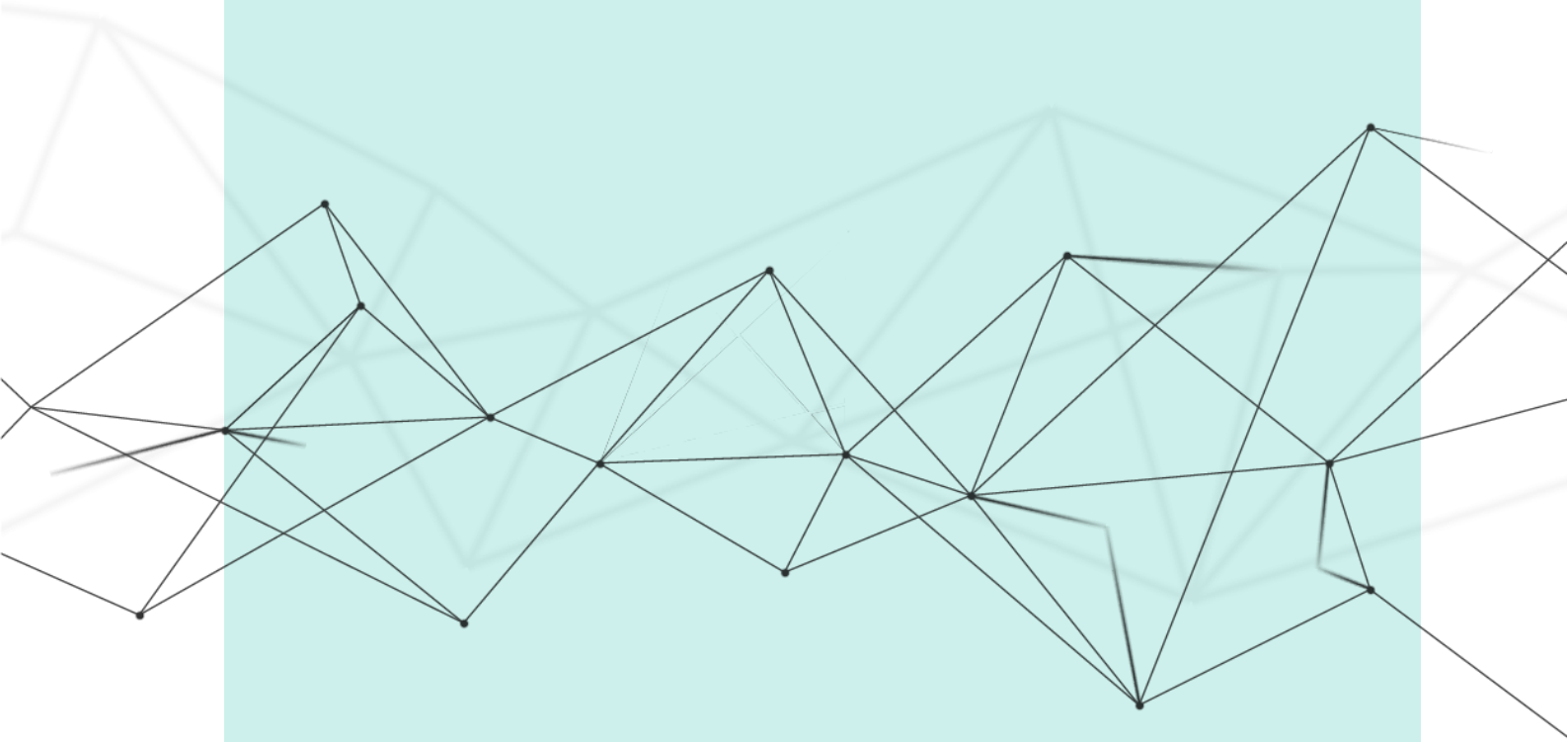
Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 67

Arbeitsmarktstudie | April 2026

Arbeitskräftemangel in der Schweiz: Ursachen und Auswirkungen



Grundlagen für die Wirtschaftspolitik

In der Publikationsreihe «Grundlagen für die Wirtschaftspolitik» veröffentlicht das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Studien und Arbeitspapiere, welche wirtschaftspolitische Fragen im weiteren Sinne erörtern.

Herausgeber
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Holzikofenweg 36, CH-3003 Bern
Tel. +41 58 469 60 22
wp-sekretariat@seco.admin.ch
www.seco.admin.ch

Online
www.seco.admin.ch/studien

Autoren
Dr. Klaus Abberger, Flurin Jacomet, Nicolas Marti,
Prof. Dr. Michael Siegenthaler, Stefanie Siegrist
KOF Institut, ETH Zürich
Leonhardstrasse 21, CH-8092 Zürich

Miriam Prater
Institut für Soziologie, Universität Bern
Fabrikstrasse 8, CH-3012 Bern

Zitierweise
Klaus Abberger, Flurin Jacomet, Nicolas Marti, Miriam Prater, Michael Siegenthaler, Stefanie Siegrist (2026): «Arbeitskräftemangel in der Schweiz: Ursachen und Auswirkungen». Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 67. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern, Schweiz.

Anmerkungen
Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO.

Der vorliegende Text gibt die Auffassung der Autoren wieder. Diese muss nicht notwendigerweise mit derjenigen des Auftraggebers übereinstimmen.

Arbeitskräftemangel in der Schweiz: Ursachen und Auswirkungen

Zusammenfassung

In der Schweizer herrschte in den vergangenen Jahren ein ausgeprägter Arbeitskräftemangel. Die vorliegende Studie untersucht die Ursachen und Auswirkungen des Mangels mithilfe einer Literaturanalyse und einer repräsentativen Unternehmensbefragung mit 1’624 Teilnehmenden. Arbeitskräftemangel wird als Zustand definiert, in dem die Arbeitsnachfrage das Arbeitsangebot in einem Arbeitsmarktsegment bei den vorherrschenden Arbeitsbedingungen übersteigt.

Die Umfrageresultate bestätigen den verbreiteten Arbeitskräftemangel. Zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen haben Schwierigkeiten, Personal zu rekrutieren oder zu halten. Eine von drei Stellen sei schwer zu besetzen. Die Mehrheit der Antwortenden erwartet eine Verschärfung des Mangels in den kommenden fünf Jahren. Eine Analyse mit Sekundärdaten offenbart, dass der Arbeitskräftemangel in der Schweiz im internationalen Vergleich mittelmässig stark ausgeprägt ist.

Die Ursachen des Mangels sind vielfältig. Als zentrale, arbeitsangebotsseitige Triebfeder erweist sich die alternde Bevölkerung. Als zentraler arbeitsangebotsseitiger Faktor, welcher der Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung entgegenwirkt, die Zuwanderung und die liberale Zuwanderungspolitik der Schweiz. Die Studie findet wenig Evidenz dafür, dass der Trend zur Teilzeitarbeit zum Mangel beitrug. Zur Frage, wie sich die veränderten Präferenzen bezüglich Freizeit und Erwerbsarbeit auf den Mangel ausgewirkt haben, liefert die Studienlage kein eindeutiges Bild. Eine qualifikatorischer oder regionaler Mismatch zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage ist gemäss Literatur in der Schweiz kein wesentlicher Grund für den Mangel.

Arbeitsnachfrageseitig ist eine zentrale Ursache des AKM der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen, der ein im internationalen Vergleich hohes Stellenwachstum nach sich zog. Zudem führte der Aufschwung nach der COVID-Pandemie zu einem konjunkturell bedingten Arbeitskräftemangel, der sich zuletzt entschärfte. Die Beiträge des Strukturwandels, der Digitalisierung, des attraktiven Umfelds für internationale Firmen und der Unternehmenssteuern zum Mangel sind wenig erforscht.

Der Arbeitskräftemangel kann für die Beschäftigten günstige Auswirkungen haben, solange das Potenzial- und Produktivitätswachstum nicht wesentlich geschwächt wird. Wie die Umfrage zeigt, profitieren sie von etwas höheren Löhnen, verbesserten Arbeitsbedingungen und besseren Weiterbildungs- und Stellenwechselchancen. Die Unternehmen sind bereit, bei der Personalauswahl Abstriche zu machen und das Personal zu diversifizieren. Die primäre Auswirkung von Arbeitskräftemangel auf die Firmen ist steigende Personalkosten, was ihre Wettbewerbsfähigkeit, ihr Wachstum und ihre Profitabilität schmälern kann. Der Einfluss von Arbeitskräftemangel auf die betriebliche Produktivität ist ambivalent: Zwar setzt der Mangel Anreize zu Effizienzsteigerungen und Technologieadaption, aber gestiegene Kosten und fehlendes Fachwissen können das Produktivitätswachstum hemmen. Arbeitskräftemangel kann zudem die Qualität zentraler Versorgungssysteme beeinträchtigen.

Die primären gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen des Arbeitskräftemangels sind eine Zunahme der Zuwanderung, der Löhne und eine Reduktion des Produktionspotenzials. Obwohl Arbeitskräftemangel zu einem Strukturwandel hin zu produktiveren Firmen führen kann, ist der Einfluss auf das gesamtwirtschaftliche Produktivitätswachstum nicht eindeutig. Makroökonomische Daten deuten darauf hin, dass mögliche negative gesamtwirtschaftliche Folgen des Mangels wie eine starke Lohn- und Preisdynamik oder stark gebremstes Beschäftigungswachstum bislang ausgeblieben sind.

Pénurie de main-d'œuvre en Suisse : causes et effets

Résumé

La Suisse connaît depuis plusieurs années une pénurie de main-d'œuvre marquée. La présente étude examine les causes et les effets de cette pénurie à travers une analyse documentaire et une enquête menée auprès de 1'624 entreprises. La pénurie de main-d'œuvre désigne une situation dans laquelle la demande de main-d'œuvre dépasse l'offre disponible sur un segment du marché du travail, compte tenu des conditions en vigueur.

Les résultats de l'enquête confirment l'ampleur du phénomène. Deux tiers des entreprises interrogées ont des difficultés à recruter ou à fidéliser leur personnel et un poste sur trois est jugé difficile à pourvoir. La majorité des répondants s'attend à ce que la situation s'aggrave dans les cinq prochaines années. Une comparaison internationale à partir de données secondaires révèle que la pénurie de main-d'œuvre en Suisse est d'une intensité modérée.

Les causes de cette pénurie sont multiples. Du côté de l'offre de main-d'œuvre, le vieillissement de la population apparaît comme le facteur déterminant. L'immigration constitue le principal frein à la contraction de la population active. En revanche, peu d'éléments permettent d'affirmer que la tendance au travail à temps partiel contribuerait à la pénurie et l'impact de l'évolution des préférences en matière de loisirs et de travail s'avère incertain. Selon la littérature, l'inadéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre sur le plan des qualifications ou des régions ne joue pas un rôle majeur.

Du côté de la demande de main-d'œuvre, l'une des principales causes est la réussite économique des entreprises, qui a entraîné une forte croissance de l'emploi par rapport aux autres pays. En outre, la reprise post-COVID a créé un manque temporaire de main-d'œuvre, qui s'est récemment atténué. L'influence des changements structurels, de la numérisation, de l'attractivité de l'environnement pour les multinationales et de la fiscalité des entreprises reste peu étudiée.

Pour les salariés, la pénurie de main-d'œuvre peut avoir des effets positifs tant qu'elle ne compromet pas le potentiel de croissance ni la productivité. L'enquête montre qu'ils bénéficient de salaires légèrement plus élevés, de meilleures conditions de travail et d'opportunités accrues de formation et de mobilité professionnelle. Les entreprises, quant à elles, sont prêtes à élargir leurs critères de recrutement et à diversifier leurs équipes. Cependant, la hausse des coûts salariaux peut peser sur leur compétitivité, leur croissance et leur rentabilité. L'impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la productivité est ambivalent : si elle stimule l'efficacité et l'adoption de technologies, l'augmentation des coûts et le manque de compétences spécialisées peuvent freiner les gains de productivité. La pénurie peut aussi affecter la qualité de certains services essentiels.

À l'échelle macroéconomique, les principales conséquences de la pénurie de main-d'œuvre sont une augmentation de l'immigration et des salaires, associée à une réduction du potentiel de production. Si le phénomène peut favoriser une transformation structurelle vers des entreprises plus productives, son impact global sur la hausse de la productivité est difficile à déterminer. Les données agrégées montrent toutefois que les risques de spirale salariale et inflationniste ou de ralentissement marqué de l'emploi ne se sont pas matérialisés à ce jour.

Carenza di manodopera in Svizzera: cause ed effetti

Riassunto

Negli ultimi anni in Svizzera si è registrata una forte carenza di manodopera. Il presente studio ne esamina le cause e gli effetti sulla base di un'analisi della letteratura e di un sondaggio condotto tra 1'624 aziende. La carenza di manodopera è definita come una situazione in cui la domanda di lavoro supera l'offerta in un segmento del mercato del lavoro alle condizioni di lavoro prevalenti.

I risultati dell'indagine confermano la diffusa carenza di manodopera. Due terzi delle aziende partecipanti hanno difficoltà a reclutare o mantenere il personale. Un posto di lavoro su tre sarebbe difficile da coprire. La maggioranza degli intervistati prevede un aggravamento della carenza nei prossimi cinque anni. Un confronto internazionale con dati secondari rivela che la carenza di manodopera in Svizzera è moderatamente pronunciata.

Le cause della carenza sono molteplici. Sul versante dell'offerta di lavoro, il fattore trainante è l'invecchiamento della popolazione. Il fattore chiave che contrasta il calo della popolazione attiva è l'immigrazione. Lo studio trova scarse evidenze del fatto che la tendenza al lavoro a tempo parziale abbia contribuito alla carenza. Per quanto riguarda l'influsso delle mutate preferenze in materia di tempo libero e lavoro retribuito sulla carenza, gli studi disponibili non forniscono un quadro chiaro. Secondo la letteratura, uno squilibrio qualitativo o regionale tra offerta e domanda di lavoro non è una causa significativa della carenza in Svizzera.

Sul versante della domanda di lavoro, una causa centrale è il successo economico delle imprese, che ha portato a una crescita dell'occupazione elevata nel confronto internazionale. Inoltre, la ripresa dopo la pandemia di COVID ha portato a una carenza di manodopera di natura congiunturale, che recentemente si è attenuata. Il contributo alla carenza di manodopera dei cambiamenti strutturali, della digitalizzazione, dell'ambiente attraente per le aziende internazionali e delle imposte sulle società è stato poco studiato.

La carenza di manodopera può avere effetti positivi per i lavoratori, purché la crescita potenziale e la crescita della produttività non siano sostanzialmente indebolite. Come mostra l'indagine, infatti, essi beneficiano di salari leggermente più alti, migliori condizioni di lavoro e migliori opportunità di formazione continua e di cambio di lavoro. Le aziende sono disposte a scendere a compromessi nella selezione del personale e a diversificarlo. La principale conseguenza della carenza di manodopera per le aziende è riconducibile all'aumento dei costi del personale, che può ridurre competitività, crescita e redditività. L'influenza della carenza di manodopera sulla produttività aziendale è ambivalente: se da un lato la carenza incentiva l'aumento dell'efficienza e l'adozione di tecnologie, dall'altro l'aumento dei costi e la mancanza di competenze specialistiche possono frenare la crescita della produttività. La carenza di manodopera può inoltre compromettere la qualità dei sistemi di servizi essenziali.

Gli effetti macroeconomici primari della carenza di manodopera sono un aumento dell'immigrazione, dei salari e una riduzione del potenziale produttivo. Sebbene la carenza di manodopera possa portare a un cambiamento strutturale verso aziende più produttive, l'influenza sulla crescita della produttività macroeconomica non è chiara. I dati aggregati indicano che finora non si sono verificate conseguenze negative a livello macroeconomico, come una forte dinamica dei salari e dei prezzi o un forte rallentamento della crescita dell'occupazione.

Labour Shortages in Switzerland: Causes and Effects

Summary

In recent years, Switzerland has experienced pronounced labour shortages. This study examines the causes and consequences of these shortages based on a literature review and a representative survey conducted among 1'624 companies. Labour shortages are defined as situations in which labour demand exceeds labour supply in a labour market segment under prevailing working conditions.

The survey results confirm that labour shortages are widespread. Two thirds of participating companies report having difficulty recruiting or retaining staff, and one in three positions is perceived to be hard to fill. Most respondents expect the labour shortages to intensify over the next five years. An analysis using secondary data reveals that labour shortages in Switzerland are of moderate intensity in international comparisons.

The causes of the shortage are manifold. On the supply side, population ageing is a central driver. Immigration and liberal immigration policies is the key supply-side factor counteracting the decline in the working-age population. The study finds little evidence that the trend towards part-time work has contributed to the shortage. The literature provides no clear picture whether and how changing preferences regarding the trade-off between leisure and paid work have affected shortages. According to the literature, a qualification-based or regional mismatch between labour supply and demand is not a major reason for the shortage of labour in Switzerland.

On the demand side, a central cause is the economic success of firms, which has led to high job growth by international standards. In addition, the upswing following the COVID pandemic resulted in a cyclical labour shortage that has recently eased. The contributions of structural change, digitalisation, Switzerland's attractive environment for international firms, and corporate taxation to the shortage are underresearched.

Labour shortages can have favourable effects for employees if potential growth and productivity growth are not significantly weakened. As the survey shows, employees benefit from slightly higher wages, improved working conditions, and better opportunities for training and job changes. In the face of labour shortages, companies are willing to make concessions in hiring criteria and to diversify their workforces. The primary effects of labour shortages on firms are rising personnel costs, which can erode their competitiveness, growth, and profitability. The impact of labour shortages on firm-level productivity is mixed: while the shortage creates incentives for efficiency gains and technology adoption, higher costs and a lack of specialised skills can reduce productivity growth. Labour shortages can also impair the quality of essential service systems.

The primary macroeconomic effects of labour shortages are increased immigration and wages, along with a reduction in potential output. Although labour shortages can induce a structural shift towards more productive firms, their impact on aggregate productivity growth is not clear. Macroeconomic data suggest that possible negative macroeconomic consequences of labour shortages – such as strong wage and price dynamics or a sharp slowdown in employment growth – have not materialized so far.

Inhaltsverzeichnis

1 Fragestellungen und Aufbau 1

2 Ursachen und Auswirkungen von Arbeitskräftemangel 2

2.1 Arbeitskräftemangel in der Schweiz 2
2.1.1 Definition von Arbeitskräftemangel 2
2.1.2 Indikatoren des Arbeitskräftemangels 3
2.1.3 Arbeitskräftemangel im Zeitverlauf 4
2.1.4 Branchen- und Berufsunterschiede 5
2.1.5 Die Schweiz im internationalen Vergleich 6
2.2 Ursachen von Arbeitskräftemangel 7
2.2.1 Potenziale beim inländischen Arbeitsangebot 7
2.2.2 Angebotsseitige Gründe 9
2.2.3 Entwicklung der Beschäftigung in der Schweiz 16
2.2.4 Nachfrageseitige Gründe 17
2.2.5 Mismatch von Arbeitsangebot und Nachfrage 21
2.3 Auswirkungen von Arbeitskräftemangel 25
2.3.1 Auswirkungen auf die Beschäftigten 25
2.3.2 Auswirkungen auf die Unternehmen 26
2.3.3 Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen 28
2.4 Synthese 29

3 Unternehmensbefragung 31

3.1 Stichprobe und Rücklauf der Umfrage 32
3.2 Resultate 34
3.2.1 Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel 34
3.2.2 Wahrgenommene Ursachen des Arbeitskräftemangels 42
3.2.3 Auswirkungen und betriebliche Gegenmassnahmen bei Arbeitskräftemangel 45

4 Fazit 51

Literatur 55

Anhang A Theoretische Grundlagen 73

Anhang B Altersstruktur und Wachstum offene Stellen 75

Anhang C Bevölkerungs-entwicklung 78

Anhang D Die Lohneffekte von Arbeitskräftemangel 80

Anhang E Weitere Statistiken zu den Umfrageteilnehmenden 82

Anhang F Weitere Umfrageresultate 84

Anhang G Weitere Abbildungen 118

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Arbeitskräftemangel-Indikatoren im Verlauf der letzten zwei Jahrzehnte 5

Abbildung 2.2: Vakanzraten im europäischen Vergleich 7

Abbildung 2.3: Durchschnittliche Erwerbsquote in Vollzeitäquivalenten nach Altersgruppe und Geschlecht 8

Abbildung 2.4: Altersstruktur und Stellenwachstum 10

Abbildung 2.5: Kumulierte Veränderung der Erwerbstätigen seit 2010 11

Abbildung 2.6: Arbeitskräftemangel und der Anteil zugewanderter Erwerbstätigen nach ISCO-Berufsgruppen 12

Abbildung 2.7: Wachstum der Anzahl beschäftigter Personen 2010 bis 2024 17

Abbildung 2.8: Durchschnittliche Einkommens- und Gewinnsteuer in der Schweiz 19

Abbildung 2.9: Wirkungsdiagramm: Ursachen und Auswirkungen von Arbeitskräftemangel 31

Abbildung 3.1: Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel nach Branchen 34

Abbildung 3.2: Anteil schwierig zu besetzender Stellen nach Branchen 35

Abbildung 3.3: Entwicklung der Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel in den vergangenen 5 Jahren 37

Abbildung 3.4: Entwicklung der Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel in den kommenden 5 Jahren 38

Abbildung 3.5: Schwierigkeiten beim Rekrutieren verschiedener Berufsgruppen 39

Abbildung 3.6: Schwierigkeiten beim Rekrutieren nach Berufsgruppen und Branchen 40

Abbildung 3.7: Ursachen des Arbeitskräftemangels 43

Abbildung 3.8: Auswirkungen des Arbeitskräftemangels 46

Abbildung 3.9: (Gegen-)Massnahmen bei Arbeitskräftemangel 47

Abbildung 3.10: Gründe für erfolgreiche Rekrutierung oder erfolgreiches Halten der Belegschaft 48

Abbildung 3.11: Gründe für unerfüllte Lohnforderungen 49

1 Fragestellungen und Aufbau

Der Schweizer Arbeitsmarkt war in den letzten Jahren durch einen ausgeprägten Arbeits- und Fachkräftemangel charakterisiert. Verschiedene Indikatoren zeigen, dass das Ausmass des Mangels in den Jahren nach der COVID-19-Pandemie ein historisch hohes Niveau erreichte und praktisch alle Wirtschaftsbranchen erfasste. In jüngster Zeit hat die Arbeitskräfteknappheit zwar abgenommen, die Situation bleibt aber weiterhin angespannt.

Die Ursachen von Arbeitskräftemangel sind vielfältig: Neben kurzfristigen konjunkturellen Treibern wie der raschen wirtschaftlichen Erholung nach der Pandemie spielen auch strukturelle Faktoren eine entscheidende Rolle. Ein solcher Treiber könnte die Pensionierung der geburtenstarken Babyboomergeneration sein, welche das gesamtwirtschaftliche Arbeitsangebot verkleinert. Parallel dazu verändern sich etwa wegen der Digitalisierung auch die Anforderungen an Kompetenzen und Berufsbilder, was etwa aufgrund verschärfter Matchingprobleme zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage zum Mangel beitragen kann.

Die volkswirtschaftlichen und betrieblichen Auswirkungen von Arbeitskräftemangel sind weitreichend. Unternehmen sehen sich mit verringerten Wachstumsmöglichkeiten und einer steigenden Belastung der Belegschaften konfrontiert. Gleichzeitig gewinnt die Frage an Bedeutung, wie nachhaltig der Wohlstand, die Produktivität und das wirtschaftliche Wachstum in der Schweiz gesichert werden können, wenn zentrale Arbeitskräfte fehlen.

Vor diesem Hintergrund untersucht die Studie insbesondere folgende Fragestellungen:

1. Welche ***Ursachen*** hat Arbeits- und Fachkräftemangel gemäss der nationalen und internationalen Literatur? Wie könnte sich deren Relevanz in Zukunft entwickeln?
2. Welche ***Auswirkungen*** von Arbeits- und Fachkräftemangel auf Arbeitnehmende, Unternehmen, Löhne und Arbeitsbedingungen, Produktivität, Zuwanderung und Wohlstand wurden in der internationalen Literatur festgestellt?
3. Wie ***schätzen Schweizer Unternehmen die Arbeitskräfte- und Fachkräftesituation ein***? Wo liegen aus ihrer Sicht die wichtigsten Ursachen für die Knappheiten? Welche Auswirkungen stellen sie fest? Wie passen sie sich an den Mangel an? Inwieweit decken sich die Befunde für die Schweiz mit den Erkenntnissen aus der nationalen und internationalen Literatur?

Um diese Fragen zu beantworten, ist die Studie in drei Hauptkapitel gegliedert. Zunächst identifiziert **Kapitel 2** anhand einer systematischen **Literaturanalyse** internationale und nationale Erkenntnisse zu Ursachen und Auswirkungen des Arbeitskräftemangels. Abschnitt 2.1.1 definiert einleitend zentrale Konzepte, um das analytische Raster der Analysen abzustecken. Abschnitt 2.1.2 beschreibt Indikatoren des Arbeitskräftemangels. Die Abschnitte 2.1.3 und 2.1.4 beleuchten Ausmass und zeitliche Entwicklung des Arbeitskräftemangels in der Schweiz. Kapitel 2.2 widmet sich den möglichen Ursachen des Arbeitskräftemangels. Zunächst wird das inländische Arbeitskräftepotenzial (Abschnitt 2.2.1) als Grundlage für die angebotsseitigen Ursachen (Abschnitt 2.2.2) betrachtet, gefolgt von der Beschäftigungsentwicklung (Abschnitt 2.2.3) als Kontext für die nachfrageseitigen Ursachen von Arbeitskräftemangel (Abschnitt 2.2.4). Anschliessend werden Ursachen im Zusammenspiel zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage diskutiert (Abschnitt 2.2.5). Kapitel 2.3 dokumentiert die Auswirkungen des Arbeitskräftemangels für Beschäftigte (Abschnitt 2.3.1), Unternehmen (Abschnitt 2.3.2) sowie die Volkswirtschaft (Abschnitt 2.3.3).

Kapitel 3 präsentiert die **Ergebnisse einer umfassenden und repräsentativen Unternehmensbefragung** zur Thematik, die im April 2025 durchgeführt wurde und an der fast 1’600 Unternehmen aus der

Privatwirtschaft teilnahmen. Die Umfragedaten ermöglichen eine empirisch fundierte Einschätzung der Ursachen und Auswirkungen des Arbeitskräftemangels aus Unternehmenssicht. Die Befragung zeigt zudem, welche Ursachen und Auswirkungen aus Unternehmenssicht im Schweizer Kontext von Bedeutung sind.

Kapitel 4 liefert eine **Synthese** der Ergebnisse, bespricht die Ursachen und Auswirkungen von Arbeitskräftemangel im Lichte der gewonnenen Erkenntnisse und schliesst mit einigen Bemerkungen zur Frage, wie Arbeitskräftemangel aus volkswirtschaftlicher Sicht zu bewerten ist.

2 Ursachen und Auswirkungen von Arbeitskräftemangel

2.1 Arbeitskräftemangel in der Schweiz

Im Folgenden wird das der Studie zugrundeliegende Konzept des Arbeitskräftemangels (AKM) zunächst definiert (2.1.1) und Indikatoren zur Messung von AKM eingeführt (2.1.2). Anschliessend wird die Entwicklung des AKM in der Schweiz anhand einiger der genannten Indikatoren dargestellt (2.1.3) und Unterschiede zwischen Branchen und Berufsprofilen beleuchtet (2.1.4). Schliesslich wird das Ausmass des AKM in der Schweiz im internationalen Vergleich betrachtet (2.1.5).

2.1.1 Definition von Arbeitskräftemangel

- Bei AKM übersteigt die Nachfrage nach Arbeit das Angebot in einem spezifischen Arbeitsmarktsegment unter den gegebenen Arbeitsbedingungen.

In der wissenschaftlichen Literatur hat sich keine einheitliche Definition des Konzepts AKM etabliert (Eurofound, 2021). Im Rahmen dieses Berichts wird folgende Arbeitsdefinition für AKM verwendet, die in ähnlicher Form auch in früheren Studien des SECO zum AKM angewandt wurde (z. B. BSS Volkswirtschaftliche Beratung, 2014). Die Definition ähnelt dabei stark der Definition von AKM der Europäischen Kommission (2004) und ist vergleichsweise breit gefasst:

> **Ein Arbeitskräftemangel besteht dann, wenn die Arbeitsnachfrage das Arbeitsangebot in einem Arbeitsmarktsegment[1] bei den vorherrschenden Arbeitsbedingungen übersteigt.**

Dabei wird das Arbeitsangebot als die Zahl an *qualifizierten*, für Arbeit verfügbaren Arbeitskräfte verstanden. Ein zentrales Eigenschaft dieser Definition ist daher, dass auch Arbeitsmarktsegmente von AKM geprägt sind, in denen zwar genügend Stellensuchende nach Arbeit suchen, diese aber nicht die relevanten Qualifikationen aufweisen. Ein weiteres Charakteristikum ist, dass AKM nicht zwingend als ein anhaltendes Marktungleichgewicht betrachtet wird, sondern auch kurzfristige Ungleichgewichte, etwa Konjunkturschwankungen, zu einem Mangel führen können. Als Folge ist AKM dem Konzept der Arbeitsmarktanspannung (*labor market tightness*) sehr ähnlich: AKM ist eine Situation hoher Arbeitsmarktanspannung, in denen es Unternehmen schwerfällt, ihre offenen Stellen zu besetzen bzw. ihr Personal zu halten. Ein weiteres Charakteristikum dieser Definition ist, dass Arbeitsbedingungen und Löhne

[1] Wir verwenden den Term Arbeitsmarktsegment, damit die Definition agnostisch ist gegenüber dem betrachteten Arbeitsmarkt, in dem sich Arbeitskräfte und Firmen bewegen. Ein Arbeitsmarktsegment kann etwa ein Beruf, eine Branche, eine Region oder eine Kombination davon sein. Damit werden die schwierigen Abgrenzungsfragen zwischen Arbeitsmärkten umschifft – die Tatsache, dass die Grenzen zwischen Arbeitsmärkten meist durchlässig sind.

als gegeben betrachtet werden. Mangelsituationen entstehen also, wenn sich die Arbeitsbedingungen trotz Mangelerscheinungen nicht vollständig an Marktungleichgewichte anpassen. Insofern ist AKM eng verknüpft mit dem Konzept imperfekter Arbeitsmärkte (Boeri & van Ours, 2021) – Arbeitsmärkte also, in denen im Unterschied zur Idealsituation eines «perfekten Arbeitsmarktes» temporäre oder persistente Marktungleichgewichte auftreten können. Anhang A liefert eine umfassende theoretische Einbettung der hier verwendeten Definition von AKM.

In Abgrenzung von *Arbeitskräfte*mangel – einem undifferenzierten quantitativen Mangel an Arbeitskräften – umfasst eine Situation des *Fachkräfte*mangels nur jene Situationen von AKM gemäss obiger Definition, in denen es einen Mangel an Arbeitskräften mit Fachkompetenzen gibt. Dabei ist der Übergang von einer Arbeitskraft zu einer Fachkraft kontextabhängig und fliessend und die Unterscheidung führt oft zu einer abwertenden Konnotation einfacherer Arbeit. Zudem trat AKM in den letzten Jahren vermehrt auch für sehr einfache Einsteigertätigkeiten auf. In diesem Bericht wird daher auf eine Unterscheidung der Begriffe Fachkräftemangel und Arbeitskräftemangel verzichtet.

2.1.2 Indikatoren des Arbeitskräftemangels

- In der Literatur wird AKM häufig anhand von Unternehmensbefragungen zu Rekrutierungsschwierigkeiten, der Vakanzrate oder dem Verhältnis offener Stellen zur Zahl arbeitsloser Personen gemessen.

Zur Messung von AKM werden in wissenschaftlichen Studien unterschiedliche Messkonzepte angewendet, was teilweise auf die unterschiedlichen Definitionen des Phänomens zurückzuführen ist. Gemäss der hier verwendeten Definition von AKM würde die Identifikation von Mangelsituationen grundsätzlich darin bestehen, für jedes Arbeitsmarktsegment zunächst die Arbeitsangebots- und die Arbeitsnachfragekurve sowie den Marktlohn zu bestimmen und danach zu betrachten, ob beim Marktlohn eine Nachfrageüberhang existiert (vgl. Anhang A). Dieses Vorgehen ist jedoch aus verschiedenen Gründen nicht praktikabel, etwa weil die Bestimmung der Angebots- und Nachfragekurven sowie des vorherrschenden Marktlohnes alles andere als trivial ist.

Eine Masszahl, die sich aufgrund der theoretischen Überlegungen in Anhang A als Indikator anbietet, ist das Verhältnis zwischen offenen Stellen und der Anzahl arbeitsloser Personen: Zwar ist in einem friktionellen Arbeitsmarkt aufgrund von Suchprozessen stets mit einer gewissen Zahl Arbeitsloser und offener Stellen zu rechnen. Doch AKM zeichnet sich durch eine vergleichsweise hohe Zahl offener Stellen im Vergleich zur Zahl der Arbeitslosen aus. Verschiedene Forschungspapiere identifizieren AKM daher anhand dieser Masszahl (Duval et al., 2022; Mühlemann & Strupler-Leiser, 2018; Davis et al., 2013). Für die Schweiz wird dieser Mangelindikator von der Adecco Gruppe Schweiz zusammen mit dem Stellenmarkt-Monitor der Universität Zürich veröffentlicht (2024).

Verschiedene Forschende messen AKM auch anhand von Indikatoren, die primär die Arbeitsnachfrageseite abbilden (vgl. z. B. Eurostat, 2025). So spricht eine hohe Zahl offener Stellen oder viele offene Stellen im Vergleich zur Gesamtzahl an Stellen, eine hohe Vakanzrate, für einen erhöhten AKM. Die Vakanzrate hat dabei den Vorteil, Unterschiede in der Grösse von Arbeitsmarktsegmenten zu berücksichtigen. Ein Nachteil solcher arbeitsnachfrageseitigen Bestandsgrössen ist, dass eine grosse Zahl offener Stellen zwei Ursachen haben kann, die hinsichtlich des AKM unterschiedlich zu interpretieren sind: Einerseits kann es sehr lange dauern, bis eine gewisse Stelle besetzt wird – ein Zeichen von AKM – oder es können sehr viele Stellen in kurzer Zeit zu besetzen sein – möglicherweise ein Zeichen hoher Fluktuation statt ein Zeichen von AKM. Dasselbe Problem betrifft auch die Messung von AKM anhand des Verhältnisses von offenen Stellen zu Arbeitslosen (Felder & Sheldon, 2024).

Deshalb fokussieren gewisse Studien bei der Messung von AKM auch auf die Stellenbesetzungsdauer (*time-to-fill*), die aus Gründen der Datenverfügbarkeit meist anhand der Vakanzdauer approximiert wird – also der Zeit zwischen dem Aufschalten und der Löschung eines Online-Stelleninserats (Felder &

Sheldon, 2024; Kaiser et al., 2023). Dieses Vorgehen hat aufgrund der Granularität von Stelleninseratedaten den Vorteil, sehr detaillierte Auswertungen des AKM nach Berufen, Regionen, Branchen oder Kompetenzen zu ermöglichen, was den AKM fassbarer macht. Zudem kann ein Vergleich von Vakanz- und Stellensuchdauer innerhalb eines Arbeitsmarktsegments Aufschluss darüber geben, ob AKM auf einen Mismatch zwischen dem Arbeitsangebot und der -nachfrage zurückzuführen ist (Felder und Sheldon, 2024). Ein zentraler Nachteil bei der Messung von AKM anhand der Vakanzdauer ist jedoch, dass es für den gesamtwirtschaftlichen AKM nicht nur wichtig ist, wie lange es für Unternehmen dauert, eine Stelle zu besetzen, sondern auch, wie oft sie diese Stellen besetzen müssen. Deshalb präsentieren Kaiser et al. (2023) auch Auswertungen, in denen sie die Zahl offener Stellen mit langer Vakanzdauer betrachten. Zudem hängt die Dauer zwischen Publikation und Löschung von Stelleninseraten auch von betriebs- oder plattformspezifischen Richtlinien wie der maximal zulässigen Inserierungsdauer ab. Diese Probleme könnten mit Daten zur Stellenbesetzungsdauer (*time-to-fill*) umschifft werden. Doch Daten zu dieser Kenngrösse liegen nur punktuell vor.

Schliesslich kann AKM anhand von Unternehmensbefragungen auch direkt bei Firmen qualitativ oder quantitativ erfragt werden (Bertheau et al., 2023; Weaver, 2022; Europäische Kommission, 2023a). In der Schweiz befragt beispielsweise die KOF (2025) quartalsweise rund 4’500 privatwirtschaftliche Unternehmen, ob ihre Produktion bzw. Leistungserbringung von AKM gehemmt wird. Der Anteil zustimmender Antworten ist ein einfach interpretierbarer Indikator der Betroffenheit von AKM. In anderen Umfragen wurden Firmen nach der Zahl bzw. dem Anteil schwierig zu besetzender Stellen und nach Rekrutierungsschwierigkeiten befragt (Schaller et al., 2025; Europäische Kommission, 2023a). Ein möglicher Nachteil von Befragungen besteht darin, dass Firmen die Mangellage als tendenzielle Verlierer des AKM grösser darstellen, als sie in Tat und Wahrheit ist. Zudem kann die Vergleichbarkeit des so gemessenen Mangels zwischen den Firmen durch unterschiedliche Referenzwerte eingeschränkt werden: So kann eine Firma, die an strukturellen AKM gewöhnt ist, eine Stellenbesetzung als einfach empfinden, die von anderen Firmen als schwer wahrgenommen werden würde.

2.1.3 Arbeitskräftemangel im Zeitverlauf

- In den Jahren nach der COVID-19-Pandemie erreichte der AKM neue Höchststände. Inzwischen hat sich die Lage teilweise entspannt.

Abbildung 2.1 zeigt, wie sich der AKM in der Schweiz anhand von drei verschiedenen Indikatoren im Zeitverlauf entwickelte. In der Abbildung 2.1.A wird das Verhältnis zwischen der Zahl der offenen Stellen gemäss Beschäftigungsstatistik (BFS, 2025a) und der Zahl der arbeitslosen Personen gemäss ILO-Konzept (BFS, 2025b) abgebildet. Ist dieser Wert hoch, gibt es viele offene Stellen, aber nur wenige Arbeitssuchende – man spricht von einem «angespannten» Arbeitsmarkt. In der Abbildung 2.1.B wird die Vakanzrate dargestellt (BFS, 2025a). Abbildung 2.1.C zeigt den Anteil der Unternehmen, die bei der KOF-Konjunkturumfrage (KOF, 2025) angeben, dass fehlendes Personal einer der wichtigen Hemmnisfaktoren bei der Leistungserstellung bzw. der Produktion darstellt.

Es zeigt sich zunächst, dass die drei Indikatoren stark miteinander korreliert sind. Aus den Zeitreihen wird weiter ersichtlich, dass AKM prozyklisch ist, weil die Arbeitsnachfrage im Aufschwung und im Boom stärker als das Arbeitsangebot steigt (siehe Abschnitt. 2.1.1). Während den Rezessionen in der Finanzkrise und der COVID-19-Pandemie sank der AKM deutlich. Während der Aufschwungsphase nach der COVID-19-Pandemie erreichte der AKM auf dem Schweizer Arbeitsmarkt neue Höchstwerte. Ende 2022 gaben beispielsweise mehr als 40% der Unternehmen in der KOF-Konjunkturumfrage an, dass AKM die Unternehmensleistung hemme. Seit Beginn der Erhebung im Jahr 2007 war dieser aggregierte Wert nie höher als 27%. In jüngster Zeit hat sich die Situation etwas entschärft – der AKM bleibt jedoch weiterhin auf hohem Niveau.

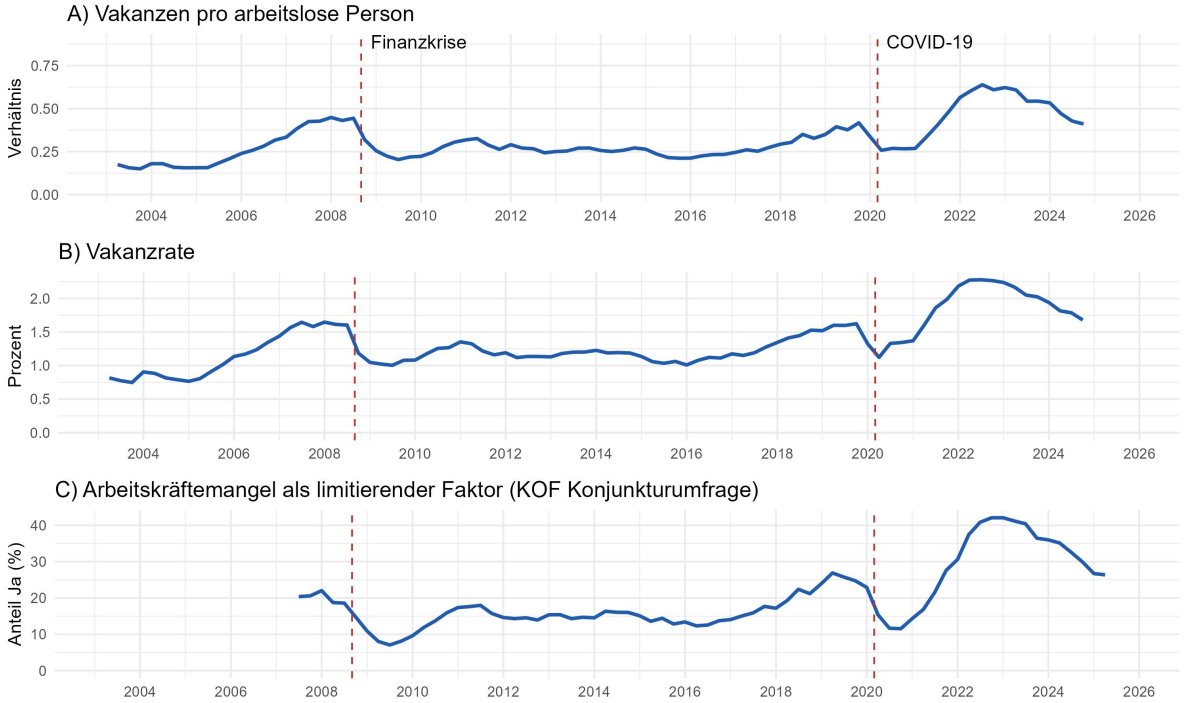


Abbildung 2.1: Arbeitskräftemangel-Indikatoren im Verlauf der letzten zwei Jahrzehnte

Panel A: Offene Stellen gemäss Beschäftigungsstatistik (BESTA) des BFS (2025a) im Verhältnis zur Zahl der Arbeitslosen gemäss ILO (Erwerbslosenstatistik des BFS, 2025b). Panel B: Vakanzrate gemäss BESTA (BFS, 2025a): Anteil offener Stellen an der Gesamtanzahl an besetzten und offenen Stellen. Panel C: Anteil der Unternehmen, die in den KOF Konjunkturumfragen den AKM als Hemmnis für die Produktion/Serviceerbringung wahrnehmen (KOF, 2025). Alle Zeitreihen sind saisonbereinigt.

2.1.4 Branchen- und Berufsunterschiede

- Es gibt grosse und persistente Unterschiede im Ausmass des AKM zwischen Branchen und Berufen.

Der AKM ist in den verschiedenen Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt. Kaiser et al. (2023) stellen anhand von Online-Stelleninseratedaten zwischen Januar 2018 und August 2022 fest, dass insbesondere Inserate in der Baubranche, in der Industrie sowie in der Gesundheitsbranche überdurchschnittlich lange online bleiben, was auf einen erhöhten AKM hindeutet. Hingegen werden Inserate in den Bereichen Logistik, Detailhandel, aber auch Bildung und öffentlichen Verwaltung nach relativ kurzer Zeit wieder vom Netz genommen. Laut der KOF-Konjunkturumfragen (2025) empfanden im zweiten Quartal 2025 über 44% der Bauunternehmen fehlende Arbeitskräfte als Hemmnis, während es im Grosshandel nur 13% waren. *Abbildung G. 5* im Anhang zeigt eine Aufschlüsselung der Ergebnisse der KOF-Befragungen nach aggregierten Branchen. Die Baubranche nahm AKM im untersuchten Zeitraum durchgehend als überdurchschnittlich grosses Problem wahr. Das wahrgenommene AKM-Ausmass war Ausmass im Gesundheitswesen lange Zeit mit jenem anderer Dienstleistungsbranchen vergleichbar, ist nach der COVID-19 Pandemie jedoch deutlich stärker angestiegen.

Auch zwischen Berufen gibt es grosse Unterschiede. Kaiser et al. (2023) beobachten, dass Inserate für Sekretariatsfachkräfte nur sehr kurz online sind, unabhängig davon, in welchen Branchen sie ausgeschrieben sind. Hingegen sind Stellen, die eine technische Ausbildung mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ) voraussetzen, besonders schwierig zu besetzen. Das SECO (2023) verwendet im Rahmen eines Indikatorensystems zur Arbeitskräftesituation eine Vielzahl zyklischer und struktureller Faktoren, um den Arbeitskräftebedarf in verschiedenen Berufen zu eruieren. Dabei stellt sich heraus, dass

Spezialist*innen im Gesundheitsbereich und den MINT-Disziplinen in der Schweiz besonders gesucht sind (SECO, 2023). Im Gegensatz dazu sind Stellen für Verkaufs- und Sekretariatskräfte sowie Hilfskräfteprofile mit tiefen fachspezifischen Ausbildungsanforderungen tendenziell weniger schwer zu besetzen (SECO, 2023). Dem Fachkräftemangel-Index der Adecco Gruppe Schweiz und der Universität Zürich (2024) zufolge sind Spezialist*innen in Gesundheitsberufen am stärksten von Mangel betroffen, gefolgt von Bauführer*innen und Polier*innen, während er bei Bürokräften mit Kundenkontakt und Hilfsarbeitskräften weniger gross ist.

2.1.5 Die Schweiz im internationalen Vergleich

- Im internationalen Vergleich ist der AKM in der Schweiz gemäss den wenigen international vergleichbaren Indikatoren mittelmässig stark ausgeprägt.

Wie ausgeprägt ist der AKM in der Schweiz im Vergleich mit anderen europäischen Ländern? Die Antwort auf diese Frage ist schwierig, da nur wenig international vergleichbare AKM-Indikatoren vorliegen.

Abbildung 2.2.A zeigt anhand von Daten von Eurostat (2025) einen Ländervergleich der Vakanzrate im vierten Quartal 2022 – während des Höhepunkts des post-pandemischen AKM in Europa. Die Grafik zeigt, dass die Schweizer Vakanzrate von 2.1% zu diesem Zeitpunkt im europäischen Mittelfeld liegt. In Deutschland und den Benelux-Ländern war sie mehr als doppelt so gross. Beobachtet man die Entwicklung der Vakanzraten seit 2010 (siehe Abbildung 2.2.B und Abbildung G. 4), liegt die Vakanzrate der Schweiz über einen längeren Zeitraum meist im europäischen Mittelfeld. Laut Eurostat (2025) war die durchschnittliche Vakanzrate in der Schweiz von 2010 bis 2024 am höchsten in den Bereichen IT, Forschung und Finanzen, während sie im Kultur-, Immobilien- und Bildungssektor am tiefsten ausfiel. Der Befund, dass der AKM in der Schweiz mittelmässig stark ausgeprägt ist, wird von alternativen Daten zur Vakanzrate der OECD, einer Unternehmensbefragung der Europäischen Kommission sowie von Daten der European Labour Authority (2024) gestützt.[2]

[2] Gemäss Daten der OECD (2024a) hat die Vakanzrate in der Schweiz seit 2009 tendenziell zugenommen, war aber seit 2015 immer unter der mittleren Rate der EU-Länder. In einer repräsentativen Unternehmensbefragung der Europäischen Kommission (2023) im Herbst 2023 gaben in der Schweiz 37% der 503 befragten Unternehmen an, starke Schwierigkeiten bei der Rekrutierung in den vergangenen 24 Monaten gehabt zu haben. Der entsprechende Anteil lag in Ländern wie Frankreich und Belgien bei 45% bzw. 43% (siehe Anhang F für eine Darstellung). Laut der European Labour Authority (2024), welche die Arbeitsmarktsituation europäischer Länder im Jahr 2023 verglich, meldete die Schweiz, dass 41 Berufsgruppen vom AKM betroffen sind. Damit lag sie unter dem Durchschnitt der teilnehmenden Länder, der bei 60 lag.

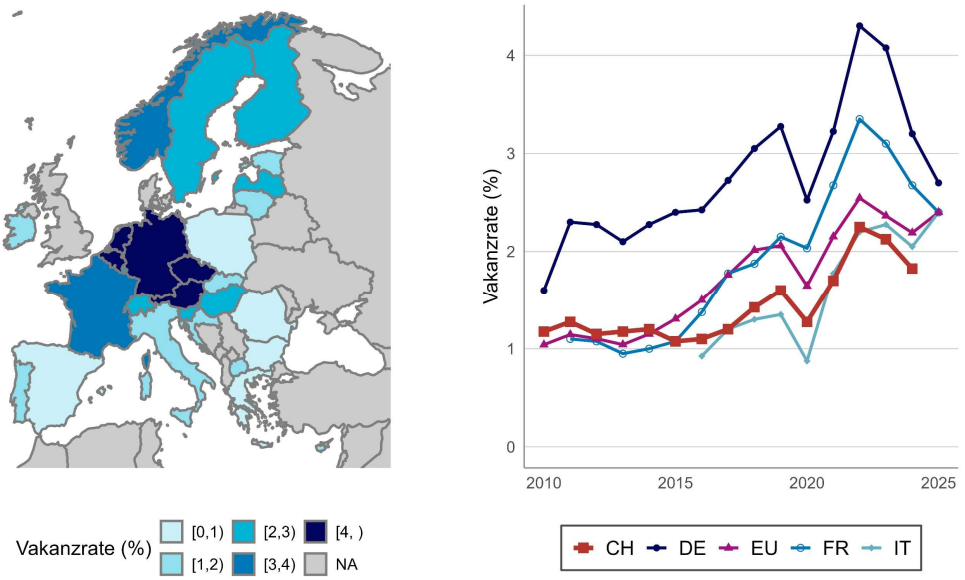


Abbildung 2.2: Vakanzraten im europäischen Vergleich

Panel A: Vakanzraten im vierten Quartal 2022 (Eurostat, 2025). Der Durchschnitt umfasst die NACE-Branchen B bis S. Panel B: Historische Entwicklung der Vakanzrate für ausgewählte Nachbarländer und den EU-Durchschnitt (Eurostat, 2025).

2.2 Ursachen von Arbeitskräftemangel

Ziel dieses Kapitels ist es, die kurz- und langfristigen Ursachen des AKM zu eruieren. Die im Folgenden präsentierten Haupterkenntnisse basieren auf einer detaillierten Literaturrecherche zu internationalen und nationalen Studien zum AKM. Das Kapitel ist wie folgt gegliedert: Nach einer Diskussion inländischer Arbeitskräftepotenziale (2.2.1) werden zunächst arbeitsangebotsseitige Treiber von AKM beleuchtet (2.2.2). Danach werden nach einem einleitenden Kapitel zur Beschäftigungsentwicklung (2.2.3) arbeitsnachfrageseitige Gründe erläutert (2.2.4). Schliesslich werden Gründe im Zusammenhang mit Friktionen, ineffizienter Allokation und ungenügendem Matching diskutiert (2.2.5).

2.2.1 Potenziale beim inländischen Arbeitsangebot

- In der Schweiz wird das inländische Arbeitsangebot gut ausgeschöpft.
- Potenziale zu einer besseren Nutzung gibt es bei der Erwerbsbeteiligung von Müttern und Personen über 60 Jahre.

Das gesamtwirtschaftliche Arbeitsangebot ist eine zentrale Determinante des AKM in einer Volkswirtschaft. Dabei setzt sich das gesamtwirtschaftliche Arbeitsangebot aus der Summe des Arbeitsangebots von lokal ansässigen Personen sowie den potenziell aus dem Ausland rekrutierbaren Arbeitskräften zusammen. In der Schweiz wird das inländische Arbeitskräftepotenzial traditionell gut ausgeschöpft (vgl. z. B. Schweizerischer Bundesrat, 2024a). Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Zahl der Erwerbspersonen und deren Erwerbsquote, sondern auch hinsichtlich deren Arbeitszeit: Pro Kopf der erwerbsfähigen Bevölkerung liegt die Schweiz heute mit einer Erwerbsarbeitszeit von 22 Stunden und 48 Minuten pro Woche im europäischen Spitzenfeld (BFS, 2023a). Bei der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit pro Person ab 15 Jahren liegt die Schweiz im europäischen Vergleich gar auf Platz 4, hinter Island, Malta und Zypern (BFS, 2023a).

Trotz der hohen Erwerbsquote gibt es in der Schweiz aber ungenutzte Potenziale bei der Ausschöpfung des inländischen Arbeitsangebots. Abbildung 2.3 zeigt die Erwerbsquote der ansässigen Bevölkerung in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) nach Altersjahr und Geschlecht im Jahr 2024. Die Betrachtung in VZÄ hat

den Vorteil, dass sie auch ungenutzte Potenziale beim Beschäftigungsgrad von Bevölkerungsgruppen berücksichtigt. Die Grafik zeigt, dass ansässige Männer im Alter von 30 bis 60 Jahren eine sehr hohe Erwerbsbeteiligung in VZÄ aufweisen. Obwohl der Beschäftigungsgrad der Männer in der Schweiz in den letzten Dekaden leicht abnahm, arbeitet die grosse Mehrheit der Männer in diesen Altersgruppen weiterhin in einer Vollzeitbeschäftigung oder strebt im Falle von Arbeitslosigkeit eine solche an. Die 15 bis 29-Jährigen weisen eine tiefere Erwerbsbeteiligung auf. Darüber hinaus ist die Erwerbsbeteiligung von Jüngeren in den letzten Jahrzehnten tendenziell gesunken – ein Trend, der primär auf eine längere Ausbildungsphase zurückzuführen ist (BFS, 2024a; BFS, 2025c).

Die Erwerbsbeteiligung der Frauen ist bis ungefähr zum 25. Altersjahr ähnlich hoch wie jene der Männer. Danach öffnet sich aber eine deutliche Geschlechterschere. Der Rückgang der Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen ab dem 25. Altersjahr widerspiegelt in erster Linie Erwerbsunterbrüche aufgrund von Mutterschaft und die Tatsache, dass Frauen in Paarhaushalten mit Kindern weiterhin einen wesentlichen Anteil der Haushalts- Kinderbetreuungsarbeit übernehmen. Obwohl die Erwerbsbeteiligung von Frauen in den letzten Dekaden zunahm, bleiben die Pensumsunterschiede zwischen Frauen und Männern ab 30 Jahren hoch.[3] Die Gründe für die grossen geschlechtsspezifischen Unterschiede im Arbeitsangebot sind vielfältig und reichen von konservativen Geschlechternormen über Lohn- und Beförderungsdiskriminierung gegen Frauen bis hin zu Anreizstrukturen und institutionellen Gegebenheiten. Entsprechend den Zahlen ortet ein Bericht des Schweizerischen Bundesrates (2024a) bei Frauen – insbesondere bei Müttern – ein ungenutztes Potenzial für eine Erhöhung des Arbeitsvolumens.

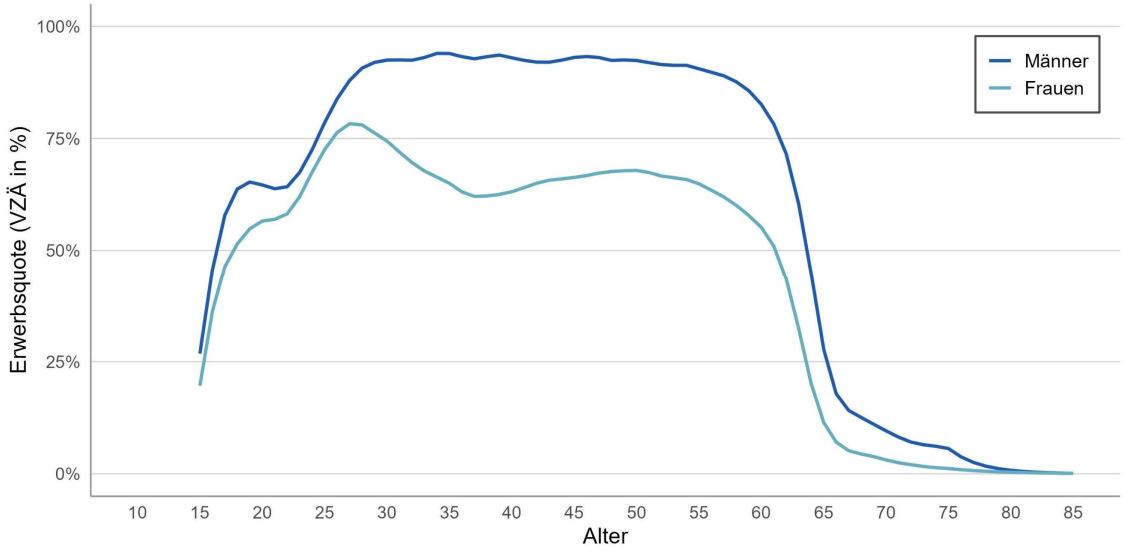


Abbildung 2.3: Durchschnittliche Erwerbsquote in Vollzeitäquivalenten nach Altersgruppe und Geschlecht in der Schweiz im Jahr 2024 (BFS, 2025d).

Potenzial hat die Schweiz gemäss dem Bericht darüber hinaus bei der Erhöhung des Arbeitsangebots von Männern und Frauen ab 60 Altersjahren.[4] Abbildung 2.3 illustriert, dass gerade das ordentliche Rentenalter einen entscheidenden Einschnitt im Arbeitsangebot von Ansässigen darstellt. Zwar liegt die Erwerbsbeteiligung in der Schweiz bis kurz vor dem Erreichen des Rentenalters überdurchschnittlich

[3] In erster Linie als Folge der grossen Geschlechterunterschiede im Arbeitsangebot gehört die Schweiz europaweit zu den Ländern mit dem höchsten Unterschied im durchschnittlichen Arbeitseinkommen zwischen Frauen und Männern. 2018 betrug die Differenz rund 43% (BFS, 2023b).

[4] Bei der Abschätzung des inländischen Erwerbspotenzials müssen gruppenspezifische Integrationshindernisse berücksichtigt werden (Schweizerischer Bundesrat, 2024a): Eltern junger Kinder können aufgrund unpassender Betreuungsangebote unregelmässigen Arbeitszeiten schlechter übernehmen, und längere Erwerbsunterbrüche können den Wiedereinstieg erschweren. Ältere Erwerbstätige wirken aufgrund höherer Sozialabgaben für Unternehmen möglicherweise weniger attraktiv. Drittstaatsangehörige sehen sich mit beruflichen Dequalifizierungen aufgrund fehlender Diplomanerkennung konfrontiert und sind z.T. durch sprachliche Barrieren eingeschränkt.

hoch, sinkt aber mit dessen Erreichen stark ab und ist danach im internationalen Vergleich tief. Nur 12% der über 65-Jährigen und 18.6% der 65- bis 74-Jährigen sind noch erwerbstätig, viele davon in relativ tiefen Teilzeitpensen. Zum Vergleich: Im OECD-Durchschnitt liegt die Erwerbstätigenquote in der Altersgruppe der der 65- bis 74-Jährigen bei 21.9%. Angesichts der hohen Lebenserwartung von 83.6 Jahren wäre eine stärkere Erwerbsbeteiligung im Alter grundsätzlich möglich – je nach Annahmen liegt das zusätzliche Erwerbspotenzial zwischen 12'000 und 108'000 Vollzeitäquivalenten (Suri et al, 2020). Das entspricht 0.27% bzw. 2.4% der VZÄ Erwerbstätigkeit im Jahr 2024.

2.2.2 Angebotsseitige Gründe

- Die Alterung der Gesellschaft bewirkt einen Rückgang des Arbeitsangebotes und verschärft dadurch strukturell den AKM. Eine Analyse der Entwicklung offener Stellen in der Schweiz liefert empirische Belege dafür, dass die Alterung einen Teil des beobachteten Anstiegs des AKM seit 2019 erklären könnte.
- Migration bzw. eine liberale Migrationspolitik tragen angebotsseitig zur Entschärfung des AKM bei, da das Arbeitskräfteangebot steigt und offene Stellen besetzt werden können.
- Der Trend zur Teilzeitarbeit scheint kein bedeutender Treiber des gesamtwirtschaftlichen AKM in der Schweiz zu sein, da der Trend in erster Linie eine Umverteilung der Arbeitszeit innerhalb von Paarhaushalten darstellt. Der Teilzeittrend verringert allerdings das Arbeitsangebot in Branchen mit hohem Männeranteil.
- Tiefere Einkommenssteuern sowie besser ausgebaute familienergänzende Betreuungsangebote können das Arbeitsangebot erhöhen, insbesondere von Müttern und Zweitverdienenden, und so zu einem Rückgang des AKM beitragen.

Demografie

Die Schweiz befindet sich wie andere Industrieländer in einer Phase der demografischen Alterung, in der die geburtenstarke Babyboomer-Generation das Rentenalter erreicht und die Geburtenrate unter dem Ersatzniveau von 2.1 Kinder pro Frau liegt. Dieser demografische Trend verschärft den AKM, da er langfristig das Arbeitskräfteangebot reduziert. So wird für die Schweiz der Anteil der über 65-Jährigen an den Erwerbspersonen bis 2055 voraussichtlich auf 50.6% steigen (BFS, 2025d). Zum Vergleich: 1991 lag dieses Verhältnis bei 28.2% und 2023 bei 37.0% (vgl. Anhang C).

Es existieren unseres Wissens keine Studien zur Frage, ob die demografische Alterung eine wesentliche Ursache des Anstiegs des AKM in der Schweiz in den letzten Jahren war.[5] Um einen ersten Anhaltspunkt zu erhalten, analysieren wir den Zusammenhang zwischen Alterung und AKM mithilfe von Strukturerhebungsdaten des BFS und Jobinseraten der Firma x28. Hauptfokus der Analyse ist der Zusammenhang zwischen dem Anteil über 60-Jähriger in den Jahren 2018-2020 – ein Mass für die Betroffenheit vom Alterungseffekt – und dem darauffolgenden Wachstum der offenen Stellen zwischen den Perioden 2018/2019 und 2023/2024. Als Analyseebene verwenden wir sowohl Berufe (CH-ISCO-19 2-Steller) wie auch Branchen- mal Grossregionen-Zellen. Die Details zu den Berechnungen und weitere Ergebnisse finden sich in Anhang B.

Abbildung 2.4 zeigt, dass in Branchen- und Grossregionen-Zellen mit hohem Anteil älterer Erwerbstätiger 2018–2020 die Zahl offener Stellen nach der Pandemie im Vergleich zu davor überdurchschnittlich stark gestiegen ist: Ein um 1 Prozentpunkt höherer Anteil von über 60-Jährigen hängt mit einem um 1.2

[5] Die COVID-19-Pandemie führte in den USA und in Grossbritannien nur zu einem kurzfristigen Anstieg des Arbeitsmarkt-Mismatches, was nahelegt, dass die langsame Beschäftigungserholung eher auf ein verringertes Arbeitskräfteangebot als auf strukturelle Veränderungen zurückzuführen ist (Pizzinelli & Shibata, 2023). Schätzungsweise 2.4 Millionen zusätzliche Pensionierungen infolge gesundheitlicher Risiken und gestiegener Vermögenswerte trugen in den USA wesentlich dazu bei (Faria-e-Castro, 2021). In Europa ist dieses Phänomen laut Causa et al. (2022) hingegen weniger stark ausgeprägt, da sich der pandemiebedingte Rückzug vom Arbeitsmarkt dort vor allem als temporär erwiesen hat.

Prozentpunkten höheren Wachstum der offenen Stellen zusammen. Eine Analyse auf Berufsebene findet ebenfalls einen positiven, aber leicht schwächeren Zusammenhang zwischen der Betroffenheit von der Alterung und dem Wachstum der offenen Stellen. Insgesamt finden wir also empirische Belege für die Tatsache, dass die Verknappung des Arbeitsangebots aufgrund der Alterung einen Teil des zuletzt beobachteten Anstiegs des AKM erklären könnte.[6]

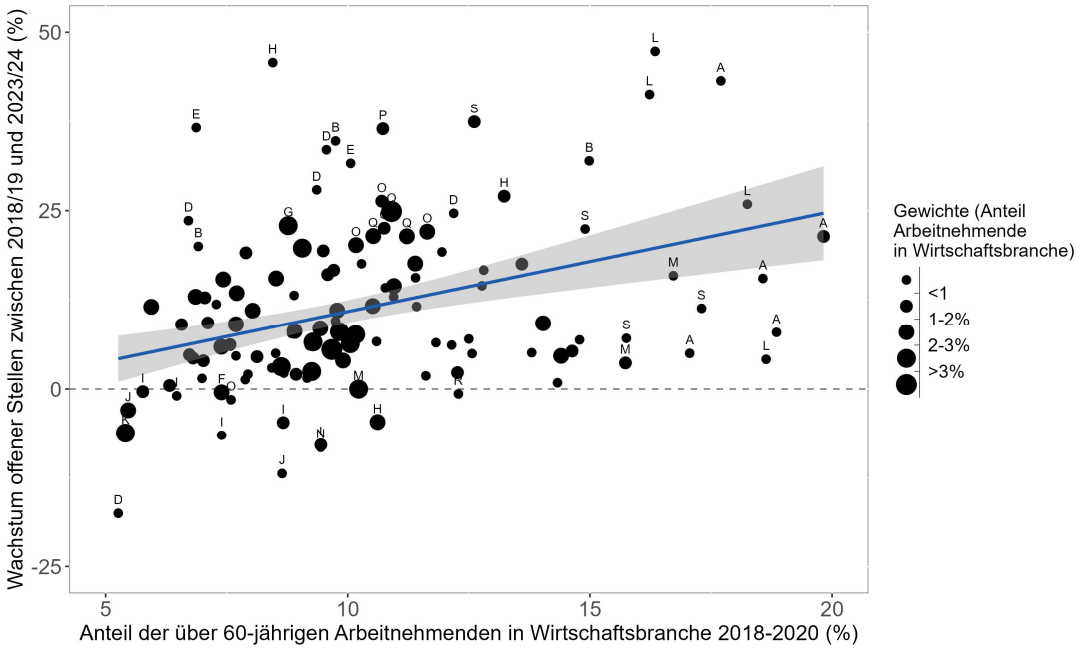


Abbildung 2.4: Altersstruktur und Stellenwachstum

Anteil über 60-Jährige und Anstieg offener Stellen nach Branchen x Grossregionen in der Schweiz. Die Grösse der Punkte illustriert den Anteil Erwerbstätiger pro Zelle. Die Regressionslinie zeigt den (gewichteten) bivariaten Zusammenhang der beiden Variablen.

