

Christoph Kochhan
Laura Cichecki

Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen

Wie Unternehmen mit der Gen Z
kommunizieren müssen



Springer Gabler

Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen

Christoph Kochhan · Laura Cichecki

Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen

Wie Unternehmen mit der Gen Z
kommunizieren müssen



Springer Gabler

Christoph Kochhan
Wiesbaden, Deutschland

Laura Cichecki
Leipzig, Deutschland

ISBN 978-3-658-44129-6 ISBN 978-3-658-44130-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44130-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Danksagung

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die durch vielfältige Anregungen und Expertise dieses Buchprojekt bereichert haben. Für die fachkundige und freundliche Unterstützung bei der Herausgabe der Publikation möchten wir Imke Sander, Lektorin im Programmbereich Marketing | Sales | Kommunikation, Springer Gabler, danken.

Ein besonderer Dank geht auch an Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch, die durch fachlichen Austausch sowie wertvolle Kontakte und Inspirationen das Projekt unterstützt hat.

Ein herzlicher Dank gilt unseren Familien und Freunden, die in vielerlei Hinsicht ebenfalls einen großen Anteil am Gelingen dieses Buches haben.

Abschließend wünschen wir eine interessante Lektüre und spannende Einsichten.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Formulierungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Christoph Kochhan
Laura Cichecki

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung	1
2	Arbeitsmarktsituation in der DACH-Region	5
2.1	Demografische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in der DACH-Region	5
2.2	Arbeitsmärkte im DACH-Raum	8
2.2.1	Arbeitsmarkt in Deutschland	8
2.2.2	Arbeitsmarkt in Österreich	12
2.2.3	Arbeitsmarkt in der Schweiz	15
2.3	Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt	18
2.3.1	Arbeitsmarkttrends in der DACH-Region	18
2.3.2	Auswirkungen des technologischen Wandels	24
	Literatur	27
3	Bewerbermarketing und -kommunikation für Nachwuchstalente	33
3.1	Externe Personalbeschaffung im Veränderungsdruck	33
3.2	Moderne Strategien und Mechanismen der Talent Attraction	38
3.2.1	Rahmenbedingungen	38
3.2.2	Marketing- und Kommunikationsansätze	39
3.2.3	Perspektiven der Zukunft	59
	Literatur	68
4	Generation Z und Arbeitsmarkt	73
4.1	Charakteristika der Generation Z	74
4.1.1	Einordnung im Generationenkontext	74
4.1.2	Soziodemografische Merkmale und technologische Prägung	76

4.1.3	Soziale Beziehungen, Werte und Ziele	80
4.1.4	Generation Z im Drei-Länder-Vergleich	82
4.2	Generation Z in der Arbeitswelt: Aktueller Forschungsstand	85
4.2.1	Vorstellungen und Erwartungen an die Berufstätigkeit in der DACH-Region	85
4.2.2	Erwartungen an das Personalmanagement.	91
4.3	Hochschulabsolventen der Generation Z als Berufseinsteiger: Forschungsansatz	96
4.3.1	Qualitative Interviewstudie	96
4.3.2	Struktur des Interviewleitfadens	98
4.3.3	Interviewteilnehmer und Ergebnisauswertung.	105
	Literatur.	110
5	Hochschulabsolventen der Generation Z und Berufseinstieg:	
	Perspektive Absolventen.	117
5.1	Sicht der Generation Z auf den Arbeitsmarkt	117
5.2	Präsentation der Arbeitgebermarke – relevante Kanäle für die Gen Z aus Absolventensicht	123
5.3	Stellenanzeigen für die Gen Z	129
5.3.1	Inhalt	129
5.3.2	Gestaltung	136
5.4	Bewerbungsprozess	141
5.5	Relevante Arbeits- und Arbeitgeberkriterien für Berufseinsteiger	146
5.6	Gen-Z-Recruiting in der DACH-Region: Wünsche, Anregungen und Bedürfnisse aus Absolventenperspektive in der Zusammenschau	152
6	Generation Z als zukünftige Arbeitnehmer: Perspektive	
	Unternehmen.	161
6.1	Wahrnehmung von Arbeitsmarktsituation und Erwartungen der Generation Z	161
6.2	Präsentation der Arbeitgebermarke – relevante Kanäle für die Gen Z aus Unternehmenssicht	166
6.3	Stellenanzeigen für die Gen Z	173
6.3.1	Inhalt	173
6.3.2	Gestaltung	180
6.4	Bewerbungsprozess	183

6.5	Relevante Kriterien für Berufseinsteiger der Gen Z aus Unternehmensperspektive	191
6.6	Recruiting in der Zukunft.	197
6.7	Zusammenfassung der Unternehmensperspektiven.	201
	Literatur.	202
7	Generation Z als zukünftige Arbeitnehmer: Jo Dietrich (Agentur ZEAM) im Interview	203
7.1	Sicht auf die Generation Z als Arbeitnehmer.	203
7.2	Präsentation der Arbeitgebermarke	208
7.3	Bewerbungsprozess	210
7.4	Relevante Kriterien für Berufseinsteiger der Gen Z	212
7.5	Recruiting in der Zukunft.	215
8	Ergebnisdiskussion	217
8.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Studierenden-, Unternehmens- und Agenturperspektive	217
8.2	Implikationen für die Gestaltung einer effektiven Bewerberkommunikation für die Gen Z	228
	Literatur.	236
9	Fazit und Ausblick.	237



Einleitung und Problemstellung

1

Zusammenfassung

Wie Unternehmen erfolgreich mit Hochschulabsolventen der Generation Z kommunizieren können – dieser Frage geht vorliegendes Buch nach. Mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews wurden angehende Hochschulabsolventen der Generation Z aus den Fächergruppen Wirtschaft, Psychologie und Medien sowie Unternehmen in der DACH-Region zu diesem Themenkomplex detailliert befragt. Die Ergebnisse der qualitativen Befragungen geben eine Antwort darauf, wie Unternehmen – unabhängig von ihrer Größe – eine zielgerichtete Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen meistern können. Zuletzt liefert ein weiteres Experteninterview exklusive Einblicke in den Praxisalltag eines Unternehmensberaters mit Fokus auf die junge Generation. Es gibt Einblicke in die wichtigsten Eigenschaften der Generation Z und inwieweit sie gleichzeitig Herausforderung und Chance für die Arbeitswelt sein können.

