

VON RUNDSTEDT

HR RESEARCH WHITEPAPER 2020

DIE GROSSE UMFRAGE ZUM SCHWEIZER ARBEITSMARKT

VON RUNDSTEDT **HR Today**
Know-how for tomorrow



INHALT

1. AUSGANGSLAGE	4
2. SCHLÜSELERKENNTNISSE	6
3. FAKTEN & ZAHLEN	8
4. THESEN ZUM SCHWEIZER ARBEITSMARKT	22

VON RUNDSTEDT

www.rundstedt.ch

HR Today
Know-how for tomorrow

www.hrtoday.ch

1. AUSGANGSLAGE

1.1. IMMER WIEDER Ü50

Das Thema Ü50 ist schon seit vielen Jahren ein viel diskutiertes Thema. Nachdem die Warnungen und Hilferufe von Betroffenen zu Beginn von Arbeitgeberseite in den Wind geschlagen wurden, bekam die Problematik dank der zunehmenden Anzahl Ü50 Interessensvereinen und der Presse immer mehr Gehör, so dass auch die Politik, Unternehmen und Arbeitgeberverbände darauf reagieren mussten. Es entsteht allerdings der Eindruck, dass diese das Problem zwar diskutieren, aber gleichzeitig vor sich her schieben und keine effektiven Lösungen dafür finden.

Wir spüren die zunehmende Verunsicherung von Ü50 Führungs- und Fachkräften täglich bei unserer Arbeit in der Karriereberatung. Wir sehen auch im Out-/Newplacement die konkreten Schwierigkeiten, mit denen ein Teil der Ü50 Betroffenen konkret konfrontiert wird. Es gibt ganz offensichtlich strukturelle und kulturelle Hindernisse und Probleme, mit welchen ältere Arbeitskräfte vermehrt zu kämpfen haben. Ausserdem bekunden Ü50 Fach- und Führungskräfte im Rahmen der Strukturwandel der digitalen Transformation zunehmend Mühe, die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu halten und im Arbeitsmarkt integriert zu bleiben. Zudem werden in öffentlichen Diskussionen immer stärkere Fronten aufgebaut. Diese Fronten müssen durch ein objektivierte Verständnis aufgeweicht werden. Schlussendlich ist es im Hinblick auf die demografische Entwicklung und den zunehmenden Fachkräftemangel im gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Interesse, dass ältere Arbeitskräfte nachhaltig im Arbeitsmarkt integriert bleiben.

1.2. HR RESEARCH VON HR TODAY UND VON RUNDSTEDT

HR Today und von Rundstedt haben bereits 2018 und 2019 jeweils eine grosse schweizweite Umfrage lanciert und die Ergebnisse dazu publiziert. Neben allgemeinen Trends des Schweizer Arbeitsmarktes konzentriert sich eine Umfrage immer auch auf ein Fokusthema. Dieses Jahr ist das Fokusthema Ü50.

Die Polemik um das Thema Ü50 spitzt sich immer mehr zu. Die Wahrnehmungen zu Ü50 gehen dabei stark auseinander. Deshalb möchten wir in der diesjährigen Untersuchung herausfinden, wie die Ü50 Realität von verschiedenen Perspektiven gesehen wird. Wir möchten aber vor allem auch zukunftsorientiert die Lösungsdebatte befruchten. Wir möchten erfahren, was Ü50 Arbeitnehmende brauchen und von ihren Arbeitgebern erwarten. Und wir möchten von HR Managern erfahren, welche Unterstützung und Lösungen sie planen oder bereits umsetzen. Diese Erkenntnisse soll die gesamte HR Community dazu inspirieren, neue Wege zu gehen und konkret an diesem Thema zu arbeiten.



1.3. ZUM SURVEY 2020

Dieses Jahr haben wir zusammen mit HR Today zwei verschiedene Umfragen lanciert. Die eine Umfrage richtete sich an die HR Manager auf der Arbeitgeberseite. Die andere Umfrage ging an die Ü50 Arbeitskräfte. Die Fragen und Inhalte wurden dabei eng aufeinander abgestimmt, so dass durch die Gegenüberstellung eine Art Reality Check möglich ist. Innerhalb der Ü50 Arbeitskräfte unterscheiden wir zudem zwischen beschäftigten Arbeitskräften in einem aktuellen Arbeitsverhältnis und aktuell arbeitslosen Arbeitskräften.



Diese beiden Umfragen 2020 bestanden aus insgesamt je 80 Fragen zu folgenden Themenbereichen:

- Allgemeine Fragen zu den Umfrageteilnehmern
- Demografische und statistische Fragen zu den teilnehmenden Unternehmen
- Persönliche Befindlichkeit der Ü50 Teilnehmenden
- Rekrutierungspraxis der Unternehmen und Bewerbererfahrungen der Ü50
- Personalentwicklung
- Beschäftigungsfähigkeit (Employability)
- Diversity & Inclusion
- Trennungskultur und Kündigungspraxis

2020 haben insgesamt 791 Arbeitgeber und 1'053 Arbeitskräfte (Ü50) aus verschiedensten Branchen an den beiden Umfragen teilgenommen. Der Teilnehmerkreis erstreckt sich über die ganze Schweiz und deckt die drei Sprachregionen Deutschschweiz, Romandie und Tessin ab. Bei den Arbeitgebern handelt es sich um 22% Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeitende), 44% mittelgrosse Unternehmen (51-500 Mitarbeitende) und 34% Grossunternehmen (mehr als 500 Mitarbeitende).



2. SCHLÜSSELERKENNTNISSE

2.1. STARKE DIFFERENZEN IN DER BEURTEILUNG DER Ü50 THEMATIK – ARBEITSLOSE SEHEN SCHWARZ

Die Ü50 Situation wird recht unterschiedlich empfunden und beurteilt. Die Diskrepanz liegt aber nicht etwa zwischen Arbeitgeber und Arbeitskräften. So teilen die meisten beschäftigten Ü50 Arbeitskräfte die Meinung der Arbeitgeber und sehen kaum Diskriminierungstendenzen in ihrer unmittelbaren Realität. Zwischen den beschäftigten Arbeitskräften und den Arbeitslosen tut sich aber ein Graben auf. Arbeitslose meinen viel stärker, altersbedingte Diskriminierung und Benachteiligung bei früheren Arbeitgebern erlebt zu haben. Diese grosse Abweichung zwischen den beschäftigten und arbeitslosen Arbeitskräften lässt darauf schliessen, dass die Wahrnehmung der Ü50 Thematik primär vom Aspekt der persönlichen Betroffenheit abhängt. Das erklärt auch die grosse Polemik in den öffentlichen und privaten Diskussionen und Debatten.

2.2. BEI SCHWEIZER ARBEITGEBERN LÄSST SICH KEINE DISKRIMINIERUNGSPRAXIS NACHWEISEN

Es herrscht Einigkeit, dass Ü50 im Arbeitsmarkt an gewissen Stellen benachteiligt sind und grössere Schwierigkeiten haben. Trotzdem lässt sich das nicht an konkreten Praktiken oder diskriminierenden Handlungen auf Arbeitgeberseite festmachen. Die Unternehmen legen grossen Wert auf Gleichbehandlung und Chancengleichheit. Diese wird auch mehr oder weniger gelebt. Wir können also davon ausgehen, dass die Schwierigkeiten einer (wachsenden) Ü50 Minderheit strukturell bedingt sind.

