

VON RUNDSTEDT



# WIDERSPRÜCHE IM SCHWEIZER ARBEITSMARKT.

Eine Studie über den Schweizer Arbeitsmarkt und seine Widersprüche und Dilemmas.

**HR Today**  
Know-how for tomorrow

WHITEPAPER 2023



Anstand. Erfolg. Pragmatismus. Innovation. Care.

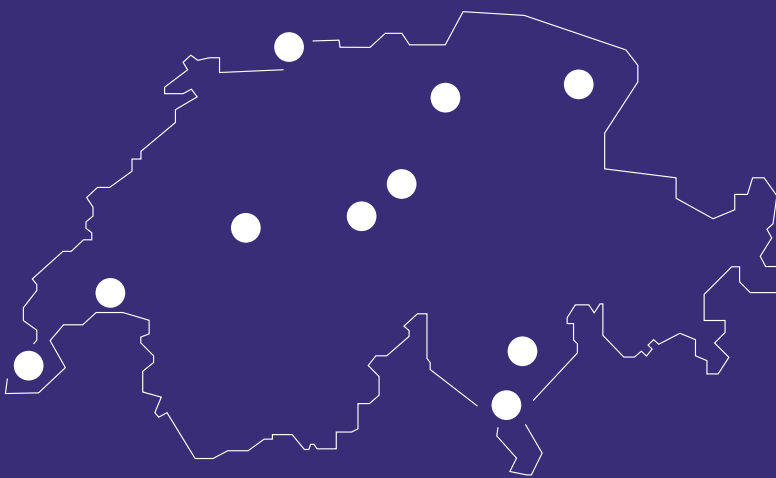
”

Die Pandemie liegt hinter uns. Mit ihr auch die Unregelmässigkeiten, welche durch den Angebotsschock entstanden sind. Der Arbeitsmarkt hat sich nach der Pandemie im Zuge der Hochkonjunktur nicht nur erholt, sondern regelrecht überhitzt. Die Kompensation des Pandemieschocks ist im Arbeitsmarkt bis ins Jahr 2023 hinein spürbar gewesen. Neben dem allgemeinen demografischen Druck und dem strukturellen Fachkräftemangel in spezifischen Branchen ist der konjunkturelle Druck dazu gekommen, was zu einem stark empfundenen Fachkräftemangel geführt hat. Dieser kühlt sich in diesem Jahr 2023 langsam wieder ab. Es gibt erneut vermehrt Korrekturmassnahmen und Restrukturierungen auf der Arbeitgeberseite. Trotzdem bewegt sich die offizielle Arbeitslosenquote des SECO nach wie vor auf Tiefstniveau zwischen 1.8% und 2.2%. Und auch die Arbeitsmangelquote (inkl. Ausgesteuerten und Unterbeschäftigten) liegt mit 8.7% auf einem Rekordtief.

Es sieht auf dem Papier und von den Zahlen her also gut aus für Arbeitnehmer. Arbeitgeber tun sich allerdings schwer, geeignete Fachkräfte zu finden. Doch solche Phasen regelt ein freier Markt in der Regel von selbst. Märkte funktionieren gewöhnlich nach klaren und vernünftigen Regeln. In der liberalen Schweiz glauben wir im Grundsatz daran, dass Ungleichgewichte nur vorübergehend in Erscheinung treten und ein Markt sich selbst reguliert. Deshalb sind politische Interventionen weitgehend verpönt. Trotzdem fällt auf, dass es im Arbeitsmarkt aktuell mehr Ungereimtheiten als gewöhnlich gibt. Diese Unregelmässigkeiten werden häufig als Widersprüche wahrgenommen. Deshalb möchten wir mit dieser Studie den auffälligsten Phänomenen nachgehen und nach klärenden Antworten suchen.



Dr. Pascal Scheiwiller  
CEO von Rundstedt





# INHALT

1. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK	1
2. STUDIE	3
3. DIE 8 WIDERSPRÜCHE IM ÜBERBLICK	5
4. ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL	9
4.1 Polarisierung zwischen Gewinnern und Verlierern .....	10
4.2 Keine Lust auf Arbeit und trotzdem Burn-out .....	12
4.3 Wachstumsspirale ohne Ende .....	14
4.4 Produktivitätsdilemma des Fachkräftemangels .....	15
4.5 Branchenkult .....	17
4.6 Purpose und Individualismus .....	18
4.7 Möchtegern-Unternehmer .....	20
4.8 Altersdilemma .....	21
5. REGIONALE UNTERSCHIEDE	23
6. DER ARBEITSMARKT UND VON RUNDSTEDT	29

VON RUNDSTEDT

[www.rundstedt.ch](http://www.rundstedt.ch)

**HR Today**  
Know-how for tomorrow

[www.hrtoday.ch](http://www.hrtoday.ch)



# 1. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

## 1) KAUM UNTERSTÜTZUNG VON ARBEITGEBERSEITE FÜR RISIKOGRUPPEN UND SCHWÄCHERE

Eine überwältigende Mehrheit von 82% sieht einen dringenden Handlungsbedarf darin, die vermeintlichen Verlierer und Benachteiligten auf dem Arbeitsmarkt zu stärken und unterstützen. Trotzdem kümmern sich Arbeitgeber kaum darum. 82% der Firmen verfügen über keinerlei Rekrutierungs- oder Integrationsprogramme für Risikogruppen wie z.B. ältere Arbeitskräfte 60+, IV-Teilbezüger oder Frauen nach längerer Mutterschaft. Auch in der Personalentwicklung legt man den Fokus auf die Leistungs- und Potenzialträger. Die gezielte Unterstützung von leistungsschwächeren Mitarbeitern findet nur in 18% der Firmen statt, in 46% erfolgt die Unterstützung nur in Einzel- und Ausnahmefällen.

## 2) DAS GESUNDHEITSWESEN UND DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG ALS TEILZEIT CHAMPIONS

Landesweit wird eine starke Tendenz zu mehr Teilzeitarbeit verkündet. Die Studie kommt zum Schluss, dass aber immer noch eine grosse Mehrheit Vollzeit arbeitet und wir insgesamt noch weit von einer Teilzeitgesellschaft entfernt sind (23.9% Teilzeitarbeitenden). Es gibt allerdings grosse Unterschiede zwischen den Branchen. Mit Abstand am meisten Teilzeitbeschäftigungen finden wir im Gesundheitswesen (38.7% Teilzeitarbeitenden) und in der öffentlichen Verwaltung (38.4% Teilzeitarbeitenden). Das Schlusslicht ist die industrielle Produktion mit nur 12.9% Teilzeitarbeitenden.

## 3) STRESSBELASTUNG UND DRUCK ALS «COURANT NORMAL»

Trotz Teilzeittrend wächst die Stressbelastung an. Im Durchschnitt sind 28% der Mitarbeiter dauerhaft überbelastet. Bei 34% der Firmen befinden sich über einen Drittel der Mitarbeiter im «roten Bereich» und unter Stress. Aus Branchensicht sind Pharma, Gastronomie, Gesundheitswesen und Detailhandel die Spitzenreiter beim Stressbarometer. Auch beim Burn-out sind die Zahlen besorgniserregend. So zeigen bei 45% der Firmen über 10% der Mitarbeiter konkrete Anzeichen von Burn-out. Wie gehen die Arbeitgeber damit um? Nur 37% der Arbeitgeber kümmern sich gezielt um die Stressbewältigung und Überbelastung bei den Mitarbeitenden. Somit ist das bei fast zwei Drittel der Firmen keine Priorität, obwohl die Zeichen auf Alarm stehen.

## 4) QUANTITATIVES WACHSTUM MACHT UNS NICHT BESSER UND GLÜCKLICHER

Für 67% der Befragten wirkt sich quantitatives Wachstum wie Mitarbeiter-, Absatz- und Gewinnwachstum nicht positiv auf die Arbeitsumstände und die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Das ist eine klare Absage an das Shareholder Value Denken. Deshalb verfolgen 37% der Firmen eine gezielte und explizite Strategie des qualitativen Wachstums.

## 5) WENN TALENTE OPTIMIEREN UND DIE ARBEITSPRODUKTIVITÄT DRÜCKEN

Es ist allgemein unbestritten, dass Arbeitnehmer heute durch ihre Marktmacht bessere Konditionen und mehr Privilegien einfordern. Aber nur gerade 23% der Befragten geben an, dass die höheren Ansprüche mit einer höheren Leistungsbereitschaft einhergehen. 36% glauben sogar, dass diese trotz höheren Ansprüchen tiefer ist. Das wird auch nicht mit Qualität oder Effizienz kompensiert. Denn 72% geben an, dass die Leistungsfähigkeit trotz höheren Ansprüchen gleich oder sogar tiefer sei. Diese Rechnung kann also unmöglich aufgehen. Die Arbeitsproduktivität kommt zwingend unter Druck. Die steigende Anspruchshaltung kommt zu einem grossen Teil von der jungen Generation (63%) und nur geringermassen von älteren Generationen (19%). Und die Motivation sind nicht etwa primär Leistungsgerechtigkeit (22%) oder Fairness (17%), sondern reiner Utilitarismus und individuelle Nutzenoptimierung (61%).

## 6) BRANCHENKULT IN DER SCHWEIZ – EINES INNOVATIONSSTANDORTS UNWÜRDIG

Es klingt wie ein offener Widerspruch: obwohl 71% der Befragten dringenden Handlungsbedarf beim branchenfokussierten Rekrutierungsverhalten der Firmen sehen, meint die gleiche Kohorte, dass brancheninterne Bewerber kurzfristig (74%) und sogar langfristig (61%) mehr Wert für das Unternehmen generieren als Quereinsteiger. Das gleiche widersprüchliche Bild zeigt sich bei näherer Betrachtung des Firmenverhaltens. Viele Gelder werden in Innovationsförderung und Diversität gesteckt. Gleichzeitig verlangen 67% der Arbeitgeber bei der Rekrutierung zwingend Branchenerfahrung (als Musskriterium) und nur 32% der Firmen verfügen über gezielte Massnahmen zur Rekrutierung und Branchenausbildung von Quereinsteigern. Der Branchenkult wird in der Schweiz konsequent gelebt.

## 7) PURPOSE-STREBEN KOMMT NICHT NUR VON DER GEN Z – ES IST EIN WOHLSTANDSPHÄNOMEN

GenZ wird häufig auch als Purpose Generation gesehen. 56% der Befragten bringen den Purpose Wunsch mit der GenZ in Verbindung. Das ist eine relativ knappe Mehrheit. 44% sehen das Phänomen eher als allgemeinen gesellschaftlichen Trend, der nicht einfach den aktuellen Zeitgeist darstellt, sondern eher länger andauern wird (71%). Für die Mehrheit kommt dieser Trend aber nicht aus der ethischen, altruistischen oder der Nachhaltigkeitsecke, sondern ist klar von der starken Individualisierung und vom Wunsch nach Selbstverwirklichung getrieben.

## 8) UNTERNEHMERISCHES DENKEN IST UNABHÄNGIG VON GENERATION UND ALTER

Obwohl die Schweizer Mentalität vielleicht weniger prädestiniert ist für unternehmerisches Denken und Handeln, nehmen immerhin 43% der Befragten recht viel unternehmerische Energie in ihrem Umfeld wahr. Und obwohl man in der Start-up Szene viele inspirierte Junge findet, ist für eine klare Mehrheit von 73% Unternehmertum nicht eine Frage des Alters oder der Generation, sondern viel eher altersunabhängig und eine Frage der Persönlichkeit.

## 9) VIELES SPRICHT DAFÜR, ABER VIELE SIND DAGEGEN – LÄNGER ARBEITEN FINDET WENIG ANKLANG

Es liegt auf der Hand. Die Menschen beginnen später zu arbeiten, leben immer länger und sind im Alter immer gesünder. Die logische Konsequenz wäre, dass die Menschen über das Rentenalter von 65 Jahren arbeiten sollten. Die Umfrage zeigt aber klar auf, dass trotz Forderungen und Beteuerungen von Seiten der Wissenschaft, der Politik und der Arbeitgebervertreter noch nicht genügend Bewusstsein dafür vorhanden ist. Aktuell finden das nur 44% der Befragten als gut und richtig. Trotz demografischer Alterung und Fachkräftemangel gibt es aktuell nur bei 25% der Firmen konkrete Bestrebungen oder Programme zur Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter hinaus.

## 10) ALTERSNACHTEILE AUF DEM ARBEITSMARKT SIND REALITÄT

Ab welchem Alter fangen die Nachteile bei der Stellensuche an? Eine Mehrheit von 56% sieht die Schwierigkeiten bereits ab 50 Jahren, weitere 27% erst ab 60 Jahren. Nur 18% sehen überhaupt keine altersbedingte Benachteiligung. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den internen Beförderungen. Allerdings ist die Schwelle etwas höher. Nur 40% der Befragten sehen sie bei 50 Jahren. Weitere 29% sehen die Schwierigkeiten erst ab 60 Jahren. Das zeigt klar auf, dass sich Arbeitgeber trotz dem Druck auf dem Arbeitsmarkt schwer tun, auf ältere Arbeitskräfte zu setzen. Im Branchenvergleich schneiden die Gastronomie/Hotellerie, die Banken und Versicherungen sowie die Konsumgüterbranche am schlechtesten ab.

## 2. STUDIE

### 2.1 FORSCHUNGSDESIGN

Die Untersuchung wurde folgendermassen aufgebaut:

- **Formulierung der Hypothesen;** die Hypothesen wurden auf der Grundlage eines qualitativen Ansatzes gebildet: Expertenmeinungen (abgeleitet aus einer gründlichen Literaturrecherche) und eine Fokusgruppe mit von Rundstedt Fachleuten und Arbeitsmarktexperten.
- **Hypothesenvalidierung;** durch die Lancierung eines quantitativen Fragebogens an eine statistische Grundgesamtheit von HR Managern und Geschäftsinhaber, die mit der Technik des *Convenience Sampling*<sup>1</sup> ermittelt wurden.
- **Abschlussbericht;** die Ergebnisse der quantitativen Forschung wurden in einen Abschlussbericht (diesem) aufgenommen, der die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage zusammenfasst.

### 2.2 INTERVIEWS

Über die realen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt können die Zahlen vom SECO und vom Amt für Statistik wenig aussagen. Sie konsolidieren lediglich Daten. Es scheint uns deshalb wichtig, mit den konkreten Beobachtungen und Erfahrungen aller Marktteilnehmer zu arbeiten und diese in Thesen abzuleiten. So haben wir zur Identifikation und Formulierung der wichtigsten aktuellen Ungereimtheiten bewusst die Meinung von verschiedenen Arbeitnehmern, Arbeitgebern, Unternehmern, Rekrutierungsfirmen und anderen Institutionen im Arbeitsmarkt eingeholt. In vielen Gesprächen und Interviews haben wir nach den Dilemmas, den Widersprüchen und Marktversagen im Arbeitsmarkt gefragt. Daraus haben wir die acht Thesen abgeleitet und kritische Fragen dazu formuliert, die in dieser Studie näher betrachtet und untersucht werden.