Die heutige Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel, angetrieben von technologischen Fortschritten, gesellschaftlichen Veränderungen und einem stetigen Strom junger Arbeitskräfte, die auf den Arbeitsmarkt drängen. In dieser dynamischen Umgebung rückt eine Generation zunehmend in den Fokus: die Generation Z. Geboren zwischen den späten 1990er Jahren und den frühen 2010ern, hat die Gen Z die Welt der Hochschulbildung und des Arbeitsmarktes betreten und bringt eine Fülle von Perspektiven, Fähigkeiten und Erwartungen mit sich, die es in der gesamten DACH-Region zu verstehen und anzunehmen gilt.

Um herauszufinden, wie die Generation Z „tickt“, werden seit einigen Jahren regelmäßig Studien zur sogenannten „Always on“-Generation veröffentlicht.

Verschiedene Forschungsinstitute, wie die Weltgesundheitsorganisation (WHO), der Nationale Bürgerdienst in Großbritannien (NCS), das Marktforschungsinstitut CHILDWISE oder das Institut für Generationenforschung kamen über repräsentative Umfragen zu dem Ergebnis, dass die Jugend von heute politisch aktiver und engagierter sei als Vorgängergenerationen und darüber hinaus besser vernetzt, flüider in Geschlecht und Sexualität, offener im Umgang mit psychischen Problemen und vorsichtiger in Sachen Rauchen und Trinken. Beim Versuch, die Generation Z in ihrer Rolle als Arbeitnehmer zu charakterisieren, rücken laut Umfragen neben Themen wie Gehalt, finanzielle Stabilität und Sicherheit vor allem das Bedürfnis der Gen Z nach Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in den Vordergrund und damit einhergehend auch der Wunsch nach Flexibilität. Außerdem interessieren sie sich für die „inneren“ Werte eines Unternehmens – es sei ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl, dass die Unternehmenskultur mit den eigenen Wertevorstellungen übereinstimmt. Werden wiederum Personen in Führungspositionen nach ihren Erfahrungen mit den heute 18- bis 25-Jährigen befragt, vertritt ein Großteil der Manager die Meinung, dass sie die Zusammenarbeit mit der Generation Z herausfordernder empfinden als mit anderen Generationen. Als Hauptgründe dafür werden unter anderem der Mangel an Disziplin, Motivation und Anstrengung sowie mangelnde Kommunikationsfähigkeiten der Gen Z genannt. Zu diesem Ergebnis kommt etwa eine repräsentative Umfrage von „Resume Builder“ aus dem Jahr 2023. Anderen Studien zufolge – wie beispielsweise die des Umfrageinstituts Forsa – sei bei Beschäftigten unter 30 Jahren die Loyalität zum Arbeitgeber deutlich geringer ausgeprägt als bei älteren Menschen. In Fachkreisen gelten Arbeitnehmer dieser Generation deshalb als die „illoyalsten Jobber aller Zeiten“, so der Arbeitsmarktexperte Julian Stahl vom Onlinenetzwerk XING gegenüber dem Spiegelmagazin in einem Beitrag am 13. April 2023.

Vorliegendes Buch will über die bisherigen Erkenntnisse hinausgehen, die dieser Generation oft zugeschrieben werden: Es schafft einen Einblick in die Welt der Generation Z und damit auch ein Verständnis für Chancen und Herausforderungen, die sie als zukünftige Arbeitnehmer mit sich bringt. Aber warum ist dies so wichtig? Warum sollten Unternehmen sich intensiver mit der Bewerberkommunikation für die Generation Z – und im speziellen Hochschulabsolventen – auseinandersetzen?

Die Antwort ist hier zunächst einfach: Die Arbeitswelt steht an der Schwelle einer neuen Ära, und die Gen Z wird sie maßgeblich gestalten. Während sich Auszubildende und Ungelernte bereits im Arbeitsmarkt positioniert haben, sind nun auch Studierende der Generation Z dabei, ihn zu betreten. Die Erwartungen von Hochschulabsolventen an Arbeitgeber, ihre Kommunikationspräferenzen und

ihre Werthaltungen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von früheren Generationen. Unternehmen und Institutionen, die diese Unterschiede verstehen und darauf reagieren, werden in der Lage sein, die besten Arbeitnehmer für sich zu gewinnen und langfristig erfolgreich zu sein.

Entsprechend wird nicht nur ein Blick auf den Arbeitsmarkt in der DACH-Region geworfen (Kap. 2) und auf theoretische Ansätze im Bereich Personalmarketing bzw. Bewerberkommunikation eingegangen (Kap. 3), sondern auch auf eine qualitative Studie zurückgegriffen, die speziell für dieses Buch im Rahmen einer Neuauflage der Studie für das Vorgängerwerk „Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y“ durchgeführt wurde (Kap. 4). Die Untersuchung liefert etwa Erkenntnisse darüber, wo sich die Generation Z über aktuelle Stellenangebote informiert, wie Stellenanzeigen zielgruppengerecht aufbereitet und verbreitet werden können, wie sich Unternehmen aus Sicht der Generation Z online und auch im realen Alltag (als Arbeitgeber) präsentieren bzw. verhalten sollten und wie sie sich ihr ideales Arbeitsumfeld jetzt und in Zukunft vorstellen. Befragt wurden in diesem Zuge Studierende ebenso wie Unternehmen aus der DACH-Region, um im Resultat beide Perspektiven einzufangen (Kap. 5 und 6). Die Stimmen und Erfahrungen der Beteiligten helfen dabei, einen tiefen Einblick in die Welt der Gen Z und ihre Sichtweise auf Themen wie Erwartungen an potenzielle Arbeitgeber oder Bewerberkommunikation zu gewinnen. Darüber hinaus wird ein Interview mit dem Schweizer Gen-Z-Experten Jo Dietrich präsentiert (Kap. 7). Er ist selbst Teil der Gen Z und hat gemeinsam mit Yaël Meier die Firma „Zeam“ gegründet. Mit seinem Startup erklärt Jo Dietrich Arbeitgebern, was die Gen Z verlangt und wie sie am besten erreicht werden können. Er will zwischen den Generationen vermitteln und die Kommunikation untereinander fördern: Miteinander sprechen statt übereinander. Seine Erkenntnisse und Einblicke werden die vorliegenden Forschungsergebnisse ergänzen sowie bereichern: Beispielsweise erklärt er, warum die Generation Z schon beim Einstieg in die Arbeitswelt selbstbewusst Anforderungen stellen kann. Einer Diskussion der unterschiedlichen Perspektiven, die in Kap. 5, 6 und 7 auf die Thematik eingegangen wurden (Kap. 8), folgt zum Abschluss ein Fazit zu den gewonnenen Erkenntnissen (Kap. 9).



