

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

## **Generationenmanagement Studie**

Arbeitsmarktfähigkeit im Alter  
Wissensaustausch und Zusammen-  
arbeit zwischen Generationen

**Teil 2 – Grossunternehmen**

**Autorinnen** Dr. Anina Hille, Brigitte Roos, Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann,  
Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

**[www.hslu.ch/generationenmanagement](http://www.hslu.ch/generationenmanagement)**

# Generationenmanagement Studie

## *Teil 2 – Grossunternehmen*

Dr. Anina Hille

Brigitte Roos

Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann

Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

## **Impressum:**

Autorinnen

Dr. Anina Hille

Brigitte Roos

Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann

Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

Copyright

©2019 Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Grafenauweg 10

Postfach 7344

CH-6302 Zug

[www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)

ISBN: 978-3-906877-49-5

# Vorwort

Die demografische Entwicklung sowie der stetige Anstieg der Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachkräften gaben 2011 den Ausschlag, die Fachkräfteinitiative (FKI) zu lancieren. Die FKI setzt sich zum Ziel, die Kräfte der beteiligten Akteure für einen auch in Zukunft starken Schweizer Arbeitsmarkt zu bündeln. Der Bund unterstützte während der Jahre 2016 bis 2018 insgesamt zehn konkrete Projekte, die neue Ansätze zur Linderung der Fachkräfteknappheit aufnahmen. Bei der Auswahl der unterstützten Projekte wurde der Fokus auf das übergeordnete Ziel einer nachhaltigen Aktivierung inländischer Fachkräftepotenziale gelegt.

Zu den mitfinanzierten Projekten gehört auch jenes der Hochschule Luzern, welches das Generationenmanagement bei KMU und Grossunternehmen untersucht. Das Projekt lässt sich in zwei Handlungsfeldern der FKI ansiedeln. Erstens vergrössert ein gelungenes Generationenmanagement die Attraktivität der Erwerbstätigkeit bis zum Rentenalter und darüber hinaus – sowohl für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmende. Zweitens liefert das Projekt innovative Lösungsansätze, um die Fachkräfteknappheit zu entschärfen.

Viele unserer Nachbarstaaten durchleben dieselben demographischen Herausforderungen und sehen sich ebenfalls mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Die Schweiz braucht gut ausgebildete Fachkräfte, um sich in diesem Umfeld weiterhin einen gut funktionierenden und leistungsfähigen Arbeitsmarkt sichern zu können. Es ist daher von hoher Bedeutung, altersfreundliche Arbeitsbedingungen mithilfe von Generationenmanagement zu schaffen und erfahrene Fachkräfte bis zum Rentenalter oder sogar darüber hinaus im Unternehmen einzubinden. Das Potenzial der älteren Fachkräfte muss genutzt werden, um der demografischen Entwicklung und dem Fachkräftemangel entschlossen entgegen zu treten.

Die Grossunternehmen stellen in der Schweiz zwar weniger als ein Prozent aller Unternehmen dar, sie beschäftigen jedoch fast ein Drittel aller Arbeitnehmenden. Die Grossunternehmen dürfen es als wichtige Arbeitgeber deshalb nicht verpassen, den Fachkräftemangel im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu lindern und auch das Potenzial von älteren Arbeitnehmenden zu nutzen. Das Generationenmanagement ist dafür ein effektives Instrument. Es ist für die Grossunternehmen nicht nur eine Chance, sich als Vorreiter und Vorbilder zu präsentieren, die ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, sie können sich ausserdem mittels innovativen Lösungen zur Sicherung von Fachkräften einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen.

Der Handlungsbedarf zur Aktivierung von inländischem Arbeitskräftepotenzial bleibt angesichts der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen weiterhin bestehen. Die Schweiz braucht für eine starke Wirtschaft einen gut funktionierenden Arbeitsmarkt, der weiterhin auf den Standortvorteil von gut ausgebildeten Arbeitskräften zählen kann. Die Ergebnisse der bisherigen Anstrengungen der Partner in der FKI und die vielseitigen innovativen Projekte, stimmen optimistisch, dass es der Schweiz auch in Zukunft nicht an innovativen Lösungen zur Minderung des Fachkräftemangels fehlen wird.

**Dr. Boris Zürcher**

Leiter der Direktion für Arbeit

*Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)*

# Die Studie im Überblick

Ein professionell umgesetztes Generationenmanagement gewinnt nicht nur angesichts des demographischen Wandels und der damit verbundenen Generationenvielfalt am Arbeitsmarkt, sondern auch angesichts des herrschenden Fachkräftemangels an Bedeutung. Die vorliegende Studie beinhaltet Teilergebnisse aus dem Projekt «Integratives Generationenmanagement», welches im Rahmen der Fachkräfteinitiative das SECO unterstützt und zusammen mit namhaften Wirtschaftspartnern durchgeführt wird.

Das Hauptziel der Studie ist die Dokumentation des State-of-the-Art sowie geplanter Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement in Schweizer Unternehmen. Dies sowohl auf Seite der Arbeitnehmenden als auch auf Seite der Arbeitgeber. Im vorliegenden Teil 2 der Studie werden Grossunternehmen untersucht – Teil 1 zeigt die Ergebnisse für KMU. Die Studienergebnisse basieren auf zwei Online-Umfragen bei Schweizer Arbeitnehmenden (967 auswertbare Teilnahmen) und Arbeitgebern (93 auswertbare Teilnahmen). Die Auswertungen der Arbeitnehmenden werden anhand diverser soziodemographischer Faktoren gemacht, wobei der Faktor Alter für diese Studie zentral ist. Ausserdem wird eine Gap-Analyse zu den Vorstellungen von Arbeitnehmenden zur gewünschten Arbeitssituation und der Zufriedenheit der tatsächlichen Arbeitssituation durchgeführt. Auf der Arbeitgeberseite werden die Antworten nach zwei verschiedenen Gruppen ausgewertet. Eine Gruppe beinhaltet die Resultate von Arbeitgebern, die das Generationenmanagement für wichtig befinden, während in der zweiten Gruppe die Meinungen von Arbeitgebern zusammengefasst werden, welche die Thematik nicht als wichtig betrachten.

Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen.

1. Die Arbeitgeber haben die Notwendigkeit von Generationenmanagement erkannt, es besteht aber Handlungsbedarf: Eine Mehrheit der teilnehmenden Arbeitgeber erachtet Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig um dem demographischen Wandel und Fachkräftemangel zu begegnen. Trotz der hohen Bedeutung und dem Nutzen, welche Arbeitgeber dem Thema beimessen, besteht noch Potential bei der Umsetzung bezüglich strategischen, strukturellen und kulturellen Aspekten.
2. Ein Grossteil der befragten Unternehmen ist der Meinung, dass der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben: Allerdings ist nur die Hälfte der Meinung, dass dieser Wissenstransfer tatsächlich stattfindet. Zudem geben die Unternehmen an, dass der Wissenstransfer eher von älteren zu jüngeren Arbeitnehmenden verläuft als umgekehrt. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des technischen Fortschritts wäre ein gelingender Wissenstransfer in beide Richtungen wünschenswert.
3. Die Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit mittels eines Angebots an Entwicklungs- und Weiterbildungs-massnahmen erachten Arbeitgeber und Arbeitnehmende als sehr wichtig: Eine grosse Mehrheit der Arbeitgeber betrachtet es als wichtig, bestehende Mitarbeitende im Unternehmen zu behalten und unterstützt dies mit verschiedenen Massnahmen. Arbeitnehmende zeigen zudem eine hohe Bereitschaft und Offenheit für den Wissensaustausch. Die Offenheit und Bereitschaft für Weiterbildungen und Umschulungen ist gemäss Studie altersabhängig und in der Tendenz bei älteren Personen signifikant weniger hoch.
4. Ältere Personen schätzen ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt schlechter ein als jüngere: Ältere Arbeitnehmende schätzen ihre Chance auf dem Arbeitsmarkt signifikant schlechter ein als jüngere. Auch Arbeitgeber schätzen ihre Attraktivität für ältere Mitarbeitende, verglichen mit anderen Gruppen von Mitarbeitenden, als geringer ein. Ein Teil der Unternehmen gibt an, jüngere Personen bei der Neueinstellung gegenüber älteren vorzuziehen – bei gleicher Ausbildung und Qualifikation und lediglich eine Minderheit stellt bewusst ältere Personen ein. Zudem gibt ein Teil der Unternehmen an, bei Auftragseinbruch ältere Mitarbeitende zur Frührentierung zu motivieren. Allerdings zeigen die Studienresultate auch, dass Arbeitgeber einige wichtige Wünsche von älteren Arbeitnehmenden erfüllen.

5. Stereotypen zu Alterskohorten sind seitens Arbeitgeber und Arbeitnehmenden vorhanden: Eine überwiegende Mehrheit der Unternehmen ist der Meinung, dass bei den Mitarbeitenden Vorurteile gegenüber Älteren vorhanden sind. Für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen Generationen ist ein Umfeld, welches möglichst frei von Vorurteilen ist, wichtig.
6. Offenheit für Berufstätigkeit im Rentenalter: Arbeitgeber sind offen, was die Beschäftigung von Personen im Rentenalter betrifft. Mehr als die Hälfte der Unternehmen beschäftigen bereits heute Personen über dem ordentlichen Pensionierungsalter, und die überwiegende Mehrheit, welche dies noch nicht macht, kann es sich vorstellen. Knapp die Hälfte der Arbeitnehmenden können sich eine Tätigkeit nach der Pensionierung vorstellen.

Die Ergebnisse zeigen verschiedene Handlungsfelder im Bereich Generationenmanagement auf. Grundsätzlich können Generationen-verbundene Gemeinsamkeiten von Arbeitgebern vermehrt genutzt werden, um einen konstruktiven Generationenaustausch zu fördern. Vorsicht besteht bei Aspekten, bei welchen die Studie signifikante, altersspezifische Unterschiede identifiziert. Generationenübergreifend als wichtig erachtet wird beispielsweise der Wissenstransfer, sowohl von den Arbeitnehmenden als auch den Arbeitgebern. Damit scheint eine Investition in die Förderung von Wissenstransfer als besonders wertvoll.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	2
Die Studie im Überblick.....	3
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Literaturübersicht.....</b>	<b>3</b>
2.1 Stand der Forschung aus der Perspektive der Arbeitgeber.....	3
2.2 Stand der Forschung aus der Perspektive der Arbeitnehmenden.....	5
2.3 Zusammenfassende Schlussbemerkungen zur bestehenden Literatur.....	6
<b>3 Methodik und Daten.....</b>	<b>7</b>
3.1 Erhebung der Daten durch Online-Umfragen auf Seite Arbeitnehmende und Arbeitgeber.....	7
3.2 Ausarbeitung und Struktur der Fragebogen.....	7
3.3 Sicht Arbeitnehmende: Analyse der Unterschiede in Bezug auf das Alter.....	8
3.4 Gap-Analyse für Arbeitnehmende in Grossunternehmen.....	8
3.5 Sicht Arbeitgeber: Analysen in Abhängigkeit der Wichtigkeit vom Generationenmanagement.....	8
<b>4 Sicht Arbeitnehmende in Grossunternehmen.....</b>	<b>10</b>
4.1 Beschreibung der Stichprobe.....	10
4.2 Grundwerte.....	12
4.3 Vorstellungen und Zufriedenheit der Arbeitssituation.....	13
4.4 Zukunftssicht.....	25
4.5 Gap-Analyse Arbeitnehmende Grossunternehmen.....	28
4.6 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.....	29
<b>5 Sicht Arbeitgeber in Grossunternehmen.....</b>	<b>32</b>
5.1 Beschreibung der Stichprobe.....	32
5.2 Wichtigkeit und Notwendigkeit von Generationenmanagement.....	32
5.3 Wissensaustausch und Zusammenarbeit.....	35
5.4 Weiterbildung und Förderung im Allgemeinen.....	38
5.5 Förderung älterer Mitarbeitenden.....	40
5.6 Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit.....	43
5.7 Assoziationen mit «Jung» und «Alt».....	45
5.8 Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung.....	48
5.9 Berufstätigkeit während dem Rentenalter.....	49
5.10 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.....	51
<b>6 Schlussfolgerungen.....</b>	<b>53</b>
<b>Autoren/-innen.....</b>	<b>56</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>57</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>59</b>
Anhang 1 Detailauswertungen Arbeitnehmende nach zwei Modellen der Umfrage Grossunternehmen.....	59
Anhang 2 Gap-Analyse Arbeitnehmende nach zwei Modellen der Umfrage Grossunternehmen.....	77
Anhang 3 Arbeitgeber in Grossunternehmen – Unternehmenskultur- und struktur.....	78

# 1 Einleitung

Die Schweizer Erwerbsbevölkerung wird älter. Im Jahr 2018 war eine erwerbstätige Person in der Schweiz durchschnittlich 41,8 Jahre alt und damit mehr als ein Jahr älter als noch vor zehn Jahren. Aufgrund der steigenden Lebenserwartung und dem Erwerbseintritt von geburtenschwachen Jahrgängen hat sich innerhalb der letzten zehn Jahre der Anteil der über 65-jährigen Personen im Verhältnis zu den erwerbstätigen 15- bis 64-Jährigen von 30 % auf 35 % erhöht, dies trotz zunehmender Arbeitsmarktbeteiligung (BFS, 2018).

Angesichts des demographischen Wandels und der damit verbundenen Generationenvielfalt am Arbeitsmarkt gewinnt ein professionell umgesetztes Generationenmanagement seitens Schweizer Arbeitgeber an Bedeutung. Eine in Bezug auf das Alter durchmischte Belegschaft bietet viele Chancen. Jedoch bedürfen die damit zusammenhängenden Herausforderungen, resultierend unter anderem aus den unterschiedlichen Präferenzen, Vorstellungen und Erfahrungen der Arbeitnehmenden verschiedener Altersklassen, gezielte Massnahmen. Ein anderer wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der alternden Erwerbsbevölkerung ist der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Fachkräfte. Schliesslich führt der fehlende Nachwuchs zu einem Fachkräftemangel, der sich in gewissen Branchen der Schweizer Wirtschaft schon deutlich abzeichnet. Ein effektives Generationenmanagement, das diese Herausforderungen erfolgreich adressiert, kann nur erreicht werden, wenn vermehrt ein Wissenstransfer zwischen den einzelnen Generationen und insbesondere von der jüngeren zur älteren Generation hin stattfindet. Bisher besteht allerdings noch kaum ein integrales Verständnis von Generationenmanagement im Sinne, dass die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen im Zentrum steht.

Das Ziel der Studie besteht darin, den aktuellen Stand sowie die geplanten Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement in Schweizer Grossunternehmen sowohl auf Seite Arbeitnehmende als auch auf Arbeitgeberseite zu dokumentieren. Die Studienergebnisse basieren auf zwei Online-Umfragen, welche im Sommer 2018 bei Arbeitnehmenden und Arbeitgebern bei Grossunternehmen durchgeführt wurden. Ebenfalls zwei Online-Umfragen wurden auf Arbeitnehmenden- und Arbeitgeberseite bei KMU durchgeführt. Diese Ergebnisse werden in Teil 1 dieser Studie dokumentiert. Die Arbeitnehmenden in Grossunternehmen wurden zur Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität im Allgemeinen und dann konkret zu einer Evaluation ihrer konkreten Arbeitsstelle befragt. Weiter wurde die Einstellung zu wichtigen Grundwerten erhoben. Dabei wurden die Teilnehmenden zur Offenheit bezüglich Veränderungen bei arbeitsrelevanten Aspekten und insbesondere auch zu den Bedingungen, unter denen sie über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus arbeiten würden, befragt. Die Befragung der Arbeitgeber fokussierte sich auf die Bedeutung des Generationenmanagements und die damit zusammenhängenden Aspekte, namentlich die Kommunikation zwischen den Generationen und die Massnahmen im Zusammenhang mit einem effektiven Generationenmanagement. Letztlich wurde anhand der Umfrage auch analysiert, inwiefern die befragten Grossunternehmen vom Fachkräftemangel betroffen sind und welche damit zusammenhängenden Massnahmen zur Linderung dieser Problematik beitragen.

Die Resultate geben einerseits einen vertieften Einblick zu den Präferenzen, Einstellungen und zur Zufriedenheit der Arbeitnehmenden bei Grossunternehmen in Bezug auf ihre Arbeitssituation. Dabei wird insbesondere analysiert, inwiefern sich die Antworten der Befragten von unterschiedlichen Altersgruppen unterscheiden. Andererseits zeigen die Ergebnisse, wie wichtig Generationenmanagement für die Arbeitgeber sind und welche Massnahmen bereits umgesetzt werden. Dargestellt werden die Resultate auf Arbeitgeberseite jeweils in zwei Gruppen. In einer Gruppe werden die Resultate von Unternehmen präsentiert, welche das Generationenmanagement als wichtig betrachten, während in der anderen die Ergebnisse jener dargestellt werden, für welche das Generationenmanagement weniger wichtig ist.

Die wichtigsten Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Die Unternehmen sind der Meinung, dass der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen Generationen eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Weitaus weniger bestätigen aber, dass ein solcher Wissenstransfer auch tatsächlich stattfindet. Die Mehrheit der Arbeitgeber ist überzeugt, dass unter den Mitarbeitenden Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmenden vorhanden sind. Viele gängige Vorurteile gegenüber den Alterskohorten werden bestätigt. Die Erkenntnisse deuten darauf hin,

dass ältere Arbeitnehmende diskriminiert werden. Sie werden beispielsweise bei Auftragseinbruch häufig zur Frühpen-sionierung motiviert und geben beispielsweise selbst an, dass sie schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben.

Die vorliegende Studie beinhaltet Teilergebnisse des Projektes „Integratives Generationenmanagement“ und dokumentiert die Erkenntnisse aus den durchgeführten Online Umfragen bei Grossunternehmen sowohl auf Seite Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber. Die Resultate für KMU werden im Teil 1 dieser Studie dokumentiert. Das übergeordnete Ziel des Projektes ist es, verschiedene Bausteine und Massnahmen zu einem Generationenmanagement gemäss dem State-of-the-Art zu entwickeln und die Voraussetzungen für dessen Umsetzung und Multiplizierung im Markt zu schaffen. Den Arbeitgebern soll damit ein einfaches und leicht anwendbares Instrumentarium zur Verfügung gestellt werden, mit welchem eine Standortbestimmung im Generationenmanagement möglich ist. Auf Basis dieser Hilfeleistung soll mittels eines spezifischen, auf die Unternehmen zugeschnittenen Massnahmenkatalogs eine vereinfachte Umsetzung und Verbesserung ermöglicht werden. Der integrative Ansatz mit dem Einbezug beider Seiten des Arbeitsmarktes ist notwendig für ein besseres Verständnis der Funktionsweisen und der optimalen Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer zwischen den Generationen. Die integrative Sichtweise ermöglicht auch, Diskrepanzen zwischen den beiden Perspektiven und Erwartungen in Bezug auf relevante Aspekte des Generationenmanagements zu identifizieren, was für ein effektives Generationenmanagement unabdingbar ist.

Die Studie ist wie folgt gegliedert: Kapitel 2 enthält eine Übersicht über die bestehende Literatur zum Thema. In Kapitel 3 sind die Methodik und die Daten beschrieben. Kapitel 4 fasst die Umfrageergebnisse und Analysen für die Arbeitnehmenden in Grossunternehmen zusammen. Nach der Beschreibung der Stichprobe werden die Häufigkeiten der Antworten der Grundwerte (Kapitel 4.2), der Vorstellungen und der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (Kapitel 4.3) und der Zukunftssicht (Kapitel 4.4) dargestellt und kommentiert. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Umfrage bei Arbeitnehmenden in Grossunternehmen befindet sich in Kapitel 4.6. Die Auswertungen der Umfrage bei den Arbeitgebern werden in Kapitel 5 vorgestellt. Dabei wird nach der Beschreibung der Stichprobe auf die Wichtigkeit und Notwendigkeit vom Generationenmanagement (Kapitel 5.2), auf den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen (Kapitel 5.3), die Weiterbildung und Förderung der Mitarbeitenden im Allgemeinen (Kapitel 5.4) und spezifisch auf die Förderung älterer Mitarbeitenden (Kapitel 5.5), die Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit (Kapitel 5.6), Assoziationen mit «Jung» und «Alt» (Kapitel 5.7) sowie Infrastrukturaspekte (Kapitel 5.8) und schliesslich die Berufstätigkeit im Rentenalter (Kapitel 5.9) eingegangen. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Umfrage bei Grossunternehmen als Arbeitgeber befindet sich in Kapitel 5.10. Kapitel 6 umfasst die Schlussfolgerungen und im Anhang befinden sich Detailangaben zu den Analysen für die Arbeitnehmenden und zu den Gap-Analysen.

Dieses vom SECO mitfinanzierte Projekt wurde in Zusammenarbeit mit den folgenden Wirtschaftspartnern durchgeführt: Swisscom, Credit Suisse AG, Swiss Re, Hotel Waldhaus in Sils, Zuger Wirtschaftskammer, Gewerbeverband Kanton Luzern, Zurich Economic Impulse (ZEI). Die Wirtschaftspartner haben neben einem finanziellen Beitrag bei der Ausgestaltung und Umsetzung der konkreten Projektschritte mitgearbeitet. Damit wird sichergestellt, dass die Sichtweisen und Anliegen der Wirtschaft in den Projektergebnissen adäquat reflektiert werden. Weiter haben die Wirtschaftspartner sowohl als Arbeitgeber und durch ihre Arbeitnehmenden an der Umfrage teilgenommen und im Rahmen von Workshops die Resultate kommentiert und auf relevante Sachverhalte hingewiesen.

## 2 Literaturübersicht

Das vorliegende Kapitel fasst den aktuellen Stand der Forschung mit Schwerpunkt Schweiz zum Thema Generationenmanagement in Organisationen zusammen, wobei auf ausgewählte Studien eingegangen und kein vollständiger Überblick über die bestehende Literatur gegeben wird. Dabei wird auch nicht auf die umfangreiche und zweifellos damit zusammenhängende Literatur zur demographischen Entwicklung und deren Konsequenzen für den Arbeitsmarkt, die Sozialversicherungswerke und die Gesellschaft eingegangen, da Hille, Mazumder, Seiler & Wanzenried (2017) bereits eine entsprechende Übersicht enthält. Im ersten Unterkapitel wird auf ausgewählte Studien aus Sicht der Arbeitgeber eingegangen, das zweite Unterkapitel fokussiert auf die Sicht der Arbeitnehmenden, und im dritten Unterkapitel befinden sich zusammenfassende Schlussbemerkungen.

### 2.1 Stand der Forschung aus der Perspektive der Arbeitgeber

---

Gemäss unserem Wissensstand gibt es in der Schweiz wenig generationenübergreifende Literatur zur Thematik aus Arbeitgeberperspektive, die meiste Literatur fokussiert auf die ältere Generation. Allerdings deuten besonders in den deutschsprachigen Nachbarländern verschiedene ältere und neuere Studien an, dass sich Arbeitnehmende aus jüngeren Generationen anders verhalten als Mitarbeitende vorheriger Generationen und ein alle Generationen umfassendes, integratives Generationenmanagement seitens Unternehmen wichtig ist. Es zeigt sich, dass das Ausland in Bezug auf die Sensibilisierung der Zielgruppen im Bereich Generationenmanagement als auch bei den vorhandenen Praxisansätzen und Instrumenten für ein integratives Generationenmanagement in Organisationen klar weiter ist als die Schweiz.

Als aktuelles und relativ umfangreiches Grundlagenwerk aus dem deutschsprachigen Ausland zum Stand der Forschung von Generationenmanagement, mehrheitlich aus Arbeitgeberperspektive, ist Klaffke (2014) zu erwähnen. Mit der Vermittlung von Hintergründen und der Vorstellung bestehender Konzepte zum Thema Generationenmanagement im ersten Teil und einer Darstellung von Ansätzen und Instrumenten inklusive umfangreichen Praxis-Tipps im zweiten Teil, stellt das Werk eine gute Mischung aus Wissenschaft und Praxis zum Thema dar und richtet sich primär an CEOs und Personalmanager/innen. Im Rahmen der Autorenbeiträge kommt deutlich zum Ausdruck, dass ein professionelles Generationenmanagement die Arbeitgeberattraktivität steigert. Das Werk zeigt auch auf, wie das Potenzial altersgemischter Belegschaften zum Vorteil von Beschäftigten und Unternehmen genutzt werden kann.

Ein weiteres Werk aus dem Ausland, das hierzu zu erwähnen ist, ist Mangelsdorf (2015). Der Fokus dieses praxisorientierten Werks liegt auf dem Umgang mit den unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Aufgrund der Argumente demographischer Wandel und Fachkräftemangel wird den Unternehmen empfohlen, sich mit dem demographischen Wandel und der damit verbundenen Generationenvielfalt am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen. Die typischen Verhaltensweisen, Ansichten und Kommunikationspräferenzen der einzelnen Generationen werden ausgiebig dargelegt. Basierend auf der Auswertung zahlreicher Quellen werden praktische Anleitungen gegeben, wie kleinere und grössere Unternehmen unterschiedliche Generationen erfolgreich und zielführend rekrutieren, motivieren und entwickeln können.

