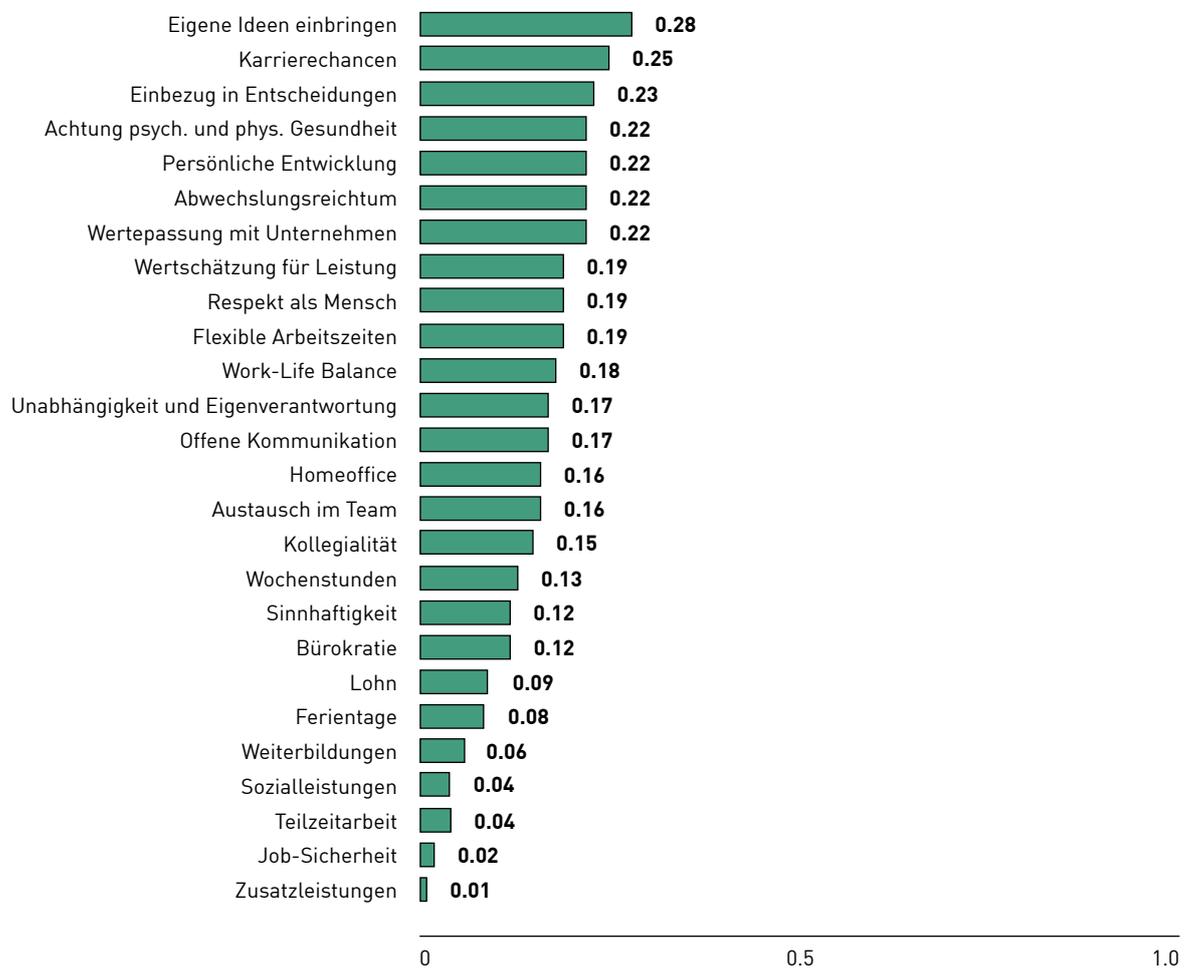


Abbildung 25: Korrelationen zwischen der Zufriedenheit mit Teilaspekten und der Zustimmung zur Frage: «Würden Sie sich gerne frühpensionieren lassen (angenommen, es wäre finanziell möglich)» bei über 50-Jährigen;(Quelle: Angestellten-Umfrage)

### Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit Teilaspekten und der Absicht zur Frühpensionierung bei über 50-Jährigen

Im Rahmen der Untersuchung wurden des Weiteren Über-50-Jährige nach ihren Absichten hinsichtlich einer Frühpensionierung befragt. Ermittelt wurde, welche Teilaspekte, respektive Zufriedenheit mit diesen, mit der Absicht zur Frühpensionierung zusammenhängen. Den zentralen Punkt bilden die Gestaltungsmöglichkeiten. Können die Mitarbeitenden eigene Ideen einbringen,

sich persönlich und in der Karriere weiterentwickeln und werden sie in Entscheidungen einbezogen, ist ihre Absicht zur Frühpensionierung geringer. Daneben spielen aber auch der Abwechslungsreichtum der Arbeit sowie das Achten auf psychische und physische Gesundheit eine wichtige Rolle (siehe Abbildung 25).

## Erhöhung der Anzahl Personenstunden durch

# Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation

Die zuvor besprochene Stärkung der Arbeitgeberattraktivität ist hauptsächlich ein relativer Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Das Angebot an Arbeitskräften im Markt wächst damit nur in geringem Umfang. Darum sind auch Massnahmen ins Auge zu fassen, welche den Pool an Kandidaten insgesamt, also die Arbeitsmarktpartizipation, ausweiten. Eine Rolle spielen hier sowohl unternehmerische Massnahmen als auch gesetzliche Massnahmen, welche auf den gesamten Arbeitsmarkt gerichtet sind. Letztere sind zwar Aufgabe der Politik, doch könnten Unternehmen und Verbände für gewisse Änderungen lobbyieren oder gar Initiativen einreichen.

Die Angestellten-Umfrage hilft bei der Beurteilung der Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitsmarktpartizipation nur bedingt weiter. Denn hier stehen neben Menschen, die ihr Pensum erhöhen oder über das ordentliche Pensionsalter hinaus arbeiten könnten, vor allem solche im Fokus, die nicht (in der Schweiz) arbeiten. Diese waren nicht Zielgruppe der Angestellten-Umfrage. Umfragen mit unterschiedlichen Subgruppen, etwa Müttern mit kleinen Kindern, Pensionären, Ausländern aus Drittstaaten etc., wären hilfreich, überstiegen jedoch die Ressourcen dieses Projekts, weshalb folgend vor allem auf Literatur und Sekundärdaten zurückgegriffen wurde.

Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation

### Organisation

#### Offshoring von Arbeitsplätzen

Das Homeoffice ist zur Selbstverständlichkeit geworden, was ortsunabhängige Mitarbeit erlaubt. In einem Produktions- und Wartungskontext kommen zunehmend Augmented-Reality-Brillen zum Einsatz. Sie erlauben es Expertinnen und Experten, von überall auf der Welt Menschen im Produktions- oder Wartungs- und Reparaturprozess über die Schulter zu blicken und diese genau zu instruieren. Nicht nur sieht die Person im Ausland, was der- oder diejenige vor Ort sieht, auch können bestimmte Dinge visuell markiert werden, etwa eine Schraube, welche es zu lösen gilt. In Zukunft wäre es denkbar, dass autonome Transporte vom Ausland aus überwacht werden. Eine Person überwacht beispielsweise mehrere Lastwagen, die autonom auf der Autobahn fahren, und schreitet ein, wenn bei einem von ihnen eine ungewöhnliche Situation eintritt.

Technologisch ist die Zusammenarbeit mit Menschen im Ausland in vielen Bereichen möglich. Mit der Pandemie und der damit einhergehenden Remote Work ist auch die psychologische und kulturelle Hürde zur digitalen Zusammenarbeit und damit zur Anstellung von Menschen, die womöglich nie einen Fuss in die Schweiz setzen werden, gesunken. Mit dem Arbeitskräftemangel ist der ökonomische Druck dazu hingegen gestiegen.

Häufig werden IT-Dienstleistungen ins Ausland ausgelagert. Im Rahmen der IT-Sourcing-Studie 2022<sup>54</sup> gaben 37% der befragten Unternehmen an, in Zukunft mehr IT-Jobs ins Ausland zu verlagern, während 19% weniger auslagern wollen. Bei Produktionsprozessen ist seit der Pandemie dagegen eine Rückkehr der Produktion in die

## Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation

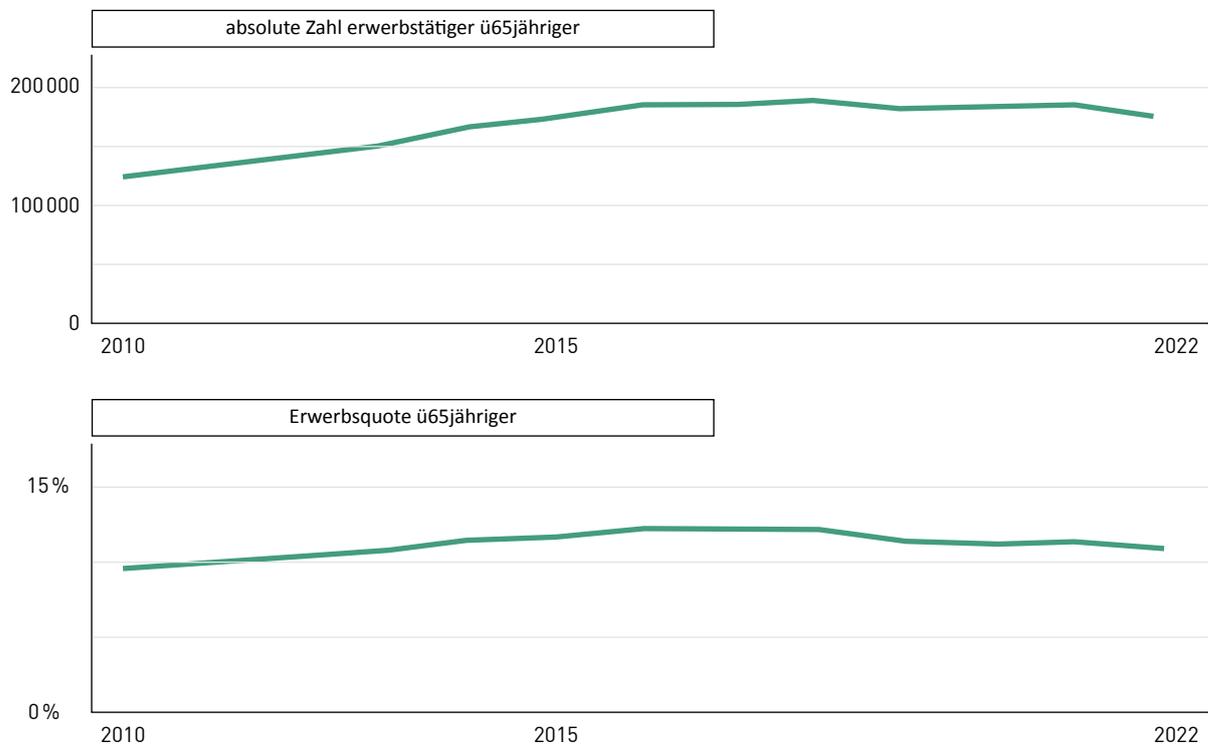


Abbildung 26: Erwerbsquote und absolute Anzahl erwerbstätiger über 65-Jähriger (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Schweiz zu beobachten. Laut dem jährlich herausgegebenen Swiss Manufacturing Survey<sup>55</sup> der Hochschule St. Gallen produzierten die an der Studie teilnehmenden KMU in den Jahren 2018 und 2019 zu 78% respektive 76% ausschliesslich in der Schweiz. In den Jahren 2020 und 2022 waren es jeweils 85%. Wenn im Ausland produziert wird, dann geschieht dies häufig in Nachbarländern, allen voran in Deutschland. Bei Grossunternehmen ist hingegen kein klarer Trend erkennbar. Zudem agieren diese bei der Produktion im Ausland öfter global und nicht nur im europäischen Umfeld.

### Arbeit nach Erreichen des Pensionsalters

Die Lebenserwartung ist seit dem Zweiten Weltkrieg deutlich gestiegen, während das Pensionsalter diese Entwicklung nicht mitgemacht hat. Das bedeutet, dass immer mehr Menschen nach der Pensionierung noch ein langes und gesundes Leben führen. Es liegt auf der Hand, diese Menschen stärker in den Arbeitsmarkt einzubinden.

In der Schweiz arbeitet laut einer Studie von Swiss Life<sup>56</sup> etwa ein Fünftel der Angestellten über das ordentliche Pensionsalter hinaus. Zwei Drittel davon gaben an, weiterzuarbeiten, weil sie es gerne tun. Ein Viertel nannte finanzielle Gründe für das Weiterarbeiten. Die Freude ist bei denjenigen stärker ausgeprägt, die eine tertiäre Bildung genossen haben und in Führungspositionen oder akademischen Berufen tätig sind. Als Voraussetzungen für längeres Arbeiten wurden eine gute Gesundheit (67%), Wertschätzung und gutes

## Würden Sie gerne nach Erreichen ihres Pensionsalters weiterarbeiten?

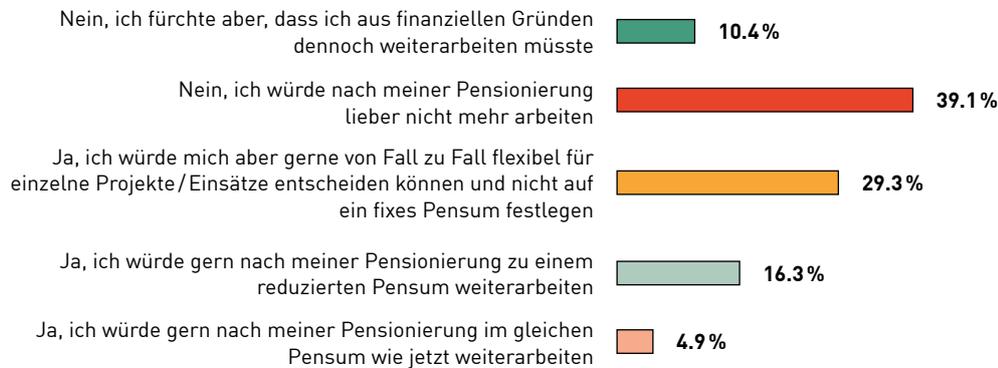


Abbildung 27: Bereitschaft, nach Erreichen des Pensionsalters weiterzuarbeiten. (Quelle: Angestellten-Umfrage)

Betriebsklima (61%), eine reduzierte Arbeitslast (52%) sowie finanzielle Anreize (43%), etwa in Form einer höheren Rente, genannt.