2.3. ES HERRSCHT EINE ERHÖHTE SENSIBILITÄT AUF ARBEITGEBERSEITE GEGENÜBER DEM Ü50 THEMA

Schweizer Arbeitgeber sind gegenüber dem Ü50 Thema sensibilisiert. Das Alter ist Teil der Diversity & Inclusion Bemühungen. Beschäftigungsfähigkeit ist in vielen Unternehmen ein zentrales Thema. Der Grund für diesen vermeintlichen Leidensdruck kann aber auch vom sich zuspitzenden Fachkräftemangel her kommen. Die entsprechende Korrelation kann in dieser Untersuchung nicht klar zugeordnet werden. Auf alle Fälle können wir feststellen, dass die Ü50 innerhalb der Personalentwicklung eine wichtige Zielgruppe darstellt und die Employability & Inclusion Bemühungen der Arbeitgeber zunehmen.

2.4. SCHWEIZER ARBEITGEBER SETZEN NICHT AUF EINSEITIGE Ü50 SCHUTZMASSNAHMEN, SONDERN AUF GANZHEITLICHE LÖSUNGEN IM RAHMEN DER PERSONALPOLITIK

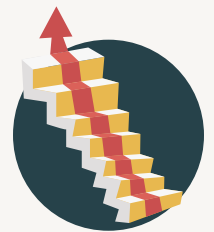
Trotz Sensibilität und Anerkennung der Ü50 Problematik setzen Schweizer Arbeitgeber nicht auf einseitige Schutzmassnahmen. Sie versuchen vielmehr, der Problematik im Sinne einer ganzheitlichen und ausgewogenen Personalpolitik zu begegnen. Einseitige Schutzmassnahmen können ihrerseits wieder zu Diskriminierungstendenzen gegenüber anderen Zielgruppen führen. Deshalb konzentriert man sich im HR darauf, in der Rekrutierung, in der Personalentwicklung und bei der Personalplanung die Chancengleichheit zu fördern und ausgewogen vorzugehen.

2.5. DIE STELLENMELDEPFLICHT ERFREUT SICH NACH ANFÄNGLICHER KRITIK EINER WACHSENDEN ZUSTIMMUNG

In den letzten zwei Umfragen von 2018 und 2019 hat die Stellenmeldepflicht bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern nicht gut abgeschnitten. Dieses Jahr sind die Zustimmungsquoten höher und ein Anstieg der Zustimmung zu verzeichnen. Die Stellenmeldepflicht wird zwar von betroffenen Arbeitslosen nach wie vor nicht als hilfreich bei der Stellensuche gesehen. Eine Mehrheit der Arbeitskräfte sieht sie aber mittlerweile als sinnvoll an. Die zunehmende Professionalisierung der Handhabung durch die RAVs, nach einer eher unbefriedigenden Einführungsphase, hat da wahrscheinlich einen positiven Beitrag geleistet.

2.6. FRAUENQUOTEN ERHALTEN RELATIV HOHEN ZUSPRUCH

Es ist sicherlich unbestritten, dass ein höherer Frauenanteil in Führungsgremien wünschenswert und qualitätsbringend ist. Der Weg zu diesem Ziel ist in öffentlichen Diskussionen aber sehr umstritten. Die Umfrage bringt zum Vorschein, dass Frauenquoten als regulatorischer Eingriff mehrheitlich befürwortet werden. Vor allem die Ergebnisse auf Arbeitgeberseite (HR Manager) lassen hier aufhorchen.



2.7. DAS GEGENSEITIGE VERTRAUEN ZWISCHEN ARBEITGEBERN UND ARBEITNEHMERN NIMMT AB

Was politisch schon länger beobachtet werden kann, kommt auch in dieser Umfrage zum Ausdruck. Das Vertrauen in das unmittelbare Führungsumfeld in den Unternehmen scheint zwar intakt zu sein. Trotzdem stellt eine grosse Mehrheit der Teilnehmenden fest, dass Vertrauen zwischen Gesamtarbeitgeber und Arbeitskräften allgemein abnimmt.

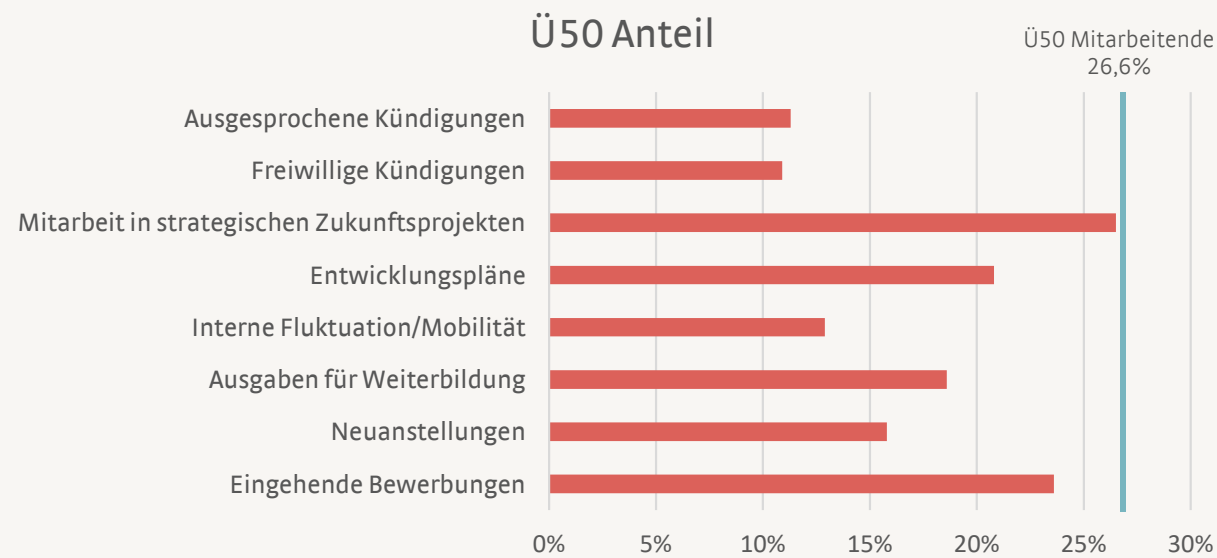
2.8. DIE ROMANDIE UND DAS TESSIN SIND STAATLICHEN INTERVENTIONEN UND ARBEITSMARKTLICHEN REGULIERUNGEN GEGENÜBER VIEL POSITIVER EINGESTELLT

Alle Fragen zu staatspolitischen Interventionen und Regulierungen erfahren in der lateinischen Schweiz signifikant höhere Zustimmungsquoten. Das ist vor dem Hintergrund der langsamen kulturellen Infiltration durch die zunehmende Anzahl an Grenzgängern aus Ländern mit anderen Staatsverständnissen (Frankreich, Italien) leicht nachvollziehbar.