Zwischen 2007 und 2009 hat das Adecco Research Institute analysiert, wie Schweizer und europäische Unternehmen auf den demographischen Wandel und damit einhergehende Veränderungen der Altersstruktur der Mitarbeitenden vorbereitet sind. Mittels einer repräsentativen Befragung von zuletzt 502 Schweizer und über 8000 europäischen Unternehmen erfasste die jährlich durchgeführte Studie die demographische Fitness von Schweizer Unternehmen. Ziel des hierbei entwickelten demographischen Fitness Index ist es, Unternehmen und Länder untereinander und im Zeitverlauf auf ihre demographische Zukunftsfähigkeit zu vergleichen.

Als umfangreiches Buch zum Thema demographischer Wandel und Alter ist das Grundlagenwerk von Zölch und Mücke (2015, zweite Auflage) zu erwähnen. Die erste Ausgabe dieses Werks (2009) entstand auf Basis von Ergebnissen und Erfahrungen aus dem KTI Projekt „Prime Time – Älterwerden im Unternehmen“, welches 2005 begonnen und 2008

abgeschlossen wurde. Das Projekt untersucht die zentralen Herausforderungen und Handlungsfelder für ein altersgerechtes Personalmanagement auf der Grundlage von Fallstudien. Obwohl das Buch primär für die Praxis konzipiert ist, stellt es eine gute Mischung aus Wissenschaft und Praxis dar, und geht auf Auswirkungen des demographischen Wandels in der Schweiz auf den Arbeitsmarkt sowie auf die Arbeitgeberperspektive ein. Das Buch füllt eine wichtige Lücke für die Praxis, indem es sich mit den Folgen und möglichen Konsequenzen des demographischen Wandels für die Schweizer Arbeitswelt vertieft auseinandersetzt. Gemäss den Erkenntnissen der Autoren bleibt noch viel zu tun. Sie beschreiben, dass die Thematik insbesondere für KMU herausfordernd ist, weil diese mit grossen, global rekrutierenden Unternehmen um Fachkräfte konkurrieren und die finanziellen Ressourcen von KMU für das Personalmanagement oft limitiert sind.

Graf et al. (2003) befassen sich bereits im Jahr 2003 mit der betrieblichen Alterspolitik in Unternehmen, mit Fokus auf ältere Mitarbeitende. Mittels einer standardisierten Befragung von 120 Unternehmen sowie 174 ehemaligen und damals aktiven 56- bis 72-jährigen Mitarbeitenden sowie vertiefenden Fallstudien bei 12 Unternehmen erörtern die Forschenden den Bedarf und mögliche Stossrichtungen für eine zukunftsorientierte betriebliche Alterspolitik. Gemäss ihren Erkenntnissen gab es in den neunziger Jahren in den Unternehmen keine konzeptionell durchdachte betriebliche Alterspolitik. Bei Restrukturierungen oder konjunkturell erforderlichen Personalanpassungen wurde der Personalabbau in erster Linie über Entlassungen, Einstellungsstopps und vorzeitigen Pensionierungen durchgeführt. Weiter erheben sie in den Unternehmen eine empirische Evidenz für ein zumindest ansatzweises Umdenken in Richtung einer stärkeren Wertschätzung älterer Arbeitskräfte. Sie erwähnen weiter, dass ein breit abgestützter Richtungswechsel nur zu erwarten wäre, falls die Arbeitskräfte auf längere Zeit knapp sind. Schliesslich weist die Autorenschaft aufgrund der zukünftigen Herausforderungen (u.a. Demographie) darauf hin, dass neue Konzepte der betrieblichen Alterspolitik, die im Kern auf die Förderung der individuellen Arbeitsmarktfähigkeit und der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte abzielen, notwendig sind.

Ebenfalls Fragestellungen aus der Perspektive der Arbeitgeber diskutieren Höpflinger et al. (2006). Im Jahr 2005 haben sie bei 804 Schweizer Unternehmen eine Erhebung zum Thema „Arbeit und Karriere in der zweiten Lebenshälfte“ durchgeführt und die Erkenntnisse daraus in einem Bericht verarbeitet. Dabei gehen sie auf demographische, arbeitsmarktspezifische und soziale Trends ein und diskutieren aktuelle Fragestellungen zur Arbeit nach 50 aus Sicht der betroffenen Unternehmen.

Leuzinger (2011) befasst sich in seinem HRM Dossier mit den Chancen und Herausforderungen in der zweiten Berufshälfte und wie diese erfolgreich und befriedigend angegangen werden können. Der Fokus der Publikation liegt auf Konzepten und Massnahmen, welche im Gespräch zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden angestossen, entwickelt und umgesetzt werden können. Es werden Konzepte und Instrumente vorgestellt, die sich sowohl für Grossbetriebe wie für KMU eignen. Dabei zeigt der Autor auch auf, dass ein professionelles Generationenmanagement dem ganzen Unternehmen zu Gute kommt. In weiteren Beiträgen aus den Jahren 2012 und 2013 geht der Autor auf die häufigen Fragen zum Einsatz älterer Mitarbeiter ein und betont, dass alle Branchen vom Einsatz älterer Mitarbeitenden profitieren können und dass die Nutzung dieser wertvollen Ressourcen angesichts des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels eine Notwendigkeit darstelle (Leuzinger, 2012, 2013).

Trageser et al. (2012) ist eine weitere Studie, welche sich mit dem alternden Humankapital befasst. Im Auftrag des BSV identifizieren die Autoren im Rahmen einer Untersuchung die Einflussfaktoren auf das effektive Rücktrittsalter der Erwerbstätigen und untersuchen die Umstände, die bei Personen zwischen 58 und 69 Jahren die Arbeitsmarktbeteiligung bzw. den Rücktritt aus dem Erwerbsleben beeinflussen. Die Studie gibt auch Aufschluss über die Erwartungen der Arbeitgeber, der Erwerbstätigen und deren Organisationen an den Gesetzgeber zur Gestaltung der Altersvorsorge.

Studien, welche aus Sicht der Arbeitgeber auf die andere Seite des Altersspektrums fokussieren, sind uns keine bekannt. Erwähnenswert ist jedoch das trinationale Projekt „Regionenbezogenes Generationenmanagement“ der FHS St. Gallen (Projektleitung), der FH Vorarlberg sowie der HS Kempten. Ziel des Projektes war eine Beschreibung, Bewertung und Förderung regionaler und grenzüberschreitender Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung für Fach- und Führungskräfte aus den besonders betroffenen Branchen IKT (IKT = Informations- und Kommunikationstechnologie). Das Projekt führte im Entwicklungsteil bereits bestehende Angebote zusammen und identifizierte den bisher nicht gedeckten Bedarf an Massnahmen des Generationenmanagements, wobei der Fokus auf einer lebenslaufbezogenen beruflichen und persönlichen Entwicklung lag. Die Projektergebnisse, welche auch konkrete Vorschläge für die

systematische Weiterentwicklung des regionalen Angebots enthalten, sind im Buch „Generationenmanagement“ von Fredersdorf et al. (2014) zusammengefasst.

## 2.2 Stand der Forschung aus der Perspektive der Arbeitnehmenden

---

Auch aus der Perspektive der Arbeitnehmenden gibt es gemäss unserem Wissensstand für die Schweiz sehr wenig generationenübergreifende Literatur zur Thematik.

Grebner et al. (2010) als die einzig uns bekannte Studie mit einer generationenübergreifenden Erfassung von Arbeitnehmenden befassen sich in einem Bericht des SECO mit den Zusammenhängen zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Mittels einer repräsentativen Studie bei 1006 Erwerbstätigen identifizieren die Autoren Gruppen von Arbeitnehmenden – wie beispielsweise Altersgruppen, Sprachregionengruppen oder Wirtschaftszweige, die ein Gesundheitsrisiko in Bezug auf Stressfaktoren haben. Hierbei werden Erkenntnisse zu Zusammenhängen zwischen Belastungsfaktoren, Entlastungsfaktoren und dem Gesundheitsbefinden gewonnen. Die Studie zeigt auf, wie unterschiedlich die verschiedenen Altersgruppen von Belastungsfaktoren und Entlastungsfaktoren betroffen sind.

Vor dem Hintergrund des «Europäischen Jahres für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen 2012» befasst sich Murier (2012) in Form eines Newsletters des Bundesamts für Statistik, mit Senioren und Seniorinnen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Eingehend stellt der Autor fest, dass eine der grossen aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen darin besteht, die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts vor dem Hintergrund der demographischen Alterung zu erfüllen. Eine Erkenntnis aus seiner Erhebung ist, dass das Potential der Erwerbsbevölkerung ab 55 Jahren genutzt werden muss, um den rückläufigen Arbeitskräftebestand zu bewältigen. Gemäss den dargelegten Zahlen sind 2010 18 % der Erwerbstätigen mindestens 55-jährig, mit Prognose auf ein Steigen über die kommenden 15 Jahre. Die Studie zeigt auf, in welchen Wirtschaftszweigen ältere Erwerbstätige vor allem übervertreten sind und inwiefern sie sich anders als jüngere Erwerbstätige verhalten.

Mit dem Thema Langzeitarbeitslosigkeit, vor allem bei älteren Stellensuchenden, befasst sich Arni (2012). Im Rahmen eines Projektes der HEC Lausanne zu arbeitsmarktspezifischen Massnahmen sagt Arni, dass das Risiko bei ältere Arbeitnehmenden lange arbeitslos zu sein, höher ist als bei jüngeren. Im Programm umgesetzte Massnahmen sind einerseits eine Verdoppelung der Beratungsintensität der Gespräche mit den Stellensuchenden und andererseits die Teilnahme an einem neu geschaffenen Coaching-Seminar „45+“. Gemäss den Erkenntnissen des Autors hat das Programm insbesondere bei der späten Phase der Arbeitslosigkeit langfristig positive Ergebnisse gezeigt, auf individueller wie auf volkswirtschaftlicher Ebene.

Weiter erwähnenswert ist eine Studie von Baumann und Oesch (2013) im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in der Schweiz ein hohes Alter einen Nachteil bei der Stellensuche bedeutet. Eine Erkenntnis ihrer Studie ist, dass der Altersfaktor gewichtiger als der Ausbildungsfaktor bei der Suche nach einer neuen Anstellung nach Entlassung infolge Betriebsschliessung ist. Zudem beschreiben sie die Evidenz, dass der Lohnvergleich zwischen der ehemaligen und der neuen Stelle altersabhängig ist. Dieser Effekt scheint insbesondere bei Männern ausgeprägt zu sein und fällt umso stärker aus, je älter die Mitarbeitenden sind.

Auf ältere Arbeitnehmende und Aspekte, welche sie bei der Stellensuche beachten sollten, gehen Reemts Flum und Nadig (2016) in ihrem Ratgeber ein. Gemäss den Ausführungen der Autoren bietet der Arbeitsmarkt für ältere Arbeitnehmende aufgrund ihrer grossen Erfahrung durchaus Chancen. Jedoch erfordert eine berufliche Neuorientierung im Alter mehr Zeit und ein gezieltes Vorgehen, wobei die Reflexion über eigene Fähigkeiten, Stärken und Kenntnisse sowie der Einfluss der gesellschaftlichen Veränderungen – sowohl technologisch wie konjunkturell – bei der Positionierung auf dem Arbeitsmarkt im Zentrum stehen müssen.

Bezüglich der Bedürfnisse und Wünsche der jüngeren Generation ist im Ausland unterschiedliche Literatur vorhanden, meist mit Fokus auf Generation Y und Generation X. Erwähnenswert ist beispielsweise Dahlmanns (2014). Die Autorin geht der Frage nach, wer Generation Y ist und welche Bedeutung sie für das Personalmanagement hat.

In der Schweiz erwähnenswert ist auch ein laufendes KTI Projekt unter der Leitung von Peter Kels „Employing the New Generation“. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels beschäftigt sich das Projekt mit dem Personalmanagement der in MINT-Berufen tätigen Generation Y (siehe Wyss et al. (2014)) und geht dabei auch auf die Bedürfnisse und Perspektiven der MINT-Mitarbeitenden ein.

Mit der Generation der 17-jährigen Jugendlichen in der Schweiz befasst sich Beyeler et al. (2015). Ziel des Auftraggebers der Studie, der Eidgenössischen Kommission für Kinder- und Jugendfragen, war es, mittels einer repräsentativen Umfrage ein differenziertes Bild des aktuellen Verhältnisses von Jugendlichen zur Gesellschaft und Politik zu erlangen. Die Studie gibt Aufschluss über die Einstellung der Jugendlichen zu verschiedenen aktuellen gesellschaftspolitischen Themen. Sie stellt fest, dass die Vorurteile zu Meinungen der Jugendlichen oft nicht mit ihren tatsächlichen Meinungen übereinstimmen. Eine Erkenntnis ist beispielsweise, dass die meisten Jugendlichen zuversichtlich in ihre berufliche Zukunft blicken. Themen, welche Jugendliche beschäftigen, sind unter anderem die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, wobei sie hier eine stärker gleichverteilte Rollenverteilung anstreben. Die Autoren verweisen hierbei auf die Bedeutung des Bundes, günstige Voraussetzungen zu schaffen. Während die Studie umfangreiche Erkenntnisse zu Diversitätsthemen wie Gender oder Nationalität gibt, werden nur wenige Erkenntnisse in Bezug auf die Generationenthematik genannt.

### 2.3 Zusammenfassende Schlussbemerkungen zur bestehenden Literatur

---

Zusammenfassend reflektiert der Überblick über die bestehende Literatur, dass das Problem des demographischen Wandels als gesellschaftspolitische sowie wirtschaftliche Herausforderung in der Schweiz erkannt wurde. Bei den Organisationen findet jedoch erst ein Umdenken statt und insgesamt ist noch kein integrales Verständnis von Generationenmanagement vorhanden, im Sinne, dass die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen aktiv bewirtschaftet werden muss. Entsprechend besteht auch ein grosser Handlungsbedarf. Hauptinhalte der meisten Publikationen ist eine teilweise recht differenzierte Beschreibung des demographischen Wandels mit der erkannten Verschiebung hin zu älteren Arbeitskräften. Ein Teil der Literatur befasst sich mit den Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Schweizer Sozialwerke und den Schweizer Arbeitsmarkt. Ein anderer Teil der Literatur liefert Wissen zu den Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitgeberseite und die Seite der Arbeitnehmenden. Hierbei umfasst der Stand der Forschung eine Reihe von Projekten mit entsprechenden Publikationen, welche sich schwerpunktmässig mit dem Thema Alter, Alterung der Arbeitskräfte und vereinzelt mit der jüngeren Generation auseinandersetzen. Verschiedene Autoren/-innen erläutern Handlungsansätze und Massnahmen zur altersgerechten Ausgestaltung der Arbeit und befassen sich auch mit Zusammenhängen zwischen Alter, Arbeit und Gesundheit. Auch werden teilweise konkrete Vorschläge zur Stärkung der Anreize für ein längeres Verbleiben der älteren Generation im Arbeitsmarkt gemacht. Weiter legen verschiedene Studien dar, wie ein professionelles Generationenmanagement dem ganzen Unternehmen zugutekommt und eine Notwendigkeit darstellt, um dem Fachkräftemangel und dem demographischen Wandel zu begegnen. Es fällt auf, dass die Literatur zu den jüngeren Generationen wie Generation X, Generation Y und Generation Z noch nicht sehr umfangreich ist. Es gibt vereinzelte Projekte zu jüngeren Generationen, meist im Zusammenhang mit dem Thema Fachkräftemangel und dadurch exponierten Berufsfelder wie IKT und MINT Berufe. Eine zentrale Erkenntnis aus den meisten Studien ist, dass in der Schweiz noch viel getan werden muss, um auf den demographischen Wandel vorbereitet zu sein. Dies betrifft sowohl Arbeitgeber und Arbeitnehmende als auch den Staat.

Blickt man bezüglich des Standes der Forschung ins Ausland, kommt der fortgeschrittene Entwicklungsstand im Bereich Generationenmanagement insbesondere in Deutschland deutlich zum Ausdruck. Das Ausland ist in Bezug auf die Sensibilisierung der Zielgruppen im Bereich Generationenmanagement als auch bei den vorhandenen Praxisansätzen und Instrumenten für ein integratives Generationenmanagement in Organisationen klar weiter als die Schweiz. Es fällt auf, dass nicht nur mehr zum Thema geforscht wurde, sondern dass im Markt zahlreiche Beratungsunternehmen tätig sind, welche entsprechende Angebote für Organisationen im Bereich Generationenmanagement anbieten. Ähnliche Angebote fehlen für die Schweiz noch mehrheitlich. Die Erkenntnisse aus dem Ausland können für die Schweiz nur bedingt umgesetzt werden, da sich die Schweiz in Bezug auf gewisse Dimensionen der Unternehmenskultur, der Sozialversicherungssysteme sowie weiterer relevanter Eigenschaften der Gesellschaft und Wirtschaft doch von Deutschland unterscheidet.

## 3 Methodik und Daten

### 3.1 Erhebung der Daten durch Online-Umfragen auf Seite Arbeitnehmende und Arbeitgeber

---

Die Datenbasis dieser Studie wurde im Rahmen von zwei Online Umfragen, einerseits auf Seite der Arbeitnehmenden und andererseits auf Arbeitgeberseite erhoben. Auf Arbeitgeberseite erfolgte die Aufforderung zur Teilnahme an der Umfrage durch den Versand per E-Mail an rund 700 Grossunternehmen in der deutsch-, französisch-, und italienischsprachigen Schweiz. Weiter wurde die Aufforderung zur Teilnahme an der Umfrage über den IFZ Newsletter sowie Social-Media-Kanäle verteilt. Zudem wurde die Umfrage an die Gewerkschaften Unia, Syndicom, Travail Suisse, Angestellte Schweiz, Syna sowie an die FDP Frauen Schweiz versandt. Ebenfalls haben die Wirtschaftspartner an der Umfrage teilgenommen. Für die Erhebung bei den Arbeitnehmenden wurden die teilnehmenden Arbeitgeber aufgefordert, ihre Mitarbeitenden zur Teilnahme an der Online-Umfrage zu motivieren, wobei für die Arbeitnehmenden ein separater Fragebogen zur Verfügung stand. Jedes Unternehmen, das zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen wurde, erhielt somit den Fragebogen für das Unternehmen selbst (Arbeitgeberseite) sowie einen Fragebogen, welcher an die Belegschaft/Mitarbeitenden (Seite Arbeitnehmende) weitergeleitet werden sollte. Die Unternehmen hatten keinen Einblick in die Umfrageergebnisse ihrer Mitarbeitenden. Die Umfragen wurden im Zeitraum von Juni bis August 2018 durchgeführt. Den Grossunternehmen, die den Fragebogen beim ersten Versand nicht öffneten, wurde ein Reminder per E-Mail geschickt.

Die finalen Stichproben setzen sich aus 967 Arbeitnehmenden in Grossunternehmen und 93 Grossunternehmen zusammen. Die detaillierte Beschreibung der Stichproben ist in den jeweiligen Kapiteln mit den Auswertungen für die Arbeitnehmenden (siehe Kap. 4.1) und für die Arbeitgebenden (siehe Kap. 5.1) zu finden.

### 3.2 Ausarbeitung und Struktur der Fragebogen

---

Mit den Online-Befragungen wurde der aktuelle Stand sowie geplante Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement in der Schweizer Unternehmenswelt erfasst. Die konkrete Ausarbeitung der Fragebögen erfolgte auf Basis der Erkenntnisse aus der einschlägigen Literatur sowie von Experteninterviews mit Unternehmensvertretern. Die Wirtschaftspartner wurden direkt in die konkrete Fragebogengestaltung involviert und mit ihnen wurden auch die Pretests zur Fragebogengestaltung durchgeführt.

Der Fragebogen auf Seite Arbeitnehmende beginnt mit der Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität im Allgemeinen (nicht bezogen auf ihren Arbeitgeber) in Bezug auf Image und Standort des Unternehmens, die Arbeitsinhalte, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsmodelle, Anreizsysteme und Arbeitsplatzsicherheit, zur Zusammenarbeit und der Kommunikation im Unternehmen sowie der Unternehmenskultur. Anschliessend wurden die Einschätzungen dieser Aspekte für die konkrete Arbeitsstelle und den aktuellen Arbeitgeber der Befragten abgeholt. In einem weiteren Frageblock wird die Einstellung zu wichtigen Grundwerten sowie ihre Offenheit gegenüber Veränderungen bei arbeitsrelevanten Aspekten wie z.B. die Bereitschaft zu Umschulungen, Arbeitsplatzverlegungen, Einkommenseinbussen, der Zusammenarbeit mit älteren bzw. jüngeren Mitarbeitenden, erhoben. Es folgen Fragen zur Bereitschaft und zu den konkreten Bedingungen, über das Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten und zur Selbsteinschätzung ihrer Arbeitsmarktattraktivität bzw. zu ihren Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Die Umfrage schliesst mit der Erhebung von soziodemographischen Angaben wie Geschlecht, Alter, Familiensituation, Nationalität, Ausbildung, Sprachkenntnisse, Arbeitspensum, Berufsgruppe sowie Branche und Grösse des Arbeitgebers ab.

Der Fragebogen auf Arbeitgeberseite deckt folgende Themen ab: Zuerst werden Angaben zur Wichtigkeit des Generationenmanagements und damit zusammenhängenden Aspekten wie die Team- bzw. Belegschaftszusammensetzung, der demographische Wandel, die Unternehmenskultur sowie Arbeitsbedingungen erfasst. Danach fokussiert sich der Fragebogen auf den Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Generationen und damit konkret auf Massnahmen, Arbeitszeitmodelle und Anreizsysteme und die vorhandene Infrastruktur im Unternehmen. Anschliessend

werden Fragen zum Fachkräftemangel, konkret zur Betroffenheit des Unternehmens und zu allfälligen Massnahmen zu dessen Linderung im Zusammenhang mit dem Generationenmanagement, wie z.B. die Einstellung von älteren Arbeitnehmenden, gestellt. Es folgt ein Fragenblock zur Selbsteinschätzung des befragten Unternehmens in Bezug auf dessen Attraktivität als Arbeitgeber. Schliesslich werden Informationen zur Unternehmensdemographie wie Alter und Grösse des Unternehmens, Branche, Eigentübertyp, Standort und geographischer Tätigkeitsbereich erhoben.

### 3.3 Sicht Arbeitnehmende: Analyse der Unterschiede in Bezug auf das Alter

---

Kapitel 4 enthält die Umfrageergebnisse und Analysen für die Arbeitnehmenden in Grossunternehmen. Für die erfassten Aspekte werden jeweils die Häufigkeiten der Antworten dargestellt und kommentiert. Bei den jeweiligen Aspekten wird zudem ausgewiesen, ob das Alter der Befragten einen positiven oder negativen Einfluss auf die jeweiligen Einschätzungen hat. Diese Zusatzinformationen sind im Hinblick auf ein effektives Generationenmanagement sinnvoll und entsprechend durch die Zielsetzungen dieser Studie motiviert. Ein positiver und statistisch signifikanter Effekt des Alters, d.h. die Einschätzung trifft mehr zu bzw. ist wichtiger für ältere Arbeitnehmende im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmenden, wird mit einem Pluszeichen und Sternen für das jeweilige Signifikanzniveau (\*\*\*) für 1 % Signifikanzniveau, \*\* für 5 % Signifikanzniveau und \* für 10 % Signifikanzniveau) angegeben. Ein negativer Einfluss des Alters wird entsprechend mit einem Minuszeichen und den entsprechenden Sternen für das Signifikanzniveau gekennzeichnet.

Vorzeichen und Signifikanzniveaus basieren auf Regressionsanalysen und konkret der Schätzung des folgenden Ordered Logit Modells, welches separat für jeden Aspekt durchgeführt wurde:

$$\text{Modell II:} \quad \Pr(y_i^*) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Alter}_i + \sum_{j=1}^{JK} \alpha_j \text{Soziodemographie}_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Die erklärte Variable basiert auf der ordinalen Variable mit den vier Ausprägungen (0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig) und ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Kategorie der abhängigen Variablen eintritt. Als erklärende Variablen werden soziodemographische Eigenschaften der Befragten wie das Geschlecht, die Ausbildung oder das Arbeitspensum ins Modell miteinbezogen. Der Störterm wird mit der Variable  $\varepsilon_i$  erfasst. Das Ordered Logit Modell wird mittels der Maximum-Likelihood-Methode und robusten Standardfehlern geschätzt.

Im Anhang 1 sind die detaillierten Regressionsresultate für Modell I sowie des obengenannten Modells II ausgewiesen. In Modell I wurde ausschliesslich das Alter als unabhängige Variable aufgenommen.

$$\text{Modell I:} \quad \Pr(y_i^*) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Alter}_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

### 3.4 Gap-Analyse für Arbeitnehmende in Grossunternehmen

---

Im Kapitel 4.5 wird für die Arbeitnehmenden eine Gap Analyse durchgeführt. Diese Auswertungen erlauben es, allfällige Diskrepanzen zwischen der effektiven sowie der gewünschten Ausprägung der entsprechenden Aspekte zu erfassen. Dazu werden die Befragten für jeden betrachteten Aspekt jeweils in zwei Gruppen aufgeteilt. Und zwar in eine Gruppe mit jenen, die diesen Aspekt als wichtig oder sehr wichtig betrachten und in eine andere Gruppe mit jenen, die diesen Aspekt als eher unwichtig oder wenig wichtig betrachten. Innerhalb dieser beiden Gruppen werden dann die Resultate mit der aktuellen Zufriedenheit der untersuchten Aspekte verglichen. Von Interesse ist dabei insbesondere der Anteil Unzufriedener oder eher Unzufriedener der Gruppe «wichtig». Diese Gruppe zeigt den Anteil Personen an, die einen spezifischen Aspekt als wichtig betrachten, mit der konkreten Ausgestaltung dieses Aspektes jedoch unzufrieden sind.

