



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

**ETH** zürich

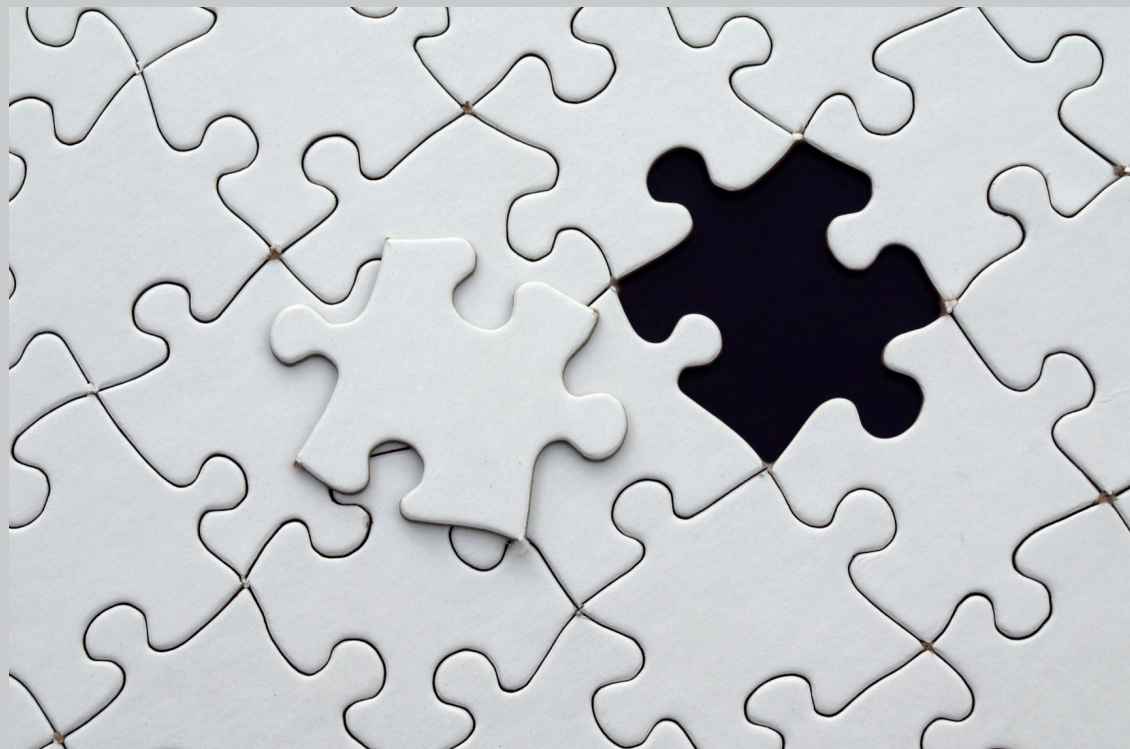
UNIVERSITÄT  
LUZERN

# Schweizer HR-Barometer 2024

Schwerpunktthema  
Sinn und Unsinn in der Arbeit

## Executive Summary

Herausgegeben von Gudela Grote und Bruno Staffelbach



# Executive Summary

## Aktuelle Ausgabe

2

Die diesjährige Ausgabe des Schweizer HR-Barometers analysiert zum dreizehnten Mal das Arbeitsklima in der Schweiz, mit einem Fokus auf «Sinn und Unsinn in der Arbeit». Mit der fortschreitenden Verbreitung von künstlicher Intelligenz (KI) im Arbeitskontext gewinnt die Frage nach dem Sinn in der Arbeit an Bedeutung. KI-Technologien haben das Potenzial, viele Aufgaben zu automatisieren und die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, grundlegend zu verändern. Dies wirft wichtige Fragen auf: Welche Aufgaben wollen wir zukünftig an künstliche Intelligenz auslagern, und welche wollen wir selbst übernehmen? Es gilt einerseits zu entscheiden, welche Tätigkeiten automatisiert werden können, um die Produktivität zu steigern und uns von monotonen oder gefährlichen Aufgaben zu befreien. Andererseits gilt es sicherzustellen, dass die Sinnstiftung in der Arbeit erhalten bleibt, sodass eine Tätigkeit weiterhin als erfüllend und bedeutungsvoll empfunden wird. Der Schweizer HR-Barometer 2024 untersucht aus der Sicht der Beschäftigten, wie Sinn und Unsinn in der Arbeit wahrgenommen werden.