Migration und Migrationspolitik

In einer kleinen, offenen Volkswirtschaft kann der Bestand der Erwerbsbevölkerung nicht isoliert betrachtet werden. In der Schweiz übernimmt die Zuwanderung eine wichtige Funktion bei der Deckung des Arbeitskräftebedarfs (Basten & Siegenthaler, 2013; Favre et al., 2013; Siegenthaler et al., 2016; Wegmüller, 2013; SECO 2023). Abbildung 2.5 illustriert diese Bedeutung anhand der kumulierten Veränderung der Erwerbstätigen seit 2010 nach Herkunft. Insgesamt beträgt das Erwerbstätigenwachstum rund 19%. Etwa zwei Drittel dieses Wachstums entfallen auf ausländische Erwerbstätige. Nüchtern betrachtet hätte eine bessere Ausschöpfung des vorher ansässigen, inländischen Arbeitskräftepotenzials aufgrund der hohen Erwerbsbeteiligung und tiefen Fertilität kein Wachstum der Zahl der Erwerbstätigen um 900'000 zugelassen. Darüber hinaus ist zu beachten, dass eingebürgerte Personen als Schweizer*innen gezählt werden, wodurch der Beitrag der Zuwanderung deutlich unterschätzt wird. Tatsächlich ist es aufgrund der existierenden Daten plausibel, dass es ohne Zuwanderung zu einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in der Schweiz gekommen wäre.

Die hohe Ausweitung des Arbeitsangebots durch die Zuwanderung in der Schweiz hat mindestens drei miteinander verbundene Gründe. Erstens ist die Zahl der Stellen in der Schweiz in einem beachtlichen

[6] Darüber hinaus offenbart die Analyse in Anhang B auch, dass Branchen und Berufe unterschiedlich vom Alterungseffekt betroffen sind. Nach Branchen betrachtet sind die Landwirtschaft und das Wohnungswesen besonders stark betroffen. Nach Berufen sind es Landwirt*innen (22.7% über 60-jährige Arbeitskräfte), Künstler*innen (21.4%), Geschäftsführer*innen (19.2%), Ärzt*innen (18.8%) und Hochschullehrer*innen (18.3%).

Ausmass gewachsen – einige sprechen sogar vom «Schweizer Jobwunder» (vgl. Siegenthaler et al., 2016, vgl. auch Kapitel 2.2.3). Dieses Stellenwachstum schuf Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitskräfte im Ausland, die sich nach der Stellenbesetzung in Zuwanderungsströmen niederschlugen. Zweitens bietet die Schweiz als Land mit hohen Löhnen und grosser sprachlicher, geografischer und kultureller Nähe zu mehreren, vergleichsweise bevölkerungsreichen Nachbarländern besonders günstige Voraussetzungen für eine hohe Arbeitskräftezuwanderung. Im OECD-Vergleich ist die Schweiz das drittattraktivste Einwanderungsland für hochqualifizierte Arbeitskräfte (OECD, 2023).[7] Drittens hat die Schweiz insbesondere wegen des Freizügigkeitsabkommens mit der EU eine im internationalen Vergleich liberale Zuwanderungspolitik, welche den Firmen einen flexiblen Rückgriff auf Arbeitskräfte aus dem Pool der EU/EFTA-Staaten ermöglicht. Tatsächlich gewährt die Personenfreizügigkeit EU/EFTA-Bürger*innen praktisch freien Zugang zum Schweizer Arbeitsmarkt. Im Zuge ihrer Einführung ist die Erwerbszuwanderung klar gestiegen, was zumindest teilweise auf die damit verbundenen Liberalisierungen zurückzuführen ist (Beerli et al., 2021, 2023; Bolli et al., 2015).

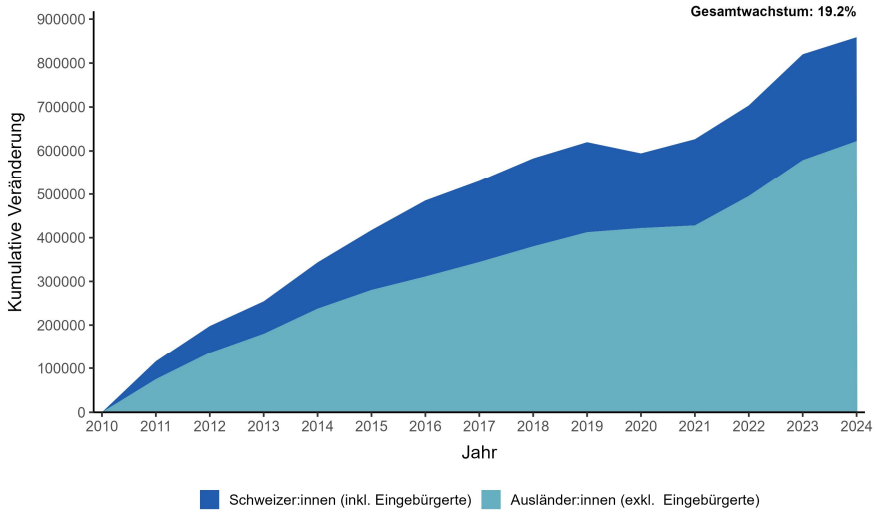


Abbildung 2.5: Kumulierte Veränderung der Erwerbstätigen seit 2010, nach Herkunft (BFS, 2025i).[8]

Gemäss der Mehrheit der Forschungsarbeiten wurden Verdrängungseffekte der Zuwanderung auf ansässige Arbeitskräfte weitgehend vermieden – die Zuwanderung erwies sich also als mehrheitlich komplementär zur inländischen Erwerbsbevölkerung.[9] Dies spricht dafür, dass die Zuwanderung in erster Linie in Arbeitsmarktsegmente erfolgte, in denen das lokale Arbeitsangebot den lokalen Arbeitskräftebedarf nicht zu decken vermochte.

Diesen Befund stützt auch Abbildung 2.6, welche den Zusammenhang zwischen AKM – gemessen am Verhältnis der offenen Stellen zur Zahl der Arbeitslosen in den Jahren 2019–2021 – und dem Anteil zugewanderter Erwerbstätiger nach Berufsgruppen in den zehn Jahren davor illustriert. Die leicht positive Korrelation legt nahe, dass die Zuwanderung in den 2010er-Jahren in Mangelberufen besonders

[7] Prospektiv entwickelt sich die europäische Binnenmobilität zunehmend von einem Ausgleichsmechanismus zu einem Wettbewerb um knappe Arbeitskräfte. Viele EWR-Staaten verzeichnen Engpässe in denselben Berufsgruppen (Europäische Komission, 2020), wodurch ein sektoraler Ausgleich über Grenzen hinweg erschwert wird. Einige Länder reagieren darauf mit Massnahmen zur erleichterten Zuwanderung aus Drittstaaten (Vollmer, 2015).

[8] Der Rückgang im Jahr 2020 spiegelt temporäre Effekte der COVID-19-Pandemie wider. Im Anhang C ist ergänzend die Prognose der kumulierten Veränderung bis 2055 dargestellt.

[9] Einzelne Untersuchungen dokumentieren einen leichten Lohndruck insgesamt oder auf gewisse Beschäftigtengruppen (Bächli & Glitz, 2024; Favre et al., 2013; Gerfin & Kaiser, 2010; Wegmüller, 2013). Andere finden positive Lohneffekte (Sheldon & Cueni, 2011; Beerli et al., 2021). Der Observatoriumsbericht des SECO (2024a) bietet eine umfassende Übersicht über die Auswirkungen der Personenfreizügigkeit.

ausgeprägt war. Besonders deutlich wird dies bei Spezialist*innen in Gesundheitsberufen und Berufen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), die sowohl einen hohen AKM als auch eine hohe Zuwanderung aufwiesen. Allerdings gibt es auch Ausnahmen von dieser Regel. So beobachtete man eine hohe Zuwanderung von Erwerbstätigen im Bereich der Reinigung, obwohl der AKM dort gemessen am Verhältnis offener Stellen zu Arbeitslosen tief war.

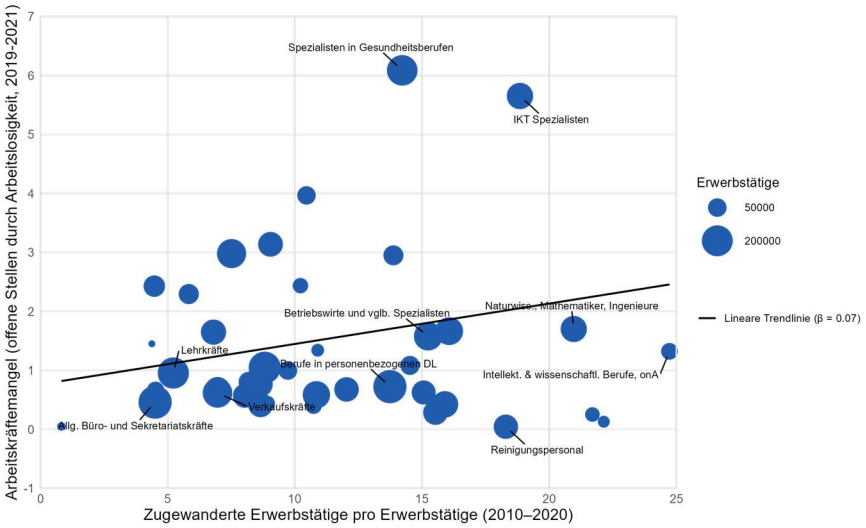


Abbildung 2.6: Arbeitskräftemangel und der Anteil zugewanderter Erwerbstätigen nach ISCO-Berufsgruppen

Quelle: SECO-Indikatorensystem (2023)

Umfassende wissenschaftliche Studien, welche den kausalen Effekt der Zuwanderung auf den AKM direkt untersuchen, sind uns keine bekannt. Die wenige existierende Evidenz zur Schweiz legt zwar eine dämpfende Wirkung der Zuwanderung auf den AKM nahe, ist aber recht indirekt.[10] Zudem kann Migration, wie in Abschnitt 2.2.4 diskutiert wird, unter anderem aufgrund ihrer Effekte auf den lokalen Konsum Zweitrundeneffekte auslösen, welche die Arbeitskräftenachfrage wiederum steigern. Trotzdem ist es plausibel, dass der lindernde Effekt der Zuwanderung auf den AKM quantitativ bedeutsamer ist als solche Zweitrundeneffekt, wodurch die Migration netto zu einer Reduktion des AKM beiträgt (vgl. auch die Diskussion in Abschnitt 2.2.4).

Einkommenseffekte und Teilzeittrend

Wie in Abschnitt 2.2.1 dargelegt wurde, ist die Arbeitszeit *pro Kopf* in der Schweiz im internationalen Vergleich hoch. In einer längerfristigen Betrachtung hat die durchschnittliche Jahresarbeitszeit pro erwerbstätige Person seit 1950 jedoch von rund 2400 auf etwa 1500 Stunden abgenommen (Mergele et al., 2024). Die Arbeitszeit pro Erwerbstätigen in der Schweiz befindet sich daher im internationalen Mittelfeld (Mergele et al., 2024). Der Rückgang ging mit einem deutlichen Anstieg der Teilzeitbeschäftigung einher: Waren 1950 weniger als 5% der Erwerbstätigen teilzeitbeschäftigt, so waren es 2022 bereits 34%. In Europa weist die Schweiz nach den Niederlanden den zweithöchsten Teilzeitanteil auf (OECD, 2024a).

Zur ökonomischen Beurteilung des langfristigen Trends zur Arbeitszeitreduktion ist erstens festzuhalten, dass die Entscheidung darüber, wie das Verhältnis zwischen Erwerbsarbeit, anderer Arbeit und Freizeit

[10] Oswald-Egg und Siegenthaler (2023) finden Evidenz, dass es wegen der Einführung der Personenfreizügigkeit weniger wahrscheinlich wurde, dass Schweizer Firmen Ausbildungsanstrengungen im Lehrlingsmarkt mit dem Verweis auf Fachkräftemangel begründen.

gestaltet wird, gemäss ökonomischer Theorie auf einer persönlichen Nutzenabwägung beruht. Die Lehrbuch-Theorie des Arbeitsangebots geht davon aus, dass Individuen in Abhängigkeit des Lohnes eine möglichst vorteilhafte Allokation von Arbeitseinkommen und restlicher Zeit anstreben, wobei sowohl zeitliche als auch finanzielle Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Bei unveränderten Rahmenbedingungen ist der Rückgang der Arbeitszeit pro Erwerbstätigen gemäss dem Modell in erster Linie auf einen Einkommenseffekt zurückzuführen: Individuen gelingt es bei steigenden Stundenlöhnen in kürzerer Erwerbsarbeitszeit, das nötige Arbeitseinkommen für ein ansprechendes Konsumniveau zu erreichen. Dieser Einkommenseffekt beruht primär auf Produktivitätsfortschritten, welche den Anstieg der Stundenlöhne ermöglichen. Der Effekt wird in der Forschung als zentraler Grund betrachtet, dass in Ländern mit niedrigem Einkommen im Durchschnitt etwa 50% mehr Wochenarbeitsstunden pro erwachsene Person geleistet werden als in wohlhabenden Industrienationen (Bick et al., 2018). Falls hinter dem Rückgang der Arbeitszeit pro Erwerbstätigen ein Einkommenseffekt steht, ist der beobachtete Arbeitszeitrückgang also ein Wohlstandseffekt, der für Individuen nutzenmaximierend ist.

Zweitens stellt sich die Frage, ob der Trend zur Teilzeitarbeit per Saldo zu einer Verschärfung oder Entschärfung des AKM in der Schweiz beitrug. Studien, die sich direkt mit dieser Fragestellung für die Schweiz beschäftigen, gibt es keine. Aus einer reinen Buchhaltungssicht entschärft der Teilzeittrend den AKM, wenn hinter ihm eine Arbeitsangebots*ausweitung* steht – etwa, weil Teilzeitstellen Frauen, die früher nicht erwerbstätig waren, ermöglichen, vermehrt in Teilzeitpensen am Arbeitsmarkt teilzunehmen (Paule-Paludkiewicz, 2024; Wasserman, 2023)[11]. Umgekehrt verschärft der Teilzeittrend den Mangel, wenn er vor allem einen Wechsel von Voll- zu Teilzeitpensen bedeutet. Ein solcher Trend ist insbesondere bei Männern zu beobachten, die heute häufiger als früher Teilzeit arbeiten.

Allerdings greift diese geschlechtergetrennte Betrachtung zu kurz: Hinter der Zunahme der Teilzeitarbeit von Männern könnte ein gesellschaftlicher Wandel in der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern stehen, bei dem Männer vermehrt Kinderbetreuungs- und Hausarbeiten verrichten, die zuvor überwiegend von ihren Partnerinnen übernommen wurden.[12] Im Zuge dieser Umverteilung kann das gesamtwirtschaftliche Arbeitsangebot konstant bleiben oder sogar zunehmen, falls die Pensumsreduktion der Väter mindestens eine Pensumserhöhung gleichen Ausmasses bei Müttern ermöglicht. Tatsächlich findet eine Mikrodatenanalyse für die Schweiz Belege, die für diesen Umverteilungsprozess sprechen (Mergele et al., 2024). So ging die Erwerbsarbeitszeit von Vätern seit 1997 zwar zurück, doch erwerbstätige Mütter haben umgekehrt ihre Erwerbsarbeitszeit in umso grösserem Ausmass erhöht. Zudem haben die Männer vermehrt Betreuungs- und Hausarbeiten übernommen. Insgesamt *stieg* die Erwerbsarbeitszeit von Paarhaushalten mit Kindern zwischen 1997 und 2020 von 51.2 auf 57.7 Stunden. Interessanterweise zeigt sich in kinderlosen Paarhaushalten ein ähnliches Bild: Hier stieg die Arbeitszeit pro Woche bei Frauen von 1997 bis 2020 um 3.9 Stunden und ging bei Männern um 2.5 Stunden zurück, sodass das Gesamtvolumen leicht zugenommen hat.

Insgesamt zeigt die Haushaltsbetrachtung, dass der Teilzeittrend im Schnitt mit einer Zunahme, nicht mit einer Abnahme der Erwerbsarbeitszeit auf Haushaltsebene einherging. Allerdings lassen die Analysen keine Aussagen darüber zu, ob die Arbeitszeittrends bei Frauen und Männern in einem kausalen Zusammenhang stehen. Es ist daher möglich, dass der Anstieg des Arbeitsangebots von Frauen ohne einen Rückgang des Beschäftigungsgrads der Partner möglich gewesen wäre. In diesem Fall hätte der Teilzeittrend bei Männern das Arbeitsangebot reduziert und möglicherweise zu einem grösseren AKM beigetragen. Was die Zahlen allerdings ausschliessen, ist, dass der Rückgang der Erwerbsarbeit von

[11] Beerli et al. (2025a) untersuchen eine Schweizer Immigrationsreform, die das Angebot an vollzeitbeschäftigten Grenzgänger*innen in Grenzregionen erhöhte, und zeigen, dass die Erwerbsbeteiligung von Müttern um 3.2 Prozentpunkte zurückging, da Unternehmen weniger Teilzeitstellen anboten.

[12] Frauen übernehmen allerdings nach wie vor einen deutlich höheren Anteil der unbezahlten Arbeit (BFS, 2025j).

Männern mit einem Anstieg der frei verfügbaren Zeit – dem Zeitbudget, das nach Abzug von Erwerbsarbeit, Betreuungs- und Haushaltsarbeit verfügbar ist – einherging. Das gilt gemäss den Analysen von Mergele et al. (2024) für Frauen und Männer, sowohl jene mit und ohne Kinder. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass diese Durchschnittswerte möglicherweise grosse Unterschiede in Arbeitszeitentscheiden und -motiven einzelner Haushalte verbergen können. Schliesslich ist zu beachten, dass Firmen von diesen Trends unterschiedlich betroffen sein können. So hat die vermehrte Teilzeitarbeit der Männer einen negativen Einfluss auf das Arbeitsangebot von Branchen mit einem besonders hohen Männeranteil, weil diese Branchen nicht vom steigenden Arbeitsangebot der Frauen profitieren.

Veränderungen der Arbeitspräferenzen

In der ökonomischen Arbeitsangebotstheorie wird das Arbeitsangebot auch wesentlich von den Präferenzen für bzw. gegen Erwerbsarbeit bestimmt (vgl. Borjas, 2016, Kapitel 2). Dabei ist zwischen dem Trend zu weniger Arbeitsstunden (vgl. obiger Abschnitt) und der sich wandelnden Einstellung zum Berufsleben generell zu unterscheiden. In diesem Zusammenhang ist in vielen Ländern eine zunehmende Gewichtung einer guten Work-Life-Balance zu beobachten.[13] Mit dem Eintritt der Generation Z (Gen Z) – Personen, die zwischen 1995 und 2009 geboren wurden – ins Erwerbsleben könnte sich dieser Wandel fortsetzen. Bis 2025 wird die Gen Z rund 27% der weltweiten Erwerbsbevölkerung stellen (McAllister, 2025). Es findet sich qualitative Evidenz, dass diese Generation einen grossen Wert auf Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Work-Life-Balance legt (Schwabel, 2014). Auch andere Studien suggerieren, dass der Wunsch nach Freizeit an Bedeutung zunimmt (Grote & Staffelbach, 2024) und nicht-monetäre Arbeitsbedingungen bei jüngeren Generationen an Bedeutung gewonnen haben (Formica & Sfodera, 2022; Waworuntu et al., 2022). Laut einer Umfrage im Auftrag von swissstaffing (2025) bleiben Faktoren wie ein gutes Arbeitsklima oder ein guter Lohn bei dieser Generation jedoch weiterhin zentral. Empirisch zeigen Hamilton et al. (2023) für England, dass die Gen Z nach COVID-19 jährlich rund 48 Stunden weniger arbeitet als ältere Kohorten. In der Schweiz lässt sich ein solcher Trend im Zeitraum 1997 bis 2020 jedoch nicht nachweisen (Mergele et al., 2024). Eine deutsche Studie verweist zudem auf eine gegenläufige Entwicklung. Dort ist die Erwerbsbeteiligung der Gen Z seit 2015 überdurchschnittlich gestiegen. Ein wesentlicher Treiber dieses Anstiegs dürfte in der gestiegenen Teilzeiterwerbstätigkeit unter Studierenden liegen (Hellwagner & Weber, 2025). Insgesamt ergibt sich aus der Studienlage also kein klares Bild, inwiefern sich die veränderten Präferenzen hinsichtlich der Bedeutung von Freizeit und Work-Life Balance auch in quantitativer Hinsicht auf das gesamtwirtschaftliche Arbeitsangebot ausgewirkt haben. Entsprechend unklar ist die Rolle dieses Faktors in der Erklärung des AKM.

Steuern, Transfers und Familienpolitik

Gemäss ökonomischer Lehrbuchtheorie wird das individuelle Arbeitsangebot primär vom erwarteten Nettolohn bestimmt, d.h. vom Stundenlohn nach Abzug von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen sowie unter Berücksichtigung von Transfers und künftigen Pensionsansprüchen. Über diesen Kanal beeinflussen Lohnabzüge, Steuern, Transfers und künftige Pensionsansprüche gemäss Theorie die individuellen Erwerbsanreize und damit auch das gesamtwirtschaftliche Arbeitskräfteangebot (Eissa & Hoynes, 2006). Da eine umfassende Diskussion der Thematik den Rahmen des Berichts sprengen würde, wird im Folgenden auf das Steuersystem und die Familienpolitik fokussiert, die im Kontext der politischen Diskussionen in der Schweiz derzeit besonders relevant sind.

[13] Diese Entwicklung wurde durch die COVID-19-Pandemie verstärkt und steht im Kontext der international diskutierten «Great Resignation», bei der Erwerbstätige vermehrt auf Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Vereinbarkeit achten (Doornik et al., 2023; Duval et al., 2022).

Das Steuersystem, insbesondere die Einkommensteuern, beeinflussen das Arbeitsangebot aufgrund ihres Einflusses auf den Nettolohn und dadurch möglicherweise den AKM.[14] Keane (2011) zeigt in einer Metastudie, dass vor allem das Arbeitsangebot von Zweitverdienenden, typischerweise die Ehepartnerinnen, negativ auf eine höhere Besteuerung reagiert. Für die Schweiz finden Gerfin und Leu (2003), dass Frauen in Paarhaushalten mehr arbeiten, wenn ihr eigener Lohn nach Steuern steigt. Der Effekt ist jedoch eher schwach.

Abbildung 2.8 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Steuerbelastung in der Schweiz für natürliche Personen und für Unternehmen zwischen 2003 und 2021. Die Belastung bei natürlichen Personen mit einem Einkommen von 100'000 Franken ging um rund zwei Prozentpunkte zurück. Dieser Rückgang könnte das Arbeitsangebot leicht erhöht haben. Bei der direkten Bundessteuer wurden in den letzten 20 Jahren Massnahmen wie die Erhöhung des Zweitverdienerabzugs und die Einführung eines Abzugs für die externe Kinderbetreuung implementiert, um die Steuerlast für Zweiverdienerehepaare zu reduzieren.

Darüber hinaus beschloss das Parlament in der Sommersession 2025 eine Gesetzesvorlage zur Einführung der Individualbesteuerung. Die geltende gemeinsame Besteuerung erzeugt ungünstige Erwerbsanreize, denn die Besteuerung des Zweiteinkommens setzt mit dem Grenzsteuersatz des Ersteinkommens ein. Damit unterliegt das Zweiteinkommen einer deutlich höheren Steuerbelastung als das Ersteinkommen. Bei der Individualbesteuerung sind die Anreize, den Erwerbsumfang auszuweiten, grösser als bei der gemeinsamen Besteuerung. Gemäss der Botschaft des Bundesrates vom 21. Februar 2024 führt die Einführung der Individualbesteuerung zu einer geschätzten Ausweitung des Arbeitsangebots im Umfang von 2’600 bis 11'100 VZÄ aufgrund der direkten Bundessteuer und zwischen 10’000 bis 44’000 VZÄ bei der vorgesehenen Umsetzung auf allen Staatsebenen. Eine Studie von Ecoplan (2019) schätzt den möglichen Beschäftigungseffekt je nach Modell auf 13'700 beziehungsweise 19'300 VZÄ für die Anpassung auf Bundesebene. Eine Studie des IWP (2025) schätzt den Arbeitsangebotseffekt auf 16'300 VZÄ.

Auch die Familienpolitik hat einen Einfluss auf das Arbeitsangebot. In der Schweiz sind familienpolitische Leistungen im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich (OECD, 2024b), was insbesondere bei Familien mit Kindern die Erwerbsbeteiligung von Eltern einschränken kann. Eine Vielzahl von internationalen Studien untersucht die Effekte familienpolitischer Massnahmen auf das Arbeitsangebot von Eltern (vgl. Dahl & Løken, 2024, Kapitel 6.2). Die geschätzten Effekte sind sehr heterogen und reichen von Nulleffekten bis zu relativ grossen positiven Effekten (Dahl & Løken, 2024; Cortés & Pan, 2023; Albanesi et al., 2023).[15] Für die Schweiz finden mehrere Studien, dass ein besser ausgebautes Angebot an familienergänzender Kinderbetreuung das Arbeitsangebot von Müttern erhöht.[16] Das Ausmass des Arbeitsangebotseffekts ist unterschiedlich und reicht von klein bis gross. Mögliche Gründe für die unterschiedlichen Effektgrössen sind, dass neben dem Betreuungsangebot auch die Betreuungskosten, der

[14] Darüber hinaus beeinflussen regionale Unterschiede in der Steuerbelastung die Standortwahl von Arbeitskräften und damit das *lokal* verfügbare Arbeitsangebot (Kleven et al., 2020; Schmidheiny & Slotwinski, 2018). Der interkantonale Steuerwettbewerb führt zu einem gezielten «Sorting» von hochqualifizierten Haushalten in steuerlich günstigere Regionen (Martinez, 2022; Roller & Schmidheiny, 2015; Schaltegger et al., 2011; Zidar, 2019).

[15] Bauernschuster und Schlotter (2015) schätzen, dass das Arbeitsangebot von Müttern in Deutschland um 6% steigt, wenn ihre drei- bis vierjährigen Kinder Zugang zu einem Kindergartenplatz erhalten. Havnes und Mogstad (2011) hingegen finden keinen Effekt der Ausweitung von Kinderbetreuungsplätzen in Norwegen auf das Arbeitsangebot der Eltern, stellen jedoch fest, dass informelle Betreuungsverhältnisse abnehmen. Dahle et al. (2016) finden, dass eine Ausweitung des bezahlten Mutterschaftsurlaubs in Norwegen von 18 auf 35 Wochen keine Auswirkungen auf das Arbeitsangebot hat.

[16] Bamert (2025) zeigt, dass die Einführung von Tagesschulstrukturen in der Stadt Zürich zu einer früheren Erwerbsrückkehr von Frauen nach der Kinderpause führt. Felfe et al. (2016) finden positive Effekte eines kantonalen Ausbaus nachschulischer Betreuung auf die Vollzeitbeschäftigung von Frauen. Krapf et al. (2020) zeigen, dass die Möglichkeit, das erste Kind in einer Kinderbetreuung in der Wohngemeinde unterzubringen, die Erwerbsbeteiligung von Müttern im Kanton Bern langfristig um 5.1 Prozentpunkte erhöht. Gangl und Huber (2025) zeigen, dass die Einführung der Kindergartenpflicht für vierjährige Kinder in Schweizer Kantonen die Partizipationsrate von Müttern, die vorher nicht gearbeitet haben, um 4 Prozentpunkte erhöht. BAK Economics (2025) findet in einer gesamtwirtschaftlichen Analyse, dass ein zusätzlicher Betreuungsplatz das Arbeitsvolumen um 46 Stellenprozente erhöhen würde.

vorherige Erwerbsumfang der betroffenen Haushalte sowie die bisherige Nutzung von Angeboten eine Rolle spielen. Insbesondere die Kosten und die Distanz zu den Betreuungseinrichtungen sind laut Stern et al. (2013) wichtige Faktoren für die Inanspruchnahme eines Angebots.

2.2.3 Entwicklung der Beschäftigung in der Schweiz

- In den letzten 15 Jahren weist die Schweiz ein im internationalen Vergleich überdurchschnittliches BIP- und Beschäftigungswachstum auf.

Die Arbeitsnachfrage hängt in weiten Teilen vom wirtschaftlichen Erfolg der ansässigen Unternehmen ab. Das Jahrzehnt vor der COVID-19-Krise war geprägt von einem kontinuierlichen Wertschöpfungszuwachs ohne grösseren wirtschaftlichen Einbruch. Selbst die Euro-Krise im Jahr 2011 und die Aufhebung des Mindestkurses des Schweizer Franken im Jahr 2015 führten im Aggregat nicht zu einem BIP-Einbruch. Im Zuge der COVID-Pandemie kam es dann zu einem massiven, aber kurzfristigen Einbruch des BIP, von dem sich die Schweizer Wirtschaft in den Jahren 2021 und 2022 schnell und stark erholte (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2024b). Das BIP-Wachstum sank in den Folgejahren zwar wieder unter die Potenzialwachstumsrate, blieb aber weiterhin positiv.

Als Folge der auch im Vergleich mit ähnlichen Ländern überdurchschnittlichen BIP-Wachstumsrate weist die Schweiz in den letzten 15 Jahren ein im internationalen Vergleich überdurchschnittliches Beschäftigungswachstum auf. Abbildung 2.7 zeigt auf Basis von Eurostat-Daten (2025), dass das Beschäftigungswachstum in der Schweiz seit 2010 jenes der Nachbarländer und den Mittelwert des Wachstums in den EU-27-Ländern überstieg. Über alle europäischen Länder hinweg befindet sich das Schweizer Stellenwachstum im oberen Drittel. Konkret wuchs die Zahl der Beschäftigten zwischen dem zweiten Quartal 2010 und 2024 um rund 14.2%, was rund 582'000 Personen entspricht. Mit Ausnahme von 2020 – dem ersten Jahr der COVID-Pandemie – nahm die Beschäftigung in der Schweiz in jedem Jahr zu. Der hohe Stellenaufbau ist ein wesentlicher Treiber des strukturellen AKM in der Schweiz. Insofern ist der AKM ein Zeichen des wirtschaftlichen Erfolges der Schweiz und der Resilienz ihrer Volkswirtschaft gegenüber Wirtschaftskrisen.

Das Beschäftigungswachstum betraf nicht alle Branchen und Berufe im gleichen Ausmass. Besonders dynamisch entwickelte sich der Dienstleistungssektor, während im verarbeitenden Gewerbe die Beschäftigung stagnierte und der Anteil an der Bruttowertschöpfung leicht zurückging. Das stärkste Beschäftigungswachstum fand in wissensintensiven Berufsfeldern statt, vor allem bei intellektuellen und wissenschaftlichen Berufen, bei technischen Berufen sowie im Bereich der Führungskräfte.

Parallel zum robusten Beschäftigungswachstum zeigte sich trotz hohem AKM bei den Reallöhnen zuletzt ein anderer Trend (vgl. Abbildung G. 2). In den Jahren 2021 und 2022 kam es inflationsbedingt zu einem Rückgang. Langfristig betrachtet (2010 bis 2022) sind die Reallöhne dennoch um rund 5.6% gestiegen, wobei es deutliche Unterschiede zwischen den Branchen gab. Besonders stark fiel der Anstieg bei den IT-Dienstleistungen aus, während er im Bereich Kunst, Unterhaltung und sonstige Dienstleistungen rückläufig war (Schweizerischer Bundesrat, 2024b).

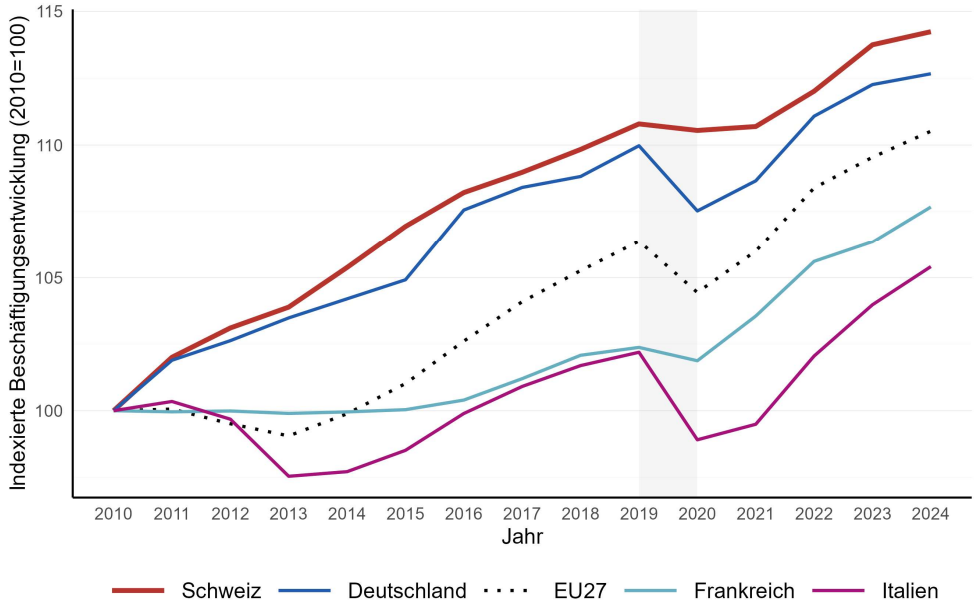


Abbildung 2.7: Wachstum der Anzahl beschäftigter Personen 2010 bis 2024 im internationalen Vergleich (Eurostat, 2025).

Im Folgenden diskutieren wir die wichtigsten arbeitsnachfrageseitigen Treiber eines hohen Arbeitskräftebedarfs und damit des AKM ausführlicher.

2.2.4 Nachfrageseitige Gründe

- Konjunkturzyklen beeinflussen die Arbeitsnachfrage und den AKM. Ein wesentlicher Teil des ausgeprägten AKM in den Jahren nach der COVID-19-Pandemie dürfte auf konjunkturelle Ursachen zurückzuführen sein.
- Die u. a. wegen gesunkenen Unternehmenssteuern gestiegene Standortattraktivität könnte den AKM aufgrund des Effekts auf die Standortwahl der Unternehmen und deren Beschäftigungswachstum verschärft haben.
- Der Strukturwandel der Wirtschaft verändert die Tätigkeits-, Berufs- und Branchenstruktur und beeinflusst so die Arbeitsnachfrage quantitativ und qualitativ, was AKM verursachen kann. Über diesen Kanal können Prozesse wie die Digitalisierung, die Globalisierung oder die Transformation zur grünen Wirtschaft AKM verursachen.
- Die Zuwanderung erhöht den gesamtwirtschaftlichen Konsum und hat Auswirkungen auf die Nachfrage nach Beschäftigten in komplementären Tätigkeiten. Diese Zweitrundeneffekte reduzieren die dämpfende Wirkung der Zuwanderung auf den AKM.

Konjunktur

In Aufschwungphasen kann die Arbeitsnachfrage das Angebot bei gegebenem Lohnniveau übersteigen, da sich Löhne kurzfristig nur verzögert an die gestiegene Nachfrage anpassen und das Arbeitsangebot nur geringfügig auf Veränderungen in den Löhnen in einzelnen Arbeitsmarktsegmenten reagiert.[17] Daher beeinflussen Konjunkturzyklen auch das Ausmass des AKM. So erreichten die AKM-Indikatoren im starken Aufschwung nach der COVID-19-Pandemie in der Schweiz neue Höchststände (vgl. Abbildung

[17] Die kurzfristige Inelastizität des Arbeitsangebots lässt sich durch mehrere Faktoren erklären: lange Ausbildungsdauern (Humankapitalbildung), begrenzte geografische und berufliche Mobilität sowie friktionelle Hürden wie Suchkosten und Informationsasymmetrien. Diese Faktoren verhindern eine rasche Reaktion des Arbeitskräftepotenzials auf konjunkturelle Nachfrageimpulse. Vgl. Kapitel 2.3.3.

2.1). Diese Phase starker wirtschaftlicher Dynamik (Schweizerischer Bundesrat. (2024b)) ging mit einem sehr dynamischen Anstieg der Beschäftigung einher (BFS, 2025e). Zudem trat der Aufschwung praktisch in allen Branchen, weltweit, gleichzeitig auf, wodurch es zu einem sehr starken Wettbewerb um Arbeitskräfte kam (vgl. auch KOF, 2025). Gleichzeitig mit dem Abkühlen der Wirtschaft im Jahr 2024 ist das Ausmass des AKM auf ungefähr das Niveau des Jahres 2019 zurückgegangen (vgl. Abbildung 2.1). Dies legt den Schluss nahe, dass ein wesentlicher Teil des hohen AKM in den Jahren 2022 bis 2023 konjunkturelle Ursachen hatte.

Geldpolitik

In der öffentlichen Debatte wurde argumentiert, die Schweizerische Nationalbank (SNB) habe mit ihrer Geldpolitik den AKM verstärkt. Indem sie ihre Geldpolitik in den letzten Jahren stark auf den Wechselkurs ausgerichtet habe, sei diese für die inländische Konjunktur expansiv gewesen und habe dadurch die Nachfrage nach Arbeitskräften – und als Folge davon die Zuwanderung – erhöht (Schöchli, 2024; von Mandach & Wellershoff, 2024).

Tatsächlich können geldpolitische Stimuli die Arbeitsnachfrage vorübergehend erhöhen und die Arbeitslosigkeit senken, wodurch auch der AKM temporär zunehmen kann. Dabei ergibt sich ein Zielkonflikt, da geldpolitische Stimuli temporär auch die Inflation erhöhen.[18] Gemäss Artikel 5 des Nationalbankgesetzes (NBG) gewährleistet die SNB «die Preisstabilität und trägt dabei der konjunkturellen Entwicklung Rechnung». Die SNB definiert Preisstabilität als einen jährlichen Anstieg des Landesindexes der Konsumentenpreise (LIK) von weniger als zwei Prozent. Auch eine anhaltende Deflation verstösst gegen dieses Ziel. Ein Blick auf die Inflationsentwicklung der letzten 20 Jahre zeigt, dass die Teuerungsrate der Schweiz – mit Ausnahme der Jahre der Hochkonjunktur 2022 und 2023 – praktisch immer am unteren Rand dieses Zielbands oder gar darunter lag (BFS, 2025f). Es gab in den letzten zwei Dekaden also nur wenige Jahre, in denen die SNB das Beschäftigungswachstum durch eine restriktivere oder weniger expansive Geldpolitik hätte bremsen können, ohne das Ziel der Preisstabilität zu gefährden. Mit anderen Worten: Gemessen an ihrem eigenen Zielband stand die Geldpolitik daher im Einklang mit dem Mandat der SNB oder lief sogar Gefahr, zu wenig expansiv zu sein.

Darüber hinaus geht der Grossteil der ökonomischen Literatur davon aus, dass eine expansive Geldpolitik die Realwirtschaft und damit das Beschäftigungswachstum nur kurzfristig stimulieren kann, langfristig aber neutral wirkt (Lucas, 1996; King & Watson, 1997; Colombier, 2011).[19] Es ist daher aus Sicht der Forschung eher unwahrscheinlich, dass geldpolitische Entscheide eine längerfristige Wirkung auf die Arbeitsnachfrage und damit den strukturellen AKM haben können.

Standortattraktivität

Faktoren und Rahmenbedingungen, welche die Attraktivität der Schweiz als Unternehmensstandort positiv beeinflussen, können ausländische Direktinvestitionen begünstigen und damit der Schaffung von Arbeitsplätzen – und als Folge davon möglicherweise dem AKM – Vorschub leisten.

Die Schweiz verzeichnet traditionell ein hohes Ausmass an Direktinvestitionen ausländischer Firmen (SECO, 2024b) – ein Trend, der sich seit 2005 deutlich verstärkte und mit steuerlicher Attraktivität (Feld

[18] Vgl. Taylor-Regel, die geldpolitische Entscheidungen anhand von Inflation und Produktionslücke beurteilt (Taylor, 1993; Pictet, 2025). Der Zielkonflikt kann dabei auch durch die Migrationspolitik beeinflusst werden. So untersucht Stalder (2010) den Zusammenhang zwischen der Geldpolitik und der Personenfreizügigkeit. Stalder (2010) präsentiert makroökonomische Simulationsergebnisse mit einem Modell der Schweizer Volkswirtschaft unter den Annahmen, dass die Personenfreizügigkeit das gesamtwirtschaftliche Arbeitsangebot elastischer gemacht hat und dadurch der Einfluss von Konjunkturschwankungen im Inland auf Preise und Löhne in der Schweiz abnahm. Die Simulationen suggerieren, dass die SNB ohne die Personenfreizügigkeit zur Wahrung der Preisstabilität in den Jahren 2004 bis 2008 einen restriktiveren Kurs hätte einschlagen müssen.

[19] Gewisse neuere Studien finden Belege für langfristige Auswirkungen konjunktureller Schwankungen (z. B. Jordà et al., 2024; Cerra et al., 2023). Dies eröffnet die Möglichkeit, dass expansive Geldpolitik durch ihren Effekt auf die Konjunktur langfristige Impulse setzen kann. Allerdings liegt der Fokus der Studien auf den negativen Langfristeffekten tiefer Rezessionen (Ball, 2014). Für langfristige Effekte positiver Impulse – eine Voraussetzung für positive Langfristwirkungen expansiver Geldpolitik – gibt es empirisch kaum Belege.

& Heckemeyer, 2011; De Mooij & Ederveen, 2002) und der guten Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte zusammenhängt (SwissHoldings, 2009). Siegenthaler et al. (2016) präsentieren Schätzungen zum Einfluss FDI auf das Beschäftigungswachstum auf Basis verschiedener verfügbaren Daten. Sie kommen zum Schluss, dass der quantitative Beitrag ausländischer FDI auf das Schweizer Beschäftigungswachstum in den Jahren nach 2005 von gesamtwirtschaftlich recht unbedeutsam bis bedeutsam reichen könnte.[20]

Ein Standortfaktor, der in der ökonomischen Literatur vertieft untersucht wurde, sind Unternehmenssteuern. Abbildung 2.8 zeigt, dass der mittlere Gewinnsteuersatz für Schweizer Unternehmen mit einem Gewinn von 2 Millionen und einem Kapital von 20 Millionen von 22.9% im Jahr 2003 auf 17.7% im Jahr 2023 sank. In gewissen Kantonen (siehe Abbildung G. 3) gingen die Unternehmenssteuern noch stärker zurück, so etwa in den Kantonen Waadt (-11.2 PP), Freiburg (-11.0 PP) und Obwalden (-10.3 PP). Die Unternehmenssteuersätze in der Schweiz setzen dabei einen Rückgang fort, der bereits in den 1950er-Jahre begann (Brühlhart et al., 2023) und der sich mit ähnlichen Trends in anderen OECD-Ländern deckt (vgl. Bachas et al., 2022; Devereux et al., 2008; Fuest & Neumeier, 2023).

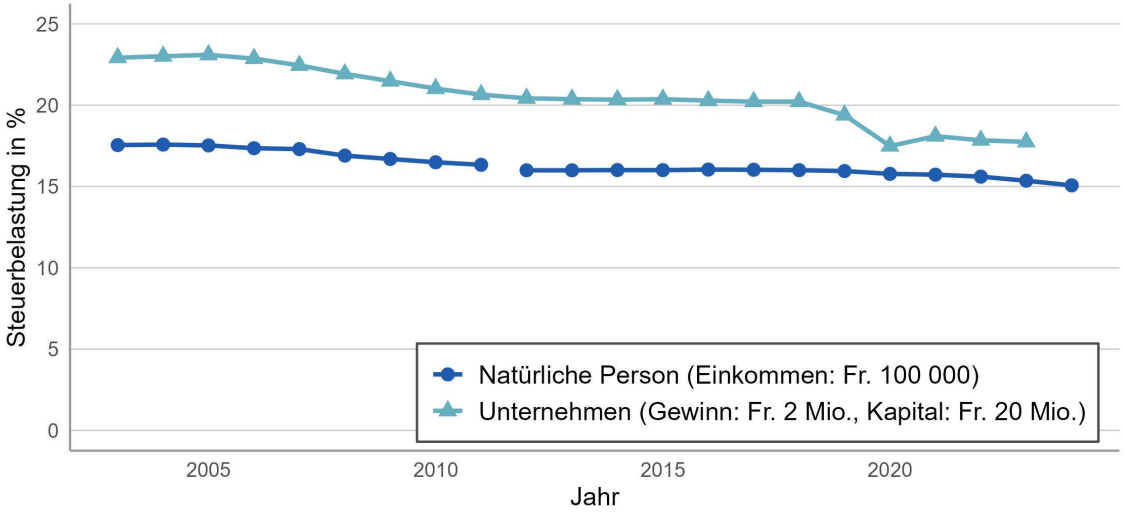


Abbildung 2.8: Durchschnittliche Einkommens- und Gewinnsteuer in der Schweiz

Die Steuerbelastung der natürlichen Personen beinhaltet Gemeinde-, Kantons- und Bundessteuer. Gewichtung anhand der Anzahl steuerpflichtiger Personen bzw. Unternehmen pro Gemeinde (ESTV, 2025a). Quellen: Einkommenssteuer bis 2011 (Parchet, 2019), danach (ESTV, 2025b). Unternehmenssteuer von Krapf und Staubli (2025).

Der Rückgang der Unternehmenssteuerbelastung ist relevant, da Senkungen von Unternehmenssteuern gemäss der Forschung relativ grosse, positive Beschäftigungseffekte auslösen.[21] Es ist daher aufgrund der internationalen Evidenz wahrscheinlich, dass die Senkung der Unternehmenssteuern in der

[20] Gemäss SNB-Daten stieg die Zahl der Beschäftigten in auslandsbeherrschten Firmen zwischen 2003 und 2012 um insgesamt 143'000. Je nach Datenquelle und Methode reichen die Schätzungen von rund 1800 neuen Stellen aufgrund von FDI pro Jahr (ECOPLAN, 2013) bis über 28'000 (Orell Füssli Wirtschaftsinformationen, 2013). Die tatsächlichen Effekte sind aber auf Basis dieser Daten schwer zu beziffern, etwa, weil Direktinvestitionen auch Übernahmen vorher existierender Schweizer Unternehmen durch ausländische Firmen repräsentieren können und weil Daten zur Beschäftigungsentwicklung neu angesiedelter Firmen in den Jahren nach der Ansiedlung fehlen.

[21] So finden Cornelissen et al. (2024), die Steueränderungen in deutschen Gemeinden zwischen 1999 und 2014 analysieren, dass Steuersenkungen um einen Prozentpunkt die Beschäftigung in den folgenden drei Jahren um 1.17% erhöhen. Suárez Serrato und Zidar (2016) finden, dass eine Reduktion der Unternehmenssteuern in US-Bundesstaaten um 1 Prozentpunkt die Zahl der Betriebe im Staat über zehn Jahre um 3 bis 4% erhöhen. Giroud und Rauh (2019) analysieren grosse multistaatliche Unternehmen zwischen 1977 und

Schweiz zum Beschäftigungswachstum und damit möglicherweise zum AKM in den letzten Jahren beitrug. Empirische Studien zu diesem Zusammenhang für die Schweiz fehlen jedoch.

Strukturwandel und technologischer Fortschritt

Der Strukturwandel verändert die Arbeitsnachfrage sowohl hinsichtlich der Branchenstruktur wie auch hinsichtlich der geforderten Qualifikationen, Tätigkeiten und Berufe. Zentrale Ursachen des Strukturwandels auf dem Arbeitsmarkt sind der Wandel zur (wissensintensiven) Dienstleistungsgesellschaft, die wirtschaftliche Globalisierung – beispielsweise der zunehmende internationale Wettbewerb und die Verlagerung von Produktionsprozessen in Länder mit niedrigeren Arbeitskosten (Offshoring) –, der technologische Fortschritt und der Wandel hin zu einer grüneren Wirtschaft. Studien, welche die Bedeutung dieser strukturellen Transformationsprozesse für den AKM in der Schweiz quantifizieren, fehlen allerdings. Theoretisch kann der technologische Fortschritt wie auch die anderen Treiber des Strukturwandels den AKM sowohl verschärfen – indem neue Anforderungen an Arbeitskräfte geschaffen werden – wie auch abschwächen – etwa wenn Tätigkeiten automatisiert und damit weniger Arbeitskräfte benötigt werden (Draghi, 2024). Entscheidend ist auch, ob sich das Arbeitsangebot rasch genug an die veränderten Anforderungen und den Strukturwandel anpasst (vgl. Abschnitt 2.2.5).

Gemäss arbeitsmarktökonomischer Forschung führte die Digitalisierung und Computerisierung des Arbeitsmarkts in den 1990er- bis 2010er-Jahren zu einem starken Wandel der Tätigkeits-, Berufs- und Branchenstruktur. Computer und Roboter übernahmen Routinetätigkeiten im Fertigungsprozess, während kognitive und manuelle Nicht-Routinetätigkeiten weniger betroffen waren und teilweise von der Digitalisierung profitierten (Acemoglu & Autor, 2011). Während es in technologieintensiven Berufen wie dem Ingenieurwesen oder der Softwareentwicklung zu strukturellen Engpässen kam, verloren Berufe mit einem hohen Anteil von Routinetätigkeiten an Bedeutung. Im Gegensatz zu den USA, wo die Digitalisierung abrupt viele Routinearbeitsplätze vernichtete, verlief der Rückgang von Routinetätigkeiten in der Schweiz aber graduell. Zwischen 1992 und 2018 zeigte er sich vor allem in sinkenden Eintrittsraten in betroffene Berufe, nicht in Massenentlassungen (Gschwend, 2022). Eine Rolle spielte auch die Zuwanderung: Beerli et al. (2023) zeigen, dass sich die Zusammensetzung der Immigranten zeitnah und stark an die veränderte Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften infolge der Digitalisierung anpasste.

Auch der Übergang zu einer nachhaltigen («grünen») Wirtschaft verändert aufgrund von Strukturwandeleffekten den Arbeitskräftebedarf. In der Schweiz weisen rund 17% der Stellen ein hohes Potenzial für eine umweltbezogene Ausrichtung auf, insbesondere in technischen und ingenieurwissenschaftlichen Berufen (Lobsiger & Rutzer, 2021a). Im europäischen Vergleich ist die Schweiz damit im oberen Drittel (Lobsiger & Rutzer, 2021b). Bereits seit einiger Zeit bestehen in gewissen Berufen, die für die Transformation von besonderer Bedeutung sind, Arbeitskräfteengpässe (OECD, 2024c). So finden etwa Kaiser et al. (2023), dass der Beruf des Heizungsinstallateur*in die höchste mittlere Vakanzdauer aller Berufe. Angesichts klimapolitischer Ziele dürfte die Nachfrage in diesem und vergleichbaren Berufen weiter ansteigen (Causa, 2024).[22]

2011 und finden für einen vergleichbaren Zeithorizont eine Elastizität von 1.2 für Beschäftigung und Anzahl Firmen. Zu beachten ist bei diesen Schätzungen, dass lokale Steuerpolitik aufgrund des Standortwettbewerbs in föderalen Systemen tendenziell stärkere Wirkungen entfalten dürften als nationale Reformen, da Beschäftigungszuwächse teilweise zulasten anderer Landesteile erfolgen können. Giroud und Rauh (2019) sprechen von einem doppelt so grossem Beschäftigungseffekt bei einer Steueränderung auf Bundesstaatsebene im Vergleich zu einer nationalen Reform. Analog finden Mertens und Ravn (2013), dass eine einprozentige US-weite nationale Steuersenkung die Beschäftigung nur um bis zu 0.3% erhöht. Vgl. McBride (2012) und Durante (2021) für eine Übersicht internationaler Studien zum Thema Unternehmenssteuern.

[22] Für eine umfassende Übersichtsstudie, wie sich der Wandel zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise auf den Schweizer Arbeitsmarkt auswirkt, vgl. Weder und Kägi (2021).

Beschäftigungseffekte der Zuwanderung

Migration kann kurzfristig offene Stellen besetzen und den AKM lindern (vgl. Abschnitt 2.2.2), erhöht aber gleichzeitig auch die gesamtwirtschaftliche Arbeitsnachfrage, was den AKM wiederum verstärken kann. Aus theoretischer Sicht haben Zweitrundeneffekte der Zuwanderung in erster Linie drei Ursachen. Erstens führt die Zuwanderung zu einer Erhöhung der lokalen Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen, da die Zugewanderten auch zusätzliche Konsument*innen sind (Moretti, 2010; Galaasen et al., 2025; Stalder 2010). Zweitens können Zugewanderte die Nachfrage nach komplementären Produktionsfaktoren aufgrund eines Skaleneffekts erhöhen. So kann es bei der Zuwanderung von Hochqualifizierten zu einer Erhöhung der Nachfrage nach niedrigqualifizierten Arbeitskräften kommen und umgekehrt (Borjas, 2013). Drittens kann Zuwanderung die Produktivität lokaler Firmen steigern, was aufgrund von steigendem Output und Wettbewerbsvorteilen zu einer höheren Beschäftigungsnachfrage führen kann (Lewis, 2013).

Siegenthaler et al. (2016) liefern eine annäherungsweise Schätzung des Zweitrundeneffekts der Zuwanderung für die Schweiz, indem sie analog zu Moretti (2010) sogenannte kantonale Nachfragemultiplikatoren mithilfe der Lohnstrukturerhebungsdaten schätzen. Die Idee besteht darin zu quantifizieren, welches zusätzliche Beschäftigungswachstum lokal ausgelöst wird, wenn Firmen im exportorientierten, produzierenden Gewerbe zusätzliche Stellen schaffen. Anhand dieser Methodik schätzen Siegenthaler et al. (2016), dass 10 neu geschaffene Arbeitsplätze, die mit Immigrant*innen in der exportorientierten Industrie besetzt werden, zu einer nachgelagerten Zuwanderung von gut 6 Arbeitskräften in den nicht exportorientierten Sektor desselben Kantons führen.

Solche Zweitrundeneffekte der Zuwanderung reduzieren die dämpfende Wirkung der Zuwanderung auf den AKM, den wir in Abschnitt 2.2.2 diskutierten. Trotzdem hat die Zuwanderung im Aggregat plausiblerweise eine lindernde Wirkung auf den AKM. Denn der durch eine durchschnittliche zugewanderte Person ausgelöste, sekundäre Beschäftigungseffekt ist plausiblerweise kleiner als eins, womit die Zuwanderung kein selbstverstärkender Prozess ist. Dafür sprechen einerseits die empirischen Schätzungen von Siegenthaler et al. (2016) sowie die Ergebnisse von Stalder (2010), in dessen Simulationen der Effekt der Zuwanderung auf die Schweizer Konjunktur über den Konsumkanal systematisch geringer ist als der Effekt über das Arbeitsangebot. Auch theoretische Überlegungen sprechen für einen Multiplikator kleiner als eins. So gibt die durchschnittliche zugewanderte Person nicht ihr gesamtes Einkommen für Produkte und Dienstleistungen in der Schweiz aus, und Preiseffekte aufgrund steigender Nachfrage reduzieren den Konsumzuwachs im lokalen Arbeitsmarkt, was den selbstverstärkenden Prozess bremst. Darüber hinaus sind die Zweitrundeneffekte plausiblerweise grösser, wenn die Zuwanderung von der Arbeitsnachfrage angetrieben ist: Die erwähnten Multiplikatoreneffekte kommen vor allem dann zum Tragen, wenn die Zuwanderung Lücken im lokalen Arbeitskräfteangebot schliesst.[23]

2.2.5 Mismatch von Arbeitsangebot und Nachfrage

- Der regionale und qualifikatorische Mismatch zwischen nachgefragten Qualifikationen und dem vorhandenen Angebot ist eine mögliche Ursache des AKM. Die Bedeutung dieser Formen von Mismatch ist in der Schweiz aber gemäss der existierenden Forschung eher gering, was wohl mitunter auf das duale Berufsbildungssystem und die Kleinräumigkeit der Schweiz zurückzuführen ist.

[23] Sowohl Komplementaritätseffekte wie auch Produktivitätseffekte der Zuwanderung sind bei einer arbeitsnachfrageseitig getriebenen Zuwanderung wahrscheinlicher. Umgekehrt verläuft die Arbeitsmarktintegration der Zugewanderten bei einer angebotsseitig bestimmten (*push-driven*) Zuwanderung typischerweise schleppender und Verdrängungseffekte auf die ansässige Bevölkerung sind wahrscheinlicher. Dies schwächt die erwähnten Multiplikatoreneffekte ab und führt dazu, dass die durch die Effekte neu geschaffenen Stellen teilweise auch von der ansässigen Bevölkerung, die sich auf dem Arbeitsmarkt grösserer Konkurrenz ausgesetzt sieht, übernommen werden.

- In der Pflege und im Bau spielen unattraktive monetäre und nicht-monetäre Arbeitsbedingungen eine Rolle zur Erklärung des AKM.

AKM kann auch dadurch entstehen, dass Arbeitsangebot und -nachfrage in einem Arbeitsmarktsegment im Ungleichgewicht sind. Ein solcher «Mismatch» zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage kann unterschiedliche Ursachen haben, etwa fehlende Lohnanpassungen auf Arbeitsmarktungleichgewichte, unattraktive Arbeitsbedingungen, sowie qualifikatorische oder regionale Divergenzen zwischen Arbeitsnachfrage und -angebot. Während gewisse Formen von Mismatch zudem vorübergehend auftreten, sind auch persistente Formen von Mismatch möglich. Schliesslich kann demografischer Wandel, ein schlecht austariertes Bildungssystem oder restriktive Migrationspolitik dazu führen, dass das Arbeitsangebot gesamtwirtschaftlich über lange Zeit nicht ausreicht, um die (allenfalls stark und schnell steigende) Arbeitsnachfrage in gewissen Segmenten zu bedienen.

Löhne

Aus theoretischer Sicht ist das Ausbleiben von Lohnsteigerungen die wichtigste Ursache von AKM (vgl. die Diskussion in Anhang A). Tatsächlich stagnierten die Reallöhne in der Schweiz in den letzten Jahren trotz historisch ausgeprägtem AKM nach der Pandemie (BFS, 2025g; vgl. Abbildung G. 2 im Anhang). Es ist in der Forschung nicht abschliessend geklärt, weshalb sich Löhne nicht vollständig an eine veränderte Arbeitsnachfrage anpassen.

Ein erster, möglicher Grund ist, dass sich im Falle von AKM möglicherweise die Passung zwischen Arbeitskräften und Stellen verschlechtert und damit die Produktivität pro Stelle abnimmt (vgl. Ziegler, 2024). Als Folge steigt zwar möglicherweise der Lohn für die betroffenen Arbeitnehmenden, da diese bei geringerer Knappheit an Arbeitskräften nicht in die besserbezahlten Stellen vorgedrungen wären. Aus betrieblicher Sicht und auf gesamtwirtschaftlicher Ebene hingegen ist der Lohn pro Arbeitsstelle aufgrund der tieferen Arbeitsproduktivität tiefer im Vergleich zu einer Situation, in der die Unternehmen die Stellen mit Arbeitskräften mit der optimalen Passung hätten besetzen können.

Ein zweiter, in der Forschung nicht abschliessend beleuchteter Grund dürfte sein, dass das Arbeitsangebot auch längerfristig nur in recht bescheidenem Ausmass auf Unterschiede in der Bezahlung zwischen verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten reagiert: Arbeitskräfte sind trotz Bezahlungsunterschieden möglicherweise nicht zu einem Berufs-, Branchen- oder Regionenwechsel bereit oder sie weisen die nötigen Fähigkeiten nicht auf, um einen solchen Wechsel zu vollziehen. Dies schränkt die Möglichkeit der Arbeitsnachfrage ein, mit höheren Löhnen zusätzliches Personal anzuziehen.

Ein dritter Grund für fehlende Lohnanpassungen dürfte sein, dass nominale Löhne nach unten wenig flexibel sind, was vor allem in konjunkturellen Abschwüngen verhindert, dass Löhne auf den Nachfragerückgang reagieren (Keynes, 1936; Blanchard & Galí, 2007). Nominale Lohnrigidität prägt auch den Schweizer Arbeitsmarkt (Fehr und Goette, 2007; Kaufmann und Funk, 2022). Umgekehrt können Preis- und Lohnbindung z. B. wegen staatlichen Lohnsystemen oder staatlich regulierten Preisen – etwa in Pflege und Bildung – auch Lohnanpassungen nach oben verhindern (Burstedde & Werner, 2023; Schlenker, 2024).

Ein vierter möglicher Grund ist die so genannte Geldillusion. Geldillusion bezeichnet das Phänomen, dass sich Arbeitnehmende zu stark an nominalen Lohnsteigerungen orientieren und dadurch reale Kaufkraftverluste unterschätzen (Fischer, 1928). Da AKM als Zeichen von hoher wirtschaftlicher Dynamik verstärkt in Zeiten hoher Inflation auftritt, stellen sie in Lohnrunden nicht genügend hohe Lohnforderungen.

Ein fünfter möglicher Grund sind mögliche Informationsdefizite auf Unternehmensseite. Denn die neuere Forschung suggeriert, dass nicht alle Unternehmen wissen, ob sie gute oder schlechte Löhne zahlen (Bertheau et al., 2023), weshalb sie möglicherweise nur unzureichend mit Lohnsteigerungen auf Rekrutierungsprobleme reagieren (Friedrich & Zator, 2024; Cullen et al., 2025).

Schliesslich könnte es auch sein, dass die Arbeitnehmenden den Fokus in den Lohnverhandlungen nicht auf Lohnerhöhungen, sondern auf die Verbesserungen von anderen, pekuniären und nicht-pekuniären Arbeitsbedingungen legen. Solche Zusatzleistungen und Arbeitsbedingungen machen in entwickelten Volkswirtschaften einen wesentlichen Bestandteil der Kompensation von Arbeitnehmenden aus (vgl. Mas und Pallais, 2017; Maestas et al., 2023). Wie Beerli et al. (2025b) anhand eines grossangelegten Feldexperiments auf Jobplattformen zeigen, sind Jobsuchende in der Schweiz bereit, bis auf einem Viertel ihres Lohnes zu verzichten, wenn ihr Arbeitgeber einen Dienstwagen zur Verfügung stellt, Kinderbetreuungsangebote finanziert und ihnen die Möglichkeit zum Homeoffice gibt.[24]

Arbeitsbedingungen

Auch schlechte Arbeitsbedingungen – etwa lange Arbeitszeiten, gesundheitliche Risiken oder fehlende Planbarkeit – können erklären, warum Arbeitskräfte nicht bereit sind, in Arbeitsmarktsegmente mit hohem Arbeitskräftebedarf zu wechseln. In diesem Fall entsteht Mismatch aufgrund einer Diskrepanz zwischen den von den Firmen geforderten Arbeitsbedingungen und den Präferenzen potenzieller Arbeitskräfte.[25] So berichten verschiedene Studien zur Gesundheitsbranche von hohen physischen und psychischen Belastungen für die Angestellten (Hämmig, 2018; Zúñiga et al., 2021), was zu überdurchschnittlich hohen Branchenaustritten führt (Lobsiger und Liechti, 2021; Trede et al., 2017; Sull und Sull, 2024). Schätzungen zufolge verlassen etwa 40% der ausgebildeten Pflegefachpersonen den Beruf vor dem Erreichen des Rentenalters (BAG, 2024).[26] Auch gemäss Cedefop (2024) ist die geringe Attraktivität bestimmter Tätigkeiten in der Pflege und im Bau auf schlechte Arbeitsbedingungen zurückzuführen. Studien für die USA von Lachowska et al. (2023) und Golden und Gebreselassie (2007) legen nahe, dass auch starre Arbeitszeitmodelle dazu führen können, dass Arbeitskräfte nicht vermehrt in Arbeitsmarktsegmente mit AKM wechseln.

Qualifikatorischer (Mis-)Match

Ein qualifikatorischer Mismatch liegt vor, wenn die Fähigkeiten und Qualifikationen der Arbeitskräfte (Arbeitsangebot) nicht mit den Anforderungen der Unternehmen (Arbeitsnachfrage) übereinstimmen. Solche Diskrepanzen können selbst bei ausreichend verfügbaren Arbeitskräften zu strukturellem AKM führen. Ausländische empirische Untersuchungen zur Thematik suggerieren beispielsweise, dass in den USA der qualifikatorische Mismatch nach der Finanzkrise zunahm (Barlevy, 2024). Dasselbe passierte in Deutschland nach der Pandemie (Burstedde et al., 2023). Eine Studie für die Schweiz mit Vakanz- und Arbeitslosendaten der Jahre 2006 bis 2014 legt hingegen nahe, dass der berufliche Mismatch von Arbeitslosen gering und über die Periode der Finanzkrise hinweg stabil geblieben ist (Buchs & Buchmann, 2017).