3. FAKTEN & ZAHLEN

3.1. FAKTENCHECK ARBEITGEBER

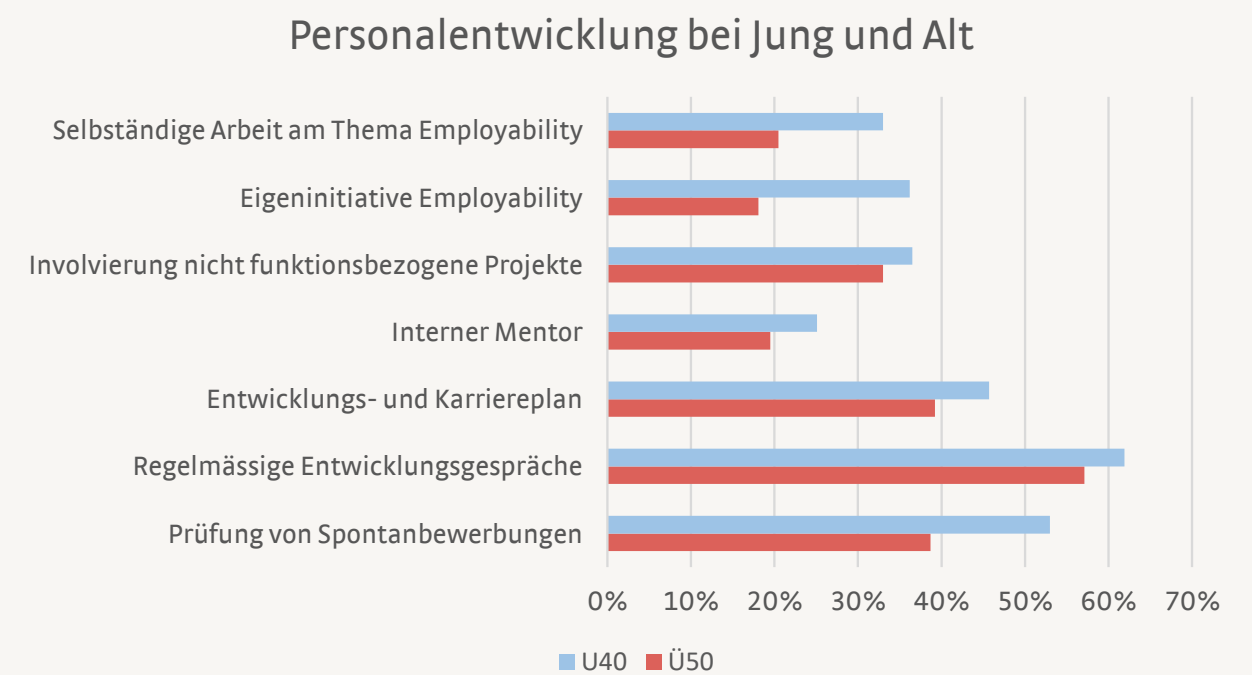
A) Ü50 IN ORGANISATIONEN



Schweizweit liegt der Beschäftigungsanteil der Ü50 bei rund 30%. Bei den an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen ist der Anteil etwas tiefer, d.h. dass 26.6% der bei den Arbeitgebern beschäftigten Mitarbeitern über 50 Jahre alt sind. Somit stellt diese Marke die Referenzgrösse dar.

- Bemerkenswert ist der hohe Wert von über 26% bei der Mitarbeit in strategischen Zukunftsprojekten. Die Berücksichtigung der Ü50 bei wichtigen zukunftsweisenden Projekten liegt praktisch auf der Referenzmarke. Hier scheint der Grundsatz der adäquaten Altersverteilung zu funktionieren.
- Wir können feststellen, dass der Ü50 Anteil bei Kündigungen und Neueinstellungen tiefer ist. Ü50 werden also entgegen häufiger öffentlicher Behauptungen relativ weniger häufig gekündigt als jüngere Mitarbeitende. Sie zeigen auch weniger Bereitschaft, aus eigener Entscheidung das Unternehmen zu wechseln. Auch liegt der Ü50 Anteil bei der internen Fluktuation (interne Mobilität) deutlich tiefer. Dies führt zu einer signifikant tieferen internen und externen Fluktuation der Ü50 Population.
- Auffällig ist auch der grosse Unterschied zwischen den eingehenden Bewerbungen (Ü50 Anteil 24%) und den Neuanstellungen (Ü50 Anteil 15.5%). Das verdeutlicht die vermeintlichen Schwierigkeiten der Ü50 in Bewerbungssituationen.

B) PERSONALENTWICKLUNG BEI JUNG UND ALT



Wir haben die Personalentwicklung der Arbeitgeber unter die Lupe genommen und nach Unterschieden im Umgang mit Ü50 und der jüngeren Generation U40 gesucht.

- Die Unterschiede bei den verschiedenen Personalentwicklungsmassnahmen sind relativ gering. Entwicklungsgespräche, nicht funktionsbezogene Projektinvolvierung, Karriereplanung und Mentoring finden auch für Ü50 statt. Chancengleichheit ist Schweizer Arbeitgebern wichtig.
- Dem gegenüber stellen Schweizer Arbeitgeber aber fest, dass von Seiten der Ü50 selbst signifikant weniger Eigeninitiative kommt, das Thema ihrer Beschäftigungsfähigkeit pro-aktiv anzusprechen oder daran arbeiten zu wollen. Gerade das wäre in der aktuellen Situation angezeigt und wichtig.
- Die Arbeitgeber prüfen Spontanbewerbungen, die unabhängig von offenen Stellen eintreffen, zu etwa 50%. Das bedeutet einerseits, dass sich Spontanbewerbungen für Stellensuchende absolut lohnen. Andererseits verdeutlicht der grosse Unterschied zwischen Ü50 (38%) und U40 (53%) auch hier, dass Ü50 in Bewerbungssituationen tendenziell mehr Schwierigkeiten haben.