### 3.5 Sicht Arbeitgeber: Analysen in Abhängigkeit der Wichtigkeit vom Generationenmanagement

---

Die Auswertungen der Umfrage bei den Arbeitgebern befinden sich in Kapitel 5. Die erhobenen Informationen werden für die untersuchten Aspekte jeweils gesondert aufgezeigt, in Abhängigkeit der Wichtigkeit, die das befragte Unternehmen dem Generationenmanagement beimisst. Die Gruppe jener Unternehmen, welche Generationenmanage-

ment als wichtig oder sehr wichtig betrachtet, wird als Gruppe GM bezeichnet. Die andere Gruppe, welche Generationenmanagement als weniger wichtig oder unwichtig betrachtet, wird als Gruppe NGM bezeichnet. Die Analyse der Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe auf die beiden Gruppen zeigt, dass sich 74 % der Unternehmen in der Gruppe GM und 26 % in der Gruppe NGM befinden.

## 4 Sicht Arbeitnehmende in Grossunternehmen

### 4.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Datensatz umfasst 967 auswertbare Beobachtungen. Da nicht alle Fragen beantwortet worden sind, kann die Stichprobengrösse zwischen 804 und 967 Beobachtungen schwanken. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 47 Jahren und der Median bei 50 Jahren. Abbildung 4.1 zeigt die Häufigkeitsverteilung nach Generationen, welche wie folgt definiert sind: Generation Z: ab Jahrgang 1996, Generation Y: Jahrgang 1980 bis 1995, Generation X: Jahrgang 1965 bis 1979, Generation Babyboomer: Jahrgang 1946 bis 1964.

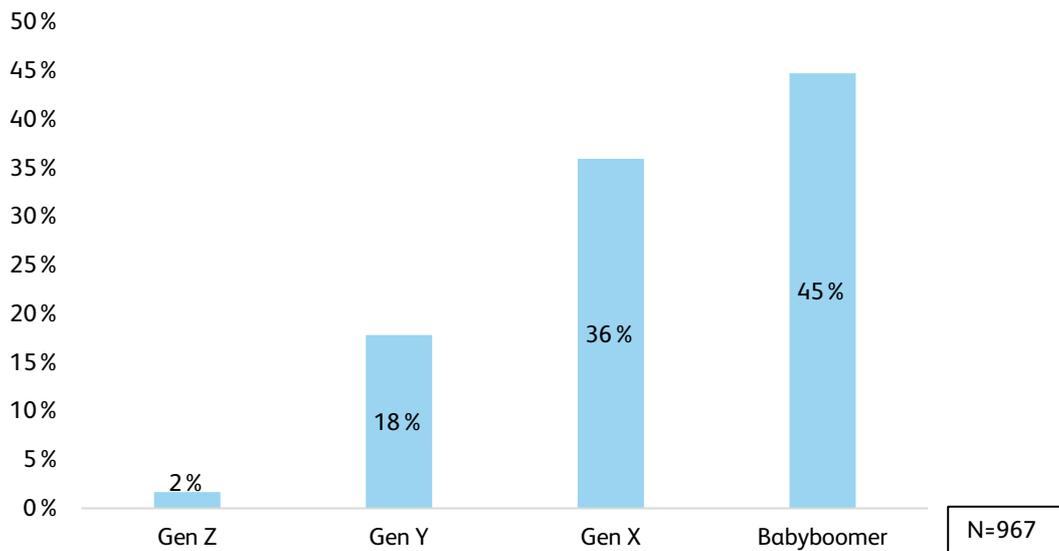


Abbildung 4.1: Häufigkeitsverteilung nach Generationen

Der Frauenanteil der Stichprobe liegt bei 23%. Des Weiteren sind 81% der Befragten Schweizer/innen, 13% EU-Bürger/innen, 6% sind Doppelbürger/innen. Dementsprechend ist der Anteil jener, die Schweizerdeutsch als Muttersprache sprechen, mit 82% am höchsten, gefolgt von Französisch mit 11% und Italienisch mit 4%. 42% der Befragten sprechen neben ihrer Muttersprache noch eine weitere Sprache, 35% zwei und 14% gar drei Sprachen. Keine weitere Sprache beherrschen nur gerade 4%.

Abbildung 4.2 zeigt die soziale Beziehung der Befragten. Verheiratete Personen mit mindestens einem Kind im Haushalt sind in der Stichprobe mit 31% am stärksten vertreten, gefolgt von Verheirateten ohne Kind mit 24%. 38% aller Befragten leben in einem Haushalt mit mindestens einem Kind.

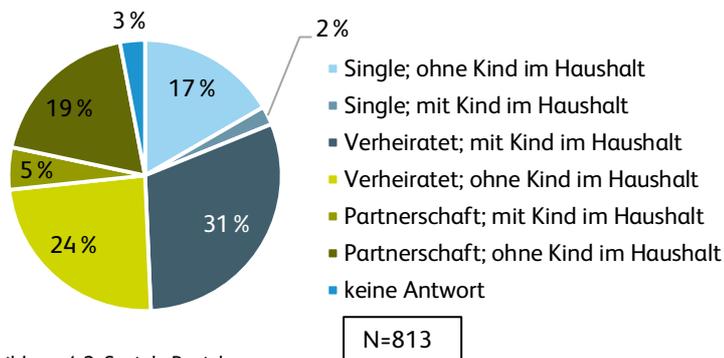


Abbildung 4.2: Soziale Beziehung

Bezüglich der höchsten abgeschlossenen Ausbildung ist der Anteil jener, mit einem Universitätsabschluss mit 44 % in der Stichprobe am grössten, gefolgt von jenen mit einem Abschluss einer höheren Berufsschule mit 33 % (vgl. Abbildung 4.3).

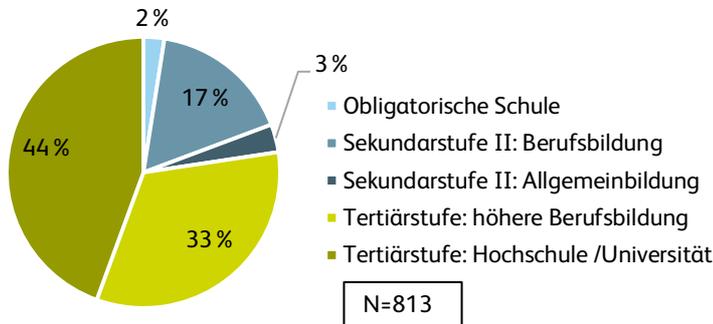


Abbildung 4.3: Höchste abgeschlossene Ausbildung

Abbildung 4.4 zeigt die Häufigkeitsverteilung der beruflichen Stellung. Die Mehrheit der Befragten sind Techniker/innen oder gehören einem gleichwertigen Beruf an (36 %), 21 % sind Führungskräfte und 20 % sind Bürokräfte oder arbeiten in verwandten Berufen. Bezüglich Beschäftigungsgrad arbeiten 82 % Vollzeit und 18 % Teilzeit.

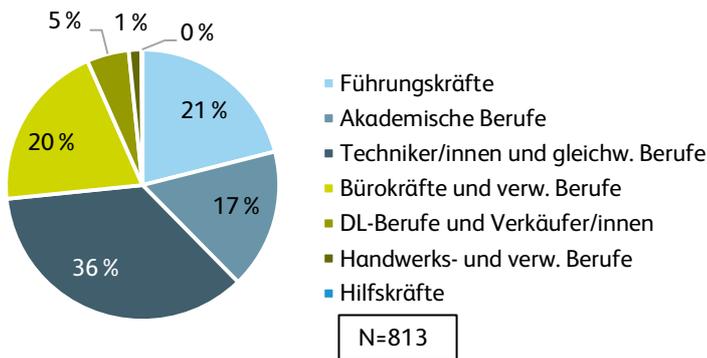


Abbildung 4.4: Berufliche Stellung

## 4.2 Grundwerte

Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, wie wichtig den Befragten unterschiedliche Grundwerte sind. Bestandteil der Untersuchung ist, ob zwischen Alter und weiteren soziodemografischen Faktoren Unterschiede festzustellen sind. Abbildung 4.5 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den verschiedenen Grundwerten und ob das Alter einen signifikanten Einfluss auf die Wichtigkeit der Grundwerte hat. Unterschiede zu weiteren soziodemografischen Faktoren befinden sich in Tabelle 1 im Anhang 1. Der Grundwert «Familie/Kinder» stellt für die Befragten insgesamt der wichtigste der untersuchten Grundwerte dar wobei 68 % der Stichprobe diesen Grundwert als sehr wichtig betrachten. Dieser Grundwert ist für ältere Personen und Personen mit Kindern wichtiger als jüngeren und Personen ohne Kinder (vgl. Modell II in Tabelle 1 im Anhang 1). «Finanzielle Sicherheit» und «Lebensgenuss/Spas» sind mit je 54 % am zweithäufigsten mit «sehr wichtig» beurteilt worden. Die «Finanzielle Sicherheit» ist für alle Altersklassen gleich wichtig. Für Personen mit einem Hochschulabschluss ist dieser Grundwert in der Tendenz jedoch weniger wichtig als Personen ohne.

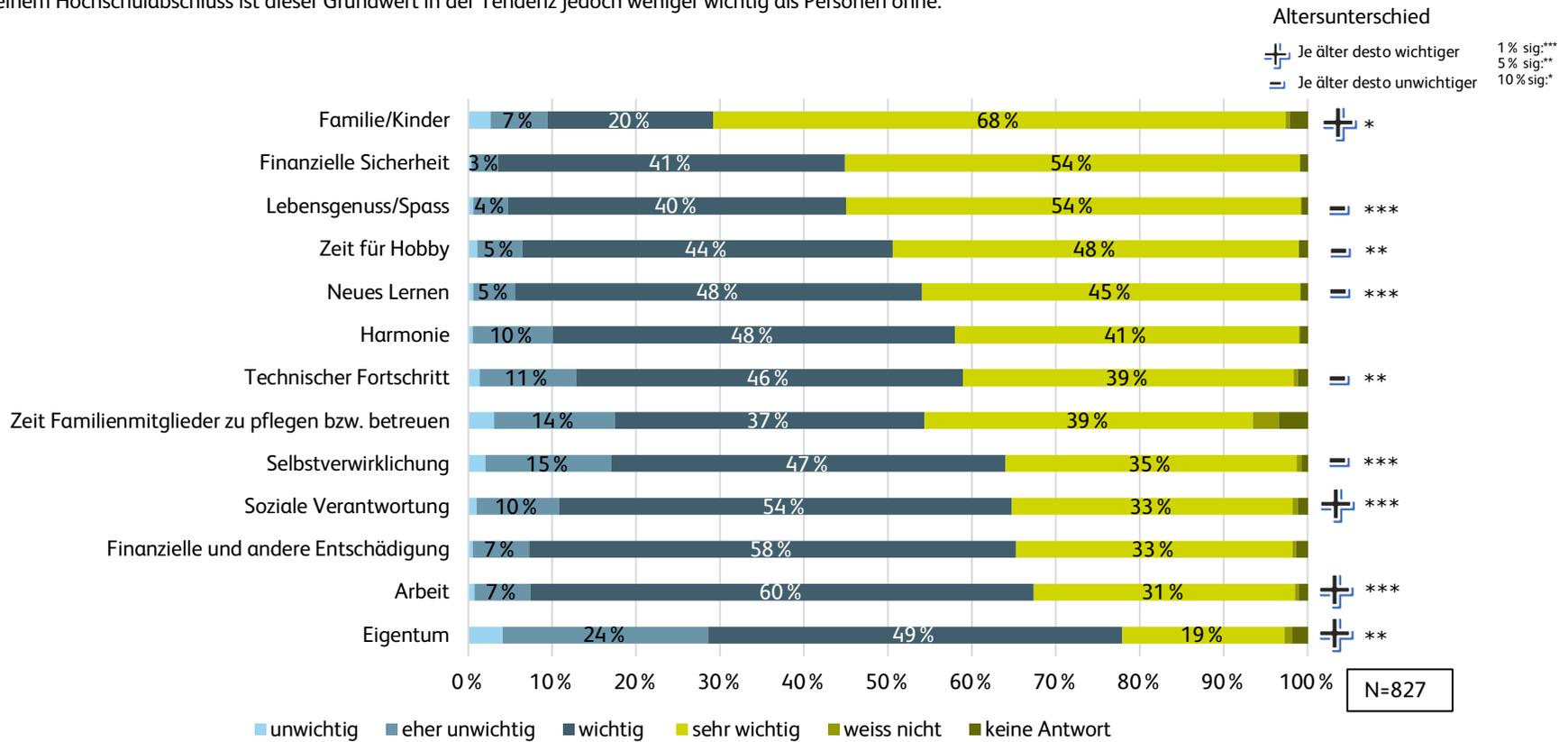


Abbildung 4.5: Geben Sie an, wie wichtig Ihnen folgende Werte sind

Ebenso nimmt die Finanzielle Sicherheit für die Vollzeitbeschäftigten eine grössere Bedeutung ein als für die Teilzeit-Angestellten. Der Grundwert «Lebensgenuss/Spass» ist jüngeren Personen wichtiger als älteren. Weniger wichtig ist er dagegen für Personen mit einem Hochschulabschluss und für Personen mit Kinder (vgl. wiederum Modell II in Tabelle 1 im Anhang 1). Für am wenigsten wichtig empfinden die Befragten die Grundwerte «Eigentum» (für nur 19 % ist dieser Grundwert sehr wichtig), «Arbeit» (für 31 % sehr wichtig), «finanzielle und andere Entschädigungen» sowie «soziale Verantwortung» (für je 33 % sehr wichtig). Dabei sind die Grundwerte «Eigentum», «Arbeit» sowie «soziale Verantwortung» für ältere Personen wichtiger als für jüngere. «Eigentum» ist zudem für Männer wichtiger als für Frauen, während für Frauen der Grundwert «soziale Verantwortung» wichtiger ist als für Männer. Der Grundwert «Finanzielle und andere Entschädigung» ist für beide Geschlechter gleich wichtig. Dagegen ist dieser Grundwert für Personen mit einem Hochschulabschluss weniger wichtig als für Personen ohne eine tertiäre Ausbildung. Für Personen mit Kindern ist dieser Grundwert in der Tendenz wiederum wichtiger als Personen ohne Kinder.

### 4.3 Vorstellungen und Zufriedenheit der Arbeitssituation

Im folgenden Kapitel werden die Umfrageresultate dargestellt, die aufzeigen, welche Aspekte den Befragten bezüglich der Arbeitssituation generell wichtig sind und wie zufrieden sie mit der aktuellen Arbeitssituation sind. Auch hier wird wiederum analysiert, inwiefern es Unterschiede bezüglich Alter und weiteren soziodemografischen Faktoren gibt. Abbildung 4.6 zeigt die Häufigkeitsverteilungen der Antworten der Befragten auf die Frage «Inwieweit sind Ihnen die folgenden Aspekte bezüglich Image/Standortattraktivität wichtig?».

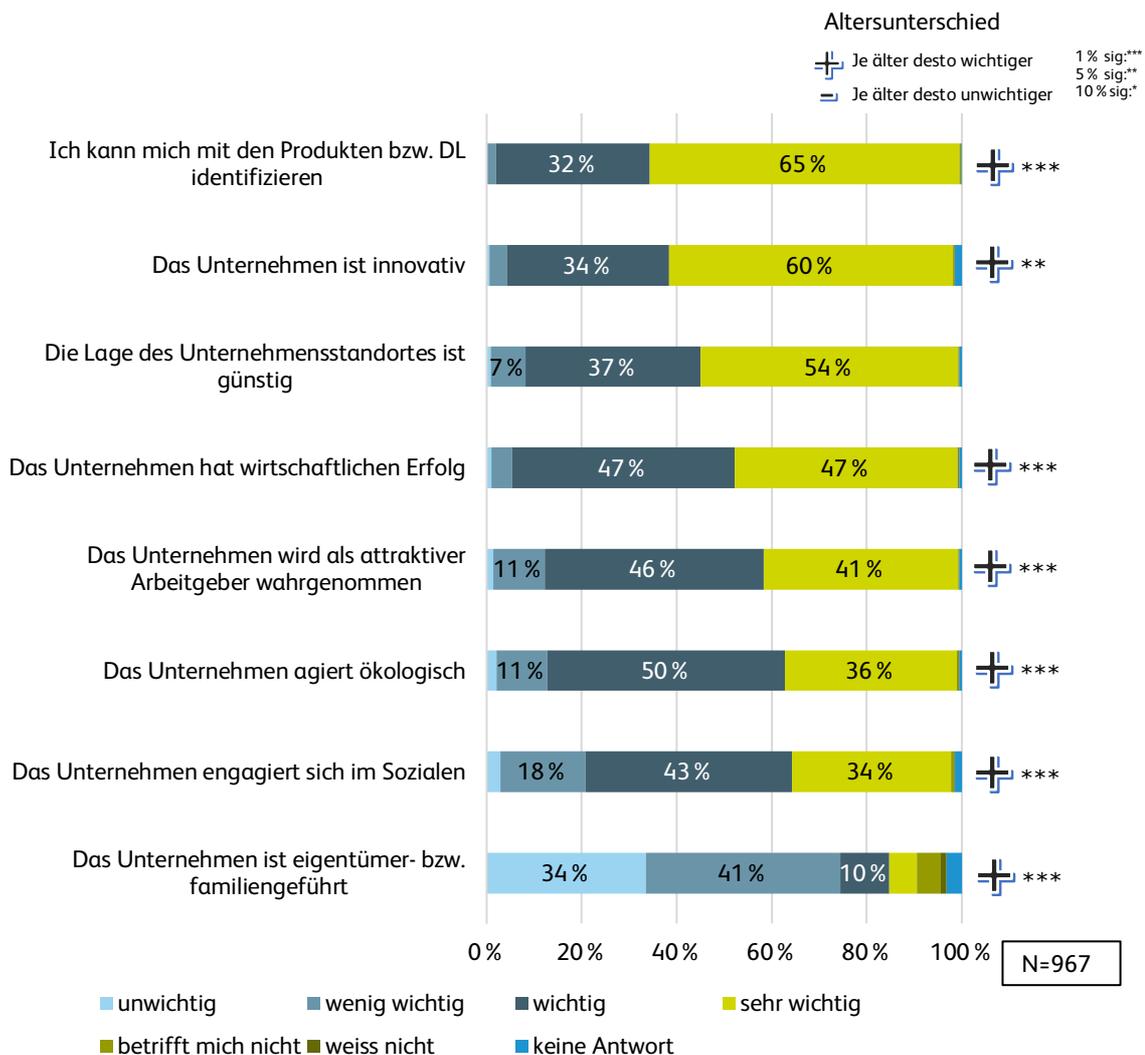


Abbildung 4.6: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Image/Standortattraktivität wichtig?

Für 65 % der Befragten ist der Aspekt «ich kann mich mit den Produkten bzw. Dienstleistungen identifizieren» sehr wichtig und für weitere 32 % wichtig. Eher unwichtig ist dagegen die Eigentümerstruktur: für 34 % ist diese gar unwichtig und 41 % erachten diesen Aspekt als weniger wichtig. Aus Abbildung 4.6 geht zudem hervor, dass mit Ausnahme des Aspekts «die Lage des Unternehmensstandortes ist günstig», alle Aspekte in der Tendenz wichtiger sind für ältere Personen als für jüngere.

Abbildung 4.7 zeigt, wie wichtig den Befragten diverse Aspekte bezüglich Arbeitsinhalt und Stil sind. Dabei fällt auf, dass der Aspekt «interessante Arbeit, Abwechslung und Herausforderung» der wichtigste ist. Für 77 % der Befragten ist er sehr wichtig, 21 % erachten diesen als wichtig. Nur gerade für 2 % der Antwortenden ist dieser Aspekt weniger wichtig. Der Aspekt ist für Frauen, Personen mit einer tertiären Ausbildung und Vollbeschäftigten in der Tendenz wichtiger als Männern, Personen ohne Ausbildung auf Tertiärstufe und Teilzeitbeschäftigten (vgl. Tabelle 4 im Anhang 1).

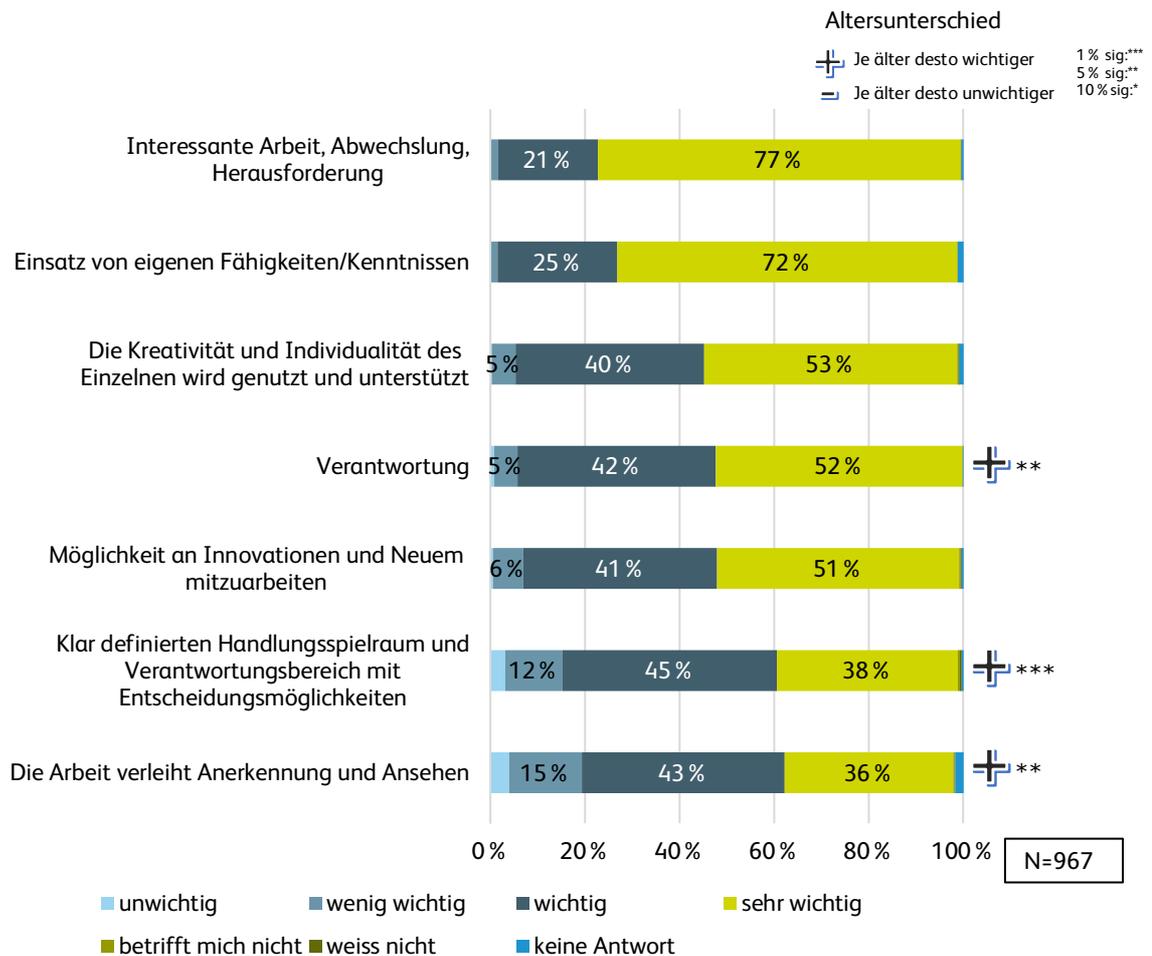


Abbildung 4.7: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsinhalt & Stil wichtig?

Auch die gegenwärtige Zufriedenheit der Befragten bezüglich des Aspekts «Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung» ist hoch: 65 % sind damit im jetzigen Job zufrieden, 26 % eher zufrieden und 7 % eher unzufrieden (vgl. Abbildung 4.8). Dabei sind ältere Personen signifikant zufriedener als jüngere. In der Tendenz sind Frauen mit diesem Aspekt unzufriedener als Männer (vgl. Tabelle 11 im Anhang 1). Am zweitwichtigsten ist der Aspekt «Einsatz von eigenen Fähigkeiten/Kenntnissen» für die Befragten: 72 % erachten diesen als sehr wichtig und 25 % als wichtig. Auch bei diesem Aspekt kann kein Muster bezüglich Alter identifiziert werden, wobei er wiederum für Frauen wichtiger ist als für Männer. Ebenfalls wichtiger ist der «Einsatz der eigenen Fähigkeiten/Kenntnissen» für Personen mit einem Hochschulabschluss (vgl. Tabelle 11 im Anhang 1). Mit diesem Aspekt sind 55 % der Befragten in der jetzigen Arbeitssituation zufrieden und 32 % eher zufrieden. Im Gegensatz zur Einschätzung der Wichtigkeit dieses Aspektes kann bei der Zufriedenheit sehr wohl ein Altersunterschied festgestellt werden: Ältere Personen sind mit dem Aspekt «Einsatz von Fähigkeiten/Kenntnissen» eher zufrieden. Weiter erachten 53 % bzw. 40 % den Aspekt «die Kreativität und Individualität des Einzelnen wird genutzt und unterstützt» als sehr wichtig bzw. wichtig. Dabei unterscheiden sich die Antworten der Teilnehmenden verschiedener Altersgruppen nicht. Der Aspekt «die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen» ist für 4 % unwichtig und für 15 % wenig wichtig. Dieser Aspekt ist in der Tendenz für ältere Personen wichtiger als für jüngere. Mit der Ist-Situation im aktuellen Job sind diesbezüglich 38 % zufrieden und 37 % eher zufrieden (vgl. Abbildung 4.8).

