Swiss Diversity Studie 2026

«Flexible Menschen, starre Systeme?»

Erkenntnisse aus Sicht der Mitarbeitenden und der Organisationen

ZHAW
School of Management & Law
Dr. Daniela Frau
Studienleitung

IMPACT 2GO x Swiss Diversity

ÜBERSICHT

Inhalt

1 **Bedeutung und Fragestellung**
Warum Arbeitsflexibilität? Ziele, Fragestellungen, Studiendesign

2 **Stichprobe**
Mitarbeitenden-Befragung (N = 140) und Organisationsbefragung (N = 43)

3 **Ergebnisse und wichtigste Vergleiche**
Beide Befragungen sowie Gegenüberstellung der Perspektiven

4 **Empfehlungen**
Acht Handlungsempfehlungen für Organisationen

5 **Fazit**
Antworten auf die Fragestellungen und Kernbotschaft

BEDEUTUNG

Vielfältige Lebensrealitäten treffen auf standardisierte Systeme

38.7 %

der Erwerbstätigen arbeiten Teilzeit

Schweiz 2024

58.4 % vs. 21.1 %

Teilzeitquote Frauen vs. Männer

74.9 % vs. 14.3 %

Teilzeit bei Müttern vs. Vätern

mit Kindern im Haushalt

≈ 1 von 10

Erwerbstätigen wechselt den Arbeitgeber

innerhalb eines Jahres

Warum ist das relevant?

- Viele Organisationen orientieren sich an Vollzeitnorm, festen Arbeitszeiten und -orten sowie linearen Karrieren.
- Standards schaffen Planbarkeit und Gleichbehandlung, benachteiligen aber jene, deren Lebensrealität nicht der Norm entspricht.
- Arbeitsflexibilität ist deshalb nicht nur ein Instrument der Vereinbarkeit, sondern ein Hebel für Chancengerechtigkeit und Inklusion.
- Im Fachkräftemangel wird die Passung zwischen Arbeit und Lebensrealität strategisch: für Gewinnung, Bindung und Gesundheit.

Quelle: BFS (2024; 2025)

FRAGESTELLUNG

Vier Fragestellungen, zwei Perspektiven

1. **Wie nehmen Mitarbeitende Standardisierung, Flexibilität und die Passung zwischen Arbeit und Lebensrealität wahr?**
2. **Inwiefern stimmen die Flexibilitätsangebote der Organisationen mit den Präferenzen der Mitarbeitenden überein?**
3. **Welche Unterschiede zeigen sich nach Geschlecht, Alter, Erwerbsform und Tätigkeitsbereich?**
4. **Wie schätzen Organisationsvertretende Standardisierung, Individualisierung und Flexibilität ein – und wie unterscheidet sich ihre Sicht von jener der Mitarbeitenden?**

Studiendesign

- **Zwei Online-Befragungen:** Mitarbeitende (N = 140) und Organisationsvertretende aus Geschäftsleitung, HR/DEI und Führung (N = 43)
- **Erhebung:** Mai bis Juli 2026, Qualtrics, in Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch
- **Acht Themenfelder** und fünf Formen der Flexibilität: zeitlich, örtlich, vertraglich, laufbahnbezogen, funktional
- **Auswertung:** deskriptiv und explorativ; Gruppenvergleiche mit Mann-Whitney-U- und Kruskal-Wallis-Tests

FRAGESTELLUNG

Acht Themenfelder im Überblick

Skala 1 = stimme voll und ganz zu … 5 = stimme überhaupt nicht zu; «kann nicht beurteilt werden» als fehlend behandelt

1 Standardisierung im Arbeitsumfeld
«Meine Organisation erwartet einen klassischen, linearen Karriereverlauf.»

2 Eigene Lebensrealität
«Meine Lebenssituation erfordert flexible Arbeitsgestaltung.»

3 Passung zwischen Arbeit und Leben
«Meine Arbeitssituation passt gut zu meiner Lebensphase.»

4 Wahrgenommene Flexibilität
«Ich kann meine Arbeitszeiten flexibel gestalten.»

5 Formen von Arbeitsflexibilität
Angebot und Präferenz: zeitlich, örtlich, vertraglich, laufbahnbezogen, funktional

6 Wahrgenommene Spannungen
«Ich muss mich an starre Arbeitsstrukturen anpassen.»

7 Wohlbefinden
«Ich bin mit meiner Arbeitssituation zufrieden.»

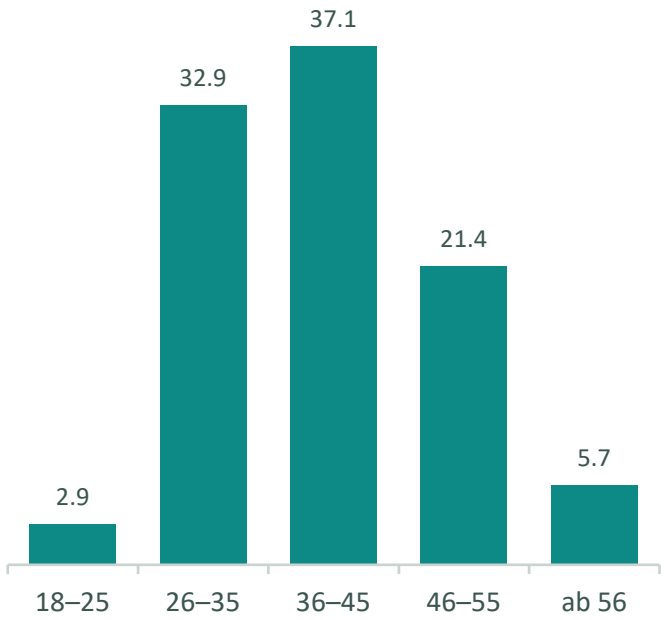
8 Zukunftsperspektive
«Ich wünsche mir mehr individuelle Gestaltungsmöglichkeiten.»