## Stichprobe

Die der Erhebung zugrunde liegende Stichprobe wurde aus dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik gezogen. Die Befragung wurde zwischen März und Juni 2024 durchgeführt. Den Befragten stand es frei, zwischen einer Online-Version und einer Papierversion des Fragebogens zu wählen. Insgesamt wurden 2032 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

## Schwerpunktthema: Wichtigkeit der Arbeit

Für die Beschäftigten in der Schweiz hat Arbeit grundsätzlich einen hohen Stellenwert im Leben. Lediglich 3% der Befragten geben an, dass Arbeit in ihrem Leben eher oder voll und ganz unwichtig ist. Neben der absoluten Wichtigkeit gaben die Beschäftigten in der diesjährigen Befragung auch an, wie wichtig ihnen die Arbeit (Erwerbstätigkeit) im Vergleich zu anderen Lebensbereichen ist. Im Durchschnitt aller Befragten ist die Familie mit 36% am wichtigsten. Es folgen die Arbeit mit 31% und die Freizeit mit 25%. Gemeinnützige Tätigkeiten (4%) sowie Religion und Spiritualität (3%) machen einen geringeren Teil der Wichtigkeit aus. Mit zunehmendem Alter gewinnt die Arbeit an Bedeutung, während die Freizeit besonders in jungen Jahren (16 bis 35 Jahre) im Vordergrund steht. Für die 36- bis 45-Jährigen rückt die Familie ins Zentrum der Wichtigkeit. Im Vergleich zur Erhebung von 2014 haben sowohl Familie als auch Freizeit im Jahr 2024 an Stellenwert gewonnen. Warum die Beschäftigten arbeiten, wurde über die Arbeitsorientierungen erhoben. Die grösste Zustimmung findet die Aussage, dass man wegen der sozialen Einbettung arbeitet (60%), gefolgt von der Erzielung eines Einkommens (finanzielle Sicherheit mit 54%). 41% arbeiten vor allem, um Karriere-

ziele zu erreichen. 28% empfinden ihre Arbeit als Berufung, und weitere 9% arbeiten vor allem, um beschäftigt zu sein.

### Schwerpunktthema: Sinn

Viele Beschäftigte in der Schweiz empfinden ihre Arbeit als wichtig und wertvoll. So gibt fast die Hälfte (47%) an, ihre Arbeit eher oder voll und ganz als bedeutsam zu empfinden, für mehr als ein Drittel (36%) trifft dies zumindest teilweise zu. Rund drei Viertel (74%) der Beschäftigten haben dabei eher oder voll und ganz ein gutes Gespür dafür, was ihre Arbeit bedeutsam macht. Bezüglich dessen, wie hilfreich die eigene Arbeit ist, um die Welt um sie herum zu verstehen, ist die Meinung geteilt: Je etwa ein Drittel der Beschäftigten sind der Meinung, dass sie entweder (eher oder gar) nicht hilfreich ist (29%), zumindest teilweise hilfreich (35%) oder (eher oder voll und ganz) hilfreich (36%). Da die Bedeutsamkeit unter anderem mit Motivation und Arbeitsleistung in Zusammenhang steht, sollten Arbeitgeber hier (weiterhin) durch arbeitsgestalterische Massnahmen dafür sorgen, dass die Arbeit für die Beschäftigten bedeutsam ist.

Es zeigt sich ein erfreuliches Bild hinsichtlich des Aufgehens in der Arbeit (Thriving) der Beschäftigten in der Schweiz: Fast drei Viertel (71%) der Befragten gehen voll und ganz oder eher in ihrer Arbeit auf und haben damit das Gefühl, sich dort weiterentwickeln zu können und energiegeladener und vital bei der Arbeit zu sein. Auch empfindet die Mehrheit der Beschäftigten ihre Arbeit insgesamt als kohärent.

### Schwerpunktthema: Unsinn

Die bei der Arbeit empfundene Langeweile hat im Vergleich zu vor zehn Jahren zwar leicht zugenommen, ist aber insgesamt kein grosses Thema im Arbeitsalltag der Beschäftigten in der Schweiz.

Rund die Hälfte der Beschäftigten (51%) fühlt sich zudem zumindest teilweise von ihrer Arbeit entfremdet, wovon knapp ein Viertel (24%) angibt, eher oder voll und ganz entfremdet zu sein. Die Arbeit wird dabei von den Beschäftigten als Bürde empfunden, sie sind desillusioniert und distanziert von ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitsumfeld. Hier besteht Handlungsbedarf seitens der Arbeitgeber.

### Schwerpunktthema: Einflussfaktoren auf das Erleben von Sinn und Unsinn in der Arbeit

Wenn Arbeit im Leben von Beschäftigten einen hohen Stellenwert hat, führt dies zu einem erhöhten Gefühl von Bedeutsamkeit in der Arbeit, zu einem erhöhten Kohärenzempfinden und zu einem Aufgehen in der Arbeit (Thriving). Hat die Arbeit im Leben der Beschäftigten einen tiefen Stellenwert und ist der Arbeitsanreiz finanzieller Natur, führt dies eher zu Entfremdung und Langeweile bei der Arbeit.