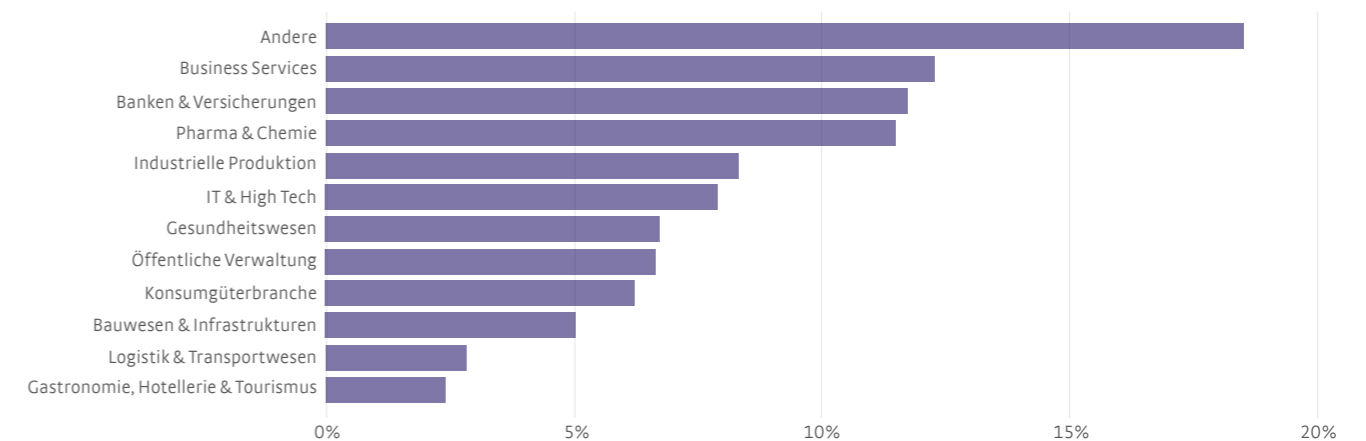
### 2.3 UMFRAGE

Zusammen mit HR TODAY führt von Rundstedt bereits seit sechs Jahren Marktuntersuchungen und Umfragen zu verschiedenen HR- und arbeitsmarktrelevanten Themen durch. (siehe dazu <http://research.hrtoday.ch>)

In diesem Jahr haben insgesamt 1'907 HR Manager und Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen an der Umfrage teil. Die Teilnehmenden decken die gesamte Schweiz und die drei Sprachregionen des Landes ab.

<sup>1</sup>Convenience Sampling ist eine Forschungsmethode, bei der Daten aus einem leicht verfügbaren Pool von Befragten gesammelt werden. Es ist die am häufigsten verwendete Probenahmetechnik, da sie schnell, einfach und kostengünstig ist.

Verteilung der Befragten nach Branchen



VERTEILUNG NACH SPRACHREGIONEN

Deutschschweiz	55%
Romandie	39%
Tessin	6%

VERTEILUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE

Grosse Firmen (>500)	45%
Mittelgrosse Firmen (51-500)	29%
Kleine Firmen (1-50)	26%

VERTEILUNG NACH FUNKTION

Führungskräfte	45%
Fachkräfte	26%
HR Manager	20%
Selbständige	9%

Die gesammelten Informationen sind in folgende Abschnitte unterteilt:

- Daten zu den teilnehmenden Managern und Unternehmen
- Fragen den acht Widersprüchen:
  - (1) Die Polarisierung zwischen Gewinnern und Verlierern
  - (2) Keine Lust auf Arbeit und trotzdem Burn-out
  - (3) Die Wachstumsspirale ohne Ende
  - (4) Das Produktivitätsdilemma des Fachkräftemangels
  - (5) Der Branchenkult
  - (6) Purpose und Individualismus
  - (7) Die Möchtegern-Unternehmer
  - (8) Das Altersdilemma
- Ergänzende Beobachtungen der Teilnehmenden (offen)

### 3. DIE 8 WIDERSPRÜCHE IM ÜBERBLICK

#### POLARISIERUNG VON GEWINNERN & VERLIERERN



Parallelität von Fachkräftemangel und struktureller Arbeitslosigkeit.

#### KEINE LUST AUF ARBEIT UND TROTZDEM BURN-OUT



Mehr Menschen arbeiten weniger und wenige arbeiten mehr.

#### WACHSTUMSSPIRALE OHNE ENDE



Wachstum - Fachkräftemangel - Arbeitsimmigration - Wachstum...

#### PRODUKTIVITÄTSDILEMMA DES FACHKRÄFTEMANGELS



Mehr Ansprüche für weniger Commitment – wie die Produktivität flöten geht.

#### BRANCHENKULT



Digitale Transformation braucht Mobilität. Der Branchenglaube ist aber stärker.

#### PURPOSE UND INDIVIDUALISMUS



Purpose tönt gut, Selbstverwirklichung ist wichtiger.

#### MÖCHTEGERN-UNTERNEHMER



Entrepreneurship ist hype – lasst uns so schnell wie möglich verkaufen.

#### ALTERSDILEMMA



Fachkräftemangel – die Alten sollen es richten. Nur will sie keiner, die Alten.

#### POLARISIERUNG VON GEWINNERN UND VERLIERERN

Parallelität von Fachkräftemangel und struktureller Arbeitslosigkeit.

Die einen sind heiss begehrt. Die anderen finden keinen Job. Auch in Zeiten der Hochkonjunktur, in welchen alle nur noch von Fachkräftemangel reden und selbst Auffangbranchen wie die Gastronomie oder die Logistik Rekrutierungsprobleme haben, gibt es solide und gut ausgebildete Arbeitskräfte, die auf der Strecke bleiben. Während die einen ihre Verhandlungsmacht vergrössern und dem Arbeitgeber gegenüber ausnutzen, wissen die anderen nicht, wie ihnen geschieht. Employability kann längst nicht mehr auf Branche und Funktionalität beschränkt werden. Es geht darum, auf der richtigen Welle zu reiten und die geeigneten Anforderungen nachzuweisen. Diese ändern sich aber laufend, sind dynamisch und wenig vorhersehbar. Wie gehöre ich zu den Gewinnern? Was mache ich, wenn ich mich plötzlich in der Verlierergruppe wiederfinde?

#### KEINE LUST AUF ARBEIT UND TROTZDEM BURN-OUT

Mehr Menschen arbeiten weniger, und wenige Menschen arbeiten mehr.

Immer mehr Menschen wollen nicht mehr Vollzeit arbeiten. Die hohen Reallöhne in der Schweiz ermöglichen es vielen, auch mit 60-80 Prozent Pensen ihre Lebensqualität zu erhalten. Deshalb boomt Teilzeitarbeit. Andere Werte als Arbeit und berufliche Anerkennung gewinnen an Bedeutung. Selbstverwirklichung wird heute viel breiter angesehen als Karriereerfolg. Viele ergänzen ihre Beschäftigung zudem mit Tätigkeiten, die sie mit Lust und Leidenschaft verbinden. Diese Reduktion der produktiven Arbeitsleistung verschärft aber den Fachkräftemangel und erhöht den Druck auf andere Arbeitskräfte. Das führt bei immer mehr Verantwortungsträgern und Schlüsselpersonen zu Überbelastungssituationen. Die Zahl der von Burnout und Erschöpfungsdepressionen Betroffenen nimmt auch deswegen zu. Das führt zur absurden Situation, dass gleichzeitig eine Über- und Unterbeschäftigung herrscht. Die Selbstverwirklichung einiger Menschen findet somit auf Kosten anderer statt.

#### WACHSTUMSSPIRALE OHNE ENDE

Wachstum fördert Fachkräftemangel fördert Arbeitsimmigration fördert Wachstum und so weiter.

Die Schweiz wächst und wächst. Dabei stellt sich immer mehr die Frage, inwieweit die quantitative Vermehrung tatsächlich qualitatives Wachstum bedeutet. Das gleiche Gedankenspiel gibt es auch auf dem Arbeitsmarkt. Das Wirtschaftswachstum wird primär durch das Bevölkerungswachstum angetrieben. Dieses basiert vorwiegend auf der Arbeitsimmigration, welche aufgrund des Fachkräftemangels wirtschaftlich gefordert, politisch gefördert und gesellschaftlich geduldet wird. Oder umgekehrt: Wachstum braucht mehr Wertschöpfung, also mehr Arbeitskraft. Dieser Druck wird durch Arbeitsimmigration kompensiert, die das Wirtschaftswachstum weiter befeuert. Ein endloser Kreislauf ohne Druckventil. Haben Herr und Frau Schweizer immer weniger Lust auf Arbeit, bedeutet das in Anbetracht des Produktivitätsdilemmas, dass die Produktivität in der Schweiz immer mehr von Ausländern geleistet wird.

**PRODUKTIVITÄTSDILEMMA DES FACHKRÄFTEMANGELS**

Mehr Ansprüche für weniger Commitment – oder wie die Produktivität in der Schweiz flöten geht.

Wer gefragt ist, soll einfordern und sich nicht unter Wert verkaufen. Egal ob es sich um den Lohn, die Flexibilität, Freiheit, Verantwortung oder den Spass handelt: Es wird optimiert. Arbeitseffizienz hat im neuen Arbeitsmarkt eine neue Bedeutung: mit wenig Aufwand und Verpflichtung soll eine maximale Ausbeute erreicht werden. Ansprüche und Forderungen der Arbeitskräfte nehmen zu, während deren Commitment und Leistungsbereitschaft sinken. Die Arbeitsproduktivität, der Schlüsselfaktor der schweizerischen Wettbewerbsfähigkeit, wird dadurch leichtfertig aufs Spiel gesetzt. Die Rechnung bezahlen wir irgendwann alle, auch die gefeierten Fachkräfte.

**BRANCHENKULT**

Digitale Transformation braucht Flexibilität und Mobilität. Nur der Branchenglaube ist stärker.

Die Digitale Transformation führt früher oder später in allen Branchen und Sektoren zum tiefgreifenden Strukturwandel. Die Veränderungsdynamik nimmt im Arbeitsalltag laufend zu. Was heute ist, gilt morgen nicht mehr. Um sich den Marktgegebenheiten anzupassen, sind die Arbeitgeber auf Agilität angewiesen. Sie verlangen deshalb von ihren Mitarbeitenden volle Flexibilität und Mobilität. Auch die Beschäftigungsmodelle werden flexibel ausgerichtet. Nur eine Festung bleibt unerschütterter: der Branchenglaube. Trotz Fachkräftemangel und wirtschaftlichem Druck ist die Branchenerfahrung in der Rekrutierung nach wie vor ein vorherrschender Faktor und ein Musskriterium. Ein Widerspruch, der in der Digitalen Transformation rasch zum Klotz werden kann.

**PURPOSE UND INDIVIDUALITÄT**

Purpose tönt gut, aber Selbstverwirklichung ist stärker.

Viele suchen einen höheren Purpose in der Arbeit. Geld verdienen und Lebensgrundlagen sichern sind in der Wohlfahrts- und Selbstverwirklichungsgesellschaft nicht mehr der Hauptzweck von Arbeit. Man möchte Gutes tun. In einer Wohlfühl- und Sicherheitsoase ist Purpose-Denken einfach und risikofrei. Solange der Purpose nicht zu eigenen Verlusten, Verzicht oder Einbussen führt, ist das kein grosses Commitment. Doch halten Weltverbesserer auch am Purpose fest, wenn sie auf Selbstverwirklichung verzichten müssen? Fakt ist, dass das Purpose Argument heute vor allem von der *Schneeflockengeneration*<sup>2</sup> verwendet wird, die mit einem egoistischen, individualistischen und utilitaristischen Dasein auffällt. Reden und Verhalten gehen bei näherem Hinschauen auseinander. Ein klarer Fall für die Existentialisten.

<sup>2</sup>Auch Millenials genannt.

**MÖCHTEGERN-UNTERNEHMER**

Entrepreneurship ist hype. Lasst uns so schnell und gut wie möglich verkaufen.

Die Schweiz ist ein Eldorado für Innovation und Start-ups: Wissens- und Ausbildungshochburg mit grosser Kapitalverfügbarkeit, gute gesetzliche Rahmenbedingungen sowie ein attraktiver Lebens- und Arbeitsstandort. Vereinfacht bedeutet Unternehmertum die Schaffung von wirtschaftlichem Wert. Dieses wurde lange mit Risiko, Verantwortung und Nachhaltigkeit verbunden. Bekannte und grossartige Unternehmer wie Bührlé, Hilti, Schmidheini, Pieper, Jacobs und andere haben über Generationen nachhaltig Wert geschaffen und laufend Verantwortung getragen. Heute versteht man unter Unternehmertum offensichtlich etwas anderes. Im Mittelpunkt stehen zwei Aspekte: Auf der einen Seite geht es um Innovation und Selbstverwirklichung. Es ist für Gründer wichtig, etwas Eigenes in die Welt zu setzen, einen Beitrag zur Weltverbesserung zu leisten und sich in Szene zu bringen. Auf der anderen Seite geht es darum, Geld zu verdienen. Ein ambitionierter Business Plan orientiert sich daran, das Venture entweder so rasch als möglich an die Börse zu bringen oder es möglichst gut an ein grösseres Unternehmen zu verkaufen. Es geht vielen Gründern deshalb primär um eine persönliche Inszenierung, Verwirklichung und um den Silicon Valley Traum. Schumpeter würde sich im Grab umdrehen. Mit nachhaltigem Entrepreneurship hat das nicht mehr viel zu tun.

**ALTERSDILEMMA**

Fachkräftemangel – die Alten werden es richten. Nur will sie keiner, die Alten.