Obwohl die Anzahl und der Anteil gesunder Pensionäre steigen, nimmt die Erwerbsquote bei über 65-Jährigen seit dem Jahr 2016 nicht mehr zu, sie sinkt sogar wieder leicht. Das Gleiche trifft auf die absolute Zahl der arbeitstätigen Über-65-Jährigen zu (siehe Abbildung 26). Würde die durchschnittliche Erwerbsquote von OECD-Ländern in der Schweiz erreicht, würde das Schätzungen einer Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft<sup>57</sup> zufolge 26'000 Menschen zusätzlich im Arbeitsmarkt bedeuten. Würde die Schweiz sich am Level von Neuseeland orientieren, wären es sogar 133'000 zusätzliche Erwerbstätige.

### Engagement auf Projektbasis

Manche Menschen, seien es Pensionäre, Studierende oder auch Personen mit psychischen Erkrankungen, schrecken vor zu langfristigen Verpflichtungen zurück. Dennoch hätten sie gelegentlich Zeit, Kapazitäten und auch Lust zu arbeiten und würden Arbeitsangebote in ihrer Nähe wahrnehmen. Die sogenannte Gig-Economy – kurze projektbasierte Arbeiten, welche über eine digitale Plattform vermittelt werden – könnte diese Menschen stärker in den Arbeitsmarkt integrieren. Mit Coople ist ein Anbieter in der Schweiz etabliert, welcher genau das anbietet. Arbeitnehmende sind bei Coople angestellt und werden über eine digitale Plattform an einzelne Auftraggeber vermittelt.

Grössere Unternehmen, welche Arbeit mit viel Vorwissen oder eine Kenntnis der Firmenkultur voraussetzen, könnten eine solche Plattform selbst oder mit einem Anbieter wie Coople zusammen aufbauen, diese aber beispielsweise nur für Menschen zugänglich machen, die bereits im Unternehmen gearbeitet haben. Bei der Pensionierung könnte eine unverbindliche Registrierung auf der Plattform vorgeschlagen werden und die Anstellung würde weiter über das Unternehmen laufen. Damit würden psychologische und bürokratische Hürden zur Anmeldung gesenkt. Es besteht aber das Risiko, den schlechten Ruf der Arbeit auf

## Lernende in beruflicher Grundbildung

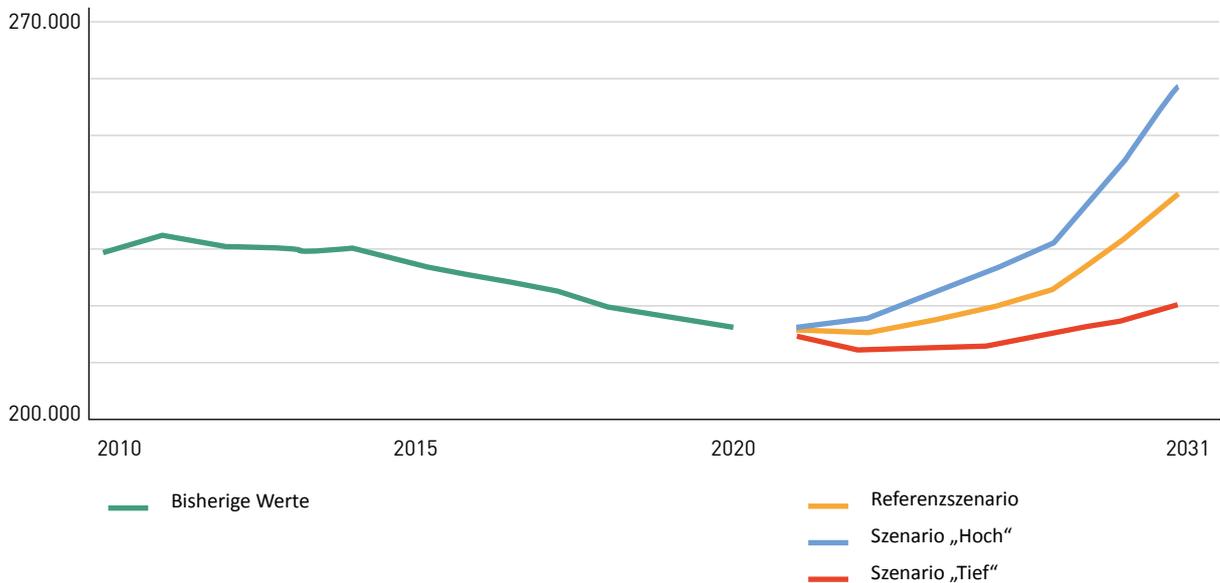


Abbildung 28: Vergangene und zukünftige Entwicklung der Anzahl Lernender in beruflicher Grundbildung; (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Abruf auf sich zu ziehen. Deshalb ist es von hoher Relevanz, die Bedingungen, ob Löhne oder Rating-Mechanismen, auf eine Art und Weise zu gestalten, dass das Arbeitsverhältnis nicht ausbeuterisch oder entwürdigend und auch nicht illegal ist.

Viele Menschen könnten sich Arbeiten auf Projektbasis auch nach Erreichen des Pensionsalters vorstellen. In der Angestellten-Umfrage gab etwa die Hälfte der Befragten an, dass sie gerne auch nach Erreichen des Pensionsalters arbeiten würden, 5% würden im gleichen Pensum weiterarbeiten, 16% in reduziertem Pensum und 29% würden sich gerne von Fall zu Fall flexibel für einzelne Projekte bzw. Einsätze entscheiden (siehe Abbildung 27).

### Angebot von Lehrstellen

Durch die berufliche Grundbildung können Unternehmen Lernende ausbilden und somit die notwendigen Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt selbst hervorbringen – vorausgesetzt, sie finden junge Menschen, die eine Lehre bei ihnen beginnen wollen. Auch das war zuletzt eher schwierig, da die Zahl der Lernenden zunehmend abnahm. Hier ist die Talsohle jedoch erreicht – zumindest, wenn man den Szenarien für das Bildungssystem des Bundesamtes für Statistik Glauben schenkt (siehe Abbildung 28).<sup>58</sup>

Laut dem Lernendenbarometer 2021<sup>59</sup> sind Lernende zufriedener denn je mit ihrer Lehre und möchten häufiger den Beruf auch nach der Lehre weiter ausüben als in den Jahren zuvor. Faktoren, die sie zufrieden machten, seien Respekt, ein gutes Arbeitsklima und abwechslungsreiche Tätigkeiten.

## Geschlechtsunterschiede bei der Beschäftigung mit dem Thema «finanzielle Altersvorsorge»

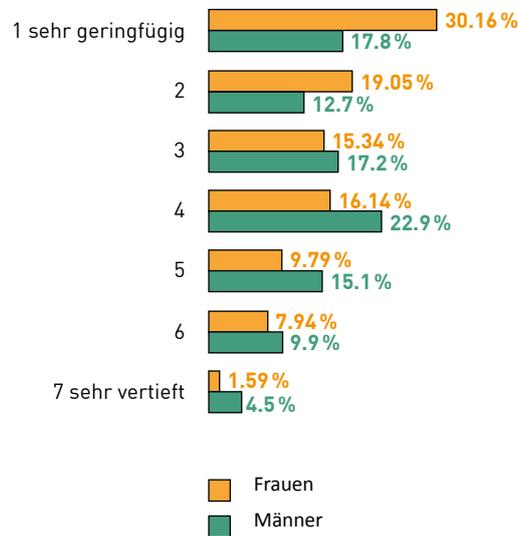


Abbildung 29: Ausmass der Beschäftigung mit dem Thema «finanzielle Altersvorsorge» getrennt für Frauen und Männer; (Quelle: GDI-Studie «Digital Ageing»)

### Laufbahn-, Finanz- und Vorsorgeberatung

Die Mehrheit der Schweizerinnen und Schweizer im arbeitsfähigen Alter beschäftigt sich laut der GDI-Studie «Digital Ageing»<sup>60</sup> nur zurückhaltend mit der Zeit nach ihrer Pensionierung. Das kann durch niedrige Renten zu einem Nachteil werden. Laufbahn-, Finanz- und Vorsorgeberatungen könnten ihren Teil dazu beitragen, dass sich Menschen bewusster darüber sind, wie ihre finanzielle Situation im Pensionsalter sein wird, mit der Konsequenz, dass womöglich einige Personen ihr Arbeitspensum erhöhen.

Das Potenzial ist insbesondere bei Frauen gross, da diese deutlich häufiger in geringen Pensum arbeiten als Männer und zudem zwei Drittel der prekär lebenden Menschen im Pensionsalter ausmachen.<sup>61</sup> Eine Re-Analyse der Daten der «Digital Ageing»-Studie zeigt, dass sich Frauen deutlich weniger mit finanziellen Vorsorgethemen beschäftigen als Männer – ein Drittel der Frauen

gab an, sich gar nicht mit dem Thema beschäftigt zu haben, während es bei Männern halb so viele waren (siehe Abbildung 29).

Das Problem ist vielschichtig und fusst auf traditionellen Rollenbildern. Dennoch könnten Beratungen spezifisch für Frauen dazu beitragen, dass sich letztere von der Abhängigkeit ihrer Partner lösen und sich nicht mit Heim- und Erziehungsarbeit begnügen. Das könnte unter anderem dazu führen, dass Frauen ihre Arbeitspensum erhöhen oder Familien Kitakosten tragen, auch wenn sie den momentanen Lohn der Frau aufbrauchen, da die Kitakosten im Vergleich zu den Lohnneibussen auf das ganze Leben der Frau bezogen (geringere Renten, weniger Karriereemöglichkeiten etc.) weniger ins Gewicht fallen.

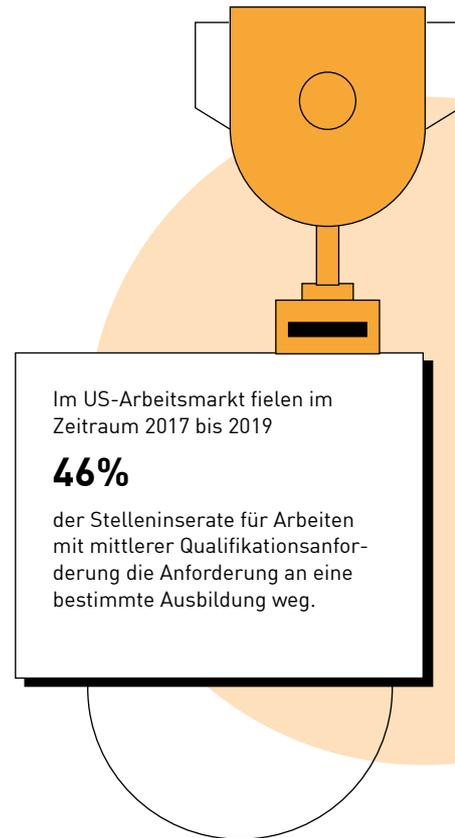
Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation

## Kultur

### Anforderungen und Qualifikationen hinterfragen

In Zeiten des Arbeitskräftemangels sollten die Einstiegshürden für Bewerbende gesenkt werden. Typischerweise wird etwa ein Motivationsschreiben verlangt, obwohl dieses kaum aussagekräftig ist und heutzutage auch mithilfe von ChatGPT erstellt werden kann. Aber auch Zertifikate, Diplome und Noten werden als Voraussetzung für Jobs zunehmend infrage gestellt. So verkündete IBM, dass es bei mehr als der Hälfte seiner US-Stellen die Anforderung eines Bachelorabschlusses streichen wird. So können Quereinsteiger bei flexibleren Anstellungskriterien einen leichteren Einstieg finden.

Des Weiteren wurden in einer Studie des Burning Glass Institutes<sup>62</sup> 51 Millionen Stelleninserate im US-amerikanischen Arbeitsmarkt untersucht. Die Analyse ergab, dass im Zeitraum von 2017 bis 2019 bei 46% der Tätigkeiten mit mittleren Qualifikationsanforderungen und 31% der Tätigkeiten mit hohen Qualifikationsanforderungen die Anforderungen an eine bestimmte Ausbildung in den Ausschreibungen wegfielen. An deren Stelle traten Anforderungen an bestimmte Fähigkeiten. Wo diese erworben wurden, ist dabei zweitrangig.



### Englisch als Unternehmenssprache einführen

Um mehr Arbeitskräfte aus dem Ausland im Unternehmen einzubinden, ob als Einwanderer oder über «Remote Work», kann es notwendig werden, Englisch als Firmensprache zu etablieren. Das ist in der Schweiz keine Seltenheit mehr. Laut einer Umfrage des Bundesamtes für Statistik<sup>63</sup> steigt die Nutzung der englischen Sprache am Arbeitsplatz seit dem Jahr 2010 langsam, aber kontinuierlich und liegt zurzeit bei etwa 20%.