Arbeitsmarktsituation in der DACH-Region

2

Zusammenfassung

Demografischer Wandel, technologische Fortschritte und soziale Trends prägen die Arbeitswelt in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz). Vor diesem Hintergrund gewinnen insbesondere Anpassungsfähigkeit und Bildungsinvestitionen für Unternehmen an zentraler Bedeutung. Sie sind wesentliche Strategien, um den vielschichtigen Herausforderungen und Chancen der modernen Arbeitswelt – darunter insbesondere dem Fachkräftemangel und dem technologischen Wandel – gerecht zu werden. Unternehmen sollten flexibel auf diese dynamische Entwicklung reagieren und kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter fördern sowie ihre Arbeitsbedingungen an deren Bedürfnisse anpassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Innovationen voranzutreiben.

2.1 Demografische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in der DACH-Region

Der deutschsprachige DACH-Raum, bestehend aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, ist eine der bedeutendsten und wohlhabendsten Regionen weltweit. Obwohl die drei deutschsprachigen Länder kulturelle und historische Unterschiede aufweisen, sind sie durch eine Vielzahl gemeinsamer Merkmale miteinander verknüpft (vgl. Mohr 2022).

Bevölkerung im Wandel

Ein wesentliches Merkmal der gesamten Region ist der demografische Wandel. Durch kontinuierliche Zuwanderung hat die Bevölkerung im DACH-Raum die Marke von 100 Mio. Einwohnern überschritten (vgl. nationale statistische Ämter 2023). Im Jahr 2022 lebten etwa 84,04 Mio. Menschen in Deutschland, circa 9,04 Mio. in Österreich und 8,77 Mio. in der Schweiz (vgl. Eurostat 2023b). In Bezug auf die Landesfläche ist die Bevölkerungsdichte in Deutschland und der Schweiz – wo „Dichtestress“ ein diskutiertes Thema geworden ist (Mohr 2023, S. 9) – mit etwa 238 bzw. 219 Einwohnern pro Quadratkilometer höher als in Österreich. Hier teilen sich lediglich 108 Personen einen Quadratkilometer (vgl. Weltbank 2021). Ein gemeinsames Merkmal der drei Länder ist der demografische Wandel hin zu einer älteren Bevölkerung. Deutschland ist in diesem Prozess mit einem Durchschnittsalter von 44,7 Jahren bereits weiter fortgeschritten als die Nachbarländer Österreich (43,1 Jahre) und Schweiz (42,8 Jahre) (vgl. UN DESA (Population Division) 2022).

Wirtschaftliche Bedeutung

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP¹) des DACH-Raums erreichte 2021 ca. 5,63 Billionen US\$ und übertraf damit das Niveau von Japan (5,38 Billionen US\$), der drittgrößten Volkswirtschaft der Welt (vgl. IMF 2021c). Deutschland ist mit einem BIP von rund 4,23 Billionen US\$ der dominante Wirtschaftsakteur in der Region, gefolgt von der Schweiz (ca. 810,8 Mrd. US\$) und Österreich (ca. 481,2 Mrd. US\$) (vgl. IMF 2021b). Die BIP-pro-Kopf-Zahlen, die den wirtschaftlichen Wohlstand darstellen, zeigen die Schweiz mit etwa 94.696 US\$ pro Einwohner im Jahr 2021 als führend, gefolgt von Österreich (rund 54.000 US\$) und Deutschland (ca. 52.000 US\$) (vgl. IMF 2021a).

¹ Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) misst die wirtschaftliche Leistung eines Landes in einem bestimmten Zeitraum. Das Wirtschaftswachstum wird durch die Veränderungsrate des preisbereinigten BIP (ohne Preiseinflüsse) ausgedrückt. Das BIP ist eine zentrale Größe in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und ein wichtiger Indikator für den Internationalen Währungsfonds (IWF). Die Berechnung des BIP kann auf drei Arten erfolgen: Entstehungsseite, Verwendungsseite und Verteilungsseite. In der Regel erfolgt die Berechnung sowohl über die Entstehungs- als auch über die Verwendungsseite, wobei die Ergebnisse abgestimmt werden, um das finale BIP-Ergebnis zu erzielen. Die dritte Methode, die Berechnung über die Verteilungsseite, ist oft aufgrund unvollständiger Daten zu Unternehmens- und Vermögenseinkommen nicht möglich (vgl. Destatis 2023).

Exportwirtschaft und Außenhandel

Deutschland war lange Zeit ein Land mit den meisten Warenexporten und wird immer wieder als „Exportweltmeister“ bezeichnet. Tatsächlich erreichte die Bundesrepublik 2019 mit Exporten in Höhe von rund 1,5 Billionen US\$ den dritten Platz hinter China und den USA. Die Schweiz und Österreich rangieren laut der Welthandelsorganisation auf den Plätzen 19 bzw. 30 (vgl. WTO 2020). Die Bedeutung der Außenwirtschaft ist für alle drei Länder hoch, jedoch in unterschiedlichem Ausmaß. Die Exportquote im Jahr 2020 (einschließlich Dienstleistungen) betrug 63,2 % des BIP in der Schweiz, 52,6 % in Österreich und 43,8 % in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt et al. 2021).

Konsummärkte und Kaufkraft

Die Gesamtkaufkraft im DACH-Raum betrug 2023 über 2,8 Billionen Euro (vgl. GfK 2022a). Die Schweiz verzeichnet eine hohe Pro-Kopf-Kaufkraft von rund 49.600 €, während Österreich (ca. 26.700 €) und Deutschland (etwa 26.300 €) darunter liegen (vgl. GfK 2022b). Die Lebenshaltungskosten sind in der Schweiz jedoch deutlich höher, so dass sich die reale Kaufkraft mindert (vgl. Eurostat 2021a). Ein Phänomen des „Einkaufstourismus“ zeigt sich in der Schweiz – Bewohner der Grenzregionen fahren oft ins Ausland zum Einkaufen, um den Kosten zu entgehen. Die Grenzregionen sind tendenziell wohlhabender und wirtschaftsstärker als der Durchschnitt. Dies wird insbesondere durch die hohen Preisdifferenzen begünstigt (vgl. Konsumentenforum kf 2018).