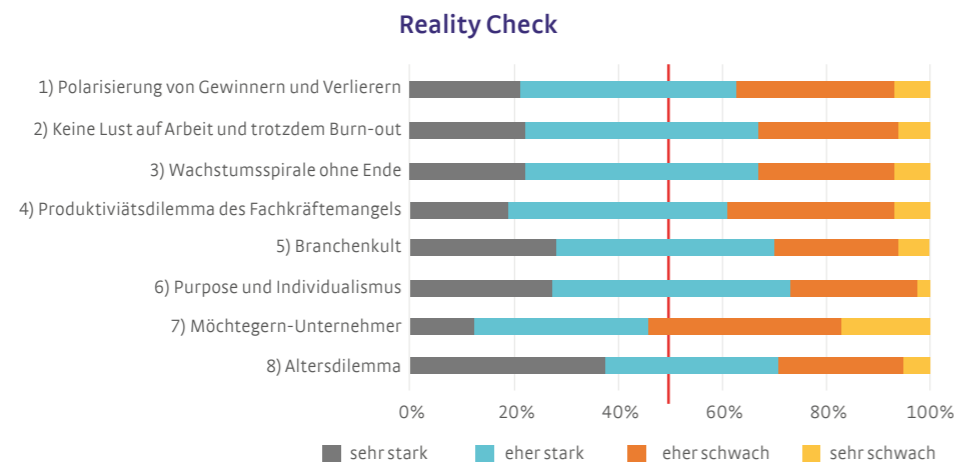
Das demografische Schreckgespenst spukt schon lange. Uns gehen die Arbeitskräfte aus. Deshalb fordern viele Wirtschaftsvertreter in der Politik eine Erhöhung oder noch besser Flexibilisierung des Rentenalters. Dafür wird in Unternehmen betriebliches Gesundheitsmanagement gefördert. Die Alten sollen arbeiten so lange sie können, um die Lücke zu füllen. Das klingt alles vernünftig. Nur sieht die Realität völlig anders aus. So zeigen Daten und persönliche Erfahrungsberichte, dass Arbeitskräfte bereits ab 55 Jahren benachteiligt sind. Sie haben häufig Mühe, eine neue Beschäftigung zu finden, da Firmen bei der Rekrutierung von älteren Arbeitskräften vorsichtig und zurückhaltend sind. Über die Gründe kann nur spekuliert werden. Auf den Punkt gebracht: während die Weiterbeschäftigung von 65+ gefordert und befeuert wird, werden in der Realität gleichzeitig bereits 55+ bei der Beschäftigung benachteiligt oder gar behindert.



# 4. ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL

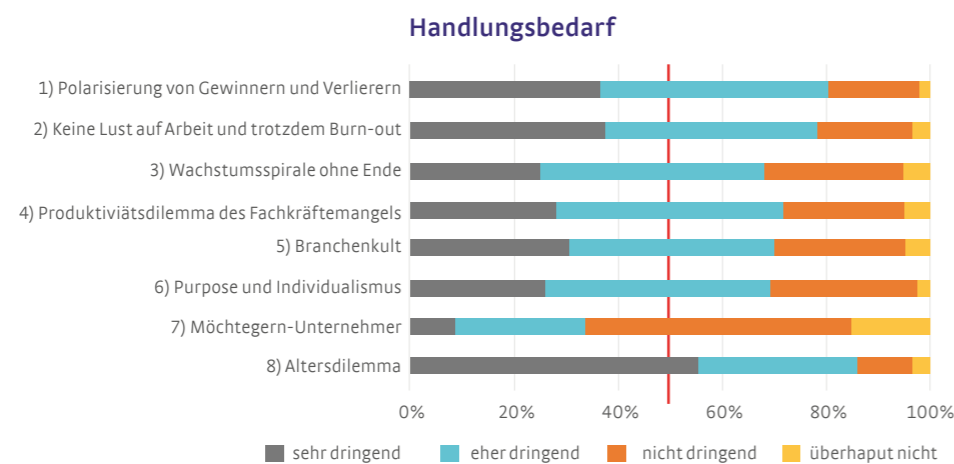
Zuerst schauen wir uns an, wie wichtig diese acht Widersprüche in der Realität sind und im Markt über alle Branchen und Regionen hinaus relevant sind. Dazu sind zwei Fragen von Bedeutung:

## 1) Wie stark werden die 8 Phänomene in der wirklichen Arbeitswelt effektiv wahrgenommen?



Sieben der acht Widersprüche werden in der Umfrage klar bejaht und bestätigt. Sie erfahren alle eine Zustimmung von über 60%. Die stärksten Phänomene sind Purpose und Individualismus (73%), das Altersdilemma (71%) und der Branchenkult (70%). Einzig das Möchtegern-Unternehmertum wird nur von 46% bestätigt und findet keine Mehrheit.

## 2) Wie dringend besteht Handlungsbedarf?



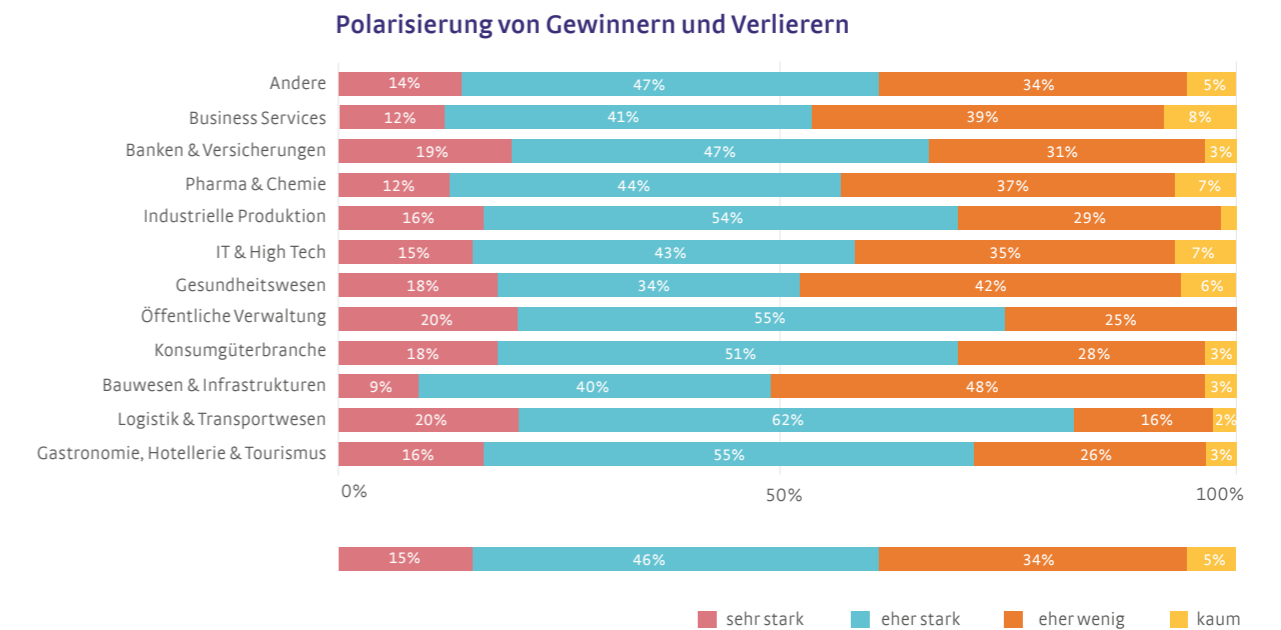
Bei den meisten Phänomenen ist der Handlungsbedarf noch höher als die Bestätigung im Reality Check. Das heisst, dass viele der Befragten einen grossen Handlungsbedarf sehen, selbst bei Phänomenen, die sie selber bei sich im eigenen Umfeld noch nicht stark wahrnehmen. Auch hier ist das Möchtegern-Unternehmertum die Ausnahme. Hier fällt der Handlungsbedarf mit 34% tief aus. Bei allen anderen Phänomenen und Widersprüchen sehen über zwei Drittel der Befragten Handlungsbedarf, um die Missstände zu bekämpfen. Die Spitzenreiter mit den höchsten Werten sind das Altersdilemma (87%), die Polarisierung von Gewinnern und Verlierern (82%) und die abnehmende Arbeitslust mit Burn-out (79%). Das erstaunt nicht, da alle drei Phänomene direkt mit spürbaren Nachteilen und persönlichem Schicksal einhergehen. Das spricht für das soziale Verantwortungsbewusstsein und die Solidarität, die wir in unserer Gesellschaft haben.

Im weiteren gehen wir nun im Detail auf die einzelnen Widersprüche ein.

### 4.1 POLARISIERUNG VON GEWINNERN UND VERLIERERN

Obwohl der Arbeitsmarkt für Arbeitnehmer aktuell gut aussieht, ist die zunehmende Polarisierung von Gewinnern und Verlierern offensichtlich. Eine klare Mehrheit von 63% der Befragten bestätigen dieses Phänomen und sogar 82% sehen Handlungsbedarf.

Gefragt nach der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden in den eigenen Unternehmen wird die Polarisierung sogar bei den aktuell Beschäftigten (alles Stelleninhaber) deutlich. Die Einschätzung derer Employability geht bei 61% der Firmen stark auseinander. Vor allem in der Logistik (82%) und in der öffentlichen Verwaltung (75%) ist die Polarisierung am meisten spürbar.

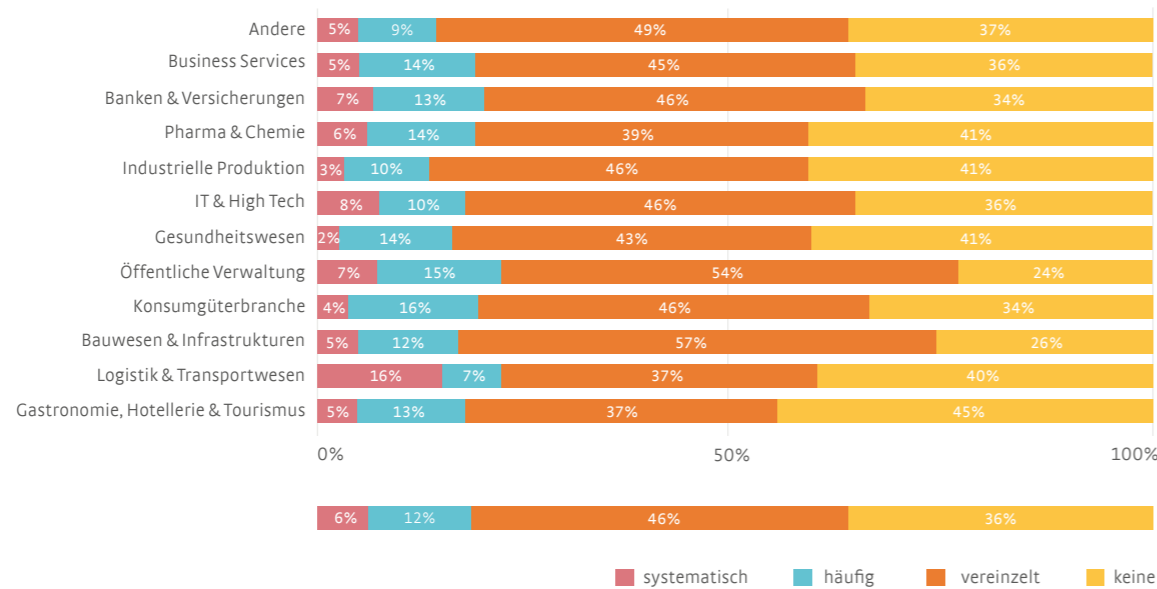




Wenn es um die Unterstützung der Verlierer und die konkreten Massnahmen der Arbeitgeber geht, sieht das Bild ernüchternd aus. So entwickeln eine Minderheit der Firmen konkrete Programme, um diese Polarisierung zu verkleinern. Man konzentriert sich in den Firmen vielmehr auf die Leistungsstärkeren und versucht, diese mit gezielter Förderung ins Unternehmen zu holen und dort zu entwickeln. Das ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch legitim.

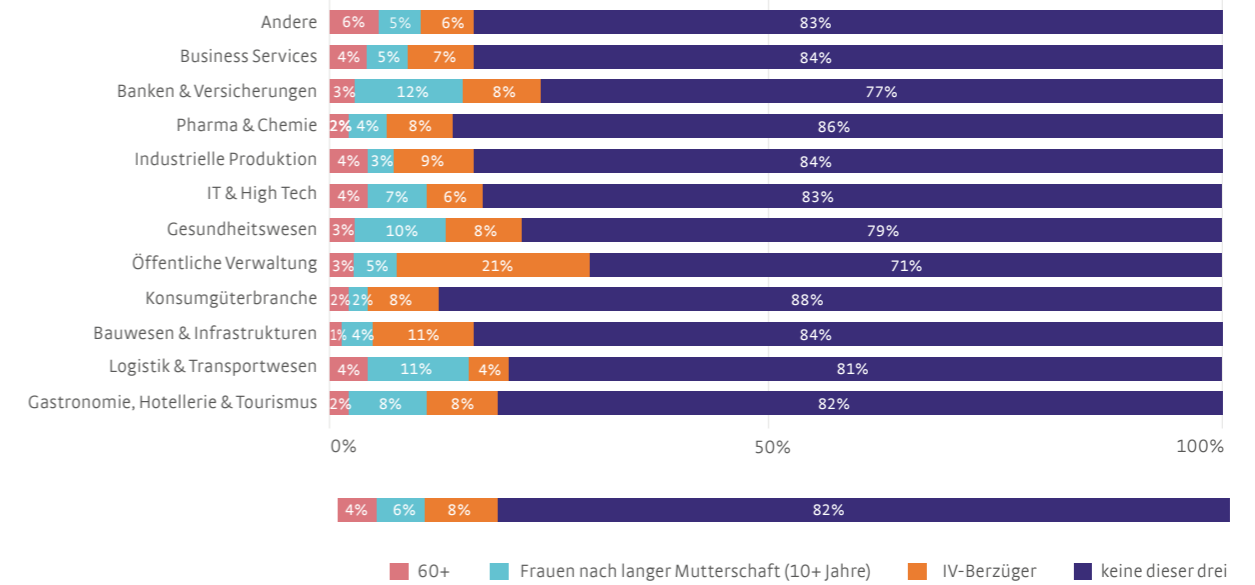
Nur 18% der Arbeitgeber kennen konkrete Programme und Massnahmen zur Förderung von leistungsschwachen Mitarbeitenden. Am besten kommt da die öffentliche Verwaltung weg, wo zu 22% systematisch oder häufig und zu 54% vereinzelt unterstützt wird. Dies kann sicherlich damit zusammenhängen, dass in der öffentlichen Verwaltung die Hürde für eine Kündigung höher ist.

Unterstützung für leistungsschwache Mitarbeiter



Noch düsterer ist das Bild auf dem freien Arbeitsmarkt, wo die drei Risikogruppen 60+, Frauen nach langer Mutterschaft (10+ Jahre) und IV-Bezüger trotz Fachkräftemangel kaum gezielt gefördert werden. 82% der Firmen scheinen sich gar nicht für diese Zielgruppen zu interessieren, zumindest stehen keine Programme oder Massnahmenpakete bereit. Im Branchenvergleich wird sichtbar, dass es in einzelnen Branchen aber durchaus positive Ausreisser gibt. So haben IV-Bezüger in der öffentlichen Verwaltung die besten Karten (21%). Mütter nach langer Mutterschaft sind bei Banken und Versicherungen (12%), in der Logistik (11%) und im Gesundheitswesen (10%) eher gefragt. Für ältere Mitarbeiter 60+ sieht es in keiner Branche gut aus.