3.2. FAKTENCHECK ARBEITSKRÄFTE

A) BEFINDLICHKEIT VON Ü50

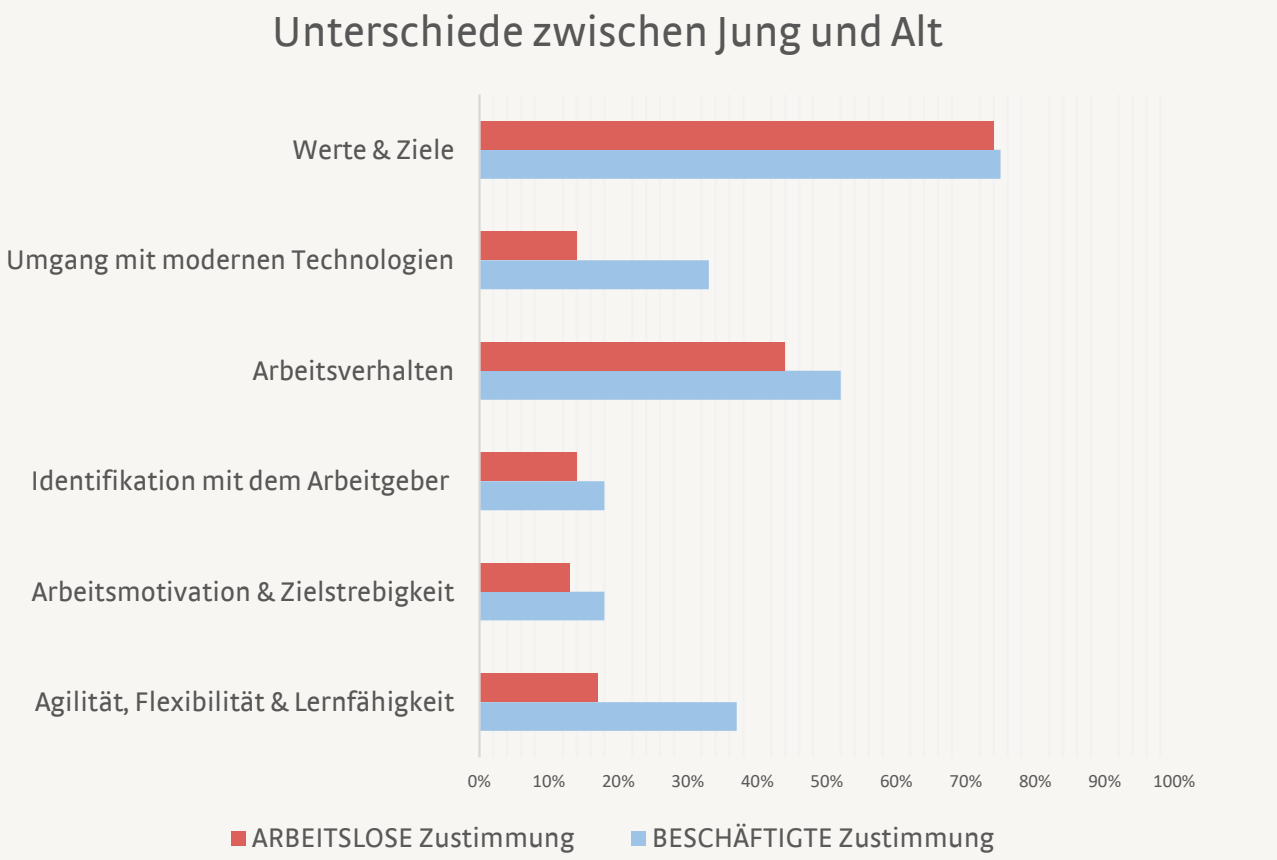
PERSÖNLICHE BEFINDLICHKEIT	BESCHÄFTIGTE Zustimmung	ARBEITSLOSE Zustimmung
Ist/war das Alter am Arbeitsplatz ein Gesprächsthema?	35%	64%
Bereitet es Ihnen manchmal Sorgen, dass Sie zu den Ü50 im Arbeitsmarkt gehören?	61%	91%
Haben Sie manchmal Existenzängste?	34%	74%
Haben Sie es persönlich schon erlebt, dass Sie aufgrund des Alters benachteiligt wurden?	47%	88%
Ist das Alter für Sie im Arbeitsmarkt ein Vorteil?	59%	12%
Ist das Alter für Sie im Arbeitsmarkt ein Nachteil?	29%	86%
Arbeiten Sie lieber mit älteren KollegInnen zusammen?	23%	22%
Fühlen Sie sich jüngeren Arbeitskräften gegenüber manchmal unterlegen?	12%	11%
Arbeiten Sie gut mit Vorgesetzten zusammen, die signifikant jünger sind als Sie?	83%	80%
Fühlen Sie sich als Ü50 in der Gesellschaft gewertschätzt?	62%	40%
Fühlen Sie sich als Ü50 in der Arbeitswelt gewertschätzt?	49%	21%
Bei wie vielen Arbeitgebern (in %) haben Sie altersdiskriminierende Tendenzen festgestellt?	14%	40%
Wie viele Arbeitgeber (in %) stufen Sie als besonders altersfreundlich ein?	28%	17%

Bei den Fragen rund um die persönliche Befindlichkeit der Arbeitskräfte fällt generell auf, dass die Zustimmungswerten zwischen aktuell Beschäftigten und Arbeitslosen zum Teil stark voneinander abweichen. Das legt die Vermutung nahe, dass das Empfinden der Ü50 Situation stark situationsbedingt ist und primär von der persönlichen Betroffenheit abhängt. Diese Erkenntnis ist für die Interpretation der öffentlichen Diskussion zentral.

- Spannend ist die Zustimmung von 59% der Beschäftigten, dass sie ihr Alter als Vorteil im Arbeitsmarkt sehen.
- Trotzdem ist das Sorgenbarometer relativ hoch. Selbst bei den Beschäftigten bereitet 61% der Ü50 das Alter manchmal Sorgen. Das kann mit dem Einfluss der öffentlichen Wahrnehmung und Diskussion in Zusammenhang stehen.

- Nachdenklich stimmt einen die Tatsache, dass auch bei den Beschäftigten fast die Hälfte (47%) persönlich bereits altersbedingte Benachteiligung selber erlebt haben. Dabei scheint es sich aber um einzelne Situationen gehandelt zu haben, wenn man berücksichtigt, dass die gleiche Gruppierung im Durchschnitt bei nur 14.33% der Unternehmen altersdiskriminierende Tendenzen festgestellt hat.

B) VERÄNDERUNGEN IM ALTER



Diese Fragen zielten darauf ab herauszufinden, inwieweit die bestehenden Stereotypen zutreffen und häufig erwähnte Vorbehalte gegenüber älteren Menschen vielleicht doch etwas Wahres an sich haben. Wir wollten wissen, ob die verschiedenen Attribute bei Ü50 Arbeitskräften weniger ausgeprägt oder anders gewichtet sind als bei jüngeren Arbeitskräften.

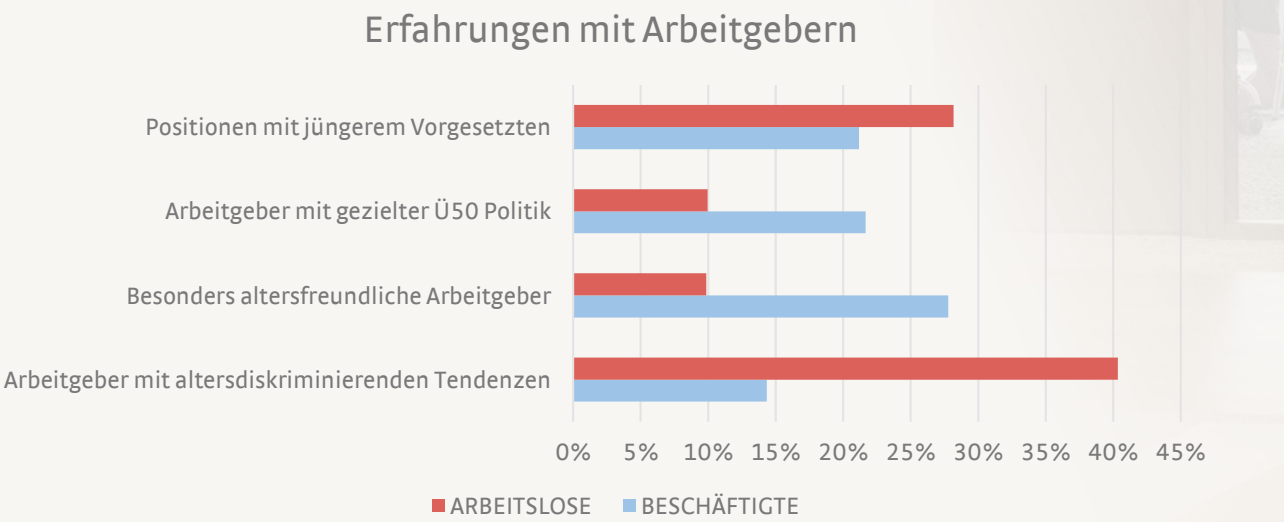
- Es fällt auf, dass die Zustimmungswerten allgemein recht tief sind. Eine grosse Mehrheit der Ü50 sind nicht damit einverstanden, dass die digitalen Kompetenzen, Identifikation mit dem Arbeitgeber, Zielstrebigkeit, Arbeitsmotivation, Agilität, Flexibilität und Lernfähigkeit bei Ü50 tiefer ausgeprägt sind als bei den jüngeren Kollegen. Das ist ein klares Statement.
- Eine Ausnahme stellt der Bereich Werte und Ziele dar. Dort sieht eine grosse Mehrheit einen Unterschied. Die Werte und Ziele werden offensichtlich als Generationenfrage angesehen.

C) PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN

PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN	BESCHÄFTIGTE	ARBEITSLOSE
Beförderungen in 20 Jahren	2.63	2.11
Arbeitgeberwechsel in 20 Jahren	3.20	3.44
Erlebte Kündigungen in 20 Jahren	1.00	1.95
Schwierige berufliche Situationen in 20 Jahren	2.17	3.05
Externe Hilfe bei beruflichen Problemen	0.88	1.46

Bei den persönlichen Erfahrungen in der bisherigen beruflichen Laufbahn fallen weniger die Diskrepanz zwischen Beschäftigten und Arbeitslosen auf, sondern zwei andere Erkenntnisse:

- Im Durchschnitt haben die Arbeitskräfte in den letzten 20 Jahren 3-4 Arbeitgeberwechsel vollzogen. Das ergibt eine durchschnittliche Verbleibdauer von 6.25 Jahren (Beschäftigte) resp. 5.81 Jahren (Arbeitslose). Das erscheint vor dem Hintergrund der grossen Dynamik im Schweizer Arbeitsmarkt recht lang. Das zeugt von Loyalität und Stabilität, was durchaus als Altersmerkmal verstanden werden kann.
- Die Anzahl erlebter Kündigungen ist mit 1.00 (Beschäftigte) und 1.95 (Arbeitslose) sehr tief, vor allem wenn man berücksichtigt, dass die meisten Arbeitslosen gerade eine Kündigung hinter sich haben. Das heisst, dass das häufig gezeichnete Bild der häufigen Kündigungen in einem liberalen Arbeitsmarkt nicht zutrifft.



Bei den gemachten Erfahrungen mit den bisherigen Arbeitgebern sind erneut grosse Unterschiede zwischen Arbeitslosen und Beschäftigten sichtbar. Besonders gross ist die Diskrepanz bei der Altersdiskriminierung. So haben Arbeitslose bei über 40% der bisherigen Arbeitgeber altersdiskriminierende Tendenzen beobachtet, während dies bei den Beschäftigten bei nur 14% der Arbeitgeber der Fall war.

3.3. REKRUTIERUNG & BEWERBUNGEN

REKRUTIERUNGSVERHALTEN VON UNTERNEHMEN	
Alterskriterien in Stellenanforderungen	22%
Alterspräferenzen in Stellenausschreibungen	11%
Benutzung einer digitalen Bewerberplattform	79%
Berücksichtigung von Bewerbungen ausserhalb von Bewerberplattformen	80%
Alter als Vorselektionskriterium	28%
Ausgewogene Altersverteilung eines Teams als Kriterium	68%
Agilität vor Erfahrung	48%

Das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen zeigt auf, dass Arbeitgeber in der Schweiz mehrheitlich darauf achten, dass es zu keiner Altersdiskriminierung kommt.

- Entgegen dem Vorwurf, dass Arbeitgeber durch den vermehrten Einsatz von Bewerberplattformen (79% der Arbeitgeber) die digitalen Möglichkeiten nutzen, ältere Mitarbeiter bereits in der Vorselektion auszumustern, haben diese Alterskriterien in der Rekrutierungspraxis relativ wenig Bedeutung. So gibt es nur bei 22% der Unternehmen teilweise Altersvorgaben und bei nur 28% der Unternehmen ist das Alter als Vorselektionskriterium zugelassen.
- Die Berücksichtigung von Alterskriterien dient in diesen Fällen gemäss Umfrage dann nicht primär der Abwehr von älteren Arbeitskräften, sondern vielmehr der gezielten und ausgewogenen Altersverteilung innerhalb bestehender Teams. Somit kann das Alterskriterium jüngere oder ältere Arbeitskräfte treffen.
- Immer mehr Arbeitgeber benutzen für ihre Rekrutierung digital Bewerberplattformen (79%). Es wird ihnen in öffentlichen Diskussionen häufig vorgeworfen, diese zur verdeckten Ausmusterung von älteren Bewerbern zu nutzen. Deshalb sind die Vorbehalte der Arbeitslosen gegenüber dieser Plattformen recht gross (64%). Die Befragung macht aber deutlich, dass die Arbeitgeber in den meisten Fällen auch Bewerbungen, die nicht über die Bewerberplattform eintreffen, mitberücksichtigen (80%). Das zeigt für Ü50 Bewerbende vielleicht eine alternative Möglichkeit auf, um ihrer Bewerbung mehr Aufmerksamkeit zu verleihen.

BEWERBUNGSERFAHRUNG MIT ARBEITGEBERN	BESCHÄFTIGTE Zustimmung	ARBEITSLOSE Zustimmung
Stellenmeldepflicht ist bei der Stellensuche hilfreich	56%	30%
Stellenvermittler/Headhunter sind bei der Stellensuche hilfreich	55%	33%
Begründungen bei Absagen sind aufschlussreich	16%	3%
Alter als Nachteil in Bewerbungssituation	73%	93%
Digitale Bewerberplattformen als Nachteil für ältere Mitarbeitende	46%	64%
Konkrete Altersvorbehalte in Bewerbungsgesprächen	31%	51%
Alterskritische Aspekte wie Agilität, Flexibilität, digitale Skills etc. werden angesprochen	32%	37%
Bereitschaft zu Saläreinbussen	73%	83%

In Bewerbungssituationen empfinden akut Stellensuchende (Arbeitslose) sich allgemein viel stärker aufgrund des Alters benachteiligt wie latent Stellensuchende (Beschäftigte). Die Zustimmungsquoten gehen teilweise stark auseinander. Trotzdem gibt es auch kongruente Quoten, die ein paar klare Erkenntnisse zulassen:

- Generell bemängelt eine grosse Mehrheit der Arbeitskräfte, dass sie im Falle einer Absage keine klärenden und aufschlussreichen Begründungen bekommen.
- In Bewerbungssituationen wird das Alter von beiden Gruppierungen klar als Nachteil empfunden (Beschäftigte 73%; Arbeitslose 93%).
- Die Stellenmeldepflicht, welche faktisch ein «Arbeitslosenvorrang» darstellt, hilft den Arbeitslosen offensichtlich nicht so sehr. Nur 30% der Arbeitslosen empfinden sie bei der Stellensuche als hilfreich.



