

# Arbeitsraum Schweiz: Ready for Re-Design

CHANCENBAROMETER  
2023

# Die Schweiz kann mehr

Keine Frage: Wir alle wünschen uns eine erfolgreiche Zukunft für unser Land. Und Fakt ist, in der rohstoffarmen Schweiz sind der Mensch und seine Arbeitskraft das wertvollste Gut. Der Wohlstand der Schweiz hängt jedoch im hohen Masse davon ab, ob es uns gelingt, den stark zunehmenden Mangel an Arbeitskräften zu überwinden.

## Wir bieten Lösungen.

Im **4. Chancenbarometer** zeigen wir, was die Schweiz zum Thema Arbeit denkt und welche Gestaltungsmöglichkeiten die Bevölkerung sieht.

Wir beantworten die Fragen, wie die Arbeit besser zur Familie passt. Wie sich die Arbeit flexibler in jede Lebensphase integrieren lässt. Oder wie sich die Interessen der Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen besser aufeinander abstimmen lassen. Auch wie eine Individualbesteuerung, die unabhängig vom Zivilstand ist, sowie eine Modernisierung des Arbeitsgesetzes mithelfen, die Erwerbsquote zu optimieren. Und wir weisen auf die Gründe hin, warum sich viele gegen ein höheres Arbeitspensum entscheiden. Sie bieten ebenfalls Ansatzpunkte, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken.

Denn die Schweiz kann mehr: Sie kann aus eigener Kraft ein schönes Stück weit dem Mangel an Arbeitskräften begegnen. Das ist umso wichtiger, da das Potenzial ausländischer Arbeitskräfte ebenfalls aus demografischen Gründen zurückgeht. Mit vermehrter Eigeninitiative und Agilität von uns allen stärken wir unser Land. Dabei bleiben ein flexibler Arbeitsmarkt sowie ein offener Wirtschaftsstandort zentral für die Prosperität unseres Landes.

Die Arbeit ist und bleibt der Kitt der Gesellschaft. Die Ergebnisse unserer Untersuchung bieten Chancen zu einem neuen Gesellschaftsvertrag, der die Familienbedürfnisse mitdenkt und alle Generationen einschliesst.



**Jobst Wagner**

Stiftungspräsident  
LARIX Foundation.  
Innovation matters.  
Initiant StrategieDialog21



**Tina Freyburg**

Professorin für Vergleichende  
Politikwissenschaft,  
Universität St.Gallen

# Zum perfekten Match

In zehn Schritten zur Entspannung auf dem Arbeitsmarkt.

1

**An einem Strang ziehen.** Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen sehen in der Flexibilität die Top-Chance.

ab Seite 8



2

**Checkliste Traum-Job.**

Das Experiment macht die Präferenzen der Arbeitsmarktteilnehmer:innen deutlich.

ab Seite 10



3

**Noch kein Match.** Branchenübergreifend klaffen die Vorstellungen auseinander.

ab Seite 12



4

**Ein Herz für Familie.** Industrie punktet mit Familienfreundlichkeit bei den Arbeitnehmer:innen.

ab Seite 14



5

**Vollzeitarbeit: wenig lohnend.**

Richtige Anreize machen 100%-Pensum wieder attraktiv.

ab Seite 16

+

**Das Chancenplakat im 4-Jahres-Rückblick:**

Handeln ist der angesagte Trend.

Poster am Magazin-Ende

**Mehr Teilzeit, weniger Mangel.**

Drei Massnahmen zuhanden der relevanten Stakeholder.

ab Seite 26

10

9

**Auf einen Blick.** Werkzeugkasten zur Mobilisierung und Attraktivitätssteigerung des Arbeitsmarkts.

ab Seite 24

**Raus aus der Komfortzone.**

Jüngere wollen Kinder + Karriere + Klima.

ab Seite 22

8

7

**Un-Ruhestand nutzen.** Gleitzeit, Entlastung bei der Kinderbetreuung und gesellschaftlicher Beitrag als Hauptmotive der Älteren.

ab Seite 20

**Ressourcenland Schweiz.**

Erwerbsarbeit in Konkurrenz mit Freizeit und Familie.

ab Seite 18

6

# «Die Schweiz wieder zu einem Kompetenz- und Qualitätszentrum machen.»

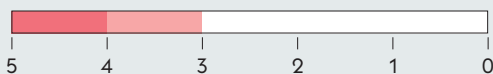
Umfrageteilnehmer, 49, Mézières (VD)



## Der Arbeitskräftemangel als Chance

Zustimmung, in Prozent:

□ «keine/kaum» ■ «grosse» ■ «sehr grosse»



## Der Mangel an Arbeitskräften kann für die Schweiz eine Chance sein

Die Arbeitslosigkeit ist in der Schweiz auf einem Rekordtief, und die Zahl der unbesetzten Stellen steigt. Ein Luxusproblem? Wohl kaum. Ein intakter Arbeitsmarkt ist für die Schweizer Wirtschaft zentral, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Eine Wachstumsbremse? Keineswegs. Wenn wir den Engpass als Aufforderung verstehen, die Arbeitswelt zu modernisieren, dann wird aus dem Mangel eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Landes. Darin sind sich die befragten Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen einig: Der Arbeitskräftemangel ist auch eine Chance. Für jeweils fast 50 Prozent birgt er ein grosses bis sehr grosses Potenzial für positive Veränderungen in der Arbeitswelt und darüber hinaus.

# Flexibilität und Offenheit



**Herr Bundesrat Parmelin, warum ist positives Denken für die Schweiz gerade jetzt so wichtig?**

Nach der Pandemie und seit der russischen Militärangriff gegen die Ukraine steht auch die Schweiz vor verschiedenen Herausforderungen. Diesen kann am besten mit einem chancenorientierten Denken begegnet werden – im Kleinen wie im Grossen.

**Der akute Fach- und Arbeitskräftemangel ist eine dieser Herausforderungen. Wie schätzen Sie die aktuelle Situation ein?**

Die Arbeitslosigkeit ist mit rund 2 Prozent auf einem historischen Tiefststand, der Arbeitsmarkt ist geradezu ausgetrocknet. Darum sprechen wir nicht länger nur von einem Fachkräftemangel, sondern allgemeiner von einem Arbeitskräftemangel. Dies, weil die Unternehmen über alle Branchen und Berufe hinweg Mühe haben, offene Stellen zu besetzen.

Für die Unternehmen bedeutet diese Knappheit, dass sie einen Teil an zusätzlicher Wertschöpfung nicht generieren können. Und somit wächst unser Wohlstand nicht so stark, wie dies mit genügend Arbeitskräften möglich wäre.

**Bundesrat Guy Parmelin**

Vorsteher des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)

Andere Länder, nämlich solche mit hoher Arbeitslosigkeit, würden sich unsere Probleme wünschen! In der Tat lässt der Arbeitskräftemangel darauf schliessen, dass unser Wirtschaftsstandort international hoch konkurrenzfähig und attraktiv ist. Schweizer Produkte und Dienstleistungen sind im In- und Ausland gefragt. Die Auftragsbücher vieler Unternehmen sind voll.

**Welche Chancen sehen Sie in der aktuellen Herausforderung des Arbeitskräftemangels?**

Eine grosse Chance sehe ich darin, dass der Arbeitskräftemangel den Strukturwandel der Wirtschaft fördert. Denn jetzt müssen die Unternehmen die Arbeitskräfte wirklich effizient einsetzen – nämlich so, dass sie eine möglichst grosse Wertschöpfung generieren.

Und die jetzige Situation ist natürlich auch eine Chance für Arbeitnehmer:innen. Sie befinden sich etwa bei Lohnverhandlungen in einer gestärkten Position. Und ihnen stehen neue Möglichkeiten offen, sollten sie den Wunsch hegen, die Stelle zu wechseln.

Fazit: Ich bin überzeugt, dass unsere Wirtschaft – einmal mehr – dabei ist, die aktuellen Herausforderungen erfolgreich anzupacken.

«Die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, hat in der Tat einigen Einfluss darauf, ob eine Person überhaupt eine Erwerbstätigkeit ausübt oder dem Arbeitsmarkt ganz fern bleibt.»

Bundesrat Guy Parmelin

**In unserem Land wird es immer schwieriger, offene Stellen mit Inländer:innen zu besetzen. Was kann der Bund dagegen tun?**

In einem funktionierenden Arbeitsmarkt stehen die Branchen miteinander im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte. Arbeitskräftemangel ist daher auch ein Signal dafür, dass es eine Nachfrage gibt, die das Angebot übersteigt. Die Akteur:innen sollen diese Signale erkennen und auf einen Ausgleich hinwirken. Der Bund kann einen gesetzlichen Rahmen setzen, Aufgaben koordinieren und Informationen bereitstellen. Dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, ist dann die Aufgabe von Institutionen in den Bereichen Bildung, Weiterbildung, Arbeitsintegration, aber vor allem auch der Branchen und Unternehmen, welche die Fachkräfte nachfragen.

**Zum Arbeitskräftemangel trägt die Teilzeitarbeit bei, die in der Schweiz einen zunehmend höheren Stellenwert genießt. Wie könnte der Bund die Arbeitnehmer:innen ermutigen, länger zu arbeiten?**

Die Aussage ist nicht ganz korrekt, denn trotz des Trends zur Teilzeitarbeit hat das Arbeitsangebot in der Schweiz stetig zugenommen. Die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, hat in der Tat einigen Einfluss darauf, ob eine Person überhaupt eine Erwerbstätigkeit ausübt oder dem Arbeitsmarkt ganz fern bleibt. Dank Teilzeitarbeit haben wir beispielsweise so viele Frauen

im Arbeitsmarkt. Hier muss der Staat nicht eingreifen. Der Bund setzt sich aber für gute Rahmenbedingungen zur Ausnutzung des inländischen Arbeitskräftepotenzials ein. Dabei liegt der Fokus auf der Höherqualifizierung der Arbeitnehmer:innen entsprechend dem Bedarf der Wirtschaft, auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie auf der Schaffung guter Rahmenbedingungen zur Erwerbstätigkeit bis zum Rentenalter und darüber hinaus.

