



Schweizer Human-Relations-Barometer Herbstnewsletter 2023

Übersicht

Vorwort.....	1
«Wo sind all die Fachkräfte hin?»	2
Herausforderungen für Lernende und den Lehrstellenmarkt während und nach der Pandemie	6
News.....	7

Vorwort

Der aktuelle Fachkräftemangel in der Schweiz hat verschiedene Gründe. Dazu zählen unter anderem die Veränderungen in der Demographie, die Verschiebungen in den Bedürfnissen von Beschäftigten, die relativ gute allgemeine Wirtschaftslage und fallweise Folgeeffekte aus der Pandemie. Das Massnahmenspektrum der Betriebe ist vielfältig. So stärken sie etwa die Personalbeschaffung und -erhaltung, sie erschliessen neue Rekrutierungswege oder sie suchen ihre Anreizsysteme masszuschneiden und zu individualisieren.

Wie aber präsentiert sich die Lage aus Sicht der Beschäftigten? Diese Frage steht im Zentrum des vorliegenden Newsletters. Im ersten Beitrag wird mit Daten des Schweizer HR-Barometers und des Bundesamtes für Statistik die aktuelle Arbeitsmarktsituation aus Sicht der Beschäftigten in der Schweiz beleuchtet – verbunden mit einem besonderen Blick auf den Detailhandel und den Tourismussektor. Der zweite Beitrag fokussiert anhand des LehrstellenPuls der ETH auf die künftige Generation der Beschäftigten: die heutigen Lernenden.

Der Schweizer HR-Barometer ist ein Kooperationsprojekt der ETH Zürich und der Universitäten Luzern und Zürich. Das Projekt wird vom Schweizerischen Nationalfonds finanziert und erfasst seit 2006, wie Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Mittels regelmässig durchgeführter repräsentativer Befragungen von Beschäftigten in der Schweiz werden arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen zur Personalpolitik erhoben.

Der Schweizer HR-Barometer wird finanziert vom Schweizerischen Nationalfonds:



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

Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Newsletter einen Beitrag im Kontext des Fachkräftemangels leisten können.

Gudela Grote & Bruno Staffelbach, Herausgebende

«Wo sind all die Fachkräfte hin?»

Zahlreiche Firmen stehen vor Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung qualifizierter Fachkräfte. Gleichzeitig erleben Arbeitnehmende weniger Hürden beim Wechsel des Arbeitgebers. Aber ist die Anzahl an Stellenwechseln in den vergangenen Jahren tatsächlich gestiegen? Und was sind die Gründe für Stellenwechsel? Diesen Fragen sind Delia Meyer, Lena Schneider und Anja Feierabend im Rahmen der Septemberausgabe des Magazins Personal Schweiz nachgegangen. Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und mit der Sicht des Detailhandels und des Schweizer Tourismus ergänzt.

Erwartungen steigen – Angebote auch

Die Anzahl offener Stellen steigt gemäss Zahlen des Bundesamtes für Statistik seit 2021 wieder an. Prognosen bezüglich des demografischen Wandels weisen auf eine weitere Verschärfung des Fachkräftemangels hin. Mit der neuen Arbeitsmarktsituation haben sich auch die Arbeitseinstellungen der Arbeitnehmenden verändert. Im Schweizer HR-Barometer 2022 zeigt sich beispielsweise, dass die Erwartungen der Arbeitnehmenden an die Arbeitgeber gestiegen sind – insbesondere in

Bezug auf eine angemessene Entlohnung. Gleichzeitig bewerten aber die Arbeitnehmenden auch die arbeitgeberseitigen Angebote besser als noch in den Vorjahren. Weiter ist die Arbeitsplatzunsicherheit in nahezu allen Branchen gesunken und die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit gestiegen. Möglicherweise weil der Wechsel von Arbeitsstelle, Beruf und Branche derzeit einfacher fällt.

Kein vermehrter Stellenwechsel

Entgegen der Erwartungen führt die aktuell attraktive Arbeitsmarktlage mit vielen offenen Stellenangeboten nicht zu einer erhöhten Anzahl an Stellenwechseln in der Schweiz. Die sogenannte Bruttorerotationsquote, der Anteil Personen, welcher zu einem neuen Arbeitgeber wechselt, liegt seit 1995 bei 15-18% und war mit 15.5% auch 2022 nicht auffällig gemäss schweizerischer Arbeitskräfteerhebung, SAKE, 2023 (siehe Abbildung 1).