## Anzahl ausländische Erwerbstätige

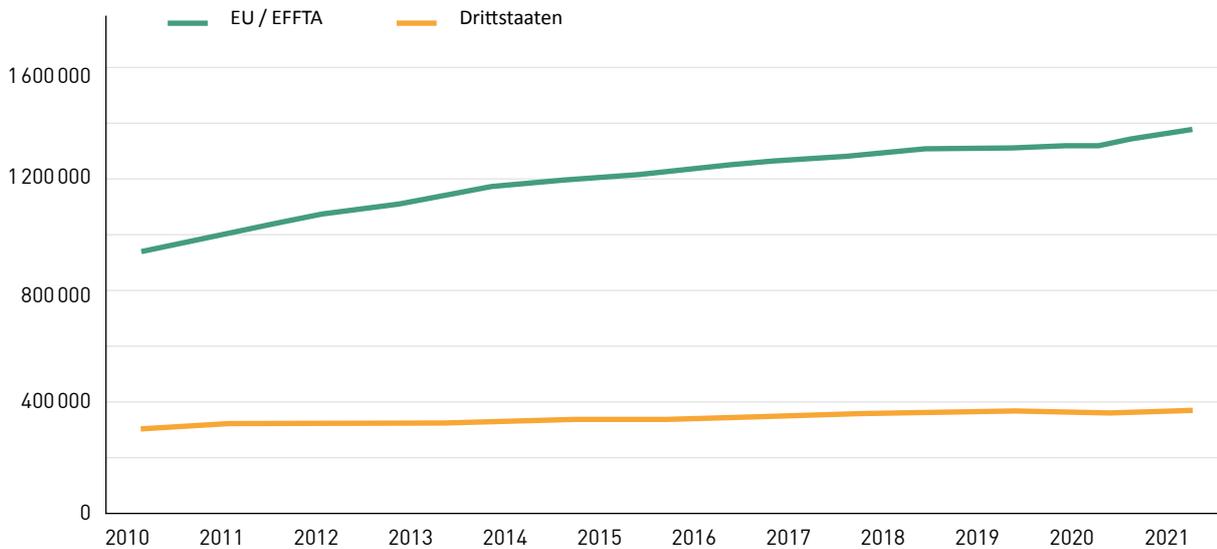


Abbildung 30: Anzahl ausländischer Erwerbstätiger im Schweizer Arbeitsmarkt unterteilt nach EU/EFTA und Drittstaaten als Herkunftsländer; (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation

### Gesetz

#### Zugang von Arbeitnehmenden aus Drittstaaten erleichtern

Bisher war es für Menschen aus Nicht-EU- bzw. Nicht-EFTA-Staaten, sogenannten Drittstaaten, schwierig, in der Schweiz eine Anstellung zu erhalten. Die Anstellung muss von gesamtwirtschaftlichem Interesse und die Person eine qualifizierte Arbeitskraft sein, die sich nachhaltig in den schweizerischen Arbeitsmarkt und das gesellschaftliche Umfeld zu integrieren vermag. Aus diesem Grund wuchs die Zahl der Erwerbstätigen aus EU- und EFTA-Ländern seit 2010 um fast 50%, bei Erwerbstätigen aus Drittstaaten hingegen nur um 20% (siehe Abbildung 30).<sup>64</sup>

Zumindest das gesamtwirtschaftliche Interesse kann mit dem Arbeitskräftemangel auf breiter Front geltend gemacht werden. Dementsprechend gerät auch politisch Bewegung in die Sache. So hat der Bundesrat Erleichterungen der Anstellung von Menschen aus Drittstaaten eingeleitet. Sie müssen zwar qualifiziert sein, können aber auch ohne Nachweis einer akademischen Bildung eine Aufenthaltsgenehmigung erhalten. Menschen, welche in der Schweiz studiert haben, und allen-

falls solche, die eine höhere Berufsbildung abgeschlossen haben, sollen in der Schweiz einfacher arbeiten können. Bisher ist es für solche Studierende jedoch noch mit Schwierigkeiten verbunden, neben ihrem Studium ein Praktikum durchzuführen. Trotzdem sind diese Lockerungen ein Grund zur Annahme, dass in Zukunft mehr Menschen aus Drittstaaten in der Schweiz eine Arbeit finden werden.

Einwanderung ist aber nur bedingt eine Lösung für das Arbeitskräfteproblem. Denn je mehr Menschen einwandern, desto mehr Menschen sind erforderlich, welche ihre Kühlschränke reparieren, sie im Restaurant bedienen oder ihnen Versicherungen verkaufen. Das rechtspopulistische Argument, dass Ausländer den Schweizern die Jobs wegnehmen, traf nie zu, da Ausländer gleichermaßen Jobs kreieren. Gleichermassen sollte also auch die Erwartung an Einwanderer, dass sie die einheimische Bevölkerung vom Arbeitskräftemangel erlösen werden, nicht überhöht werden. Letzterer ist trotz starker Einwanderung in den letzten Jahren so ausgeprägt wie nie. Es wäre allerdings sinnvoll, zunächst die Ausländerinnen, die ohnehin in der Schweiz sind, zu beschäftigen. So könnte es Asylsuchenden etwa erleichtert werden, in der Schweiz zu arbeiten.

### Erhöhung des Rentenalters

Eine Anpassung des Rentenalters bei Frauen an jenes der Männer wurde 2022 knapp von der Schweizer Stimmbevölkerung angenommen. Ob weitere Anpassungen demokratisch realistisch sind, ist fraglich. So ergab eine Umfrage von Deloitte<sup>65</sup> im Jahr 2019 unter 50- bis 70-Jährigen, dass die Erhöhung des Rentenalters auf 66 Jahre nur von 30% und eine Erhöhung auf 67 Jahre nur von 20% befürwortet wurde. Die Anpassung des Rentenalters von Frauen auf 65 Jahre wurde in der Umfrage nur knapp abgelehnt (47% Zustimmung), was den tatsächlichen Abstimmungsergebnissen (50.6% Zustimmung) nahekam.

Politisch besser machbar wäre es, das Arbeiten über das Rentenalter hinaus zu erleichtern respektive zu fördern. Die vom Staatssekretariat in Auftrag gegebene Studie «Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus»<sup>57</sup> nennt hierfür drei Massnahmen: Erstens könnten die Lohnnebenkosten im Rentenalter reduziert werden, zweitens könnte die Besteuerung des Erwerbseinkommens im Rentenalter reduziert werden und drittens müsste eine Veränderung der Normen, also ein kultureller Wandel stattfinden, welcher das Arbeiten nach Erreichen des Rentenalters selbstverständlich macht.

### Subvention von Kinderbetreuung

Oftmals wird im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktpartizipation von Frauen die Subvention von Kitaplätzen ins Spiel gebracht. Die Kosten für Kitaplätze, insbesondere, wenn mehr als ein Kind fremdbetreut werden soll, sind häufig höher als der Lohn des weniger verdienenden Partners – meist der Frau. Also bleibt letztere lieber zu Hause. Tatsächlich sind die Kosten für Kinderbetreuung laut einer UNICEF-Studie<sup>66</sup> in keinem anderen Land so hoch wie in der Schweiz, während es um die Qualität eher schlecht bestellt ist. Im Februar 2023 berichtete die «NZZ am Sonntag» jedoch über eine noch unveröffentlichte Studie der Universität Zürich,<sup>67</sup> die keinen Einfluss einer Ausweitung von Kitasubventionen auf die Arbeitsmarktpartizipation von Müttern in Österreich fand. Vielmehr sei die Arbeitsmarktpartizipation eine Frage der Kultur und würde sich nicht einfach finanziell steuern lassen.

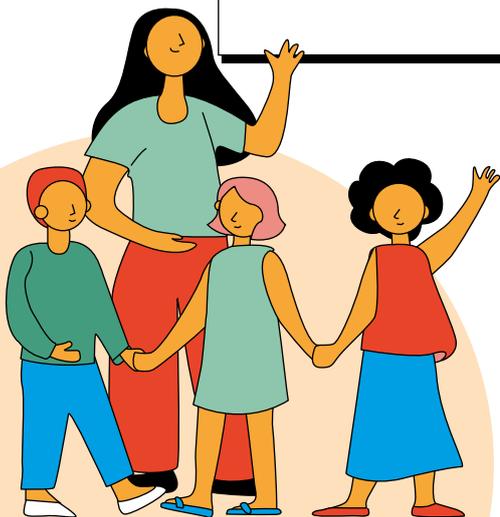
Diese Studie steht jedoch im Kontrast zu mehreren Schweizer wie auch internationalen Studien, die eine Wirkung der Kitafinanzierung auf die Arbeitsmarktpartizipation von Frauen zeigen. In einer Studie aus dem Jahr 2016 wurde festgestellt, dass Subventionen der Kinderbetreuung in der Schweiz zu mehr in Vollzeit arbeitenden Frauen führen,<sup>68</sup> während eine Studie im Kanton Neuenburg zeigte, dass die Zunahme der Deckung des Betreuungsbedarfs um 1% die Erwerbstätigenquote von Müttern um 0.8% steigert.<sup>69</sup> In einer Studie in Deutschland wurde wiederum festgestellt, dass eine einprozentige Erhöhung der Krippenplätze die Arbeitsmarktpartizipation von Frauen um 0.2% steigert.<sup>70</sup> In einer anderen deutschen Studie wurde die Hilfe bei der Bewerbung um Krippenplätze experimentell variiert und durch diese Hilfe mehr Familien dabei geholfen, einen Krippenplatz zu finden. Diese Intervention bewirkte, dass die Vollzeit-Erwerbsarbeit bei Müt-

tern mit niedrigem sozio-ökonomischen Status um 9% stieg, ihr Lohn sogar um 22%.<sup>71</sup>

Der Nationalratsentscheid vom 01.03.2023, 710 Millionen Franken aufzubringen, um Kitatarife zu vergünstigen,<sup>72</sup> lässt sich also wissenschaftlich gut begründen und gibt Grund zur Erwartung, dass die Arbeitsmarktpartizipation von Frauen tatsächlich steigen wird.

eine einprozentige Erhöhung der Krippenplätze steigerte die Arbeitsmarktpartizipation von Frauen in Deutschland um

**0.2%**



### Optimierung steuerlicher Anreize

Die Volksinitiative «Für eine zivilstandsunabhängige Individualbesteuerung» wurde im September 2022 mit über 110'000 gültigen Unterschriften bei der Bundeskanzlei eingereicht. Das heisst, das Schweizer Stimmvolk wird darüber an der Urne entscheiden können. Die Initiative will die sogenannte Heiratsstrafe abschaffen. Diese bewirkt, dass sich das Arbeiten mit hohem Pensum für den Ehepartner mit geringerem Einkommen (meist die Frau) nicht lohnt, weil das Ehepaar damit in eine höhere Steuerprogressionsklasse fällt. In einer Studie von Ecoplan<sup>73</sup> wurde geschätzt, dass sich mit dieser Massnahme dem Arbeitsmarkt etwa 40'000 bis 60'000 zusätzliche Stellen im Vollzeitäquivalent zuführen liessen.

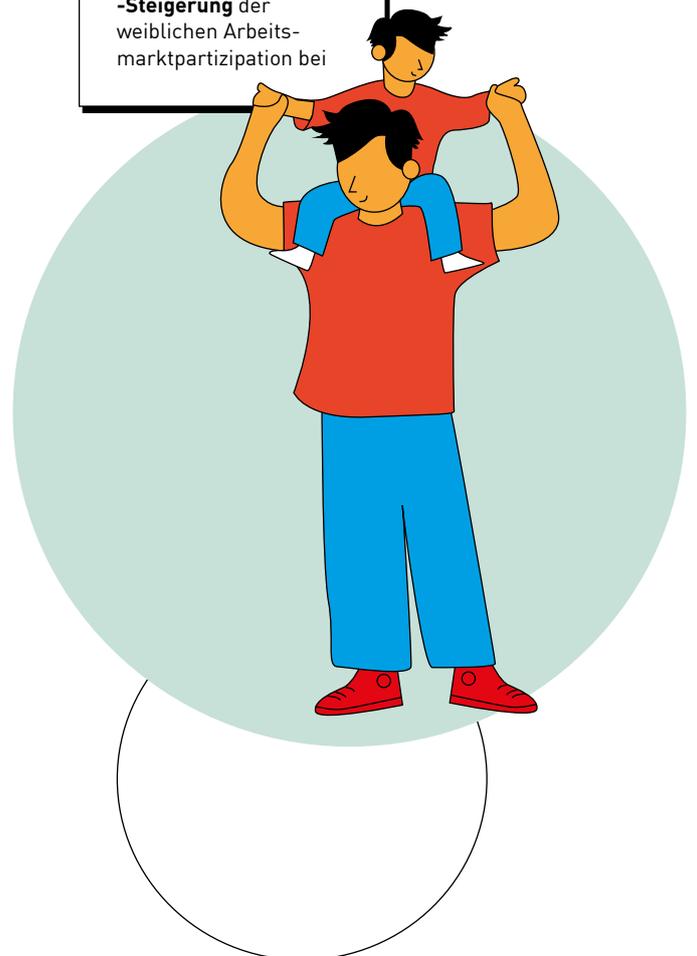
Weitere steuerliche Fehlanreize entstehen etwa durch Schwelleneffekte, wenn Menschen durch Arbeit in niedrigen Pensen Sozialleistungen einbüßen und sich diese Arbeit damit nicht lohnt. Das Thema war in den 2010er-Jahren bereits auf der politischen Agenda, was zu Verbesserungen führte.<sup>74</sup> Dennoch besteht diese Problematik weiterhin, auch wenn sie nicht mehr prioritär behandelt wird. Es wird sich also in naher Zukunft vermutlich wenig ändern.

