

# AXA KMU- Arbeits- markt- studie 2023

**Unternehmensbefragung**

Juni 2023

**SOTGMO**

---

<b>1</b>	<b>AXA KMU-Arbeitsmarktstudie</b>	<b>3</b>
1.1	Zu dieser Studie	3
1.2	Wichtigste Ergebnisse in Kürze	5

---

<b>2</b>	<b>KMU und Arbeitskräftemangel</b>	<b>9</b>
2.1	Kein Ende in Sicht	9
2.2	Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte	13
2.3	Inländisches Arbeitskräftepotenzial	16
2.4	Herausforderung hohe Fluktuation	19
2.5	Herausforderung psychische Erkrankungen	22

---

<b>3</b>	<b>Neue Arbeitsmodelle</b>	<b>29</b>
3.1	Teilzeitarbeit und Mindestpensum	29
3.2	Vorteile der Teilzeitarbeit	33
3.3	Viertagewoche im Gegenwind	35
3.4	Neue Formen der Arbeitsorganisation	38

---

<b>4</b>	<b>Methodik</b>	<b>43</b>
----------	-----------------	-----------

# IMPRESSUM

KMU Arbeitsmarktstudie 2023, 05/2023

Auftrag: AXA

Ausführung: Sotomo, Dolderstrasse 24, 8032 Zürich.

Projektteam: Julie Craviolini, Michael Hermann, Anna John

# AXA KMU- Arbeitsmarkt- studie

## 1.1. ZU DIESER STUDIE

Aufgrund des demografischen Wandels befindet sich der Arbeitsmarkt im Umbruch: Erstmals werden mehr Arbeitnehmerrinnen und Arbeitnehmer pensioniert, als neue in den Arbeitsmarkt eintreten. In der Folge sind die Arbeitgebenden mit einem zunehmend ausgetrockneten Arbeitsmarkt konfrontiert. Für die Schweizer KMU stellt der Arbeitskräftemangel zurzeit klar die grösste Herausforderung dar. Im Vergleich zur ersten AXA KMU-Befragung 2022 haben die Rekrutierungsschwierigkeiten nochmals zugenommen.

Der Umbruch im Arbeitsmarkt betrifft jedoch nicht nur die Zahl der Arbeitskräfte, sondern auch die unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen sowohl der Arbeitnehmenden als auch der Arbeitgebenden. Gerade weil sich aufgrund des Arbeitskräftemangels die Kräfteverhältnisse zugunsten der Arbeitnehmerschaft verschieben, gewinnen die Bedürfnisse der Angestellten an Bedeutung. Im Fokus steht dabei die Teilzeitarbeit. Für KMU ist der Wunsch der Arbeitskräfte nach Teilzeitarbeit eine Herausforderung, eine Notwendigkeit und eine Chance zugleich. Es ist eine Herausforderung, weil dadurch eher noch mehr Arbeitskräfte rekrutiert werden müssen. Es ist eine Notwendigkeit, weil Teilzeit für immer mehr Arbeitneh-

mende eine Selbstverständlichkeit ist, und es ist eine Chance, wenn es zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden beiträgt und die Erwerbsbeteiligung beider Elternteile erleichtert.

Die AXA KMU-Befragung zeigt, dass heute eine Mehrheit der KMU das Bedürfnis nach Teilzeitarbeit positiv bewertet. Die befragten KMU-Verantwortlichen sind der Ansicht, dass Teilzeitarbeit zu einer besseren Work-Life-Balance beiträgt. Doch die positive Beurteilung hat Grenzen: Bei den meisten Schweizer KMU wird zwar das Arbeiten mit einem 80-Prozent-Pensum akzeptiert, tiefere Pensen, die für den Wiedereinstieg nach einer Mutter- oder Vaterschaftspause wichtig wären, werden jedoch weit kritischer beurteilt. 80-Prozent-Teilzeitarbeit genießt heute bei den KMU eine hohe Akzeptanz und Wertschätzung. Ganz anders sieht es mit der gesetzlichen Viertagewoche aus. Der Widerstand dagegen hat zugenommen. Die Antworten machen deutlich, dass die KMU sehr unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was eine allgemeine Viertagewoche ist. Offensichtlich ist die Viertagewoche in der Schweiz bis heute eher ein Schlagwort als ein etabliertes Konzept. Wird sie als Reduktion der Arbeitszeit bei gleichem Lohn verstanden, stösst bei den meisten KMU auf taube Ohren.

Mit der KMU-Arbeitsmarktstudie will die AXA in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut Sotomo Erkenntnisse über die Herausforderungen und Spannungsfelder in Bezug auf die KMU und ihre Arbeitskräfte gewinnen. Durch die periodische Erhebung werden Veränderungen sichtbar. Die Befragung von KMU-Verantwortungsträgerinnen und -trägern zeigt, in welchen Bereichen KMU Schwierigkeiten sehen, aber auch wo sie Veränderungs- und Verbesserungspotenzial erkennen. Für die vorliegende zweite AXA KMU-Arbeitsmarktstudie befragte das Forschungsinstitut Sotomo 301 Schweizer KMU mit fünf und mehr Beschäftigten aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz. Die Datenerhebung erfolgte vom 21. Februar bis 1. März 2023 über das Unternehmenspanel von AmPuls.

## 1.2. WICHTIGSTE ERGEBNISSE IN KÜRZE

### KMU und Arbeitskräftemangel

Weitere Verschärfung des Arbeitskräftemangels erwartet: Für Schweizer KMU steht der ausgetrocknete Arbeitskräftemarkt gegenwärtig an erster Stelle der unternehmerischen Herausforderungen (Abb. 1). Im Vergleich zur ersten Befragung 2022 haben die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte nochmals zugenommen. Betroffen ist insbesondere das produzierende Gewerbe (Abb. 2). Die meisten Befragten erwarten eine weitere Verschärfung der Situation (Abb. 3).

Bedeutungsgewinn ausländischer Arbeitskräfte: Zwei Drittel der KMU setzen auf ausländische Arbeitnehmende als Mittel gegen den Arbeitskräftemangel (Abb. 4). Das birgt Konfliktstoff, schliesslich besteht in der Schweizer Bevölkerung eine wachsende Skepsis gegenüber dem anhaltenden Bevölkerungswachstum. Auf ausländische Arbeitskräfte zur Deckung des Personalmanagements setzen insbesondere Branchen mit einem geringen Anteil an hochqualifizierten Fachkräften z.B. Gastronomie, Industrie oder Detailhandel (Abb. 5).

Bedürfnis nach Weiterbeschäftigung Pensionierter: Drei Viertel der KMU möchten Arbeitskräfte über das gesetzliche Pensionsalter hinaus beschäftigen und so dem Arbeitskräftemangel begegnen. Im Gegensatz zu Neuanstellungen von älteren Arbeitskräften, denen vermehrt mit Zurückhaltung begegnet wird, entstehen für Unternehmen keine Einarbeitungskosten, wenn sie Mitarbeitende über die Pensionierung hinaus beschäftigen. Zudem kann auf diese Weise wertvolles Know-how bewahrt werden (Abb. 6).

Wenig Förderung des weiblichen Arbeitskräftepotenzials: Viele Frauen reduzieren mit der Mutterschaft ihr Erwerbsspensum und erhöhen es später oft nicht mehr in vollem Umfang. 70 Prozent der befragten Unternehmen mit bestehender Geschlechterungleichheit versuchen dem entgegenzuwirken (Abb. 7). Nur wenige KMU ergreifen jedoch gezielte Massnahmen zugunsten der Geschlechtergleichheit, etwa durch die Berücksichtigung

bei der Rekrutierung (18 Prozent) oder gezielte Förderprogramme (10 Prozent), die dazu beitragen könnten, dass Frauen in höheren Pensen arbeiten.

Mitarbeiterfluktuation als Herausforderung für kleine KMU: Wenn Unternehmen nur mit Mühe geeignetes Personal auf dem Arbeitsmarkt finden, ist es umso wichtiger, die Personalfluktuation gering zu halten. Acht von zehn KMU geben an, dass eine geringe Mitarbeiterfluktuation für den Erfolg ihres Unternehmens wichtig sei (Abb. 8). Kleine KMU stufen die Relevanz einer tiefen Mitarbeiterfluktuation deutlich höher ein als mittlere und grosse KMU (Abb. 9).

Psychische Erkrankungen Teufelskreis für KMU: Im Vergleich zu 2022 ist der Anteil der erheblich von Ausfällen aufgrund psychischer Erkrankungen betroffenen KMU von 20 auf 26 Prozent gestiegen. (Abb. 11). Psychisch bedingte Ausfälle führen vor allem zu einer Mehrbelastung und zu Überstunden bei der übrigen Belegschaft (Abb. 13), was wiederum einen Risikofaktor für deren psychische Belastung darstellt. Je stärker ein Unternehmen von psychischen Problemen betroffen ist, desto höher ist generell die Fluktuation (Abb. 10).

Potenzial bei Präventionsarbeit: Eine grosse Mehrheit der KMU ergreift Massnahmen zur Prävention psychisch bedingter Ausfälle. Im Vordergrund stehen Massnahmen im zwischenmenschlichen Bereich, wie das Schaffen einer angenehmen Arbeitsatmosphäre oder die Förderung einer offenen Kommunikations- und Feedbackkultur. Konkretere Massnahmen wie Mitarbeiterbefragungen oder Schulungen von Vorgesetzten werden bisher nur von einem kleinen Teil der Unternehmen umgesetzt (Abb. 14). Nur bei etwas mehr als der Hälfte der befragten KMU sind Mitarbeitergespräche fest eingeplant (Abb. 15).

### Neue Arbeitsmodelle

Teilzeit und Mindestpensum: Teilzeitarbeit liegt im Trend. Ein wichtiges Kriterium für die Akzeptanz von Teilzeitarbeit bei den Arbeitgebenden ist die Erwartung der Unternehmen an das Mindestpensum. Kleine KMU erwarten mindestens ein 80-Prozent-Pensum, während mittlere und grosse KMU im

Schnitt ein 60-Prozent-Pensum akzeptabel finden. Am tiefsten ist das erwartete Mindestpensum mit 50 Prozent in Branchen mit einem hohen Frauenanteil (Detailhandel, Erziehungswesen, Gesundheits- und Sozialwesen) (Abb. 16). Nur ein gutes Drittel (35 Prozent) begründet das Mindestpensum damit, dass die Arbeit an sich eine gewisse Präsenzzeit erfordere (Abb. 18). Dies deutet daraufhin, dass hier traditionelle kulturelle Muster noch immer eine Rolle spielen.

KMU sehen Vorteile der Teilzeitarbeit: Nur rund eines von zehn Unternehmen sieht keinen Nutzen in einem 80-Prozent-Pensum gegenüber einer Vollzeitanzstellung (Abb. 19). Der grösste Vorteil eines 80-Prozent-Pensums liegt für die KMU in einer verbesserten Work-Life-Balance der Mitarbeitenden. An zweiter Stelle steht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und an dritter Stelle die Motivation der Mitarbeitenden.

Viertagewoche im Gegenwind: Teilzeitarbeit mit 80-Prozent-Pensum wird von den meisten KMU positiv bewertet. Im Vergleich zur Vorjahresbefragung ist zugleich die Skepsis gegenüber einer gesetzlichen Viertagewoche gestiegen: 2022 standen 39 Prozent der Befragten einer allgemeinen Viertagewoche positiv gegenüber, 2023 sind es noch 31 Prozent (Abb. 21). Die Debatte zur Viertagewoche hat offensichtlich die Skepsis bei den KMU genährt. Nur eine Minderheit der Befragten, nämlich 39 Prozent, versteht unter einer allgemeinen Viertagewoche die Reduktion der Arbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn (Modell Lohnausgleich).

Neue Formen der Arbeitsorganisation: Infolge der wachsenden Bedeutung der Generationen Y und Z auf dem Arbeitsmarkt ist es für Unternehmen unausweichlich, sich auf die Bedürfnisse der jüngeren Generationen einzustellen. Dabei zeigt es sich, dass eine Mehrheit (57 Prozent) der befragten KMU sich selbst als eher oder sehr traditionell einschätzt, wenn es um moderne Arbeitsorganisationsmöglichkeiten wie die Arbeitszeiten oder das Arbeitspensum geht (Abb. 24). Auffällig ist, dass sich insbesondere die besonders stark vom Arbeitskräftemangel betroffenen KMU des produzierenden Gewerbes als traditionell einschätzen



(Abb. 25). Damit wächst die Gefahr, dass sie im hart umkämpften Arbeitsmarkt den Anschluss verlieren.

