

Deloitte.



Motiviert, optimistisch und pflichtvergessen

Die Stimme der Arbeitnehmer in der Schweiz

Über die Studie

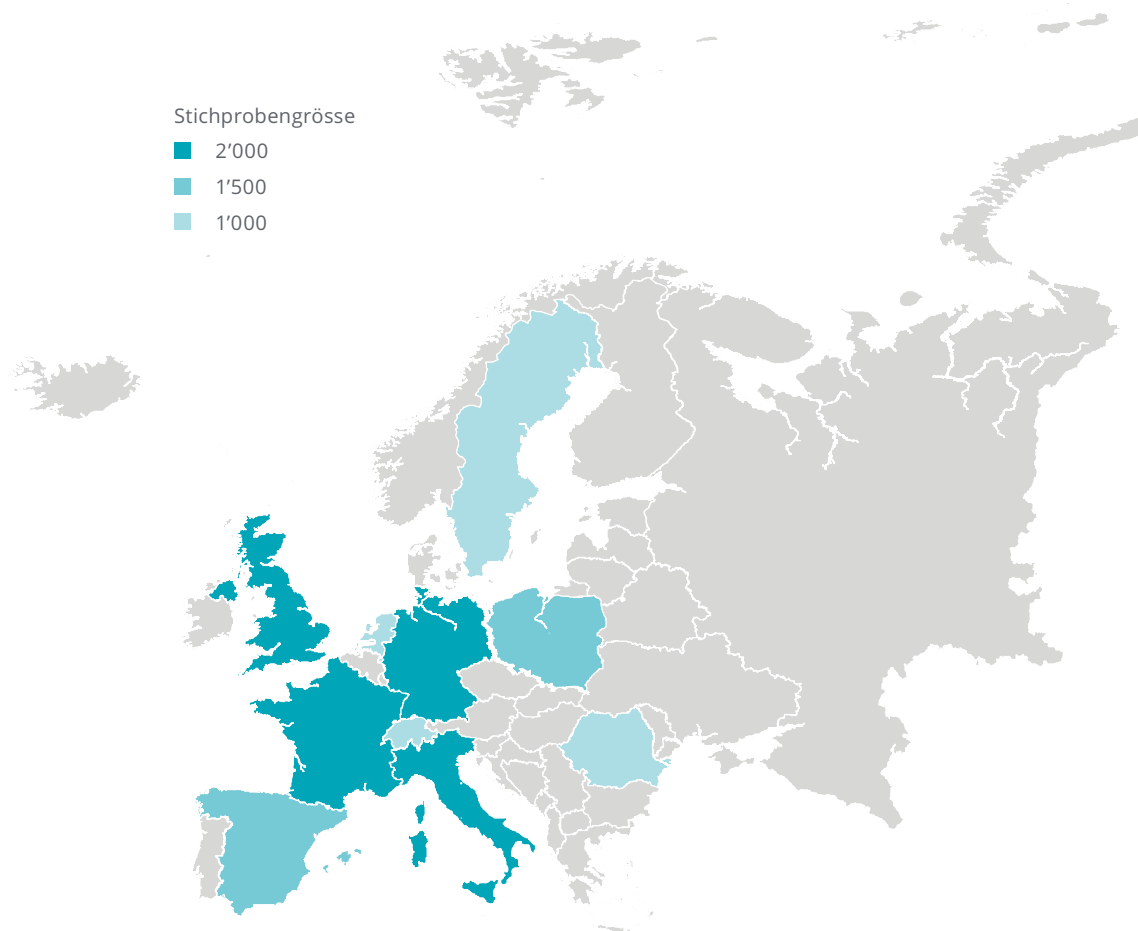
Um die „Stimme der Arbeitnehmer“ zu erfassen, befragte Deloitte im August 2018 15'000 Personen aus zehn europäischen Ländern (Frankreich, Deutschland, Grossbritannien, Italien, Niederlande, Polen, Rumänien, Schweiz, Schweden und Spanien). Die Online-Umfrage wurde in einem Sample der Research Now SSI durchgeführt. Die Teilnehmer zählten alle zur aktiven Erwerbsbevölkerung (d.h. entweder erwerbstätig oder aktiv auf Arbeitssuche) und waren mindestens 25 Jahre alt. Die Alters- und Geschlechterzusammensetzung der Stichprobe entsprach jeweils der aktuellen Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung.

Stichprobengrösse

■ 2'000

■ 1'500

■ 1'000



Danksagung

Deloitte bedankt sich bei allen im Rahmen dieser Studie interviewten Führungskräften und Experten für die interessanten Gespräche und wertvollen Erkenntnisse.

Inhaltsverzeichnis

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	4
Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt	6
Neue Kompetenzanforderungen	6
Demographisches Ungleichgewicht	7
Bessere Nutzung des bestehenden Potenzials	7
Aktivierung der stillen Reserve und der Unterbeschäftigten	9
Zusammenspiel zwischen Staat, Unternehmen und Arbeitskräften	9
Lösungsansätze	10
Altersfrage überdenken	10
Motivationsfaktoren verstehen	14
Arbeitsmodelle neu gestalten	18
Lebenslanges Lernen wichtiger denn je	21
Digitalisierung ernst nehmen	28
Endnoten und Quellenverzeichnis	33
Kontakte	34



1 Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Tiefe Arbeitslosigkeit, hohe Löhne und gut qualifizierte Arbeitskräfte – die Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt ist erfreulich. Sie sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass in naher Zukunft grosse Bewährungsproben anstehen. Zum einen wird der Megatrend Digitalisierung von einer grossen Mehrheit der Erwerbstätigen verstärkt andere und neue Kompetenzen erfordern. Zum anderen wird die demographische Entwicklung und Überalterung der Gesellschaft eine bessere Nutzung der bisher nicht ausgeschöpften Arbeitspotenziale unausweichlich machen.

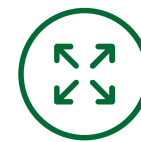
Diese Studie fokussiert weniger auf die Unternehmensperspektive, sondern betrachtet die Seite der Arbeitskräfte, um aus deren Bedürfnissen, Einstellungen und Motivationsfaktoren mögliche Lösungsansätze für die anstehenden herausfordernden Arbeitsmarktentwicklungen abzuleiten. Die Studie basiert auf den Ergebnissen einer Befragung von 15'000 Personen in zehn europäischen Ländern, 1'000 Personen davon in der Schweiz. Die Befragten sind entweder erwerbstätig oder gerade auf Jobsuche und mindestens 25 Jahre alt.

Zur Bewältigung der analysierten Herausforderungen liefert die Studie fünf konkrete Handlungsempfehlungen. Sie sind mehrheitlich an Unternehmen gerichtet, bieten aber auch Ansatzpunkte für den Staat und die Erwerbstätigen.



Handlungsempfehlung #1: Altersfrage überdenken

Es ist höchste Zeit, dass Unternehmen die Altersfrage überdenken. Wer ältere Erwerbstätige weiterhin als nachteilig wahrnimmt und sich bei der Rekrutierung ausschliesslich auf jüngere fokussiert, begeht einen strategischen Fehler. Ältere Arbeitskräfte weisen nicht nur überdurchschnittlich viel ungenutztes Arbeitspotenzial auf, sie sind auch überdurchschnittlich qualifiziert und motiviert, wie diese Umfrage zeigt. Von älteren Erwerbstätigen ist aber auch eine grössere Flexibilität zu erwarten, insbesondere bei den Salärvorstellungen und Arbeitszeitpensen.



Handlungsempfehlung #2: Motivationsfaktoren verstehen

Der Lohn ist nicht alles! Unternehmen, die ein vertrauensvolles Arbeitsklima, eine kompetente Führungskultur und abwechslungsreiche Tätigkeiten mit klar definierten Verantwortlichkeiten bieten, erhöhen die Motivation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Dadurch kann deren Bereitschaft steigen, die Lebensarbeitszeit zu verlängern, loyaler zum Unternehmen zu sein und sich weiterzubilden. Darüber hinaus zeigt sich, dass je nach Alter teilweise unterschiedliche Faktoren für die Motivation der Beschäftigten wichtig sind. Unternehmen sollten die verschiedenen Altersgruppen daher differenziert betrachten und eine breitere Palette an Motivationsfaktoren anbieten.



Handlungsempfehlung #3: Arbeitsmodelle neu gestalten

Bieten Unternehmen Mitarbeitern alternative Arbeitsmodelle zur klassischen Vollzeit an, kann deren Partizipationsrate erhöht werden. So könnten beispielsweise Frauen verstärkt in den Arbeitsmarkt geholt oder Ältere über das obligatorische Pensionsalter hinaus weiter beschäftigt werden. Es lohnt sich also, die traditionellen Arbeitsmodelle zu überdenken und neue Formen (Teilzeit, Freelancing, Portfolio-Karrieren) als Alternativen anzubieten.



Handlungsempfehlung #4: Lebenslanges Lernen wichtiger denn je

Der digitale Wandel in der Arbeitswelt, aber auch die steigende Lebenserwartung mit einer langfristig wohl längeren Lebensarbeitszeit erfordern ständige Weiterbildung. Um die Arbeitnehmer bestmöglich auf die Entwicklungen der Zukunft vorzubereiten, ist ein Zusammenspiel mehrerer Parteien nötig: eine zukunftsgerichtete staatliche Bildung in der Schule und an den Hochschulen sowie Arbeitgeber, die Mitarbeiter sensibilisieren, unterstützen und Weiterbildungen aktiv fördern und zudem Arbeitnehmer, die letztendlich die Verantwortung für ihre Zukunft eigenständig wahrnehmen und ihre Karriere in die eigene Hand nehmen.



Handlungsempfehlung #5: Digitalisierung ernst nehmen

Die Digitalisierung sollte weder unter- noch überschätzt werden. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter frühzeitig für das Thema Digitalisierung sensibilisieren und ihnen sowohl die Chancen als auch die Herausforderungen aufzeigen, dürften von einer höheren Bereitschaft ihrer Mitarbeiter an Weiterbildungskursen teilzunehmen profitieren. Diese Bereitschaft ist wiederum für die Mitarbeiter notwendig, damit sie die nötigen Fähigkeiten entwickeln, um dem digitalen Wandel gewachsen zu sein.

2 Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt

Jeden Monat entstehen in der Schweiz durchschnittlich 41'000 neue Stellen, während gleichzeitig 38'000 verschwinden.¹ Der Arbeitsmarkt unterliegt somit einem ständigen Strukturwandel. Berufe und Tätigkeiten ändern sich, und mit ihnen auch die Anforderungen an die Arbeitskräfte.