### Ausweitung des Vaterschaftsurlaubs

Die Geburt eines Kindes hat schwerwiegende Folgen für die Arbeitsmarktpartizipation von Frauen. So verdienen Mütter in Deutschland und Österreich zehn Jahre nach Niederkunft nur die Hälfte dessen, was sie vor der Geburt des Kindes verdient hatten.<sup>75</sup> Sie reduzieren häufig ihr Pensum oder steigen ganz aus dem Arbeitsmarkt aus. Bei Männern ist dieser Effekt inexistent – Kinder scheinen nach wie vor die Verantwortung von Frauen zu sein.

Durch die Ausweitung eines spezifischen Vaterschaftsurlaubes kann die gesellschaftliche Erwartung an Männer, Teile der Erziehungsarbeit zu übernehmen, gesteigert und somit auch die Arbeitsmarktpartizipation von Müttern erhöht werden. In einer argentinische Studie wurde die Arbeitsmarktpartizipation von Frauen vor und nach Einführung von Vaterschaftsurlauben in 31 OECD-Ländern verglichen. Die Untersuchung kam zum Ergebnis, dass Vaterschaftsurlaube im Schnitt zu einer 5-%-Steigerung der weiblichen Arbeitsmarktpartizipation beitrugen.<sup>76</sup> In einer spanischen Studie wurde herausgefunden, dass zwölfjährige Kinder von Vätern, welche Vaterschaftsurlaub beziehen konnten, egalitäre Geschlechtervorstellungen haben und eine ausgeglichene Arbeitsmarktpartizipation von Männern und Frauen eher befürworten.<sup>77</sup> Eine Politik, welche Männer bei der Erziehung verstärkt in die Pflicht nimmt, scheint also auch gesellschaftliche Normen zu prägen. Unter der Annahme, dass die Zunahme der Arbeitsmarktpartizipation von Frauen nicht vollständig durch eine Reduktion bei den Männern kompensiert wird, haben egalitäre politische Massnahmen eine Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation insgesamt zur Folge.

Vaterschaftsurlaube tragen im Schnitt zu einer **5-%**-Steigerung der weiblichen Arbeitsmarktpartizipation bei



# Effizienzsteigerung

Die Erhöhung der Personenstunden ist eine bedeutende Aufgabe im Kampf gegen den Arbeitskräftemangel. Es erscheint aber unwahrscheinlich, dass damit das Problem gelöst wird. Vielmehr gilt es, auch die Arbeit dieser Menschen effizienter zu gestalten, sei es mit technologischen Hilfsmitteln, der Optimierung von Arbeitsprozessen oder der Veränderung von bürokratischen Anforderungen.

## Effizienzsteigerung Organisation

**Themen-Cluster Prozessoptimierung**  
(Reduktion von bürokratischem Aufwand,  
Abbau von Hierarchien, Lean Organisation)

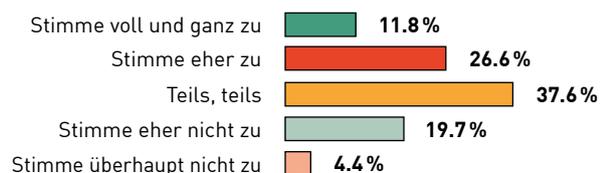
Die Zahl der Führungskräfte in der Schweiz war laut Daten des Bundesamtes für Statistik im Jahr 2022 3.5-mal so hoch wie im Jahr 1991.<sup>78</sup> Keine andere Berufsgruppe ist in diesem Zeitraum auch nur annähernd so stark gewachsen (siehe Abbildung 31).

Unklar ist, wie notwendig diese Führungskräfte tatsächlich sind. Es gibt welche, die unschätzbare Koordinations- und Motivationsarbeit leisten. Andere generieren womöglich unnötigen Mehraufwand für alle Beteiligten. Zumindest unter den Angestellten ist die Meinung verbreitet, dass eine geringere Anzahl an Führungskräften nicht zwingend schädlich wäre. Fast 40% der in der Angestellten-Umfrage befragten Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung sind eher oder deutlich der Meinung, dass das Management Entscheidungen trifft, welche besser von den direkt Betroffenen getroffen würden. Der gleiche Anteil findet, dass die Bürokratie im Unternehmen viele Tätigkeiten unnötig kompliziert mache. Ein Drittel der Befragten glaubt, dass sie mit weniger Führungskräften, Kadermitarbeitenden und administrativem Personal effizienter wären (siehe Abbildung 32).

Weiter wurden die Angestellten in der Umfrage dazu befragt, welchen prozentualen Anteil ihrer Arbeitszeit sie mit Tätigkeiten verbringen, die ohne negative Auswirkungen weggelassen werden könnten, wie unnötig lange Sitzungen, Bürokratie oder zu viele E-Mails. Im Schnitt gaben die Befragten an, etwa ein Viertel ihrer Zeit mit solchen unnützen Tätigkeiten zu verbringen (der Median liegt bei 20%) (siehe Abbildung 33).. Diejenigen, welche zuvor angegeben hatten, dass sie mit weniger Führungskräften, Kadermitarbeitenden und administrativem Personal effizienter wären, schätzen auch den Anteil unnötiger Arbeit als höher ein.

Es scheint also ein Einsparpotenzial bei unnötigen Tätigkeiten und bürokratischen Anforderungen zu bestehen, welche möglicherweise die Folge eines Zuwachses von Führungskräften sind. Diese Einsparung bedarf einer organisationalen sowie einer kulturellen Anpassung (siehe Vertrauen statt Kontrolle, Seite 54).

## «Unser Management trifft Entscheidungen, welche die direkt Betroffenen meist besser treffen könnten»



### Rekordzuwachs an Führungskräften

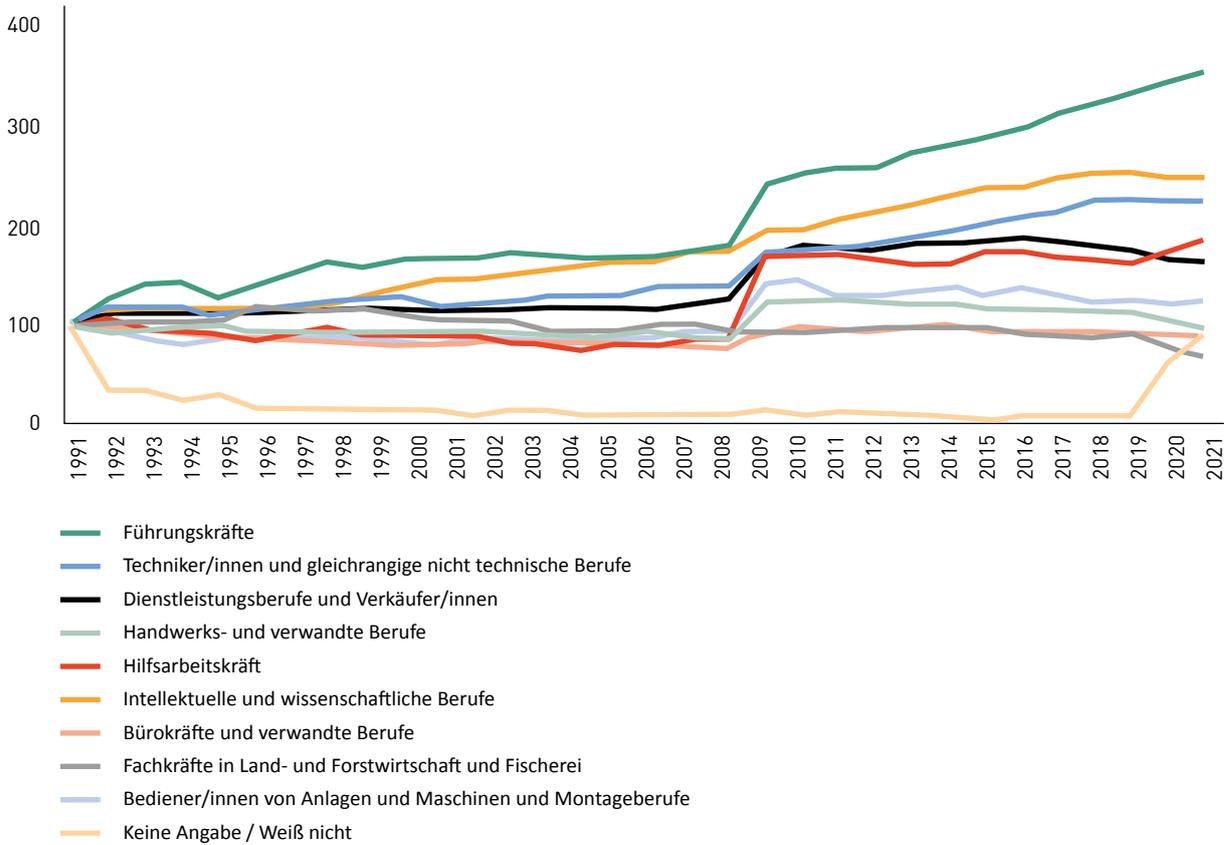
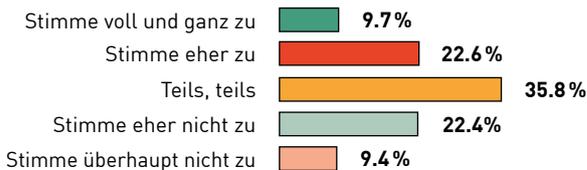


Abbildung 31: Zuwachs unterschiedlicher Berufsgruppen in der Schweiz von 1991 bis 2022 (normiert auf 100 im Jahr 1991, Messmethodenänderung im Jahr 2010); (Quelle: Bundesamt für Statistik)

«Mit weniger Führungskräften, Kadermitarbeitenden und administrativem Personal wären wir effizienter»

«Die Bürokratie in meinem Unternehmen macht viele Tätigkeiten unnötig kompliziert und zeitaufwendig»



Angestellt ohne Führungsverantwortung

Abbildung 32: Zustimmung zu bürokratie- und hierarchiekritischen Aussagen unter Angestellten ohne Führungsverantwortung; (Quelle: Angestellten-Umfrage)

## Geschätzter Anteil unnötiger Aufgaben

«Welchen prozentualen Anteil Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie mit Arbeitstätigkeiten, die man vermutlich ohne negative Auswirkungen einfach weglassen könnte (z.B. unnötige oder zu lange Sitzungen, unnötige oder zu komplizierte Bürokratie, unsinnige Aufgaben)?»

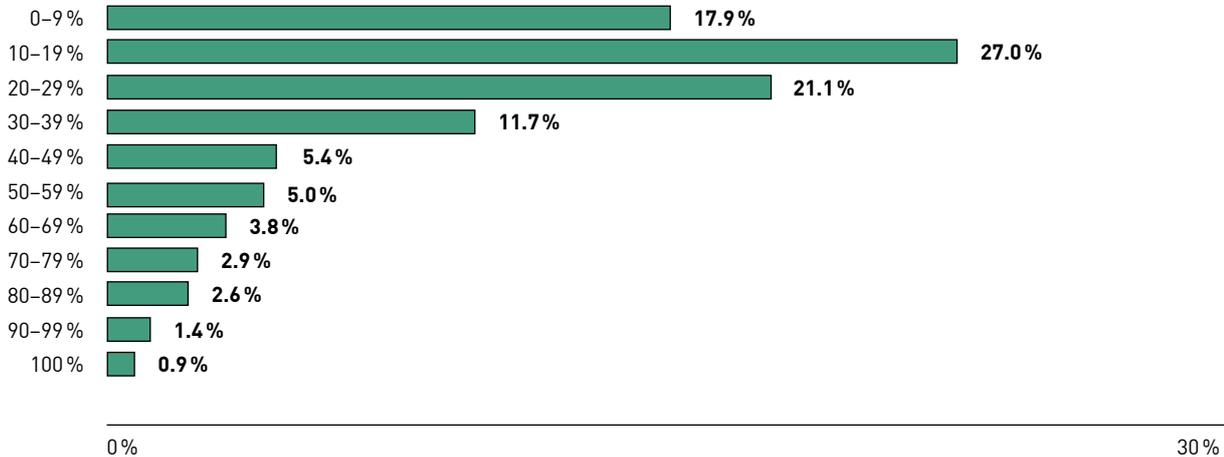


Abbildung 33: Geschätzte Anteile unnützer Arbeit; (Quelle: Angestellten-Umfrage)

### Automatisierung

Im Zusammenhang mit der Bekämpfung des Arbeitskräftemangels wird viel Hoffnung in die Automatisierung gesetzt. In der Führungskräfte-Umfrage wurden deshalb 162 Führungskräfte nach Automatisierungspotenzialen in ihrem Unternehmen – heute wie auch in der Zukunft – befragt. Dabei gaben 60% der Befragten an, dass heute bereits 10 bis 20% der menschlichen Arbeitszeit in ihrem Unternehmen automatisierbar wären. Etwa zwei Drittel schätzen das zusätzliche Automatisierungspotenzial in fünf Jahren auf 10 bis 30% ein, während 80% der befragten Führungskräfte das Automatisierungspotenzial in zehn Jahren auf zwischen 10 und 50% der Arbeitszeit einschätzen. Je weiter der Blick in die Zukunft gerichtet wird, desto grösser ist die Unsicherheit und desto verteilter sind die Schätzungen (siehe Abbildung 34).