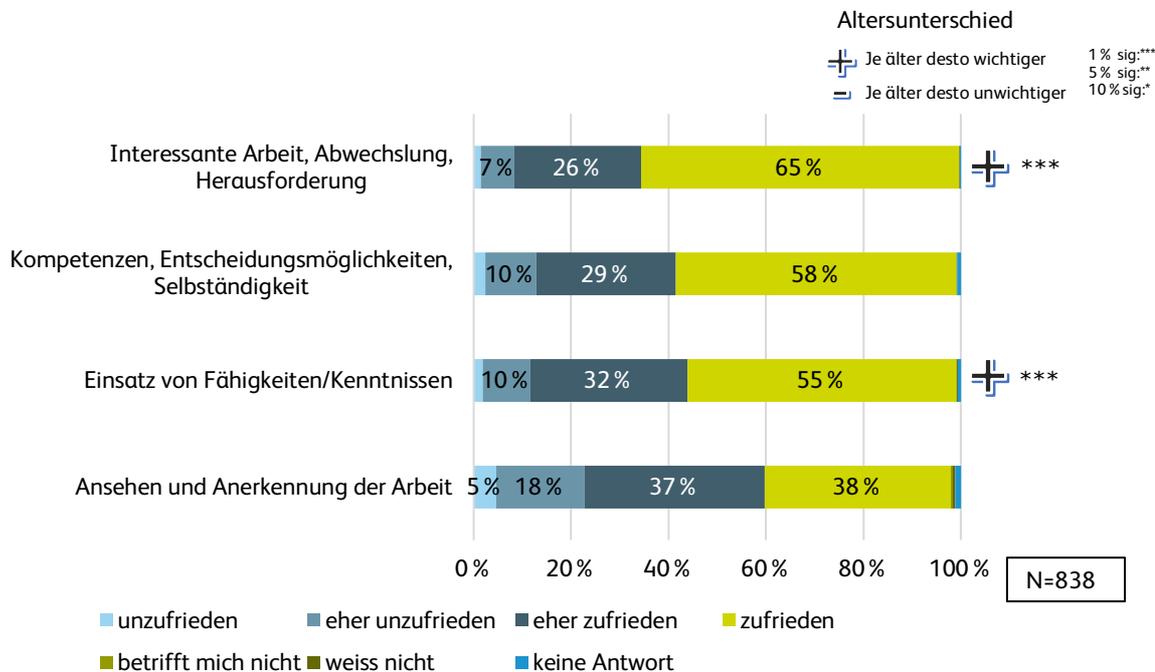


Abbildung 4.8: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsinhalt?

Im Bereich der Entwicklungsmassnahmen ist der Aspekt «Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen/-angebote» für die Befragten am wichtigsten: für 49 % ist er sehr wichtig, für 42 % wichtig (vgl. Abbildung 4.9). Dabei ist dieser Aspekt für jüngere Personen wichtiger als für ältere. Ebenfalls wichtiger ist er für Frauen und für Personen, die Vollzeit arbeiten (vgl. Tabelle 5 im Anhang 1).

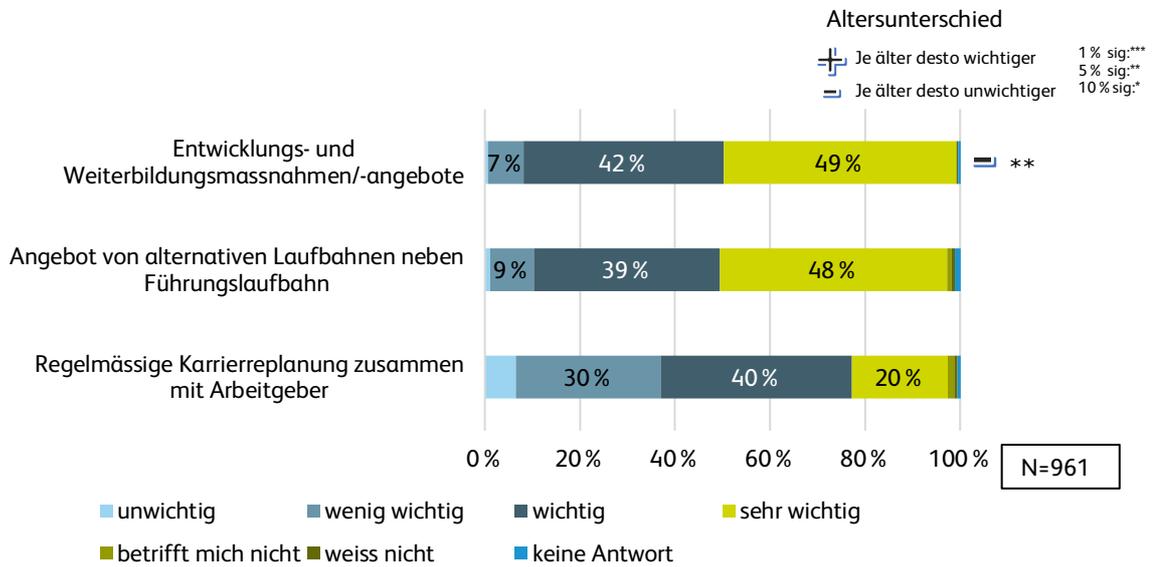


Abbildung 4.9: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Entwicklungsmassnahmen wichtig?

Mit dem Aspekt «Weiterbildungsmöglichkeiten/-angebot» sind im aktuellen Job 40 % zufrieden, 19 % sind unzufrieden oder eher unzufrieden (vgl. Abbildung 4.10). Dabei ist kein Unterschied bezüglich Alter festzustellen. Unwichtig oder eher unwichtig ist für 37 % der Befragten der Aspekt «regelmässige Karriereplanung zusammen mit Arbeitgeber». Nur gerade für 20 % der Befragten ist dieser Aspekt sehr wichtig. Dabei unterscheiden sich die Antworten nicht bezüglich des Alters und weiteren soziodemografischen Faktoren (vgl. Tabelle 5 im Anhang 1).

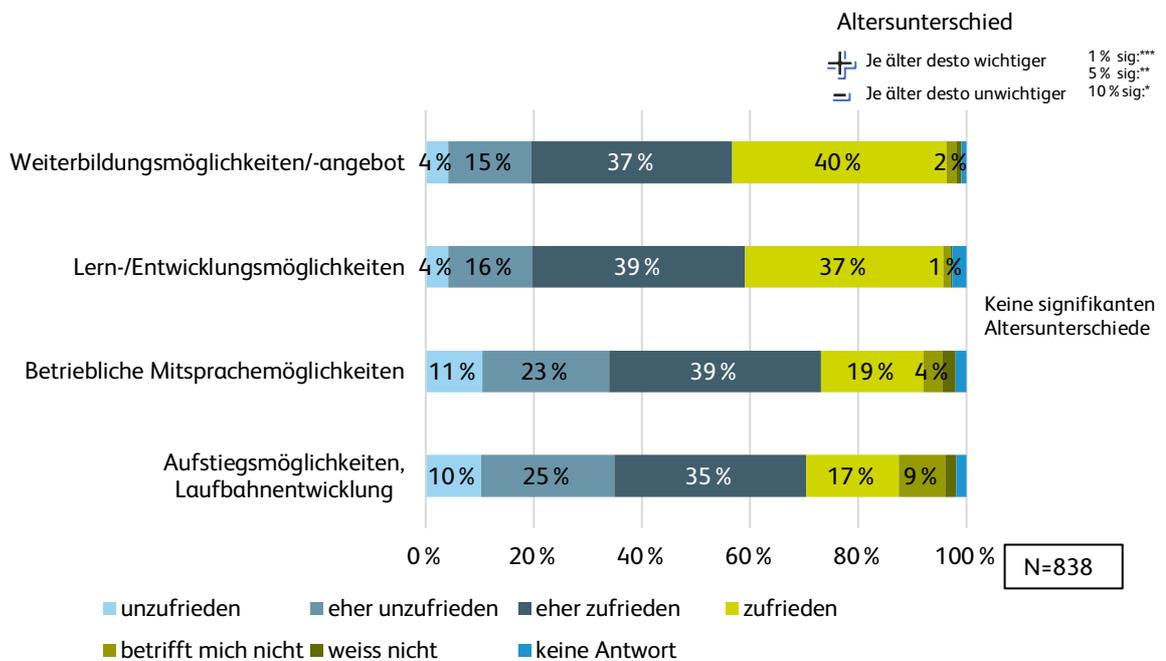


Abbildung 4.10: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Weiterbildung/Entwicklung?

Abbildung 4.11 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten bezüglich Wichtigkeit der Aspekte betreffend Entwicklungsmassnahmen. Es fällt auf, dass die Entwicklungsmassnahmen im Vergleich zu anderen Aspekten von deutlich weniger Befragten als sehr wichtig eingestuft werden. Am häufigsten, mit 27 % aller Befragten, wird die «Teamentwicklung» als sehr wichtig eingestuft, gefolgt von «Jobenrichement» (24 %) und «Mitarbeitendengespräche» (23 %). Dabei sind die Entwicklungsmassnahmen «Teamentwicklung» und «Mitarbeitendengespräche» für jüngere Personen wichtiger als für ältere. Ebenso sind die Massnahmen «Coaching», «Mentoring» und «Sponsoring» für Jüngere wichtiger. Ältere Personen bewerten gegenüber jüngeren in der Tendenz «Jobenlargement», «klassische Schulung» und «E-Learning» als wichtigere Entwicklungsmassnahmen. Interessant ist, dass Frauen die befragten Aspekte – mit den Ausnahmen «Teilnahme/aktive Mitwirkung in fachlichen Gremien», «klassische Schulung», «Mentoring» und «Sponsoring» – als wichtiger betrachten als Männer (vgl. Tabelle 6 im Anhang 1).

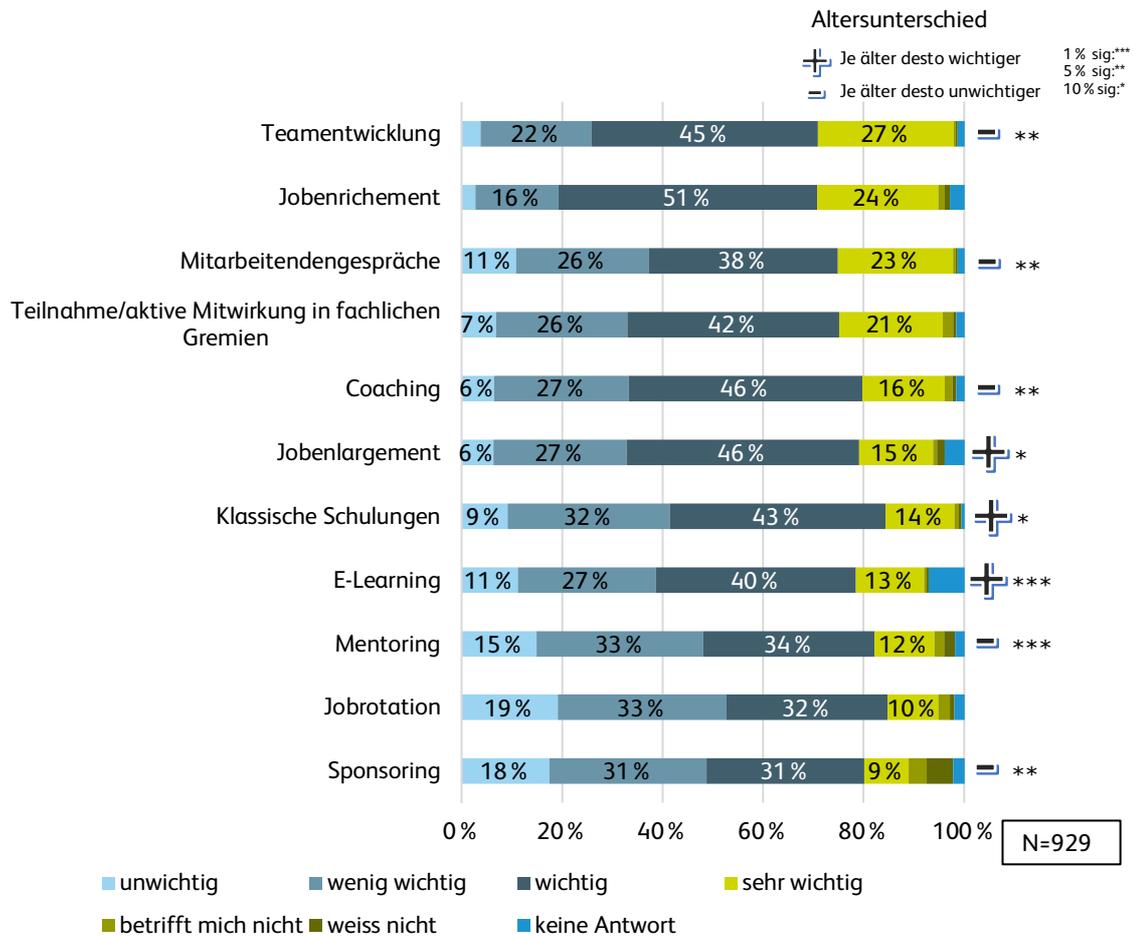


Abbildung 4.11: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Entwicklungsmassnahmen wichtig?

Abbildung 4.12 zeigt, wie wichtig den Befragten diverse Aspekte in den Bereichen Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit sind. Interessant ist, dass der Aspekt «Unternehmen bietet eine attraktive betriebliche Altersvorsorge» insgesamt als der wichtigste aller befragten Aspekte angesehen wird: für 65 % aller Befragten ist dieser sehr wichtig und für 29 % wichtig. Es erstaunt dagegen nicht, dass dieser Aspekt älteren Personen wichtiger ist als jüngeren. Unwichtiger ist dieser Aspekt dagegen Personen mit einem Hochschulabschluss und Teilzeitarbeitenden (vgl. Tabelle 7 im Anhang 1). Am zweitwichtigsten ist der Aspekt «auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen»: für 62 % der Stichprobe ist dieser Aspekt sehr wichtig und für 28 % wichtig. Dabei beurteilen in der Tendenz die jüngeren Personen, Frauen und Personen mit einem Kind diesen Aspekt als wichtiger als die älteren Personen, Männer und Personen ohne Kind. Weniger wichtig ist dieser Aspekt dagegen für Personen mit einem Hochschulabschluss und Vollzeitbeschäftigten.

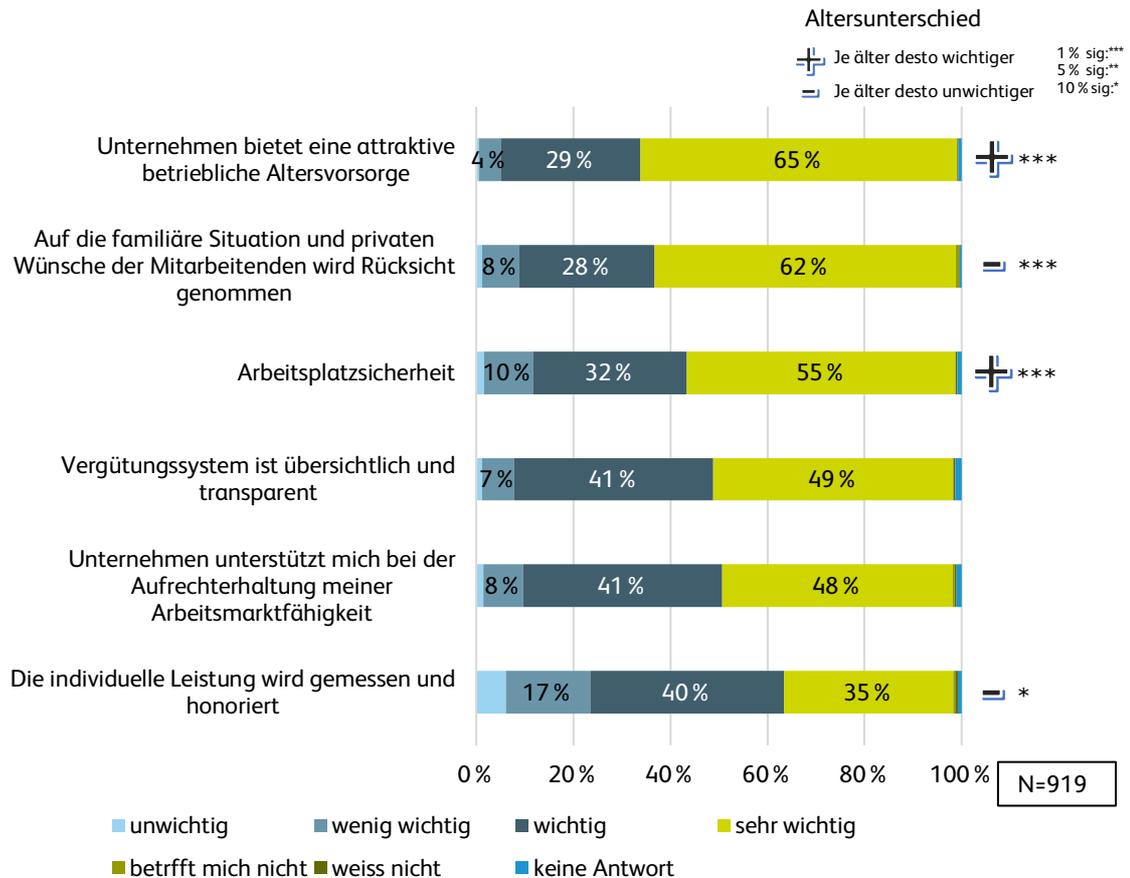


Abbildung 4.12: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit wichtig?

Mit 88 % ist die überwiegende Mehrheit mit der Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten sehr zufrieden (vgl. Abbildung 4.13). Nur gerade 2 % der Antwortenden sind damit unzufrieden. In der Tendenz sind dabei ältere Personen zufriedener als jüngere. Ebenfalls zufriedener sind Männer und Personen mit einem Tertiärabschluss (vgl. Tabelle 13 im Anhang 1).

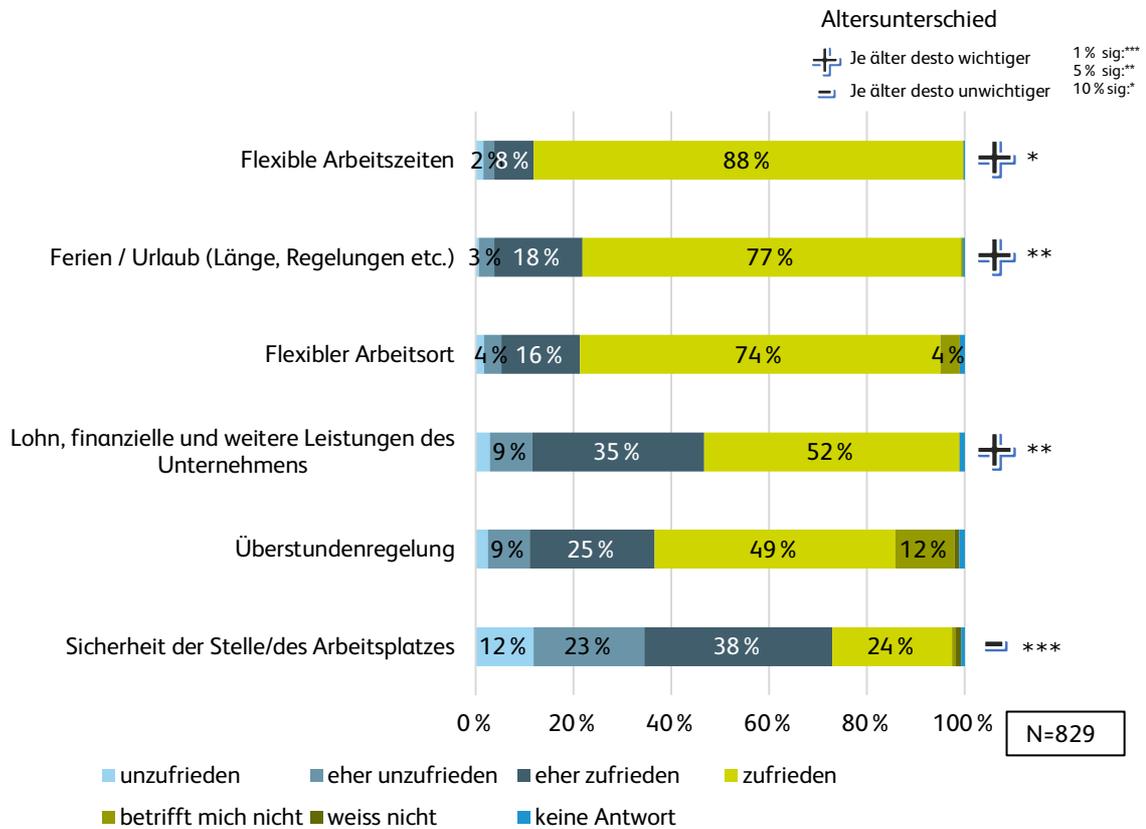


Abbildung 4.13: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit?

Der Aspekt «Arbeitsplatzsicherheit» ist für 55 % der Befragten sehr wichtig und für 32 % wichtig. Dabei ist dieser Aspekt für ältere Personen und für Vollzeitarbeitende in der Tendenz wichtiger als für jüngere Personen und Personen mit einer Teilzeitstelle. Weniger wichtig ist die Arbeitsplatzsicherheit dagegen für Personen mit einem Tertiärabschluss einer Berufsschule. Nur gerade 24 % aller Befragten geben an, mit dem Aspekt «Sicherheit der Stelle/des Arbeitsplatzes» zufrieden zu sein. Jüngere Personen sind dabei eher zufriedener als ältere (vgl. Abbildung 4.13). Der Aspekt «die individuelle Leistung wird gemessen und honoriert» wird nur von 35 % aller Befragten als sehr wichtig eingestuft. Dabei ist dieser Aspekt für jüngere Personen wichtiger als für ältere. 52 % der Befragten sind mit dem Aspekt «Lohn, finanzielle und weitere Leistungen des Unternehmens» zufrieden. Allerdings betrifft dies in der Tendenz eher die älteren Personen.

Abbildungen 4.14 und 4.15 zeigen die Häufigkeitsverteilungen zu den Einschätzungen der Wichtigkeit und der Zufriedenheit der Aspekte im Bereich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung. Am wichtigsten (mit 77 %) wird der Aspekt «es besteht eine gegenseitige Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten» bewertet (vgl. Abbildung 4.14). Für niemanden ist dieser Aspekt unwichtig. Dabei ist die Einschätzung der Wichtigkeit dieses Aspekts altersunabhängig, nicht aber geschlechterunabhängig: eine gegenseitige Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ist für Frauen wichtiger als für Männer. Weiter sind die Aspekte «für angemessene und faire Arbeitsbelastung wird gesorgt (Work-Life-Balance)» und «Massnahmen zur Gesundheitsförderung werden angeboten» für Frauen wichtiger als für Männer (vgl. Tabelle 8 im Anhang 1).

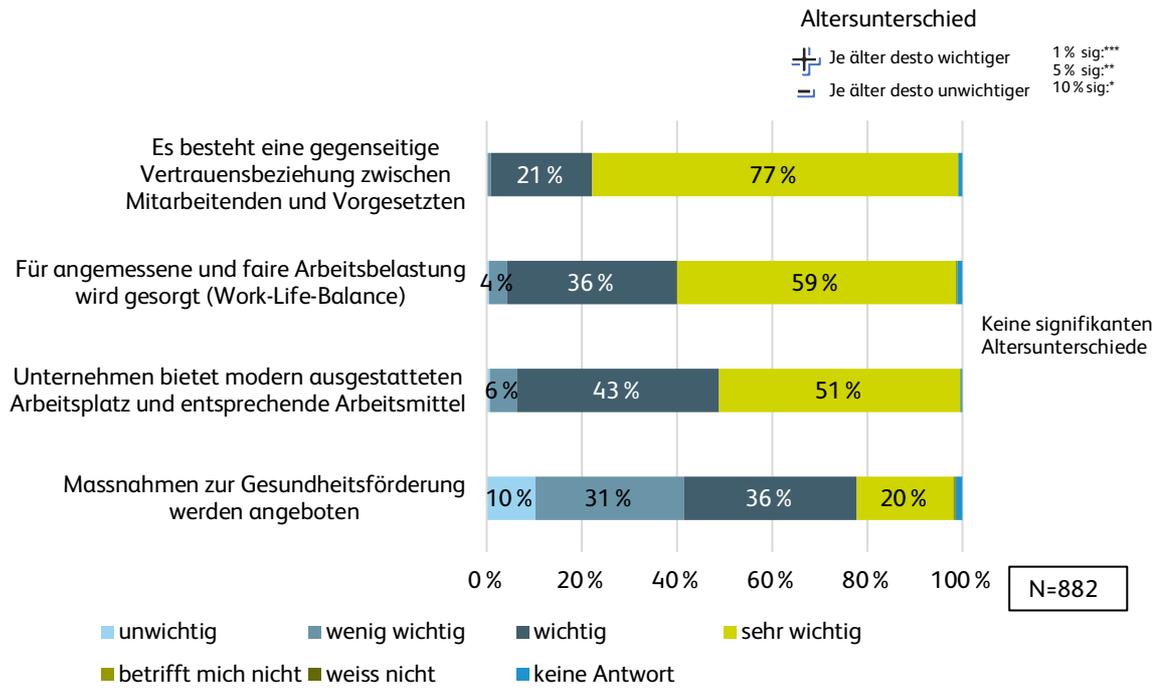


Abbildung 4.14: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung wichtig?