**Die Schweizer Wirtschaft weist im Durchschnitt eine eher schwache Arbeitsproduktivität auf. Welche wirtschaftspolitischen Massnahmen bieten sich an, diese so zu verbessern, dass es weniger Arbeitskräfte braucht?**

Ein starkes Produktivitätswachstum ist der Kern unseres Wohlstands. Die Schweiz schneidet hier im letzten Jahrzehnt nicht schlecht ab, aber sie steht auch nicht an der Spitze der OECD-Länder.

Grundlage für ein weiterhin solides Produktivitätswachstum sind stabile, wettbewerbs- und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen. Die Schweiz muss Sorge tragen zur Flexibilität ihres Arbeitsmarkts und sollte sich weiterhin für einen offenen Wirtschaftsstandort einsetzen.

Für das künftige Produktivitätswachstum wird entscheidend sein, dass wir protektionistischen Tendenzen entschieden entgegen treten und unsere Märkte nicht abschotten. Gleichsam sollten wir schauen, dass wir nicht «überregulieren» und keine neuen bürokratischen Hürden für innovative Unternehmen aufbauen.

# An einem Strang ziehen

**Das Chancenbarometer fokussiert sich auf das inländische Potenzial.  
Eine gemeinsame Anstrengung aller Akteur:innen ist möglich.**

Positive Nachrichten treten angesichts der geopolitischen Turbulenzen in den Hintergrund. Eine Ausnahme bildet der Schweizer Arbeitsmarkt: Er zeigt sich in Bestform. Die Gründe für den erhöhten Personalbedarf umfassen Entwicklungen in der Wirtschaft selbst, etwa der rasche Aufschwung nach der Pandemie sowie die Digitalisierung und die damit einhergehenden veränderten Anforderungen. Die grosse Nachfrage ist auch die Folge einer alternden Bevölkerung und sich ändernder Lebensgewohnheiten. Hier können Lösungen ansetzen.

## **Das inländische Potenzial nutzen**

Das **Chancenbarometer** richtet den Blick auf das inländische Potenzial. Es fragt nach den Bedingungen, unter denen inländische Arbeitskräfte sich wieder oder stärker im Arbeitsmarkt einbringen würden. Dabei erkennt es an, dass gesellschaftliche Gruppen unterschiedliche Bedürfnisse und Präferenzen aufweisen. So wie sich auch Arbeitgeber:innen in ihren Möglichkeiten und Anforderungen unterscheiden. Der Arbeitskräftemangel kann behoben werden, wenn Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen an einem Strang ziehen

und die Möglichkeiten der Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit kreativ und verantwortungsvoll nutzen. Die Politik muss dafür die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen.

## **Zwei Fliegen mit einer Klappe**

Selbst wenn die Mobilisierung im Inland gelingt, dürfte sie nicht ausreichen. Bisher konnten offene Stellen relativ problemlos mit Arbeitskräften aus dem Ausland besetzt werden. Heute sind Arbeitskräfte in den Nachbarländern ebenfalls knapp und gesucht. Massnahmen zur Modernisierung des Arbeitsmarkts erhöhen die Beliebtheit der Schweiz für Arbeitnehmer:innen aus dem Ausland. Wenn es der Politik zusammen mit den Sozialpartner:innen und der Verwaltung gelingt, den Arbeitsmarkt für Arbeitskräfte aus dem In- und Ausland attraktiv zu halten, bleibt die Schweizer Wirtschaft fit für die Zukunft.

**«Jetzt ist die Zeit, neue Modelle auszuprobieren, wie die 4-Tage-Woche, Jobsharing, flexiblere Arbeitszeiten und Steueranreize für nachhaltige Unternehmensstrategien.»**

Umfrageteilnehmerin, 35, Bern (BE)

**1,9 %**

Rekordtiefe Arbeitslosenquote, Juni 2023 (Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO).



## Diese Chancen bietet der Arbeitskräftemangel

Chancen sind Handlungsaufforderungen an Politik, Wirtschaft und Bürger:innen



**Arbeitgeber:innen**



**Arbeitnehmer:innen**

**Ausprobieren verschiedener  
Arbeitsmodelle**

**1**

**Abbau bürokratischer Hürden im  
Alltag und mit Behörden**

**Mehr Flexibilität und  
individuelle Lebensentwürfe**

**2**

**Mehr Flexibilität und  
individuelle Lebensentwürfe**

**Erhöhte Investitionen in Bildung  
und Forschung**

**3**

**Ressourcen-effiziente  
Innovationen**

### **Arbeitgeber:innen:**

Sie betrachten den Arbeitskräftemangel primär als Gelegenheit, neue Arbeitsmodelle zu testen. Sie erwarten auch verstärkte Investitionen in Bildung und Forschung und damit in die Qualifikation der Mitarbeiter:innen sowie die Freisetzung von Ressourcen durch die Weiterentwicklung automatisierter Abläufe.

### **Arbeitnehmer:innen:**

Sie erhoffen sich vor allem weniger bürokratische Hürden, etwa bei der Bewilligung flexibler Arbeitszeiten. Zudem setzen sie auf effizienteres Arbeiten durch neue Technologien und andere Innovationen. Dadurch bleibt mehr Zeit und Energie für ihre Kernaufgaben, und Überlastungssituationen können vermieden werden.

Die Arbeitswelt der Zukunft ist flexibel und individuell. Das Chancenbarometer zeigt: Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen sehen zu ähnlichen Anteilen in bedürfnisorientierten Arbeitsformen die Chance, individuelle Lebenswege und die Anforderungen der Arbeitswelt in Einklang zu bringen.

# Checkliste Traum-Job

**Rezepte für attraktive Arbeitsplätze auf dem Prüfstand.  
Antworten auf Kernfragen der Personalrekrutierung.**

Die Idealvorstellungen der Arbeitgeber:innen von ihren optimalen Mitarbeiter:innen stimmen nicht unbedingt mit den Visionen der Mitarbeiter:innen von ihrem idealen Arbeitsplatz überein. Wenn die verfügbaren Arbeitsplätze limitiert sind, müssen sich in erster Linie die Arbeitssuchenden an die Anforderungen der Arbeitgeber:innen anpassen. In Zeiten, in denen Stellen unbesetzt bleiben und Arbeitskräfte knapp sind, sind die Arbeitgeber:innen gefordert. Es liegt an ihnen, in ihre Attraktivität zu investieren, ihre Stärken deutlicher zu kommunizieren und ihre Rekrutierungsmethoden zeitgemäss auszurichten.

## **Ein Experiment gibt Antworten**

Das **Chancenbarometer** gibt Orientierung. In einem Umfrageexperiment simuliert es eine reale Entscheidungssituation, in der Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen dieselben Stellenprofile vergleichen. Für jeden Vergleich geben sie an, welches der beiden Profile sie eher annehmen bzw. auschreiben würden. Der direkte Vergleich von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen gibt Aufschluss über

Unterschiede und Übereinstimmungen in ihren Präferenzen. Er zeigt auf, wo Arbeitgeber:innen im Wettbewerb um Mitarbeiter:innen investieren und wie sie das inländische Potenzial für sich mobilisieren können.

## **Arbeitgeber:innen haben die Hebel in der Hand**

Konkret unterscheiden sich die Profile in neun Kriterien, anhand derer Personen typischerweise entscheiden, ob sie sich auf eine Stelle bewerben oder nicht. So lässt sich der passende Mix aus klassischen Kriterien (wie Gehaltshöhe oder Aufstiegschancen) und moderneren Faktoren (wie Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit) finden. Die demografischen, wirtschaftlichen und strukturellen Ursachen des Arbeitskräftemangels liegen zwar ausserhalb des Einflussbereichs der Arbeitgeber:innen. Indem sie sich auf die Bedürfnisse der potenziellen Mitarbeiter:innen einstellen, haben es die Arbeitgeber:innen jedoch in der Hand, sich gegen ihre Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten.

**«Der Personalmangel hat die Verhältnisse auf den Kopf gestellt. Heute müssen sich die Arbeitgeber:innen bei den Mitarbeiter:innen bewerben. Früher war es umgekehrt.»**

Umfrageteilnehmer, 42, Bern (BE)

**49'204**

gemeldete offene Stellen,  
Juli 2023 (Staatssekretariat für  
Wirtschaft, SECO).

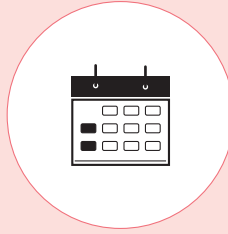
# Checkliste zur Gewinnung von Arbeitskräften im Experiment

Welche Angebote machen Arbeitgeber:innen, und was suchen Arbeitnehmer:innen?



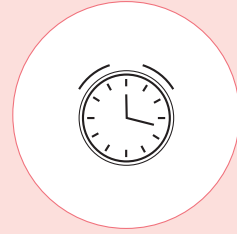
## Lohn

- Unterdurchschnittlich
- Durchschnittlich
- Überdurchschnittlich



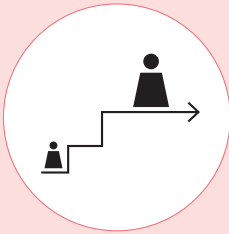
## Arbeitspensum

- Vollzeit
- Teilzeit
- Auf Abruf



## Arbeitszeitmodell

- Feste Arbeitszeiten
- Gleitzeit
- Vertrauensarbeitszeit



## Aufstiegsmöglichkeit

- Nicht vorgesehen
- Innerhalb von drei Jahren
- Innerhalb eines Jahres



## Entwicklungsmöglichkeit

- Nicht vorgesehen
- Vorgegebene Weiterbildungen
- Frei wählbare Weiterbildungen



## Kindertagesbetreuung

- Keine finanzielle Unterstützung
- Übernahme der Kosten zu 20 %
- Kostenlose Betriebskita



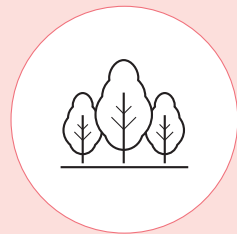
## Unternehmenskultur

- Löhne sind nicht transparent
- Löhne transparent, ausser Kader
- Löhne sind transparent



## Gesellschaftlicher Beitrag

- Nicht gegeben
- Unklar
- Gegeben



## Nachhaltigkeitsstrategie

- Kaum Massnahmen
- Erste Massnahmen vorhanden
- Umfangreiche Massnahmen

Der Vergleich der Präferenzen von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen gibt Antworten auf die Kernfragen der Personalrekrutierung: Mit welchen Jobprofilen glauben Arbeitgeber:innen, Arbeitskräfte gewinnen zu können? Worauf schauen Arbeitnehmer:innen heute, wenn sie über ein Angebot entscheiden? Wie ansprechend ist das von den Arbeitgeber:innen bevorzugte Profil in den Augen potenzieller Mitarbeiter:innen?