Unterstützung für Risikogruppen

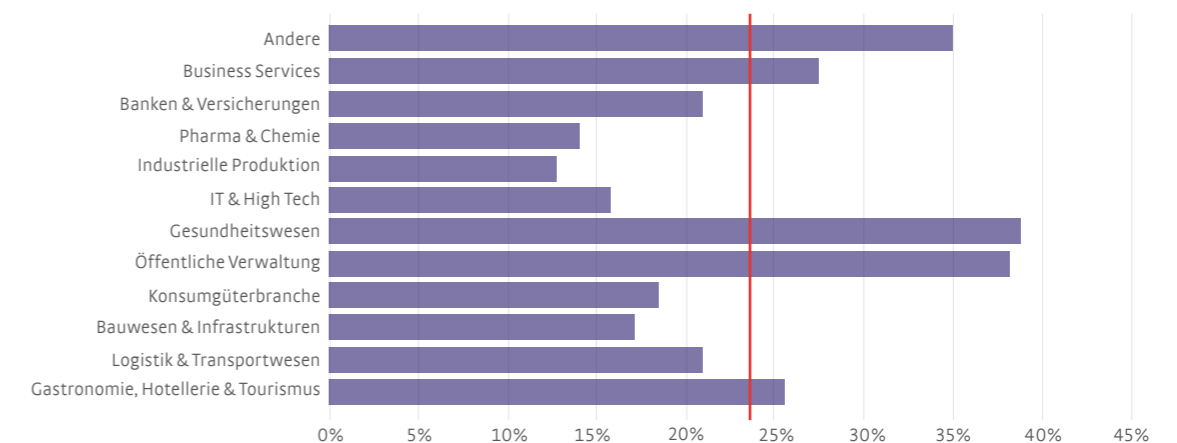


## 4.2 KEINE LUST AUF ARBEIT UND TROTZDEM BURN-OUT

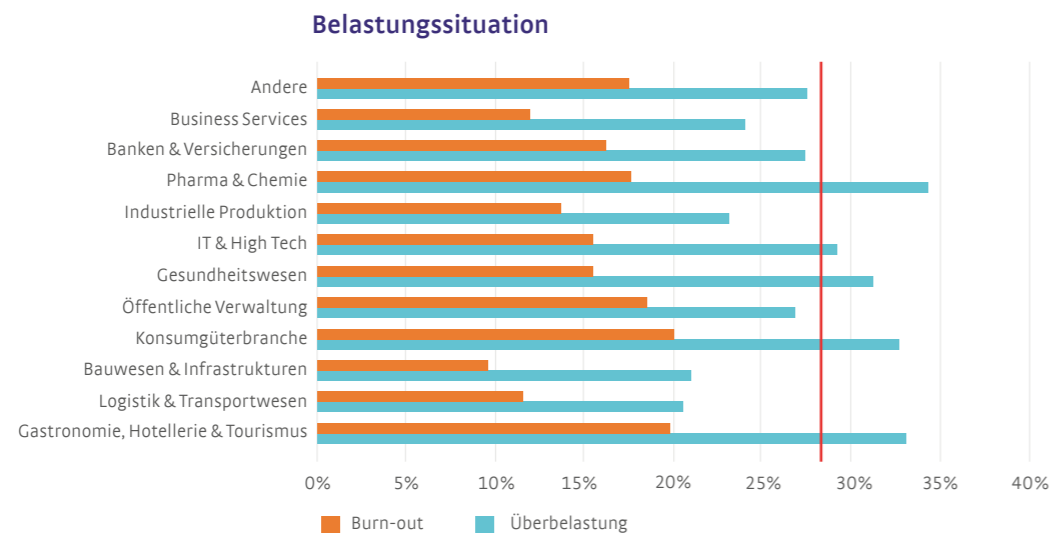
Die Polarisierung zwischen den Teilzeitarbeitenden und den Arbeitstieren wird als klares und relevantes Phänomen bestätigt. Eine grosse Mehrheit von 67% spürt diesen Widerspruch in ihrem eigenen beruflichen Umfeld und 79% der Befragten sehen hier einen klaren Handlungsbedarf.

Gemäss Umfrage beträgt der Anteil der Teilzeitarbeiter über alle Branchen 23.9%. Das erscheint auf den ersten Blick relativ wenig, zumal in der Schweiz immer mehr von der Teilzeitgesellschaft gesprochen wird. Das kann daran liegen, dass viele Teilzeitstellen nach aussen nicht als solche wahrgenommen werden. Der Anteil variiert aber je nach Branche recht stark. Dabei verzeichnen wir im Gesundheitswesen (38.7%) und in der öffentlichen Verwaltung die zwei höchsten Werte. Am unteren Ende finden wir die industrielle Produktion (12.9%), Pharma & Chemie (14.5%) und IT & High Tech (15.4%) mit den tiefsten Teilzeitwerten.

Anteil der Teilzeitarbeiter



Wie sieht nun die Belastungssituation bei denjenigen Arbeitskräften aus, die besonders viel arbeiten oder unter einem grossen Arbeitsdruck stehen? Die Zeichen stehen auf Stress und chronischer Überlastung. Bei 53% der Firmen sind bei mehr als 20% der Mitarbeitenden Anzeichen von Stress und Überbelastung zu erkennen, bei 34% der Firmen sind es mehr als einen Drittel der Mitarbeitenden und bei 18% der Firmen sogar über die Hälfte der Belegschaft. Dazu kommt ein beachtlicher Anteil an Mitarbeitern, die bereits nicht mehr voll produktiv sind, weil sie konkrete Symptome von Burn-out oder Resignation zeigen. Bei 45% der Firmen sind das über 10% der Mitarbeiter, und bei 15% der Firmen sogar über einen Drittel der Mitarbeiter. Das sind alarmierende Werte. Im branchenübergreifenden Durchschnitt sind somit 28% der Mitarbeitenden gestresst und überlastet. Auch hier variieren die Zahlen je nach Branche stark, wie die Übersicht der Medianwerte unten zeigt.



Im Branchenvergleich sind die Pharma & Chemie (34.25%), die Gastronomie (32.88%), die Konsumgüterbranche (32.66%) und das Gesundheitswesen (31.23%) die Spitzenreiter. Am wenigsten Überbelastung und Stress gibt es im Bauwesen (20.68%) und in der Logistik (20.62%). Die Werte bei Burn-out und Resignation bewegen sich relativ ähnlich zu diesen Werten. Sie liegen in der Regel bei etwa der Hälfte der Stresswerte. Eine Branche weicht da als Ausnahme ab. In der öffentlichen Verwaltung sehen wir einen relativ hohen Wert bei Burn-out und Resignation (18.36%). Obwohl die Stress- und Belastungssituation unter dem Gesamtdurchschnitt liegt, erreichen Burn-out und Resignation hier einen Spitzenwert. Hier sollte ein Zusammenhang mit dem kulturellen Umfeld in der öffentlichen Verwaltung geprüft werden. Offensichtlich führt hier Stress viel schneller zu unproduktiven Situationen von Burn-out und Resignation.

Bei solchen prekären Belastungswerten würde man erwarten, dass sich bei den Arbeitgebern ein entsprechendes Bewusstsein entwickelt hat und sie sich mit konkreten Massnahmen um die Reduktion von Stress und Überlastung kümmern. Das scheint aber bei der Mehrheit der Arbeitgeber leider nicht der Fall zu sein. Bei nur gerade 9% der Firmen hat die Belastungsreduktion eine hohe Priorität. Bei 28% der Firmen kümmert man sich darum. Das heisst im Umkehrschluss, dass 63% der Arbeitgeber die Belastungsproblematik nicht ernst nehmen und nicht gezielt angehen.

Bei Anzeichen von Burn-out oder Resignation reagieren die Arbeitgeber häufig nicht adäquat. Während bei 22% der Firmen überhaupt keine Reaktion auszumachen ist, reagieren 41% der Firmen zu spät darauf. Nur 37% kümmern sich sofort oder schnell um gefährdete Mitarbeitenden.

### 4.3 WACHSTUMSSPIRALE OHNE ENDE

Unser System ist auf Wachstum getrimmt. Die Beschleunigung des quantitativen Wachstums ohne merkliche Fortschritte in der Lebens- und Arbeitsqualität ist ein Phänomen, das in der Umfrage ebenfalls klar bestätigt wurde. 67% der Befragten sehen bei ihrem Arbeitgeber dieses einseitige Streben nach «mehr» statt nach «besser». Über zwei Drittel (69%) wünscht sich eine bessere Ausgewogenheit und sieht hier dringenden Handlungsbedarf.

Zuerst stellt sich die grundsätzliche Frage, ob quantitatives Wachstum, also der Fokus auf die Steigerung von Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Gewinn und andere Wachstumsfaktoren, auch eine positive Auswirkung auf die Arbeits- und Lebensqualität hat und diese für den Einzelnen spürbar ist. Mit 62% ist dies nicht der Fall. Für 67% der Befragten erhöht sich durch das quantitative Wachstum auch nicht die Zufriedenheit.

#### Auswirkung des quantitativen Wachstums

	KLAR JA	TENDENZIELL JA	TENDENZIELL NEIN	KLAR NEIN
Mehr Arbeits-/Lebensqualität durch Wachstum	7%	32%	45%	17%
Mehr Zufriedenheit durch Wachstum	5%	28%	48%	19%
Qualitätsstrategie als Alternative	8%	29%	38%	26%

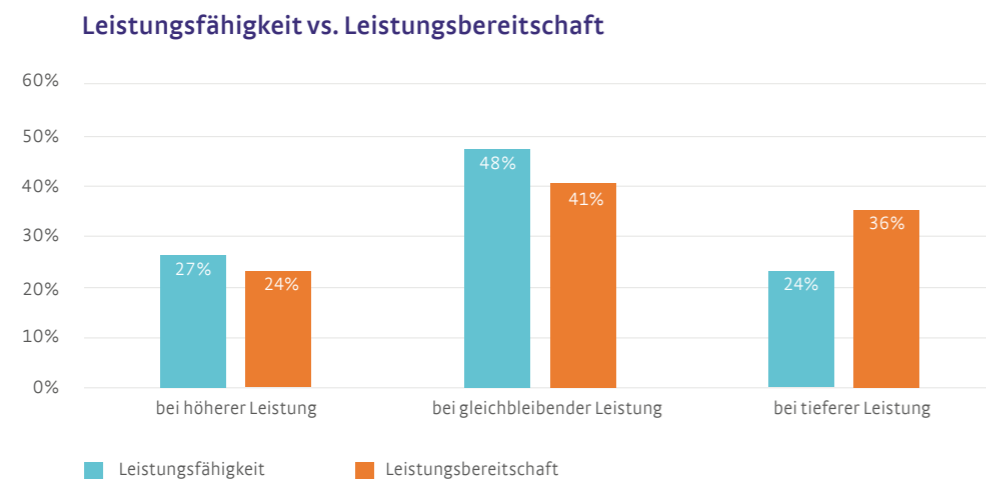
Dieser Umstand kann sogar schnell einmal zu Unzufriedenheit und Frustration führen. Der Druck und die Arbeitsbelastung steigt für viele laufend an (siehe 4.2), ohne dass sie dadurch an Lebensqualität gewinnen. Das führt dazu, dass das quantitative Wachstumsdenken auch in anderen Bereichen in Frage gestellt wird und auch auf der politischen Agenda gelandet ist. Offensichtlich sind da einige Unternehmen schon weiter und wählen bewusst und explizit eine Qualitätsstrategie. Gemäss Umfrage verfolgen bereits 37% der Unternehmen vorwiegend qualitative Entwicklungsziele, da diese mehr Nachhaltigkeit und Zufriedenheit versprechen. Inwieweit es sich da nicht nur um schöne Worte handelt, kann die Studie nicht beurteilen.

### 4.4 PRODUKTIVITÄTSDILEMMA DES FACHKRÄFTEMANGELS

Die Anspruchshaltung der Mitarbeitenden steigt, während deren Commitment und Leistungsbereitschaft sinken. Ein Arbeitgeber zahlt somit mehr, erhält aber unter dem Strich weniger. Eine Mehrheit von 61% erlebt dieses Phänomen bereits im eigenen beruflichen Umfeld. Sogar 72% der Befragten sehen einen klaren Handlungsbedarf.

Es ist unbestritten, dass die Ansprüche von Arbeitskräften in den letzten Jahren spürbar zugenommen haben. Das kann man nicht nur den neuen Machtverhältnissen des Fachkräftemangels zuschreiben, sondern hat bestimmt auch mit gesellschaftlichen Trends und der Wohlstandsentwicklung zu tun. Zuerst schauen wir uns aber an, ob die höheren Ansprüche wirklich mit relativ weniger Leistung einhergehen. Dazu unterscheiden wir die Leistungsfähigkeit von der Leistungsbereitschaft. Beide sind notwendige Bestandteile, damit eine Leistung zustande kommt.

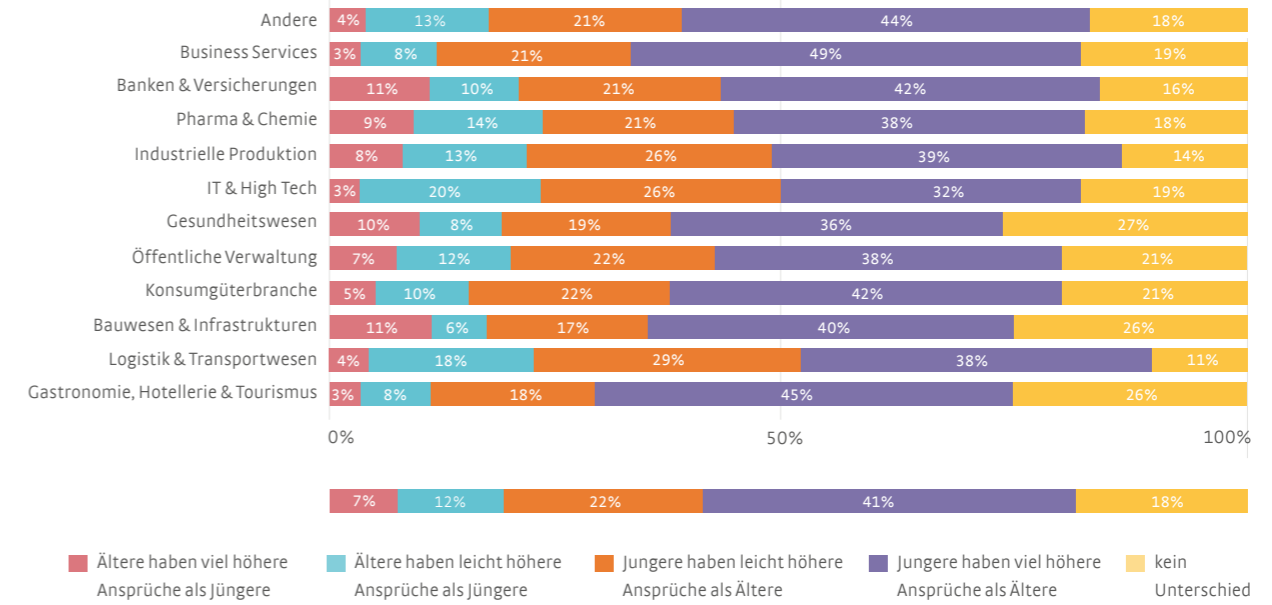
Die Umfrage stellt klar, dass die Anspruchshaltung zugenommen hat, ohne dass dafür mehr oder bessere Leistung erbracht wird. Den höheren Ansprüchen stehen keine grössere Leistungsbereitschaft (77% der Befragten) und keine grössere Leistungsfähigkeit (72% der Befragten) gegenüber. Bei der Leistungsbereitschaft wird sogar kritisiert, dass sie zurückgeht, während gleichzeitig mehr gefordert wird. Nur 23% der Befragten sehen eine Zunahme der Leistungsbereitschaft, während 41% keine Zunahme und 36% sogar eine Abnahme der Leistung beobachten.