# KMU und Arbeitskräfte- mangel

Mitarbeitende bilden das Fundament jedes Unternehmens. Bekanntermassen herrscht in der Schweiz jedoch ein Mangel an Arbeitskräften. Entsprechend zählen die Schweizer KMU den Arbeitskräftemangel zu ihrer derzeit grössten Herausforderung. Das folgende Kapitel geht auf die Situation der Schweizer KMU in Anbetracht der angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt ein und erörtert das Potenzial verschiedener Strategien, dem Mangel zu begegnen. Dazu gehört auch die Pflege der bisherigen Mitarbeitenden, sei es durch die Senkung der Mitarbeiterfluktuation oder durch die Verringerung längerer Absenzen, die oft durch psychische Erkrankungen verursacht werden.

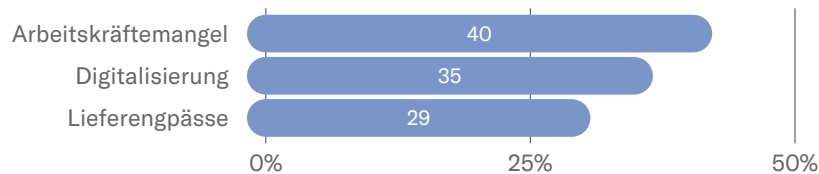
## 2.1. KEIN ENDE IN SICHT

Die Covid-19-Pandemie verschaffte den Unternehmen in Bezug auf die seit Jahren bestehende Herausforderung des Arbeitskräftemangels eine kurze Verschnaufpause. Nach Aufhebung der Coronamassnahmen erholte sich die Schweizer Wirtschaft allerdings rasch, und entsprechend verschärfte sich die Problematik

wieder.<sup>1</sup> Für die befragten KMU stellt der Arbeitskräftemangel zurzeit die grösste Herausforderung für das eigene Unternehmen dar (Abb. 1).

#### Die drei grössten Herausforderungen für Schweizer KMU (Abb. 1)

«In welchen Bereichen liegen für Ihr Unternehmen die grössten Herausforderungen?» (N = 301), Angaben in Prozent



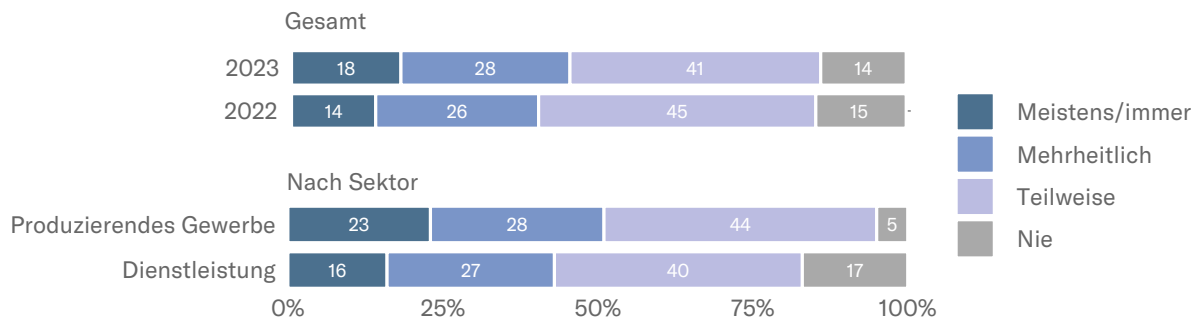
## Der Arbeitskräftemangel ist die grösste Herausforderung der KMU.

Während der Fachkräftemangel schon seit längerer Zeit ein Thema ist, wurde zuletzt immer deutlicher, dass es der Schweizer Wirtschaft nicht bloss an Fachkräften, sondern grundsätzlich an Arbeitskräften mangelt. Der Vergleich mit der letztjährigen Befragung zeigt, dass sich die Situation für KMU nochmals zuge-spitzt hat: Bei der ersten Befragung 2022 gaben 14 Prozent an, dass sie im Vorjahr meistens oder sogar immer Mühe mit der Be-setzung offener Stellen hatten, 2023 sind es bereits 18 Prozent (Abb. 2). Der Anteil, der mehrheitlich Mühe bei der Besetzung von Stellen hat, ist von 40 auf 46 Prozent gestiegen. Nur 14 Prozent hatten keine Mühe, Stellen zu besetzen.

<sup>1</sup> Der Fachkräftemangel Index Schweiz hat im Jahr 2022 den höchsten Wert seit Beginn der Messungen 2015 erreicht (vgl. Fachkräftemangel Index Schweiz 2022, Adecco / Stellenmarktmonitor UZH 2022).

### Rekrutierungsprobleme bei KMU – nach Jahr und Sektor (Abb. 2)

«Hatte Ihr Unternehmen Mühe, die Stelle zu besetzen, weil Sie nicht die geeignete Arbeitskraft fanden?», nur KMU, die im Vorjahr der Erhebung offene Stellen zu besetzen hatten (N = 121, N = 263), Angaben in Prozent.

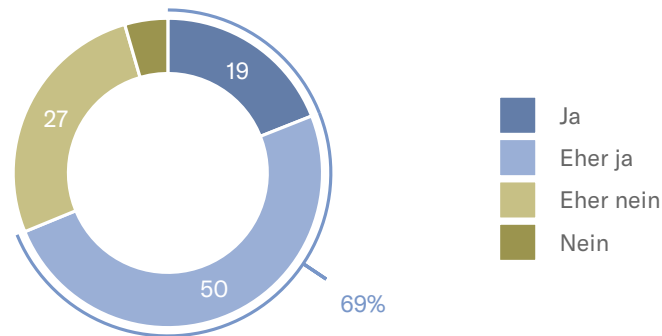


## Die Rekrutierungsschwierigkeiten haben nochmals zugenommen.

Auffällig ist, dass das produzierende Gewerbe deutlich häufiger Mühe hat, geeignete Arbeitskräfte zu finden, als der Dienstleistungssektor. Hier spiegelt sich wohl eine Entwicklung wider, die bereits bei der letztjährigen Untersuchung augenfällig war: Die zunehmende Akademisierung westlicher Dienstleistungsgesellschaften hat zur Folge, dass handwerkliche Berufe immer weniger beliebt sind.

### Erwartung einer weiteren Zunahme des Arbeitskräftemangels (Abb. 3)

«In der Schweiz gibt es immer mehr ältere und weniger jüngere Menschen. Momentan werden erstmals mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer pensioniert, als neue in den Arbeitsmarkt eintreten. Rechnen Sie damit, dass es aufgrund dieses demografischen Wandels für Unternehmen in der Schweiz in Zukunft schwieriger sein wird, neue Arbeitskräfte zu rekrutieren?» (N = 301), Angaben in Prozent.



## Die KMU erwarten eine weitere Verschärfung der Situation.

Ein Grossteil der KMU geht davon aus, dass sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt aufgrund des demografischen Wandels zukünftig noch weiter verschärfen wird (Abb. 3). Aufgrund der sinkenden Geburtenrate und der steigenden Lebenserwartung nimmt der Anteil der älteren Personen im Vergleich zu jüngeren Personen immer mehr zu.<sup>2</sup> Gegenwärtig treten die geburtenstarke Jahrgänge der Babyboomer Schritt für Schritt ins Pensionsalter ein, und die jüngeren Generationen können dies zahlenmässig nicht kompensieren.<sup>3</sup> In den kommenden Jahren wird dieses Verhältnis von in Rente gehenden und in den Arbeitsmarkt eintretenden Arbeitskräften noch stärker in

<sup>2</sup> Steiner, Watkins, D'Amato / Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen EKM (2013): Demographie, Ressourcen und die Bedeutung der Migration.

<sup>3</sup> So entfielen nach Angaben des Bundesamts für Statistik (BFS) 2022 auf 100 Erwerbspersonen im Alter von 20 bis 64 Jahren jeweils 37 Personen ab 65 Jahren. 2012 lag dieses Verhältnis noch bei 33 zu 100. Vgl. Bundesamt für Statistik: Erwerbstätigkeit und Pensionierung.

Schiefelage geraten. Eine Entschärfung des Arbeitskräftemangels ist also nicht in Sicht.

## 2.2. REKRUTIERUNG AUSLÄNDISCHER ARBEITSKRÄFTE

Der erwartete, anhaltende Arbeitskräftemangel bedeutet für KMU, dass sie geeignete Strategien im Umgang damit finden müssen. Ein möglicher Ansatz ist die vermehrte Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte. Bereits seit Beginn der Industrialisierung setzt die Schweiz auf Arbeitskräfte aus dem Ausland, um den Bedarf der inländischen Wirtschaft zu decken. Auch in der aktuellen Debatte zum Arbeitskräftemangel gelten ausländische Arbeitnehmende als möglicher Lösungsansatz<sup>4</sup>. Für ein Viertel der befragten KMU sind ausländische Fachkräfte aktuell bereits wichtig, um den Arbeitskräftebedarf des Unternehmens decken zu können (Abb. 4). Für knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (46 Prozent) spielt das Arbeitsangebot aus dem Ausland bisher aber kaum eine Rolle.

# Zwei Drittel der KMU setzen auf ausländische Arbeitnehmende als Mittel gegen den Arbeitskräftemangel.

Zwei Drittel der befragten Unternehmen gehen allerdings davon aus, dass sich dies in Zukunft ändern wird und ausländische Arbeitskräfte wichtiger werden. Für die Schweizer KMU ist das

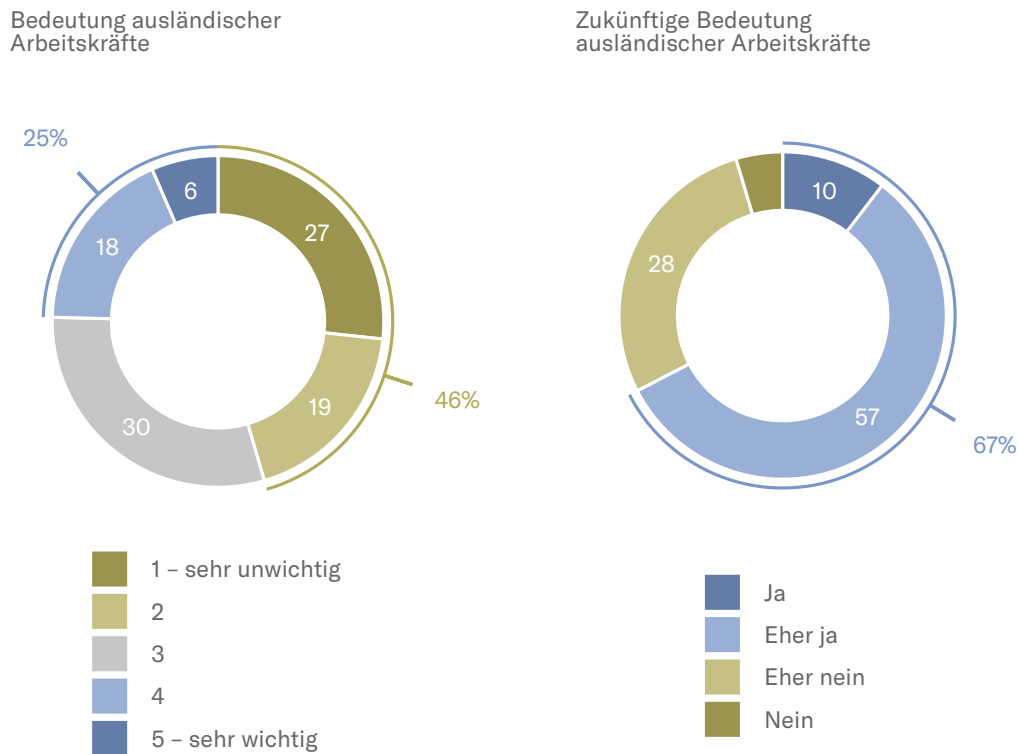
---

<sup>4</sup> Müller (2022): Ausländische Arbeitskräfte als wichtiger Baustein für Wohlstand und Arbeitsplätze. Medienkonferenz des Seco zum 18. Bericht des Observatoriums zum FZA zwischen der Schweiz und der EU vom 7. Juli 2022.

bessere Erschliessen ausländischer Arbeitsmärkte ein wichtiges Instrument gegen den Arbeitskräftemangel. Damit setzen die KMU auf eine Strategie, die zu mehr Zuwanderung in die Schweiz führt. Das birgt Konfliktstoff, denn in der Schweizer Bevölkerung wächst die Skepsis gegenüber dem durch Zuwanderung verursachten Bevölkerungswachstum. Die Einschätzung durch die KMU zeigt, dass der Wunsch nach einer entschleunigten Zuwanderung nicht ohne Kosten umzusetzen ist.