Arbeitsmarkt und Beschäftigung

Im Jahr 2022 waren über 55 Mio. Menschen im DACH-Raum erwerbstätig, wobei Deutschland den größten Arbeitsmarkt mit rund 45,6 Mio. Erwerbstätigen darstellt (vgl. Eurostat 2022a). Die Erwerbstätigenquote, die das Verhältnis zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15–64 Jahre) darstellt, ist in der Schweiz mit 79,5 % am höchsten, gefolgt von Deutschland (76,9 %) und Österreich (74 %) (vgl. Eurostat 2022b). Die Arbeitslosenquoten zeigten unterschiedliche Entwicklungen seit der Finanzkrise im Jahr 2008/2009: Während sie in Deutschland bis zur Coronakrise im Jahr 2019 kontinuierlich sanken, stiegen sie in Österreich und der Schweiz zwischen 2011 und 2016 an, bevor sich die Lage ab 2017 verbesserte. 2019 lagen die Arbeitslosenquoten in allen Ländern bei niedrigen Werten: 3,2 % in Deutschland, 4,4 % in der Schweiz und 4,5 % in Österreich. Die Coronakrise hatte deutliche Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte. In Deutschland und Österreich erholte sich die Lage 2021 zwar wieder, doch es wird einige Zeit dauern, bis Werte von 2019 wieder erreicht werden. In der Schweiz stieg die Arbeitslosenquote 2021 noch weiter an (vgl. OECD 2021a).

Angesichts dieser – überblicksartig präsentierten – wirtschaftlichen, demografischen und sozialen Kontextfaktoren bietet ein differenzierter Blick auf die Arbeitsmärkte im DACH-Raum einen tieferen Einblick in die individuellen Herausforderungen und Chancen. Dabei werden sowohl aktuelle als auch historische Entwicklungen betrachtet, um ein umfassendes Bild der Arbeitsmarktsituationen in allen drei Ländern zu skizzieren. Dies ermöglicht es, die Arbeitsmarkttrends und -bedingungen für die Generation Z besser zu verstehen und daraus ableitend eine effektive Bewerberkommunikation zu gestalten.

2.2 Arbeitsmärkte im DACH-Raum

2.2.1 Arbeitsmarkt in Deutschland

Das gegenwärtige Weltgeschehen könnte für den deutschen Arbeitsmarkt in Verbindung mit der bereits zurückliegenden Coronapandemie eine markante Wendemarke darstellen. Die Ereignisse könnten die bereits vorher bestehenden transformativen Kräfte wie Dezentralisierung und Digitalisierung beschleunigen und tiefgreifende Veränderungen in der globalen Arbeitsteilung hervorrufen. Der Fachkräftemangel, der bereits vor der Krise die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland beeinträchtigte, hat sich zu einem Arbeitskräftemangel ausgeweitet, der nun auch den Niedriglohnsektor betrifft (vgl. Bonin und Rinne 2022).

Deutscher Arbeitsmarkt

Der deutsche Arbeitsmarkt reagierte im Frühjahr 2020 auf die Pandemie und zeigte während der Coronakrise eine hohe Belastbarkeit. Kurzarbeit spielte dabei eine entscheidende Rolle, um die Beschäftigung zu stabilisieren (vgl. Bonin et al. 2021a). Gleichzeitig verlangsamte sich die Arbeitsmarktdynamik aufgrund weniger Entlassungen und Neueinstellungen. Diese Maßnahmen haben nachweisliche Auswirkungen hinterlassen. Die Idee, den Arbeitsmarkt in einem Stillstandszustand zu halten, erwies sich als untragbar. Die Pandemie beschleunigte die Digitalisierung und veränderte die Präsenzarbeit zugunsten von Homeoffice-Modellen (vgl. Bonin et al. 2021b). Der Fachkräftemangel verschärft sich in Branchen wie der Gastronomie, die von der Krise stark betroffen waren und bereits mit hoher Fluktuation zu kämpfen hatten (vgl. Weber und Röttger 2022). Migrationsströme gingen zurück und erholen sich langsam. Insbesondere EU-interne Migration kann die Lücken im Arbeitskräfteangebot nicht wie während des deutschen „Arbeitsmarktwunders“ in den 2010er Jahren ausgleichen (Bonin und Rinne 2022, S. 665). Die Pandemie verdeutlichte die Abhängigkeit des

deutschen Arbeitsmarkts von einem funktionierenden Niedriglohnsektor und kontinuierlicher Arbeitskräftezuwanderung – und die damit verbundenen Risiken. Zudem zeigt sich die Abhängigkeit des deutschen Wirtschaftsmodells von globalen Lieferketten und kostengünstigen Rohstoffimporten. Diese Entwicklungen verstärken die Debatte über eine mögliche Abkehr von der Globalisierung (vgl. Straubhaar et al. 2021) und die Bedeutung technologischer Souveränität (vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation [EFI] 2022). Die aktuellen Veränderungen setzen Impulse für die Energiewende und Dekarbonisierung der Gesellschaft. Diese Entwicklungen haben auch Auswirkungen auf den Arbeitskräftebedarf: Die Umsetzung der Klimaziele der Bundesregierung erfordert beispielsweise die Installation von sechs Millionen Wärmepumpen bis 2030, so dass zusätzlich 190.000 Fachkräfte im Handwerk erforderlich sind (vgl. IG Metall et al. 2022) – eine große Herausforderung vor dem Hintergrund herrschender Lieferengpässe sowie eines Fachkräftemangels (vgl. Bonin und Rinne 2022).

