AMOSA | Arbeitsmarktbeobachtung
Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

Sichtweise der Arbeitgebenden

Eine Teilstudie des Projekts «Herausforderungen und Chancen für ältere Stellensuchende»

Leitung: David Walker, AMOSA

Berichterstattung: Katharina Degen, AMOSA

1. Juni 2021

AMOSA

Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

Die Berichterstattung über das Projekt «Herausforderungen und Chancen für ältere Stellensuchende» umfasst neben dem vorliegenden Bericht einen zusammenfassenden Schlussbericht und weitere Teilstudienberichte, welche im Internet unter www.amosa.net abrufbar sind.

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG 3

2 VERWANDTE LITERATUR 4

3 DATEN UND METHODIK 5

3.1 Grundgesamtheit und Ablauf 5
3.2 Adressatenkreis 6
3.3 Zeitplan 7
3.4 Aufbau des Fragebogens 7

4 INFORMATIONEN ZU DEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN 7

5 UMGANG MIT ÄLTEREN MITARBEITENDEN IM BETRIEB 11

5.1 Anteil ältere Mitarbeitende und Einstellungspotenzial 11
5.2 Potenziale und Defizite von älteren Mitarbeitenden 13
5.3 Anreize und Herausforderungen bei der Rekrutierung 15
5.4 Umgang mit älteren Mitarbeitenden 20
5.4.1 Umgang mit älteren Mitarbeitenden in Bezug auf Weiterbildungen 20
5.4.2 Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Betriebsalltag 23
5.4.3 Umgang mit Fachkräftebedarf 24

6 ANSÄTZE FÜR MASSNAHMEN AUS SICHT DER ARBEITGEBENDEN 26

6.1 Massnahmen zur besseren Integration von über 50-Jährigen in den Arbeitsmarkt 26
6.1.1 Arbeitnehmende 27
6.1.2 Arbeitgebende 28
6.1.3 Öffentliche Verwaltung 29
6.1.4 Weitere Handlungsfelder 31
6.2 Unterstützungsmöglichkeiten durch die RAV 32
6.2.1 Vermittlung 33
6.2.2 Arbeitsmarktliche Massnahmen 34
6.2.3 Beratung 35
6.2.4 Kontrolle 35
6.2.5 Andere Handlungsfelder 36

7 FAZIT 37

8 ANHANG 39

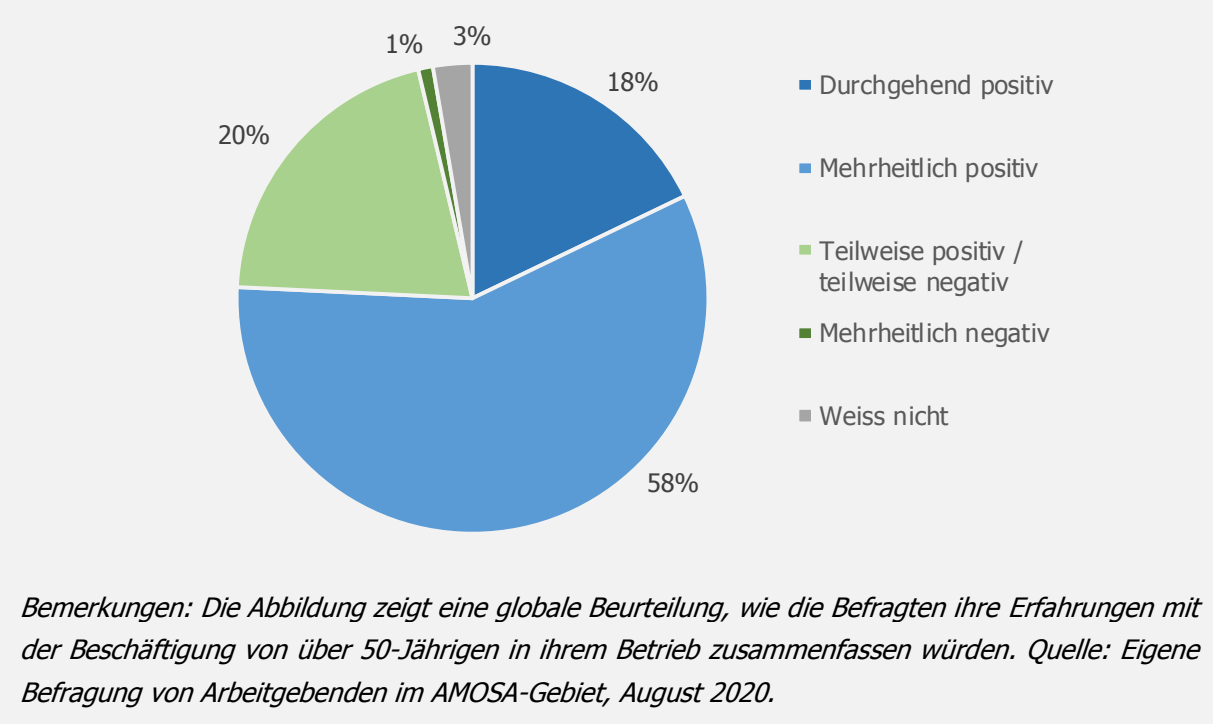
9 LITERATURVERZEICHNIS 54

1 EINLEITUNG

Die Situation älterer Erwerbspersonen im Arbeitsmarkt wird in der öffentlichen Wahrnehmung oft als erschwert wahrgenommen. Die Medien berichten regelmässig über die Schwierigkeiten älterer Personen sich wieder nachhaltig im Arbeitsmarkt zu reintegrieren. Ursachen werden in der Regel in der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt, in branchenspezifischen Eigenheiten und unternehmensstrategischen Entscheidungen oder aber bei den betroffenen stellensuchenden Personen selbst verortet. Ferner werden auch institutionelle Rahmenbedingungen als mögliche Hinderungsfaktoren erkannt. Ziel der Studie ist es, das Thema aus einer umfassenden Perspektive beleuchten zu können. Neben deskriptiven Analysen zur Situation von älteren Personen und Stellensuchenden im Arbeitsmarkt, werden deshalb auch die Sichtweise der Stellensuchenden und die Sichtweise der Arbeitgebenden auf die Thematik näher beleuchtet.

Um die Unternehmensperspektive besser kennenzulernen führte AMOSA eine Onlinebefragung bei Arbeitgebenden durch. In einer globalen Beurteilung zur Beschäftigung von über 50-Jährigen in ihrem Betrieb beurteilten rund Dreiviertel der Befragten ihre Erfahrungen als mehrheitlich oder durchgehend positiv (vgl Abbildung 1). 20 Prozent gaben an teilweise auch negative Erfahrungen gemacht zu haben. Hinter dieser Globalbeurteilung stecken viele unterschiedliche Erfahrungen und verschiedene Strategien im Umgang mit älteren Mitarbeitenden. Die Befragung der Arbeitgebenden hat zum Ziel, die Sichtweise der Arbeitgebenden auf die Thematik entlang von verschiedenen Dimensionen zu differenzieren. Dabei standen insbesondere die Einstellung der Arbeitgebenden gegenüber älteren Stellenbewerbenden sowie ihre Erfahrungen mit älteren Arbeitskräften im Betrieb im Fokus.

Abbildung 1: Globalbeurteilung zu den Erfahrungen mit über 50-Jährigen im Betrieb



Bemerkungen: Die Abbildung zeigt eine globale Beurteilung, wie die Befragten ihre Erfahrungen mit der Beschäftigung von über 50-Jährigen in ihrem Betrieb zusammenfassen würden. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

2 VERWANDTE LITERATUR

Mehrere Studien befassten sich bereits mit der Thematik von vulnerablen Gruppen im Rekrutierungsprozess. Darunter auch Studien, die sich explizit auf ältere Personen im Arbeitsmarkt bezogen.

Bereits im Jahr 2006 führte die Denkfabrik Avenir Suisse eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen durch (Höpflinger et al., 2006). Die Studie identifizierte weniger das Alter an sich sondern ein zu langes Verbleiben an derselben Arbeitsstelle als Risikofaktoren für ältere Erwerbspersonen. Eine hohe und dauerhafte Leistungsfähigkeit auch im späteren Erwerbsleben setzt eine kontinuierliche Investition in die Kompetenzerhaltung und -ausweitung voraus. Mangelnde Motivation und Selbststigmatisierung werden gemäss den befragten Unternehmen als grösste Herausforderungen für Erwerbspersonen ab 50 Jahren wahrgenommen. Veraltetes Wissen, hohe Lohnnebenkosten, fehlende Möglichkeiten für flexible Lohnmodelle im Alter (z.B. Lohnrückstufungen, Bogenkarrieren) sowie teilweise auch ein erhöhtes Krankheitsrisiko und eine geringere Leistungsfähigkeit (z.B. im Baugewerbe) werden als weitere Hinderungsfaktoren wahrgenommen. Hingegen können ältere Erwerbspersonen gegenüber jüngeren vor allem mit ihrem grossen Erfahrungswissen, mit Zuverlässigkeit, Einsatzbereitschaft, Loyalität zum Unternehmen sowie ihrer ausgleichenden Wirkung im Team punkten.

Infras (2012) untersuchte im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen das Thema des Altersrücktritts im Kontext der demografischen Entwicklung. Die Befragung umfasste Themen wie die Beschäftigung von älteren Arbeitskräften, die Einstellung zu einer längeren Beschäftigung, Anforderungen an ältere Arbeitskräfte sowie altersspezifische personalpolitische Massnahmen und Pensionierungsregelungen.

Morlok et al. (2015) führten eine Befragung von Arbeitgebenden zur Rekrutierung von älteren Erwerbspersonen, sozial benachteiligten Jugendlichen, Hochqualifizierten aus Drittstaaten sowie Niedrigqualifizierten durch. Die Mehrheit der befragten Unternehmen sehen Beschäftigungspotenzial in der Zielgruppe der über 50 Jährigen, aber auch Hindernisse. Die häufigsten Hinderungsgründe für eine Rekrutierung sind eine mangelnde körperliche Fitness, hohe Lohnforderungen, eine tiefe Belastbarkeit, Defizite bei technischen Skills oder mangelnde Motivation. Ansatzpunkte für Hilfestellungen sehen die befragten Unternehmen vor allem in der Aufarbeitung von Bildungsdefiziten sowie in einer fortwährenden finanziellen Unterstützung oder höheren Risikoabsicherung für ältere Erwerbspersonen.

Gemäss Deloitte (2018) und Deloitte (2019) können hohe Gehaltsvorstellungen und Pensionskassenbeiträge aber auch Vorurteile und Klischees seitens der Arbeitgebenden (wie beispielsweise tiefere Flexibilität und Lernbereitschaft, mangelnde Motivation oder veraltetes Fachwissen) die Reintegration von älteren Erwerbspersonen nach einem Stellenverlust erschweren. Auch die Akkumulierung von langjährigem firmenspezifischem Wissen wird als potenzieller Nachteil für ältere Stellensuchende betrachtet, da firmenspezifisches Wissen ausserhalb der Firma häufig nicht mehr den gleichen Wert aufweist. Die dadurch entstehenden Diskrepanzen zwischen den Lohnerwartungen von Arbeitnehmenden und dem Lohnangebot eines potenzi-

ellen Arbeitgebenden können ein gewichtiges Rekrutierungshindernis darstellen. Handlungsempfehlungen weisen in die Richtung einer stetigen Weiterbildung und einer hohen Mobilität auf dem Arbeitsmarkt mit regelmässigen Unternehmens- oder Positionswechseln.

Eine aktuelle Studie der Hochschule Luzern unterstreicht, dass die unterschiedlichen Ansprüche von älteren und jüngeren Arbeitnehmenden mit einem wirkungsvollen Generationenmanagement adressiert werden sollten (Hille et al., 2019a, b) Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wird ein solches immer wichtiger. Dies wird auch von den Unternehmen anerkannt. Dennoch bestehen hartnäckige Klischees gegenüber den verschiedenen Generationen. Die befragten Unternehmen bestätigten die Existenz der gängigen Altersklischees, wie beispielsweise eine tiefere Lernbereitschaft und Flexibilität oder fehlende Fertigkeiten im Umgang mit modernen Informationstechnologien.

Der Outplacement-Spezialist von Rundstedt hat gemeinsam mit HR Today im Frühjahr 2020 eine Arbeitnehmer- und Arbeitgeberumfrage zur Ü50 Thematik lanciert (von Rundstedt und HR Today, 2020). Es zeigt sich, dass die Arbeitgebenden gegenüber dem Ü50 Thema eine erhöhte Sensibilität aufweisen. Allerdings setzten die Schweizer Arbeitgeber nicht auf einseitige Schutzmassnahmen für Ü50, sondern bevorzugen ganzheitliche Lösungen im Rahmen ihrer Personalpolitik. Interessanterweise wird die Ü50 Thematik von den Arbeitnehmenden stark unterschiedlich beurteilt. Arbeitslose Personen sehen die Thematik deutlich düsterer als Erwerbstätige.

3 Daten und Methodik

3.1 Grundgesamtheit und Ablauf

Die Befragung richtet sich an Arbeitgebende im AMOSA-Gebiet, welche in der Vergangenheit bereits mit den kantonalen Arbeitsmarktbehörden in Kontakt waren. Für die Zusammenstellung der Adressen wurde jedes Projektteammitglied gebeten, für seinen bzw. ihren Kanton eine Kontaktliste von Arbeitgebenden zusammenzustellen, welche für die Befragung angeschrieben werden dürfen. Für das Vorgehen wurde bewusst ein weiter Rahmen gesetzt, damit die vorhandenen Unternehmenskontakte bestmöglich aktiviert werden konnten. Konkret bedeutet dies, dass in kleineren Kantonen wie beispielsweise Appenzell Ausserrhoden und Innerrhoden Arbeitgebende telefonisch über die Befragung vorinformiert und zur Teilnahme eingeladen wurden. In grösseren Kantonen wie beispielsweise in Zürich, Aargau und St. Gallen, stützte man sich bei der Erarbeitung der Kontaktliste auf die im AVAM gepflegten Arbeitgeberkontakte.

Der grosse Handlungsspielraum bei der Definition der Grundgesamtheit hat zur Folge, dass diese Befragung nicht den Anspruch einer repräsentativen Analyse erheben kann. Zum einen wurden über alle AMOSA-Kantone hinweg exklusiv Unternehmen befragt, die bereits einmal Kontakt zu einem RAV pflegten. Die Haltung und Einstellung dieser Unternehmen dürfte sich systematisch von einer repräsentativen Stichprobe von Unternehmen unterscheiden. Zum anderen wurden in den verschiedenen AMOSA-Kantonen auch unterschiedliche Selektionskriterien verwendet. Wurde beispielsweise die Selektion der Arbeitgeberkontakte im Kanton Zürich auf das interne Ranking der Unternehmen (A-,B- und C-Kunden) abgestützt, so wurden im

Kanton Graubünden beispielsweise Arbeitgebende mit weniger als 10 Angestellten aussortiert, um kleine Gastbetriebe mit sehr wenigen Angestellten nicht zu belasten.

Auch in Bezug auf den Ablauf wurde den einzelnen AMOSA-Kantonen eine grosse Entscheidungsfreiheit gewährt. Jeder Kanton konnte wählen, ob die Umfrage zentral über AMOSA ausgelöst werden sollte oder dezentral über eine kantonal definierte Stelle. Bei der Entscheidung spielten zum einen Überlegungen zur Wahrung und Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen RAV und Arbeitgebenden eine Rolle. Zum anderen standen auch juristische Überlegungen zur Auslöseberechtigung von solchen Umfragen im Fokus.

Für die Kantone mit einem dezentralen Versand wurde ein Template eines Einladungsmails zur Verfügung gestellt, um eine grösstmögliche Vergleichbarkeit zwischen den Kantonen in Bezug auf die Adressierung bzw. Teilnahmemotivierung der Arbeitgebenden zu garantieren. Ungefähr die Hälfte der Kantone entschied sich für einen dezentralen Versand, die restlichen Kantone bevorzugten einen einheitlichen Versand über AMOSA. Die Rücklaufquote schwankt zwischen 5% und 24%. Zwischen Kantonen mit kantonalem Versand und Kantonen mit zentralem Versand über AMOSA können keine grossen Unterschiede im Rücklauf beobachtet werden. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Art und Anzahl der befragten Kontakte sowie die Rücklaufquote nach Kanton.

Tabelle 1: Art und Anzahl Kontakte und Rücklauf nach Kantonen

Kanton	Versand	Anzahl Kontakte	Anteil am Total	Anzahl Antworten	Rücklauf-quote
AG	Kanton	422	13.4%	207*	9%*
AR/AI	AMOSA	38	1.2%	9	24%
GL	AMOSA	28	0.9%	2	7%
GR	AMOSA	114	3.6%	6	5%
SG	Kanton	312	9.9%	33	11%
SH	Kanton	53	1.7%	11	21%
TG	AMOSA	127	4.0%	23	18%
ZG	Kanton	97	3.1%	17	18%
ZH	AMOSA	1948	62.1%	207*	9%*
Total		**3139**	**100%**	**308**	**10%**

*Bemerkungen: Datendownload vom 05.10.2020. * Bei den Kantonen ZH und AG wurde irrtümlicherweise die Befragung mit der gleichen Identifikationsnummer versendet. Die Zahl der Antworten und die Rücklaufquote können deshalb nur für beide Kantone gemeinsam ausgewiesen werden. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.*

3.2 Adressatenkreis

Die Befragung richtet sich in erster Linie an Personen, die bei der Personalrekrutierung aber auch bei der Erarbeitung von Personalstrategien eine zentrale Rolle einnehmen. Dies sind also

in erster Linie HR-Verantwortliche, aber auch Führungspersonen und Geschäftsleitungsmitglieder. Mittels obengenanntem Vorgehen über die Arbeitgeberkontakte gestaltet sich ein gezieltes Anschreiben dieses Adressatenkreises schwierig. Aus diesem Grund wurde darauf verzichtet, eine spezielle Adressatengruppe zu isolieren. Um allfällige Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Adressaten mit unterschiedlichen Funktionen zu isolieren, wurde die Funktion der antwortenden Person im Fragebogen abgefragt.

3.3 Zeitplan

Die Erarbeitung der Arbeitgebendenumfrage umfasste mehrere Phasen. In einer ersten Phase wurden gemeinsam mit dem Projektteam die inhaltlichen Themenschwerpunkte der Befragung erarbeitet und inhaltlich geschärft sowie die einzelnen Fragen ausformuliert. Gleichzeitig wurden die Kantone mit der Zusammenstellung der Adressliste beauftragt. Geplant war, Anfang April 2020 die Umfrage zu starten und damit die zweite Phase zu eröffnen. Die Auslösung der Umfrage musste jedoch aufgrund der epidemiologischen Lage der Coronapandemie gestoppt werden. Die Umfrage konnte im August 2020 im geplanten Umfang wieder aufgenommen werden. So wurde die Umfrage am 18. August 2020 an die Arbeitgebenden versendet. Alle Antworten, die bis zum 20. September 2020 eingingen, flossen in die Auswertung ein. Mit dem Abschluss der Befragung startete die dritte Phase. Diese umfasst die Analyse der Antworten, die Synthese der Ergebnisse sowie die Berichterstattung.