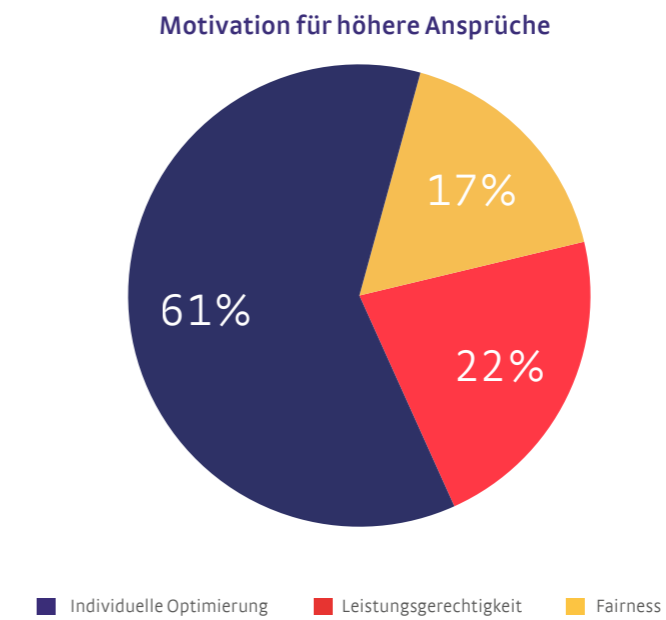
Das ist eine Rechnung, die schlussendlich nicht aufgeht. Die Arbeitsproduktivität muss zwingend darunter leiden.

Gehen wir nun noch der Frage nach, was die stärkere Forderungs- und Anspruchshaltung antreibt. Da kommt klar zum Ausdruck, dass das Forderungsverhalten eine Generationenfrage ist. Für eine Mehrheit von 63% der Befragten haben jüngere Arbeitskräften die höheren Ansprüche als ältere. Nur 19% sind der Meinung, dass dieser zunehmende Druck von den älteren Arbeitskräften kommt.

### Ansprüche von älteren und jüngeren Arbeitnehmern



Die Motivation für die höheren Ansprüche kommt nicht etwa von der Leistungsgerechtigkeit oder dem Fairnessgedanken, sondern es geht den Arbeitskräften primär um die individuelle Optimierung und Verbesserung ihrer Situation (61%). Es geht also viel mehr um Selbstverwirklichung als um moralische Antriebsfaktoren.





### 4.5 BRANCHENKULT

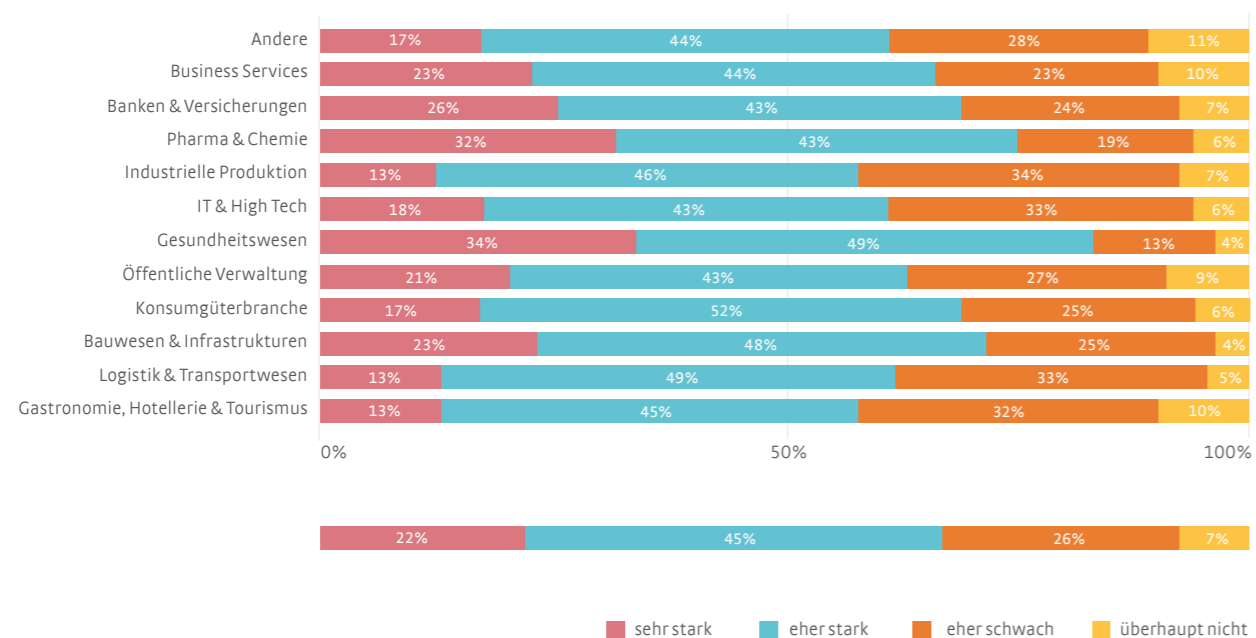
Digitale Transformation funktioniert nur mit Agilität. Von Mitarbeitenden werden deshalb Flexibilität und Mobilität verlangt. Arbeitgeber zeigen selber in der Rekrutierung aber wenig Flexibilität und halten konsequent am Branchenfokus fest. Ein Bewerber muss zwingend grosse Branchenerfahrung mitbringen. Experimente mit Quereinsteigern werden vermieden. Eine Mehrheit von 70% bestätigt in der Umfrage den Branchenkult in der Rekrutierung der Firmen und 71% sehen einen dringenden Handlungsbedarf.

Diese klare Ansage würde eigentlich vermuten lassen, dass generell Einigkeit darüber besteht, dass Branchenkenner gegenüber Quereinsteigern vielleicht kurzfristig punkten, aber langfristig betreffend Innovation und Entwicklung dem Unternehmen weniger Inspiration und kreativen Wert bringen. Viele Dinge und Abläufe werden ohne externe Impulse aus anderen Branchen kaum mehr hinterfragt. Nun, da lassen folgende Zahlen aber aufhorchen. Bei der Frage nach dem kurzfristigen und langfristigen Mehrwert von Branchenkennern gegenüber Quereinsteigern ist herausgekommen, dass eine recht grosse Mehrheit glaubt, dass Branchenkenner sowohl kurzfristig (74%) als auch langfristig (61%) mehr Wert für ein Unternehmen generiert als Branchenfremde. Diese Zahlen lassen aufhorchen. Ein krasser Widerspruch!

Wenn wir das konkrete Verhalten der Arbeitgeber anschauen, entsteht ein entsprechendes Bild des Branchenkultes. Trotz beklagtem Fachkräftemangel gilt in zwei Drittel der Firmen (67%) offiziell und explizit der Wunsch nach Branchenerfahrung und -kenntnissen. Und nur 32% der Firmen bieten gezielte Programme zur Branchenausbildung und Integration von Quereinsteigern an.

In der folgenden Grafik ist ersichtlich, dass neben der Pharmabranche (75%) vor allem auch im Gesundheitswesen (83%) stark auf Branchenkenntnisse gesetzt wird. Bei den Ärzten ist das ja nachvollziehbar, aber bei allen anderen Profilen im Spitalumfeld wären Quereinsteiger doch möglich. Selbst im regulierten Umfeld des Pflegepersonals sind gezielte Umschulungsprogramme (Pflegekurzausbildungen mit Weiterbildung zu FaGe und Diplomierten) denkbar.

Wichtigkeit der Erfahrung im Branche

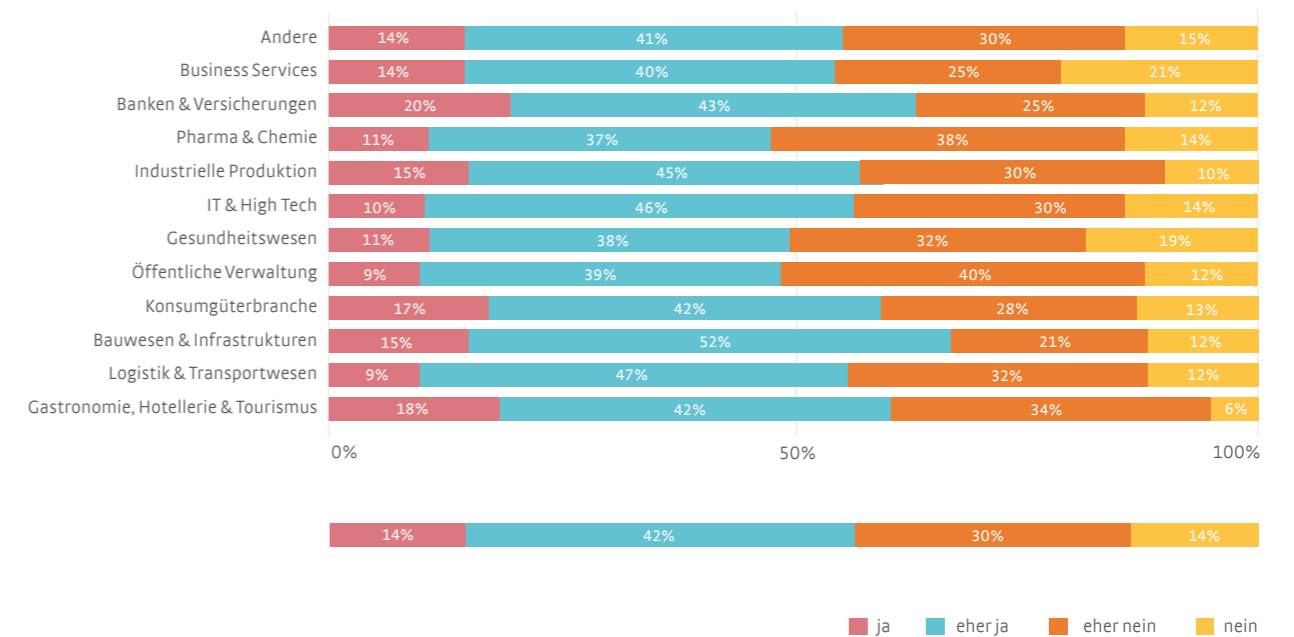


### 4.6 PURPOSE UND INDIVIDUALISMUS

Alle wollen Purpose, Nachhaltigkeit und sinnstiftende Arbeit. Gleichzeitig verhalten sich die Menschen generell immer individualistischer und egoistischer. Geht es bei der Nachhaltigkeitswelle nur um Selbstverwirklichung? Eine klare Mehrheit von 73% erkennt diesen vermeintlichen Widerspruch in ihrem Arbeitsumfeld und bestätigt ihn, wobei 69% hier Handlungsbedarf sehen.

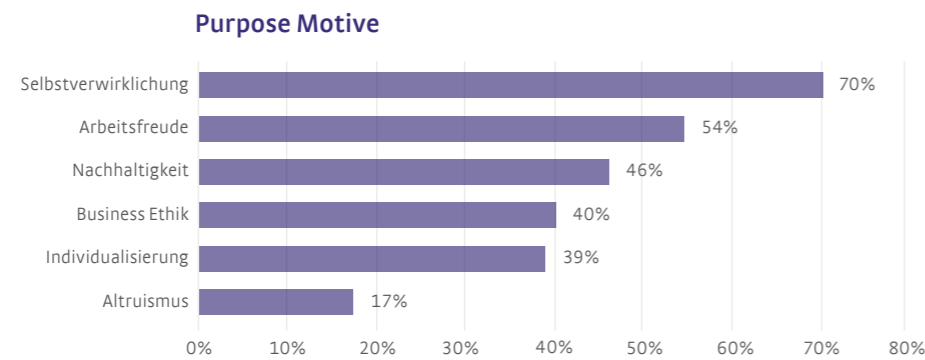
In Diskussionen wird rasch klar, dass man vor allem die GenZ als Urheber dieses Phänomens sieht. GenZ wird allgemein als gleichzeitig nachhaltigkeitsbesessen und individualistisch gesehen. Nach der Urheberschaft gefragt, geben in der Umfrage aber nur eine knappe Mehrheit von 56% an, dass es sich hier um Generationenphänomen der GenZ handelt. Folglich sehen 44% der Befragten darin keinen Altersbezug und eher ein gesellschaftliches Phänomen.

GenZ ist Urheber der Suche nach Purpose und Individualismus



Obschon eine knappe Mehrheit dieses Phänomen mit der GenZ in Verbindung bringt, glaubt mit 71% eine grosse Mehrheit der Befragten, dass es sich dabei um einen langfristigen Trend handelt. Nur 29% hakt es als vorübergehenden Zeitgeist ab.

Wer nun aber denkt, dass edle Motive wie Altruismus, Businessethik oder Nachhaltigkeit hinter dem hiesigen Purpose-Denken stehen, irrt sich. Bei der Frage (mit Mehrfachauswahl) nach dem Motiv und der Motivation stehen die pragmatischen Faktoren wie Selbstverwirklichung (70%) und Arbeitsfreude (54%) klar an der Spitze und wurden von einer Mehrheit der Befragten als Motive angegeben. Die eher ethischen Faktoren wie Nachhaltigkeit (46%), Business Ethik (40%) oder Altruismus (17%) fanden keine Mehrheit und liegen klar zurück.