Neue Kompetenzanforderungen

Seit der Jahrtausendwende ist die Schweizer Wirtschaft – vor allem dank technologischen Fortschritts – deutlich dienstleistungsorientierter und wissensintensiver geworden. Seit 2000 hat die Zahl der Stellen im 3. Sektor (Dienstleistungssektor) um mehr als 600'000 zugenommen, im 2. Sektor (Industriesektor) hingegen lediglich um 30'000.² Mittlerweile arbeiten 75% aller Beschäftigten im 3. Sektor. Immer weniger von ihnen verrichten Routine-Arbeiten. Tätigkeiten werden abwechslungsreicher, interaktiver und komplexer und dementsprechend verändern sich auch die Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt. Die Nachfrage nach Beschäftigten mit ausgeprägten Kompetenzen im Bereich Kreativität, sozialer Intelligenz sowie im Umgang mit digitalen Technologien steigt.³ Dies erfordert Anpassungen bei der Aus- und Weiterbildung heutiger und zukünftiger Arbeitskräfte und stellt auch die Unternehmen vor Herausforderungen. Schon heute kämpfen einzelne Branchen wie ICT oder das Gesundheitswesen mit Rekrutierungsschwierigkeiten.⁴



Demographisches Ungleichgewicht

Die Herausforderung beschränkt sich jedoch nicht nur darauf die richtig ausgebildeten, sondern zukünftig überhaupt genügend Arbeitskräfte zu finden. Als Folge des demographischen Wandels wird sich gemäss Prognosen des Bundesamtes für Statistik (BFS) die Zahl der Rentner in der Schweiz bis 2040 von heute 1.6 auf 2.6 Millionen erhöhen, während die Zahl der unter 20-Jährigen nur von 1.7 auf 1.9 Millionen steigen wird.⁵ Bereits im Jahr 2016 sind erstmals mehr inländische Arbeitskräfte aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden als nachgerückt.⁶ Das führt dazu, dass das Arbeitsangebot in den nächsten Jahren stark zurückgehen wird. Bereits 2030 dürften bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen rund eine halbe Million Arbeitskräfte auf dem Schweizer Arbeitsmarkt fehlen.

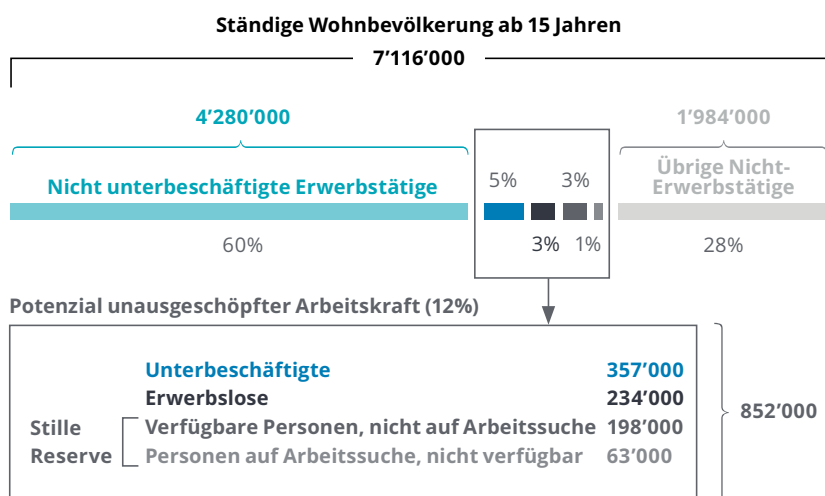
Grundsätzlich liesse sich der künftige Mangel an Arbeitskräften durch verschiedene Massnahmen beheben.⁷ Erstens könnten die Beschäftigten in der Schweiz länger arbeiten, sei es durch die Heraufsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit oder des obligatorischen Rentenalters. Politisch ist diese Option derzeit aber nicht mehrheitsfähig. Seit Jahren sinkt die durchschnittliche Arbeitszeit. Immer mehr Beschäftigte entscheiden sich, weniger zu arbeiten. Ähnliches gilt auch für die Lebensarbeitszeit: Frühpensionierungen

stehen ungebrochen im Trend, und eine Heraufsetzung des obligatorischen Rentenalters scheiterte erst kürzlich an der Urne. Wenig realistisch ist auch die zweite Variante: eine Erhöhung der Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte. Infolge der verbesserten Wirtschaftslage in Europa – namentlich in Deutschland – ist die Zuwanderung aus der Europäischen Union in den letzten Jahren zurückgegangen. Die Schweiz hat somit an Attraktivität verloren. Aber selbst wenn sich diese Situation wieder ändern sollte, wäre es politisch wohl nur begrenzt realisierbar, die hohe Zahl an benötigten zukünftigen Arbeitskräften vollständig im Ausland zu rekrutieren. Drittens wäre es theoretisch möglich, dass infolge des technologischen Fortschritts in den nächsten Jahren viele Stellen automatisiert würden, wodurch sich die durch den demographischen Wandel verursachte Lücke auf dem Arbeitsmarkt kaum oder gar nicht erst bemerkbar machen würde. Dieses Szenario ist aber wenig realistisch. Noch immer lassen sich viele Stellen nicht oder nur ungenügend automatisieren. Das gilt insbesondere für Berufe im Gesundheitswesen oder wissensintensive Berufe. Zudem hat der technologische Fortschritt in den letzten Jahren stets mehr neue Stellen geschaffen als verdrängt.⁸ Automatisierung kann die Auswirkungen des demographischen Trends deshalb kaum abfedern.

Bessere Nutzung des bestehenden Potenzials

Somit bleibt als letzte Option die bessere Nutzung des bestehenden Arbeitskräftepotenzials. Sie ist sowohl realistisch als auch in naher Zukunft realisierbar. Spielraum gibt es hier in erster Linie bei den Personen, die zurzeit nicht erwerbstätig sind, dies aber gerne sein möchten (Erwerbslose), oder bei denen, die gerne mehr oder länger arbeiten wollen (Unterbeschäftigte) – oder die sogenannte "Stille Reserve". Letztere umfasst sowohl die Personen, die auf Arbeitssuche, aber kurzfristig nicht verfügbar sind, als auch jene Personen, die zwar kurzfristig verfügbar, aber nicht aktiv auf Arbeitssuche sind. Wie Abbildung 1 zeigt, zählen insgesamt 852'000 Personen zu einer dieser Kategorien. Zusammengenommen bilden sie die zusätzlichen inländischen Arbeitskräfte, die theoretisch in den Arbeitsmarkt geholt werden könnten.

Abbildung 1: Potenzielle zusätzliche Arbeitskräfte (2017)



Quelle: BFS, Deloitte Research

Infobox zu Abbildung 1

Unterbeschäftigte: Erwerbstätige Personen, die normalerweise eine kürzere Arbeitszeit als 90% der betriebsüblichen Arbeitszeit aufweisen, mehr arbeiten möchten und innerhalb von drei Monaten für eine Arbeit mit erhöhtem Pensum verfügbar wären.

Erwerbslose: Erwerbslose gemäss International Labour Organization: Personen im Alter von 15-74, die nicht erwerbstätig sind, in den vier vorangegangenen Wochen aktiv nach Arbeit gesucht haben und verfügbar sind.

Verfügbare Personen, nicht auf Arbeitssuche: Nichterwerbspersonen, die gerne berufstätig wären, in den nächsten zwei Wochen verfügbar wären und nicht aktiv nach Arbeit suchen.

Personen auf Arbeitssuche, nicht verfügbar: Nichterwerbspersonen, die die letzten vier Wochen aktiv nach Arbeit gesucht haben oder für die Zukunft bereits eine Stelle gefunden haben, aber innerhalb von zwei Wochen nicht verfügbar sind.

Übrige Nicht-Erwerbstätige: Rentner, Hausfrauen/-männer, Personen in Ausbildung, Langzeitarbeitslose und andere Nichterwerbspersonen, die nicht zur stillen Reserve gehören.

Aktivierung der stillen Reserve und der Unterbeschäftigten

Die Chancen zur Realisierung des theoretischen Potenzials sind je nach Kategorie unterschiedlich gross. Tief dürften sie bei den Erwerbslosen sein. Mit 234'000 potentiellen Arbeitskräften erscheint deren absolute Zahl auf den ersten Blick zwar hoch, setzt man sie jedoch ins Verhältnis zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, liegt sie bei 3%. Im internationalen Vergleich verfügt die Schweiz damit über eine der tiefsten Erwerbslosenquoten. Da ein Grossteil dieses Wertes als Sockelarbeitslosigkeit gelten dürfte, und somit unabhängig von der Konjunktur bestehen bleibt, hält sich das effektive Potenzial an zusätzlichen Arbeitskräften in Grenzen. Ein gewisses Mass an Sockelarbeitslosigkeit ist in einer Volkswirtschaft unausweichlich, allein weil es durch Stellenwechsel zu Fluktuationen und somit kurzfristig automatisch zu Erwerbslosigkeit kommen kann.

Besser dürften die Chancen zur Realisierung der stillen Reserve stehen. Die erste Untergruppe der stillen Reserve sind arbeitssuchende Personen, die zurzeit nicht verfügbar sind, sei es etwa infolge familiärer Gründe oder einer Ausbildung. Mit 63'000 potentiellen Arbeitskräften sind sie zahlenmässig der kleinere Teil der stillen Reserve. Deutlich grösser ist die zweite Untergruppe: Personen, die nicht aktiv nach Arbeit suchen, grundsätzlich aber gerne erwerbstätig wären. Fast die Hälfte davon sind

Personen, die zur Altersgruppe 55+ gehören. Viele von ihnen haben bereits das Rentenalter erreicht und sind wegen der Pensionierung nicht mehr aktiv auf Arbeitssuche, könnten sich aber vorstellen zu arbeiten. Mit 60% ebenfalls deutlich übervertreten sind Frauen. Bei ihnen sind vor allem familiäre Gegebenheiten ausschlaggebend dafür, dass sie nicht aktiv nach Arbeit suchen.

Mit 357'000 potentiellen Arbeitskräften fällt die letzte Gruppe der theoretisch verfügbaren zusätzlichen Arbeitskräfte, die Unterbeschäftigten, zahlenmässig am stärksten ins Gewicht. 75% davon sind Frauen, was vor allem daran liegt, dass Frauen öfter in Teilzeit erwerbstätig sind. Von Vorteil ist hier, dass die Unterbeschäftigten bereits im Arbeitsmarkt sind, was die Chance zur Realisierung des vorhandenen, brachliegenden Potenzials erhöhen dürfte – allerdings scheint in vielen Fällen Angebot und Nachfrage nicht übereinzustimmen. Sollten diese Arbeitskräfte zusätzlich benötigt werden, wäre es naheliegend, dass ein Unternehmen versucht, deren Arbeitspensum zu erhöhen. Mit der entsprechenden Umschulung oder Weiterbildung könnte dieser Mismatch zumindest teilweise überwunden werden.

Zusammenspiel zwischen Staat, Unternehmen und Arbeitskräften

Die entscheidende Frage lautet nun: Wie kann sichergestellt werden, dass zum einen das Potenzial an Arbeitskräften künftig besser genutzt und zum anderen den Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt besser Rechnung getragen wird? Gefordert ist nicht nur der Staat, der gewisse Rahmenbedingungen entsprechend anpassen sollte. Gefordert sind auch die Arbeitskräfte selbst, namentlich wenn es um die Aneignung neuer Kompetenzen geht. Und gefordert sind schliesslich auch die Unternehmen. Infolge der absehbaren demographischen und technologischen Veränderungen werden sie nicht darum herumkommen, das bestehende Arbeitskräftepotenzial, sowohl intern als auch extern, besser zu nutzen und entsprechend zu schulen.

3 Lösungsansätze

Bisher hat sich der öffentliche Diskurs um mögliche Lösungsansätze für die notwendige (Um-)Schulung und Weiterbildung der Erwerbstätigen sowie für die bessere Nutzung des bestehenden Arbeitskräftepotenzials vorwiegend auf Ansichten und Vorschläge seitens der Unternehmen und Politik gestützt. Die vorliegende Studie verfolgt jedoch einen anderen Ansatz: Sie versucht die Seite der Arbeitskräfte abzubilden und mögliche Lösungsansätze aus deren Bedürfnissen, Einstellungen und Motivationsfaktoren abzuleiten.