# Noch kein Match

**Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen uneins.  
Top-Prioritäten zeigen Wege zur Personalgewinnung auf.**

Als Arbeitgeber:in attraktiv zu sein, reicht heute nicht aus, um Personal zu gewinnen. Dennoch ist die Arbeitgeberattraktivität ein wesentliches Kriterium bei der Rekrutierung. Wer ein schlechtes Image hat, hat im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte kaum Erfolgchancen. Der experimentelle Vergleich der drei Kriterien, die für Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen jeweils entscheidend für die Auswahl eines Stellenprofils sind, gibt Hinweise darauf, was Erstere suchen und was Letztere im Durchschnitt bieten können oder wollen.

## Steigerung der Attraktivität möglich

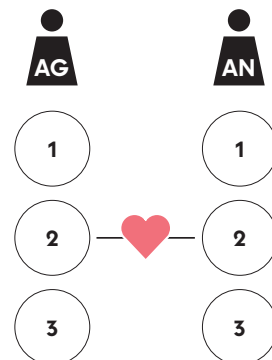
Das **Chancenbarometer** zeigt, dass Arbeitgeber:innen branchenübergreifend entweder nicht wissen, wie sie ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt steigern können (bzw. dies nicht leisten können) – oder noch nicht bereit sind, diesen Weg zu gehen. Denn während Arbeitnehmer:innen Stellenangebote mit Entwicklungsmöglichkeiten und teilweiser Übernahme der Kinderbetreuungskosten besonders interessant finden, schreibt der/die durchschnittliche Arbeitgeber:in eher Stellen aus, die weder

eine Mitfinanzierung der Kinderbetreuung noch eine Entwicklungsförderung vorsehen.

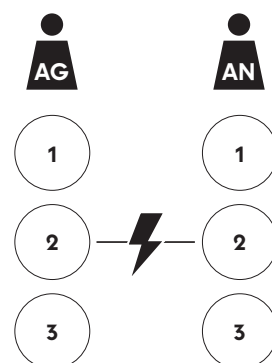
## Umdenken erforderlich

Es gibt kein Universalrezept, das Arbeitgeber:innen hilft, ihr Image zu verbessern, um Mitarbeiter:innen zu gewinnen und zu halten. Zu unterschiedlich sind die Bedürfnisse je nach Branche, Unternehmensgrösse und Standort. Was in der Pharmaindustrie funktioniert, kann im sozialen Dienst scheitern. Der Einblick in die Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen und deren Abgleich mit den Vorstellungen der Arbeitgeber:innen fordert dennoch zum Umdenken auf. Von einer höheren Arbeitgeberattraktivität in der Schweiz können alle nur profitieren: Kriterien wie eine offene Unternehmenskultur, Entwicklungsförderung und Familienfreundlichkeit stärken das Engagement der Mitarbeiter:innen und tragen zum Erfolg von Unternehmen bei.

## Das Vergleichs-Prinzip:



## Match innerhalb der Top-3-Prioritäten



## Konflikt innerhalb der Top-3-Prioritäten

# Arbeitgeber:innen setzen andere Prioritäten als Arbeitnehmer:innen

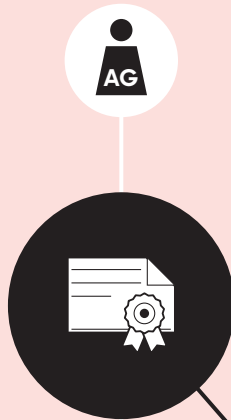
Knackpunkte sind Kinderbetreuung und Karriereoptionen.

Bevorzugte Ausprägung im Stellenprofil:  
**Arbeitgeber:in (AG)**  
**Arbeitnehmer:in (AN)**

1. Priorität

## Entwicklung

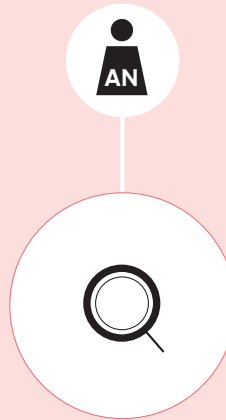
- Nicht vorgesehen
- Angebot vorgegeben
- Angebot frei wählbar



1. Priorität

## Unternehmenskultur

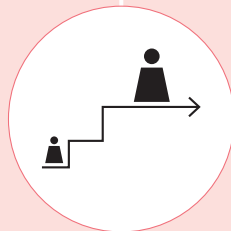
- Löhne nicht transparent
- Transparent, ausser Kaderstellen
- Löhne transparent



2. Priorität

## Aufstieg

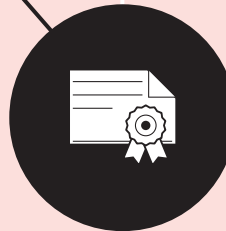
- Nicht vorgesehen
- Innerhalb 3 Jahre
- Innerhalb 1 Jahres



2. Priorität

## Entwicklung

- Nicht vorgesehen
- Angebot vorgegeben
- Angebot frei wählbar



3. Priorität

## Kinderbetreuung

- Nicht vorgesehen
- 20% d. Kosten gedeckt
- Kostenlose Betriebskita



3. Priorität

## Kinderbetreuung

- Nicht vorgesehen
- 20% d. Kosten gedeckt
- Kostenlose Betriebskita



**Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmer:in sich auf Stelle bewirbt: 40,35%.**

Branchenübergreifend klaffen die Vorstellungen einer attraktiven Stelle zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen auseinander. Entsprechend gering ist die Wahrscheinlichkeit mit rund 40 Prozent, dass sich Arbeitnehmer:innen auf eine Stelle bewerben, welche die Top-3-Kriterien der Arbeitgeber:innen erfüllt.

# Ein Herz für Familie

**Der Industrie-Sektor betont klassische Lohn- und Karriereanreize. Und investiert in arbeitnehmerfreundliche Kindertagesbetreuung.**

Gute und bezahlbare Kinderbetreuung ist eine Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In der Schweiz fehlt es nicht nur an Betreuungsplätzen. Die Kosten müssen weitgehend privat getragen werden – und die Schweiz steht mit den teuersten Krippenplätzen an der Spitze der OECD-Länder. Im Bereich der Kinderbetreuung können sich Unternehmen daher einen Vorteil verschaffen. Familienfreundliche Unternehmen machen sich nicht nur für Bewerber:innen attraktiv; sie binden auch bereits beschäftigte Mitarbeiter:innen. Wenn die Kinder tagsüber gut betreut sind, können sich die Eltern auf ihre Arbeit konzentrieren.

## **Mit Familienfreundlichkeit punkten**

Das **Chancenbarometer** verdeutlicht am Beispiel der Industrie (hier: Pharma- und Chemiebranche, die Bauwirtschaft und Logistik), wie wichtig gezielte Massnahmen sind. Arbeitgeber:innen geben hier an, bevorzugt Stellenprofile auszuschreiben, die eine Mitfinanzierung der Betreuung vorsehen. Damit treffen sie einen Nerv. Denn: Für Arbeitnehmer:innen in der Indus-

trie bestimmt – neben Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit – insbesondere die Familienfreundlichkeit, wie sehr sie eine ausgeschriebene Stelle anspricht.

## **Sinnvolle Arbeit und fairer Lohn**

Menschen wollen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen und nicht nur Geld verdienen. Im besten Fall sind Nachhaltigkeit und soziales Engagement in die Unternehmensstrategie integriert. Aber auch Organisationen, die Ökostrom beziehen, auf regionale Verpflegung setzen oder ihren Mitarbeiter:innen ein Generalabonnement für den öffentlichen Verkehr sponsern, können punkten. Das Gehalt ist hingegen keine Priorität der Arbeitnehmer:innen. Gerade in Zeiten des Arbeitskräftemangels ist es jedoch unwahrscheinlich, dass sich Mitarbeiter:innen mit einem Lohn zufriedengeben, der unter dem marktüblichen Durchschnitt liegt. Vielmehr wird ein fairer Lohn ebenso vorausgesetzt wie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Die Industrie scheint dies mehrheitlich erkannt zu haben.

«In Zeiten des Arbeitskräftemangels müssen wir unsere Arbeitszeitmodelle überdenken und familienfreundliche Strukturen schaffen.»

Umfrageteilnehmerin, 48,  
Schönenwerd (SO)

**35 %**

des durchschnittlichen Einkommens eines Ehepaars kostet ein Vollzeit-Kitaplatz, 2022 (OECD).

# Industrie punktet mit Familienfreundlichkeit

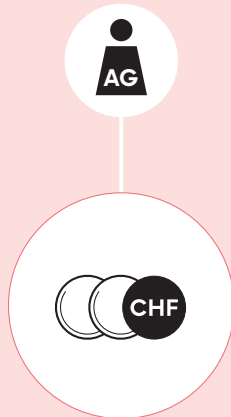
Arbeitgeber:innen garantieren Lohn; Arbeitnehmer:innen suchen Sinn.

Bevorzugte Ausprägung im Stellenprofil:  
**Arbeitgeber:in (AG)**  
**Arbeitnehmer:in (AN)**

1. Priorität

## Lohn

- Unterdurchschnittlich
- Durchschnittlich
- Überdurchschnittlich



1. Priorität

## Kinderbetreuung

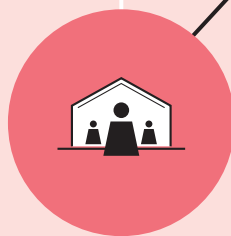
- Nicht vorgesehen
- 20% d. Kosten gedeckt
- Kostenlose Betriebskita



2. Priorität

## Kinderbetreuung

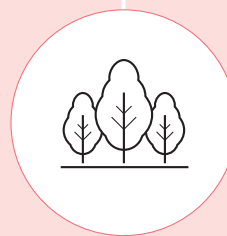
- Nicht vorgesehen
- 20% d. Kosten gedeckt
- Kostenlose Betriebskita



2. Priorität

## Nachhaltigkeit

- Nicht vorhanden
- Kaum vorhanden
- Umfassend vorhanden



3. Priorität

## Entwicklung

- Nicht vorgesehen
- Angebot vorgegeben
- Angebot frei wählbar



3. Priorität

## Beitrag Gesellschaft

- Beitrag nicht gegeben
- Beitrag unklar
- Beitrag gegeben



Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmer:in sich auf Stelle bewirbt: **50,6 %.**

Die Industrie setzt auf Familienfreundlichkeit und damit auf eine Kernpriorität der Arbeitnehmer:innen. Sie würden sich mit etwas über 50 Prozent Wahrscheinlichkeit auf das von Arbeitgeber:innen bevorzugte Profil bewerben. Organisationen gewinnen Mitarbeiter:innen, die mehr als Gehalt und Karriere suchen, wenn sie ihre ökologische und soziale Verantwortung glaubwürdig demonstrieren.