Auch wenn die Bruttorerotationsquote stabil bleibt, ist für Unternehmen dennoch interessant zu wissen, weshalb Arbeitnehmende ihre Stelle wechseln. Insbesondere, da Talente die kündigen aufgrund des aktuellen Fachkräftemangels nur schwer ersetzbar sind. Gemäss aktuellen Daten des Schweizer HR-Barometers und der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung sind die häufigsten genannten Gründe für einen selbst initiierten Wechsel unbefriedigende Arbeitsbedingungen (14.4%) und der Wunsch nach Veränderung/Aufstieg (12.2%) (s. Abbildung 2). Weitere häufig genannte Gründe für Stellenwechsel sind das Ende eines Arbeitsvertrags (13.9%), eine Entlassung (9.3%) oder eine ordentliche, resp. frühzeitige Pensionierung (8.2%). Weitere Gründe sind Aus-/

Abbildung 1

Bruttorerotationsquote in Prozent von 2013-2022

(Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2023)

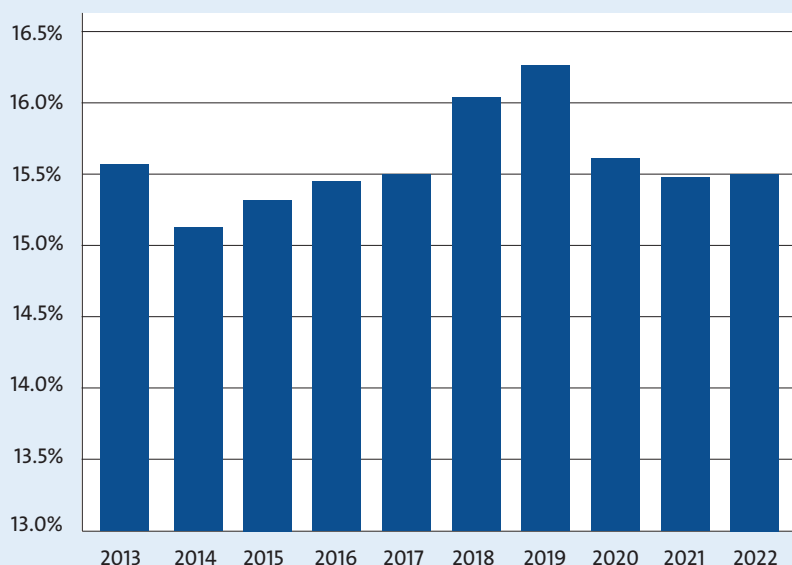
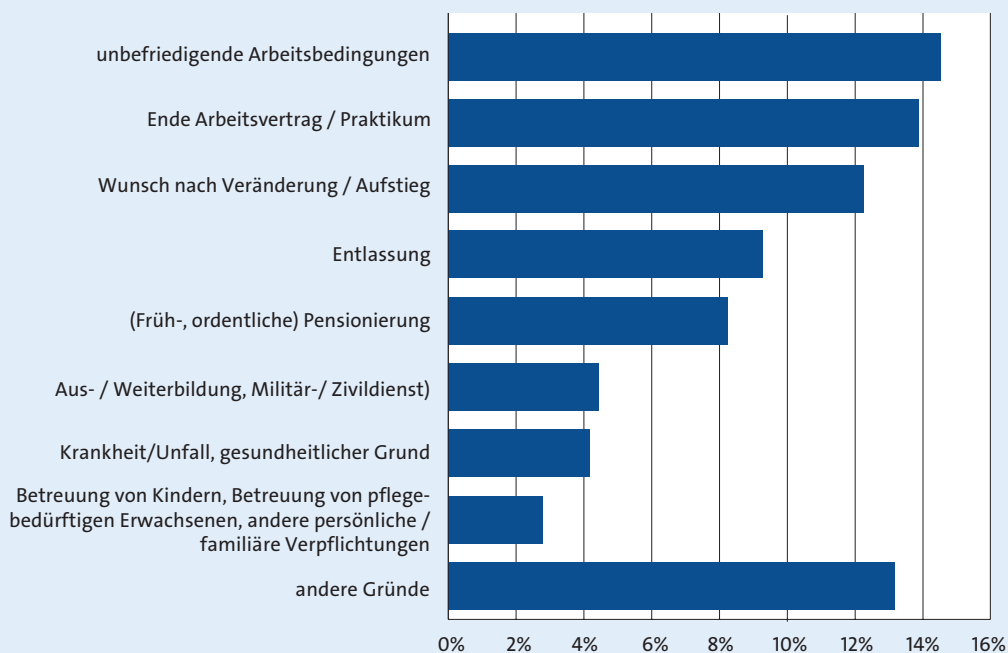