Dazu wurden 15'000 Personen aus zehn europäischen Ländern,* die entweder erwerbstätig sind oder sein wollen und mindestens 25 Jahre alt sind, zu ihrer aktuellen und zukünftigen Arbeitssituation befragt. In der Schweiz haben 1'000 Personen an der Befragung teilgenommen. Aus den Resultaten lassen sich fünf mögliche Handlungsempfehlungen ableiten, die einen Beitrag zur Lösung der genannten Herausforderungen leisten können. Sie sind mehrheitlich an die Unternehmen gerichtet, bieten aber auch Anknüpfungspunkte für den Staat und die Erwerbstätigen selbst.

*Deutschland, Italien, Frankreich, Grossbritannien, Niederlande, Schweden, Schweiz, Spanien, Polen und Rumänien



Altersfrage überdenken

Der erste Ansatz betrifft den Status älterer Erwerbstätiger. Angesichts ihrer zunehmenden Bedeutung für den Arbeitsmarkt stehen ältere Erwerbstätige immer häufiger im Fokus der öffentlichen Diskussion. Meistens geht es dabei um die schwierige Lage auf dem Arbeitsmarkt, oftmals aber medial dramatisiert durch Einzelschicksale. Wie Daten des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO zeigen, ist das Risiko arbeitslos zu werden für ältere Arbeitnehmer unterdurchschnittlich. Sind ältere Personen jedoch einmal arbeitslos, haben sie es schwerer, wieder eine Stelle zu finden.⁹ Viele Personalvermittler bestätigen dieses Problem.¹⁰

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Oft genannte Gründe sind die hohen Gehaltsvorstellungen oder die höheren Pensionskassenbeiträge. Eine wichtige Rolle spielen aber auch die Vorurteile gegenüber älteren Arbeitskräften auf Seiten der Arbeitgeber. Sie reichen von fehlender Motivation über zu geringe Flexibilität bis hin zu veralteten Fachkenntnissen.

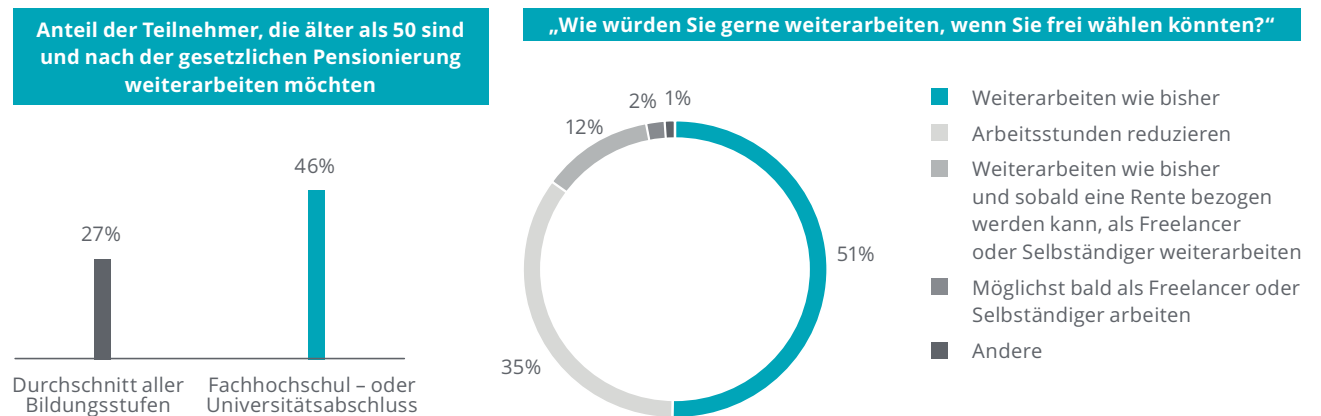
Gemäss einer anderen Befragung von Führungskräften und HR-Verantwortlichen durch Deloitte sehen ein Drittel der Befragten ältere Arbeitnehmer als Wettbewerbsnachteil. Das ist deutlich mehr als im internationalen Durchschnitt (20%).¹¹ Vor diesem Hintergrund erstaunt es wenig, dass

auch gemäss der Deloitte CFO-Umfrage 2018 nur gerade 20% der Schweizer Unternehmen zur Linderung des Fachkräftemangels auf die Rekrutierung von alternativen Gruppen, zum Beispiel ältere Personen, zurückgreifen.¹²

Es ist höchste Zeit, dass Unternehmen die Altersfrage überdenken. Wer ältere Erwerbstätige weiterhin als nachteilig wahrnimmt und sich bei der Rekrutierung ausschliesslich auf jüngere fokussiert, begeht einen strategischen Fehler. Dafür sprechen im Wesentlichen zwei Gründe.

Erstens werden die älteren Erwerbstätigen infolge der demographischen Entwicklung nicht nur einen immer grösseren Anteil an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen einnehmen, sondern gehören neben Frauen auch zu der Gruppe, die das grösste Potenzial zur Erhöhung der Arbeitsmarktpartizipation aufweist. Wie Kapitel 2 aufgezeigt hat, sind sie in der Kategorie „Stille Reserven“ deutlich übervertreten. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in der für diese Studie durchgeführten Befragung. In der Schweiz wollen 27% der Personen, die 50 Jahre oder älter sind, über das obligatorische Pensionsalter hinaus weiterarbeiten. Wie Abbildung 2 zeigt, sind Hochqualifizierte dabei überdurchschnittlich vertreten. 51% dieser Personen möchten so weiterarbeiten wie bisher, und weitere 35% möchten ihr Pensum reduzieren.

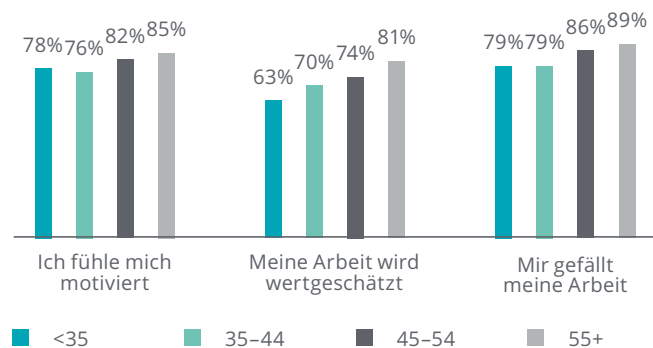
Abbildung 2: Anteil der Personen 50+, die über das obligatorische Rentenalter hinaus weiterarbeiten wollen¹³



Quelle: Deloitte Research

Zweitens sind – entgegen aller Klischees – ältere Arbeitskräfte motivierter als jüngere. Gemäss der länderübergreifenden Befragung von Deloitte trifft dies nicht nur insgesamt auf die 15'000 Befragten in den zehn europäischen Ländern zu, sondern auch auf die 1'000 Befragten in der Schweiz. Wie Abbildung 3 zeigt, fühlen sich 85% der Befragten aus der Alterskategorie 55+ motiviert bei der Arbeit.

Abbildung 3: Zufriedenheit von Schweizer Erwerbstätigen in Bezug auf ihre Arbeit



Quelle: Deloitte Research

Dieser Anteil ist höher als in allen anderen Alterskategorien. Noch deutlicher sind die Unterschiede bei der Wertschätzung und der Arbeitszufriedenheit. 81% der Befragten im Alter von 55+ sind der Meinung, dass ihre Arbeit geschätzt wird. Bei den Unter-35-Jährigen sind es lediglich 63%.

„Zu viele Firmen bilden ihre 50+ Mitarbeitenden nicht kontinuierlich weiter und setzen stattdessen auf ‘frisches Blut’, das günstiger und – zumindest angeblich – flexibler und leistungsfähiger ist. Dabei brauchen Firmen gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und immer schnelleren Veränderungen erfahrene Mitarbeitende. Zudem sind ältere Berufsleute oft loyaler gegenüber ihrem Arbeitgeber als jüngere.“

Andreas Rudolph,
Managing Director,
Lee Hecht Harrison Switzerland

“Die Angestellten im Alter 55+ sind grundsätzlich eine wichtige Ressource und somit wertvolle Leistungsträger mit viel Spezialistenwissen.“

Bettina Kurth,
Leiterin Human Resources,
Swiss Life Schweiz

Handlungsempfehlung #1: Altersfrage überdenken

Die steigende Lebenserwartung und die alternde Belegschaft stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen, bergen aber auch ein grosses, teilweise ungenutztes Potential. Das traditionelle Karrieremodell – das Lernen endet in den 20ern, die Karriereentwicklung endet in den 40ern und die Arbeit endet in den 60ern – ist nicht mehr zeitgemäss. Unternehmen müssen deshalb ihre Personalstrategie und -planung, Arbeitsplatzrichtlinien und Führungsansätze für ein längeres Erwerbsleben überdenken. Ältere Arbeitskräfte sollten dabei verstärkt im Mittelpunkt stehen.

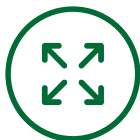
Ältere Arbeitskräfte weisen darüber hinaus nicht nur überdurchschnittlich viel ungenutztes Arbeitspotenzial auf, sie sind auch überdurchschnittlich qualifiziert und motiviert. Wer diese Gruppe weiterhin als nachteilig wahrnimmt und sich bei der Rekrutierung ausschliesslich auf Jüngere fokussiert, begeht einen strategischen Fehler. Um dies zu verhindern, sollten Unternehmen eine integrative Kultur mit einer vielfältigen Belegschaft schaffen, die es auch älteren Arbeitskräften ermöglicht, engagiert und effizient zu arbeiten. Dabei ist es wichtig von dem Mythos wegzukommen, dass ältere Arbeitskräfte nicht lernfähig und flexibel sind – denn dies ist nicht eine Frage des Alters, sondern eine der Mentalität.

Für die Gestaltung dieser integrativen Kultur sollten Unternehmen insbesondere drei Punkte beachten:

Erstens müssen basierend auf den Bedürfnissen aller Altersgruppen die angemessenen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Darauf basierend lassen sich Arbeitszeit, -platz und -inhalte entsprechend gestalten. Dies kann z.B. einen ergonomischeren Arbeitsplatz oder zeitliche Flexibilität zur Betreuung der (Enkel-) Kinder bedeuten.

Zweitens sollten neue Karrieremodelle es den Arbeitskräften ermöglichen, länger und flexibler erwerbstätig zu bleiben. Mögliche Ansätze sind hier z. B. die Bogenkarriere (schrittweise Reduktion des Pensums, der Verantwortung und des Lohns), Job-Sharing mit jüngeren Nachfolgern zum Wissenstransfer, oder eine Rolle als Coach oder Mentor. Denkbar wäre auch, einen Pool von interessierten pensionierten Arbeitskräften zu bilden, um deren Know-how bedarfsorientiert („gig basis“) zurück ins Unternehmen zu holen.

Drittens ist der HR-Prozess in Bezug auf das Recruiting zentral. Der Prozess sollte von den Ausschreibungen über die genutzten Recruiting-Kanäle bis hin zum Interviewprozess so gestaltet werden, dass keine Altersgruppe systematisch benachteiligt wird (z.B. durch Trainings für Recruiter zur Reduktion von „unconscious (age) bias“).