3.4. PERSONALENTWICKLUNG

PERSONALENTWICKLUNG IN UNTERNEHMEN	
Gleicher Anspruch von Ü50	74%
Gleich starke Berücksichtigung von Ü50	85%
Spezielle Gefässe zur Förderung von Ü50	15%
Altersbeschränkungen in Talent Management Programmen	13%
Variation der Investitionssumme nach Alterssegment	15%
Hierarchisches Verständnis in Karriere- und Laufbahnplanung	48%
Alternative Karrierekonzepte (Bogenkarriere, Mosaikkarriere)	38%
Profitieren Ü50 bei interner Mobilität gleich oder mehr	54%

Bei der Personalentwicklung der Unternehmen fällt auf, dass Schweizer Arbeitgeber grossen Wert auf Chancengleichheit legen.

- Nicht nur der theoretische Anspruch als Unternehmensrichtlinie (74%), sondern vor allem auch die effektive Berücksichtigung von Ü50 bei Personalentwicklungsmassnahmen (85%) ist besonders hoch ausgefallen.
- Dieses Commitment wird durch den Verzicht auf Altersbeschränkungen im Talent Management (bei 13% der Arbeitgeber) und die gleichmässige Verteilung von PE-Investitionen auf die verschiedenen Altersgruppen (Variation nur bei 15% der Arbeitgeber) unterstrichen.
- Auch die prinzipielle Ablehnung von speziellen Gefässen zur Förderung von Ü50 (nur bei 15% der Arbeitgeber vorhanden) zeigt, dass Schweizer Arbeitgeber auf keiner Seite Privilegien zulassen wollen und auf Gleichberechtigung setzen.
- Allerdings profitieren Ü50 bei Programmen zur internen Mobilität bei 46% der Arbeitgeber nicht im gleichen Masse wie jüngere Mitarbeiter.

ERFAHRUNGEN MIT DER PERSONALENTWICKLUNG	BESCHÄFTIGTE Zustimmung	ARBEITSLOSE Zustimmung
Gleicher Anspruch von Ü50	58%	19%
Gleich starke Berücksichtigung von Ü50	72%	39%
Finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungsanliegen	65%	28%
Vorschlag von konkreten Weiterbildungsmöglichkeiten	39%	16%
Spezielle Gefässe zur Förderung von Ü50	17%	2%
Hierarchisches Verständnis in Karriere- und Laufbahnplanung	61%	73%
Alternative Karrierekonzepte (Bogenkarriere, Mosaikkarriere)	16%	4%
Aktive Unterstützung der Ü50 bei interner Mobilität	46%	15%

Bei der konkreten Erfahrung der Arbeitskräfte mit der Personalentwicklungsarbeit der Unternehmen zeigt sich einmal mehr die grosse Diskrepanz der Wahrnehmung zwischen Beschäftigten und Arbeitslosen. Es ist schon fast unverständlich, dass die Zahlen zum Teil so weit auseinander liegen.

- Die grösste Diskrepanz sehen wir beim gleichen resp. ungleichen Anspruch von Ü50 auf Personalentwicklung. Die Mehrheit von 58% resp. 72% der Beschäftigten erkennt dies beim Arbeitgeber an, während nur 19% resp. 39% der Arbeitslosen daran glauben.
- Das Bestreben der Arbeitgeber, die linearen und hierarchischen Laufbahnkonzepte durch alternative Karrierekonzepte zu ersetzen, scheint aktuell noch Wunschdenken zu sein. So wird dies von der Arbeitnehmerseite kaum attestiert und kaum so wahrgenommen. Eine grosse Mehrheit sieht die Arbeitgeberpraxis als immer noch stark hierarchieorientiert (Beschäftigte 61%; Arbeitslose 73%) und alternative Konzepte wie die Bogenkarriere oder Mosaikkarriere werden nicht gelebt (Beschäftigte 16%; Arbeitslose 4%)

3.5. EMPLOYABILITY

EMPLOYABILITY IN UNTERNEHMEN	
Zentrales Thema im HR	64%
Konkrete Programme	52%
Budget	35%
Unterstützung von externen Suppliers	46%
Altersunabhängige Bewirtschaftung der Employability	73%
Spezielle Massnahmen zur Erhaltung der Ü50 im Unternehmen	28%

Das Thema Employability hat in den letzten Jahren offensichtlich in HR Abteilungen an Fahrt aufgenommen.

- Im Gegensatz zu den Vorjahren ist Employability nicht nur ein zentrales Thema auf dem Papier (64%), sondern findet mittlerweile bei mehr als der Hälfte der Unternehmen mit konkreten Programmen praktische Anwendung (52%)
- Employability Management wird klar altersunabhängig betrieben (73% der Arbeitgeber). Ü50 werden mehrheitlich weder mit speziellen Massnahmen bevorteilt (nur 28% der Arbeitgeber) noch davon ausgeschlossen. Das unterstreicht einmal mehr das verfolgte Prinzip der Chancengleichheit.

ERFAHRUNGEN MIT EMPLOYABILITY	BESCHÄFTIGTE Zustimmung	ARBEITSLOSE Zustimmung
Konkretes und gezieltes Employability Management des Arbeitgebers	82%	87%
Eigen-Initiative betreffend strategischen Informationen	71%	59%
Private Initiative und externe Unterstützung zur Entwicklung der eigenen Employability	41%	66%
Bereitschaft, selber Geld dafür auszugeben	90%	85%
Eigen-Initiative betreffend Networking und Teilnahme an externen Veranstaltungen	67%	72%
Konkrete Programme beim Arbeitgeber	38%	14%
Spezielle Massnahmen beim Arbeitgeber zur Erhaltung der Ü50 im Unternehmen	15%	1%
Sicherheit beim aktuellen Arbeitgeber, den Arbeitsplatz längerfristig zu behalten	66%	n.a.

Das Eigenbild der Arbeitskräfte betreffend der eigenen Bemühungen und Initiativen bei der Entwicklung ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit sieht rosig aus, widerspricht allerdings der Einschätzung der Arbeitgeber.

- Die Mehrheit der Arbeitskräfte sieht sich eigeninitiativ bei der Informationsbeschaffung (Beschäftigte 71%; Arbeitslose 59%), bei der eigenen Entwicklungsarbeit (Beschäftigte 41%; Arbeitslose 66%), bei externen Netzwerkaktivitäten (Beschäftigte 67%; Arbeitslose 72%) sowie bei der Bereitschaft, selber dafür Geld auszugeben (Beschäftigte 90%; Arbeitslose 85%). Die Arbeitgeber sehen diese pro-aktive Haltung und Initiative, die eigene Beschäftigungsfähigkeit selber in die Hand zu nehmen nur bei 18%. (siehe 3.1. b))
- Mit einem Anteil von 66% wiegt sich ein Grossteil der aktuell beschäftigten Arbeitskräfte in Sicherheit und ist zuversichtlich, ihren Arbeitsplatz beim aktuellen Arbeitgeber längerfristig behalten zu können.

