

Wechselbewegungen im Arbeitnehmermarkt

Wo gehen all die Fachkräfte hin?

Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu halten. Gleichzeitig fällt es Arbeitnehmenden leichter, den Arbeitgeber, den Job oder auch die Branche zu wechseln. Basierend auf den Daten des Schweizer HR-Barometers und des Bundesamts für Statistik beleuchtet der Beitrag die aktuelle Arbeitsmarktsituation aus der Sicht der Beschäftigten in der Schweiz.

Von Delia Meyer, Lena Schneider und Dr. Anja Feierabend

Steigende Erwartungen der Arbeitnehmenden

Die Schweiz verzeichnet seit 2022 eine beeindruckende Rekordzahl von über 120 000 offenen Stellen. Dies entspricht einem Stellenzuwachs, welcher sich bereits seit 2021 abzeichnetet (siehe Abb. 1). Gemäss Prognosen wird der demografische Wandel in der Schweiz den aktuellen Fachkräftemangel weiter verstärken. In den nächsten Jahren werden viele Beschäftigte der «Babyboomer»-Generation in Pension gehen und eine grosse Lücke auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen, welche die jüngeren Arbeitnehmenden nicht füllen können. Die Daten des Schweizer HR-Barometers weisen darauf hin, dass die veränderte Arbeitsmarktsituation bei den Beschäftigten in der Schweiz nicht unbemerkt bleibt.

Das Schweizer HR-Barometer ist eine regelmässig durchgeführte und repräsentative Arbeitnehmerbefragung der Universität Luzern und der ETH Zürich. Im Zentrum der Erhebung steht der psychologische Vertrag, der die wechselseitigen, meist impliziten gegenseitigen Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern erfasst. Die Auswertungen zeigen, dass die Beschäftigten in der Schweiz aktuell ihre Erwartungen an ihre Arbeitgeber in einigen Bereichen erhöht haben. Vor allem bezüglich angemessener Entlohnung und Entwicklungsmöglichkeiten zeigt sich im Vergleich zu den Vorjahren ein Anstieg der Erwartungen. Die Arbeitgeber scheinen wiederum darauf zu reagieren: Sie richten ihre Beschäftigungsangebote vermehrt nach arbeitnehmerseitigen Erwartungen aus. Auch darauf weisen die Daten hin (siehe Abb. 2).



Unbefriedigende Arbeitsbedingungen sind der häufigste Grund, warum die Stelle gewechselt wird.

Die veränderte Arbeitsmarktsituation beeinflusst auch die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit der Beschäftigten, die in nahezu allen Branchen abgenommen hat. Ebenfalls schätzen Arbeitnehmende ihre Arbeitsmarktfähig-

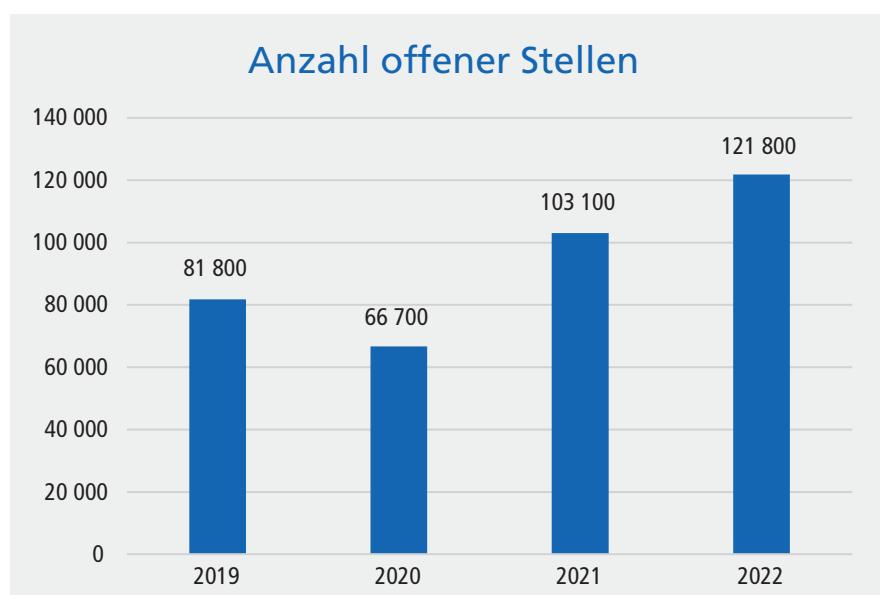


Abbildung 1: Anzahl offener Stellen in der Schweiz im Jahresvergleich basierend auf der Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE) des Bundesamtes für Statistik