3.4 Aufbau des Fragebogens

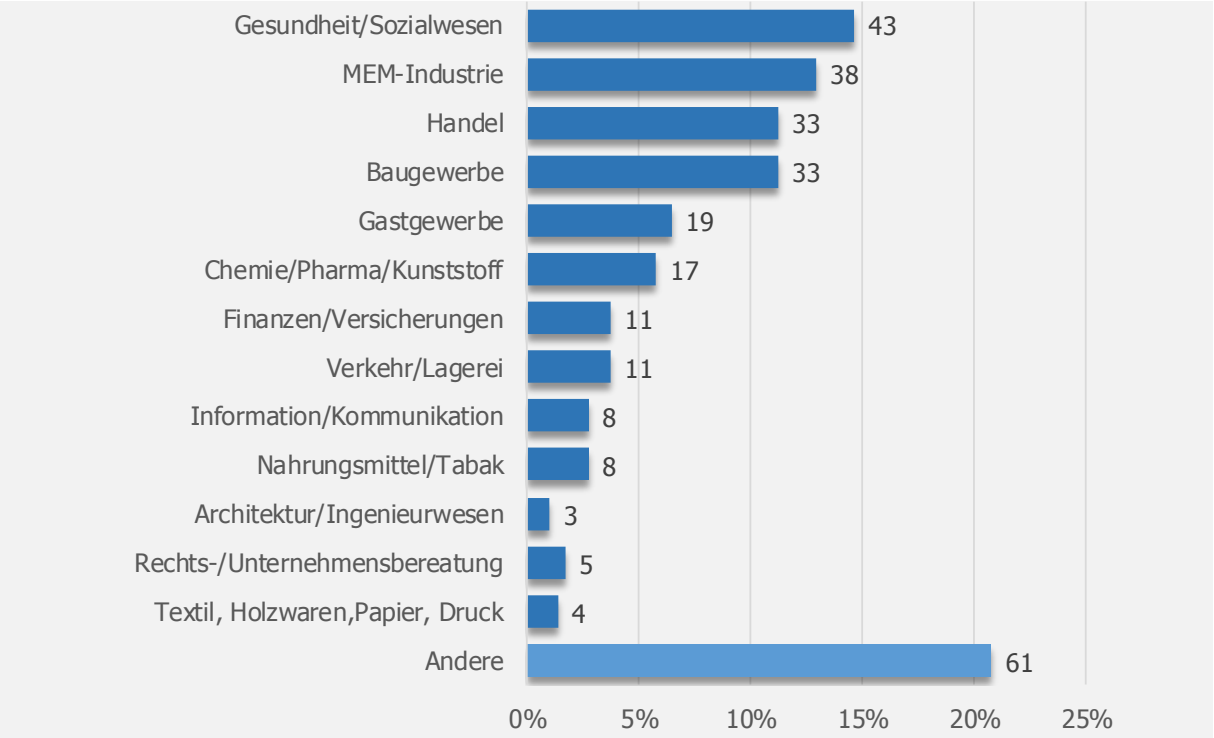
Der Fragebogen umfasst mehrheitlich geschlossene Fragen und ermöglicht quantitative Analysen. Die geschlossenen Fragen wurden punktuell um offene Fragen ergänzt. Die Befragung umfasst mehrere Themenfelder: Einleitend wurden Fragen zum Unternehmen und zur befragten Person gestellt. Ein Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit den Anreizen und Herausforderungen bei der Rekrutierung von älteren Stellenbewerbenden sowie mit deren Stärken und Schwächen im Vergleich zu Jüngeren in Bezug auf deren Kompetenzen, Soft Skills und Arbeitsleistung. Ein weiterer Abschnitt des Fragebogens befasst sich mit der Rekrutierungspraxis der Unternehmen – mit den genutzten Rekrutierungskanälen, der Nutzung von digitalen Selektionsmechanismen und mit den relevanten Beurteilungskriterien bei der Rekrutierung. Befragt wurden die Unternehmen auch in Bezug auf ihren Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Betrieb. Der letzte Abschnitt befasst sich mit möglichen Massnahmen für eine verbesserte Integration von älteren Menschen in den Arbeitsmarkt und konkreten Ansatzpunkten, wie die RAV ältere Stellensuchende oder Beschäftigte noch gezielter unterstützen könnten. Der detaillierte Fragebogen mit allen Fragen und Antwortkategorien befindet sich im Anhang.

4 Informationen zu den befragten Unternehmen

Die befragten Unternehmen sind in den unterschiedlichsten Branchen tätig (vgl. Abbildung 2). Im Rahmen des Projektes wurde darauf verzichtet, eine spezielle Branchenfokussierung vorzunehmen. Mit 43 Unternehmen ist das Gesundheits- und Sozialwesen unter den befragten Arbeitgebern am stärksten vertreten. Dahinter folgen Unternehmen, die in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Branche), im Handel oder im Baugewerbe tätig sind. Auch

Unternehmen aus dem Gastgewerbe sowie die Chemie-, Pharma- und Kunststoffindustrie sind im Fragebogen relativ gut vertreten. Die übrigen Antworten verteilen sich auf eine Reihe von verschiedenen Dienstleistungsbranchen. Eine relativ grosse Gruppe gab an, in einer anderen als der zur Auswahl stehenden Branchen tätig zu sein.

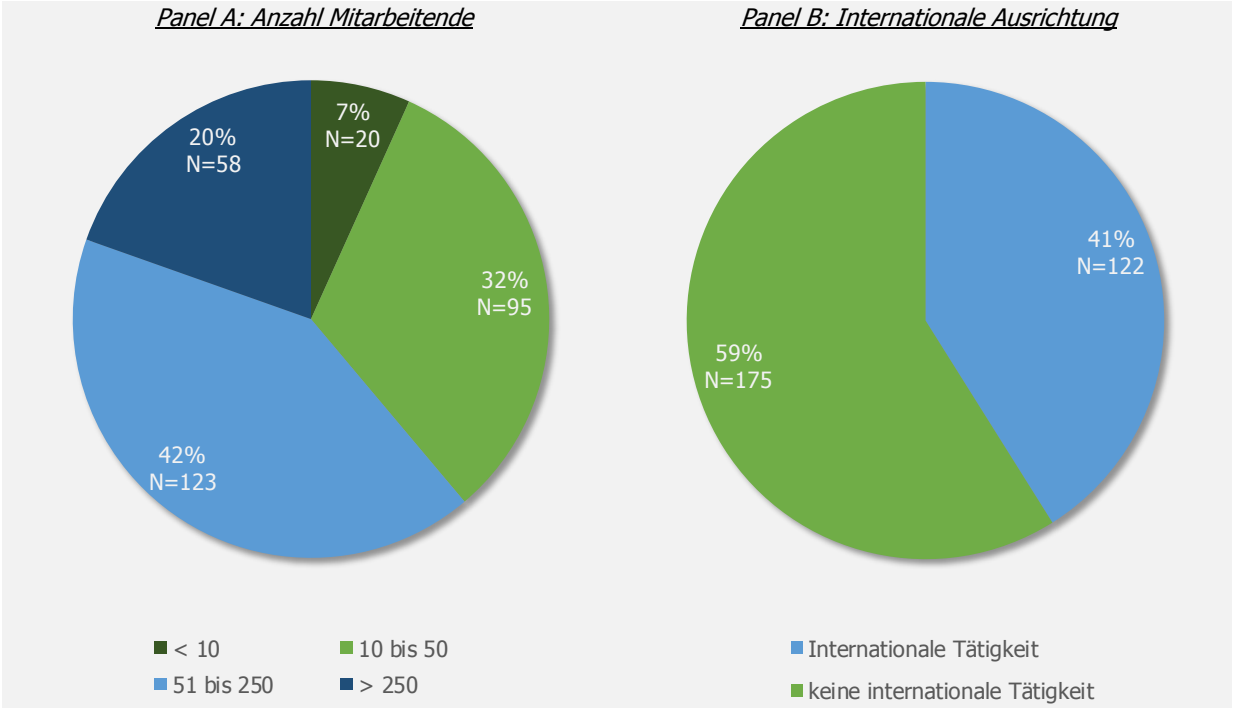
Abbildung 2: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen



Bemerkungen: Die Abbildung zeigt die Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

Die meisten der befragten Arbeitgebenden sind kleine bis mittelgrosse Unternehmen (vgl. Abbildung 3, Panel A). Lediglich 20 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigt mehr als 250 Mitarbeitende. Da in gewissen Kantonen Arbeitgebende mit weniger als 10 Mitarbeitenden aus der Grundgesamtheit ausgeschlossen wurden, dürfte der Anteil von Kleinstunternehmen nicht repräsentativ sein für die Arbeitgeberkontakte im AMOSA-Gebiet. Von den befragten Unternehmen gaben zudem rund 40 Prozent an, international tätig zu sein. Die übrigen 60 Prozent der Unternehmen beschränken sich in ihrer Tätigkeit auf den inländischen Markt (vgl. Abbildung 3, Panel B).

Abbildung 3: Anzahl Mitarbeitende im Unternehmen

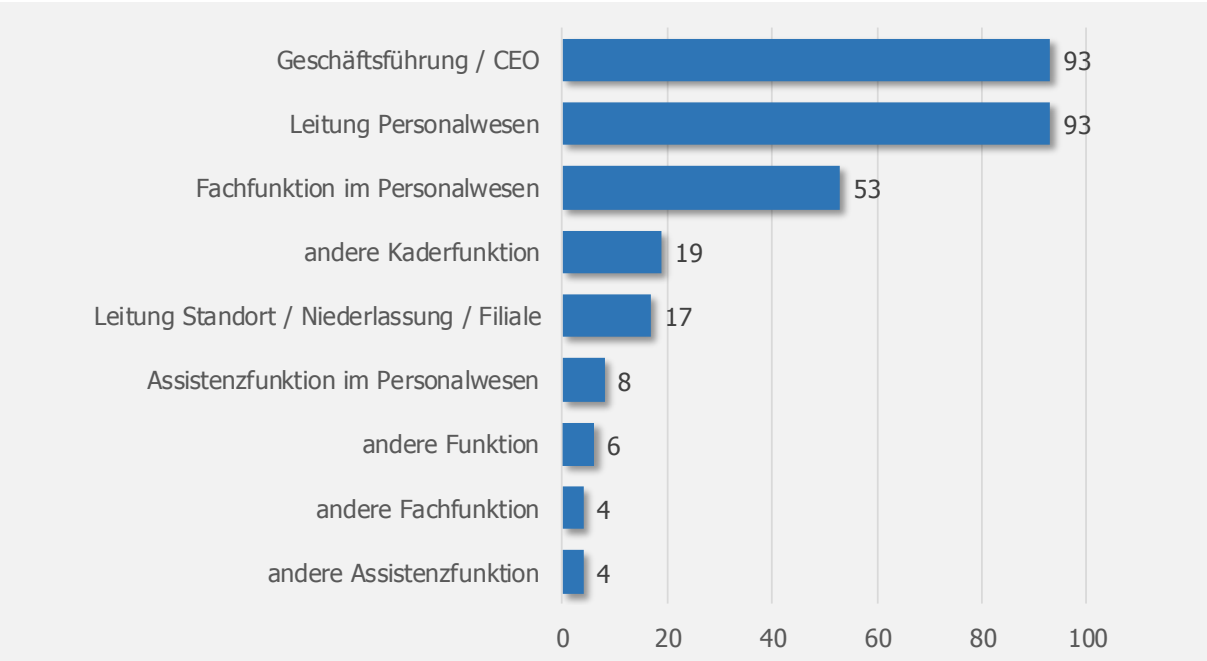


Bemerkungen: Panel A der Abbildung zeigt die Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen nach Grössenklassen. In Panel B ist der Anteil der national respektive international tätigen Unternehmen dargestellt. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

Die absolute Mehrheit der Antworten wurde von Personen mit Geschäftsführungs-, einer HR-Leitungs- oder einer HR-Fachfunktion gegeben. Die übrigen Antworten verteilen sich vor allem auf übrige Kaderfunktionen oder Leitungsfunktionen von Niederlassungen, Filialen oder Standorten. Eine eher untergeordnete Rolle nehmen Personen mit Assistenzfunktionen ein. Somit wurde der ursprünglich angestrebte Adressatenkreis auch ohne gezielte Anschreibung erreicht (vgl. Abbildung 4).

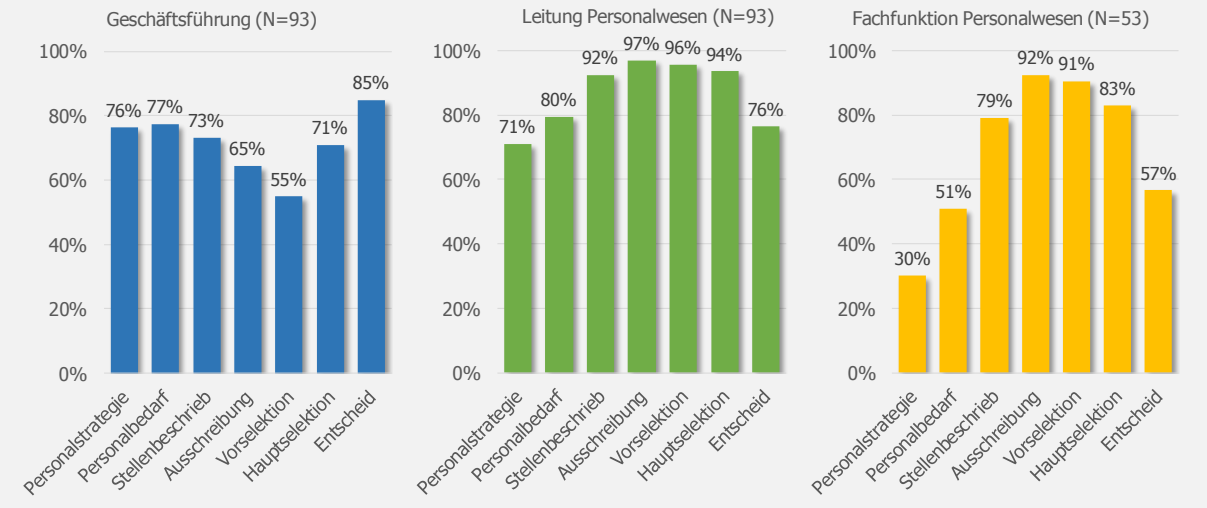
Die verschiedenen Funktionen erfüllen unterschiedliche Rollen beim Rekrutierungsprozess (vgl. Abbildung 5). Die Geschäftsführungsstufe ist vor allem am Anfang und am Ende in den Rekrutierungsprozess involviert. Rund drei von vier Geschäftsführenden sind bei der Entwicklung der Personalstrategie und bei der Ermittlung des Personalbedarfs direkt involviert. Beim finalen Einstellungsentscheid reden sogar 85 Prozent der Geschäftsführenden direkt mit. Naturgemäss ist deren Involvierung bei den operativen Schritten einer Rekrutierung eher gering. Die HR-Leitungsstufe ist in allen Prozessschritten einer Rekrutierung relativ stark involviert, am häufigsten jedoch bei der Erarbeitung des Stellenbeschriebs, bei der Stellenausschreibung sowie bei der Vor- und Hauptselektion. Bei den HR-Fachfunktionen ist eine deutliche Arbeitsteilung sichtbar. HR-Manager sind oft beim Erstellen von Stellenbeschrieben, bei der Stellenausschreibung sowie bei der Vor- und Hauptselektion eingebunden, spielen aber bei der Entwicklung der Personalstrategie, beim Festlegen des Personalbedarfs und auch bei der Einstellungsentscheidung eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 4: Funktion der befragten Personen



Bemerkungen: Die Abbildung zeigt, in welchen Funktionen die befragten Personen innerhalb des Unternehmens tätig sind. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

Abbildung 5: Beteiligung am Rekrutierungsprozess



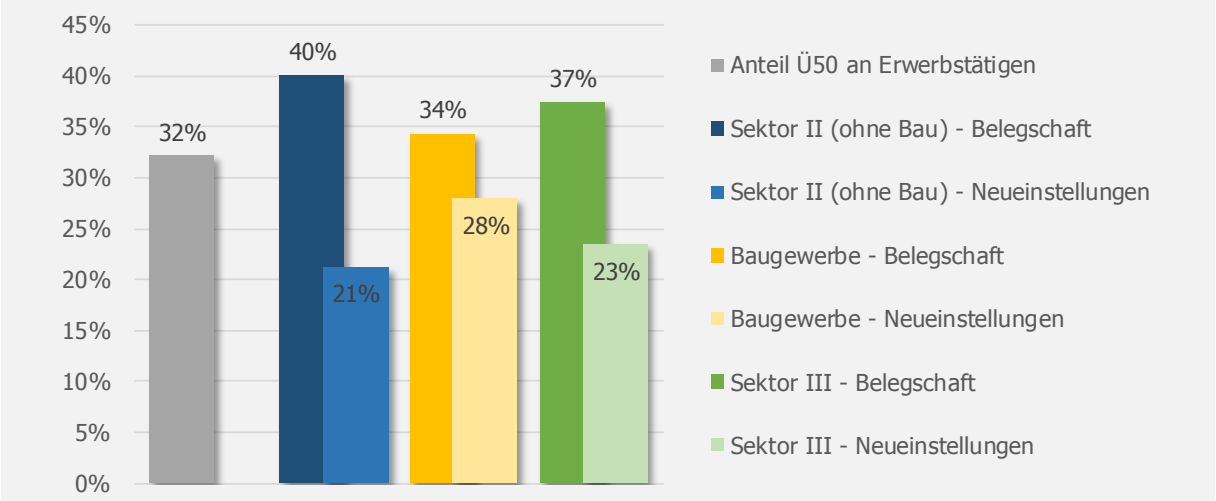
Bemerkungen: Die befragten Personen wurden danach gefragt, an welchen Phasen der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden sie aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen beteiligt sind. Dargestellt sind die Anteilswerte für die verschiedenen Rekrutierungsphasen für die drei häufigsten Funktionen Geschäftsführung, Leitung Personalwesen und Fachfunktion Personalwesen. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

5 UMGANG MIT ÄLTEREN MITARBEITENDEN IM BETRIEB

5.1 Anteil ältere Mitarbeitende und Einstellungspotenzial

Insgesamt war 2019 im AMOSA-Gebiet rund jede dritte erwerbstätige Person über 50 Jahre alt. Im Vergleich dazu lag dieser Anteil bei den befragten Unternehmen etwas höher (vgl. Abbildung 6). Insbesondere bei den befragten Industrieunternehmen liegt der Anteil der über 50-jährigen Belegschaft mit 40 Prozent deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnittswert. Aber auch im Baugewerbe mit 34 Prozent und im Dienstleistungssektor mit 37 Prozent beschäftigen die befragten Unternehmen tendenziell mehr über 50-Jährige Personen als dies in der Gesamtwirtschaft üblich wäre.[1] Gleichzeitig ist eine gegenläufige Tendenz bei den Neueinstellungen zu beobachten. Die Unternehmen wurden dazu befragt, wie hoch der Anteil der über 50-Jährigen an den Neueinstellungen im Betrieb während der letzten zwei Jahre war. Mit Anteilen zwischen 21 und 28 Prozent lag der Anteil der Neueinstellungen unter dem gesamtwirtschaftlichen Wert. Dies kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass Unternehmen, deren Belegschaft bereits überdurchschnittlich alt ist bei den Neueinstellungen eher auf ein ausgewogenes Verhältnis in Bezug auf die Altersstruktur achten – nicht zuletzt auch, um den Knowhow-Transfer zwischen neueintretenden und scheidenden Mitarbeitenden sicherzustellen.

Abbildung 6: Anteil der über 50-Jährigen Mitarbeitenden im Betrieb



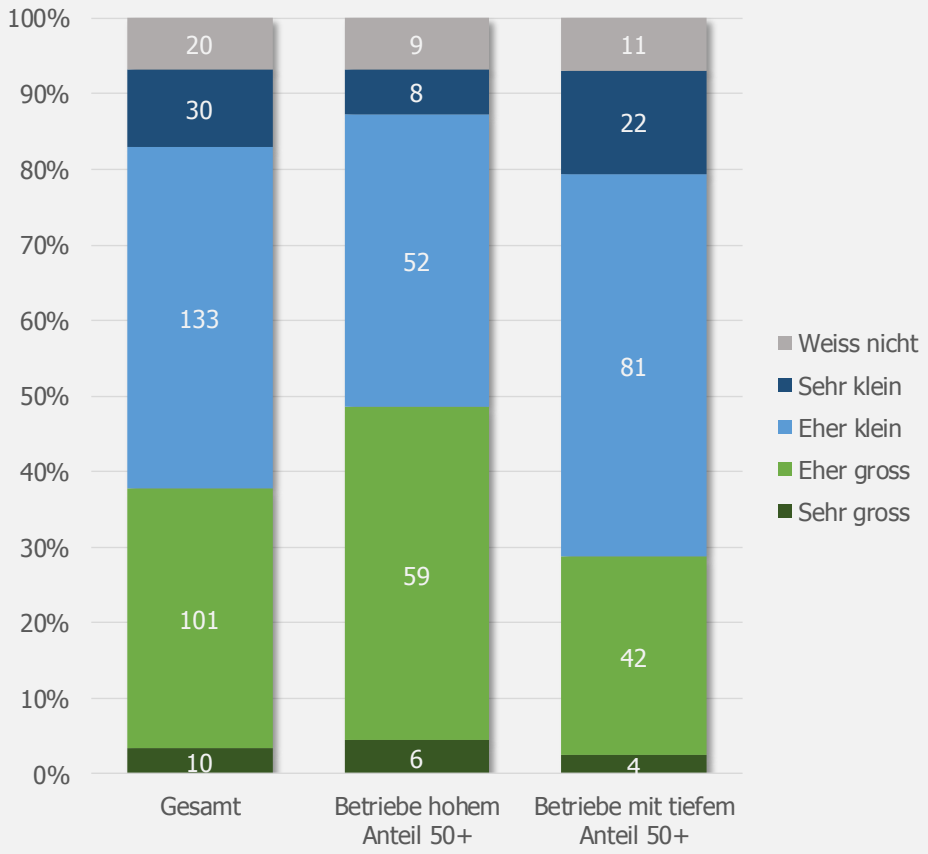
Bemerkungen: Die Abbildung zeigt den Anteil der über 50-Jährigen Mitarbeitenden im Betrieb separat für den Industriesektor (Sektor II), für das Baugewerbe sowie für den Dienstleistungssektor (Sektor III). Dabei wird unterschieden zwischen dem Anteil an der aktuellen Belegschaft und dem Anteil an

[1] In einer Umfrage von HR Today und von Rundstedt zum Thema Ü50 im Arbeitsmarkt betrug der Anteil der Ü50 Mitarbeitenden bei rund 26.6 Prozent und lag damit unterhalb des gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsanteils der Ü50 von 30 Prozent (von Rundstedt & HR Today, 2020)

den Neueinstellungen in den letzten zwei Jahren. Als Referenzwert wird der Anteil der über 50-Jährigen an den Erwerbstätigen im AMOSA-Gebiet gegenübergestellt. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020 / BFS, SAKE, 2019.

