

Flexibles Arbeiten vor und nach der Pensionierung

Eine quantitative Studie bei verschiedenen Branchen in der
Deutschschweiz



Dr. Anne Jansen / Melanie Reber / Prof. Dr. Martina Zölch

März 2018

Management Summary

Der demografischen Wandel und der Fachkräftemangel führen zu einer zunehmenden Konkurrenz um qualifizierte Nachwuchskräfte. Ältere Mitarbeitende stellen deshalb eine grosse Chance für den Arbeitsmarkt dar und die Flexibilisierung von Arbeitszeit, -ort, -aufgaben und -vertrag wird als Möglichkeit gesehen, ältere Mitarbeitende länger im Erwerbsleben zu halten. Mittels einer Onlinebefragung von 80 Deutschschweizer Unternehmen aus verschiedenen Branchen wurde untersucht, wie die Situation der Unternehmen hinsichtlich der Beschäftigung älterer Personen ausschaut, welchen Herausforderungen sie dabei begegnen, welche Personenmerkmale älterer Mitarbeitenden wichtig sind und welche Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit angeboten werden.

Es zeigte sich, dass knapp die Hälfte der befragten Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen ist. Wissensmanagement und Weiterbildung spielen eine wichtige Rolle. Die meisten Unternehmen bieten Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit für ältere Beschäftigte an, wobei flexible Arbeitszeiten, vorzeitige Pensionierung und die Abgabe von Führungsverantwortung am meisten verbreitet sind. Weniger häufig werden eine aufgeschobene Pensionierung, Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort sowie die Übernahme von Beratungs- und Mentoringaufgaben angeboten. Die Möglichkeiten zur Flexibilisierung werden meist individuell ausgehandelt; es existieren nur selten Reglemente. Die grössten Herausforderungen für Unternehmen sind das Up-to-date-halten der Kompetenzen und die fehlende Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihre Aufgaben zu verändern. Die wichtigsten Personenmerkmale älterer Beschäftigter sind Spezialwissen, Leistung und Arbeitsfähigkeit, wobei es von der Eigeninitiative der Personen abzuhängen scheint, ob sie ihre Arbeit flexibilisieren können. Bei einigen Ergebnissen zeigten sich Unterschiede zwischen Branchen und Unternehmen verschiedener Grösse.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass in den Unternehmen der Deutschschweiz noch einiges Potential besteht, die Arbeitstätigkeit zu flexibilisieren und ältere Beschäftigte längerfristig einzusetzen.

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund der Studie	4
2. Methodisches Vorgehen	7
3. Unternehmenskontext	13
4. Herausforderungen	26
5. Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit für ältere Mitarbeitende	32
6. Wichtige Personenmerkmale älterer Mitarbeitenden	39
7. Zusammenhang Personenmerkmale, Unternehmenskontext sowie Herausforderungen und Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende	45
8. Zusammenfassung und Fazit	57
9. Glossar	61

1. Hintergrund der Studie

In diesem Abschnitt erhalten Sie Informationen zur Ausgangslage dieser Studie sowie zu den zugrunde liegenden Fragestellungen.

1.1 Ausgangslage

- Demografischer Wandel
- Fachkräftemangel
- Zunehmende Konkurrenz um qualifizierte Nachwuchskräfte

Flexibles Arbeiten 65+: eine mögliche Lösung?

- Ältere Mitarbeitende* stellen heute für den Arbeitsmarkt nicht nur ein Risiko, sondern auch eine grosse Chance dar
- Flexibilisierung von Arbeitszeit, -ort, -aufgaben, -vertrag als Möglichkeit, ältere Mitarbeitende länger im Erwerbsleben zu halten

* nach OECD sind ältere Beschäftigte Personen, die sich in der zweiten Hälfte ihres Berufsleben befinden; häufig werden Mitarbeitende ab 55 Jahren dazu gezählt, Zuordnung variiert branchenspezifisch und berufsspezifisch

1.2 Fragestellungen

- Wie sieht die Situation der Unternehmen hinsichtlich Fachkräftemangel, Wissensmanagement, Retention älterer Beschäftigter und Unternehmenskultur aus?
- Welchen Herausforderungen begegnen Unternehmen bei der (Weiter-)Beschäftigung älterer Mitarbeitenden?
- Welche Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit setzen Unternehmen bei älteren Mitarbeitenden ein? Wie häufig werden diese Möglichkeiten eingesetzt?
- Wie wichtig sind bestimmte Personenmerkmale älterer Mitarbeitenden für deren (Weiter-)Beschäftigung?
- Wie hängen Personenmerkmale, Merkmale des Unternehmenskontextes und Herausforderungen mit Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit für ältere Mitarbeitende zusammen?

2. Methodisches Vorgehen

Im folgenden wird die Durchführung und das Sampling der Studie beschrieben. Für die Charakterisierung des Samplings werden die Faktoren Branche, Unternehmensgrösse und Anteil Mitarbeitende 50+ verwendet. In diesem Teil werden jeweils alle Branchen dargestellt. Ab Kapitel 3 werden nur noch für die vier grössten Branchen Gesundheits- und Sozialwesen, Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Dienstleistungen (übriger Tertiärsektor) sowie verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren detailliert gezeigt.

2.1 Durchführung und Sampling

- Onlinebefragung im 2. Halbjahr 2017
- Verteilung der Umfrage über:
 - Arbeitgeberverband Basel
 - ICT Switzerland
 - Industrie- und Handelskammer Thurgau (IHK)
 - Kanton Aargau (Amt für Wirtschaft und Arbeit)
 - Schweizerischer Versicherungsverband (SVV)
 - Solothurner Handelskammer
 - Schweizerischer Wirtschaftsverband der Informations-, Kommunikations- und Organisationstechnik (Swico)
 - Teilnehmende MAS Human Resource Management (Fachhochschule Nordwestschweiz)
- n = 80

Hinweis: Es wurden jeweils nicht alle Fragen von jedem Unternehmen beantwortet. Die Stichprobengrösse verändert sich also bei den einzelnen Fragen/Items. Die Veränderungen sind jedoch minim und werden deshalb im folgenden nicht angegeben.

2.2 Anzahl Unternehmen pro Branche

Branche	absolut	%
verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren → Elektro + Elektrotechnik, Uhren, Fahrzeuge, Kunststoffverarbeitung, Maschinen + Apparatebau, Metallverarbeitung, Papier, Lebensmittelherstellung)	25	31.3
Dienstleistungen (übriger Tertiärsektor) → Beratung, HR-Dienstleistungen, Informatik, Kommunikation/Werbung, Medien, Gastronomie/Hotellerie, Logistik/Transport, Bildung	16	20.0
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen → Banken, Treuhand, Versicherungen	10	12.5
Gesundheits- und Sozialwesen → Gesundheitswesen, Sozialunternehmen	7	8.8
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, übriger Sekundärsektor (Industrie) → Energie, Medizinaltechnik	6	7.5
Baugewerbe, Bau → Bau + Baunebengewerbe	4	5.0
Handel und Reparatur	4	5.0
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung → Politische Gemeinden, Polizei	4	5.0
keine Angabe	4	5.0
Total	80	100

2.3 Unternehmensgrösse

Unternehmensgrösse	absolut	%
Grosse Unternehmen (250+ Mitarbeitende)	32	40.0
Mittlere Unternehmen (50 – 250 Mitarbeitende)	20	25.0
Kleine Unternehmen (10 – 49 Mitarbeitende)	17	21.3
Mikrounternehmen (1 – 9 Mitarbeitende)	4	5.0
Keine Angabe	7	8.8
Total	80	100.0

Median = 200 Mitarbeitende

2.4 Anteil Mitarbeitende 50+ (nach Branchen)

Branche	Anteil in % (Mittelwert)	SD
Gesamtstichprobe	29.7	16.8
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	41.0	18.2
Gesundheits- und Sozialwesen	38.4	18.9
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, übriger Sekundärsektor (Industrie)	31.7	15.4
verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren	29.7	15.6
Handel und Reparatur	27.5	16.6
Dienstleistungen (übriger Tertiärsektor)	27.4	21.0
Baugewerbe, Bau	26.3	22.9
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	24.0	6.7

Im Durchschnitt liegt der Anteil Mitarbeitende 50+ bei knapp 30%.