Aus Abbildung 4.15 geht hervor, dass 59 % aller Befragten mit dem Aspekt «körperliche Belastung und Arbeitssicherheit» zufrieden sind. Mit dem Aspekt «Leistungs-/Zeitdruck, Stress» sind nur gerade 29 % aller Befragten zufrieden. Dabei ist bei den Antworten kein signifikanter Unterschied zwischen den Antworten verschiedener Altersgruppen festzustellen.

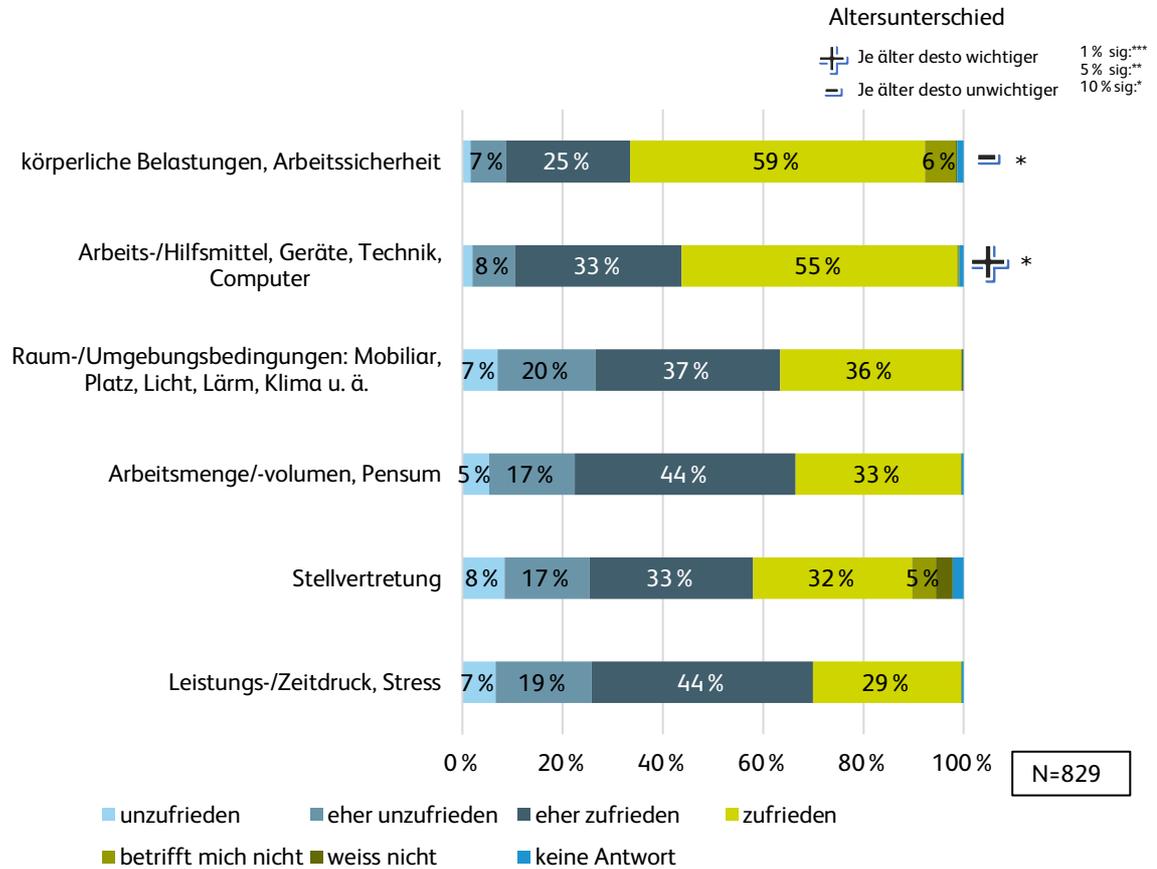


Abbildung 4.15: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastungen?

Aus Abbildung 4.16 geht die Häufigkeitsverteilung der befragten Aspekte im Bereich Zusammenarbeit und Kommunikation hervor. Es wird ersichtlich, dass die wichtigsten Aspekte in diesem Bereich «Respektvoller Umgang», welcher 77% als sehr wichtig beurteilen, gefolgt von «direkter und offener Austausch» (68%) sowie «Zusammenarbeit mit anderen Personen» (59%) sind. Am wenigsten wichtig ist der Aspekt «Sitzungen werden in physischen Meetings durchgeführt»: nur gerade für 8% der Umfrageteilnehmenden ist dieser Aspekt sehr wichtig, für 30% ist er hingegen unwichtig. Bemerkenswert ist, dass es bei den Resultaten aller Aspekte im Bereich Zusammenarbeit und Kommunikation mit Ausnahme von «Verständnisvoller Umgang zwischen den Generationen» keine signifikanten Unterschiede der verschiedenen Altersgruppen gibt. Dieser Aspekt ist in der Tendenz älteren Personen wichtiger als jüngeren.

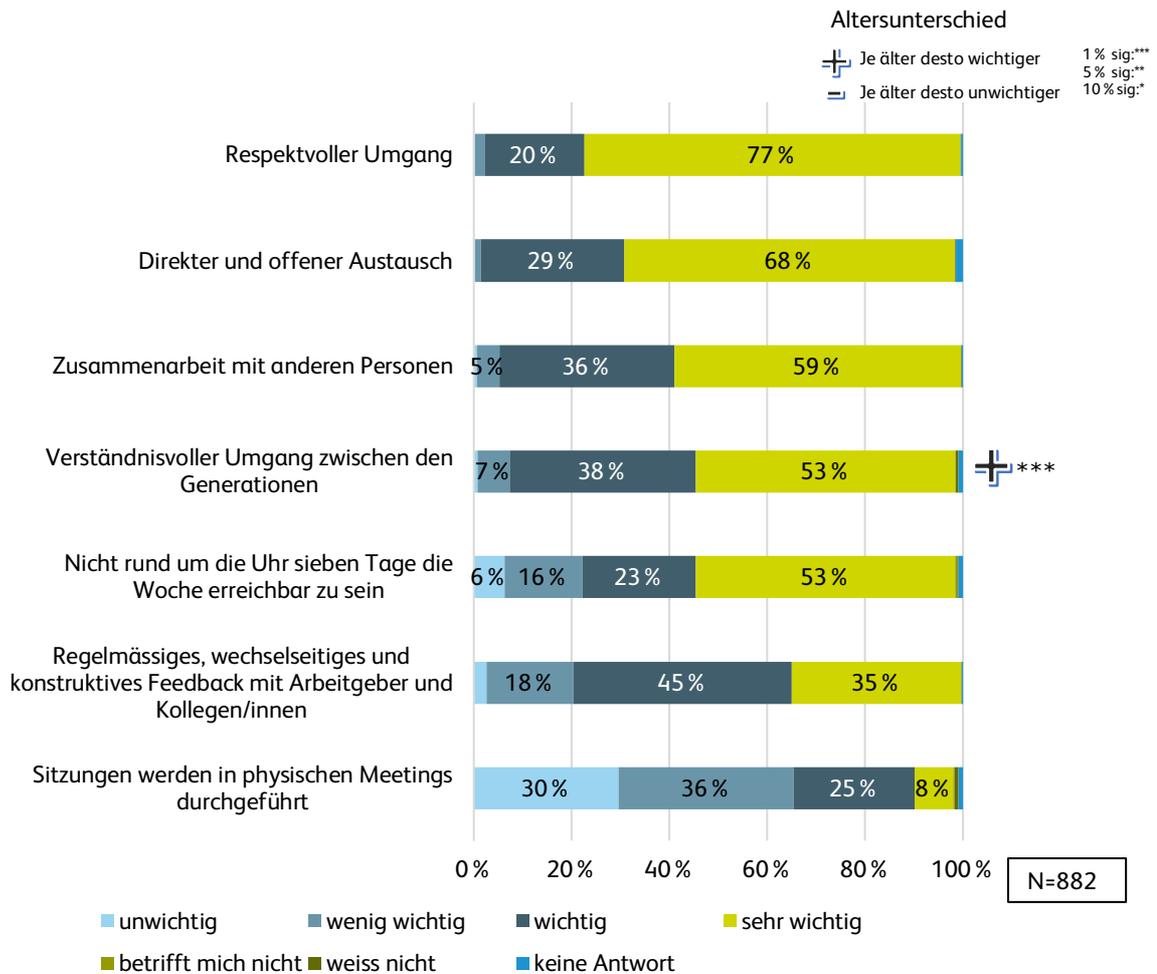


Abbildung 4.16: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Zusammenarbeit und Kommunikation wichtig?

Die Häufigkeitsverteilungen der untersuchten Aspekte im Bereich Organisationskultur/Unternehmensklima sind in Abbildung 4.17 dargestellt. Der Aspekt «Führungskräfte führen kollegial und wenig hierarchiebezogen» ist für die Befragten in diesem Bereich der wichtigste (für 41 % aller Befragten ist er sehr wichtig), gefolgt von «Projektteams werden funktions- und fachübergreifend gebildet» (34 %) und «es wird Wert auf flache Hierarchien und kurze Berichtswege gelegt» (26 %). Letztere beiden Aspekte sind für ältere Personen und Frauen wichtiger als für jüngere Personen und Männer (vgl. Tabelle 10 im Anhang 1).

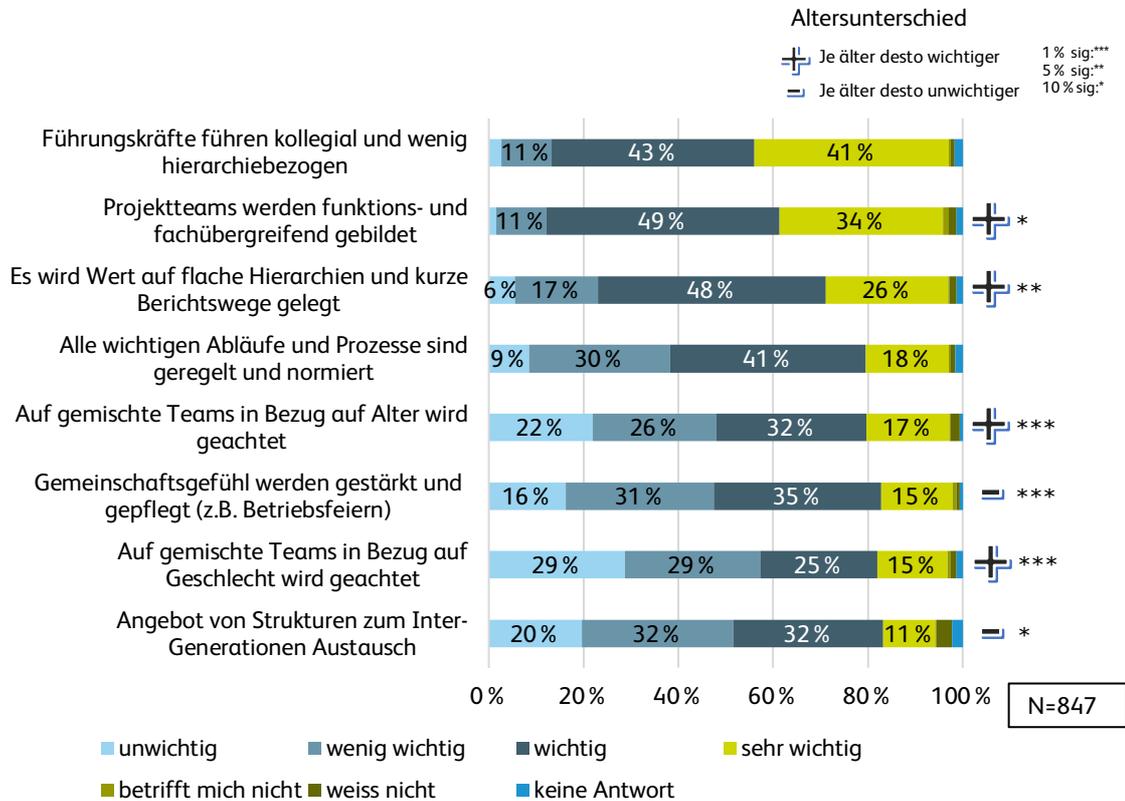


Abbildung 4.17: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima wichtig?

Obwohl der Aspekt «Führungskräfte führen kollegial und wenig hierarchiebezogen» für die Befragten der wichtigste ist, sind nur gerade 22 % mit dem Aspekt «Führung/Klima im Unternehmen allgemein» zufrieden (vgl. Abbildung 4.18). Dabei sind die jüngeren Personen in der Tendenz eher zufrieden als die älteren. Am wenigsten wichtig für die Befragten ist der Aspekt «Angebot von Strukturen zum Inter-Generations Austausch»: für nur gerade 11 % der Stichprobe ist dieser Aspekt sehr wichtig. Interessant dabei ist, dass in der Tendenz die Jüngeren diesen Aspekt als wichtiger erachten als Ältere (vgl. Abbildung 4.18).

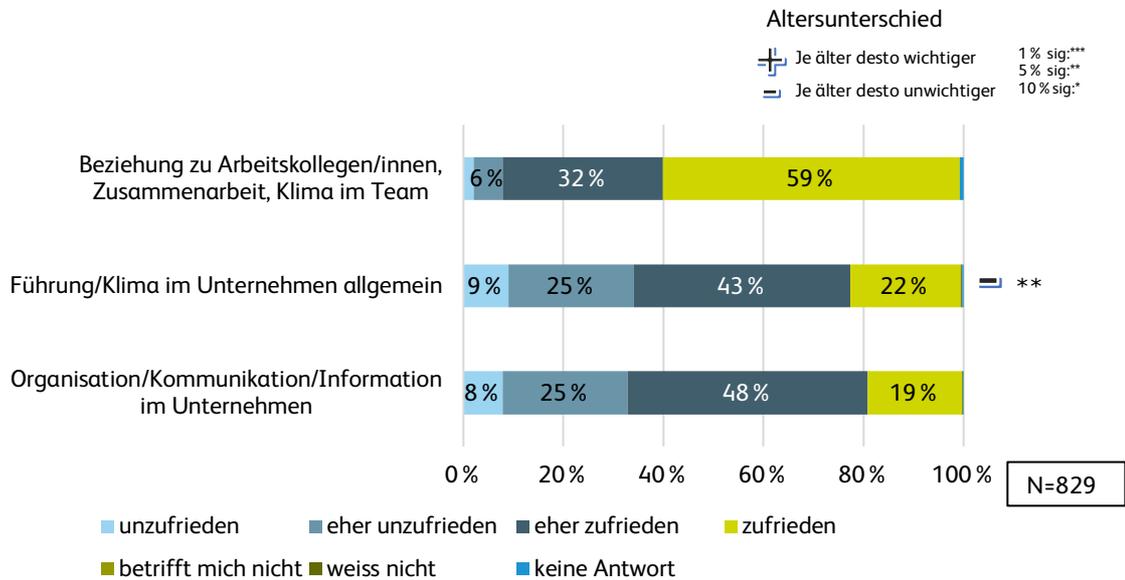


Abbildung 4.18: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima?

### 4.4 Zukunftssicht

Eine mögliche Lösung, den Problemen des Fachkräftemangels und der Finanzierung der Altersvorsorgeeinrichtungen entgegen zu wirken, ist es, das Pensionierungsalter zu erhöhen. Damit ältere Menschen länger im Arbeitsmarkt bleiben können, müssen sie für die Unternehmungen attraktiv sein, indem sie in Bezug auf verschiedene Aspekte offen und flexibel bleiben. Aber auch jüngere Menschen müssen bereit sein, mit deutlich älteren zusammenzuarbeiten.

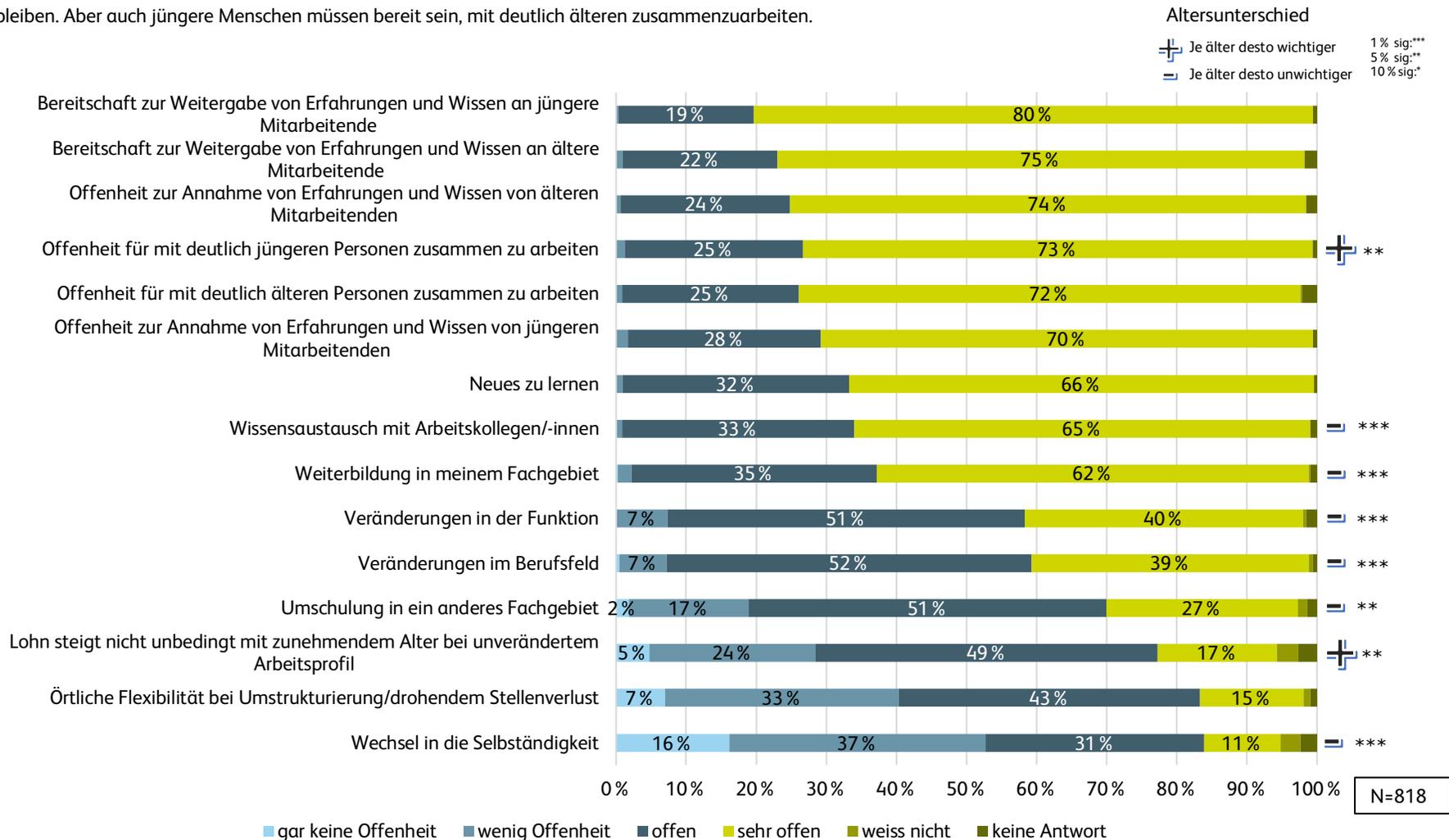


Abbildung 4.19: Wie offen sind Sie gegenüber folgenden Aspekten?

Abbildung 4.19 zeigt, wie offen die befragten Arbeitnehmenden gegenüber den untersuchten Aspekten sind. Es zeigt sich, dass 80 % der Stichprobe sehr offen respektive bereit dafür ist, Erfahrungen und Wissen an jüngere Mitarbeitende weiterzugeben. Ebenfalls hoch ist die Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an ältere Mitarbeitende. 75 % der Befragten geben bei diesem Punkt an, diesbezüglich sehr offen zu sein. Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist sehr offen oder offen mit deutlich jüngeren oder deutlich älteren Personen zusammenzuarbeiten (98 % oder 97 %).

Auch im Bereich der Weiterentwicklung ist die überwiegende Mehrheit der Befragten offen oder sehr offen für Neues. Namentlich bei den Aspekten «Neues zu lernen» (98 %), «Wissensaustausch mit Arbeitskollegen/-innen» (98 %) und «Weiterbildung in meinem Fachgebiet» (97 %) ist eine hohe Bereitschaft festzustellen. Allerdings zeigt sich, dass die jüngeren Personen gegenüber ihren älteren Kollegen/-innen in der Tendenz offener sind bei den Aspekten «Neues zu lernen» und «Weiterbildung in meinem Fachgebiet». Weiter ist aus den Ergebnissen aus Tabelle 2 im Anhang 1 zu erkennen, dass die Offenheit von Vollzeitarbeitenden gegenüber Teilzeitarbeitenden bei diversen Aspekten grösser ist.

Die tiefsten Bereitschaftswerte der untersuchten Aspekte sind bei den folgenden Punkten festzustellen: «Wechsel in die Selbständigkeit» (53 %), «örtliche Flexibilität bei Umstrukturierung/drohendem Stellenverlust» (40 %), «Lohn steigt nicht unbedingt mit zunehmendem Alter bei unverändertem Arbeitsprofil» (29 %). Bezüglich diesem Aspekt sind ältere Personen in der Tendenz offener als jüngere. Beim «Wechsel in die Selbständigkeit» sind hingegen jüngere Personen offener als ihre älteren Kollegen/-innen.

Auf die Frage «könnten Sie es sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein?» antworten 43 % mit Ja und 36 % mit Nein. 21 % aller Befragten wissen auf diese Frage keine Antwort (vgl. Abbildung 20). Dabei sind jüngere Personen eher gewillt, über das Pensionierungsalter zu arbeiten. Ebenfalls können sich dies Frauen, Personen mit einem Tertiärabschluss und Vollzeitarbeitende eher vorstellen (vgl. Tabelle 17 in Anhang 1). Ältere Personen haben zu dieser Frage eher eine Meinung (dafür oder dagegen) als jüngere Personen.

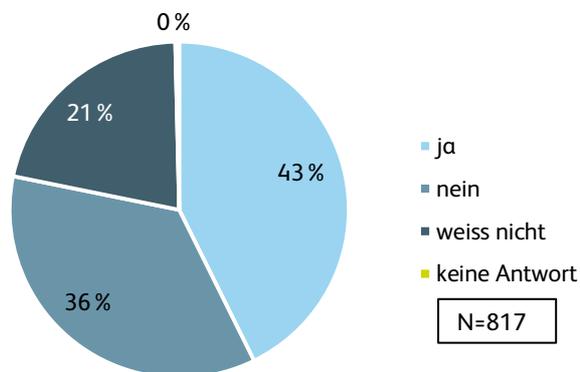


Abbildung 4.20: Könnten Sie es sich prinzipiell vorstellen, während dem ordentlichen Rentenalter weiter berufstätig zu sein?

Interessant ist auch die Einschätzung der eigenen Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Abbildung 4.21). 53 % aller Befragten schätzen die eigenen Chancen, einen neuen Job zu finden, als hoch oder sehr hoch ein. Dabei schätzen ältere Berufstätige ihre Chancen in der Tendenz als schlechter ein als jüngere. Ausser im Bereich der sozialen Kompetenz schätzen sich ältere Personen eher besser ein als jüngere.

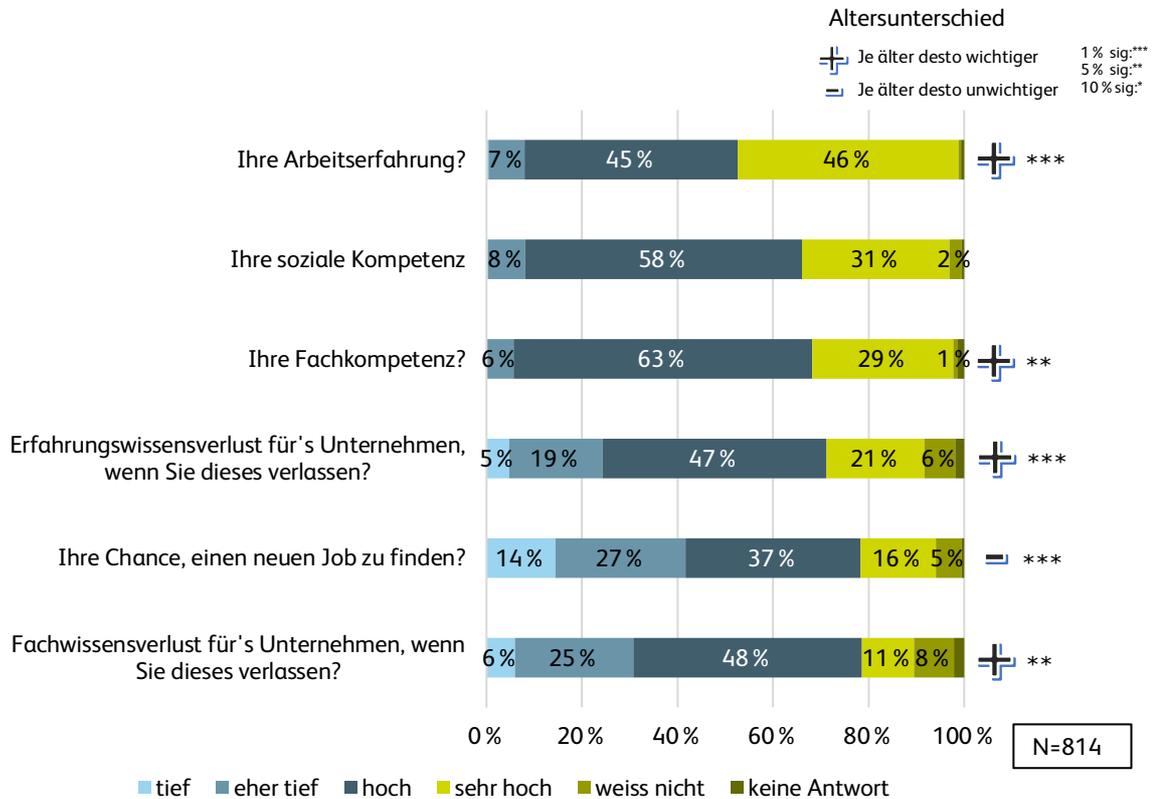


Abbildung 4.21: Wie schätzen Sie folgende Aspekte ein?