STICHPROBE

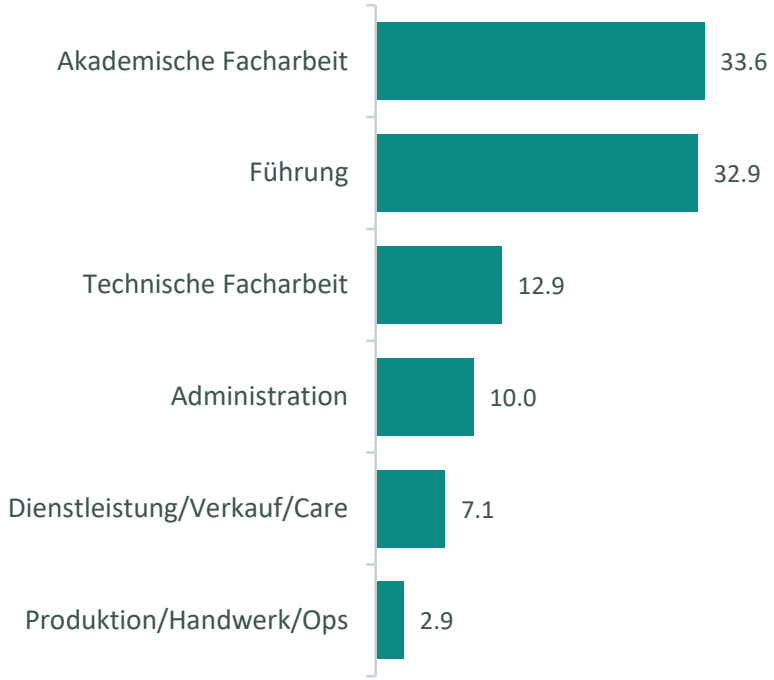
Mitarbeitenden-Befragung: 140 ausgewertete Datensätze

151 Teilnehmende; Gelegenheitsstichprobe, nicht repräsentativ für die Erwerbstätigen in der Schweiz

Alter (in %)



Tätigkeitsbereich (in %)



62.1 %

Frauen

37.1 % Männer, 1 Person andere Geschlechtsidentität

67.1 %

Vollzeit angestellt

26.4 % Teilzeit

60.9 % vs. 42.3 %

mit Erwerbsunterbruch

Frauen vs. Männer

Dr. Daniela Frau

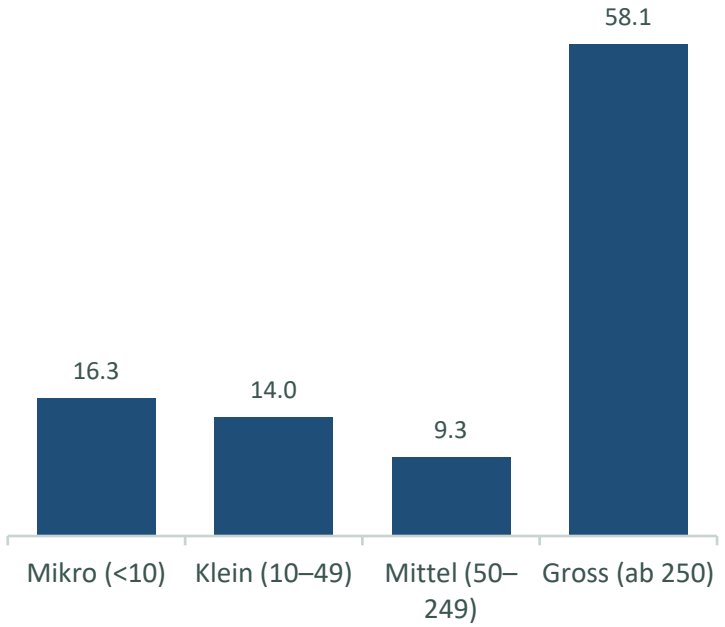
zhaw BKW IMPACT 2GO x Swiss Diversity

STICHPROBE

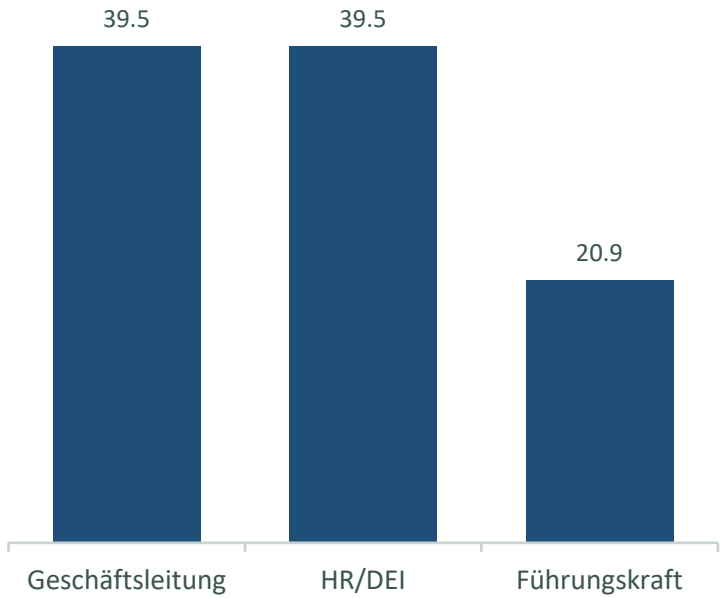
Organisationsbefragung: 43 Organisationsvertretende