**Aktuelle und zukünftige Relevanz ausländischer Arbeitskräfte für KMU (Abb. 4)**

«Wie wichtig sind ausländische Fachkräfte mit einer Arbeitserlaubnis in der Schweiz, um den Arbeitskräftebedarf Ihres Unternehmens zu decken?» «Gehen Sie davon aus, dass ausländische Arbeitskräfte mit einer Schweizer Arbeitserlaubnis aufgrund des sinkenden Arbeitskräfteangebots aus der Schweiz für Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden?», (N = 301), Angaben in Prozent

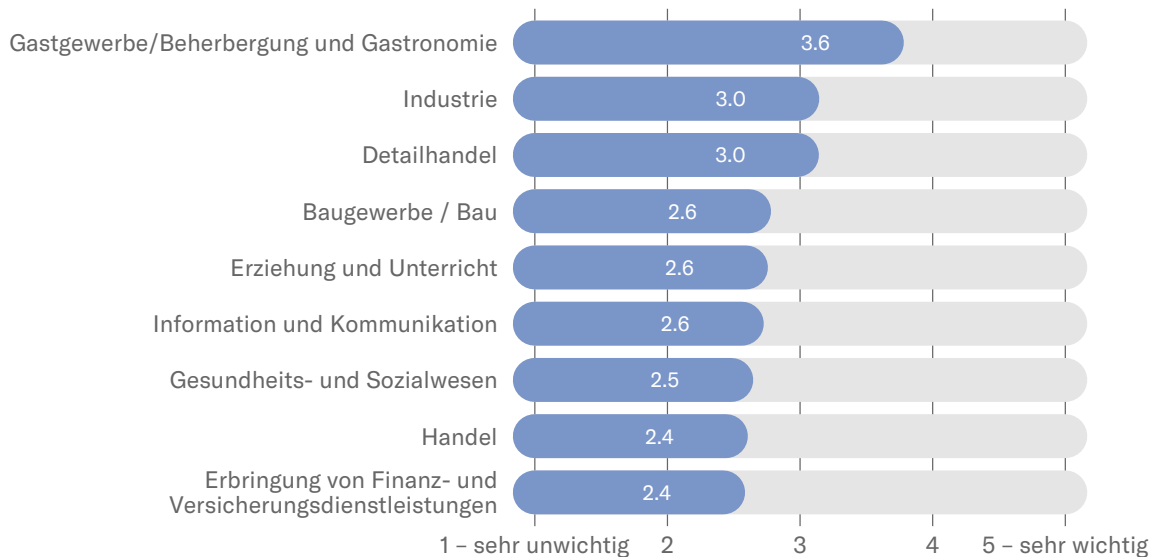


Auf ausländische Arbeitskräfte zur Deckung des Personalman- gels sind insbesondere Branchen mit einem geringen Anteil an hochqualifizierten Fachkräften angewiesen. Dies sind nament- lich die Gastronomie, die Industrie und der Detailhandel. Das wachsende Bedürfnis der KMU nach ausländischen Arbeitskräf-

ten zielt damit vor allem auf klassische Arbeitsmigrantinnen und -migranten.

#### Relevanz ausländischer Arbeitskräfte für KMU nach Branchen (Abb. 5)

«Wie wichtig sind ausländische Fachkräfte mit einer Arbeitserlaubnis in der Schweiz, um den Arbeitskräftebedarf Ihres Unternehmens zu decken?»



Nicht nur der mögliche politische Widerstand gegen mehr Zuwanderung stellt eine Hürde für die erste Strategie der KMU dar. Die Schweiz ist zwar ein attraktives Einwanderungsland, doch vom demografischen Wandel sind auch alle anderen Industrieländer betroffen.<sup>5</sup> Somit besteht eine zunehmende Konkurrenz um produktive Arbeitskräfte innerhalb Europas. Deshalb steht zunehmend die Zuwanderung aus Drittländern im Fokus. Doch in der Schweiz sind die Hürden für die Erleichterung der Zuwanderung von einfachen Arbeitskräften aus Drittländern hoch. Allein auf die Rekrutierung von Arbeitskräften aus dem Ausland zu setzen wäre eine riskante Strategie.

<sup>5</sup> Steiner, Watkins, D'Amato / Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen EKM (2013): Demographie, Ressourcen und die Bedeutung der Migration.

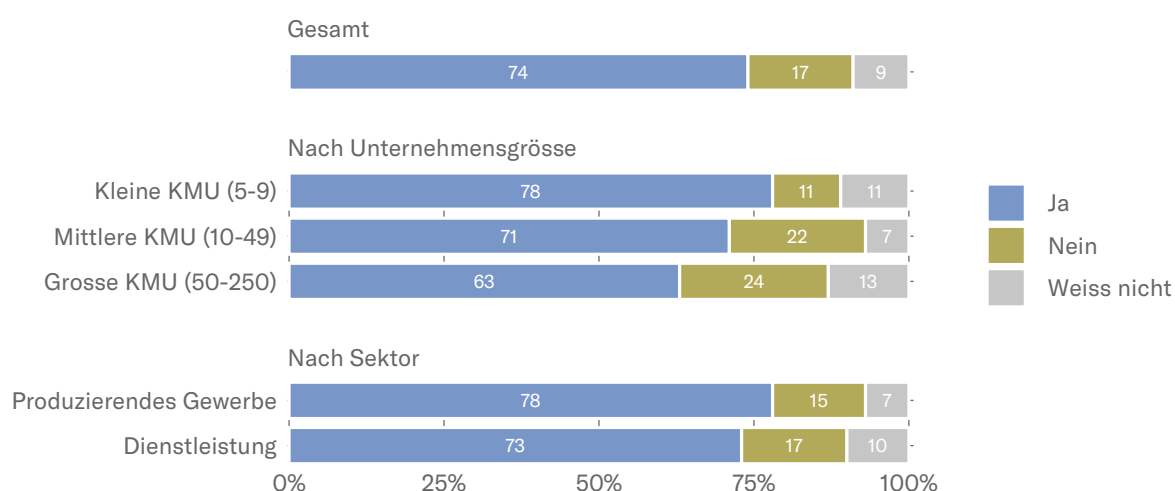


### 2.3. INLÄNDISCHES ARBEITSKRÄFTEPOTENZIAL

Ein anderer Ansatz gegen den Arbeitskräftemangel ist die bessere Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials, beispielsweise durch eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen bzw. Müttern oder von älteren Arbeitskräften. Die letztjährige Studie hat gezeigt, dass die mittlere Altersgrenze für Neuanstellungen bei 55 Jahren und damit deutlich unter dem gesetzlichen Pensionsalter liegt.<sup>6</sup> Ältere Arbeitskräfte werden also im Rekrutierungsprozess bei Neuanstellungen benachteiligt. Anders sieht es aus, wenn es nicht um die Neubesezung von Arbeitsplätzen geht, sondern um die Weiterbeschäftigung von bestehenden Mitarbeitenden. Hier sind KMU deutlich aufgeschlossener gegenüber älteren Arbeitskräften, wie die diesjährige Befragung zeigt. Rund drei von vier der befragten KMU wären bereit, die eigenen Mitarbeitenden auch über das gesetzliche Pensionsalter hinaus weiter zu beschäftigen (Abb. 6).

#### Bereitschaft zur Weiterbeschäftigung pensionierter Mitarbeitender (Abb. 6)

«Besteht für Mitarbeitende Ihres Unternehmens, die das gesetzliche Pensionsalter erreichen, die Möglichkeit, im Unternehmen weiterzuarbeiten?» (N = 301), Angaben in Prozent



<sup>6</sup> AXA Arbeitsmarktstudie, Befragungsstudie, Juni 2022.

Im Gegensatz zu Neuanstellungen von älteren Arbeitskräften entstehen für Unternehmen keine Einarbeitungskosten, wenn sie Mitarbeitende über die Pensionierung hinaus beschäftigen – ganz im Gegenteil: Den Unternehmen bleibt dadurch wertvolles betriebsinternes und fachspezifisches Wissen erhalten. Die Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter hinaus ist aus Arbeitgebersicht also eine attraktive Möglichkeit, das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt abzdämpfen. Die Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft der Arbeitnehmenden, sich weiter beschäftigen zu lassen. Mit einer so genannten Bogenkarriere – einem langsamen Auslaufen der Erwerbstätigkeit – kann diese Entwicklung gefördert werden.

## Drei Viertel der KMU möchten Arbeitskräfte über das gesetzliche Pensionsalter hinaus beschäftigen.

Je kleiner das Unternehmen, desto grösser ist die Bereitschaft, Mitarbeitende über das gesetzliche Pensionsalter hinaus zu behalten. Offenbar sind kleinere Unternehmen flexibler, unkonventionelle Lösungen auszuprobieren. Sie scheinen insbesondere ein grösseres Interesse am Erhalt von betriebsspezifischem Arbeitswissen zu haben. Interessanterweise haben Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe ein grösseres Interesse daran, ältere Mitarbeitende über die Pensionierung hinaus zu beschäftigen – obwohl hier je nach Tätigkeit die Arbeitsbelastung für Mitarbeitende im Alter oft höher ist als im Dienstleistungssektor. Hier ist allerdings auch das Problem des Arbeitskräftemangels drängender.

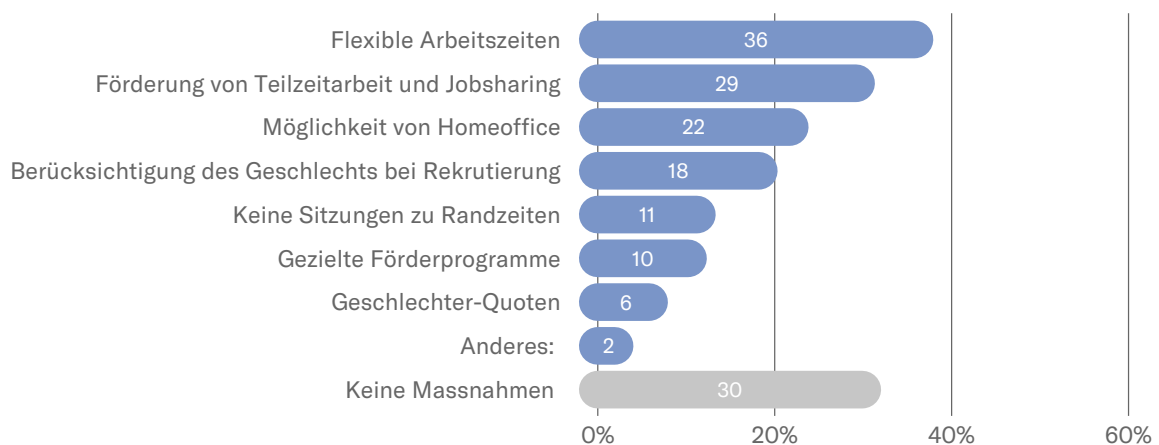
Inländisches Arbeitskräftepotenzial besteht bei älteren Beschäftigten und bei Frauen, die in der Schweiz bis heute ihr

Erwerbsspensum mit der Mutterschaft in der Regel deutlich reduzieren und später oft nicht mehr in vollem Umfang erhöhen.<sup>7</sup> Stünden lange hauptsächlich die individuellen Nachteile der tiefen Erwerbsbeteiligung von Frauen, wie schlechtere Laufbahn- und Lohnentwicklungen oder die soziale Absicherung im Alter, im Fokus der öffentlichen Diskussionen, rücken in Zeiten des Arbeitskräftemangels vermehrt auch die volkswirtschaftlichen Nachteile in den Vordergrund.<sup>8</sup>

Die Umfrage zeigt, dass die Mehrheit der KMU, die kein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis haben, sich darum bemühen, die Rahmenbedingungen mit Massnahmen für Frauen/Mütter zu verbessern (Abb. 7).

#### Massnahmen zur Reduktion des Geschlechterungleichgewichts (Abb. 7)

«Welche Massnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen?», nur KMU mit Geschlechterungleichheit (N = 201), Angaben in Prozent



Zwar haben 70 Prozent der befragten Unternehmen mit bestehender Geschlechterungleichheit Massnahmen dagegen ergriffen. Doch die konkreten, untersuchten Massnahmen werden jeweils nur von einer Minderheit umgesetzt. Am meisten verbreitet sind flexible Arbeitszeiten (36 Prozent) und die Ermöglichung von Teilzeitarbeit und Jobsharing (29 Prozent). Diese beiden zentralen Massnahmen zur besseren Vereinbar-

<sup>7</sup>Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS): Schweizer Arbeitskräfteerhebung 2021, Erwerbsmodelle in Paarhaushalten.