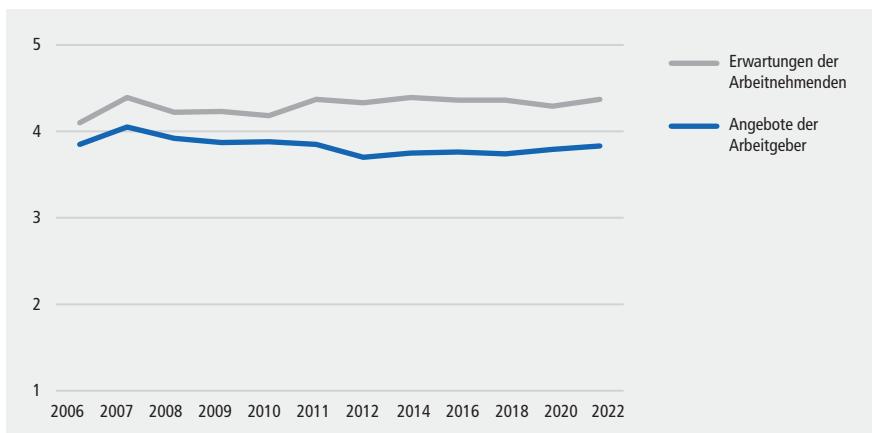


Abbildung 2: Erwartungen der Arbeitnehmenden und Angebote von Arbeitgebern im Vergleich
(Quelle: Schweizer HR-Barometer 2022)

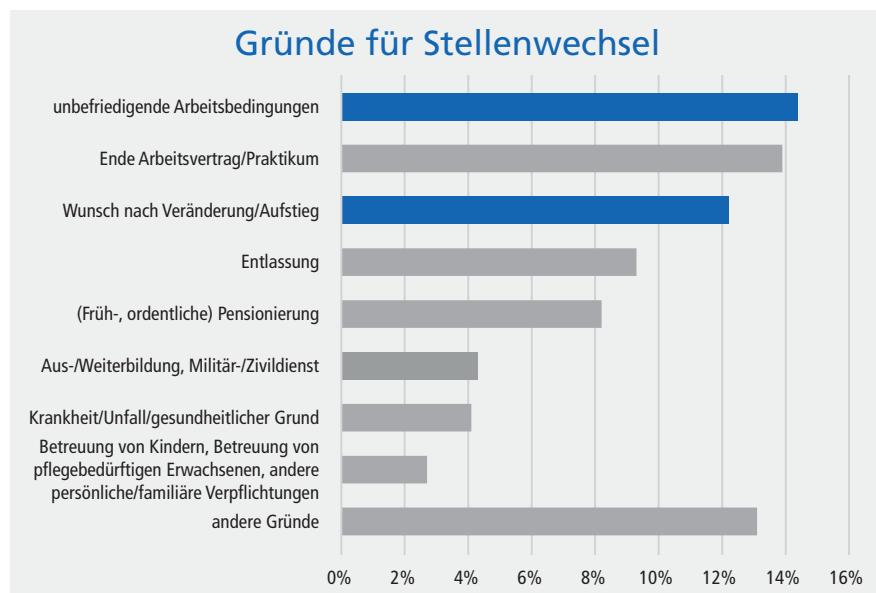


Abbildung 3: Gründe für Stellenwechsel und deren Anteile an der Bruttrotationsquote von 2022 in Prozent. Die Gründe, welche am häufigsten zu einem selbst initiierten Stellenwechsel geführt haben, sind blau dargestellt. (Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung [SAKE], 2023)

keit erstmals seit 2010 wieder höher ein. Die Arbeitszufriedenheit in der Schweiz ist nach wie vor relativ hoch, jedoch ist ein Rückgang bei der stabilisierten Arbeitszufriedenheit zu erkennen. Weniger Arbeitnehmende arrangieren sich mit einer unbefriedigenden Arbeitssituation. Womöglich auch, weil ein Wechsel des Arbeitgebers, des Jobs oder auch der Branche aktuell einfacher fällt.

Wie oft und warum wechseln Arbeitnehmende ihre Stellen?

Das Bundesamt für Statistik befragt im Rahmen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) jährlich 120 000 Arbeitnehmende zur Arbeitsmarktsituation in der Schweiz und erfasst damit auch die erfolgten Stellenwechsel. Entgegen der Wahrnehmung, dass die aktuelle Arbeitsmarktsituation Stellenwechsel begünstigt, zeigt die Befragung, dass Stellenwechsel in der Schweiz in den letzten Jahren insgesamt nicht zugenommen haben. So schwankt die Anzahl der Personen, die in einem Jahr ihre Stelle gewechselt haben, bereits seit 1995 zwischen 15 und 18% und lag 2022 bei 15,5% (interne Wechsel beim gleichen Arbeitgeber wurden hier nicht berücksichtigt). Damit deckte sich die Bruttrotationsquote von 2022 mit derjenigen vom Vorjahr und war sogar leicht niedriger als 2020 (15,6%).