Motivationsfaktoren verstehen

Der zweite Ansatz zielt auf Motivationsfaktoren. Denn grundsätzlich gilt: Je motivierter die Mitarbeiter eines Unternehmens sind, desto eher sind sie auch bereit, länger beim Unternehmen zu bleiben und beispielsweise auch über das obligatorische Rentenalter hinaus zu arbeiten. Vor allem sind sie aber auch eher bereit, sich entsprechend weiterzubilden. Darüber hinaus können motivierte Mitarbeiter entscheidend zum finanziellen Erfolg beitragen. Das gilt insbesondere für Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld, wie andere Studien zeigen.¹⁴

Was aber genau sind die entscheidenden Faktoren, die am meisten zur Motivation der Mitarbeiter beitragen?

Wie Abbildung 4 zeigt, sind die wichtigsten Motivationsfaktoren für die Befragten in der Schweiz eine kompetente Führung, eine eindeutige Definition der Verantwortlichkeiten und das Vertrauen unter Arbeitskollegen. Auffällig ist, dass die Jobsicherheit und Stabilität sowie die Entlohnung erst auf den Plätzen vier bzw. sieben rangieren, während diese beiden Faktoren in den meisten anderen europäischen Ländern auf Platz eins oder zwei liegen.

Dieser Unterschied dürfte nicht zuletzt auf das im Schnitt hohe Lohnniveau und die tiefe Arbeitslosigkeit in der Schweiz zurückzuführen sein. Ein hoher Wohlstand rückt zudem andere Faktoren in den Mittelpunkt. Darüber hinaus scheinen Schweizer Arbeitnehmende

„Unterschiede in Verhaltensweisen stellen wir vor allem im Zusammenhang mit dem Alter fest. Sind jüngere Mitarbeiter unzufrieden mit ihrem Job, ziehen sie viel eher die Konsequenzen, etwa indem sie die Stelle wechseln. Ältere Mitarbeiter arrangieren sich hingegen häufiger mit der Situation und machen eher die Faust im Sack.“

Boris Billing,
Leiter Personalentwicklung, Zürcher Kantonalbank

auch nicht besonders karriereorientiert zu sein: die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, das Wahrnehmen von Führungsaufgaben und „sein eigener Chef sein“ befinden sich auf den hintersten Rängen.

Wie zu erwarten, ergibt sich für die verschiedenen Altersgruppen innerhalb der Schweiz kein vollkommen homogenes Bild (siehe Abbildung 5). Für die Unter-35-Jährigen sind Entlohnung und die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten zu entwickeln, wesentlich wichtiger als für die Über-55-Jährigen. Etwas überraschend ist auch der Unterschied bei der Jobsicherheit. Diese ist der Altersgruppe 55+ deutlich weniger wichtig als den anderen Altersgruppen, was auch der relativ geringen Arbeitslosigkeit in dieser Kategorie geschuldet ist. Laut einem aktuellen Bericht des SECO fällt es älteren Erwerbstätigen jedoch vergleichsweise schwer, eine neue Anstellung zu finden.¹⁵ Die Stellensuche der Über-50-Jährigen dauert durchschnittlich mehr als doppelt so lange wie die der 15- bis 24-Jährigen. Darüber hinaus ist die Gruppe der älteren Arbeitslosen deutlich überproportional von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen.

Interessant ist zudem der Blick auf gewisse intrinsische Motivationsfaktoren. Bei der älteren Generation liegt auf Platz eins die sinnstiftende Arbeit, eine Übereinstimmung der Tätigkeit mit persönlichen Werten folgt auf Platz drei. Für die Jungen sind diese Punkte mit den Rängen sechs und acht nicht ganz so wichtig. Überraschend ist auch, dass flexible Arbeitszeiten weder für die Jungen noch für die Älteren als entscheidende Motivationsfaktoren betrachtet werden, obwohl zunehmend mehr Personalabteilungen dies als wichtigen Anreiz sehen, um erfolgreich rekrutieren zu können. Diese Erkenntnis gilt für alle untersuchten europäischen Länder.

Abbildung 4: Rangliste der Motivationsfaktoren im Ländervergleich¹⁶

	CH	DEU	FRA	ITA	GBR	ESP	NLD	POL	ROM	SWE
Kompetente Führung	1	4	3	9	3	10	7	10	2	1
Eindeutige Definition der Verantwortlichkeiten	2	3	4	6	4	5	5	6	4	6
Vertrauen unter Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Vorgesetzten	3	5	6	4	2	3	2	4	10	2
Jobsicherheit und Stabilität	4	2	2	1	1	1	1	2	3	3
Sinnstiftende Arbeit	5	6	8	3	5	7	4	5	6	4
Übereinstimmung der Tätigkeit mit persönlichen Werten	6	8	7	8	8	9	6	7	7	10
Entlohnung	7	1	1	2	7	2	3	1	1	5
Klar definierte Ziele	8	7	5	5	6	4	10	3	5	8
Möglichkeit, eigene Fähigkeiten zu erweitern	9	9	9	7	9	11	11	8	8	9
Flexibilität, die Aufgaben und die Arbeitsumgebung zu wechseln	10	10	12	13	10	12	9	15	14	13
Flexible Arbeitszeiten	11	11	13	11	11	8	13	13	12	11
Soziale Akzeptanz	12	14	11	12	13	13	8	12	11	7
Auseinandersetzung mit komplexen Problemen und herausfordernden Aufgaben	13	12	15	14	14	14	12	11	16	14
Entwicklungsmöglichkeiten (Karrierepfad)	14	13	10	10	12	6	14	9	9	12
Zusammenarbeit mit Leuten unterschiedlicher Herkunft, Alter, Geschlecht etc.	15	15	14	15	15	15	16	14	13	16
Sein eigener Chef sein	16	16	17	16	16	17	15	16	15	15
Führungsaufgaben	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17

	CH	DEU	FRA	ITA	GBR	ESP	NLD	POL	ROM	SWE
1	4	3	9	3	10	7	10	2	1	
2	3	4	6	4	5	5	6	4	6	
3	5	6	4	2	3	2	4	10	2	
4	2	2	1	1	1	1	2	3	3	
5	6	8	3	5	7	4	5	6	4	
6	8	7	8	8	9	6	7	7	10	
7	1	1	2	7	2	3	1	1	5	
8	7	5	5	6	4	10	3	5	8	
9	9	9	7	9	11	11	8	8	9	
10	10	12	13	10	12	9	15	14	13	
11	11	13	11	11	8	13	13	12	11	
12	14	11	12	13	13	8	12	11	7	
13	12	15	14	14	14	12	11	16	14	
14	13	10	10	12	6	14	9	9	12	
15	15	14	15	15	15	16	14	13	16	
16	16	17	16	16	17	15	16	15	15	
17	17	16	17	17	16	17	17	17	17	

Quelle: Deloitte Research

Abbildung 5: Rangliste der Motivationsfaktoren nach Altersgruppe

	CH total	<35	35-44	45-54	55+
Kompetente Führung	1	5	2	1	5
Eindeutige Definition der Verantwortlichkeiten	2	3	1	3	2
Vertrauen unter Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Vorgesetzten	3	2	3	4	4
Jobsicherheit und Stabilität	4	1	4	2	7
Sinnstiftende Arbeit	5	6	7	5	1
Übereinstimmung der Tätigkeit mit persönlichen Werten	6	8	6	6	3
Entlohnung	7	4	5	7	8
Klar definierte Ziele	8	9	9	8	6
Möglichkeit, eigene Fähigkeiten zu erweitern	9	6	8	9	9
Flexibilität, die Aufgaben und die Arbeitsumgebung zu wechseln	10	10	12	11	10
Flexible Arbeitszeiten	11	13	11	10	11
Soziale Akzeptanz	12	11	10	12	13
Auseinandersetzung mit komplexen Problemen und herausfordernden Aufgaben	13	14	14	13	12
Entwicklungsmöglichkeiten (Karrierepfad)	14	12	13	16	16
Zusammenarbeit mit Leuten unterschiedlicher Herkunft, Alter, Geschlecht etc.	15	15	15	14	14
Sein eigener Chef sein	16	15	16	15	15
Führungsaufgaben	17	17	17	17	17

Quelle: Deloitte Research

“Die jüngere Generation der Beschäftigten ist wesentlich schneller bereit ihren Job zu wechseln. Aber selbst gewechselt zu werden wollen sie dann auch nicht.”

Beat Bühlmann,
General Manager, Evernote EMEA

Handlungsempfehlung #2: Motivationsfaktoren verstehen

Insgesamt zeigt sich, dass je nach Alter unterschiedliche Faktoren für die Motivation der Beschäftigten wichtig sind. Unternehmen sollten die verschiedenen Altersgruppen also differenziert betrachten und eine breitere Palette an Motivationsfaktoren bieten. Unternehmen, die in unterschiedlichen Ländern tätig sind, sollten zudem länderspezifische Besonderheiten beachten. Gleichzeitig gilt, und zwar unabhängig vom Alter, dass der Lohn nicht der einzige entscheidende Faktor ist. Die Umfrage zeigt, dass in der Schweiz ein vertrauensvolles Arbeitsklima, eine kompetente Führung und klar definierte Verantwortlichkeiten die obersten Plätze belegen.

Unternehmen brauchen daher einen Ansatz, der sich ganzheitlich auf die Mitarbeitererfahrung und -motivation konzentriert und alle Faktoren berücksichtigt, die zu Zufriedenheit, Engagement, Wohlbefinden und Produktivität der Mitarbeitenden beitragen.

Hierzu sollten Unternehmen ihre Mitarbeitenden wie Kunden betrachten. Analog zur Customer Experience im Marketing sollte der Fokus auf einer positiven Employee Experience liegen. Employee Experience besteht aus sämtlichen Wahrnehmungen und Erfahrungen, die die Mitarbeitenden während der Arbeit machen. Für ein umfassendes Verständnis sind kontinuierliche Messungen dieser Komponenten ausschlaggebend. Dies kann heutzutage mit einer Vielzahl von digitalen Tools oder Apps erfolgen.

Auf Basis dieser Messungen können beispielsweise durch Design-Thinking-Methoden einzelne Erwartungen, Bedürfnisse und Motivationsfaktoren der Mitarbeitenden (Employee Journeys) z.B. nach verschiedenen Altersgruppen klassifiziert werden. Daraus lassen sich dann konkrete Massnahmen ableiten, z.B. in den Bereichen Leadership und Vergütung. Schlussendlich führt eine positive Employee Experience zu einer höheren Motivation und Produktivität, mehr Engagement und einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Im Bereich Leadership ist es beispielsweise ein Ansatz, die Erwartungen an die Führungskräfte klar zu formulieren, z.B. mit einer „Leadership Charta“. So können Führungskräfte dann mit Trainings und Coachings dazu befähigt werden, im Zeitalter von Digitalisierung und Diversität effektiv und kompetent zu führen.

Im Bereich Vergütung könnte man ein personalisiertes und holistisches Vergütungssystem entwickeln, sodass sich verschiedenen Präferenzen besser berücksichtigen lassen. So könnten z.B. Boni oder andere Anreize häufiger, aber dafür in kleineren Teilen als in traditionellen jährlichen Prozessen zugeteilt werden, oder den Mitarbeitenden könnte die Wahl zwischen verschiedenen Lohn-Komponenten gegeben werden.