Abbildung 2**Gründe und Häufigkeit von Stellenwechseln***(Quelle: Schweizer HR-Barometer und BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2023)*

Weiterbildung und Militär/Zivildienst mit 4.3%, gesundheitliche Gründe mit 4.1% und die Betreuung von (pflegebedürftigen) Kindern, pflegebedürftigen Erwachsenen oder anderen familiären Verpflichtungen (2.7%).

Quelle: Meyer, D., Schneider, L. & Feierabend, A. (2023). Wo gehen all die Fachkräfte hin? *PersonalSchweiz*, 09, S. 38-40.

Fazit

Trotz vielen offenen Stellen auf dem Arbeitsmarkt bleibt die Stellenwechselquote bis anhin weitgehend stabil in der Schweiz. Entscheiden sich Arbeitnehmende aber aus freien Stücken ihre Stelle zu wechseln, so tun sie dies meist, weil sie unzufrieden mit den Arbeitsbedingungen sind oder eine neue Herausforderung suchen. Um den steigenden Erwartungen der Arbeitnehmenden in Bezug auf angemessene Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten und abwechslungsreichen Arbeitsinhalten gerecht zu werden, können beispielsweise folgende Massnahmen bei der Bindung von Arbeitnehmenden helfen: faire und transparente Lohnsysteme mit modernen Lohnnebenleistungen (Fringe Benefits), innovative und flexible Arbeitsmodelle (z.B. Workations) sowie regelmässige Karriereplanung und Weiterbildungsangebote. Dadurch können das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit von Arbeitnehmenden verbessert und Bedürfnisse frühzeitig abgeholt werden.

Delia Meyer, Lena Schneider & Anja Feierabend

Steigende Erwartungen der Arbeitnehmenden und allgemeiner Arbeitskräftemangel fordern auch die Arbeitgeber der Handelsbranche heraus. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie war in unserer Branche als wichtige Teilzeitbranche für Frauen schon immer ein Thema. Neu kommt hinzu, dass Arbeitnehmende auch Freizeitbedürfnisse thematisieren. Arbeitgebende benötigen agile, anpackende Mitarbeitende, die sich nicht scheuen ein Regal aufzufüllen, aber auch die Kundschaft empathisch und kompetent beraten. Da auch der stationäre Handel zunehmend digitalisiert wird, benötigt er Personal mit der Fähigkeit, sich kontinuierlich an neue Kundenbedürfnisse anzupassen. Hier einen gemeinsamen Nenner zu finden, ist anspruchsvoll geworden. Es bedingt einen offenen Austausch zu den Erwartungen schon vom ersten Bewerbungsgespräch an (Stichwort «psychologischer Vertrag» gemäss dem Artikel). Arbeitgeber wissen, dass die Bewerbenden einen adäquaten Lohn, Entwicklungsmöglichkeiten (Veränderung oder Aufstieg) und im Rahmen der weiteren Arbeitsbedingungen Rücksichtnahme auf ihre individuellen Bedürfnisse erwarten. Unternehmen bauen deshalb auf der Karriereleiter vermehrt Zwischenstufen mit Leistungsausweisen ein oder ermöglichen Einsätze in anderen Bereichen. Auch die Benefits werden vermehrt individuell ausgerichtet: Für Eltern können dies erhöhte Kinderzulagen sein, bei anderen Arbeitnehmenden erzielt unter Umständen ein Fitness-Abo die bessere Wirkung. Die Betriebe müssen an neuen Modellen und Konzepten arbeiten, um Mitarbeitende stärker an sich zu binden und die Attraktivität der Branche zu heben. Als Verband unterstützen wir unsere Mitglieder mit einer langen Liste von Ideen und möglichen Massnahmen. Die Unternehmen müssen – soweit mit den branchen- und unternehmensspezifischen Möglichkeiten vereinbar – die Arbeitsbedingungen flexibler auf die Präferenzen der Arbeitnehmenden ausrichten. Nur Unternehmen, die mit einer klaren Strategie Arbeitskräfte anziehen und binden, werden in Zukunft gut unterwegs sein.