Darüber hinaus wurden die Führungskräfte gefragt, worin sie die grössten Einsparungspotenziale sehen. Am häufigsten kam der relativ vage Begriff künstliche Intelligenz (KI) vor. Als konkretere automatisierbare Tätigkeiten nannten die Führungskräfte **administrative Aufgaben** (etwa automatische Zeiterfassung und Verrechnung), **Kommunikation und Marketing** (Erstellen von

Texten, 24-Stunden-Kundendienst-Bots, VR-Visualisierungen) sowie **Recherchen und Analysen** (Business-Intelligence, Vorhersage von Nachfrageveränderungen, Recruiting). Wenn es um Zeiterfassung, Vorhersage von Nachfrageveränderungen und Recruiting geht, erscheint es plausibler, dass Maschinen zu den Vorgesetzten der Angestellten werden, als dass sie deren Jobs übernehmen. Das mag im Sinne eines Taylorismus 2.0 effizienter sein, kann dem menschlichen Bedürfnis nach Autonomie jedoch zuwiderlaufen.

Wenn heute bereits 10 bis 20% der Tätigkeiten automatisiert werden könnten, woran liegt es dann, dass dieses Automatisierungspotenzial nicht ausgeschöpft wird? Die am häufigsten genannten Gründe in der Führungskräfte-Umfrage waren fehlende Kompetenzen im Unternehmen, eine fehlende Technologie-affine Kultur, fehlender Leidensdruck und mangelndes Vertrauen, technisch die gleiche Qualität zu erreichen (siehe Abbildung 35).

Doch ist Automatisierung ein wirksames Mittel im Kampf gegen den Arbeitskräftemangel? Auf den ersten Blick erscheint das einleuchtend. Seit Jahren heisst es jedoch, Maschinen würden keine Jobs vernichten und Ängste bezüglich einer tech-

## Geschätzte Automatisierungspotenziale

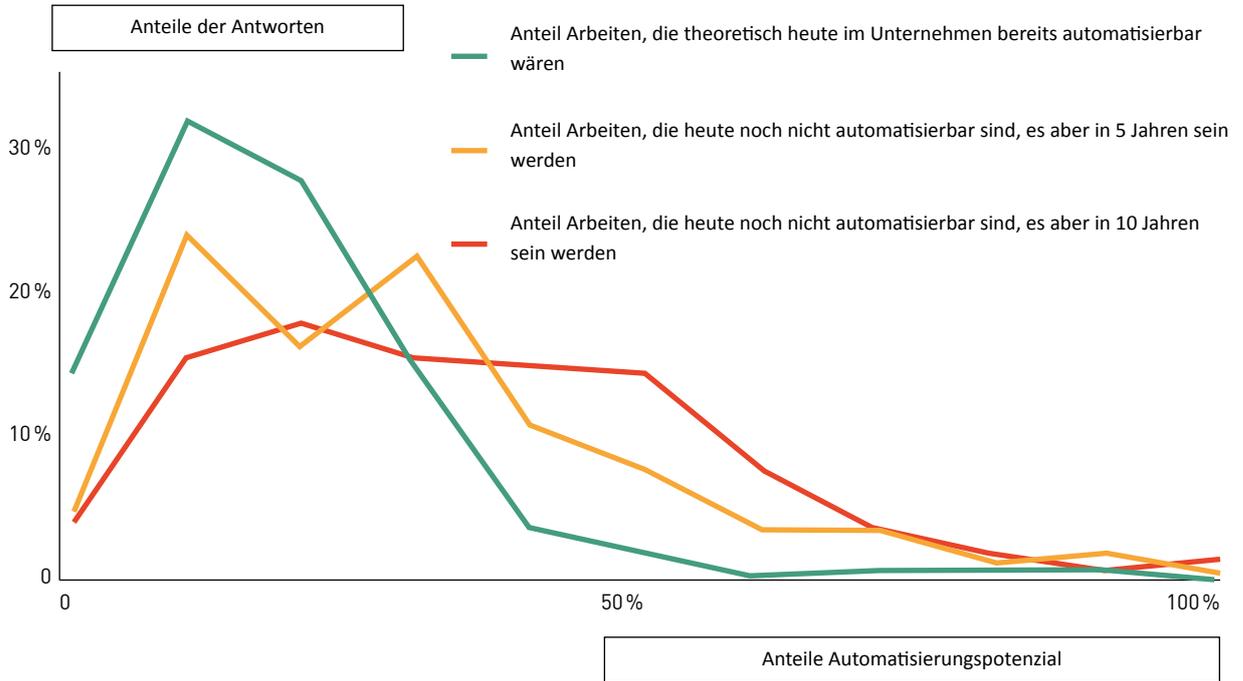


Abbildung 34: Einschätzung der Automatisierungspotenziale im eigenen Unternehmen; (Quelle: Führungskräfte-Umfrage)

## Woran liegt die fehlende Ausschöpfung des Automatisierungspotenziales?

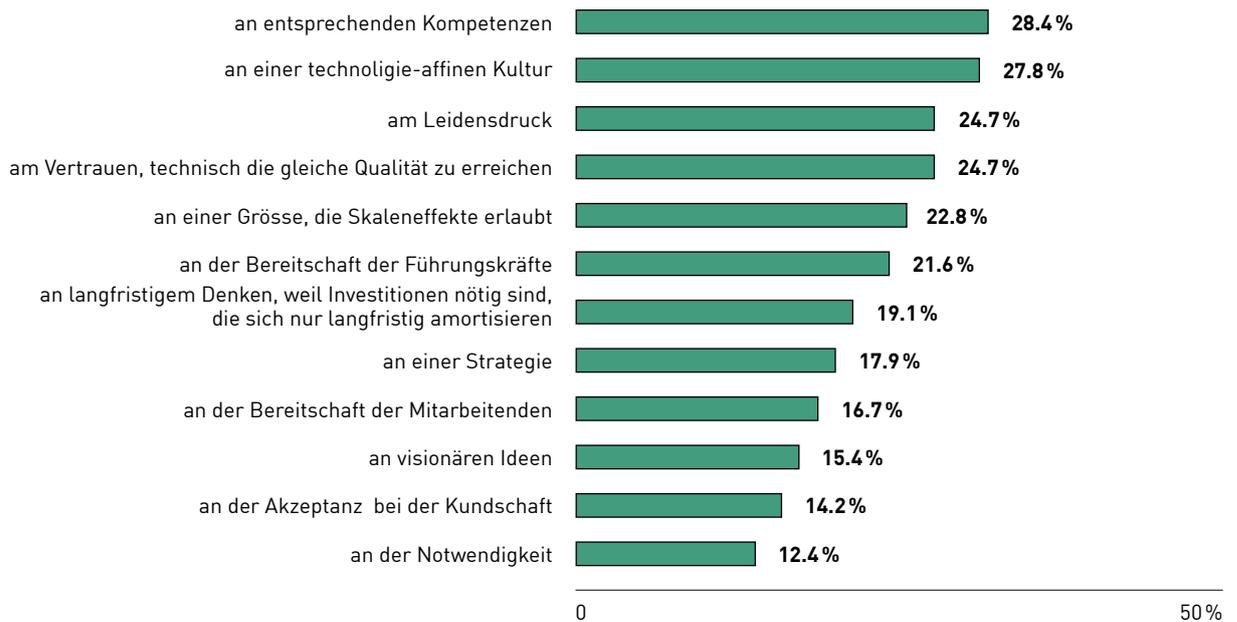


Abbildung 35: Antworten auf die Frage: «Falls Sie der Meinung sind, Ihr Unternehmen schöpfe das Automatisierungspotenzial nicht vollständig aus: Woran fehlt es Ihrer Meinung nach?» (Mehrfachantworten möglich); (Quelle: Führungskräfte-Umfrage)

nologiebedingten Arbeitslosigkeit seien unbegründet. Umgekehrt hat sich das Versprechen, dass die Menschen aufgrund von Maschinen kaum noch würden arbeiten müssen, bislang auch nicht bewahrheitet. Nun aber wird darauf gehofft, dass Maschinen Jobs ersetzen und somit den Arbeitskräftemangel entschärfen.

Die Annahme, dass Maschinen Jobs ersetzen, setzt voraus, dass es eine endliche Menge an Arbeit gibt, die es abzuarbeiten gilt. Wenn Maschinen diese erledigen, dann müssen es Menschen nicht mehr tun. Das stimmt so aber nicht zwingend. Zwar ist es eine mögliche Folge der Automatisierung, dass Menschen weniger arbeiten müssen. In der Realität führt Automatisierung aber eher dazu, dass sie mehr Dinge tun sowie mehr Produkte und Dienstleistungen anbieten. Eine neue Verpackungsmaschine führt dazu, dass mehr unterschiedliche Packungsgrößen in den Regalen auftauchen, und wenn diese erst einmal im Regal stehen, werden sie von den Kunden erwartet. Hinzu kommt, dass viele Arbeiten im Dienstleistungssektor in Konkurrenz zueinander stehen. Werbetreibende, Anwältinnen, Fundraiser für wohltätige Zwecke etc. stehen allesamt in Konkurrenz mit anderen Werbetreibenden, Anwälten und Fundraisern. Sie spielen grösstenteils ein Nullsummenspiel, weil sie nichts produzieren, sondern um bestehende Gelder konkurrieren.

Eine durch KI unterstützte Anwältin wird die besseren Argumente und eine gründlichere Recherche von vergleichbaren Fällen an den Tag legen, steht jedoch einem Anwalt der Gegenseite gegenüber, der ebenfalls durch KI unterstützt wird. Wissenschaftler werden mit KI deutlich umfangreichere und besser belegte Anträge für Forschungsvorhaben schreiben, statt lediglich die gleichen Anträge wie heute schneller zu erstellen. Denn sie stehen in Konkurrenz mit anderen Wis-

senschaftlerinnen, die ebenfalls Anträge einreichen. Diejenigen, welche die Anträge prüfen, werden wiederum Maschinen brauchen, um sie durcharbeiten zu können. Mit mehr freien Ressourcen wird mehr Engagement in Dinge wie Compliance-Prüfungen investiert. Dementsprechend stimmen auch die Befragten der Führungskräfte-Umfrage eher der Aussage zu, dass Automatisierungsschritte in der Vergangenheit nicht zu weniger Arbeit geführt haben (siehe Abbildung 36).

Das bedeutet nicht, dass zukünftige Automatisierungsgewinne keine Einsparung im Personalbedarf ermöglichen. Dies scheint jedoch nicht automatisch zu geschehen, sondern muss bewusst mit dem Ziel einer Einsparung des Personalbedarfs umgesetzt werden.

## Kompensation von technologischen Einsparungen

«Was wir bisher durch technologische Entwicklungen an Arbeit eingespart haben, wurde durch die Erweiterung unseres Angebots (z.B. mehr Filialen, Produkte, Services) oder unserer Leistungen (z.B. gründlichere Compliance-Prüfung) vollständig kompensiert»



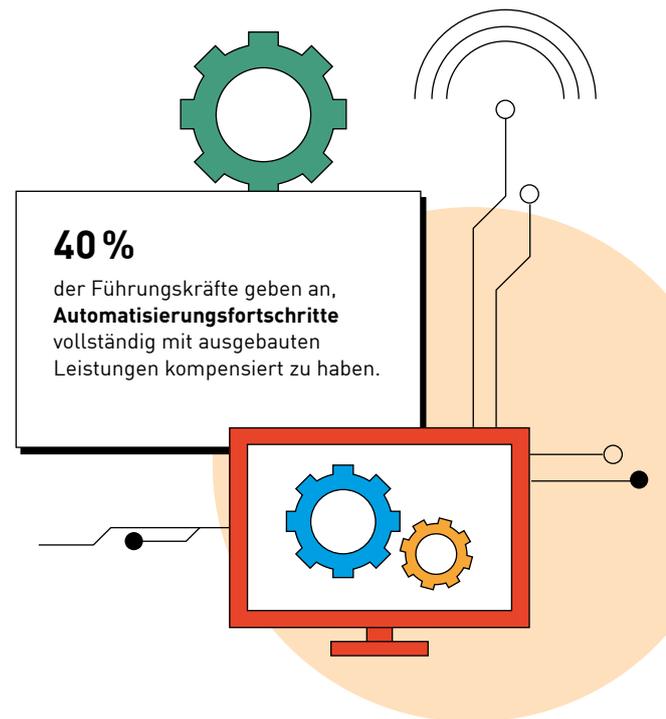
Abbildung 36: Zustimmung zur Aussage, dass bisherige technologische Entwicklungen durch eine Erweiterung des Angebotes kompensiert wurde; (Quelle: Führungskräfte-Umfrage)

### Zentralisierung, Skalierung und Standardisierung

Automatisierungsbestrebungen sind zunächst einmal teuer und bedürfen einer Umstrukturierung von Arbeitsprozessen. Für einen Detailhändler etwa kann darum der Betrieb eines autonomen Ladens zunächst aufwendiger werden und nicht Arbeit einsparen. Erst mit einer grossen Zahl solcher Läden lohnt sich eine Ausrichtung der Logistik auf ein solches Konzept und kommen Einsparungseffekte zum Tragen. Diese Grösse kann in der kleinen Schweiz besonders zum Problem werden. Dementsprechend nannten 22.8% der Befragten in der Führungskräfte-Umfrage als Hindernis der Automatisierung ihre geringe Grösse, welche Skaleneffekte nicht erlauben würde.