Die Betriebe wurden auch danach gefragt, wie hoch sie das Potenzial einschätzen, in ihrem Betrieb längerfristig mehr über 50-Jährige Stellenbewerbende einzustellen. Insgesamt wird dieses Potenzial von mehr als der Hälfte der befragten Betriebe als sehr klein oder eher klein eingeschätzt (vgl Abbildung 7). Lediglich rund 40 Prozent sehen ein grosses oder eher grosses Potenzial für mehr über 50-Jährige. Interessanterweise unterscheidet sich dieser Anteil abhängig davon, ob der Betrieb bereits über einen erhöhten Anteil über 50-Jähriger in der Belegschaft verfügt oder nicht. So wird das Potenzial in Betrieben mit einem bereits überdurchschnittlichen Anteil von über 50-Jährigen eher höher eingeschätzt als in Betrieben mit einem unterdurchschnittlichen Anteil.

Abbildung 7: Potenzial, längerfristig mehr über 50-Jährige Stellenbewerbende einzustellen



Bemerkungen: Die Abbildung zeigt, wie hoch die befragten Personen das Potenzial einschätzen, in ihrem Betrieb langfristig mehr über 50-Jährige Stellenbewerbende einzustellen. Die Auswertung zeigt das Total sowie die Verteilungswerte für Betriebe mit einem überdurchschnittlich hohen respektive tiefen Anteil von über 50-Jährigen an der aktuellen Belegschaft. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

5.2 Potenziale und Defizite von älteren Mitarbeitenden

Wie beurteilen Arbeitgebende ältere Mitarbeitende im Vergleich zu Jüngeren? Wo sehen sie im Vergleich zu Jüngeren vor allem Stärken und in welchen Bereichen liegen die Vorteile eher auf Seiten der jüngeren Mitarbeitenden?

In Bezug auf fachliche Kompetenzen sehen Arbeitgebende die Stärken ihrer älteren Belegschaft vor allem in der höheren Berufserfahrung und dem vertieften Fach- oder Spezialwissen (vgl. Abbildung 8, Panel A). In Bezug auf die Sprachkompetenzen und Bildungsabschlüsse werden ältere Mitarbeitende nur leicht tiefer bewertet als Jüngere. Einen deutlichen Nachteil haben sie hingegen – in der Wahrnehmung der Arbeitgebenden – im Bereich der Informatikkenntnisse.

Abbildung 8: Fachliche Kompetenzen von älteren Mitarbeitenden im Vergleich zu Jüngeren

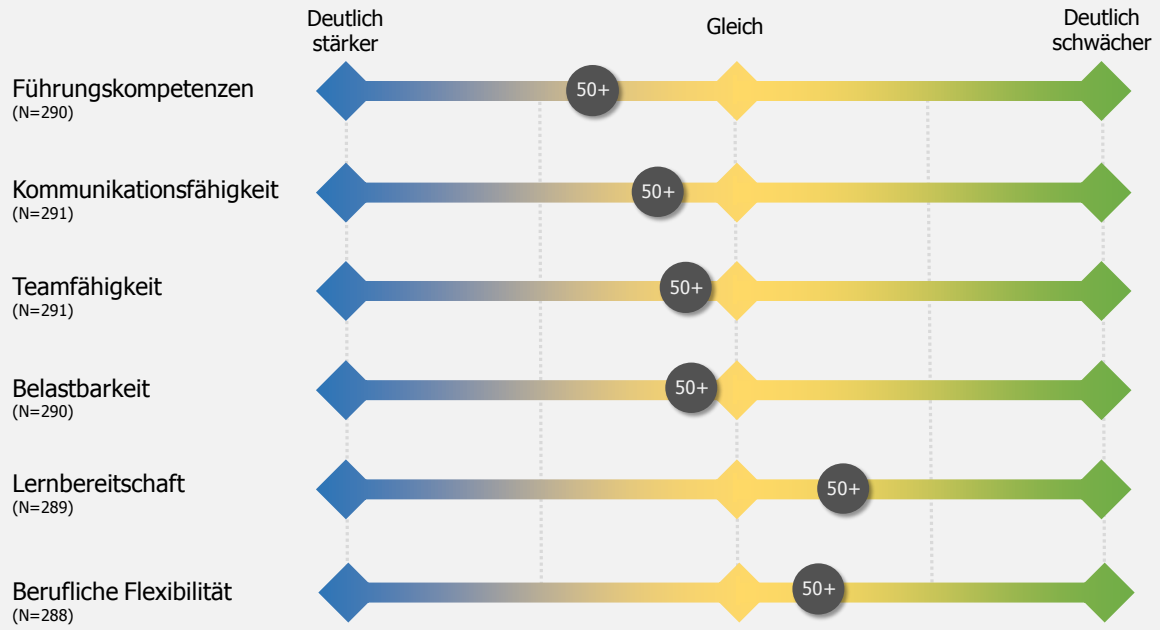
Bemerkungen: Die Abbildung zeigt, wie die befragten Personen gemäss ihrer Erfahrungen im Betrieb die fachlichen Kompetenzen sowie die Arbeitsleistung von über 50-Jährigen im Vergleich zu Jüngeren einschätzen. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

Die Arbeitsleistung von älteren Mitarbeitenden wird im Vergleich zu Jüngeren positiver beurteilt. Abgesehen vom gesundheitlichen Aspekt, bei dem ältere Arbeitnehmende leicht schwächer beurteilt wurden, werden ältere Arbeitnehmende in sämtlichen Dimensionen der Arbeitsleistung – Motivation, Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft und Durchsetzungsvermögen – höher eingeschätzt auf als jüngere Arbeitnehmende (vgl. Abbildung 8, Panel B).

Im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitenden attestieren die befragten Arbeitgebenden den älteren Mitarbeitenden stärkere Führungskompetenzen, aber auch bessere Kommunikationsfähigkeiten. Leicht stärker werden sie auch in Bezug auf deren Teamfähigkeit und Belastbarkeit eingeschätzt. Hingegen stufen die befragten Betriebe die Lernbereitschaft und berufliche Flexibilität von älteren Mitarbeitenden etwas geringer ein als bei jüngeren Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 9).

Insgesamt zeigt sich in dieser Beurteilung, dass die Betriebe den höheren Erfahrungsschatz und das Fachwissen von älteren Mitarbeitenden anerkennen und schätzen und ältere Arbeitnehmende auch in Bezug auf deren Sozialkompetenz und Arbeitsleistung im Vergleich zu Jüngeren sehr wohlwollend beurteilen. Gleichzeitig werden aber auch Ansatzpunkte aufgedeckt, wo ältere Mitarbeitende im Vergleich zu Jüngeren etwas hinterherhinken. Aufholbedarf besteht vor allem in den Bereichen Informatikkenntnisse, Lernbereitschaft und berufliche Flexibilität. Bei älteren Mitarbeitenden spielen häufiger als bei Jüngeren auch gesundheitliche Probleme eine Rolle.

Abbildung 9: Soft Skills von älteren Mitarbeitenden im Vergleich zu Jüngeren



Bemerkungen: Die Abbildung zeigt, wie die befragten Personen gemäss ihrer Erfahrungen im Betrieb die Soft Skills von über 50-Jährigen im Vergleich zu Jüngeren einschätzen. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

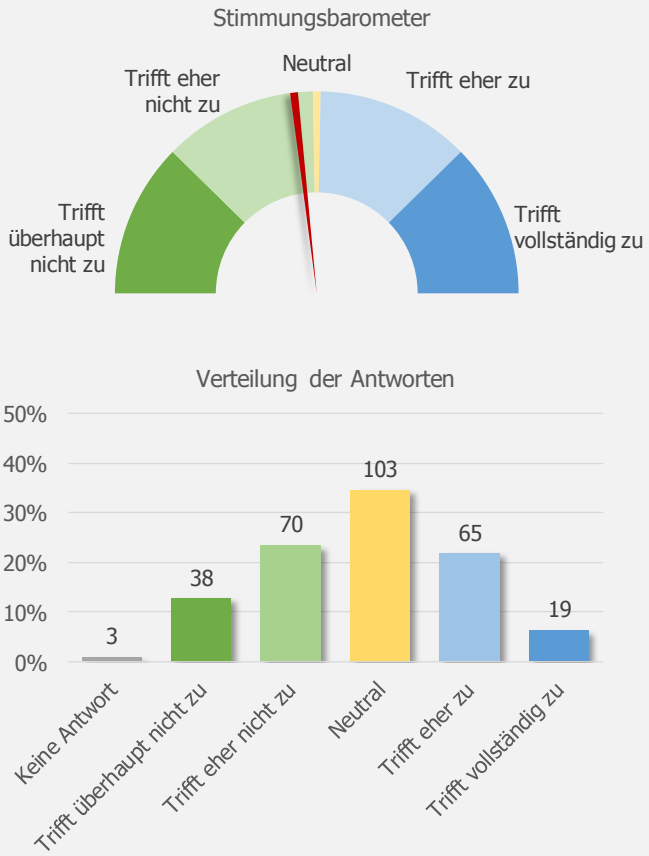
5.3 Anreize und Herausforderungen bei der Rekrutierung

Ältere Stellenbewerbende weisen häufig eine höhere Berufserfahrung auf als Jüngere, was sich oft auch in den höheren Lohnerwartungen von älteren Kandidatinnen und Kandidaten widerspiegelt. Zu hohe Lohnerwartungen können zu einem Einstellungshemmnis werden, wenn diese nicht (mehr) der effektiven Leistungsfähigkeit für die neue Stelle entsprechen. Auch die altersgestuften obligatorischen Pensionskassenbeiträge werden oft als Argument aufgeführt, warum ältere Arbeitnehmende als zu teuer gelten und von Unternehmen deshalb nicht eingestellt würden. Fehlende Passung in die Teamstruktur oder die Befürchtung von höheren Leistungsausfällen aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen sind weitere mögliche Anstellungshemmnisse für ältere Stellenbewerbende, die im öffentlichen Diskurs häufig genannt werden. Mögliche Rekrutierungsanreize stellen hingegen der zunehmende Fachkräftebedarf und das Eingehen von langfristigeren Beschäftigungsverhältnissen im Vergleich zu Jüngeren dar.

Die befragten Arbeitgebenden wurden gebeten, ihre Einschätzung zu verschiedenen möglichen Anreizen und Herausforderungen für die Rekrutierung von älteren Kandidatinnen und Kandidaten abzugeben. Global betrachtet stehen die befragten Personen dem Thema „Alter" als wichtiges Selektionskriterium im Bewerbungsprozess relativ neutral gegenüber. Etwas mehr als ein Drittel der befragten Personen erachtet das Alter eher nicht oder überhaupt nicht als wichtiges Selektionskriterium von Kandidatinnen und Kandidaten in ihrem Betrieb. Immerhin 65 Personen stimmten der Aussage eher und 19 Personen vollständig zu, dass das Alter eines Stellenbewerbers ein wichtiges Selektionskriterium von Kandidatinnen und Kandidaten in ihrem Betrieb darstellt (vgl. Abbildung 10).

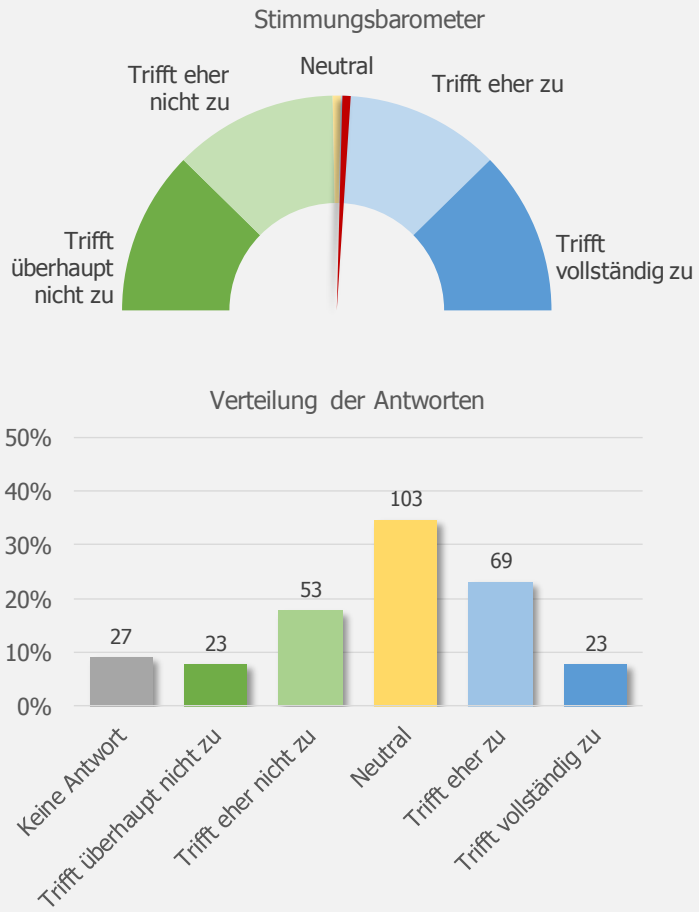
Weiter wurden die befragten Personen darum gebeten, ihre Zustimmung oder Ablehnung zur folgenden Aussage zu geben: „Durch die fortschreitende Alterung der Bevölkerung steigt die Bereitschaft in unserem Betrieb über 50-jährige Stellenbewerbende einzustellen". Auch in Bezug auf den Einfluss des demografischen Wandels auf die Einstellungsbereitschaft von über 50-Jährigen ergibt sich ein neutrales Bild. Die Mehrheit der Befragten stand dieser Aussage neutral gegenüber, während sich knapp ein Drittel der Antworten auf die beiden zustimmenden Kategorien und etwas weniger als ein Drittel auf die beiden ablehnenden Kategorien verteilte. Überdurchschnittlich häufig fanden es die befragten Personen bei dieser Aussage schwierig, eine Antworttendenz zu geben und kreuzten das Feld „Weiss nicht" an (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 10: Alter als Selektionskriterium



Bemerkungen: Die befragten Personen wurden nach ihrer Einschätzung gefragt, inwieweit das Alter eines Stellenbewerbers ein wichtiges Kriterium bei der Selektion von Kandidatinnen und Kandidaten in ihrem Betrieb darstellt. Dargestellt sind das arithmetische Mittel („Stimmungsbarometer") sowie die Verteilung der Antworten über die einzelnen Kategorien. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

Abbildung 11: Einfluss der fortschreitenden Alterung

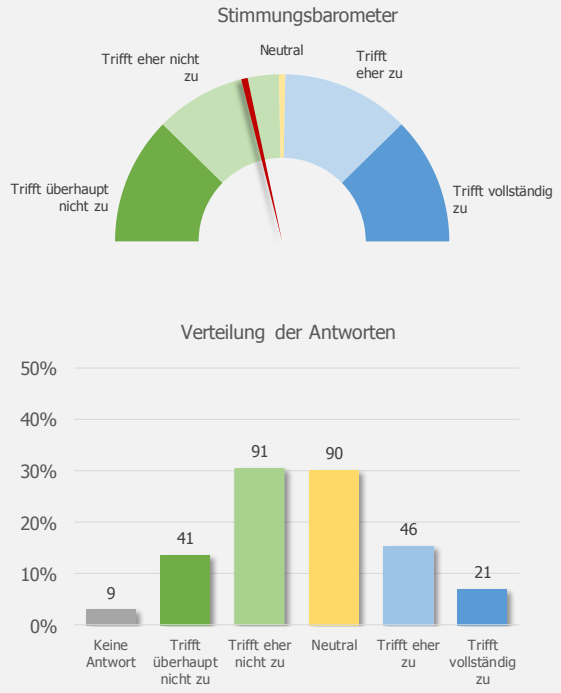


Bemerkungen: Die befragten Personen wurden nach ihrer Einschätzung gefragt, inwieweit durch die fortschreitende Alterung der Bevölkerung die Bereitschaft in ihrem Betrieb gestiegen ist, über 50-jährige Stellenbewerbende einzustellen. Dargestellt sind das arithmetische Mittel („Stimmungsbarometer") sowie die Verteilung der Antworten über die einzelnen Kategorien. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

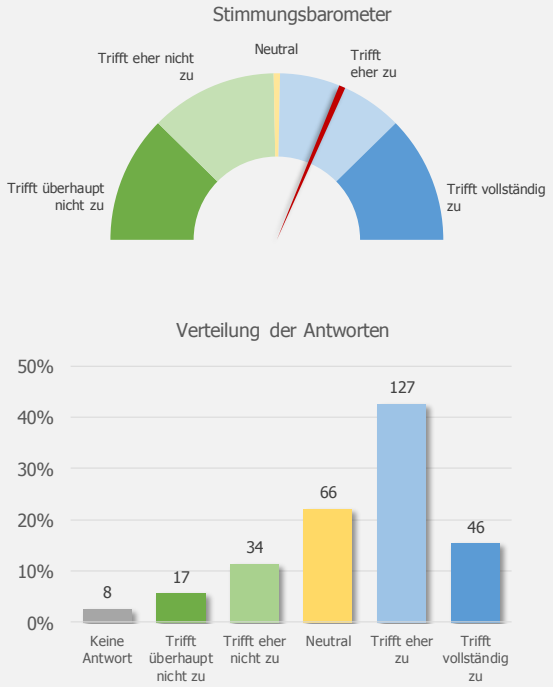
Bei den Aussagen zu möglichen Rekrutierungsanreizen zeigten die Befragten eine hohe Zustimmung zur Aussage, dass über 50-jährige Stellensuchende für den Betrieb interessant sind, weil sie erfahrungsgemäss häufiger als Jüngere bereit sind, ein langfristiges Engagement einzugehen (vgl. Aussage 2 in Abbildung 12). Nur eine Minderheit verneinte eine Zustimmung zu dieser Aussage. Tendenziell umgekehrt antworteten die Befragten auf die Aussage, dass in ihrem Betrieb mehr über 50-jährige Stellenbewerbende eingestellt würden, um den Fachkräftebedarf zu decken (vgl. Aussage 1 in Abbildung 12). Eine Mehrheit der Befragten fand, dass diese Aussage eher respektive überhaupt nicht auf ihren Betrieb zutrifft. Viele äusserten sich neutral und eine Minderheit der Befragten stimmte der Aussage eher oder vollständig zu.

Abbildung 12: Rekrutierungsanreize

Aussage 1: *"Um den **Bedarf an Fachkräften** zu decken, werden in unserem Betrieb vermehrt über 50-jährige Stellenbewerbende eingestellt."*



Aussage 2: *"Über 50-jährige Stellenbewerbende sind für uns interessant, weil sie erfahrungsgemäss häufiger als jüngere bereit sind, **langfristig für uns tätig** zu sein."*



Bemerkungen: Die befragten Personen wurden nach ihrer Einschätzung zu verschiedenen Aussagen gefragt, die sich auf potenzielle Rekrutierungsanreize für ältere Stellenbewerbende beziehen. Dargestellt sind das arithmetische Mittel („Stimmungsbarometer") sowie die Verteilung der Antworten über die einzelnen Kategorien. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

In Bezug auf mögliche Rekrutierungshemmnisse zeigt sich eine grosse Varianz zwischen den Antworten. Bei der Frage, ob höhere Lohnnebenkosten von über 50-Jährigen bei der Kandidatenselektion in ihrem Betrieb eine wichtige Rolle spielen, lehnte eine deutliche Mehrheit der Befragten ihre Zustimmung eher oder vollständig ab (vgl. Aussage 3 in Abbildung 13). Dies steht im Kontrast zur öffentlichen Wahrnehmung, wonach die hohen Lohnnebenkosten häufig als wichtiger Grund für die Nichteinstellung von älteren Kandidatinnen und Kandidaten hervorgebracht werden.