Gesellschaftliche Herausforderung der Arbeitsmarktengpässe

Die aktuellen Engpässe auf dem Arbeitsmarkt stellen eine bedeutende gesellschaftliche Herausforderung dar. Dies wird besonders durch den schnellen demografischen Wandel spürbar, da die Babyboomer-Generation nun vermehrt in den Ruhestand eintritt. Die hieraus resultierenden Ersatzbedarfe können trotz der tendenziell besser qualifizierten „neuen Generationen“ nicht ausreichend gedeckt werden. Diese Engpässe betreffen nicht nur Fachkräfte, sondern auch Arbeitskräfte in Tätigkeitsbereichen mit geringeren Anforderungen. Ein Beispiel ist der Mangel von bis zu 80.000 Lkw-Fahrern in Deutschland, dessen Ersatzbedarf aufgrund des Alters nicht gedeckt werden kann (vgl. Schuhmacher 2021). Diese Arbeitsmarktengpässe haben erhebliche volkswirtschaftliche Kosten zur Folge (vgl. Bonin 2020). Um diese Herausforderungen anzugehen und das erforderliche Humankapital für erfolgreiche Transformationsprozesse zu sichern, müssen alle gesellschaftlichen Akteure tätig werden. Arbeitgeber sollten attraktive Arbeitsplätze gestalten und verstärkt in die Aus- und Weiterbildung investieren. Beschäftigte und Arbeitslose müssen sich zusätzliche Qualifikationen aneignen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Es könnte notwendig sein, längere Arbeitszeiten zu akzeptieren, um den Rückgang des Wohlstandsniveaus aufgrund des demografischen Wandels zu verhindern. Der Staat spielt eine entscheidende Rolle in diesem Prozess. Er muss die Rahmenbedingungen für Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit auf beiden Seiten des Arbeitsmarkts setzen und korrigierend eingreifen, um Situationen zu verbessern, in denen Informationsmängel oder Marktexternalitäten effiziente Lösungen der privaten Akteure beeinträchtigen (vgl. Bonin und Rinne 2022).

Optimierung der Arbeitskonditionen

In einigen Niedriglohnssektoren herrscht ein Arbeitskräftemangel, der die Wichtigkeit von besseren Arbeitsbedingungen und Anerkennung seitens der Arbeitgeber verdeutlicht. Insbesondere Bereiche wie Flughafenabfertigung und Gastronomie sind betroffen. Die Praxis des „Fire and Rehire“² in der Corona-Krise könnte zu einer verschärften Belastung der verbleibenden Arbeitskräfte führen. Um dem entgegenzuwirken, ist eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, insbesondere der Löhne, entscheidend. Firmenübergreifende Lösungen mit Beteiligung der Sozialpartner könnten hier ebenso helfen wie Maßnahmen zur Work-Life-Balance und zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Im Niedriglohnsektor stellt sich die Frage, ob die Lösung für den anhaltenden Personal-mangel möglicherweise durch den Einsatz von Technologie erreicht werden kann. Wenn dies gelingt, könnten die verbleibenden Arbeitskräfte aufgewertet werden und somit höhere Löhne erhalten (vgl. Bonin und Rinne 2022).

Herausforderung Zuwanderung

Als eine kurzfristige Option zur Behebung von Arbeitskräftengpässen bietet sich auch Zuwanderung an. Geflüchtete aus der Ukraine haben erleichterten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt erhalten. Im Gastgewerbe hatten bereits im Mai 2022 24 % der Betriebe Kontakt zu ukrainischen Arbeitssuchenden, mehr als in weniger betroffenen Branchen (vgl. Gleiser et al. 2022). Deutschland bietet großzügige Zuwanderungsangebote für Fachkräfte aus Drittstaaten, die jedoch geringe Resonanz finden. Gründe sind mangelnde Zielgruppenansprache, komplexe Zuwanderungsbedingungen und Anerkennungsprobleme ausländischer Qualifikationen. Die Rolle der EU-Binnenmigration bleibt nach der Pandemie unklar. Um Fachkräfteanziehung zu gewährleisten, sind umfassende Maßnahmen erforderlich, einschließlich Verbesserung der Sprachbarriere und beschleunigter Anerkennung von Qualifikationen. Arbeitgeber spielen hierbei eine zentrale Rolle in der Bewertung beruflicher Fähigkeiten (vgl. Bonin und Rinne 2022).

Stärkung des heimischen Arbeitskräftepotenzials

Ausschließlich Erwerbsmigration kann die Fachkräftengpässe nicht vollständig lösen. Deutschland sollte auch bestehende inländische Arbeitskräftepotenziale

² „Fire and Rehire“ ist eine umstrittene Praxis, bei der Arbeitgeber Arbeitsverträge kündigen und sie zu veränderten Bedingungen neu anbieten, oft mit weniger vorteilhaften Konditionen. Kritiker sehen darin eine unfaire Methode, um Arbeitskräfte zu schlechteren Bedingungen zu zwingen (vgl. King 2021).

besser nutzen, da der Markt für internationale Fachkräfte enger wird. Das deutsche Steuer- und Abgabensystem erschwert die Realisierung von längeren Arbeitszeiten, insbesondere für Teilzeitbeschäftigte wie Mütter. Die Sonderbehandlung von geringfügig entlohnter Beschäftigung, wie Minijobs, hat negative Auswirkungen auf Karriere und Qualifikation (vgl. Wippermann 2012). Die Minijob-Verdienstgrenze sollte beschränkt und geringfügige Beschäftigung in die Einkommenssteuer einbezogen werden (vgl. Blömer und Schultz 2022). Das Ehegattensplitting³ und die Steuerklassenkombination III-V⁴ begünstigen bestimmte Erwerbsmodelle. Alternativen wie ein Realsplitting⁵ könnten die Arbeitsanreize verbessern. Eine bessere Betreuungsinfrastruktur ist notwendig, um Müttern länger Teilzeitarbeit oder kurze Vollzeitarbeit zu ermöglichen (vgl. OECD 2017).