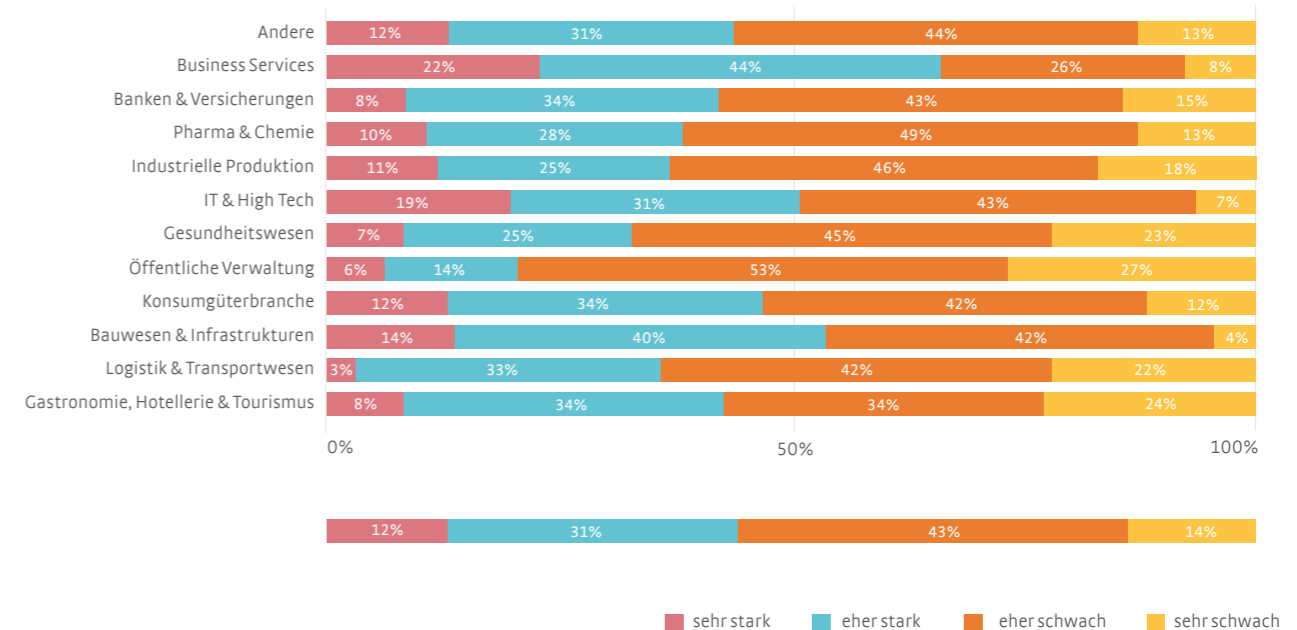


### 4.7 MÖCHTEGERN-UNTERNEHMER

Entrepreneurship ist in der Schweiz in aller Munde. Start-ups sind voll im Trend. Zahlreiche eidgenössische und kantonale Statistiken bestätigen dies. Entrepreneurship heisst unter anderem Verantwortung, Risikobereitschaft und nachhaltige Wertschöpfung. Unsere Hypothese war, dass die Motivatoren von Start-up Unternehmern aber häufig individualistischer Natur sind und durch Selbstverwirklichung, Reputation und Erfolgsstreben getrieben sind. Diese Hypothese wurde in dieser Umfrage als einzige von einer Mehrheit verworfen. 54% der Befragten sehen das nicht so und machen in ihrem Umfeld eine andere Erfahrung. Entsprechend sieht hier nur eine Minderheit von 34% einen Handlungsbedarf.

Zum ausgeprägten Unternehmertum in der Schweiz wollten wir in der Befragung wissen, wie stark man den Unternehmergeist tatsächlich spürt und inwieweit diese unternehmerische Energie altersabhängig ist. Ein relativ grosser Anteil von 43% spürt eine grosse unternehmerische Energie in der Schweiz, wobei wir hier recht grosse Branchendifferenzen sehen. Spitzenreiter sind die Branchen Business Services (66%), das Bauwesen & Infrastrukturen (54%)

Korrelation zwischen Unternehmergeist und Alter



Bei der Frage nach der Altersabhängigkeit war die Hypothese, dass jüngere Menschen eher den Drang nach unternehmerischem Wirken haben. Auch diese Hypothese hat eine Absage erlitten. Mit 73% sieht eine klare Mehrheit keinen Zusammenhang zwischen Alter und Entrepreneurship.

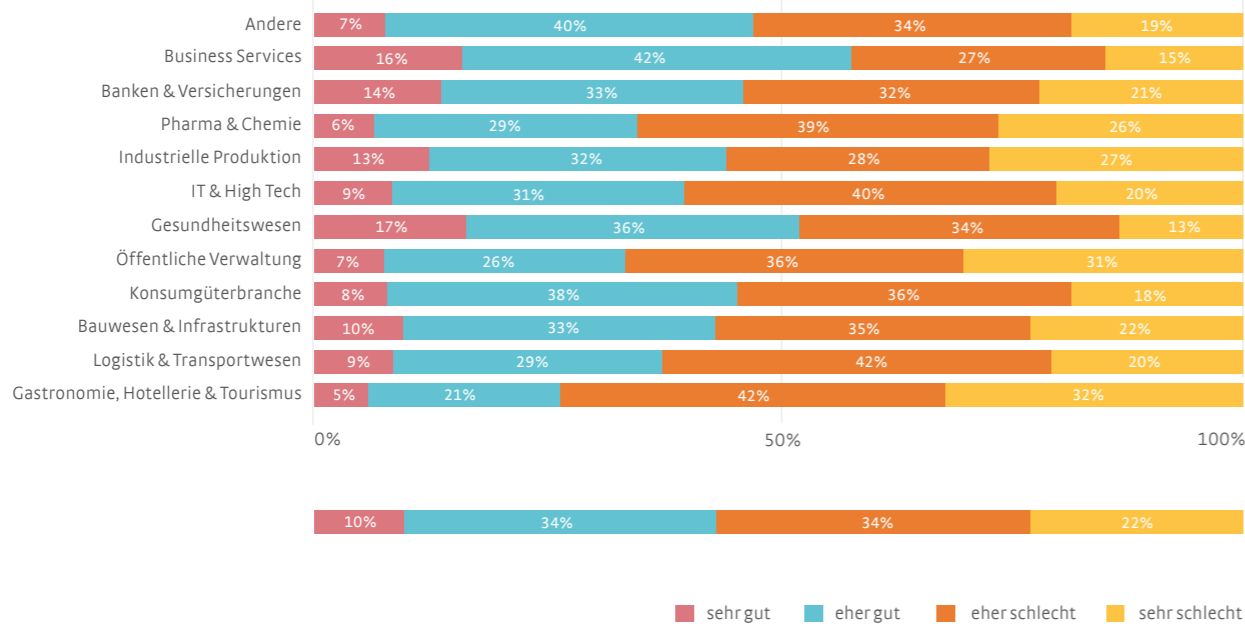


### 4.8 ALTERSDILEMMA

Der demografische Wandel führt zur Verknappung der Arbeitskraft und zu finanziellen Engpässen bei den Sozialwerken und Vorsorgeeinrichtungen. Die Forderung von Arbeitgeberverbänden ist klar: die Flexibilisierung des Pensionsalters und die Weiterbeschäftigung der Ü65 sollen dem demografischen Druck entgegenwirken. Es ist aber schon lange zu hören, dass ältere Arbeitskräfte und Stellensuchende bereits ab 50 Jahren grössere Probleme haben, sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten. Ein offensichtlicher Widerspruch, der auch von einer klaren Mehrheit von 71% erlebt und beobachtet wird. Entsprechend hoch ist mit 87% der Ruf nach Korrekturmassnahmen. Es besteht ein dringender Handlungsbedarf.

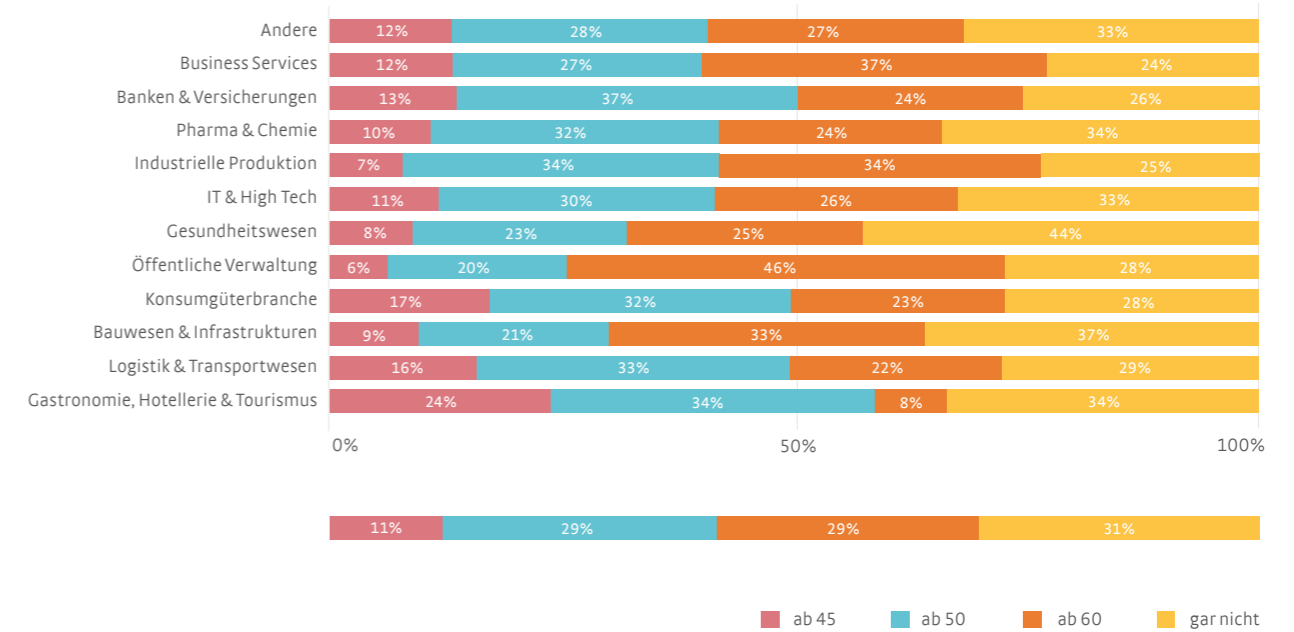
Zuerst schauen wir uns an, ob der konkrete Lösungsvorschlag der Arbeitgebervertreter Anklang findet. Nur 44% der Befragten sprechen sich für die Weiterbeschäftigung nach 65 aus. Eine Mehrheit von 56% kann sich damit nicht anfreunden. Das ist im Kontext des zunehmenden Wunsches nach Individualisierung eigentlich eine grosse Überraschung. Die Möglichkeit, das Pensionsalter flexibel und individuell festzulegen, ist ja eigentlich eine Chance für diejenigen, die diese Option für sich in Betracht ziehen. Auch hier gibt es relativ grosse Branchenunterschiede. In den Branchen Business Services (58%) und im Gesundheitswesen (53%) findet dieses Anliegen eine Mehrheit. In der öffentlichen Verwaltung (33%) und im Gastgewerbe (26%) überhaupt nicht.

Weiterbeschäftigung nach 65



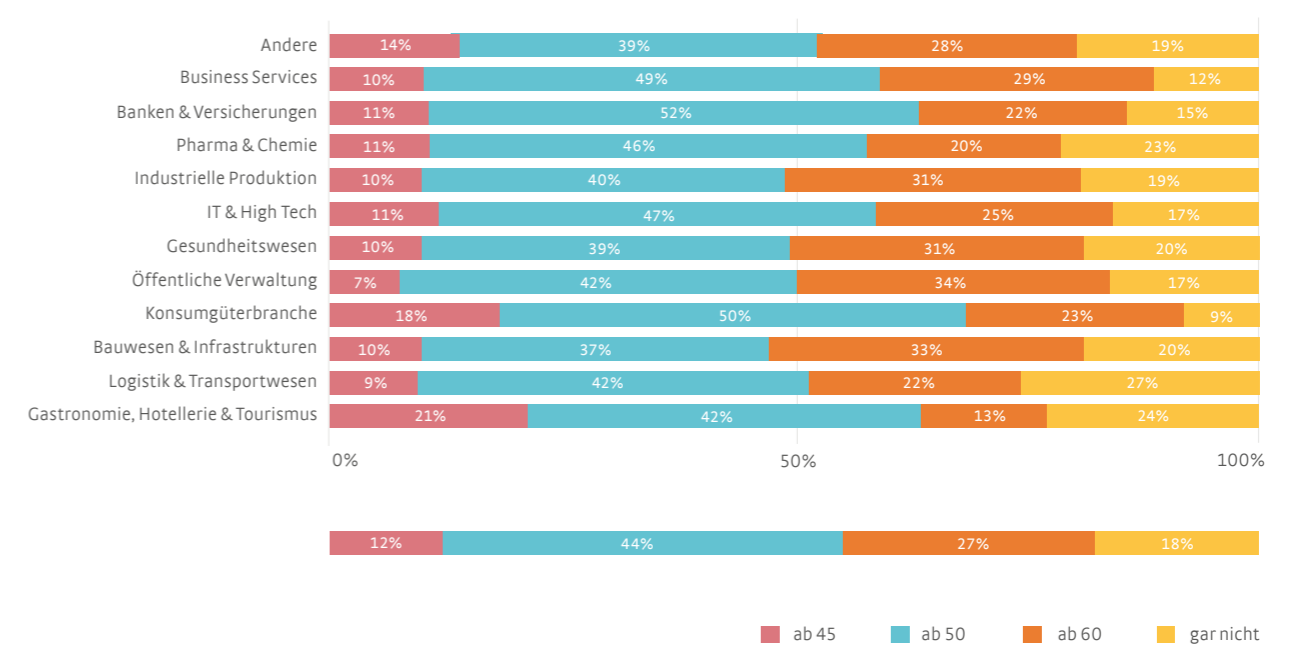
Auch wenn wir die Firmenrealität betrachten, ist bei den Arbeitgebern – entgegen der Empfehlung ihrer Verbände – noch keine Bereitschaft erkennbar, diese Forderung gezielt und engagiert umzusetzen. So sind bei lediglich 25% der Firmen konkrete Bestrebungen erkennbar, den älteren Arbeitskräften über das Pensionsalter hinaus eine Weiterbeschäftigung anzubieten. Offensichtlich stehen Arbeitgeber trotz Fachkräftemangel älteren Mitarbeitern nach wie vor kritisch gegenüber. Deshalb ist die Frage spannend, ab wann bei der Rekrutierung/Stellensuche und bei internen Beförderungen das Alter zum Nachteil für Arbeitskräfte wird. Bei internen Beförderungen beginnt die Altersguillotine über die Branchen hinaus erst bei 57.0 Jahren (Median). Die Branche mit den kleinsten Altersvorbehalten ist die öffentliche Verwaltung (Median 59.2), die kritischsten Branchen die Gastronomie (Median 54.7), Banken & Versicherungen sowie die Konsumgüterbranche (Median je 55.6).