# Vollzeitarbeit: wenig lohnend

**Ein 100%-Pensum benötigt passende Anreize.  
Für Männer und für Frauen.**

Frauen sind mindestens genauso gut ausgebildet wie Männer. Auch das Berufsleben kinderloser Frauen unter 40 ähnelt dem gleichqualifizierter Männer. Heirat beeinflusst dies kaum, ebenso wenig wie die Geburt eines Kindes an sich. Entscheidend für die Erwerbstätigkeit von Frauen sind die Bedingungen nach der Elternzeit. So fällt die Schweiz im europäischen Vergleich (2021) der Erwerbsquoten von Müttern von Rang 8 – ein Kind unter 6 Jahren – auf Rang 17 zurück, wenn die Kinder zwischen 6 und 11 Jahre alt sind. Und wer erwerbstätig ist, arbeitet mehrheitlich Teilzeit; ein Drittel sogar weniger als 50 Prozent.

## **Anreize steigern Erwerbspensum**

Das **Chancenbarometer** identifiziert die bevorzugten Stellenprofile der Schweizer:innen. Es zeigt, dass sie sich der gesellschaftlichen Realitäten bewusst sind: Männer suchen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, die sich eher in einer Vollzeitstelle realisieren lassen; Frauen bevorzugen flexible Teilzeit- und Gleitzeitstellen, die eine Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und unbezahlter Care-Arbeit

ermöglichen. Angesichts der hohen Kosten für externe Kinderbetreuung lohnt sich ein Zweit-Einkommen rein finanziell selten, insbesondere für Ehepaare wegen des erhöhten Bundessteuersatzes für gemeinsam veranlagte Einkommen. Diesen Fehlanreiz kann das Parlament korrigieren, wenn es über eine zivilstandsunabhängige Individualbesteuerung berät.

## **Gewinn auch für Sozialsysteme**

Gleichzeitig führt Teilzeitarbeit zu niedrigeren Einkommen, schlechterer sozialer Absicherung (u. a. Pensionskasse) und geringeren Aufstiegschancen. Führungspositionen setzen meist ein Vollzeitpensum voraus. Zudem sind bestimmte Berufsfelder für Teilzeit nicht zugänglich. Jobs in Bereichen wie Unternehmensberatung, Anwaltschaft oder Universitätsspitälern erfordern oft lange und unvorhersehbare Einsätze. Wer dies nicht auf sich nehmen will oder kann, dem bleiben diese Hochlohnjobs meist verschlossen. Ein höheres Erwerbspensum kann Frauen zu besseren Karrierechancen und finanzieller Unabhängigkeit, auch im Alter, verhelfen.

**«Solange wir es uns leisten können, weniger Frauen als Männer im Top-Management zu haben, ist der Arbeitskräftemangel noch kein ernsthaftes wirtschaftliches Problem.»**

Umfrageteilnehmerin, 35,  
Bäumlihof (BS)

**62%**

Erwerbsquote Frauen, 2022  
(Bundesamt für Statistik, BFS).

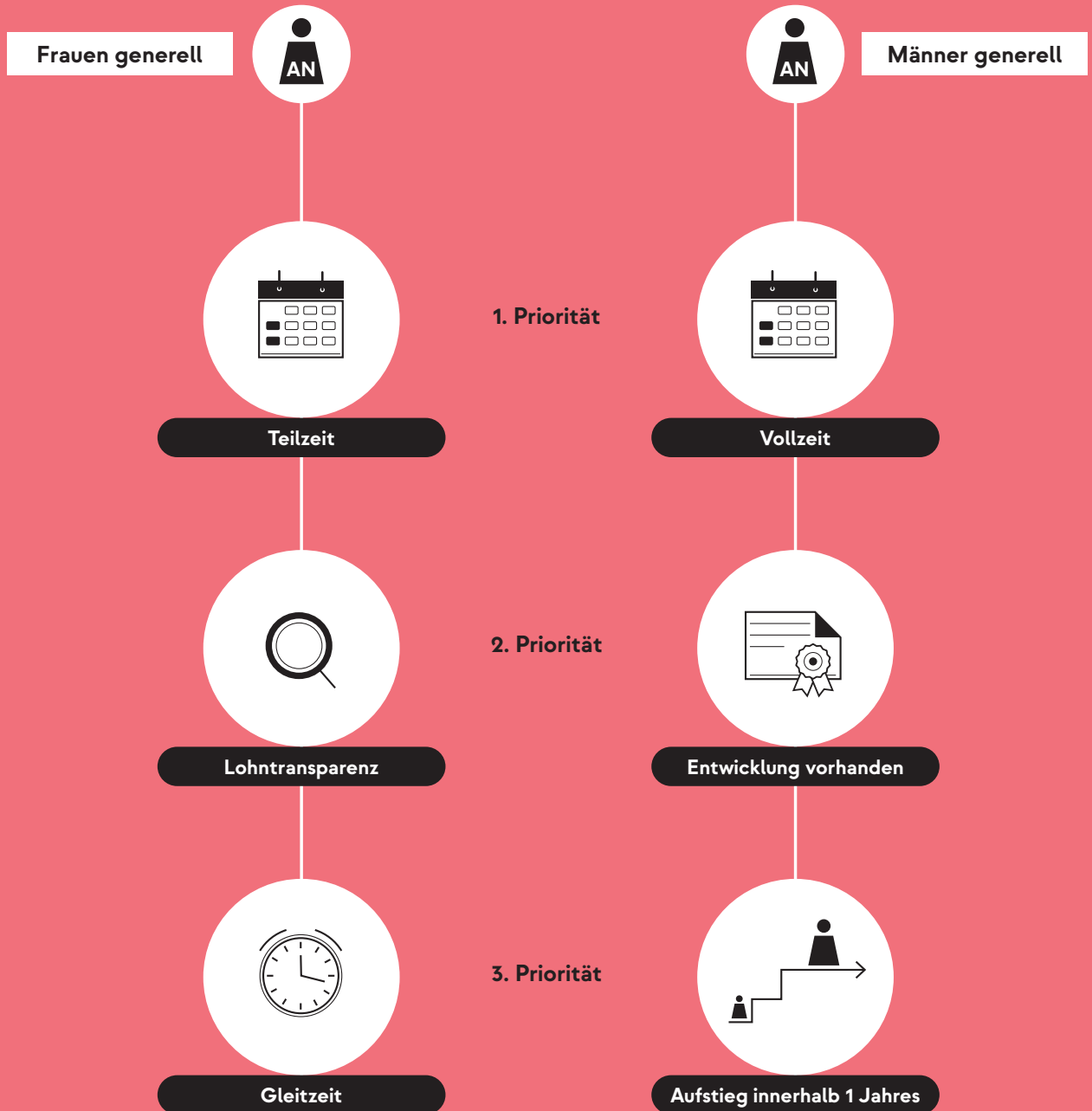
**72%**

Erwerbsquote Männer, 2022  
(Bundesamt für Statistik, BFS).



## Berufliche Vorlieben spiegeln Arbeitsteilung zu Hause

Frauen wählen flexible Optionen; Männer streben nach Perspektive.



Frauen präferieren Modelle, die eine flexible Aufteilung von unbezahlter und bezahlter Arbeit ermöglichen; Lohntransparenz soll Lohndiskriminierung verhindern. Männer setzen auf Karriere. Führungspositionen sind meist mit Vollzeitbeschäftigung verbunden.

# Ressourcenland Schweiz

**Arbeitspotenzial im Inland ist vorhanden.  
Frauen und Ältere stärker integrieren.**

Rund 37 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten mit einem reduzierten Pensum von weniger als 90 Stellenprozent. Mit diesem inländischen Potenzial kann der Arbeitskräftemangel reduziert werden. Dazu müssen die Rahmenbedingungen so optimiert werden, dass Erwerbstätige ihr Pensum wieder erhöhen bzw. nicht weiter reduzieren und bisher Nichterwerbstätige ihre Arbeitskraft einbringen.

## **Vielfältige Motive für Teilzeit**

Das **Chancenbarometer** fragt nach den Gründen gegen eine Vollzeitbeschäftigung. Während Männer in Teilzeit und Frühpensionierte in erster Linie die eigene Freizeit oder Weiterbildung nennen, sind es bei teilzeitbeschäftigten Frauen und Familienmanagerinnen vor allem Betreuungspflichten. Wenn nicht durch Krankheit oder Erschöpfung bedingt, ist ein geringes Erwerbspensum also entweder freiwillig gewählt oder aufgrund von Hürden wie mangelnder Vereinbarkeit notwendig. In beiden Fällen bieten sich Lösungsansätze an, um diese Personengruppen (wieder stärker) in die Arbeitswelt zu integrieren. Und damit auch ihre

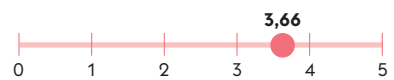
Zufriedenheit mit der Arbeitssituation wieder zu erhöhen.

## **Stereotype durchbrechen**

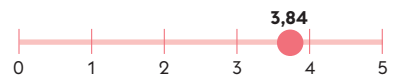
Der Löwenanteil der unbezahlten Care-Arbeit wird weiterhin von Frauen geleistet. Trotzdem: Das Erwerbspensum von erwerbstätigen Müttern ist in den letzten 10 Jahren deutlich gestiegen; und laut Bundesamt für Statistik würden 15 Prozent der teilzeiterwerbstätigen Mütter mehr arbeiten, wenn es finanziell attraktive Betreuungsangebote gäbe (gegenüber 2 Prozent bei den Männern). Eine fortschrittliche Familienpolitik wie die flexible Aufteilung der Elternschaft zwischen Vätern und Müttern schafft anerkanntermassen Anreize für eine weniger traditionelle Arbeitsteilung. Langfristig fördert dies anti-stereotypes Verhalten von Eltern und prägt die Geschlechternormen der kommenden Generationen. Doch selbst wenn sich die Rollenbilder modernisieren, steigt die Erwerbsbeteiligung nicht automatisch. Die hohen Kosten externer Betreuung binden Väter und/oder Mütter in Teilzeit. Hier gilt es anzusetzen.

