

## Medienmitteilung

Zürich/Genf, 11. Dezember 2018

### **Arbeitskräftemangel: Ältere Arbeitskräfte hochmotiviert – aber viele Unternehmen sehen sie als Wettbewerbsnachteil**

- **In der Schweiz wird sich der Arbeitskräftemangel in den nächsten Jahren vergrössern. Über 50-Jährige, Frauen und Teilzeitkräfte bergen ein erhebliches ungenutztes Potential.**
- **Für viele Unternehmen gelten ältere Arbeitskräfte derzeit nicht als wertvolle Ressource: Ein Drittel der Schweizer Firmen sehen ältere Erwerbstätigen gar als Wettbewerbsnachteil.**
- **Nach wie vor bestehen Vorurteile gegenüber älteren Arbeitskräften. Eine neue Deloitte-Studie zeigt jedoch, dass sie qualifizierter, motivierter und flexibler sind und sich weniger Sorgen über Lohn und Arbeitsplatzsicherheit machen als viele denken.**
- **27% der über 50-Jährigen möchten über das Rentenalter hinaus weiterarbeiten. 85% geben an, dass sie bei der Arbeit motiviert sind – die höchste Zahl aller Altersgruppen.**
- **Dies und mehr zeigt die neue [Deloitte-Studie «Motiviert, optimistisch und pflichtvergessen»](#). Sie basiert auf einer Befragung von 15 000 Personen in Europa, davon 1000 aus der Schweiz.**

Tiefe Arbeitslosigkeit, hohe Löhne und qualifizierte Arbeitskräfte: Der Schweizer Arbeitsmarkt ist in guter Verfassung. Allerdings stehen noch einige Bewährungsproben an. Die Digitalisierung wird von einer grossen Mehrheit der Erwerbstätigen verstärkt andere und neue Kompetenzen erfordern. Die Nachfrage nach Beschäftigten mit ausgeprägten Kompetenzen im Bereich Kreativität, sozialer Intelligenz sowie im Umgang mit digitalen Technologien steigt. Schon heute haben einzelne Branchen wie ICT oder das Gesundheitswesen Schwierigkeiten bei der Personalsuche. Zudem wird die Alterung der Erwerbsbevölkerung eine bessere Nutzung bisher nicht ausgeschöpfter Arbeitskräftepotentiale unausweichlich machen.

«2016 sind in der Schweiz erstmals mehr inländische Arbeitskräfte aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden als nachgerückt. Wenn es so weitergeht, werden wir bis 2030 einen Mangel von rund einer halben Million Arbeitskräften haben. Unternehmen müssen anfangen, nicht nur darüber nachzudenken, wie sie die richtig ausgebildeten, sondern zukünftig überhaupt genügend Arbeitskräfte finden. Eine zentrale Strategie besteht darin, bestehende, aber untergenutzte Arbeitskräftepools besser auszuschöpfen. Viel Potential gibt es bei Frauen, älteren Arbeitskräften sowie bei den Teilzeitangestellten», sagt Myriam Denk, Leiterin *Future of Work* bei Deloitte Schweiz.

#### **Ältere Arbeitskräfte, Frauen und Teilzeitbeschäftigte**

Verschiedene Optionen zur Bewältigung des drohenden Arbeitskräftemangels wurden schon debattiert: Längere Arbeitszeiten sind wohl keine geeignete Lösung und eine Anhebung des Rentenalters scheint kurzfristig unmöglich. Auch eine Erhöhung der Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte scheint politisch zurzeit nicht mehrheitsfähig. Die zunehmende Automatisierung wird auf dem Arbeitsmarkt zwar einen Strukturwandel auslösen. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass die Automatisierung die Auswirkungen des demographischen Wandels vollständig kompensieren kann.