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass insbesondere die Offenheit, mit verschiedenen Generationen zusammen zu arbeiten, sowohl bei jüngeren als auch bei älteren Personen gegeben ist. Weiter ist auch die Bereitschaft über das Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten, bei mehr Personen vorhanden (43%) als nicht vorhanden (36%). Nicht erstaunlich ist dabei, dass sich ältere Personen diesbezüglich eher eine Meinung darüber bilden können als jüngere. Jüngere Personen wissen ja insbesondere nicht, wie sich ihre geistige und körperliche Verfassung mit dem Alter entwickelt.

#### 4.5 Gap-Analyse Arbeitnehmende Grossunternehmen

Nachfolgend wird die Zufriedenheit der beiden Gruppen untersucht, welche einen spezifischen Aspekt als wichtig oder eher wichtig anschauen (Gruppe «wichtig») und jenen, die diesen Aspekt als unwichtig oder eher unwichtig («unwichtig») erachten. Tabelle 4.1 zeigt die Ergebnisse. Von Interesse ist dabei insbesondere der Anteil unzufriedener oder eher unzufriedener Personen der Gruppe «wichtig». Dieser Wert zeigt den Anteil der Stichprobe an, die einen spezifischen Aspekt als wichtig ansehen, damit aber unzufrieden sind. So ist beispielsweise der Anteil jener, die den Aspekt «Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung» als wichtig oder sehr wichtig erachten, damit aber unzufrieden oder eher unzufrieden sind bei 8%. Des Weiteren ist von Interesse, inwiefern sich diese unzufriedenen Personen zu den zufriedenen bezüglich des soziodemografischen Profils unterscheiden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 18 im Anhang 2 dargestellt. Es muss beachtet werden, dass diese Analyse nur für diejenigen Aspekte, mit genügend hoher Stichprobenzahl durchgeführt werden kann.

Anhand dieser Definition ist der grösste Gap beim Aspekt «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung, Karriere» festzustellen. Insgesamt sind 43% aller Befragten, die diesen Aspekt als wichtig betrachten, mit der jetzigen Situation zurzeit unzufrieden oder eher unzufrieden. Davon sind sowohl jüngere als auch ältere Personen betroffen, sodass keine altersspezifische Unterschiede festzustellen sind. Unterschiede sind jedoch hinsichtlich Geschlecht, Bildungsniveau und der familiären Zusammensetzung feststellbar: es sind eher Frauen und Personen ohne tertiären Bildungsabschluss, sowie Personen mit mindestens einem Kind im Haushalt betroffen. Der zweitgrösste Gap wird bei der Arbeitsplatzsicherheit eruiert: 38% aller Personen, die diesen Aspekt als wichtig anschauen sind, damit unzufrieden oder eher unzufrieden. Diese Personen sind eher älter und verfügen über keinen Hochschulabschluss. Aus Tabelle 18 im Anhang 2 ist zu erkennen, dass bezüglich Alter bei folgenden Aspekten Unterschiede bestehen: «Vergütungssystem» (betrifft eher jüngere Personen), «Arbeitsplatzsicherheit» (betrifft eher ältere Personen), «Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)» (betrifft eher jüngere Personen), «Organisation/Kommunikation/Information» (betrifft eher ältere Personen) und «Führung/Klima im Unternehmen» (betrifft eher ältere Personen).

Tabelle 4.1: Häufigkeitsverteilung der Zufriedenheit der Arbeitssituation (ausgewählte Aspekte)

	wichtig					unwichtig				
	unzufrieden	eher unzufrieden	eher zufrieden	zufrieden	Anzahl	unzufrieden	eher unzufrieden	eher zufrieden	zufrieden	Anzahl
Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung	1%	7%	26%	66%	820	0%	17%	50%	33%	12
Einsatz von Fähigkeiten/Kenntnissen	2%	10%	32%	56%	813	10%	0%	50%	40%	10
Ansehen und Anerkennung der Arbeit	5%	18%	38%	39%	651	3%	19%	40%	38%	152
Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen/-angebote	4%	15%	40%	41%	1480	7%	24%	41%	28%	119
Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung, Karriere	10%	32%	39%	18%	460	13%	21%	45%	22%	265
Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen	3%	4%	20%	73%	2188	3%	4%	20%	73%	217
Vergütungssystem	3%	10%	37%	50%	610	2%	6%	30%	63%	196
Arbeitsplatzsicherheit	13%	26%	39%	23%	713	6%	6%	41%	48%	86
Moderner Arbeitsplatz / -mittel	4%	14%	36%	46%	1537	6%	14%	34%	45%	99
Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)	6%	19%	44%	31%	1556	4%	10%	56%	31%	72
Gesundheitsförderung	1%	7%	28%	63%	443	2%	7%	25%	66%	308
Organisation/Kommunikation/Information	7%	25%	48%	20%	612	12%	25%	48%	16%	191
Führung / Klima	9%	24%	43%	23%	693	7%	28%	46%	18%	109

## 4.6 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

---

Da der Fokus in der vorliegenden Studie bei den Unterschieden und den Gemeinsamkeiten von verschiedenen Generationen liegt, wird für die Zusammenfassung nur der soziodemographische Faktor «Alter» berücksichtigt. Altersabhängige Unterschiede werden ab einem Signifikanzniveau von 5 % genannt.

### Grundwerte

Die Grundwerte «Familie/Kinder», «Finanzielle Sicherheit» und «Lebensgenuss/Spas» sind für die befragten Personen am wichtigsten. Bei mehreren Grundwerten lassen sich Unterschiede nach Alter der Befragten feststellen. Jüngere Arbeitnehmende haben folgende Werte als wichtiger beurteilt als ältere: «Lebensgenuss/Spas», «Zeit für Hobby», «Neues Lernen», «Technischer Fortschritt» und «Selbstverwirklichung». Für ältere Personen wichtiger als für jüngere Arbeitnehmende sind die Werte: «Soziale Verantwortung», «Arbeit» und «Eigentum».

### Arbeitssituation

Unabhängig vom Alter sind folgende Aspekte zur Arbeitssituation für die grosse Mehrheit der Arbeitnehmenden sehr wichtig: «Es besteht eine gegenseitige Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten», «Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderungen» und «Respektvoller Umgang». Als Unwichtig oder eher unwichtig erachten die Befragten, dass «das Unternehmen eigentümer- bzw. familiengeführt ist», dass «Sitzungen in physischen Meetings durchgeführt werden» und dass «auf gemischte Teams in Bezug auf Geschlecht geachtet wird».

### Altersabhängige Wichtigkeit der Arbeitssituation

Die Umfrageergebnisse zeigen altersabhängige Unterschiede betreffend den eigenen Vorstellungen und der Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation. Für ältere Arbeitnehmende sind insbesondere die Attraktivität des Arbeitgebers, das soziale und ökologische Engagement des Unternehmens und ein wertschätzender und verständnisvoller Umgang im Unternehmen wichtig. Mit zunehmendem Alter wichtig werden auch: «Verantwortung», «klar definierter Handlungsspielraum und Verantwortungsbereich mit Entscheidungsmöglichkeiten» sowie «Die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen».

Jüngere Arbeitnehmende fokussieren stark auf Themen wie Entwicklung, Weiterbildung und Feedbackkultur.

Folgende Aspekte sind für ältere Personen bei der eigenen Arbeitssituation signifikant wichtiger als für jüngere Arbeitskollegen/-innen:

- Ich kann mich mit den Produkten bzw. Dienstleistungen identifizieren
- Das Unternehmen ist innovativ
- Das Unternehmen hat wirtschaftlichen Erfolg
- Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen
- Das Unternehmen agiert ökologisch
- Das Unternehmen engagiert sich im Sozialen
- Das Unternehmen ist eigentümer- bzw. familiengeführt
- Verantwortung
- Klar definierten Handlungsspielraum und Verantwortungsbereich mit Entscheidungsmöglichkeiten
- Die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen
- E-Learning
- Unternehmen bietet eine attraktive betriebliche Altersvorsorge
- Arbeitsplatzsicherheit
- Verständnisvoller Umgang zwischen den Generationen
- Es wird Wert auf flache Hierarchien und kurze Berichtswege gelegt
- Auf gemischte Teams in Bezug auf Alter wird geachtet
- Auf gemischte Teams in Bezug auf Geschlecht wird geachtet

Für jüngere Arbeitnehmende sind die folgenden Aspekte signifikant wichtiger als für ältere Personen:

- Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen/-angebote
- Teamentwicklung
- Mitarbeitendengespräche

- Coaching
- Mentoring
- Sponsoring
- Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen
- Gemeinschaftsgefühl werden gestärkt und gepflegt (z.B. Betriebsferien)

#### **Altersabhängige Zufriedenheit zur Arbeitssituation**

Was die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation betrifft, konnten ebenfalls signifikante Altersunterschiede festgestellt werden. Jüngere Arbeitnehmende machen sich weniger Sorgen um die Sicherheit ihrer Stelle, ältere Arbeitnehmende sind aber zufriedener, wenn es um den Arbeitsinhalt und den Einsatz der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse geht. Auch mit den Rahmenbedingungen (Infrastruktur, Lohn, Arbeitszeiten) sind ältere Mitarbeitende deutlich zufriedener.

Mit folgenden Aspekten sind ältere Mitarbeitende signifikant zufriedener als jüngere:

- Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung
- Einsatz von Fähigkeiten/Kenntnissen
- Ferien/Urlaub
- Lohn, finanzielle und weitere Leistungen des Unternehmens

Mit diesen Aspekten sind jüngere Arbeitnehmende signifikant zufriedener als ältere:

- Sicherheit der Stelle/des Arbeitsplatzes
- Führung/Klima im Unternehmen allgemein

#### **Handlungsfelder**

Mittels einer Gap-Analyse wurden Aspekte identifiziert, bei welchen die Arbeitnehmenden unzufrieden oder eher unzufrieden sind und diese Aspekte aber gleichzeitig als wichtig oder eher wichtig erachten. Grosse Gaps können auf mögliche Problemfelder und Ansatzpunkte mit Handlungsbedarf seitens der Arbeitgeber hindeuten. Die grössten Diskrepanzen wurden bei den Aspekten «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahntwicklung, Karriere» (42%), «Arbeitsplatzsicherheit» (39%) und «Führung/Klima» (33%) festgestellt. Die Gap-Analyse wurde ebenfalls auf Unterschiede bezüglich dem soziodemographischen Faktor Alter angewandt. Bei den folgenden Aspekten betrifft der Gap eher ältere Personen: «Arbeitsplatzsicherheit», «Organisation/Kommunikation/Information» und «Führung/Klima im Unternehmen». Bei diesen Aspekten betrifft der Gap eher jüngere Personen: «Vergütungssystem», «Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)». Für die Arbeitgeber ist es somit wichtig, altersspezifisch auf die entsprechenden Aspekte einzugehen und passende Massnahmen zur Verkleinerung der Diskrepanzen umzusetzen.

#### **Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen den Generationen**

Der direkte und offene Austausch wird von 97% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig betrachtet. Die Bereitschaft und die Offenheit für den Wissensaustausch zwischen den Generationen ist bei jüngeren und auch bei den älteren Arbeitnehmenden sehr hoch. 80% der älteren Arbeitnehmenden geben an, sehr offen zu sein, ihr Wissen an jüngere weiterzugeben. Umgekehrt bezeichnen 75% der Jüngeren ihre Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen als «sehr offen» bezeichnet. Auch die Bereitschaft zur Annahme von Wissen ist bei älteren und jüngeren Mitarbeitenden sehr hoch, wobei diese Feststellung wiederum bei älteren Mitarbeitenden leicht ausgeprägter zutrifft als bei jüngeren. Es ist weiter auch eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit deutlich jüngeren oder deutlich älteren Personen festzustellen. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit deutlich jüngeren Personen steigt zudem mit zunehmendem Alter.

Bemerkenswert ist, dass trotz der grossen Offenheit zur inter-generationellen Zusammenarbeit deutlich weniger Arbeitnehmende es als wichtig erachten, dass entsprechende Strukturen hierzu angeboten werden (43% wichtig oder sehr wichtig). So erachtet es auch nur knapp die Hälfte der Befragten als wichtig, dass gemischte Teams bezüglich Alter und Geschlecht gebildet werden. Dagegen befindet eine grosse Mehrheit die Bildung von funktions- und fachübergreifenden Projektteams als wichtig. Die Bildung von altersgemischten Teams erachten ältere Personen wichtiger als jüngere. Auch ein verständnisvoller Umgang zwischen den Generationen ist für ältere Personen wichtiger als für jüngere, wird aber generell von allen Befragten als wichtig erachtet. Als wichtig sehen Arbeitnehmende vor allem auch eine

Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten (98 % der Arbeitnehmenden wichtig oder sehr wichtig) sowie ein «respektvoller Umgang» und «Zusammenarbeit mit anderen Personen» an.

Bei der Zufriedenheit im Bereich Kommunikation und Führung sind die Werte nicht ganz so hoch. Rund ein Drittel der Befragten sind unzufrieden oder eher unzufrieden mit der «Führung/Klima im Unternehmen» sowie der «Organisation/Kommunikation/Information». Da den Arbeitnehmenden die Zusammenarbeit und der kollegiale Umgang im Unternehmen sehr wichtig sind, sie damit aber nicht gänzlich zufrieden sind, muss diesen Aspekten ein besonderes Augenmerk gelten.

#### **Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit**

Die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit ist den Arbeitnehmenden wichtig. Die Offenheit und die Bereitschaft zu Weiterbildungen und Umschulungen sind gemäss den Umfrageresultaten aber altersabhängig. Generationenübergreifend erachten es die befragten Arbeitnehmenden als wichtig, dass das Unternehmen sie zur Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit mit Angeboten unterstützt. Je nach Alter werden andere Formate zu Weiterbildung und Entwicklung vorgezogen. Älteren Mitarbeitenden sind tendenziell klassische Formate wichtiger, jüngeren eher «Coaching», «Mentoring» oder «Sponsoring». Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Arbeitnehmenden mit dem vorhandenen Angebot an Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zufrieden ist. Einer deutlichen Mehrheit der befragten Arbeitnehmenden ist es wichtig, dass ihre Arbeit interessant und herausfordernd ist und dass sie ihre eigenen Fähigkeiten einsetzen können. Diesbezüglich sind sie auch mehrheitlich zufrieden. Dabei zeigt sich, dass ältere Personen damit eher zufrieden sind als jüngere. Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist bezüglich Weiterentwicklung offen. Allerdings zeigt sich, dass die Offenheit bei den älteren Personen gegenüber den jüngeren in der Tendenz weniger hoch ist bezüglich «Weiterbildung in meinem Fachgebiet», «Umschulung in ein anderes Fachgebiet», einer «Veränderung in der Funktion» oder einer «Veränderung im Berufsfeld» und sie «Neues lernen» weniger wichtig erachten als jüngere.

#### **Attraktivität von älteren Arbeitnehmenden**

Die Chancen, einen neuen Job zu finden, schätzen 53 % aller Befragten als hoch oder sehr hoch ein. Ältere Menschen schätzen ihre Chancen allerdings signifikant schlechter ein als jüngere. Was die Einschätzung von Aspekten zur eigenen Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt angeht, schätzen sich ältere Mitarbeitende aber grösstenteils besser ein als ihre jüngeren Kollegen/-innen. Dies betrifft insbesondere die Selbst-Einschätzung der Arbeitserfahrung, der Fachkompetenz und des Wissensverlustes, der beim Verlassen der Stelle für das Unternehmen entstehen würde. Ein weiteres interessantes Resultat zu dieser Thematik ist, dass ältere Arbeitnehmende offener sind, dass der Lohn mit zunehmendem Alter bei unverändertem Profil nicht zwingend steigen muss.

#### **Berufstätigkeit während dem Rentenalter**

Etwas weniger als die Hälfte der Befragten können es sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein, wobei sich dies lediglich 36 % nicht vorstellen können. Rund jede fünfte befragte Person kann sich diesbezüglich zurzeit noch nicht genau äussern. Interessant ist, dass jüngere Personen eher gewillt sind, nach Erreichung des ordentlichen Rentenalters, weiter zu arbeiten, gleichzeitig haben aber ältere Personen zu dieser Frage eher eine Meinung (dafür oder dagegen).

## 5 Sicht Arbeitgeber in Grossunternehmen

### 5.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Datensatz umfasst 93 auswertbare Beobachtungen. Da nicht alle Fragen beantwortet worden sind, kann die Stichprobengrösse zwischen 80 und 93 Beobachtungen schwanken. Bei den Arbeitgebern wurden keine weiteren Faktoren erhoben, welche für die Auswertung relevant sind.

### 5.2 Wichtigkeit und Notwendigkeit von Generationenmanagement

Abbildung 5.1 zeigt auf, für wie wichtig die Arbeitgeber das Generationenmanagement betrachten. 22 % der befragten Grossunternehmen sehen das Generationenmanagement als sehr wichtig für ihr Unternehmen an, weitere 52 % als wichtig. Nur gerade 2 % betrachten Generationenmanagement für ihr Unternehmen als unwichtig. Im Nachfolgenden werden die untersuchten Aspekte für Unternehmen, welche Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig betrachten (Gruppe GM) und für jene, die Generationenmanagement als weniger wichtig oder unwichtig betrachten (Gruppe NGM) jeweils gesondert aufgezeigt. Erstere Gruppe umfasst 74 % der Stichprobe, letztere Gruppe 25 % (1 % «keine Antwort/weiss nicht»).

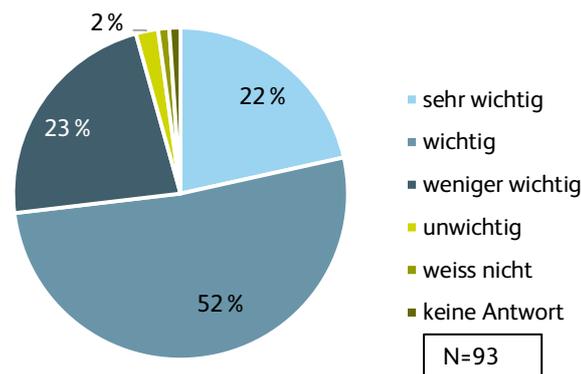


Abbildung 5.1: Wie wichtig ist das Thema Generationenmanagement (GM) für Ihr Unternehmen im Allgemeinen?

Abbildung 5.2 zeigt, ob sich die Arbeitgeber vom Fachkräftemangel betroffen fühlen. 74 % der Stichprobe fühlt sich davon eher oder sehr betroffen. Es gibt keine Unternehmen, die sich davon nicht betroffen fühlen, jedoch fühlen sich 25 % eher nicht davon betroffen.

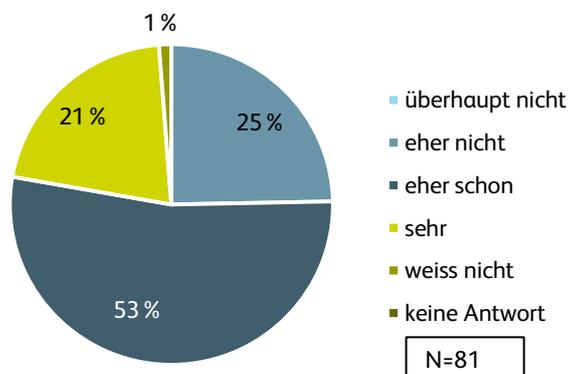


Abbildung 5.2: Ist Ihr Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen?

Zudem zeigen die Abbildungen 5.5 und 5.6, dass für eine Mehrheit der Unternehmen der demographische Wandel und der Fachkräftemangel ein Problem darstellen.

Den Hauptnutzen, welche beide Gruppen von Arbeitgebern (GM und NGM) im Generationenmanagement sehen, ist es, dem demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel zu begegnen sowie den Wissensverlust durch das Ausscheiden von älteren Mitarbeitenden zu vermeiden. Diesen Nutzen erachten 96 % der Unternehmen, die Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig erachten (Gruppe GM), zumindest als teilweise zutreffend (vgl. Abbildung 5.3). Zudem betrachten über 80 % der Arbeitgeber das Generationenmanagement als ein strategisches Instrument für eine nachhaltige unternehmerische Entwicklung. Bei den Unternehmen, die Generationenmanagement für weniger wichtig oder unwichtig erachten (Gruppe NGM), sind 80 % der Meinung, dass Generationenmanagement notwendig ist, um dem demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel zu begegnen. Einen weiteren Nutzen sehen rund 64 % bei der Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und 56 % darin, dass kein Wissensverlust durch das Ausscheiden von älteren Mitarbeitenden entsteht (vgl. Abbildung 5.4).

In der Gruppe NGM sind etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen der Stichprobe der Ansicht, dass Generationenmanagement Wettbewerbsvorteile bringt und noch weniger sehen Generationenmanagement als ein strategisches Instrument für eine nachhaltige unternehmerische Entwicklung. Die Abbildungen 5.3 und 5.4 zeigen, dass in der Gruppe NGM deutlich weniger Unternehmen den Nutzen von Generationenmanagement erkennen als in der Gruppe GM. Beide Gruppen erkennen den grössten Nutzen von Generationenmanagement als Möglichkeit, dem demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel zu begegnen.