Skaleneffekte und damit verbundene Einsparungen werden häufig durch eine Zentralisierung von Produktion oder Distribution erreicht. Victorinox wird beispielsweise seine Distribution zukünftig an einem Standort zentralisieren, um im neuen Distributionszentrum in Digitalisierung und Automatisierung zu investieren.<sup>79</sup> Auch die Bell-Gruppe führt ihre bisher dezentral organisierte Logistik neu an einem hochautomatisierten Verteilzentrum zusammen.<sup>80</sup>

Eine historisch einmalige Standardisierung und Effizienzsteigerung gelangen durch die Einführung von Schiffscontainern, welche das tagelange Ausladen von Frachtschiffen auf wenige Stunden verkürzten. Denkbar ist, dass eine solche Revolution mit kleineren Behältern wiederholbar wäre. Würden Distributionszentren, Lieferwagen, Briefkästen, Kühlschränke, Abholboxen etc. mit den gleichen Massen arbeiten, liessen sich viele Dinge automatisieren, welche es heute noch nicht sind. Denkbar wäre auch eine Skalierung der Norm wie beim Papier, wo die nächstgrössere Grösse jeweils doppelt so gross



ist wie die vorherige (DIN A4, A3, A2 usw.). Ansätze von Verpackungsstandards gibt es bereits in Unternehmen, aber nicht entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Der Nachteil von Zentralisierung, Standardisierung und Skalierung ist, dass damit Flexibilität und Kundennähe verloren gehen können. So wurde in einer US-Studie herausgefunden,<sup>81</sup> dass dezentraler organisierte Firmen aus besonders betroffenen Branchen besser durch die Wirtschaftskrise im Jahr 2008 kamen. Ausserdem kann die Arbeitsplatzattraktivität unter einer Standardisierung leiden, da Aspekte wie das Einbringen eigener Ideen oder Abwechslungsreichtum der Arbeit, die zu mehr Zufriedenheit und Loyalität bei Mitarbeitenden führen, dabei womöglich wegfallen.

Effizienzsteigerung

**Kultur****Vertrauen statt Kontrolle**

Der Digitalisierung, welche alles erfasst und optimiert, steht das Konzept Vertrauen gegenüber. Arbeitnehmende werden nicht kontrolliert, da das Unternehmen ihnen vertraut, sich selbst organisieren zu können. Damit werden viele Meetings, Führungskräfte und administrative Aufgaben überflüssig. In der GDI-Studie «Die neuen Freiwilligen»<sup>82</sup> konnten etwa gezeigt werden, dass es in Ländern, in denen weniger generelles Vertrauen herrscht, mehr Anwälte pro Kopf gibt und einfache Dinge, wie das Unterschreiben eines Mietvertrages, in Gegenwart von Anwälten geschehen. Mangelndes Vertrauen generiert somit administrativen Aufwand.

Zudem können die Mitarbeitenden womöglich mehr, als ihnen zugetraut wird. Wenn in der Angestellten-Umfrage 40% der Angestellten ohne Führungsverantwortung der Ansicht sind, das Management entscheide Dinge, die sie besser selbst entscheiden würden (siehe Themen-Cluster Prozessoptimierung, Seite 48), kann das als Zeichen verstanden werden, dass das Management den Mitarbeitenden nicht genügend zutraut, Entscheidungen für sich selbst zu treffen. Viele Unternehmen hatten wohl am Anfang der Pandemie Zweifel, ob Menschen im Homeoffice arbeiten würden, doch stellte sich auch hier heraus, dass sie ihren Mitarbeitenden zu wenig vertrauten.

Effizienzsteigerung

**Gesetz****Reduktion staatlicher Bürokratie**

Viele administrative Aufgaben fallen an, weil der Gesetzgeber diese verlangt. Verbände könnten sich dafür starkmachen, dass diese Administration vereinfacht wird, wo es möglich ist. Gelegenheiten dafür gibt es viele – von der Reduktion unnötiger Regelungen über eine kantonsübergreifende Vereinheitlichung von Regulierungen bis hin zu einem Rahmenabkommen mit der EU. Insbesondere etwa Regelungen zur Arbeitserlaubnis von Menschen aus Drittstaaten, welche bereits in der Schweiz studieren oder Asyl erhalten haben, könnten vereinfacht werden (siehe Zugang von Arbeitnehmenden aus Drittstaaten erleichtern, Seite 44).

Oftmals wird in diesem Zusammenhang von einem Wildwuchs in der öffentlichen Verwaltung gesprochen. Mehr Beamte schaffen mehr Regeln. Zwar ist es der Fall, dass es tatsächlich fast jährlich mehr Beamte gibt – so ist bei Stellen der öffentlichen Verwaltung seit Jahrzehnten ein steter Zuwachs zu beobachten –, es lohnt sich aber, diesen Zuwachs in Relation zu setzen. Laut dem Bundesamt für Statistik entspricht das Wachstum der vollzeitäquivalente Stellen in der öffentlichen Verwaltung dem Zuwachs an Stellen im restlichen Dienstleistungssektor (siehe Abbildung 37).<sup>83</sup> Das mag zwar immer noch als zu viel erachtet werden, entspricht aber nicht dem Bild eines ausser Kontrolle geratenen Wachstums, das oftmals insinuiert wird.

Der überproportionale Zuwachs an Führungskräften könnte firmenintern zu mehr administrativen Belastungen führen, als es durch staatliche bürokratische Anforderungen der Fall ist (siehe Prozessoptimierung, Seite 48).

## Stellenwachstum in der öffentlichen Verwaltung verglichen mit dem Dienstleistungssektor

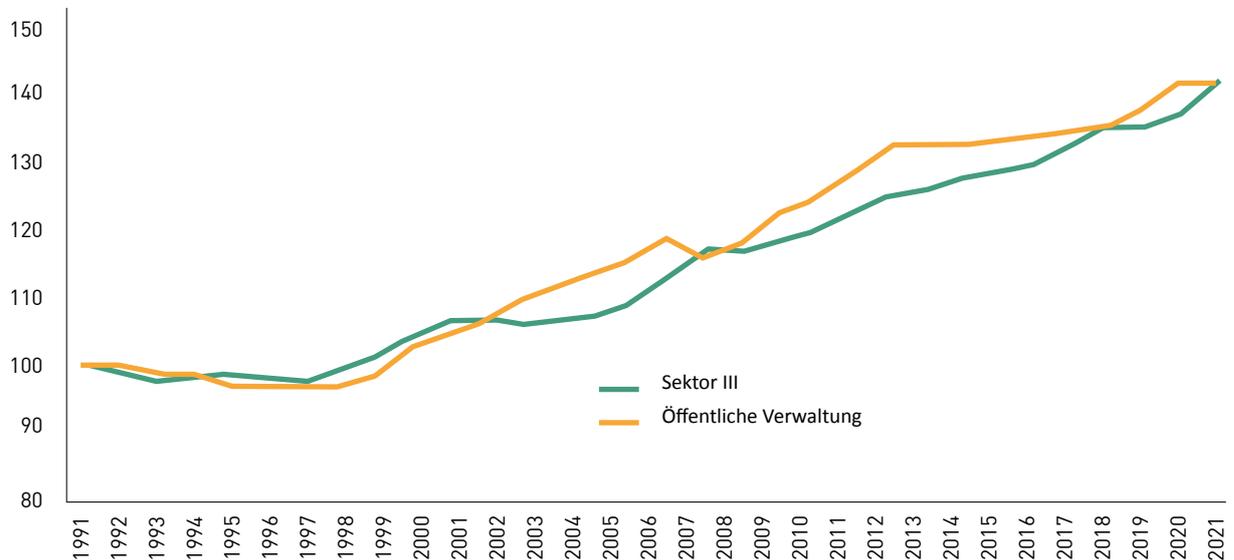


Abbildung 37: Stellenwachstum in der öffentlichen Verwaltung und im Dienstleistungssektor (standardisiert auf 100 im Jahr 1991); (Quelle: Bundesamt für Statistik)



### Förderung bestimmter Berufe und Ausbildungen

Der Markt sollte dafür sorgen, dass Ressourcen dorthin allokiert werden, wo sie am effizientesten eingesetzt werden. Berufe, die am dringendsten gebraucht werden, und solche, die am meisten Wert erzeugen, sollten die höchsten Löhne erhalten. Doch scheint das nicht der Fall zu sein. Die meisten während der Pandemie als systemrelevant bezeichneten Berufe sind eher schlecht bezahlt – obwohl bei vielen ein Arbeitskräftemangel herrscht. Während Bankfachleute scheiternder Institutionen Millionenboni erhalten, wird händeringend nach Pflegekräften, Lehrpersonen und Kitamitarbeitenden gesucht. Das hängt zwar auch mit der politischen Bestimmung mancher Löhne zusammen, doch verdienen etwa Pflegekräfte in privaten Institutionen nicht so viel mehr, wie es angesichts des Pflegenotstandes zu erwarten wäre.

## «In meinem Unternehmen tragen diejenigen, die mehr verdienen, auch stärker zum Unternehmenserfolg bei»

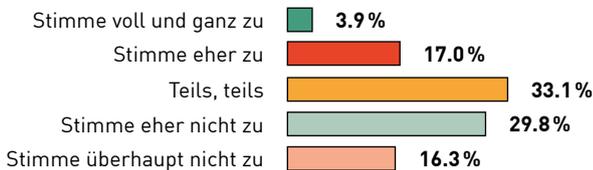


Abbildung 38: Einschätzung des Zusammenhangs zwischen Lohn und Beitrag zum Unternehmenserfolg; (Quelle: Angestellten-Umfrage); (Subgruppe: Angestellte ohne Führungsverantwortung)

Auch in der Angestellten-Umfrage ist nur etwa ein Fünftel der befragten Angestellten ohne Führungsverantwortung der Meinung, dass diejenigen, die bei ihnen mehr verdienen, auch mehr zum Unternehmenserfolg beitragen (siehe Abbildung 38). Die Diskrepanz zwischen Wertschöpfung (unternehmerisch und gesellschaftlich), Nachfrage und Lohn hat viele Gründe. Löhne sind vielleicht nicht nur bei Staatsangestellten politisch bestimmt, sondern insgesamt Ausdruck der Macht unterschiedlicher Berufsgruppen. Managerlöhne sind so hoch, weil sie von anderen Managern bestimmt werden.

Teilweise hängt das damit zusammen, dass unterschiedliche Berufe unterschiedlich ausgeprägte Externalitäten haben – das heisst, sie nützen oder schaden der Gesellschaft, ohne dass dies in der Transaktion zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer abgebildet ist. Ökonomen der Universitäten Pennsylvania und Yale trugen unterschiedliche Studien zu Externalitäten von Berufen zusammen<sup>84</sup> und zeigten, dass ein Job in der medizinischen Forschung etwa eine Million Dollar positiver Externalitäten mit sich bringt (da das der Wert ist, den Menschen für ein längeres Leben bereit wären zu bezahlen) und Lehrpersonen posi-

tive Externalitäten von 130.000 Dollar haben, während bestimmte Jobs im Finanzbusiness 100.000 Dollar negative Externalitäten aufweisen. Es scheint, dass Lohn und gesellschaftlicher Wert sogar negativ korreliert sind. Im Jahr 2010 wollte aber dennoch ein Drittel der Princeton-Absolventen, die womöglich gebildetsten Menschen auf dem Planeten, eine Karriere im Finanzsektor beginnen. Auch in der Angestellten-Umfrage gaben diejenigen, die in Unternehmen mit Wachstumszielen arbeiten, tendenziell seltener an, dass ihre Arbeit gesellschaftlichen Wert erzeugt (siehe Abbildung 39), als solche, die in Unternehmen arbeiten, die stabil bleiben wollen. Wachsen diese Unternehmen tatsächlich, ziehen sie Arbeitskräfte von Unternehmen und Organisationen ab, die keine Wachstumsambitionen haben, jedoch mehr gesellschaftlichen Wert erzeugen.

Um also Arbeitskräfte in Bereiche zu lenken, die gesellschaftlich wertvoll sind, reichen marktwirtschaftliche Mechanismen nicht aus. Sollten Lohn und gesellschaftlicher Wert tatsächlich negativ zusammenhängen, könnten progressivere Steuern sogar als Mittel verstanden werden, um die Verlockung eines hoch bezahlten, aber unnützen Jobs zu senken und eher intrinsische Motive zur Geltung kommen zu lassen. Ausbildungen in wertvollen Bereichen könnten finanziell unterstützt und die Löhne dort müssten auf politischem Wege erhöht werden – so wie es etwa die Pflegeinitiative im Pflegebereich verlangte. Anstatt höherer Löhne wäre auch die Vier-Tage-Woche in systemrelevanten Bereichen denkbar, was de facto einer Lohnerhöhung gleichkäme.

## «Teile meiner Arbeit leisten einen nützlichen Beitrag für unsere Gesellschaft»

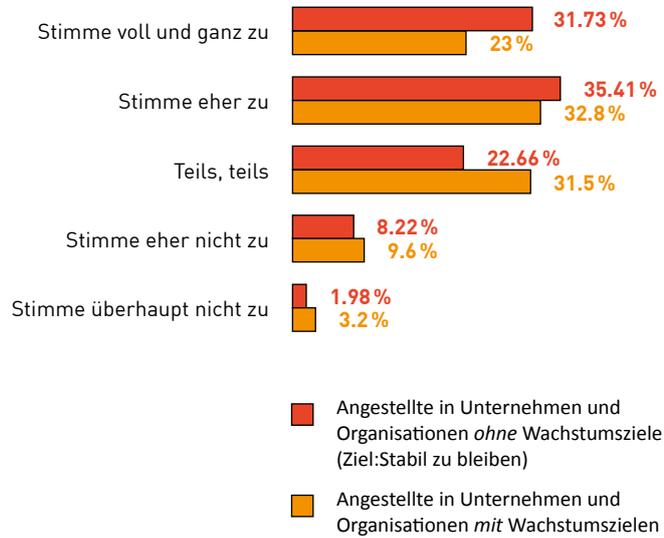


Abbildung 39: Zusammenhang zwischen Unternehmerischen Wachstumszielen und gesellschaftlichem Wert; (Quelle: Angestellten-Umfrage)



**Ein Fünftel** der befragten Angestellten ohne Führungserfahrung sind der Meinung, dass diejenigen mit mehr Lohn auch mehr zum Unternehmenserfolg beitragen.