Wie können wir also dem zukünftigen Arbeitskräftemangel entgegenwirken? «Wir sehen in dem bestehenden aber untergenutzten Arbeitskräftepool ein enormes Potential. Dieses liegt hauptsächlich bei der «stillen Reserve» und bei den Erwerbstätigen, die Teilzeit arbeiten und ihr Pensum erhöhen könnten. Frauen und Arbeitnehmer ab 55 Jahren machen einen grossen Teil davon aus», erklärt Michael Grampp, Chefökonom bei Deloitte Schweiz und Autor der neuen [Deloitte-Studie «Motiviert, optimistisch und pflichtvergessen»](#). «Viele sind bereits (früh)pensioniert, so dass sie nicht aktiv auf Arbeitssuche sind – aber sie könnten sich durchaus

vorstellen, zu arbeiten. Um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auf einem hohen Niveau zu halten, ist es allerdings unerlässlich, dass sie bei Gehaltsvorstellungen und Arbeitszeiten flexibel sind.»

### Unternehmen müssen die Altersfrage überdenken

Gemäss der Deloitte-Befragung möchten 27% der über 50-Jährigen in der Schweiz über das Rentenalter hinaus weiterarbeiten – die hoch qualifizierten Arbeitskräfte sind dabei stark übervertreten. Darüber hinaus geben 85% der über 55-Jährigen an, dass sie bei der Arbeit motiviert sind, 89% mögen ihre Arbeit und 81% denken, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird – alles deutlich höhere Zahlen als bei allen anderen Altersgruppen.

Abbildung 2: Anteil der Personen 50+, die über das obligatorische Rentenalter hinaus weiterarbeiten wollen<sup>13</sup>

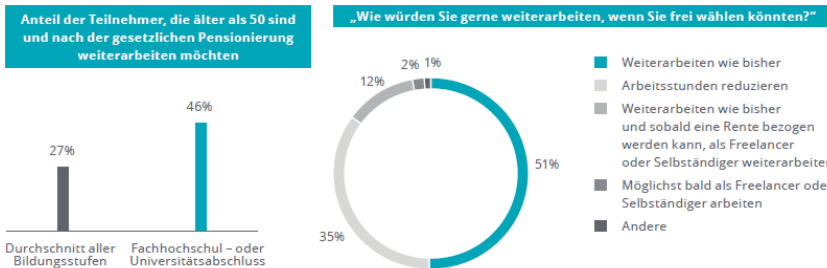
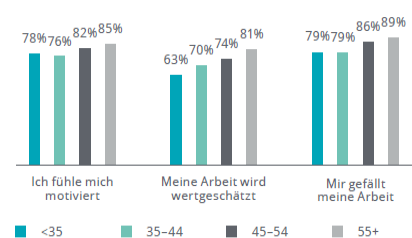


Abbildung 3: Zufriedenheit von Schweizer Erwerbstätigen in Bezug auf ihre Arbeit



«Nicht mehr genügend qualifiziert, zu wenig motiviert, nicht flexibel genug – die Vorurteile vieler Arbeitgeber gegenüber älteren Arbeitnehmern sind unbegründet. Unternehmen müssen ihre Einstellung zu dieser demographischen Gruppe unbedingt überdenken. Wer ältere Erwerbstätige weiterhin als nachteilig wahrnimmt und sich bei der Rekrutierung ausschliesslich auf jüngere fokussiert, begeht einen strategischen Fehler», analysiert Myriam Denk.

Für viele Schweizer Unternehmen gelten ältere Arbeitskräfte derzeit nicht als wertvolle Ressource. Laut den [Human Capital Trends 2018 von Deloitte](#) betrachtet ein Drittel der Schweizer Unternehmen ältere Arbeitnehmer als Wettbewerbsnachteil. Dies liegt deutlich über dem internationalen Durchschnitt von 20%. Zudem greifen gemäss der [aktuellen CFO-Umfrage von Deloitte](#) nur gerade 20% der Schweizer Unternehmen zur Linderung des Fachkräftemangels auf die bewusste Rekrutierung von ältere Arbeitnehmern und anderen alternativen Gruppen zurück.