## **Skala der Zufriedenheit**

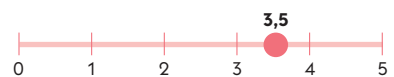
Mittelwerte für Arbeitnehmer:innen, keine (0) bis volle Zufriedenheit (5)



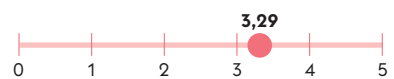
**Vollzeit**



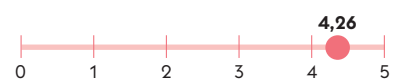
**Teilzeit (über 60%)**



**Teilzeit (unter 60%)**



**Familienmanagerinnen**



**Vorruhestand**

Vollzeitbeschäftigte sind signifikant zufriedener mit ihrem Status als solche in Teilzeit mit unter 60%, aber signifikant weniger zufrieden als solche mit über 60%.

## Erwerbsarbeit in Konkurrenz mit Freizeit und Familie

Care-Arbeit und Freizeitbedürfnis als Haupttreiber von Teilzeitarbeit.



Männer in Teilzeit (mit einem Pensum von unter 60 Prozent) sowie Personen im Vorruhestand nennen vor allem persönliche Freizeitbedürfnisse oder Weiterbildung als Gründe gegen eine Vollzeitstelle. Teilzeiterwerbstätige Frauen (mit einem Pensum unter 60 Prozent) und Familienmanagerinnen betonen vor allem die Vereinbarkeit mit der Familie. Die verschiedenen Gründe weisen auf unterschiedliche Anreize für mehr Engagement im Arbeitsmarkt.

# Un-Ruhestand nutzen

**Die demografische Herausforderung kann auch eine Lösung sein.  
Wie die Altersgruppe 50plus den Mangel entschärfen kann.**

Zusätzlich zur Babyboomer-Pensionierungswelle gehen etwa 30 Prozent (Frauen) bis 40 Prozent (Männer) der Erwerbstätigen vorzeitig in Rente. Gleichzeitig arbeiten rund 18 Prozent der 65- bis 74-Jährigen über das Rentenalter hinaus, meist in Teilzeit. Die über 50-Jährigen sind die zahlenmässig grösste Gruppe auf dem Arbeitsmarkt – ihre Teilnahme sinkt in der Schweiz ab 60 Jahren stärker als im OECD-Durchschnitt. Gelingt es, sie wieder oder länger in den Arbeitsmarkt zu integrieren, kann die Mangellage entschärft werden.

## **Hürden für ältere Arbeitnehmer:innen abbauen**

Das **Chancenbarometer** bestätigt, dass sich ältere Arbeitnehmer:innen im Erwerbsleben engagieren, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Arbeitnehmer:innen, die aufgrund ihres Freizeitbedürfnisses früher in Rente gingen, können mit individualisierten Arbeitsmodellen gewonnen werden, die es ihnen erlauben, beides zu verbinden. Und Rentner:innen sind bereit, sich länger zu engagieren, wenn ihre Tätigkeit zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beiträgt.

## **Kein Automatismus durch flexibles Renteneintrittsalter**

Das gesetzlich fixierte Renteneintrittsalter erzeugt jedoch die Erwartung, spätestens mit 64 bzw. 65 Jahren zwangsläufig und automatisch aus dem Berufsleben auszuschneiden. Eine Flexibilisierung des Rentenalters, zum Beispiel durch eine Anpassung an die Lebenserwartung wie in Skandinavien, und eine Verbesserung der Anreize für längeres Arbeiten können diesen Automatismus in den Köpfen von Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen aufbrechen.

Auch sind ältere Mitarbeiter:innen teurer, sowohl beim Lohn als auch bei der Altersvorsorge, und besitzen zum Teil nicht mehr die nötigen Qualifikationen. Eine nachhaltige Strategie zur Mobilisierung ihres Arbeitspotenzials umfasst daher neben der Korrektur finanzieller Fehlanreize auch die lebenslange Weiterbildung der Erwerbsbevölkerung. Die Bildungssysteme sollten sich nicht nur an den Bedürfnissen der Berufsstarter:innen, sondern auch an denen der älteren Jahrgänge orientieren.

«Ich bin Rentner und arbeite in Teilzeit weiter, weil ich mir einen Alltag ohne externes Engagement noch gar nicht vorstellen kann.»

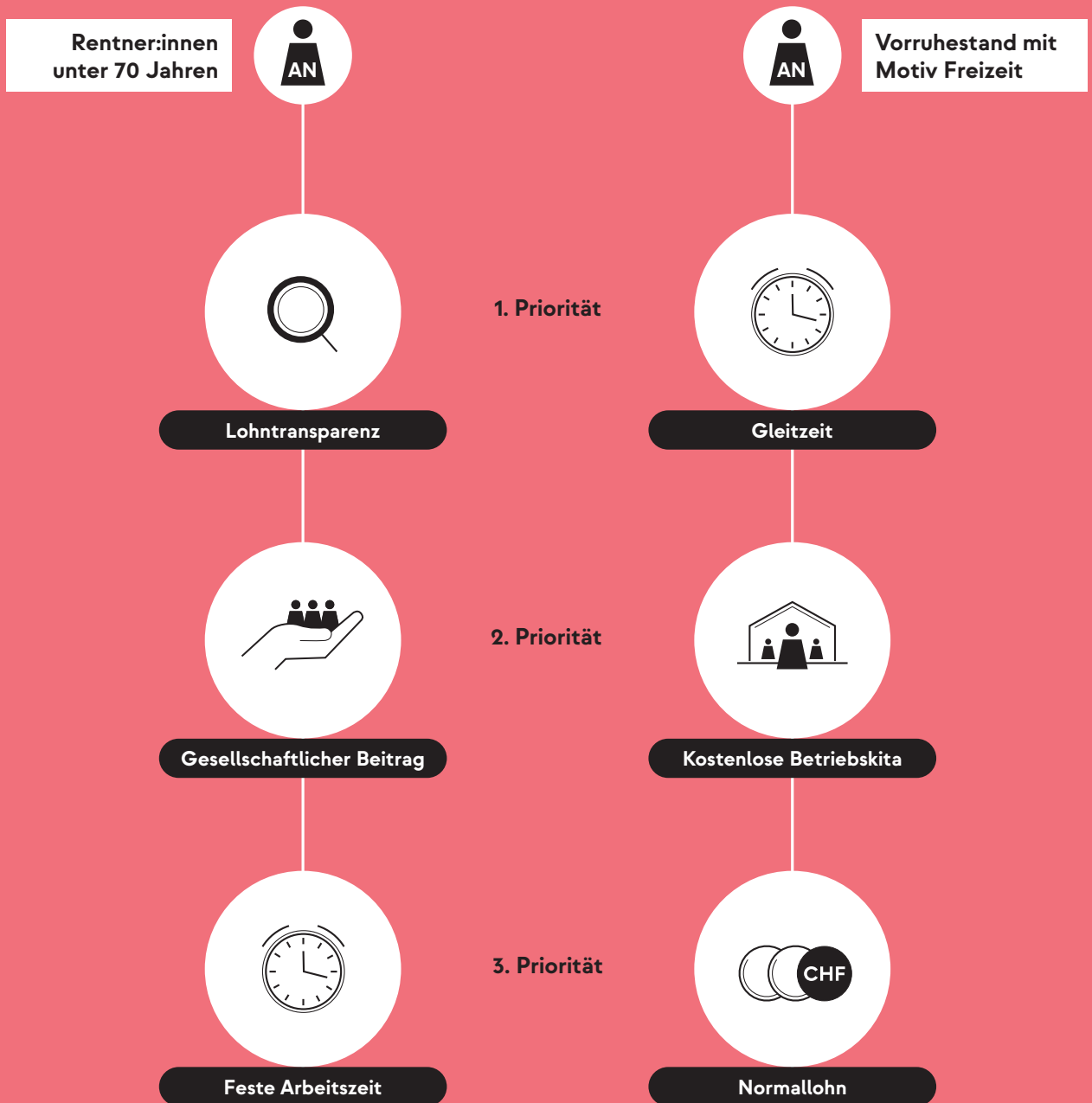
Umfrageteilnehmer, 69,  
Schaffhausen (SH)

**80 %**

Erwerbsquote der 50- bis 64-Jährigen,  
2022 (Bundesamt für Statistik, BfS).

## Im Alter punkten Fairplay-Angebote

Arbeitspotenzial lässt sich über den Abbau von Hürden mobilisieren.



Personen, die primär wegen der Freizeit in den Vorruhestand gehen, schätzen Stellen mit Gleitzeit und Entlastung bei der Enkelbetreuung; Rentner:innen unter 70 Jahren engagieren sich eher weiter, wenn sie damit einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Für beide sind Garantien gegen Lohndiskriminierung wie die Zahlung des üblichen Durchschnittslohns oder die Offenlegung der Löhne im Betrieb wichtig.

# Raus aus Komfortzone

**Junge Arbeitskräfte akzeptieren keine Kompromisse.  
Ihre Ansprüche fordern Unternehmen und Politik.**

In der Schweiz werden in diesem Jahr erstmals mehr Erwerbstätige der Generation Z, also der zwischen den Jahren 1997 und 2012 Geborenen, im Erwerbsleben stehen als die über 60-jährigen Babyboomer. Die heutige Arbeitswelt ist jedoch noch stark von den Bedürfnissen und Erwartungen früherer Generationen geprägt. Mit der Verschiebung der Generationenanteile an der Erwerbsbevölkerung verändern sich die Präferenzen und Wertvorstellungen der Belegschaft.