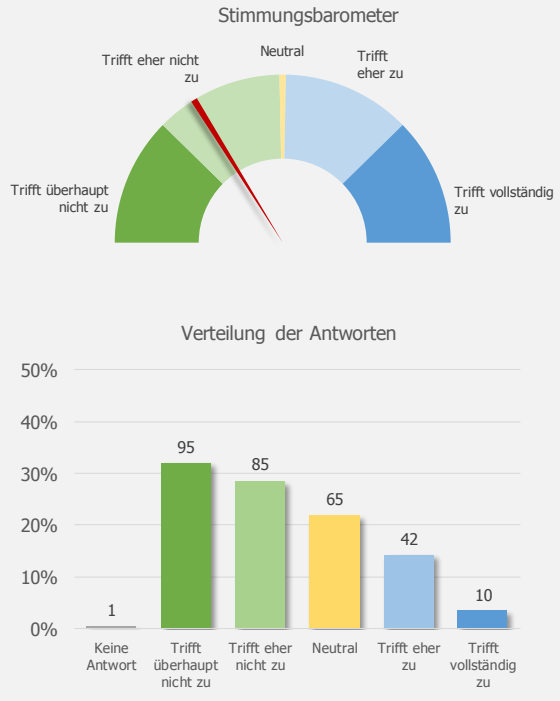
Eine negative Tendenz – wenn auch weniger deutlich – zeigt sich auch bei der Frage, inwieweit die Einstellung von über 50-Jährigen im Betrieb oft an zu hohen Lohnerwartungen der Stellenbewerbenden scheitert (vgl. Aussage 4 in Abbildung 13). Eine Mehrheit der befragten Personen erachtet hohe Lohnerwartungen nicht als entscheidender Grund für das Scheitern einer Einstellung von über 50-jährigen Stellenbewerbenden. Dennoch ist die Varianz zwischen den Befragten beachtlich: Fast 100 Personen stimmten der Aussage eher oder vollständig zu. Dies deutet darauf hin, dass hohe Lohnerwartungen von älteren Personen durchaus ein ernstzunehmendes Thema für Arbeitgebende darstellen können.

Hingegen lehnte eine klare Mehrheit der Befragten die Aussage ab, dass über 50-Jährige im Betrieb häufiger ausfallen würden als Jüngere (vgl. Aussage 5 in Abbildung 13). Auch wenn über 50-Jährige in Bezug auf deren Gesundheit leicht negativer bewertet wurden als Jüngere, scheint sich dies nicht direkt auf die wahrgenommene Ausfallswahrscheinlichkeit von älteren Mitarbeitenden auszuwirken.

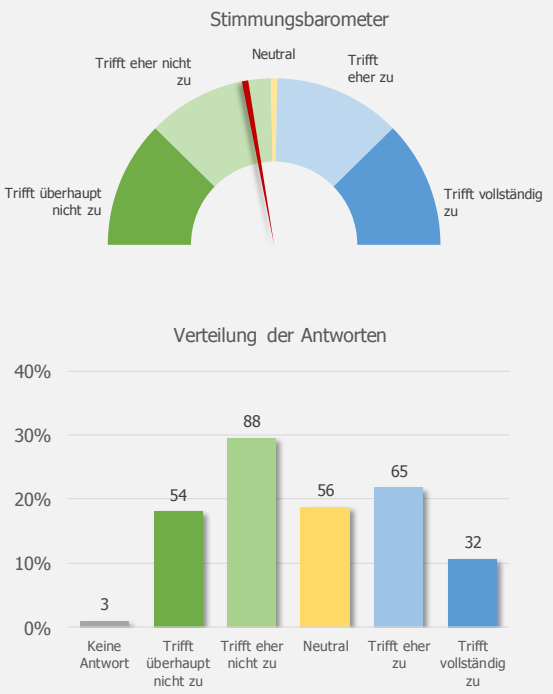
Letztlich sieht auch eine klare Mehrheit der Befragten keine Probleme hinsichtlich der Passung von über 50-Jährigen Kandidierenden in die bestehende Teamstruktur (vgl. Aussage 6 in Abbildung 13). Nur wenige der Befragten stimmten der Aussage zu, dass in ihrem Betrieb über 50-jährige Stellenbewerbende häufig nicht eingestellt würden, weil sie nicht in die Teamstruktur passen.

Abbildung 13: Rekrutierungshemmnisse

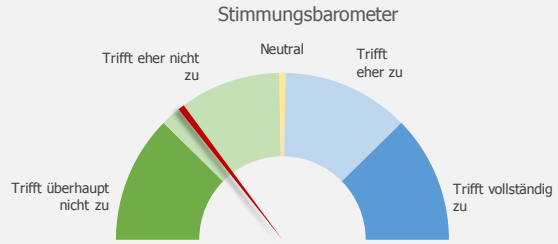
Aussage 3: *"Die **höheren Lohnnebenkosten** von über 50-Jährigen spielen bei der Selektion von Kandidatinnen und Kandidaten in unserem Betrieb eine wichtige Rolle."*

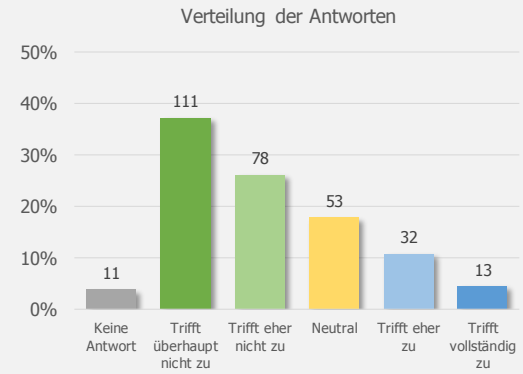


Aussage 4: *"Die Einstellung von über 50-Jährigen scheitert in unserem Betrieb oft an den **zu hohen Lohnerwartungen** der Stellenbewerbenden."*

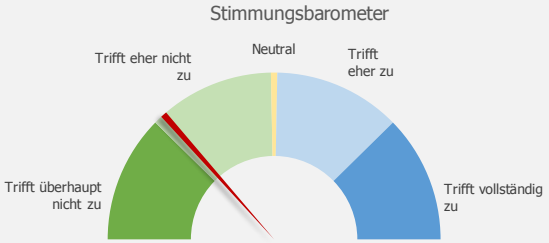


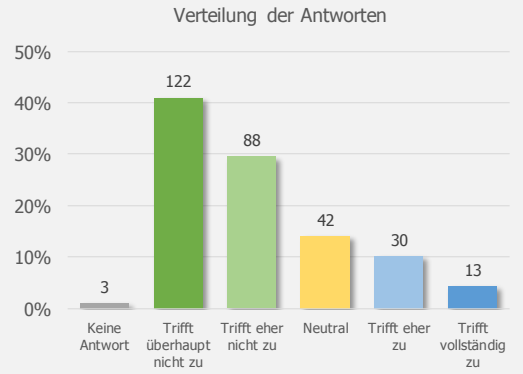
***Aussage 5**: "Erfahrungsgemäss **fallen** über 50-Jährige in unserem Betrieb **häufiger aus** als jüngere Mitarbeitende."*





***Aussage 6**: "In unserem Betrieb werden über 50-jährige Stellenbewerbende häufig nicht eingestellt, weil sie **nicht in die Teamstruktur passen**."*





Bemerkungen: Die befragten Personen wurden nach ihrer Einschätzung zu verschiedenen Aussagen gefragt, die sich auf potenzielle Rekrutierungshemmnisse für ältere Stellenbewerbende beziehen. Dargestellt sind das arithmetische Mittel („Stimmungsbarometer") sowie die Verteilung der Antworten über die einzelnen Kategorien. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

Insgesamt können viele der möglichen Rekrutierungshemmnisse in der Wahrnehmung der befragten Arbeitgebenden nicht bestätigt werden. Während die Aussicht auf ein längerfristiges Engagement für viele der Befragten einen positiven Anreiz für die Einstellung von über 50-Jährigen darstellt, stellen hohe Lohnerwartungen für eine beachtliche Minderheit ein potenzielles Rekrutierungshemmnis dar, welches es ernst zu nehmen gilt.

5.4 Umgang mit älteren Mitarbeitenden

5.4.1 Umgang mit älteren Mitarbeitenden in Bezug auf Weiterbildungen

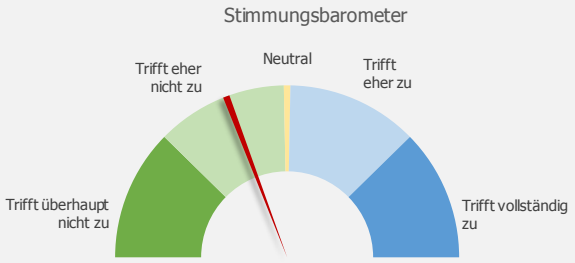
Die Unternehmen wurden zu ihrem Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Betrieb befragt. Im Fokus stand zunächst der Umgang mit älteren Mitarbeitenden in Bezug auf Weiterbildungen und Umschulungen. Viele Betriebe unterstützen und fördern in irgendeiner Form Weiterbildungen von Mitarbeitenden. Unklar ist, ob Unternehmen ältere und jüngere Mitarbeitende in Bezug auf Weiterbildungen anders behandeln. Aus der Warte der älteren Arbeitnehmenden wäre ein verstärkter Fokus auf Weiterbildungen möglicherweise sinnvoll, da deren Ausbildung weiter zurück liegt. In Bereichen, in denen sich das nötige Fachwissen stark weiterentwickelt oder

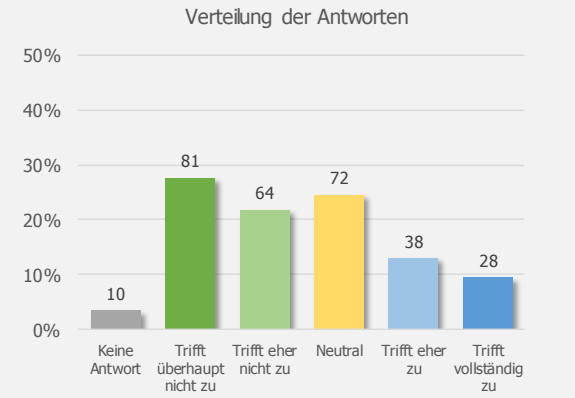
der technologische Fortschritt Arbeitsprozesse stark verändert, könnten gezielte Weiterbildungen helfen, fachlich am Ball zu bleiben. Aus der Perspektive der Unternehmen stellt eine Weiterbildung in einen Mitarbeitenden aber stets auch eine Investition dar. Steht ein Mitarbeitender schon nahe vor dem Pensionierungsalter, dann stehen dem Nutzen der Weiterbildung hohe Kosten gegenüber, sodass es sich für den Betrieb möglicherweise nicht mehr lohnt, eine Weiterbildung zu ermöglichen respektive zu finanzieren.

Die meisten Betriebe unterstützen keine speziellen Weiterbildungsproramme für über 50-Jährige, die darauf abzielen, deren Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern (vgl. Aussage 1 in Abbildung 14). Auch sind finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten speziell für über 50-Jährige, welche eine Weiterbildung absolvieren möchten unter den befragten Betrieben eher unüblich (vgl. Aussage 2 in Abbildung 14). Insgesamt zeigt sich also, dass ältere Mitarbeitende bei den befragten Betrieben nicht *speziell* gefördert werden in Bezug auf deren Weiterbildungsmöglichkeiten.

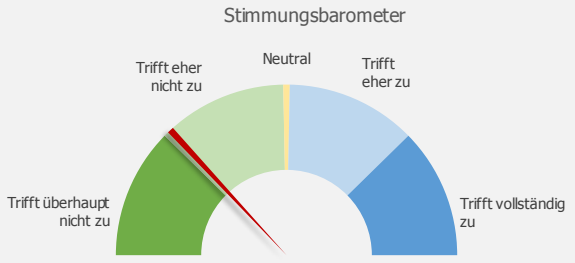
Abbildung 14: Umgang mit älteren Mitarbeitenden – Weiterbildungen (1)

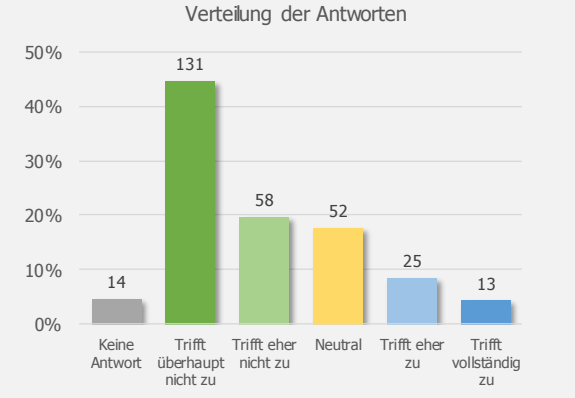
Aussage 1: *"Unser Betrieb fördert und unterstützt aktiv Weiterbildungen, welche darauf abzielen, die* ***Beschäftigungsfähigkeit*** *von über 50-jährigen Mitarbeitenden zu fördern."*





Aussage 2: *"In unserem Betrieb gibt es* ***finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten*** *speziell für über 50-jährige Mitarbeitende, welche eine Weiterbildung absolvieren."*





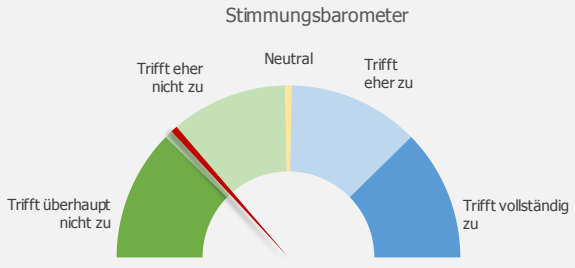
Bemerkungen: Die befragten Personen wurden nach ihrer Einschätzung zu verschiedenen Aussagen gefragt, die sich auf den Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Betrieb beziehen. Dargestellt sind das arithmetische Mittel („Stimmungsbarometer") sowie die Verteilung der Antworten über die einzelnen Kategorien. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

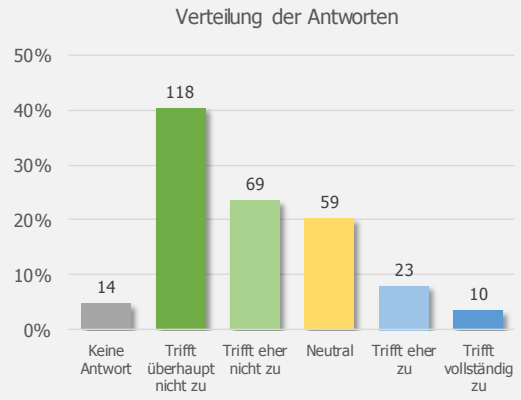
Dies muss im Gegenzug aber nicht bedeuten, dass Unternehmen ihre Weiterbildungsprogramme eher auf ihre jüngere Belegschaft ausrichten würden und den Zugang für Ältere erschweren würden. Nur eine kleine Minderheit der befragten Unternehmen gab an, ihre Weiterbildungsprogramme eher auf jüngere Mitarbeitende auszurichten, da es sich dabei um eine längerfristige Investition handelt (vgl. Aussage 3 in Abbildung 15). Diese Einschätzung deckt sich gut mit den Ergebnissen aus der Arbeitgeberbefragung von HR Today und von Rundstedt. Diese stellt nur geringe Unterschiede zwischen Alt und Jung fest in Bezug auf verschiedene Personalentwicklungsmassnahmen. So würden Entwicklungsgespräche, Karriereplanung und Mentoring in ähnlichem Ausmass bei jüngeren und älteren Mitarbeitenden durchgeführt (HR Today & von Rundstedt, 2020)

Bei der Frage, ob ältere Mitarbeitende im Vergleich zu Jüngeren oft weniger motiviert sind an Weiterbildungen teilzunehmen, spalten sich die Meinungen. Während etwas mehr als die Hälfte der Befragten keine Altersunterschiede in Bezug auf die Weiterbildungsmotivation feststellt, so stimmte ein beachtlicher Teil der Befragten der Aussage eher oder vollständig zu (vgl. Aussage 4 in Abbildung 15). Auch hier lässt sich eine hohe Übereinstimmung mit den Ergebnissen aus der Befragung von HR Today und von Rundstedt feststellen. Gemäss den befragten Schweizer Arbeitgeber zeigen über 50-Jährige im Vergleich zu unter 40-Jährigen signifikant weniger Eigeninitiative, das Thema Beschäftigungsfähigkeit anzusprechen oder daran arbeiten zu wollen (HR Today & von Rundstedt, 2020).

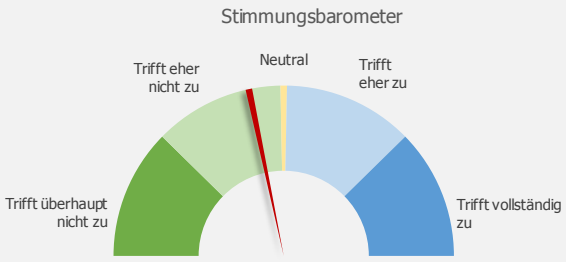
Abbildung 15: Umgang mit älteren Mitarbeitenden – Weiterbildungen (2)

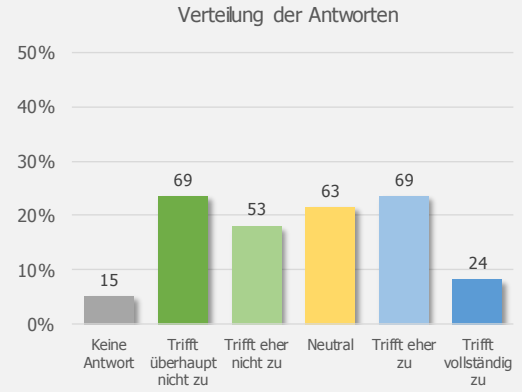
Aussage 3: *"Da es sich bei der Unterstützung von Weiterbildungen um eine* ***langfristige Investition*** *handelt, richtet sich diese in unserem Betrieb primär an unter 50-jährige Mitarbeitende."*





Aussage 4: *"In unserem Betrieb sind über 50-jährige Mitarbeitende oft* ***weniger motiviert*** *als jüngere an Weiterbildungen teilzunehmen."*





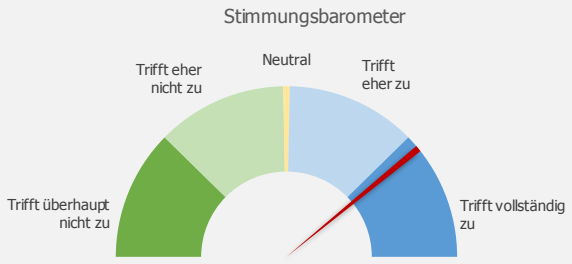
Bemerkungen: Die befragten Personen wurden nach ihrer Einschätzung zu verschiedenen Aussagen gefragt, die sich auf den Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Betrieb beziehen. Dargestellt sind das arithmetische Mittel („Stimmungsbarometer") sowie die Verteilung der Antworten über die einzelnen Kategorien. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

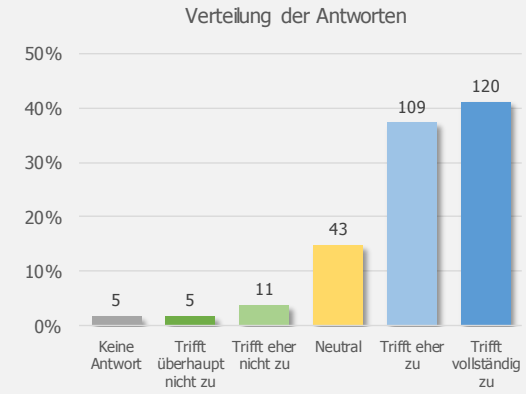
5.4.2 Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Betriebsalltag

Die Betriebe wurden auch zu verschiedenen Aspekten befragt, die sich auf ihren Umgang mit älteren Mitarbeitenden im betrieblichen Alltag beziehen. Insgesamt erachtet eine grosse Mehrheit der befragten Betriebe die Mitarbeit von über 50-Jährigen in altersgemischten Teams als wertvoll. Auch spielt das Alter bei der Einstellung und Umschulung von Quereinsteigenden für die meisten Betriebe keine entscheidende Rolle (vgl. Aussagen 5 & 6 in Abbildung 16).