2.4 Anteil Mitarbeitende 50+ (nach Grösse)

Unternehmensgrösse	Anteil in % (Mittelwert)	SD
Gesamtstichprobe	29.7	16.8
Mikrounternehmen (1 – 9 Mitarbeitende)	34.0	27.8
Kleine Unternehmen (10 – 49 Mitarbeitende)	32.5	14.5
Mittlere Unternehmen (50 – 250 Mitarbeitende)	31.5	21.1
Grosse Unternehmen (250+ Mitarbeitende)	26.6	13.8

3. Unternehmenskontext

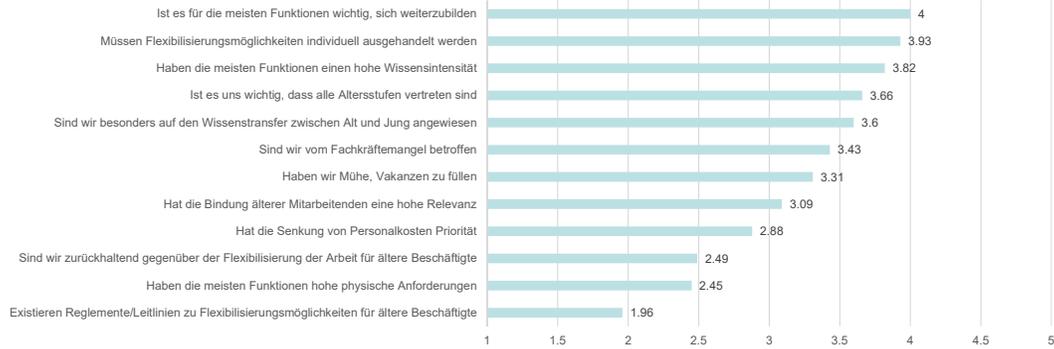
Im folgenden werden die Ergebnisse zum Unternehmenskontext präsentiert. Anhand verschiedener Variablen zu den Themen Fachkräftemangel, Wissensmanagement, Retention älterer Beschäftigter und Unternehmenskultur wird die Situation, in der sich die befragten Unternehmen befinden, beschrieben. Schliesslich wird auch dargestellt, wie oft Unternehmen Mitarbeitende bis zum ordentlichen Pensionsalter, bisherige Mitarbeitende nach dem ordentlichen Pensionsalter und neue Mitarbeitende nach dem ordentlichen Pensionsalter beschäftigen.

3.1 Unternehmenskontext (Gesamtstichprobe)

Auf wie viele Prozent der Unternehmen treffen die Aussagen zu (stimme eher zu und stimme völlig zu)?

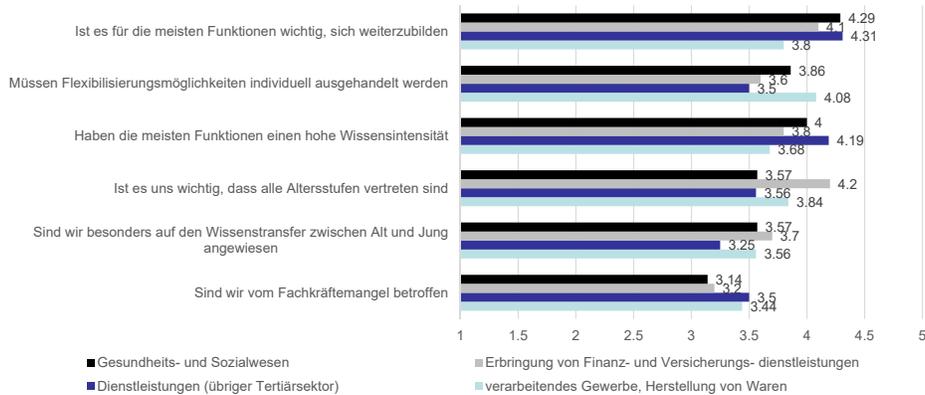
	%
Ist es für die meisten Funktionen wichtig, sich weiterzubilden	76.3
Müssen Flexibilisierungsmöglichkeiten individuell ausgehandelt werden	75.0
Haben die meisten Funktionen eine hohe Wissensintensität	68.4
Ist es uns wichtig, dass alle Altersstufen vertreten sind	63.8
Sind wir besonders auf den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung angewiesen	52.5
Sind wir vom Fachkräftemangel betroffen	48.8
Haben wir Mühe, Vakanz zu füllen	48.8
Hat die Bindung älterer Mitarbeitenden eine hohe Relevanz	36.7
Hat die Senkung von Personalkosten Priorität	28.8
Sind wir zurückhaltend gegenüber der Flexibilisierung der Arbeit für ältere Beschäftigte	22.5
Haben die meisten Funktionen hohe physische Anforderungen	17.5
Existieren Reglemente/Leitlinien zu Flexibilisierungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte	11.3

3.1 Unternehmenskontext (Gesamtstichprobe)



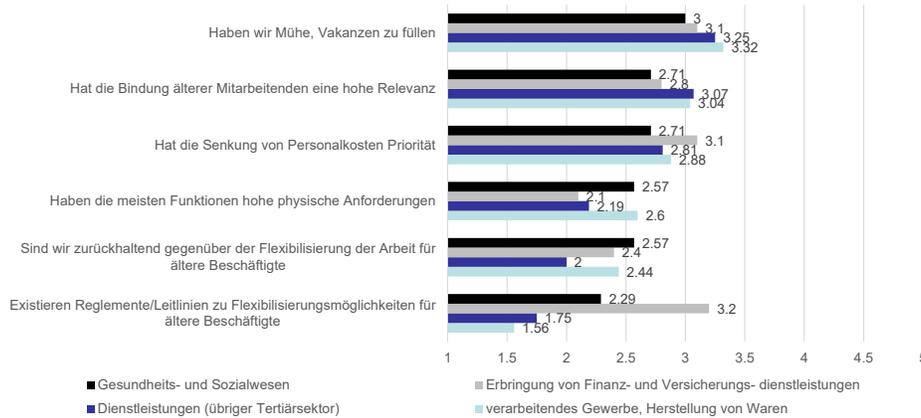
Frage «Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?» / Skala 1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = stimme teilweise zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme völlig zu

3.2 Unternehmenskontext (nach Branchen) I



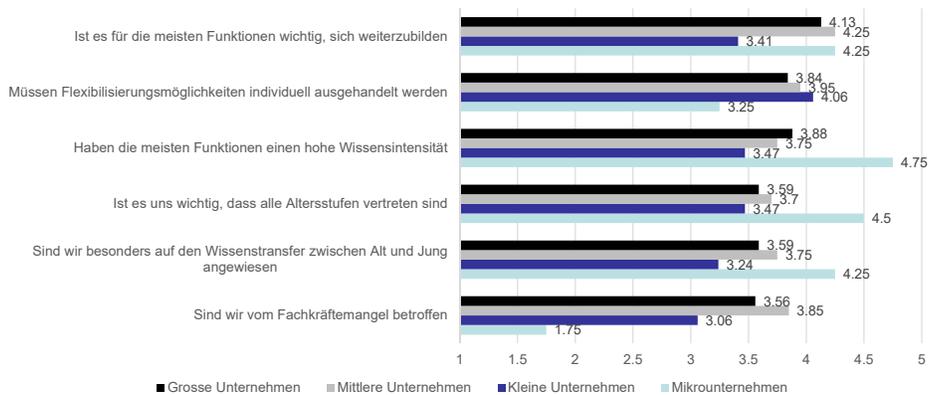
Frage «Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?» / Skala 1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = stimme teilweise zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme völlig zu