Mehrheitlich aus Grossunternehmen; kleine, nicht repräsentative Stichprobe

Organisationsgrösse (in %)



Rolle (in %)



67.4 %

Frauen

32.6 % Männer

Branchen

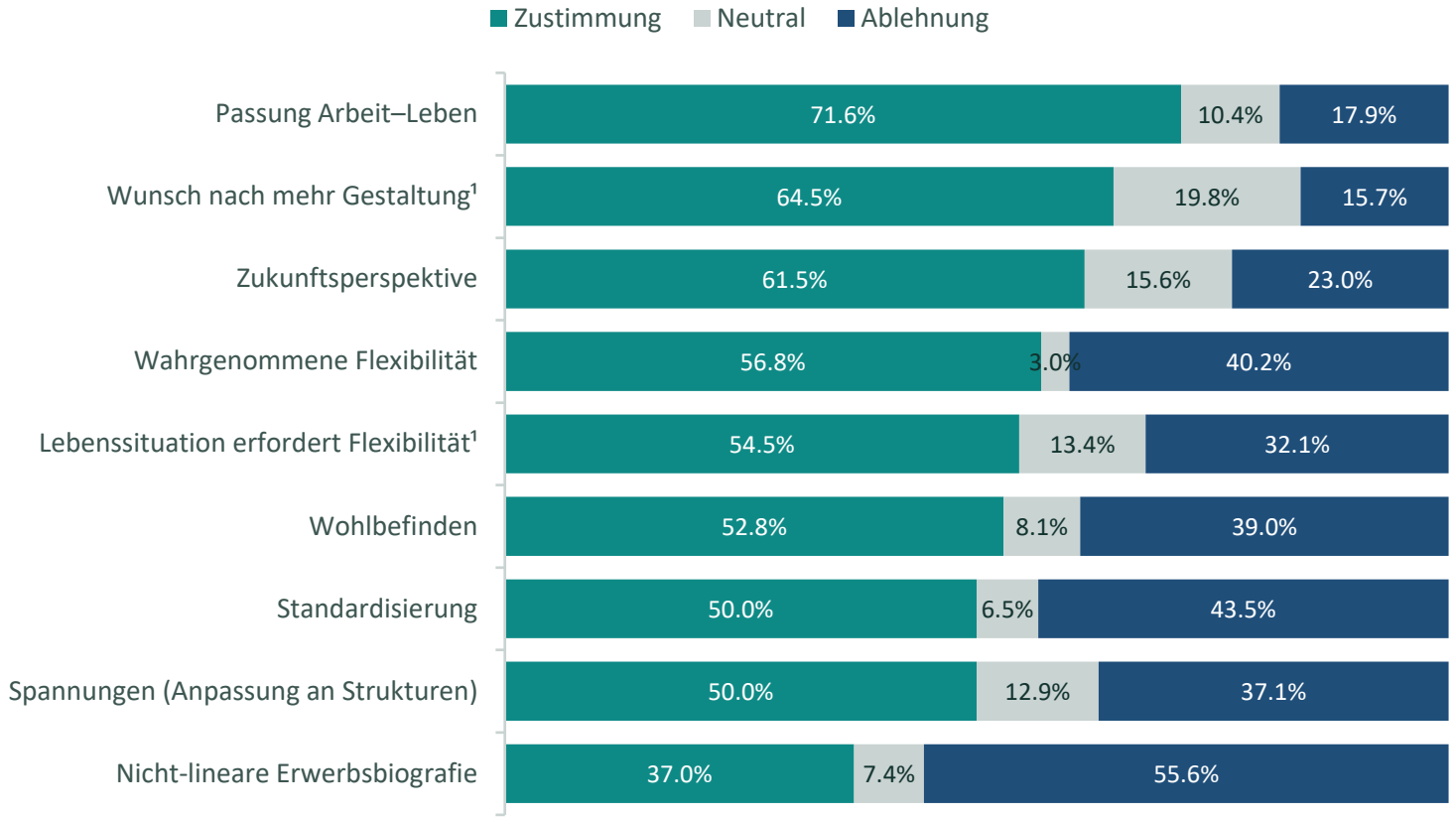
Gesundheitswesen (8), Bildungswesen und Energie (je 5), NGOs (4); insgesamt 13 Branchen