Arbeitsmodelle neu gestalten

Neben der Altersfrage und den Motivationsfaktoren gilt es, die Arbeitsmodelle neu zu überdenken. Sie sind ebenfalls entscheidend für eine bessere Nutzung des Arbeitskräftepotenzials. Das gilt vor allem für ältere Erwerbstätige, die grundsätzlich bereit wären, über das obligatorische Pensionsalter hinaus weiterzuarbeiten. Das kann aber auch für jüngere Erwerbstätige gelten, die man mit dem richtigen Arbeitsmodell in den Arbeitsmarkt holen, oder selbst für bestehende jüngere Mitarbeitenden, die man so länger an das Unternehmen binden kann.

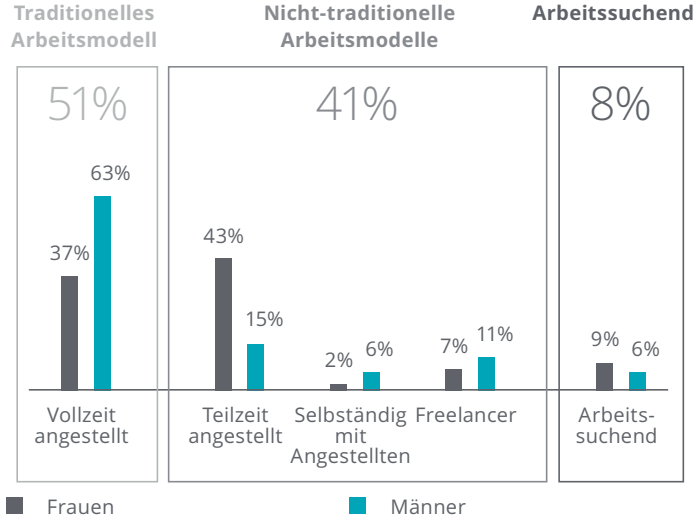
Im Schweizer Arbeitsmarkt überwiegen zurzeit noch immer die „traditionellen“ Arbeitsverhältnisse. Wie Abbildung 6 zeigt, sind 51% der befragten Personen Vollzeit-Angestellte. Demgegenüber arbeiten 41% in „nicht-traditionellen“ Arbeitsmodellen, 8% sind momentan auf Arbeitssuche. Am stärksten verbreitet bei den nicht-traditionellen Arbeitsmodellen sind Teilzeitanstellungen, gefolgt von Freelancern und Selbständigen. Die Unterscheidung nach Geschlechtern zeigt, dass bei Frauen die Teilzeit-Anstellungen überwiegen, während bei Männern nach wie vor die Vollzeit-Anstellung dominiert. Im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern hat die Schweiz den tiefsten Anteil an Vollzeit- und den höchsten Anteil an Teilzeit-Angestellten. Ganz anders sieht es in Rumänien aus: Dort arbeiten nur gerade 3% Teilzeit, die grosse Mehrheit ist mit 82% Vollzeit angestellt. Damit weist Rumänien den tiefsten bzw. höchsten Wert der teilnehmenden Länder auf.¹⁷

„Sich nach einer Entlassung selbständig zu machen oder eine Portfolio-Karriere zu starten, ist für sogenannte „Blue Collar“ Arbeiter selbstverständlicher als für Akademiker.“

Andreas Rudolph,
Managing Director,
Lee Hecht Harrison Switzerland

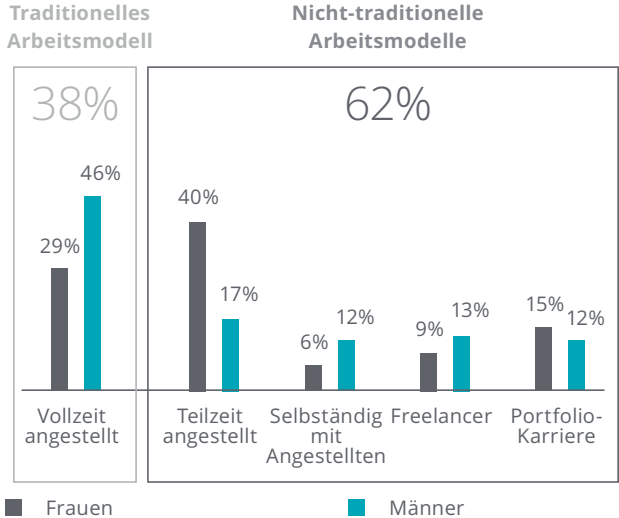
Hätten die befragten Personen in der Schweiz jedoch die freie Wahl (inklusive der Arbeitssuchenden), würden 62% in nicht-traditionellen Arbeitsmodellen arbeiten, wie Abbildung 7 zeigt. Dabei fällt auf, dass ein beachtlicher Teil der Vollzeit-Angestellten, nämlich rund 25%, nicht etwa teilzeit-angestellt sein möchte, sondern Arbeit als Selbstständiger, Freelancer oder in einer Mischform von angestellt und selbstständig (Portfolio-Karriere) bevorzugt. Bei der Alterskategorie 55+ ist dieses Bedürfnis noch stärker ausgeprägt. Lediglich 28% bevorzugen Vollzeit zu arbeiten, wenn sie die freie Wahl hätten. Demgegenüber bevorzugen 27% eine Teilzeitanstellung, 15% Freelancing, 10% die Selbstständigkeit und 18% eine Portfolio-Karriere.

Abbildung 6: Erwerbsbevölkerung nach heutigem Arbeitsmodell



Quelle: Deloitte Research¹⁸

Abbildung 7: Erwerbsbevölkerung nach bevorzugtem Arbeitsmodell



Quelle: Deloitte Research¹⁹

“Die Nachfrage nach Teilzeitarbeit bei Männern über 40 hält sich bisher stark in Grenzen, während die Jüngeren Teilzeit als Modell bereits als Option verinnerlicht haben und vermehrt nutzen.”

Patrick Stolz,
 Head Human Resources Personal &
 Corporate Banking and Switzerland, UBS

Handlungsempfehlung #3: Arbeitsmodelle neu gestalten

Bieten Unternehmen ihren Mitarbeitenden eine Vielzahl von Arbeitsmodellen kann deren Partizipationsrate erhöht werden. So können beispielsweise verstärkt Frauen in den Arbeitsmarkt geholt oder deren Pensen erhöht werden, oder auch Ältere über das obligatorische Pensionsalter hinaus weiter beschäftigt werden. Ein breites Angebot an Anstellungsformen hängt somit auch mit der Umsetzung der Handlungsempfehlung #1 zur Altersfrage zusammen. Es ist demnach wichtig, die traditionellen Arbeitsmodelle neu zu gestalten, um dadurch auch für weitere Arbeitsgruppen attraktiver zu werden.

Wenn die Belegschaft der Unternehmen aus einer Mischung von verschiedenen Arbeitsmodellen wie Festangestellten, Freelancern, Contractors und Crowd-Workern besteht (sog. Ökosystem von Arbeitskräften), hat dies den grossen Vorteil der Flexibilität und Schnelligkeit im gezielten Einsatz von Personal mit den verlangten Fähigkeiten. Dies kann einer Firma in der heutigen Zeit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten.

Damit die Rekrutierung und Integration von Arbeitnehmenden in verschiedenen Arbeitsmodellen gelingt, benötigt es jedoch eine solide strategische Personalplanung, die die Entwicklung der zukünftigen Arbeit und somit auch die dafür benötigten Ressourcen und Fähigkeiten berücksichtigt. Diese Personalplanung sollte durch die Zusammenarbeit der Personalabteilung, der Procurement-Abteilung und der Finanzabteilung entstehen und kann operativ durch digitale Tools unterstützt werden.

Dabei ist aber zu beachten, dass der Auswahlprozess von alternativen Arbeitnehmendengruppen nicht nur über die Procurement-Abteilung laufen sollte, was heute bei den meisten Unternehmen der Fall ist. Die Personalabteilung sollte unbedingt miteinbezogen werden, um sicherzustellen, dass die neuen Mitarbeitenden die erforderlichen Werte verkörpern und zur Unternehmenskultur passen. Zudem sollten alternative Arbeitsgruppen möglichst stark in das Unternehmen sowie in die Prozesse der Personalabteilung integriert werden, etwa durch Angebote zur Weiterbildung.

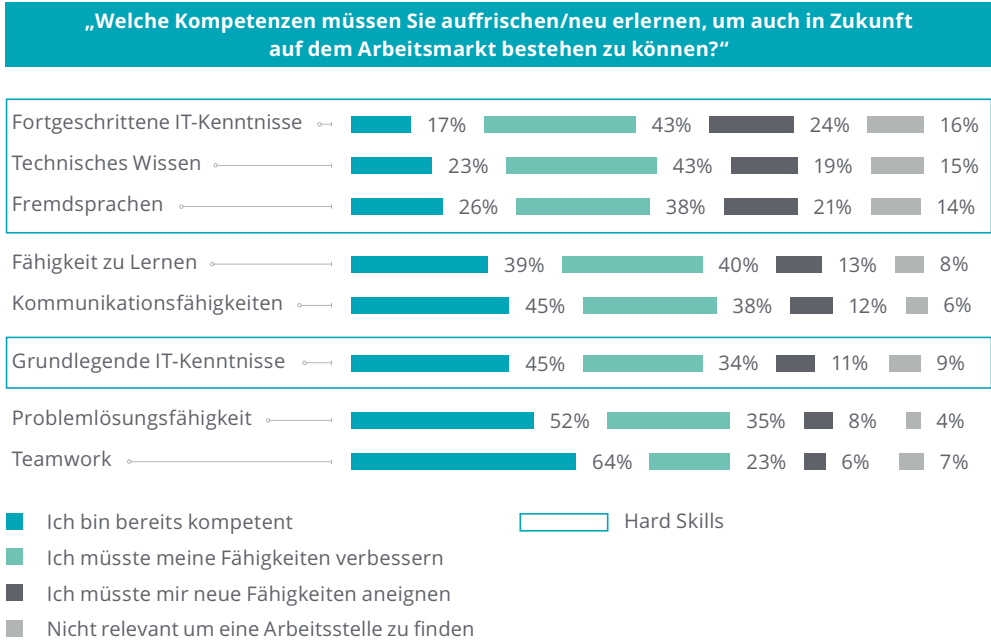


Lebenslanges Lernen wichtiger denn je

Eng verbunden mit der besseren Nutzung des bestehenden Arbeitskräftepotenzials ist die Frage der richtigen Qualifikationen. Da die Digitalisierung neue Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt erfordert, müssen sich auch die Erwerbstätigen entsprechend anpassen, umschulen und weiterbilden. Das gilt insbesondere auch für jene, die gerne in den Arbeitsmarkt eintreten oder mehr oder länger arbeiten wollen, denn bereits heute haben gewisse Unternehmen Mühe, die richtig ausgebildeten Arbeitskräfte zu finden, wie Kapitel 2 aufgezeigt hat.

Diese Herausforderung wird umso grösser, je länger Menschen leben. Steigt die durchschnittliche Lebenserwartung bei verbessertem Gesundheitszustand, so dürfte langfristig auch die Zahl der Berufsjahre steigen. Selbst wenn die Erhöhung des Rentenalters in der Schweiz aktuell politisch nicht mehrheitsfähig ist, geht mittel- bis langfristig kein Weg daran vorbei, dass Menschen länger im Berufsleben bleiben, wenn sie länger leben. Dafür ist die Bereitschaft nötig, sich fortwährend weiterzubilden.