Altersguillotine bei internen Beförderungen



Für Stellensuchende sieht es noch etwas schlechter aus. In der Rekrutierung liegt die Altersguillotine über alle Branchen hinaus nämlich schon bei 55.3 Jahre (Median). Hier gibt es keine klaren Ausreisser nach oben, die beiden altersfreundlichsten Branchen sind Bauwesen & Infrastrukturen und die Logistik mit je einem Median von 55.8 Jahren. Die alterskritischsten Branchen sind auch bei der Rekrutierung die Konsumgüterbranche (Median 52.8), Banken & Versicherungen (Median 53.2) und die Gastronomie (Median 53.9)

Altersguillotine für Stellensuchende

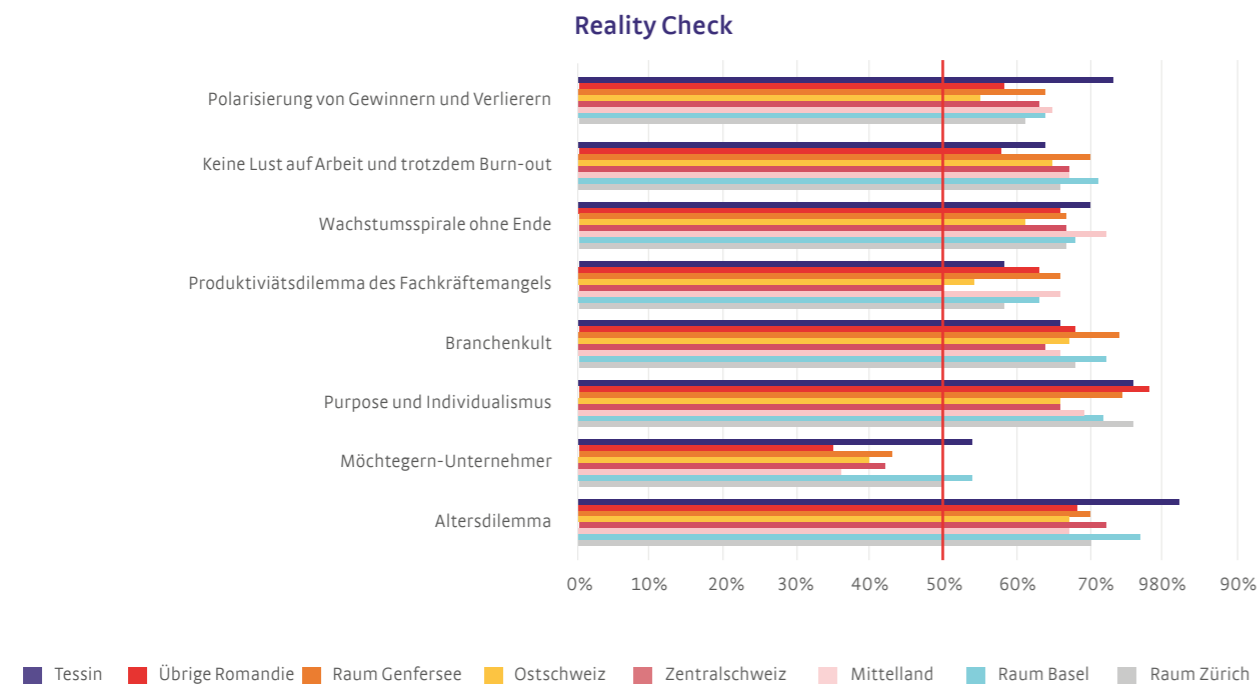




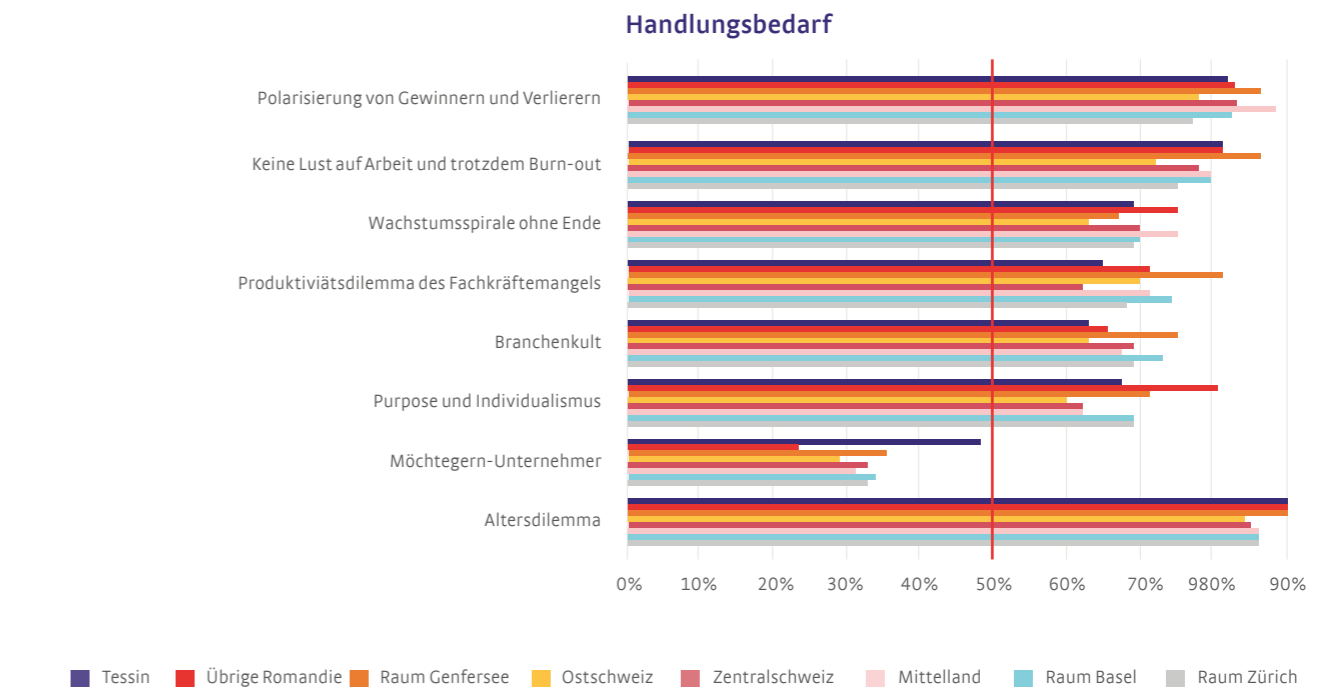
# 5. REGIONALE UNTERSCHIEDE

## 5.1 ALLGEMEINE REGIONALE EINSCHÄTZUNG DER ACHT WIDERSPRÜCHE

Bei der Beobachtung der acht Hypothesen und Widersprüche ergibt sich im regionalen Vergleich folgendes Bild:



Beim Handlungsbedarf ergibt sich noch ein klareres Bild:



REALITY CHECK	RAUM ZÜRICH	RAUM BASEL	MITTEL-LAND	ZENTRAL-SCHWEIZ	OST-SCHWEIZ	RAUM GENFERSEE	ÜBRIGE ROMANDIE	TESSIN
Polarisierung von Gewinnern und Verlierern	61%	64%	65%	63%	55%	64%	58%	73%
Keine Lust auf Arbeit und trotzdem Burn-out	66%	71%	67%	67%	65%	70%	58%	64%
Wachstumsspirale ohne Ende	67%	68%	72%	67%	61%	67%	66%	70%
Produktivitätsdilemma des Fachkräftemangels	58%	63%	66%	50%	54%	66%	63%	58%
Branchenkult	68%	72%	66%	64%	67%	74%	68%	66%
Purpose und Individualismus	76%	72%	69%	66%	66%	74%	78%	76%
Möchtegern-Unternehmer	50%	54%	36%	42%	40%	43%	35%	54%
Altersdilemma	70%	77%	67%	72%	67%	70%	68%	82%
<b>Gesamthft (Durchschnitt 64.0%)</b>	<b>64.5%</b>	<b>67.6%</b>	<b>63.5%</b>	<b>61.4%</b>	<b>59.4%</b>	<b>66%</b>	<b>61.8%</b>	<b>67.9%</b>

HANDLUNGSBEDARF	RAUM ZÜRICH	RAUM BASEL	MITTEL-LAND	ZENTRAL-SCHWEIZ	OST-SCHWEIZ	RAUM GENFERSEE	ÜBRIGE ROMANDIE	TESSIN
Polarisierung von Gewinnern und Verlierern	77%	82%	88%	83%	78%	86%	83%	82%
Keine Lust auf Arbeit und trotzdem Burn-out	75%	80%	80%	78%	72%	86%	81%	81%
Wachstumsspirale ohne Ende	69%	70%	75%	70%	63%	67%	75%	69%
Produktivitätsdilemma des Fachkräftemangels	68%	74%	71%	62%	70%	81%	71%	65%
Branchenkult	69%	73%	68%	69%	63%	75%	65%	63%
Purpose und Individualismus	69%	69%	62%	62%	60%	71%	81%	67%
Möchtegern-Unternehmer	33%	34%	31%	33%	29%	35%	23%	48%
Altersdilemma	86%	86%	86%	85%	84%	91%	91%	91%
<b>Gesamthft (Durchschnitt 69.8%)</b>	<b>68.3%</b>	<b>71%</b>	<b>70.1%</b>	<b>67.8%</b>	<b>64.9%</b>	<b>74%</b>	<b>71.3%</b>	<b>70.8%</b>

Wir können feststellen, dass sowohl bei der Beobachtung als auch beim Handlungsbedarf über alles die Werte im Raum Basel und in der Region Genfersee besonders hoch ausfallen. Im konsolidierten Vergleich zwischen den Landesteilen Deutschschweiz, Romandie und Tessin gibt es keine signifikanten Unterschiede. Es ist aber auffällig, dass die acht Phänomene in den grossen Businessmetropolen und -agglomerationen Zürich, Basel und Genfersee noch stärker wahrgenommen und erlebt werden als in den eher ländlichen Regionen. Wenn es dann aber um den Handlungsbedarf geht, sind die Randregionen relativ sensibler und mindestens gleichauf. Man kann dort somit ein relativ höheres Verantwortungsbewusstsein ausmachen, gegen die Unstimmigkeiten konkret vorzugehen.

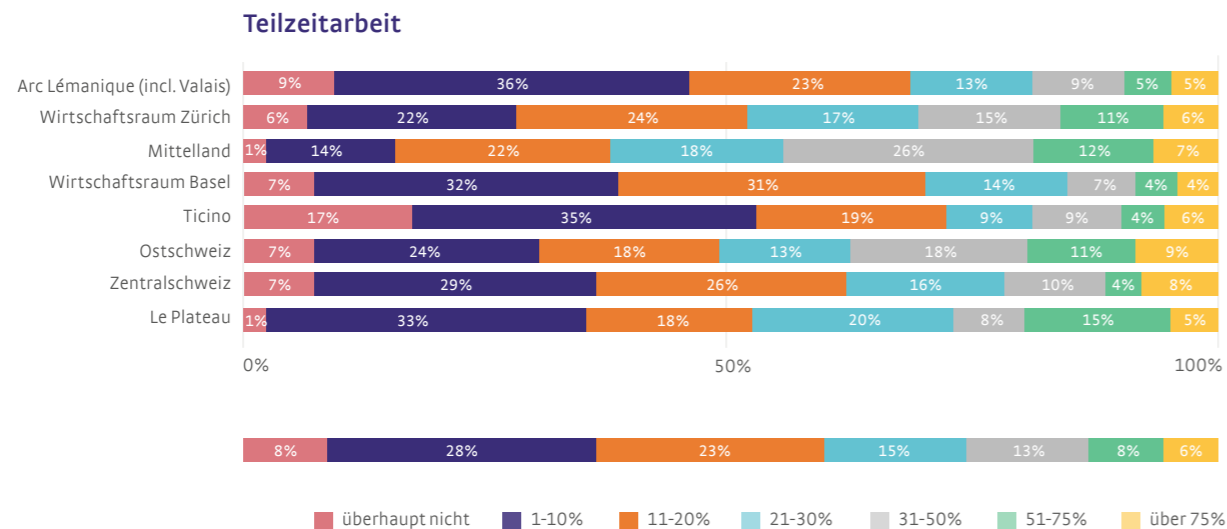
Gerade umgekehrt sieht es im Tessin aus. Der Tessin verzeichnet den höchsten Wert bei der Beobachtung und Erfahrung der Phänomene (67.9%), wobei in der Südschweiz der Handlungsbedarf (70.8%) trotz starkem Problembewusstsein relativ weniger dringend angeschaut wird.

## 5.2 SPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE

Wir haben für den Regionenvergleich bewusst einzelne Fragen und Themen herausgegriffen, wo signifikante Unterschiede zu verzeichnen sind.

### A) UMGANG MIT TEILZEITARBEIT

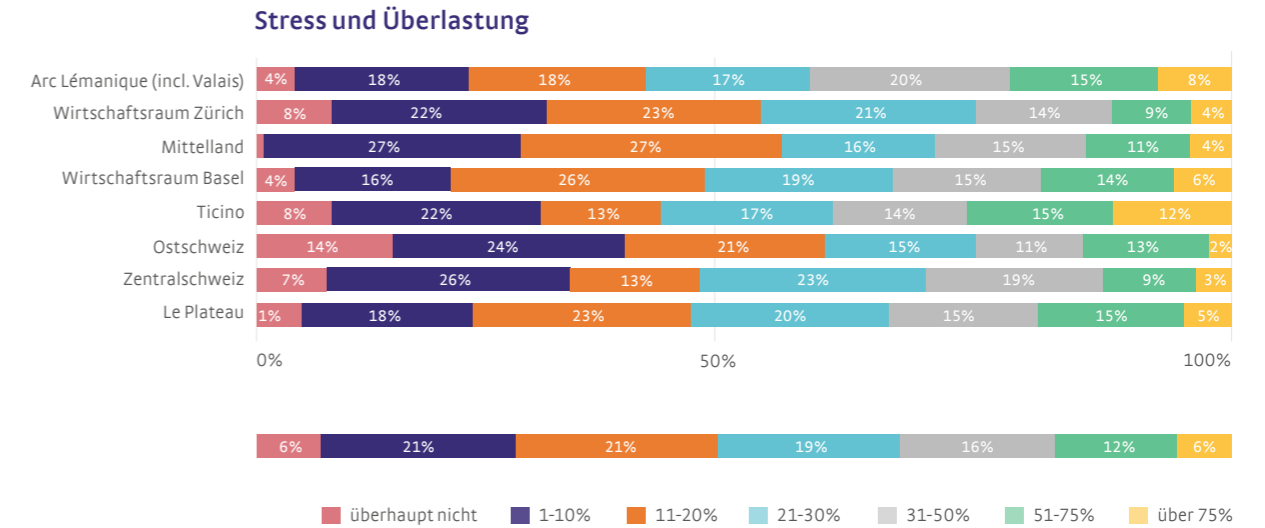
Im Wirtschaftsraum Zürich und in den ländlicheren Regionen wird weitaus mehr Teilzeit gearbeitet als in den Wirtschaftszentren Genfersee und Basel. In Zürich arbeiten beispielsweise in 49% der Firmen mehr als 20% der Mitarbeiter Teilzeit, im Mittelland sogar in 63% der Firmen, in der Ostschweiz 51%, in der ländlichen Romandie (Le Plateau) 48% und in der Zentralschweiz 38% der Firmen. Dem gegenüber ist dies in den Regionen Genferseeregion bei nur 32% und in Basel bei nur 29% der Firmen der Fall. Im Tessin sogar nur 28%.