Das Schweizer Bildungssystem, insbesondere die duale Berufsbildung, trägt möglicherweise wesentlich zu diesen erfreulichen Resultaten bei. So führt die Gestaltung der Lernendenausbildung, mit ihrer starken Integration von Branchen- und Berufsverbänden und Firmen, zu einer engen Abstimmung zwischen Bildungsinhalten und betrieblichen Anforderungen, was wesentlich dazu beiträgt, dass Arbeitskräfte arbeitsmarktnah ausgebildet werden (SKBF, 2023; OECD, 2009). Es gibt allerdings auch Forschungsergebnisse, die von einem Zielkonflikt zwischen einer raschen Arbeitsmarktintegration von Jugendlichen und langfristigem Arbeitsmarkterfolg ausgehen. Die Hypothese lautet, dass der Fokus auf berufs- und

[24] Konkret bietet eine durchschnittliche Stelle im Schweizer Arbeitsmarkt Zusatzleistungen mit einem monetären Gegenwert von mindestens 23% des Lohnes. Besonders schätzen Arbeitnehmende die Möglichkeit zum Homeoffice, einen Dienstwagen sowie Kinderbetreuungsangebote.

[25] Wie Wiswall & Zafar (2018) zeigen, unterscheiden sich Arbeitsplatzpräferenzen tendenziell nach Geschlecht: Frauen schätzen eher Sicherheit und Flexibilität, Männer legen häufiger Wert auf Lohnwachstum. Solche Unterschiede können zum Mismatch beitragen und teilweise auch berufliche Segregation mit erklären.

[26] Ein Hinweis auf den wahrgenommenen Reformbedarf im Pflegebereich ist auch die Annahme der Pflegeinitiative durch die Schweizer Stimmbevölkerung im Jahr 2021 (vgl. Frey et al., 2024; Frey & Suri, 2025 zu Regulierungsfolgenabschätzungen im Pflegebereich).

firmenspezifisches statt allgemeinem, transferierbaren Humankapital zwar den Arbeitsmarkteinstieg erleichtert, langfristig jedoch die Anpassung an veränderte Tätigkeits- und Berufsprofile behindert (Hanushek et al., 2017; Rinawi & Backes-Gellner, 2021).[27] Diese möglichen Langfristeffekte können durch lebenslanges Lernen (Schultheiss & Backes-Gellner, 2023) und einer hohen Durchlässigkeit des Bildungssystems abgefedert werden, da dadurch gute Voraussetzungen für Umschulung und Weiterbildung geschaffen werden (Schweri & Eymann, 2016).[28] Für die Schweiz suggerieren verschiedene Studien, dass Berufsbildungsabsolvierende wenig von Mismatch betroffen sind (Aepli et al., 2017; Bolli et al., 2021; Buchs & Buchmann, 2017) – das gilt mit wenigen Abstrichen auch im späteren Karriereverlauf (Korber & Oesch, 2019).

Trotz dieser relativen Stärken gibt es Bereiche, in denen bildungspolitische Massnahmen zur Linderung des AKM beitragen könnten. So fehlen in MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) seit Jahrzehnten trotz verschiedenster Förderungsinstrumente qualifizierte Fachkräfte (Schweizerischer Bundesrat, 2025).[29] Auch in gewissen Berufen des Gesundheitswesens herrscht seit Jahrzehnten ein struktureller Engpass, insbesondere in der Pflege und in der Humanmedizin. Gerade bei Ärzt*innen ist der Mangel auch auf fehlende Ausbildungsplätze zurückzuführen (Obsan, 2024). So wurden zwischen 2012 und 2021 fast 30'000 ausländische Medizindiplome anerkannt, dies gegenüber 10'000 Personen, die ihr Medizinstudium in der Schweiz abschlossen (Hehli, 2024). Im Zuge der Umsetzung der Pflegeinitiative wird auch im Pflegebereich eine Ausbildungsoffensive angestrebt.

Darüber hinaus könnte die hohe Geschlechtersegregation ein Grund für den Mangel an MINT- und Pflegefachkräften sein. So betrug der Frauenanteil in der Pflege über 80%, während er in der ICT unter 20% lag. Die Schweiz ist weltweit eines der Länder mit dem tiefsten Frauenanteil unter den MINT-Absolvierenden (UNESCO, 2024). Europaweit sind 14 der 16 Berufe mit strukturellem AKM stark geschlechtersegregiert (Europäische Komission, 2023b). Dies spricht für bildungspolitische Massnahmen, welche das Ziel verfolgen, Arbeitskräfte des jeweils anderen Geschlechts aus Berufen mit relativem Arbeitsangebotsüberschuss in geschlechtersegregierte Mangelberufe zu leiten.

Regionaler (Mis-)Match

Regionaler Mismatch entsteht, wenn sich die Arbeitsuchenden nicht dort befinden, wo die Arbeitsnachfrage Stellen schafft (vgl. Marinescu und Rathelot, 2018). Solch regionaler Mismatch ist in der Schweiz gerade in urbanen Gebieten allerdings eher unwahrscheinlich. Das liegt an der Kleinräumigkeit der Schweiz, der gut ausgebauten Verkehrsinfrastruktur sowie der Tertiarisierung der Schweizer Wirtschaft, welche es in vielen Stellen ermöglicht, zumindest partiell von zu Hause aus zu arbeiten (Buchmann, 2018; Coraggio et al., 2024). Tatsächlich ist der regionale Mismatch der registrierten Arbeitslosen mit der Stellennachfrage gemäss einer Studie für die Jahre 2006 bis 2014 in der Schweiz gering (Buchs & Buchmann, 2017). Eine aktuelle Studie aus Deutschland zeigt, dass Fachkräfteengpässe in ländlichen Regionen ausgeprägter sind, was insbesondere auf die dort stärker fortgeschrittene demografische Alterung zurückgeführt wird (Buch et al., 2024). Auch wenn sich diese Resultate nicht eins zu eins auf die Schweiz übertragen lassen, stützen sie die Einschätzung, dass regionaler Mismatch in peripheren Regionen wahrscheinlicher ist. In der Schweiz zeigt sich dieses Phänomen etwa anhand des Mangels an Hausärzt*innen in ländlichen Regionen.

[27] Auch Eggenberger et al. (2022) untersuchen diesen Trade-off und kommen zum Ergebnis, dass spezifische Qualifikationen zwar zu grösseren Verlusten bei negativen Nachfrageschocks führen, jedoch auch zu höheren Gewinnen bei positiven Nachfrageschocks.

[28] So zeigen Oswald-Egg und Renold (2021), dass Personen mit beruflicher Grundbildung und anschliessendem Studium gefragte Arbeitskräfte sind, beim Berufseinstieg höhere Löhne erzielen und schneller eine Stelle finden als Studienabgänger*innen ohne berufliche Grundbildung.

[29] Vgl. auch externen Bericht der Akademien der Wissenschaft Schweiz (2025).

2.3 Auswirkungen von Arbeitskräftemangel

In diesem Kapitel werden die Auswirkungen von AKM untersucht. Wir unterscheiden die Auswirkungen auf Beschäftigte (Abschnitt 2.3.1), Unternehmen (Abschnitt 2.3.2) sowie gesamtwirtschaftliche Kenngrössen (Abschnitt 2.3.3).

2.3.1 Auswirkungen auf die Beschäftigten

- AKM stärkt die Verhandlungsposition der Arbeitnehmenden in Lohnverhandlungen und führt zu steigenden Löhnen. Allerdings ist der Effekt des AKM auf die Lohnhöhe gemäss verschiedenen empirischen Studien nur moderat.
- Unternehmen reagieren teilweise mit flexiblen Arbeitsformen und verbesserten Entwicklungsperspektiven auf AKM. Kurzfristig kann AKM jedoch zu einer Mehrbelastung für das bestehende Personal führen.
- AKM kann Weiterbildung aufgrund hoher Opportunitätskosten und Abwerbungsrisiken hemmen, erhöht aber auch die betrieblichen Anreize zur innerbetrieblichen Weiterentwicklung des bestehenden Personals.
- AKM kann dazu führen, dass Arbeitsmarktdiskriminierung entlang verschiedener Dimensionen abnimmt, was die Arbeitsmarktintegrationschancen für benachteiligte Gruppen erhöhen kann.

Eine zentrale Auswirkung von AKM für die Beschäftigten ist, dass er die Verhandlungsposition der Arbeitnehmenden in Lohnverhandlungen stärkt und damit möglicherweise zu höheren Lohnzuwächsen führt (Zwysen, 2024). Wenn viele Unternehmen um wenige Arbeitskräfte konkurrieren (hohe Arbeitsmarktanspannung), erhöhen Arbeitgebende auch gemäss Such- und Matching-Modellen des Arbeitsmarkts ihre Lohnangebote, um qualifizierte Bewerber anzulocken (z. B. Pissarides, 2000). Eine ganze Reihe jüngerer empirischer Studien zeigt, dass AKM tatsächlich zu höheren Löhnen führt. Die Effekte sind jedoch quantitativ moderat. So schätzen sowohl Börschlein et al. (2024) als auch Hoeck (2022), dass eine Verdoppelung des Verhältnisses zwischen Vakanzen und Stellensuchenden zu Lohnsteigerungen von (real) weniger als 2% führt. Verschiedene Studien suggerieren auch, dass die Löhne von Neueingestellten leicht stärker auf den AKM reagieren als der Durchschnittslohn. Überdurchschnittliche Lohnsteigerungen zeigen sich in einigen Studien auch bei geringqualifizierten Beschäftigten (vgl. die Übersicht zu den Lohneffekten von AKM in Anhang D). Der geringe quantitative Einfluss von AKM auf das Lohnwachstum könnte eine der Erklärungen sein, warum es 2022 bis 2024 trotz sehr ausgeprägtem AKM nur zu begrenzten nominalen Lohnzuwächsen und gar zu einer Stagnation der Reallöhne kam.

Der Einfluss von AKM auf andere Arbeitsbedingungen ist weniger gut untersucht. Kurzfristig ist der Effekt auf die Arbeitsbedingungen unklar, da Unternehmen teilweise versuchen, AKM durch Überstunden der bestehenden Belegschaft zu kompensieren, statt durch attraktivere Bedingungen neues Personal zu gewinnen (Jalette, 2024). Dadurch kann die Zufriedenheit sinken und krankheitsbedingte Absenzen können zunehmen (Baccichetto et al., 2024). Mittel- bis langfristig dürfte der AKM die Bereitschaft der Betriebe jedoch steigern, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, da AKM generell die Anreize verstärkt, die Belegschaft zu halten und gute Arbeitsbedingungen zu einem gestiegenen Rekrutierungserfolg führen (vgl. z. B. Beerli et al., 2025b).

AKM kann auch dazu beitragen, dass Unternehmen vermehrt in die Weiterbildung und Weiterentwicklung ihrer Belegschaft investieren. So zeigen Bellmann et al. (2015) für Deutschland, dass bei erwartetem AKM die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe eigene Beschäftigte weiterbilden, um rund 6.5 Prozentpunkte steigt. Gleichzeitig weisen Studien von Lyons et al. (2020) und Fang (2009) auf hemmende Faktoren wie hohe Opportunitätskosten oder das erhöhte Risiko von Abwerbungen im Falle von AKM hin. In der Schweiz zeigt sich ebenfalls ein gemischtes Bild: Eine Befragung von Ecoplan (2023) bei verschiedenen Vertretern von Berufs-, Branchen- und Dachverbänden suggeriert, dass AKM die Weiterbildungsaktivität auch hemmen kann, da unentbehrliches Personal nicht für Schulungen freigestellt

werden kann. Gleichzeitig konzentrieren viele Verbände ihre Ressourcen eher auf die Rekrutierung von Nachwuchs, statt systematisch in die Weiterbildung des bestehenden Personals zu investieren. Auch Arbeitnehmende selbst sehen angesichts der günstigen Arbeitsmarktlage seltener die Notwendigkeit, sich weiterzubilden.[30] Eine Fallstudie von Pölderl et al. (2023) mit KMU im Gartenbau und dem Treuhandwesen legt nahe, dass die Betriebe Weiterbildung bislang kaum als strategisches Mittel gegen den AKM nutzen, obwohl darin ein Potenzial zur Mitarbeiterbindung und Kompetenzsicherung gesehen wird. Zu den hemmenden Faktoren zählen laut Befragungen insbesondere begrenzte zeitliche Ressourcen sowie ein unübersichtliches Weiterbildungsangebot.

Eine weitere Auswirkung für die Beschäftigten ist, dass AKM die Arbeitsmarktdiskriminierung verringern kann, da bei AKM die Opportunitätskosten des Ausschlusses qualifizierter Personen von diskriminierten Gruppen zunehmen (Becker, 1957). Die meisten existierenden Studien finden denn auch, dass Anstellungsdiskriminierung geringer ist, je grösser die Arbeitsmarktknappheit. So ist die gemessen Anstellungsdiskriminierung in Feldexperimenten geringer, wenn der Arbeitsmarkt durch Knappheit geprägt ist (Baert et al., 2015).[31] Gemäss Ziegler (2024) steigt in Phasen angespannter Arbeitsmärkte die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen und Personen mit Migrationshintergrund in zuvor weniger diversen Unternehmen eingestellt werden. Auch Altersdiskriminierung kann durch AKM abgeschwächt werden (Dahl und Knepper, 2023). Für die Schweiz zeigt eine Analyse auf Basis von Daten der Rekrutierungsplattform der öffentlichen Arbeitsvermittlung, dass Diskriminierung gegenüber nicht-europäischen Bewerbenden in einem angespannten Arbeitsmarkt deutlich sinkt (Hangartner et al., 2021). Durch diese Effekte kann AKM die Arbeitsmarktintegrationschancen von benachteiligten Gruppen erhöhen. Dafür spricht auch, dass Betriebe im Angesicht von AKM vermehrt bereit sind, Quereinsteiger*innen (ECOPLAN, 2023), Berufswechslern (Kläui et al., 2024) oder Personen mit geringerer Berufserfahrung (Le Barbanchon et al., 2023) eine Chance zu geben (vgl. die Diskussion im nächsten Abschnitt).

2.3.2 Auswirkungen auf die Unternehmen

- AKM erhöht Rekrutierungs-, Schulungs- und Einarbeitungskosten und erschwert sowohl die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden als auch deren langfristige Bindung an das Unternehmen.
- Aufgrund des AKM sehen sich betroffene Firmen gezwungen, die Löhne zu erhöhen, Arbeitsbedingungen zu verbessern, in die Weiterbildung zu investieren und bei Einstellungsentscheiden Abstriche vorzunehmen, was ihre Wettbewerbsfähigkeit einschränken kann.
- AKM kann zu einer effizienteren Ressourcenallokation führen, da sich auf dem Arbeitsmarkt produktivere Unternehmen durchsetzen, die höhere Löhne bezahlen können.
- AKM setzt Anreize zur Automatisierung, kann durch Personalmangel jedoch zugleich innovationsintensive Tätigkeiten und Investitionen in F&E bremsen.
- Studien suggerieren hohe gesellschaftliche Folgekosten inkl. steigender Mortalität bei Vorliegen von AKM in kritischen Berufen des Gesundheitswesens.

Die Auswirkungen des AKM auf Unternehmen und Beschäftigte sind eng miteinander verknüpft. So führen beispielsweise höhere Löhne für Beschäftigte zu höheren Lohnkosten für Unternehmen. Um Engpässe kurzfristig zu überbrücken, greifen Unternehmen auf Überstunden und Homeoffice zurück (Fang, 2009) und investieren möglicherweise verstärkt in die Aus- und Weiterbildung (Bellmann et al., 2015; Lyons et al., 2020; Oswald-Egg & Siegenthaler, 2023).

[30] Weitere genannte hemmende Faktoren sind unter anderem hohe Kosten, unübersichtliche oder wenig bedarfsgerechte Angebote, geringe Bekanntheit, Zulassungshürden sowie eine Konkurrenz zur formalen Bildung. Insgesamt variieren diese Herausforderungen deutlich zwischen den Branchen.

[31] Carlsson et al. (2018) finden das Gegenteil. In ihren Daten nimmt ethnische Diskriminierung zu, je grösser die Arbeitsmarktknappheit.

Ein zentraler Effekt des AKM auf die Unternehmen ist darüber, dass er die Rekrutierung schwieriger und teurer macht:[32] Eine Zunahme der Arbeitsmarktanspannung um zwei Standardabweichungen erhöht die Suchkosten für qualifizierte Arbeitskräfte gemäss Mühlemann & Strupler-Leiser (2018) um 62%. Zusätzlich steigen bei hohem AKM die Einarbeitungszeit, externe Schulungskosten und der informelle Betreuungsaufwand im Betrieb (Linckh et al., 2024). Zudem existiert Evidenz, dass Unternehmen bei AKM ihre Rekrutierungsanstrengungen erhöhen, also länger und breiter suchen, zusätzliche Rekrutierungskanäle einsetzen (etwa Agenturen und soziale Netzwerke) und gezielte Programme zur Anwerbung von Migrant*innen und Nichterwerbstätigen nutzen (Green et al., 2020).

Die Forschung zeigt auch, dass AKM dazu führt, dass Unternehmen vermehrt Kompromisse bei der Personalauswahl eingehen (Ehrenfried & Holzner, 2019; Linckh et al., 2024). So finden Le Barbanchon et al. (2023) für Frankreich in Stelleninseraten Evidenz, dass Firmen bei Arbeitsknappheit häufiger Abstriche bei der Berufserfahrung machen. Gemäss Modestino et al. (2016) sinkt der Anteil an Stellen mit Bacheloranforderung um 0.27 Prozentpunkte, wenn die lokale Arbeitslosenquote um einen Prozentpunkt zurückgeht. Das Gegenteil passiert in Boomphasen (Modestino et al., 2020). Ähnlich zeigen Kläui et al. (2024) für die Schweiz, dass erhöhte Arbeitsmarktanspannung in einem Beruf dazu führt, dass Rekrutierende eher bereit sind, Bewerbende zu kontaktieren und anzustellen, die zuletzt in einem anderen Beruf gearbeitet haben. Sie finden auch Evidenz, dass die Firmen ihre Rekrutierungsintensität erhöhen. Für Österreich zeigt Ziegler (2024), dass Firmen, wenn sie weniger Bewerbungen erhalten, qualitativ weniger passende Beschäftigte einstellen. So stellen Unternehmen vermehrt Personen mit branchenfremder Erfahrung ein, was aber auch mit höherem Einarbeitungsbedarf und kürzeren Beschäftigungsdauern einhergeht.

Da AKM die Rekrutierung und das Halten von Mitarbeitenden erschwert (Amberg et al., 2025), hemmt AKM das Beschäftigungswachstum. So zeigen etwa Le Barbanchon et al. (2024), dass ein Anstieg der Rekrutierungsprobleme um eine Standardabweichung die Beschäftigung um 9 Prozentpunkte reduziert. Ähnlich schätzen Bossler & Popp (2024), dass die erhöhte Arbeitsmarktanspannung das Beschäftigungswachstum in Deutschland zwischen 2012 und 2019 um 5% reduzierte. Darüber hinaus beeinflusst der Zugang zu Arbeitskräften gemäss der Forschung auch die Standortwahl: AKM kann zu einer Abwanderung bzw. der Nichtansiedlung von Betrieben führen (vgl. etwa SwissHoldings, 2009). Umgekehrt dient Offshoring auch der Rekrutierung von qualifiziertem Personal im Ausland (Lewin et al., 2009; Privett, 2011; Pisani & Ricart, 2014).

Die Wirkung von AKM auf die betriebliche Innovationstätigkeit ist ambivalent. Einerseits steigt der Anreiz, knappe Arbeitskräfte durch Kapital oder Technologien zu ersetzen und Effizienzsteigerungen anzugehen (D'Acunto et al., 2020).[33] Andererseits hemmt ein Mangel an qualifiziertem Personal Investitionen in F&E und die Innovationskraft, da Wissensträger*innen (Lewis, 2013; Griliches, 1969; Bardt et al., 2023; Lipowski, 2024) und das Geld für Investitionen fehlen. Innovative Unternehmen sind besonders betroffen: Projekte werden gestrichen (Horbach & Rammer, 2020) und bestehende F&E-Tätigkeiten leiden an Effizienzverlusten (z. B. Finnish Productivity Board, 2023).[34] Im Kontext der Personenfreizügigkeit finden Beerli et al. (2021), dass Firmen, die in den 1990er-Jahren besonders über AKM geklagt

[32] Wachsende Unternehmen berichten signifikant häufiger von Qualifikationsdefiziten und stehen unter stärkerem Rekrutierungsdruck als andere (Green et al., 2020).

[33] Es gibt auch Forschungen aus dem Immigrationskontext, die zeigen, dass die Verfügbarkeit von Arbeitskräften Technologieeinführung und Produktivität beeinflusst: Die Abschaffung des Bracero-Programms in den USA 1965, wodurch rund 500'000 mexikanische Saisonarbeitskräfte vom US-Arbeitsmarkt ausgeschlossen wurden, führte nicht zu höheren Löhnen oder Beschäftigung für Einheimische, sondern zu technologischem Wandel in der Landwirtschaft (Clemens et al. 2018). Eine Studie zur H-2B-Visa-Lotterie zeigt, dass Unternehmen bei eingeschränkter Zuwanderung von Niedrigqualifizierten weniger produzieren und keine zusätzlichen einheimischen Arbeitskräfte einstellen (Clemens & Lewis 2024).

[34] Hall. et al. (2009) fassen zahlreiche empirische Studien zusammen, die zeigen, dass F&E-Investitionen in vielen Ländern wesentlich zur Produktivitäts- und Innovationsentwicklung beitragen.

hatten, in den Jahren nach der Liberalisierung – und damit einem Rückgang des AKM – ihre Innovationsanstrengungen besonders stark ausweiten konnten.

AKM kann aufgrund betrieblicher Effekte auch die Qualität zentraler Versorgungssysteme beeinträchtigen. Belegt ist dieser Zusammenhang in erster Linie für das Gesundheitswesen. In Dänemark etwa führte temporärer Personalmangel zu erhöhter Sterblichkeit in Pflegeheimen (Friedrich & Hackmann, 2021). In süddeutschen Spitälern verringerte sich nach der starken Frankenaufwertung ab 2012 die Operationswahrscheinlichkeit um 12%, da 46% mehr Pflegekräfte als vorher aufgrund des gestiegenen Lohngefälles in die Schweiz abwanderten. Die verschlechterte Versorgung zeigt sich in weiteren Indikatoren der Behandlungsqualität und führte gar zu einem nachweisbaren Anstieg der Mortalität in den Spitälern (Schlenker, 2024). Auch Dodini et al. (2025) finden, dass die Abwanderung von jungen Ärzten von Schweden nach Norwegen zu einer gesteigerten Mortalität in Schweden führte. In England erhöhte eine zwölfstündige Unterbesetzung mit ausgebildetem Personal die Sterbewahrscheinlichkeit in Spitälern um 9.6% (Zaranko, 2022). Diese mikroökonomischen Studien legen grosse gesellschaftliche Kosten des AKM in kritischen Bereichen des Gesundheitswesens nahe.

2.3.3 Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen

- AKM reduziert kurzfristig das Produktionspotenzial, eröffnet aber längerfristig Produktivitäts- und Wachstumspotenziale.
- AKM verstärkt den Lohn- und Inflationsdruck.

Als zentraler Produktionsfaktor bestimmt Arbeit das Wachstumspotenzial. Bleiben Stellen unbesetzt und das Beschäftigungswachstum dadurch tiefer, ist die gesamtwirtschaftliche Produktion geringer als in einer Situation ohne AKM. Allerdings ist der längerfristige Effekt des AKM auf das Wachstum einer Volkswirtschaft unklar, da die gesamtwirtschaftliche Wirkung von AKM auf die Arbeitsproduktivität (Wertschöpfung pro Arbeitsstunde) ambivalent ist. Das liegt zunächst daran, dass der Einfluss von AKM auf die Produktivität und Innovationstätigkeit von Betrieben unklar ist (vgl. Abschnitt 2.3.2). Aber auch aus Sicht der Theorie des «directed technical change» hat AKM einen unklaren Einfluss auf den technologischen Fortschritt: AKM fördert technologische Fortschritte und damit das Produktivitätswachstum, wenn eine Technologie stark arbeitssparend ist, und behindert technologischen Fortschritt, wenn eine Technologie stark arbeitskomplementär ist (Acemoglu, 2010). Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene ist zudem von Bedeutung, dass AKM die Produktivität durch gesteigerte allokative Effizienz erhöhen kann, indem der Mangel weniger produktive Unternehmen vom Markt verdrängt, während sich produktivere Firmen durchsetzen, welche aufgrund ihrer höheren Produktivität auch höhere Löhne und attraktivere Arbeitsbedingungen anbieten können und deshalb weiterhin Personal finden (Fuest & Jäger, 2024).[35]

Empirische Studien zum gesamtwirtschaftlichen Effekt des AKM auf die Produktivität existieren kaum.[36] In den letzten Jahren liess sich beobachten, dass sich trotz ausgeprägtem AKM in Europa der bereits vor der Pandemie beobachtete Trend zu verlangsamten Produktivitätswachstum eher verstärkte (Arce et al., 2024). Ein Beitrag könnte die vermehrte Einstellung geringqualifizierter Arbeitskräfte geleistet haben (BLS, 2023). Acemoglu und Restrepo (2017) präsentieren umgekehrt Evidenz, dass die demo-

[35] Morris et al. (2020) zeigen, dass AKM nicht nur direkt betroffene Unternehmen beeinträchtigt, sondern auch benachbarte Industrien und Regionen. Diese Spillover entstehen durch schlechteres Matching, höhere Rekrutierungskosten und die verstärkte Substitution qualifizierter durch weniger produktive Arbeitskräfte.

[36] Ein theoretischer Beitrag von Abbritti und Consolo (2024) zeigt, dass eine persistente Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften das gesamtwirtschaftliche Wachstum dämpft, indem sie die Rentabilität von Unternehmen begrenzt, Investitionen in F&E reduziert und somit das Wachstum der totalen Faktorproduktivität (TFP) schwächt. In einem DSGE-Modell mit endogener Technologieentwicklung führt dieses Ungleichgewicht zu einem Rückgang der langfristigen Wachstumsrate von 1.5% auf rund 1.1% sowie zu einem Anstieg der natürlichen Arbeitslosenquote von 6% auf 9.4%.

grafische Alterung zwar keinen Rückgang des BIP verursacht, aber Automatisierung vorantreibt. In Ländern mit älterer Bevölkerung erklärt dies bis zu 35% der Unterschiede in der Robotik-Adoption (Acemoglu & Restrepo, 2022).

Eine zentrale volkswirtschaftliche Auswirkung von AKM in einer kleinen, offenen Volkswirtschaft wie der Schweiz ist, dass sie die Zuwanderung und damit das Bevölkerungswachstum erhöht. Da Firmen aufgrund der guten Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials und der tiefen Geburtenrate in der Schweiz wenig ansässige Arbeitskräfte finden, vergeben sie Stellen an Bewerbende, die sich zum Zeitpunkt der Bewerbung im Ausland befinden, oder sie erhöhen ihre aktive Rekrutierung im Ausland. Effektiv ging der Anstieg des Arbeitsangebots in der Schweiz in den letzten 15 Jahren vor allem auf die Einwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland zurück (Bachmann & Stucki, 2025; SECO, 2024; vgl. auch Kapitel 2.2.2). Die daraus resultierende Einwanderung kann sich durch Zweitrundeneffekte selbst verstärken (vgl. Abschnitt 2.2.4).

Eine weitere gesamtwirtschaftliche Folge des AKM ist seine preiserhöhende Wirkung (Soldani et al., 2022; Frohm, 2021). Die Firmen geben die höheren Lohn- und Personalkosten teilweise an die Konsument*innen weiter. Insgesamt schätzen internationale Studien, dass höhere Löhne zwischen 0 bis 50% auf die Verkaufspreise überwälzt werden (vgl. z. B. Ampudia et al. 2024; IMF, 2024; Chen et al. 2024). Für die Schweiz kommt eine Studie von Leutert, Scheufele und Schön (2025) zum Schluss, dass höhere Löhne ungefähr zu einem Viertel auf Konsumentenpreise überwälzt werden. Damit bestätigen sich qualitativ die Resultate aus einer früheren Studie von Zanetti (2007).

2.4 Synthese

Abbildung 2.9 fasst die in den vorangehenden Kapiteln identifizierten, wichtigsten Ursachen und Auswirkungen des AKM schematisch zusammen. Als AKM wird im Bericht eine Situation verstanden, in der die Arbeitsnachfrage das Arbeitsangebot in einem Arbeitsmarktsegment bei den vorherrschenden Arbeitsbedingungen übersteigt.

Arbeitsangebotsseitig erweist sich der demografische Wandel, der das Arbeitsangebot strukturell verknappt, als wichtige **Ursache des AKM**. Migration und die vergleichsweise liberale Migrationspolitik der Schweiz entschärfen arbeitsangebotsseitig den Mangel. Ohne die Zuwanderung wäre es wohl bereits in der Vergangenheit zu einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in der Schweiz gekommen. Die Studienlage ergibt kein klares Bild, ob der Trend zur Teilzeitarbeit zum AKM beitrug. Bei Frauen reflektiert der gestiegene Anteil Teilzeitbeschäftigte unter anderem die gestiegene Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen, die zuvor nicht erwerbstätig waren. Dieser Trend wird durch flexible Arbeitszeitmodelle und die grössere Verfügbarkeit von Teilzeitjobs begünstigt. Eine Analyse auf Haushaltsebene suggeriert zudem, dass die vermehrte Teilzeitarbeit von Männern teils eine Umverteilung von Erwerbsarbeit innerhalb von Paarhaushalten widerspiegelt, welche den Frauen ermöglichte, ihr Arbeitsangebot zu erhöhen. Auch in Bezug auf die Frage, inwieweit sich die veränderten Präferenzen in Bezug auf die Freizeit und Work-Life-Balance quantitativ auf den AKM ausgewirkt haben, liefert die Studienlage kein eindeutiges Bild. Schliesslich wird das Arbeitsangebot und damit der AKM massgeblich durch steuerliche sowie familienpolitische Rahmenbedingungen beeinflusst.

Arbeitsnachfrageseitig erwies sich insbesondere die wirtschaftliche Erholung nach der COVID-19-Pandemie, die zu einem konjunkturell bedingten Anstieg der Arbeitskräftenachfrage führte, als starker Treiber des AKM der letzten Jahre. Neben diesen konjunkturellen beeinflussen auch strukturelle Einflussfaktoren – etwa die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft und die Digitalisierung – die Arbeitsnachfrage und damit den AKM. Allerdings fehlen Studien, welche die Bedeutung dieser strukturellen Transformationsprozesse für den AKM quantifizieren. Ein zentraler Treiber des AKM in der Schweiz ist der wirtschaftliche Erfolg der Schweizer Firmen im internationalen Wettbewerb. Dieser Erfolg führte in den letzten Jahrzehnten zu einem Wertschöpfungswachstum, welches ein stetiges Wachstum der Arbeitsnachfrage nach sich zog. Eine weitere mögliche Ursache des AKM sind das in der

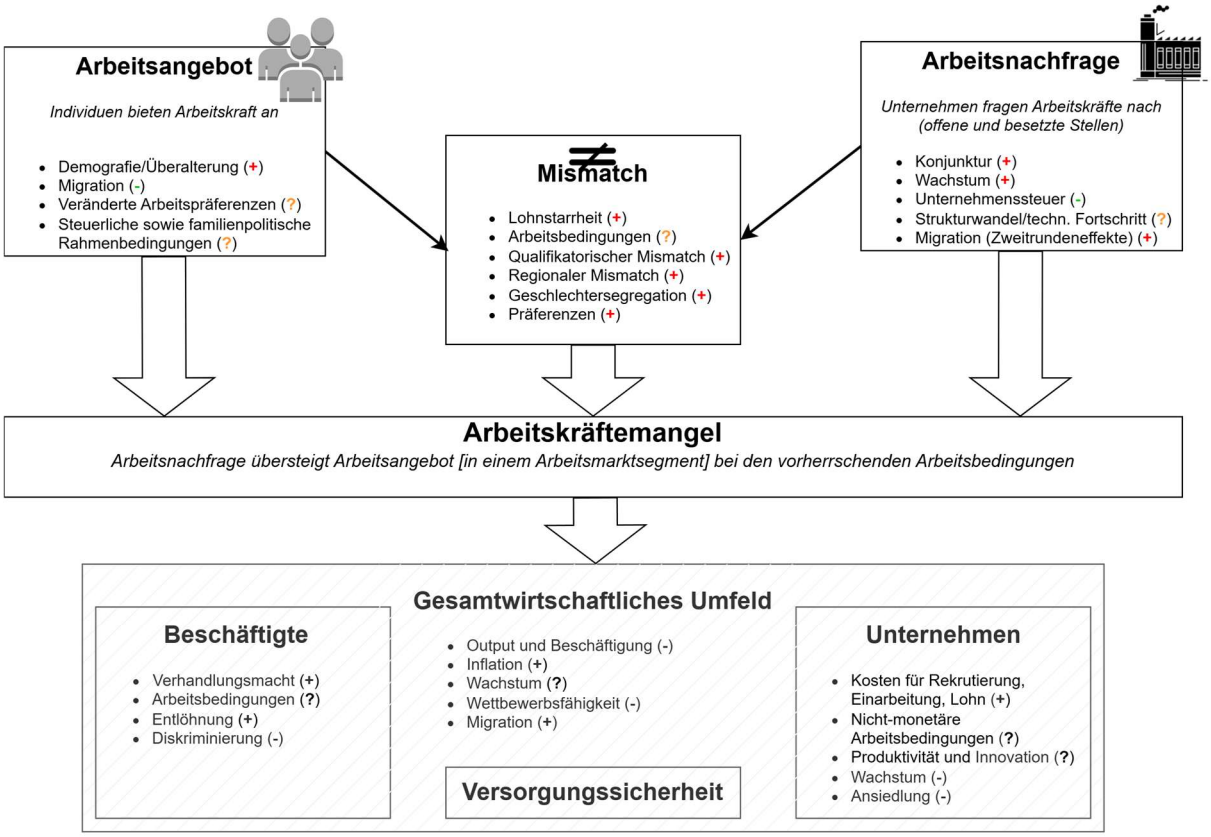
Schweiz attraktive Umfeld für internationale Firmen und die gesunkenen Unternehmenssteuern. Schliesslich führt die hohe Zuwanderung in die Schweiz zu einer Zunahme der Konsum- und Produktionsnachfrage im Inland. Diese nachfrageseitigen Zweitrundeneffekte der Zuwanderung reduzieren den dämpfenden Effekt der Zuwanderung auf den AKM.

Im Zusammenspiel von Arbeitsangebot und -nachfrage ist der regionale und qualifikatorische **Mismatch** zwischen nachgefragten Qualifikationen und dem vorhandenen Angebot ein möglicher Treiber des AKM. Die Bedeutung dieser Formen von Mismatch ist in der Schweiz aber gemäss der existierenden Forschung gering. Darüber hinaus ist aus theoretischer Sicht die mangelnde Lohnanpassung an Arbeitsmarktungleichgewichte die eigentliche Kernursache von AKM. Die Gründe, warum sich Löhne nur teilweise an Mangelerscheinungen in Arbeitsmarktsegmenten anpassen, sind nicht abschliessend erforscht. Eine wichtige Ursache dürfte darin liegen, dass Arbeitskräfte trotz Bezahlungsunterschieden nicht zu einem Berufs-, Branchen- oder Regionenwechsel bereit sind, beispielsweise wegen schlechten Arbeitsbedingungen oder aufgrund ihrer Präferenzen. Auffällig ist schliesslich, dass die grosse Mehrheit der Berufe mit ausgeprägtem AKM entweder stark männer- oder frauendominiert sind. Das deutet darauf hin, dass auch die Geschlechtersegregation im Arbeitsmarkt zum AKM beiträgt.

Der AKM hat **Auswirkungen** auf mehreren Ebenen. **Beschäftigte** profitieren von einer gestärkten Verhandlungsposition, was sich aber gemäss Forschung nur in moderat erhöhtem Lohnwachstum niederschlägt. Gleichzeitig steigen durch AKM individuelle Berufswechsel- und Aufstiegschancen und die Arbeitsmarktdiskriminierung nimmt tendenziell ab.

Die unmittelbarste Wirkung des AKM auf die **Unternehmen** ist, dass sie sich mit steigenden Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten konfrontiert sehen und aufgrund erhöhter Schwierigkeiten beim Besetzen von Stellen und dem Halten von Personal in ihrem Wachstum gebremst werden. Aufgrund des AKM sehen sich betroffene Firmen gezwungen, die Löhne zu erhöhen, Arbeitsbedingungen zu verbessern, und bei Einstellungsentscheiden Abstriche vorzunehmen, was ihre Wettbewerbsfähigkeit einschränken kann. Die Effekte des AKM auf die betriebliche Innovation und Produktivität sind ambivalent: Während AKM technologische Investitionen und Effizienzsteigerungen anregen kann, hemmt der Mangel an qualifiziertem Personal die Innovationskraft, da Wissensträger*innen fehlen. Aufgrund seiner Effekte auf die Kosten fehlt den Betrieben zudem möglicherweise das Geld für Investitionen und Innovationen.

Besonders in systemrelevanten Bereichen wie dem Gesundheitswesen birgt AKM das Risiko, die **Versorgungssicherheit** zu beeinträchtigen, was weitreichende gesellschaftliche Folgen wie eine erhöhte Mortalität nach sich ziehen kann.



Lesehilfe: Das Diagramm zeigt Ursachen und Wirkungen des AKM.
Ursachen: (+) verstärkt den AKM; (-) = reduziert den AKM; (?) ist kontextabhängig.
Auswirkungen: (+) AKM wirkt verstärkend/erhöht; (-) AKM wirkt hemmend/reduziert; (?) AKM wirkt in beide Richtungen.

Abbildung 2.9: Wirkungsdiagramm: Ursachen und Auswirkungen von Arbeitskräftemangel

Auf **gesamtwirtschaftlicher Ebene** wirkt der AKM als Engpassfaktor: Er erhöht aufgrund der in der Schweiz hohen Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials die Zuwanderung, begrenzt das Produktionspotenzial und kann über steigende Personalkosten preistreibend wirken. Die Wirkungen auf die Produktivitätswachstumsrate sind wie jene auf Betriebsebene unklar. Neben den betrieblichen Effekten spielt auf gesamtwirtschaftlicher Ebene eine Rolle, dass AKM mittel- bis langfristig zu einer effizienteren Ressourcenallokation führen kann, da sich produktivere Unternehmen, die im Schnitt auch bessere Löhne zahlen, im Kampf um Talente durchsetzen können.

3 Unternehmensbefragung

In diesem Kapitel wird mit einer Unternehmensbefragung beleuchtet, ob die in der internationalen Literatur diskutierten Ursachen und Auswirkungen von AKM in der Schweiz Relevanz entfalten. Es stehen insbesondere folgende Fragestellungen im Fokus der Befragung:

- Wie schätzen Unternehmen die Arbeits- und Fachkräftesituation in Ihrem Unternehmen ein?
- Wo liegen aus Sicht der Unternehmen die wichtigsten Ursachen für Knappheit und welche Auswirkungen stellen sie fest?
- Welche Massnahmen haben die Unternehmen ergriffen oder wollen sie ergreifen, um die Arbeitskräftesituation für sich zu verbessern?

Die Entwicklung des eingesetzten Fragebogens[37] wurde von der internationalen Forschungsliteratur geleitet. Um zusätzlich Hintergrundinformationen aus der Praxis zu erhalten und um Fragenentwürfe zu diskutieren, wurde eine Fokusgruppendiskussion durchgeführt. An der unter der Chatham House Regel durchgeführten Diskussion wirkten sieben externe Personen von Vertretungen der Arbeitgebenden, Arbeitnehmenden, von Verbänden sowie aus den Kantonen mit. Darüber hinaus wurde der Fragebogenentwurf in der Begleitgruppe des Projekts u. a. mit Vertretenden des SECO diskutiert.

3.1 Stichprobe und Rücklauf der Umfrage

Die Stichprobe der Unternehmensbefragung wurde auf Basis der Unternehmensdatenbank von Dun & Bradstreet, die als Stichprobenrahmen dient, gezogen. Um eine repräsentative Stichprobe über verschiedene Branchengruppen und Grössenklassen zu gewährleisten, wurden Schichten nach Branchengruppen und Grössenklassen festgelegt, also eine geschichtete Stichprobe gezogen. Es wurden fünf Branchengruppen definiert[38]: Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe, distributive Dienstleistungen, wirtschaftliche Dienstleistungen, persönliche Dienstleistungen. Bezüglich der Grössenklassen wird eine Abschneidegrenze von zehn Beschäftigten (in Vollzeitäquivalenten) verwendet. Unternehmen, die gemäss Unternehmensdatenbank weniger Beschäftigte aufweisen, werden nicht berücksichtigt. Oftmals rekrutieren solche Mikrounternehmen nur sporadisch und sind daher nur eingeschränkt für eine Analyse geeignet. Unternehmen ab zehn Beschäftigte (Vollzeitäquivalente) wurden gemäss der üblichen Klassifizierung der amtlichen Statistik eingeteilt (jeweils in Vollzeitäquivalenten): Kleine Unternehmen (S) mit 10 bis unter 50 Beschäftigten, mittelgrosse Unternehmen (M) mit 50 bis unter 250 Beschäftigte und grosse Unternehmen (L) ab 250 Beschäftigten.

	Grössenklasse:	S	M	L
Branchengruppe	Anzahl Unternehmen in der Stichprobe	Antwortzahl (Quote %)		
Verarbeitendes Gewerbe	2'313	111 (13.0%)	146 (14.2%)	73 (16.9%)
Bau	1'475	101 (13.0%)	83 (13.4%)	17 (20.7%)
Distributive Dienstleistungen	2'764	149 (11.7%)	139 (12.5%)	58 (15.3%)
Wirtschaftliche Dienstleistungen	2'996	151 (11.5%)	156 (13.7%)	70 (12.9%)
Persönliche Dienstleistungen	2'452	117 (13.0%)	200 (17.6%)	53 (12.7%)

Tabelle 3.1: Anzahl der Unternehmen in der Stichprobe nach Branchengruppe und Antwortzahlen sowie Rücklaufquoten nach Branchengruppe und Grössenklasse

Die Stichprobengrösse wurde auf 12'000 festgelegt. Die Verteilung der Gesamtzahl auf die Schichten erfolgt gestützt auf die Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) in den Schichten mit einer sogenannten «Power Allocation». Als Exponent wurde 1/2 gewählt, sodass eine Wurzel-Allokation zum Einsatz kam. Die in den jeweiligen Schichten resultierenden Ziehungswahrscheinlichkeiten sind in Tabelle E. 1 im Anhang E dargestellt. Bei den grossen Unternehmen wurden in allen Branchengruppen sämtliche im

[37] Der Fragebogen ist im separaten Anhang zu diesem Dokument zu finden.

[38] Die Definition der Branchengruppen erfolgt auf Basis der NOGA 2008 des Bundesamts für Statistik auf Eben der Zweisteller. Es gelten die folgenden Zuteilungen der Zweisteller zu den Branchengruppen. Verarbeitendes Gewerbe: 10-33, Bau: 41-43, distributive Dienstleistungen: 45-47, 49-53, 55-56, wirtschaftliche Dienstleistungen: 58-66, 68-75, 77-82, persönliche Dienstleistungen: 85-88, 90-93, 95-96.

Stichprobenrahmen enthaltenen Unternehmen gezogen ("take-all-strata"). Die aus diesen Wahrscheinlichkeiten resultierende Verteilung der 12‘000 Unternehmen auf die Branchengruppen sind in Tabelle 3.1 (erste Spalte) dargestellt.

Die Unternehmen wurden postalisch zur Umfrageteilnahme eingeladen. Der Fragebogen wurde passwortgeschützt als Onlinefragebogen zur Verfügung gestellt. Der Fragebogen stand in vier Sprachen zur Verfügung (Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch) und war vom 3. April bis zum 8. Mai 2025 für die Unternehmen zur Beantwortung freigeschaltet. Es sind 1’624 gültige Teilnahmen von Unternehmen eingegangen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13.5%. Tabelle 3.1 zeigt die Rücklaufquoten in den Schichten. Die Zahl der gültigen Teilnahmen erlaubt eine Darstellung der Ergebnisse in einer feineren Branchengliederung als die fünf Branchengruppen. Daher werden im nächsten Abschnitt bei den Ergebnisdarstellungen teilweise Ergebnisse für detailliertere Branchen ausgewiesen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass die Gefahr besteht, dass die Teilnahmebereitschaft von Unternehmen an der Umfrage mit dem Ausmass ihrer Betroffenheit durch AKM zusammenhängt. Um dem entgegenzuwirken, wurde im Einladungsschreiben zur Umfrage ausdrücklich darauf hingewiesen, dass der Fragebogen auch für Unternehmen relevant ist, die nicht von einem AKM betroffen sind. Bei den Berechnungen für die Ergebnisdarstellungen wird den Ziehungswahrscheinlichkeiten und den Rücklaufquoten in den Schichten in Rechnung getragen und die Antworten mit diesen Faktoren gewichtet.[39] Darstellungen für die ungewichteten Berechnungen sowie Berechnungen mit kalibrierten Gewichten[40] sind im Anhang F enthalten.

Tabelle 3.2 sowie die Tabelle E. 3 und Tabelle E. 4 im Anhang E zeigen beschreibende Merkmale der antwortenden Unternehmen. Diese wurden im Rahmen der Umfrage bei den Firmen erfragt. Gemäss Tabelle 3.2 beschäftigten die Unternehmen zuletzt durchschnittlich 91 Mitarbeitende. Im Median beträgt dieser Wert 23. Der durchschnittliche Frauenanteil ist 35%. Zwei Jahre zuvor betrug die Mitarbeitendenzahl in der Stichprobe im Schnitt ebenfalls 91 (Median: 23). Zu erwähnen ist, dass die in der Umfrage angegebene Mitarbeitendenzahl fallweise von den Informationen der Unternehmensdatenbank Dun & Bradstreet abweichen. Über die Gesamtheit der Stichprobe liegen die Angaben der Unternehmen jedoch in der Grössenordnung der Angaben von Dun & Bradstreet. Für die Auswertung der gesammelten Umfragedaten verwenden wir Unternehmen, die angeben, mindestens zwei Mitarbeitende zu beschäftigen.[41]

		P25	Median	P75	Arithm. Mittel	N
Aktuell	Anzahl Mitarbeitende	12	23	51	91	1'624
	Anzahl VZÄ	10	20	43	88	1'584
	Frauenanteil (%)	11	30	50	35	1'577
	Anteil ü55-Jährige (%)	10	20	35	27	1'573
Vor 2 Jahren	Anzahl Mitarbeitende	12	23	50	91	1'574
	Anzahl VZÄ	11	20	42	76	1'506

[39] Die Berücksichtigung der Rücklaufquote bewirkt auch, dass mindestens auf Schichtebene dem möglichen Effekt, dass Schichten mit geringerer Betroffenheit vom AKM eine niedrigere Antwortrate aufweisen könnten, begegnet wird. Eine allfällige Verzerrung auf Unternehmensebene (Selektions-Bias) würde damit allerdings nicht korrigiert.

[40] Zusätzlich zur Basisgewichtung (Ziehungswahrscheinlichkeit und Rücklaufquote) wurde eine Kalibrierung der Gewichte vorgenommen. Diese orientiert sich an der vollzeitäquivalenten Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).

[41] Die Tabelle 3.2 zeigt aus diesem Grund nicht dieselbe Verteilung der Daten wie die Tabelle 3.1.

		P25	Median	P75	Arithm. Mittel	N
Vor 5 Jahren	Anzahl Mitarbeitende	13	23	49	87	1'533
	Anzahl VZÄ	11	20	42	73	1'445
	Frauenanteil (%)	10	30	50	34	1'538
	Anteil ü55-Jährige (%)	10	20	32	25	1'532
Lohnkostenanteil an Gesamtkosten (%)		30	45	64	46	1'277

Tabelle 3.2: Unternehmensgrössen gemäss eigenen Angaben

Die Tabelle zeigt die eigenen Grössenangaben der Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt, vor 2 Jahren und vor 5 Jahren. Für den aktuellen Zeitpunkt und vor 5 Jahren werden zudem die Anteile der Frauen respektive der über 55-jährigen Mitarbeitenden in Prozent der gesamten Belegschaft der Unternehmen gezeigt. In der untersten Reihe bezieht sich der Lohnkostenanteil in Prozent der Gesamtkosten des Unternehmens auf die Gegenwart. Die Spalten zeigen die statistische Verteilung der Anzahl Mitarbeitenden bzw. Prozentanteile: v.l.n.r. das 25%-, 50%- und 75%-Perzentil, der arithmetische Mittelwert und die totale Anzahl Antworten (Unternehmen). Die Statistiken sind gewichtet mit den Basisgewichten Ziehungswahrscheinlichkeit und Rücklaufquote. Die ungewichteten Werte sind in Tabelle E. 2 im Anhang E zu dargestellt.

3.2 Resultate

Ein erster Fragenblock der Umfrage befasst sich mit der Einschätzung der Unternehmen, wie stark sie von AKM betroffen sind. Wie im Abschnitt 3.1 erwähnt, zeigen wir fortan gewichtete Resultate, welche die Ziehungswahrscheinlichkeiten und den Rücklaufquoten in den Schichten in Rechnung tragen.

3.2.1 Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel

Betroffenheit nach Branche

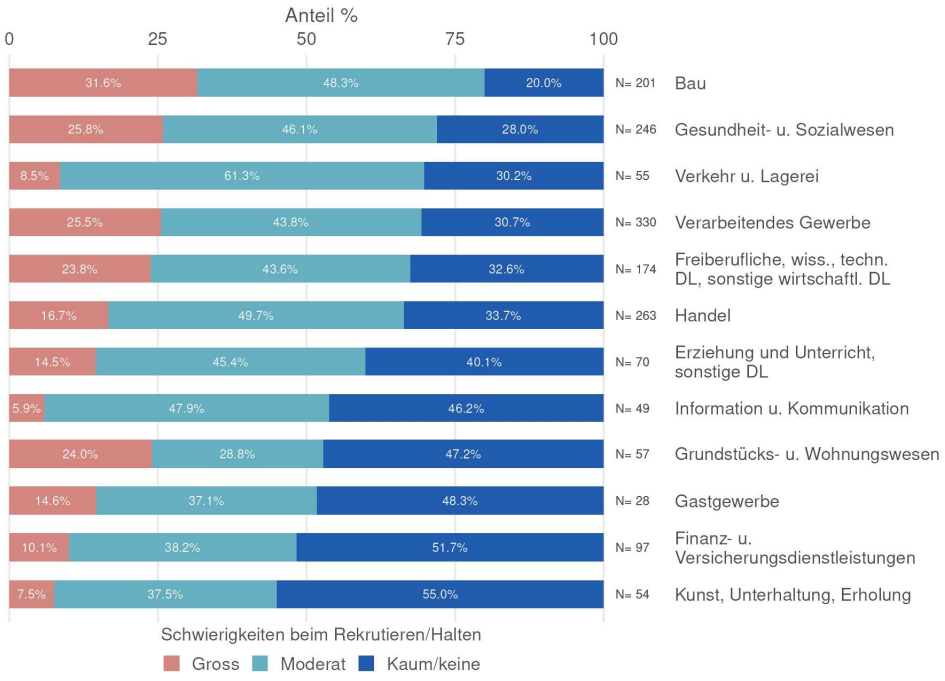


Abbildung 3.1: Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel nach Branchen

Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage: «Hatte Ihr Unternehmen in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten, Arbeitskräfte zu rekrutieren oder zu halten?». Die Antwortoptionen sind v.l.n.r. «Ja, grosse Schwierigkeiten», «Ja, moderate Schwierigkeiten» und «Nein, keine oder kaum Schwierigkeiten». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Branche an. Die Branchen sind durch die folgenden NOGA-Buchstaben in Klammern definiert: «Verarbeitendes Gewerbe» (C); «Bau» (F); «Handel» (G); «Verkehr und Lagerei» (H); «Gastgewerbe» (I); «Information und Kommunikation» (J); «Finanz- und Versicherungsdienstleistungen» (K); «Grundstücks- u. Wohnungswesen» (L); «Freiberufliche, wissenschaftliche, technische Dienstleistungen und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen» (M, N); «Erziehung und Unterricht, sonstige Dienstleistungen» (P, S); «Gesundheit- und Sozialwesen» (Q); «Kunst, Unterhaltung, Erholung» (R).

Die Unternehmen wurden in der Umfrage um eine Selbsteinschätzung bezüglich der Betroffenheit durch AKM gebeten. Gefragt wurden die Unternehmen konkret nach den wahrgenommenen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder beim Halten von Arbeitskräften in den vergangenen 24 Monaten. Abbildung 3.1 zeigt die Antworten auf diese Frage nach Branche. Abgesehen von zwei Branchen – Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Kunst, Unterhaltung, Erholung – gibt in allen anderen Branchen jeweils mehr als die Hälfte der Unternehmen an, grosse oder moderate Schwierigkeiten beim Rekrutieren oder Halten von Personal zu haben. Von vergleichsweise grossen Problemen berichten die Unternehmen in den Branchen Baugewerbe, Gesundheits- und Sozialwesen, Verkehr und Lagerei sowie dem Verarbeitenden Gewerbe. Diese Resultate nach Branche decken sich weitgehend mit anderen Ergebnissen zur Betroffenheit von AKM nach Branche.[42]

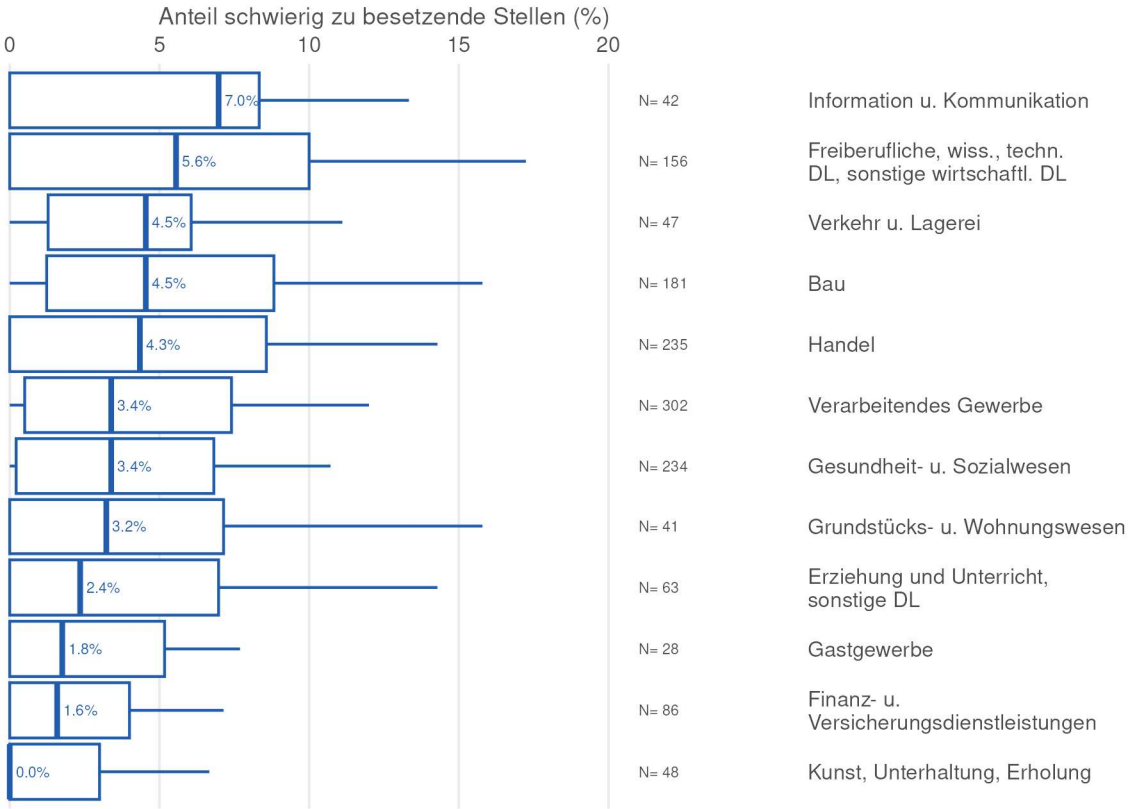


Abbildung 3.2: Anteil schwierig zu besetzender Stellen nach Branchen

[42] Sie sind z. B. in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der KOF Konjunkturumfragen, wo der Anteil der Unternehmen, deren Produktion bzw. Dienstleistungserbringung von Personalmangel gehemmt wird, im Baugewerbe und Gesundheitswesen bei der Frage zum AKM in den vergangenen Jahren im Schnitt höher ist als in anderen Branchen (vgl. Kapitel 2.1.4 und Abbildung G. *5* im Anhang G).

Die Abbildung zeigt die Anzahl der offenen Stellen, die in den vergangenen 24 Monaten schwierig zu besetzen waren, relativ zur gesamten Belegschaft und der Anzahl offenen Stellen. Diese Relation wurde aus den Angaben zu zwei separaten Fragen berechnet. Zur statistischen Verteilung dieses Masses wird v.l.n.r. das 10%-, 25%- (linker Rand der Box), 50%- (Median, innerhalb der Box), 75%- (rechter Rand der Box) und 90%-Perzentil gezeigt. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Branche an. Die Branchen sind definiert wie in Unterschrift zu Abbildung 2.1 beschrieben.

Um einen Eindruck über die konkreten Auswirkungen des AKM auf die Rekrutierung zu erhalten, wurden die Unternehmen nach dem Anteil schwer zu besetzender Stellen und der Stellenbesetzungsdauer befragt. Die quantitativen Masse haben im Vergleich mit dem qualitativen Mass in Abbildung 3.1 ihre Stärken und Schwächen.[43] Ein Vorteil der quantitativen Masse ist, dass sie weniger vom Massstab abhängen, den eine Firma hinsichtlich Rekrutierungsschwierigkeiten unterstellt (vgl. die Diskussion in Kapitel 2.1.2). Zudem lassen sich die quantitativen Masse normalisieren, wodurch sie weniger als die wahrgenommene Betroffenheit von der Unternehmensgrösse beeinflusst werden.[44] Schliesslich konkretisieren quantitative Masse die Unterschiede zwischen den Firmen innerhalb einer Gruppe.

Wir nutzen dies in Abbildung 3.2, welche den Anteil schwer besetzbarer Stellen in einer Boxplot-Grafik wiedergibt. Gemäss der Umfrage ist der Anteil schwierig zu besetzender Stellen in der Branche Information und Kommunikation im Median im Branchenvergleich am höchsten (7.0%). Gleichzeitig zeigt sich eine grosse Streuung innerhalb dieser Branche. 25% der Unternehmen geben an, im Schnitt bei keiner der offenen Stellen Besetzungsschwierigkeiten gehabt zu haben. Noch ausgeprägter ist die Heterogenität in der Branche freiberufliche, wissenschaftliche, technische Dienstleistungen und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen. Im Vergleich dazu ist der Median in der Branche Verkehr und Lagerei sowie im Baugewerbe geringer, aber die meisten Unternehmen hatten in den zwei vorangehenden Jahren schwierig zu besetzende Stellen.

Abbildung F. 5 im Anhang F beleuchtet die Stellenbesetzungsdauer (sogenannte *time-to-fill*) nach Branchen. Im Baugewerbe, bei den Freiberuflichen, wissenschaftlichen, technischen Dienstleistungen und sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, in der Information und Kommunikation sowie im Verarbeitenden Gewerbe dauert es besonders lange, bis Stellen besetzt werden. Konkret dauert es beispielsweise im Baugewerbe bei über 30% aller Stellen mehr als 6 Monate, bis diese besetzt werden können.

[43] Beim Anteil schwierig zu besetzende Stellen ist etwa zu beachten, dass Stellen, die trotz Bedarf erst gar nicht ausgeschrieben werden, nicht berücksichtigt werden. Die Stellenbesetzungsdauer kann etwa durch die Fluktuationsrate beeinflusst werden (vgl. die Diskussion zu einigen Vor- und Nachteile der gängigen Indikatoren das Kapitel 2.1.2).

[44] Abbildung F. 2 im Anhang F zeigt, dass kleine Unternehmen bei der qualitativen Frage (bspw. gezeigt in Abbildung 3.1) häufiger keine oder kaum Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder im Halten von Personal haben als mittelgrosse und grosse Unternehmen. Dies dürfte aber darauf zurückzuführen sein, dass kleinere Unternehmen weniger häufig rekrutieren. Die Normalisierung mit der Unternehmensgrösse, die bei den quantitativen Betroffenheitsmassen (bspw. gezeigt in Abbildung 3.2) angewendet wird, lindert den mechanischen Zusammenhang zwischen Betroffenheit und Grösse. Da zeigt sich, dass der Anteil schwierig zu besetzender Stellen an der Gesamtzahl der (besetzten und offenen) Stellen bei kleinen Unternehmen deutlich höher ist als bei mittleren und bei diesen wiederum höher als bei grossen Unternehmen (Median S: 5.0%, M: 2.8%, L: 1.5%, siehe Abbildung F. 4 im Anhang F).

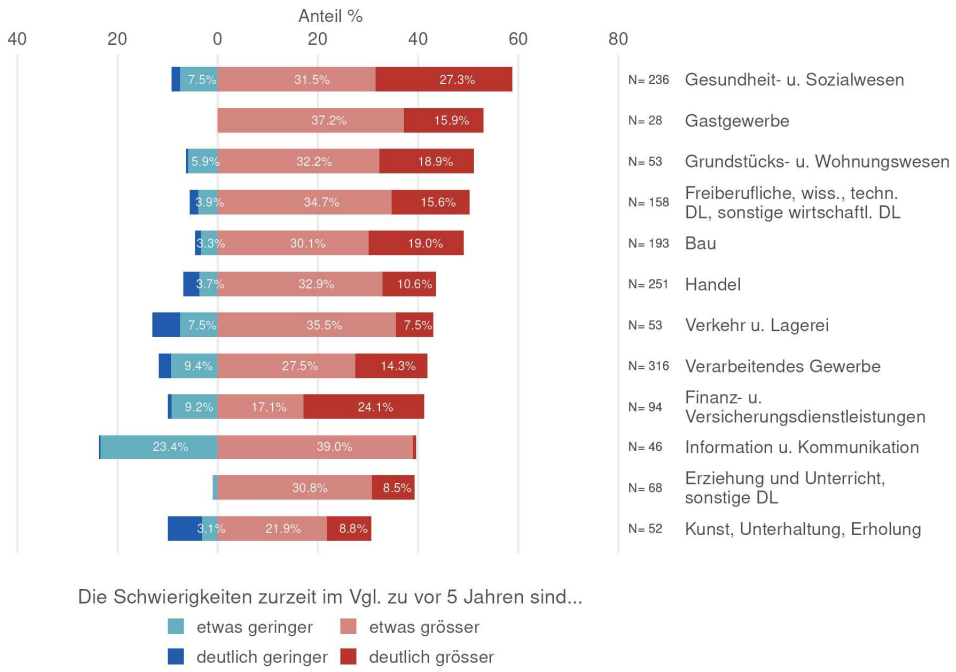


Abbildung 3.3: Entwicklung der Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel in den vergangenen 5 Jahren

Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage, wie sich die aktuelle Schwierigkeit beim Rekrutieren/Halten im Vergleich zur Situation von vor fünf Jahren (vor Covid) verhält. Die Antwortoptionen sind v.l.n.r. «Die aktuellen Schwierigkeiten sind deutlich geringer», «Die aktuellen Schwierigkeiten sind etwas geringer», «Die aktuellen Schwierigkeiten sind etwas grösser» und «Die aktuellen Schwierigkeiten sind deutlich grösser». In der Abbildung wird der Anteil derer, für die die Schwierigkeiten ungefähr gleichgeblieben sind, nicht gezeigt. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Branche an. Die Branchen sind definiert wie in Unterschrift zu Abbildung 2.1 beschrieben.

In der Umfrage ermittelten wir auch, ob die Betroffenheit durch AKM in den vergangenen fünf Jahren – das bedeutet im Vergleich mit der Situation vor Beginn der Coronavirus-Pandemie – zu- oder abgenommen hat (vgl. Abbildung 3.3). Per saldo sind die Unternehmen relativ deutlich der Meinung, dass der AKM zugenommen hat. Besonders zugelegt hat der AKM gemäss den Antworten im Gesundheits- und Sozialwesen sowie im Gastgewerbe, wo deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmen von einer etwas oder deutlich verschärften Problematik spricht. Am geringsten ist die Zunahme per saldo in der Branche Information und Kommunikation. Während 39% der Unternehmen angaben, der AKM sei grösser geworden, gibt auch rund ein Sechstel der Unternehmen an, der AKM hätte sich in den vergangenen fünf Jahren etwas verringert.

Mit Blick auf die kommenden fünf Jahre gehen ebenfalls alle Branchen per saldo von einer Zunahme des AKM aus (vgl. Abbildung 3.4). In vielen Branchen liegt der Anteil der Unternehmen, die mit zunehmenden Schwierigkeiten rechnen, bei über 60%. Insgesamt ist die Ansicht, dass der AKM in den nächsten fünf Jahren zunimmt, sogar verbreiteter als die Einschätzung, dass er in den vergangenen fünf Jahren zugenommen hat. Im Gesundheits- und Sozialwesen, im Baugewerbe und im Verarbeitenden Gewerbe rechnen besonders viele Unternehmen mit einer Verschärfung des Mangels. Eine erneut gespaltene Einschätzung zeigt sich unter den Unternehmen im Bereich Information und Kommunikation.