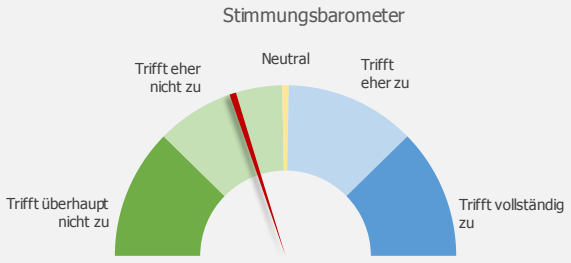
Abbildung 16: Umgang mit älteren Mitarbeitenden - Betriebsalltag

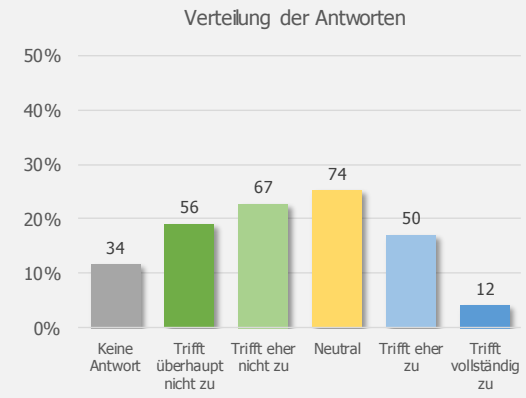
***Aussage 5**: "Die Mitarbeit von über 50-Jährigen in **altersgemischten Teams** wird in unserem Betrieb als wertvoll erachtet."*





***Aussage 6**: "Bei der Entscheidung zur **Einstellung und Umschulung von Quereinsteigenden** in unserem Betrieb spielt das Alter des Stellenbewerbenden eine zentrale Rolle."*



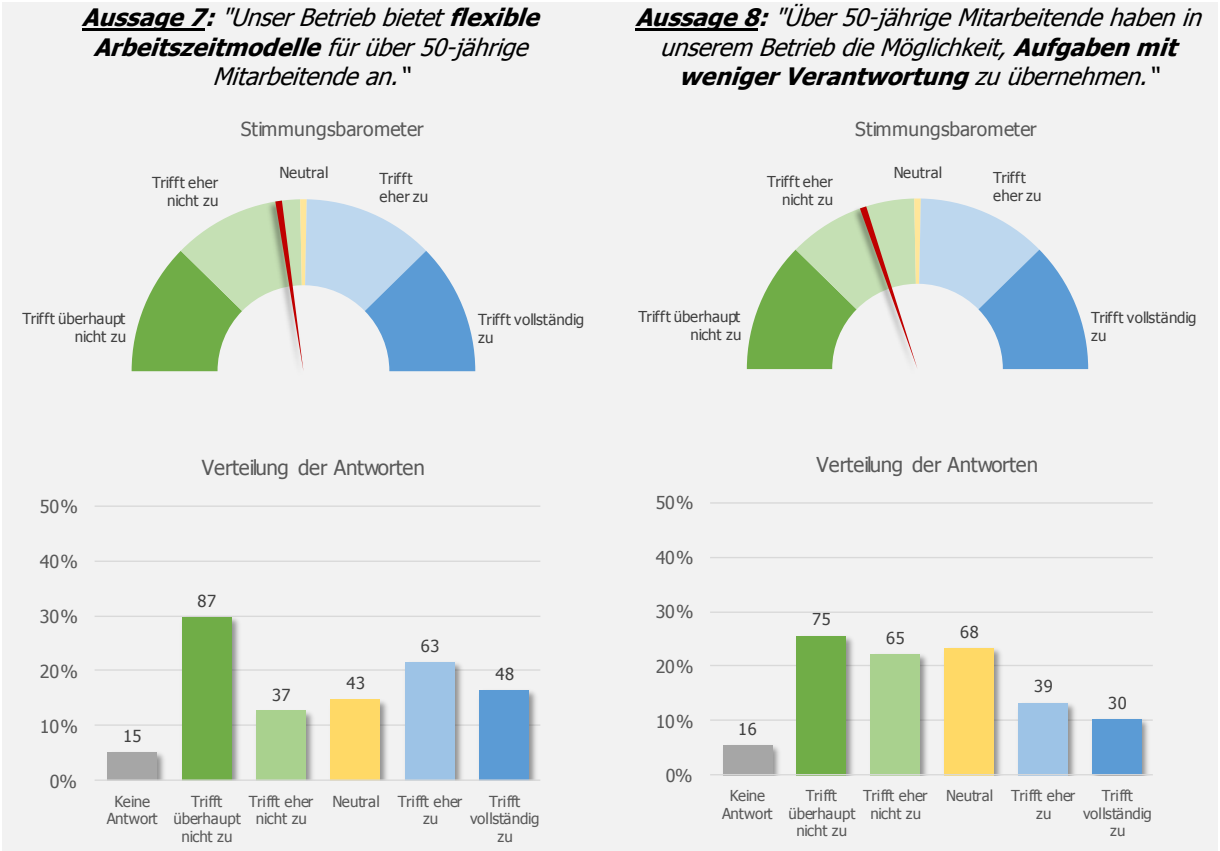


Bemerkungen: Die befragten Personen wurden nach ihrer Einschätzung zu verschiedenen Aussagen gefragt, die sich auf den Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Betrieb beziehen. Dargestellt sind das arithmetische Mittel („Stimmungsbarometer") sowie die Verteilung der Antworten über die einzelnen Kategorien. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

In Bezug auf die Arbeitszeitmodelle für ältere Mitarbeitende ist das Bild nicht eindeutig. Während insgesamt rund 43% der Betriebe keine speziellen Arbeitszeitmodelle für über 50-Jährige

kennt, sind bei 38% der Unternehmen solche Modelle vorgesehen (vgl. Aussage 7 in Abbildung 17). Deutlich weniger verbreitet scheint die Möglichkeit zu sein, älteren Mitarbeitenden im Sinn einer „Bogenkarriere" gegen ihr Karriereende vermehrt Aufgaben mit weniger Verantwortung zu übertragen. Von den befragten Unternehmen stimmten rund 48 Prozent eher oder vollständig gegen diese Aussage und nur gerade 23 Prozent stimmten dieser Aussage eher oder vollständig zu (vgl. Aussage 8 in Abbildung 17). Diese Einschätzungen stimmen gut mit der Umfrage von HR Today und von Rundstedt überein, wonach alternative Karrierekonzepte wie Bogenkarrieren oder Mosaikkarrieren die traditionellen, hierarchischen Laufbahnkonzepte noch kaum ersetzt haben (HR Today & von Rundstedt, 2020).

Abbildung 17: Umgang mit älteren Mitarbeitenden - Betriebsalltag



Bemerkungen: Die befragten Personen wurden nach ihrer Einschätzung zu verschiedenen Aussagen gefragt, die sich auf den Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Betrieb beziehen. Dargestellt sind das arithmetische Mittel („Stimmungsbarometer") sowie die Verteilung der Antworten über die einzelnen Kategorien. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

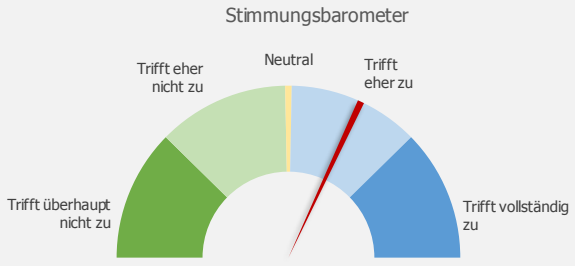
5.4.3 Umgang mit Fachkräftebedarf

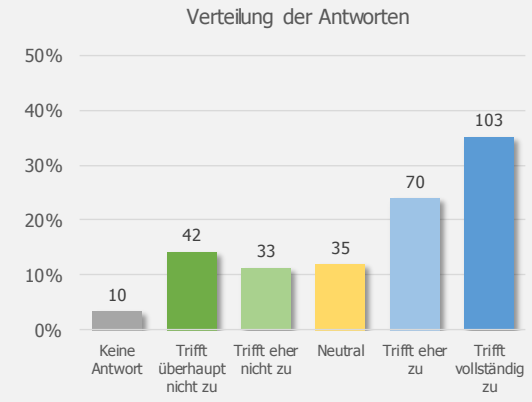
Die zunehmende Alterung der Erwerbsbevölkerung wirkt sich auch auf den Ersatzbedarf bei der Belegschaft aus. Gerade in Unternehmen, deren Belegschaft bereits überdurchschnittlich alt ist, dürfte sich der erhöhte Fachkräftebedarf in Zukunft noch akzentuieren. Wenn viele Mitarbeitende gleichzeitig altersbedingt den Betrieb verlassen, dann kann dies mit Blick auf einen reibungslosen Wissenstransfer von der ausscheidenden zur neueintretenden Belegschaft

eine Herausforderung sein. Rund 60 Prozent der Arbeitgebenden gaben an, dass Mitarbeitende in ihrem Betrieb über das ordentliche Pensionsalter hinaus tätig sein können (vgl. Aussage 9 in Abbildung 18). Fast 40 Prozent der Befragten stimmten auch der Aussage zu, dass der Transfer von Know-how zwischen Arbeitskräften, welche den Betrieb altersbedingt verlassen und jüngeren Mitarbeitenden für den Betrieb eine grosse Herausforderung darstellt. Rund 28 Prozent sind eher neutral eingestellt und rund ein Drittel der Befragten sehen dies nicht als besondere Herausforderung (vgl. Aussage 10 in Abbildung 18). Die Unternehmen wurden auch zu ihrer Haltung gefragt, inwieweit ihr Betrieb vermehrt in die Attraktivität als Arbeitgeber für über 50-Jährige investieren sollte, um den zukünftigen Arbeitskräftebedarf decken zu können. Die Mehrheit der Befragten stehen eher kritisch oder neutral gegenüber dieser Aussage, während rund 24 Prozent der Befragten angab, mit der Aussage eher oder vollständig einverstanden zu sein (vgl. Aussage 11 in Abbildung 18).

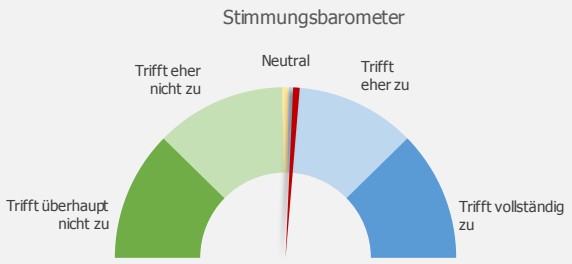
Abbildung 18: Umgang mit älteren Mitarbeitenden - Fachkräftebedarf

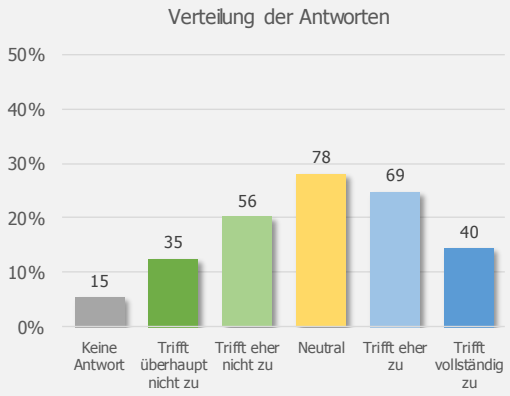
Aussage 9: *"Mitarbeitende haben in unserem Betrieb die Möglichkeit,* ***über das ordentliche Pensionsalter hinaus*** *erwerbstätig zu sein."*



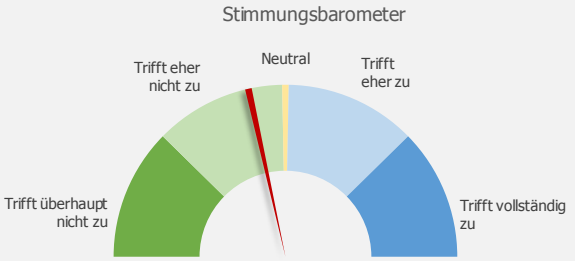


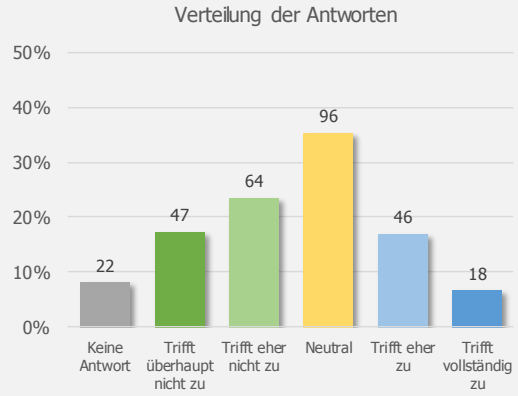
Aussage 10: *"Der* ***Transfer von Know-how*** *zwischen Arbeitskräften welche den Betrieb altersbedingt verlassen und jüngeren Mitarbeitenden stellt für unseren Betrieb eine grosse Herausforderung dar."*





Aussage 11: *"Um auch in Zukunft genügend Arbeitskräfte zu finden, muss unser Betrieb in die* ***Attraktivität als Arbeitgeber für über 50-Jährige investieren.*** *"*





Bemerkungen: Die befragten Personen wurden nach ihrer Einschätzung zu verschiedenen Aussagen gefragt, die sich auf den Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Betrieb beziehen. Dargestellt sind das arithmetische Mittel („Stimmungsbarometer") sowie die Verteilung der Antworten über die einzelnen Kategorien. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

6 Ansätze für Massnahmen aus Sicht der Arbeitgebenden

6.1 Massnahmen zur besseren Integration von über 50-Jährigen in den Arbeitsmarkt

Die Arbeitgebenden wurden danach gefragt, wie Ihrer Ansicht nach zielführende Massnahmen aussehen könnten, um die Integration von über 50-Jährigen im Arbeitsmarkt zu verbessern. Von den 308 Personen, die den Fragebogen beantwortet haben, gaben 159 inhaltlich auswertbare Antworten auf die Frage nach Massnahmenideen zur besseren Integration von über 50-Jährigen in den Arbeitsmarkt. Die Antworten lassen sich grob klassifizieren in Massnahmen, die bei den Arbeitnehmenden ansetzen, Massnahmen, die bei den Unternehmen ansetzen und Ansatzpunkte, bei denen die Befragten vor allem die öffentliche Hand in der Verantwortung sehen. Gewisse Handlungsfelder betreffen allerdings nicht nur einen Akteur, sondern sind im Zusammenspiel von Arbeitnehmenden, Unternehmen und der öffentlichen Hand zu betrachten.

6.1.1 Arbeitnehmende

Am häufigsten wurde das Thema **Lohnerwartungen** angesprochen. Ältere Kandidatinnen und Kandidaten würden häufig über hohe Erwartungen und Salärvorstellungen verfügen, welche einer Anstellung im Weg stünden.[2] Sie fordern von älteren Kandidatinnen und Kandidaten eine höhere Bereitschaft, sich in Bezug auf die Lohnforderungen flexibler zu zeigen. Oft wurden in diesem Zusammenhang Stichworte wie marktkonforme Lohnvorstellungen, leistungsgerechte Entlöhnung oder Bogenkarrieren genannt. Dahinter steht die Idee, dass die Entlöhnung entsprechend der Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmenden erfolgen sollte. Nimmt diese mit zunehmendem Alter ab, dann müssten sich die Löhne im Gleichschritt auch nach unten bewegen. Einige der Befragten schlagen Lösungsansätze vor, bei denen die öffentliche Hand einen Teil des Lohngefälles zwischen Alt und Jung über Ergänzungsleistungen oder ähnliche Instrumente zu kompensieren hätte.

Ähnlich oft wurde auch die Wichtigkeit von gezielten **Kompetenzerweiterungen**, und stetigen **Weiterbildungen** unterstrichen. Lebenslanges Lernen, stetige Aktualisierung von Kenntnissen zu modernen und branchenüblichen Applikationen und Tools und die Förderung von IT-Skills werden von vielen Befragten als zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Integration von älteren Stellensuchenden im Arbeitsmarkt angesehen. Die Verantwortung für die eigene Weiterbildung sehen sie sowohl beim Individuum, aber auch bei den Unternehmen und der öffentlichen Hand zur Unterstützung von Weiterbildungen.

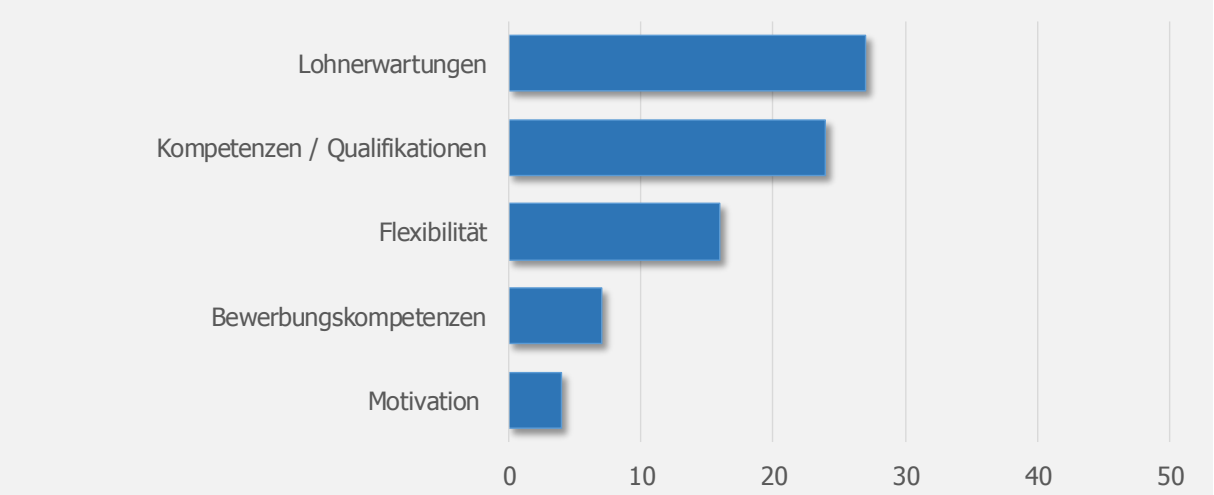
Handlungsbedarf sehen Arbeitgebende auch in Bezug auf die **Flexibilität** und **Anpassungsfähigkeit** der Arbeitnehmenden. Sie fordern eine vermehrte Bereitschaft, Kompetenzen im Hinblick auf Branchenwechsel und Quereinstiege gezielt zu erweitern und die stetigen Veränderungen im Arbeitsumfeld mitzugehen und mitzutragen. So werden in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeit von Bogenkarrieren oder die Annahme von einfacheren bzw. weniger verantwortungsvollen Anstellungen auch für ehemalige Kaderleute angesprochen.

Auch in Bezug auf die **Bewerbungskompetenzen** sehen einige Arbeitgebende mögliche Ansatzpunkte. Über eine gezielte Hervorhebung von Stärken und Potenzialen, über eine verstärkte Selbstvermarktung und über eine dynamische, zeitgemässe und authentische Gestaltung der Bewerbungsunterlagen könne viel gewonnen werden.

Letztlich beziehen sich ein paar Aussagen der Arbeitgebenden auch auf eine mangelnde **Motivation** und **Arbeitsmüdigkeit** von älteren Kandidatinnen und Kandidaten, vor allem nach einer längeren Stellensuche. (vgl. Abbildung 19)

[2] In Bezug auf die Lohnerwartungen zeigt sich eine Diskrepanz in der Wahrnehmung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden: Gemäss Umfrage von HR Today und von Rundstedt wären allerdings eine grosse Mehrheit der Beschäftigten und der Arbeitslosen zu Saläreinbussen bereit (HR Today & von Rundstedt, 2020).