# Leistungsreduktion

Auch wenn es in unternehmerischen Kreisen oftmals ein Tabu zu sein scheint, ist eine letzte Möglichkeit im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel die Reduktion von Leistungen. Findet ein Unternehmen nicht genügend Menschen, kann es nicht ausreichend schnell automatisieren oder erzielt es keine Einsparungen durch die Automatisierung, ist eine Reduktion der Leistung zwangsläufig der Fall. Die Frage ist dann, wie kontrolliert diese Reduktion stattfindet, ob Kunden vor verschlossenen Türen stehen und für sie wichtige Produkte nicht erhalten oder ob sie den Rückbau des Angebotes kaum bemerken.

Leistungsreduktion

## Organisation

### Reduktion von Leistungen

(Standorte, Produkte, Öffnungszeiten)

Können nicht mehr alle Leistungen erbracht werden, sind unterschiedliche Entscheidungskriterien für den Rückbau anwendbar. Naheliegend ist der Rückbau von Produkten und Leistungen, die besonders arbeitsintensiv sind und/oder geringe Margen abwerfen. Dies gilt allerdings nur, wenn das Businessmodell nicht auf diesen Produkten aufbaut, wenn etwa besonders günstige Produkte mit geringen Margen Neukunden generieren, welche dann noch weitere Ausgaben tätigen. Ein weiteres Kriterium ist die Bedeutung einzelner Produkte und Leistungen für die Marke. Produkte, welche dem Markenimage nicht entsprechen, können eher abgebaut werden als solche, die synonym für die Marke stehen.

Letztendlich befindet sich die Menschheit aber in einer Klima- und Biodiversitätskrise, die aufgrund ihres Konsums stattfindet. Gewisse Produkte und Dienstleistungen wie verlängerte Wochenenden in New York oder Rindfleisch aus Südamerika können sich die Menschen aus ökologischen Gründen nicht

mehr leisten. Unternehmen stehen ebenfalls in der Verantwortung und sollten eine Reduktion des Angebotes dazu nutzen, vor allem diese ökologisch besonders schädlichen Produkte und Leistungen aus dem Angebot zu nehmen, insbesondere (aber nicht nur) diejenigen, welche Nachhaltigkeit als Teil ihrer Marke verstehen. Ein Rückbau von ökologisch schädlichen Produkten lässt sich auch den Kunden leicht erklären und kann sogar auf die Marke einzahlen. Ist ein Unternehmen ernsthaft um Nachhaltigkeit bemüht und merken das nicht nur Kundinnen und Kunden, sondern auch Angestellte, kann das die Sinnhaftigkeit der Arbeit stärken und gerade bei jüngeren Menschen dazu beitragen, dass sie ihre persönlichen Werte im Unternehmen wiederfinden und somit der Arbeitgeber attraktiver wird (siehe Sinn, Seite 24). Entsprechend wurde im Rahmen einer internationalen Umfrage des IBM Institutes for Business Value festgestellt, dass ein Drittel derjenigen, die im Jahr 2021 ihre Stelle wechselten, zu einem Arbeitgeber gingen, den sie als ökologisch nachhaltig und sozial verantwortlich betrachteten.<sup>85</sup> Ebenfalls ein Drittel hat ein Stellenangebot angenommen, weil es ihnen ermöglichte, ökologische Nachhaltigkeit direkt zu beeinflussen. Auch Gehaltskürzungen werden dafür in Kauf genommen. So gab wiederum ein Drittel derjenigen, die im Jahr 2021 ihre Stelle wechselten, an, ein geringeres Gehalt akzeptiert zu haben, weil das neue Unternehmen ökologisch oder sozial verantwortlich sei. Die durchschnittliche Gehaltskürzung betrug bei diesen Menschen laut der IBM-Studie 28%.

Leistungsreduktion

## Kultur

### Reflexion der Wachstumsziele

Zwar herrscht eine allgemeine Einigkeit darüber, dass der Arbeitskräftemangel ein Problem ist und sich höchstwahrscheinlich verschärfen wird. Trotzdem gab die Hälfte der Befragten in der Füh-

## «Wir verfolgen in unserem Unternehmen eine kontinuierliche Wachstumsstrategie»

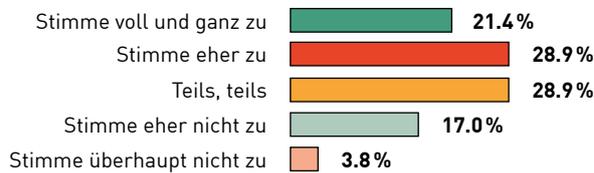


Abbildung 40: Anteile von Führungskräften, die von einer Wachstumsstrategie in ihrem Unternehmen berichten; Quelle: Führungskräfte-Umfrage

rungskräfte-Umfrage an, dass ihr Unternehmen eine Wachstumsstrategie verfolgt (siehe Abbildung 40). Deutlich mehr Unternehmen planen Stellen auszubauen als abzubauen (siehe Ausgangssituation und Status quo des Arbeitskräfteengpasses, Seite 6). Laut der Angestellten-Umfrage handelt es sich dabei jedoch eher um diejenigen, die tendenziell weniger gesellschaftlichen Wert generieren (siehe Förderung bestimmter Berufe und Ausbildungen, Seite 57).

Das Streben nach mehr scheint in der DNA vieler Unternehmen verankert zu sein und wird auch oft von allfälligen Aktionären erwartet. Viele dieser Ambitionen, zumindest wenn sie eine Aufstockung des Personals beinhalten, werden an der Realität scheitern. Das ist an sich nichts Negatives und in der Privatwirtschaft auch normal. Der Fokus auf Wachstum kann aber Unternehmen blind machen für die Möglichkeit, dass sie nicht nur keinen Personalzuwachs erreichen, sondern Mühe haben werden, bestehende Stellen zu besetzen – eine Situation, die für viele Unternehmen neu ist, an die sie sich aber werden gewöhnen müssen. Kommt hinzu, dass viel vergangenes Wachstum durch eine Externalisierung von Kosten stattgefunden hat, werden Umweltschäden in Zukunft stärker in die Unternehmenstätigkeit eingepreist; so wird etwa durch stetig steigende CO<sub>2</sub>-Abgaben Wachstum zusätzlich erschwert.

Es wäre hilfreich, die eigene Wachstumsstrategie deshalb zumindest zu reflektieren und nicht als betriebswirtschaftlichen Zwang anzusehen. In welchen Bereichen will das Unternehmen wachsen und wo nicht? Angesichts des Arbeitskräfteman-

gels ist es womöglich sinnvoll, sich gänzlich vom Wachstumszwang zu lösen. Alternative Modelle sind möglich. Laut einer Umfrage des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung unter fast 700 KMU streben 34% kein oder kaum Wachstum an, während 25% es nicht ausschliessen, jedoch auch nicht als Ziel formuliert haben.<sup>86</sup> Die schwäbische Richard Henkel GmbH hat beispielsweise seit ihrer Gründung im Jahr 1922 50 Mitarbeitende und plant diesbezüglich keine Änderungen.<sup>87</sup> Gewinne werden in eine Steigerung der Qualität und nachhaltigere Produktionsmethoden, die etwa weniger Energieverbrauch erlauben, investiert, statt sie auszuschütten. Des Weiteren betreibt der deutsche Unternehmer Volker Schmidt-Skories eine Bäckereikette ohne Wachstumsziele. Das Ebit bleibt konstant bei 5%. Alles weitere Geld fließt in die Mitarbeitenden, wodurch es auch keine Probleme mit Personalengpässen gibt.

Bezeichnend in der Studie des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung war, dass es sich bei den Unternehmen, die nicht wachsen wollen, durchweg um inhabergeführte Unternehmen handelte, bei denen kein externer Druck zum Wachstum herrschte. Die Organisation Purpose<sup>88</sup> will deshalb Unternehmen mit sogenanntem Verantwortungseigentum eine neue Eigentumsform geben, welche es ihnen erlaubt, Kapital zu erhalten, ohne ihre Mission zugunsten von Shareholder-Value-Zielen aus den Augen zu verlieren. Gewinne werden reinvestiert, anstatt sie als Dividenden auszuschütten. Purpose ist eine gemeinnützige GmbH (gGmbH), eine in Deutschland existierende Rechtsform, die von bestimmten Steuern befreit ist, wenn die gGmbH ihre Erträge für gemeinnützige Zwecke verwendet. Aber auch die Genossenschaft ist eine Rechtsform, welche eine geringere Abhängigkeit von Geldgebern mit Erwartung an Wachstum, Gewinne und Dividendenausschüttungen erlaubt.

## Fazit – keine «Silver Bullet»

Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität verhindert Kündigungen sowie Frühpensionierungen und führt zu Weiterempfehlungen des Arbeitgebers (siehe Seite 30). Die zentralen Eigenschaften des Arbeitsplatzes sind dabei, dass sich Angestellte wertgeschätzt fühlen und Entwicklungsmöglichkeiten haben, und zwar in einem Kontext, der zu ihren Werten passt. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist jedoch nur ein relativer Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Sobald diese nachzieht, ist er verpufft – es kommen damit kaum neue Arbeitskräfte auf den Markt.

Es kann deshalb hilfreich sein, weitere Personengruppen in die Arbeitswelt einzubeziehen. Dazu gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Das Offshoring von Arbeiten ins Ausland hat in einer Welt des «Remote Workings» geringe Hürden. Darüber hinaus wären Pensionäre für projektbezogene Arbeiten offen und könnten allenfalls mit einer Gig-Plattform für einzelne Einsätze gewonnen werden. Eine unternehmenseigene Plattform könnte die Hürde für Pensionäre (sowohl psychologisch als auch administrativ) senken und einen breiten, wenn auch unverbindlichen Rekrutierungspool schaffen. Ferner könnten Karriere- und Vorsorgeberatungen Frauen dazu bewegen, ihr Pensum zu erhöhen oder wenigstens ihre Stelle trotz hoher Kita-Kosten nicht ganz aufzugeben. Letztere könnten durch politische Massnahmen gesenkt werden.

Doch auch mit einem erweiterten Rekrutierungspool wird das Problem des Arbeitskräftemangels nicht aus der Welt geschafft. Effizienzsteigerungen sind eine weitere Massnahmenkategorie. In der Führungskräfte-Umfrage fand etwa die Hälfte der Befragten, dass mehr als 20% ihrer Arbeiten heute bereits automatisierbar wären. Es fehle jedoch an den nötigen Kompetenzen (ebenfalls eine Folge des Arbeitskräftemangels), einer Technologie-affi-

nen Kultur sowie am Vertrauen darin, dass Qualität aufrechterhalten werden kann. Ebenfalls etwa 20% der Arbeiten werden von den Befragten als unnötige Arbeit wahrgenommen (unnötige E-Mails, Sitzungen, administrative Aufgaben etc.), was teilweise auf zu viel interne Bürokratie und zu viele Führungskräfte zurückgeführt wird. So sind Führungskräfte auch die am stärksten gewachsene Berufsgruppe seit 1991. Von der Annahme ausgehend, dass sich unnötige und automatisierbare Arbeiten zur Hälfte überschneiden, liessen sich etwa 30% der Arbeitszeit einsparen.

Effizienzsteigerung ist jedoch nicht zwingend mit einer Einsparung an Arbeit gleichzusetzen. Bereits 1865 hat der britische Ökonom William Stanley Jevons beobachtet, dass eine effizientere Nutzung eines Rohstoffes zu einer erhöhten Nutzung dessen führt, nicht zu einer Reduktion.<sup>89</sup> Er machte die Beobachtung bei effizienteren Dampfmaschinen, die zu mehr Kohleverbrauch führten. Der Effekt ist aber auch z. B. bei effizienteren Verbrennungsmotoren erkennbar, die zu schwereren Autos führten. Das gleiche Phänomen lässt sich ebenfalls bei der Automatisierung im Arbeitskontext beobachten. So sind 40% der Befragten der Führungskräfte-Umfrage der Meinung, dass bisherige Effizienzgewinne durch mehr Leistung vollständig kompensiert wurden, während 30% dem nicht zustimmen. Das lässt sich auch auf andere Effizienzgewinne übertragen. Anstatt Effizienz als Lösung anzusehen, ist eine Strategie notwendig, allfällige Effizienzgewinne nur mit Bedacht durch erweiterte Leistungen zu kompensieren. Um mit dem Arbeitskräftemangel umzugehen, bedarf es einer bewussteren Überlegung, wo das Unternehmen wachsen will und wo nicht.

Womöglich sind auch kontraintuitive Ansätze sinnvoll, etwa dass die Effizienzgewinne durch eine verkürzte Arbeitszeit – eine Vier-Tage-Woche

– kompensiert würden. Das wäre gleichbedeutend mit einer Lohnerhöhung, die im Kontext des Arbeitskräftemangels häufig gefordert wird. Laut ersten Studien scheint die Produktivität kaum zu sinken. Auch in der Angestellten-Umfrage glauben die Befragten, dass sie mit 20% weniger Arbeitszeit kaum weniger leisten würden. Überdies hängt auch bei Kassierern und Fließbandarbeiterinnen die Leistung nicht nur von den Anwesenheitszeiten ab – sie sind keine Roboter. Dafür sind bei kürzeren Arbeitszeiten Fehlzeiten, Burn-out-Erkrankungen und Kündigungen deutlich seltener und die Arbeitsbedingungen erlauben es eher, Beruf und Familie zu vereinbaren, wodurch junge Mütter besser in die Arbeitswelt reintegriert würden.