<sup>8</sup>Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (2022): Bundesrat verabschiedet Bericht über beruflichen Wiedereinstieg von Müttern.

keit von familiären und beruflichen Verpflichtungen werden also nur von rund einem Drittel der KMU ergriffen, selbst wenn diese Defizite bei der Geschlechtergleichheit erkennen.

## Nur wenige KMU ergreifen gezielte Massnahmen zugunsten der Geschlechtergleichheit.

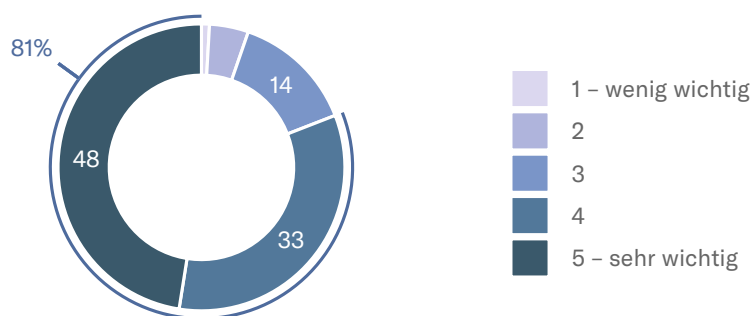
Noch seltener sind gezielte Massnahmen zugunsten der Geschlechtergleichheit, wie die Berücksichtigung bei der Rekrutierung (18 Prozent) oder gezielte Förderprogramme (10 Prozent). Letztere könnten einen Beitrag dazu leisten, dass Frauen nicht nur vermehrt angestellt werden, sondern auch vermehrt Karriere machen und zu höheren Pensen arbeiten.

### 2.4. HERAUSFORDERUNG HOHE FLUKTUATION

Wenn Unternehmen nur mit Mühe geeignetes Personal auf dem Arbeitsmarkt finden, ist es umso wichtiger, die Personalfluktuationsrate gering zu halten. Acht von zehn KMU geben an, dass eine geringe Mitarbeiterfluktuation für den Erfolg ihres Unternehmens wichtig sei (Abb. 8). Verlassen Mitarbeitende das Unternehmen, bedeutet dies oftmals einen Verlust von betriebsinternem Wissen und einen Produktivitätsverlust durch die Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Dazu kommt der Aufwand bei der Suche von geeignetem Ersatz, wenn dieser überhaupt gefunden werden kann.

Relevanz geringer Mitarbeiterfluktuation für Unternehmenserfolg (Abb. 8)

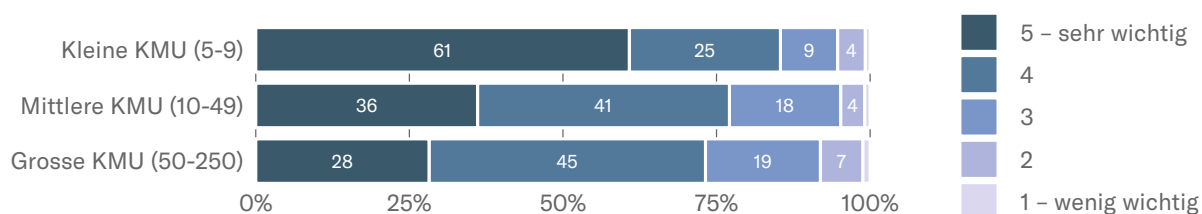
«Wie wichtig ist es für den Erfolg Ihres Unternehmens, die Mitarbeiterfluktuation gering zu halten?» (N = 301), Angaben in Prozent



Kleine KMU stufen die Relevanz einer tiefen Mitarbeiterfluktuation deutlich höher ein als mittlere und grosse KMU (Abb. 9). Bei kleinen KMU ist der Anteil, der eine geringe Personalfuktuation für sehr wichtig erachtet, mit 61 Prozent doppelt so hoch wie bei grossen KMU (28 Prozent). Je kleiner die Gesamtbelegschaft, desto stärker fällt die Kündigung einzelner Mitarbeitender ins Gewicht. Das Know-how kann an einzelnen Personen hängen und mit dem Abgang verloren gehen. Ausserdem bestehen bei kleinen KMU weniger professionalisierte und eingespielte Rekrutierungsprozesse. Dies alles hat zur Folge, dass im Kontext des Arbeitskräftemangels die Personalfuktuation für kleine KMU zu einem bedeutenden Problem wird.

Relevanz geringer Mitarbeiterfluktuation für Unternehmenserfolg – nach Unternehmensgrösse (Abb. 9)

«Wie wichtig ist es für den Erfolg Ihres Unternehmens, die Mitarbeiterfluktuation gering zu halten?» (N = 301), Angaben in Prozent

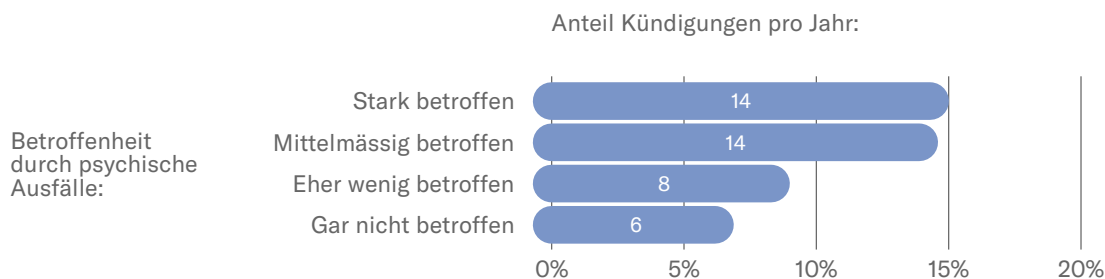


# Für kleine KMU wird die Personalfluktuation zu einem bedeutenden Problem.

Im Durchschnitt kündeten im Jahr 2022 bei den befragten KMU knapp 10 Prozent der Mitarbeitenden die Stelle (nicht dargestellt). Dabei zeigt sich ein bemerkenswerter Zusammenhang zwischen Kündigungen und Betroffenheit von Personalausfällen aus psychischen Gründen, auf die im folgenden Abschnitt vertieft eingegangen wird (Abb. 10). Je stärker ein Unternehmen von psychischen Problemen betroffen ist, desto höher die Fluktuation.

## Anzahl Kündigungen nach Betroffenheit von psychisch bedingten Ausfällen (Abb. 10)

Betroffenheit: «Wie viele Mitarbeitende Ihres Unternehmens haben im letzten Jahr (2022) ihre Stelle gekündigt (Kündigung durch Mitarbeitende)» «Wie stark ist Ihr Unternehmen von Ausfällen aufgrund psychisch angeschlagener bzw. erkrankter Mitarbeitender betroffen?», Fluktuation: Anteil der Kündigungen durch Mitarbeitende an Gesamtbelegschaft (N = 301), Angaben in Prozent



So ist die Wahrscheinlichkeit für eine Kündigung bei psychisch angeschlagenen oder erkrankten Mitarbeitenden grösser. Eine stärkere Betroffenheit dürfte aber auch Zeichen für ein generell belastetes Arbeitsklima im Unternehmen sein.

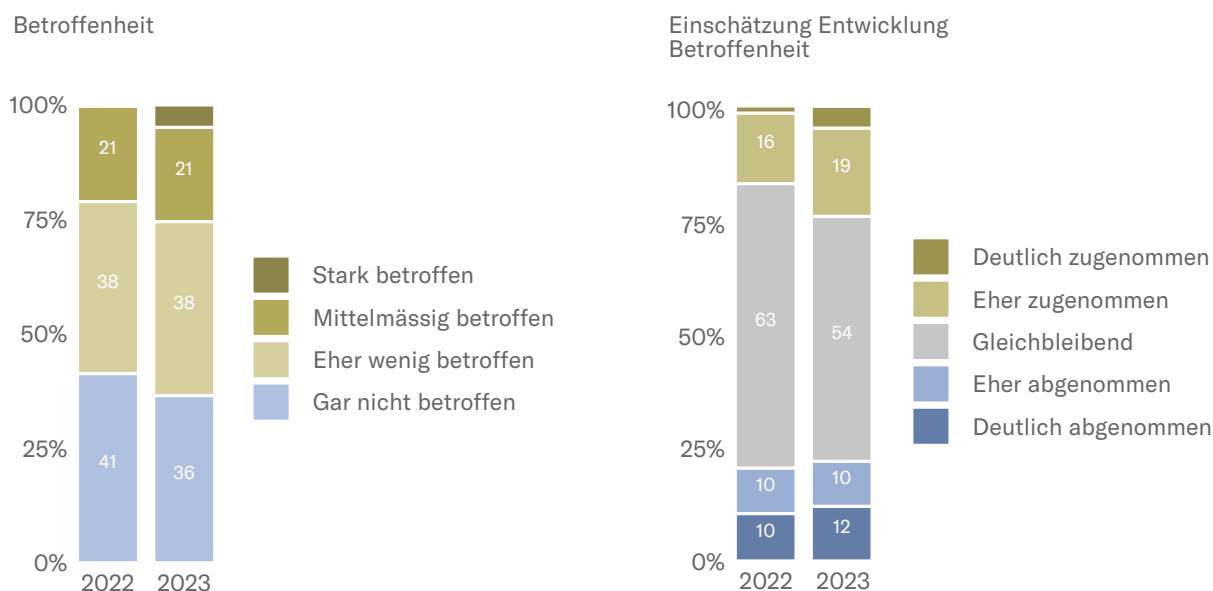
## 2.5. HERAUSFORDERUNG PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN

Wenn Mitarbeitende vermehrt krank sind, verschärft dies das Problem des Arbeitskräftemangels. Vor allem wenn Mitarbeitende über längere Zeit ausfallen, wie dies bei psychischen Erkrankungen oftmals der Fall ist, führt dies zu einem erheblichen finanziellen und organisatorischen Aufwand.

Im Vergleich zu 2022 ist der Anteil der erheblich von Ausfällen aufgrund psychischer Erkrankungen betroffenen KMU von 20 auf 26 Prozent gestiegen, während der Anteil der gar nicht betroffenen von 41 auf 36 Prozent gesunken ist (Abb. 11). Somit ist nur etwas mehr als ein Drittel der befragten KMU gar nicht betroffen. Dies deutet daraufhin, dass sich die Problematik der psychischen Gesundheit weiter verschärft hat.

### Psychisch bedingte Ausfälle – Betroffenheit und Entwicklung (Abb. 11)

Betroffenheit: «Wie stark ist Ihr Unternehmen von Ausfällen aufgrund psychisch angeschlagener bzw. erkrankter Mitarbeitender betroffen?»,  
 Entwicklung: «Haben Ausfälle aufgrund von psychischer Belastung in Ihrem Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren zu- oder abgenommen?», Angaben in Prozent



Zugenommen hat auch der Anteil der Befragten, der der Ansicht ist, die Häufigkeit der Absenzen aufgrund psychischer Probleme

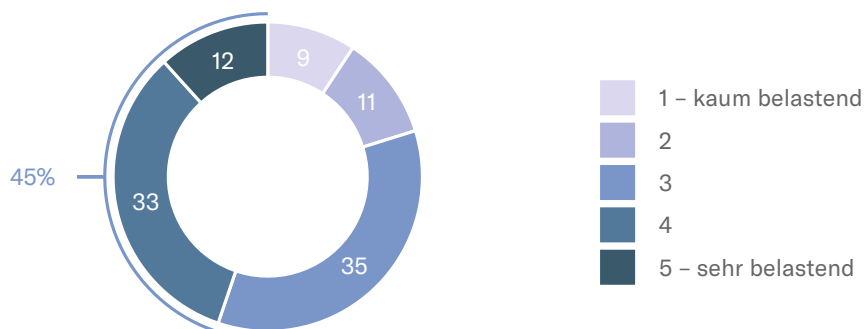
sei in den letzten fünf Jahren gestiegen. Immerhin 22 Prozent nehmen jedoch auch einen Rückgang der Betroffenheit war.

## Nur jedes Dritte KMU hat keine Probleme mit psychisch bedingten Ausfällen.

Fielen Mitarbeitende in einem KMU aufgrund psychischer Erkrankungen aus, führte dies in der Regel zu einer spürbaren Belastung. Für knapp die Hälfte der betroffenen KMU waren die Ausfälle von Mitarbeitenden eher bis sehr belastend (Abb. 12). Lediglich für ein Fünftel der befragten KMU stellen psychisch bedingte Ausfälle eine geringe Belastung dar.