Bildung

34.9 % Universität/ETH, 27.9 % Fachhochschule, 18.6 % Promotion

ERGEBNISSE MITARBEITENDE

Gute Passung – aber die Hälfte passt sich an starre Strukturen an



71.6 %
Arbeit passt gut zur Lebensphase

56.8 %
nehmen ihre Arbeit als flexibel gestaltbar wahr

50.0 %
müssen sich an starre Arbeitsstrukturen anpassen

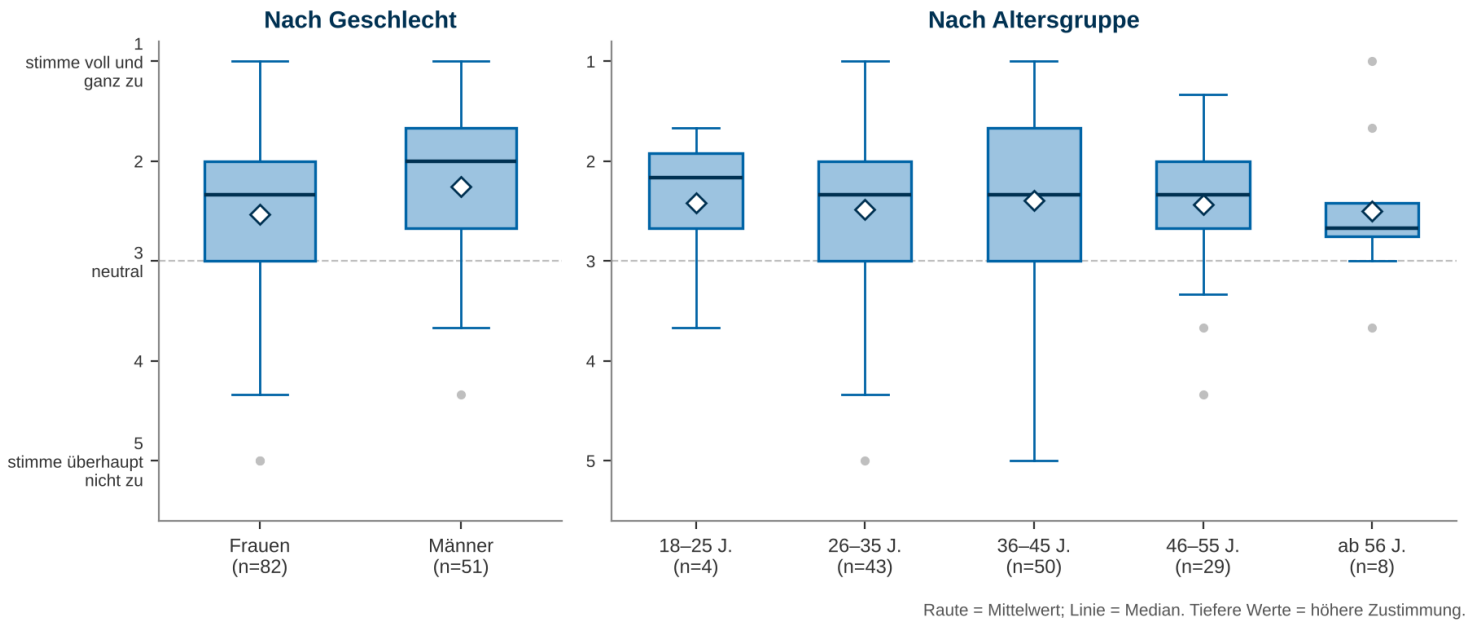
64.5 %
wünschen sich mehr individuelle Gestaltungsmöglichkeiten

[1] Einzelaussage. Anteile in %; n = 121–138.

ERGEBNISSE MITARBEITENDE

Hohe Passung – grosse Streuung innerhalb der Gruppen

Passung zwischen Arbeit und Leben nach Geschlecht und Alter



Raute = Mittelwert; Linie = Median. Tiefere Werte = höhere Zustimmung.

Beispielitem «Meine Arbeitssituation passt gut zu meiner Lebensphase.» 1 = stimme voll und ganz zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu. Quelle: Studie, Abbildung 8.

M = 2.44

höchste Zustimmung aller Themenfelder

71.6 % Zustimmung, 17.9 % Ablehnung

2.25 vs. 2.53

Männer vs. Frauen (M)

knapp nicht signifikant (p = .076)