Abbildung 19: Handlungsfelder seitens der Arbeitnehmenden



Bemerkungen: Die Abbildung fasst die häufigsten Handlungsfelder zusammen, die thematisch am ehesten den Arbeitnehmenden zugeordnet werden können. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

6.1.2 Arbeitgebende

Wichtige Ansatzpunkte und Massnahmenideen sehen die befragten Arbeitgebenden auch bei den Unternehmen selbst (vgl. Abbildung 20). Sie sehen für die Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung und Förderung von gezielten **Weiterbildungen**. Dabei gehen sie von einer geteilten Verantwortung zwischen Arbeitnehmenden, Unternehmen und Staat aus. Vereinzelt wurden auch Modelle vorgeschlagen, um Richtungswechsel und Branchenumstiege für ältere Arbeitnehmende zu erleichtern. Darunter beispielsweise die Möglichkeit, auch im fortgeschrittenen Alter bei vollem Lohn eine Berufslehre zu absolvieren, wobei der Staat für den Lohnausgleich aufkommen würde.

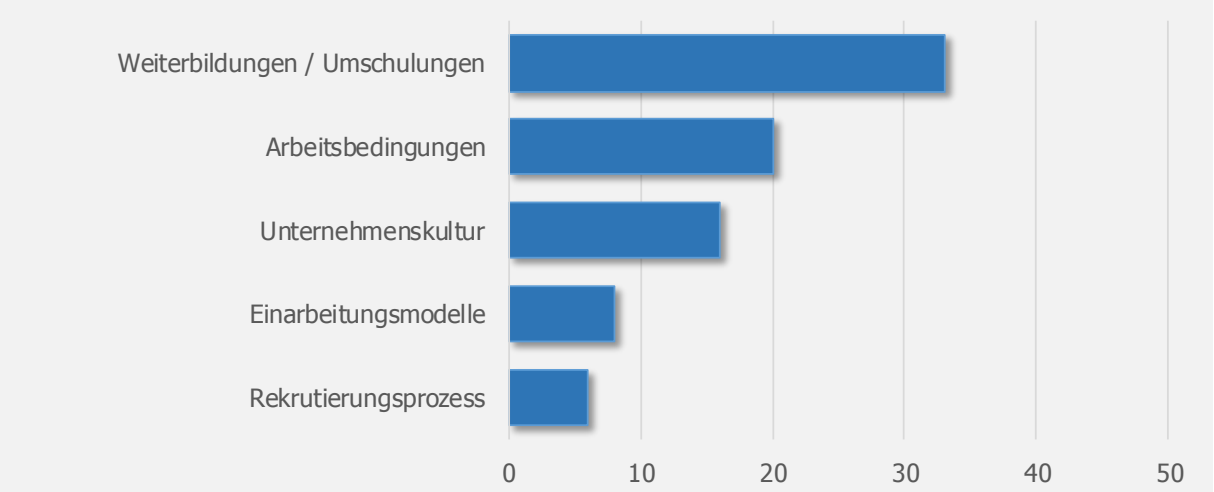
Mögliche Ansatzpunkte sehen viele der befragten Personen auch bei den **Arbeitsbedingungen** für ältere Mitarbeitende. So ist der Anteil von älteren Mitarbeitenden gemäss einigen Befragten in gewissen Branchen vor allem aufgrund der körperlichen Anforderungen relativ gering. Ausgleich des erhöhten Erholungsbedarfs, die Verordnung von mehr Ruhezeiten und eine gezielte Gesundheitsförderung im Betrieb könnten gemäss einigen Befragten einen Beitrag leisten, ältere Personen besser im Arbeitsmarkt zu integrieren. Häufig erwähnt wurde auch die Möglichkeit von flexiblen Arbeitsmodellen. Über flexiblere Arbeitszeiten, verbesserte Möglichkeiten für Teilzeitpensen oder die Möglichkeit von Home Office könnte die Attraktivität von Arbeitsstellen zusätzlich erhöht werden.

Ein Teil der Befragten sieht Potenzial beim Aufbau oder der Pflege einer **Unternehmenskultur**, die auf gegenseitigem Respekt und Akzeptanz beruht. Dazu gehört beispielsweise die Wertschätzung der Diversität in altersdurchmischten Teams. Grundvoraussetzung dafür ist, dass seitens Geschäftsleitung, Vorstand oder Verwaltungsrat eine wertschätzende Haltung gegenüber älteren Mitarbeitenden vorgelebt wird und deren besondere Mehrwerte wie beispielsweise Loyalität und Erfahrung honoriert werden.

Ein Teil der Befragten sieht Ansatzpunkte in **speziellen Einarbeitungsmodellen** für ältere Arbeitnehmende. Vorgeschlagen werden beispielsweise versuchsweise Anstellungen von älteren Kandidatinnen und Kandidaten, projektbasierte befristete Anstellungen, Schnuppermöglichkeiten oder Praktika für ältere Bewerbende mit gleichzeitiger Kostenübernahme durch den Staat, eine vom Staat finanzierte Probezeit oder die verstärkte Nutzung von Einarbeitungszuschüssen.

Nur wenige der befragten Personen sehen Ansatzpunkte beim **Rekrutierungsprozess**. Wichtig erscheint vor allem, dass sich die rekrutierende Person genügend Zeit nimmt, Bewerbungen im Detail zu studieren und Dossiers von älteren Personen nicht bereits in der Vorselektion auszusortieren. Ferner wird auch betont, dass neben Lohn- und Nebenkosten auch das Wissen, die Persönlichkeit und die berufliche Erfahrung von älteren Bewerberinnen und Bewerbern genügend honoriert werden sollten.

Abbildung 20: Handlungsfelder seitens der Arbeitgebenden



Bemerkungen: Die Abbildung fasst die häufigsten Handlungsfelder zusammen, die thematisch am ehesten bei den Arbeitgebenden zugeordnet werden können. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

6.1.3 Öffentliche Verwaltung

Mit Abstand am häufigsten angesprochen wurde das Thema der **altersabhängigen Lohnnebenkosten bzw. Sozialversicherungsabgaben**. Rund ein Drittel aller befragten Personen, die sich über mögliche Massnahmen Gedanken gemacht haben und die Frage beantworteten, sehen in den nach Alter abgestuften Sozialversicherungsbeiträgen ein bedeutendes Hindernis für die Integration von älteren Personen im Arbeitsmarkt (vgl. Abbildung 21). Für einen Teil der Befragten steht eine generelle Senkung der Sozialabgaben im Vordergrund, während ein Teil der Befragten einen Ansatzpunkt darin sehen würde, die Sozialversicherungsabgaben altersunabhängig auszugestalten, um Sprünge zwischen den Altersgruppen zu vermeiden.

Viele der Befragten fordern eine Durchbrechung der Pensionskassenprogression für ältere Arbeitnehmende und damit einhergehend eine umfassende BVG-Revision, welche diesen Anliegen gerecht wird.

Finanzieller Support durch den Staat wurde oft genannt im Zusammenhang mit der Unterstützung von Weiterbildungen, aber auch im Rahmen von speziellen Einarbeitungsmodellen (z.B. EAZ, Lohnzuschüsse während der Einarbeitungsphase). Verschiedentlich wurde auch die Idee aufgebracht, Lohnausgleichszahlungen an ältere Mitarbeitende über die öffentliche Hand zu finanzieren, um Anreize für Unternehmen zu schaffen, auch ältere Personen einzustellen. Steuervorteile für Unternehmen, welche ältere Bewerbende einstellen oder eine teilweise Übernahme der Sozialkosten bei älteren Mitarbeitenden wurden als weitere Ideen genannt.

Viele Befragte sehen mögliche Ansatzpunkte darin, die **Arbeitsmarktfähigkeit** von älteren Kandidatinnen und Kandidaten zu verbessern. Dies kann beispielsweise über Auffrischungskurse oder Umschulungen passieren, über Self-Assessments oder über Coachings und Beratungen mit dem Ziel, die Bewerbungskompetenzen oder die Selbstvermarktungsfähigkeiten bei Interviews zu verbessern. Damit sind die typischen Massnahmen und Interventionen angesprochen, die bei Stellensuchenden im Rahmen ihrer Wiedereingliederungsstrategie zur Anwendung kommen.

Viele der Befragten sehen die öffentliche Hand auch in der Pflicht, wenn es um die **Förderung und Unterstützung von Weiterbildungen** geht. Die staatliche Unterstützung von Weiterbildungen und Schulungen oder die Sprechung von Unterstützungsbeiträgen ist subsidiär zu den eigenen Weiterbildungsanstrengungen und den betrieblichen Weiterbildungsmassnahmen zu sehen.

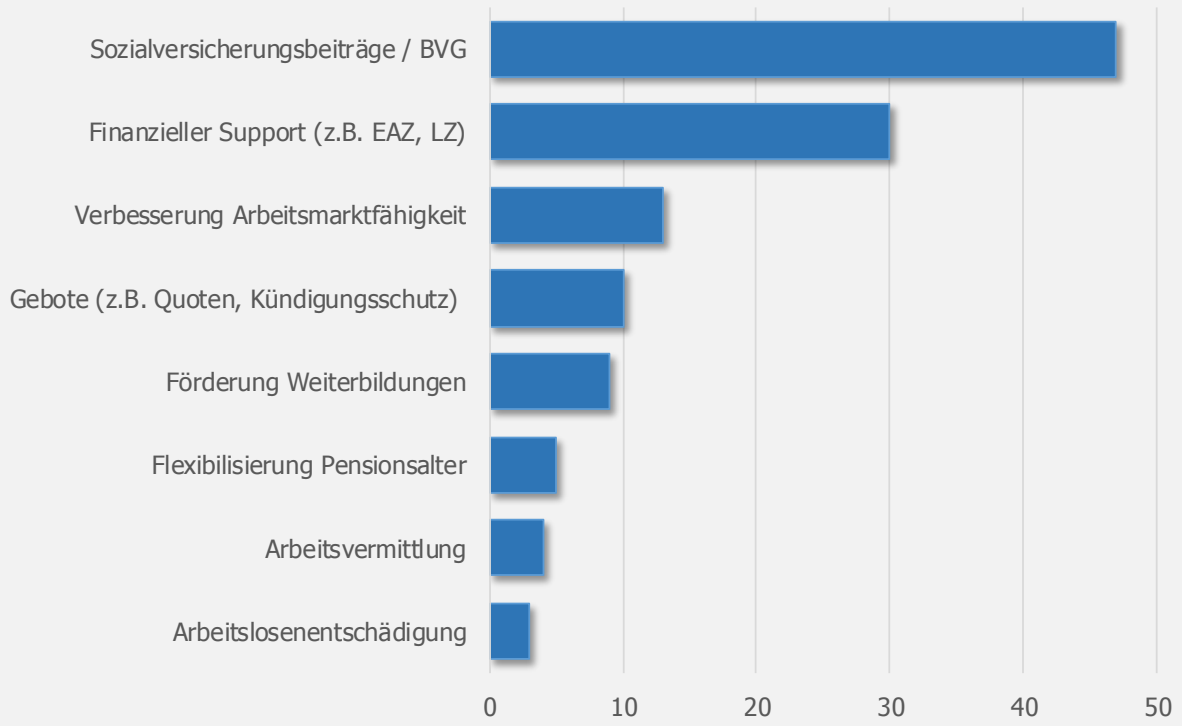
Mehrfach genannt wurde auch die Rolle der öffentlichen Arbeitsvermittlung, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten im Rahmen von Kandidatenvorschlägen an rekrutierende Unternehmen zu **vermitteln**.

Eher untergeordnet sehen die Befragten die Möglichkeiten, über die Steuerung **der Arbeitslosenentschädigung** (z.B. Taggeldhöhe oder Taggelddauer) geeignete Anreize zu schaffen oder die Situation von Stellensuchenden zu entschärfen.

Ein Teil der Befragten sieht mögliche Ansatzpunkte in einem **verstärkten gesetzlichen Schutz von älteren Arbeitnehmenden**. Angesprochen werden beispielsweise Quoten für ältere Mitarbeitende in der Belegschaft, Bussen, wenn keine älteren Mitarbeitenden angestellt werden oder wenn diese grundlos entlassen werden, Einführung eines Bonus-Malus Systems für Unternehmen, welche sich für die Integration von älteren Arbeitnehmenden einsetzen (oder nicht), oder einen verstärkten Kündigungsschutz für über 50-Jährige respektive hohe Abgangsentschädigungen, um Anreize zu minimieren, ältere Mitarbeitende zu entlassen.

Einige der befragten Personen sehen in einer **Flexibilisierung des Pensionsalters** mit verbesserten Möglichkeiten zum frühzeitigen Erwerbsrücktritt einen möglichen Ansatzpunkt.

Abbildung 21: Handlungsfelder seitens der öffentlichen Verwaltung



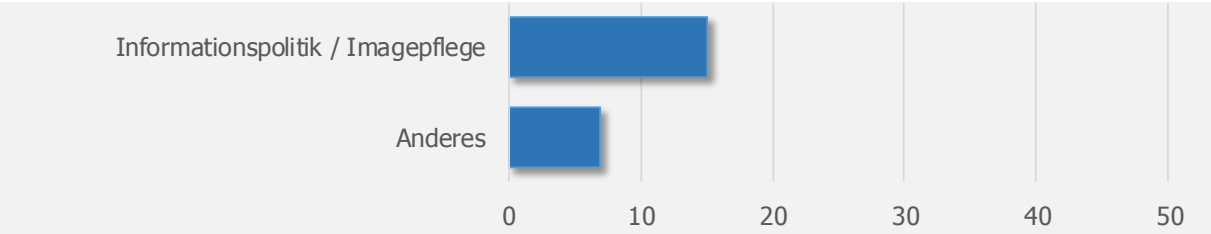
Bemerkungen: Die Abbildung fasst die häufigsten Handlungsfelder zusammen, die thematisch am ehesten bei der öffentlichen Verwaltung zugeordnet werden können. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

6.1.4 Weitere Handlungsfelder

Ein Teil der erwähnten Handlungsfelder lässt sich nicht eindeutig einem der obengenannten Akteure zuordnen (vgl. Abbildung 22). So sehen ein Teil der Befragten ein grosses Handlungsfeld bei der **Informationspolitik** und der Imagepflege. Unter Informationspolitik wird beispielsweise verstanden, bei der Gesellschaft und den Unternehmen mittels geeigneter Statistiken das Bewusstsein für die Problematik zu schärfen. Es wurde mehrfach eingebracht, dass mittels **Imagepflege**, **Erfolgstories**, **Labels** oder **Best-Practice-Beispielen** mit vielen Vorurteilen aufgeräumt werden könnte. Allerdings gibt es auch Voten, die davon abraten, das Thema medial noch zu verstärken, da ihrer Meinung nach die ständige mediale Präsenz die Problematik sogar noch verstärkt.

Vereinzelt wurden Ideen eingebracht wie eine Beschränkung der Einwanderung, Arbeitszeitverkürzungen mit dem Ziel, die Arbeitszeit auf mehr Köpfe zu verteilen oder die Abschaffung von gesetzlichen Vorteilen für ältere Arbeitnehmende (wie beispielsweise die zusätzliche Ferienwoche ab 50 Jahren), um gleichlange Spiesse zu schaffen bei der Rekrutierung von älteren Kandidatinnen und Kandidaten im Vergleich zu Jüngeren.

Abbildung 22: Weitere Handlungsfelder

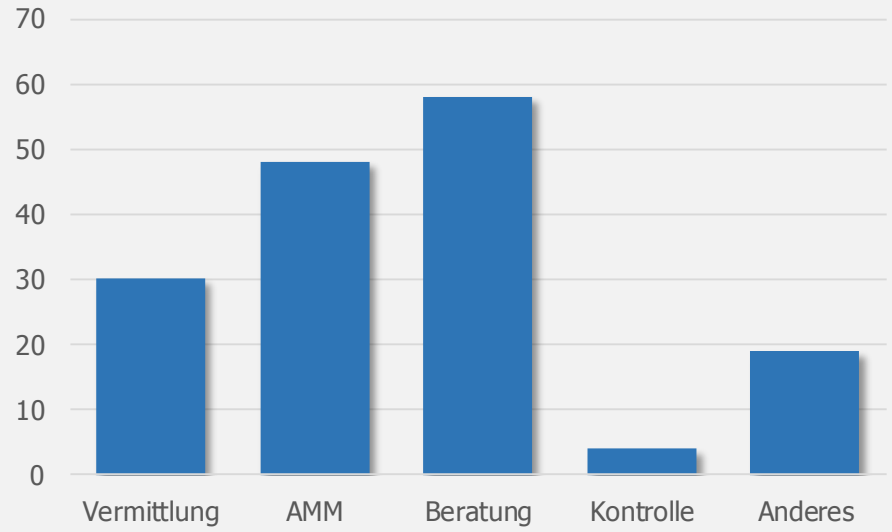


Bemerkungen: Die Abbildung fasst Handlungsfelder zusammen, die thematisch nicht klar einem bestimmten Akteur zugeordnet werden können. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

6.2 Unterstützungsmöglichkeiten durch die RAV

Die Arbeitgebenden wurden ferner danach gefragt, wie Ihrer Ansicht nach die RAV über 50-Jährige noch besser bei der Stellensuche oder der Beschäftigung unterstützen können. Von den 308 Personen, die den Fragebogen ausfüllten, haben 113 eine inhaltlich auswertbare Antwort gegeben. Die Antworten lassen sich grob in das Raster der vier Kernaufgaben der RAV einteilen (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 23: Wie könnten die RAV über 50-Jährige bei der Arbeitssuche noch besser unterstützen?



Bemerkungen: Die Abbildung ordnet die genannten Massnahmenideen grob den vier Kernaufgaben der RAV zu. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

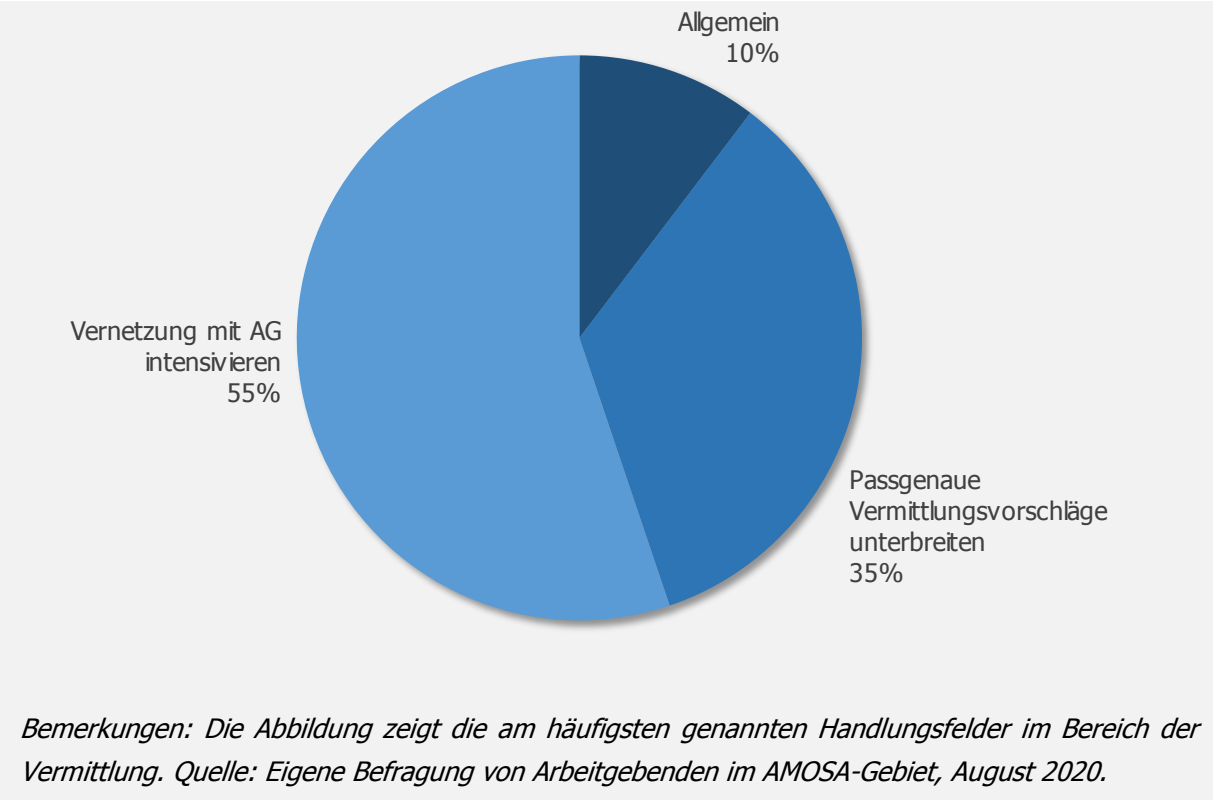
Am häufigsten werden die Ansatzpunkte für zielführende Unterstützungsmassnahmen bei der Beratung verortet. Insgesamt äusserten 58 befragte Personen Vorschläge, die darauf abzielen, die Beratung der älteren Stellensuchenden punktuell zu verbessern oder ein Coaching für ältere Stellensuchende anzubieten. 48 Stellensuchende sahen Ansatzpunkte vor allem bei der Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit über zielführende Qualifizierungsmassnahmen oder

flexible Einarbeitungsprogramme. 29 Personen sehen eine wichtige Rolle der RAV bei der Vermittlung von passenden Arbeitskräften. Der Bereich der Kontrolle wurde nur von wenigen Personen angesprochen. Letztlich haben rund 20 Personen Äusserungen gemacht, welche sich thematisch nicht direkt einem dieser Hauptbereiche zuordnen lassen. Im Folgenden werden die Vorschläge für jede dieser Kategorien näher betrachtet und klassifiziert.