## **Sowohl als auch**

Das **Chancenbarometer** hinterfragt das gängige Klischee, dass jungen Berufstätigen heute das private Glück wichtiger sei als die Karriere. Es zeigt, dass Arbeitnehmer:innen unter 34 ihre Karriere vorantreiben und eine Familie haben wollen, ohne dass das eine auf Kosten des anderen geht. Auch wollen sie mit ihrer Arbeit einen positiven Beitrag für Gesellschaft und Umwelt leisten. Die Finanzierung von Kinderbetreuung sowie die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie werden daher immer relevanter.

## **Keine Jugendflausen**

Während Arbeitnehmer:innen zwischen 35 und 50 grossen Wert auf flexible Arbeitsmodelle wie Gleitzeit, Entwicklungsmöglichkeiten und sinnstiftende Tätigkeiten legen, stehen für die nachkommende Generation also andere Aspekte im Vordergrund. Sind sie nur Ausdruck jugendlicher Revolte? Immerhin haben frühere Generationen während ihrer Jugendzeit in vielen Punkten ähnlich gedacht. Der Wandel hin zu einem Arbeitnehmermarkt könnte dazu führen, dass die Ansprüche der heutigen jungen Generation den Arbeitsmarkt tatsächlich modernisieren. Wenn sie das Alter der Babyboomer erreicht haben, mussten sie eventuell nicht die gleichen Kompromisse eingehen – und konnten ihren Ansprüchen treu bleiben.

«Der Arbeitskräftemangel gibt uns Jungen die Chance, das zu tun, was wir wirklich wollen.»

Umfrageteilnehmerin, 33, Luzern (LU)

## **Geburtsjahre:**

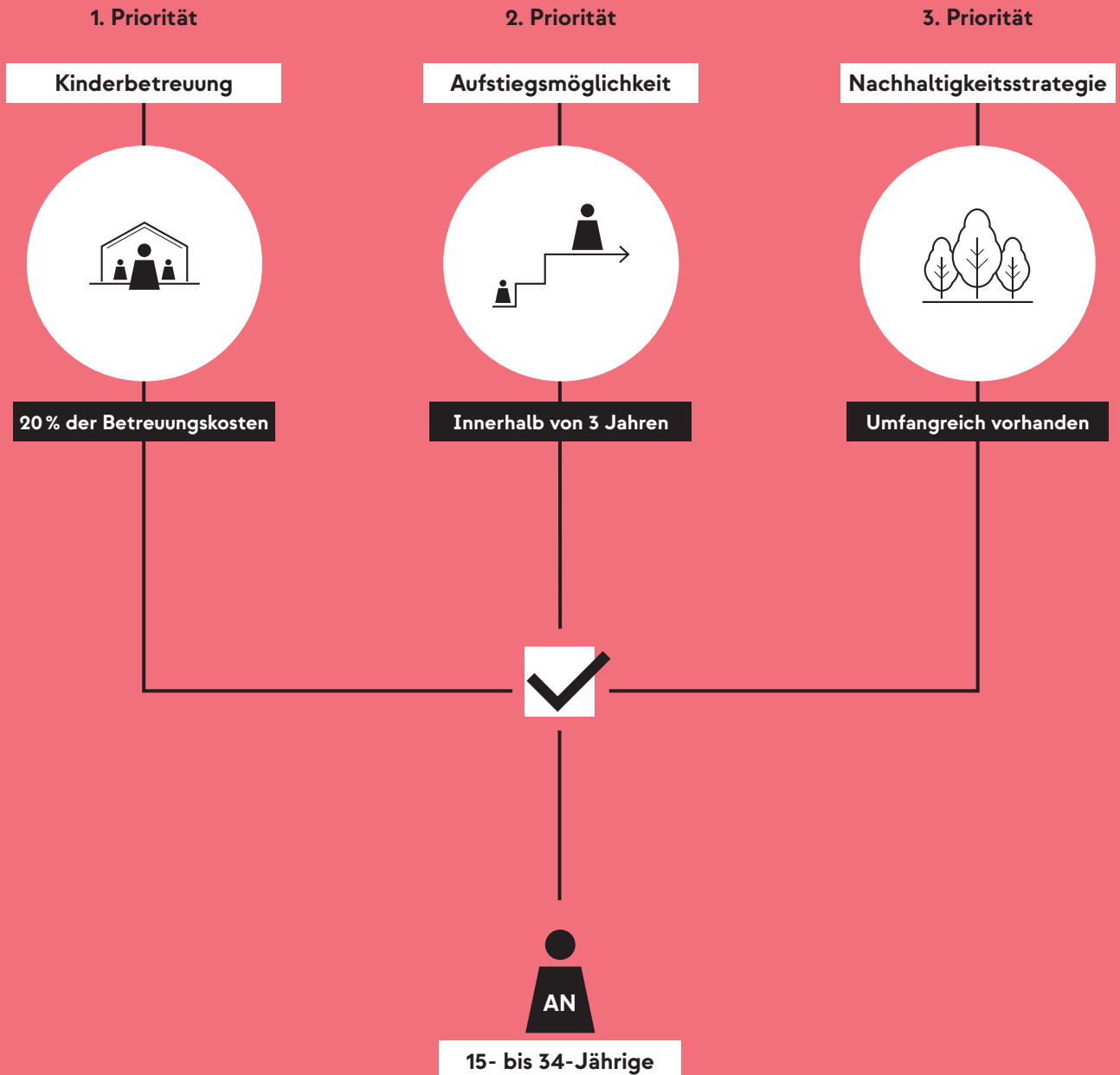
**1946 bis 1964: Babyboomer**

**1997 bis 2012: Generation Z**

(Bundesamt für Statistik, BFS)

## Junge Arbeitnehmer:innen wollen Kinder + Karriere + Klima

Die Arbeitnehmer:innen der Zukunft sind anspruchsvoll und kompromisslos.



In einem Arbeitsmarkt, der sich von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt hat, ist es für Unternehmen ratsam, sich auf die Erwartungen der jüngeren Generation einzustellen. Arbeitgeber:innen werden nicht umhin kommen, sich umfassend mit neuen Arbeitsformen auseinanderzusetzen und diese – wo sinnvoll und realistisch – zu implementieren.

# Auf einen Blick

**Vielfältige Ansätze zur Behebung des Arbeitskräftemangels. Übergreifende Lösungen erfordern einen Mix von Massnahmen.**

Es gibt nicht die eine Lösung, die umfassend zur Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftereservoirs geeignet ist und ältere Arbeitnehmer:innen ebenso anspricht wie teilzeitbeschäftigte Mütter. Damit rückt der Faktor «Mensch» mit seinen individuellen Bedürfnissen und Erwartungen in den Fokus der Rekrutierung von Arbeitskräften.

## Wo Kinderbetreuung wirkt

Das **Chancenbarometer** schätzt, wie sich die Subventionierung familienergänzender Kinderbetreuung auf das Arbeitspensum von Unter- und Teilzeitbeschäftigten auswirkt. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau mit einem Teilzeitpensum von weniger als 60 Prozent eine Vollzeitstelle ohne finanzielle Unterstützung annimmt, um 56 Prozent geringer als bei einer Stelle mit Unterstützung. Bei Familienmanagerinnen erhöht eine finanzielle Unterstützung die Wahrscheinlichkeit, eine Teilzeitstelle anzunehmen, um 107 Prozent (Faktor 2,07). Entscheidender ist jedoch der Lohn: Liegt dieser über dem Marktniveau, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die durch-

schnittliche Familienmanagerin eine Teilzeitstelle annimmt, um weitere 3,7 Prozent. Die Subventionierung der Kinderbetreuung hat hingegen keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein teilzeitbeschäftigter Mann mit einem Beschäftigungsgrad von weniger als 60 Prozent eine Vollzeitstelle annimmt.

## Bunter Massnahmen-Mix

Die Übersicht zeigt, dass es vier Massnahmen gibt, welche die Attraktivität eines Arbeitsplatzes für verschiedene Personengruppen erhöhen. Diese Massnahmen zielen auf eine bessere Work-Life-Balance, Nachhaltigkeit und ein faires Arbeitsklima ab. Die Vielfalt der Massnahmen bietet Unternehmen die Chance, das eigene Employer-Branding gezielt zu stärken und sichtbarer zu kommunizieren.

























## 4 entscheidende Massnahmen zur Mobilisierung des Inlandpotenzials:

1. Kinderbetreuung
2. Flexible Gleitzeit
3. Umfassende Nachhaltigkeit
4. Offene Unternehmenskultur durch Lohntransparenz



# Werkzeugkasten zur Mobilisierung und Attraktivitätssteigerung des Arbeitsmarkts

Mit besserer Work-Life-Balance, Nachhaltigkeit und fairem Arbeitsklima im Inland mobilisieren.

	1. Priorität	2. Priorität	3. Priorität
 <b>Teilzeit Männer</b> Pensum unter 60 %	 <b>Nachhaltigkeit</b> Umfassend vorhanden	 <b>Arbeitszeitmodell</b> Gleitzeit	 <b>Entwicklung</b> Angebot vorgegeben
 <b>Teilzeit Frauen</b> Pensum unter 60 %	 <b>Kinderbetreuung</b> Kostenlose Betriebskita	 <b>Pensum</b> Auf Abruf	 <b>Arbeitszeitmodell</b> Gleitzeit
 <b>Familienmanagerinnen</b>	 <b>Unternehmenskultur</b> Lohntransparenz	 <b>Lohn</b> Überdurchschnittlich	 <b>Kinderbetreuung</b> 20% Kostenübernahme
 <b>Vorruhestand</b> Motiv Freizeit	 <b>Arbeitszeitmodell</b> Gleitzeit	 <b>Kinderbetreuung</b> Kostenlose Betriebskita	 <b>Lohn</b> Durchschnittlich
 <b>Rentner:innen</b> unter 70 Jahren	 <b>Unternehmenskultur</b> Lohntransparenz	 <b>Beitrag Gesellschaft</b> Beitrag gegeben	 <b>Arbeitszeitmodell</b> Feste Arbeitszeiten
 <b>Jüngere</b> 15- bis 34-Jährige	 <b>Kinderbetreuung</b> 20% Kostenübernahme	 <b>Aufstieg</b> Innerhalb von 3 Jahren	 <b>Nachhaltigkeit</b> Umfassend vorhanden

## Top-Prioritäten mit Mehrfachnennung nach Häufigkeit:

Kinderbetreuung     

Umfangreiche Nachhaltigkeit   

Gleitzeit    

Lohntransparenz   

# Mehr Teilzeit, weniger Mangel

**Handlungsmöglichkeiten gibt es genug.  
Politik muss Hürden aus dem Weg räumen.**

Mehr Teilzeit als Massnahme gegen den Arbeitskräftemangel mag paradox klingen. Sie kann aber dazu beitragen, das inländische Arbeitskräftereservoir besser auszuschöpfen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mit ihrer Arbeitssituation und damit langfristig den Unternehmenserfolg zu steigern.