### Belastung durch Ausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen (Abb. 12)

«Wie belastend waren diese Ausfälle für Ihr Unternehmen, sowohl finanziell als auch bezüglich der anderen Mitarbeitenden?», nur von Personalausfällen infolge psychischer Erkrankungen betroffene KMU (N = 214), Angaben in Prozent





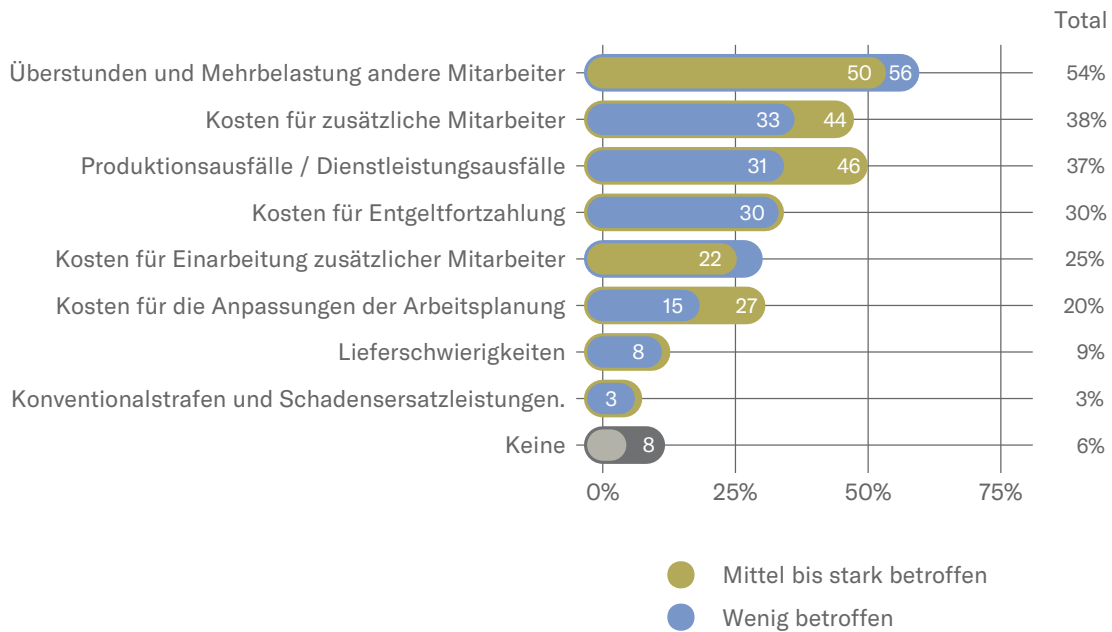
Die psychisch bedingten Ausfälle führen vor allem zu einer Mehrbelastung und zu Überstunden bei der übrigen Belegschaft (Abb. 13), was wiederum einen Risikofaktor für deren psychische Belastung darstellt. Die zweitgrösste Belastung betrifft die Betriebskosten respektive die Kosten für zusätzliche Mitarbeitende, um den Arbeitsausfall zu kompensieren.

## Psychisch bedingte Ausfälle belasten vor allem die verbleibende Belegschaft.

Diese Kosten nehmen mit dem Betroffenheitsgrad eines KMU zu bzw. betreffen vor allem jene Unternehmen, die stärker von psychischen Ausfällen betroffen sind. Dasselbe gilt für Produktions- bzw. Dienstleistungsausfälle und für zusätzliche Kosten für die Anpassung der Arbeitsplanung. Bei einer geringen Betroffenheit durch psychische Ausfälle entsteht also vor allem eine Mehrbelastung für die verbleibende Belegschaft, bei zunehmender Betroffenheit steigen zudem die Betriebskosten.

### Auswirkungen von psychisch bedingten Ausfällen (Abb. 13)

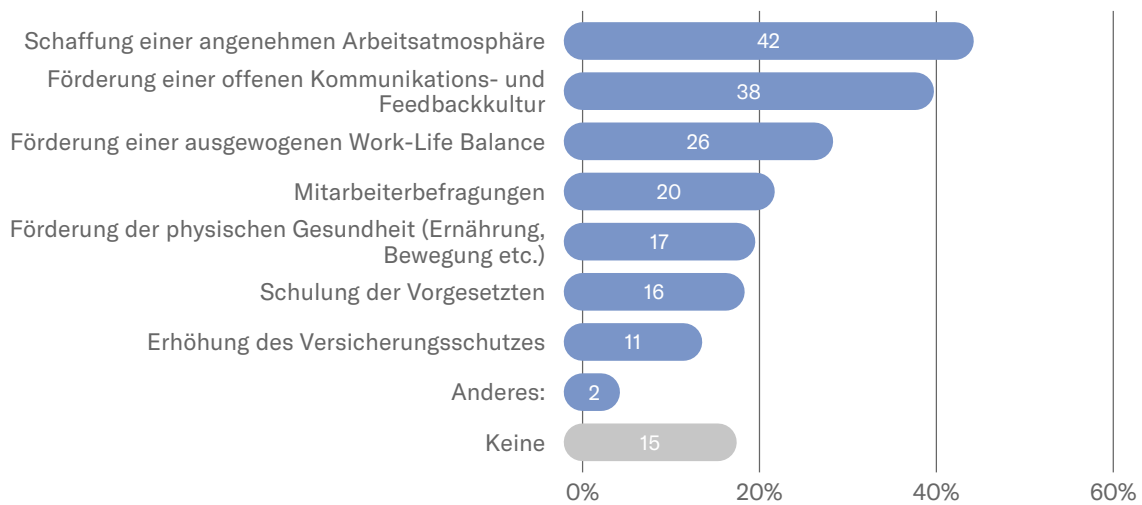
«Welche Auswirkungen hatten Ausfälle von Mitarbeitenden aufgrund psychischer Erkrankungen für Ihr Unternehmen?», nur von Personalausfällen infolge psychischer Erkrankungen betroffene KMU (N = 214), Angaben in Prozent



Da die anfängliche Mehrbelastung aber wiederum zu einer Intensivierung der Problematik führen kann, sind Massnahmen zur Prävention psychisch bedingter Ausfälle wichtig. Abbildung 14 zeigt, dass eine grosse Mehrheit der KMU solche Massnahmen ergreift. Lediglich 15 Prozent der befragten Unternehmen geben an, keine Präventionsansätze zu verfolgen. Im Vordergrund stehen für KMU Massnahmen im zwischenmenschlichen Bereich: das Schaffen einer angenehmen Arbeitsatmosphäre und die Förderung einer offenen Kommunikations- und Feedbackkultur. Rund ein Viertel der befragten KMU verfolgt ausserdem Massnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden und eins von fünf Unternehmen führt Mitarbeiterbefragungen durch. Nur eine Minderheit (11 Prozent) der KMU erhöht den Versicherungsschutz des Unternehmens, um die Kosten durch psychisch bedingte Ausfälle zu decken und die betroffenen Mitarbeitenden im Wiedereingliederungsprozess zu begleiten.

### Massnahmen gegen psychisch bedingte Ausfälle (Abb. 14)

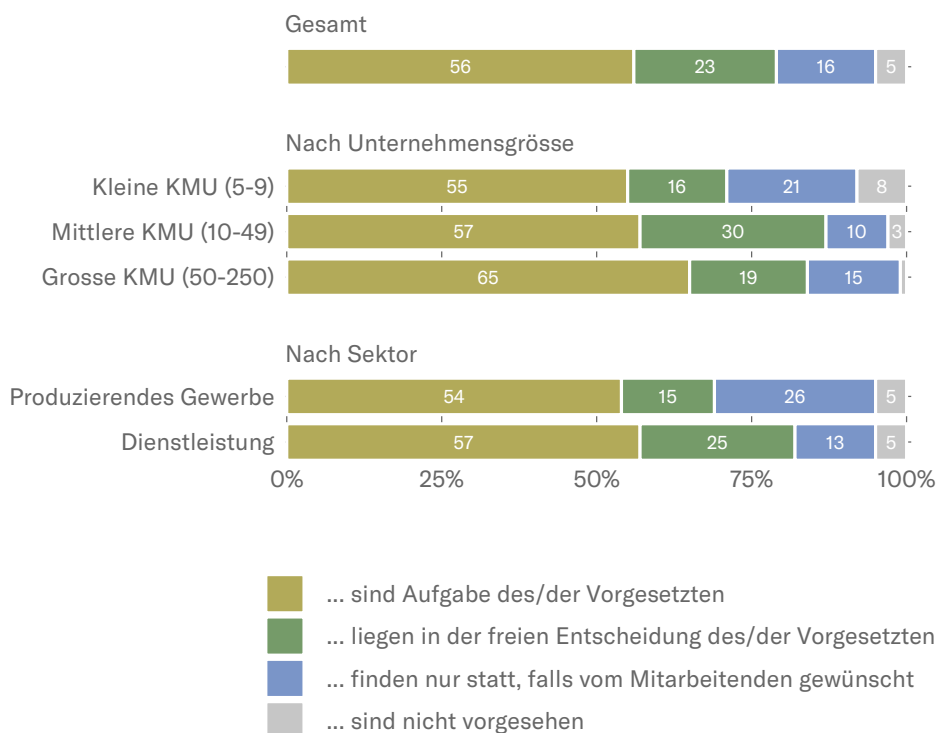
«Welche Massnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um Ausfälle und Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen zu reduzieren?» (N = 301), Angaben in Prozent



Ein wichtiges Instrument, mit dem sowohl Kündigungsabsichten als auch psychische Belastungen von Mitarbeitenden antizipiert werden können, ist das Mitarbeitergespräch (MAG). Es dient gewissermassen als Seismograf für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Bei etwas mehr als der Hälfte der KMU (56 Prozent) sind MAGs insofern institutionalisiert, als dass sie zu den fixen Aufgaben der Vorgesetzten gehören (Abb. 15). Vor allem in grossen KMU gehören MAGs zu den vom Unternehmen festgelegten Aufgaben der Vorgesetzten. In kleinen KMU und im produzierenden Gewerbe hingegen finden Mitarbeitergespräche häufiger nur auf Wunsch der Mitarbeitenden statt.

### Regelung von Mitarbeitergesprächen – nach Unternehmensgrösse und Sektor (Abb. 15)

«Wie organisiert Ihr Unternehmen in der Regel Mitarbeitergespräche? Geben Sie an, was für Ihr Unternehmen am ehesten zutrifft.» (N = 301), Angaben in Prozent



## Nur bei 56 Prozent der KMU ist das Mitarbeitergespräch fest eingeplant.

Bei über einem Drittel (39 Prozent) der KMU sind Mitarbeitergespräche allerdings nicht fest eingeplant, sondern liegen entweder in der freien Entscheidung der Vorgesetzten (23 Prozent) oder finden nur auf Wunsch der Mitarbeitenden statt (16 Prozent). Grundsätzlich nicht vorgesehen sind MAGs nur bei einem kleinen Anteil (5 Prozent) der befragten KMU. Insgesamt besteht also bei zwei von fünf KMU das Potenzial, Mitarbeitergespräche als Vorsorge gegen die Risikofaktoren Fluktuation und psychische Belastung der Belegschaft fest einzuplanen.



# Neue Arbeitsmodelle

Der akute Arbeitskräftemangel hat in der Schweiz eine Debatte über zunehmende Teilzeitarbeit ausgelöst. Dabei wird zum einen auf jene gezeigt, die Teilzeit arbeiten und damit möglicherweise den Arbeitskräftemangel verschärfen. Zugleich werden neue Arbeitsmodelle mit geringerer Arbeitsbelastung, wie die Viertagewoche, als Ansätze zur Entschärfung des Arbeitskräftemangels behandelt, weil sie zu einer insgesamt besseren Integration beider Elternteile in den Arbeitsmarkt führen würden. So oder so müssen sich die KMU dieser Debatte stellen. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie KMU zur Teilzeitarbeit stehen, was sie von der Viertagewoche halten und wie verbreitet andere moderne Formen der Arbeitsorganisation in den befragten Unternehmen sind.

## 3.1. TEILZEITARBEIT UND MINDESTPENSUM

Teilzeitarbeit liegt im Trend: Sie hat in den letzten 30 Jahren sowohl bei Frauen als auch bei Männern zugenommen.<sup>9</sup> In Zeiten des Fachkräftemangels stellt sich zwar aus volkswirtschaftlicher Sicht die Frage, ob sich die Schweizer Wirtschaft Teilzeitarbeit überhaupt leisten kann. Fakt ist, dass das Wunschpensum der Schweizerinnen und Schweizer über alle Altersgruppen hinweg im Teilzeitbereich liegt.<sup>10</sup> Gerade bei einem Mangel an Arbeits-

<sup>9</sup> Vgl. Anteil Teilzeiterwerbstätige, BFS 2023.