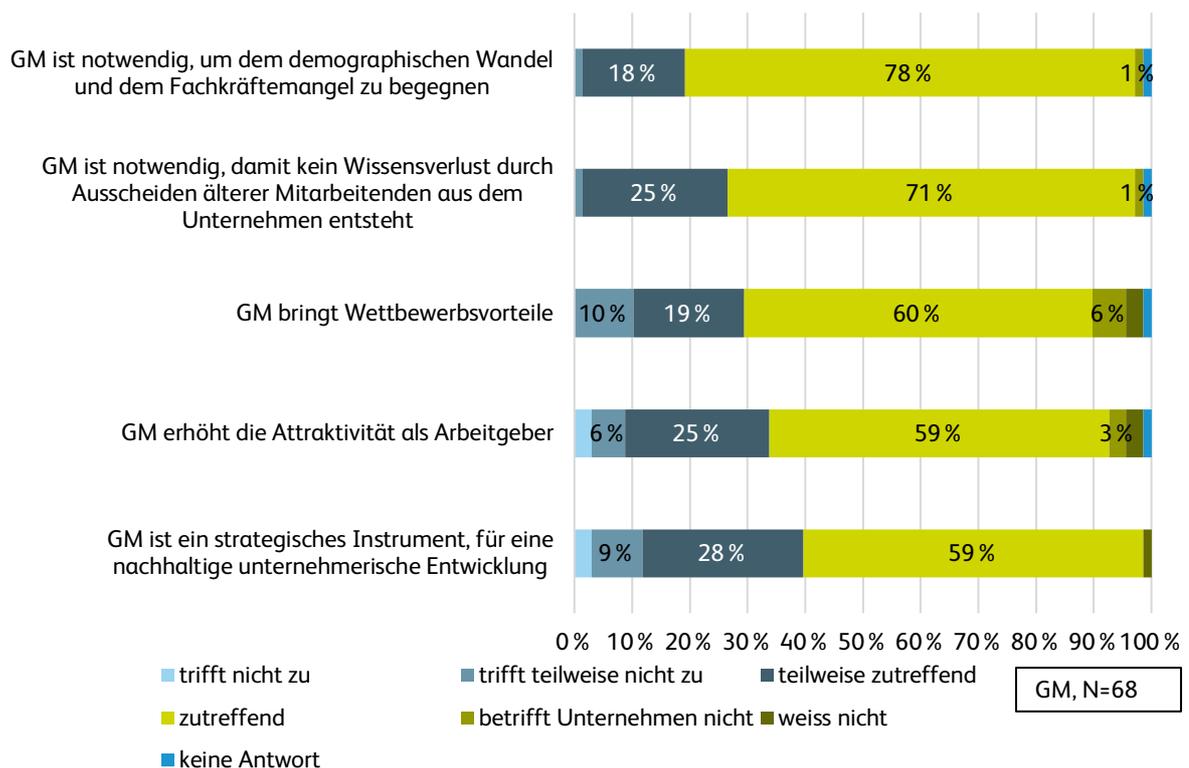


Abbildung 5.3: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

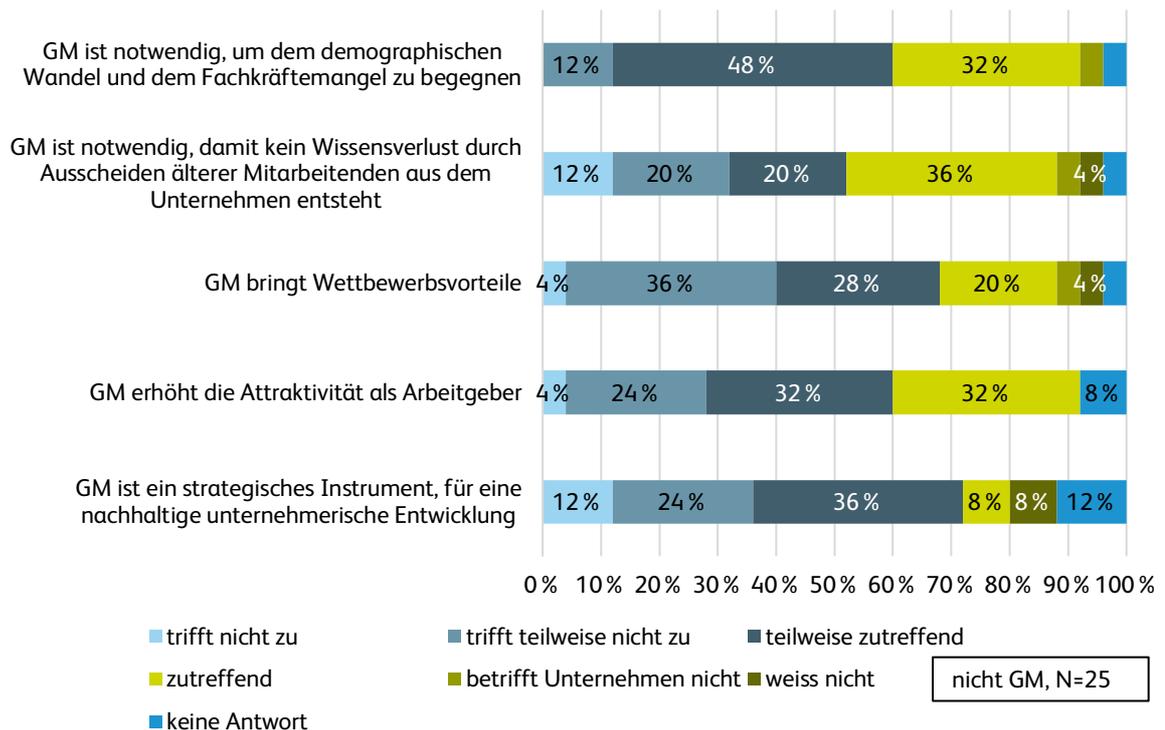


Abbildung 5.4: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

Angesichts der hohen Wichtigkeit, welche die Unternehmen dem Thema Generationenmanagement zusprechen, interessiert die Frage, wie stark das Thema bereits umgesetzt wird. Der folgende Abschnitt gibt Auskunft darüber, wie ausgeprägt Generationenmanagement strukturell und kulturell in den Unternehmen verankert ist (vgl. Abbildung 1, 2, 3 und 4 in Anhang 3). Die Umfrageergebnisse zeigen, dass lediglich 21 % der Gruppe GM und 8 % der Gruppe NGM es als zutreffend bezeichnen, dass Generationenmanagement im Top Management fest verankert ist und dieses auch vorgelebt wird. 16 % der Gruppe GM und kein Unternehmen der Gruppe NGM beschäftigen eine für das Thema dedizierte Person. Das Personalmanagement stimmen 16 % der Gruppe GM und 4 % der Gruppe NGM spezifisch auf die unterschiedlichen Lebensphasen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden ab. Weitere 44 %, resp. 39 %, geben an, dass es teilweise zutrifft, dass sie ihr Personalmanagement darauf abstimmen. Bezüglich angewandter Massnahmen setzen 38 % der Gruppe GM und 17 % der Gruppe NGM bei Bedarf zielgerichtet Altersstrukturanalysen ein. Wiederholende Altersstrukturanalysen für die gesamte Belegschaft werden von 35 % der Gruppe GM und 39 % der Gruppe NGM umgesetzt. Weitere 32 %, resp. 9 % geben an, dass es teilweise zutrifft, dass sie solche Analysen einsetzen. Interessant ist auch, dass lediglich 18 % der Gruppe GM und kein Unternehmen der Gruppe NGM es als zutreffend bezeichnet, dass ihre Mitarbeitenden auf das Thema Generationenmanagement sensibilisiert sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die grosse Mehrheit der Arbeitgeber das Generationenmanagement als wichtig erachtet und einen konkreten Nutzen darin sehen. In der Umsetzung des Themas besteht aber noch grosses Potential bezüglich strategischen, strukturellen und kulturellen Aspekten.

### 5.3 Wissensaustausch und Zusammenarbeit

Ein zentraler Pfeiler für ein effektives Generationenmanagement ist der Wissensaustausch zwischen den einzelnen Generationen. Das folgende Kapitel geht der Frage nach, wie es um die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Generationen steht. Die Abbildungen 5.5 und 5.6 zeigen, welche Bedeutung die Unternehmen dem Wissenstransfer zwischen den Generationen beimessen. Für 75 % der Gruppe GM und für 52 % der Gruppe NGM ist der Transfer von Wissen zwischen den Generationen von grosser Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Weitere 22 % (Gruppe GM), bzw. 28 % (Gruppe NGM) stimmen dem mit «teilweise zutreffend» zu.

Während die Mehrheit der Arbeitgeber den Wissenstransfer zwischen den Generationen als wichtig für den Unternehmenserfolg erachtet, sind lediglich 51 % der Gruppe GM und 15 % der Gruppe NGM der Ansicht, dass der Wissenstransfer zwischen den Generationen auch tatsächlich – zumindest teilweise – stattfindet. 48 % der Unternehmen der NGM-Gruppe und 26 % der GM-Gruppe sind der Ansicht, dass Wissenstransfer und Kommunikation zwischen den Generationen nicht stattfindet (vgl. Abbildungen 5.7 und 5.8). Zudem zeigt sich, dass der beobachtete Wissenstransfer vermehrt von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden stattfindet als von jüngeren zu älteren Mitarbeitenden (vgl. Abbildungen 1 und 2 im Anhang 3). 62 % der Unternehmen der Gruppe GM und 40 % der Gruppe NGM beurteilen als zutreffend, dass ältere Mitarbeitende ihr Wissen an Jüngere weitergeben. Im Gegensatz dazu geben nur 46 % der Unternehmen der Gruppe GM und 32 % der Gruppe NGM an, dass die jüngeren Mitarbeitenden ihr Wissen an Ältere weitergeben.

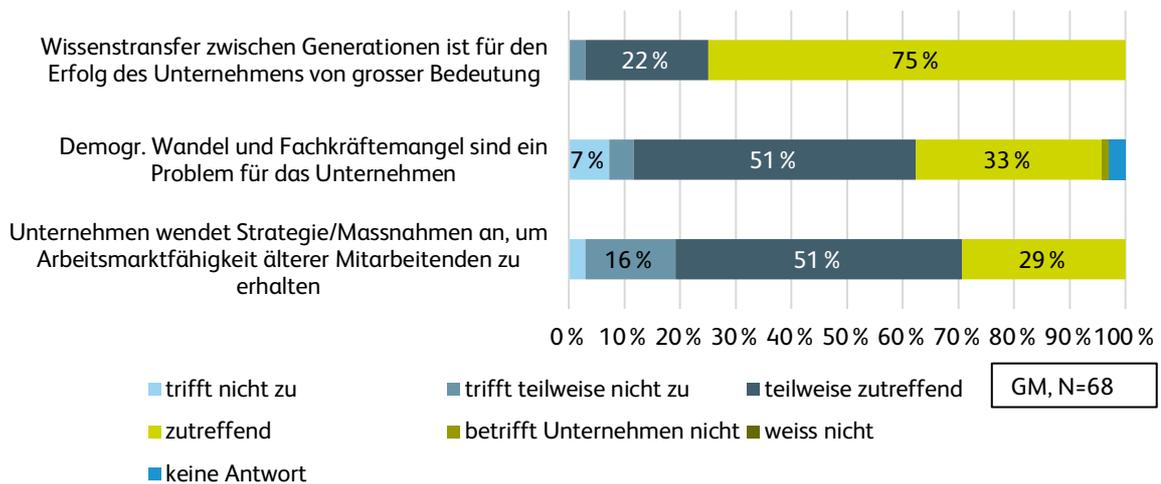


Abbildung 5.5: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

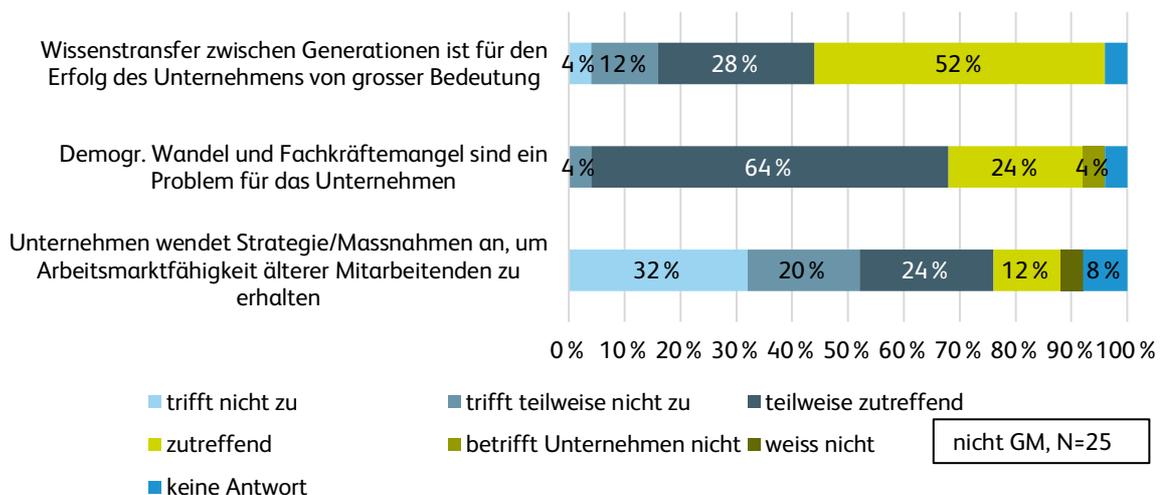


Abbildung 5.6: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

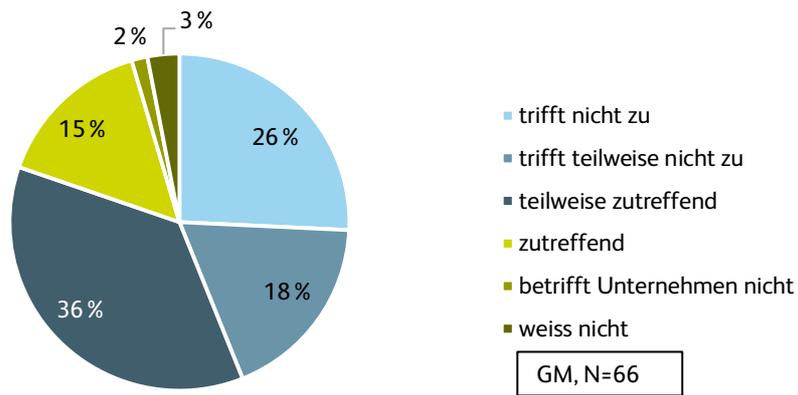


Abbildung 5.7: Findet Wissenstransfer und Kommunikation zwischen Generationen statt?(GM)

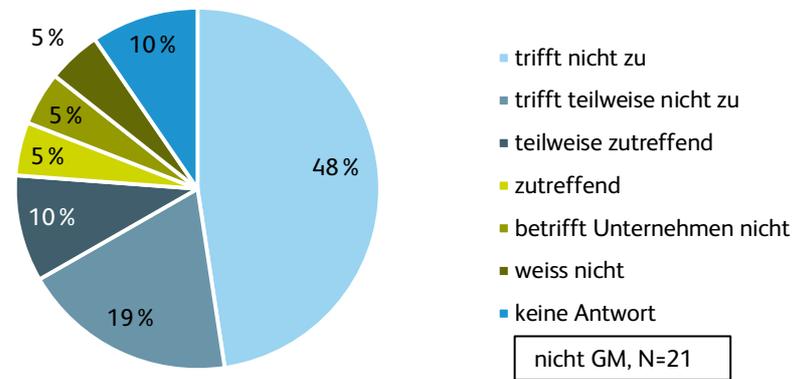


Abbildung 5.8: Findet Wissenstransfer und Kommunikation zwischen Generationen statt? (NGM)

Es stellt sich die Frage, mittels welchen Massnahmen und Instrumenten die Unternehmen den Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Generationen fördern. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass nur 44 % der Unternehmen, die angeben, dass Wissenstransfer und Kommunikation zwischen Generationen stattfindet, systematisch relevante Kompetenzen und Wissensarten aller Mitarbeitenden erfassen, was eine wichtige Voraussetzung für einen gelingenden Wissenstransfer wäre (vgl. Abb. 5.9). Am häufigsten setzen die Unternehmen für den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit auf die Bildung von Know-how Tandems und die bewusste Bildung altersgemischter Teams. 25 % beantworten den Einsatz von altersgemischten Teams als zutreffend, 53 % als teilweise zutreffend. 33 % setzen Know-how Tandems ein und 39 % machen teilweise Gebrauch von dieser Massnahme. Die hohe Bedeutung von altersgemischten Teams für Unternehmen unterstreichen auch die Abbildungen 5.13 und 5.14 in Kapitel 5.5. 88 % der Gruppe GM und 52 % der Gruppe NGM erachten es als zutreffend, dass altersgemischte Belegschaften/Teams einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg haben. Interessant ist, dass weniger als die Hälfte der Unternehmen, die angeben, dass ein Wissenstransfer stattfindet, bisher auf Massnahmen wie Generationen-Mentoring Programme, Generationen Workshops oder Generationen Netzwerke umsetzt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unternehmen dem Wissenstransfer und der Zusammenarbeit zwischen den Generationen grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg zusprechen. Weit weniger Unternehmen sind der Ansicht, dass dieser Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Generationen auch wirklich stattfinden. Potential besteht im Einsatz möglicher Massnahmen hierzu und insbesondere auch bei der Steigerung des Wissenstransfers von jüngeren zu älteren Mitarbeitenden.

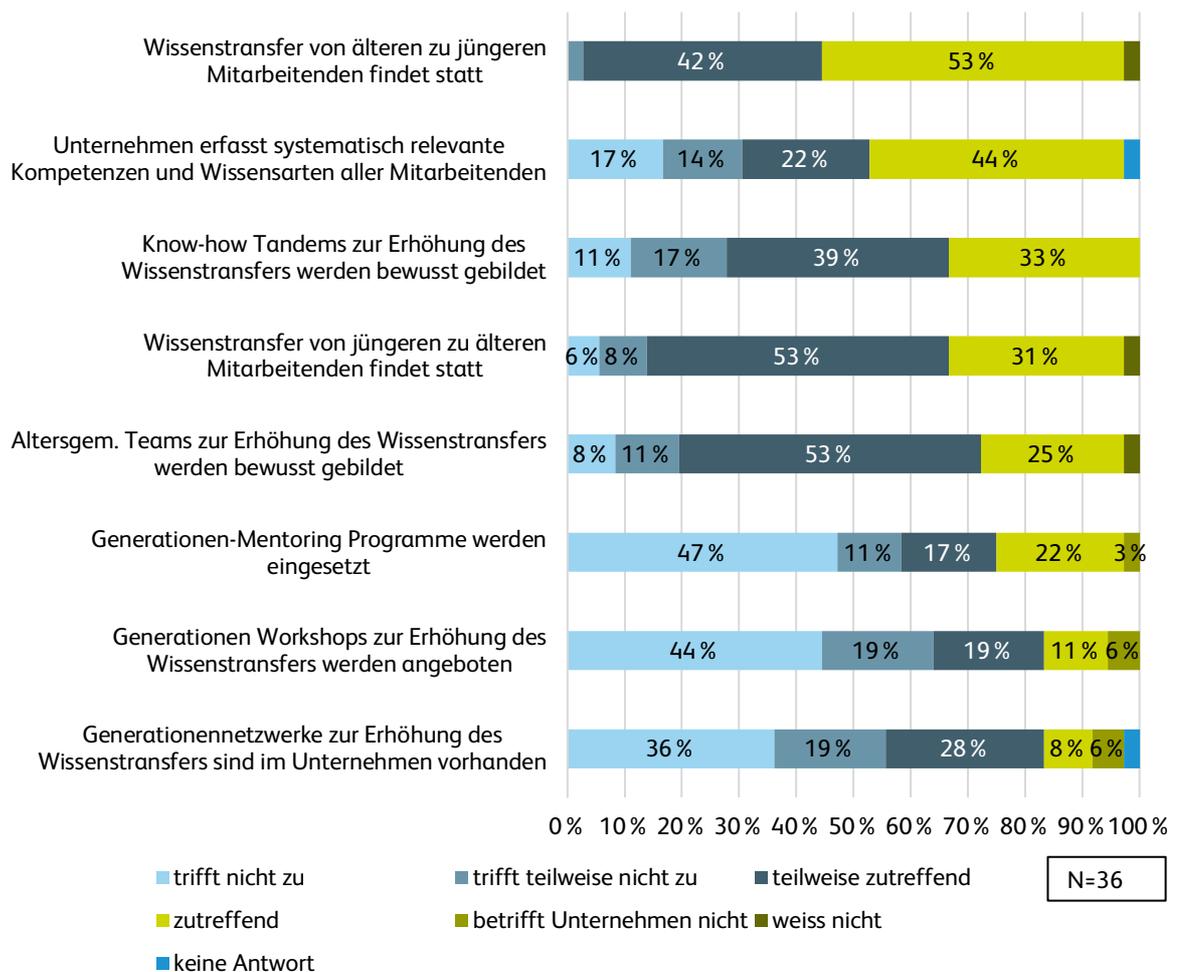


Abbildung 5.9: Welche Instrumente/Massnahmen werden für den Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Generationen eingesetzt?

### 5.4 Weiterbildung und Förderung im Allgemeinen

Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Befragten spezifische Angebote im Bereich der Weiterbildung und der Förderung ihrer Mitarbeitenden umsetzen und dadurch in deren Arbeitsmarktfähigkeit investieren. Abbildungen 5.10 und 5.11 zeigen, dass 74 % der Gruppe GM und 81 % der Gruppe NGM es als wichtig erachten, bestehende Mitarbeitende möglichst im Unternehmen zu behalten. Hierzu unterstützt die grosse Mehrheit der Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden mittels verschiedener Massnahmen. 95 % der Gruppe GM und 86 % der Gruppe NGM unterstützen und fördern ihre Mitarbeitenden mit Entwicklungs- und Weiterbildungs-massnahmen/Angeboten. Es gibt kein Unternehmen in der Stichprobe, welches die Mitarbeitenden diesbezüglich gar nicht unterstützt. Weiterbildungsangebote, welche gezielt für eine spezifische Altersklasse gedacht sind, werden teilweise angeboten. Die Mehrheit der Arbeitgeber fördert Fachkarrieren nebst der Führungslaufbahn: 76 % der Gruppe GM und 62 % der Gruppe NGM bieten Entwicklungschancen für Spezialisten/-innen an. Interessant ist, dass eine regelmässige Karriereplanung mit den Mitarbeitenden nur rund von der Hälfte der Unternehmen der GM Gruppe und weniger als der Hälfte der NGM Gruppe durchgeführt werden. Es fällt auf, dass eine regelmässige Karriereplanung vermehrt mit jüngeren Mitarbeitenden als mit älteren Mitarbeitenden durchgeführt wird. Bei Auftragseinbruch wird von den genannten, möglichen Massnahmen am häufigsten versucht, Entlassungen zu vermeiden. 40 % der Gruppe GM und 39 % der Gruppe NGM geben als mindestens teilweise zutreffend an, bei Auftragseinbruch ältere Mitarbeitende zur Früh-pensionierung zu motivieren.