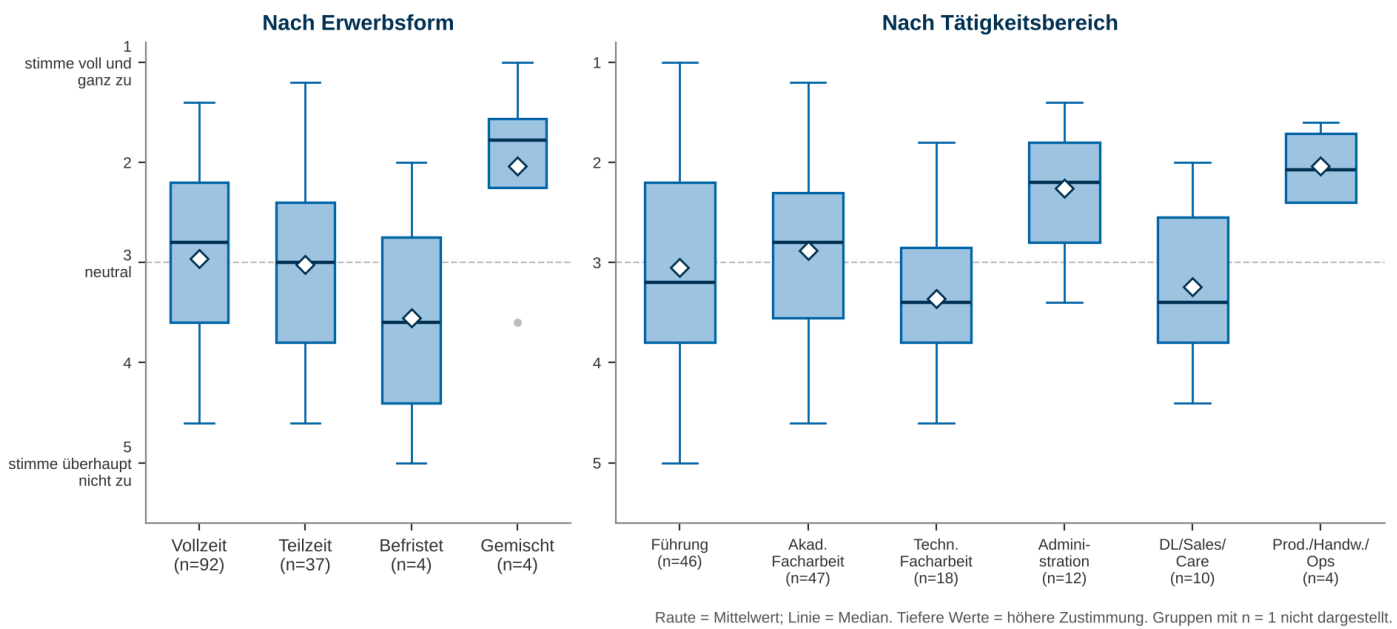
SD 1.00 vs. 0.69

Streuung 36–45 vs. 46–55 J.

Mittelwerte nach Alter fast gleich

Flexibilitätsbedarf und Standardisierung sind ungleich verteilt

Standardisierung nach Erwerbsform und Tätigkeitsbereich



Mittelwertindex; 1 = stimme voll und ganz zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu. Quelle: Studie, Abbildung 4.

Geschlecht

- **64.6 % vs. 39.2 %** der Frauen bzw. Männer brauchen aufgrund ihrer Lebenssituation Flexibilität (p = .004)
- Frauen häufiger mit Erwerbsunterbrüchen und nicht-linearen Verläufen

Tätigkeitsbereich

- Administration (M = 2.26) sowie Produktion/Handwerk/Ops (M = 2.04) erleben mehr Standardisierung als Führung (3.05) oder Technik (3.36); p = .004

Alter

- Keine signifikanten Unterschiede; ab 56 J. höchstes Wohlbefinden

ERGEBNISSE MITARBEITENDE

Gewünscht sind individuell gestaltbare Formen der Flexibilität

Grösste Lücken zwischen Präferenz und wahrgenommenem Angebot (Mitarbeitenden-Sicht)

Präferenz minus Angebot laut Mitarbeitenden (in Prozentpunkten)