Sowohl gesamtgesellschaftlich als auch in Unternehmen ist eine bewusstere Überlegung notwendig, wie Ressourcen allokiert werden. Es liegt die Vermutung nahe, dass der Arbeitskräftemangel zu einem grossen Teil ein Problem der Allokation von Arbeit ist. Effizienzgewinne scheinen oft direkt in eine Leistungsausweitung zu fließen. Darüber hinaus hängt der Lohn weder mit gesellschaftlicher Wertschöpfung noch mit der Nachfrage zusammen. Vielmehr sind auch hier die Externalisierung gesellschaftlicher Kosten sowie die Macht bestimmter Berufsgruppen entscheidend. Das ist in der Pandemie bei den sogenannten systemrelevanten Arbeiten oder auch in der Diskussion um Boni für Bankfachleute deutlich geworden. In der Angestellten-Umfrage fanden nur 20%, dass hohe Löhne mit mehr Beitrag zum Unternehmenserfolg zusammenhängen, und auch Ökonomen fanden teilweise negative Zusammenhänge zwischen Löhnen und gesellschaftlichen Externalitäten, also dem gesellschaftlichen Wert von Arbeiten. Gezielte Förderprogramme für einzelne systemrelevante Berufsgruppen, wie etwa die Pflegeinitiative, erscheinen notwendig.

Aber auch Gedanken an eine Leistungsreduktion sind im Kontext des Arbeitskräftemangels von Bedeutung. Wenn diese stattfinden sollte, wäre es besser, wenn sie kontrolliert ablief, wenn etwa Leistungen reduziert würden, die sehr arbeitsintensiv sind, oder aber solche, die nicht zum eigenen Brand passen. Insbesondere im Zusammenhang mit einer zunehmenden Relevanz von Nachhaltigkeit gibt es bei allen Unternehmen Leistungen und Produkte, die es zu hinterfragen gilt und deren Rückbau die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsstrategien fördern und damit auch die Passung zu Werten von jungen Mitarbeitenden erhöhen würde. Womöglich sind hierfür aber andere Rechtsformen notwendig, um etwa dem Wachstumszwang eines Aktionariats zu entgehen. Alternative Modelle sind aber möglich.

# Literaturverzeichnis

- <sup>1</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeitsmarktstatus.html>
- <sup>2</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungsstatistik/offene-stellen.html>
- <sup>3</sup> <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-92440.html>
- <sup>4</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.23747874.html>
- <sup>5</sup> Adecco Group Schweiz. (2022). Fachkräftemangel Index Schweiz 2022. <https://www.adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/fachkrftemangel-index-schweiz-2022.pdf>
- <sup>6</sup> SECO. (2022). Prognose: Abkühlung der Konjunktur erwartet. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage--wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/konjunkturprognosen.html>
- <sup>7</sup> KOF. (2018). KOF Bulletin. [https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/KOF\\_Bulletin/2018/kof\\_bulletin\\_2018\\_05\\_de.pdf](https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/KOF_Bulletin/2018/kof_bulletin_2018_05_de.pdf)
- <sup>8</sup> Schnell, F. (2017). Strategien für das Einwanderungsland Schweiz. <https://www.avenir-suisse.ch/strategien-fuer-das-einwanderungsland-schweiz/>
- <sup>9</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/internationale-wanderung.html>
- <sup>10</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeitsmarktstatus/erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbsbevoelkerung/kuenftige-entwicklung-erwerbsbevoelkerung.assetdetail.12847549.html>
- <sup>11</sup> Lanvin, B., & Monteiro, F. (2022). The Global Talent Competitiveness Index 2022.
- <sup>12</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/aktivitaeten/oekonomische-produktion/erwerbsquote.html>
- <sup>13</sup> <https://www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI/pwc-women-in-work-index-techincal-appendix-2022.pdf>
- <sup>14</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/monitoring-legislaturplanung/querschnitts-sicht/gleichstellung/erwerbsquote-frauen.html>
- <sup>15</sup> <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54749>
- <sup>16</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeitsmarktstatus/erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/merkmale-arbeitskraefte/vollzeit-teilzeit.html>
- <sup>17</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/monitoring-legislaturplanung/querschnitts-sicht/gleichstellung/erwerbsquote-frauen.html>
- <sup>18</sup> [https://www.henrikkleven.com/uploads/3/7/3/1/37310663/zeuthen\\_lecture1\\_overview.pdf](https://www.henrikkleven.com/uploads/3/7/3/1/37310663/zeuthen_lecture1_overview.pdf)
- <sup>19</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeitsmarktstatus/erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/erwerbstaetigkeit-pensionierung.assetdetail.16724799.html>
- <sup>20</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeitsmarktstatus/erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/erwerbstaetigkeit-pensionierung.html>
- <sup>21</sup> <https://www.credit-suisse.com/ch/de/articles/private-banking/vorsorgestudie-2022-gestaltungsmoeglichkeiten-der-altersvorsorge-202204.html>
- <sup>22</sup> <https://www.tk.de/presse/themen/praevention/gesundheitsstudien/gesundheitsreport-2022-long-covid-krankenstand-2130826?tkcm=ab>
- <sup>23</sup> Ballering, A. V., van Zon, S. K., Olde Hartman, T. C., & Rosmalen, J. G. (2022). Persistence of somatic symptoms after COVID-19 in the Netherlands: an observational cohort study. *The Lancet*, 400(10350), 452-461.
- <sup>24</sup> <https://www.bkk-dachverband.de/statistik/monatlicher-krankenstand>
- <sup>25</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeitsmarktstatus/erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/arbeitszeit/absenzen.html>
- <sup>26</sup> Baer, N., Frick, U., Aebersold, P., Ammann, J., Baer, J., Caduff, S., Flammer, F., & Grütter, M. (2022). Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren. <https://workmed.ch/publikationen/>
- <sup>27</sup> Hermann, M., John, A., & Wenger, V. (2022). CSS Gesundheitsstudie 2022. <https://www.css.ch/de/ueber-css/story/medienpublikationen/gesundheitsstudie.html>
- <sup>28</sup> Lessig, L. (2009). Code: And other laws of cyberspace. ReadHowYouWant.com.
- <sup>29</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeitsmarktstatus/erwerb/loehne-erwerbseinkommen-arbeitskosten/lohnindex.html>
- <sup>30</sup> <https://www.ubs.com/global/de/media/display-page-ndp-de-20221108-ubs-outlook.html>
- <sup>31</sup> <https://www.nber.org/papers/w31010>
- <sup>32</sup> Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zhao, J. (2013). Poverty impedes cognitive function. *Science*, 341(6149), 976-980.
- <sup>33</sup> <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>
- <sup>34</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>
- <sup>35</sup> <https://ux-tauri.unisg.ch/RePEc/usc/econwp/EWP-2213.pdf>

- <sup>36</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/sake.html>
- <sup>37</sup> <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2022/i22-501.pdf>
- <sup>38</sup> Etkin, J., & Mogilner, C. (2016). Does variety among activities increase happiness?. *Journal of Consumer Research*, 43(2), 210-229.
- <sup>39</sup> Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. *Human factors*, 58(2), 279-300.
- <sup>40</sup> [https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB\\_4B7A7FC77499.P002/REF](https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_4B7A7FC77499.P002/REF)
- <sup>41</sup> <https://hbr.org/2018/07/do-your-employees-feel-respected>
- <sup>42</sup> Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as “we” and “me”. *Journal of Management*, 43(5), 1578-1608.
- <sup>43</sup> [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/digital/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-the-business-case-for-purpose.pdf)
- <sup>44</sup> Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.
- <sup>45</sup> <https://www.atlasofplaces.com/essays/on-the-phenomenon-of-bullshit-jobs/>
- <sup>46</sup> Dur, R., & Van Lent, M. (2019). Socially useless jobs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 58(1), 3-16. Dur, R., & Van Lent, M. (2019). Socially useless jobs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 58(1), 3-16.
- <sup>47</sup> Nikolova, M., & Cnossen, F. (2020). What makes work meaningful and why economists should care about it. *Labour economics*, 65, 101847.
- <sup>48</sup> Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807-817.
- <sup>49</sup> <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>
- <sup>50</sup> <https://www.randstad.com/workmonitor/>
- <sup>51</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildungswissenschaft/weiterbildung.html>
- <sup>52</sup> [https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/2023-01/Arbeitspapier\\_054\\_GFCH\\_2021-08\\_-\\_BGM\\_in\\_Schweizer\\_Betrieben.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/2023-01/Arbeitspapier_054_GFCH_2021-08_-_BGM_in_Schweizer_Betrieben.pdf)
- <sup>53</sup> Pradhan, S., Jena, L. K., & Mohapatra, M. (2018). Role of gender on the relationship between abusive supervision and employee's intention to quit in Indian electricity distribution companies. *Gender in Management: An International Journal*, 33(4), 282-295.
- <sup>54</sup> <https://navisco.com/ergebnisse-der-schweizer-it-sourcing-studie-2022-von-whitelane-und-navisco-veroeffentlicht>
- <sup>55</sup> <https://item.unisg.ch/en/divisions/production-management/swiss-manufacturing-survey-and-award>
- <sup>56</sup> [https://www.swisslife.ch/content/dam/ch\\_rel/dokumente/de/studien/Swiss\\_Life\\_Studie\\_laenger\\_leben\\_laenger\\_arbeiten\\_D.pdf](https://www.swisslife.ch/content/dam/ch_rel/dokumente/de/studien/Swiss_Life_Studie_laenger_leben_laenger_arbeiten_D.pdf)
- <sup>57</sup> Mirjam Suri, Miriam Frey, Adrian Wüest und Michael Morlok (2020): «Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus». Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 13. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern.
- <sup>58</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/katalogedatenbanken.assetdetail.23727750.html>
- <sup>59</sup> <https://recruiting.professional.ch/blog/lernendenbarometer2021>
- <sup>60</sup> <https://gdi.ch/publikationen/studien/digital-ageing-pdf-2015-d>
- <sup>61</sup> <https://www.ellex.com/de/themen/finanzen/weiblich-altersarmut-vorsorgeluecke-pensionierung-rente-gender-pension-gap/>
- <sup>62</sup> <https://www.burningglassinstitute.org/research/the-emerging-degree-reset>
- <sup>63</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/sprachen-religionen/sprachen.html>
- <sup>64</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbsbevoelkerung/auslaendische-arbeitskraefte.html>
- <sup>65</sup> <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/innovation/articles/tiefer-geschlechter-und-rostgraben-beim-frauenrentenalter.html>
- <sup>66</sup> <https://www.unicef.de/informieren/materialien/report-where-do-rich-countries-stand-on-childcare-/250788>
- <sup>67</sup> <https://magazin.nzz.ch/nzz-am-sonntag/wirtschaft/muetter-arbeiten-nicht-laenger-wenn-der-staat-kitas-foerdert-ld.1726737>
- <sup>68</sup> Felfe, C., Lechner, M., & Thiemann, P. (2016). After-school care and parents' labor supply. *Labour Economics*, 42, 64-75.
- <sup>69</sup> <https://www.ne.ch/medias/Pages/20220124-accueil-extrafamilial-uniNE.aspx>
- <sup>70</sup> Müller, K. U., & Wrohlich, K. (2020). Does subsidized care for toddlers increase maternal labor supply? Evidence from a large-scale expansion of early childcare. *Labour Economics*, 62, 101776.
- <sup>71</sup> Hermes, H., Krauß, M., Lergetporer, P., Peter, F., & Wiederhold, S. (2022). Early child care and labor supply of lower-SES mothers: A randomized controlled trial.

- <sup>72</sup> <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20210403>
- <sup>73</sup> [https://www.ecoplan.ch/download/aib\\_sb\\_de.pdf](https://www.ecoplan.ch/download/aib_sb_de.pdf)
- <sup>74</sup> <https://www.seismoverlag.ch/de/pdfgen/18632/>
- <sup>75</sup> Kleven, H., Landais, C., Posch, J., Steinhauer, A., & Zweimüller, J. (2019, May). Child penalties across countries: Evidence and explanations. In AEA Papers and Proceedings (Vol. 109, pp. 122-126). 2014 Broadway, Suite 305, Nashville, TN 37203: American Economic Association.
- <sup>76</sup> Fernández Bettelli, M. (2020). The impact of paternity leave mandates on women's employment in the OECD countries.
- <sup>77</sup> Farré, L., Felfe, C., González, L., & Schneider, P. (2022). Changing gender norms across generations: Evidence from a paternity leave reform (p. 2022). Universität Pompeu Fabra, Department of Economics and Business.
- <sup>78</sup> <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24045685>
- <sup>79</sup> <https://www.technische-logistik.net/fachmagazin/fachartikel/zentralisierte-distribution.html>
- <sup>80</sup> <https://www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/nachrichten/zentralisierung-bell-group-baut-hochautomatisiertes-verteilzentrum-166161>
- <sup>81</sup> Aghion, P., Bloom, N., Lucking, B., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2021). Turbulence, firm decentralization, and growth in bad times. *American Economic Journal: Applied Economics*, 13(1), 133-169.
- <sup>82</sup> <https://gdi.ch/publikationen/studien/die-neuen-freiwilligen-pdf-2018-d>
- <sup>83</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungsstatistik.html>
- <sup>84</sup> Lockwood, B. B., Nathanson, C. G., & Weyl, E. G. (2017). Taxation and the Allocation of Talent. *Journal of Political Economy*, 125(5), 1635-1682.
- <sup>85</sup> <https://www.ibm.com/downloads/cas/WW96PN10>
- <sup>86</sup> <https://www.ioew.de/frisch-im-ioew-fokus/postwachstum/postwachstumspioniere/>
- <sup>87</sup> <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/wie-unternehmen-ohne-wachstum-ueberleben-wollen-a-832260.html>
- <sup>88</sup> <https://purpose-economy.org/de/>
- <sup>89</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Jevons-Paradoxon>

Sämtliche Links: abgerufen am 19.5.2023





© GDI 2023

**Herausgeber**

GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Langhaldenstrasse 21

CH-8803 Rüschlikon

[www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)