3.2 Unternehmenskontext (nach Branchen) II



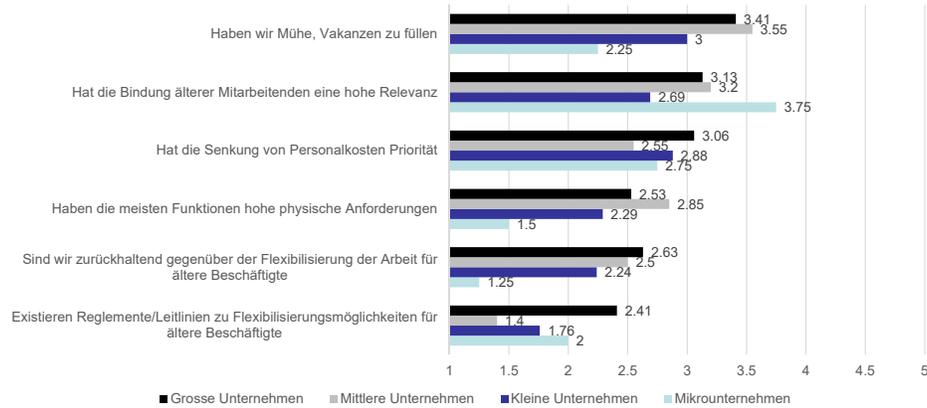
Frage «Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?» / Skala 1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = stimme teilweise zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme völlig zu

3.3 Unternehmenskontext (nach Grösse) I



Frage «Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?» / Skala 1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = stimme teilweise zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme völlig zu

3.3 Unternehmenskontext (nach Grösse) II



Frage «Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?» / Skala 1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = stimme teilweise zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme völlig zu

3.4 Mitarbeitende bis zum ordentlichen Pensionsalter (nach Branchen)

Branche	Mittelwert	SD
Gesamtstichprobe	3.9	0.88
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, übriger Sekundärsektor (Industrie)	4.3	0.52
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	4.3	0.50
verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren	4.2	0.83
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	3.9	1.10
Baugewerbe, Bau	3.8	0.96
Gesundheits- und Sozialwesen	3.7	0.49
Handel und Reparatur	3.3	0.50
Dienstleistungen (übriger Tertiärsektor)	3.3	0.86

Viele Mitarbeitende arbeiten bis zum ordentlichen Pensionsalter

Item «Wie viele Ihrer Mitarbeitenden arbeiten bis zum ordentlichen Pensionsalter?» / Skala 1 = keine, 2 = wenige, 3 = einige, 4 = viele, 5 = sehr viele

3.4 Mitarbeitende bis zum ordentlichen Pensionsalter (nach Grösse)

Unternehmensgrösse	Mittelwert	SD
Gesamtstichprobe	3.9	0.88
Kleine Unternehmen (10 – 49 Mitarbeitende)	4.1	0.77
Mittlere Unternehmen (50 – 250 Mitarbeitende)	3.9	0.79
Grosse Unternehmen (250+ Mitarbeitende)	3.8	0.95
Mikrounternehmen (1 – 9 Mitarbeitende)	3.5	1.29

Viele Mitarbeitende arbeiten bis zum ordentlichen Pensionsalter

Item «Wie viele Ihrer Mitarbeitenden arbeiten bis zum ordentlichen Pensionsalter?» / Skala 1 = keine, 2 = wenige, 3 = einige, 4 = viele, 5 = sehr viele

3.5 Beschäftigung bisheriger Mitarbeitende nach dem Pensionsalter (nach Branchen)

Branche	Mittelwert	SD
Gesamtstichprobe	2.5	0.95
Baugewerbe, Bau	3.0	.82
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, übriger Sekundärsektor (Industrie)	3.0	.63
verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren	2.8	.85
Gesundheits- und Sozialwesen	2.3	.76
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	2.2	.67
Dienstleistungen (übriger Tertiärsektor)	2.1	1.00
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	2.0	.00
Handel und Reparatur	1.5	1.00

Unternehmen beschäftigen selten bis gelegentlich bisherige Mitarbeitende nach dem ordentlichen Pensionsalter

Item «Beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen ältere Personen nach dem ordentlichen Pensionsalter, welche bereits in Ihrem Unternehmen gearbeitet haben?» / Skala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft

3.5 Beschäftigung bisheriger Mitarbeitende nach dem Pensionsalter (nach Grösse)

Unternehmensgrösse	Mittelwert	SD
Gesamtstichprobe	2.5	0.95
Grosse Unternehmen (250+ Mitarbeitende)	2.58	.77
Kleine Unternehmen (10 – 49 Mitarbeitende)	2.47	.94
Mittlere Unternehmen (50 – 250 Mitarbeitende)	2.40	1.00
Mikrounternehmen (1 – 9 Mitarbeitende)	1.75	1.50

Unternehmen beschäftigen selten bis gelegentlich bisherige Mitarbeitende nach dem ordentlichen Pensionsalter

Item «Beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen ältere Personen nach dem ordentlichen Pensionsalter, welche bereits in Ihrem Unternehmen gearbeitet haben?» / Skala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft

3.6 Beschäftigung neuer Mitarbeitende nach dem Pensionsalter (nach Branchen)

Branche	Mittelwert	SD
Gesamtstichprobe	1.4	0.66
Gesundheits- und Sozialwesen	1.71	.49
Dienstleistungen (übriger Tertiärsektor)	1.56	.81
Baugewerbe, Bau	1.50	.58
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, übriger Sekundärsektor (Industrie)	1.50	.55
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	1.50	1.00
verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren	1.44	.65
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	1.33	.70
Handel und Reparatur	1.00	.00

Unternehmen beschäftigen nie bis selten neue Mitarbeitende nach dem ordentlichen Pensionsalter

Item «Beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen ältere Personen nach dem ordentlichen Pensionsalter, welche noch nicht in Ihrem Unternehmen gearbeitet haben?» / Skala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft

3.6 Beschäftigung neuer Mitarbeitende nach dem Pensionsalter (nach Grösse)

Unternehmensgrösse	Mittelwert	SD
Gesamtstichprobe	1.4	0.66
Mikrounternehmen (1 – 9 Mitarbeitende)	2.00	1.41
Kleine Unternehmen (10 – 49 Mitarbeitende)	1.59	.71
Grosse Unternehmen (250+ Mitarbeitende)	1.39	.56
Mittlere Unternehmen (50 – 250 Mitarbeitende)	1.35	.49

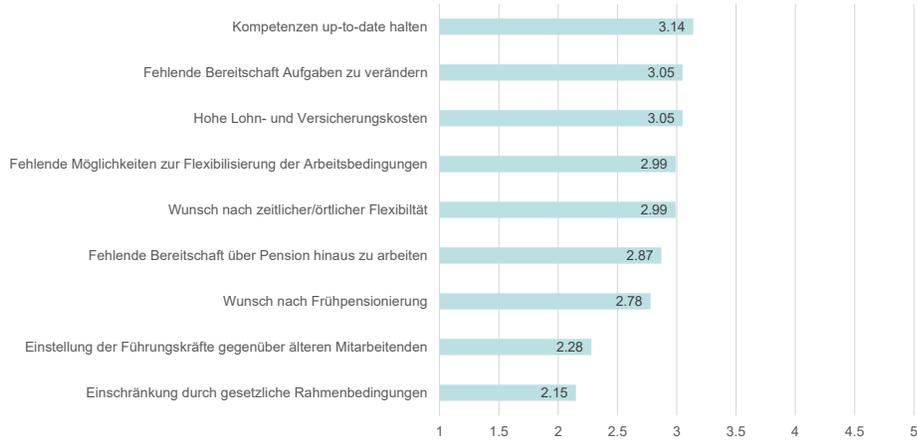
Unternehmen beschäftigen nie bis selten neue Mitarbeitende nach dem ordentlichen Pensionsalter