Dagmar Jenni, Direktorin Swiss Retail Federation

Swiss Retail Federation (www.swiss-retail.ch) ist der Verband der Detailhandelsunternehmen in der Schweiz – ohne die zwei Grossverteiler Coop und Migros – und repräsentiert 1'600 Detailhandelsunternehmen und 23 Mia. CHF Umsatz. Seine Mitglieder beschäftigen rund 58'000 Mitarbeitende und 2'850 Lernende. Zu seinen Mitgliedern gehören Warenhäuser, Fachmärkte und -geschäfte, Verbraucher- und Abholmärkte, selbstständige Detaillisten und Kioske. Der Verband vertritt auf nationaler Ebene die politischen Interessen im Schweizer Detailhandel und setzt sich für freiheitliche Rahmenbedingungen und hohe Standards in der Branche ein.

Der Fachkräftemangel ist für den Tourismussektor keine neue Erscheinung. Bereits vor der Corona-Pandemie ist es vielen Betrieben im Tourismussektor schwer gefallen geeignetes und genügend Personal zu finden. Die demografische Entwicklung und das Rennen um die grössten Talente erschwerte es den Betrieben, die freien Stellen zu besetzen. Während der Corona-Pandemie konnte man zudem allenthalben vernehmen, dass viel Personal den Sektor verlassen hat. Die Unsicherheit und die schlechte Presse für den Sektor, die die Pandemie mit sich



brachte, hat viele Arbeitnehmende zu einem Wechsel in andere Sektoren verleitet. Die Situation hat sich dadurch weiter verschärft.

Während im Jahr 2019 noch rund 184'000 Personen im Tourismussektor angestellt waren, sind es heute weniger als 160'000. Dabei sind vor allem die Hotel- und Gastrobranche von der Abwanderung des Personals betroffen. Das Problem steht dann auch seit geraumer Zeit ganz oben auf der Prioritätenliste von Betrieben und Verbänden. Gemeinsam wurden zahlreiche Massnahmen ergriffen, welche dem Mangel an Personal entgegenwirken sollen.

Als Dachverband ist der STV zudem darum bemüht das angeschlagene Image aufzupolieren und die Vorzüge ins Zentrum zu rücken. Der Tourismussektor bietet viele interessante und abwechslungsreiche Jobs. Arbeiten im Tourismus heisst Arbeiten mit Menschen. Die Möglichkeit mit unterschiedlichen Menschen aus der ganzen Welt in Kontakt zu kommen, ist attraktiv und bereichernd. Die Betriebe sollten zudem an neuen Arbeitsmodellen arbeiten, um die Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb zu stärken und die Attraktivität des Sektors zu steigern.

Philipp Niederberger, Direktor Schweizer Tourismus-Verband

Der **Schweizer Tourismus-Verband** (www.stv-fst.ch) ist der Dachverband des Tourismussektors in der Schweiz. Er wird von über 500 Mitgliedern getragen und vertritt als Netzwerkorganisation die Interessen des Schweizer Tourismus gegenüber Behörden, in der Politik, in den Medien sowie in der Öffentlichkeit. Durch die breite Abstützung im Tourismus vertritt der STV die Interessen der touristischen Wertschöpfungskette.

Herausforderungen für Lernende und den Lehrstellenmarkt während und nach der Pandemie

Stabiler Lehrstellenmarkt während der Pandemie – schwierige Rekrutierung danach

Insgesamt war der Lehrstellenmarkt während der Pandemie stabil und die Lehrstellenbesetzung wurde nicht stark beeinflusst. Allerdings hat sich der Rekrutierungsprozess vor allem nach der Pandemie im Jahr 2023 als zunehmend zäh erwiesen: Die Lehrbetriebe gaben an, dass es seit Beginn der Pandemie schwieriger geworden ist, geeignete Lernende zu finden. Ein Grund könnte die Verschiebung der Kompetenzen der Bewerber und der Bewerberinnen im Verlaufe der Pandemie sein. Die Computerkenntnisse der potenziellen Lernenden verbesserten sich nach Angaben der Betriebe zwar. Allerdings verschlechterten sich die meisten Kompetenzen wie die Deutsch- und Mathematikkenntnisse und die Soft Skills. Besonders bemängelten die Betriebe die tiefere Belastbarkeit von potenziellen Lernenden. Auch die gesunkene Attraktivität der beruflichen Grundbildung könnte zu den Schwierigkeiten bei der Rekrutierung