3.6. INCLUSION

INCLUSION IN UNTERNEHMEN	
Zentrales Thema im HR	73%
Alter als Teil von Diversity	59%
Konkrete KPIs und Richtlinien zur Alterszusammensetzung	18%
Statistiken zu Alterszusammensetzungen	44%
Berücksichtigung dieser Statistiken in der Personalpolitik	36%

Diversity und Inclusion sind schon länger ein zentrales Thema in Unternehmen (aktuell bei 73% der Arbeitgeber). Diese Thematik war aber lange von der Genderfrage dominiert. Es ist deshalb vor allem interessant zu sehen, dass bei den meisten Arbeitgebern das Alter – neben der Frauenförderung – als wichtiger Teil der Diversity-Bestrebungen gilt. Das Alterskriterium wird also durchaus als Auswahlfaktor herangezogen, aber vor allem um eine ausgewogene und zweckmässige Altersverteilung zu gewährleisten.

- Trotz dieser starken Bekenntnis und Signal ist bei der Mehrheit der Arbeitgeber noch keine professionelle Handhabung auf operativer Ebene ersichtlich. So arbeiten nur 18% der Unternehmen mit konkreten Richtlinien oder KPIs, nur 44% erheben Daten dazu und nur 36% berücksichtigen diese in der Personalpolitik.

ERFAHRUNGEN MIT INCLUSION	BESCHÄFTIGTE Zustimmung	ARBEITSLOSE Zustimmung
Zentrales Thema beim Arbeitgeber	56%	30%
Alterszusammensetzung Teil der Unternehmenspolitik	38%	11%
Umsetzung der Alterszusammensetzung im Unternehmen	25%	4%
Gezielte Integrationsbemühungen des Arbeitgebers von Jung und Alt	33%	9%

Die Einschätzung der Arbeitskräfte bestätigen die Erkenntnis dieses letzten Punktes. So kann nur eine kleine Minderheit eine konkrete Umsetzung von Massnahmen zur Alterszusammensetzung (Beschäftigte 25%; Arbeitslose 4%) und Integrationsbemühungen (Beschäftigte 33%; Arbeitslose 9%) in der Unternehmensrealität erkennen.

3.7. TRENNUNG & KÜNDIGUNGEN

TRENNUNGSKULTUR IN UNTERNEHMEN	
Alter als Einflussfaktor im Vorfeld von Kündigungsentscheidungen (Schutzfaktor)	43%
Berücksichtigung des Alters im Vorfeld von Massenentlassungen (Schutzfaktor)	61%
Stärkere Suche vor Kündigungen nach alternativen internen Lösungen bei Ü50	66%
Spezielle Schutzmassnahmen für Ü50	28%
Stärkere Unterstützung von Ü50 nach Kündigungen (z.B. Outplacement Leistungen)	63%

Hier zeigt sich die erhöhte Sensibilität der Arbeitgeber im Umgang mit Ü50 vor allem in Kündigungssituationen. Trotz des hoch gepriesenen Gleichbehandlungsgebots berücksichtigen Unternehmen vor Kündigungsentscheidungen die schwierigere Situation von Ü50 (61% der Arbeitgeber) auf dem Arbeitsmarkt und suchen nach internen Alternativen (66% der Arbeitgeber). Trotzdem sieht man mehrheitlich von konkreten Schutzprogrammen oder Regeln ab (nur 28% der Arbeitgeber). Das zeigt das Dilemma der Arbeitgeber auf, in dem sie sich befinden. Wenn es dann zu Kündigungen von Ü50 kommt, weicht ein Grossteil der Arbeitgeber vom Gleichbehandlungsgrundsatz ab und stellt mehr Budget für begleitende erweiterte Unterstützungsmassnahmen (z.B. Outplacements) zur Verfügung (63% der Arbeitgeber).

ERFAHRUNGEN MIT TRENNUNGS- UND KÜNDIGUNGSKULTUR	BESCHÄFTIGTE Zustimmung	ARBEITSLOSE Zustimmung
Grössere Angst der Ü50 vor Stellenverlust	63%	87%
Stärkere Betroffenheit der Ü50 von Kündigungen als Jüngere	34%	75%
Bemühungen um interne Mobilität und Alternativen vor Kündigungen beim Arbeitgeber	47%	16%
Spezielle Schutzmassnahmen für Ü50	17%	4%
Stärkere Unterstützung von Ü50 nach Kündigungen (z.B. Outplacement Leistungen)	38%	21%

Bei der Beurteilung der Trennungs- und Kündigungskultur der Arbeitgeber gehen die Meinungen zwischen Beschäftigten und Arbeitslosen einmal mehr stark auseinander.

- Die Mehrheit der Arbeitslosen (75%) glaubt an eine grössere Betroffenheit älterer Mitarbeitenden im Falle von Kündigungen. Die Beschäftigten (34%) glauben nicht an eine altersbedingte Benachteiligung bei Abbaumassnahmen.
- Immerhin fast die Hälfte der Beschäftigten (46%) attestiert ihrem Arbeitgeber Bemühungen, das Potenzial interner Möglichkeiten auszuschöpfen, um Kündigungen abwenden zu können. Da winken die Arbeitslosen (nur 16% Zustimmung) mit grosser Mehrheit ab.



WIR VERFOLGEN KEINE STANDARDS, SONDERN FORDERN DEN STATUS QUO HERAUS, ENTWICKELN NEUE ANSÄTZE UND BETREIBEN MARKTFORSCHUNG.

4. THESEN ZUM SCHWEIZER ARBEITSMARKT

Die Teilnehmer der Umfrage wurden abschliessend mit verschiedenen allgemeinen Thesen zum Schweizer Arbeitsmarkt konfrontiert. Die Einschätzung dazu zeigt weniger die persönliche Erfahrung mit dem Thema im eigenen betrieblichen Umfeld, sondern vielmehr die öffentliche Wahrnehmung des Themas.

ALLGEMEINE STATEMENTS ZUM SCHWEIZER ARBEITSMARKT	ARBEITGEBER Zustimmung	BESCHÄFTIGTE Zustimmung	ARBEITSLOSE Zustimmung
Ü50 werden im Arbeitsmarkt diskriminiert	65%	84%	92%
Fachkräftemangel ist für viele Unternehmen ein gravierendes Problem	89%	80%	61%
Unternehmen investieren zu wenig in die Personalentwicklung	74%	82%	89%
Die zunehmende Agilität wirkt sich negativ auf die Gesundheit der Menschen aus	58%	61%	61%
Das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nimmt ab	52%	67%	88%
Als Manager und Chef kann man es den Mitarbeitern kaum mehr recht machen	41%	42%	42%
Die junge Generation fordert viel, leistet aber nicht mehr	65%	71%	77%
Bewerberplattformen führen zu Qualitätsverlust in der Rekrutierung	50%	70%	90%
Arbeitszeugnisse sind mehr Aufwand als Nutzen	52%	50%	62%
Informelle Referenzauskünfte sind zwar unrechtmässig, aber moralisch vertretbar	19%	29%	21%
Generalisten Profile haben es heute besonders schwer	52%	72%	86%
Nutzen und Wichtigkeit von Social Media in der Rekrutierung werden überschätzt	49%	61%	68%
Branchenerfahrung ist bei Stellenbesetzungen wichtig und zentral	70%	73%	70%
Die Stellenmeldepflicht ist eine gute Sache	39%	63%	55%
Staatliche Regulierungen im Arbeitsmarkt schaden dem Standort Schweiz	66%	47%	41%
Frauen sind aufgrund der Genderdiskussion bei Auswahlverfahren im Vorteil	29%	33%	42%
Frauenquoten in VR/GL fördert die Gleichberechtigung	46%	57%	55%
Frauenquoten in VR/GL erhöht die Führungsqualität	56%	64%	55%
Frauen sind bessere Führungskräfte	44%	53%	42%
Stellenvermittler behandeln Kandidaten schlecht	43%	54%	76%