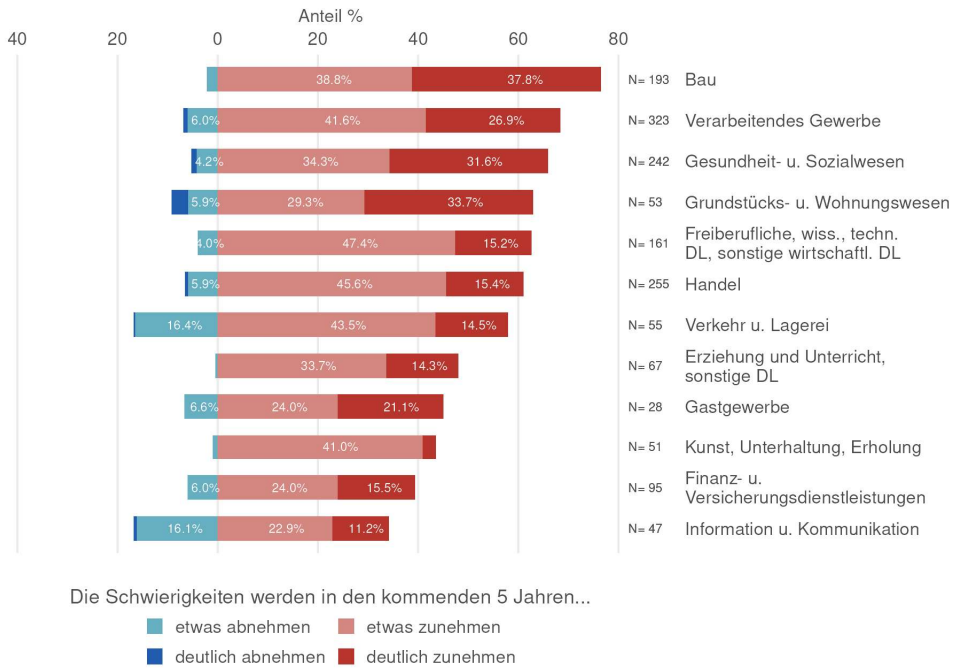


Abbildung 3.4: Entwicklung der Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel in den kommenden 5 Jahren

Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage, wie sich die aktuelle Schwierigkeit beim Rekrutieren/Halten in den nächsten 5 Jahren entwickeln wird. Die Antwortoptionen sind v.l.n.r. «Die Schwierigkeiten dürften deutlich abnehmen», «Die Schwierigkeiten dürften etwas abnehmen», «Die Schwierigkeiten dürften etwas zunehmen» und «Die Schwierigkeiten dürften deutlich zunehmen». In der Abbildung wird der Anteil derer, für die die Schwierigkeiten ungefähr gleichbleiben dürfte, nicht gezeigt. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Branche an. Die Branchen sind definiert wie in Unterschrift zu Abbildung 2.1 beschrieben.

Betroffenheit nach Berufsgruppe

Da der AKM gemäss existierender Forschung stark nach Beruf variiert, wurden die Unternehmen nach einer Einschätzung der Rekrutierungsschwierigkeiten nach Berufsgruppe gefragt. Abbildung F. 8 im Anhang F zeigt die gesamten Ergebnisse für diesen Fragenblock. Zunächst ist festzuhalten, dass je nach Berufsgruppe zwischen 43.3% (Bürokräfte und verwandte Berufe) und 79.4% (Maschinenbediener*innen und Montageberufe) der Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren keinen Bedarf nach solchen Arbeitskräften hatten.

Um klarer zu zeigen, bei welchen Rollen besondere Rekrutierungsschwierigkeiten auftraten, berechnen wir die Prozentanteile in Abbildung 3.5. bezogen auf jene Firmen, welche für die jeweilige Rolle tatsächlich Bedarf hatten. In einer solchen Betrachtung stechen besonders die Rollen Lernende/Auszubildende und Handwerks- und verwandte Berufe heraus, die relativ oft gar nicht besetzt werden konnten oder bei denen die Unternehmen die Stellen schlussendlich zwar besetzten, allerdings nicht mit Personal mit den passenden Fähigkeiten/Qualifikationen. Im Falle von Rekrutierungsbedarf meldet ein Drittel der Unternehmen, dass sie Stellen für Techniker*innen (oder gleichrangige nichttechnische Berufe) noch gar nicht oder mit Personen mit anderen Fähigkeiten/Qualifikationen besetzt haben. Auch bei den Rollen intellektuelle Berufe, Dienstleistungsberufe, Führungskräfte sowie Bediener*innen von Maschinen und Montageberufe melden jeweils mehr als ein Viertel der Unternehmen, dass sie bei Bedarf diese

Stellen nicht oder nicht mit Personen mit den passenden Fähigkeiten/Qualifikationen besetzt haben.[45] Diese Resultate nach Berufsgruppen decken sich grösstenteils mit dem Indikatorensystem zur Arbeitskräftesituation des SECO (2023) (vgl. Kapitel 2.1.4).[46]

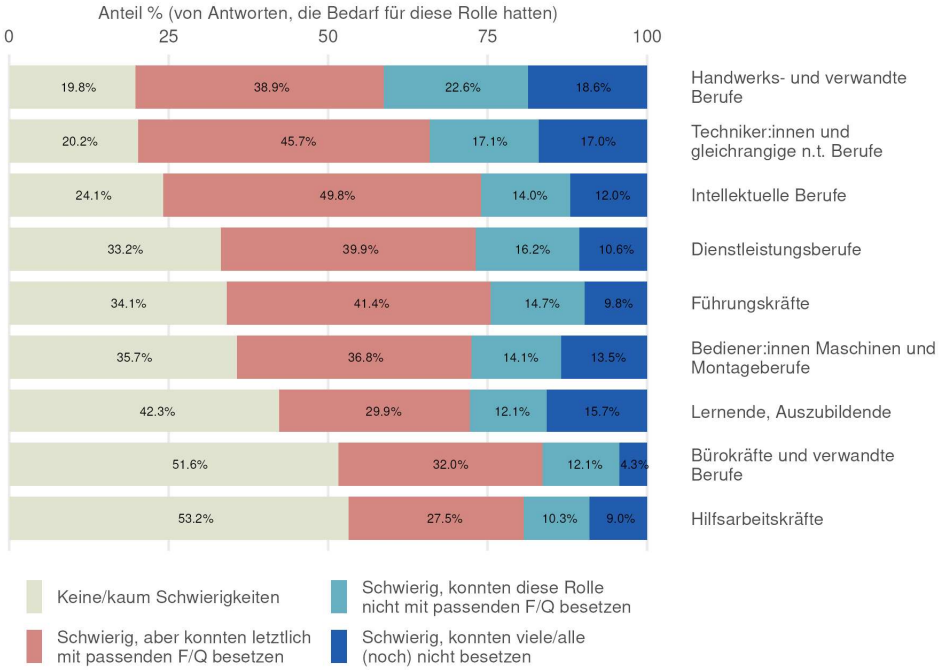


Abbildung 3.5: Schwierigkeiten beim Rekrutieren verschiedener Berufsgruppen

*Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage, ob für die jeweilige Berufsgruppe (in den Zeilen) in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von passendem Personal bestand und wenn ja, welche. Hier beschränkt sich (im Gegensatz zur Abbildung F. 8) die Grundgesamtheit (100%) der Antworten auf die, die nicht «kein Bedarf» anzeigen. Die Berufsgruppen sind nach der Nomenklatur ISCO-08 definiert: Führungskräfte; Intellektuelle Berufe (typischerweise mit Hochschulausbildung, z.B. Arzt/Ärztin, Softwareentwickler*in, Ingenieur*in); Techniker*innen und gleichrangige nichttechnische Berufe (z.B. Chemielaborant*in, IT-Support, Dentalhygieniker*in); Bürokräfte und verwandte Berufe; Dienstleistungsberufe und Verkäufer*innen (z.B. Pflegehelfer*in, Detailhandelsfachkraft, Coiffeur*in); Handwerks- und verwandte Berufe; Bediener*innen von Anlagen und Maschinen und Montageberufe; Hilfsarbeitskräfte (typischerweise ohne formale Ausbildung); Lernende/Auszubildende. Die detaillierte Definition der ISCO-08 Berufsgruppen ist im separaten Fragebogen-Anhang, in der Tabelle unterhalb des Fragebogens zu finden.*

Die Heatmap in Abbildung 3.6 ermöglicht eine Aufschlüsselung der Fachkräftesituation nach Branchen *und* Berufsgruppen. Die Grafik zeigt die Anteile der Unternehmen innerhalb einer Branche, die für die entsprechende Berufsgruppe entweder die Antwortoption «Ja, konnten viele/alle dieser Stellen gar (noch) nicht besetzen» oder «Ja, konnten diese Rolle nicht mit Kandidat*innen mit passenden Fähigkeiten/ Qualifikationen besetzen» auswählten. Die Heatmap zeigt zunächst, dass insbesondere die Un-

[45] Es ist zu beachten, dass sich hinter diesen Zahlen angebots- sowie nachfrageseitige Gründe vermengen können. Wenn die Nachfrage nach einer gewissen Berufsgruppe relativ klein ist (bspw. Bediener*innen von Maschinen und Montageberufe), kann das Arbeitsangebot entsprechend eingeschränkt sein, weil relativ wenige Personen diese Berufswahl treffen. Auch wenn damit Angebot und Nachfrage zu einem Gleichgewicht tendieren, können etwaige Nachfrageschwankungen, etwa Bedarfsspitzen, dann kurzfristig nicht befriedigt werden.

[46] Büro- und Sekretariatskräfte und Hilfsarbeitskräfte sind in der Rangliste des Indikatorensystems ebenfalls weniger vom AKM betroffen. Jedoch befinden sich die Handwerksberufe in dieser Einordnung im Mittelfeld, während Intellektuelle Berufe und Führungskräfte gemäss dem Index einen höheren Mangel aufweisen.

ternehmen im Baugewerbe, im Verarbeitenden Gewerbe, aber auch im Gastgewerbe mit AKM an mehreren Fronten konfrontiert sind. Es zeigt sich darüber hinaus, dass Lernende/Auszubildende recht breit in der Wirtschaft rar sind, mit einer Akzentuierung im Baugewerbe. Die Besetzung von Handwerks- und verwandten Berufen ist im Baugewerbe ebenfalls ein Problem, aber auch im Verarbeitenden Gewerbe und im Grundstücks- und Wohnungswesen. Ein Mangel an Techniker*innen und gleichrangige nichttechnische Berufe zeigt sich insbesondere im Bereich Information und Kommunikation. Die Suche nach intellektuellen Berufen erweist sich ebenfalls in der Information und Kommunikation sowie im Bereich Freiberuflich wissenschaftliche, technische Dienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen vergleichsweise häufig als schwierig. Rekrutierungsprobleme treten im Gesundheits- und Sozialwesen bei mindestens 10% der Umfrageteilnehmenden bei Dienstleistungsberufen, bei Führungskräften, bei Lernenden und bei Techniker*innen und gleichrangigen nichttechnischen Berufen auf.

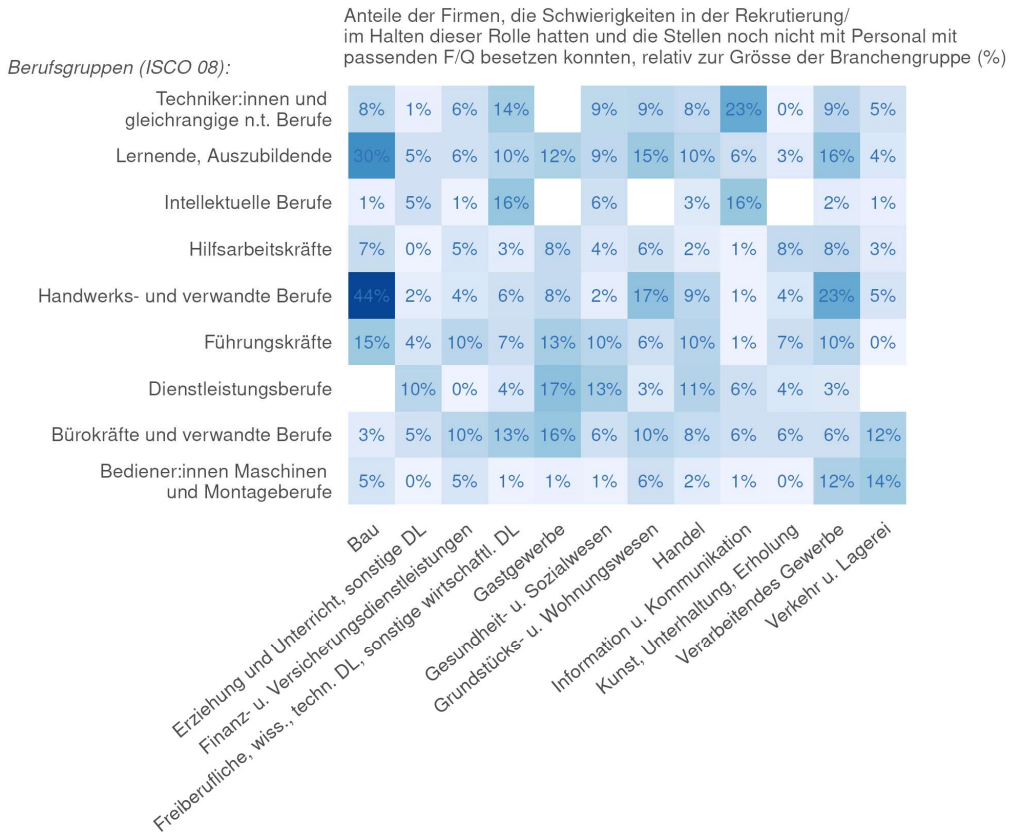


Abbildung 3.6: Schwierigkeiten beim Rekrutieren nach Berufsgruppen und Branchen

Die Abbildung zeigt die Anteile der Unternehmen innerhalb einer Branche, welche die Stellen für die jeweilige Rolle/Berufsgruppe gar noch nicht oder nicht mit Personal mit den passenden Fähigkeiten/Qualifikationen besetzen konnten, relativ zur Grösse ihrer Branchengruppe. Bei den Berechnungen der Anteile werden jene, die keinen Bedarf hatten, miteinbezogen.
***Lesebeispiel**: 44% aller antwortenden Unternehmen in der Baubranche geben an, dass sie für die Berufsgruppe Handwerks- und verwandte Berufe in den vergangenen 24 Monaten offene Stellen hatten, die sie entweder gar (noch) nicht oder nicht mit Kandidatinnen mit passenden Fähigkeiten/Qualifikationen besetzen konnten.*

Heterogenität der Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel

Mit Hilfe von multivariaten Regressionsanalysen wurde untersucht, welche Firmencharakteristika mit einem erhöhten AKM zusammenhängen. Als Zielvariable verwenden wir sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Betroffenheitsmasse. Als erklärende Variablen beziehen wir neben Branche und Berufsgruppen auch weitere erhobene Firmencharakteristika wie Lohnkostenanteil, Profitabilität oder

die Beschäftigungsstruktur nach Geschlecht und Alter mit ein. Die Regressionsanalysen erlauben *ceteris-paribus*-Aussagen – also Aussagen darüber, wie beispielsweise AKM und die Branchenzugehörigkeit zusammenhängen, wenn andere beobachtete Unternehmensmerkmale konstant gehalten (kontrolliert) werden. Darüber hinaus kann geprüft werden, ob die beobachteten Zusammenhänge statistisch signifikant sind.

Allgemein ist festzuhalten, dass die Regressionen relativ wenig der Unterschiede in der Betroffenheit mit den Unternehmenscharakteristika statistisch erklären. Als erstes Resultat unterstreichen die Regressionsanalysen (Basisregression gezeigt in Tabelle F. 1 und Robustheitstests in Tabelle F. 4 im Anhang F) die Eigenschaft aus der deskriptiven Analyse, dass die relative Betroffenheit der **Branchen** untereinander je nach Messgrösse der Betroffenheit variiert. Andererseits ist in den vorliegenden Daten die Variation innerhalb der Branchen so gross, dass sich insgesamt keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Branchenmittelwerten nachweisen lassen. Im Vergleich zur Basisbranche Verarbeitendes Gewerbe verzeichnen etwa die Branchen Gesundheit- und Sozialwesen, Freiberufliche, wissenschaftliche, technische Dienstleistungen und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen auch in der Regressionsanalyse mehr schwierig zu besetzende Stellen, die Unterschiede sind aber nicht statistisch signifikant.

Die **Firmengrösse** und der **betriebliche Wachstumstrend** spielen eine statisch nachweisbare Rolle. So melden kleine Unternehmen mehr schwierig zu besetzende offene Stellen als Grosse.[47] Als robustes Resultat finden wir zudem, dass Unternehmen, die ein Beschäftigtenwachstum zwischen den beiden Zeitpunkten vor fünf Jahren bis vor zwei Jahren vor der Erhebung verzeichneten, in den vergangenen zwei Jahren weniger schwierig zu besetzende offene Stellen hatten als solche, die vorgängig schrumpften.[48]

Der **Unternehmensstandort** erklärt die Betroffenheit von AKM nur geringfügig. So lassen sich zwischen verschiedenen Tourismusregionen (Alpen, Städte und Rest) keine ökonomisch relevanten Unterschiede finden. Auch nach Grossregionen sind die Unterschiede tendenziell klein und nicht statistisch gesichert. Im Vergleich zur Region Zürich (BFS Region 4) unterscheidet sich die Betroffenheit durch AKM nur zu den Unternehmen im Tessin (BFS Region 7) deutlich, wobei die antwortenden 52 Tessiner Unternehmen tendenziell weniger stark durch AKM beeinträchtigt sind.

Statistisch gesichert sind die Unterschiede nach **Berufsgruppen**. Wenn Unternehmen in den vergangenen 24 Monaten Führungskräfte rekrutierten, gaben sie einen deutlich höheren Anteil an schwierig zu besetzenden Stellen relativ zur Gesamtzahl der offenen und besetzten Stellen an. Auch die Stellenbesetzung mit intellektuellen Berufen sowie Handwerksberufen macht die Suche für die Unternehmen schwieriger, wobei der Unterschied nicht statistisch signifikant ist. Sind die Unternehmen auf der Suche nach Bürokräften, so ist die Zahl schwierig zu besetzender Stellen weniger hoch. Sind die Unternehmen auf der Suche nach technischen und gleichrangigen nichttechnischen Berufen, Dienstleistungsberufen, Handwerksberufen oder Lernenden/Auszubildenden, geben sie häufiger an, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung bzw. im Halten von Personal zu haben. Die Stellenbesetzungsdauer verlängert sich tendenziell, wenn Unternehmen nach Führungskräften, intellektuellen Berufen oder technischen und

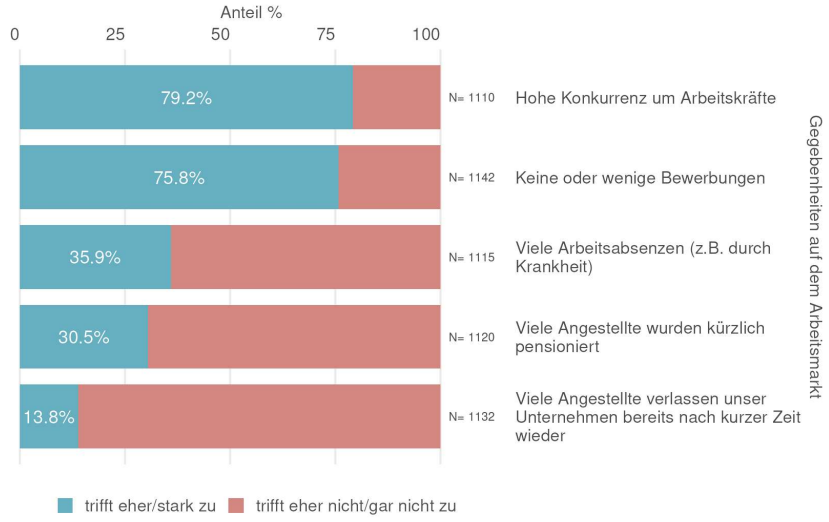
[47] Grosse Firmen erwarten andererseits deutlich häufiger als mittelgrosse und kleine Unternehmen, dass die Schwierigkeiten in den nächsten fünf Jahren zunehmen werden. Letzteres könnte aber darauf zurückzuführen sein, dass grosse Unternehmen häufiger eine Stelle zu besetzen haben, weshalb es per se wahrscheinlicher ist, dass sie dabei häufiger Schwierigkeiten verzeichnen.

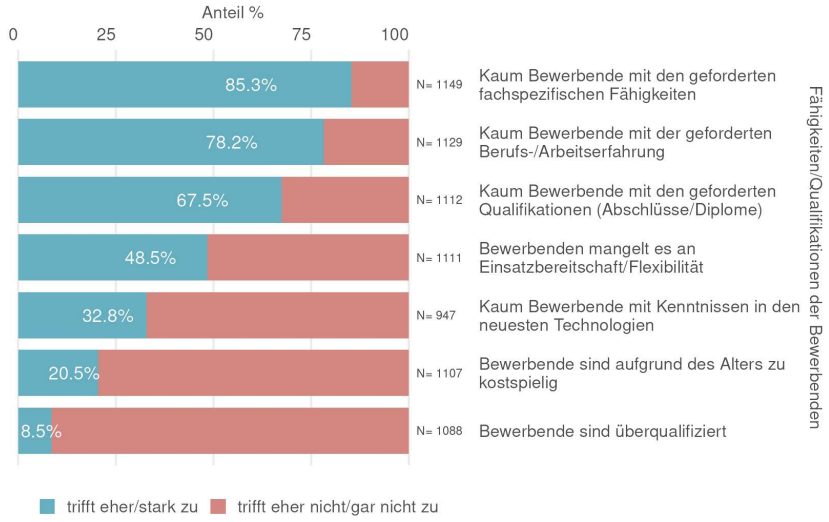
[48] Die Korrelation zwischen Beschäftigungswachstum und AKM ist also entgegen dem kausalen Einfluss des AKM auf das Beschäftigungswachstum gemäss existierender Forschung (vgl. Kapitel 2.3.2). Allerdings ist der von uns gemessene Zusammenhang im Gegensatz zu jenem in der Forschung nicht kausal. Möglicherweise fällt es wachsenden Firmen aus Gründen, die mit dem Beschäftigungswachstum zusammenhängen – etwa weil wachsende Firmen attraktive Arbeitsbedingungen bieten – einfacher als schrumpfenden Firmen, Personal zu rekrutieren.

gleichrangigen nichttechnischen Berufen suchen. Das widerspiegelt teilweise auch, dass bei diesen Stellen möglicherweise Spielraum für längere Suchen vorhanden ist.

3.2.2 Wahrgenommene Ursachen des Arbeitskräftemangels

Welche Gründe stehen gemäss den Unternehmen hinter ihrer Betroffenheit von AKM? Um diese Frage zu beantworten, haben wir Unternehmen, die angaben, Schwierigkeiten beim Rekrutieren oder Halten von Personal zu verspüren, nach den möglichen Ursachen dafür gefragt. Die in der Umfrage vorgegebenen Ursachen sind in drei Themenbereiche eingeteilt: Ursachen im Zusammenhang mit den Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt, mit den Fähigkeiten/Qualifikationen der Bewerbenden und mit der Arbeitsstelle. Abbildung 3.7 zeigt die Antworten der Unternehmen unterteilt nach diesen drei Themenbereichen.





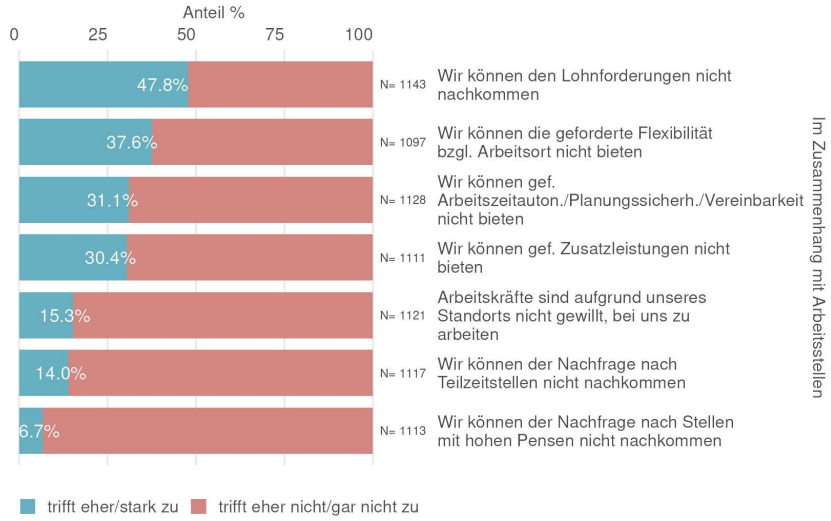


Abbildung 3.7: Ursachen des Arbeitskräftemangels

Die Abbildung zeigt die Zustimmung in Prozent zu möglichen Gründen, weshalb die Unternehmen in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder beim Halten von Arbeitskräften hatten. Der linke Teil des Balkens zeigt die Anteile der Antwortmöglichkeiten «Trifft stark zu» und «Trifft eher zu», der rechte Teil zu den Antwortmöglichkeiten «Trifft eher nicht zu» und «Trifft gar nicht zu». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Ursache an. Diese Frage wird nur Unternehmen gestellt, die zu Beginn angegeben hatten, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder im Halten von Arbeitskräften zu haben.

In der Gesamtschau der Umfrageergebnisse sehen die Unternehmen die Ursachen des AKM insbesondere bei den Fähigkeiten und Qualifikation der Bewerbenden sowie bei den Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt (hohe Konkurrenz um Arbeitskräfte, keine oder wenige passende Bewerbende). Die am häufigsten genannte Ursache ist „kaum Bewerbende mit den geforderten fachspezifischen Fähigkeiten“. Die zweitwichtigste Ursache ist gemäss den Befragten die hohe Konkurrenz um Arbeitskräfte. Auch der Mangel an Arbeitskräften mit den geforderten Berufs-/Arbeitserfahrungen gilt als einer der drei wichtigsten Ursachen für AKM. In zweiter Reihe sehen Firmen Gründe, die sowohl mit dem Arbeitsangebot, aber auch den gebotenen Arbeitsstellen zusammenhängen, wie mangelnde Einsatzbereitschaft und Flexibilität der Bewerbenden (48.5% Zustimmung) sowie Lohnforderungen, denen nicht nachgekommen werden konnte (47.8% Zustimmung). Untergeordnete Ursachen sind unattraktive Standorte, Nichtentsprechen von Teilzeitwünschen, geforderte höhere Pensen oder Überqualifikationen. Aber selbst jene Ursachen werden von einer Minderheit der Firmen als wichtige Ursache für ihren AKM bezeichnet.

Vertiefung: Alterung als Ursache des Arbeitskräftemangels

In der Umfrage gibt knapp ein Drittel der Unternehmen an, dass kürzliche Pensionierungen eine Ursache ihres AKM sind (Abbildung 3.7). Im Vergleich mit anderen Gründen wird dieser Ursache daher nicht besonders häufig zugestimmt. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Ursache auch in erster Linie Unternehmen betrifft, die in den Jahren davor auch effektiv ältere Arbeitskräfte beschäftigten. Daher wurden die Unternehmen in der Umfrage auch nach ihrem Beschäftigungsanteil der über 55-Jährigen vor fünf Jahren befragt. Es zeigt sich das vermutete Bild: Unternehmen, die vor fünf Jahren einen höheren Anteil von Mitarbeitenden hatten, welche kurz vor der Pensionierung standen, geben häufiger an, dass kürzliche Pensionierungen eine Ursache ihres Mangels sind als Unternehmen mit einem kleineren Anteil (Anteil <13%: 15% Zustimmung, Anteil 13-30%: 35% Zustimmung, Anteil 30% oder grösser: 44% Zustimmung).

Die Regressionsanalysen stützen einen positiven Zusammenhang der Betroffenheit durch AKM und dem Anteil der kurz vor der Pensionierung stehenden Mitarbeitenden im Unternehmen (siehe Tabelle F. 2 im Anhang F). War der Anteil der über 55-jährigen Mitarbeitenden vor fünf Jahren in einem Unternehmen vergleichsweise hoch (30% oder grösser), so meldet es einen höheren Anteil schwierig zu besetzende Stellen verglichen mit Unternehmen, die weniger ältere Mitarbeitende hatten (Anteil Über-55-Jährige vor fünf Jahren 13% oder weniger). Allerdings sind die Unterschiede ökonomisch klein und nicht statistisch signifikant. Die Unternehmen mit höherem Anteil über 55-Jährige melden jedoch deutlich und statistisch gesichert häufiger, dass die Rekrutierungsschwierigkeiten in den nächsten fünf Jahren zunehmen dürften. Schliesslich melden Unternehmen, deren Anteil der kurz vor der Pensionierung stehenden Mitarbeitenden in den vergangenen fünf Jahren *gestiegen* ist, dass sie häufiger Schwierigkeiten bei der Rekrutierung haben, mehr schwierig zu besetzende offene Stellen haben und rechnen häufiger damit, dass diese Schwierigkeiten in den nächsten Jahren zunehmen werden. Diese Resultate ergänzen die Befunde der Analyse im Anhang B, dass die Zahl offener Stellen in Branchen und Grossregionen mit höherem Anteil älterer Erwerbstätiger besonders stark wuchs. Zusammen bestätigen sie den Befund, dass die Alterung eine Ursache des aktuellen AKM ist.

Vertiefung: Teilzeitarbeit als Ursache des Arbeitskräftemangels

Auch die zunehmende Teilzeitarbeit wird als eine mögliche Ursache für den AKM in der Schweiz diskutiert (vgl. Kapitel 2.2.2, Einkommenseffekte und Teilzeittrend). Auf Basis einer Regressionsanalyse der Umfragedaten lässt sich dieser Zusammenhang jedoch nicht erhärten (siehe Tabelle F. 3 im Anhang F). In Unternehmen, bei denen die Beschäftigung in Teilzeitpensen zunahm – gemessen an einer Abnahme der Vollzeitäquivalenten im Betrieb – stellen wir keine signifikant höhere Betroffenheit von AKM fest im Vergleich mit Unternehmen mit gleichbleibendem oder steigendem Beschäftigungsgrad. Die Umfrage zeigt zudem, dass nur eine Minderheit der Betriebe (14%) die Forderung nach Teilzeitarbeit explizit als Ursache für AKM wahrnimmt. Zudem nehmen knapp 69% der Unternehmen das Anbieten von Teilzeitarbeit als einer der Gründe wahr, warum sie *nicht* von AKM betroffen sind (vgl. Abbildung 3.10). Eine mögliche Interpretation dieser Ergebnisse ist, dass sich die Rekrutierung einfacher gestaltet, wenn gerade Frauen, die häufiger den Wunsch nach Teilzeitpensen haben, vermehrt in Betracht gezogen werden.

Kontextualisierung der Umfrageresultate

Die Umfrageergebnisse bestätigen in Einklang mit der Literatur, dass die Ursachen des AKM vielfältig und heterogen sind. Erstens geben viele Unternehmen an, dass sie kaum Bewerbungen auf offene Stellen erhalten und dass hohe Konkurrenz um Arbeitskräfte herrscht. Beides deutet auf eine generelle angebotsseitige Knappheit an Arbeitskräften in den letzten zwei Jahren hin. Inwieweit zu dieser quantitativen Komponente – es fehlen schlichtweg die Köpfe – ein qualifikatorischer Mismatch – es fehlen die passenden Bewerbenden – hinzukommt, lässt sich aufgrund der Umfrageresultate nicht abschliessend beurteilen, da das Fehlen von Arbeitskräften generell auch ein Fehlen von Arbeitskräften mit gewissen Fähigkeiten impliziert.

Zweitens finden wir in der Umfrage Belege für einen präferenzbezogenen Mismatch als Ursache von AKM in der Schweiz. Dieser Mismatch zwischen den Arbeitsbedingungen und den angebotenen Stellenprofilen zeigt sich besonders stark, wenn man die Antworten der Unternehmen über die verschiedenen Formen von Arbeitsbedingungen kumuliert (fehlendes Angebot an Stellen mit flexiblen Arbeitsort, Arbeitszeitautonomie, Zusatzleistungen und Teilzeitstellen).

Da der Standort nur von 15.3% der Unternehmen als Ursache von Anstellungsschwierigkeiten genannt wird und die Regressionsresultate wenig Anzeichen für regionale Heterogenität liefern, finden wir drittens konsistent mit der Literatur wenig Anzeichen, dass regionaler Mismatch eine wichtige Rolle in der Erklärung des AKM in der Schweiz spielt.

Viertens geben fast die Hälfte der Betriebe an, trotz AKM nicht zu Lohnerhöhungen gegriffen zu haben. Dies kann als konsistent mit der Tatsache interpretiert werden, dass die existierende empirische Literatur nur quantitativ geringe Auswirkungen von AKM auf das Lohnwachstum findet (vgl. Kapitel 2.3.1).

Schliesslich suggerieren die Resultate in Einklang mit der Forschung, dass die demografische Entwicklung eine massgebende Triebfeder des AKM in der Schweiz ist.

3.2.3 Auswirkungen und betriebliche Gegenmassnahmen bei Arbeitskräftemangel

Auswirkungen von Arbeitskräftemangel auf Betriebskenngrössen

In diesem Kapitel wenden wir uns den Auswirkungen und betrieblichen Gegenmassnahmen im Angesicht von AKM zu.

Abbildung 3.8 zeigt die wahrgenommenen Auswirkungen des AKM auf betriebliche Kenngrössen im Bereich der Personalpolitik (oben) und der Performance (unten). Die Resultate zeigen zunächst, dass die Befragungsteilnehmenden einen Lohnerhöhungsdruck aufgrund des AKM wahrnehmen. Dies gilt sowohl für die Löhne der neu eingestellten Mitarbeitenden (stark erhöht 12.7%, etwas erhöht 50.2% Nennungen) als auch für die bestehende Belegschaft (stark erhöht 5%, etwas erhöht 59% Nennungen).[49] Umgekehrt verzichtete ein gutes Drittel aller Firmen darauf, trotz wahrgenommenen AKM auf Lohnerhöhungen. Darüber hinaus berichtet die Hälfte der Unternehmen von einer Zunahme der Arbeitsbelastung für die Belegschaft (stark 10.6%, etwas 42.2%) und steigenden Rekrutierungskosten (stark 16.7%, etwas 34.6%). Bezüglich der Personalfluktuation geben 35.9% der Unternehmen an, dass diese wegen des AKM leicht oder stark zugenommen habe. Die steigenden Personalkosten haben für einige Unternehmen Auswirkungen auf ihre Verkaufspreise: 3.0% der Unternehmen berichten von stark, 37.5% von etwas erhöhten Verkaufspreisen.

Trotz steigender Verkaufspreise geben verhältnismässig viele Unternehmen einen reduzierten Gewinn beziehungsweise eine reduzierte Profitabilität an (stark reduziert 8.9%, etwas reduziert 27.5%). Auch der Umsatz, die Produktivität, das Beschäftigungswachstum und die Wettbewerbsfähigkeit werden bei einigen Unternehmern geschmälert. Viele Unternehmen stellen andererseits auch keine Auswirkungen des AKM auf die Unternehmensperformance fest. So hat AKM die Beschäftigtenzahl in 48.4% der Fälle und die Produktivität in 48.9% der Fälle nicht verändert. Die Umfrageergebnisse zu diesen Punkten sollten aber als Tendenz und mit Vorsicht interpretiert werden. So gibt etwa beim Beschäftigungswachstum auch eine Reihe von Unternehmen an, das Wachstum habe wegen des AKM zugenommen. Es ist unklar, inwieweit dies inhaltlich begründet ist (etwa durch Horten von Arbeitskräften) oder ob die Unternehmen teilweise nicht bemerkt haben, dass sie gegenüber einem kontrafaktischen Szenario (kein AKM) vergleichen müssten – ein Vergleich, der an sich schwierig ist. So ist es möglich, dass einige Unternehmen, die einen positiven Effekt des AKM auf das Beschäftigungswachstum melden, mit ihrem Antwortverhalten die *Betroffenheit* des Beschäftigungswachstums vom AKM signalisieren wollen. Nicht auszuschliessen ist daher, dass nicht alle Antwortenden von vergleichbaren Rahmenbedingungen ausgegangen sind.

[49] Wie in Kapitel 3.2.2 gezeigt, werden trotz wahrgenommenem Lohnerhöhungsdruck die Löhne insgesamt nur moderat erhöht.

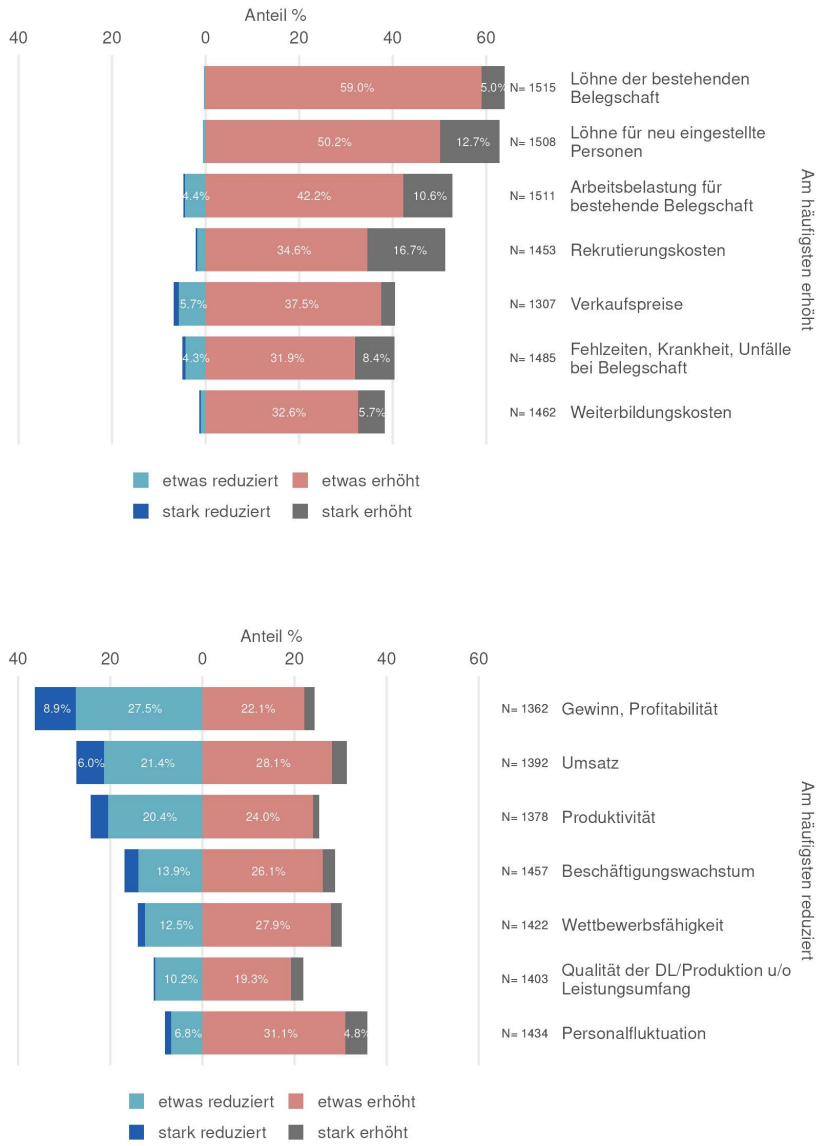


Abbildung 3.8: Auswirkungen des Arbeitskräftemangels

Die Abbildung zeigt die Anteile der gegebenen Antworten in Prozent zu den möglichen Auswirkungen auf die Personalsituation und -politik, die Produkte oder Leistungen und Investitionen und die Unternehmensperformance. Der obere Block zeigt die 7 Grössen, die am häufigsten als «erhöht» beurteilt werden, der untere Block die 7 Grössen, die am häufigsten als «reduziert» beurteilt werden. Die Balken links vom Ursprung zeigen die Anteile derer, die von einer Reduktion berichten, rechts vom Ursprung derer, die von einer Erhöhung berichten. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Grösse an. Abbildung F. 13 im Anhang F zeigt zusätzlich die Resultate für alle in der Unternehmensbefragung abgefragten möglichen Auswirkungen.

Betriebliche Gegenmassnahmen im Falle von Arbeitskräftemangel

Welche Gegenmassnahmen haben die Firmen ergriffen oder planen jene Firmen, die von AKM betroffen sind? Auf diese Frage gibt Abbildung 3.9 eine Antwort. Die Frage wurde nur Firmen gestellt, welche gemäss Eigeneinschätzung Schwierigkeiten beim Rekrutieren oder Halten von Personal verzeichnen.

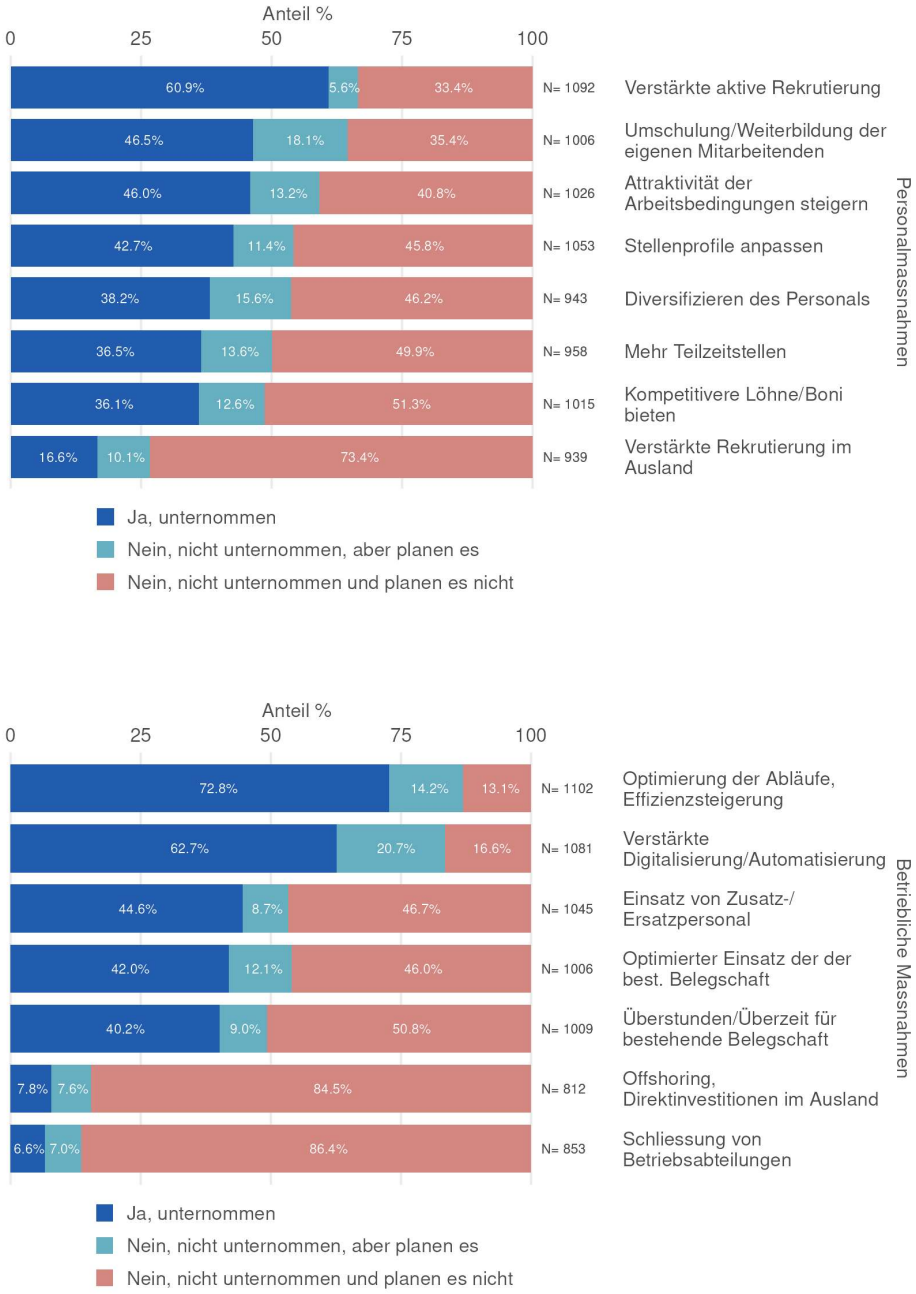


Abbildung 3.9: (Gegen-)Massnahmen bei Arbeitskräftemangel

Die Abbildung zeigt die Anteile der Zustimmung in Prozent zu den möglichen Personalmassnahmen (Block oben) bzw. betrieblichen Massnahmen (Block unten), um neues Personal zu rekrutieren oder die bestehende Belegschaft zu halten. Die Antwortoptionen sind v.l.n.r. «Ja, diese Massnahmen haben wir unternommen», «Nein, haben wir nicht unternommen, aber planen es» und «Nein, haben wir nicht unternommen und planen es auch nicht». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Gegenmassnahme an. Diese Frage wird nur den Unternehmen gestellt, die zu Beginn angegeben hatten, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder im Halten von Arbeitskräften zu haben.

Unter diesen Unternehmen führte der AKM gemäss Eigenwahrnehmung dazu, dass sie ihre Produktionsprozesse veränderten. Die Optimierung der Arbeitsabläufe/Effizienzsteigerungen und verstärkte Digitalisierung/Automatisierung stehen ganz oben auf der Massnahmenliste der Befragungsteilnehmenden (bereits unternommen oder geplant: 87%). Begleitet wird dies gemäss Umfrage vergleichsweise häufig mit Personalmassnahmen: Verstärkte aktive Rekrutierung (66.6%), Umschulung/Weiterbildung

(64.6%), die Attraktivität der Arbeitsbedingungen verbessern (59.2%) und eine Anpassung der Stellenprofile (54.2%). Für nur einen kleinen Teil der Unternehmen sind eine verstärkte aktive Rekrutierung im Ausland, Offshoring/Direktinvestitionen oder die Schliessung von Betriebsteilen Gegenmassnahmen im Falle von AKM.

Aus den Zustimmungsraten in Abbildung 3.9 wird ersichtlich, dass Unternehmen oft eine ganze Reihe von Massnahmen ergreifen, wenn sie AKM ausgesetzt sind. Wie man erwarten würde, ist die Zahl der Gegenmassnahmen dabei grösser bei Unternehmen, die stark anstatt nur moderat von einem AKM betroffen sind. Bei den stark betroffenen Unternehmen wurden im Schnitt sieben der 15 zur Auswahl gebrachten Massnahmen getroffen, während die weniger Betroffenen im Schnitt weniger als sechs der Massnahmen ergriffen. Ein konkretes Beispiel zur Vera nschaulichung ist die Rekrutierung im Ausland. 35.9% der stark von AKM betroffenen Unternehmen geben an, dass sie Arbeitskräfte verstärkt im Ausland rekrutiert haben oder es beabsichtigen. Bei den weniger stark Betroffenen sind es lediglich 22%.

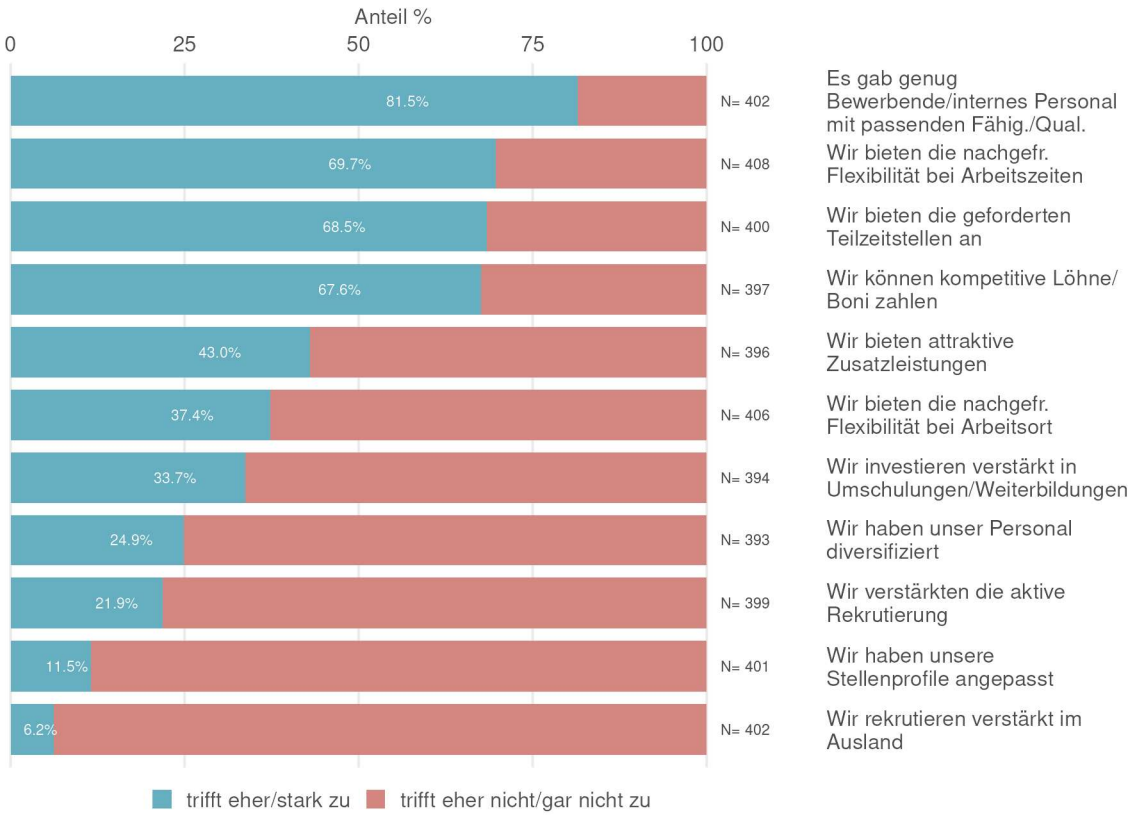


Abbildung 3.10: Gründe für erfolgreiche Rekrutierung oder erfolgreiches Halten der Belegschaft

Die Abbildung zeigt die Anteile der Zustimmung in Prozent zu den möglichen Gründen bzw. Massnahmen, weshalb die Unternehmen in den vergangenen 24 Monaten keine oder kaum Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder beim Halten hatten. Der linke Teil des Balkens zeigt die Anteile der Antwortmöglichkeiten «Trifft stark zu» und «Trifft eher zu», der rechte Teil zu den Antwortmöglichkeiten «Trifft eher nicht zu» und «Trifft gar nicht zu». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Gegenmassnahme an. Diese Frage wird nur den Unternehmen gestellt, die zu Beginn angegeben hatten, keine oder kaum Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder im Halten von Arbeitskräften zu haben.

Um die Antworten zu den betrieblichen Gegenmassnahmen zu validieren, haben wir jene Unternehmen, die nach eigenen Angaben keine Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder dem Halten von Personal haben, befragt, warum sie aus ihrer Sicht keine wesentlichen Probleme hatten. Abbildung 3.10 zeigt die Antworten. Der Hauptgrund ist, dass es die benötigten Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt gibt: 81.5% der Befragungsteilnehmenden geben an, dass es genügend Bewerbende oder internes Personal mit

den passenden Fähigkeiten und/oder Qualifikationen gibt. In zweiter Linie geben die Unternehmen an, dass sie die nachgefragte Flexibilität bei den Arbeitszeiten anbieten können (69.7%), die geforderten Teilzeitstellen bereitstellen (68.5%) und kompetitive Löhne/Boni zahlen (67.6%). Die Unternehmen sind selten darauf angewiesen, die Stellenprofile anzupassen (11.5%) oder verstärkt im Ausland zu rekrutieren (6.2%). Ebenfalls weniger häufig, aber dennoch in einem Viertel der Fälle (24.9%), nennen die Unternehmen als Grund für die erfolgreiche Besetzung von Stellen das Diversifizieren ihres Personalbestands beispielsweise durch Wiedereintritt nach langer Elternzeit, Weiterbeschäftigung von älteren Mitarbeitenden oder das Einstellen von Flüchtenden.

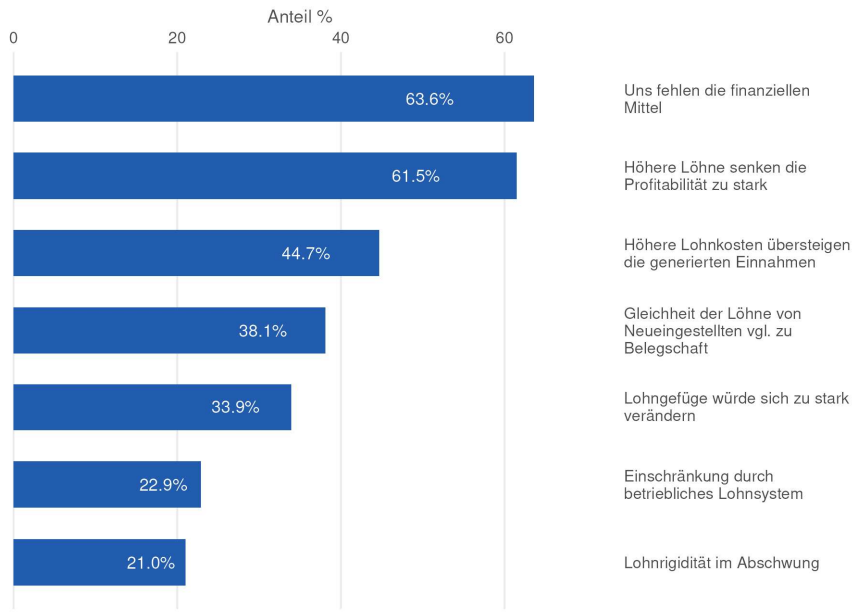


Abbildung 3.11: Gründe für unerfüllte Lohnforderungen

*Die Abbildung zeigt die Anteile der Zustimmung in Prozent zu den möglichen Gründen, weshalb die Unternehmen den Lohnforderungen von Kandidat*innen oder Arbeitnehmenden nicht nachkommen können. Diese Frage wird nur den Unternehmen gestellt, die bei den Ursachen des AKM angegeben hatten, sie könnten den Lohnforderungen nicht nachkommen. Mehrfachantworten pro Unternehmen sind möglich. Insgesamt haben 601 Unternehmen mindestens einer Antwortmöglichkeit zugestimmt.*

In der Umfrage haben wir zudem jene Unternehmen, die bei den Ursachen des AKM angegeben haben, dass sie den Lohnforderungen nicht nachkommen können, nach den Gründen für diese Beschränkung gefragt. Abbildung 3.11 zeigt die Antwortmöglichkeiten und die Zustimmungsraten unter den Umfragefirmen. Der Hauptgrund für fehlende Lohnerhöhungen bei AKM ist, dass den Unternehmen die finanziellen Mittel fehlen (63.6%) oder die höheren Löhne die Profitabilität zu stark beeinträchtigen würden (61.5%). Dass die höheren Lohnkosten die generierten Einnahmen übersteigen, gibt 44.7% der Umfrageteilnehmenden an. Auch Fairnessfragen spielen eine Rolle: 38.1% der Unternehmen sorgen sich um die Gleichheit der Löhne von neu Eingestellten im Vergleich zur bestehenden Belegschaft. Etwa ein Drittel der Unternehmen gibt an, dass sich das Lohngefüge zu stark ändern würde.

Analog der Abbildung zu den Lohnforderungen wurden die Firmen in der Umfrage nach den Gründen befragt, weshalb sie den Forderungen nach (mehr) Teilzeitstellen nicht nachkommen (vgl. Abbildung F. 17 im Anhang F). Mehr als die Hälfte dieser Firmen gibt an als Grund an, dass Teilzeitstellen den Koordinationsaufwand zu stark erhöhen und damit auch die Kosten steigen (57.3%). Ein etwas kleinerer Anteil der Betriebe gibt an, dass die Qualität der Dienstleistung oder Produktion zu stark sinken würde (46.4%). Wiederum mehr als die Hälfte der antwortenden Unternehmen meint, dass Teilzeitarbeit nicht zur Firmen- oder Branchenkultur passt (54.6%) oder nicht den Kundenwünschen beziehungsweise der Forderung nach vollzeitiger Verfügbarkeit des Personals entspricht (52.3%). Fast keine Probleme sehen

die Unternehmen dagegen bei der Motivation der Teilzeitarbeitenden. Fragt man umgekehrt Unternehmen, die Teilzeitpensen als Gegenmassnahme zum AKM einsetzen oder die Teilzeitpensen als Grund für ein erfolgreiches Rekrutieren bzw. für erfolgreiches Halten von Personal sehen, gibt die Mehrheit an, dass sie den Vorteil der Teilzeit in der Möglichkeit sieht, Personal zu binden (Abbildung F. 18 im Anhang F).

Kontextualisierung der Umfrageresultate

Die Auswirkungen von AKM, die in der Umfrage häufig Zustimmung fanden, bestätigen die wichtigsten betrieblichen Auswirkungen gemäss der Forschungsliteratur. Die befragten Unternehmen berichten konsistent mit der Literatur von steigenden Lohnkosten, erhöhten Rekrutierungskosten, steigender Arbeitsbelastung bei der bestehenden Belegschaft, mehr Personalfluktuation sowie häufigeren Fehlzeiten. Ebenfalls konsistent mit der Literatur ist das Befragungsresultat, dass ein Teil der Unternehmen die erhöhten Kosten, die sich aufgrund von AKM ergeben, in Form höherer Verkaufspreise an die Konsument*innen weitergibt.

AKM hat spürbare Auswirkungen auf die betriebliche Weiterbildungspraxis: Gemäss Umfrage haben sich bei knapp 40% der befragten Unternehmen die Weiterbildungskosten aufgrund von AKM erhöht. Gleichzeitig berichtet praktisch kein Unternehmen von gesunkenen Ausgaben und mehr als die Hälfte der Unternehmen nennen Weiterbildung als bereits getroffene oder geplante betriebliche Massnahme gegen AKM. Dies deutet auf ein gestiegenes Weiterbildungsengagement vieler Firmen hin. Dieser Befund steht im Widerspruch zu einigen früheren Studien, die den Effekt von AKM auf Weiterbildung als unklar einstufen (vgl. Abschnitt 2.3.1).

Der Effekt von AKM auf die Produktivität ist erwartungsgemäss ambivalent: Während einige Betriebe von Produktivitätssteigerungen berichten, sehen andere ihre Produktivität durch den Personalmangel eingeschränkt – ein Befund, der mit der Forschungsliteratur übereinstimmt.[50] Denn AKM setzt zwar einerseits Anreize für Effizienzsteigerungen und technologische Investitionen, kann andererseits aber auch durch den Mangel an qualifiziertem Personal eben solche Investitionen hemmen (vgl. Kapitel 2.3.2). Vor diesem Hintergrund erscheinen auch die häufig genannten Massnahmen wie Prozessoptimierungen, Digitalisierung und Automatisierung als betrieblich nachvollziehbare Reaktionen.[51]

Die Auswertung der Umfragedaten bekräftigt zudem, dass Unternehmen in Mangellagen häufiger bereit sind, bei der Personalauswahl Anpassungen vorzunehmen. Jeweils mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt an, die Stellenprofile anzupassen und/oder das Personal zu diversifizieren. Auch ein Viertel der Firmen, die kaum von AKM betroffen sind, sieht in der Diversifizierung der Belegschaft einen Grund für den Erfolg beim Rekrutieren. Dies steht im Einklang mit empirischen Studien, wonach AKM die Eintrittschancen für bisher benachteiligte Gruppen (z. B. Migrant*innen, ältere Personen oder branchenfremde Bewerbende) erhöhen kann.

Auch bei der Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen gibt es Parallelen zur Literatur: Unternehmen reagieren auf veränderte Präferenzen mit angepassten Arbeitszeitmodellen, attraktiveren Teilzeitangeboten oder überarbeiteten Stellenprofilen. Diese Massnahmen können sowohl der Gewinnung als auch

[50] Zu beachten ist allerdings, dass einige Unternehmen bei der Beantwortung dieser Fragen möglicherweise Schwierigkeiten gehabt haben könnten (vgl. die Diskussion im Kontext von Abbildung 3.8).

[51] Eine Regressionsanalyse der Umfragedaten liefert ein paar ergänzende Einsichten dazu (Tabelle F. 5 im Anhang F). Die Ergebnisse zeigen, dass es häufiger die Unternehmen mit *moderaten* Schwierigkeiten sind, die von einer erhöhten Produktivität sprechen. Demgegenüber geben aber die moderat oder stark Betroffenen auch markant häufiger an, dass die Produktivität litt. Unternehmen, die eine lange durchschnittliche Stellenbesetzungsdauer (12-23 Monate) melden, geben deutlich weniger häufig an, dass sich die Produktivität erhöhte. Zuletzt wird die Produktivitätssteigerung auch häufiger von Unternehmen genannt, für welche die Schwierigkeiten in den vergangenen fünf Jahren abgenommen haben, und umgekehrt die Produktivitätsschmälerung häufiger von Unternehmen, für welche die Probleme grösser wurden.

der Bindung von Personal dienen und spiegeln womöglich die gestärkte Verhandlungsmacht der Arbeitnehmenden.

Schliesslich geben zwar viele Unternehmen an, die Löhne aufgrund des AKM erhöht zu haben, doch die Mehrheit meldet, dass die Löhne nur «etwas» erhöht wurden. Gleichzeitig verzichteten insgesamt über ein Drittel der befragten Firmen, die von AKM betroffen sind, auf Lohnanpassungen. Schliesslich ist auffällig, dass Unternehmen, die Lohnforderungen nicht nachkommen, häufig angeben, finanziell nicht in der Lage zu sein, die geforderten Löhne zu zahlen. Diese Beobachtung steht im Einklang mit der empirischen Literatur, wonach Unternehmen – wenn überhaupt – meist nur mit moderaten Lohnerhöhungen auf AKM reagieren.

4 Fazit

Arbeitskräftemangel (AKM) entsteht gemäss der in der vorliegenden Studie verwendeten Definition dann, wenn die Arbeitsnachfrage das Arbeitsangebot in einem Arbeitsmarktsegment bei den vorherrschenden Arbeitsbedingungen übersteigt. In diesem Bericht untersuchen wir anhand einer Analyse der nationalen und internationalen Literatur, einer gross angelegten, repräsentativen Unternehmensbefragung sowie mithilfe einer subsidiären Analyse von Arbeitsmarktdaten, weshalb es im Schweizer Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren zu einem erhöhten Mangel an Arbeitskräften kam. Darüber hinaus beleuchtet der Bericht die betrieblichen und volkswirtschaftlichen Auswirkungen von AKM.

Die Umfrageresultate bestätigen den Befund verschiedener früherer Studien, dass die Unternehmen in der Schweiz verbreitet AKM wahrnehmen. Zwei Drittel der 1'624 Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, verspüren Schwierigkeiten beim Rekrutieren oder Halten von Personal. Viele Unternehmen geben an, dass sie kaum Bewerbungen auf offene Stellen erhalten und dass hohe Konkurrenz um Arbeitskräfte herrscht. Insgesamt ist in der Wahrnehmung der befragten Firmen eine von drei Stellen schwierig zu besetzen. Im Schnitt dauert es bei 19.2% der Stellen über 6 Monate, bis diese wieder besetzt sind.

Gemäss der Umfrage hat der AKM in den vergangenen 5 Jahren zudem zugenommen. Eine besonders starke Zunahme melden die Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen und im Gastgewerbe. In den meisten Branchen rechnet eine Mehrheit der Firmen zudem für die nächsten 5 Jahre mit einer weiteren Zunahme des AKM. Ein internationaler Vergleich mit Sekundärdaten zeigt, dass Arbeitskräftemangel in vielen europäischen Volkswirtschaften auftritt. Gemäss den verfügbaren Indikatoren war der Mangel in der Schweiz im internationalen Vergleich in den letzten Jahren mittelmässig stark ausgeprägt.

Ursachen des Arbeitskräftemangels

Die Umfrageresultate und die Literaturanalyse legen nahe, dass die Ursachen des AKM in der Schweiz vielfältig und kontextabhängig sind. Eine Rolle spielen arbeitsangebotsseitige Gründe, arbeitsnachfrageseitige Gründe sowie die Tatsache, dass das Arbeitsangebot und die -nachfrage in gewisser Hinsicht nicht zusammenpassen (sogenannter Mismatch).

Als zentrale, arbeitsangebotsseitige Triebfeder des AKM erweist sich die alternde Bevölkerung. Weil das Arbeitsangebot in den Jahren um das Erreichen des regulären Rentenalters in der Schweiz deutlich zurückgeht und die Babyboomergeneration schrittweise den Arbeitsmarkt verlässt, wächst die Erwerbsbevölkerung der Schweiz seit einiger Zeit deutlich langsamer als früher. Analysen mit Umfrage- und Stelleninseratedaten stützen den Befund, dass die Alterung einen Teil der Zunahme des AKM in den letzten Jahren in der Schweiz erklärt. Der negative Effekt der Alterung auf das Arbeitskräftepotenzial in der Schweiz wird sich in den kommenden Jahren noch verstärken.

Als zentraler arbeitsangebotsseitiger Faktor, welcher der Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung entgegenwirkt, erweist sich die Zuwanderung. Ohne Zuwanderung wäre es wohl bereits in der Vergangenheit zu einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in der Schweiz gekommen. Als kleine offene Volkswirtschaft bietet die Schweiz wegen einer vergleichsweisen liberalen Zuwanderungspolitik, hohen Löhnen und grosser sprachlicher, geografischer und kultureller Nähe zu mehreren, vergleichsweise bevölkerungsreichen Nachbarländern günstige Voraussetzungen für eine hohe Zuwanderung von Arbeitskräften. Zwar reduzieren Zweitrundeneffekte der Zuwanderung – die durch die Zuwanderung ausgelöst Zunahme der Konsum- und Produktionsnachfrage im Inland – den dämpfenden Effekt der Zuwanderung auf den AKM, trotzdem hat die Zuwanderung im Aggregat plausiblerweise eine lindernde Wirkung auf den AKM.

In den Umfrageresultaten und die wissenschaftlichen Studien finden sich kaum Belege, dass der Trend zur Teilzeitarbeit eine wesentliche Ursache des AKM in der Schweiz ist. Bei Frauen reflektiert der gestiegene Anteil Teilzeitbeschäftigte unter anderem die gestiegene Arbeitsmarktbeteiligung – ein Trend, der durch flexible Arbeitszeitmodelle sogar begünstigt wird. Eine Analyse auf Haushaltsebene legt zudem nahe, dass die vermehrte Teilzeitarbeit von Männern teilweise eine Umverteilung von Erwerbsarbeit innerhalb von Paarhaushalten widerspiegeln dürfte, welche den Frauen ermöglichte, ihr Arbeitsangebot zu erhöhen. Insgesamt nahm das Arbeitsangebot auf Haushaltsebene in der Schweiz in den letzten Dekaden zu – das gilt sowohl für Paare mit und ohne Kinder. Auch in der Unternehmensumfrage wird die vermehrte Teilzeitarbeit nur selten als Ursache des AKM identifiziert. Umgekehrt nimmt eine Mehrheit der Unternehmen, die kaum AKM verspüren, das Anbieten von Teilzeitarbeit als einer der Gründe wahr, warum das Unternehmen nicht von AKM betroffen ist.