LehrstellenPlus

Der LehrstellenPuls ist ein Projekt der Professur für Bildungssysteme der ETH Zürich in Zusammenarbeit mit der Lehrstellenplattform Yousty. In diesem Projekt haben wir die Geschehnisse rund um die Berufslehre seit Beginn der COVID-19-Pandemie im April 2020 regelmässig verfolgt. Um herauszufinden, was den Puls der Lehrbetriebe und Lernenden in die Höhe getrieben hat, haben wir Online-Befragungen mit Lehrbetrieben aus der ganzen Schweiz während drei Jahren durchgeführt. Jeweils rund 2000 Lehrbetriebe haben zunächst an den monatlichen und später an den vierteljährlichen Befragungen teilgenommen. Aufgrund einer Gewichtung, die wir verwendet haben, sind die Ergebnisse für Lehrbetriebe in der Schweiz repräsentativ.

Insgesamt war die berufliche Grundbildung in der Schweiz erstaunlich resilient und stand während der Pandemie auf guten Beinen. Allerdings zeichnen sich anhand unserer Befragungen auch Herausforderungen ab, die Lehrbetriebe und Lernende wohl noch in Zukunft beschäftigen werden. Das zeigen unsere Untersuchungen zum Lehrstellenmarkt, zu den Lernenden mitten in der Berufslehre und zum Berufseinstieg von Lehrabsolventen und Lehrabsolventinnen.

beigetragen haben. Diese litt nach Angabe der Betriebe im Vergleich zu allgemeinbildenden Schulen (z.B. Gymnasien) seit Beginn der Pandemie ebenfalls etwas.

Eine interessante Entwicklung auf dem Lehrstellenmarkt ist die Zunahme der Ungleichheit zwischen den verschiedenen Berufsfeldern. Während einige Berufsfelder eine gute Lehrstellenbesetzung aufwiesen, hatten andere grössere Mühe, ihre Plätze zu besetzen. Die Berufsfelder «Bildung und Soziales», «Planung, Konstruktion», «Wirtschaft, Verwaltung und Tourismus» sowie «Informatik» gehörten dabei zu den Gewinner und Gewinnerinnen, während die Berufsfelder «Bau», «Gastgewerbe und Hotellerie» und «Gebäudetechnik» die untersten Ränge besetzten.

Steiniger Weg für Berufseinsteigende mit Happy End

Die Befragungen zeigen, dass der Berufseinstieg für Lehrabsolventen und Lehrabsolventinnen während der Pandemie lange eine Herausforderung war. Viele Betriebe gaben zunächst an, dass es für Berufseinsteigende seit Beginn der Pandemie schwieriger geworden ist, eine Stelle zu finden. Allerdings hat sich die Situation im Verlaufe der Pandemie erholt. In der Endphase hat sich das Blatt sogar gewendet: Die Betriebe gaben an, dass der Berufseinstieg im Jahr 2022 für die Lehrabsolventen und Lehrabsolventinnen einfacher war als vor der Pandemie. Diese Entwicklung ist eine positive Nachricht, da sie zeigt, dass sich die Lehrabsolventen und Lehrabsolventinnen in einer guten Position befinden und sich ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert haben.

Lernende konnten verpassten Stoff teils nicht mehr nachholen

Auch die Ergebnisse zu den aktuellen Lernenden deuten auf eine gut aufgestellte berufliche Grundbildung in der Schweiz hin: Schon bald nach der ersten Pandemie-Welle im April 2020 kehrten die meisten Lernenden unter Einhaltung der BAG-Schutzmassnahmen wieder an den Arbeitsplatz zurück. Nur ein verschwindend kleiner Anteil hatte limitierte Einsätze vor Ort oder erhielt gar keine betriebliche Ausbildung. Dennoch verpassten die Lernenden durch die Pandemie Stoff. Diesen konnten sie nach Angaben der Betriebe in ihrer restlichen Lehrzeit teils nicht mehr aufholen.