Abbildung 8: Skills mit Verbesserungsbedarf



Quelle: Deloitte Research

„Wenn es um Sozialkompetenzen geht, so überschätzen sich Leute oftmals.“

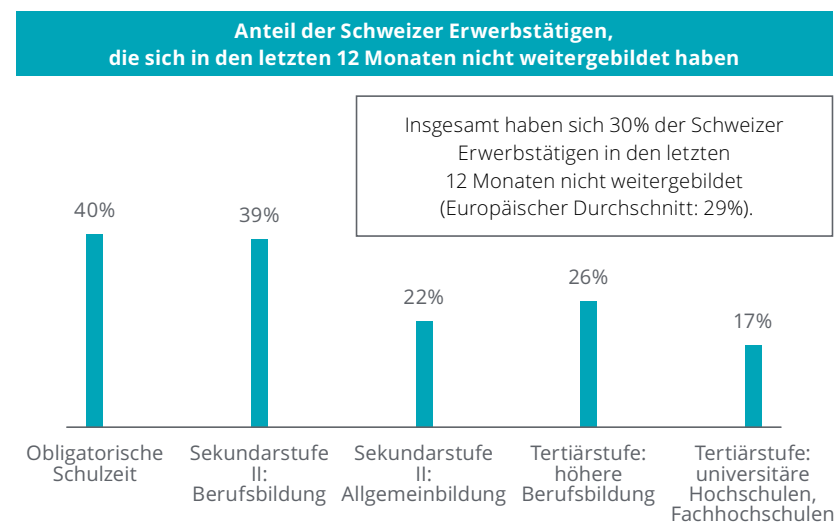
Giuseppe Martinelli,
Head of Adecco Staffing
German Switzerland,
Adecco

Am Anfang des Weiterbildungsprozesses steht die Frage, in welchem Bereich man sich überhaupt weiterbilden soll. Verbesserungsbedarf gibt es laut einer Selbsteinschätzung der Schweizer Arbeitnehmer vor allem bei den sogenannten Hard Skills: Nur lediglich 17% schätzen sich bei fortgeschrittenen IT-Kenntnissen als kompetent ein, beim technischen Wissen und Fremdsprachen sind es 23 respektive 26%. Dagegen geben über die Hälfte der Befragten bei den Soft Skills „Teamwork“ und „Problemlösungsfähigkeit“ an, dass sie darin keinen Auffrischungsbedarf sehen, um in der Zukunft auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können. Inwieweit diese Selbsteinschätzung einem realistischen Bild entspricht, ist jedoch fraglich. In unseren Expertengesprächen mit Personalverantwortlichen wurde vor allem die optimistische Selbsteinschätzung bei Teamwork und Problemlösungsfähigkeit kritisch gesehen. Nichtsdestotrotz treibt die Selbstwahrnehmung natürlich die Bereitschaft sich fortzubilden, wie im Folgenden zu sehen sein wird.

„Uns als Unternehmen geht es nicht nur darum, Mitarbeitende mit einem spezifischen Fachwissen zu haben, sondern insbesondere auch Angestellte mit guten Lern- und Problemlösungsfähigkeiten. Denn das Fachwissen, das wir heute suchen, wird in ein paar Jahren vielfach bereits veraltet sein.“

Hans Werner,
Leiter Group Human Resources, Swisscom

Abbildung 9: Anteil der Erwerbstätigen ohne Weiterbildungsstägigkeit nach Ausbildungsstufe



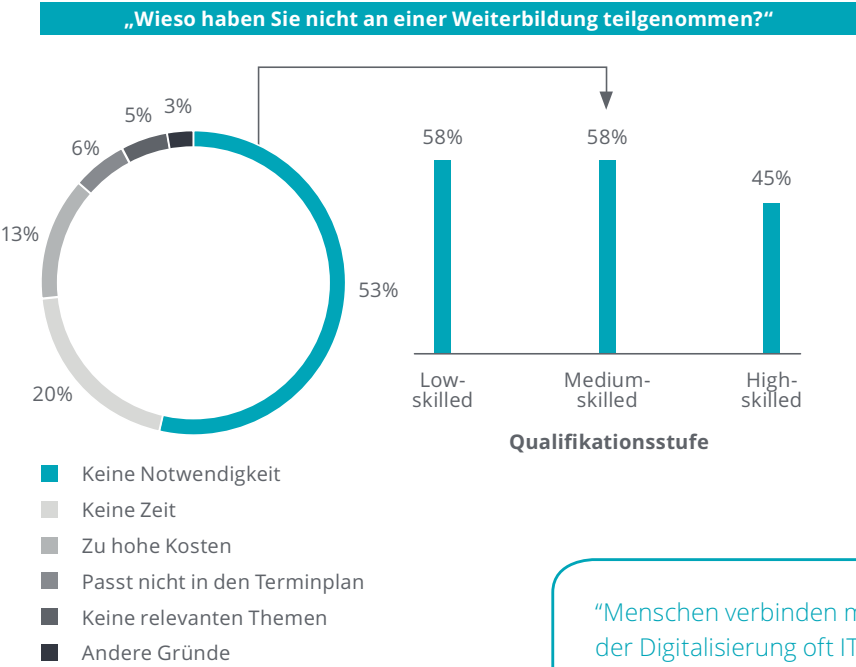
Quelle: Deloitte Research

Insgesamt haben 30% der Schweizer Befragten in den letzten 12 Monaten an keiner Weiterbildung teilgenommen – ein hoher Wert, mit dem die Schweiz sogar über dem europäischen Durchschnitt liegt. Abbildung 9 zeigt hier eine Abhängigkeit vom Ausbildungsniveau: Erwerbstätige mit einem höheren Bildungsabschluss tendieren dazu, sich eher weiterzubilden.

Um die Personen zu erreichen, die sich momentan nicht aktiv weiterbilden, muss man in einem ersten Schritt die Gründe für die Nicht-Teilnahme beziehungsweise die Lernbarrieren identifizieren.

Rund die Hälfte der Personen, die keine Weiterbildung besucht haben, sehen keine Notwendigkeit dafür (Abbildung 10). Auch hier sind Personen mit einem tieferen Ausbildungsniveau leicht übervertreten. Diese Leute gilt es ganz klar dafür zu sensibilisieren. Ein weiteres Drittel hat entweder keine Zeit oder empfindet die Kosten für eine Weiterbildung als zu hoch.

Abbildung 10: Gründe für Nicht-Teilnahme an Weiterbildungen



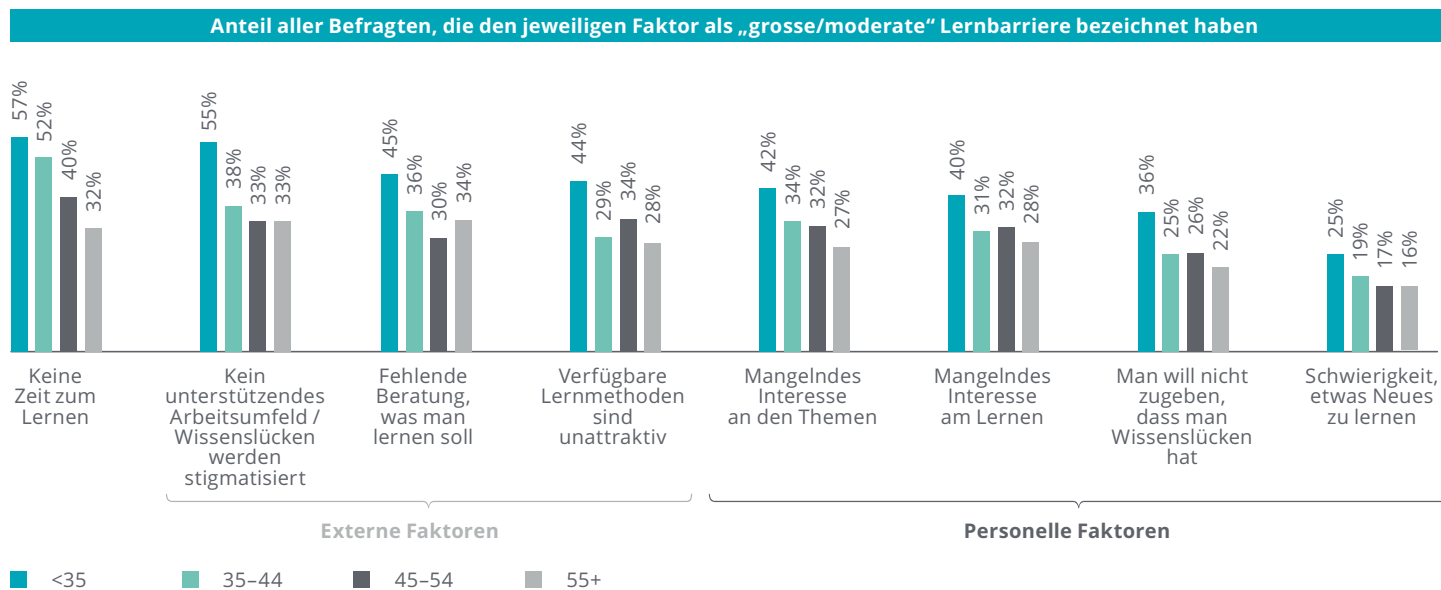
“Menschen verbinden mit den notwendigen Skills infolge der Digitalisierung oft IT-Kenntnisse wie Programmierung. Für die Mehrheit werden jedoch Learning Agility sowie Problemlösungsfähigkeiten viel wichtiger sein.”

Volker Stephan,
Region HR Head Europe/Country HR
Manager Switzerland, ABB

In Abbildung 11 sind die Lernbarrieren nach Altersklasse aufgeschlüsselt. Als grösstes Hindernis wird hier die fehlende Zeit angegeben. Ob dies als externer (Hindernis liegt auf Seiten des Arbeitgebers) oder personeller (eigene Verantwortung) Faktor wahrgenommen wird, dürfte je nach Person unterschiedlich interpretiert werden. Insgesamt werden externe Faktoren – etwa der Mangel an einem unterstützenden Arbeitsumfeld, fehlende Beratung oder unattraktive Lernmethoden – jedoch generell als grössere Barriere wahrgenommen als Faktoren, die im eigenen Verantwortungsbereich liegen. Hindernisse werden also von Arbeitnehmern verstärkt auf Seiten der Arbeitgeber wahrgenommen.

Es fällt auf, dass die Altersklasse 55+ bei fast allen Kategorien den geringsten, und die Arbeitnehmer unter 35 den höchsten Wert aufweisen. Ältere haben tendenziell also weniger Lernbarrieren oder Gründe nicht zu lernen als Jüngere. Am meisten Mühe bereitet der Generation 55+ die fehlende Beratung, in welchem Bereich sie sich weiterbilden sollen.