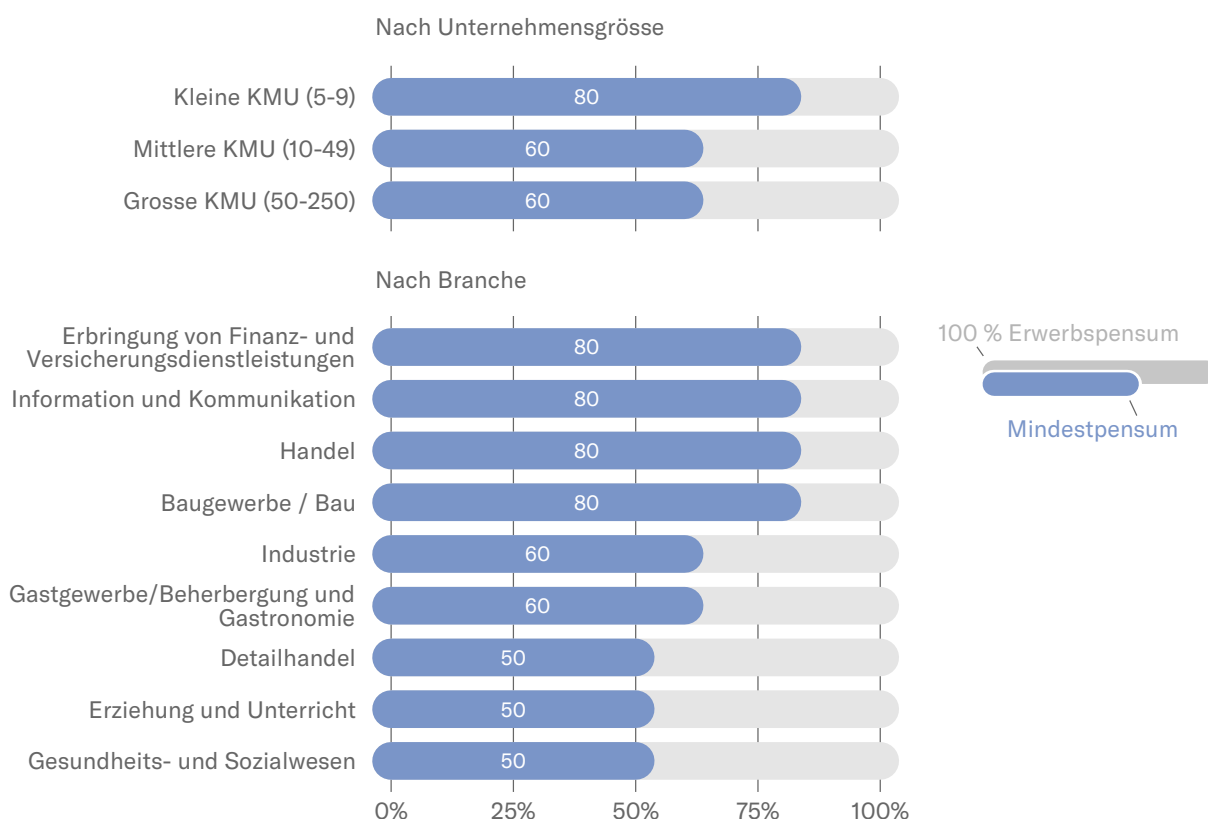
<sup>10</sup> Vgl. Die Teilzeitstudie, Sotomo 2023

kräften ist der Druck auf die Arbeitgebenden besonders gross, auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmerschaft einzugehen.

In der Debatte um Teilzeitarbeit wird oft generalisiert von Teilzeitarbeit im Allgemeinen gesprochen. Konkret macht es aber einen grossen Unterschied, ob mit Teilzeitarbeit ein 40- oder ein 80-Prozent-Pensum gemeint ist. Für die Studie wurden die Unternehmen gefragt, wie hoch das Arbeitspensum sein muss, damit Mitarbeitende ihre Aufgaben und Verpflichtungen vollumfänglich erfüllen können. Die Untergrenze liegt bei kleinen KMU bei einem mittleren 80-Prozent-Pensum und damit deutlich höher als bei mittleren und grossen KMU, bei denen auch ein mittleres 60-Prozent-Pensum ausreicht (Abb. 16).

**Notwendiges Mindestpensum – nach Unternehmensgrösse und Branche (Abb. 16)**

«Wie hoch muss das Arbeitspensum von regulären Mitarbeitenden Ihres Unternehmens mindestens sein, damit diese ihre Aufgaben und Verpflichtungen vollumfänglich erfüllen können?» (N = 301), Erwerbspansum in Prozent, dargestellt ist der Median

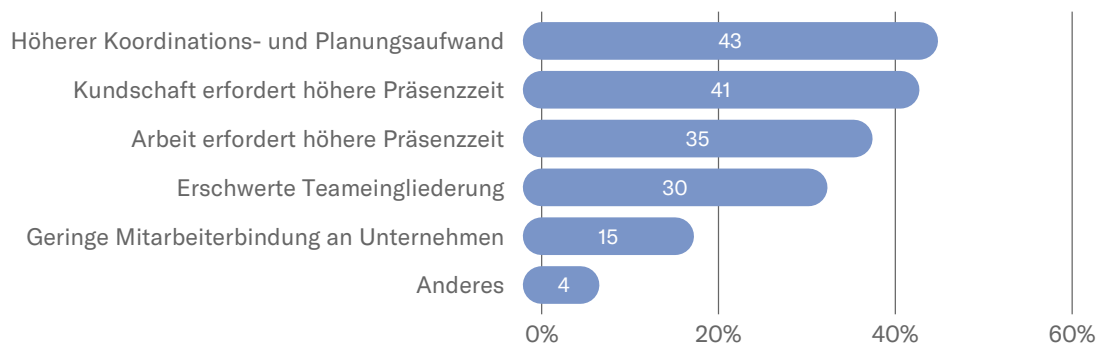


# Kleine KMU erwarten mindestens ein 80-Prozent-Pensum.

Am tiefsten ist das Mindestpensum mit 50 Prozent in Branchen mit einem hohen Frauenanteil wie dem Detailhandel, dem Erziehungswesen sowie dem Gesundheits- und Sozialwesen (Abb. 16). Die anhaltende Rollenverteilung der Haushalts- und Erziehungsarbeit führt dazu, dass Teilzeitarbeit in typischen Frauenberufen verbreitet und institutionalisiert ist, während die Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit in typischen Männerberufen nach wie vor beschränkt sind. Entsprechend arbeiten Männer heute zwar öfter Teilzeit als noch vor 30 Jahren, allerdings immer noch deutlich seltener als Frauen.<sup>11</sup>

## Gründe für Mindestpensum (Abb. 17)

«Aus welchen Gründen können tiefere Pensen dazu führen, dass Mitarbeitende ihre Aufgaben und Verpflichtungen nicht vollumfänglich erfüllen können?» (N = 295), dargestellt ist der Median



Es stellt sich daher die Frage, wie sehr die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit mit der Tätigkeit an sich zu tun hat und wie sehr mit den anhaltenden Rollenbildern. Am häufigsten begründeten die befragten KMU das bei ihnen vorherrschende Mindestpensum mit einem erhöhten Koordinations- und Planungsaufwand, der bei einem tieferen Pensum anfallen würde (Abb. 17). An zwei-

<sup>11</sup> Vgl. Anteil Teilzeiterwerbstätige, BFS 2023.



ter Stelle folgt die Erwartung der Kundschaft an die Präsenzzeit der Mitarbeitenden. Nur ein gutes Drittel (35 Prozent) begründet das Mindestpensum damit, dass die Arbeit an sich eine gewisse Präsenzzeit erfordere.

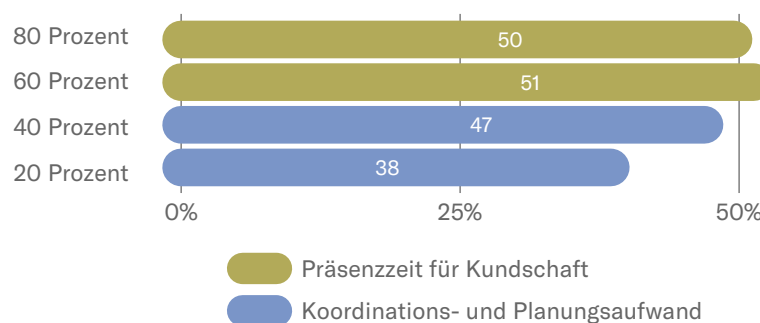
## Hohe Mindestpensen werden mit Planungsaufwand begründet.

Die Gründe für die Höhe des Arbeitspensums variieren aber, je nachdem wie hoch das erforderliche Mindestpensum in einem Unternehmen ist. KMU, bei denen das Mindestpensum über 60 Prozent liegt, begründen dies primär mit der Präsenzzeit, die von der Kundschaft verlangt wird (Abb. 18). Liegt das Mindestpensum unter 60 Prozent, rückt der erhöhte Koordinations- und Planungsaufwand, der bei einem tieferen Pensum anfallen würde, in den Vordergrund.

### Hauptgrund, weshalb nicht tieferes Pensum – nach Minimalpensum (Abb. 18)

«Aus welchen Gründen können tiefere Pensen dazu führen, dass Mitarbeitende ihre Aufgaben und Verpflichtungen nicht vollumfänglich erfüllen können?» (N = 301), Angaben in Prozent

Hauptgrund für Minimalpensum von mehr als ...



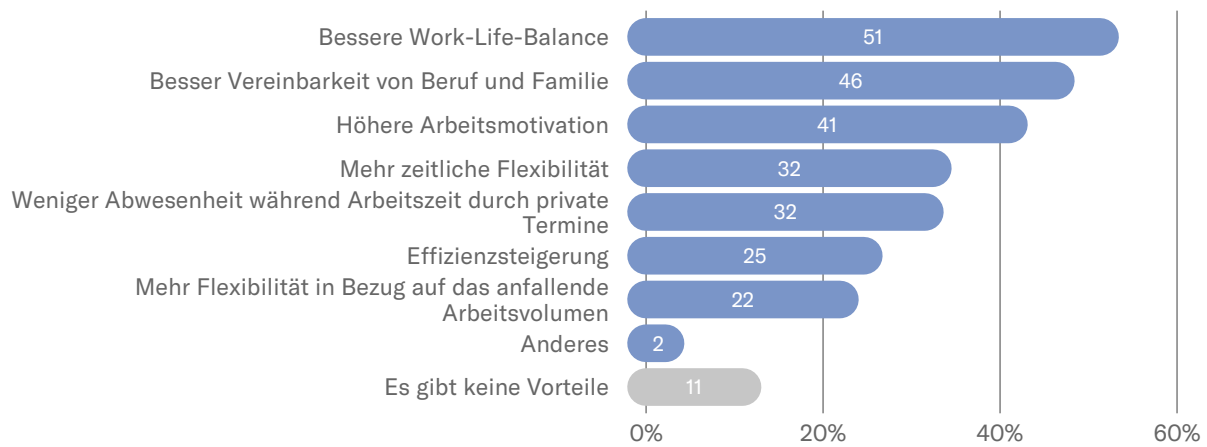
Während der erhöhte Koordinations- und Planungsaufwand bei niedrigprozentigen Pensen auf der Hand liegt, haben durch die Kundschaft erforderte Präsenzzeiten viel mit gesellschaftlichen Vorstellungen zu tun. Bei Unternehmen und Branchen mit einem hohen Mindestpensum stellt sich also tatsächlich die Frage, ob dies durch die Arbeit selbst bedingt ist oder durch gesellschaftliche Vorstellungen über die Art und Weise der Ausübung eines bestimmten Berufs.

### 3.2. VORTEILE DER TEILZEITARBEIT

Trotz der bestehenden Herausforderung des Arbeitskräftemangels überwiegt unter den KMU die Ansicht, dass eine Teilzeitbeschäftigung gegenüber einer Vollbeschäftigung durchaus Vorteile hat. Nur rund eines von zehn Unternehmen sieht keinen Nutzen in einem 80-Prozent-Pensum gegenüber einer Vollzeitanstellung (Abb. 19). Der grösste Vorteil eines 80-Prozent-Pensums liegt für die KMU in einer verbesserten Work-Life-Balance der Mitarbeitenden. An zweiter Stelle steht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und an dritter Stelle die Motivation der Mitarbeitenden. Dass Mitarbeitende durch ein 80-Prozent-Pensum zeitlich flexibler oder während der Arbeitszeit weniger häufig aufgrund privater Termine abwesend sind, spielt für jeweils knapp ein Drittel der KMU eine Rolle. Faktoren, die einen direkten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens haben, spielen dagegen eine weniger wichtige Rolle: Ein Viertel der befragten KMU nennt die Steigerung der Effizienz der Angestellten, ein gutes Fünftel die Flexibilität in Bezug auf das anfallende Arbeitsvolumen. Bei der Beurteilung von 80-Prozent-Pensen steht für die KMU folglich das Wohl der Mitarbeitenden im Vordergrund.