Eine weitere arbeitsangebotsseitige Ursache des AKM könnten veränderte Arbeitspräferenzen sein. Einerseits finden Studien, dass die Arbeitnehmenden – insbesondere die jüngeren Arbeitnehmenden– heute ein höheres Gewicht auf den Ausgleich zwischen Arbeits- und Freizeit legen als früher. Gleichzeitig finden empirische Studien aber auch Evidenz, dass sich diese veränderten Präferenzen nicht wesentlich auf die durchschnittliche effektive Erwerbsarbeitszeit auswirkten. Dies gilt auch hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung jüngerer Arbeitskräfte. Insgesamt liefert die Studienlage kein eindeutiges Bild, wie sich die veränderten Präferenzen in Bezug auf Work-Life-Balance auf den AKM ausgewirkt haben.

Arbeitsnachfrageseitig ist eine zentrale Ursache des AKM in der Schweiz der wirtschaftliche Erfolg der ansässigen Unternehmen, welcher ein auch im internationalen Vergleich konstant hohes Stellenwachstum nach sich zog. Darüber hinaus ist AKM prozyklisch. Insbesondere im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwungs nach der COVID-Pandemie in den Jahren 2022 und 2023 kam es in praktisch allen Branchen zu einem äusserst dynamischen Stellenwachstum, wodurch es zu einem starken, zu wesentlichen Teilen konjunkturell bedingten AKM kam. Als Folge der Abkühlung hat sich der AKM gemäss verschiedenen Indikatoren in jüngster Zeit denn auch wieder recht deutlich entschärft.

Auch der Strukturwandel beeinflusst die Arbeitsnachfrage und dadurch den AKM, etwa der Wandel hin zu einer nachhaltigen, wissensintensiven Dienstleistungswirtschaft oder die Digitalisierung der Arbeitswelt. Der Beitrag dieser Faktoren zum AKM in der Schweiz ist wenig erforscht. Dies gilt auch für weitere mögliche arbeitsnachfrageseitige Ursachen des AKM wie das in der Schweiz attraktive Umfeld für internationale Firmen und die gesunkenen Unternehmenssteuern.

Gemäss der Literatur und der Umfrage tragen auch gewisse Formen von Mismatch zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage zum AKM in der Schweiz bei. Ein umfassender Mismatch zwischen den nachgefragten und angebotenen Qualifikationen und Fähigkeiten (qualifikatorischer Mismatch) scheint gemäss der existierenden Forschung in der Schweiz kein wesentlicher Motor des AKM zu sein, was wohl mitunter auf das duale Berufsbildungssystem und die Durchlässigkeit des Bildungssystems zurückzuführen ist. Gemäss der wenigen existierenden Forschungsliteratur ist auch regionaler Mismatch keine wesentliche Ursache von AKM in der Schweiz. Teilweise besteht jedoch möglicherweise ein Mismatch zwischen den Stellenanforderungen der Arbeitnehmenden und dem Stellenangebot: Gemäss Umfrage kommt ein Teil der Firmen den Wünschen der Arbeitnehmenden nach flexiblen Arbeitszeitmodellen,

flexibler Arbeitsortgestaltung, Zusatzleistungen und Teilzeitstellen nicht nach. Einen gewissen Mismatch gibt es auch hinsichtlich der Löhne. So sagt fast die Hälfte der Betriebe in der Umfrage, dass ein Grund ihres AKM ein fehlendes Eingehen auf die Lohnforderungen der Arbeitnehmenden ist.

Auswirkungen von Arbeitskräftemangel

Die Auswirkungen von AKM sind gemäss Literatur und Umfrageresultaten vielfältig. Grundsätzlich profitieren Beschäftigte in der Tendenz von AKM etwa aufgrund einer gestärkten Position in Verhandlungen über Löhne und Arbeitsbedingungen und besseren Stellenwechsel- und Karrierechancen, während die primäre Wirkung von AKM auf die Firmen steigende Personalkosten sind, was ihre Wettbewerbsfähigkeit schmälern kann. Tatsächlich berichten viele befragte Unternehmen, dass AKM die Rekrutierungskosten und die Personalfluktuation steigert und zwei von drei von AKM betroffenen Unternehmen geben an, die Löhne der bestehenden Belegschaft und von Neueingestellten wegen der Mangellage erhöht zu haben. Die positiven Lohnwirkungen von AKM sind auch in einer Reihe von Forschungspapieren nachgewiesen worden. Allerdings ist der Effekt von AKM auf das Lohnwachstum gemäss der Forschungsliteratur quantitativ gering. Anzeichen hierfür finden sich auch in der Umfrage: Die grosse Mehrheit der Firmen, welche die Löhne gemäss Umfrage erhöhte, hat diese nur «etwas» und nicht «stark» erhöht. Gleichzeitig verzichtete ein Drittel der befragten Firmen, die von AKM betroffen sind, auf Lohnanpassungen. Die Gründe, warum Unternehmen auf Lohnanpassungen trotz AKM verzichten, sind nicht abschliessend erforscht. In der Umfrage gaben die Unternehmen häufig an, dass die finanziellen Mittel für Lohnerhöhungen fehlen.

Die Umfragedaten und die wissenschaftliche Literatur legen zudem nahe, dass Unternehmen mit AKM im Vergleich zu jenen ohne AKM häufiger bereit sind, bei der Personalauswahl Abstriche zu machen, Stellenprofile anzupassen und das Personal zu diversifizieren. Dies steht im Einklang mit verschiedenen empirischen Studien, wonach AKM die Eintrittschancen für benachteiligte Gruppen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen und Arbeitsmarktdiskriminierung reduzieren kann. AKM hat zudem gemäss der Umfrage positive Auswirkungen auf die Weiterbildungsneigung von Firmen. Schliesslich hat ein Teil der Unternehmen gemäss der Befragung aufgrund des AKM die Arbeitszeitmodelle angepasst oder mehr Teilzeitstellen angeboten. Gleichzeitig zeigen sich aber auch negative Auswirkungen von AKM auf die Arbeitsbedingungen. So steigt die Arbeitsbelastung bei der bestehenden Belegschaft und die Fehlzeiten nehmen zu.

AKM kann aufgrund betrieblicher Effekte auch die Qualität zentraler Versorgungssysteme beeinträchtigen. Belegt ist dieser Zusammenhang in erster Linie für kritische Berufe im Gesundheitswesen. Verschiedene Studien zeigen, dass AKM in diesem Bereich wegen sinkender Behandlungsqualität hohe gesellschaftliche Folgekosten bis hin zu gesteigerter Mortalität nach sich ziehen kann.

Der Einfluss von AKM auf die betriebliche Produktivität ist gemäss der Literatur und den Umfrageergebnissen unklar. Zwar erhöht AKM den Anreiz für Effizienzsteigerungen und technologische Investitionen, um fehlendes Personal zu ersetzen. Ein Teil der Firmen bestätigt in der Umfrage denn auch, angesichts von AKM zu Prozessoptimierungen, Digitalisierung und Automatisierung gegriffen zu haben. Auf der anderen Seite können gestiegene Kosten und das fehlende Fachwissen die Innovations- und Investitionsausgaben hemmen. Entsprechend dieser Ambivalenz ist der Effekt von AKM auf die Produktivität gemäss der Befragung für einen Teil der Firmen positiv, für einen ähnlich grossen Teil negativ.

Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wirkt der AKM als Engpassfaktor: Er erhöht aufgrund der in der Schweiz hohen Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials die Zuwanderung, begrenzt das Produktionspotenzial und erhöht aufgrund steigender Löhne und anderer Personalkosten die Verkaufspreise. Doch deuten Daten für die Gesamtwirtschaft darauf hin, dass potentielle negative gesamtwirtschaftliche Folgen des Mangels wie eine starke Lohn- und Preisdynamik oder stark gebremstes Beschäftigungswachstum bislang ausgeblieben sind. Die Wirkungen des AKM auf die Produktivitätswachstumsrate sind wie jene auf Betriebsebene unklar. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene spielt über die betriebliche Sichtweise hinaus eine Rolle, dass der AKM zu einer effizienteren Ressourcenallokation

führen kann, wenn sich produktivere Unternehmen, die im Schnitt auch bessere Löhne zahlen, im Kampf um Talente durchsetzen können und dadurch bessere Überlebenschancen aufweisen.

Abschliessende Bemerkungen zur Bewertung von Arbeitskräftemangel

Im Folgenden schliessen wir mit einigen Bemerkungen aus Sicht der Autoren zur Bewertung von AKM aus volkswirtschaftlicher Perspektive. Zunächst ist festzuhalten, dass der AKM in der Schweiz in zunächst ein positives Zeichen ist. Er widerspiegelt nachfrageseitig den wirtschaftlichen Erfolg der Schweizer Unternehmen im internationalen Wettbewerb und das daraus resultierende starke Stellenwachstum in der Schweiz. In einer Volkswirtschaft, in der ein stetiger Stellenaufbau auf ein bereits gut ausgeschöpftes inländisches Arbeitskräftepotenzial trifft, welches zudem demografisch bedingt eher schrumpft, ist mit einer gewissen strukturellen Arbeitskräftemangellage zu rechnen. Ein Mangel an Arbeitskräften ist aus volkswirtschaftlicher und arbeitsmarktpolitischer Sicht günstiger als das Gegenteil: ein zu geringes Arbeitsvolumen und eine anhaltende Unterauslastung des Arbeitskräftepotenzials inklusive verbreiterter Arbeitslosigkeit.

Mangelerscheinungen in einem Markt betreffen typischerweise die eine Marktseite eher positiv und die andere eher negativ. Im Falle von AKM sind die Auswirkungen für die Arbeitnehmendenseite insgesamt eher günstig – zumindest, solange das Potenzial- und Produktivitätswachstum nicht wesentlich geschwächt wird und die Versorgungssicherheit gewährleistet ist. Die Umfrageresultate zeigen in weitgehender Übereinstimmung mit der wissenschaftlichen Literatur, dass Unternehmen, die unter AKM leiden, häufiger bereit sind, die Löhne für bestehende Mitarbeitende und Neueingestellte zu erhöhen, bei der Personalauswahl Abstriche zu machen, Stellenprofile anzupassen und ihr Personal zu diversifizieren. Dadurch steigen die Arbeitsmarktchancen für benachteiligte Gruppen. Zudem erhöht AKM gemäss der Umfrage die Weiterbildungsbereitschaft vieler Betriebe und führt dazu, dass die Betriebe auf die arbeitnehmerseitigen Bedürfnisse nach flexiblen Arbeitsformen und Teilzeitstellen eingehen. Insgesamt kann AKM so zu einem dynamischeren Arbeitsmarkt beitragen, auf dem die Arbeitnehmenden schneller in besser bezahlte und besser passende Stellen wechseln können.

Für die Unternehmensseite stellt AKM hingegen eine Herausforderung dar: Er treibt die Personalkosten in die Höhe, bremst das Wachstum und den Profit und schmälert unter Umständen die Innovationsfähigkeit. Betriebe, die stärker vom AKM betroffen sind als ihre Konkurrenten, haben einen Standortnachteil im internationalen Wettbewerb. Im Vergleich zu einer Situation, in der Unternehmen auf eine grosse Zahl qualifizierter Arbeitskräfte zurückgreifen können, sind sie im Angesicht des AKM mit wesentlich grösseren Herausforderungen konfrontiert. Diese Herausforderungen werden aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft noch zunehmen. Entsprechend dieser Gemengelage ist es naheliegend, dass das Thema AKM besonders auf Unternehmensseite wahrgenommen und diskutiert wird.

Grundsätzlich ist AKM ein Marktphänomen, das die Knappheit von Arbeitskräften widerspiegelt. Wie in anderen Märkten spricht dies in erster Instanz dafür, «den Markt walten» zu lassen. Es sind also die Unternehmen gefordert, ihre Rekrutierungs- und Personalprobleme mit Anpassungen bei Löhnen, Arbeitsbedingungen und weiteren Anreizen zu verringern. In der Schweiz, die aufgrund der offenen Grenzen gegenüber der EU ein vergleichsweise flexibles (sprich: elastisches) gesamtwirtschaftliches Arbeitsangebot hat, sind solche betrieblichen Anpassungen auch kein Nullsummenspiel zwischen den Betrieben: Verbesserte Lohn- und Arbeitsbedingungen können – vor allem, weil sie die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte vereinfachen aber auch, weil sie zu einer besseren Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials beitragen – zu einer Vergrösserung des gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräftepools führen.

Solche betrieblichen Anpassungen sind kostspielig und nicht alle Unternehmen werden sie sich leisten können. Einige Unternehmen werden aufgrund der steigenden Kosten vom Markt verdrängt. Für diese Unternehmen ist dieser Prozess schmerzhaft. Doch der verstärkte Wettbewerb um Arbeitskräfte kann aus volkswirtschaftlicher Sicht positiv sein, wenn er zu einer produktivitätssteigernden Reallokation führt

und Talente von weniger produktiven zu produktiveren Firmen wandern. Zudem zwingt AKM die Unternehmen zu Effizienzsteigerungen, die die Produktivität erhöhen können. Darüber hinaus stärken Lohnerhöhungen die Kaufkraft der Beschäftigten. So kann AKM zu einer Steigerung des gesamtwirtschaftlichen Lohn- und Produktivitätswachstums beitragen.

Es gibt allerdings verschiedene Situationen, in denen AKM volkswirtschaftlich problematisch ist und daher politische Massnahmen zu dessen Reduzierung angezeigt sein können. Diese Situationen hängen mit der zugrunde liegenden Ursache des Mangels zusammen. Erstens ist AKM problematisch, wenn es in einem Arbeitsmarktsegment gleichzeitig eine hohe Arbeitsnachfrage und viele Stellensuchende gibt. Ein solcher AKM, der etwa auf einen qualifikatorischen oder regionalen Mismatch zurückzuführen ist, kann arbeitsmarkt- oder bildungspolitische Massnahmen erforderlich machen, um die beiden Marktseiten besser aufeinander abzustimmen.

Zweitens ist AKM problematisch, wenn die relative Knappheit des Arbeitsangebots nicht auf die Präferenzen der Arbeitnehmenden, sondern auf institutionelle oder regulatorische Hürden, Preis- oder Lohnbindung, Migrationsrestriktionen, fehlende Ausbildungsplätze oder Fehlanreize in Steuer- oder Familienpolitik zurückzuführen ist. Da Unternehmen bei solchen Hürden möglicherweise nur eingeschränkte Möglichkeiten haben, ihren betrieblichen Arbeitskräftebedarf mit verbesserten Lohn- und Arbeitsbedingungen zu decken, können politische Massnahmen angezeigt sein, welche die künstliche oder durch verzerrende Anreize bewirkte Verknappung des Arbeitsangebots verringern und dazu beitragen, dass die Marktmechanismen spielen können.

Drittens kann AKM problematisch sein, wenn er die Innovationsfähigkeit der Unternehmen untergräbt, den Strukturwandel bremst oder die Fähigkeit der Schweiz beeinträchtigt, im internationalen Standortwettbewerb um Investitionen, Forschung und hochqualifizierte Arbeitskräfte mitzuhalten. Ein solcher Mangel kann die Fähigkeit einer Volkswirtschaft einschränken, zentrale Transformationsprozesse wie die Digitalisierung oder die Dekarbonisierung zu bewältigen, und kann sich langfristig negativ auf das Produktivitätswachstum auswirken. Analog zeigt die neuere empirische Literatur das AKM das Potenzial hat, die Versorgungssicherheit der Bevölkerung zu gefährden. Belegt sind die potenziell grossen gesellschaftlichen Kosten des AKM in kritischen Berufen des Gesundheitswesens. Entsprechend zentral sind gezielte Massnahmen zur Bekämpfung des AKM in solch markt- und versorgungskritischen Bereichen.

Literatur

Abbritti, M., & Consolo, A. (2022). Labour market skills, endogenous productivity and business cycles. ECB Working Paper No. 2651. https://doi.org/10.2866/388837

Acemoglu, D. (2010). When does labor scarcity encourage innovation? Journal of Political Economy, 118(6), 1037–1078. https://doi.org/10.1086/658160

Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. In D. Card & O. Ashenfelter (Hrsg.), Handbook of labor economics (Bd. 4, S. 1043–1171). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02410-5

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2017). Secular stagnation? The effect of aging on economic growth in the age of automation. American Economic Review, 107(5), 174–179. https://doi.org/10.1257/aer.p20171101

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. Journal of political economy, 128(6), 2188-2244.

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2022). Demographics and automation. The Review of Economic Studies, 89(1), 1–44. https://doi.org/10.1093/restud/rdab031

Adecco Gruppe Schweiz, & SMM (2024). Fachkräftemangel Index Schweiz 2024. https://www.adeccogroup.com/de-ch/zukunft-der-arbeit/swiss-skills-shortage/swiss-skills-shortage-2024

Aepli, M., Angst, V., Iten, R., Kaiser, H., Lüthi, I., & Schweri, J. (2017). Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung: Schlussbericht. Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO).

Aeppli, C., & Wilmers, N. (2022). Rapid wage growth at the bottom has offset rising US inequality. Proceedings of the National Academy of Sciences, 119(42), e2204305119. https://doi.org/10.1073/pnas.2204305119

Akademien der Wissenschaften Schweiz. (2025). Studie zur Nachwuchsförderung und Erhöhung des Frauenanteils in MINT-Berufen. Swiss Academies Reports, 20(3). https://doi.org/10.5281/zenodo.14713191

Albanesi, S., Olivetti, C., & Petrongolo, B. (2023). Families, labor markets, and policy. In S. Lundberg & A. Voena (Hrsg.), Handbook of the Economics of the Family (Bd. 1, S. 255–326). https://doi.org/10.1016/bs.hefam.2023.01.004

Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S., & Brun, N. (2024). Fachkräftestudie im Sozialbereich. Bericht zuhanden des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich SAVOIRSOCIAL und der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz SASSA. Interface Politikstudien Forschung Beratung.

Ampudia, M., Lombardi, M. J., & Renault, T. (2024). The wage-price pass-through across sectors: Evidence from the euro area (ECB Working Paper No. 2948). European Central Bank. https://doi.org/10.2866/933579

André, C., Gal, P., & Schief, M. (2024). Enhancing productivity and growth in an ageing society: Key mechanisms and policy options (SUERF Policy Brief No. 960). SUERF – The European Money and Finance Forum.

Arce, Ó., Ciccarelli, M., Kornprobst, A., & Montes-Galdón, C. (2024). What caused the euro area post-pandemic inflation? An application of Bernanke and Blanchard (2023) (ECB Occasional Paper No. 343). European Central Bank.

Astinova, D., Duval, R., Hansen, N.-J. H., Park, B., Shibata, I., & Toscani, F. (2024). Dissecting the decline in average hours worked in Europe (IMF Working Paper No. WP/24/2). International Monetary Fund. https://doi.org/10.5089/9798400261183.001

Autor, D. H., Dube, A., & McGrew, A. (2023). The unexpected compression: Competition at work in the low-wage labor market (NBER Working Paper No. 31010; überarbeitet Mai 2024). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w31010

Baccichetto, T., Drulea, A. M., & Nae, A. (2024). Balancing act: Fostering employee well-being during labour shortages in e-commerce logistics. E3S Web of Conferences, 585(06008). https://doi.org/10.1051/e3sconf/202458506008

Bachas, P., Fisher-Post, M. H., Jensen, A., & Zucman, G. (2022). Capital taxation, development, and globalization: Evidence from a macro-historical database (NBER Working Paper No. 29819). https://doi.org/10.3386/w29819

Bächli, M., & Glitz, A. (2024). Immigration, inequality and income taxes (No. 35/24). RF Berlin-CReAM Discussion Paper Series.

Bachmann, A., & Stucki, Y. (2025). Employment outlook in the face of population ageing, SNB Economic Note (2025-07). Schweizerische Nationalbank (SNB).

Baert, S., Cockx, B., Gheyle, N., & Vandamme, C. (2015). Is there less discrimination in occupations where recruitment is difficult? ILR Review, 68(3), 467–500. https://doi.org/10.1177/0019793915570873

BAK Economics. (2020). Volkswirtschaftliches Gesamtmodell für die Analyse zur „Politik der frühen Kindheit".

Ball, L. M. (2014). Long-term damage from the Great Recession in OECD countries. NBER Working Paper No. 20185. National Bureau of Economic Research (NBER). http://www.nber.org/papers/w20185

Bamert, J. (2025). A Free Lunch? How Changing Childcare Defaults Increases Parental Labor Supply. In Essays on Gender Gaps in Educational Choices and the Labor Market (Dissertation). ETH Zürich.

Bardt, H., Grömling, M., Hentze, T., & Puls, T. (2017). Investieren Staat und Unternehmen in Deutschland zu wenig? Bestandsaufnahme und Handlungsbedarf (IW-Analysen Nr. 118). Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

Barlevy, G., Faberman, R. J., Hobijn, B., & Şahin, A. (2024). The shifting reasons for Beveridge curve shifts. Journal of Economic Perspectives, 38(2), 83-106. https://doi.org/10.1257/jep.38.2.83

Barnow, B. S., Trutko, J., & Piatak, J. S. (2013). Occupational labor shortages : Concepts, causes, consequences, and cures. W.E. Upjohn Institute for Employment Research. https://doi.org/10.17848/9780880994132

Basten, C., & Siegenthaler, M. (2013). Do immigrants take or create residents' jobs? Quasi-experimental evidence from Switzerland (KOF Working Paper No. 335). KOF Konjunkturforschungsstelle.

Bauernschuster, S., & Schlotter, M. (2015). Public child care and mothers' labor supply—Evidence from two quasi-experiments. Journal of Public Economics, 123, 1–16. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.12.013

Becker, G. S. (1957). The Economics of Discrimination. University of Chicago Press.

Beerli, A., Fiorin, S., Gulyas, A., Kopp, D., Khoshnama, M., & Siegenthaler, M. (2025b). The role of wages and job benefits in job search: Evidence from a large-scale online field experiment [unveröffentlicht]. KOF Konjunkturforschungsstelle.

Beerli, A., Hofer, A., & Schaede, U. (2025a). Mothers' Labor Force Participation and the Availability of Part-Time Jobs.

Beerli, A., Indergand, R., & Kunz, J. S. (2023). The supply of foreign talent: how skill-biased technology drives the location choice and skills of new immigrants. Journal of Population Economics, 36(2), 681–718.

Beerli, A., Ruffner, J., Siegenthaler, M., & Peri, G. (2021). The abolition of immigration restrictions and the performance of firms and workers: Evidence from Switzerland. American Economic Review, 111(3), 976–1012. https://doi.org/10.1257/aer.20181779

Bellmann, L., & Hübler, O. (2014). The skill shortage in German establishments before, during and after the Great Recession. Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 234(6), 800–828. https://doi.org/10.1515/jbnst-2014-0608

Bertheau, A., Larsen, B., & Zhao, Z. (2023). What makes hiring difficult? Evidence from linked survey-administrative data (NHH Dept. of Economics Discussion Paper No. 20). Norwegian School of Economics. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4660312

Bick, A., Fuchs-Schündeln, N., & Lagakos, D. (2018). How do hours worked vary with income? Cross-country evidence and implications. American Economic Review, 108(1), 170–199. https://doi.org/10.1257/aer.20151720

Blanchard, O. J., Diamond, P., Hall, R. E., & Yellen, J. (1989). The beveridge curve. Brookings Papers on Economic Activity, 1989(1), 1–76. https://doi.org/10.2307/2534495

Blanchard, O., & Galí, J. (2007). Real Wage Rigidities and the New Keynesian Model. Journal of Money, Credit and Banking, 39, 35–65. http://www.jstor.org/stable/4123055

Blinder, A. S. (2007). Offshoring: big deal, or business as usual. Center for Economic Policy Studies, Princeton University.

Blundell, R., & MaCurdy, T. (1999). Labour supply: A review of alternative approaches. In O. Ashenfelter & D. Card (Hrsg.), Handbook of Labor Economics (Bd. 3A, S. 1559–1695). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S1573-4463(99)03008-4

Boeri, T., & van Ours, J. C. (2021). The economics of imperfect labor markets (3. Aufl.). Princeton University Press.

Bolli, T., Oswald-Egg, M. E., & Rageth, L. (2021). Meet the need – the role of vocational education and training for the youth labour market. Kyklos, 74(3), 321–348. https://doi.org/10.1111/kykl.12269

Bolli, T., Schläpfer, J., & Siegenthaler, M. (2015). Wie beeinflusste das Personenfreizügigkeitsabkommen die Migrationsbewegungen in der Schweiz? In K. Abberger et al. (Hrsg.), Der bilaterale Weg – eine ökonomische Bestandesaufnahme (S. 48–97). KOF Konjunkturforschungsstelle

Boppart, T., & Krusell, P. (2020). Labor supply in the past, present, and future: A balanced-growth perspective. Journal of Political Economy, 128(1), 118–157. https://doi.org/10.1086/704071

Borjas, G. J. (2013). The analytics of the wage effect of immigration. IZA Journal of Migration, 2(1). https://doi.org/10.1186/2193-9039-2-22

Borjas, G. J. (2015). Labor economics (7. Aufl.). McGraw-Hill Education.

Börschlein, E.-B., Bossler, M., & Popp, M. (2024). Scarce workers, high wages? IZA Discussion Paper No. 17447. https://doi.org/10.2139/ssrn.5020382

Börsch-Supan, A., Ferrari, I., Pasini, G., & Salerno, L. (2022). The European context: Declining health but rising labor force participation among the middle-aged. In L. F. Berkman & B. C. Truesdale (Hrsg.), Overtime: America's aging workforce and the future of working longer (S. 69–90). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780197512067.003.0004

Bossler, M., & Popp, M. (2024). Labor demand on a tight leash. IZA Discussion Paper No. 16837. IZA – Institute of Labor Economics.

Brandt, P., Mosler, M., & Schaltegger, C. A. (2025). Heiratsstrafe, adieu? Wirtschaftspolitische Auswirkungen des Kompromissvorschlags zur Individualbesteuerung (IWP Policy Papers No. 27). Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität Luzern.

Brülhart, M., Koethenbuerger, M., Krapf, M., Parchet, R., Schmidheiny, K., & Staubli, D. (2023). Competition, harmonization and redistribution: Corporate taxes in Switzerland. NBER Working Paper No. 31830. https://doi.org/10.3386/w31830

Brunow, S., Lösch, S., & Okhrin, O. (2022). Labor market tightness and individual wage growth: Evidence from Germany. Journal for Labour Market Research, 56(1), 16. https://doi.org/10.1186/s12651-022-00322-7

BSS Volkswirtschaftliche Beratung. (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz: Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Buch, T., Fuchs, M., Helm, J., Niebuhr, A., Peters, J. C., & Sieglen, G. (2024). Zunehmende Fachkräfteengpässe – Warum sind ländliche Räume besonders betroffen? Wirtschaftsdienst, 104(5), 323–328. https://doi.org/10.2478/wd-2024-0088

Buchmann, M. (2020). The effect of demographic change on the Swiss labor market: The role of participation rates (WWZ Working Paper No. 2020/10). Universität Basel. https://doi.org/10.5451/unibas-ep77494

Buchs, H., & Buchmann, M. (2017). Job vacancies and unemployment in Switzerland 2006-2014: labor market mismatch and the significance of labor market tightness for unemployment duration. Stellenmarkt-Monitor Schweiz (SMM).

Bundesamt für Gesundheit (BAG). (2025). Umsetzung Pflegeinitiative (Artikel 117b BV).

Bundesamt für Statistik (BFS). (2020). Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020–2050. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/14963221

Bundesamt für Statistik (BFS). (2023a). 2022 wurden in der Schweiz mehr Arbeitsstunden geleistet [Medienmitteilung]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24905935

Bundesamt für Statistik (BFS). (2023b). Measuring Gender Income Gaps in Switzerland. https://www.bfs.admin.ch/asset/en/24131692

Bundesamt für Statistik (BFS). (2024). Ständige Wohnbevölkerung nach Geschlecht und Alter, 1860-2023 [Datensatz]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/px-x-0102030000_101

Bundesamt für Statistik (BFS). (2024a). Erwerbsquote und Erwerbsquoten in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) nach Geschlecht, Nationalität und Alter [Datensatz]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/32011318

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025a). Offene stellen nach ausgewählten wirtschaftsabteilungen und grossregionen [Datensatz]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/33947140

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025b). Erwerbslose gemäss ILO nach geschlecht und grossregionen: Durchschnittliche monats-, quartals- und jahreswerte [Datensatz]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/34027289

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025c). Szenarien für das Bildungssystem: Daten der Grafiken der Publikation [Datensatz]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/33867642

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025d). Szenarien zur Entwicklung der Erwerbsbevölkerung 2025-2055 [Datensatz]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/34969161

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025e). Beschäftigte nach Vollzeitäquivalente und Wirtschaftsabteilungen. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/33947103

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025f). Landesindex der Konsumentenpreise [Datensatz]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/35567125

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025g). Entwicklung der Nominallöhne, Konsumentenpreise und Reallöhne [Datensatz]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/35151831

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025h). In der Schweiz arbeitende Erwerbstätige [Diagramm]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/35467751

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025i). Erwerbstätige (Inlandkonzept) nach Geschlecht, Nationalität und Aufenthaltsstatus. Durchschnittliche Quartals- und Jahreswerte [Datensatz]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/35367457https://www.bfs.admin.ch/asset/de/35367457

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025j). Zeitaufwand für bezahlte und unbezahlte Arbeit: Ständige Wohnbevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren [Diagramm]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/35607528

Bundesgesetz über die Schweizerische Nationalbank (Nationalbankgesetz, NBG), SR 951.11 (Stand: 1. September 2023). https://fedlex.data.admin.ch/eli/cc/2004/221

Burstedde, A., & Schüler, R. M. (2020). Reagieren Löhne in Deutschland auf den Fachkräftemangel? IW-Trends 4(2020), 45–66. https://doi.org/10.2373/1864-810X.20-04-03

Burstedde, A., & Werner, D. (2023). Fachkräftemangel: Keine einfache Lösung durch höhere Löhne (IW-Kurzbericht No.23). Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

Burstedde, A., Kunath, G., & Werner, D. (2023). Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit – kein Widerspruch (IW-Kurzbericht No. 47/2023). Institut der deutschen Wirtschaft.

Cajner, T., Radler, T., Ratner, D., & Vidangos, I. (2017). Racial gaps in labor market outcomes in the last four decades and over the business cycle (FEDS Working Paper No. 2017-071). Board of Governors of the Federal Reserve System. https://doi.org/10.17016/FEDS.2017.071

Carlsson, M., Fumarco, L., & Rooth, D. O. (2018). Ethnic discrimination in hiring, labour market tightness and the business cycle—Evidence from field experiments. Applied Economics, 50(24), 2652–2663. https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1406653

Causa, O., Abendschein, M., Luu, N., Soldani, E., & Soriolo, C. (2022). The post-COVID-19 rise in labour shortages (Working Papers No. 1721). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/e60c2d1c-en

Causa, O., Soldani, E., Nguyen, M., & Tanaka, T. (2024). Labour markets transitions in the greening economy: Structural drivers and the role of policies (OECD Economics Department Working Papers No. 1803). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/d8007e8f-en

Cedefop. (2024). Untangling labour shortages in Europe: Unmet skill demand or bad jobs? (Cedefop Working Paper No. 20). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2801/023297

Cerra, V., Fatás, A., & Saxena, S. C. (2023). Hysteresis and business cycles. Journal of Economic Literature, 61(1), 181–225. https://doi.org/10.1257/jel.20211584

Charmes, J. (2019). The unpaid care work and the labour market: An analysis of time use data based on the latest world compilation of time-use surveys. International Labour Organization.

Chen, S., Igan, D. O., Lee, D. Q., & Mishra, P. (2024). Inflation and labor markets: A bottom-up view (IMF Working Paper No. 220/2024). International Monetary Fund (IMF). https://doi.org/10.5089/9798400291807.001

Clemens, M. A., & Lewis, E. G. (2024). The Effect of Low-Skill Immigration Restrictions on US Firms and Workers: Evidence from a Randomized Lottery (NBER Working Paper No. 30589; überarbeitet). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w30589

Clemens, M. A., Lewis, E. G., & Postel, H. M. (2018). Immigration restrictions as active labor market policy: Evidence from the Mexican Bracero exclusion. American Economic Review, 108(6), 1468–1487. https://doi.org/10.1257/aer.20170765

Colombier, C. (2011). Konjunktur und Wachstum: Eine Betrachtung aus theoretischer Sicht (Working Paper Nr. 16). Eidgenössische Finanzverwaltung.

Consolo, A., & Da Silva, A. D. (2019). The euro area labour market through the lens of the Beveridge curve. ECB Economic Bulletin (4/2019). European Central Bank.

Coraggio, L., Langella, M., Miano, A., Pagano, M., Petterson, M. S., Pezone, V., & Scognamiglio, A. (2024). Mismatch in the 21st Century: an overview (CSEF Working Paper No. 745). https://www.csef.it/WP/wp745.pdf

Cornelissen, T., Distefano, M., Dustmann, C., & Schönberg, U. (2024). The effects of business taxation on local labor markets, firms, and workers' careers (Working Paper).

Cortés, P., & Pan, J. (2023). Children and the remaining gender gaps in the labor market. Journal of Economic Literature, 61(4), 1359–1409. https://doi.org/10.1257/jel.20221549

Cuello, H. (2023). Assessing the Validity of Four-day Week Pilots. European Commission. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC133008

Cullen, Z. B., Koenig, F., & Hoffmann, M. (2025). Wage surging: An analysis of firms' search during hiring difficulties. Arbeiten in Vorbereitung.

Cullen, Z. B., Li, S., & Perez-Truglia, R. (2022). What's my employee worth? The effects of salary benchmarking (NBER Working Paper No. 30570). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w30570

D'Acunto, F., Weber, M., & Yang, S. (2020). Manpower Constraints and Corporate Policies (Working Paper No. 8698). CESifo. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3733272

Dahl, G. B., & Knepper, M. (2023). Age discrimination across the business cycle. American Economic Journal: Economic Policy, 15(4), 75–112. https://doi.org/10.1257/pol.20210169

Dahl, G. B., & Løken, K. V. (2024). Families, public policies, and the labor market. In C. Dustmann & T. LeMieux (Hrsg.), Handbook of Labor Economics (Bd. 5, S. 581–617). https://doi.org/10.1016/bs.heslab.2024.11.009

Dahl, G. B., Løken, K. V., Mogstad, M., & Salvanes, K. V. (2016). What is the case for paid maternity leave? The Review of Economics and Statistics, 98(4), 655–670. https://doi.org/10.1162/REST_a_00602

Davis, S. J., Faberman, R. J., & Haltiwanger, J. C. (2013). The establishment-level behavior of vacancies and hiring. The Quarterly Journal of Economics, 128(2), 581–622. https://doi.org/10.1093/qje/qjt002

de Mooij, R. A., & Ederveen, S. (2003). Taxation and foreign direct investment: A synthesis of empirical research. International Tax and Public Finance, 10(6), 673–693. https://doi.org/10.1023/A:1026329920854

Devereux, M. P., Lockwood, B., & Redoano, M. (2008). Do countries compete over corporate tax rates? Journal of Public Economics, 92(5), 1210–1235. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2007.09.005

Devereux, M. P., Lockwood, B., & Redoano, M. (2008). Do countries compete over corporate tax rates? Journal of Public Economics, 92(5–6), 1210–1235. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2007.09.005

Diamond, P. A. (1982). Aggregate demand management in search equilibrium. Journal of Political Economy, 90(5), 881–894. https://doi.org/10.1086/261099

Dodini, S., Lundborg, P., Løken, K. V., & Willén, A. (2025). The fatal consequences of brain drain (Discussion Paper, No. 09/2025). NHH Department of Economics. https://doi.org/10.2139/ssrn.5201654

Dodini, S., Lundborg, P., Løken, K. V., & Willén, A. (2025). The fatal consequences of brain drain (IZA Discussion Paper No. 17819).

Doornik, B., Igan, D., & Kharroubi, E. (2023). Labour markets: What explains the resilience? BIS Quarterly Review. Bank for International Settlements (BIS).

Draghi, M. (2025). The future of European competitiveness: Part A – A competitiveness strategy for Europe. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2872/1823372

Drante, A. (2021). What is the evidence on taxes and growth? Tax Foundation.

Dustmann, C., Schönberg, U., & Stuhler, J. (2016). The impact of immigration: Why do studies reach such different results? Journal of Economic Perspectives, 30(4), 31–56.

Dustmann, C., Schönberg, U., & Stuhler, J. (2017). Labor supply shocks, native wages, and the adjustment of local employment. The Quarterly Journal of Economics, 132(1), 435–483.

Duval, R. A., Ji, Y., Li, L., Oikonomou, M., Pizzinelli, C., Shibata, I., Sozzi, A., Silvennoinen, K., & Tavares, M. M. (2022). Labor market tightness in advanced economies. International Monetary Fund. https://doi.org/10.5089/9798400204340.006

Ecoplan. (2019). Auswirkungen einer individualbesteuerung: Vergleich verschiedener steuersysteme in der schweiz. Bern.

Eggenberger, C., Janssen, S., & Backes-Gellner, U. (2022). The value of specific skills under shock: High risks and high returns. Labour Economics, 78, 102187. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102187

Ehrenfried, F., & Holzner, C. (2019). Dynamics and endogeneity of firms' recruitment behaviour. Labour Economics, 57, 63–84. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.01.004

Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV). (2025). Steuerbelastungsstatistik [Datensatz]. https://swisstaxcalculator.estv.admin.ch/#/taxburden/income-wealth-tax

Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV). (2025a). Statistiken zur DBST [Datensatz]. https://www.estv.admin.ch/estv/de/home/die-estv/steuerstatistiken-estv/allgemeine-steuerstatistiken/direkte-bundessteuer.html

Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV). (2025b). Steuerrechner [Datensatz]. https://swisstaxcalculator.estv.admin.ch/

Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD). (2022). Erläuternder Bericht zum Bundesgesetz über die Individualbesteuerung [Bericht].

Eissa, N., & Hoynes, H. W. (2006). Behavioral responses to taxes: Lessons from the EITC and labor supply. Tax policy and the economy, 20, 73-110. https://www.jstor.org/stable/20061905

Eurofound. (2021). Tackling labour shortages in EU member states. Publications Office. https://data.europa.eu/doi/10.2806/363602

Europäische Kommission. (2004). Forecasting labour and skills shortages: How can projections better inform labour migration policies? Publications Office of the European Union.

Europäische Kommission. (2020). Analysis of shortage and surplus occupations 2020. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2767/933528

Europäische Kommission. (2023). The impact of demographic change – in a changing environment. Brussels.

Europäische Kommission. (2023a). Flash Eurobarometer 537: SMEs and skills shortages. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2775/171714

Europäische Komission. (2023b). Employment and Social Developments in Europe 2023: Addressing labour shortages and skills gaps in the EU (ESDE Review). Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/webpub/empl/esde-2023/

European Labour Authority (ELA). (2024). EURES: Report on labour shortages and surpluses 2023. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2883/973861

Eurostat. (2024). Population and population change statistics. Statistics Explained. Abgerufen am 25. März 2025, von https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_and_population_change_statistics

Eurostat. (2025). Job vacancy statistics by NACE Rev. 2 activity: quarterly data (from 2001 onwards) [Data set]. Eurostat. https://doi.org/10.2908/jvs_q_nace2

Eymann, A. & Schweri, J. (2016). Qualifikations-Mismatch – Folgen für Erwerbspersonen mit beruflichem und akademischem Abschluss. BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 45(5), 46-49.

Fang, T. (2009). Workplace responses to vacancies and skill shortages in Canada. International Journal of Manpower, 30(4), 326–348. https://doi.org/10.1108/01437720910973034

Faria-e-Castro, M. (2021). The COVID retirement boom. ECONOMIC Synopses. Federal Reserve Bank of St. Louis. http://dx.doi.org/10.20955/es.2021.25

Favre, S. (2011). The impact of immigration on the wage distribution in Switzerland (Working Paper Nr. 22). https://doi.org/10.5167/uzh-51526

Favre, S., Lalive, R., & Zweimüller, J. (2013). Verdrängungseffekte des Freizügigkeitsabkommens Schweiz-EU auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Projektbericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO).

Fehr, E., & Goette, L. (2007). Do workers work more if wages are high? Evidence from a randomized field experiment. American Economic Review, 97(1), 298–317. https://doi.org/10.1257/aer.97.1.298

Feld, L. P., & Heckemeyer, J. H. (2011). FDI and taxation: A meta-study. Journal of Economic Surveys, 25(2), 233–272. https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2010.00674.x

Feld, L. P., & Kirchgässner, G. (2003). The impact of corporate and personal income taxes on the location of firms and on employment: Some panel evidence for the Swiss cantons. Journal of Public Economics, 87(1), 129–155. https://doi.org/10.1016/S0047-2727(01)00175-X

Felder, R., & Sheldon, G. (2024). On measuring labor and job shortage by occupation [Vordruck]. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5437638/v1

Felfe, C., Lechner, M., & Thiemann, P. (2016). After-school care and parents' labor supply. Labour Economics, 42, 64–75. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.06.009

Felfe, C., Lechner, M., & Thiemann, P. (2016). After-school care and parents’ labor supply. Labour Economics, 42, 64–75. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.06.009

Finnish Productivity Board. (2023). Skilled people create productivity: Skills shortage threatens to slow down the effectiveness of R&D investments and productivity growth (Publications of the Ministry of Finance No. 88/2023).

Fisher, I. (1928). The money illusion. Adelphi.

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. Journal of Hospitality Marketing & Management, 31(8), 899–907. https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601

Frey, M., Suri, M. (2025). Bundesgesetz über Arbeitsbedingungen in der Pflege: Vertiefung zur Regulierungsfolgenabschätzung. BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG.

Frey, M., Suri, M., & Voll, D. (2024). RFA Bundesgesetz über Arbeitsbedingungen in der Pflege: Regulierungsfolgenabschätzung. BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG.

Friedrich, B. U., & Hackmann, M. B. (2021). The returns to nursing: Evidence from a parental-leave program. The Review of Economic Studies, 88(5), 2308–2343. https://doi.org/10.1093/restud/rdaa082

Friedrich, B. U., & Zator, M. (2025). Price discovery in labor markets: Why do firms say they cannot find workers? [Working paper].

Frohm, E. (2021). Labour shortages and wage growth (ECB Working Paper No. 2576). European Central Bank. https://doi.org/10.2139/ssrn.3895480

Fuest, C., & Jäger, S. (2024). Höhere Löhne gegen den Fachkräftemangel? Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ).

Fuest, C., & Neumeier, F. (2023). Corporate taxation. Annual Review of Economics, 15, 425–450. https://doi.org/10.1146/annurev-economics-082322-014747

Fuest, C., Peichl, A., & Siegloch, S. (2018). Do higher corporate taxes reduce wages? Micro evidence from Germany. American Economic Review, 108(2), 393–418. https://doi.org/10.1257/aer.20130570

Funk, A. K., & Kaufmann, D. (2022). Do sticky wages matter? New evidence from matched firm-survey and register data. Economica, 89(355), 689–712. https://doi.org/10.1111/ecca.12412

Galaasen, S., Kostøl, A. R., Monras, J., & Vogel, J. (2025). The labor supply curve is upward sloping: The effects of immigrant-induced demand shocks (Upjohn Institute Working Paper No. 25-419). W. E. Upjohn Institute for Employment Research.

Gangl, S., & Huber, M. (2025). From homemakers to breadwinners? How mandatory kindergarten affects maternal labour market outcomes. Journal of Population Economics, 38(2), 1–23. https://doi.org/10.1007/s00148-025-01099-y

Ganzfried, M., & Mäder, G. (2022). Teilzeitarbeit in der Schweiz: Steigende Bedeutung, Herausforderungen und Chancen. Eine Spurensuche in der Literatur und bei ausgewählten Unternehmen. CHESS – Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung. https://doi.org/10.48350/173368

Gerfin, M., & Kaiser, B. (2010). The effects of immigration on wages: An application of the structural skill-cell approach. Swiss Journal of Economics and Statistics, 146(4), 709–739. https://doi.org/10.1007/BF03399334

Gerfin, M., & Leu, R. E. (2003). The Impact of In-Work Benefits on Poverty and Household Labour Supply: A Simulation Study for Switzerland (IZA Discussion Paper No. 762). IZA Institute of Labor Economics.

Gerfin, M., & Leu, R. E. (2007). Evaluating the cost-effectiveness of in-work benefits: A simulation study for Switzerland. German Economic Review, 8(4), 447–467. https://doi.org/10.1111/j.1468-0475.2007.00414.x

Gilmore, O. (2021). The working week in manufacturing since 1820. In OECD (Hrsg.), How was life? Volume II: New perspectives on well-being and global inequality since 1820 (Kap. 3). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/11e27aff-en

Giroud, X., & Rauh, J. D. (2019). State taxation and the reallocation of business activity: Evidence from establishment-level data. Journal of Political Economy, 127(3), 1262–1316. https://doi.org/10.1086/701357

Glitz, A. (2012). The labor market impact of immigration: A quasi-experiment exploiting immigrant location rules in Germany. Journal of Labor Economics, 30(1), 175–213. https://doi.org/10.1086/662143

Golden, L., & Gebreselassie, T. (2007). Overemployment mismatches: The preference for fewer work hours. Monthly Labor Review, 130(4), 18–36.

Gould, E., deCourcy, K., Fast, J., & Zipperer, B. (2025). Strong wage growth for low-wage workers bucks the historic trend. Economic Policy Institute.

Green, A. E., Owen, D., Atfield, G., Baldauf, B., Bramley, G., & Kispeter, E. (2020). Employer decision-making around skill shortages, employee shortages and migration: Literature review.

Greenwood, M. J., & Hunt, G. L. (1984). Migration and interregional employment redistribution in the United States. American Economic Review, 74(5), 957–969.

Griliches, Z. (1969). Capital-skill complementarity. The Review of Economics and Statistics, 51(4), 465–468. https://doi.org/10.2307/1926439

Groiss, M., & Sondermann, D. (2024). Help wanted: The drivers and implications of labour shortages. Applied Economics, 1–15. https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2364102

Grote, G., & Staffelbach, B. (2024). Schweizer HR-Barometer 2024: Sinn und Unsinn in der Arbeit. Universität Luzern, Universität Zürich, ETH Zürich.

Gschwendt, C. (2022). Routine job dynamics in the Swiss labor market. Swiss Journal of Economics and Statistics, 158(1), 24. https://doi.org/10.1186/s41937-022-00103-6

Hall, B. H., Mairesse, J., & Mohnen, P. (2009). Measuring the returns to R&D (NBER Working Paper No. 15622). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w15622

Hamilton, O. S., Jolles, D., & Lordan, G. (2023). Does the tendency for “Quiet Quitting” differ across generations? Evidence from the UK (IZA Discussion Paper No. 16240). IZA Institute of Labor Economics.

Hämmig, O. (2018). Gesundheit von Beschäftigten in Gesundheitsberufen. Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention, Universität Zürich. https://doi.org/10.5167/uzh-168417

Hangartner, D., Kopp, D., & Siegenthaler, M. (2021). Monitoring hiring discrimination through online recruitment platforms. Nature, 589(7843), 572–576. https://doi.org/10.1038/s41586-020-03136-0

Hansen, B. (1970). Excess demand, unemployment, vacancies, and wages. The Quarterly Journal of Economics, 84(1), 1–23. https://doi.org/10.2307/1885985

Hanushek, E. A., Schwerdt, G., Woessmann, L., & Zhang, L. (2017). General education, vocational education, and labor-market outcomes over the lifecycle. Journal of Human Resources, 52(1), 48–87. https://doi.org/10.3368/jhr.52.1.0415-7074R

Havnes, T., & Mogstad, M. (2011). Money for nothing? Universal child care and maternal employment. Journal of Public Economics, 95(11), 1455–1465. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2011.05.016

Hegewisch, A., & Lacarte, V. (2019). Gender inequality, work hours, and the future of work. Institute for Women's Policy Research.

Hellwagner, T., & Weber, E. (2025). Generation Z – noch ein Klischee weniger. IAB-Forum. https://doi.org/10.48720/IAB.FOO.20250217.01

Hoeck, C. P. (2022). Wage effects of labor market tightness (Danmarks Nationalbank Working Paper No. 187). Danmarks Nationalbank.

Hoeckel, K., Field, S., & Grubb, W. N. (2009). OECD Reviews of Vocational Education and Training: A Learning for Jobs Review of Switzerland 2009. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264113985-en

Horbach, J., & Rammer, C. (2020). Labor shortage and innovation (Discussion Paper No. 9/2020). ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. https://doi.org/10.2139/ssrn.3545776

Huberman, M., & Minns, C. (2007). The times they are not changin’: Days and hours of work in Old and New Worlds, 1870–2000. Explorations in Economic History, 44(4), 538–567. https://doi.org/10.1016/j.eeh.2007.03.002

International Monetary Fund. (2024). World Economic Outlook 2024: Policy pivot, rising threats – Kapitel 2: The great tightening: Insights from the recent inflation episode. https://doi.org/10.5089/9798400281150.081

Jalette, P. (2024). Labour shortages: A game changer for industrial relations? Labour and Industry, 34(1), 11–25. https://doi.org/10.1080/10301763.2023.2230953

Jones, C. I. (2022). The end of economic growth? Unintended consequences of a declining population. American Economic Review, 112(11), 3489–3527. https://doi.org/10.1257/aer.20201605

Jordà, Ò., Singh, S. R., & Taylor, A. M. (2024). The long-run effects of monetary policy (Working Paper No. 26666). National Bureau of Economic Research. http://www.nber.org/papers/w26666

Kaiser, B., Möhr, T., & Siegenthaler, M. (2023). Welche stellen sind von fachkräftemangel betroffen? Erkenntnisse aus der analyse der vakanzdauer von stelleninseraten. BSS Volkswirtschaftliche Beratung und KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich. https://doi.org/10.3929/ethz-b-000647736

Keane, M. P. (2011). Labor supply and taxes: A survey. Journal of Economic Literature, 49(4), 961–1075. https://doi.org/10.1257/jel.49.4.961

Keynes, J. M. (1936). The general theory of employment, interest and money. Macmillan.

King, R. G., & Watson, M. W. (1997). Testing long-run neutrality. Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly, 83(3), 69–101. https://ssrn.com/abstract=2129830

Klaeui, J., Kopp, D., Lalive, R., & Siegenthaler, M. (2023). Labor demand and supply across occupational boundaries. Universität Lausanne und ETH Zürich.

Kläui, J., Kopp, D., Lalive, R., & Siegenthaler, M. (2024). Adapting to Scarcity: The Role of Firms in Occupational Transitions [unveröffentlichtes Manuskript].

Kleven, H., Landais, C., Muñoz, M., & Stantcheva, S. (2020). Taxation and migration: Evidence and policy implications. Journal of Economic Perspectives, 34(2), 119–142. https://doi.org/10.1257/jep.34.2.119

Kleven, H., Landais, C., Posch, J., Steinhauer, A., & Zweimüller, J. (2019). Child penalties across countries: Evidence and explanations. AEA Papers and Proceedings, 109, 122–126. https://doi.org/10.1257/pandp.20191078

Kölling, A. (2022). Shortage of skilled labor, unions and the wage premium: A regression analysis with establishment panel data for Germany. Journal of Labor Research, 43(2), 239–259. https://doi.org/10.1007/s12122-022-09334-1

Konjunkturforschungsstelle (KOF). (2025). Konjunkturumfrage. https://ts-explorer.kof.ethz.ch

Kopp, D. (2020). Essays on Recruitment and Layoffs in the Swiss Labor Market [Dissertation]. ETH Zürich. https://doi.org/10.3929/ethz-b-000457913

Kopp, D. (2024). Do recruiters penalize men who prefer low hours? Evidence from online labor market data (IZA Discussion Paper No. 16845). Institute of Labor Economics.

Kopp, D. (2024). Ist ein hoher Anteil an Teilzeitarbeit Ausdruck von Reichtum? Die Volkswirtschaft.

Korber, M., & Oesch, D. (2019). Vocational versus general education: Employment and earnings over the life course in Switzerland. Advances in Life Course Research, 40, 1-13.

Kotschy, R., & Bloom, D. E. (2023). Population aging and economic growth: From demographic dividend to demographic drag? (NBER Working Paper No. 31585). https://doi.org/10.3386/w31585

Krapf, M., & Staubli, D. (2025). Regional variations in corporate tax responsiveness: Evidence from Switzerland. European Economic Review, 171, 104891. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2024.104891

Krapf, M., Roth, A., & Slotwinski, M. (2020). The effect of childcare on parental earnings trajectories (CESifo Working Paper No. 8764). https://doi.org/10.2139/ssrn.3748965

Lachowska, M., Mas, A., Saggio, R., & Woodbury, S. A. (2023). Work hours mismatch. NBER Working Paper No. 31205. https://doi.org/10.3386/w31205

Le Barbanchon, T., Ronchi, M., & Sauvagnat, J. (2023). Hiring difficulties and firm growth (CEPR Discussion Paper No. 17891). https://doi.org/10.2139/ssrn.4105264

Leonard, D., Swap, W., & Barton, G. (2014). What's lost when experts retire. Harvard Business Review.

Leutert, J., Scheufele, R., & Schön, S. (2025). Wage-price pass-through in Switzerland (Working Paper No. 06/2025). Swiss National Bank.

Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. Journal of International Business Studies, 40(6), 901–925. https://doi.org/10.1057/jibs.2008.92

Lewis, E. G. (2013). Immigration and production technology. Annual Review of Economics, 5, 165–191. https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080612-134132

Linckh, C., Muehlemann, S., & Pfeifer, H. (2024). Beggars cannot be choosers: The effect of labor market tightness on hiring standards, wages, and hiring costs. Universität Zürich.

Lipowski, C. (2024). No teens, no tech: How shortages of young workers hinder firm technology investments (CESifo Working Paper No. 11471).

Ljungqvist, A., & Smolyansky, M. (2018). To cut or not to cut? On the impact of corporate taxes on employment and income. Finance and Economics Discussion Series, 2016(6), 1–60. https://doi.org/10.17016/FEDS.2016.006

Lobsiger, M. & Liechti, D. (2021). Berufsaustritte und Bestand von Gesundheitspersonal in der Schweiz: Eine Analyse auf Basis der Strukturerhebungen 2016–2018 (Obsan Bericht 01/2021). Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.

Lobsiger, M., & Rutzer, C. (2021a). Jobs with green potential in Switzerland: Demand and possible skills shortages (WWZ Working Paper No. 01/2021). University of Basel, Center of Business and Economics (WWZ).

Lobsiger, M., & Rutzer, C. (2021b). Green potential of Europe's labour force: Relative share and possible skills imbalances [WWZ Working Paper, Nr. 04/2021]. Universität Basel. https://doi.org/10.5451/unibas-ep81382

Lombardi, M. J., Riggi, M., & Viviano, E. (2023). Workers' bargaining power and the Phillips curve: A micro–macro analysis. Journal of the European Economic Association, 21(5), 1905–1943. https://doi.org/10.1093/jeea/jvad016

Lucas, R. E. (1996). Nobel Lecture: Monetary Neutrality. Journal of Political Economy, 104(4), 661–682. http://www.jstor.org/stable/2138880

Lyons, H., Taylor, A., & Green, A. (2020). Rising to the UK's skills challenges (Research Paper No. 06/2020). Industrial Strategy Council.

Maestas, N., Mullen, K. J., Powell, D., von Wachter, T., & Wenger, J. B. (2023). The value of working conditions in the United States and implications for the structure of wages. American Economic Review, 113(7), 2007–2047. https://doi.org/10.1257/aer.20190846

Mandach, J. von, & Wellershoff, K. W. (2024). Geldpolitik in der Sackgasse. W&P Current Perspectives, 65.

Marinescu, I., & Rathelot, R. (2018). Mismatch unemployment and the geography of job search. American Economic Journal: Macroeconomics, 10(3), 42-70. https://doi.org/10.1257/mac.20160312

Marinescu, I., & Wolthoff, R. (2020). Opening the black box of the matching function: The power of words. Journal of Labor Economics, 38(2), 535-568. https://doi.org/10.1086/705903

Markov, N. (2025, Februar). Swiss don't need to go negative. Pictet Asset Management.

Martellini, P., & Menzio, G. (2021). Jacks of all trades and masters of one: Declining search frictions and unequal growth. American Economic Review: Insights, 3(3), 339-352. https://doi.org/10.1257/aeri.20200576

Martínez, I. Z. (2022). Mobility responses to the establishment of a residential tax haven: Evidence from Switzerland. Journal of Urban Economics, 129, 103441. https://doi.org/10.1016/j.jue.2022.103441

Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. American Economic Review, 107(12), 3722–3759. https://doi.org/10.1257/aer.20161500

Masch, C. (2022). Location factors in corporate location decisions: Is the relevance of soft factors really increasing?. Raumforschung und Raumordnung/Spatial Research and Planning, 80(4), 465-478. https://doi.org/10.14512/rur.100

McAllister, S. (2025). How is Gen Z changing the workplace? Zurich Insurance Group.

McBride, W. (2012). What is the evidence on taxes and growth? (Tax Foundation Special Report No. 207). Tax Foundation.

Mergele, L., Kaiser, B., Wehrli, D., Schönleitner, T., Föllmi, R., & Siegenthaler, M. (2024). Die langfristige Entwicklung von Arbeit, Freizeit und Produktivität in der Schweiz (Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 45). Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Mertens, K., & Ravn, M. O. (2013). The dynamic effects of personal and corporate income tax changes in the United States. American Economic Review, 103(4), 1212–1247. https://doi.org/10.1257/aer.103.4.1212

Modestino, A. S., Shoag, D., & Ballance, J. (2016). Downskilling: changes in employer skill requirements over the business cycle. Labour Economics, 41, 333-347. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.05.010

Modestino, A. S., Shoag, D., & Ballance, J. (2020). Upskilling: Do employers demand greater skill when workers are plentiful? The Review of Economics and Statistics, 102(4), 793–805. https://doi.org/10.1162/rest_a_00835

Moretti, E. (2010). Local multipliers. American Economic Review, 100(2), 373–377. https://doi.org/10.1257/aer.100.2.373

Morissette, R. (2022). Employer responses to labour shortages. Economic and Social Reports, 2(7). https://doi.org/10.25318/36280001202200700001-eng

Morris, D., Vanino, E., & Corradini, C. (2020). Effect of regional skill gaps and skill shortages on firm productivity. Environment and Planning A: Economy and Space, 52(5), 933–952. https://doi.org/10.1177/0308518X19889634

Mortensen, D. T. (1982). The matching process as a noncooperative bargaining game. In J. J. McCall (Hrsg.), The economics of information and uncertainty (S. 233–258). University of Chicago Press. https://www.nber.org/chapters/c4437

Mortensen, D. T., & Pissarides, C. A. (1994). Job Creation and Job Destruction in the Theory of Unemployment. The Review of Economic Studies, 61(3), 397–415. https://doi.org/10.2307/2297896

Mueller, A. I., Osterwalder, D., Zweimüller, J., & Kettemann, A. (2024). Vacancy durations and entry wages: Evidence from linked vacancy–employer–employee data. Review of Economic Studies, 91(3), 1807–1841. https://doi.org/10.1093/restud/rdad051

Mühlemann, S., & Strupler-Leiser, M. (2018). Hiring costs and labor market tightness. Labour Economics, 52, 122–131. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.04.010

Muth, R. F. (1971). Migration: Chicken or egg? Southern Economic Journal, 37(3), 295–306. https://www.jstor.org/stable/1056181

Neumark, D. (2018). Experimental research on labor market discrimination. Journal of Economic Literature, 56(3), 799–866. https://doi.org/10.1257/jel.20161309

Nordhaus, W. D. (2007). Two centuries of productivity growth in computing. The Journal of Economic History, 67(1), 128–159. https://doi.org/10.1017/S0022050707000058

OECD. (2023). What is the best country for global talents in the OECD? OECD Publishing.

OECD. (2024a). OECD economic surveys: Switzerland 2024. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/070d119b-en

OECD. (2024b). Society at a Glance 2024: OECD Social Indicators. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/918d8db3-en

OECD (2024c), OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2, No. 116, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/d8814e8b-en

OECD. (n.d.). Ageing and employment. OECD. Abgerufen am 20. Februar 2025, von https://www.oecd.org/en/topics/ageing-and-employment.html

OECD. (n.d.). OECD Family Database. OECD. Abgerufen am 20. Februar 2025, von https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-family-database.html

Oswald-Egg, M. E., & Renold, U. (2021). No experience, no employment: The effect of vocational education and training work experience on labour market outcomes after higher education. Economics of Education Review, 80, 102065. https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2020.102065

Oswald-Egg, M. E., & Siegenthaler, M. (2023). Train drain? Access to foreign workers and firms' provision of training. Labour Economics, 85, 102436. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102436

Parchet, R. (2019). Are local tax rates strategic complements or strategic substitutes? American Economic Journal: Economic Policy, 11(2), 189–224. https://doi.org/10.1257/pol.20150206

Paule-Paludkiewicz, H. (2024). Right to work part-time increases mothers' labour income. VoxEU Column. Centre for Economic Policy Research.

Peterhans, A. (2022, August 6). Jetzt kommt der Teilzeitboom bei jungen, kinderlosen Männern an. SonntagsZeitung.

Pisani, N., & Ricart, J. E. (2008). Offshoring and the global sourcing of talent: understanding the new frontier of internationalization.

Pissarides, C. A. (1985). Short-run equilibrium dynamics of unemployment, vacancies, and real wages. American Economic Review, 75(4), 676–690. https://www.jstor.org/stable/1821347

Pissarides, C. A. (2000). Equilibrium unemployment theory. MIT press.

Pizzinelli, C., & Shibata, I. (2023). Has COVID-19 induced labor market mismatch? Evidence from the US and the UK. Labour Economics, 81, 102329. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102329

Pölderl, C., Gerber, M., & Probst, J. (2023). Benötigen KMU Weiterbildungsberatung? Wenn ja, welche? Transfer: Berufsbildung in Forschung und Praxis.

Privett, C. (2011, 21. Januar). Primary reason for offshoring jobs is shortage of skilled workers. Phys.org.

Rinawi, M., & Backes-Gellner, U. (2021). Labour market transitions after layoffs: the role of occupational skills. Oxford Economic Papers, 73(1), 76–97. https://doi.org/10.1093/oep/gpz064

Roller, M., & Schmidheiny, K. (2015). Effective tax rates and effective progressivity in a fiscally decentralized country (CESifo Working Paper No. 5834). CESifo.

Rosen, S. (1986). The theory of equalizing differences. In O. C. Ashenfelter & R. Layard (Hrsg.), Handbook of Labor Economics (Bd. 1, S. 641–692). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S1573-4463(86)01015-5

Schaller, D., Hennrich, J., & Wohlrabe, K. (2025). The ifo Human Resources Survey (CESifo Working Paper No. 11638). CESifo. https://doi.org/10.2139/ssrn.5116202

Schaltegger, C. A., Somogyi, F., & Sturm, J.-E. (2011). Tax competition and income sorting: Evidence from the Zurich metropolitan area. European Journal of Political Economy, 27(3), 455–470. https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2011.01.004

Schlenker, O. (2024). The deadly consequences of labor scarcity: Evidence from hospitals (Working Paper Series No. 42). University of Konstanz. https://doi.org/10.48787/kops/352-2-1ii51x0tstwlz2

Schmidheiny, K., & Slotwinski, M. (2018). Tax-induced mobility: Evidence from a foreigners' tax scheme in Switzerland. Journal of Public Economics, 167, 293–324. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2018.04.002

Schöchli, H. (2024, 12. Oktober). Schweiz soll die Einwanderung durch Wechselkurspolitik steuern: «Ich glaube nicht, dass eine solch hohe Zuwanderung langfristig auf Akzeptanz stösst». Neue Zürcher Zeitung. https://www.nzz.ch/wirtschaft/boris-zuercher-schweiz-soll-einwanderung-durch-wechselkurspolitik-steuern-ld.1852098

Schultheiss, T., & Backes-Gellner, U. (2023). Different degrees of skill obsolescence across hard and soft skills and the role of lifelong learning for labor market outcomes. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 62(3), 257–287. https://doi.org/10.1111/irel.12325

Schwabel, D. (2014), Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study. [Online]

Schweizerischer Bundesrat. (2024a). Gesamtschau zur Förderung des inländischen Arbeitskräftepotenzials (Umsetzung Art. 121a BV). https://www.news.admin.ch/de/nsb?id=100377

Schweizerischer Bundesrat. (2024b). Lagebericht zur Schweizer Volkswirtschaft 2024. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Schweizerische Bundesrat. (2024c). Bundesratsbeschluss über das Ergebnis der Volksabstimmung vom 3. März 2024. Bundesblatt, 996. https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2024/996/de

Schweizerischer Bundesrat. (2025). Nachwuchsförderung und Erhöhung des Frauenanteils in MINT-Berufen: Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats 22.3878 der WBK-N vom 30. Juni 2022.

Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF). (2023). Bildungsbericht Schweiz 2023.

SECO, BFM, BFS & BSV. (2013). Auswirkungen der Personenfreizügigkeit auf den Schweizer Arbeitsmarkt: 9. Bericht des Observatoriums zum Freizügigkeitsabkommen Schweiz–EU. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Shapiro, C., & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. The American Economic Review, 74(3), 433–444. http://www.jstor.org/stable/1804018

Sheldon, G., & Cueni, D. (2011). Arbeitsmarktintegration von EU/EFTA-Bürgerinnen und Bürgern in der Schweiz (WWZ Forschungsbericht No. 04/2011). Universität Basel.

Siegenthaler, M., Graff, M., & Mannino, M. (2016). Characteristics and drivers of the Swiss “job miracle”. Review of Economics, 67(1), 53–89. https://doi.org/10.1515/roe-2015-1005

Signorelli, S. (2020). Too constrained to grow: Analysis of firms’ response to the alleviation of skill shortages (PSE Working Paper No. 62/2020). Paris School of Economics.