6.2.1 Vermittlung

Im Bereich der Vermittlung betonten 10 Personen die Wichtigkeit von **passgenauen Vermittlungsvorschlägen** (vgl. Abbildung 24). Viele der befragten Arbeitgeber erwähnten, dass es wichtig sei, dass die RAV die Bedürfnisse der Betriebe sowie deren Einstellungskriterien besser kennen sowie die Profile der ausgeschriebenen Stellen korrekt einordnen können. Weiter ist für eine zielführende Unterstützung der älteren Stellensuchenden wichtig, dass deren Profil gut auf die ausgeschriebene Stelle passen und Vermittlungsvorschläge gezielt vorgenommen werden. Auch verbesserte Möglichkeiten, interessante Profile von Stellensuchenden direkt über Jobroom zu kontaktieren würden geschätzt.

Abbildung 24: Vermittlung fördern und verbessern



Bemerkungen: Die Abbildung zeigt die am häufigsten genannten Handlungsfelder im Bereich der Vermittlung. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

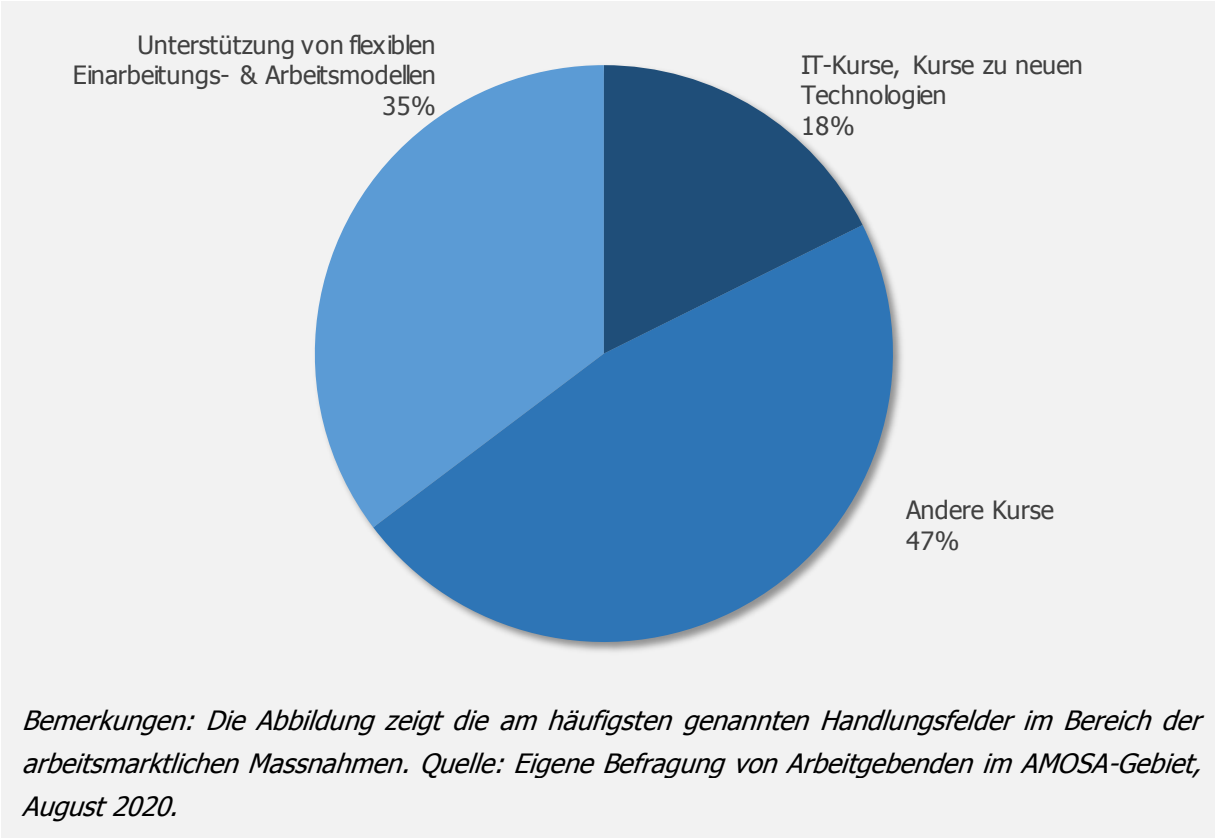
Ein zweiter Ansatzpunkt wird in einer **aktiveren Zusammenarbeit zwischen RAV und Arbeitgebenden** gesehen. So sehen einige der befragten Personen einen möglichen Ansatzpunkt darin, aktiv auf Arbeitgebende zuzugehen und Vermittlungsvorschläge zu unterbreiten. Auch persönliche Kontakte durch Arbeitgeberbetreuer und -betreuerinnen werden als unterstützend wahrgenommen. Diese umfassen beispielsweise eine stärkere Vernetzung mit Arbeitgebenden, ein vertieftes Kennenlernen der Bedürfnisse der Betriebe, sowie eine persönliche

Vermittlung von passenden Kandidatinnen oder Kandidaten. Eine aktive Zusammenarbeit umfasst auch die Möglichkeit, in Zusammenarbeit mit regionalen Firmen kreative Lösungen zu entwicklen.

6.2.2 Arbeitsmarktliche Massnahmen

Im Hinblick auf die Kompetenzen der älteren Stellensuchenden sehen einige der befragten Personen einen **Bedarf an Qualifizierungsmassnahmen**, um die Arbeitsmarktfähigkeit zu verbessern (vgl. Abbildung 25). Unter Qualifizierungsmassnahmen verstehen die meisten Befragten vor allem Auffrischungskurse, Kurse zum Schliessen von Wissenslücken oder zur Aktualisierung von Wissen, Trainings oder Seminare. Inhaltlich werden vor allem Fachkurse – insbesondere zu IT-Skills oder den neuen Technologien – aber auch persönlichkeitsorientierte Kurse zu Themen wie beispielsweise der Selbstvermarktung, der Kommunikationsfähigkeiten oder der Selbstreflexion angesprochen.

Abbildung 25: Qualifizierungsmassnahmen und Einarbeitungsprogramme



Bemerkungen: Die Abbildung zeigt die am häufigsten genannten Handlungsfelder im Bereich der arbeitsmarktlichen Massnahmen. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

Ein Teil der Befragten sieht jedoch einen vertieften Weiterbildungs- bzw. Umschulungsbedarf bei älteren Stellensuchenden. So schlagen sie vor, dass die RAV bzw. die Arbeitsmarktbehörden vermehrt Umschulungsmassnahmen unterstützen oder Quereinstiege fördern sollten. Auch wird eine engere Zusammenarbeit mit dem Bildungsmarkt angeregt und die Idee, eine Phase der Arbeitslosigkeit vermehrt für Aus- und Weiterbildung zu nutzen.

Einige Firmen benutzen und schätzen bereits die Möglichkeit von **Einarbeitungszuschüssen**. Als möglichen Ansatzpunkt sehen mehrere befragte Personen die finanzielle Unterstützung von

„Schnuppermöglichkeiten", **Arbeitsversuchen**, oder **Praktika** zur Wiedereingliederung oder bei Quereinstiegen. Mehrmals erwähnt wurde auch die **Mitfinanzierung der Lohnkosten während der Probezeit** oder die Unterstützung von **Try&Hire-Angeboten**, bei denen sich Arbeitnehmende und Arbeitgebende gegenseitig kennenlernen können, bevor eine feste vertragliche Bindung eingegangen wird. Auch erwähnt wurde die Möglichkeit, für ältere Stellensuchende vermehrt **flexible Arbeitsmodelle** anzustreben, wie beispielsweise befristete, projektbezogene Aufträge oder Teilzeitstellen.

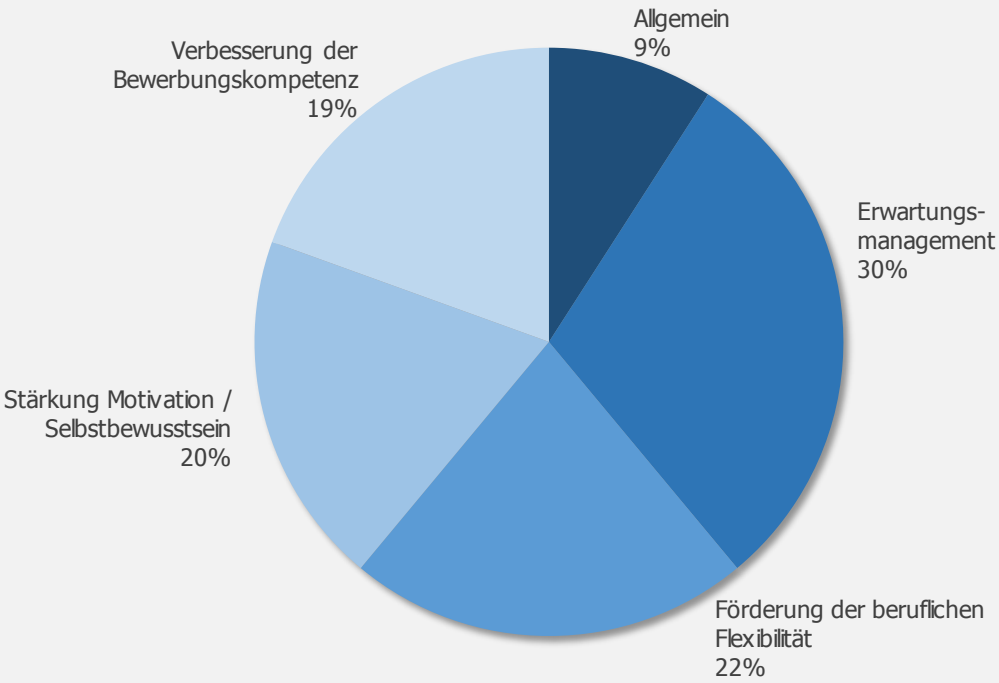
6.2.3 Beratung

Am häufigsten wurde von den Arbeitgebenden das Themenfeld „Beratung / Coaching" erwähnt. Viele Arbeitgebende sehen beim RAV Möglichkeiten, wie ältere Stellensuchende über Beratungsgespräche oder Job-Coaching punktuell besser auf den Arbeitsmarkt vorbereitet werden könnten. Inhaltlich werden vor allem vier Themenfelder angesprochen: Zum einen erwähnen viele Arbeitgebende, dass dem RAV eine wichtige Funktion beim Erwartungsmanagement von älteren Stellensuchenden zukommt. So würden ihrer Ansicht nach viele ältere Stellensuchende mit hohen Lohnerwartungen in die Stellensuche starten, welche in einem Ungleichgewicht stehen zu deren effektiven Leistungsfähigkeit. Weiter sehen viele Arbeitgebende auch eine Aufgabe der RAV darin, ältere Stellensuchende im Hinblick auf die Erlangung einer grösseren beruflichen Flexibilität zu beraten und zu coachen. Flexibilität und Wandelbarkeit sind wichtige Eigenschaften, um sich in einem dynamischen Arbeitsmarkt erfolgreich positionieren zu können. Ein Teil der Arbeitgebenden sieht die Aufgabe der RAV auch darin, ältere Stellensuchende für die Arbeitssuche zu motivieren, deren Selbstbewusstsein zu stärken und ihnen manchmal auch einfach Mut zuzusprechen für die nicht ganz einfache Stellensuche. Letztlich wird ein grosses Handlungsfeld auch darin gesehen, dass die RAV ältere Stellensuchende noch stärker bei der Verbesserung ihrer Bewerbungskompetenzen unterstützen könnten. Dies umfasst einerseits die Unterstützung bei der Erstellung von vollständigen und zeitgemässen Bewerbungsunterlagen aber auch den Support bei der Erlangung von Selbstvermarktungsfähigkeiten im Interviewgespräch. (vgl. Abbildung 26)

6.2.4 Kontrolle

Nur wenige Arbeitgeber sehen im Bereich der Kontrolle einen konkreten Handlungsbedarf. Einzig eine Entlastung bei den Arbeitsbemühungen wurde von mehreren Arbeitgebenden erwähnt.

Abbildung 26: Themenfelder bei Beratung und Coaching von älteren Stellensuchenden



Bemerkungen: Die Abbildung zeigt die am häufigsten genannten Handlungsfelder im Bereich der Beratung und des Coachings. Quelle: Eigene Befragung von Arbeitgebenden im AMOSA-Gebiet, August 2020.

6.2.5 Andere Handlungsfelder

Einige Arbeitgebende erwähnten weitere Handlungsfelder, welche sich nicht eindeutig einer der vier Kernaufgaben der RAV zuordnen lassen. So wurde beispielsweise gefordert, die Arbeitslosenentschädigung für ältere Stellensuchende grosszügiger zu gestalten oder einen Teil der Sozialversicherungskosten für ältere Stellensuchende zu übernehmen, um Firmen, die ältere Personen einstellen finanziell zu entlasten. Als Alternative zur Vermittlung von Anstellungsverhältnissen sehen mehrere der Befragten eine Möglichkeit darin, den Weg in die Selbständigkeit aktiver zu fördern oder zu vereinfachen. Vorgeschlagen wurden auch Ideen wie Verbote von Altersgrenzen in Stelleninseraten, eine Meldepflicht von Inseraten mit Altersangaben oder einen Altersvorrang mit Begründungspflicht bei Absagen. Seitens der RAV-Beratenden wurde eine Senkung der Dossierbelastung vorgeschlagen, damit eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Bewerberdossier ermöglicht werden kann. Weiter wurden regelmässige Seitenwechsel in HR-Abteilungen oder die Privatwirtschaft angeregt, um über die aktuellen Bedürfnisse und Anforderungen des Arbeitsmarktes informiert zu bleiben.

Letztlich sehen einige der Befragten eine Rolle für die Arbeitsmarktbehörden für eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege von älteren Stellensuchenden. Genannt wurden beispielsweise die mediale Förderung von Erfolgsgeschichten von älteren Stellensuchenden, Best-Practice-Beispiele von Arbeitgebern oder Imagekampagnen um die soziale Verantwortung der Unternehmen hervorzuheben.

7 FAZIT

Die Umfrage unter den Arbeitgebenden zeigt auf, dass Unternehmen im Umgang mit älteren Arbeitnehmenden unterschiedlich aufgestellt sind. Zum einen sind die befragten Unternehmen in den verschiedensten Branchen tätig, in denen die Herausforderungen im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden möglicherweise unterschiedlich gelagert sind. Können in der Baubranche und im Pflegebereich beispielsweise hohe körperliche Anforderungen für ältere Mitarbeitende zu einer Hauptherausforderung werden, so stehen in anderen Branchen wie beispielsweise der Finanz- und Versicherungsbranche möglicherweise eher Stichworte wie hohe Lohnerwartungen oder fehlende Weiterbildungen im Zentrum. Zum anderen wurden auch Personen in verschiedenen Unternehmensfunktionen mit unterschiedlichen Blickwinkeln befragt. Aus der Warte des HR-Managements stehen möglicherweise andere Überlegungen im Zentrum als für einen Geschäftsführer oder Betriebsleiter. Auch die Betriebsgrösse und die internationale Ausrichtung eines Unternehmens können einen prägenden Einfluss auf den Rekrutierungsprozess sowie den Umgang mit Mitarbeitenden haben.

Die befragten Betriebe weisen insgesamt einen überdurchschnittlich hohen Anteil von über 50-Jährigen Mitarbeitenden in ihrer Belegschaft auf. Bei den Neueinstellungen liegt deren Anteil deutlich tiefer. Dies kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass Betriebe mit einem hohen Anteil älterer Mitarbeitenden bei den Neueinstellungen auf ein ausgeglichenes Altersverhältnis achten. In Bezug auf die wahrgenommenen Potenziale und Defizite von älteren Mitarbeitenden im Vergleich zu Jüngeren, stellen die befragten Unternehmen der älteren Belegschaft insgesamt ein gutes Zeugnis aus. Vor allem in Bezug auf deren Berufserfahrung, auf deren Fach- und Spezialwissen sowie auf verschiedene Aspekte der Arbeitsleistung werden ältere Mitarbeitende im Schnitt besser beurteilt als jüngere. Hingegen hinken sie aus der Perspektive der Arbeitgebenden vor allem in Bezug auf ihre Informatikkenntnisse, ihre Lernbereitschaft und ihre berufliche Flexibilität hinter ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen nach.

Das Alter spielt für viele der Befragten keine entscheidende Rolle bei der Selektion von Kandidatinnen oder Kandidaten. Als mehrheitlich positiv wird die Aussicht auf ein längerfristiges Engagement von über 50-Jährigen im Vergleich zu Jüngeren bewertet. Fehlende Passung in die Teamstruktur oder höhere Ausfallwahrscheinlichkeiten von über 50-Jährigen stellen keine wichtigen Rekrutierungshemmnisse dar für die befragten Betriebe. Bei den Lohnerwartungen zeigt sich eine grosse Varianz zwischen den befragten Unternehmen: Eine beachtliche Minderheit stimmte der Aussage zu, dass zu hohe Lohnerwartungen von über 50-Jährigen Kandidierenden einer Einstellung oft im Weg stehen.

Die meisten Betriebe behandeln über 50-Jährige in Bezug auf die Möglichkeit und finanzielle Förderung von Weiterbildungen gleich wie jüngere Mitarbeitende. In Bezug auf die wahrgenommene Motivation von älteren Mitarbeitenden zur Teilnahme an Weiterbildungen gibt es jedoch Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen. Fast ein Drittel der Befragten sind der Ansicht, dass ältere Mitarbeitende weniger motiviert sind für Weiterbildungen als Jüngere.

Die Mitarbeit von über 50-Jährigen in altersdurchmischten Teams wird von den befragten Personen als wertvoll erachtet. Auch stellt das Alter nur bei einer Minderheit der befragten Betriebe ein zentrales Kriterium dar, Quereinsteiger einzustellen oder umzuschulen. Die Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende, Aufgaben mit weniger Verantwortung zu übernehmen oder ein

flexibles Arbeitszeitenmodell zu wählen sind bei den Unternehmen unterschiedlich weit verbreitet. Hingegen sehen viele Unternehmen Möglichkeiten vor, über das Pensionsalter hinaus erwerbstätig zu bleiben.

Massnahmenideen zur besseren Integration von älteren Erwerbspersonen in den Arbeitsmarkt können bei den Arbeitnehmenden selbst, beim Unternehmen oder bei der öffentlichen Verwaltung ansetzen. Alle drei Handlungsfelder wurden in den offenen Kommentaren angesprochen. Auf der Seiten der Arbeitnehmenden wurden unrealistische Lohnerwartungen und die Notwendigkeit von stetiger Weiterbildung am häufigsten thematisiert. Bei den Arbeitgebenden sehen die Befragten ein wichtiges Handlungsfeld bei der Unterstützung und Förderung von gezielten Weiterbildungen. Mögliche Ansatzpunkte sehen viele der befragten Unternehmen auch bei flexiblen Arbeitsmodellen und angepassten Arbeitsbedingungen. Auch der Aufbau und die Pflege einer respektvollen und wertschätzenden Unternehmenskultur stellt für viele der befragten Personen eine wichtige Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Integration von älteren Personen im Arbeitsmarkt dar. Seitens der öffentlichen Verwaltung sehen die Befragten vor allem bei den altersabhängigen Lohnnebenkosten Handlungsbedarf. Finanzielle Supportmöglichkeiten für Weiterbildungen oder eine finanzielle Unterstützung von speziellen Einarbeitungsmodellen sind weitere Handlungsfelder, die bei der öffentlichen Hand verortet werden.