Am häufigsten angeboten

laut Mitarbeitenden

78.6 % Hybrides Arbeiten

63.6 % Gleitzeit

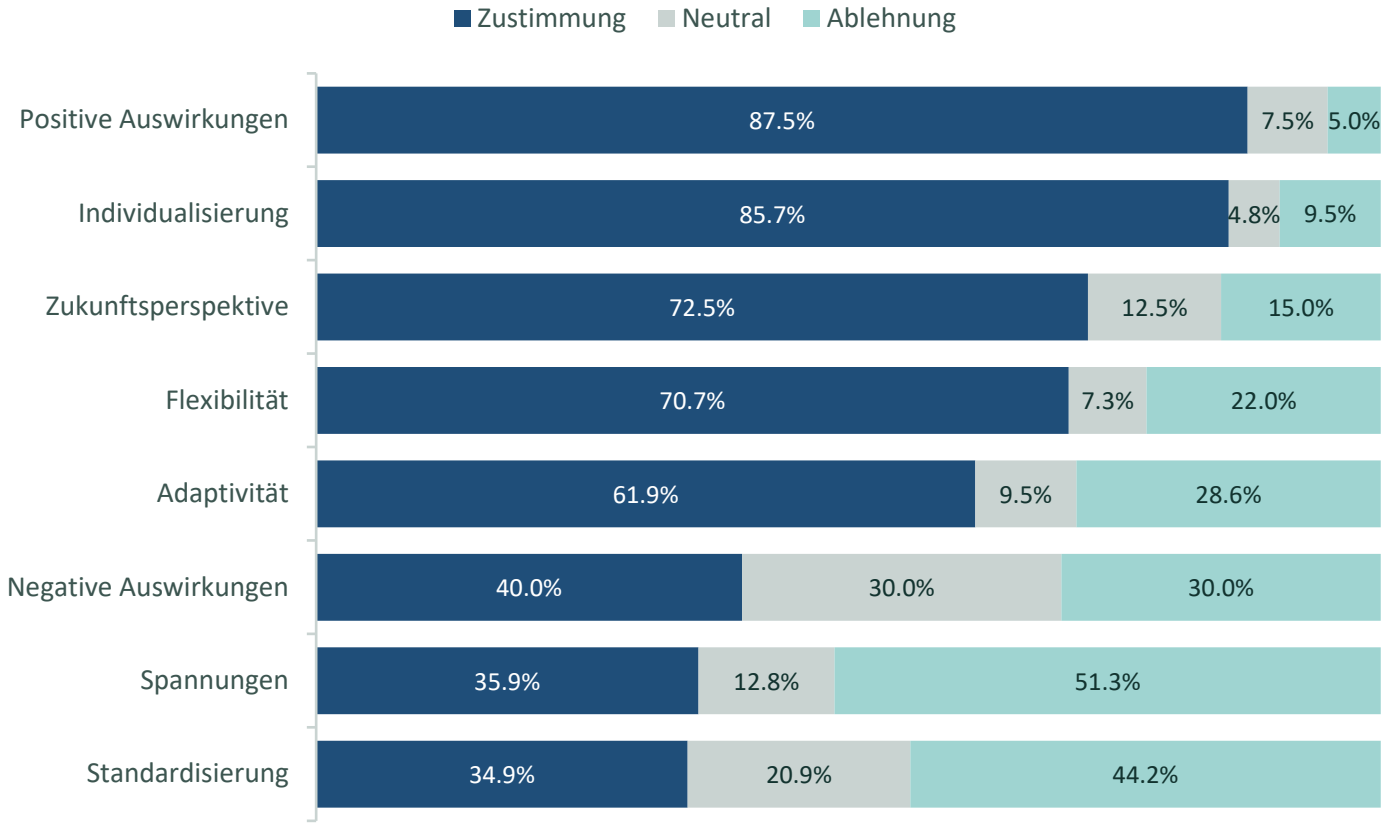
58.6 % Anpassung Arbeitspensum

50.0 % Teilzeitmodelle

Etablierte, kollektiv geregelte Instrumente dominieren. Befristete Anstellungen werden deutlich häufiger angeboten als gewünscht.

ERGEBNISSE ORGANISATIONEN

Organisationen sehen sich flexibel und erwarten Individualisierung



Anteile in %; n = 39–43.

87.5 %

sehen positive Auswirkungen

v. a. auf die Zufriedenheit (92.5 %)

35.9 %

nehmen Spannungen wahr

zwischen Anforderungen und Lebensentwürfen

47.5 %

bestätigen, dass Führung Flexibilität aktiv fördert

Organisationsgrösse

Kleinere beschreiben sich als anpassungsfähiger, grössere erwarten stärker eine Zunahme flexibler Modelle.

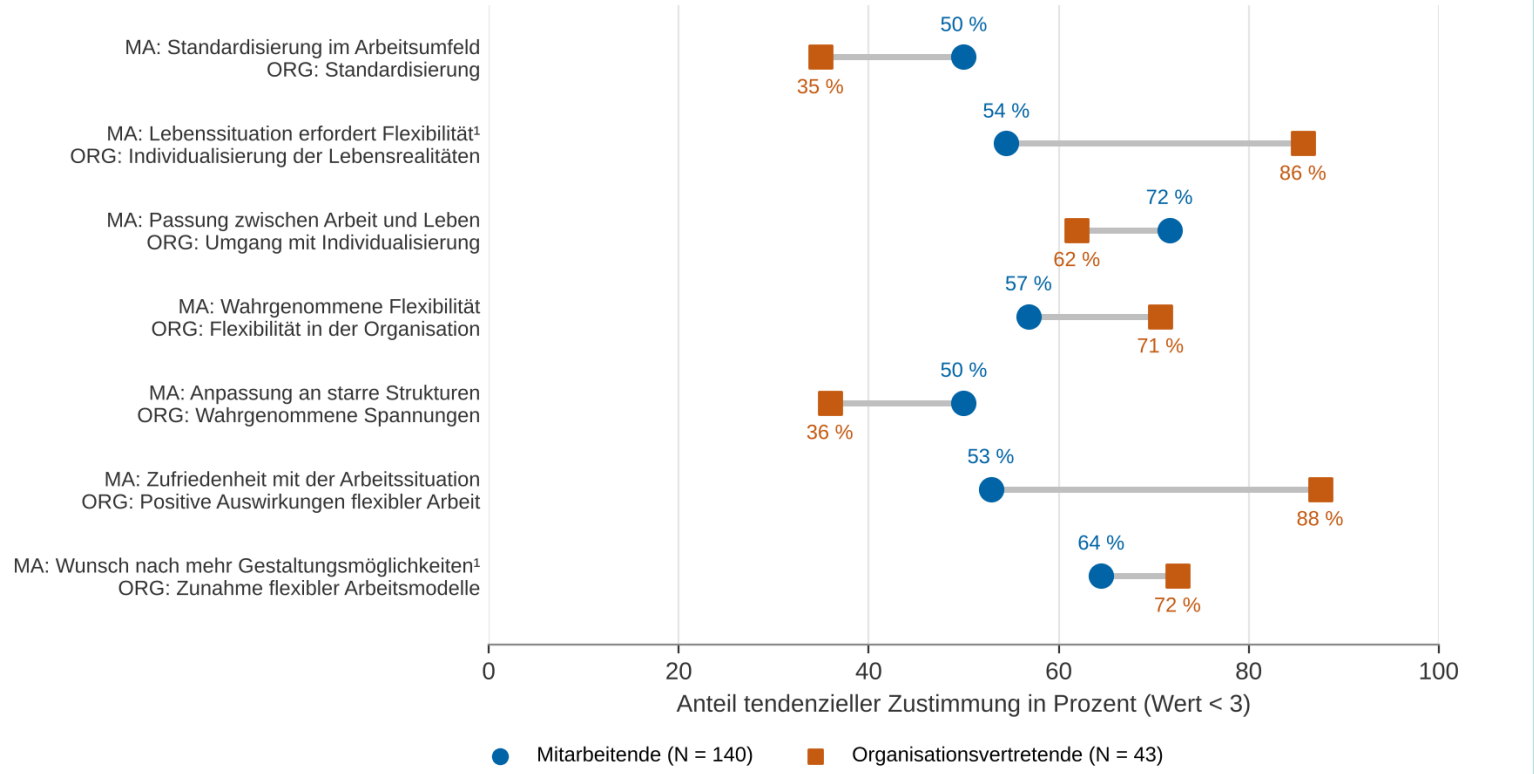
Dr. Daniela Frau

zhaw BKW IMPACT 2GO x Swiss Diversity

VERGLEICH DER PERSPEKTIVEN

Organisationen beurteilen Flexibilität positiver als Mitarbeitende

Inhaltlich verwandte, nicht identische Aussagen – Unterschiede zeigen Perspektiven, keine Fehleinschätzung