Trotz der stabilen Bruttrotationsquote, rücken aktuell die Gründe für Stellenwechsel vermehrt in den Fokus, da Talente, die kündigen, in Zeiten des Fach-

ZeugnisManager.ch
Rechtssichere Arbeitszeugnisse
per Knopfdruck generieren.

Bereits ab
CHF 498.–/Jahr





kräftemangels schwierig zu ersetzen sind. Die Gründe für einen Stellenwechsel und deren Anteile an der Bruttorotationsquote sind in Abb. 3 dargestellt. Im Zusammenhang mit einem selbst initiierten Stellenwechsel wurden am häufigsten unbefriedigende Arbeitsbedingungen (14,4 %) und der Wunsch nach Veränderung/Aufstieg (12,2%) angegeben. Das Ende eines Arbeitsvertrags (13,9%), eine Entlassung (9,3%) oder eine ordentliche respektive gewünschte Frühpensionierung (8,2%) werden ebenfalls häufig als Gründe für das Verlassen einer Stelle genannt. Bei 4,3% ist eine Aus- und Weiterbildung oder der Militär- respektive der Zivildienst ein Wechselgrund. 4,1% nennen gesundheitliche Gründe und 2,7% die Betreuung von Kindern respektive pflegebedürftigen Angehörigen als Wechselgrund.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei einer Folgeerhebung des Schweizer HR-Barometers 2023, welche ermöglichte, bei den in der Haupterhebung von 2022 befragten Beschäftigten nachzufragen, ob und weshalb sie ihre Stelle gewechselt haben. Auch dort wurden unbefriedigende Arbeitsbedingungen und der Wunsch nach Veränderung am häufigsten als Grund für einen selbst initiierten Wechsel genannt (siehe Abb. 3, S. 39, blau dargestellt).

Fazit

Die Stellenwechsel in der Schweiz sind in den vergangenen Jahren zwar nicht angestiegen, dennoch nimmt das Arbeitgeberseitige Interesse an Gründen für

SWISS RETAIL FEDERATION

SWISS RETAIL FEDERATION (swiss-retail.ch) ist der Verband der Detailhandelsunternehmen in der Schweiz – ohne die zwei Grossverteiler Coop und Migros – und repräsentiert 1600 Detailhandelsunternehmen und CHF 23 Mrd. Umsatz. Seine Mitglieder beschäftigen rund 58 000 Mitarbeitende und 2850 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.

DIE SICHT DES DETAILHANDELS

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. Arbeitgeber wissen, dass die Bewerber 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 Fitnessabo 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

selbst initiierte Stellenwechsel in der aktuellen Arbeitsmarktlage zu. Die steigenden Erwartungen der Arbeitnehmenden widerspiegeln sich in den Gründen für die selbst initiierten Stellenwechsel. Unbefriedigte Arbeitsbedingungen gehören zu den häufigsten selbst initiierten Wechselgründen. Insbesondere bei der angemessenen Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten und abwechslungsreichen Arbeitsinhalten haben die Beschäftigten ihre Erwartungen an ihre Arbeitgeber in den letzten Jahren erhöht. Nebst attraktiven Angeboten in Bezug auf faire und transparente Lohnsysteme mit modernen Fringe Benefits können Arbeitgeber auch mit innovativen und flexiblen Arbeitsmodellen (wie z.B. Workations) und regelmässiger Karriereplanung sowie Weiterbildungsangeboten punkten, um Talente langfristig zu halten. Diese Angebote ermöglichen es Arbeitnehmenden, ihr Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit zu verbessern und ihre Wünsche nach neuen beruflichen Herausforderungen frühzeitig zu planen. Weiterhin entscheidend für die Erfüllung der Erwartungen und das Binden von Arbeitnehmenden ist die Sicherstellung eines guten Betriebsklimas in unmittelbarem Umfeld

der Beschäftigten. Durch die Berücksichtigung dieser Punkte können Arbeitgeber die psychologischen Verträge mit ihren Angestellten stärken und ihre Belegschaft langfristig für sich gewinnen.



Delia Meyer ist Betriebsökonomin, M.Sc. und arbeitet als wissenschaftliche Assistentin am Center for Human Resource Management an der Universität Luzern und Projektmittelglied des Schweizer HR-Barometers.



Lena Schneider ist Psychologin, M.Sc. und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, wo sie u.a. für die operative Betreuung des Schweizer HR-Barometers verantwortlich ist.



Dr. Anja Feierabend ist Dozentin für Human Resource Management an der Universität Luzern und der Hochschule Luzern. Sie leitet das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» der Universität Luzern und der ETH Zürich und ist Mitgründerin des Start-ups HR ConScience GmbH.