Soldani, E., Causa, O., Luu, N., & Abendschein, M. (2022). The post-COVID rise in labour shortages across OECD countries. VoxEU CEPR Policy Portal.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). (2022). Berufsbildung in der Schweiz: Fakten und Zahlen 2022. https://edudoc.ch/record/224770

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). (2023). Berufsorientierte Weiterbildung aus Sicht der OdA.

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (2023). Indikatorensystem Arbeitskräftesituation: Methodische Grundlagen und Ergebnisse (Grundlagen für die Wirtschaftspolitik No. 40).

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (2024a). 20. Bericht des Observatoriums zum Freizügigkeitsabkommen Schweiz – EU: Auswirkungen der Personenfreizügigkeit auf Arbeitsmarkt und Sozialleistungen.

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (2024b). Volkswirtschaftliche Bedeutung der Auslandsinvestitionen der Schweiz.

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (2025). Quartalsdaten Bruttoinlandprodukt [Datensatz]. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/bip-quartalsschaetzungen-/daten.html

Stansbury, A., & Summers, L. H. (2020). The declining worker power hypothesis: An explanation for the recent evolution of the American economy (NBER Working Paper No. 27193). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w27193

Stalder, P. (2010). Free migration between the EU and Switzerland: impacts on the Swiss economy and implications for monetary policy. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, *146*(4), 821-874.

Stern, S., Iten, R., Schwab, S., Felfe, C., Lechner, M., & Thiemann, P. (2013). Familienergänzende Kinderbetreuung und Gleichstellung: Schlussbericht. Schweizerischer Nationalfonds NFP 60.

Suárez Serrato, J. C., & Zidar, O. (2016). Who benefits from state corporate tax cuts? A local labor markets approach with heterogeneous firms. American Economic Review, 106(9), 2582–2624. https://doi.org/10.1257/aer.20141702

Sull, D., & Sull, C. (2023). The Real Issues Driving the Nursing Crisis. MIT Sloan management review.

Suri, M., Frey, M., Wüest, A., & Morlok, M. (2020). Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus (Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 13). Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

SwissHoldings. (2009). Headquarter-Standort Schweiz im globalen Wettbewerb: Die Konkurrenz schläft nicht – gezielte Verbesserungen drängen sich auf.

swissstaffing. (2025). Finding the balance between Gen Z and 50+: Making companies attractive to all generations [White Paper].

Tang, J., & Wang, W. (2005). Product market competition, skill shortages and productivity: Evidence from Canadian manufacturing firms. Journal of Productivity Analysis, 23(3), 317–339. https://doi.org/10.1007/s11123-005-2213-y

Taylor, J. B. (1993). Discretion versus policy rules in practice. Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, 39, 195–214. https://doi.org/10.1016/0167-2231(93)90009-L

Tiebout, C. M. (1956). A pure theory of local expenditures. Journal of Political Economy, 64(5), 416–424. https://www.jstor.org/stable/1826343

Tinbergen, J. (1974). Substitution of graduate by other labour. Kyklos: International Review for Social Sciences, 27(2), 217–226. https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1974.tb01903.x

Torrejón Pérez, S., Fernández-Macías, E., González Vázquez, I., & Marqués Perales, I. (2024). The working times they are a-changing: Trends in six EU countries (1992–2022) (JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology No. 04/2024).

Trede, I., Grønning, M., Pregaldini, D., Kriesi, I., Schweri, J. & Baumeler, C. (2017). Fachfrau/Fachmann Gesundheit - Traumjob oder Zwischenstopp? Neue Resultate zu den Berufs- und Bildungsverläufen der Lehrabsolventinnen und -absolventen. Zollikofen, Bern: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB und OdASanté.

UNESCO (2024). Global education monitoring report 2024, gender report: technology on her terms. https://doi.org/10.54676/WVCF2762

Vollmer, M. (2015). Determining labour shortages and the need for labour migration in Germany: Focus-study by the German National Contact Point for the European Migration Network (EMN) (Working Paper No. 64). Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), Deutschland.

Wasserman, M. (2023). Hours constraints, occupational choice, and gender: Evidence from medical residents. The Review of Economic Studies, 90(3), 1535–1568. https://doi.org/10.1093/restud/rdac042

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. Society, 10(2), 384-398. https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464

Weaver, A. (2022). Who has trouble hiring? Evidence from a national IT survey. ILR Review, 75(3), 608–637. https://doi.org/10.1177/0019793920985261

Weder, R., & Kägi, W. (2021). Umbau der Schweiz in eine" Grüne Wirtschaft": Herausforderungen für den Arbeitsmarkt.

Wegmüller, C. (2013). Auswirkungen der Personenfreizügigkeit Schweiz-EU auf die Löhne von Niedrig-qualifizierten (Baslerschriften zur europäischen Integration No. 103). Universität Basel.

Wiswall, M., & Zafar, B. (2018). Preference for the workplace, investment in human capital, and gender. The Quarterly Journal of Economics, 133(1), 457–507. https://doi.org/10.1093/qje/qjx035

Zanetti, A. (2007). Do Wages Lead Inflation? Swiss Evidence. Swiss Journal of Economics and Statistics, 143(1), 67–92. https://doi.org/10.1007/BF03399234

Zaranko, B., Sanford, N. J., Kelly, E., Rafferty, A. M., Bird, J., Mercuri, L., Sigsworth, J., Wells, M., & Propper, C. (2022). Nurse staffing and inpatient mortality in the English National Health Service: A retrospective longitudinal study. BMJ Quality & Safety, 32(5), 254–263. https://doi.org/10.1136/bmjqs-2022-015291

Zidar, O. M. (2019). Tax cuts for whom? Heterogeneous effects of income tax changes on growth and employment. Journal of Political Economy, 127(3), 1437–1472. https://doi.org/10.1086/701424

Ziegler, L. (2024). Labor market tightness and hiring outcomes (Manuskript in Vorbereitung). University of Vienna.

Zúñiga, F., Favez, L., Ausserhofer, D., Mabire, C., Serdaly, C., Simon, M., Baumann, S., Blatter, C., Damas, M., Kindlimann, A., Oeri, A., Oliveira, L., Renner, A., Ribaut, J., & Baumgartner-Violand, S. (2021). SHURP 2018 – Schlussbericht. Personal und Pflegequalität in Pflegeinstitutionen in der Deutschschweiz und Romandie. Universität Basel.

Zwysen, W. (2024). Labour shortages, job quality and workers' bargaining power: A European quantitative analysis (Working Paper No. 11/2024). European Trade Union Institute. https://doi.org/10.2139/ssrn.4975409

Anhang A Theoretische Grundlagen

Laut der Definition in Kapitel 2.1.1 besteht ein AKM, wenn die Arbeitsnachfrage das Arbeitsangebot in einem Arbeitsmarktsegment bei den vorherrschenden Arbeitsbedingungen übersteigt. Ein zentrales Element dieser Definition ist, dass auch Arbeitsmarktsegmente von AKM geprägt sind, in denen zwar genügend Stellensuchende nach Arbeit suchen, aber diese nicht die relevanten Qualifikationen aufweisen. Denn das Arbeitsangebot wird als die Zahl an qualifizierten, für Arbeit verfügbaren Arbeitskräfte verstanden. Ein weiteres Charakteristikum ist, dass AKM nicht zwingend als ein anhaltendes Marktungleichgewicht betrachtet wird, wie dies andere Autoren vorschlagen. Gemäss der obigen Definition führen auch kurzfristige Ungleichgewichte – etwa Konjunkturschwankungen – zu einem Mangel.[52] Als Folge ist AKM analytisch isomorph zum Konzept der Arbeitsmarktanspannung (labor market tightness): AKM ist eine Situation hoher Arbeitsmarktanspannung, in denen es Unternehmen schwerfällt, ihre offenen Stellen zu besetzen bzw. ihr Personal zu halten. Ein weiteres Charakteristikum dieser Definition von AKM ist, dass Arbeitsbedingungen (insbesondere die Löhne) als gegeben betrachtet werden. Mangelsituationen entstehen also, wenn sich die Arbeitsbedingungen trotz Mangelerscheinungen nicht vollständig an Marktungleichgewichte anpassen. Insofern ist AKM eng verknüpft mit dem Konzept imperfekter Arbeitsmärkte (Boeri & van Ours, 2021) – Arbeitsmärkte also, in denen im Unterschied zur Idealsituation eines perfekten Arbeitsmarktes Marktungleichgewichte auch persistent sein können.

Um das von uns verwendete Konzept des AKM zu präzisieren, kann das klassische Angebot-Nachfrage-Modell des Arbeitsmarkts verwendet werden. Abbildung 2.1.A zeigt ein so genanntes Hansen-Diagramm (Hansen, 1970). Sinkt der Lohn im betrachteten Arbeitsmarktsegment, so möchten weniger Personen beschäftigt sein – das Arbeitsangebot sinkt – und Unternehmen möchten mehr Personen beschäftigen – die Arbeitsnachfrage steigt. Unter den Modellannahmen eines perfekten Arbeitsmarktes bringt der Lohn Angebot und Nachfrage in Übereinstimmung: Knappheit führt zu höheren Löhnen und unattraktive Arbeitsbedingungen werden durch finanzielle Anreize kompensiert (Rosen, 1986). Beim Lohn, der sich im perfekten Wettbewerb ergibt – dem Gleichgewichtslohn w^* – stimmt Angebot und Nachfrage überein.

Tatsächlich sind Arbeitsmärkte aber imperfekt. So führen Suchfriktionen wie Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten, begrenzte geografische und berufliche Mobilität der Jobsuchenden oder Informationsdefizite dazu, dass die Situation der Vollbeschäftigung b^* nicht oder zumindest nicht sofort erreicht werden kann. In Abbildung 2.1.A werden diese Friktionen mit der EE-Kurve dargestellt. Durch Suchfriktionen entsteht Arbeitslosigkeit U: Selbst wenn der Lohn w^* beträgt und aufgrund der Arbeitsangebotskurve b^* Personen bereit wären zu arbeiten, ist die Zahl der Personen, die effektiv eine Stelle haben, kleiner.

Zudem kann es Situationen geben, in denen der Lohnmechanismus den Ausgleich zwischen den beiden Arbeitsmarktseiten nicht herbeiführt. In diesem Fall kann es zu AKM gemäss Definition des letzten Kapitels kommen, falls der effektive Lohn in einem Arbeitsmarktsegment unter dem Gleichgewichtslohn w^* liegt. Im Fall des Lohnes w^t beispielsweise herrscht ein Marktgleichgewicht mit Beschäftigung b^t, in

[52] Andere Autoren betrachten einen Mangel hingegen nur dann als gegeben, wenn dieser struktureller Natur ist. So ist AKM für Barnow et al. (2013) ein *anhaltendes* Marktungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage, bei dem die Zahl der nachgefragten Arbeitskräfte das Angebot an verfügbaren Arbeitskräften übersteigt, welche bereit sind, zu einem bestimmten Lohn und zu bestimmten Arbeitsbedingungen an einem bestimmten Ort und zu einem bestimmten Zeitpunkt zu arbeiten.

welchem es gleichzeitig Arbeitslosigkeit U und offene Stellen V gibt. Da die Arbeitsnachfrage das Arbeitsangebot übersteigt herrscht AKM gemäss obiger Definition. In dieser Situation können die Unternehmen nicht alle ihre offenen Stellen besetzen – sie verspüren Rekrutierungsschwierigkeiten und einen Mangel an qualifizierten Bewerbern.

Diese Betrachtungen werfen die Frage auf, warum es Arbeitsmarktsegmente gibt, in denen die Löhne unter dem Gleichgewichtslohn im perfekten Wettbewerb liegen und den Ausgleich zwischen Arbeitsmarktungleichgewichten nicht herbeiführen (vgl. auch den Abschnitt zu den Löhnen in Abschnitt 2.2.52.2.5). In dieser Hinsicht ist es hilfreich, die kurze Frist von der langen Frist zu unterscheiden. Kurzfristig sind Löhne oft aus verschiedenen Gründen rigide und passen sich nur langsam an eine Veränderung der Arbeitsnachfrage an. Daher kann es zu vorübergehenden, oft konjunkturell begründetem AKM kommen, der sich längerfristig durch Lohnanpassungen ans Arbeitsmarktungleichgewicht auswächst.

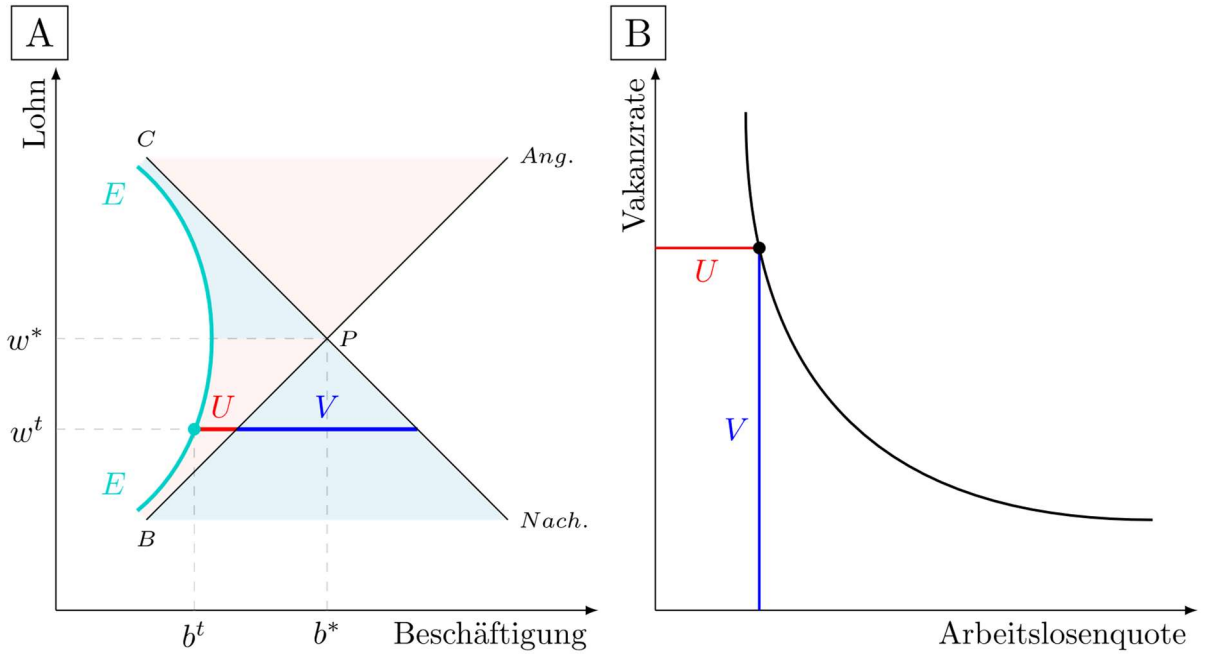


Abbildung A. 1: Panel A: Hansen-Diagramm (blaue Flächen markieren Vakanzen und rote die Menge arbeitsloser Personen). Panel B: Beveridge-Kurve.

Darüber hinaus kann es aber auch zu strukturellen, längerfristig andauernden Marktungleichgewichten kommen. So kann demografischer Wandel, ein schlecht austariertes Bildungssystem oder restriktive Migrationspolitik dazu führen, dass das Arbeitsangebot gesamtwirtschaftlich nicht ausreicht, um die (allenfalls stark und schnell steigende) Arbeitsnachfrage in gewissen Segmenten zu bedienen. Ein weiterer, in der Forschung nicht abschliessend beleuchteter Grund dürfte sein, dass das Arbeitsangebot auch längerfristig nur in recht bescheidenem Ausmass auf Unterschiede in der Bezahlung zwischen verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten reagiert: Arbeitskräfte sind trotz Bezahlungsunterschieden möglicherweise nicht zu einem Berufs-, Branchen- oder Regionenwechsel bereit oder sie weisen die nötigen Fähigkeiten nicht auf, um einen solchen Wechsel zu vollziehen. Dies schränkt die Möglichkeit der Arbeitsnachfrage ein, mit höheren Löhnen zusätzliches Personal anzuziehen.

Um den Zusammenhang zwischen unserem AKM-Konzept und dem Konzept der Arbeitsmarktanspannung (*labor market tightness*) zu klären, ist die so genannte Beveridge-Kurve hilfreich (Blanchard et al., 1989; Consolo, 2019). Bewegt man sich in der Abbildung 2.1.A entlang der EE-Kurve und trägt die jeweiligen Kombinationen von Arbeitslosigkeit U und offenen Stellen V in Abbildung 2.1.B ein, so wird

eine negative Beziehung ersichtlich[53]: Die Position *auf* der Beveridge-Kurve gibt an, wie angespannt der Arbeitsmarkt ist: Eine hohe Arbeitsmarktanspannung tritt in Boomphasen auf und ist durch vergleichsweise viele offene Stellen pro arbeitslose Person gekennzeichnet – ein AKM gemäss obiger Definition. *Verschiebungen der Kurve* weg vom oder zum Ursprung deuten hingegen auf strukturelle Veränderungen der Effizienz des Matchings der beiden Marktseiten hin. So könnte ein Anstieg der Zahl offener Stellen bei gleichzeitigem Anstieg der Arbeitslosenzahl darauf hindeuten, dass die Stellen nicht dort geschaffen werden, wo sich die Arbeitslosen befinden (zunehmender regionaler Mismatch). Eine sinkende Effizienz des Matchings kann eine Ursache von AKM sein.

Anhang B Altersstruktur und Wachstum offene Stellen

Die Folgende Auswertung umfasst nahezu alle Stelleninserate, die auf Jobplattformen und Unternehmenswebsites zwischen dem 1. Januar 2018 und dem 30. Oktober 2024 in der Schweiz ausgeschrieben wurden. Gesammelt und aufbereitet wurden die Inserate von der Firma x28. Die Abdeckung beträgt dabei über 70% aller offenen Stellen und über 90% aller ausgeschriebenen offenen Stellen in der Schweiz (vgl. Bannert et al., 2022). Um die Altersstruktur zu untersuchen, wird der Anteil Arbeitnehmende über 60 Jahre anhand gepoolter Strukturerhebungsdaten der Jahre 2018 bis 2020 des BFS pro Berufsuntergruppe bzw. Branche und Grossregion berechnet. Die Analyse umfasst einerseits die Wirtschaftsbranchen in der Schweiz nach Grossregionen. Diese sind nach der NOGA-2008 Kodierung des BFS definiert. Andererseits zoomt sie in die verschiedenen Berufsuntergruppen (3-Steller nach CH-ISCO-19 Nomenklatur).

Abbildung B. 1 zeigt den Anteil der über 60-jährigen Erwerbstätigen nach Grossregionen und Abbildung B. 2 den Anteil nach Wirtschaftsbranche gemäss den Daten der gepoolten Strukturerhebungen 2018-2020.

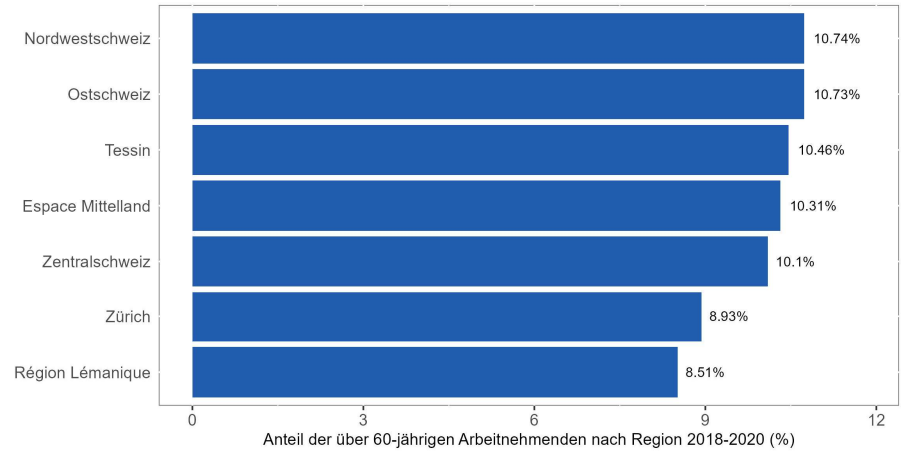


Abbildung B. 1: Anteil älterer Arbeitnehmende nach Grossregion.

[53] Wie in Abbildung 2.1.A dargestellt, nähert sich die EE-Kurve der BP-PC Linie, je weiter der Lohn vom Gleichgewichtslohn abweicht. Denn die Wahrscheinlichkeit einer Einstellung nimmt trotz Suchfriktionen mit der Anzahl offener Stellen zu.

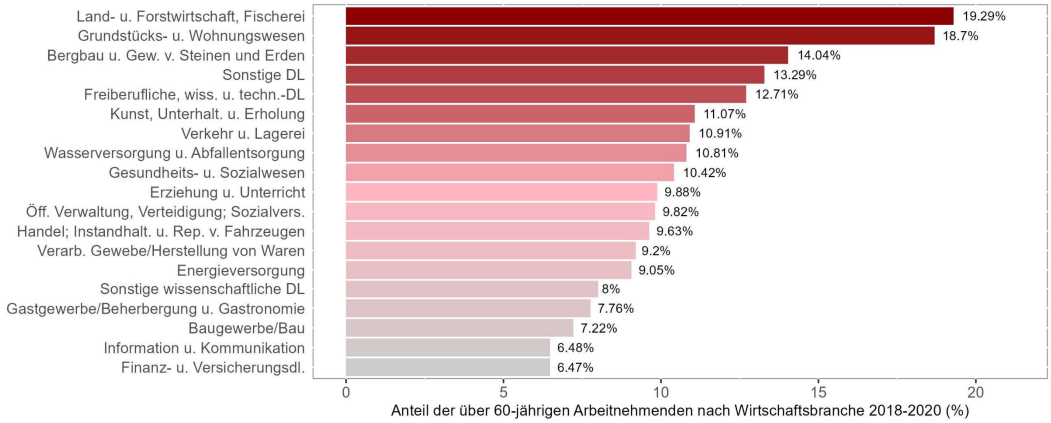


Abbildung B. 2: Anteil älterer Arbeitnehmende nach Wirtschaftsbranche

Analysiert man die Strukturerhebungszahlen nach ISCO-CH-19 Berufsuntergruppen (Abbildung B. 3) zeigt sich, dass Berufe wie Landwirt*innen (22.7% der Arbeitskräfte über 60 Jahre), Künstler*innen (21.4%), Geschäftsführer*innen (19.2%), Ärzt*innen (18.8%) und Hochschullehrer*innen (18.3%) besonders von Alterung betroffen sind, während Software Fachkräfte (nur ca. 5% ältere Arbeitnehmende), Hilfsarbeiter*innen im Bau (5%) oder Pflegefachkräfte (2.8%) eine deutlich jüngere Altersstruktur aufweisen.

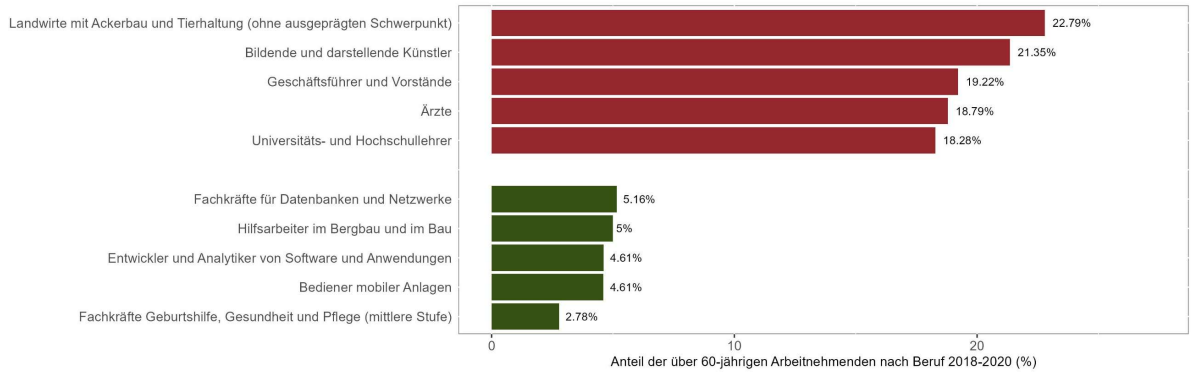


Abbildung B. 3: Berufe mit dem höchsten bzw. tiefsten Anteil der Arbeitnehmenden über 60 Jahre

Wir verwenden eine einfache, grössengewichtete Regression um den Zusammenhang zwischen dem Anteil älterer Arbeitnehmender und dem Anstieg offener Stellen in Abbildung 2.4 im Haupttext zu quantifizieren. Diese Analyse zeigt, dass über die gesamte Schweiz hinweg ein Anstieg des Anteils der Erwerbstätigen ab 60 Jahren um einen Prozentpunkt mit durchschnittlich 1.2 Prozentpunkten höherem Stellenwachstum verbunden ist.

Dieselbe Analyse lässt sich auch für Berufsuntergruppen nach ISCO-CH-19 Kodierung des BFS machen. In Abbildung B. 4 sieht man rechts die Berufe, die besonders vom demografischen Wandel betroffen sind und oben diejenigen mit vielen offenen Stellen. Auch hier ist der Zusammenhang positiv, wenn auch weniger stark als bei den Wirtschaftsbranchen: Ein Anstieg um 1 Prozentpunkt im Anteil der über 60-Jährigen ist mit einem Anstieg um 0.7 Prozentpunkte im Stellenwachstum assoziiert. Stark von der Alterung betroffen und gleichzeitig ein hohes Stellenwachstum (oben rechts) weisen Berufe wie Ärzt*innen, Holzbearbeiter- und Möbeltischler*innen, Gärtner- und Ackerbauer*innen, Kraftzeugfahrer*innen oder Hilfsarbeitskräfte in der Land- und Forstwirtschaft auf. Junge Berufe bei denen der Arbeitsmarkt gesättigt ist (unten links) sind Köche, Coiffeurs und Kosmetiker*innen sowie Softwareentwickler*innen. Es gibt jedoch auch Berufe wie Fachkräfte Geburtshilfe, Gesundheit und Pflege bei denen trotz sehr junger Altersstruktur viel Personal gesucht wird (oben links). Und ausserdem stark von Alterung betroffene Berufsgruppen mit einem geringen Anstieg oder sogar Rückgang in den offenen Stellen (unten rechts), wie beispielsweise Journalist*innen, Autor*innen und diverse Führungskräfte.

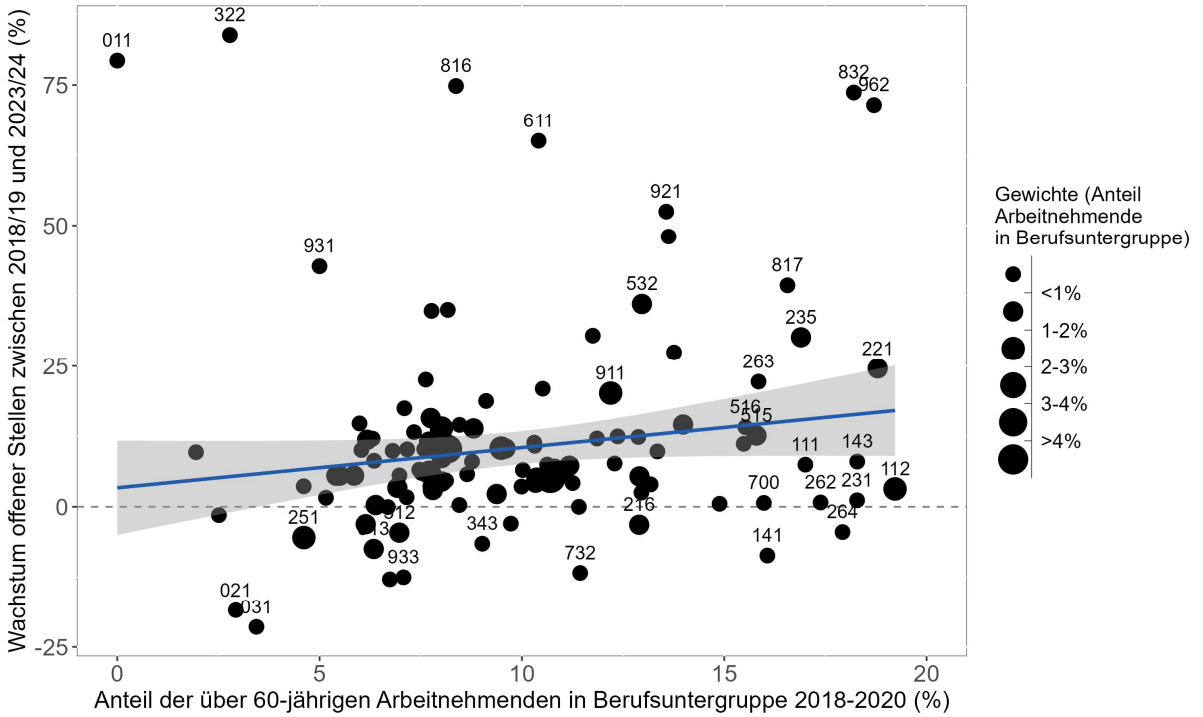


Abbildung B. 4: Alter und Vakanzentwicklung nach Berufsuntergruppen in der Schweiz

Wirtschaftsaktivitäten sind nach CH-ISCO-19 definiert. Die Punkte sind mit Anteil Erwerbstätigen pro Beruf gewichtet.

Anhang C Bevölkerungs-entwicklung

Demografie

Das BFS prognostiziert für die Schweiz bis 2055 ein Bevölkerungswachstum von rund 9.0 auf 10.5 Millionen Personen (vgl. Abbildung C 1, linke Grafik). Ab etwa 2035 wird dieses Wachstum gemäss Referenzszenario vollständig migrationsbedingt sein (vgl. rechte Grafik).

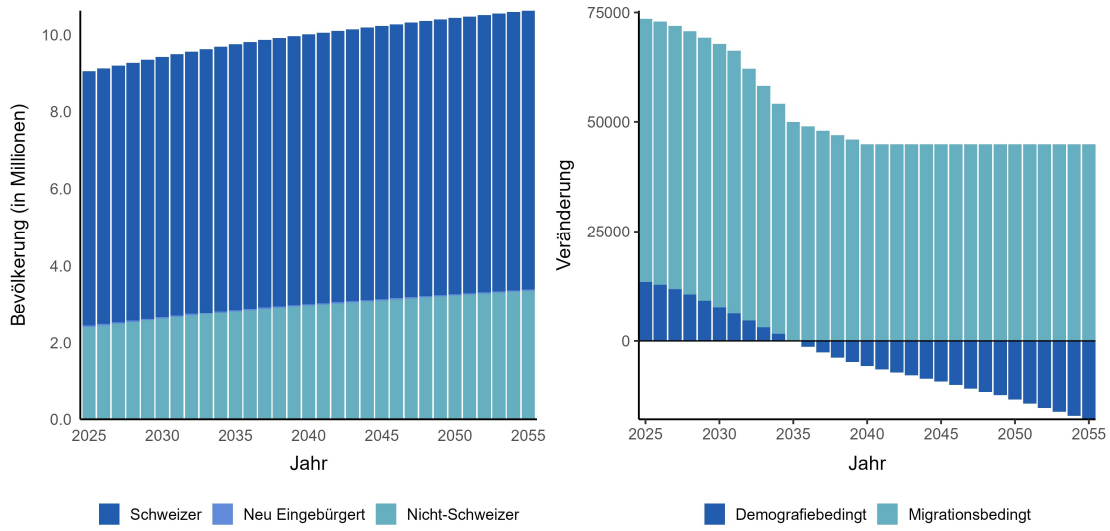


Abbildung C 1: Demografische Projektionen der Schweiz (BFS-Referenzszenario, 2025–2055)

Weiter verändert sich die Altersstruktur deutlich: Die Zahl der über 65-Jährigen steigt bis 2055 um rund 50% auf 2.7 Millionen. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung wächst von 20% auf 25.5%, während jener der 20- bis 64-Jährigen von 60.7% auf 56.7% sinkt. Der Altersquotient erhöht sich von 32.9 auf 44.9. Alle Szenarien zeigen eine deutliche Alterung der Bevölkerung.

Erwerbsbevölkerung

Auch die Entwicklung der Erwerbsbevölkerung wurde im Rahmen der BFS-Szenarien prognostiziert. Gemäss Referenzszenario wächst die Zahl der Erwerbspersonen bis 2055 um rund 11.5% auf 5.85 Millionen. Trotz dieses Anstiegs sinkt die Erwerbsquote der Gesamtbevölkerung aufgrund der Alterung – insbesondere jener der 15-Jährigen und Älteren – um 3.2 Prozentpunkte auf 64.4%. Die kumulierte Veränderung der Erwerbsbevölkerung ist in Abbildung 0.6 dargestellt.

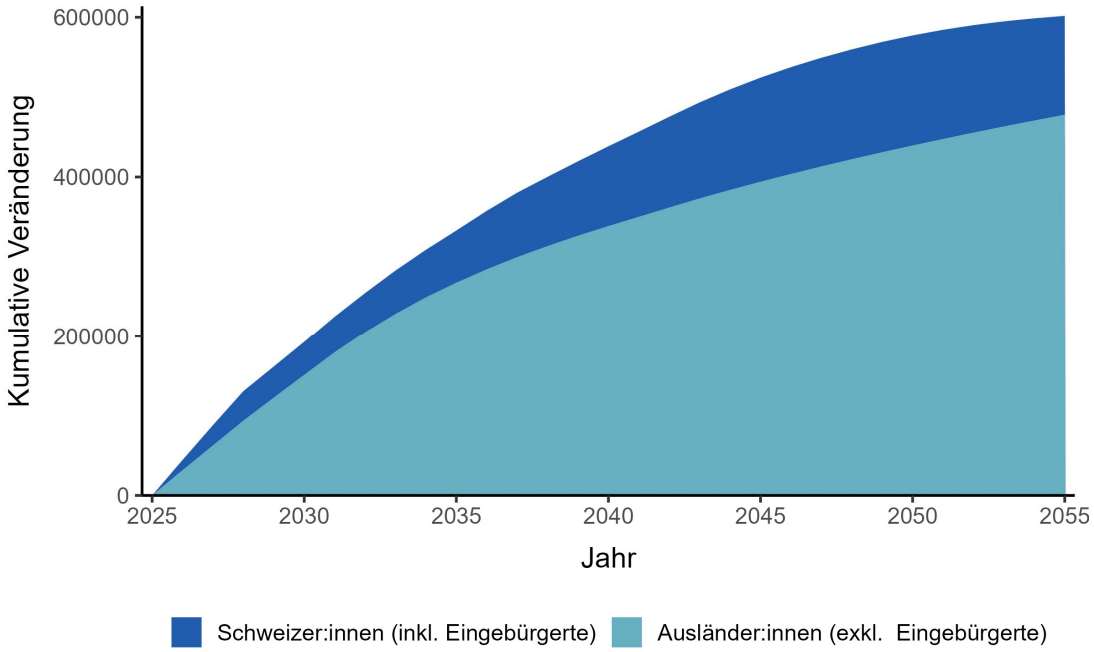


Abbildung C 2: Projektion der kumulierten Veränderung der Erwerbstätigen (BFS-Referenzszenario, 2025–2055)

Anhang D Die Lohneffekte von Arbeitskräftemangel

Hier werden empirische Studien zum Einfluss von AKM auf die Lohnhöhe aufgelistet. Insgesamt suggeriert die wissenschaftliche Evidenz, dass AKM zwar zu höheren Löhnen führen kann, der Effekt jedoch meist moderat ausfällt.

Studie	Region	Zeitraum	AKM-Mass	Effektgrösse	Bemerkung
Börschlein et al. (2024)	Deutschland	2012 - 2022	Vakanzen (V) / Stellensuchende (U)	Verdoppelung führt zu +0.4% bis +1.1% Lohn	AKM erklärt 7% bis 19% des realen Lohnwachstums. Effekte sind besonders stark für Neueinstellungen und untere Lohnsegmente
Hoeck (2022)	Dänemark	2013 - 2018	Firmenspezifische V/U Verhältnisse	Verdoppelung führt zu +1% bis +2% Lohn	Betrachtet man einen Zeitraum von 5 Jahren, so steigen die Effekte auf das 1.3- bis 2.5-Fache.
Groiss & Sondermann (2023)	Europa	2012 - 2022	Umfragebasierter AKM-Index von 1 bis 10	Stufenanstieg führt zu +1.4% Lohnwachstum	
Barbanchon et al. (2024)	Frankreich	2010 - 2017	Kombination aus Rekrutierungserfolg und -dauer	Anstieg um eine Standardabweichung führt zu +6.1% Lohn	Die Effekte von AKM unterscheiden sich zwischen Neueinstellungen und der bestehenden Belegschaft. Die Löhne neuer Mitarbeitenden steigen bei AKM, jedoch nicht bei niedriger Vermittlungseffizienz. Die Löhne der bestehenden Belegschaft steigen in beiden Fällen.
Mueller et al. (2024)	Österreich	1997 - 2014	Vakanzdauer	+1% Vakanzdauer führt zu -0.07% bis -0.21% Einstiegslohn	Höhere Löhne verkürzen demnach die Vakanzdauer. Die aggregierten Effekte auf das Lohnniveau bleiben jedoch begrenzt.
Morissette (2022)	USA	2022	Unternehmensumfragen	Erwartete Engpässe führen zu +2.5% mehr Lohn	

Aeppli und Wilmers (2022) zeigen für die USA, dass die Löhne in schlecht bezahlten, von AKM betroffenen Berufen überdurchschnittlich stiegen.

In den USA zeigen Autor et al. (2024), dass der angespannte Arbeitsmarkt nach der Pandemie zu einer deutlichen Lohnkompression geführt hat. Junge, geringqualifizierte Beschäftigte verzeichneten überdurchschnittliche Lohnzuwächse. Die gestiegenen Jobwechselraten deuten auf eine höhere Sensitivität gegenüber Löhnen hin, was auf eine abnehmende Marktmacht der Arbeitgeber schliessen lässt. Entscheidend ist, dass sich die Lohnkompression vollständig durch Lohnzuwächse bei Jobwechseln erklären lässt, nicht durch Lohnerhöhungen innerhalb desselben Arbeitsplatzes.

Während sich in Europa nur ein schwacher Zusammenhang zwischen AKM und Einstiegslöhnen feststellen lässt (Mueller et al., 2024), deuten US-Daten auf deutlich stärkere Effekte hin (Marinescu & Wolthoff, 2022). Ein zentraler Grund für diese Heterogenität liegt im institutionellen Kontext: In nicht-gewerkschaftlich organisierten Arbeitsmarktsegmenten steigen die Löhne bei AKM tendenziell stärker, bleiben jedoch unter dem Niveau tariflich vereinbarter Löhne (Kölling, 2022; Jalette, 2024).

Anhang E Weitere Statistiken zu den Umfrageteilnehmenden

Grössenklasse:	S	M	L	
Branchengruppe	Ziehungswahrscheinlichkeiten (in %)			Anzahl Unternehmen in der Stichprobe
Verarbeitendes Gewerbe	12.5	54.6	100.0	2'313
Bau	10.7	70.3	100.0	1'475
Distributive Dienstleistungen	9.0	59.2	100.0	2'764
Wirtschaftliche Dienstleistungen	6.6	44.1	100.0	2'996
Persönliche Dienstleistungen	15.6	73.2	100.0	2'452

Tabelle E. 1: Ziehungswahrscheinlichkeit innerhalb der Schichten nach Branchengruppe und Grössenklasse (in %) und Anzahl der Unternehmen in der Stichprobe nach Branchengruppe

		P25	Median	P75	Arithm. Mittel	N
Aktuell	Anzahl Mitarbeitende	23	72	185	376	1'624
	Anzahl VZÄ	20	58	156	317	1'584
	Frauenanteil (%)	15	37	60	39	1'577
	Anteil ü55-Jährige (%)	13	20	30	24	1'573
Vor 2 Jahren	Anzahl Mitarbeitende	23	69	170	311	1'574
	Anzahl VZÄ	20	55	137	257	1'506
Vor 5 Jahren	Anzahl Mitarbeitende	23	65	155	295	1'533
	Anzahl VZÄ	20	54	131	250	1'445
	Frauenanteil (%)	14	35	60	38	1'538
	Anteil ü55-Jährige (%)	12	20	30	23	1'532
Lohnkostenanteil an Gesamtkosten (%)		30	46	65	47	1'277

Tabelle E. 2: Unternehmensgrössen gemäss eigenen Angaben

Die Tabelle zeigt die eigenen Grössenangaben der Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt, vor 2 Jahren und vor 5 Jahren. Für den aktuellen Zeitpunkt und vor 5 Jahren werden zudem die Anteile der Frauen respektive der über 55-jährigen Mitarbeitenden in Prozent der gesamten Belegschaft der Unternehmen gezeigt. In der untersten Reihe bezieht sich der Lohnkostenanteil in Prozent der Gesamtkosten des Unternehmens auf die Gegenwart. Die Spalten zeigen die statistische Verteilung der Anzahl Mitarbeitenden bzw. Prozentanteile: v.l.n.r. das 25%-, 50%- und 75%-Perzentil, der arithmetische Mittelwert und die totale Anzahl Antworten (Unternehmen). Die Statistiken sind ungewichtet.

Anteile (%) Umsatzrentabilität pro Branche	Negativ (Verlust)	0% bis 3%	Über 3% bis 7%	Über 7% bis 15%	Über 15% bis 25%	Über 25%	Non-Profit-Organisation	Keine Antwort
Verarbeitendes Gewerbe	11.7 (10.3)	12.5 (12.1)	15.3 (14.2)	19.1 (17.6)	4.0 (6.7)	1.1 (1.5)	0.0 (0.0)	36.3 (37.6)
Anteile ohne KA	18.4 (16.5)	19.6 (19.4)	24.0 (22.8)	30.0 (28.2)	6.3 (10.7)	1.7 (2.4)	0.0 (0.0)	
Bau	9.1 (6.5)	19.0 (19.9)	26.1 (26.9)	21.2 (18.9)	2.9 (2.5)	0.2 (1.0)	0.0 (0.0)	21.6 (24.4)
Anteile ohne KA	11.6 (8.6)	24.2 (26.3)	33.3 (35.5)	27.0 (25.0)	3.7 (3.3)	0.2 (1.3)	0.0 (0.0)	
Distributive Dienstleistungen	10.9 (11.0)	19.3 (19.4)	20.7 (20.2)	10.0 (11.0)	5.0 (4.0)	2.1 (2.3)	0.0 (0.3)	32.0 (31.8)
Anteile ohne KA	16.0 (16.1)	28.4 (28.4)	30.4 (29.7)	14.7 (16.1)	7.4 (5.9)	3.0 (3.4)	0.1 (0.4)	
Wirtschaftliche Dienstleistungen	6.7 (4.8)	15.4 (11.4)	14.1 (14.1)	24.5 (19.9)	8.2 (6.6)	3.8 (5.0)	1.2 (3.4)	26.2 (34.7)
Anteile ohne KA	9.1 (7.3)	20.8 (17.5)	19.1 (21.5)	33.2 (30.5)	11.1 (10.2)	5.1 (7.7)	1.6 (5.3)	
Persönliche Dienstleistungen	9.3 (10.5)	13.0 (10.3)	11.1 (11.1)	6.1 (6.2)	0.8 (0.8)	0.0 (0.0)	36.2 (38.1)	23.6 (23.0)
Anteile ohne KA	12.2 (13.7)	16.9 (13.3)	14.5 (14.4)	7.9 (8.1)	1.1 (1.1)	0.0 (0.0)	47.3 (49.5)	

Tabelle E. 3: Umsatzrenditen der Unternehmen pro Branchengruppe (gewichtet und ungewichtet)

Die Tabelle zeigt die Anteile der Unternehmen (in Prozent) in den verschiedenen Umsatzrenditeklassen pro Branchegruppe in den Reihen. Die Umsatzrenditeklassen basieren auf den eigenen Angaben der Unternehmen zu ihrer Umsatzrentabilität im Geschäftsjahr 2024 (EBIT, Betriebsergebnis vor Steuern und Zinsen, in Prozent des Gesamtumsatzes). Jeweils die erste Reihe innerhalb derselben Branchengruppe zeigt die Antwortanteile, wenn die Nichtantworten mitgezählt werden, jeweils die zweite Reihe zeigt die Antwortanteile, wenn die Nichtantworten nicht berücksichtigt werden. Die Antwortanteile sind nach Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten Branchengruppe und Grössenklasse gewichtet. In Klammern sind die ungewichteten Antwortanteile.

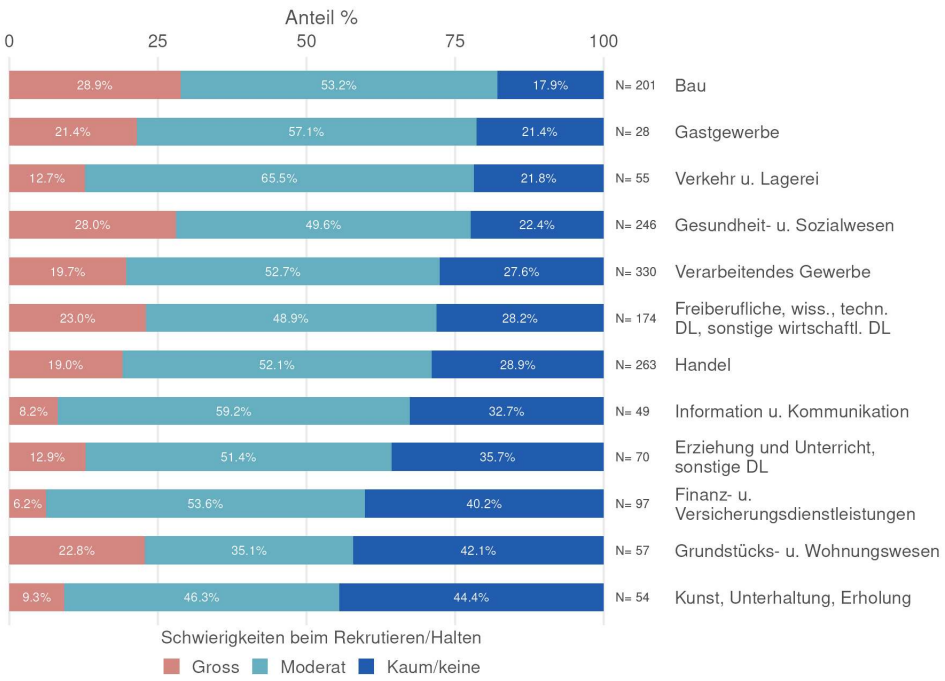
Anteile (%) Exportanteil pro Branche	0-4%	5-33%	34-66%	67-100%	Keine Antwort
Verarbeitendes Gewerbe	48.1 (33.9)	15.6 (15.5)	9.4 (10.3)	19.1 (29.4)	7.8 (10.9)
Anteile ohne KA	52.1 (38.1)	16.9 (17.3)	10.2 (11.6)	20.7 (33.0)	
Bau	92.7 (91.0)	0.4 (2.0)	0.9 (0.5)	1.7 (1.0)	4.3 (5.5)
Anteile ohne KA	96.9 (96.3)	0.4 (2.1)	0.9 (0.5)	1.8 (1.1)	
Distributive Dienstleistungen	78.0 (78.3)	8.4 (7.5)	1.6 (2.6)	5.3 (3.2)	6.6 (8.4)
Anteile ohne KA	83.5 (85.5)	9.0 (8.2)	1.7 (2.8)	5.7 (3.5)	
Wirtschaftliche Dienstleistungen	76.5 (75.1)	10.4 (7.7)	3.0 (3.7)	6.2 (4.5)	3.9 (9.0)
Anteile ohne KA	79.6 (82.5)	10.9 (8.5)	3.1 (4.1)	6.5 (5.0)	
Persönliche Dienstleistungen	81.8 (84.3)	4.9 (3.0)	2.9 (1.9)	0.7 (0.5)	9.7 (10.3)

Anteile (%) Exportanteil pro Branche	0-4%	5-33%	34-66%	67-100%	Keine Antwort
Anteile ohne KA	90.6 (94.0)	5.4 (3.3)	3.2 (2.1)	0.8 (0.6)	

Tabelle E. 4: Exportanteile der Unternehmen pro Branchengruppe (gewichtet und ungewichtet)

Die Tabelle zeigt die Anteile der Unternehmen (in Prozent) in den verschiedenen Exportklassen pro Branchegruppe in den Reihen. Die Exportklassen basieren auf den Exportanteilen in Prozent des Gesamtumsatzes. Jeweils die erste Reihe innerhalb derselben Branchengruppe zeigt die Antwortanteile, wenn die Nichtantworten mitgezählt werden, jeweils die zweite Reihe zeigt die Antwortanteile, wenn die Nichtantworten nicht berücksichtigt werden. Die Antwortanteile sind nach *Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten Branchengruppe und Grössenklasse* gewichtet. In Klammern sind die ungewichteten *Antwortanteile*.

Anhang F Weitere Umfrageresultate



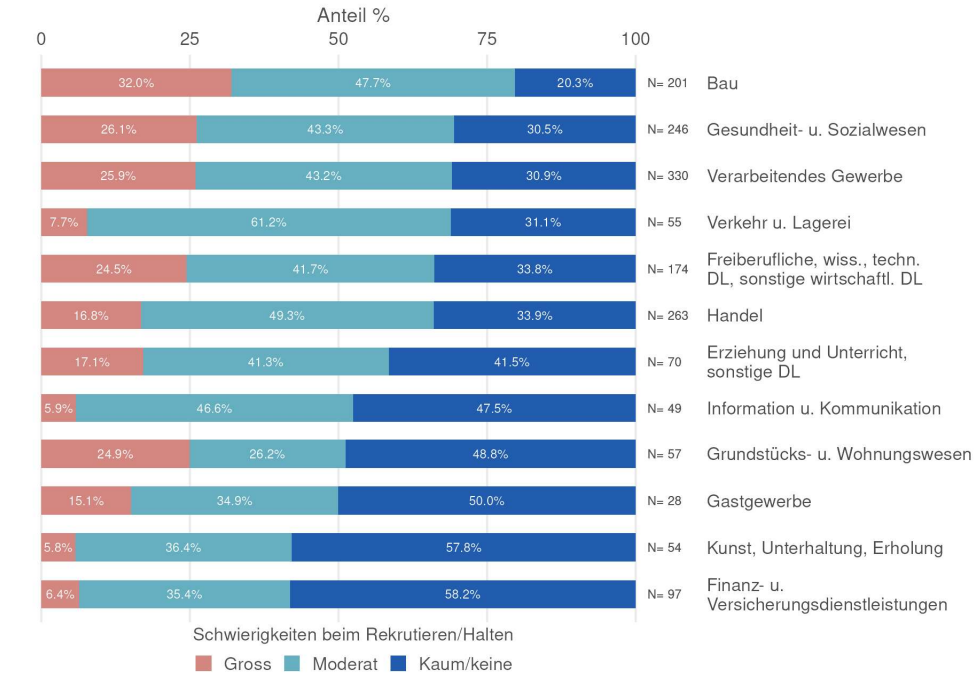


Abbildung F. 1: Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel nach Branchen

Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage: «Hatte Ihr Unternehmen in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten, Arbeitskräfte zu rekrutieren oder zu halten?». Die Antwortoptionen sind v.l.n.r. «Ja, grosse Schwierigkeiten», «Ja, moderate Schwierigkeiten» und «Nein, keine oder kaum Schwierigkeiten». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Branche an. Die Branchen sind durch die folgenden NOGA-Buchstaben in Klammern definiert: «Verarbeitendes Gewerbe» (C); «Bau» (F); «Handel» (G); «Verkehr und Lagerei» (H); «Gastgewerbe» (I); «Information und Kommunikation» (J); «Finanz- und Versicherungsdienstleistungen» (K); «Grundstücks- u. Wohnungswesen» (L); «Freiberufliche, wissenschaftliche, technische Dienstleistungen und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen» (M, N); «Erziehung und Unterricht, sonstige Dienstleistungen» (P, S); «Gesundheit- und Sozialwesen» (Q); «Kunst, Unterhaltung, Erholung» (R). Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in der unteren Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).

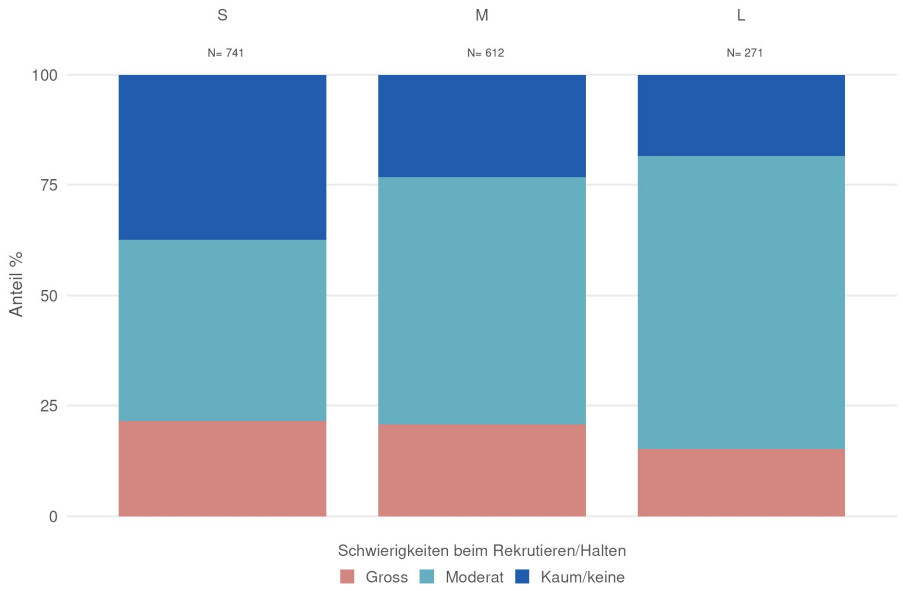
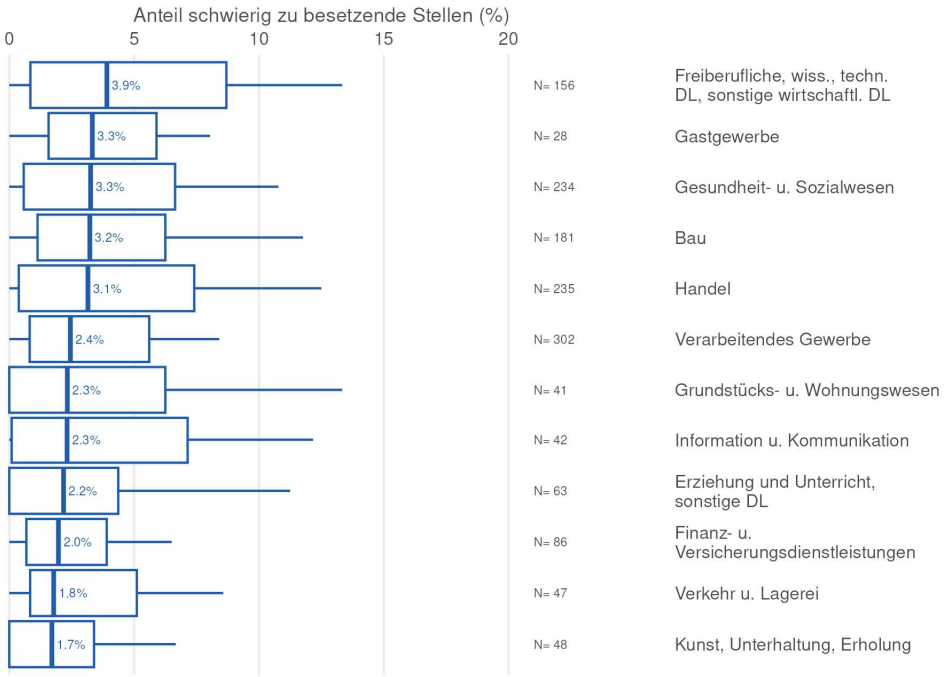


Abbildung F. 2: Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel nach Grössenklassen

Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage: «Hatte Ihr Unternehmen in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten, Arbeitskräfte zu rekrutieren oder zu halten?». Die Antwortoptionen sind v.l.n.r. «Ja, grosse Schwierigkeiten», «Ja, moderate Schwierigkeiten» und «Nein, keine oder kaum Schwierigkeiten». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Grössenklasse an. Die Grössenklassen der Unternehmen sind «S»: 3-49 Vollzeitäquivalente; «M»: 50-249 Vollzeitäquivalente; «L»: mind. 250 Vollzeitäquivalente. Die in der Abbildung gezeigten Antwortanteile sind gewichtet nach Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten Branchengruppe und Grössenklasse.



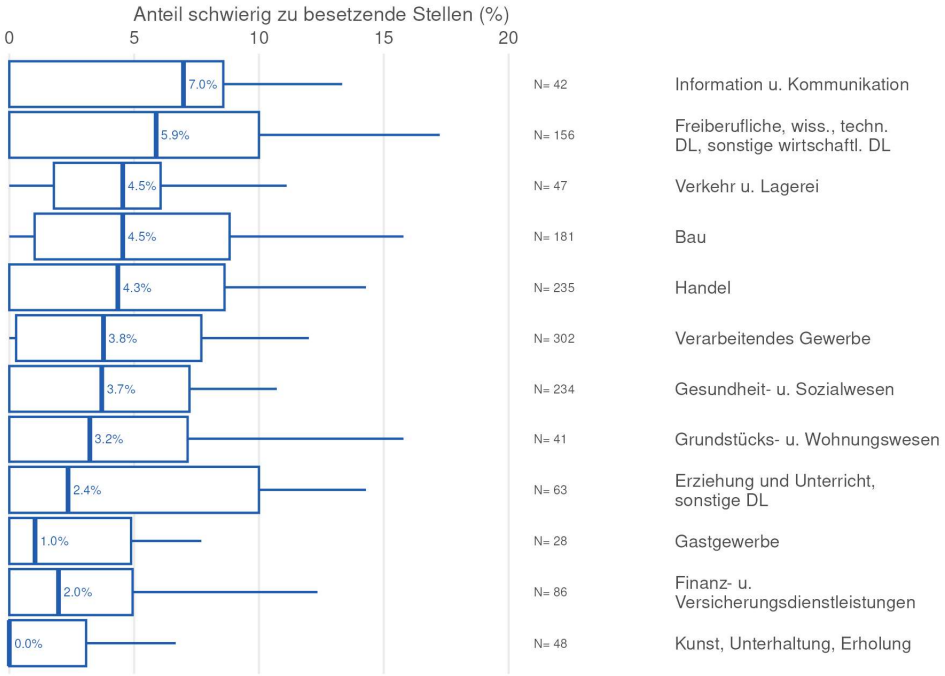


Abbildung F. 3: Anteil schwierig zu besetzender Stellen nach Branchen

Die Abbildung zeigt die Anzahl der offenen Stellen, die in den vergangenen 24 Monaten schwierig zu besetzen waren, relativ zur gesamten Belegschaft und der Anzahl offenen Stellen. Diese Relation wurde aus den Angaben zu zwei separaten Fragen berechnet. Zur statistischen Verteilung dieses Masses wird v.l.n.r. das 10%-, 25%- (linker

Rand der Box), 50%- (Median, innerhalb der Box), 75%- (rechter Rand der Box) und 90%-Perzentil gezeigt. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Branche an. Die Branchen sind definiert wie in Unterschrift zu Abbildung F. 1 beschrieben. Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in der unteren Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).

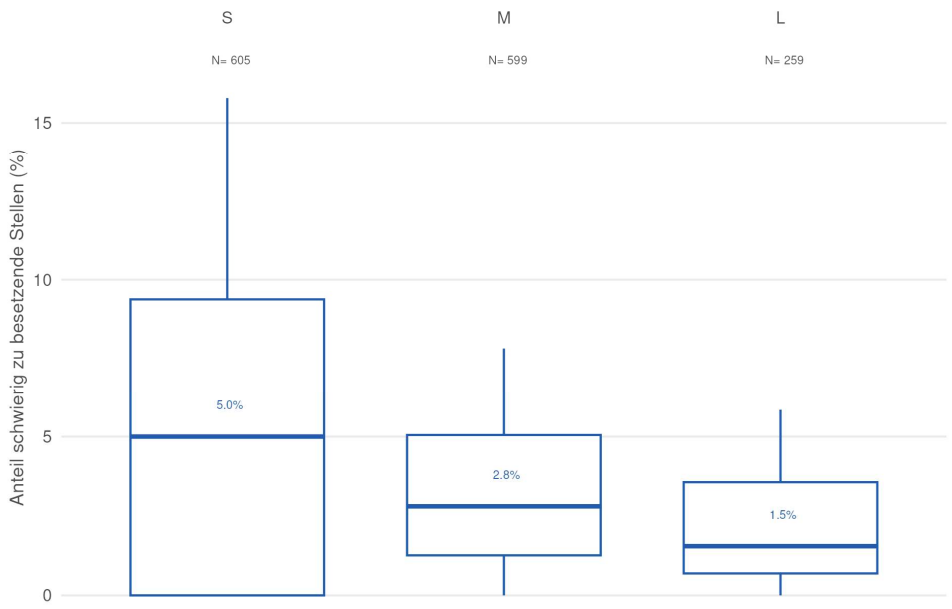
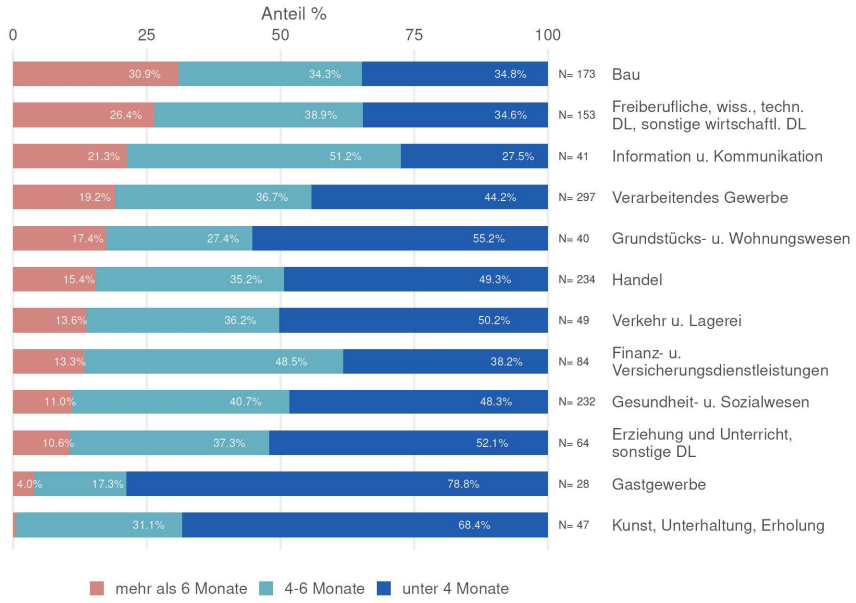
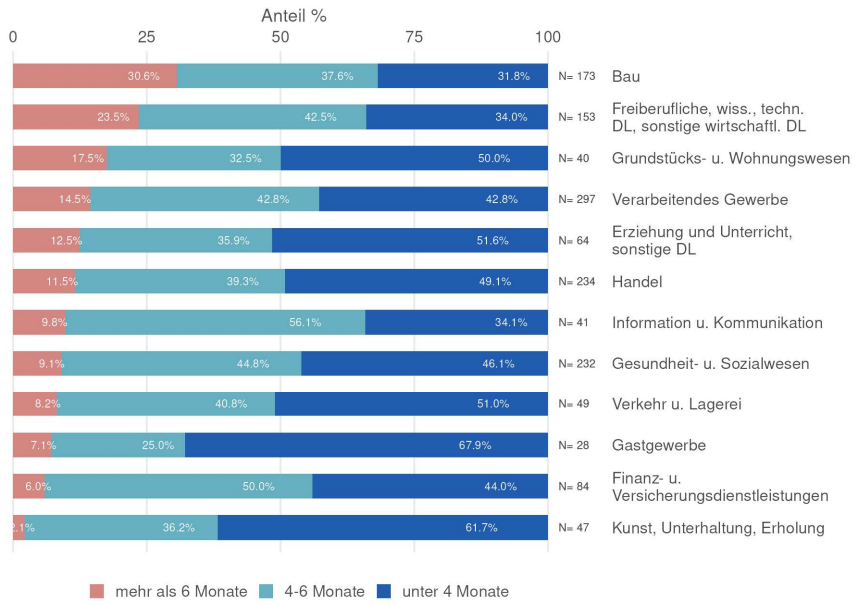


Abbildung F. 4: Anteil schwierig zu besetzender Stellen nach Grössenklassen

Die Abbildung zeigt die Anzahl der offenen Stellen, die in den vergangenen 24 Monaten schwierig zu besetzen waren, relativ zur gesamten Belegschaft und der Anzahl offenen Stellen. Diese Relation wurde aus den Angaben zu zwei separaten Fragen berechnet. Zur statistischen Verteilung dieses Masses wird v.l.n.r. das 10%-, 25%- (linker Rand der Box), 50%- (Median, innerhalb der Box), 75%- (rechter Rand der Box) und 90%-Perzentil gezeigt. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Grössenklasse an. Die Grössenklassen der Unternehmen sind «S»: 3-49 Vollzeitäquivalente; «M»: 50-249 Vollzeitäquivalente; «L»: mind. 250 Vollzeitäquivalente. Die in der Abbildung gezeigten Antwortanteile sind gewichtet nach Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten Branchengruppe und Grössenklasse.