+13.9 Pp.
Flexibilität
70.7 % vs. 56.8 %

+34.7 Pp.
Positive Wirkung vs. Zufriedenheit
87.5 % vs. 52.8 %

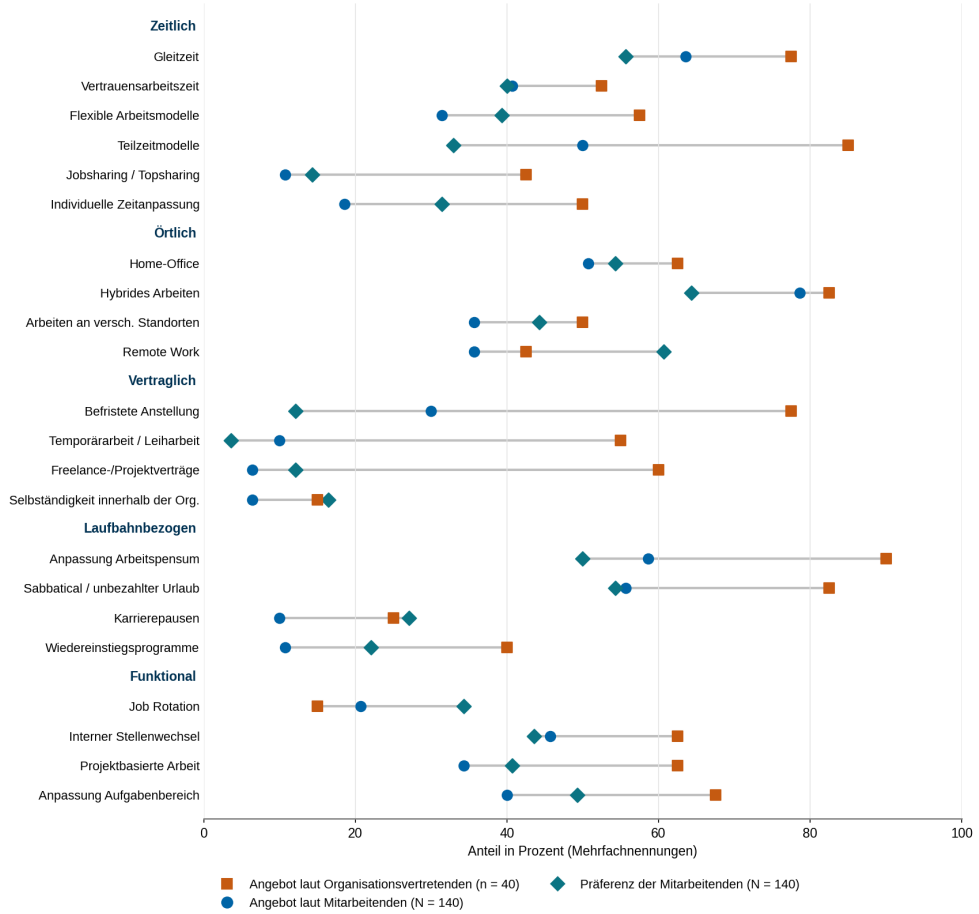
–14.1 Pp.
Spannungen
35.9 % vs. 50.0 %

Anteil tendenzieller Zustimmung (Wert < 3). Differenz = Organisation minus Mitarbeitende. Quelle: Studie, Abbildung 30.

VERGLEICH DER PERSPEKTIVEN

Bei 21 von 22 Formen sehen Organisationen mehr Angebot

Angebot laut Organisationen und laut Mitarbeitenden sowie Präferenz der Mitarbeitenden – alle 22 Formen



Wahrnehmungs- und Zugangslücke

- Organisationen geben Angebote deutlich häufiger an, als Mitarbeitende sie wahrnehmen: Teilzeit +35.0, Jobsharing +31.8, individuelle Zeitanpassung +31.4, Wiedereinstieg +29.3 Pp.
- Angebote sind oft an Einzelfallentscheide gebunden und wenig bekannt.

Angebotslücke aus beiden Sichten

- Remote Work: 60.7 % Präferenz vs. 42.5 % Angebot (Org.)
- Job Rotation: 34.3 % Präferenz vs. 15.0 % Angebot (Org.)

Vertragliche Formen

- Grösste Differenzen: Freelance +53.6, befristet +47.5, Temporär +45.0 Pp. – richten sich meist an andere Zielgruppen und werden kaum gewünscht.

Dr. Daniela Frau

zhaw BKW IMPACT 2GO x Swiss Diversity

VERGLEICH DER PERSPEKTIVEN

Zentrale Übereinstimmungen und Diskrepanzen

Übereinstimmungen

Standardisierung wird im Mittel neutral beurteilt. Beide Seiten erwarten bzw. wünschen mehr individuelle Gestaltung. Hybrides Arbeiten, Gleitzeit, Pensum-Anpassungen und Sabbaticals sind am weitesten verbreitet.