### Vorteile eines 80-Prozent-Pensums (Abb. 19)

«Welche Vorteile hat es für Ihr Unternehmen, wenn Mitarbeitende in einem Teilzeitpensum von 80 Prozent anstelle eines Vollzeitpensums (100 Prozent) angestellt sind?» (N = 301), Angaben in Prozent

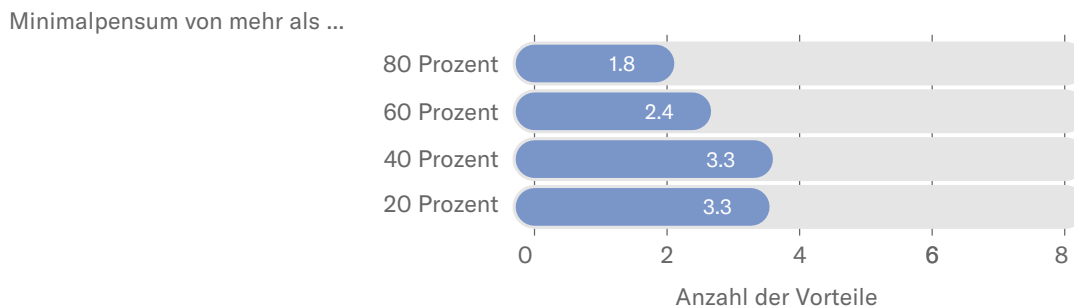


## Die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zählt bei den KMU.

Je tiefer das Mindestpensum in einem Betrieb ist, desto mehr Vorteile sehen die befragten KMU in einem 80-Prozent-Pensum (Abb. 20). Die Abbildung zeigt, wie viele Vorteile durchschnittlich angegeben wurden.<sup>12</sup> Es ist also denkbar, dass die Erfahrung eines KMU mit Teilzeitarbeit die Haltung des Unternehmens zu Teilzeitarbeit positiv beeinflusst. Wer es ausprobiert, profitiert, so scheint es. Gleichzeitig ist auch denkbar, dass Unternehmen und Branchen mit einem tiefen Mindestpensum besser auf Teilzeitarbeit ausgerichtet sind, sodass die Vorteile aus strukturellen Gründen überwiegen.

<sup>12</sup>Insgesamt konnten die KMU maximal acht Vorteilen zustimmen.

Anzahl der Vorteile eines 80-Prozent-Erwerbspensums – nach notwendigem Erwerbspensum im KMU (Abb. ...)  
Durchschnittliche Anzahl der genannten Vorteile

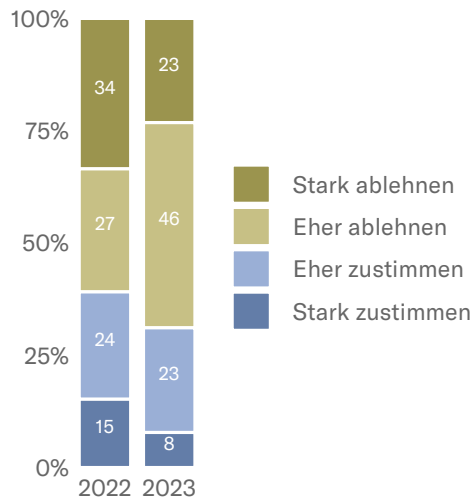


### 3.3. VIERTAGEWOCHE IM GEGENWIND

Teilzeitarbeit mit 80-Prozent-Pensum wird von den meisten KMU positiv bewertet. Im Vergleich zur Vorjahresbefragung ist zugleich jedoch die Skepsis gegenüber einer gesetzlichen Viertagewoche gestiegen. Während 2022 noch 39 Prozent der Befragten die Einführung einer allgemeinen Viertagewoche positiv beurteilten, ist der Anteil 2023 auf unter ein Drittel (31 Prozent) gesunken (Abb. 21).

### Einstellung zur Viertagewoche (Abb. 21)

«Island hat bereits die gesetzliche Arbeitswoche auf vier Tage verkürzt, und andere Länder wie Spanien evaluieren eine solche Massnahme. Auch in der Schweiz haben verschiedene Unternehmen die Viertagewoche schon eingeführt. Würde Ihr Unternehmen eine solche Verkürzung der Arbeitswoche auf vier Tage begrüssen oder ablehnen?» (N = 151, N = 301), Angaben in Prozent



Der Rückgang der Zustimmung dürfte damit zu tun haben, dass die Viertagewoche im vergangenen Jahr zum medialen Thema geworden ist. Sie wurde als ideales Mittel zur Verbesserung der Vereinbarkeit und damit indirekt zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels gepriesen. In ihr wird als Mittel zur Entschleunigung gar ein Beitrag gegen den Klimawandel gesehen. Die Debatte zur Viertagewoche hat offensichtlich die Skepsis unter den KMU-Verantwortungsträgerinnen und -trägern genährt. Gleichzeitig ist allerdings auch der Anteil jener gesunken, die die Viertagewoche stark ablehnen.

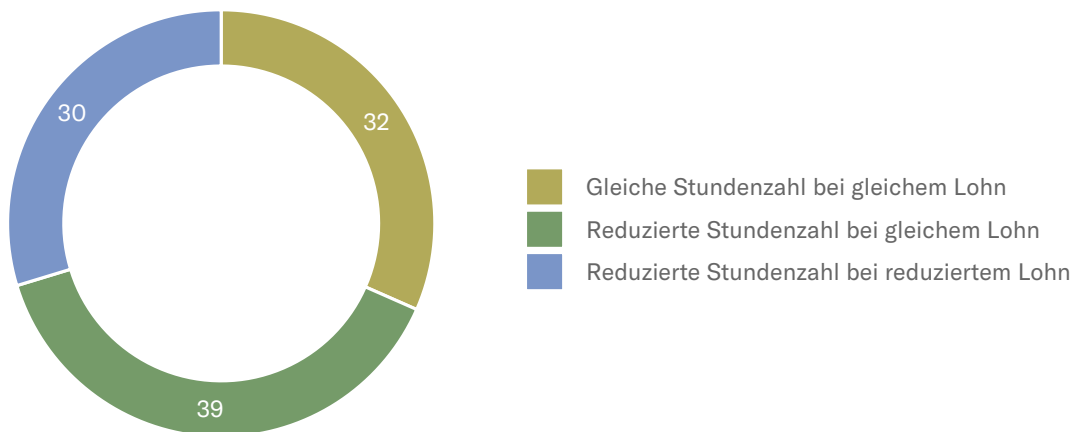
## Die Zustimmung zur Viertagewoche ist gesunken.

Entscheidend ist allerdings, dass bis heute sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber herrschen, was die Einführung der Viertagewoche überhaupt bedeutet. Nur eine Minderheit der Befragten, nämlich 39 Prozent, versteht darunter die Re-

duktion der Arbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn (Modell Lohnausgleich). 32 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass eine Viertagewoche bedeutet, dass die gleiche Stundenzahl wie heute in vier statt in fünf Tagen geleistet wird (Modell Arbeitszeitverlagerung). Weitere 30 Prozent gehen zwar von einer Reduktion der Stundenzahl pro Woche aus, jedoch bei gleichzeitiger Reduktion des Lohns (Modell Arbeitszeitausgleich) (Abb. 23).

#### Verständnis der Viertagewoche (Abb. 22)

«Was verstehen Sie unter einer solchen auf vier Tage verkürzten Arbeitswoche?» (N = 301), Angaben in Prozent




---

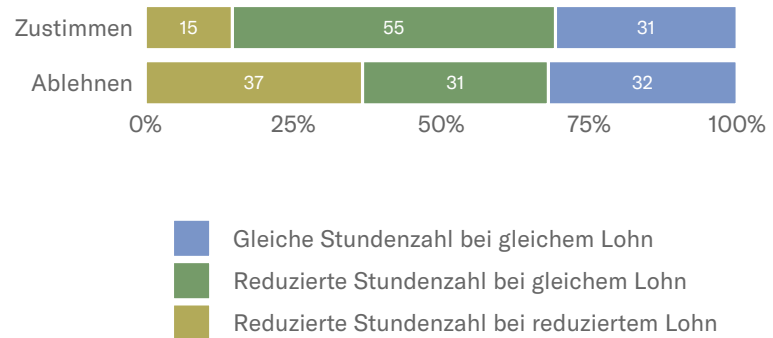
## Nur eine Minderheit versteht unter Viertagewoche weniger Arbeit zu gleichem Lohn.

Bei jenem Teil der Befragten, der gegenüber der Viertagewoche positiv eingestellt ist, deckt sich die Vorstellung davon häufiger mit dem Lohnausgleichsmodell als bei den Skeptikern. 55 Pro-

zent der Befragten, die sich für eine Viertagewoche aussprechen, verstehen darunter eine Reduktion der Arbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn. Der übrige Teil sieht das jedoch nicht so. Somit sprechen sich insgesamt nur 17 Prozent für eine Viertagewoche mit gleichbleibendem Lohn aus.

#### Verständnis der Viertagewoche bei Befürwortern und Gegnern (Abb. 23)

«Was verstehen Sie unter einer solchen auf vier Tage verkürzten Arbeitswoche?» (N = 301), Angaben in Prozent



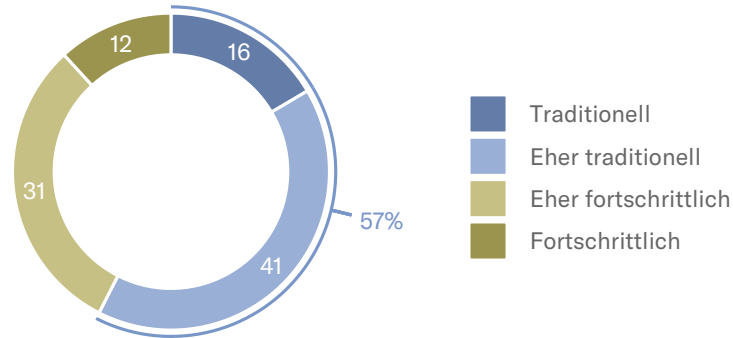
### 3.4. NEUE FORMEN DER ARBEITSORGANISATION

Neben der Teilzeitarbeit haben sich in den letzten Jahren weitere Veränderungen bezüglich der Organisation von Arbeit abgezeichnet, die sich durch zeitliche und räumliche Flexibilität auszeichnen. Dies hängt stark damit zusammen, dass die jüngeren Generationen andere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz haben als die zunehmend aus dem Arbeitsmarkt ausscheidenden Babyboomer. Die Covid-19-Pandemie zeigte zudem, dass diese Flexibilität nicht nur ein Bedürfnis von jüngeren Arbeitnehmenden ist. Infolge des Arbeitskräftemangels und der wachsenden Bedeutung der Generationen Y und Z auf dem Arbeitsmarkt ist es für Unternehmen deshalb unausweichlich, sich zunehmend auf die Bedürfnisse der jüngeren Generationen einzustellen, um auf dem Arbeitsmarkt kompetitiv zu bleiben.<sup>13</sup>, {Vgl. Generationen auf dem Arbeitsmarkt, BFS 2022.}

<sup>13</sup>Generation Y: Jahrgänge 1981 – 1996, Generation Z: Jahrgänge 1997 – 2012

### Selbsteinschätzung Fortschrittlichkeit KMU (Abb. 24)

«Sind Sie der Ansicht, dass Ihr Unternehmen in Bezug auf die Arbeitsorganisationsmöglichkeiten wie Arbeitszeiten oder Pensum eher traditionell oder eher fortschrittlich ist?» (N = 301, Angaben in Prozent)



Eine Mehrheit (57 Prozent) der befragten KMU schätzt sich allerdings selbst als eher oder gar sehr traditionell ein, wenn es um moderne Arbeitsorganisationsmöglichkeiten wie die Arbeitszeiten oder das Arbeitspensum geht (Abb. 24). Auffällig ist, dass KMU aus dem produzierenden Gewerbe sich deutlich häufiger als traditionell einschätzen als KMU aus dem Dienstleistungssektor (Abb. 25). Im produzierenden Sektor ist gerade die räumliche, aber auch die zeitliche Flexibilität bei der Arbeitsorganisation je nach Tätigkeit eingeschränkter als im Dienstleistungssektor.