Item «Beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen ältere Personen nach dem ordentlichen Pensionsalter, welche noch nicht in Ihrem Unternehmen gearbeitet haben?» / Skala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft

4. Herausforderungen

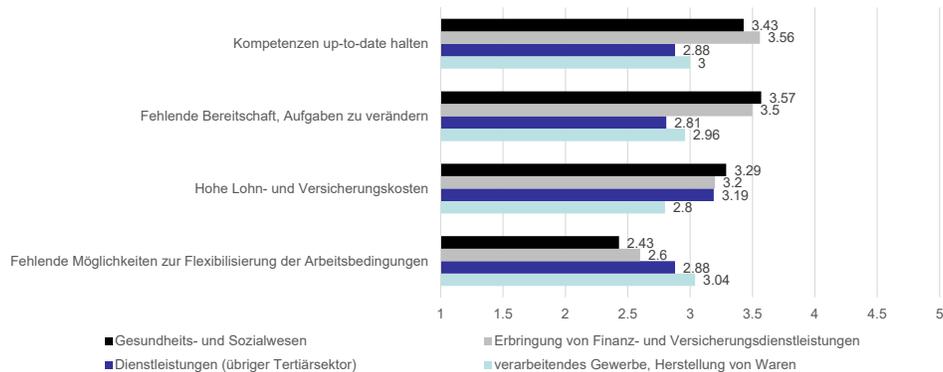
Im folgenden Abschnitt werden die Herausforderungen aufgezeigt, denen die befragten Unternehmen bei der (Weiter-)Beschäftigung älterer Mitarbeitenden begegnen.

4.1 Herausforderungen (Gesamtstichprobe)



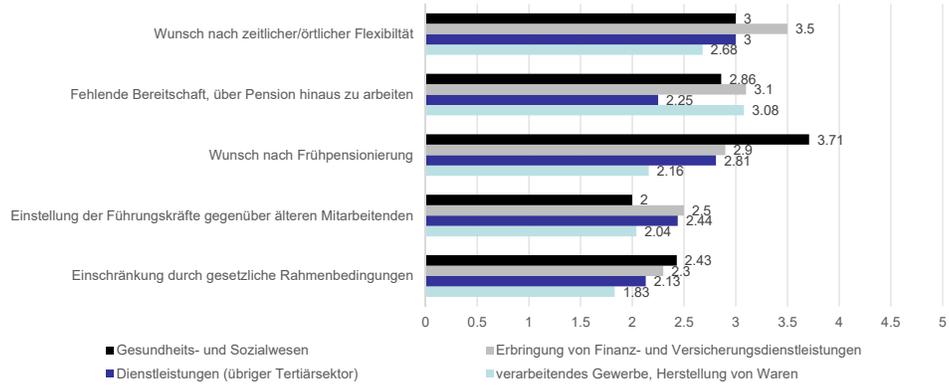
Frage «Welchen Herausforderungen begegnen Sie in Bezug auf die (Weiter-)Beschäftigung älterer Mitarbeitender?» / Skala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft

4.2 Herausforderungen (nach Branchen) I



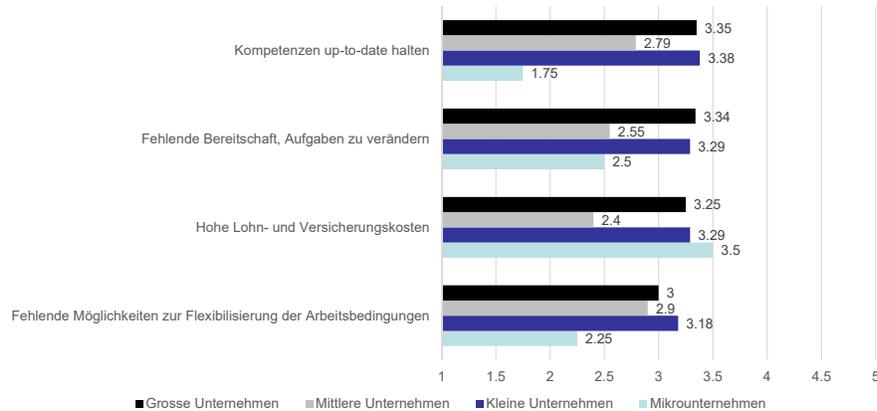
Frage «Welchen Herausforderungen begegnen Sie in Bezug auf die (Weiter-)Beschäftigung älterer Mitarbeitender?» / Skala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft

4.2 Herausforderungen (nach Branchen) II



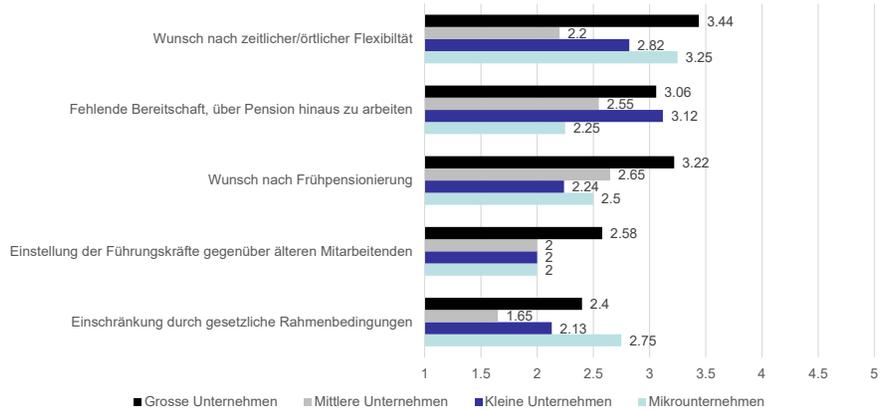
Frage «Welchen Herausforderungen begegnen Sie in Bezug auf die (Weiter-)Beschäftigung älterer Mitarbeitender?» / Skala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft

4.3 Herausforderungen (nach Grösse) I



Frage «Welchen Herausforderungen begegnen Sie in Bezug auf die (Weiter-)Beschäftigung älterer Mitarbeitender?» / Skala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft

4.3 Herausforderungen (nach Grösse) II



Frage «Welchen Herausforderungen begegnen Sie in Bezug auf die (Weiter-)Beschäftigung älterer Mitarbeitender?» / Skala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft

5. Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit für ältere Mitarbeitende

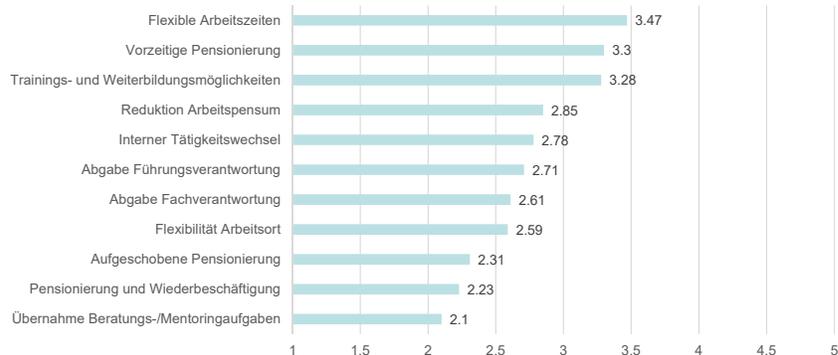
Nachfolgend wird beleuchtet, welche Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit die befragten Unternehmen ihren älteren Mitarbeitenden bieten. Dabei wird die Flexibilisierung von Arbeitszeit, -ort, -aufgaben und -vertrag berücksichtigt (vgl. Folie «Ausgangslage»).

5.1 Möglichkeiten (Gesamtstichprobe)

Wie viele Prozent der Unternehmen bieten die Möglichkeiten an (für wenige, einige, viele oder alle Beschäftigten)?