Abbildung 11: Lernbarrieren



„Die Einstellung, dass ab 50 keine Weiterbildung mehr nötig sei, ist gefährlich.“

Hans Werner,
Leiter Group Human Resources, Swisscom

Quelle: Deloitte Research

Sind jedoch die fehlenden Fähigkeiten identifiziert und die Lernbarrieren überwunden, stellt sich die Frage, wer die Weiterbildung finanzieren soll. Abbildung 12 zeigt, wer in der Einschätzung der Befragten die grösste Verantwortung für die Finanzierung der Weiterbildungen aktuell hat und wer sie haben sollte. Die Hälfte der Schweizer Befragten gaben an, dass aktuell der Arbeitgeber in der Hauptverantwortung sei, je ein Viertel der Staat und die Arbeitnehmer selbst. Diese Zahlen weichen stark vom europäischen Durchschnitt ab.

Ganz anders sieht die Verteilung des gewünschten Idealzustands aus: 46% sehen die grösste Verantwortung beim Staat, beinahe gleich viele beim Arbeitgeber, und nur noch 11% bei sich selbst. In Europa sieht es ähnlich aus, nur hat dies dort eine wesentlich kleinere Abweichung vom aktuellen Zustand. Der Ruf nach dem Staat, der sich um dieses Thema kümmern soll, ist daher in der Schweiz sehr stark ausgeprägt; von einer eigentlichen Eigenverantwortung des Arbeitnehmenden für die eigene Karriere kann in diesem Zusammenhang daher nicht mehr gesprochen werden, was ein sehr nachdenklich stimmendes Ergebnis ist.

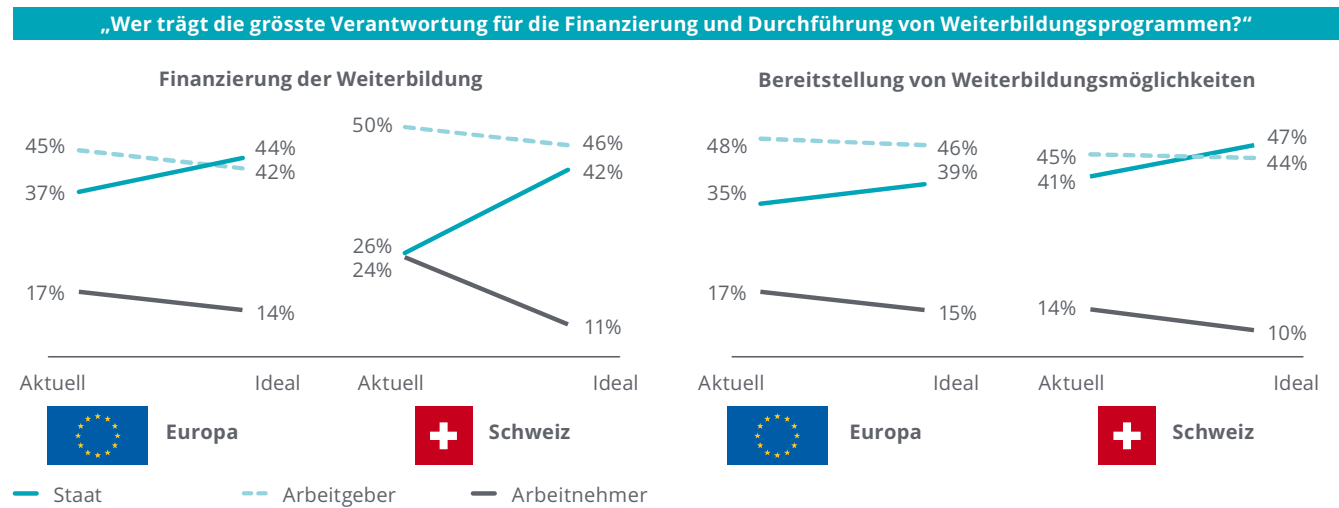
„Der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit liegt grundsätzlich im Eigeninteresse und in der Verantwortung jedes Arbeitnehmenden. Sie müssen ein Interesse an Weiterbildungen zeigen. Der Arbeitgeber soll seinerseits nach Möglichkeit diese Weiterbildungen zeitlich oder finanziell unterstützen. Die Initiative sollte aber von den Mitarbeitern selber ausgehen.“

Daniella Lützel Schwab,
Ressortleiterin Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht,
Schweizerischer Arbeitgeberverband

„Wenn wir die soziale Verantwortung der Firmen bezüglich Aus- und Weiterbildung ernst nehmen, sollten wir auch Weiterbildungen ermöglichen, die Mitarbeiter besser innerhalb des Unternehmens und am Arbeitsmarkt qualifizieren, selbst wenn diese keinen direkten Bezug zur Stelle haben.“

Rahel Bühlmann,
Leadership & Competence Manager,
IKEA Schweiz

Abbildung 12: Fehlende Eigenverantwortung



Bei der Bereitstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten liegt die Schweiz näher beim Europäischen Durchschnitt. Die Wunschvorstellung der Befragten sieht die Hauptverantwortung beim Staat (47%), nur gerade 10% bei den Arbeitnehmern. Dies ist nur eine geringe Abweichung vom Ist-Zustand. Aber auch hier nimmt die Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden ab und die Rolle des Staates zu.

Quelle: Deloitte Research

Handlungsempfehlung #4: Lebenslanges Lernen ins Zentrum stellen

Um Arbeitnehmende bestmöglich auf die Entwicklungen der Zukunft vorzubereiten, sind sowohl ein Zusammenspiel von staatlicher Bildung an Schulen und Universitäten nötig als auch Arbeitgeber, die die Mitarbeitenden sensibilisieren, unterstützen und Weiterbildungen aktiv fördern.

Es ist wichtig zu realisieren, dass Karrieren selten noch lebenslang und linear verlaufen, und stattdessen dynamisch, mehrstufig und mehrdimensional. Arbeitnehmenden muss bewusst sein, dass aufgrund der immer kürzer werdenden Halbwertszeit ihrer Fähigkeiten und ihres Wissens kontinuierliches Lernen essentiell ist, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten oder auszubauen. Wichtig ist es daher auch für Arbeitnehmende, stärker Verantwortung für die eigene Zukunft und Berufskarriere zu übernehmen und auch dazu bereit zu sein, selbst stärker in Weiterbildung zu investieren. Die Umfrageergebnisse deuten jedoch auf ein zunehmendes Schwinden der Eigenverantwortung bei den Arbeitnehmenden hin. Umso wichtiger ist es, dass auch die Arbeitgeber die Arbeitnehmenden sensibilisieren und unterstützen.

Diese Unterstützung und der Mentalitätswandel kann beispielsweise in der gemeinsamen Diskussion von Jobprofilen erfolgen. Jeder Mitarbeitende sollte danach unter Einbezug der Veränderungen im eigenen Umfeld einen persönlichen Entwicklungsplan erstellen und diesen im Rahmen des Performance Managements besprechen. Dafür müssen die bestehenden Kompetenzmodelle und Jobprofile auf die Zukunft ausgerichtet werden. So kann sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeitenden in den relevanten Fähigkeiten weiterbilden. In den Profilen sollte dabei ausreichend Fokus auf Soft Skills wie Lernfähigkeit, Kollaboration und Problemlösungsfähigkeiten gelegt werden, da diese Fähigkeiten zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Zudem sollte das Lernen mehr in den Arbeitsalltag integriert werden und in der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden liegen. Das Unternehmen und die Führungskräfte können dabei beratend und unterstützend wirken. Die Weiterbildung selbst sollte nach der 70-20-10 Regel erfolgen und in verschiedenen Formaten und Kanälen angeboten werden – dies bedeutet, dass der grösste Teil mit 70% informell „on the job“ erfolgen sollte, 20% in sozialen Interaktionen und nur 10% in klassischen Lernsituationen. Folglich sollten Learning- & Development-Abteilungen neu ausgerichtet werden, weg von Content-Erstellung und hin zur strategischen Ausrichtung des Lernens und des Managements eines gesamten „Learning Ecosystems“.

Generell sollten sämtliche Hürden, ob personell oder extern, identifiziert, abgebaut und das Lernen so unkompliziert wie möglich gestaltet werden. Dazu können beispielsweise benutzerfreundliche und interaktive Lernplattformen oder feste Lernkontingente und -budgets beitragen.



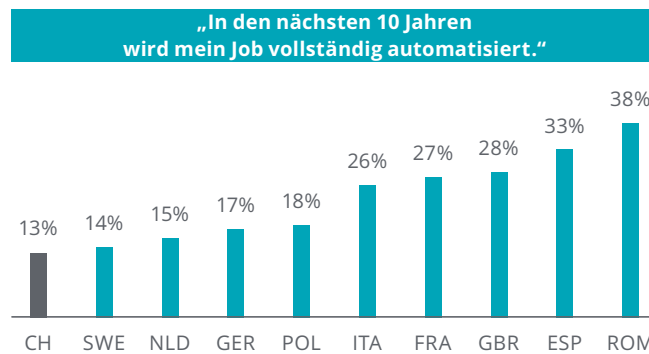
Digitalisierung ernst nehmen

Es gibt kaum ein Thema, das derzeit so heiss diskutiert wird wie die Digitalisierung. Das erstaunt wenig, wenn man bedenkt, wie tiefgreifend digitale Geräte und Technologien Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten Jahren verändert haben. Zusätzlich angeheizt wird die Diskussion von Stimmen und Studien aus Politik und Wissenschaft, die vor den negativen Auswirkungen der Digitalisierung – namentlich auf den Arbeitsmarkt – warnen.²⁰ Befürchtet wird, dass der technologische Fortschritt die menschlichen Arbeitskräfte weitgehend überflüssig machen wird.

Solche Befürchtungen sind keinesfalls neu, wie ein Blick in die Geschichtsbücher zeigt. Es gibt sie seit der ersten industriellen Revolution Ende des 18. Jahrhunderts – bewahrheitet haben sie sich jedoch nie. Im Gegenteil: Der technologische Wandel hat mittelfristig stets mehr neue Jobs geschaffen als alte verdrängt. Untersuchungen gehen deshalb auch davon aus, dass sich dies nicht plötzlich ändern dürfte.²¹ Was sich aber definitiv verändert, sind die Jobprofile und die damit einhergehenden neuen Fähigkeiten und Kompetenzen, die dafür nötig sind. Darüber hinaus gibt es bei der Verteilung dieser neuen Berufe in vielen Fällen auch keine geographischen Grenzen, d.h. es ist teilweise offen, in welchen Ländern diese neuen Jobs entstehen.

Wie Abbildung 13 zeigt, fürchten sich die Befragten in der Schweiz kaum vor der Digitalisierung. Nur 13% gehen davon aus, dass ihr Job in den nächsten zehn Jahren vollständig automatisiert wird. Damit weist die Schweiz den tiefsten Wert aller europäischer Länder auf, die an der Umfrage teilgenommen haben. In unseren Expertengesprächen wurde diese Zahl grösstenteils als zu optimistisch angesehen; man rechnet dort eher mit einer höheren Zahl. Wer Recht behält, wird die Zukunft zeigen; eine eher positive Einschätzung dieser Herausforderungen wie im Fall der Schweiz oder auch Schwedens und den Niederlanden ist jedoch generell positiv zu sehen.