Beim Thema Teilzeitarbeit ist also kein sprachregionales Muster auszumachen. Es stellt sich vielmehr die Frage, welche gemeinsamen strukturellen Faktoren in Basel, am Genfersee und im Tessin für die tieferen Teilzeitzahlen verantwortlich sein können. Es sind alles Grenzregionen mit einem hohen Anteil an Grenzgängern. Grenzgänger nehmen einen längeren Arbeitsweg in Kauf und arbeiten relativ häufiger Vollzeit als lokale Arbeitnehmer.

### B) STRESS UND ÜBERLASTUNG

Im Wirtschaftsraum Zürich leiden in 49% der Firmen mehr als 20% der Mitarbeitenden unter Stress und chronischer Überlastung. In der Ostschweiz sind es nur 41% und im Mittelland nur 46% der Firmen. In den Regionen Genfersee (60%), Tessin (58%), ländliche Romandie (55%), Zentralschweiz (54%) und Basel (54%) liegen die Werte klar über 50%.

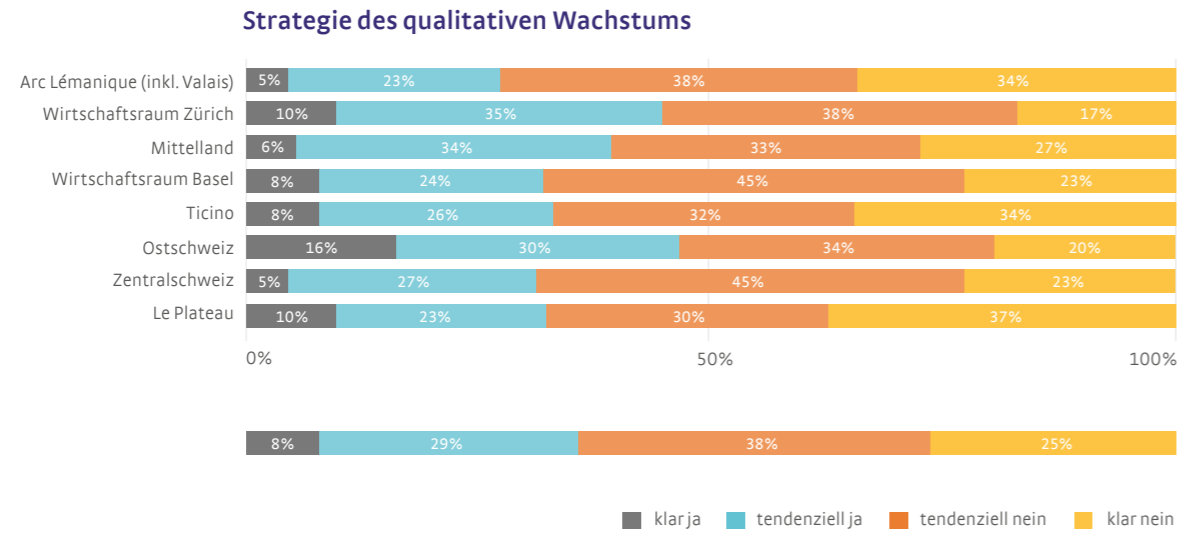


Wenn wir diese Werte mit den Erkenntnissen zur Teilzeitarbeit (siehe A) vergleichen und kombinieren, können wir eine negative Korrelation feststellen. So weisen die Regionen mit den höchsten Teilzeitwerten die tiefsten Stress- und Überlastungswerte auf. Auf der anderen Seite zeigen die Regionen mit der tiefsten Teilzeitneigung die grössten Stresswerte auf. Das würde bedeuten, dass eine stärkere Teilzeitarbeitskultur zu weniger Stressklima führt. Wo weniger Teilzeit gearbeitet wird, herrscht auch mehr Überlastung und Stress.

REGION	>20% TEILZEIT	>20% CHRONISCH ÜBERLASTET
Arc Lémanique	32%	60%
Wirtschaftsraum Zürich	49%	48%
Mittelland	63%	46%
Wirtschaftsraum Basel	29%	54%
Tessin	28%	58%
Ostschweiz	51%	41%
Zentralschweiz	38%	54%
Le Plateau	48%	55%

**C) STRATEGIE DES QUALITATIVEN WACHSTUMS**

Bei der Frage, ob sich Firmen explizit und gezielt dem qualitativen Wachstum verschreiben, statt sich der Wachstumsspirale hinzugeben, erzielt die Ostschweiz den Spitzenwert von 46% der Firmen, gefolgt vom Wirtschaftsraum Zürich (45%) und dem Mittelland (40%). In der Romandie und im Tessin liegt dieser Wert signifikant tiefer. So sind in der Genferseeregion 28%, im Le Plateau 33% und im Tessin 34% der Firmen auf einem qualitativen Wachstumsweg. Auch in Basel liegt der Wert mit 32% viel tiefer.

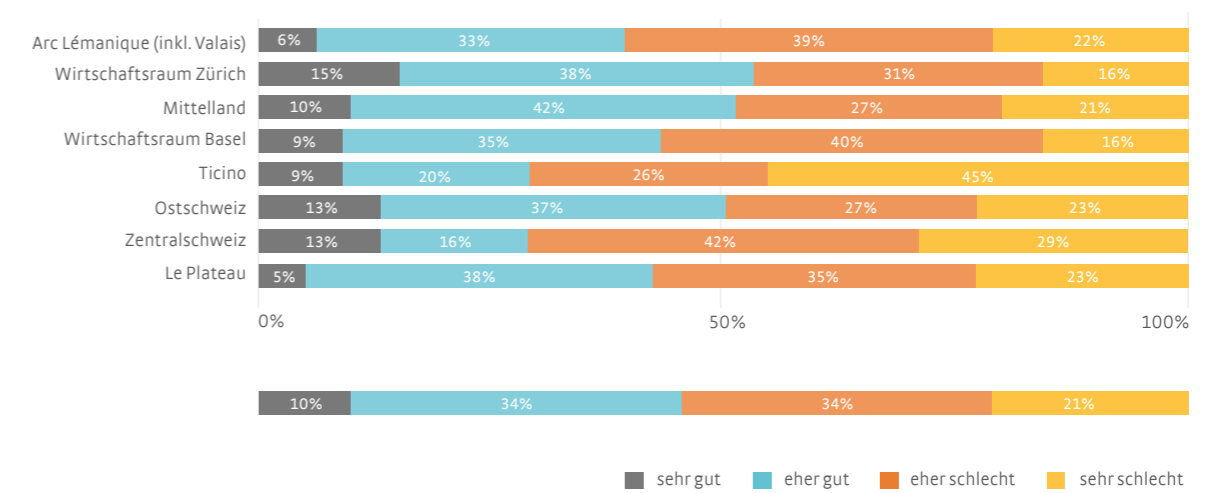


Somit können wir hier ein erstes regionales Muster nach Sprachregionen feststellen, obwohl die Deutschschweiz dabei nicht in sich konsistent ist. Die Werte in der Romandie und im Tessin fallen bei der qualitativen Wachstumsstrategie aber klar tiefer aus.

**D) WEITERBESCHÄFTIGUNG ÜBER DAS PENSIONSALTER HINAUS**

Der Empfehlung der Arbeitgebervertreter, den demografischen Engpass damit aufzufangen, indem Mitarbeitenden über das Pensionsalter hinaus beschäftigt werden, wird generell noch zu wenig nachgekommen. Bei der grundsätzlichen Frage, ob die Weiterbeschäftigung als gut und richtig bewertet wird, haben wir schweizweit nur eine Zustimmung von 44% verzeichnet (siehe Altersdilemma 4.8). Im Regionenvergleich zeigt sich ein etwas differenzierteres Bild. In Zürich (53%), im Mittelland (52%) und in der Ostschweiz (50%) kann man sich eher damit anfreunden als in den anderen Regionen. In der Genferseeregion (39%) und in der Plateau Region (43%) liegt die Zustimmung um einiges tiefer. Der Tessin (29%) zeigt für dieses Anliegen kaum Verständnis.

**Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter hinaus**



Generell stösst dieses Anliegen in der Deutschschweiz, mit Ausnahme der Zentralschweiz (29%), somit auf eine höhere Zustimmung als in der Romandie oder dem Tessin. Das kann sicherlich mit den kulturellen und der unterschiedlichen sozialpolitischen Haltung der Sprachregionen erklärt werden.

**5.3 REGIONALE MUSTER**

**A) STRUKTURELLE UND REGIONALE MUSTER**

Bei einigen Fragen und Themen stellen wir somit weniger sprachregionale Unterschiede zwischen der Deutschschweiz, der Romandie und dem Tessin fest, sondern vielmehr strukturelle Unterschiede. Dabei sehen wir grosse Ähnlichkeiten bei den Regionen Genfersee und Basel. Beide Regionen sind dafür bekannt, dass viele Grosskonzerne angesiedelt sind und dass viele Grenzgänger aus dem nahen Ausland beschäftigt werden. Auch bei den KMU-starken Regionen Ostschweiz, Zentralschweiz, Mittelland und Le Plateau sehen wir teilweise Ähnlichkeiten. Da reiht sich auch der Wirtschaftsraum Zürich ein, der zwar ebenfalls viele Konzerne beheimatet, aber im Gesamtbild immer noch stark KMU-orientiert ist. Somit kommen in dieser Studie klare strukturelle Muster und Unterschiede zum Vorschein. In einzelnen Fragen werden aber auch klar die kulturellen und sprachregionalen Unterschiede zwischen Deutschschweiz, Romandie und Tessin sichtbar.

**B) DER SONDERFALL «TESSIN»**

Der Tessin wirkt in dieser Studie wie ein Sonderfall. Er weicht in den Positionen und Ausprägungen häufig von den anderen Mustern ab und ist häufig nicht einfach einzuordnen. Eine spezifische Analyse wäre hier interessant. In diesem Whitepaper verzichten wir aber darauf.



## 6. DER ARBEITSMARKT UND VON RUNDSTEDT

von Rundstedt ist der führende Anbieter von Outplacement und Employability Services in der Schweiz und in der ganzen DACH Region. Durch unsere Kernkompetenzen in der Karriereberatung, der beruflichen Neuorientierung und in der beruflichen und persönlichen Entwicklung von Fach- und Führungskräften unterstützen wir Talente und Unternehmen in Umbruchzeiten und Veränderungen. Durch unsere mehr als 2'000 Outplacement Mandate haben wir jederzeit aktuelle Arbeitsmarktdaten und -kenntnisse. Wir erfahren von den kündigenden Unternehmen, wen die Kündigungen betreffen und warum und wie sie ausgesprochen werden. Von den betroffenen Klienten erfahren wir, wie die Situation auf dem Stellenmarkt und wie die Rekrutierungspraxis aussehen, was die Schwierigkeiten sind und wie am besten mit diesen umgegangen werden kann. Von den rekrutierenden Unternehmen, bei denen unsere Klienten landen, erfahren wir, welche Profile und welche Skills gesucht sind, was von Bewerbern erwartet wird und wie die Rekrutierungsprozesse genau aussehen. Die Konsolidierung all dieser realen Arbeitsmarkterfahrungen führt zu einem Gesamtbild über den hiesigen Arbeitsmarkt. Diese Daten ergänzen die statistischen und technischen Daten des SECO und der statistischen Ämtern sinnvoll zu einem Ganzen. Deshalb investiert von Rundstedt viel in die Marktforschung und führt Studien und Umfragen wie hier zusammen mit dem HR Today durch.

**von Rundstedt** unterstützt Sie mit folgenden Dienstleistungen:

- Outplacement
- Berufliche Standortbestimmung
- Karriereberatung
- Evaluation und Assessment von Mitarbeitern und Bewerbern
- Berufliche Weiterentwicklung von Schlüsselpersonen
- Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern (Employability for Future)
- Stärkung von Future Skills im Unternehmen
- Etablierung eines systematischen Karrieremanagements in Unternehmen
- Entwicklung und Förderung interner Mobilität
- Vorbereitung und Begleitung von Quereinsteigern

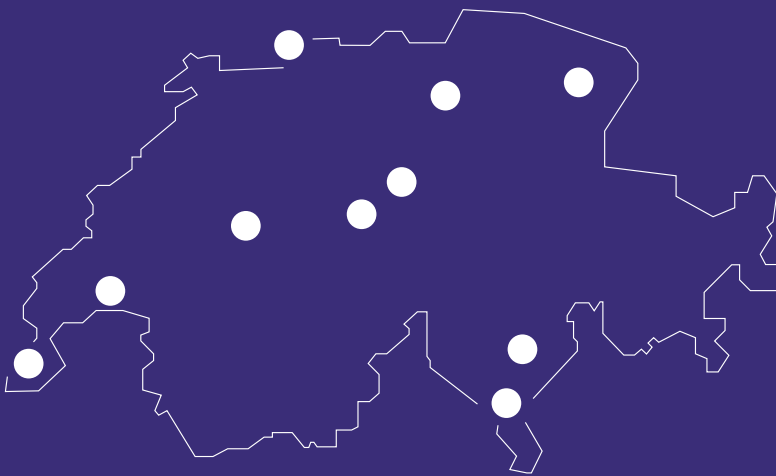
Der **von Rundstedt KMU Desk** unterstützt kleinere und mittlere Unternehmen, die Professionalität der Personalarbeit im Unternehmen weiterzubringen und das HR auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen von Fachkräftemangel und Digitaler Transformation vorzubereiten und weiterzuentwickeln. Der pragmatische HR Check gibt unseren Kunden einen guten Benchmark, wie gut sie im Arbeitgebermarkt aufgestellt sind.

Mehr Informationen zu unseren Services im Bereich der Karriereberatung, der Employability Services und des KMU Desks finden Sie auf unserer Webpage: [www.rundstedt.ch](http://www.rundstedt.ch)

# VON RUNDSTEDT

## ÜBER UNS

Die von Rundstedt Unternehmensgruppe besteht in Deutschland schon seit 1985. In der Schweiz wurde von Rundstedt im Jahre 2014 mit dem Ziel gegründet, das «klassische Outplacement-Modell» in ein Konzept mit einem starken markt- und ergebnisorientierten Ansatz umzuwandeln. Das Erfolgskonzept besteht aus einer Kombination von persönlicher Beratung, verschiedensten Trainingsmöglichkeiten, Markt- und Netzwerkaktivitäten sowie strategischem Job Hunting. Wir setzen uns mit Herz und Engagement für Sie ein und gehen für Sie die Extrameile. Wir sind erst dann zufrieden, wenn Sie Ihr Karriereziel erreicht haben. Heute sind wir das führende Unternehmen in der Schweiz in den Bereichen „Outplacement“ (berufliche Neuorientierung und Karriereberatung) und „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit).



- ✓ Basel
- ✓ Bellinzona
- ✓ Bern
- ✓ Genf
- ✓ Lausanne
- ✓ Luzern
- ✓ Lugano
- ✓ St. Gallen
- ✓ Zug
- ✓ Zürich

VON RUNDSTEDT & PARTNER SCHWEIZ AG  
Kreuzbühlstrasse 20, 8008 Zürich  
+41 58 332 25 00