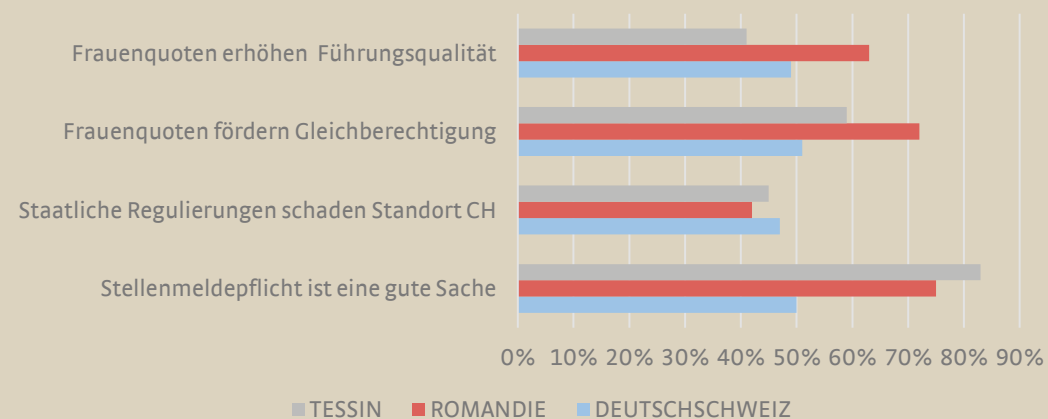
Bei den allgemeinen Thesen zum Schweizer Arbeitsmarkt gehen die Meinungen der drei Gruppierungen Arbeitgeber, Beschäftigte und Arbeitslose weniger weit auseinander als bei den altersbezogenen Fragen und Themen oben. Das erstaunt nicht und unterstützt die These, dass die Wahrnehmung zum Thema Ü50 primär von der persönlichen Betroffenheit geprägt ist. Einige dieser Thesen haben wir bereits in den Umfragen der Vorjahre berücksichtigt. Dies ermöglicht es uns, bei einigen Punkten einen Trend festzustellen.

- Die hohe Zustimmung aller Gruppierungen bei der Altersdiskriminierung zeigt klar auf, dass wir eine grosse Diskrepanz zwischen den eigenen Erfahrungen in der betrieblichen Realität und der öffentlichen Wahrnehmung haben. Während die gleichen Teilnehmer im ersten Teil der Umfrage kaum Diskriminierungstendenzen im eigenen Umfeld feststellten, glauben sie trotzdem stark daran, dass es im Schweizer Arbeitsmarkt allgemein Altersdiskriminierung gibt.
- Die Zustimmungswerte beim Fachkräftemangel nehmen zu. Das lässt erkennen, dass sich der Fachkräftemangel zuspitzt.
- Der Vorwurf an die Unternehmen, dass zu wenig in die Personalentwicklung investiert wird, hält sich beharrlich auf hohem Niveau.
- Auch die Befürchtung, dass sich die zunehmende Agilität in den Unternehmen negativ auf die Gesundheit der Menschen auswirkt, bleibt mit rund 60% bestehen.
- Vor allem die Arbeitskräfte sehen, dass das Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern abnimmt. Das geht einher mit der abnehmenden Loyalität auf beiden Seiten.
- Spannend ist die hohe Zustimmung zur These, dass die junge Generation zwar viel mehr fordert, aber nicht bereit oder fähig ist, mehr zu leisten.
- Der Ruf von Bewerberplattformen bei den Stellensuchenden hat sich sogar noch verschlechtert. Während sich alle einig sind, dass digitale Rekrutierungsverfahren zwar die Effizienz erhöht, glaubt sogar die Hälfte der HR Manager, dass Bewerberplattformen die Qualität der Rekrutierung gefährden.
- Die Kritik an der Institution der Arbeitszeugnisse ist nach wie vor da. Sie fällt ein wenig tiefer aus als in den letzten Jahren, ist aber nach wie vor in der Mehrheit. Obwohl der Aufwand durch digitale Tools erheblich reduziert werden kann, ändert dies nichts an der Tatsache, dass durch die aktuellen rechtlichen Richtlinien konkrete Zielkonflikte entstehen und dadurch der substanzielle Wert von Arbeitszeugnissen in Frage gestellt wird.
- Eine grosse Veränderung im Gegensatz zu den Vorjahren hat es bei der Legitimität von informellen und verdeckten Referenzanfragen gegeben. Diese wurden im letzten Jahr moralisch noch gutgeheissen. Dieses Jahr ist das Verdikt ganz klar. Das Einholen informeller Auskünfte sind verwerflich. Vielleicht hat die teilweise hitzige Diskussion in der HR Community nach der letztjährigen Publikation hier einen Beitrag dazu geleistet.
- Die Branchengläubigkeit ist nach wie vor gross. So ist bei den meisten Stellenbesetzungen die Branchenerfahrung zentral. Das hindert viele Stellensuchende heute daran, Branchenwechsel vorzunehmen.
- Bei der Stellenmeldepflicht gibt es naturgemäss eine klare Unterscheidung zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht. Trotzdem können wir feststellen, dass die Zustimmung und Sympathie dafür in allen Gruppierungen markant gestiegen ist.

- Die Frauenquoten erfreuen sich allgemein einer überraschend hoher Zustimmung. Das verdeutlicht einerseits, dass in der Frauenförderungs politik weiterhin grosser Handlungsbedarf besteht. Andererseits unterstreichen diese Zahlen, dass auch im grundsätzlich liberalen Schweizer Arbeitsmarkt regulatorische Eingriffe immer salon- und mehrheitsfähiger werden.
- Die Branche der Stellenvermittler hat immer wieder mit Reputationsschwierigkeiten zu kämpfen. Und dies, obwohl sie betriebs- und volkswirtschaftlich einen grossen und wichtigen Beitrag leistet. Vor allem Stellensuchende beklagen sich häufig über schlechte Betreuung, mangelnde Unterstützung und schwache Kommunikation.

Vor allem bei den Fragen zu staatlichen Regulierungen wie der Stellenmeldepflicht oder möglichen Frauenquoten zeigen sich grosse Unterschiede zwischen den drei Sprachregionen Deutschschweiz, Romandie und Tessin.

Staatliche Regulierungen - konsolidierte Zustimmung nach Regionen



**MIT VIEL FÜRSORGE UND VERANTWORTUNG
KÜMMERN WIR UNS UM UNSERE KLIENTEN.
WIR PASSEN UNS DEN BEDÜRFNISSEN UNSERER
KUNDEN UND KLIENTEN AN UND STELLEN DIE
ZIELERREICHUNG UNSERER KUNDEN**

VON RUNDSTEDT

Mehr zu unserer Vision finden Sie auf unserer Webseite:

www.rundstedt.ch