Bildungs- und Weiterbildungssystem

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Krisen sowie transformative Prozesse gehen oft mit Mismatch-Problemen einher: Während in einigen Sektoren Arbeitsplätze verloren gehen, entstehen in anderen Bereichen neue Stellen. Wenn die Qualifikationsanforderungen variieren, kann dies die Schaffung neuer Arbeitsplätze behindern, da nicht genügend geeignete Arbeitskräfte vorhanden sind. Die Bewältigung dieser Fachkräftengpässe erfordert Zeit und ein effektives Aus- und Weiterbildungssystem. Die duale Ausbildung, lange eine Stärke Deutschlands, hat an Anziehungskraft verloren (vgl. Bonin und Rinne 2022). Um diese Situation zu ändern, ist eine bessere Berufsorientierung nötig, um ein modernes Bild der Ausbildungsberufe zu vermitteln. Zudem braucht es Verbesserungen in der beruflichen Weiterbildung, um die Anpassungsfähigkeit und Mobilität der Arbeitskräfte

³Das Ehegattensplitting ist ein steuerliches Verfahren, bei dem das zu versteuernde Einkommen eines Ehepaars gemeinsam betrachtet wird und die Steuerlast auf Grundlage des Durchschnittseinkommens beider Partner berechnet wird. Dies betrifft Ehepaare, die eine gemeinsame Steuerveranlagung wählen, und kann dazu führen, dass Ehepaare mit großen Einkommensunterschieden zwischen den Partnern steuerliche Vorteile erhalten (vgl. Vereinigte Lohnsteuerhilfe 2022).

⁴Die Steuerklassenkombination III–V betrifft verheiratete Paare, bei denen ein Partner ein höheres Einkommen hat als der andere. Der Partner mit dem höheren Einkommen wählt Steuerklasse III, der andere Steuerklasse V. Dies kann die gesamte Steuerlast des Paares reduzieren, da unterschiedliche Steuersätze gelten (vgl. Kopecky 2020).

⁵Das Realsplitting ist ein alternatives steuerliches Verfahren für verheiratete Paare, bei dem die Einkommen der Partner getrennt besteuert werden. Dies ermöglicht eine individuellere Steuerberechnung und kann für Paare mit unterschiedlichen Einkommen von Vorteil sein (vgl. Niermann 2023).

zu fördern. Die Einführung von Bildungsteilzeit nach österreichischem Vorbild könnte eine Möglichkeit sein, indem sie Arbeitgeber und Beschäftigte einbindet und Beratungs- sowie Kontrollfunktionen durch die Bundesagentur für Arbeit bietet (vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation [EFI] 2021). Die Politik sollte Weiterbildungsstrategien entwickeln, die den Herausforderungen der Gesellschaft gerecht werden. Die bestehenden Instrumente zur Unterstützung der beruflichen Weiterbildung müssen besser bekannt und zugänglicher gemacht werden, um effektiv zu wirken (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales [BMAS]/Bundesministerium für Bildung und Forschung [BMBF] 2021).

2.2.2 Arbeitsmarkt in Österreich

Trotz der wirtschaftlichen Unsicherheit im Jahr 2023 entwickelt sich der österreichische Arbeitsmarkt positiv. Die Arbeitslosigkeit sinkt im Vergleich zum Vorjahr auf 369.715 Personen, die beim Arbeitsmarktservice (AMS) arbeitslos oder in Schulung gemeldet sind. Die Arbeitslosigkeit in Österreich ist damit auf dem niedrigsten Stand seit zwölf Jahren. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Beschäftigten an – vor allem erhöht sich die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft 2023).

Auswirkungen des demografischen Wandels

Seit dem Jahr 2000 sind jährlich zwischen 70.000 und 95.000 österreichische Bürger in den Ruhestand getreten. Derzeit gibt es insgesamt etwa 1,8 Mio. Pensionisten (vgl. Statistik Austria 2023), zudem steht Österreich vor einer Welle von Pensionierungen. Prognosen deuten darauf hin, dass bis zum Jahr 2035 etwa jeder dritte Einwohner Österreichs im Rentenalter sein wird. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen sind österreichische Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, auf qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Die verstärkte Einbindung älterer Arbeitnehmer ist daher notwendig und wird zu einem wirtschaftlichen Erfordernis, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Gleichzeitig spielen die angemessene Ausbildung junger Menschen, qualifizierte Zuwanderung und Anpassungen im Ausbildungssystem eine zentrale Rolle. Es ist daher für Unternehmen vorteilhaft, die Altersstruktur ihres Betriebs zu berücksichtigen, über Maßnahmen zur altersgerechten Führung und Arbeitsbedingungen nachzudenken und sich an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. In Unternehmen arbeiten derzeit bis zu fünf verschiedene Generationen. Je nach Lebensphase bringen diese unterschiedliche Fähigkeiten mit. Jede Altersgruppe besitzt spezifische Kompetenzen und Fertigkeiten, die durch aktives

Generationenmanagement zum Vorteil genutzt werden können (vgl. Bräuhofer und Rieder 2019).

Krisenbedingte Verringerung der Beschäftigungszuwächse

Unter anderem aufgrund anhaltender Personalengpässe sowie aufgrund des Ukraine-Kriegs und den damit verbundenen hohen Energiekosten, der Kaufkraftverluste und der steigenden Inflation kommt es in Österreich zu einer deutlichen Konjunkturabschwächung. Als Folge werden Betriebe ihre Personalstände in den kommenden Jahren voraussichtlich kaum mehr ausweiten. Dementsprechend ist von einer deutlichen Verringerung der Beschäftigungszuwächse sowohl bei Frauen als auch bei Männern auszugehen. Von dieser für die kommenden Jahre zu erwartenden unvorteilhaften Arbeitsmarktentwicklung werden insbesondere Personen ohne weiterführenden Bildungsabschluss in überdurchschnittlichem Ausmaß betroffen sein (vgl. Europäische Kommission 2023a).

Zahlreiche offene Stellen

Es gibt rund 117.000 freie Stellen in Österreich (vgl. AMS Österreich 2023), vor allem für Hilfskräfte (z. B. Bauhilfsarbeiter, Verkäufer im Lebensmittelbereich) und Fachkräfte (z. B. Elektroinstallateure, Pflegepersonal). Besonders in Oberösterreich, Niederösterreich, der Steiermark und Wien werden Arbeitskräfte gesucht. Auch im Tourismus- und Gastgewerbe (z. B. Köche, Kellner) sowie im Handel und der Technik (z. B. Techniker, Ingenieure) sind Stellen verfügbar. Akademiker (z. B. Ingenieure, Juristen, Ärzte) finden ebenfalls vor allem in Oberösterreich, Niederösterreich, Wien und der Steiermark Arbeitsangebote (vgl. Europäische Kommission 2023a).