Bei den Unterstützungsmöglichkeiten der RAV sehen die befragten Unternehmen am meisten Ansatzpunkte im Bereich der Beratung. Handlungsfelder sehen sie vor allem in einem realistischen Erwartungsmanagement, in der Förderung von beruflicher Flexibilität, in einer motivierenden und unterstützenden Aktivierung der Stellensuchenden sowie in der Förderung der Bewerbungskompetenz. Im Bereich der Vermittlung sehen die Befragten vor allem Potenzial in einer intensivierten Vernetzung mit Arbeitgebenden und passgenauen Vermittlungsvorschlägen. Im Bereich der arbeitsmarktlichen Massnahmen sehen die befragten Unternehmen einerseits einen Bedarf an finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten für flexible Einarbeitungs- und Arbeitsmodelle für ältere Stellensuchende sowie ein zeitgemässes Angebot an Kursen zur Umschulung oder Weiterbildung von Stellensuchenden.

8 ANHANG

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich
7% (1/14)
Einstieg zur Onlinebefragung
Herzlich willkommen!
Vielen Dank für Ihr Interesse an unserem aktuellen AMOSA-Projekt zum Thema "Ältere im Arbeitsmarkt". Wir möchten mit dieser Befragung herausfinden, welche Erfahrungen Sie mit älteren Stellenbewerbenden und Mitarbeitenden in Ihrem Betrieb machen. Sie wurden zur Befragung eingeladen, weil Sie in der Vergangenheit bereits einmal in irgendeiner Form Kontakt mit den kantonalen Arbeitsmarktbehörden hatten. Mit Ihrer Teilnahme helfen Sie uns, die Sichtweise der Arbeitgebenden zum Thema "Ältere im Arbeitsmarkt" besser zu verstehen.
Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig und dauert etwa 15 Minuten. Bitte versuchen Sie die Fragen vollständig, spontan und ehrlich zu beantworten. Die Befragung ist anonym und ein Rückschluss auf einzelne Personen oder Unternehmen ist ausgeschlossen. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und dienen rein wissenschaftlichen Zwecken im Zusammenhang mit dem aktuellen AMOSA-Projekt. Wir sind Ihnen sehr dankbar, wenn Sie auch in dieser herausfordernden Zeit Ihre Erfahrungen mit uns teilen.
Die neue AMOSA-Studie wird im Frühjahr 2021 publiziert. Auf Wunsch werden wir Sie gerne darüber informieren und Ihnen eine Infomail zukommen lassen. Bitte geben Sie dafür Ihre E-Mailadresse hier - Newsletter - bekannt.
Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Eine Auswahl von häufigen Fragen und die dazugehörigen Antworten finden Sie in folgendem Dokument.
Freundliche Grüsse, Ihr AMOSA-Team
Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

14% (2/14)

Fragen zum Unternehmen

Die folgenden einleitenden Fragen beziehen sich auf das **gesamte Unternehmen**, für welches Sie tätig sind mit all seinen Betriebsstandorten und Filialen.

Welcher Branche kann Ihr Unternehmen zugeordnet werden?

Hier klicken zum Auswählen

Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen insgesamt?

◯ < 10 ◯ 10-50 ◯ 51-250 ◯ >250 ◯ weiss nicht

Ist Ihr Unternehmen international tätig?

◯ ja ◯ nein ◯ weiss nicht

‹ Zurück Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

21% (3/14)

Fragen zur Funktion

Welches ist Ihre Funktion im Unternehmen?

- ◯ Geschäftsführung/CEO
- ◯ Leitung Standort/Niederlassung/Filiale
- ◯ Leitung Personalwesen
- ◯ andere Kaderfunktion
- ◯ Fachfunktion im Personalwesen
- ◯ andere Fachfunktion
- ◯ Assistenzfunktion im Personalwesen
- ◯ andere Assistenzfunktion
- ◯ andere Funktion: [ ]

An welchen Phasen der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden sind Sie aufgrund Ihrer Funktion im Unternehmen beteiligt?

- ☐ Entwicklung der Personalstrategie
- ☐ Bedarfsermittlung
- ☐ Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil
- ☐ Stellenausschreibung
- ☐ Vorselektion der Bewerbungen
- ☐ Hauptselektion: Vorstellungsgespräche / Assessments / Tests
- ☐ definitiver Einstellungsentscheid
- ☐ andere: [ ]

‹ Zurück Weiter ›

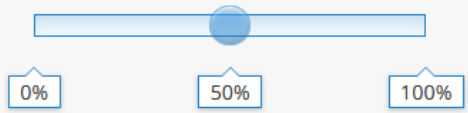
AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

29% (4/14)

Fragen zu über 50-Jährigen im Betrieb

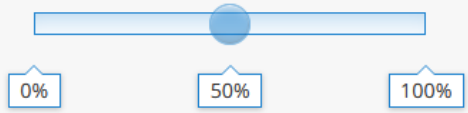
Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf den **Betriebsstandort Ihres Unternehmens**, an welchem Sie tätig sind. In grösseren Unternehmen kann das beispielsweise eine **Filiale oder Niederlassung** sein.

Wie hoch schätzen Sie den Anteil der über 50-Jährigen an der *aktuellen Belegschaft* in Ihrem Betrieb?



○ keine Antwort

Wie hoch schätzen Sie den Anteil der über 50-Jährigen an den *Neueinstellungen* in Ihrem Betrieb während den letzten zwei Jahren?



○ keine Antwort

Wie schätzen Sie das *Potenzial* in Ihrem Betrieb ein, langfristig mehr über 50-jährige Stellenbewerbende einzustellen?

○ sehr gross ○ eher gross ○ eher klein ○ sehr klein ○ weiss nicht

‹ Zurück

Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

36% (5/14)

Fragen zu Anreizen und Herausforderungen

Bitte geben Sie Ihre Zustimmung zu den folgenden Aussagen bekannt.

Skala: 1 = trifft überhaupt nicht zu *bis* **5 = trifft vollständig zu**

	1	2	3	4	5	
Das **Alter** eines Stellenbewerbers ist ein **wichtiges Kriterium** bei der Selektion von Kandidatinnen und Kandidaten in unserem Betrieb.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Die Einstellung von über 50-Jährigen scheitert in unserem Betrieb oft an den zu **hohen Lohnerwartungen** der Stellenbewerbenden.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Die **höheren Lohnnebenkosten** von über 50-Jährigen spielen bei der Selektion von Kandidatinnen und Kandidaten in unserem Betrieb eine wichtige Rolle.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Durch die **fortschreitende Alterung** der Bevölkerung steigt die Bereitschaft in unserem Betrieb über 50-jährige Stellenbewerbende einzustellen.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort

‹ Zurück

Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

43% (6/14)

Fragen zu Anreizen und Herausforderungen /2

Bitte geben Sie Ihre Zustimmung zu den folgenden Aussagen bekannt.

Skala: 1 = trifft überhaupt nicht zu *bis* **5 = trifft vollständig zu**

	1	2	3	4	5	
Über 50-jährige Stellenbewerbende sind für uns interessant, weil sie erfahrungsgemäss häufiger als jüngere bereit sind, **langfristig für uns tätig** zu sein.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
In unserem Betrieb werden über 50-jährige Stellenbewerbende häufig nicht eingestellt, weil sie **nicht in die Teamstruktur passen**.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Um den **Bedarf an Fachkräften** zu decken, werden in unserem Betrieb vermehrt über 50-jährige Stellenbewerbende eingestellt.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Erfahrungsgemäss **fallen** über 50-Jährige in unserem Betrieb **häufiger aus** als jüngere Mitarbeitende.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort

‹ Zurück

Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

50% (7/14)

Fragen zu Stärken und Schwächen

Wie schätzen Sie über 50-Jährige im Vergleich zu Jüngeren gemäss Ihren Erfahrungen im Betrieb ein, bezüglich...?

Kompetenzen

	deutlich stärker	eher stärker	gleich	eher schwächer	deutlich schwächer	weiss nicht
Sprachkenntnisse	○	○	○	○	○	○
Bildungsabschlüsse	○	○	○	○	○	○
Berufserfahrung	○	○	○	○	○	○
Fach-, Spezialwissen	○	○	○	○	○	○
Informatikkenntnisse, ICT	○	○	○	○	○	○

Softskills

	deutlich stärker	eher stärker	gleich	eher schwächer	deutlich schwächer	weiss nicht
Führungskompetenzen	○	○	○	○	○	○
Kommunikationsfähigkeit	○	○	○	○	○	○
Teamfähigkeit	○	○	○	○	○	○
Belastbarkeit	○	○	○	○	○	○
Lernbereitschaft	○	○	○	○	○	○
berufliche Flexibilität	○	○	○	○	○	○

Arbeitsleistung

	deutlich stärker	eher stärker	gleich	eher schwächer	deutlich schwächer	weiss nicht
Arbeitsmotivation	○	○	○	○	○	○
Leistungsbereitschaft	○	○	○	○	○	○
Verantwortungsbereitschaft	○	○	○	○	○	○
Durchsetzungsvermögen	○	○	○	○	○	○
Gesundheit	○	○	○	○	○	○

‹ Zurück

Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

57% (8/14)

Fragen zur Rekrutierung

Welche Rekrutierungskanäle nutzen Sie in Ihrem Betrieb?

- [ ] gedruckte Anzeigen (u.a. Tageszeitungen)
- [ ] Firmenwebseite (direkt online)
- [ ] private Stellenvermittler, Head Hunter
- [ ] Regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV)
- [ ] Alumni/Uni-Netzwerke (u.a. Events, Treffen)
- [ ] Spontanbewerbungen
- [ ] eigenes Netzwerk
- [ ] Netzwerk der eigenen Mitarbeitenden
- [ ] interne Stellenrotationen
- [ ] allgemeine Online Jobbörsen (u.a. jobs.ch)
- [ ] Social Media Netzwerke (u.a. Facebook, Twitter)
- [ ] Active Sourcing (u.a. XING, LinkedIn)
- [ ] andere Kanäle:
- [ ] weiss nicht

Nutzen Sie digitale Technologien zur Vorselektion von Bewerbungsprofilen in Ihrem Betrieb?

- ( ) ja
- ( ) nein
- ( ) weiss nicht

‹ Zurück

Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

64% (9/14)

Fragen zur Rekrutierung /2

Die nächsten Fragen beziehen sich auf die **letzte Rekrutierung**, an welcher Sie aufgrund Ihrer Funktion im Betrieb beteiligt waren.

Wie alt war die rekrutierte Person bei der Einstellung?

◯ < 20 Jahre ◯ 20-34 Jahre ◯ 35-49 Jahre ◯ 50-64 Jahre ◯ > 64 Jahre

◯ weiss nicht

Wurde die Person für eine Kaderfunktion rekrutiert?

◯ ja ◯ nein ◯ weiss nicht

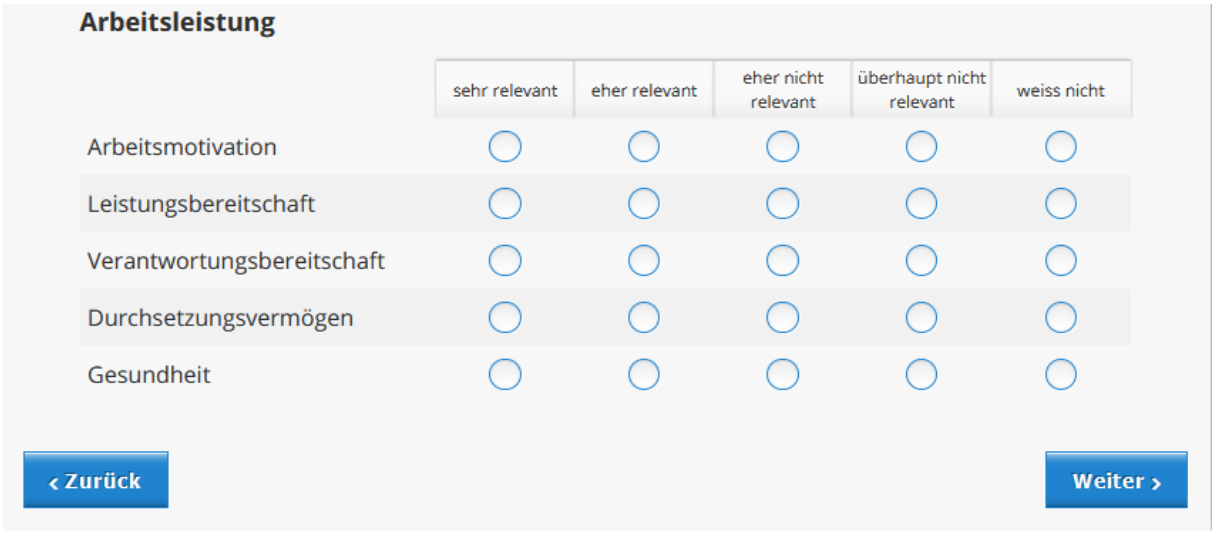
Wie relevant waren folgende Faktoren für diese Rekrutierung?

Kompetenzen

	sehr relevant	eher relevant	eher nicht relevant	überhaupt nicht relavant	weiss nicht
Sprachkenntnisse	◯	◯	◯	◯	◯
Bildungsabschlüsse	◯	◯	◯	◯	◯
Berufserfahrung	◯	◯	◯	◯	◯
Fach-, Spezialwissen	◯	◯	◯	◯	◯
Informatikkenntnisse, ICT	◯	◯	◯	◯	◯

Softskills

	sehr relevant	eher relevant	eher nicht relevant	überhaupt nicht relevant	weiss nicht
Führungskompetenzen	◯	◯	◯	◯	◯
Kommunikationsfähigkeit	◯	◯	◯	◯	◯
Teamfähigkeit	◯	◯	◯	◯	◯
Belastbarkeit	◯	◯	◯	◯	◯
Lernbereitschaft	◯	◯	◯	◯	◯
berufliche Flexibilität	◯	◯	◯	◯	◯



Arbeitsleistung

	sehr relevant	eher relevant	eher nicht relevant	überhaupt nicht relevant	weiss nicht
Arbeitsmotivation	○	○	○	○	○
Leistungsbereitschaft	○	○	○	○	○
Verantwortungsbereitschaft	○	○	○	○	○
Durchsetzungsvermögen	○	○	○	○	○
Gesundheit	○	○	○	○	○

‹ Zurück

Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

71% (10/14)

Fragen zum Umgang mit über 50-Jährigen im Betrieb

Gibt es in Ihrem Betrieb ein Konzept zur Personalentwicklung speziell für über 50-jährige Mitarbeitende?

◯ ja ◯ nein ◯ weiss nicht

Bitte geben Sie Ihre Zustimmung zu den folgenden Aussagen bekannt.

Skala: 1 = trifft überhaupt nicht zu *bis* **5 = trifft vollständig zu**

	1	2	3	4	5	
Unser Betrieb **fördert und unterstützt aktiv Weiterbildungen**, welche darauf abzielen, die Beschäftigungsfähigkeit von über 50-jährigen Mitarbeitenden zu fördern.	◯	◯	◯	◯	◯	◯ keine Antwort
In unserem Betrieb gibt es **finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten** speziell für über 50-jährige Mitarbeitende, welche eine **Weiterbildung** absolvieren.	◯	◯	◯	◯	◯	◯ keine Antwort
In unserem Betrieb sind über 50-jährige Mitarbeitende oft **weniger motiviert** als jüngere an **Weiterbildungen** teilzunehmen.	◯	◯	◯	◯	◯	◯ keine Antwort
Bei der Entscheidung zur **Einstellung und Umschulung von Quereinsteigenden** in unserem Betrieb spielt das Alter des Stellenbewerbenden eine zentrale Rolle.	◯	◯	◯	◯	◯	◯ keine Antwort
Da es sich bei der **Unterstützung von Weiterbildungen** um eine langfristige Investition handelt, richtet sich diese in unserem Betrieb primär an **unter 50-jährige Mitarbeitende**.	◯	◯	◯	◯	◯	◯ keine Antwort

‹ Zurück Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

79% (11/14)

Fragen zum Umgang mit über 50-Jährigen im Betrieb /2

Bitte geben Sie Ihre Zustimmung zu den folgenden Aussagen bekannt.

Skala: 1 = trifft überhaupt nicht zu *bis* **5 = trifft sehr zu**

	1	2	3	4	5	
Die **Mitarbeit** von über 50-Jährigen in altersgemischten Teams wird in unserem Betrieb als **wertvoll** erachtet.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Unser Betrieb bietet **flexible Arbeitszeitmodelle** für über 50-jährige Mitarbeitende an.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Über 50-jährige Mitarbeitende haben in unserem Betrieb die Möglichkeit, **Aufgaben mit weniger Verantwortung** zu übernehmen.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Mitarbeitende haben in unserem Betrieb die Möglichkeit, **über das ordentliche Pensionsalter hinaus erwerbstätig** zu sein.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Der **Transfer von Know-how** zwischen Arbeitskräften welche den Betrieb altersbedingt verlassen und jüngeren Mitarbeitenden stellt für unseren Betrieb eine grosse Herausforderung dar.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort
Um auch in Zukunft genügend Arbeitskräfte zu finden, muss unser Betrieb in die **Attraktivität als Arbeitgeber** für über 50-Jährige investieren.	○	○	○	○	○	○ keine Antwort

Welche Strategien oder Programme speziell für über 50-jährige Mitarbeitende gibt es in Ihrem Betrieb?

‹ Zurück

Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

86% (12/14)

Fragen zu möglichen Massnahmen

Wie könnten aus Ihrer Sicht zielführende Massnahmen aussehen, um die Integration von über 50-Jährigen im Arbeitsmarkt zu verbessern?

Wie könnten aus Ihrer Sicht die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) über 50-Jährige bei der Stellensuche und Beschäftigung noch besser unterstützen?

‹ Zurück

Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

93% (13/14)

Fragen zu Erfahrungen

Wie würden Sie Ihre Erfahrungen mit der Beschäftigung von über 50-Jährigen in Ihrem Betrieb zusammenfassen?

- ◯ durchgehend positiv
- ◯ mehrheitlich positiv
- ◯ teilweise positiv/teilweise negativ
- ◯ mehrheitlich negativ
- ◯ durchgehend negativ
- ◯ weiss nicht

‹ Zurück

Weiter ›

AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich

100% (14/14)

Abschluss der Onlinebefragung

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Sie haben den **Fragebogen nun abgeschlossen**. Ihre Angaben sind registriert und helfen uns, die Sichtweise der Arbeitgebenden besser zu verstehen und im Rahmen unseres aktuellen Projektes Massnahmenempfehlungen abzuleiten.

Wenn Sie über die **Publikation des Schlussberichtes** informiert werden möchten, können Sie Ihre E-Mailadresse bei unserem **Newsletter** bekannt geben.

Sollten Sie noch **Anmerkungen zu unserer Befragung** haben oder Sie uns spontan noch etwas mitteilen möchten, können Sie das hier tun:

Anmerkungen:
Hinweis: klicken Sie bitte auf "Beenden" um allfällige Angaben zu registrieren.

‹ Zurück

Beenden ›

9 LITERATURVERZEICHNIS

Deloitte. 2018. "Motiviert, optimistisch und pflichtvergessen - Die Stimme der Arbeitnehmer." *Zürich: Deloitte. Gefunden unter* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-de-innovation-voice-of-workforce.pdf.

Deloitte. 2019. "Arbeitskräfte gesucht: Wie die Altersgruppe 50plus den Arbeitskräftemangel lindern kann." *Zürich: Deloitte. Gefunden unter* https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/innovation/articles/ageing-workforce.html.

Hille, Anina; Yvonne Seiler-Zimmermann und Gabrielle Wanzenried. 2019a. *Generationenmanagement Studie – Grossunternehmen*. Verlag IFZ – Hochschule Luzern.

Hille, Anina; Yvonne Seiler-Zimmermann und Gabrielle Wanzenried. 2019b. *Generationenmanagement Studie – KMU*. Verlag IFZ – Hochschule Luzern.

Höpflinger, Francois; Alex Beck; Maja Grob und Andrea Lüthi. 2006. "Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht," Zürich: Avenir Suisse.

Infras. 2012. "Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung." *Beiträge zur Sozialen Sicherheit*, Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV).

Morlok, Michael; Andrea Oswald; Regina Neumann; Nathalie Prack und Boris Kaiser. 2015. "Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential," Basel: B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung.

von Rundstedt und HR Today. 2020. "HR Research White Paper 2020 - Die grosse Umfrage zum Schweizer Arbeitsmarkt," Gefunden unter http://research.hrtoday.ch/wp-content/uploads/2020/09/HR-Research_2020_DE.pdf.