## **Arbeitszeit reduzieren, um Mitarbeiter:innen zu halten**

Das **Chancenbarometer** zeigt: Mit Teilzeit können Beschäftigte gehalten werden, die freiwillig nicht mehr arbeiten wollen, vorzeitig in Rente gehen würden oder das Rentenalter erreicht haben. Vor allem, wenn es sich um sinnstiftende Jobs handelt. Zudem können Arbeitskräfte gebunden werden, die später vielleicht auf 100 Prozent aufstocken. Für Arbeitgeber:innen überwiegen die Vorteile: Die Rekrutierung wird erleichtert, die Kündigungsrate sinkt, Erfahrung und Wissen bleiben erhalten, und ihre Attraktivität für Mitarbeiter:innen wird gesteigert. Eine Flexibilisierung des Arbeitsgesetzes, das grösstenteils noch aus 1964 stammt und stark standardisiert ist, kann den Weg für neue Arbeitsmodelle weiter

ebnen. Die jüngst etwas gelockerten Arbeits- und Ruhezeitbestimmungen beispielsweise für die ICT-Branche gilt es auf manch andere Wirtschaftssektoren auszuweiten, da es auch einem starken Wunsch der Mitarbeiter:innen entspricht.

## **Arbeitszeit erhöhen, um Mitarbeiter:innen zu engagieren**

Das **Chancenbarometer** zeigt: Teilzeitbeschäftigte sind bereit, ihr Erwerbsspensum zu erhöhen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Insbesondere für Mütter sollte ein höheres Pensum leichter realisierbar sein. Viele von ihnen arbeiten während der Primarschulzeit ihrer Kinder zu weniger als 50 Prozent und haben damit weniger Karriereoptionen. Wichtige politische Massnahmen sind die Korrektur von Fehlanreizen und die Bereitschaft der Unternehmen, passende Lösungen zu finden. Dies kann pragmatisch durch eine Senkung der Elternbeiträge für die Kinderbetreuung sowie durch die Einführung einer Individualbesteuerung erreicht werden.

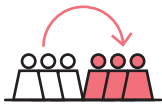
**Der Mangel an verfügbaren Arbeitskräften ist eine Aufforderung zur kritischen Prüfung der Bedingungen, unter denen wir arbeiten, und der Auswirkungen dieser Bedingungen auf unser Leben. Wenn immer mehr Arbeitgeber:innen flexible Arbeitsmodelle anbieten, Familien unterstützen und Nachhaltigkeit integrieren, entstehen neue gesellschaftliche Realitäten. Diese beeinflussen Entscheidungsträger:innen und Bürger:innen in ihrem zukünftigen Handeln. Gemeinsam gestalten wir so eine moderne Gesellschaft – Hand in Hand.**

# Drei Handlungsempfehlungen zur Linderung des Arbeitskräftemangels



## Die Hebel zur wirksamen Mobilisierung identifizieren

Wenn **Arbeitnehmer:innen** ihre gestärkte Position am Arbeitsmarkt verantwortungsvoll nutzen und deutlich kommunizieren, wann und wie sie sich stärker einbringen können, geben sie Arbeitgeber:innen und der Politik wichtige Orientierungen für entsprechende Massnahmen.



## Den Arbeitskräftemangel zur Modernisierung nutzen

Wenn **Arbeitgeber:innen** Massnahmen wie die Teilfinanzierung von Kinderbetreuungskosten und eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie ergreifen, können sie inländische Arbeitskräfte dazu mobilisieren, sich wieder oder stärker in den Arbeitsmarkt einzubringen.



## Die Rahmenbedingungen für mehr Flexibilität schaffen

Wenn **die Politik** einerseits die richtigen Anreize setzt (z. B. durch eine Reform des Arbeitsgesetzes), ermöglicht sie es Arbeitgeber:innen, flexiblere Arbeitsmodelle auszuprobieren. Und wenn sie andererseits Fehlanreize korrigiert (z. B. durch die zivilstandsunabhängige Individualbesteuerung), motiviert sie auch Arbeitnehmer:innen, sich (wieder) stärker im Arbeitsmarkt zu engagieren.

# Befragung und Methode

**Repräsentative Aussagen über die gesamte Bevölkerung.  
Faktenbasierte Erkenntnisse mit konkreten Handlungsempfehlungen.**

Die empirischen Analysen basieren auf einer schweizweiten, jährlichen Onlinebefragung, dem «Chancenbarometer». Wir werteten die Umfragedaten mithilfe deskriptiv- und inferentiell-statistischer Verfahren aus. Die deskriptiven Ergebnisse in den Grafiken sind gewichtet, um den Unterschieden bezüglich soziodemografischer Merkmale wie Bildungsniveau und Parteizugehörigkeit zwischen unserer Stichprobe und der Schweizer Bevölkerung Rechnung zu tragen.

## **Experiment zu Handlungsoptionen**

Die repräsentative Umfrage zur Chancenorientierung in der Schweizer Demokratie enthält ein Experiment, das erlaubt, die Präferenzen von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen bei der Besetzung beziehungsweise Suche von Stellen zu bestimmen und abzugleichen. Das Experiment wurde mit Methoden der Inferenzstatistik ausgewertet. Es werden nur statistisch signifikante Ergebnisse berichtet.

In dem Umfrageexperiment wurden den Befragten drei Auswahlaufgaben vorgelegt. Jede dieser Aufgaben zeigte zwei Stellenprofile, die in neun ver-

schiedenen Merkmalen zufällig variierten. Die Befragten wurden gebeten anzugeben, ob sie sich primär als Arbeitnehmer:in oder als Arbeitgeber:in sehen. Wenn sie beide Rollen innehaben, sollten sie sich für eine der beiden Rollen entscheiden. Arbeitnehmer:innen sollten auswählen, auf welches der Stellenprofile sie sich bewerben würden, und die Wahrscheinlichkeit angeben, mit der sie dies tatsächlich tun würden. Arbeitgeber:innen sollten entscheiden, welches der beiden Stellenprofile sie ausschreiben würden, und die Wahrscheinlichkeit angeben, mit der sie dies umsetzen würden.

Ein solches «Conjoint-Experiment» erlaubt es, über alle Befragten hinweg zu berechnen, wie wichtig ein bestimmtes Merkmal für die Gewinnung von Arbeitskräften ist. Wir können zum Beispiel sagen, wie sehr sich für den /die durchschnittliche/-n Arbeitnehmer:in die Wahrscheinlichkeit ändert, sich auf ein bestimmtes Stellenprofil zu bewerben, wenn statt Vollzeit Teilzeit angeboten wird. Darüber hinaus ermittelten wir die Präferenzen verschiedener sozialer Gruppen, beispielsweise nach Branche, Beschäftigungsstatus und Altersgruppe.

## **Technische Eckdaten**

Das Chancenbarometer ist der empirische Faktencheck zur Veränderungsbereitschaft der Schweizer Bevölkerung.

## **Grundgesamtheit**

3'842 Einwohner:innen, ab 15 Jahren (DCH = 2'816; FCH = 698; ICH = 328).

## **Befragungszeitraum**

2. Mai bis 5. Juni 2023

## **Datenerhebung**

DemoSCOPE-Panel (N = 965) & Online-opt-in (N = 2'877) per freien Zugang über die sozialen Netzwerke sowie Online-News-Plattformen. Die Methode der Datenerhebung wird in den einzelnen Auswertungen jeweils kontrolliert.

## **Art der Datenaufbereitung**

Alle Angaben anpassungsgewichtet nach demografischen, geografischen und politischen Merkmalen zur möglichst repräsentativen Abbildung der Bevölkerung.

## **Geschätzter Fehlerbereich**

Unter der Annahme einer Zufallsstichprobe beträgt der maximale Fehlerbereich +/- 2,0 Prozentpunkte (bei 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit).

# +23'052

experimentelle Stellenprofile

# +3'842

befragte Schweizer:innen

# +309

offene Antworten von Bürger:innen  
zum Arbeitskräftemangel

# +17

smarte Infografiken

# +3

konkrete Handlungs-  
empfehlungen

# +1

erhellendes  
Experiment



# Mit den Wahlen Chancen packen

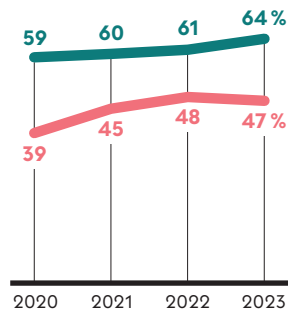
# Endlich handeln, bitte!

Den Chancensblick der Bevölkerung nutzen, damit die Schweiz auch morgen vorne mitspielt.

Im 4. Jahr des Chancenbarometers sehen 47 Prozent der Schweizer:innen in den gesellschaftlichen Herausforderungen grosse bis sehr grosse Chancen für positive Veränderungen. Das sind 8 Prozentpunkte bzw. 21 Prozent mehr als im Jahr 2020, aber leicht weniger als 2022. Der Anteil der Befragten, die grossen bis sehr grossen Handlungsbedarf in der Schweiz sehen, ist insgesamt von 59 Prozent auf 64 Prozent gestiegen. Die Co-

rona-Pandemie, verstärkt durch die Turbulenzen im Finanzsektor, die anhaltende Klimakrise und der Krieg in der Ukraine, hat wie ein Brennglas Defizite sichtbar gemacht – und die Bereitschaft der Menschen für Veränderungen deutlich gestärkt. Der verstärkt wahrgenommene Handlungsbedarf, zusammen mit der starken Chancenorientierung der Bevölkerung, ist ein Aufruf an die Politik, gesellschaftlich akzeptierte Antworten zu finden.