### Flexiblere Karrieremodelle erforderlich

Von den 27% der über 50-Jährigen in der Schweiz, die auch über das Rentenalter hinaus arbeiten möchten, wollen 51% so arbeiten wie bisher, während 35% nur ihr Pensum reduzieren wollen. Wenn sie die freie Wahl hätten, bevorzugten 27% der über 55-Jährigen eine Teilzeitanstellung, 15% Freelancing, 10% die Selbständigkeit und 18% eine Portfolio-Karriere<sup>1</sup>. Entscheidend für Unternehmen ist es demnach, die traditionellen Arbeitsmodelle neu zu gestalten, um dadurch auch für weitere Arbeitsgruppen attraktiver zu werden.

«Unternehmen müssen mehr Karrieremodelle anbieten, die es den Mitarbeitern erlauben, länger und flexibler zu arbeiten. Sie müssen auch ihre Personalstrategie anpassen, um ein längeres Erwerbsleben zu ermöglichen und unbewusste Vorurteile beim Rekrutierungsprozess zu reduzieren», so Myriam Denk.

Zu den alternativen Karrieremodellen für die über 55-Jährigen gehören so genannte «Bogenkarrieren» – bei denen Arbeitsbelastung, Verantwortung und Entlohnung schrittweise reduziert werden –, Job-Sharing mit jüngeren Nachfolgern zum Wissenstransfer oder Rollen als Coach oder Mentor. Denkbar wäre auch, einen Pool von interessierten pensionierten Arbeitskräften zu bilden, um deren Know-how bedarfsorientiert («gig basis») zurück ins Unternehmen zu holen.

- ENDE -

Kontakt: Myriam Denk  
Stelle: Leiterin Future of Work  
Tel.: +41 58 279 76 92  
E-Mail: [mydenk@deloitte.ch](mailto:mydenk@deloitte.ch)

Kontakt: Michael Grampp  
Stelle: Chefökonom  
Tel.: +41 58 279 68 17  
E-Mail: [mgrampp@deloitte.ch](mailto:mgrampp@deloitte.ch)

Kontakt: Sophie Dres  
Stelle: Leiterin Kommunikation  
Tel.: +41 58 279 62 89  
E-Mail: [sdres@deloitte.ch](mailto:sdres@deloitte.ch)

<sup>1</sup> Eine Portfolio-Karriere ist eine Aufteilung der Arbeitszeit auf unterschiedliche Tätigkeiten und/oder Projekte.

---

### Über diesen Bericht

Um die Stimme der Arbeitnehmer zu erfassen, befragte Deloitte im August 2018 15 000 Personen aus zehn europäischen Ländern (Frankreich, Deutschland, Italien, Niederlande, Polen, Rumänien, Spanien, Schweden, Schweiz und Grossbritannien). In der Schweiz wurden 1000 Personen befragt. Die Teilnehmer zählten alle zur aktiven Erwerbsbevölkerung (d.h. entweder erwerbstätig oder aktiv auf Arbeitssuche) und waren mindestens 25 Jahre alt.

### Über Deloitte Schweiz

Deloitte ist ein führendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz und bietet branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory sowie Tax & Legal. Mit über 1'900 Mitarbeitenden an den sechs Standorten Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano und Zürich (Hauptsitz) betreut Deloitte Unternehmen und Organisationen jeder Rechtsform und Grösse aus allen Wirtschaftszweigen.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte North West Europe, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) mit über 286'000 Mitarbeitenden in mehr als 150 Ländern.

### Anmerkung für die Redaktion

In dieser Medienmitteilung bezieht sich Deloitte auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“) eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbstständig und unabhängig sind.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NWE LLP, einem Mitgliedsunternehmen von DTTL. DTTL und Deloitte NWE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie auf unserer Webseite unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about)



© 2018 Deloitte AG. Alle Rechte vorbehalten.