Abbildung 13: Selbsteinschätzung der Automatisierungsgefahr

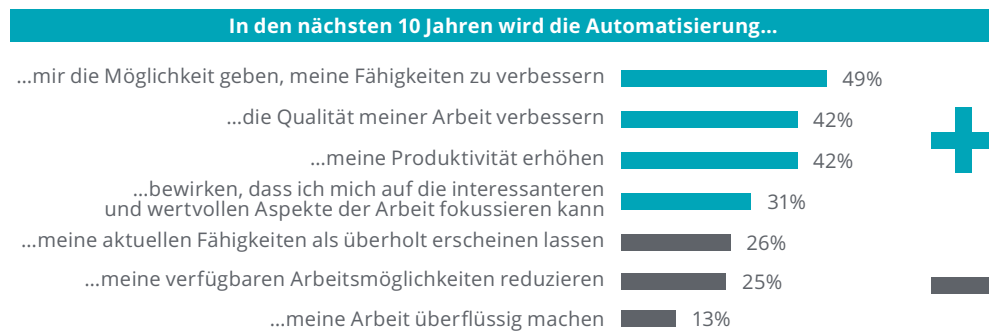


Quelle: Deloitte Research

„Die Mitarbeitenden sind sich bewusst, dass sich ihre Arbeit durch die Automatisierung verändert. Die Sorge, dass ganze Berufsbilder verschwinden werden, ist vielleicht in der Schweiz auch wegen des durchschnittlich hohen Bildungsniveaus weniger ausgeprägt. In unserer ICT-Branche ist man zudem an einen permanenten Wandel gewöhnt.“

Michael Bruggmann,
Leiter Human Resources Swisscom
Enterprise Customers, Swisscom

Abbildung 14: Auswirkungen der Automatisierung



Quelle: Deloitte Research

Die eher positive Einschätzung des technologischen Wandels zeigt sich auch in einer weiteren Frage (Abbildung 14). Beinahe die Hälfte stimmt der Aussage zu, dass die Automatisierung ihnen in den nächsten zehn Jahren die Möglichkeit geben wird, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern, und 42% sehen darin eine Verbesserung der Arbeitsqualität und der Produktivität. Andererseits denkt rund ein Viertel der Befragten, dass ihre verfügbaren Arbeitsmöglichkeiten in zehn Jahren kleiner ausfallen werden.

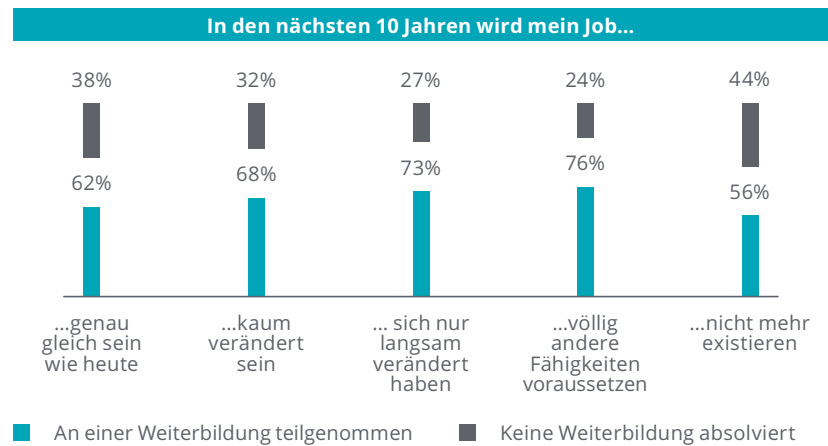
Einerseits ist es erfreulich, dass die Schweizer Erwerbstätigen Automatisierung primär positiv wahrnehmen und nicht in Panik verfallen. Andererseits sollten die Herausforderungen in Zusammenhang mit der Digitalisierung aber auch nicht unterschätzt werden. Auch wenn der technologische Wandel weiterhin mehr Stellen schaffen als ersetzen dürfte, wird sich die Veränderung der Wirtschaftsstruktur fortführen. Der Einsatz von Technologie in Schweizer Unternehmen nimmt zu, und damit verändern sich auch die Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter.²² Die Teilnahme an Weiterbildungen und lebenslanges Lernen werden zu entscheidenden Faktoren.

“In der Schweiz entwickeln sich viele Themen kontinuierlich weiter – so auch die Digitalisierung, aber in schnellerem Tempo. Die Frage wird sein, wie schnell wir uns als Gesellschaft, aber auch als Unternehmenswelt, an die Folgen der Digitalisierung anpassen können. Hier wird eine beschleunigte, agilere Reaktion Erfolgsfaktor sein.”

Patrick Stolz,
Head Human Resources Personal & Corporate
Banking and Switzerland, UBS

Wie Abbildung 15 zeigt, hängt die Einstellung gegenüber Automatisierung und Digitalisierung mit der Bereitschaft zusammen, an Weiterbildungen teilzunehmen. Anders gesagt: Erwerbstätige, die glauben, dass sich entweder gar nichts (Optimisten) oder aber alles komplett (Pessimisten) ändert, weisen eine geringere Weiterbildungsquote auf.

Abbildung 15: Zusammenhang der Weiterbildungsbereitschaft und der Einstellung gegenüber der Automatisierung



Quelle: Deloitte Research



Handlungsempfehlung #5: Digitalisierung ernst nehmen

Bisher haben Unternehmen bei der Digitalisierung sehr stark auf die Implementierung neuer Technologien und die Optimierung durch Automatisierung fokussiert. Dabei sind die Auswirkungen auf die Organisationskultur und Belegschaft im Hintergrund geblieben. Um das volle Potential aus der Digitalisierung zu schöpfen, müssen Unternehmen aber auch ihre Struktur, ihre Prozesse und ihr Verhalten überdenken und entsprechend anpassen. Damit diese fortwährenden Veränderungen erfolgreich vorgenommen werden können, müssen nicht nur Führungspersonen, sondern alle Mitarbeitenden die Auswirkungen der Digitalisierung sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeitenden-Ebene verstehen.

Auf der Unternehmensebene sollten die Veränderungen transparent und kontinuierlich kommuniziert werden. Hier können neben den klassischen Kommunikationskanälen verschiedene interaktive Methoden eingesetzt werden, wie z.B. kurze Infosessions zur Digitalisierung und Innovation mit konkreten Anwendungsbeispielen im eigenen Unternehmen oder Lunch-&-Learn-Vorträge mit Gastrednern von innovativen Unternehmen und Startups. Das Thema sollte für die Mitarbeitenden möglichst erlebbar, greifbar und inspirierend gestaltet werden. Dies kann z.B. durch die Ausschreibung von Digitalisierungsprojekten, der Teilnahme an Hackathons, dem Einsatz von Change Champions oder der Verleihung von Digital Innovation Awards erfolgen.

Auf der Mitarbeitenden-Ebene sollten die Folgen der Digitalisierung auch möglichst auf den jeweiligen Job konkretisiert aufgezeigt werden. Hierbei ist es wichtig, das künftige Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine zu verdeutlichen. Dies kann beispielsweise durch die Entwicklung und Diskussion von zukünftigen Jobbeschreibungen und -profilen erfolgen. Auf dieser Basis kann anschaulich gezeigt werden, in welchen Bereichen Entwicklungsbedarf besteht, und die Mitarbeitenden können so motiviert werden, gezielt an ihrer eigenen Weiterbildung zu arbeiten. Dieses Thema sollte auch regelmässig im Kontext des Performance Managements diskutiert werden und ist sehr eng mit der unterstützenden Funktion der Unternehmen in Bezug auf die Weiterbildung der Belegschaft verknüpft (Handlungsempfehlung #4).



Endnoten und Quellenverzeichnis

1. Economiesuisse (2017), Strukturwandel in der Schweiz. Fakten und Wahrnehmung. <https://www.economiesuisse.ch/de/dossier-politik/strukturwandel-der-schweiz-fakten-und-wahrnehmung>.
2. BFS (2018), Vollzeitäquivalente nach Wirtschaftsabteilungen.
3. Deloitte (2017), Schlüsselkompetenzen im digitalen Zeitalter.
4. Wunsch (2014), Arbeits- und Fachkräftebedarf der Schweiz bis 2016.
5. BFS (2018), <https://www.media-stat.admin.ch/animated/chart/01pyramid/ga-q-01.03.02-dashboard.html>.
6. Avenir Suisse (2018), Es zählt die Qualifikation. <https://www.avenir-suisse.ch/arbeitskraefte-mangel-es-zaehlt-die-qualifikation/>.
7. Siehe dazu: Credit Suisse (2018), Arbeitskräfte gesucht. Credit Suisse Monitor Juni 2018.
8. Deloitte (2017), Schlüsselkompetenzen im digitalen Zeitalter.
9. SECO (2018), Bericht: Ältere Arbeitslose (50+).
LHH (2018), Nach der Entlassung muss mehrheitlich die Branche und in der Hälfte der Fälle die Funktion gewechselt werden. <https://www.learn-lhh.com/single-post/2018/02/08/Nach-der-Entlassung-muss-mehrheitlich-die-Branche-und-in-der-Hälfte-der-Fälle-die-Funktion-gewechselt-werden>.
10. NZZ (2017), Was Arbeitgeber über die Älteren wissen sollten. <https://www.nzz.ch/schweiz/arbeitsmarkt-was-arbeitgeber-ueber-die-aelteren-wissen-sollten-ld.1288825>.
11. Deloitte (2018), Global Human Capital Trends.
12. Deloitte (2018), CFO-Umfrage, 2. Halbjahr 2018. Ist der Boom zu Ende?
13. Aufgrund der Rundung ergibt die Summe der Antworten möglicherweise nicht immer 100. Dies gilt auch für alle weiteren Abbildungen.
14. Glassdoor (2015), Does Company Culture Pay Off?
15. SECO (2018), Bericht: Ältere Arbeitslose (50+).
16. Methodik zur Abbildung 4 und 5: Für die Rangliste der Motivationsfaktoren wurden alle Antworten, in denen ein bestimmter Faktor als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ bezeichnet wurde, zusammengezählt und ins Verhältnis zur Summe der Befragten gesetzt. Im zweiten Schritt wurde daraus pro Land, respektive Alterskategorie, eine Rangliste erstellt.
17. Deloitte (2018), Voice of the workforce in Europe. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/voice-of-workforce-europe-survey>.
18. Die Kategorie „Andere“ wird nicht angezeigt (Frauen: 2%, Männer 0%).
19. Die Kategorie „Andere“ wird nicht angezeigt (Frauen: 1%, Männer 1%).
20. Siehe z.B. Frey, Carl B. und Michael A. Osborne (2013), The Future of Employment: How Susceptible are jobs to computerisation? Brynjolfsson, Erik und Andrew McAfee (2011), Race Against the Machine.
21. Deloitte (2016), Strukturwandel schafft Arbeitsplätze.
22. SECO/INFRAS/OBS EHB (2018), Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung.

Kontakte

Hauptkontakte



Myriam Denk

Partner
Human Capital and Future
of Work Leader
+41 58 279 76 92
mydenk@deloitte.ch



Matthias Thalmann

Partner
Human Capital Consulting
+41 58 279 70 76
matthiasthalmann@deloitte.ch



Tiina Pokkinen

Senior Manager
Human Capital Consulting
+41 58 279 70 66
tpokkinen@deloitte.ch

Autoren



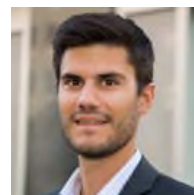
Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Luc Zobrist

Ökonom Research Team
+41 58 279 79 37
lzobrist@deloitte.ch



Damian Rohr

Ökonom Research Team
+41 58 279 73 02
drohr@deloitte.ch



Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NWE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NWE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about. Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

© Deloitte AG 2018. Alle Rechte vorbehalten.