## Und vorwärts machen:



Zustimmung («gross» und «sehr gross»), in Prozent:  
● Handlungsbedarf  
● Chancenpotenzial

## Schweizer Stärken wanken

16 Prozent weniger Schweizer:innen als im Vorjahr sehen die Voraussetzungen für eine effektive Nutzung der Chancen voll und ganz erfüllt. Krisen wie die Pandemie konnten der politischen Stabilität zwar kaum etwas anhaben, sie strapazierten aber andere Grundpfeiler der Schweiz wie insbesondere die politische Mitbestimmung der Bürger:innen. Investitionen in die Familienfreundlichkeit und Kommunikationskultur sollten von der Politik stärker als zentraler Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Landes gesehen werden.

### Verschlechterte Voraussetzungen für die Chancen-Nutzung:

Zustimmung («voll und ganz vorhanden»), in Prozent

#### Politische Stabilität



#### Mitbestimmung der Bevölkerung



#### Moderne Gesundheitsinfrastruktur



#### Unternehmergeist



#### Vereinbarkeit Familie und Beruf



#### Konstruktive Kommunikationskultur



Auch 2023 sehen weniger als 10 Prozent der Befragten die «Familienvereinbarkeit» sowie die «Kommunikationskultur» in der Schweiz als voll und ganz vorhanden an. Investitionen der Politik in diese Bereiche können die politische Partizipation der Bevölkerung stärken.

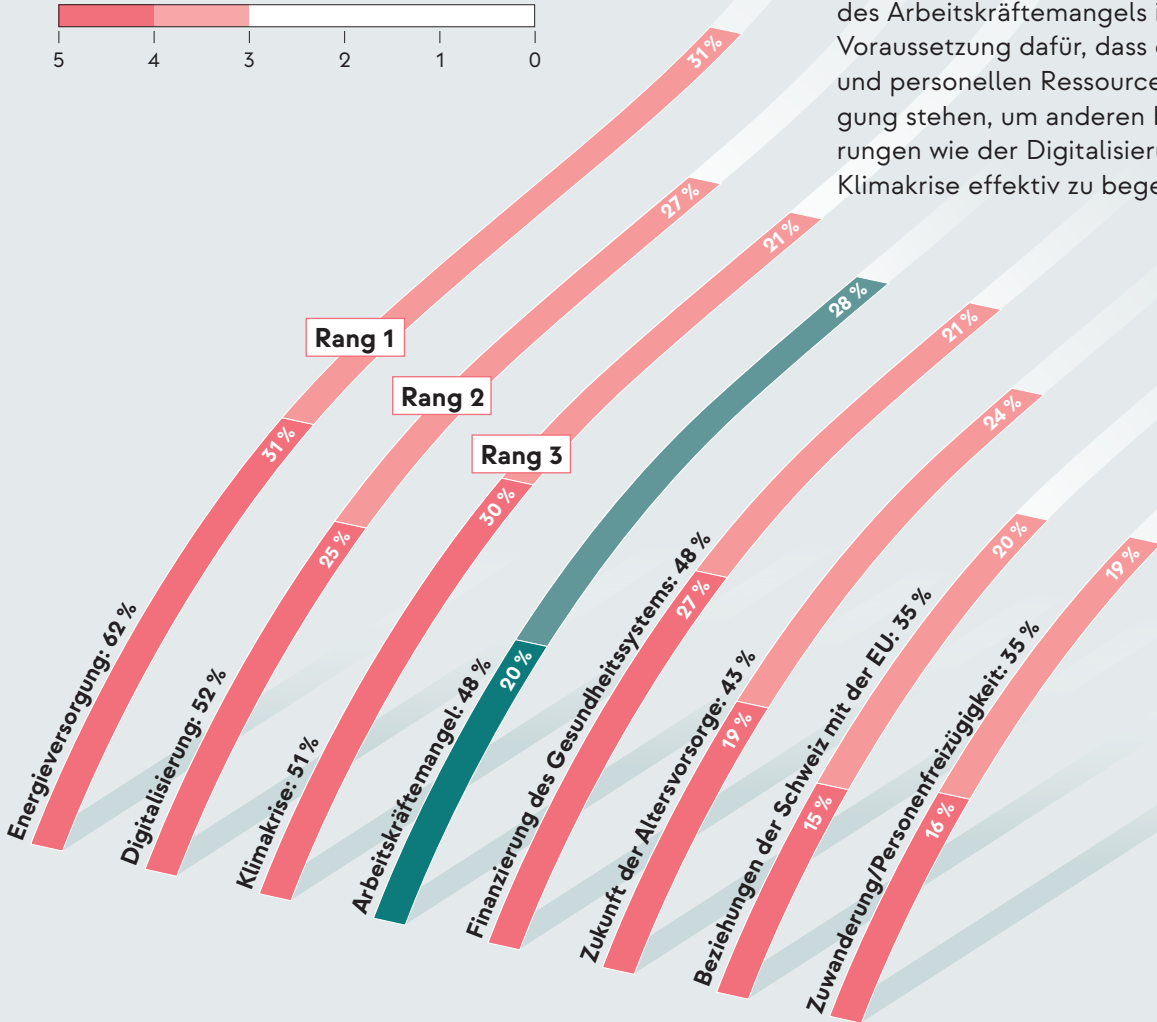
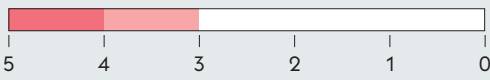
# Potenzial nutzen

48 Prozent der Befragten sehen grosse bis sehr grosse Chancen für positive Veränderungen hinsichtlich des Arbeitskräftemangels. Die wirksame Bewältigung des Arbeitskräftemangels ist auch eine Voraussetzung dafür, dass die fachlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, um anderen Herausforderungen wie der Digitalisierung und der Klimakrise effektiv zu begegnen.

## Der Chancenblick

Zustimmung, in Prozent:

□ «keine/kaum» □ «grosse» □ «sehr grosse»

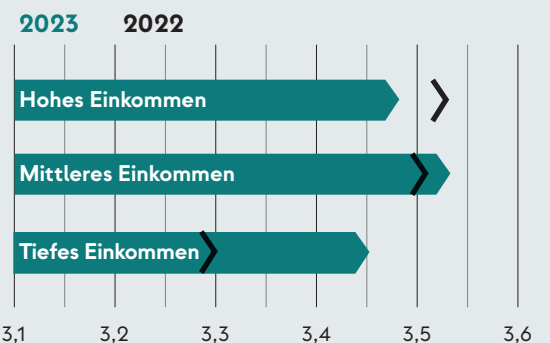
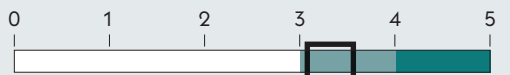


# Tiefe Einkommen zuversichtlicher

Empfänger:innen von tiefen Löhnen waren von der Pandemie stärker betroffen als die Besserverdienenden; viele verloren sogar ihre Arbeit. Inzwischen blickt die Gruppe, die weniger als CHF 5'200 im Monat verdient, optimistischer in die Zukunft. Der wirtschaftliche Aufschwung hat die generelle Nachfrage nach Arbeitskräften auf ein nie dagewesenes Niveau gesteigert. Sind Arbeitskräfte knapp, verbessern sich gewöhnlich die Lohn- und Arbeitsbedingungen. Der Engpass ruft zu einem Umdenken auf, bei den Unternehmen und in der Politik.

## Einkommen und Chancenblick

Geschätzter Mittelwert, Skala 0-5
































# Chancen für die Parteien

Zukunftsthema Nr. 1 links der Mitte-Partei ist die Klimakrise. Der Chancenblick auf die Digitalisierung verbindet insbesondere Anhänger:innen von GLP bis SVP. Vor allem mit Lösungen in Fragen der Digitalisierung, Energieversorgung und des Arbeitskräftemangels können parteipolitisch noch Unentschlossene gewonnen werden. Die Parteien haben es in der Hand, Wähler:innen damit konkret anzusprechen.

## Die 3 Hauptprioritäten: Zustimmung der Befragten nach Parteienähe

Mittelwert, Skala 0–5

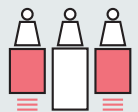
	GRÜNE	SP	GLP	Die Mitte	FDP	SVP	Keine Partei	
1	 3,84	 4,01	 4,00	 3,62	 3,88	 3,74	 3,71	 Digitalisierung
2	 3,18	 3,99	 3,92	 3,48	 3,86	 2,93	 3,51	 Klimakrise
3	 2,91	 3,72	 3,61	 3,36	 3,63	 2,42	 3,38	 Arbeitskräftemangel
								 Energieversorgung
								 Zukunft der Altersvorsorge
								 Finanzierung des Gesundheitssystems

## Drei Take-aways



### Auf aktuelle Probleme Antworten geben.

Immer mehr Bürger:innen erkennen den dringenden Bedarf an politischem Handeln. Ihre chancenorientierte Haltung fordert zu mutigen Lösungsansätzen für die anstehenden Aufgaben auf.



### Voraussetzungen für Wandel schaffen.

Die Bürger:innen nehmen eine Verschlechterung der Voraussetzungen zur Nutzung der Chancen wahr. Die Stärkung der Kommunikationskultur und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert auch politische Partizipation.



### Das Momentum für die Wahlen nutzen.

Die Mehrheit der Bürger:innen blickt chancenorientiert auf die gegenwärtigen Herausforderungen. Parteien, die bei der Energieversorgung, der Digitalisierung und beim Arbeitskräftemangel überzeugen, können Wähler:innen gewinnen.

## Technische Eckdaten

Das Chancenbarometer ist der empirische Faktencheck zur Veränderungsbereitschaft der Schweizer Bevölkerung.

**Grundgesamtheit:** 3'842 Einwohner:innen, ab 15 Jahren (DCH = 2'826; FCH = 687; ICH = 329).

**Befragungszeitraum:** 2. Mai bis 5. Juni 2023

**Datenerhebung:** DemoSCOPE-Panel (N = 965) & Online-opt-in (N = 2'877) per freien Zugang über die sozialen Netzwerke sowie Online-News-Plattformen. Die Methode der Datenerhebung wird in den einzelnen Auswertungen jeweils kontrolliert.

**Datenaufbereitung:** Alle Angaben anpassungsgewichtet nach demografischen, geografischen und politischen Merkmalen zur möglichst repräsentativen Abbildung der Bevölkerung.

**Geschätzter Fehlerbereich:** Der Stichproben-Fehlerbereich liegt bei +/- 2,0 Prozentpunkten (bei 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit).



9 972813 023020 >