Diskrepanzen

Organisationsvertretende schätzen Flexibilität höher und Spannungen geringer ein und geben bei fast allen Formen häufiger ein Angebot an, als Mitarbeitende es wahrnehmen.

Gemeinsame Lücken

Remote Work und Job Rotation werden häufiger gewünscht als angeboten. Karrierepausen und Wiedereinstiegsprogramme kommen bei Mitarbeitenden kaum an.

Umsetzung durch Führung

Der Umgang mit Individualisierung hängt stark von einzelnen Führungskräften ab. Ob ein Angebot ankommt, entscheidet sich im Führungsalltag.

EMPFEHLUNGEN

Handlungsempfehlungen für Organisationen (1/2)

1. **Flexibilitätsportfolio an den Präferenzen ausrichten**
   Bedarf regelmässig erheben; gezielter Ausbau bei Remote Work (60.7 % vs. 42.5 %) und Job Rotation (34.3 % vs. 15.0 %).

2. **Angebote sichtbar und nutzbar machen**
   Pro Form festhalten, für wen sie gilt, wie sie beantragt wird und wer entscheidet; zentral zugänglich machen (Leitfaden, Intranet).

3. **Führungskräfte als Schlüsselstelle befähigen**
   Verbindliche Leitlinien (Kriterien, Fristen, Begründung), Schulung und Flexibilität als festes Thema in Mitarbeitenden- und Laufbahngesprächen.

4. **Individuelle Spielräume fair institutionalisieren**
   Transparente Kriterien, offen für alle; strukturelle Angebote für Lebensphasen bestehen erst in 47.5 % der Organisationen.

EMPFEHLUNGEN

Handlungsempfehlungen für Organisationen (2/2)

5 **Nicht-lineare Laufbahnen ermöglichen**

Karrierepausen, Wiedereinstieg, horizontale Laufbahnen und Job Rotation als gleichwertige Wege anerkennen; Beförderungs- und Beurteilungssysteme prüfen.

6 **Spannungen und Standardisierung ernst nehmen**

Besonders in administrativen und operativen Funktionen: Einsatz- und Schichtplanung, Tausch- und Wunschsysteme, Job Crafting, funktionale Flexibilität.

7 **Flexibilität in der DEI-Strategie verankern**

Flexible Arbeitsformen als Instrument der Chancengerechtigkeit verstehen; Rollenmodelle bauen das Flexibilitätsstigma ab.

8 **Wirkung prüfen und Perspektiven abgleichen**

Passung, Spannungen und Wohlbefinden als Kennzahlen erheben; Bekanntheit, Nutzung und Bedarf derselben Angebote abfragen, die HR führt.

zh aw BKW IMPACT 2GO x Swiss Diversity

FAZIT

Weniger starr als angenommen – aber nicht für alle gleich flexibel

1 Wahrnehmung

Passung überwiegend positiv, Arbeit mehrheitlich flexibel. Doch die Hälfte muss sich an starre Strukturen anpassen.

2 Angebot und Präferenz

Nur teilweise deckungsgleich: Kollektive Standardinstrumente sind verbreitet, gewünscht werden individuell gestaltbare Formen.

3 Unterschiede

Frauen haben häufiger Flexibilitätsbedarf; Standardisierung variiert nach Tätigkeitsbereich; grosse Streuung innerhalb der Gruppen.

4 Zwei Perspektiven

Organisationen schätzen Flexibilität, Angebote und Wirkung positiver ein – vor allem eine Wahrnehmungs- und Zugangslücke.

Arbeitsflexibilität ist nicht nur eine Frage des Angebots, sondern der Passgenauigkeit, der Sichtbarkeit und der Umsetzung im Arbeitsalltag.

Dr. Daniela Frau

zhaw BKW IMPACT 2GO x Swiss Diversity

FAZIT

Was Organisationen gewinnen können

1

Passgenau

Angebote an den vielfältigen Lebensrealitäten der Mitarbeitenden ausrichten

2

Sichtbar und nutzbar

Angebote bekannt machen und ohne Nachteile zugänglich gestalten

3

Abgeglichen

Eigene Einschätzung regelmässig mit jener der Mitarbeitenden vergleichen

Wirkung: Stärkere Passung, besseres Wohlbefinden und höhere Bindung – ein Beitrag zu einer inklusiveren und chancengerechteren Arbeitswelt.

Limitationen: *Explorative Querschnittsstudie mit Gelegenheitsstichproben, nicht repräsentativ. Der Vergleich beider Perspektiven ist nur auf aggregierter Ebene möglich. Ausblick: Befragung von Mitarbeitenden und Organisationsvertretenden derselben Organisationen.*

Dr. Daniela Frau

zhaw BKW IMPACT 2GO x Swiss Diversity

VIELEN DANK

Fragen und Diskussion

Kontakt

Dr. Daniela Frau
Studienleitung
ZHAW School of Management and Law
Zurich Center for Sustainability Leadership
daniela.frau@zhaw.ch



Swiss Diversity Studie 2026

- Im Auftrag des Vereins Swiss Diversity
- Gefördert durch die BKW
- Verbreitung der Umfragen mit Unterstützung von IMPACT2GO
- Herzlichen Dank allen Teilnehmenden