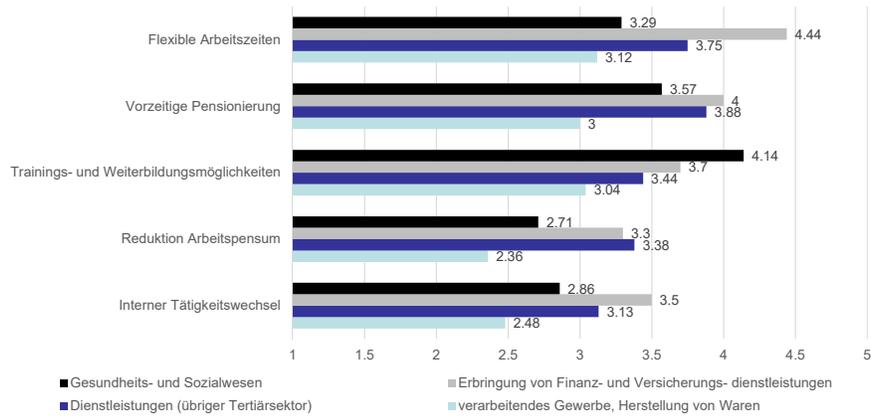
	%
Flexible Arbeitszeiten	91.0
Vorzeitige Pensionierung	88.6
Abgabe Führungsverantwortung	87.3
Pensionierung und Wiederbeschäftigung	84.6
Interner Tätigkeitswechsel	84.6
Reduktion Arbeitspensum	83.8
Abgabe Fachverantwortung	83.5
Aufgeschobene Pensionierung	73.8
Flexibilität Arbeitsort	73.8
Übernahme Beratungs-/Mentoringaufgaben	66.7

5.1 Möglichkeiten (Gesamtstichprobe)



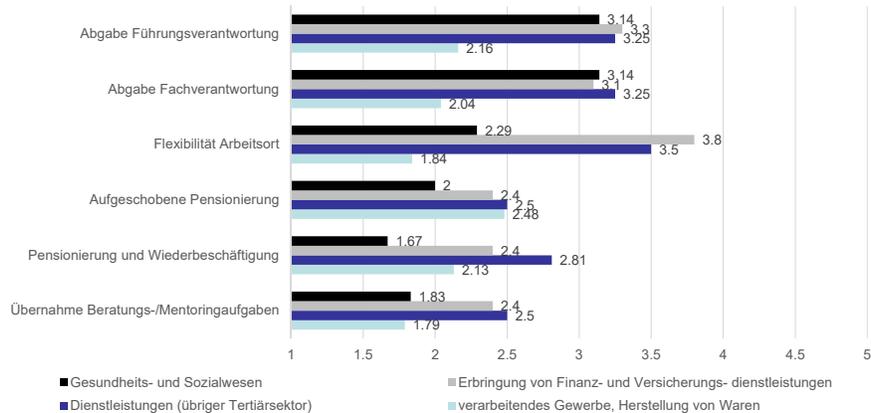
Frage «Welche Möglichkeiten bietet Ihr Unternehmen für ältere Beschäftigte?» / Skala 1 = für keine Beschäftigten, 2 = für wenige Beschäftigte, 3 = für einige Beschäftigte, 4 = für viele Beschäftigte, 5 = für alle Beschäftigten

5.2 Möglichkeiten (nach Branchen) I



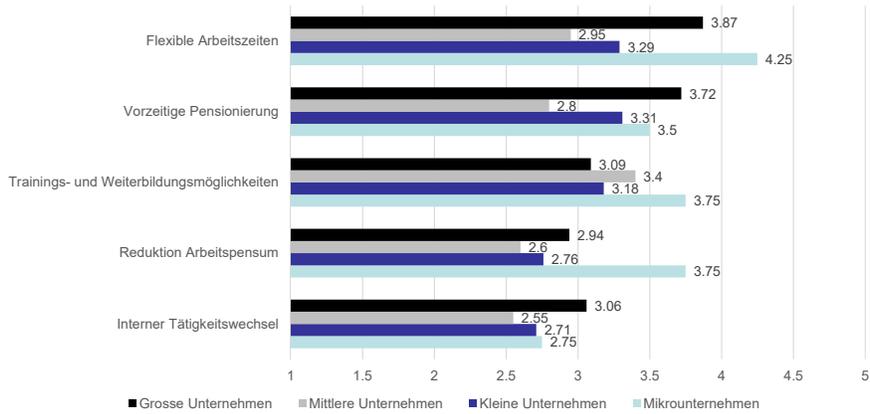
Frage «Welche Möglichkeiten bietet Ihr Unternehmen für ältere Beschäftigte?» / Skala 1 = für keine Beschäftigten, 2 = für wenige Beschäftigte, 3 = für einige Beschäftigte, 4 = für viele Beschäftigte, 5 = für alle Beschäftigten

5.2 Möglichkeiten (nach Branchen) II



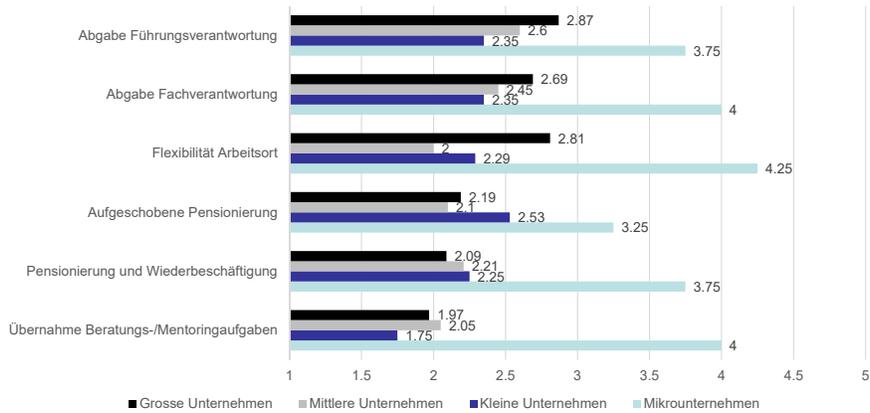
Frage «Welche Möglichkeiten bietet Ihr Unternehmen für ältere Beschäftigte?» / Skala 1 = für keine Beschäftigten, 2 = für wenige Beschäftigte, 3 = für einige Beschäftigte, 4 = für viele Beschäftigte, 5 = für alle Beschäftigten

5.3 Möglichkeiten (nach Grösse) I



Frage «Welche Möglichkeiten bietet Ihr Unternehmen für ältere Beschäftigte?» / Skala 1 = für keine Beschäftigten, 2 = für wenige Beschäftigte, 3 = für einige Beschäftigte, 4 = für viele Beschäftigte, 5 = für alle Beschäftigten

5.3 Möglichkeiten (nach Grösse) II

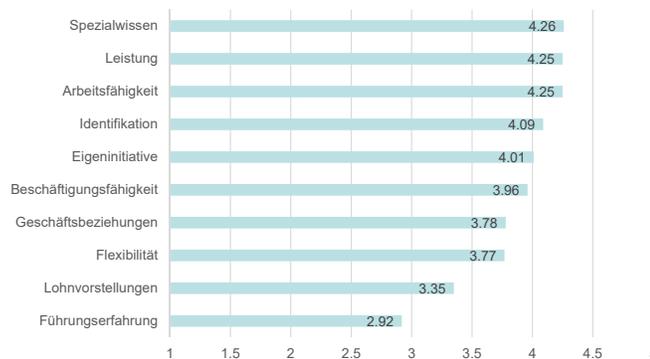


Frage «Welche Möglichkeiten bietet Ihr Unternehmen für ältere Beschäftigte?» / Skala 1 = für keine Beschäftigten, 2 = für wenige Beschäftigte, 3 = für einige Beschäftigte, 4 = für viele Beschäftigte, 5 = für alle Beschäftigten