Ist die Arbeit so gestaltet, dass Beschäftigte eine hohe Aufgabenvielfalt erleben und die Erledigung ihrer Aufgaben für das Leben anderer Menschen bedeutsam ist, steigt auch die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit. Erhalten Beschäftigte durch ihre Arbeit Feedback über den Grad der Zielerreichung und verfügen sie über Autonomie bei der Erledigung ihrer Aufgaben, fördert dies das Kohärenzempfinden. Wenn die Beschäftigten ihre Arbeit ausserdem als in sich abgeschlossenen Prozess wahrnehmen, sie mit-

#### 4 **Schwerpunktthema: Auswirkungen von Sinn und Unsinn in der Arbeit auf Ar- beitseinstellungen und - ver- haltensabsichten**

entscheiden können und gute Austauschbeziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten haben, führt dies eher dazu, dass sie in ihrer Arbeit aufgehen. Fehlendem Sinn in der Arbeit – Entfremdung und Langeweile – kann ebenfalls mit HR-Praktiken entgegengewirkt werden. Autonomie, Partizipation, ein erfüllter psychologischer Vertrag und gute Austauschbeziehungen helfen gegen Entfremdung. Langeweile kann unter anderem durch Aufgabenvielfalt, hohe Bedeutsamkeit der Arbeit für andere Mitarbeitende und gute Austauschbeziehungen minimiert werden.

Individuelle Faktoren, die das Erleben von Sinn und Unsinn widerspiegeln, wirken sich wiederum auf weitere Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten aus. Die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit, das Kohärenzempfinden und das Aufgehen in der Arbeit (Thriving) reduzieren Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsichten, erhöhen die Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit und stärken das Commitment. Wenn die Arbeit als kohärent empfunden wird und die Beschäftigten in ihrer Arbeit aufgehen (Thriving), sinkt auch ihr Stressempfinden. Das gegenteilige Muster zeigt sich, wenn sich Beschäftigte bei der Arbeit entfremdet oder gelangweilt fühlen. Dies führt zu mehr Stress, grösserer Arbeitsplatzunsicherheit, geringerer Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit, weniger Commitment und höherer Kündigungsabsicht.

#### **Trend: Karriereorientierungen**

Wie auch in den vergangenen Jahren haben die meisten Beschäftigten eine traditionelle Karriereorientierung. Während die traditionell-aufstiegsorientierte Karriereorientierung unverändert häufig vorkommt, zeigt der Trend einen Anstieg der Häufigkeit der Traditionell-Sicherheitsorientierten. Damit bleibt diese Karriereorientierung auch 2024 mit 45% die am häufigsten vertretene unter den Beschäftigten, und der Trend bewegt sich somit hin zu Stabilität und finanzieller Sicherheit im Berufsleben. Unternehmen können bei diesem Karrieretyp den Fokus der Laufbahnplanung auf den langfristigen Verbleib im Unternehmen legen, beispielsweise durch die Förderung einer horizontalen (Fach-)Karriere, welche Beschäftigten ermöglicht, sich in Richtung Fachexpert/innen zu entwickeln.

#### **Trend: Human Resource Manage- ment**

Auch in diesem Jahr sehen die Beschäftigten in der Schweiz die Arbeitsgestaltung (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Rückmeldung und Autonomie) insgesamt positiv. Bei Autonomie und Vielfalt sind die Werte in diesem Jahr allerdings etwas niedriger als in der vorherigen Erhebung. Wie auch in den Vorjahren besteht noch immer deutlicher Handlungsbedarf beim Leistungsmanagement: Auch 2024 erhält noch weniger als die Hälfte (44%) der Beschäftigten in der Schweiz eine regelmässige Beurteilung ihrer Leistung. In der Personalentwicklung gibt es einen positiven Trend: So ist die durchschnittliche Anzahl der Weiterbildungstage erstmals wieder deutlich gestiegen. Neben fachlichen und sozialen Kompetenzen vermehrt auch technische Kompetenzen werden und andere Inhalte angeboten. Jedoch be-

kommt weiterhin weniger als die Hälfte der Beschäftigten (42%) von ihrem Arbeitgeber Angebote zur Laufbahnentwicklung.