**57 Prozent der KMU  
schätzen sich bei der  
Arbeitsorganisation als  
traditionell ein.**



Selbsteinschätzung Fortschrittlichkeit KMU (Abb. 25)

«Sind Sie der Ansicht, dass Ihr Unternehmen in Bezug auf die Arbeitsorganisationsmöglichkeiten wie Arbeitszeiten oder Pensum eher traditionell oder eher fortschrittlich ist?» (N = 301), Angaben in Prozent

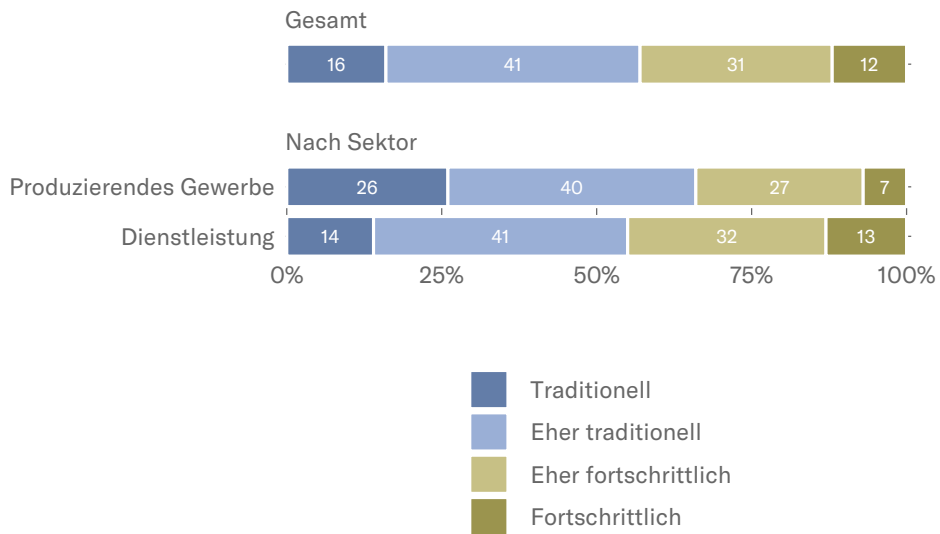
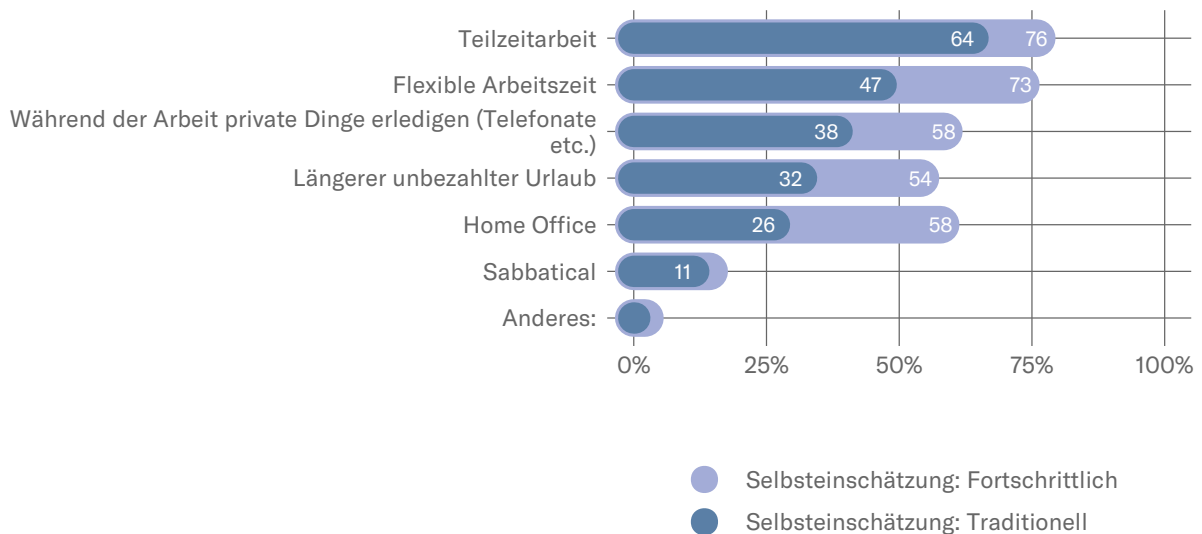


Abbildung 26 zeigt, dass in KMU, die sich selbst als fortschrittlich einschätzen, moderne Arbeitsorganisationsformen wie Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice tatsächlich verbreiteter sind. Allerdings ist gerade die Teilzeitarbeit auch bei knapp zwei Dritteln jener KMU möglich, die sich als traditionell bezeichnen. Zudem ermöglicht auch knapp die Hälfte der traditionellen KMU flexible Arbeitszeiten. Das sind zwar deutlich weniger als bei den fortschrittlichen Unternehmen. Dennoch driften traditionelle und fortschrittliche KMU bei diesen Modellen weniger stark auseinander als beim Thema Homeoffice. Dieses ist bei 58 Prozent der fortschrittlichen KMU möglich, jedoch nur bei 26 Prozent der traditionellen.

### Mögliche Arbeitsorganisationsformen in fortschrittlichen und traditionellen KMU (Abb. 26)

«Welche Formen der Arbeitsorganisation sind in Ihrem Unternehmen für Mitarbeitende möglich?» «Sind Sie der Ansicht, dass Ihr Unternehmen in Bezug auf die Arbeitsorganisationsmöglichkeiten wie Arbeitszeiten oder Pensum eher traditionell oder eher fortschrittlich ist?» (N = 301), Angaben in Prozent



Das Homeoffice ist damit jene Arbeitsorganisationsform, bei der sich traditionelle und fortschrittliche KMU am stärksten unterscheiden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Teilzeitarbeit am ehesten auch in traditionellen KMU üblich und damit die etablierteste moderne Arbeitsorganisationsform ist, während das Homeoffice auch nach der Covid-19-Pandemie noch sehr stark mit Fortschrittlichkeit assoziiert wird.

**Homeoffice gilt als  
fortschrittlich, Teilzeitarbeit  
ist selbstverständlich  
geworden.**

## Mögliche Arbeitsorganisationsformen – produzierendes Gewerbe vs. Dienstleistungssektor (Abb. 27)

«Welche Formen der Arbeitsorganisation sind in Ihrem Unternehmen für Mitarbeitende möglich?» (N = 301), Angaben in Prozent

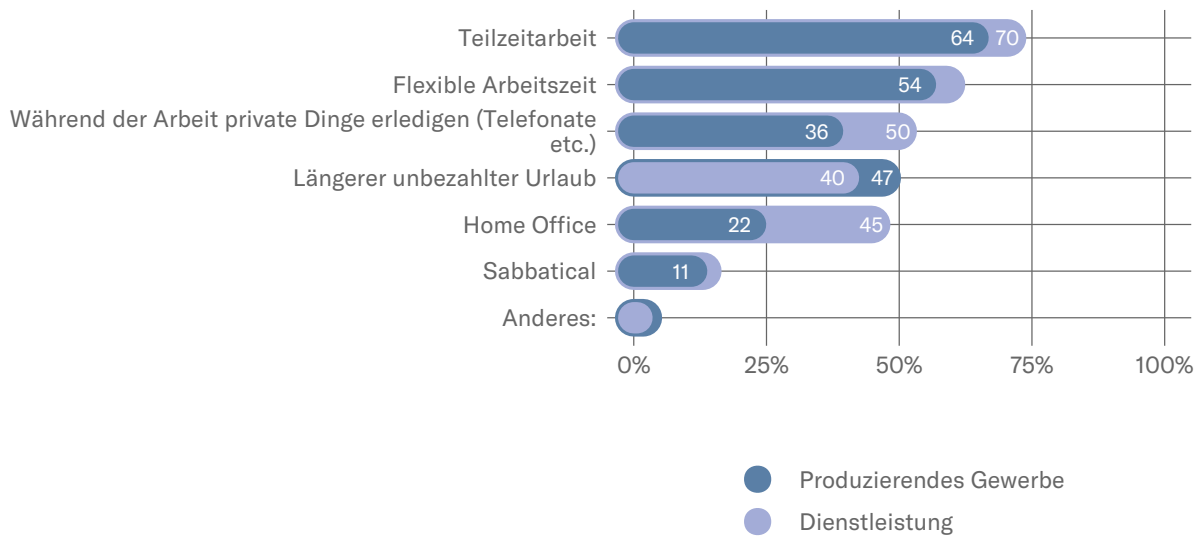


Abbildung 27 zeigt, dass gerade das Homeoffice im produzierenden Gewerbe deutlich weniger verbreitet ist als im Dienstleistungssektor. Dass KMU aus dem produzierenden Gewerbe sich als traditioneller einschätzen als jene aus dem Dienstleistungssektor hat also mitunter auch damit zu tun, dass Homeoffice in Berufen, die eben nicht in einem Office ausgeübt werden, nicht möglich ist. Kleiner sind die Unterschiede zwischen den Sektoren, wenn es um Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten geht. Die Möglichkeit, während der Arbeitszeit beispielsweise ein privates Telefonat zu erledigen, ist im produzierenden Gewerbe aber wiederum deutlich weniger verbreitet. Insgesamt sind die Möglichkeiten, das Arbeitsleben mit dem Privatleben in Einklang zu bringen, im produzierenden Gewerbe deutlich eingeschränkter als im Dienstleistungssektor. Zukünftig wird sich zeigen, wie KMU aus dem produzierenden Gewerbe den Trend hin zum Work-Life-Blending trotz der strukturellen Einschränkungen von Handwerksberufen umsetzen können.

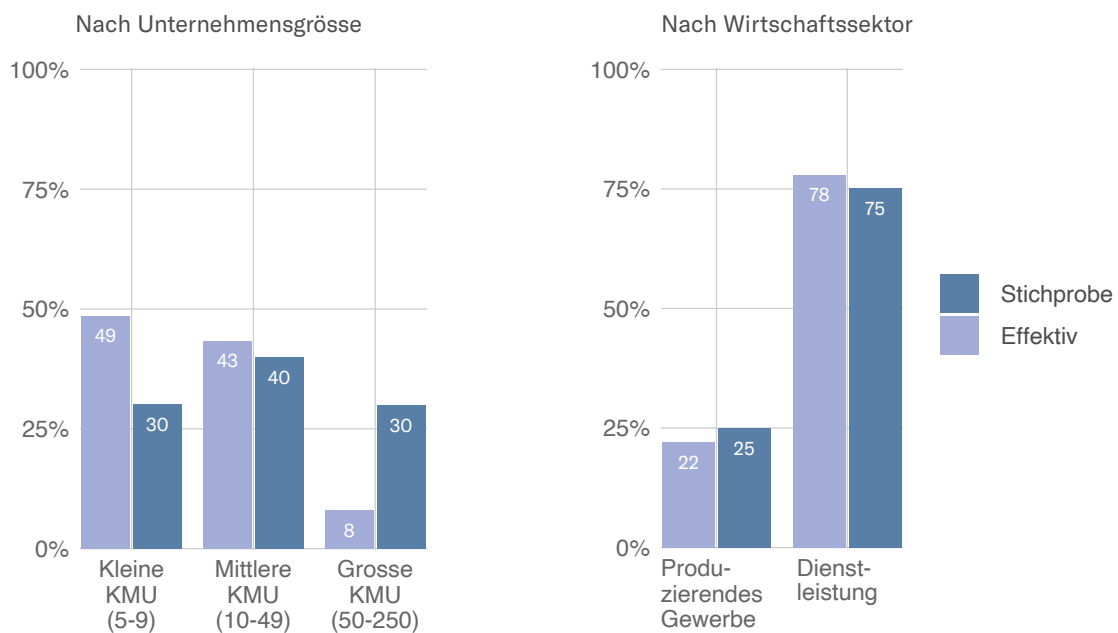
# Methodik

Die Studie basiert auf einer Onlinebefragung von 301 Schweizer KMU mit 5 und mehr Beschäftigten aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz. Die Datenerhebung erfolgte zwischen dem 21. Februar und dem 1. März 2023 über das Unternehmenspanel von AmPuls.

Um aussagekräftige Erkenntnisse für kleine bis grosse KMU zu ermöglichen, wurden Kleinunternehmen (0 bis 9 Beschäftigte) unter- und grosse KMU (50 bis 250 Beschäftigte) überrepräsentiert (Abb. 28).

## Verteilung in Stichprobe und effektiv (Abb. 28)

(N = 300), Angaben in Prozent



Die realisierte Stichprobe wurde anschliessend nach Unternehmensgrösse und Wirtschaftssektor gewichtet, sodass die ausgewiesenen Resultate repräsentativ für KMU mit einer Unternehmensgrösse ab 5 Beschäftigten sind.

**SOTCMO**