6. Wichtige Personenmerkmale älterer Mitarbeitenden

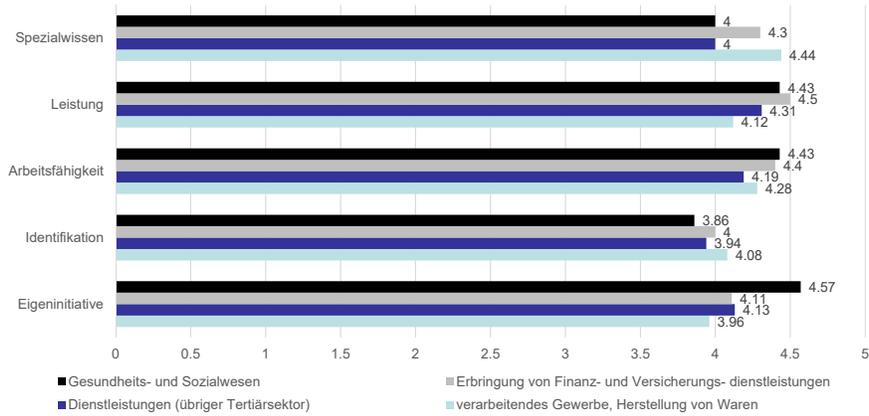
In diesem Kapitel wird ausgeführt, wie wichtig die befragten Unternehmen ausgewählte Personenmerkmale älterer Mitarbeitenden für die (Weiter-)Beschäftigung dieser Personengruppe einschätzen.

6.1 Wichtige Personenmerkmale (Gesamtstichprobe)



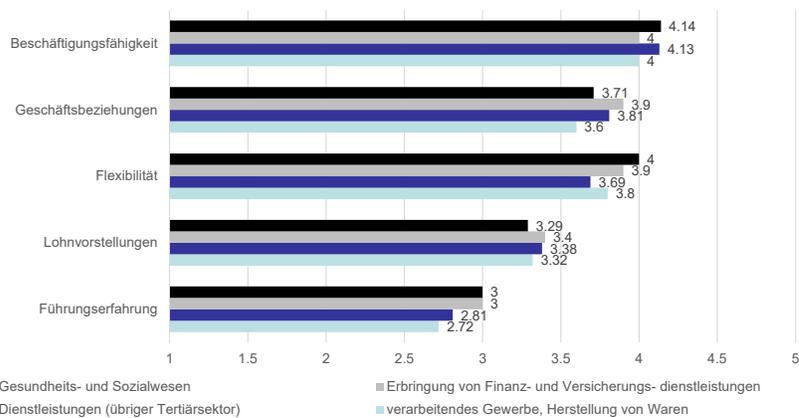
Frage «Wie wichtig sind folgende Merkmale älterer Personen für die (Weiter-)Beschäftigung in Ihrem Unternehmen?» / Skala 1 = gar nicht wichtig, 2 = eher nicht wichtig, 3 = mittelmässig wichtig, 4 = eher wichtig, 5 = sehr wichtig

6.2 Wichtige Personenmerkmale (nach Branchen) I



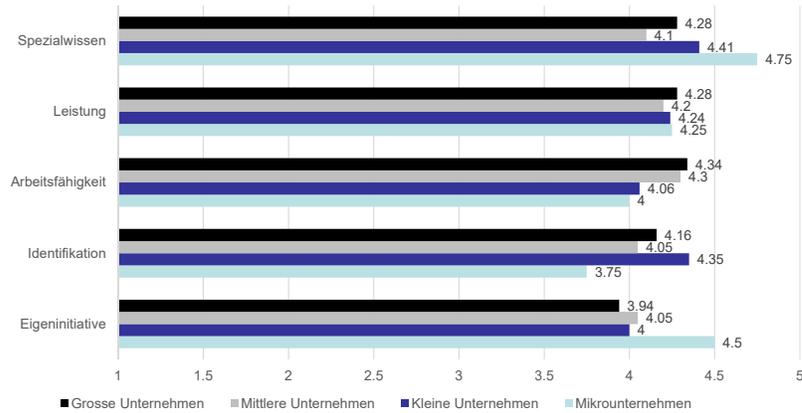
Frage «Wie wichtig sind folgende Merkmale älterer Personen für die (Weiter-)Beschäftigung in Ihrem Unternehmen?» / Skala 1 = gar nicht wichtig, 2 = eher nicht wichtig, 3 = mittelmässig wichtig, 4 = eher wichtig, 5 = sehr wichtig

6.2 Wichtige Personenmerkmale (nach Branchen) II



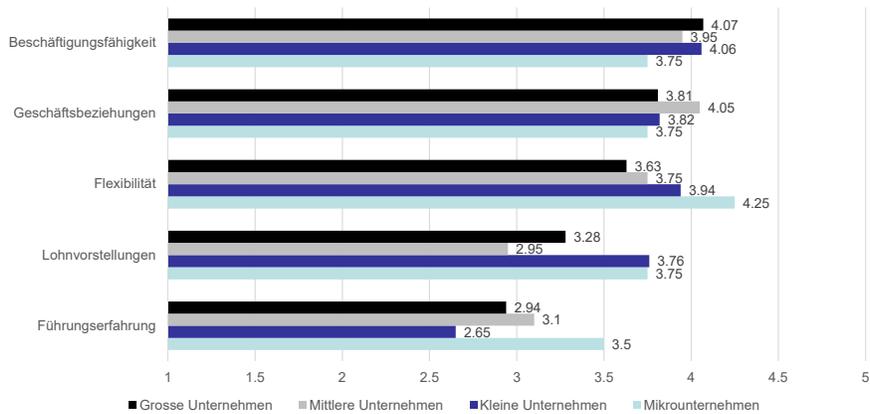
Frage «Wie wichtig sind folgende Merkmale älterer Personen für die (Weiter-)Beschäftigung in Ihrem Unternehmen?» / Skala 1 = gar nicht wichtig, 2 = eher nicht wichtig, 3 = mittelmässig wichtig, 4 = eher wichtig, 5 = sehr wichtig

6.3 Wichtige Personenmerkmale (nach Grösse) I



Frage «Wie wichtig sind folgende Merkmale älterer Personen für die (Weiter-)Beschäftigung in Ihrem Unternehmen?» / Skala 1 = gar nicht wichtig, 2 = eher nicht wichtig, 3 = mittelmässig wichtig, 4 = eher wichtig, 5 = sehr wichtig

6.3 Wichtige Personenmerkmale (nach Grösse) II

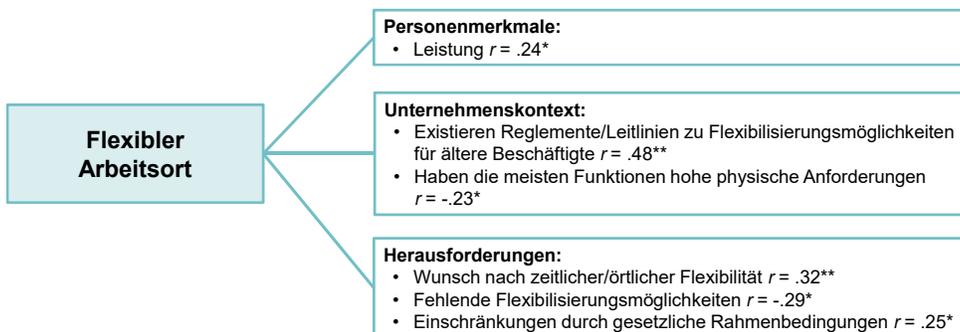


* Frage «Wie wichtig sind folgende Merkmale älterer Personen für die (Weiter-)Beschäftigung in Ihrem Unternehmen?» / Skala 1 = gar nicht wichtig, 2 = eher nicht wichtig, 3 = mittelmässig wichtig, 4 = eher wichtig, 5 = sehr wichtig

7. Zusammenhänge Personenmerkmale, Unternehmenskontext sowie Herausforderungen und Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende

Im folgenden wird aufgezeigt, wie die Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit für ältere Mitarbeitende mit a) Personenmerkmalen, b) Unternehmenskontext und c) Herausforderungen zusammenhängen. Lesebeispiele für die Bedeutung der Zahlen sind auf den nächsten beiden Folien zu finden.