Die Führung und das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten wurden als etwas schlechter eingeschätzt als bei der letzten Erhebung im Jahr 2022, bleibt aber auf einem weiterhin relativ hohen Niveau. Die Einschätzung der Möglichkeiten der Partizipation liegt auf dem Niveau der letzten Erhebung. Nach wie vor besteht somit auch in diesem Bereich Handlungsbedarf. Bei der Entlohnung zeigt sich im Vergleich zu den Vorjahren, dass das Angebot von Fringe Benefits leicht zunimmt.

**Trend:**  
**psychologischer Vertrag**

Die Analyse des psychologischen untersucht die wechselseitigen Erwartungen und Angebote seitens der Arbeitgeber und Arbeitnehmenden. Im Vergleich zu den Vorjahren scheinen arbeitnehmerseitige Erwartungen und arbeitgeberseitige Angebote im Jahr 2024 tendenziell zu stagnieren, was auch die aktuelle Arbeitsmarktlage widerspiegelt. Die Angebote der Arbeitgeber sind nahezu unverändert im Vergleich zu 2022. Die Erwartungen der Arbeitnehmenden bleiben mehrheitlich auf einem stabilen Niveau oder sind sogar leicht rückläufig. Eine Ausnahme bilden die Erwartungen an eine faire Entlohnung; hier zeigt sich ein anhaltender Aufwärtstrend. Eine transparente Festlegung des Lohnprozesses kann Arbeitgebern dabei helfen, unrealistische Lohnvorstellungen ihrer Beschäftigten zu reduzieren und das Gefühl von Fairness zu stärken.

5

**Trend:**  
**Arbeitsplatzunsicherheit  
und Arbeitsmarktfähigkeit**

Auch bei der Arbeitseinstellung der Beschäftigten in der Schweiz zeigt sich im Jahr 2024 eine gewisse Stabilisierung. Die subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit bleibt in nahezu allen Branchen weiterhin auf tiefem Niveau. 68% der Beschäftigten sehen aktuell keinerlei Anlass zur Sorge, ihren Arbeitsplatz in naher Zukunft zu verlieren. Die Arbeitsmarktfähigkeit wird seit zwei Befragungszeitpunkten in Folge als relativ hoch eingeschätzt. Dies deutet darauf hin, dass sowohl die Arbeitnehmenden als auch die Arbeitgebenden die hohe Bedeutung der Arbeitsmarktfähigkeit nachhaltig erkannt haben.

**Trend:**  
**Arbeitszufriedenheit,  
Commitment, Kündigungs-  
absicht, Krankheitsabsenzen**

Die Arbeitszufriedenheit in der Schweiz ist weiterhin auf einem relativ hohen Niveau. Die Trendanalyse offenbart jedoch, dass die Arbeitszufriedenheit seit 2022 abnimmt. Eine detailliertere Analyse der Daten zeigt zudem, dass die stabilisierte Zufriedenheit zurückgeht. Trotz dieses Rückgangs stellen die stabilisierte zufriedenen Arbeitnehmenden in der Schweiz aber nach wie vor die grösste Gruppe. Im Vergleich zum Jahr 2024 ist jedoch ein Zuwachs des resignativen Zufriedenheitstyps zu beobachten. Folglich gibt es mehr Beschäftigte, die eine eigentlich unbefriedigende Arbeitssituation akzeptieren. Der Anteil von Beschäftigten, die sich für eine positive Veränderung im Unternehmen einsetzen, ist gesunken. Zudem ist eine leichte Abnahme der Verbundenheit der Beschäftigten mit ihren Arbeitgebern sowie eine leichte Zunahme der Kündigungsabsichten zu verzeichnen. Darüber hinaus haben die subjektiv berichteten Krankheitstage zugenommen.

## Schlusswort

Unternehmen in der Schweiz können auf eine motivierte und treue Belegschaft zählen. Allerdings sollten sie dies nicht als Selbstverständlichkeit sehen, sondern mit Arbeitsgestaltungs- und Führungsmassnahmen kontinuierlich unterstützen, auch angesichts der sich ändernden Bedürfnisse und Lebensbedingungen. Ein interessantes Detail dabei ist, dass für die 56 bis 65-Jährigen die Erwerbsarbeit im Vergleich mit Jüngeren am wichtigsten und die Freizeit am unwichtigsten ist. Statt ältere Beschäftigte als lernunwillig und unmotiviert zu sehen, sollte diese Gruppe auch angesichts des demografischen Wandels weit mehr beachtet und gefördert werden.

## **Impressum**

© 2024

Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

Herausgegeben von:

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autorenschaft:

Delia Meyer

Lena Schneider

Anja Feierabend

Matteo Gasser

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Layout: Sara Ribeiro

Frontbild: [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com) (wilhei/pixabay)

ISBN: 978-3-033-10799-1

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