Die Motivation und Belastbarkeit der Lernenden sind gesunken

Ein möglicher Grund, dass Lernende Stoff verpasst haben, ist ihre gesunkene Motivation und Belastbarkeit während der Pandemie. Das Home-Office könnte diesen Trend verstärkt haben. Denn für manche Lernende – insbesondere in den Berufsfeldern «Informatik» und

«Wirtschaft, Verwaltung und Tourismus» – wurde die Arbeit zu Hause während der Pandemie und auch noch danach zur neuen Realität. Aus den Befragungen geht hervor, dass viele Soft Skills im Home-Office auf der Strecke geblieben sind. Besonders die Motivation und die Belastbarkeit litten nach Angaben der Betriebe bei Lernenden, die zu Hause arbeiteten. Dies hatte womöglich auch Auswirkungen auf die Zunahme an Lehrvertragsauflösungen während der Pandemie: Die Betriebe nannten als häufigsten Grund für solche Auflösungen, dass die Lernenden die Anforderungen an Soft Skills nicht erfüllen würden.

Die Auswirkung von Home-Office auf die Lernenden hat allerdings zwei Gesichter. Zum Beispiel ergeben die Befragungen, dass die Flexibilität und die Organisationsfähigkeit der Lernenden durch die Arbeit zu Hause gefördert wurden. Auch bei den Noten beobachten wir gegenläufige Bewegungen: Während sich die Noten der stärkeren Lernenden durch das Home-Office sogar leicht verbessert haben, haben sich jene der schwächeren Lernenden verschlechtert.

Thomas Bolli, Lena Dändliker und Ursula Renold, Professur für Bildungssysteme, ETH Zürich

Professur für Bildungssysteme, ETH Zürich

Die Professur für Bildungssysteme der ETH Zürich betreibt relevante theoretische, empirische und translationale Forschung. Ihr Ziel ist es, aussagekräftige Forschung zu generieren, die sich auf die Bildungs- und Beschäftigungssysteme von Ländern auf der ganzen Welt auswirkt.

News

Delia Meyer, M.Sc., Lena Schneider, M.Sc. und Dr. Anja Feierabend publizieren in der September 2023 Ausgabe des Magazin PersonalSchweiz den Artikel «Wo sind all die Fachkräfte hin?» in Kooperation mit der Geschäftsführerin von Swiss Retail Federation, Dagmar Jenni.

Delia Meyer, M.Sc. und Dr. Anja Feierabend referierten im Mai 2023 zum Thema «Psychologische Sicherheit und Fehlverhalten» am ZGP-Online Event zusammen mit dem Praxispartner Hans-Christoph Six von Dätwyler.

Im Mai 2023 erschien in der NZZ ein Interview mit Dr. Anja Feierabend über potentielle Generationenmythen

und die Erkenntnisse des Schweizer HR-Barometer zum Thema Generationen (siehe Link).

Dr. Anja Feierabend referierte zum Thema «der Wandel im Arbeitnehmermarkt – Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers» am Event der Swiss Retail Federation im März 2023.

Lena Schneider, M.Sc. präsentierte eine Studie in Zusammenarbeit mit Julian Pfrombeck und Gudela Grote zum Thema «Staying Employable When Being Close(r) to Retirement: The Importance of Job Autonomy for the Use of Action Regulation Strategies» da alle präsentierten Studien auf HR-Barometerstudien beruhen am Annual Meeting der Academy of Management (AOM) in Boston, USA sowie am Kongress der Arbeits- Organisations-, Wirtschafts- und Ingenieurspsychologie (AOW) in Kassel, Deutschland.

Delia Meyer, M.Sc. präsentierte eine Studie zum Thema «Exploring the Mediating Role of Social Capital: The Impact of Leader-Member Exchange on Career Sustainability» am EIASM Workshop on Strategic Human Resource Management im April 2023.

17 Masterstudierende der HWZ und neun Bachelorstudierende der Universität Luzern verfassten im Frühlingsemester 2023 schriftliche Arbeiten basierend auf den «open access» verfügbaren Schweizer HR-Barometer-Daten.

Impressum

Der Newsletter des Schweizer Human-Relations-Barometers erscheint im Jahr 2023 halbjährlich. Er bietet, basierend auf den HR-Barometer-Daten, Informationen zu aktuellen Forschungsprojekten. Sie können den Newsletter gratis abonnieren oder von der Website www.hrbarometer.ch herunterladen.

Autorenschaft: Delia Meyer, M.Sc., Dr. Anja Feierabend, Center für Human Resource Management, Universität Luzern; Lena Schneider, M.Sc., Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich; Dr. Thomas Bolli, Lena Dändliker, M.Sc., Prof. Dr. Ursula Renold, Professur für Bildungssysteme, ETH Zürich

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

Grafik und Layout: Sara Ribeiro

Originaltext: Deutsch