7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende I



Lesebeispiel: Je mehr physische Anforderungen in einem Unternehmen vorhanden sind, desto weniger Möglichkeiten für einen flexiblen Arbeitsort gibt es in diesem Unternehmen ($r = -.23^*$). Dies entspricht einem bedeutsamen mittleren negativen Zusammenhang.

7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende II

Reduktion Arbeitspensum

Personenmerkmale:

- Leistung $r = .34^{**}$
- Eigeninitiative $r = .32^{**}$
- Arbeitsfähigkeit $r = .27^*$
- Identifikation $r = .26^*$
- Beschäftigungsfähigkeit $r = .24^*$

Unternehmenskontext:

- Sind wir zurückhaltend gegenüber der Flexibilisierung der Arbeit für ältere Beschäftigte $r = -.36^{**}$
- Hat die Bindung älterer Mitarbeitenden eine hohe Relevanz $r = .30^{**}$
- Existieren Reglemente/Leitlinien zu Flexibilisierungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte $r = .29^*$
- Hat die Senkung von Personalkosten Priorität $r = -.21$ ($p = 0.056$)

Herausforderungen:

- Fehlende Bereitschaft, Aufgaben zu Verändern $r = .44^{**}$
- Einschränkungen durch gesetzliche Rahmenbedingungen $r = .34^{**}$
- Wunsch nach zeitlicher/örtlicher Flexibilität $r = .26^*$

Lesebeispiel: Die Möglichkeit zur Reduktion des Arbeitspensums hängt mit dem Personenmerkmal «Leistung» ($r = .34^{**}$) zusammen. Dies entspricht einem bedeutsamen mittleren positiven Zusammenhang.

7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende III

Flexible Arbeitszeiten

Personenmerkmale:

- Eigeninitiative $r = .25^*$

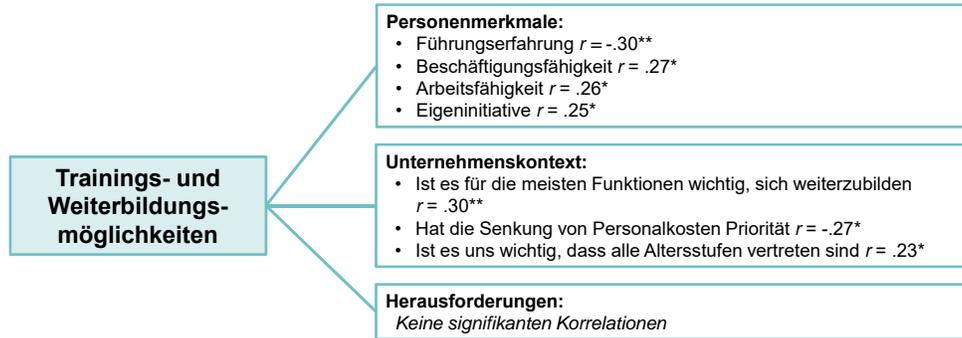
Unternehmenskontext:

- Existieren Reglemente/Leitlinien zu Flexibilisierungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte $r = .36^{**}$
- Sind wir zurückhaltend gegenüber der Flexibilisierung der Arbeit für ältere Beschäftigte $r = -.25^*$
- Haben die meisten Funktionen hohe physische Anforderungen $r = -.22$ ($p = 0.053$)

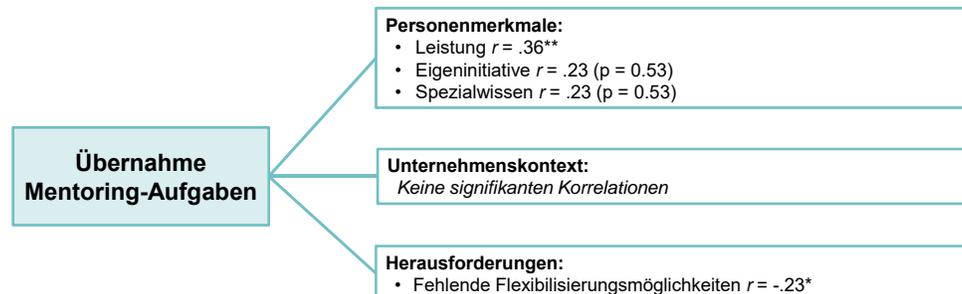
Herausforderungen:

- Wunsch nach zeitlicher/örtlicher Flexibilität $r = .34^{**}$
- Fehlende Bereitschaft, Aufgaben zu verändern $r = .32^{**}$
- Einschränkungen durch gesetzliche Rahmenbedingungen $r = .29^*$
- Kompetenzen up-to-date halten $r = .24^*$

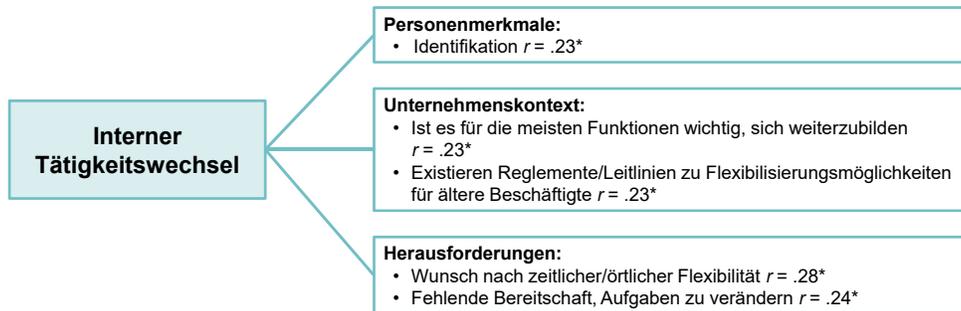
7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende IV



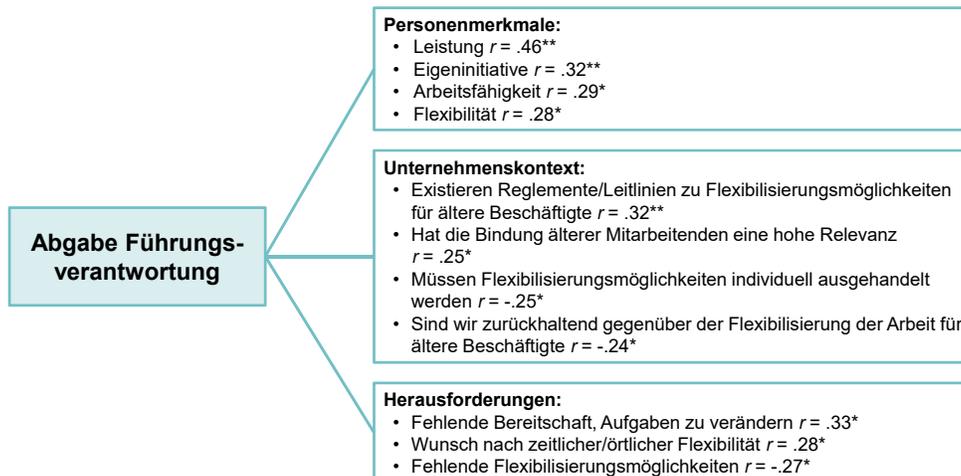
7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende V



7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende VI



7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende VII



7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende VIII

Abgabe Fachverantwortung

Personenmerkmale:

- Leistung $r = .46^{**}$
- Eigeninitiative $r = .34^{**}$
- Flexibilität $r = .28^*$
- Arbeitsfähigkeit $r = .23^*$

Unternehmenskontext:

- Hat die Bindung älterer Mitarbeitenden eine hohe Relevanz $r = .33^{**}$
- Ist es für die meisten Funktionen wichtig, sich weiterzubilden $r = .28^*$
- Sind wir zurückhaltend gegenüber der Flexibilisierung der Arbeit für ältere Beschäftigte $r = -.28^*$
- Existieren Reglemente/Leitlinien zu Flexibilisierungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte $r = .26^*$
- Müssen Flexibilisierungsmöglichkeiten individuell ausgehandelt werden $r = -.23^*$

Herausforderungen:

- Fehlende Bereitschaft, Aufgaben zu verändern $r = .28^*$
- Wunsch nach zeitlicher/örtlicher Flexibilität $r = .26^*$
- Fehlende Flexibilisierungsmöglichkeiten $r = -.25^*$
- Einschränkungen durch gesetzliche Rahmenbedingungen $r = .24^*$
- Fehlende Bereitschaft, weiterzuarbeiten $r = -.23^*$

7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende IX

Aufgeschobene Pensionierung

Personenmerkmale:

- Lohnvorstellungen $r = -.25^*$

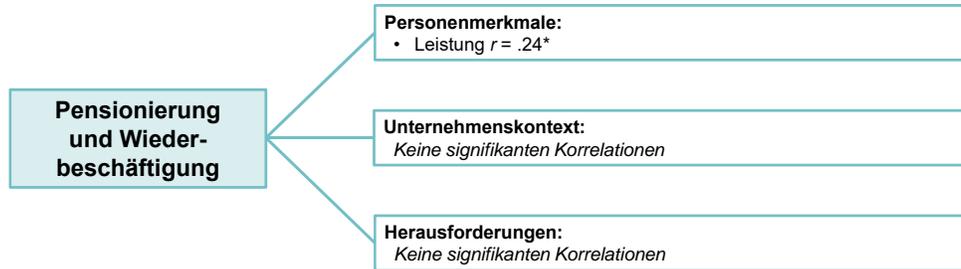
Unternehmenskontext:

- Sind wir vom Fachkräftemangel betroffen $r = .23^*$

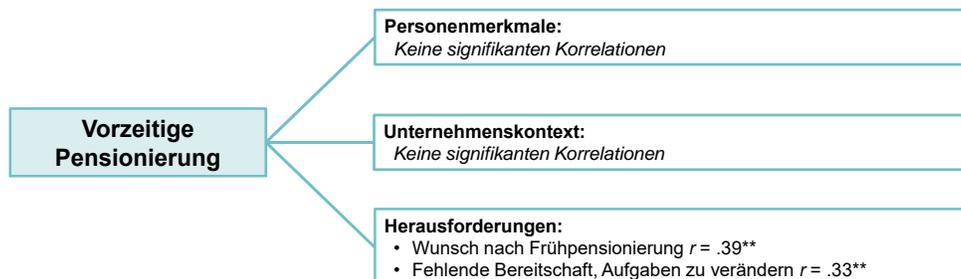
Herausforderungen:

Keine signifikanten Korrelationen

7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende X



7. Zusammenhänge Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende XI



8. Zusammenfassung und Fazit

8. Zusammenfassung und Fazit

- Hinsichtlich dem **Unternehmenskontext** zeigt sich, dass knapp die Hälfte der befragten Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen ist. Ausserdem ist das Wissensmanagement von besonderer Wichtigkeit; insbesondere für Mikrounternehmen. Die Mehrheit der Unternehmen stimmt der Aussage zu, dass es für die meisten Funktionen wichtig ist, sich weiterzubilden. Es fällt auf, dass die Flexibilisierung der Arbeit weitgehend individuell ausgehandelt wird und diesbezüglich nur selten Reglemente existieren. Am ehesten gibt es solche in grossen und mittleren Unternehmen.
- Durchschnittlich beträgt der **Anteil Mitarbeitende 50+** knapp 30%. Der Anteil variiert zwischen den Branchen zwischen 41% und 24%. Am meisten Mitarbeitende 50+ gibt es in den Branchen «Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung» und «Gesundheits- und Sozialwesen».
- Unternehmen beschäftigen nur selten bisherige oder neue **Mitarbeitenden nach dem ordentlichen Pensionsalter**.

- Die am häufigsten auftretenden **Herausforderungen** der Unternehmen sind das Up-to-date-halten der Kompetenzen und die fehlende Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihre Aufgaben zu verändern. Die Einstellung der Führungskräfte gegenüber älteren Mitarbeitenden ist keine grosse Herausforderung. Bei der Betrachtung der Branchen fällt auf, dass Unternehmen in der Branche «Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen» vermehrt mit einem nach Wunsch zeitlicher/örtlicher Flexibilität der Mitarbeitenden konfrontiert sind. Im «Gesundheits- und Sozialwesen» dagegen taucht öfter der Wunsch nach Frühpensionierung auf. Diese beiden Herausforderungen zeigen sich auch öfter in grossen Unternehmen. Gesetzliche Rahmenbedingungen werden allgemein nur selten als einschränkend wahrgenommen, am meisten jedoch von Mikrounternehmen. Insgesamt geben die Unternehmen an, dass die Herausforderungen nur «gelegentlich» auftreten.
- Die meisten Unternehmen bieten **Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit** für ältere Beschäftigte an (≥ zwei Drittel der Unternehmen). Die Angebote gelten durchschnittlich nur für «wenige» oder «einige» Beschäftigte. Am meisten verbreitet sind flexible Arbeitszeiten, vorzeitige Pensionierung und Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Für wie viele Beschäftigte die Angebote gelten ist abhängig von Branche und Unternehmensgrösse. Eine aufgeschobene Pensionierung wird bisher nur selten angeboten.

- Alle **Personenmerkmale** als mittelmässig wichtig bis sehr wichtig bewertet. Die drei wichtigsten Merkmale sind Spezialwissen, Leistung und Arbeitsfähigkeit.
- Das Personenmerkmal «**Eigeninitiative**» steht mit besonders vielen Möglichkeiten zur Flexibilisierung in einem positiven Zusammenhang. Es scheint also von der Eigeninitiative abzuhängen, ob eine Person ihre Arbeit flexibilisieren kann. Eine Herausforderung, die häufig mit Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit zusammenhängt, ist die **fehlende Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Veränderung ihrer Aufgaben**. Dies scheint insbesondere bei internen Tätigkeitswechseln sowie Abgabe von Fach- und Führungsverantwortung aufzutreten.
- **Reglemente und Leitlinien** zu Flexibilisierungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte scheinen insbesondere für die Reduktion des Arbeitspensums, flexible Arbeitszeiten, flexible Arbeitsorte, internen Tätigkeitswechseln, Abgabe der Führungsverantwortung sowie Abgabe der Fachverantwortung zu existieren.
- Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass in den Unternehmen der Deutschschweiz noch einiges **Potential** besteht, die Arbeitstätigkeit zu flexibilisieren und ältere Beschäftigte längerfristig einzusetzen.

9. Glossar

Begriff	Abkürzung	Erklärung
Mittelwert	<i>M</i>	Durchschnitt aller Werte
Median	-	Ober- und unterhalb des Medians liegen jeweils die Hälfte der Werte
Standardabweichung	<i>SD</i>	Mass für die Streuung der Werte eines Items rund um dessen Mittelwert
Korrelation	<i>r</i>	Zusammenhang zwischen zwei Variablen. <i>r</i> bezeichnet die Stärke des Zusammenhangs. Ein positive Zahl bedeutet «je grösser die eine Variable, desto grösser die andere»; eine negative Zahl bedeutet «je grösser die eine Variable, desto kleiner die andere». Zur Interpretation dient folgende Einteilung: schwacher Zusammenhang: $r = .10$ mittlerer Zusammenhang: $r = .30$ starker Zusammenhang: $r = .50$

Kontakt

Dr. Anne Jansen

Riggenbachstrasse 16

4600 Olten

T +41 62 957 27 93

anne.jansen@fhnw.ch

www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

Projektteam

Hochschule für Wirtschaft

- Anne Jansen
- Melanie Reber
- Martina Zölch