Anteil %
0
25
50
75
100
30.9%
34.3%
34.8%
N= 173
Bau
26.4%
38.9%
34.6%
N= 153
Freiberufliche, wiss., techn. DL, sonstige wirtschaftl. DL
21.3%
51.2%
27.5%
N= 41
Information u. Kommunikation
19.2%
36.7%
44.2%
N= 297
Verarbeitendes Gewerbe
17.4%
27.4%
55.2%
N= 40
Grundstücks- u. Wohnungswesen
15.4%
35.2%
49.3%
N= 234
Handel
13.6%
36.2%
50.2%
N= 49
Verkehr u. Lagerei
13.3%
48.5%
38.2%
N= 84
Finanz- u. Versicherungsdienstleistungen
11.0%
40.7%
48.3%
N= 232
Gesundheit- u. Sozialwesen
10.6%
37.3%
52.1%
N= 64
Erziehung und Unterricht, sonstige DL
4.0%
17.3%
78.8%
N= 28
Gastgewerbe
31.1%
68.4%
N= 47
Kunst, Unterhaltung, Erholung
mehr als 6 Monate
4-6 Monate
unter 4 Monate


Anteil %
0
25
50
75
100
30.6%
37.6%
31.8%
N= 173
Bau
23.5%
42.5%
34.0%
N= 153
Freiberufliche, wiss., techn. DL, sonstige wirtschaftl. DL
17.5%
32.5%
50.0%
N= 40
Grundstücks- u. Wohnungswesen
14.5%
42.8%
42.8%
N= 297
Verarbeitendes Gewerbe
12.5%
35.9%
51.6%
N= 64
Erziehung und Unterricht, sonstige DL
11.5%
39.3%
49.1%
N= 234
Handel
9.8%
56.1%
34.1%
N= 41
Information u. Kommunikation
9.1%
44.8%
46.1%
N= 232
Gesundheit- u. Sozialwesen
8.2%
40.8%
51.0%
N= 49
Verkehr u. Lagerei
7.1%
25.0%
67.9%
N= 28
Gastgewerbe
6.0%
50.0%
44.0%
N= 84
Finanz- u. Versicherungsdienstleistungen
2.1%
36.2%
61.7%
N= 47
Kunst, Unterhaltung, Erholung
mehr als 6 Monate
4-6 Monate
unter 4 Monate

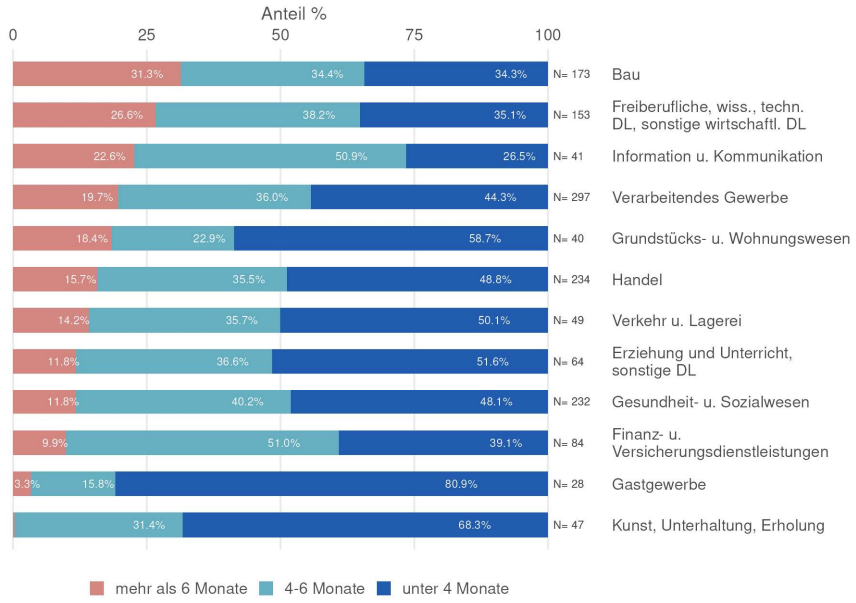


Abbildung F. 5: Stellenbesetzungsdauer nach Branchen

Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage: «Wie lange dauerte es in den vergangenen 24 Monaten, die offenen Stellen im Durchschnitt zu besetzen?». Die zusammengefassten Antwortoptionen sind v.l.n.r. «mehr als 6 Monate», «4 bis 6 Monate» und «weniger als 4 Monate». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Branche an. Die Branchen sind definiert wie in Unterschrift zu Abbildung F. 1 beschrieben. Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind gewichtet nach Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten Branchengruppe und Grössenklasse, die in der mittleren Abbildung sind ungewichtet, die die in der unteren basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).

Die Umfrageresultate in Abbildung F. 5 zeigen, dass es im Baugewerbe, aber auch in den Branchen Freiberufliche, wissenschaftliche, technische Dienstleistungen und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen, in der Information und Kommunikation sowie im Verarbeitenden Gewerbe besonders lange dauert, bis offene Stellen besetzt werden können. In diesen Branchen geben zwischen 20% und 30% der Unternehmen an, dass von der Ausschreibung bis zum Antritt der neueingestellten Person mehr als sechs Monate vergehen. Allerdings unterscheiden sich die Branchen einerseits in der Fluktuationsrate und andererseits auch dahingehend, wie sehr die Nachfrage nach den Produkten oder Dienstleistungen der Unternehmen verzögert abgearbeitet werden kann. Dieser Umstand kann sich grundlegend auf die Rekrutierungsstrategie auswirken. Im Gastgewerbe ist die Nachfrage in der Regel verloren, wenn die Stellen nicht unmittelbar besetzt werden können. Diese Ergebnisse ergänzen andere Erhebungen von Stelleninserierungsdauern in der Literatur, die in Kapitel 2.1.4 diskutiert werden. Auch bei den Stelleninseraten sticht die Länge der aufgeschalteten Inserate besonders in der Baubranche, Industrie und Gesundheitsbranche nach oben heraus. Kürzere Aufschaltungen sind in der Logistik, im Detailhandel, im Bildungswesen und in der öffentlichen Verwaltung zu finden.

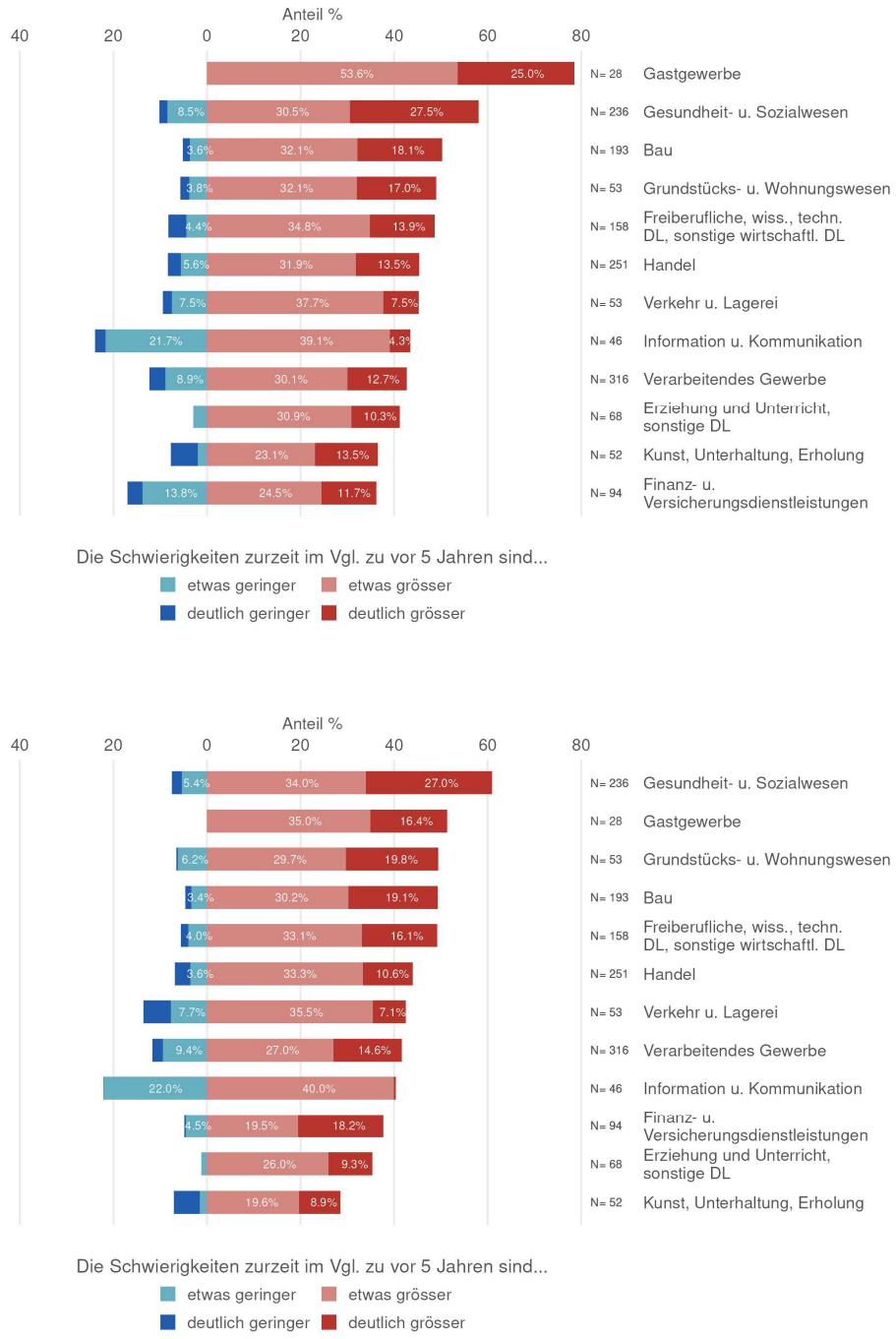


Abbildung F. 6: Entwicklung der Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel in den vergangenen Jahren

Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage, wie sich die aktuelle Schwierigkeit beim Rekrutieren/Halten im Vergleich zur Situation von vor fünf Jahren (vor Covid) verhält. Die Antwortoptionen sind v.l.n.r. «Die aktuellen Schwierigkeiten sind deutlich geringer», «Die aktuellen Schwierigkeiten sind etwas geringer», «Die aktuellen Schwierigkeiten sind etwas grösser» und «Die aktuellen Schwierigkeiten sind deutlich grösser». In der Abbildung wird der Anteil derer, für die die Schwierigkeiten ungefähr gleichgeblieben sind, nicht gezeigt. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Branche an. Die Branchen sind definiert wie in Unterschrift zu Abbildung F. 1 beschrieben. Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in der unteren Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).

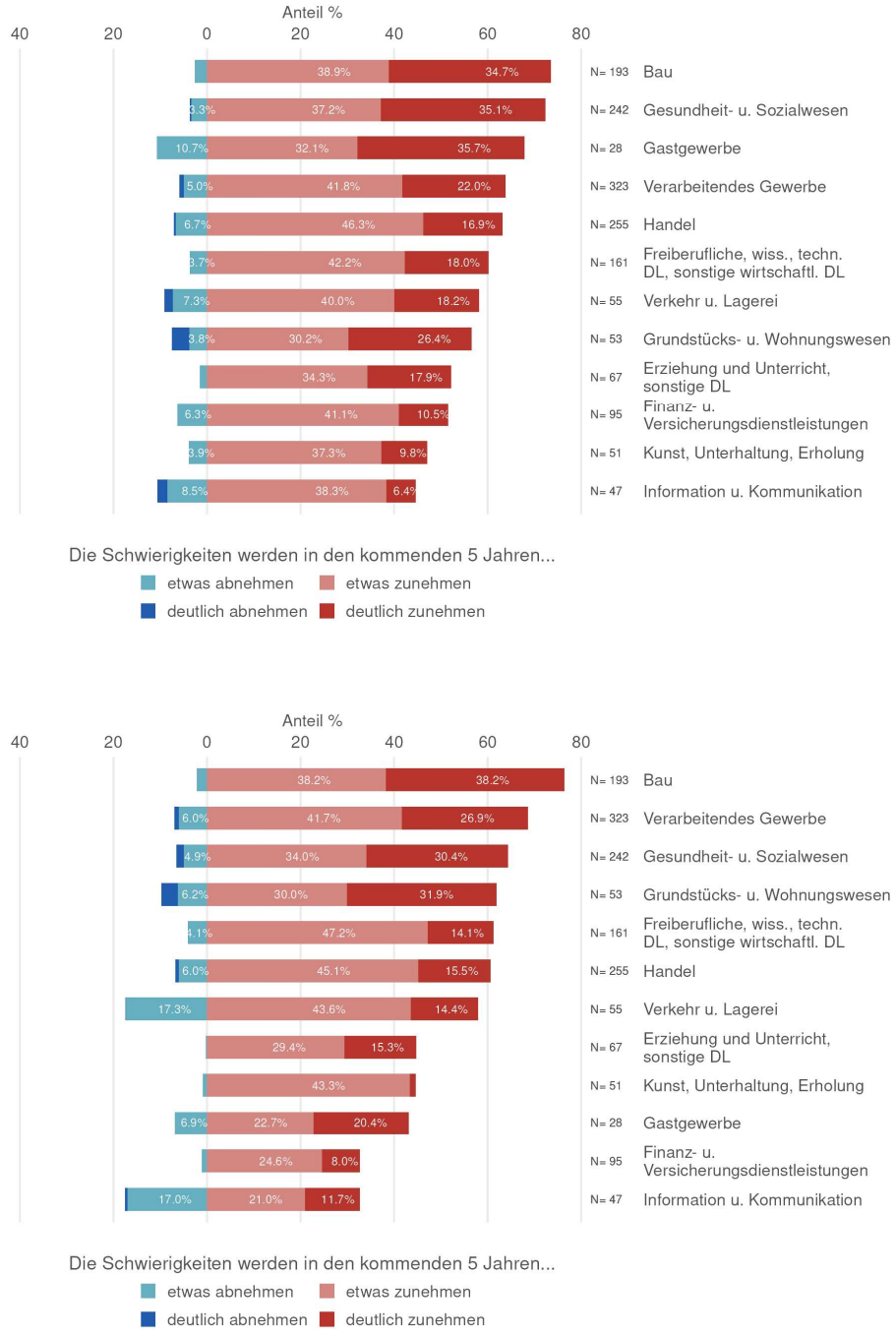
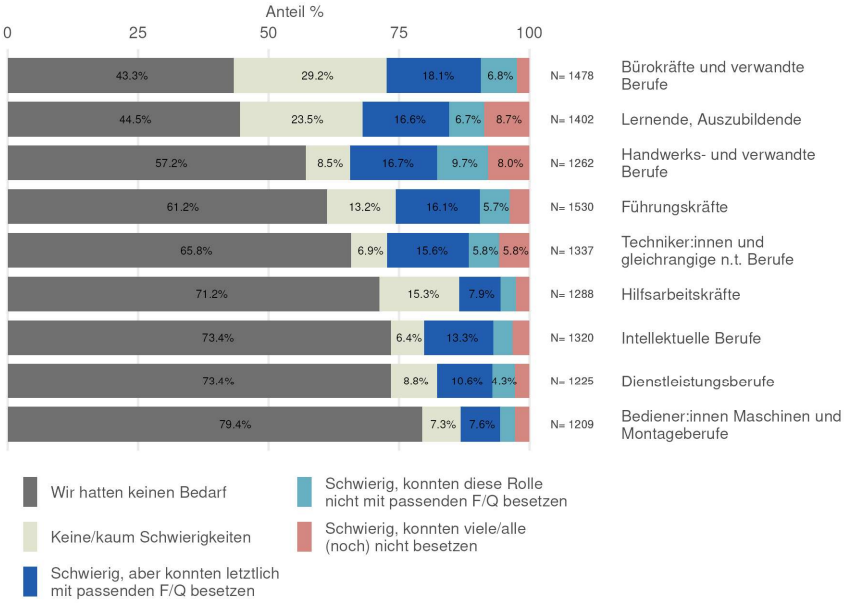
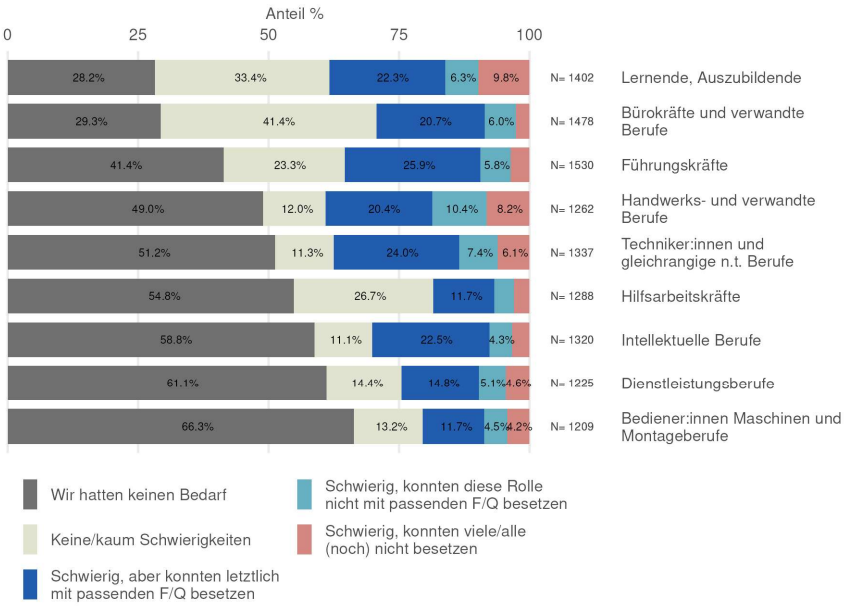


Abbildung F. 7: Entwicklung der Betroffenheit durch Arbeitskräftemangel in den kommenden 5 Jahren

Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage, wie sich die aktuelle Schwierigkeit beim Rekrutieren/Halten in den nächsten 5 Jahren entwickeln wird. Die Antwortoptionen sind v.l.n.r. «Die Schwierigkeiten dürften deutlich abnehmen», «Die Schwierigkeiten dürften etwas abnehmen», «Die Schwierigkeiten dürften etwas zunehmen» und «Die Schwierigkeiten dürften deutlich zunehmen». In der Abbildung wird der Anteil derer, für die die Schwierigkeiten ungefähr gleichbleiben dürfte, nicht gezeigt. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Branche an. Die Branchen sind definiert wie in Unterschrift zu Abbildung F. 1 beschrieben. Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in der unteren Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).


Anteil %
0
25
50
75
100
43.3%
29.2%
18.1%
6.8%
N= 1478
Bürokräfte und verwandte Berufe
44.5%
23.5%
16.6%
6.7%
8.7%
N= 1402
Lernende, Auszubildende
57.2%
8.5%
16.7%
9.7%
8.0%
N= 1262
Handwerks- und verwandte Berufe
61.2%
13.2%
16.1%
5.7%
N= 1530
Führungskräfte
65.8%
6.9%
15.6%
5.8%
5.8%
N= 1337
Techniker:innen und gleichrangige n.t. Berufe
71.2%
15.3%
7.9%
N= 1288
Hilfsarbeitskräfte
73.4%
6.4%
13.3%
N= 1320
Intellektuelle Berufe
73.4%
8.8%
10.6%
4.3%
N= 1225
Dienstleistungsberufe
79.4%
7.3%
7.6%
N= 1209
Bediener:innen Maschinen und Montageberufe
Wir hatten keinen Bedarf
Keine/kaum Schwierigkeiten
Schwierig, aber konnten letztlich mit passenden F/Q besetzen
Schwierig, konnten diese Rolle nicht mit passenden F/Q besetzen
Schwierig, konnten viele/alle (noch) nicht besetzen


Anteil %
0
25
50
75
100
28.2%
33.4%
22.3%
6.3%
9.8%
N= 1402
Lernende, Auszubildende
29.3%
41.4%
20.7%
6.0%
N= 1478
Bürokräfte und verwandte Berufe
41.4%
23.3%
25.9%
5.8%
N= 1530
Führungskräfte
49.0%
12.0%
20.4%
10.4%
8.2%
N= 1262
Handwerks- und verwandte Berufe
51.2%
11.3%
24.0%
7.4%
6.1%
N= 1337
Techniker:innen und gleichrangige n.t. Berufe
54.8%
26.7%
11.7%
N= 1288
Hilfsarbeitskräfte
58.8%
11.1%
22.5%
4.3%
N= 1320
Intellektuelle Berufe
61.1%
14.4%
14.8%
5.1%
4.6%
N= 1225
Dienstleistungsberufe
66.3%
13.2%
11.7%
4.5%
4.2%
N= 1209
Bediener:innen Maschinen und Montageberufe
Wir hatten keinen Bedarf
Keine/kaum Schwierigkeiten
Schwierig, aber konnten letztlich mit passenden F/Q besetzen
Schwierig, konnten diese Rolle nicht mit passenden F/Q besetzen
Schwierig, konnten viele/alle (noch) nicht besetzen

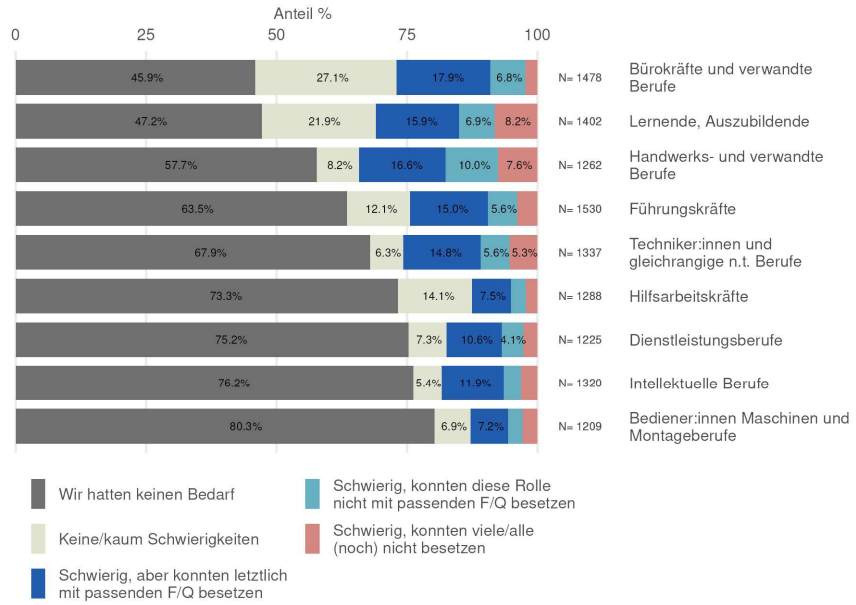
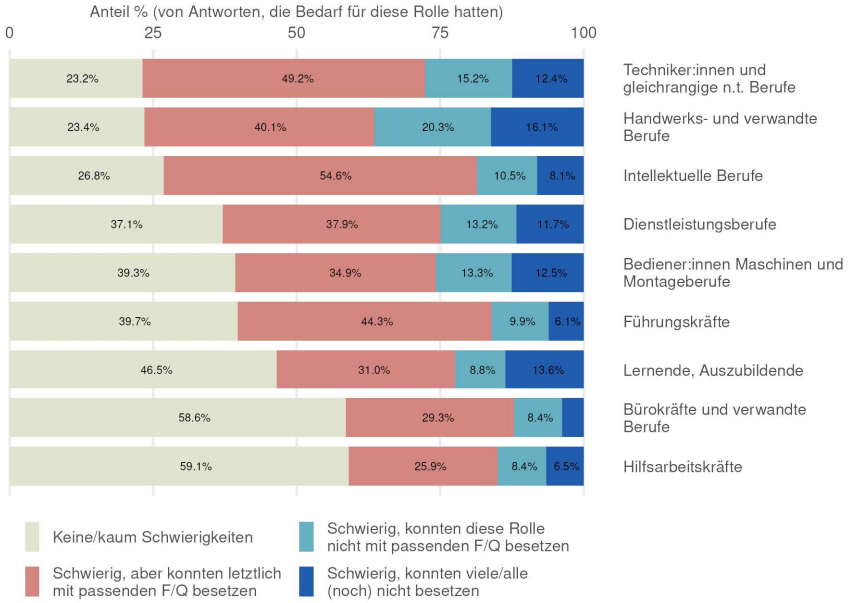


Abbildung F. 8: Bedarf und Schwierigkeiten beim Rekrutieren verschiedener Berufsgruppen

*Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage, ob für die jeweilige Berufsgruppe (in den Zeilen) in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von passendem Personal bestand und wenn ja, welche. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Berufsgruppe an. Die Berufsgruppen sind nach der Nomenklatur ISCO-08 definiert: Führungskräfte; Intellektuelle Berufe (typischerweise mit Hochschulausbildung, z.B. Arzt/Ärztin, Softwareentwickler*in, Ingenieur*in); Techniker*innen und gleichrangige nichttechnische Berufe (z.B. Chemielaborant*in, IT-Support, Dentalhygieniker*in); Bürokräfte und verwandte Berufe; Dienstleistungsberufe und Verkäufer*innen (z.B. Pflegehelfer*in, Detailhandelsfachkraft, Coiffeur*in); Handwerks- und verwandte Berufe; Bediener*innen von Anlagen und Maschinen und Montageberufe; Hilfsarbeitskräfte (typischerweise ohne formale Ausbildung); Lernende/Auszubildende. Die detaillierte Definition der ISCO-08 Berufsgruppen ist im separaten Fragebogen-Anhang, in der Tabelle unterhalb des Fragebogens zu finden. Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind gewichtet nach Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten Branchengruppe und Grössenklasse, die in der mittleren Abbildung sind ungewichtet, die die in der unteren basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).*



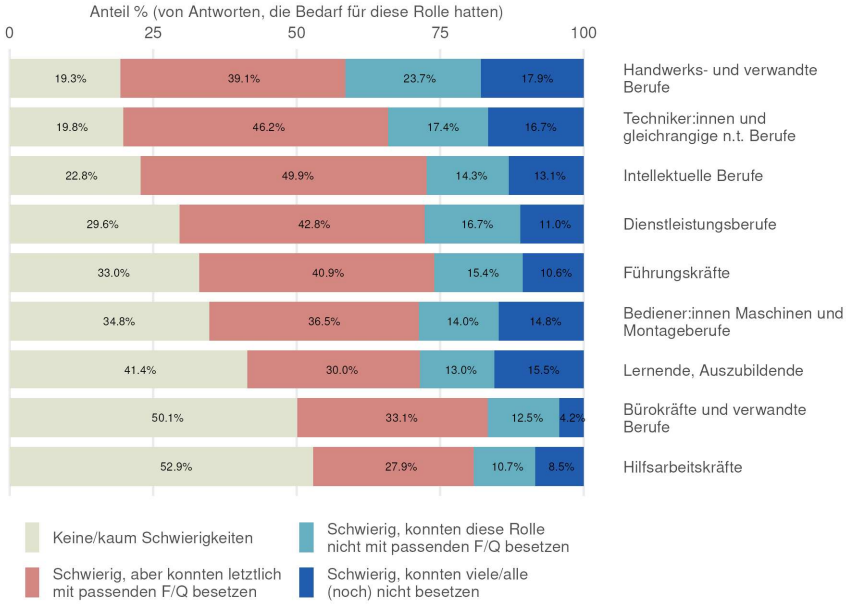
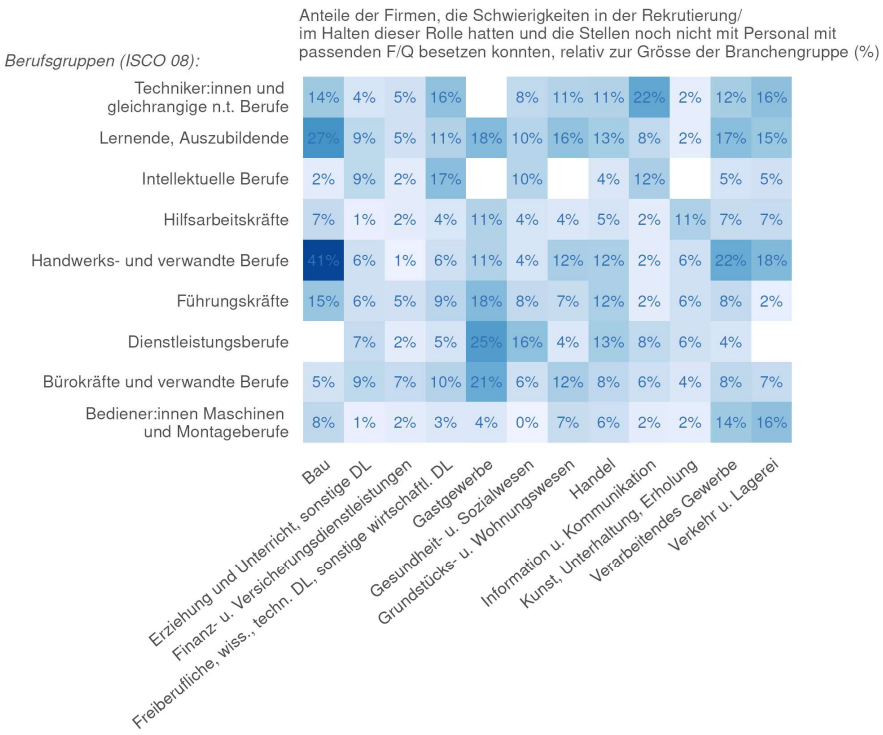


Abbildung F. 9: Schwierigkeiten beim Rekrutieren verschiedener Berufsgruppen

Die Abbildung zeigt die Antwortanteile in Prozent zur Frage, ob für die jeweilige Berufsgruppe (in den Zeilen) in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von passendem Personal bestand und wenn ja, welche. Hier beschränkt sich (im Gegensatz zur Abbildung F. 8) die Grundgesamtheit (100%) der Antworten auf die, die nicht «kein Bedarf» anzeigen. Die Berufsgruppen sind definiert wie in Unterschrift zu Abbildung F. 8 beschrieben. Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in der unteren Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).



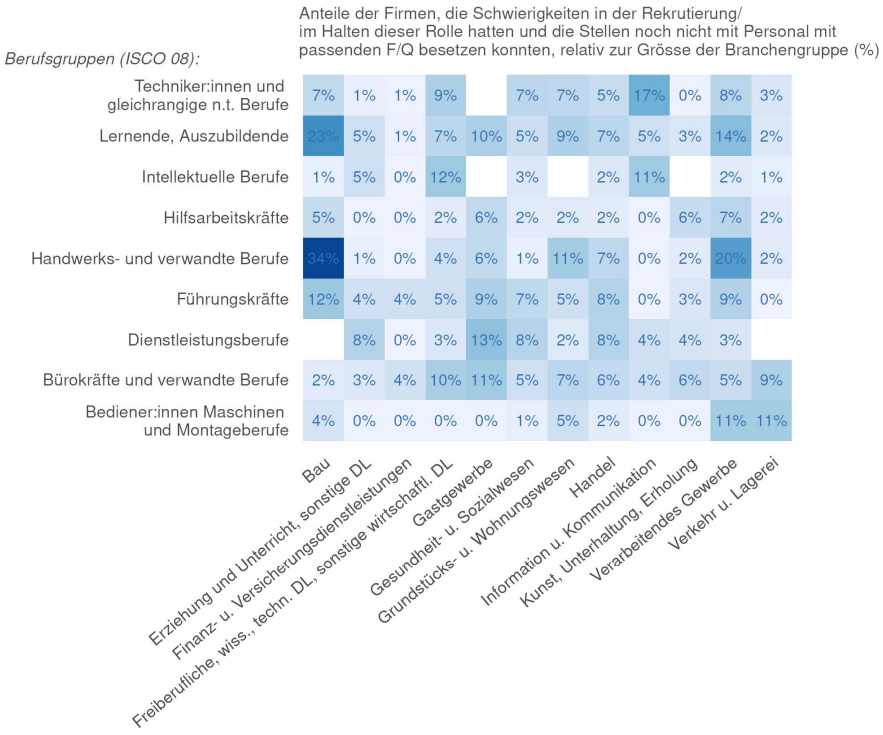
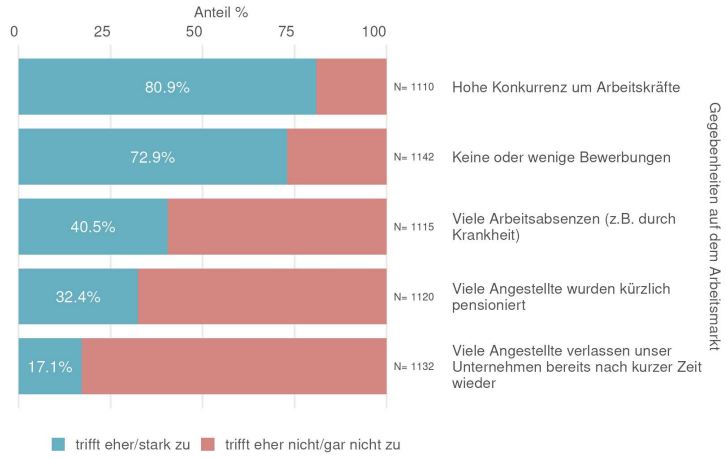
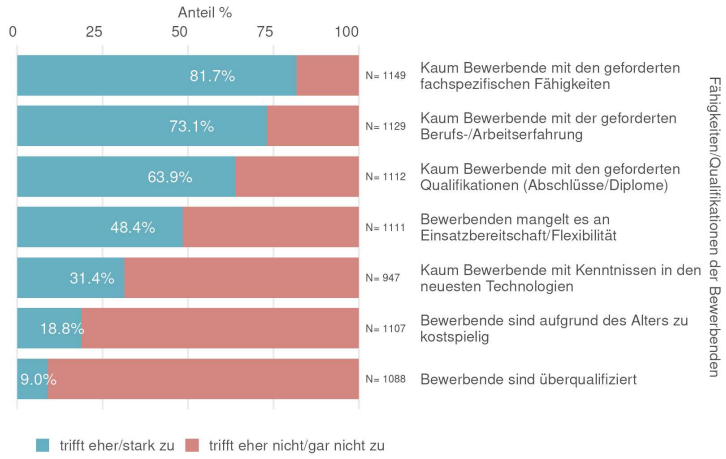


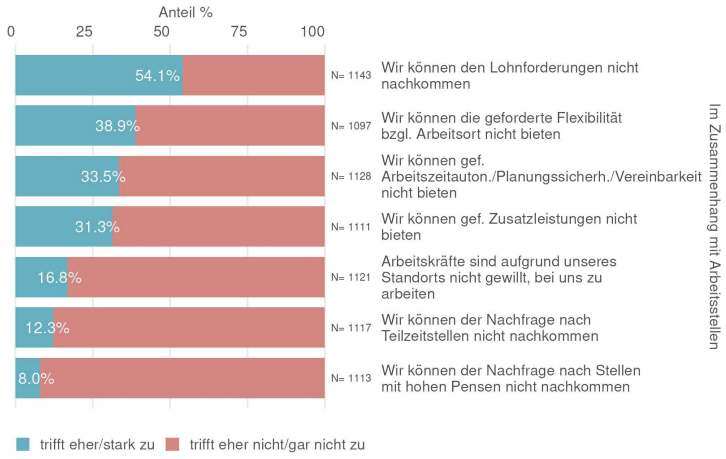
Abbildung F. 10: Schwierigkeiten beim Rekrutieren nach Berufsgruppen und Branchen

Die Abbildung zeigt die Anteile der Unternehmen, welche die Stellen für die jeweilige Rolle/Berufsgruppe gar noch nicht oder nicht mit Personal mit den passenden Fähigkeiten/Qualifikationen besetzen konnten, relativ zur Grösse ihrer Branchengruppe. Die den Antworten zugrundeliegende Frage lautet, ob für die jeweilige Berufsgruppe (in den Zeilen) in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von passendem Personal bestand und wenn ja, welche. Die Berufsgruppen sind definiert wie in Unterschrift zu Abbildung F. 8 beschrieben. Die in der

oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in der unteren Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).







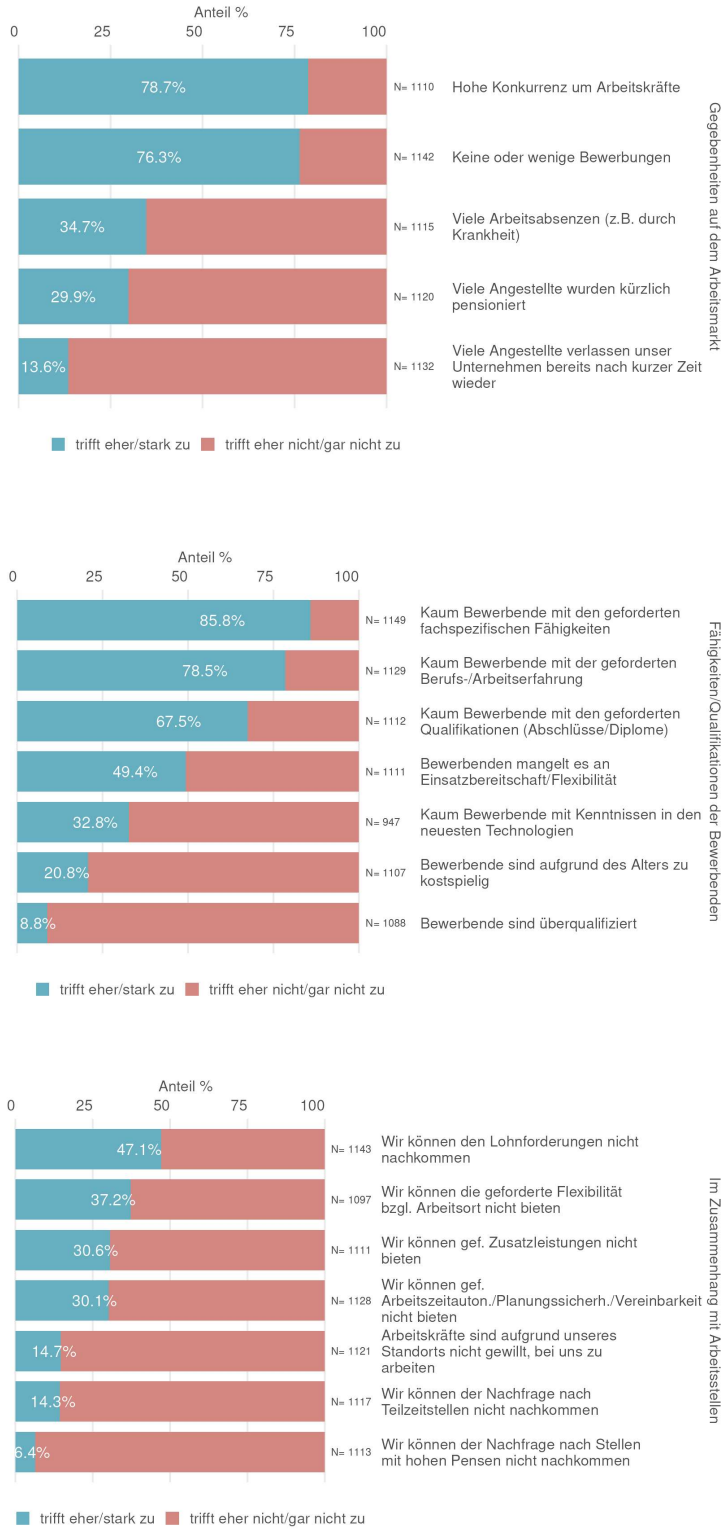
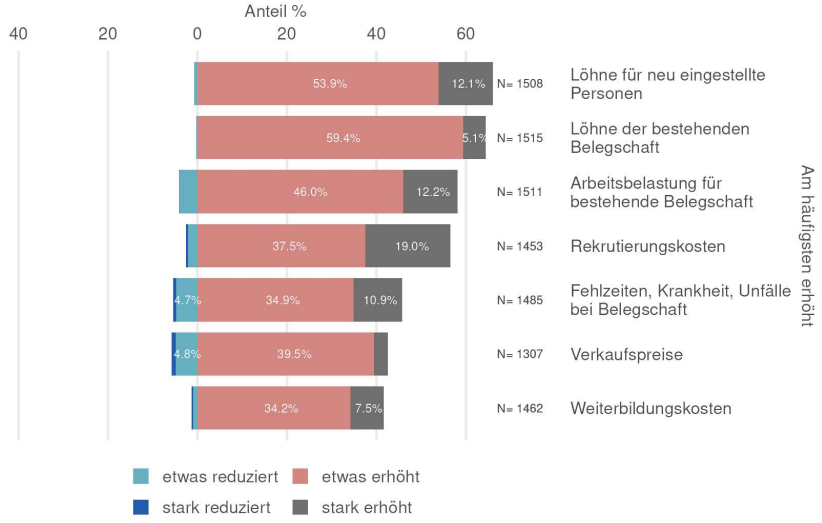
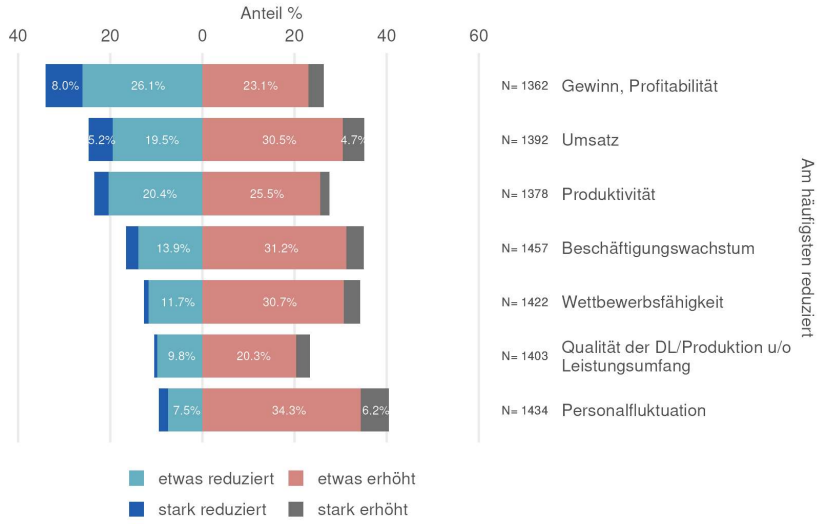


Abbildung F. 11: Ursachen des Arbeitskräftemangels

Die Abbildung zeigt die Zustimmung in Prozent zu den möglichen Gründen, weshalb die Unternehmen in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder beim Halten von Arbeitskräften hatten. Der linke Teil des Balkens zeigt die Anteile der Antwortmöglichkeiten «Trifft stark zu» und «Trifft eher zu», der rechte Teil zu den Antwortmöglichkeiten «Trifft eher nicht zu» und «Trifft gar nicht zu». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Ursache an. Diese Frage wird nur den Unternehmen gestellt, die zu Beginn angegeben hatten, Schwierigkeiten bei

der Rekrutierung oder im Halten von Arbeitskräften zu haben. Die in der oberen drei Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in den unteren drei Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).





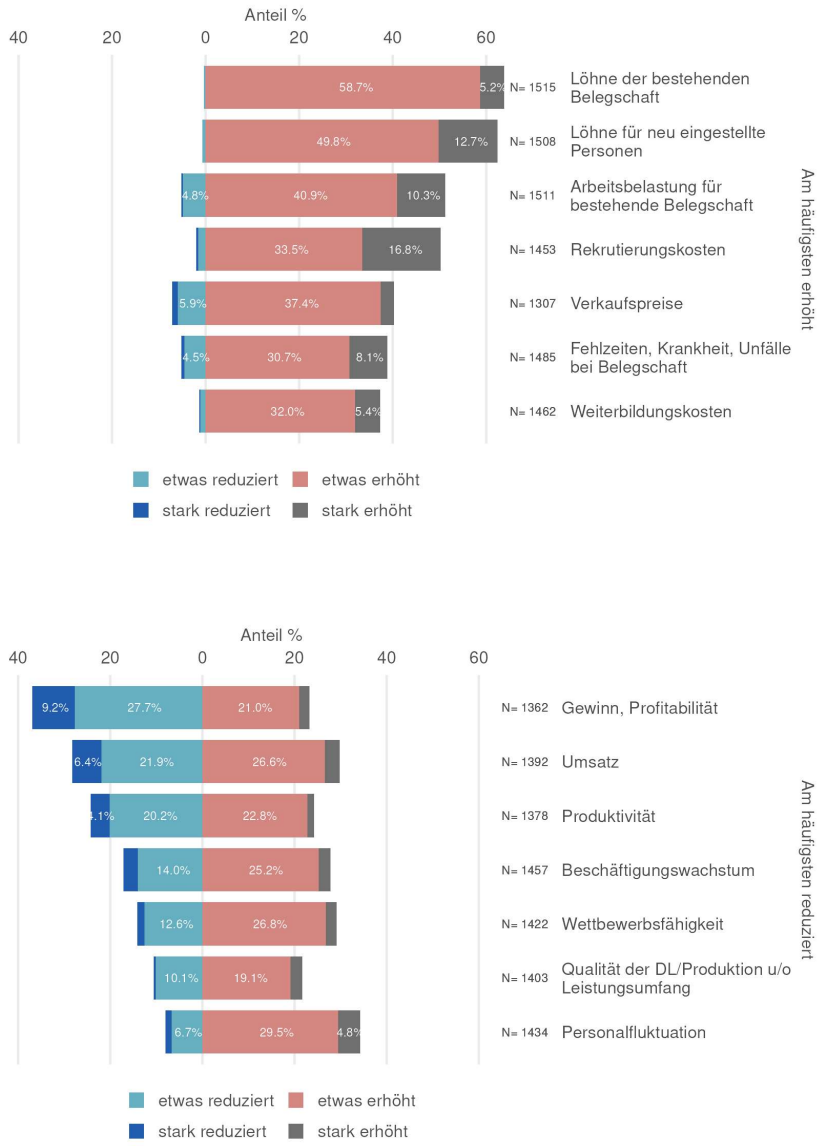


Abbildung F. 12: Auswirkungen eines Arbeitskräftemangels

Die Abbildung zeigt die Anteile der gegebenen Antworten in Prozent zu den möglichen Auswirkungen auf die Personalsituation und -politik, die Produkte oder Leistungen und Investitionen und die Unternehmensperformance. Der obere Block zeigt die 7 Grössen, die am häufigsten als «erhöht» beurteilt werden, der untere Block die 7 Grössen, die am häufigsten als «reduziert» beurteilt werden. Die Balken links vom Ursprung zeigen die Anteile derer, die von einer Reduktion berichten, rechts vom Ursprung derer, die von einer Erhöhung berichten. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Grösse an. Die in der oberen zwei Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in den unteren zwei Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).

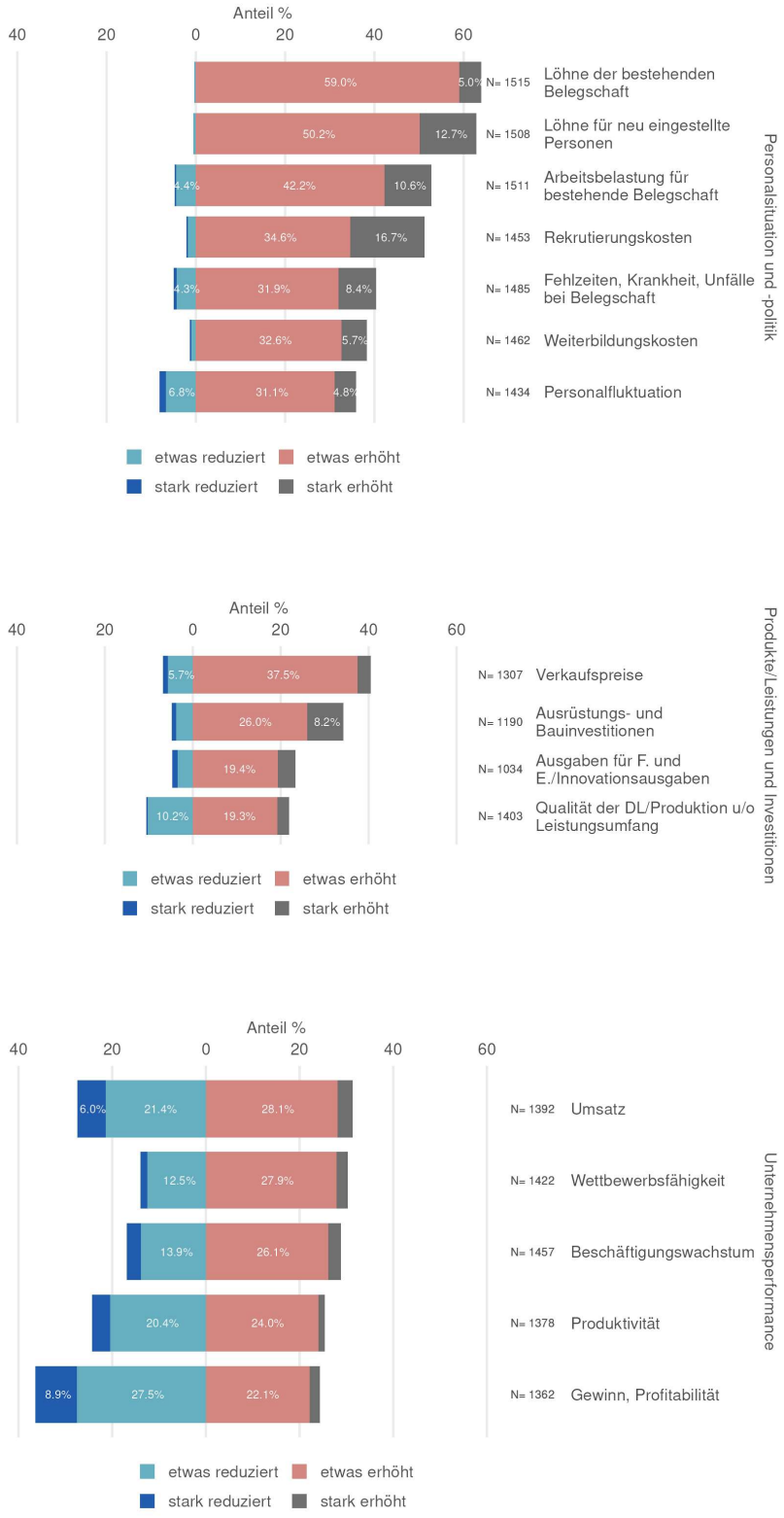
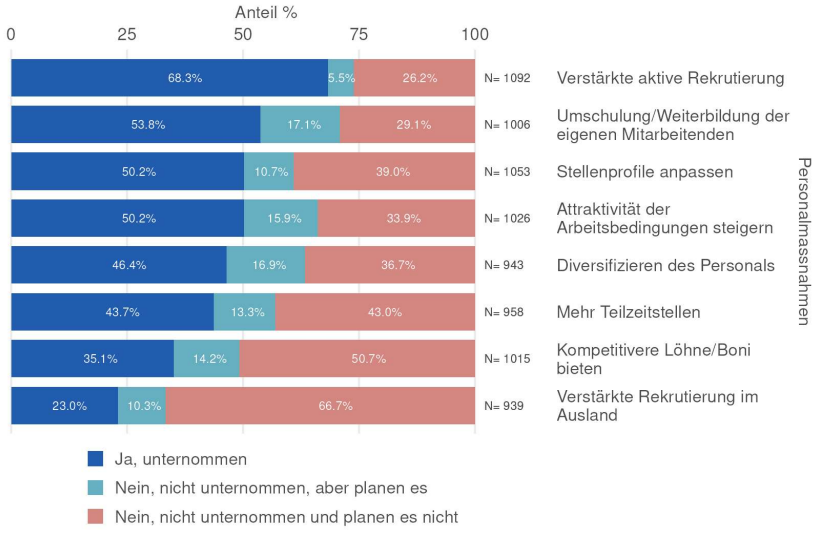
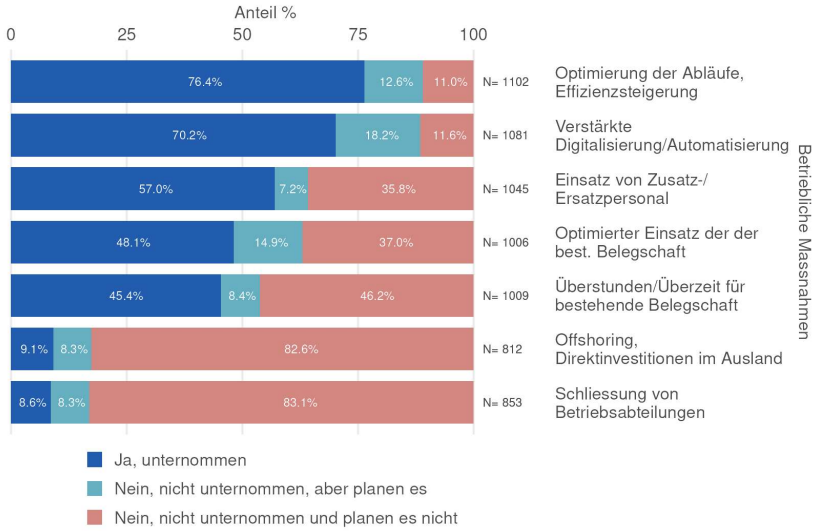
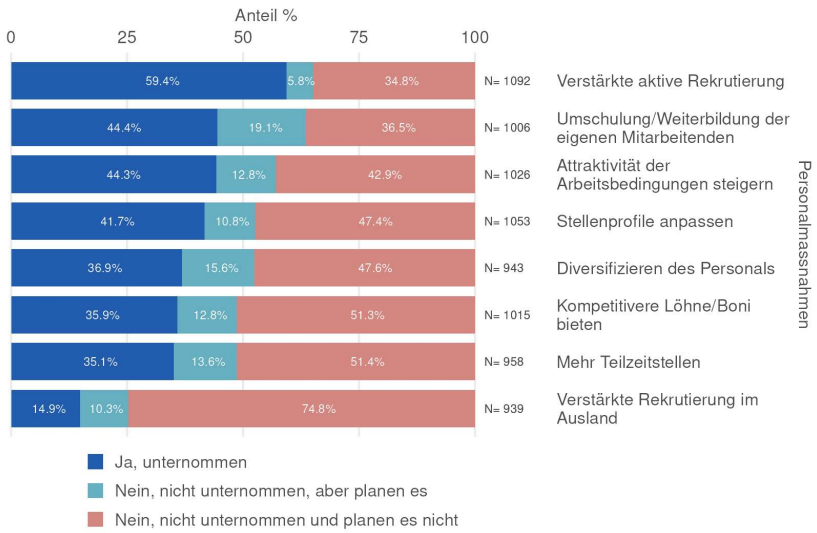


Abbildung F. 13: Auswirkungen eines Arbeitskräftemangels, alle Auswirkungen (gewichtet)

Die Abbildung zeigt die Anteile der gegebenen Antworten in Prozent zu den möglichen Auswirkungen auf die Personalsituation und -politik, die Produkte oder Leistungen und Investitionen und die Unternehmensperformance. Die Balken links vom Ursprung zeigen die Anteile derer, die von einer Reduktion berichten, rechts vom Ursprung derer, die von einer Erhöhung berichten. «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Auswirkung an. Die hier gezeigten Antwortanteile sind gewichtet nach Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten Branchengruppe und Grössenklasse.


Anteil %
0
25
50
75
100
68.3%
5.5%
26.2%
N= 1092
Verstärkte aktive Rekrutierung
53.8%
17.1%
29.1%
N= 1006
Umschulung/Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden
50.2%
10.7%
39.0%
N= 1053
Stellenprofile anpassen
50.2%
15.9%
33.9%
N= 1026
Attraktivität der Arbeitsbedingungen steigern
46.4%
16.9%
36.7%
N= 943
Diversifizieren des Personals
43.7%
13.3%
43.0%
N= 958
Mehr Teilzeitstellen
35.1%
14.2%
50.7%
N= 1015
Kompetitivere Löhne/Boni bieten
23.0%
10.3%
66.7%
N= 939
Verstärkte Rekrutierung im Ausland
Personalmassnahmen
Ja, unternommen
Nein, nicht unternommen, aber planen es
Nein, nicht unternommen und planen es nicht


Anteil %
0
25
50
75
100
76.4%
12.6%
11.0%
N= 1102
Optimierung der Abläufe, Effizienzsteigerung
70.2%
18.2%
11.6%
N= 1081
Verstärkte Digitalisierung/Automatisierung
57.0%
7.2%
35.8%
N= 1045
Einsatz von Zusatz-/ Ersatzpersonal
48.1%
14.9%
37.0%
N= 1006
Optimierter Einsatz der der best. Belegschaft
45.4%
8.4%
46.2%
N= 1009
Überstunden/Überzeit für bestehende Belegschaft
9.1%
8.3%
82.6%
N= 812
Offshoring, Direktinvestitionen im Ausland
8.6%
8.3%
83.1%
N= 853
Schliessung von Betriebsabteilungen
Betriebliche Massnahmen
Ja, unternommen
Nein, nicht unternommen, aber planen es
Nein, nicht unternommen und planen es nicht


Anteil %
0
25
50
75
100
59.4%
5.8%
34.8%
N= 1092
Verstärkte aktive Rekrutierung
44.4%
19.1%
36.5%
N= 1006
Umschulung/Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden
44.3%
12.8%
42.9%
N= 1026
Attraktivität der Arbeitsbedingungen steigern
41.7%
10.8%
47.4%
N= 1053
Stellenprofile anpassen
36.9%
15.6%
47.6%
N= 943
Diversifizieren des Personals
35.9%
12.8%
51.3%
N= 1015
Kompetitivere Löhne/Boni bieten
35.1%
13.6%
51.4%
N= 958
Mehr Teilzeitstellen
14.9%
10.3%
74.8%
N= 939
Verstärkte Rekrutierung im Ausland
Personalmassnahmen
Ja, unternommen
Nein, nicht unternommen, aber planen es
Nein, nicht unternommen und planen es nicht

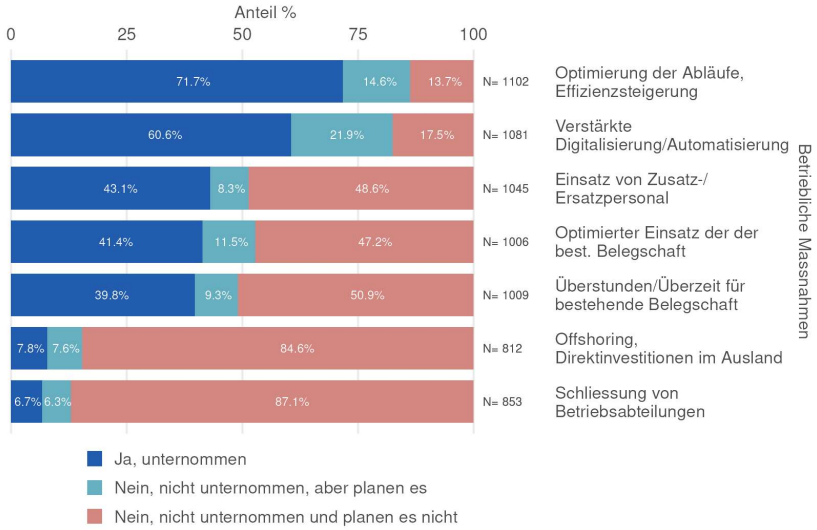
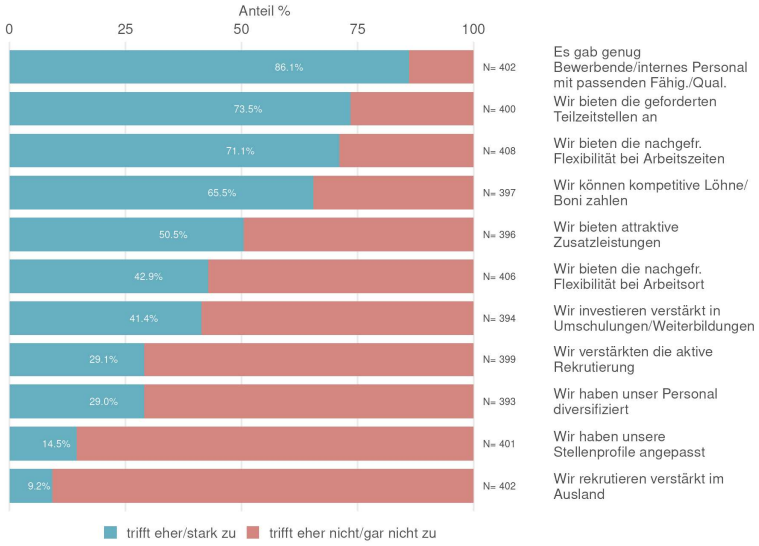


Abbildung F. 14: (Gegen-)Massnahmen bei Arbeitskräftemangel

Die Abbildung zeigt die Anteile der Zustimmung in Prozent zu den möglichen Personalmassnahmen (Block oben) bzw. betrieblichen Massnahmen (Block unten), um neues Personal zu rekrutieren oder die bestehende Belegschaft zu halten. Die Antwortoptionen sind v.l.n.r. «Ja, diese Massnahmen haben wir unternommen», «Nein, haben wir nicht unternommen, aber planen es» und «Nein, haben wir nicht unternommen und planen es auch nicht». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Gegenmassnahme an. Diese Frage wird nur den Unternehmen gestellt, die zu Beginn angegeben hatten, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder im Halten von Arbeitskräften zu haben. Die in der oberen zwei Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in den unteren zwei Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).



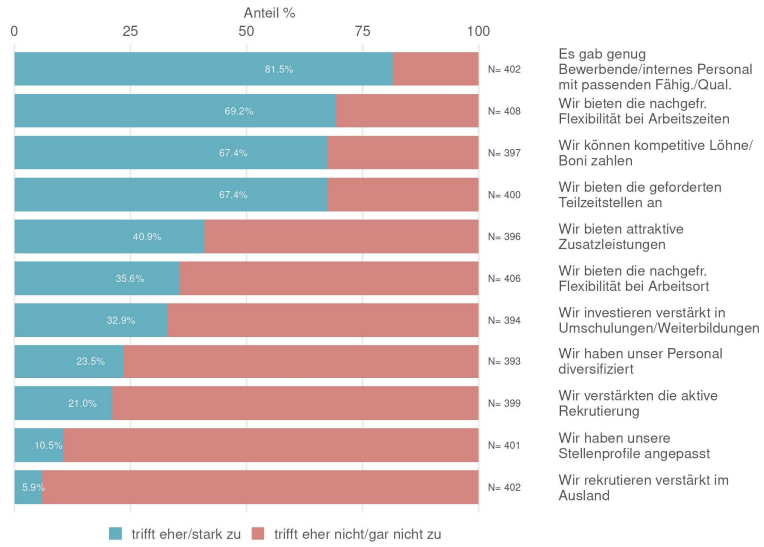


Abbildung F. 15: Gründe für erfolgreiche Rekrutierung oder erfolgreiches Halten der Belegschaft

Die Abbildung zeigt die Anteile der Zustimmung in Prozent zu den möglichen Gründen bzw. Massnahmen, weshalb die Unternehmen in den vergangenen 24 Monaten keine oder kaum Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder beim Halten hatten. Der linke Teil des Balkens zeigt die Anteile der Antwortmöglichkeiten «Trifft stark zu» und «Trifft eher zu», der rechte Teil zu den Antwortmöglichkeiten «Trifft eher nicht zu» und «Trifft gar nicht zu». «N=…» gibt die Anzahl Antworten pro Gegenmassnahme an. Diese Frage wird nur den Unternehmen gestellt, die zu Beginn angegeben hatten, keine oder kaum Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder im Halten von Arbeitskräften zu haben. Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in der unteren Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).