Branchenübergreifender Arbeitskräftemangel stellt Betriebe vor Herausforderungen

Die anhaltenden Personalengpässe behindern aktuell die Wachstumschancen der österreichischen Unternehmen. Viele sind gezwungen, ihre Expansionspläne zu verlangsamen oder zu stoppen – dies hat weitreichende Auswirkungen auch auf makroökonomischer Ebene, da Unternehmen weniger produzieren und investieren können, und sich auch die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verringert (vgl. ebd.). Laut den Ergebnissen der Studie „Beschäftigung und Fachkräftemangel in Österreich“ der Beratungsorganisation EY erlebt derzeit über die Hälfte der Unternehmen (51 %) Einbußen im Umsatz aufgrund von Personalmangel. Etwa jeder sechste Betrieb beklagt sogar erhebliche Umsatzverluste von über fünf Prozent aufgrund des Mangels an Fachkräften. Besonders deutlich wirkt sich der Fachkräftemangel auf den Umsatz aus im

Transport- und Energiesektor (64 %), im Gesundheitsbereich (59 %) sowie im Finanz- und Dienstleistungswesen (54 %). Auch die Tourismusbranche verzeichnet Umsatzeinbußen (50 %), bedingt durch den Mangel an passendem Personal (vgl. Loidhold und Eggenberger 2023).

Neue Fachkräfte aus dem Ausland

Der österreichische Wirtschafts- und Arbeitsminister Martin Kocher (ÖVP) plant, bis 2027 jährlich mindestens 15.000 Fachkräfte aus Ländern außerhalb der EU durch das Rot-Weiß-Rot-Karten-System nach Österreich zu „holen“. Das Ziel ist, umfassende Strategien zur Fachkräftesicherung zu entwickeln, um den anhaltenden Personalmangel zu bewältigen. Die zukünftige Anwerbung von ausländischen Fachkräften erfordert effizientere Verfahren, einschließlich beschleunigter Antrags- und Anerkennungsverfahren. Auch die Unterstützung von Betrieben und qualifiziertem Personal aus dem Ausland wird in Betracht gezogen. Wirtschaftsverbände begrüßen die Pläne, während die Arbeiterkammer (AK) und der Gewerkschaftsbund in Österreich darauf hinweisen, dass die Rot-Weiß-Rot-Karte grundsätzlich nicht alle Probleme löst und bessere Arbeitsbedingungen erforderlich sind, um Arbeitskräfte gewinnen zu können (vgl. Austria Presse Agentur [APA] 2023).

Ziel: Gleichberechtigung auf dem Arbeitsmarkt

Die Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem österreichischen Arbeitsmarkt bleibt trotz bereits eingeführter Maßnahmen und erzielter Fortschritte kontinuierlich eine Herausforderung. Die bestehende Benachteiligung von Frauen zeigt sich nach wie vor in verschiedenen Bereichen, darunter bei Löhnen, Karrierechancen oder der Gesundheitsfürsorge. Besonders markant sind die geschlechtsspezifischen Lohnunterschiede in Österreich, die zu den höchsten in der gesamten Europäischen Union zählen. Trotz gesteigerter Erwerbstätigkeit von Frauen in den letzten Jahren ging damit eine wachsende Tendenz zur Teilzeitarbeit einher. Dies kann die wirtschaftliche Unabhängigkeit und finanzielle Absicherung von Frauen während ihrer beruflichen Laufbahn sowie im Ruhestand gefährden. Ein weiteres Problem betrifft die unbezahlte Betreuungs- und Pflegearbeit im familiären Kontext, die hauptsächlich von Frauen übernommen wird. Dies hat negative Auswirkungen auf ihre Karriereverläufe und Einkommen, da solche Tätigkeiten oft mit beruflichen Unterbrechungen einhergehen. Die berufliche Aufteilung zwischen den Geschlechtern zeigt sich ebenfalls deutlich auf dem österreichischen Arbeitsmarkt. Frauen sind überwiegend in geringer bezahlten Dienstleistungsberufen wie Handel, Gesundheits- und Sozialwesen tätig. Diese berufliche Segregation verstärkt die geschlechtsspezifischen Unterschiede

in den Einkommensverhältnissen. Zudem sind Frauen nach wie vor in Führungspositionen, der Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung, Politik und im öffentlichen Sektor in Österreich unterrepräsentiert. Diese Ungleichheit in der Vertretung führt zu einer unzureichenden Vielfalt an Meinungen und Perspektiven in wichtigen Entscheidungsprozessen (vgl. Bundeskanzleramt 2023). Insgesamt zeigt sich, dass trotz einiger Fortschritte die Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem österreichischen Arbeitsmarkt nach wie vor vielschichtige Probleme aufweist, die noch weiter angegangen werden müssen.

2.2.3 Arbeitsmarkt in der Schweiz

Der Arbeitsmarkt in der Schweiz ist sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer attraktiv. Mit einer der liberalsten Arbeitsrechtsgesetzgebungen weltweit bietet die Schweiz Unternehmen die Möglichkeit, je nach ihren wirtschaftlichen Bedürfnissen schnell und unkompliziert Personal ein- oder freizustellen. Darüber hinaus sind die Lohnnebenkosten im internationalen Vergleich niedrig, und im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern gab es in den letzten zehn Jahren nur wenige Streiks. Die Schweiz übt auch auf hochqualifizierte Arbeitnehmer eine starke Anziehungskraft aus, da die Lebensqualität im Land hoch ist und die Bezahlung angemessen ausfällt (vgl. Switzerland Global Enterprise 2021a).

Vorteile für Arbeitnehmer

Die Schweiz hat nach Island die zweithöchste Erwerbsquote. Ende 2020 waren 79,9 % der erwerbsfähigen Bevölkerung in bezahlter Arbeit tätig – ein Wert, der deutlich über dem OECD-Durchschnitt von 66,1 % liegt. Gleichzeitig ist die Arbeitslosenquote mit 3,1 % (2020) sehr niedrig. Schweizer Arbeitnehmer besitzen eine hohe Kaufkraft. Im Jahr 2020 hatte die Schweiz mit einem verfügbaren Einkommen von 41.998 € eine führende Position in Europa, vor Luxemburg und Island. Insbesondere für das mittlere Management ist die Schweiz auf internationaler Ebene attraktiv, da hier die Löhne am höchsten sind. Nach Steuern, Abgaben und anderen Kosten wie etwa Miete betrachtet, sind die Löhne mit über 100.000 € deutlich an der Spitze. Darüber hinaus erzielt die Schweiz in vielen Aspekten der Lebensqualität im OECD „Better Life Index“ sehr gute Werte. In Bereichen wie subjektivem Wohlbefinden, Beschäftigung, Einkommen und Vermögen, Gesundheit, sozialen Beziehungen, Umwelt, Bildung, Work-Life-Balance, Wohnen und Sicherheit liegen die Werte über dem weltweiten Durchschnitt (vgl. ebd.).

Solide Haushaltslage

Die öffentliche Verschuldung in der Schweiz betrug im Jahr 2023 etwa 43 % des Wirtschaftsausgangs, im Gegensatz zu 65 % in Deutschland und 75 % in Österreich (vgl. Europäische Kommission 2023b). Die Schweiz hat die niedrigste Staats- und Abgabenquote in der DACH-Region, da der Staat sich weniger „einmisch“t. Dies wird durch die föderale Kombination von Macht und Verantwortung ermöglicht. Im Unterschied zu Deutschland und Österreich – hier zieht der Bund den Großteil der Steuern ein – müssen in der Schweiz auch Kantone und Gemeinden eigene Einnahmen generieren, so dass sich der Anreiz einer sparsamen Ausgabenpolitik erhöht (vgl. Lorenz 2023).

Moderate Inflationsrate

Die Schweiz verzeichnete im Februar 2023 einen moderaten Anstieg der Verbraucherpreise von lediglich 3,2 % im Vergleich zum Vorjahresmonat. Die Inflation in Deutschland und Österreich betrug im gleichen Zeitraum 9,3 bzw. 11 % (vgl. Eurostat 2023a). Dies ist teilweise auf den Preismechanismus zurückzuführen, der in der Schweiz weniger empfindlich auf die hohen Gaspreise reagierte. Zudem ist die Schweiz weniger abhängig von Energieimporten. Ein weiterer Einflussfaktor ist die Währung: Während der Euro gegenüber dem US-Dollar um sechs Prozent abgewertet wurde, gewann der Schweizer Franken an Wert. Dies führt im Resultat etwa zu günstigeren Importen (vgl. Lorenz 2023).

Einkommen

Im Durchschnitt verdient ein alleinstehender Schweizer (44.000 €) nach Steuern und unter Berücksichtigung der Kaufkraft etwa 13.000 € mehr als ein Einwohner aus Deutschland (31.000 €) oder Österreich (30.000 €). Dies resultiert aus den günstigen wirtschaftlichen Bedingungen und einer gut ausgebildeten Belegschaft in der Schweiz, die zu einer höheren Wirtschaftsleistung pro Person führen. Dies ermöglicht auch die Zahlung von höheren Löhnen und Gehältern, da dort mehr Wertschöpfung entsteht. Zudem werden den Arbeitnehmern in der Schweiz geringere Steuern abgezogen (vgl. Eurostat 2021b).

Überdurchschnittliche Arbeitszeiten und weniger Feiertage

Mit einer jährlichen Arbeitszeit von 1533 h liegt der durchschnittliche Schweizer deutlich vor Österreichern (1422 h) und noch mehr vor den deutschen Arbeitnehmern (1349 h; letzter Platz in der OECD). Im Jahr 2021 arbeitete eine Vollzeitkraft in der Schweiz durchschnittlich 40,5 h pro Woche, also etwa eine Stunde länger als die Kollegen in Österreich (39,7 h) oder Deutschland (39,5 h) (vgl.

OECD 2021b). Die gesetzliche Vorgabe für Feiertage beträgt nur einen einzigen Tag, den die Kantone um bis zu acht weitere ergänzen können⁶.

Eigenentwicklung und Anziehungskraft für internationale Talente

Laut dem IMD World Talent Ranking 2022 des International Institute for Management Development (IMD) bleibt die Schweiz zum siebten Mal in Folge das vorherrschende Land in der Entwicklung einheimischer Talente und der Anziehung ausländischer Talente. Die Schweiz erhält 100 Punkte, während Schweden mit 88,65 Punkten den zweiten Platz belegt und Island mit 85,69 Punkten dahinter rangiert (vgl. IMD 2023). Die Schweiz investiert stark in das Bildungssystem und die Talententwicklung, ihre Ausbildung ist den Anforderungen der Unternehmen nahezu perfekt angepasst. Zusätzlich zieht die Schweiz aufgrund ihres „erstklassigen“ Gesundheitssystems und hoher Kaufkraft ausländische Fachkräfte an. Trotz höherer Lebenshaltungskosten bietet sie eine „herausragende“ Lebensqualität (vgl. Switzerland Global Enterprise 2021b). Österreich erreicht den achten Platz, Deutschland den zehnten, Frankreich den 23. und Italien den 36. Platz in der Rangliste von insgesamt 63 Ländern. Die Rangliste wurde durch die Befragung von Tausenden Führungskräften durch das IMD World Competitiveness Center in Zusammenarbeit mit Partnerinstituten erstellt (vgl. IMD 2023).

Fachkräftemangel: Anhaltende Herausforderung trotz steigender Beschäftigung

Die steigende Beschäftigung sowohl im In- als auch im nahen Ausland führte im Jahr 2022 dazu, dass Unternehmen in der Schweiz vermehrt Schwierigkeiten hatten, ihre offenen Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen. Diese Entwicklung ist nicht überraschend angesichts des robusten Stellenwachstums in verschiedenen Branchen. Die Folge war ein spürbarer Mangel an Arbeitskräften sowohl in der Schweiz als auch in großen Teilen Europas. Selbst für weniger anspruchsvolle Positionen hatten Unternehmen Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden. Ein beträchtlicher Anteil der Unternehmen gab an, dass ihnen

⁶Im Vergleich dazu hat Deutschland neun bundesweite Feiertage plus diejenigen auf Länderebene, während Österreich 13 Feiertage aufweist. In Deutschland wird eher darüber diskutiert, wie „verpasste“ Feiertage, die auf ein Wochenende fallen, an den nächsten Arbeitstagen nachgeholt werden können (vgl. Neitzel 2017; Schweizerische Eidgenossenschaft 2011).