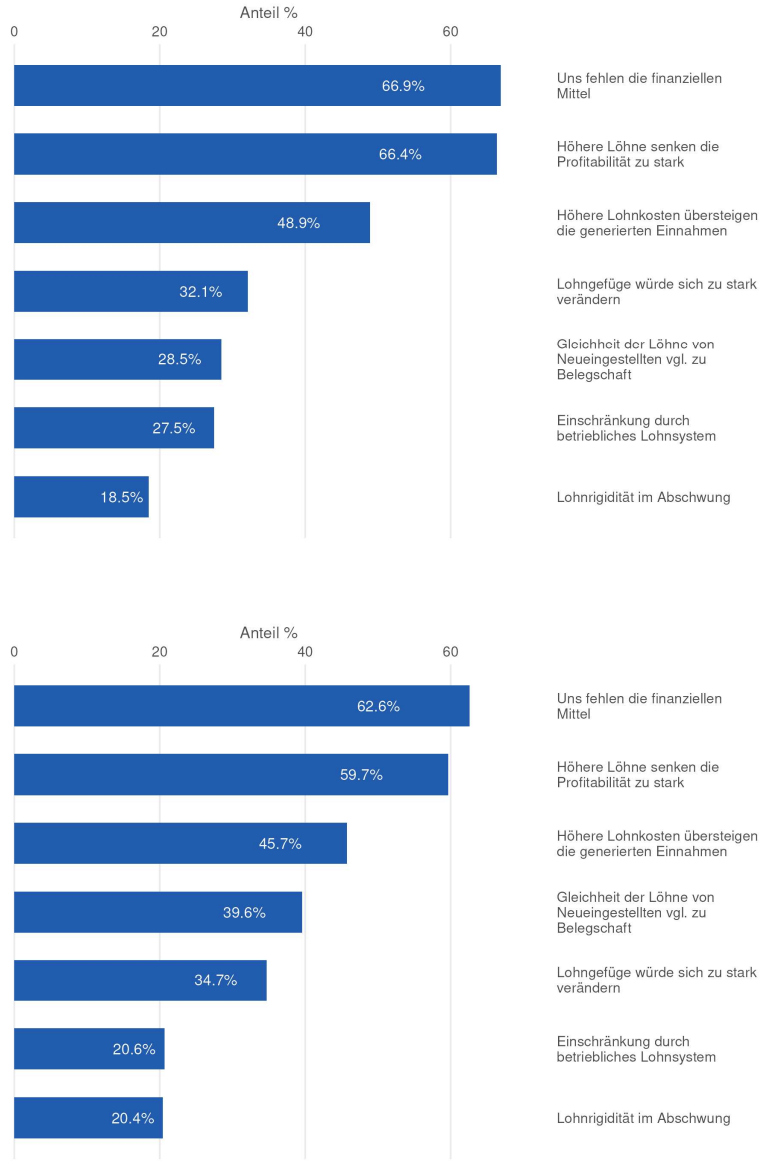


Abbildung F. 16: Gründe für unerfüllte Lohnforderungen

*den Lohnforderungen von Kandidat*innen oder Arbeitnehmenden nicht nachkommen können. Diese Frage wird nur den Unternehmen gestellt, die bei den Ursachen des AKM angegeben hatten, sie könnten den Lohnforderungen nicht nachkommen. Mehrfachantworten pro Unternehmen sind möglich. Insgesamt haben 601 Unternehmen mindestens einer Antwortmöglichkeit zugestimmt. Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet, die in der unteren Abbildung basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).*

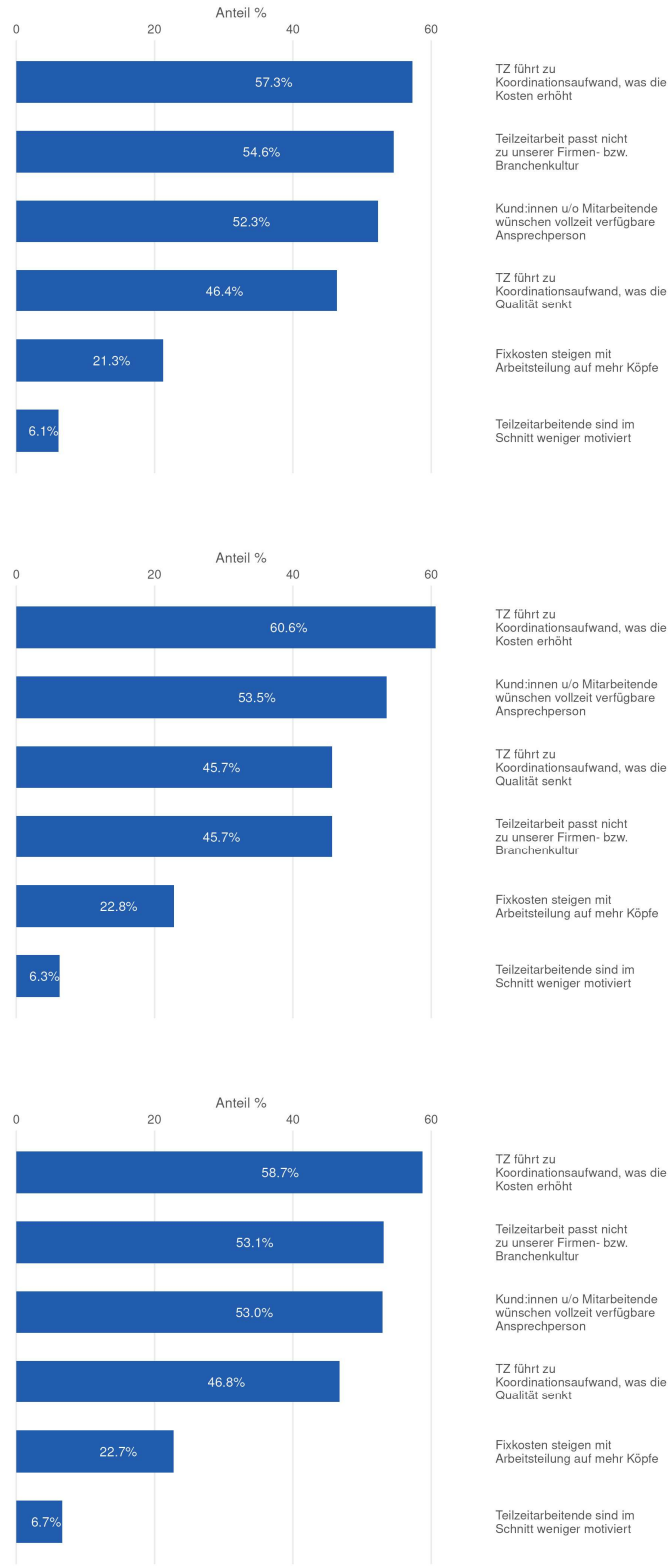


Abbildung F. 17: Gründe für unerfüllte Forderungen nach (mehr) Teilzeitstellen

Die Abbildung zeigt die Anteile der Zustimmung in Prozent zu den möglichen Gründen, weshalb die Unternehmen der gestiegenen Nachfrage nach Teilzeitstellen (teilweise) nicht nachkommen können. Diese Frage wird nur den Unternehmen gestellt, die bei den Ursachen des AKM angegeben hatten, sie könnten dieser Nachfrage nicht nachkommen. Mehrfachantworten pro Unternehmen sind hier möglich. Insgesamt haben 127 Unternehmen mindestens einer Antwortmöglichkeit zugestimmt. Die hier gezeigten Antwortanteile sind ungewichtet. *Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind gewichtet nach Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten*

Branchengruppe und Grössenklasse, die in der mittleren Abbildung sind ungewichtet, die die in der unteren basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).

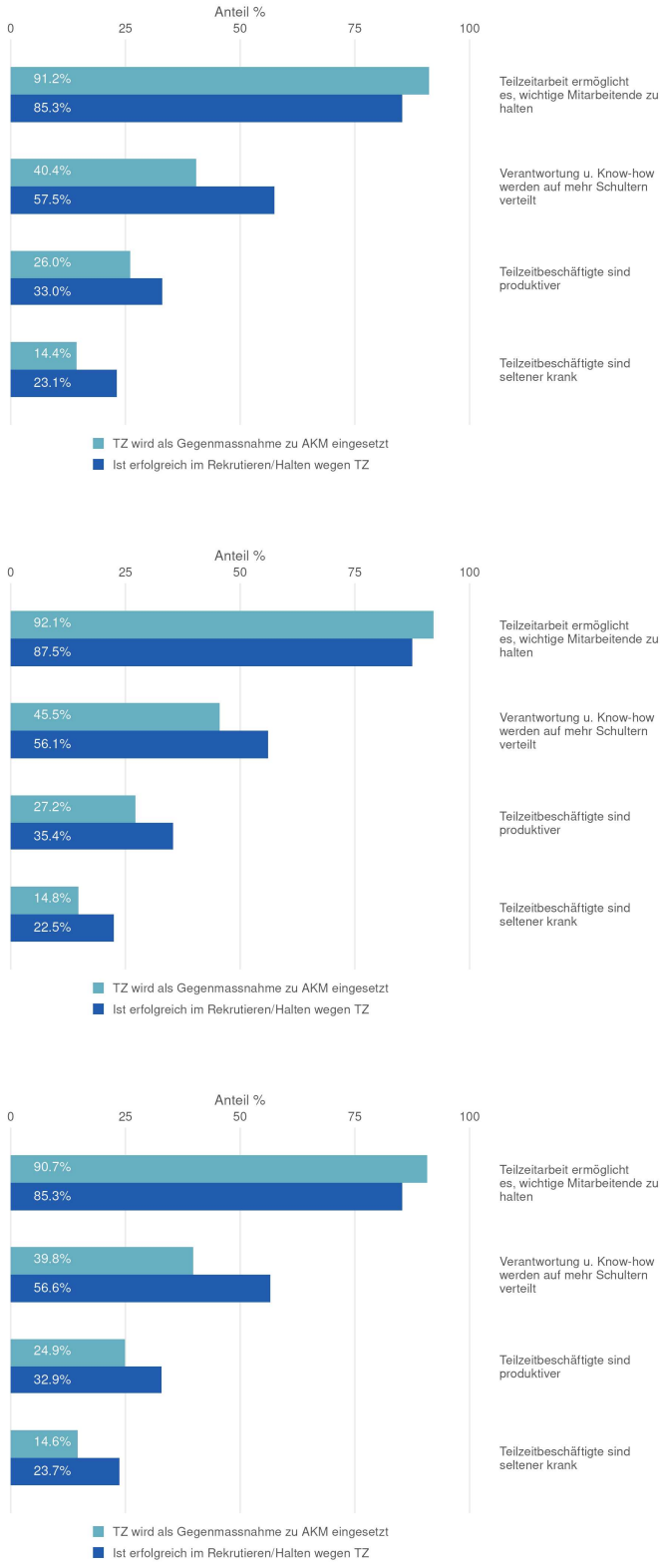


Abbildung F. 18: Wahrgenommene Vorteile von Teilzeitarbeit

*Die Abbildungen zeigen die Anteile der Zustimmung in Prozent zu den möglichen Vorteilen von Teilzeitarbeit für die Unternehmen oder für die Rekrutierung/das Halten der Belegschaft. Diese Frage wird nur den Unternehmen gestellt, die als Gegenmassnahme zum Arbeitskräftemangel mehr Teilzeitstellen anbieten (*Balken oben*) oder die*

*das Anbieten von Teilzeitstellen als Grund für ihre erfolgreiche Rekrutierung/Halten von Personal sehen (*Balken unten*). Mehrfachantworten pro Unternehmen sind möglich. Insgesamt haben 534 Unternehmen (Gegenmassnahme) bzw. 280 Unternehmen (erfolgreich Rekrutieren/Halten) mindestens einer Antwortmöglichkeit zugestimmt. Die in der oberen Abbildung gezeigten Antwortanteile sind gewichtet nach Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten Branchengruppe und Grössenklasse, die in der mittleren Abbildung sind ungewichtet, die die in der unteren basieren auf der Berechnung mit Gewichten kalibrierten nach vollzeitäquivalenter Beschäftigung innerhalb der Schichten gemäss amtlicher Statistik (Statent).*

Zu erklärende Variable	OLS		Probit (marginale Effekte)			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	% schwierig zu besetzende offene Stellen an Total Beschäftigung	% schwierig zu besetzende offene Stellen an Total offene Stellen	Moderate/grosse Schwierigkeiten bei Rekrutierung/Halten	Stellenbesetzungsdauer 4 Monate oder länger	Schwierigkeiten haben zugenommen vgl. zu vor 5J	Schwierigkeiten werden in den kommenden 5J zunehmen
Konstante	2.83 (1.09)**	48.18 (6.48)***				
Block 1: Unternehmenscharakteristika						
Grössenklasse M	0.79 (0.36)*	1.73 (2.08)	0.04 (0.04)	0.05 (0.04)	0.04 (0.04)	-0.10 (0.04)**
Grössenklasse S	3.60 (0.51)***	6.69 (2.96)*	-0.03 (0.05)	0.03 (0.05)	-0.03 (0.05)	-0.11 (0.05)*
Bau (F)	-0.21 (0.71)	1.53 (3.87)	0.08 (0.04)+	0.10 (0.06)+	0.05 (0.06)	0.10 (0.05)*
Handel (G)	0.55 (0.55)	0.06 (3.35)	0.05 (0.04)	0.01 (0.05)	0.04 (0.05)	0.04 (0.05)
Verkehr u. Lagerei (H)	-0.88 (0.66)	-6.01 (5.37)	0.09 (0.06)	-0.06 (0.08)	-0.01 (0.08)	-0.05 (0.08)
Gastgewerbe (I)	-0.13 (0.93)	-3.31 (5.72)	-0.03 (0.10)	-0.17 (0.11)	0.26 (0.10)*	0.15 (0.09)+
Information u. Komm. (J)	0.57 (1.28)	-7.73 (5.59)	0.01 (0.07)	0.02 (0.10)	0.07 (0.09)	-0.16 (0.09)+
Finanz- u. VersicherungsDL (K)	-0.38 (0.69)	-8.37 (3.94)*	-0.02 (0.06)	0.01 (0.07)	-0.02 (0.07)	-0.08 (0.07)
Grundstücks- u. Wohnungswes. (L)	-0.32 (0.94)	-4.04 (5.86)	-0.04 (0.06)	-0.04 (0.08)	0.07 (0.07)	-0.04 (0.07)
Freibrfl., wiss., techn. DL & sonst. wirtsch. DL (M, N)	0.95 (0.76)	0.45 (3.84)	0.06 (0.04)	0.06 (0.06)	0.09 (0.06)	0.03 (0.05)
Erziehung u. Unterricht, & sonst. DL (P, S)	-0.40 (0.86)	-6.64 (5.12)	-0.00 (0.07)	-0.09 (0.08)	0.01 (0.08)	-0.02 (0.08)
Gesundheits- u. Sozialwesen (Q)	0.87 (0.77)	0.63 (4.43)	0.05 (0.06)	-0.01 (0.07)	0.05 (0.07)	0.13 (0.06)*
Kunst, Unterhaltung, Erholung (R)	-1.27 (0.83)	-13.22 (4.56)**	-0.04 (0.07)	-0.13 (0.08)	-0.06 (0.08)	-0.09 (0.09)
BFS Region 2: Esp. Mittelland	-0.20 (0.44)	-0.92 (2.54)	0.01 (0.03)	-0.01 (0.04)	-0.01 (0.04)	-0.01 (0.04)
BFS Region 3: Nordwestschweiz	0.40 (0.52)	0.01 (2.75)	0.02 (0.04)	0.01 (0.05)	0.03 (0.05)	0.01 (0.04)
BFS Region 5: Ostschweiz	-0.69 (0.47)	-1.30 (2.81)	0.02 (0.04)	-0.02 (0.04)	-0.00 (0.04)	0.03 (0.04)
BFS Region 6: Zentralschweiz	0.40 (0.57)	-0.64 (2.86)	0.04 (0.04)	0.06 (0.05)	-0.01 (0.05)	0.01 (0.04)
BFS Region 7: Tessin	-1.19 (0.71)+	-7.95 (3.85)*	-0.15 (0.08)+	-0.11 (0.08)	0.03 (0.08)	0.06 (0.08)
Block 2: Beschäftigtenstruktur						
Besch. (vor 5J bis vor 2J) konstant	-1.15 (0.50)*	-6.32 (2.66)*	-0.07 (0.03)*	-0.01 (0.04)	-0.06 (0.04)+	-0.01 (0.04)
Besch. (vor 5J bis vor 2J) gewachsen	-1.08 (0.37)**	-5.90 (2.04)**	0.01 (0.03)	-0.01 (0.03)	-0.02 (0.03)	-0.03 (0.03)
Frauenanteil 15%-60%	-0.66 (0.46)	-3.95 (2.53)	-0.01 (0.03)	-0.01 (0.04)	-0.00 (0.04)	-0.04 (0.04)
Frauenanteil ab 60%	-0.61 (0.60)	-6.42 (3.25)*	-0.00 (0.04)	-0.12 (0.05)*	0.07 (0.05)	-0.07 (0.05)
Anteil ü55 13%-30% (vor 5J)	-0.15 (0.33)	0.76 (1.97)	0.02 (0.03)	0.01 (0.03)	-0.00 (0.03)	0.02 (0.03)
Anteil ü55 ab 30% (vor 5J)	0.21 (0.43)	1.60 (2.36)	0.00 (0.03)	-0.03 (0.04)	-0.02 (0.04)	0.07 (0.03)*
Bedarf an Führungskräften	0.89 (0.41)*	0.13 (2.00)	0.03 (0.03)	0.15 (0.03)***	0.00 (0.03)	0.01 (0.03)
Bedarf an intell. Berufen	0.47 (0.39)	1.65 (2.10)	-0.01 (0.03)	0.14 (0.04)***	-0.01 (0.04)	-0.01 (0.04)
Bedarf an techn. und gleichrang. Berufen	0.03 (0.38)	0.67 (2.12)	0.07 (0.03)*	0.08 (0.04)*	-0.01 (0.04)	-0.04 (0.03)
Bedarf an Bürokräften	0.26 (0.40)	-4.80 (2.30)*	0.03 (0.03)	-0.08 (0.03)*	0.01 (0.03)	0.04 (0.03)

	OLS		Probit (marginale Effekte)			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Zu erklärende Variable	% schwierig zu besetzende offene Stellen an Total Beschäftigung	% schwierig zu besetzende offene Stellen an Total offene Stellen	Moderate/grosse Schwierigkeiten bei Rekrutierung/Halten	Stellenbesetzungsdauer 4 Monate oder länger	Schwierigkeiten haben zugenommen vgl. zu vor 5J	Schwierigkeiten werden in den kommenden 5J zunehmen
Bedarf an DL-Berufen	0.36 (0.42)	-2.26 (2.17)	0.07 (0.03)*	-0.00 (0.04)	0.05 (0.04)	0.05 (0.04)
Bedarf an Bedien. Maschinen/Anlagen	-0.89 (0.43)*	-5.91 (2.43)*	-0.05 (0.04)	-0.02 (0.04)	0.06 (0.04)	0.01 (0.04)
Bedarf an Handwerksberufen	0.49 (0.42)	1.85 (2.39)	0.10 (0.03)**	0.01 (0.04)	0.01 (0.04)	-0.00 (0.04)
Bedarf an Hilfsarbeitskräften	0.31 (0.40)	1.14 (2.15)	-0.00 (0.03)	-0.06 (0.04)	0.04 (0.04)	0.04 (0.04)
Bedarf an Auszubildenden	-0.26 (0.45)	-1.52 (2.50)	0.08 (0.03)**	0.04 (0.04)	0.02 (0.04)	0.03 (0.04)
Block 3: Weitere Charakteristika						
Lohnkostenanteil 30%-65%	0.68 (0.44)	-0.21 (2.34)	0.06 (0.03)+	0.03 (0.04)	-0.04 (0.04)	-0.04 (0.04)
Lohnkostenanteil ab 65%	1.10 (0.57)+	3.35 (3.04)	0.03 (0.04)	0.07 (0.05)	0.00 (0.05)	-0.03 (0.05)
Exportanteil 5-33%	0.18 (0.58)	1.31 (3.41)	-0.05 (0.05)	-0.05 (0.05)	-0.03 (0.05)	-0.01 (0.05)
Exportanteil 34-66%	-1.42 (0.65)*	-11.90 (3.54)***	-0.08 (0.06)	-0.09 (0.07)	-0.05 (0.07)	0.04 (0.06)
Exportanteil 67-100%	-0.68 (0.69)	-9.32 (3.35)**	-0.04 (0.05)	-0.01 (0.06)	-0.06 (0.05)	-0.06 (0.06)
Umsatzrendite negativ	0.26 (0.60)	-1.49 (3.18)	0.05 (0.04)	0.03 (0.05)	0.11 (0.05)*	0.01 (0.05)
Umsatzrendite >7%	-0.22 (0.40)	-1.94 (2.37)	-0.05 (0.03)	0.01 (0.04)	0.01 (0.04)	-0.03 (0.04)
Umsatzrendite Non-Profit	-1.03 (0.58)+	-8.06 (3.25)*	-0.07 (0.05)	0.00 (0.06)	-0.00 (0.06)	0.00 (0.05)
Struktur: Hauptsitz Ausland	0.04 (0.50)	-2.01 (2.70)	0.02 (0.04)	-0.01 (0.05)	-0.02 (0.05)	-0.09 (0.04)*
GAV: teilw./ganz unterstellt	0.13 (0.34)	-0.11 (1.91)	0.05 (0.03)+	0.02 (0.03)	0.08 (0.03)*	-0.01 (0.03)
Fkt.: HR/Personalabt.	-0.19 (0.30)	-6.05 (1.79)***	-0.02 (0.03)	-0.08 (0.03)**	-0.02 (0.03)	-0.03 (0.03)
Fkt.: Leitende Abt./Team	-0.20 (0.77)	-3.61 (4.56)	0.05 (0.06)	-0.02 (0.07)	-0.03 (0.07)	-0.17 (0.07)*
Fkt.: Kenntnis zu Personalentsch.	-1.27 (0.89)	-8.73 (5.68)	0.04 (0.08)	-0.08 (0.10)	-0.05 (0.09)	-0.10 (0.10)
Fkt.: Ohne Kennt. zu Personalentsch.	-0.64 (1.89)	-8.68 (9.53)	-0.08 (0.20)	-0.17 (0.34)	-0.03 (0.22)	0.25 (0.13)*
Anzahl Beobachtungen	1332	1332	1473	1315	1423	1431
R2 Adj.	0.09	0.09				
Standardfehler	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust

Tabelle F. 1: Regressionstabelle: erklärende Variablen verschiedener Betroffenheitsmasse

Die Regressionstabelle zeigt die geschätzten Koeffizienten der Kleinsten Quadrate Schätzung (OLS, Spalten 1-2) und die geschätzten marginalen Effekte der Probit Regressionen (Spalten 3-6). Die zu erklärenden Variablen (y-Variablen) sind die verschiedenen Betroffenheitsmasse für AKM, die mit der Unternehmensbefragung erhoben wurden. Die zu erklärende Variable in Spalte (1) ist der Anteil (in Prozent) der schwierig zu besetzenden offenen Stellen an der Gesamtzahl der Belegschaft plus offene Stellen in den vergangenen 24 Monaten; in Spalte (2) ist der Anteil (in Prozent) der schwierig zu besetzenden offenen Stellen an der Gesamtzahl der offenen Stellen in den vergangenen 24 Monaten; in Spalte (3) ist eine 0/1-Indikatorvariable, die den Wert 1 annimmt, wenn das Unternehmen in den vergangenen 24 Monaten moderate oder grosse Schwierigkeiten beim Rekrutieren/Halten hatte und andernfalls den Wert 0, wenn es keine/kaum Schwierigkeiten hatte (Frage 2.1 im Fragebogen, im separaten Fragebogen-Anhang); in Spalte (4) ist eine 0/1-Indikatorvariable, die den Wert 1 annimmt, wenn das Unternehmen angibt, die Stellenbesetzungsdauer sei 4 Monate oder länger und andernfalls den Wert 0, wenn die Stellenbesetzungsdauer nur 1-3 Monate beträgt (Frage 2.8 in Fragebogen); in Spalte (5) ist eine 0/1-Indikatorvariable, die den Wert 1 annimmt, wenn das Unternehmen angibt, dass die Schwierigkeiten aktuell etwas oder deutlich grösser sind

*als vor von 5 Jahren haben und andernfalls den Wert 0, die Schwierigkeiten gleich geblieben oder geringer sind (Frage 2.2 im Fragebogen); in Spalte (6) ist eine 0/1-Indikatorvariable, die den Wert 1 annimmt, wenn das Unternehmen angibt, dass die Schwierigkeiten in 5 Jahren etwas oder deutlich grösser sein werden und andernfalls den Wert 0, die Schwierigkeiten gleich bleiben oder abnehmen werden (Frage 2.3 im Fragebogen). Die erklärenden Variablen in Block 1 sind wie folgt definiert: Die Grössenklassen S (<50 Beschäftigte) und M (zwischen 50 und 249 Beschäftigte) vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Grössenklasse L (250 oder mehr Beschäftigte); die Indikatorenvariablen für die Branchengruppen vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Verarbeitendes Gewerbe; die Indikatorenvariablen für die BFS-Regionen vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie BFS-Region 4 (Zürich). Die erklärenden Variablen in Block 2 sind wie folgt definiert: die 0/1-Indikatorvariablen Beschäftigung (vor 5J bis vor 2J) konstant/gewachsen geblieben (Wachstum zwischen den Zeitpunkten vor 5 Jahren und vor 2 Jahren) vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Beschäftigung 24m-5y geschrumpft; die 0/1-Indikatorvariablen Frauenanteil 15-60% und -anteil ab 60% vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Frauenanteil 15% oder tiefer; die 0/1-Indikatorvariablen Anteil über-55-Jährige (vor 5 Jahren) 13-30% und Anteil ab 30% vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Anteil über-55-Jährige (vor 5 Jahren) 13% oder tiefer; die 0/1-Indikatorenvariablen Bedarf an [Berufsgruppe] vergleichen die Antworten der Unternehmen, die in den vergangenen 24 Monaten nach diesen Berufsgruppen rekrutierten zu den Unternehmen, die sie nicht rekrutierten. erklärenden Variablen in Block 3 sind wie folgt definiert: die 0/1-Indikatorenvariablen Lohnkostenanteil 30-65% und -anteil ab 65% vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Lohnkostenanteil 30% oder tiefer; die 0/1-Indikatorenvariablen Exportanteil 5-33%, -anteil 34-66% und -anteil 67-100% vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Exportanteil 0-4%; Die 0/1-Indikatorenvariablen Umsatzrendite negativ, Umsatzrendite <7% und Umsatzrendite Non-Profit vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Umsatzrendite 0-3%; die 0/1-Indikatorenvariable [Teil eines Unternehmens/Konzerns mit] Hauptsitz Ausland vergleicht den Effekt relativ zur Basiskategorie Hauptsitz in der Schweiz; die 0/1-Indikatorenvariable [Belegschaft ist] GAV teilweise/ganz unterstellt vergleicht den Effekt relativ zur Basiskategorie keine GAV-Unterstellung; die 0/1-Indikatorenvariablen Fkt. [des/der Antwortenden] HR-Verantwortliche*r/Mitarbeitende in Personalabteilung /Leitende*r einer Abteilung oder eines Teams / Andere, mit Kenntnis zu Personalentscheiden / Andere, ohne Kenntnis zu Personalentscheiden vergleicht den Effekt relativ zur Basiskategorie Inhaber*in/Geschäftsführer*in/Vorstandsmitglied. Signifikanzniveaus *** .01%; ** 1%; * 5%; +s10%.*

	OLS		Probit (marginale Effekte)			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Zu erklärende Variable	% schwierig zu besetzende offene Stellen an Total Beschäftigung	% schwierig zu besetzende offene Stellen an Total offene Stellen	Moderate/grosse Schwierigkeiten bei Rekrutierung/Halten	Stellenbesetzungsdauer 4 Monate oder länger	Schwierigkeiten haben zugenommen vgl. zu vor 5J	Schwierigkeiten werden in den kommenden 5J zunehmen
Konstante	1.95 (0.99)*	42.70 (6.25)***				
Anteil ü55-J vor 5J 13%-30%	-0.16 (0.34)	0.99 (2.00)	0.03 (0.03)	0.01 (0.03)	0.00 (0.03)	0.03 (0.03)
Anteil ü55-J vor 5J ab 30%	0.16 (0.46)	1.77 (2.45)	0.01 (0.03)	-0.03 (0.04)	-0.02 (0.04)	0.09 (0.03)**
Anteil ü55-J gesunken verg. 5J	0.89 (0.36)*	2.06 (2.10)	0.02 (0.03)	0.06 (0.03)+	0.03 (0.03)	-0.03 (0.03)
Anteil ü55-J gestiegen verg. 5J	1.05 (0.34)**	4.40 (1.94)*	0.05 (0.03)*	0.09 (0.03)**	0.03 (0.03)	0.06 (0.03)*
Besch. konstant (vor 5J bis vor 2J)	-1.09 (0.50)*	-5.92 (2.67)*	-0.07 (0.03)*	-0.00 (0.04)	-0.06 (0.04)	-0.01 (0.04)
Besch. gewachsen (vor 5J bis vor 2J)	-1.11 (0.36)**	-5.89 (2.04)**	0.01 (0.03)	-0.01 (0.03)	-0.02 (0.03)	-0.03 (0.03)
Anzahl Beobachtungen	1331	1331	1472	1314	1422	1430
R2 Adj.	0.09	0.09				
Standardfehler	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust

Tabelle F. 2: Regressionstabelle: Pensionierungen als erklärende Variable verschiedener Betroffenheitsmasse

*Die Regressionstabelle zeigt die geschätzten Koeffizienten der Kleinsten Quadrate Schätzung (OLS, Spalten 1-2) und die geschätzten marginalen Effekte der Probit Regressionen (Spalten 3-6). Die zu erklärenden Variablen (y-Variablen) sind die verschiedenen Betroffenheitsmasse für AKM, die mit der Unternehmensbefragung erhoben wurden. Die zu erklärende Variablen in Spalte (1)-(6) sind definiert wie beschrieben in der Unterschrift zur Tabelle F. 1. Die erklärenden Variablen in allen Regressionen sind dieselben wie in den Basisregressionen in Tabelle F. 1, werden aber hier grösstenteils nicht explizit ausgewiesen. Im Gegensatz zu den Basisregressionen sind die hier fettgedruckten erklärenden Variablen zusätzlich dazugekommen. Die neuen erklärenden Variablen sind wie folgt definiert: die 0/1-Indikatorvariablen Anteil über-55-Jährige gesunken/gestiegen in den vergangenen 5 Jahren vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Anteil über-55-Jährige konstant geblieben. Signifikanzniveaus *** .01%; ** 1%; * 5%; + 10%.*

	OLS		Probit (marginale Effekte)			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Zu erklärende Variable	% schwierig zu besetzende offene Stellen an Total Beschäftigung	% schwierig zu besetzende offene Stellen an Total offene Stellen	Moderate/grosse Schwierigkeiten bei Rekrutierung/Halten	Stellenbesetzungsdauer 4 Monate oder länger	Schwierigkeiten haben zugenommen vgl. zu vor 5J	Schwierigkeiten werden in den kommenden 5J zunehmen
Konstante	2.15 (1.86)	44.59 (10.24)***				
VZÄ-Rate abgenommen (vor 5J bis vor 2J)	0.04 (0.64)	1.31 (3.49)	0.05 (0.04)	0.06 (0.05)	-0.07 (0.05)	0.02 (0.05)
VZÄ-Rate zugenommen (vor 5J bis vor 2J)	0.38 (0.65)	3.79 (3.52)	0.01 (0.04)	0.07 (0.05)	-0.06 (0.05)	-0.01 (0.05)
VZÄ-Rate aktuell	0.00 (0.02)	0.01 (0.08)	0.00 (0.00)+	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)
Besch. konstant (vor 5J bis vor 2J)	-1.01 (0.66)	-4.59 (3.42)	-0.05 (0.04)	0.03 (0.05)	-0.11 (0.05)*	-0.03 (0.05)
Besch. gewachsen (vor 5J bis vor 2J)	-1.13 (0.38)**	-6.01 (2.10)**	0.00 (0.03)	-0.01 (0.03)	-0.02 (0.03)	-0.03 (0.03)
Frauenanteil 15%-60%	-0.66 (0.46)	-4.67 (2.59)+	-0.02 (0.03)	-0.03 (0.04)	0.00 (0.04)	-0.05 (0.04)
Frauenanteil ab 60%	-0.58 (0.62)	-7.46 (3.41)*	0.01 (0.04)	-0.13 (0.06)*	0.09 (0.05)+	-0.08 (0.05)
Frauenanteil abgenommen verg. 5J	0.15 (0.46)	-4.45 (2.31)+	-0.02 (0.03)	-0.03 (0.04)	-0.01 (0.04)	-0.08 (0.04)*
Frauenanteil zugenommen verg. 5J	0.34 (0.35)	-2.15 (1.98)	-0.03 (0.03)	-0.03 (0.03)	-0.02 (0.03)	-0.02 (0.03)
Anzahl Beobachtungen	1267	1267	1396	1251	1347	1357
R2 Adj.	0.09	0.09				
Standardfehler	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust

Tabelle F. 3: Regressionstabelle: Teilzeitarbeit als erklärende Variable verschiedener Betroffenheitsmasse

*Die Regressionstabelle zeigt die geschätzten Koeffizienten der Kleinsten Quadrate Schätzung (OLS, Spalten 1-2) und die geschätzten marginalen Effekte der Probit Regressionen (Spalten 3-6). Die zu erklärenden Variablen (y-Variablen) sind die verschiedenen Betroffenheitsmasse für AKM, die mit der Unternehmensbefragung erhoben wurden. Die zu erklärende Variablen in Spalte (1)-(6) sind definiert wie beschrieben in der Unterschrift zur Tabelle F. 1. Die erklärenden Variablen in allen Regressionen sind dieselben wie in den Basisregressionen in Tabelle F. 1, werden aber hier grösstenteils nicht explizit ausgewiesen. Im Gegensatz zu den Basisregressionen sind die hier fettgedruckten erklärenden Variablen zusätzlich dazugekommen. Die neuen erklärenden Variablen sind wie folgt definiert: die 0/1-Indikatorenvariablen Vollzeitäquivalenten-Rate [Anteil Vollzeitäquivalente an Gesamtzahl Belegschaft] abgenommen/zugenommen (zwischen den Zeitpunkten vor 5 Jahren bis vor 2 Jahren) vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie VZÄ-Rate konstant geblieben (vor 5J bis vor 2J); die Variable VZÄ-Rate aktuell misst die Vollzeitäquivalenten-Rate zum aktuellen Zeitpunkt; die 0/1-Indikatorenvariablen Frauenanteil abgenommen/zugenommen in den vergangenen 5 Jahren vergleicht den Effekt relativ zur Basiskategorie VZÄ-Rate konstant geblieben. Signifikanzniveaus *** .01%; ** 1%; * 5%; + 10%.*

Zu erklärende Variable: % schwierig zu besetzende offene Stellen an Total Beschäftigung	OLS (1) Basisregression	(2) Winsorisiert	(3) Gewichtet
Konstante	2.83 (1.09)**	2.42 (0.98)*	4.17 (1.51)**
Block 1: Unternehmenscharakteristika			
Grössenklasse M	0.79 (0.36)*	0.85 (0.33)*	1.29 (0.83)
Grössenklasse S	3.60 (0.51)***	3.36 (0.46)***	4.07 (0.89)***
Bau (F)	-0.21 (0.71)	-0.28 (0.60)	-0.03 (0.75)
Handel (G)	0.55 (0.55)	0.63 (0.50)	0.26 (0.66)
Verkehr u. Lagerei (H)	-0.88 (0.66)	-0.74 (0.63)	-1.02 (1.15)
Gastgewerbe (I)	-0.13 (0.93)	-0.01 (0.85)	-1.92 (1.93)
Information u. Komm. (J)	0.57 (1.28)	0.43 (1.08)	-0.44 (1.12)
Finanz- u. VersicherungsDL (K)	-0.38 (0.69)	-0.35 (0.62)	-0.35 (1.02)
Grundstücks- u. Wohnungswes. (L)	-0.32 (0.94)	-0.12 (0.91)	-0.14 (0.86)
Freibrfl., wiss., techn. DL & sonst. wiss. DL (M, N)	0.95 (0.76)	0.91 (0.62)	1.27 (0.71)+
Erziehung u. Unterricht, & sonst. DL (P, S)	-0.40 (0.86)	-0.36 (0.78)	0.44 (1.25)
Gesundheits- u. Sozialwesen (Q)	0.87 (0.77)	0.81 (0.68)	0.95 (1.06)
Kunst, Unterahltung, Erholung (R)	-1.27 (0.83)	-1.11 (0.78)	-2.69 (1.20)*
BFS Region 2: Esp. Mittelland	-0.20 (0.44)	-0.08 (0.40)	-1.05 (0.52)*
BFS Region 3: Nordwestschweiz	0.40 (0.52)	0.40 (0.46)	-0.12 (0.59)
BFS Region 5: Ostschweiz	-0.69 (0.47)	-0.46 (0.42)	-1.82 (0.57)**
BFS Region 6: Zentralschweiz	0.40 (0.57)	0.34 (0.49)	-0.98 (0.59)+
BFS Region 7: Tessin	-1.19 (0.71)+	-1.00 (0.67)	-2.35 (1.64)
Block 2: Beschäftigtenstruktur			
Besch. konstant (vor 5J bis vor 2J)	-1.15 (0.50)*	-1.18 (0.43)**	-1.86 (0.48)***
Besch. gewachsen (vor 5J bis vor 2J)	-1.08 (0.37)**	-1.09 (0.33)***	-1.52 (0.43)***
Frauenanteil 15%-60%	-0.66 (0.46)	-0.45 (0.38)	-1.24 (0.45)**
Frauenanteil ab 60%	-0.61 (0.60)	-0.44 (0.53)	-1.37 (0.62)*
Anteil ü55-J vor 5J 13%-30%	-0.15 (0.33)	-0.06 (0.30)	-0.36 (0.42)
Anteil ü55-J vor 5J ab 30%	0.21 (0.43)	0.18 (0.38)	0.59 (0.46)
Bedarf an Führungskräften	0.89 (0.41)*	0.79 (0.33)*	1.09 (0.41)**
Bedarf an intell. Berufen	0.47 (0.39)	0.47 (0.35)	-0.01 (0.50)
Bedarf an techn. und gleichrang. Berufen	0.03 (0.38)	-0.01 (0.34)	0.78 (0.45)+
Bedarf an Bürokräften	0.26 (0.40)	0.36 (0.35)	0.25 (0.42)
Bedarf an DL-Berufen	0.36 (0.42)	0.22 (0.38)	0.65 (0.52)
Bedarf an Bedien. Maschinen/Anlagen	-0.89 (0.43)*	-0.75 (0.39)+	-0.97 (0.60)
Bedarf an Handwerksberufen	0.49 (0.42)	0.62 (0.37)+	-0.05 (0.51)
Bedarf an Hilfsarbeitskräften	0.31 (0.40)	0.26 (0.36)	0.79 (0.52)
Bedarf an Auszubildenden	-0.26 (0.45)	-0.14 (0.39)	-0.22 (0.44)
Block 3: Weitere Charakteristika			

Zu erklärende Variable: % schwierig zu besetzende offene Stellen an Total Beschäftigung	OLS (1) Basisregression	(2) Winsorisiert	(3) Gewichtet
Lohnkostenanteil 30%-65%	0.68 (0.44)	0.72 (0.37)+	1.08 (0.46)*
Lohnkostenanteil ab 65%	1.10 (0.57)+	1.20 (0.49)*	1.56 (0.62)*
Exportanteil 5-33%	0.18 (0.58)	0.08 (0.53)	-0.32 (0.64)
Exportanteil 34-66%	-1.42 (0.65)*	-1.32 (0.62)*	-3.22 (0.94)***
Exportanteil 67-100%	-0.68 (0.69)	-0.90 (0.54)+	0.94 (0.74)
Umsatzrendite negativ	0.26 (0.60)	0.30 (0.54)	-0.39 (0.63)
Umsatzrendite >7%	-0.22 (0.40)	-0.29 (0.36)	-1.08 (0.46)*
Umsatzrendite Non-Profit	-1.03 (0.58)+	-1.04 (0.53)*	-1.30 (0.96)
Struktur: Hauptsitz Ausland	0.04 (0.50)	0.04 (0.45)	0.92 (0.66)
GAV: teilw./ganz unterstellt	0.13 (0.34)	0.06 (0.31)	0.38 (0.44)
Fkt.: HR/Personalabteilung	-0.19 (0.30)	-0.17 (0.28)	-0.83 (0.44)+
Fkt.: Leitende:r Abt./Team	-0.20 (0.77)	-0.07 (0.73)	-0.12 (0.93)
Fkt.: Kenntnis zu Personalentsch.	-1.27 (0.89)	-1.12 (0.87)	-1.71 (1.29)
Fkt.: Ohne Kennt. zu Personalentsch.	-0.64 (1.89)	-0.47 (1.90)	-2.76 (5.40)
Anzahl Beobachtungen	1332	1332	1332
R2 Adj.	0.09	0.10	0.12
Standardfehler	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedast-izitätsrobust

Tabelle F. 4: Regressionstabelle: Robustheit

*Die Regressionstabelle zeigt die geschätzten Koeffizienten der Kleinsten Quadrate Schätzung (OLS) für (erneut) die Basisregression in Spalte (1) (analog zu Spalte (1) in Tabelle F. 1), die winsorisierte Version davon in Spalte (2) und die gewichtete Version davon in Spalte (3). Die zu erklärende Variable in Spalte (1)-(3) ist definiert wie beschrieben in der Unterschrift zur Tabelle F. 1 und die erklärenden Variablen in allen Regressionen sind dieselben wie in den Basisregressionen in Tabelle F. 1. In Spalte (2) ist die y-Variable winsorisiert bei 20% schwierig zu besetzenden offenen Stellen, womit 35 Beobachtungen mit Werten über 20% auf diese Schwelle gesetzt werden. Spalte (3) enthält die gewichtete Kleinste Quadrate Regression, gewichtet nach Ziehungswahrscheinlichkeit und Antwortraten in den Schichten Branchengruppe und Grössenklasse. Signifikanzniveaus *** .01%; ** 1%; * 5%; +10%.*

	Probit (marginale Effekte)					
Zu erklärende Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Produktivität gestiegen	Produktivität gesunken	Produktivität gestiegen	Produktivität gesunken	Produktivität gestiegen	Produktivität gesunken
Block: Betroffenheit von AKM						
Moderate Schwierigkeiten	0.05 (0.03)+	0.11 (0.03)***				
Grosse Schwierigkeiten	0.02 (0.04)	0.22 (0.04)***				
St.bes.dauer weniger als 1 Mt.			0.08 (0.08)	0.01 (0.08)		
St.bes.dauer 4-6 Mt.			0.00 (0.03)	0.09 (0.03)**		
St.bes.dauer 7-12 Mt.			-0.00 (0.04)	0.11 (0.05)*		
St.bes.dauer 13-23 Mt.			-0.16 (0.08)*	0.17 (0.12)		
St.bes.dauer 24 Mt. oder länger			0.02 (0.13)	0.22 (0.16)		
Schwierigkeiten zugenommen verg. 5J						0.10 (0.02)***
Schwierig. abgenommen verg. 5J					0.08 (0.05)+	
Block: Charakteristika/Beschäftigtenstruktur						
Grössenklasse M	-0.02 (0.04)	0.07 (0.04)+	-0.02 (0.04)	0.06 (0.04)	-0.03 (0.04)	0.08 (0.04)*
Grössenklasse S	-0.02 (0.05)	0.04 (0.05)	0.00 (0.05)	0.02 (0.05)	-0.03 (0.05)	0.05 (0.05)
Bau (F)	0.07 (0.06)	0.02 (0.05)	0.07 (0.06)	0.03 (0.06)	0.07 (0.06)	0.03 (0.05)
Handel (G)	0.05 (0.05)	0.01 (0.04)	0.05 (0.05)	0.01 (0.05)	0.05 (0.05)	0.00 (0.05)
Verkehr u. Lagerei (H)	0.09 (0.08)	0.01 (0.07)	0.09 (0.09)	0.04 (0.07)	0.09 (0.08)	0.02 (0.07)
Gastgewerbe (I)	0.05 (0.12)	0.07 (0.12)	0.06 (0.12)	0.09 (0.13)	0.06 (0.12)	0.04 (0.11)
Information u. Komm. (J)	0.05 (0.09)	0.03 (0.08)	0.07 (0.10)	0.01 (0.09)	0.05 (0.09)	-0.00 (0.08)
Finanz- u. VersicherungsDL (K)	0.08 (0.07)	-0.08 (0.06)	0.13 (0.08)	-0.11 (0.06)+	0.07 (0.07)	-0.09 (0.06)
Grundstücks- u. Wohnungswes. (L)	0.02 (0.08)	0.01 (0.07)	0.07 (0.09)	0.07 (0.09)	0.02 (0.08)	0.00 (0.07)
Freibrfl., wiss., techn. DL & sonst. wirtsch. DL (M, N)	0.02 (0.06)	-0.03 (0.05)	0.03 (0.06)	-0.03 (0.05)	0.03 (0.06)	-0.04 (0.05)
Erziehung u. Unterricht, & sonst. DL (P, S)	0.05 (0.09)	-0.10 (0.06)+	0.09 (0.10)	-0.10 (0.07)	0.06 (0.09)	-0.13 (0.06)*
Gesundheits- u. Sozialwesen (Q)	0.06 (0.07)	-0.14 (0.05)**	0.08 (0.08)	-0.15 (0.05)**	0.05 (0.07)	-0.15 (0.05)**
Kunst, Unterhaltung, Erholung (R)	-0.12 (0.07)	-0.09 (0.07)	-0.14 (0.08)+	-0.08 (0.07)	-0.11 (0.07)	-0.09 (0.07)
BFS Region 2: Esp. Mittelland	-0.01 (0.04)	0.03 (0.04)	-0.03 (0.04)	0.03 (0.04)	-0.01 (0.04)	0.04 (0.04)
BFS Region 3: Nordwestschweiz	-0.06 (0.04)	-0.01 (0.04)	-0.04 (0.04)	-0.03 (0.04)	-0.05 (0.04)	-0.00 (0.04)
BFS Region 5: Ostschweiz	-0.07 (0.04)+	0.07 (0.04)+	-0.06 (0.04)	0.06 (0.04)	-0.07 (0.04)+	0.09 (0.04)*
BFS Region 6: Zentralschweiz	-0.07 (0.04)+	0.01 (0.04)	-0.06 (0.04)	0.01 (0.04)	-0.07 (0.04)+	0.02 (0.04)
BFS Region 7: Tessin	0.02 (0.08)	-0.08 (0.06)	0.04 (0.08)	-0.08 (0.06)	0.02 (0.08)	-0.10 (0.05)+
Besch. konstant (vor 5J bis vor 2J)	-0.01 (0.04)	-0.06 (0.03)*	-0.03 (0.04)	-0.06 (0.03)+	-0.02 (0.04)	-0.07 (0.03)*
Besch. gewachsen (vor 5J bis vor 2J)	0.01 (0.03)	-0.01 (0.03)	0.01 (0.03)	-0.01 (0.03)	0.01 (0.03)	-0.02 (0.03)
Frauenanteil 15%-60%	0.00 (0.03)	0.00 (0.03)	0.00 (0.04)	-0.01 (0.04)	0.00 (0.03)	0.00 (0.03)
Frauenanteil ab 60%	0.03 (0.05)	0.03 (0.05)	0.04 (0.05)	0.03 (0.05)	0.03 (0.05)	0.03 (0.05)
Anteil ü55-J vor 5J 13%-30%	-0.00 (0.03)	-0.02 (0.03)	-0.00 (0.03)	-0.02 (0.03)	0.00 (0.03)	-0.02 (0.03)

	Probit (marginale Effekte)					
Zu erklärende Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Produktivität gestiegen	Produktivität gesunken	Produktivität gestiegen	Produktivität gesunken	Produktivität gestiegen	Produktivität gesunken
Anteil ü55-J vor 5J ab 30%	-0.01 (0.03)	0.00 (0.03)	-0.00 (0.04)	-0.00 (0.04)	-0.01 (0.04)	0.00 (0.03)
Bedarf an Führungskräften	0.01 (0.03)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)	0.00 (0.03)	0.05 (0.03)+
Bedarf an intell. Berufen	-0.00 (0.04)	0.04 (0.03)	-0.00 (0.04)	0.02 (0.03)	-0.00 (0.04)	0.03 (0.03)
Bedarf an techn. und gleichrang. Berufen	-0.05 (0.03)	0.05 (0.03)	-0.04 (0.04)	0.05 (0.03)	-0.06 (0.03)+	0.06 (0.03)*
Bedarf an Bürokräften	0.02 (0.03)	0.01 (0.03)	0.01 (0.04)	-0.00 (0.03)	0.02 (0.03)	-0.00 (0.03)
Bedarf an DL-Berufen	0.03 (0.04)	-0.01 (0.03)	0.03 (0.04)	-0.01 (0.03)	0.03 (0.04)	-0.00 (0.03)
Bedarf an Bedien. Maschinen/Anlagen	0.05 (0.04)	0.02 (0.04)	0.04 (0.04)	0.03 (0.04)	0.05 (0.04)	0.01 (0.04)
Bedarf an Handwerksberufen	-0.00 (0.04)	-0.00 (0.03)	-0.00 (0.04)	-0.00 (0.03)	0.00 (0.04)	0.02 (0.03)
Bedarf an Hilfsarbeitskräften	0.06 (0.04)+	-0.03 (0.03)	0.06 (0.04)+	-0.03 (0.03)	0.06 (0.04)+	-0.04 (0.03)
Bedarf an Auszubildenden	0.06 (0.04)	0.05 (0.03)	0.05 (0.04)	0.05 (0.03)	0.06 (0.04)	0.06 (0.03)+
Lohnkostenanteil 30%-65%	-0.00 (0.03)	0.04 (0.03)	-0.01 (0.03)	0.06 (0.03)+	0.00 (0.03)	0.05 (0.03)
Lohnkostenanteil ab 65%	-0.07 (0.04)	0.05 (0.05)	-0.08 (0.04)*	0.08 (0.05)+	-0.07 (0.04)+	0.06 (0.05)
Exportanteil 5-33%	0.05 (0.05)	-0.04 (0.04)	0.07 (0.05)	-0.02 (0.05)	0.04 (0.05)	-0.04 (0.05)
Exportanteil 34-66%	-0.04 (0.06)	0.02 (0.06)	-0.07 (0.06)	0.02 (0.06)	-0.07 (0.06)	0.01 (0.06)
Exportanteil 67-100%	0.06 (0.06)	-0.01 (0.04)	0.04 (0.06)	0.00 (0.05)	0.05 (0.05)	-0.02 (0.05)
Umsatzrendite negativ	-0.04 (0.04)	0.14 (0.05)**	-0.04 (0.05)	0.14 (0.05)**	-0.04 (0.05)	0.14 (0.05)**
Umsatzrendite >7%	0.11 (0.04)**	-0.10 (0.03)***	0.11 (0.04)**	-0.10 (0.03)**	0.10 (0.04)**	-0.09 (0.03)**
Umsatzrendite Non-Profit	-0.05 (0.05)	-0.04 (0.05)	-0.04 (0.05)	-0.06 (0.05)	-0.04 (0.05)	-0.05 (0.05)
Struktur: Hauptsitz Ausland	0.05 (0.04)	-0.03 (0.04)	0.06 (0.05)	-0.02 (0.04)	0.05 (0.05)	-0.03 (0.04)
GAV: teilw./ganz unterstellt	-0.03 (0.03)	-0.03 (0.03)	-0.01 (0.03)	-0.04 (0.03)	-0.03 (0.03)	-0.04 (0.03)
Fkt.: HR/Personalabteilung	-0.04 (0.03)	-0.02 (0.03)	-0.04 (0.03)	-0.03 (0.03)	-0.05 (0.03)	-0.02 (0.03)
Fkt.: Leitende:r Abt./Team	-0.05 (0.06)	0.04 (0.07)	-0.04 (0.07)	0.05 (0.07)	-0.04 (0.07)	0.06 (0.07)
Fkt.: Kenntnis zu Personalentsch.	-0.04 (0.09)	-0.06 (0.08)	-0.01 (0.10)	-0.13 (0.07)+	-0.04 (0.09)	-0.03 (0.10)
Fkt.: Ohne Kennt. zu Personalentsch.	-0.06 (0.21)	-0.24 (0.01)***	-0.28 (0.01)***	-0.25 (0.01)***	0.00 (0.27)	-0.25 (0.01)***
Anzahl Beobachtungen	1283	1283	1180	1180	1255	1255
Standardfehler	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust	Heteroskedastizitätsrobust

Tabelle F. 5: Regressionstabelle: Effekte auf die Produktivität der Unternehmen

Die Regressionstabelle zeigt die die geschätzten marginalen Effekte der Probit Regressionen. Die zu erklärenden Variablen (y-Variablen) sind die von den Antwortenden in der Unternehmensbefragung selbst angegebenen Auswirkungen des AKM auf ihre Produktivität (Frage 4.3 im Fragebogen im im separaten Fragebogen-Anhang). Sie sind hier als 0/1-Indikatorenvariablen definiert, die in den ungeradzahligen Spalten (1), (3), (5) den Wert 1 annehmen, wenn das Unternehmen antwortet, dass die Produktivität durch AKM gestiegen ist und andernfalls den Wert 0 annimmt, wenn sie unverändert oder gesunken ist. Das umgekehrte 0/1-Verhältnis gilt für die y-Variablen in den geradzahligen Spalten (2), (4), (6). Die erklärenden Variablen in allen Regressionen sind dieselben wie in den Basisregressionen in Tabelle F. 1, die hier fettgedruckten erklärenden Variablen sind zusätzlich dazugekommen. Die neuen erklärenden Variablen sind wie folgt definiert: die 0/1-Indikatorvariablen moderate/grosse Schwierigkeiten vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie keine/kaum Schwierigkeiten (Frage 2.1 in Fragebogen); die 0/1-Indikatorvariablen Stellenbesetzungsdauer weniger als 1 Monat / 4-6 Mt. / 7-12 Mt. / 13-23 Mt. / 24 Mt. oder

*länger vergleichen den Effekt relativ zur Basiskategorie Stellenbesetzungsdauer 1-3 Monate (Frage 2.8 in Fragebogen); die 0/1-Indikatorvariable Schwierigkeiten zugenommen vergleicht den Effekt für die Unternehmen, die antworten, dass die Schwierigkeiten aktuell etwas/deutlich grösser sind als vor 5 Jahren relativ zur Antwort, dass die Schwierigkeiten gleich geblieben oder geringer geworden sind (Frage 2.2 in Fragebogen); die 0/1-Indikatorvariable Schwierigkeiten abgenommen vergleicht den Effekt für die Unternehmen, die antworten, dass die Schwierigkeiten aktuell etwas/deutlich geringer sind als vor 5 Jahren relativ zur Antwort, dass die Schwierigkeiten gleich geblieben oder grösser geworden sind (Frage 2.3 in Fragebogen). Signifikanzniveaus *** .01%; ** 1%; * 5%; +10%.*

Anhang G Weitere Abbildungen

Arbeitskräftemangel-Umfrage

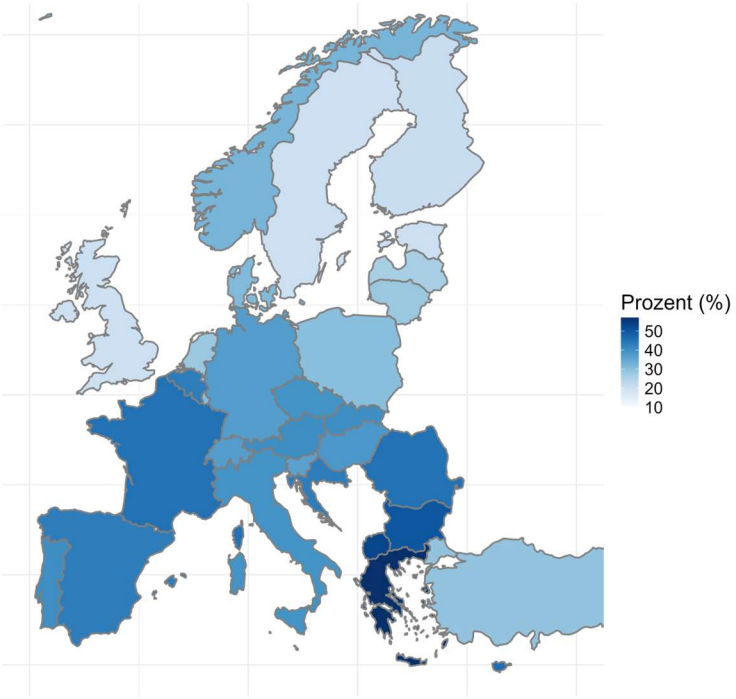


Abbildung G. 1: Arbeitskräftemangel in der Schweiz im internationalen Vergleich

Die Abbildung zeigt die Resultate einer Umfrage der Europäischen Komission (2023a), die im Herbst 2023 erhoben wurde. Darin gaben 37% der 503 befragten Unternehmen in der Schweiz an, innerhalb der letzten 24 Monaten sehr starke Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Angestellten mit den passenden Kompetenzen gehabt zu haben. In der Schweiz wurde für diese Umfrage eine repräsentative Stichprobe von 503 Unternehmen befragt. Die nicht-europäischen Länder USA, Kanada und Japan verzeichneten in der Umfrage Werte von 22%, 10% und 21% (Europäische Komission, 2023a).

Lohnentwicklung

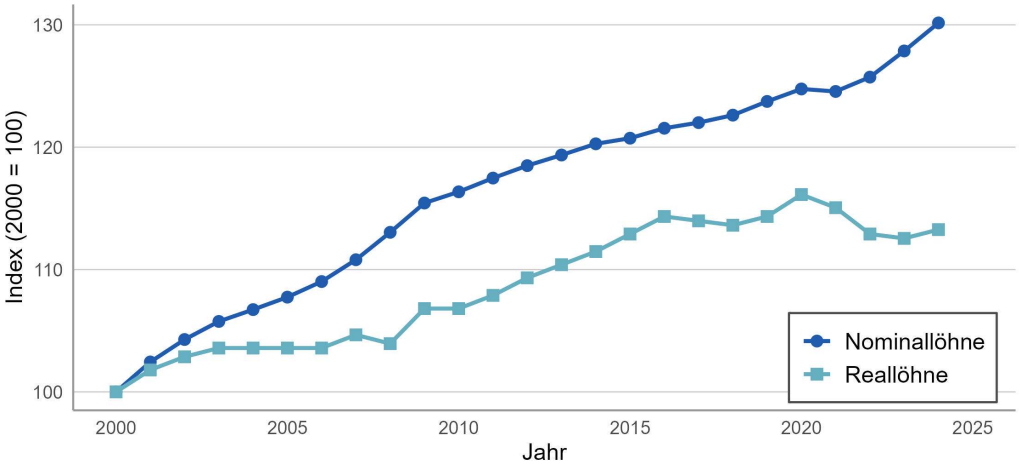


Abbildung G. 2: Nominal- und Reallohnentwicklung in der Schweiz seit der Jahrtausendwende (BFS, 2025g)

Entwicklung der kantonalen Einkommens- und Unternehmensbesteuerung

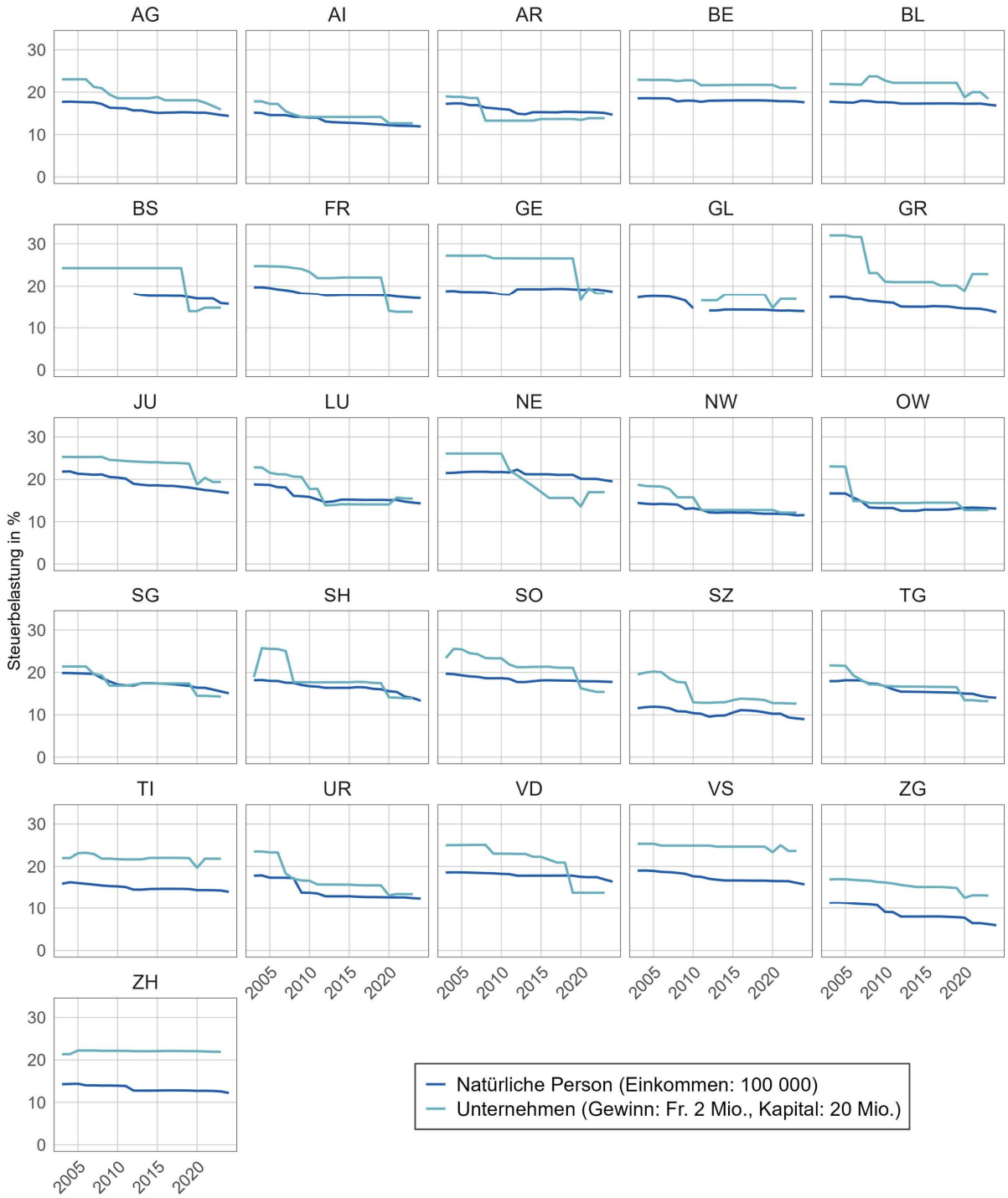


Abbildung G. 3: Kantonale Unterschiede bei Einkommens- und Unternehmenssteuern

Durchschnittliche Einkommens- und Unternehmenssteuerbelastung für ausgewählte Profile nach Kantonen. Steuersätze der natürlichen Personen beinhalten Gemeinde-, Kantons- und Bundessteuer. Die Gewichtung erfolgt anhand der Anzahl steuerpflichtiger Personen bzw. Unternehmen pro Gemeinde (ESTV, 2025). Quellen: Einkommenssteuer bis 2011 (Parchet, 2019), danach (ESTV, 2025). Unternehmenssteuer von Krapf und Staubli (2025).

Schweizerische Vakanzrate im europäischen Vergleich

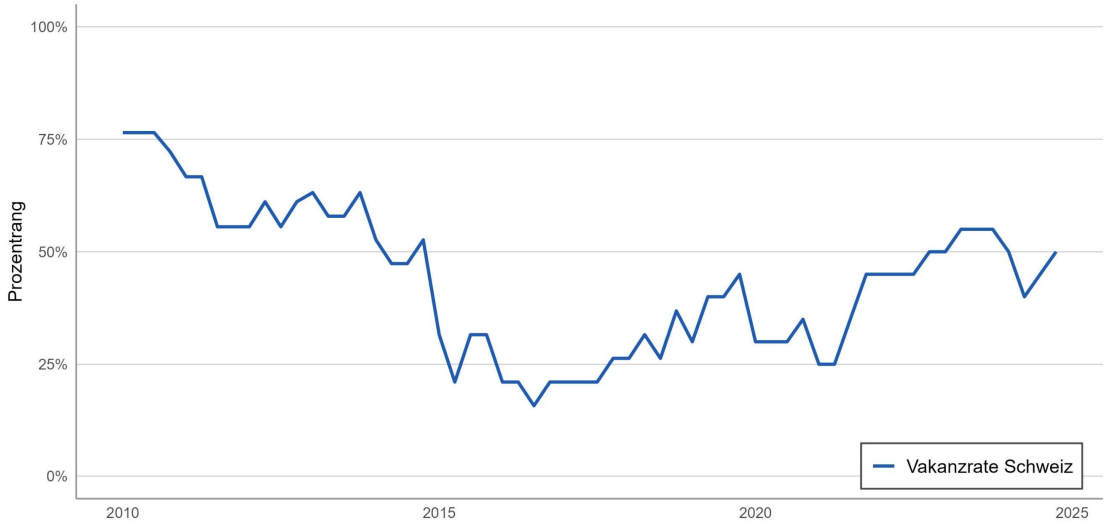


Abbildung G. 4: Vakanzrate der Schweiz im europäischen Vergleich

Prozentrang der Schweiz bei der Vakanzrate im Vergleich zu ausgewählten europäischen Ländern, quartalsweise Daten (Eurostat, 2025). Die Stichprobengrösse variiert je nach Quartal zwischen 18 und 21 Ländern. Zum Beispiel bedeutet ein Prozentrang von 25, dass die Schweiz eine höhere Vakanzrate als 25 % der Vergleichsländer aufweist – und der Arbeitsmarkt somit relativ entspannt ist.

Mangel an Arbeitskräften als Produktionshemmnis nach Branche

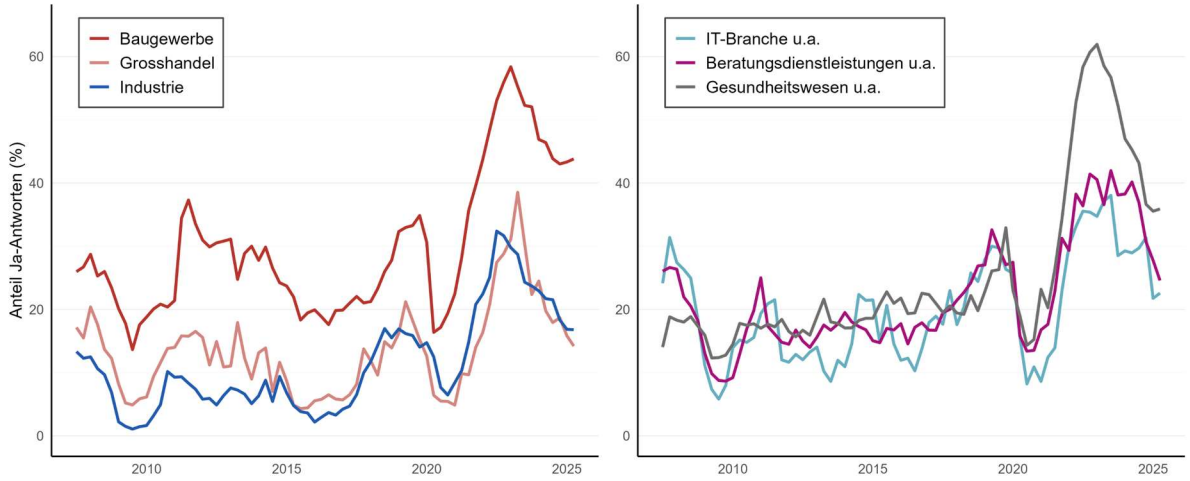


Abbildung G. 5: Arbeitskräftemangel als Produktionshemmnis nach Branchen

Anteil der befragten Unternehmen, die angeben, dass mangelnde Arbeitskräfte einen der zum Umfragezeitpunkt wichtigsten limitierenden Faktoren bei der Leistungserstellung darstellen. Mehrfachantworten sind möglich, wobei insgesamt sieben Antwortmöglichkeiten aufgelistet werden. Zur Gruppe mit der IT-Branche gehören auch Bereiche wie Mobilität und Medien. Die Gruppe mit Beratungsdienstleistungen umfasst auch Unternehmen aus den Bereichen Immobilien und sonstige Dienstleistungen. Zur letzten Gruppe gehören neben dem Gesundheitswesen auch freizeitbezogene Dienstleistungen. Alle Zeitreihen sind saisonbereinigt.

KOF

ETH Zürich
KOF Konjunkturforschungsstelle
LEE G 116
Leonhardstrasse 21
8092 Zürich

Telefon +41 44 632 42 39
Telefax +41 44 632 12 18
kof@kof.ethz.ch
www.kof.ethz.ch
#KOFETH