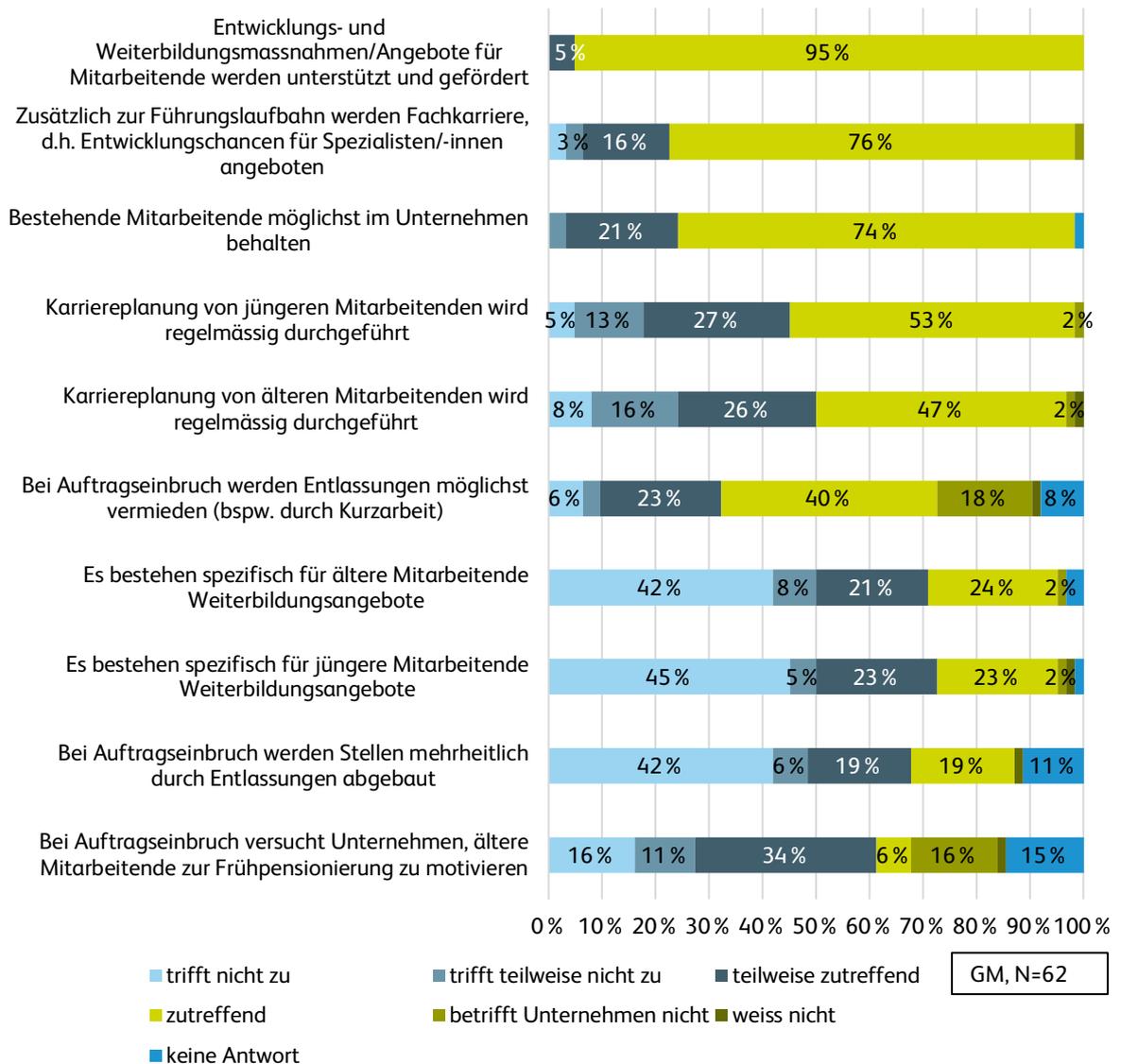


Abbildung 5.10: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

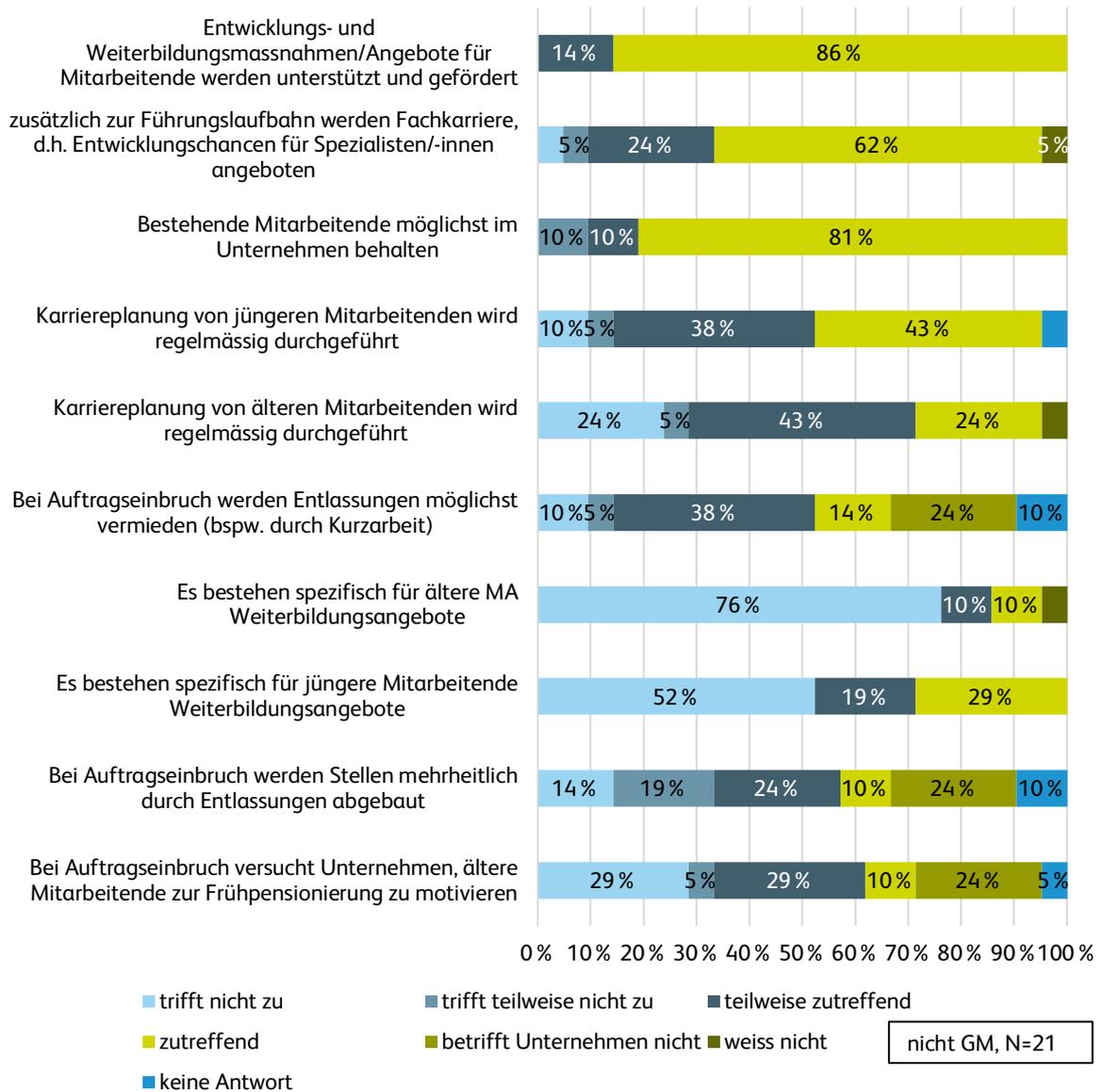
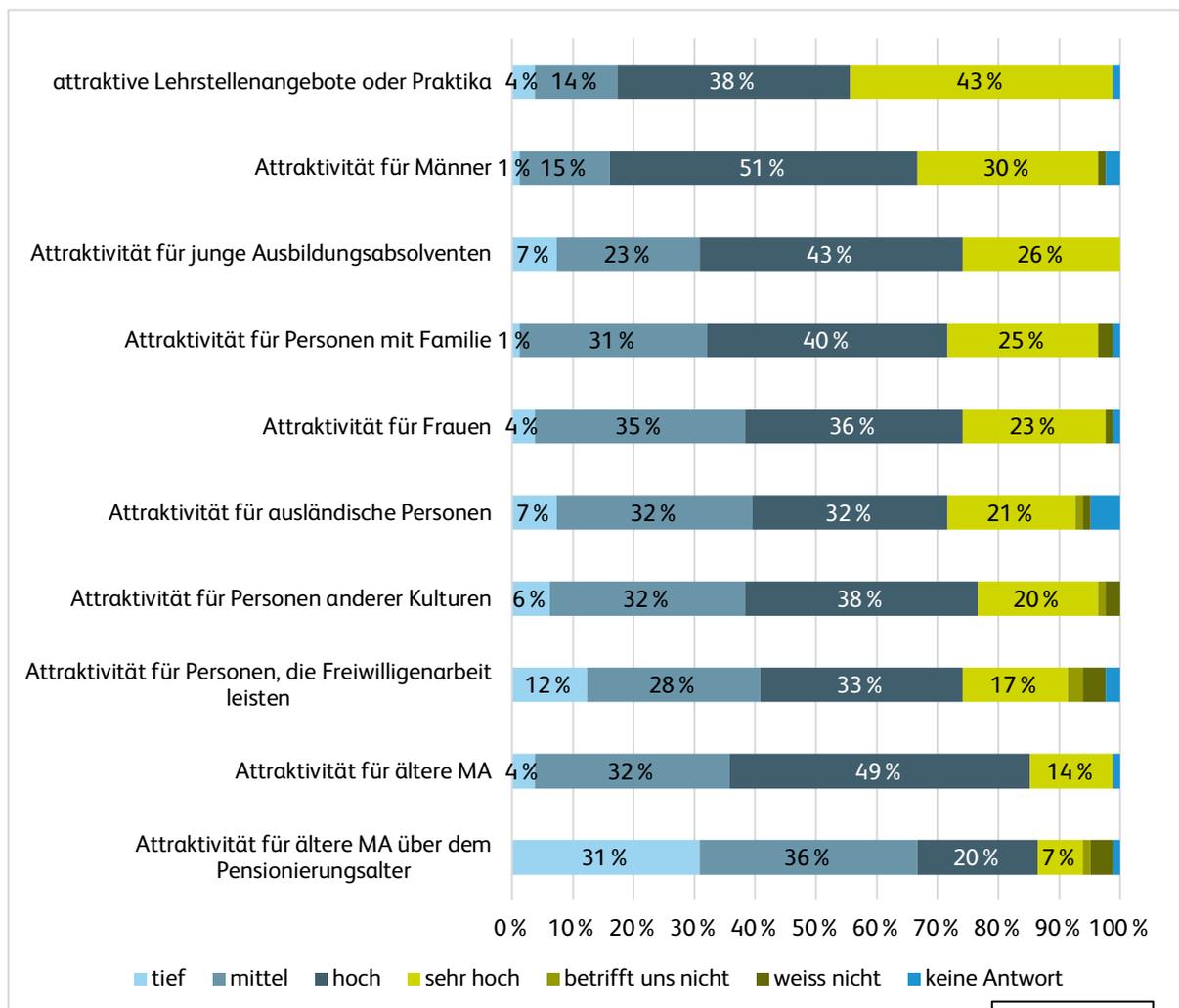


Abbildung 5.11: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

### 5.5 Förderung älterer Mitarbeitenden

Abbildung 5.12 zeigt, wie hoch die Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber für verschiedene Personengruppen einschätzen. Es fällt auf, dass die befragten Firmen die eigene Attraktivität für ältere Mitarbeitende am tiefsten einschätzen. Am attraktivsten schätzen sich die Unternehmen als Arbeitgeber in Bezug auf attraktive Lehrstellenangebote oder Praktika sowie für junge Ausbildungsabsolventen/-innen ein. Bemerkenswerterweise zeigen die Auswertungen auch, dass die Unternehmen sich selbst für Männer als attraktivere Arbeitgeber einschätzen als für Frauen. Nur gerade 14 % der Unternehmen erachten die eigene Arbeitgeberattraktivität für ältere Mitarbeitende als sehr hoch und 49 % als hoch. Diese Werte sinken auf 7 %, respektive 20 % für Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter. Weiter zeigen Abbildung 1 und 2 im Anhang 3, als wie zutreffend es die Unternehmen einschätzen, dass eine hohe Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens vorhanden ist. Als zutreffend bezeichnen dies 60 % der Gruppe GM und 24 % der Gruppe NGM.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass altersspezifische Unterschiede für Weiterbildungs- und Förderungsangebote bestehen. So wird für ältere Mitarbeitende weniger oft eine regelmässige Karriereplanung durchgeführt und es bestehen insbesondere bei der NGM Gruppe weniger spezifische Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeitende als für jüngere (vgl. Abbildungen 5.10 und 5.11). Als Entwicklungsmassnahmen für ältere Mitarbeitende bieten die Unternehmen am häufigsten Mitarbeitergespräche, klassische Schulungen, Coaching sowie Jobenlargement und Jobenrichment an. Jobenrichment bietet mehr als die Hälfte beider Gruppen an. Mehr als 50 % der Unternehmen bietet für jüngere Mitarbeitende weitere Massnahmen wie beispielsweise Jobrotationen an, welche für ältere Personen von weniger als 50 % der Unternehmen angeboten werden.



GM, N=81

Abbildung 5.12: Wie schätzen Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber ein?

Interessanterweise geben auch nur 29 % der Gruppe GM und 12 % der Gruppe NGM an, dass sie Strategien oder Massnahmen anwenden, um die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitenden zu erhalten. Zumindest geben weitere 51 %, bzw. 24 % der Arbeitgeber an, diesbezüglich teilweise Strategien und Massnahmen anzuwenden (vgl. Abbildung 5.6 und 5.7).

Bewusst ältere Personen stellen lediglich eine Minderheit der Arbeitgeber ein. So geben nur 13 % der GM Gruppe und 8 % der NGM Gruppe es als zutreffend an, bewusst ältere Personen einzustellen. Für weitere 50 % bzw. 28 % trifft dies zumindest teilweise zu. 19 % der Gruppe GM und 44 % der Gruppe NGM geben an, dass es für sie nicht zutrifft, dass sie bewusst ältere Personen einstellen. Zudem geben 30 % der Gruppe GM und 48 % der Gruppe NGM an, dass es mindestens teilweise zutrifft, dass sie bei der Neueinstellung jüngere Personen älteren Personen vorziehen bei gleicher Ausbildung und Qualifikation (vgl. Abbildung 5.13 und 5.14). Weiter zeigen die Abbildungen 5.10 und 5.11 in Kapitel 5.4, dass bei Auftragseinbruch knapp 6 % der Gruppe GM und 10 % der Gruppe NGM versuchen, die älteren Mitarbeitenden zur Frühpensionierung zu motivieren. Weitere 34 % der Gruppe GM und 29 % der Gruppe NGM geben an, dies sei zumindest teilweise zutreffend. Am häufigsten versuchen die Arbeitgeber Entlassungen durch andersartige Massnahmen zu vermeiden.

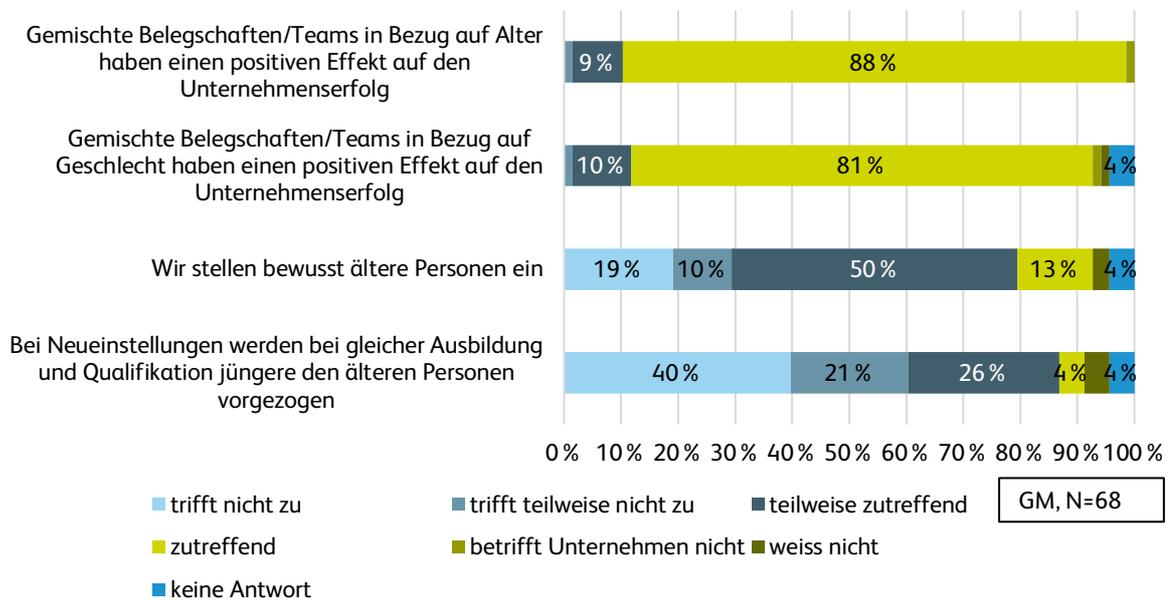


Abbildung 5.13: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

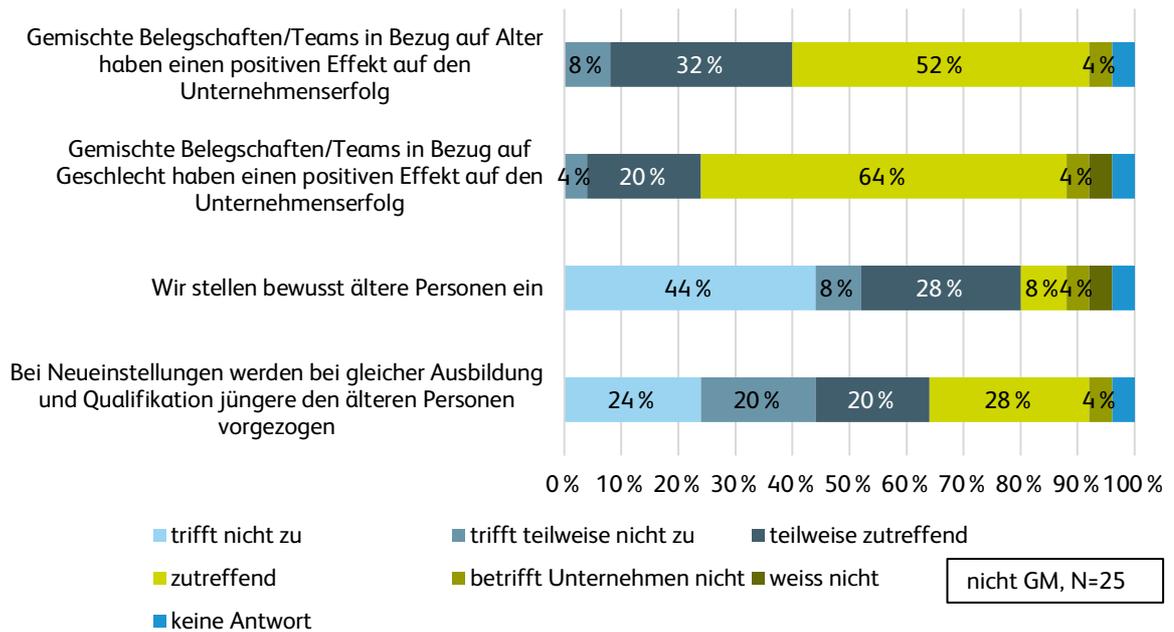


Abbildung 5.14: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Arbeitgeber ihre Attraktivität für ältere Personen, verglichen mit ihrer Attraktivität für andere Gruppen von Mitarbeitenden, am tiefsten einschätzen. Generell und über alle Altersgruppen hinweg, wird ein breites Angebot an Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt. Allerdings bestehen Unterschiede bezüglich dem Alter der Arbeitnehmenden beim Angebot an Weiterbildungs- und Förderungsangeboten. Bewusst ältere Personen stellt nur eine Minderheit der Arbeitgeber ein. Zwischen 30% (Gruppe GM) und 48% (Gruppe NGM) der Arbeitgeber geben an, dass es mindestens teilweise zutrifft, dass sie bei der Neueinstellung jüngere Personen älteren Personen vorziehen bei gleicher Ausbildung und Qualifikation.

### 5.6 Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit

In folgendem Kapitel wird dargestellt, welche Angebote verschiedener Arbeitsmodelle bestehen. Am weitesten verbreitet sind Homeoffice, die Möglichkeit an zeitlich befristeten Projekten mitzuarbeiten und Teilzeitarbeitsmodelle. Die Möglichkeit von Homeoffice geben 53 % der Gruppe GM als zutreffend und weitere 24 % als teilweise zutreffend an. Bei der Gruppe NGM sind dies 26 %, resp. 52 %. Interessant ist, dass 34 % der Gruppe GM und 9 % der Gruppe NGM angeben, spezifische Teilzeitarbeitsmodelle für ältere Mitarbeitende anzubieten. Für 25 % der Gruppe GM und 13 % der Gruppe NGM trifft es zu, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit individuell und nach ihren Bedürfnissen gestalten können. Am wenigsten verbreitet ist Jobsharing in Führungsfunktionen. Nur 22 % der GM Gruppe und 4 % der NGM Gruppe geben an, dass Jobsharing in Führungsfunktionen praktiziert wird (vgl. Abbildungen 5.15 und 5.16).

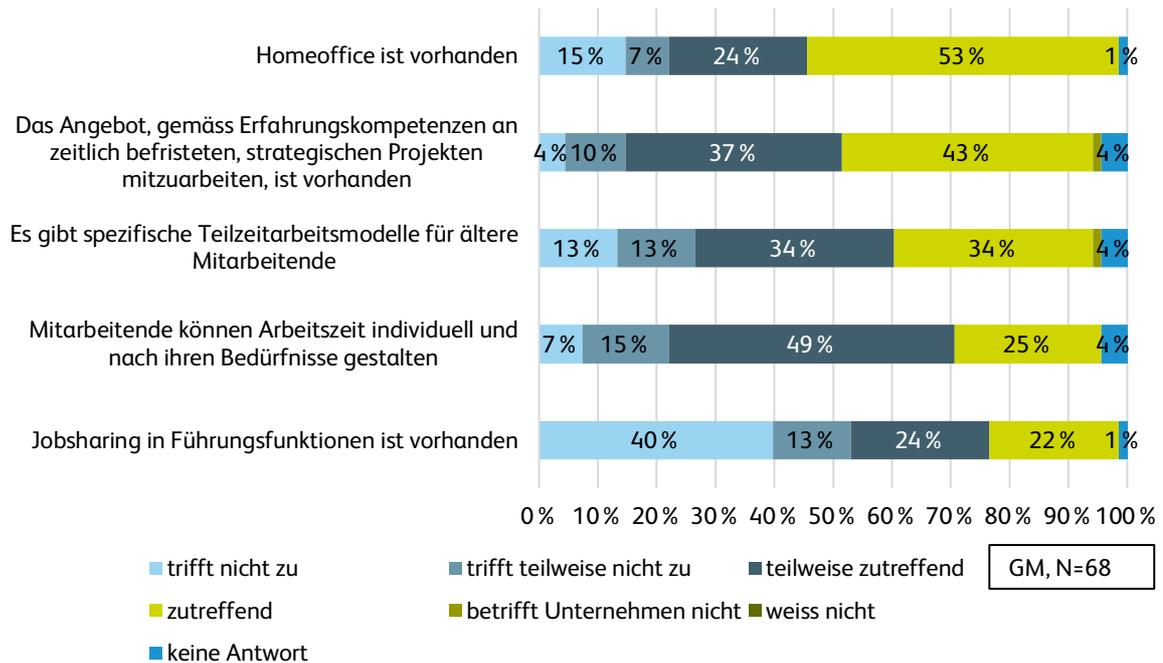


Abbildung 5.15: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

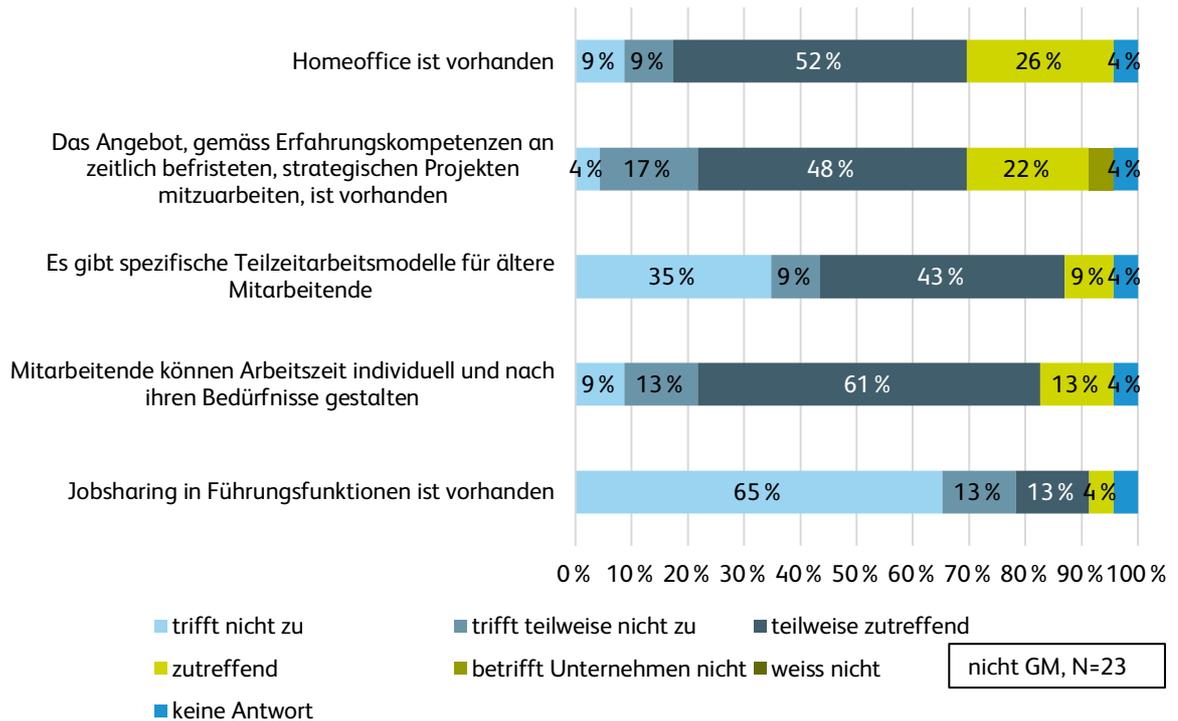


Abbildung 5.16: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

Abbildung 5.17 zeigt, dass 72 % der Unternehmen der Meinung sind, dass sie eine attraktive betriebliche Altersvorsorge bieten. 54 % erachten es als zutreffend, dass ihr Vergütungssystem übersichtlich und transparent ist und 48 %, dass die individuelle Leistung gemessen und honoriert wird. Diese beiden Aspekte sind, wie das Kapitel 4 Sicht Arbeitnehmende zeigt, insbesondere älteren Mitarbeitenden wichtig. Weiter bezeichnen 46 % der Unternehmen die Aussage als zutreffend, dass auf die familiäre Situation und die privaten Wünsche der Mitarbeitenden eingegangen wird. Dieser Aspekt ist auf Seite Arbeitnehmende insbesondere den jüngeren wichtig. Interessant ist, dass rund die Hälfte der Unternehmen angibt, dass der Lohn, unabhängig von anderen Faktoren mit zunehmenden Alter steigt. 51 % der Unternehmen erachten dies mindestens teilweise als zutreffend. Nur 33 % der Unternehmen gibt an, dass dies nicht zutrifft.

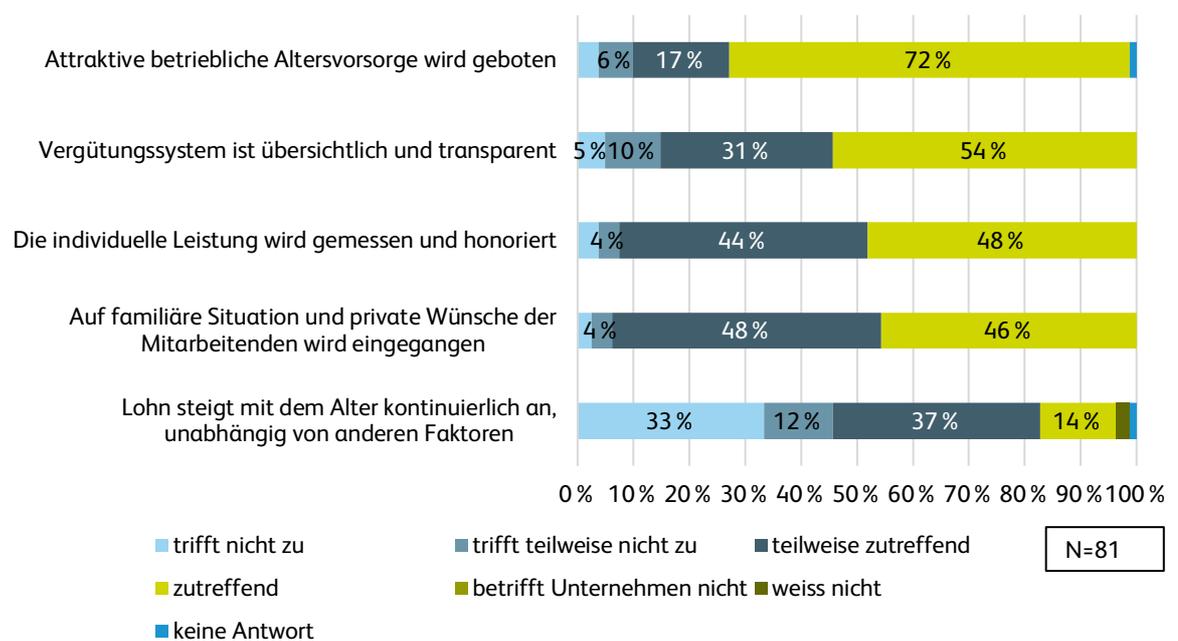


Abbildung 5.18: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend?

## 5.7 Assoziationen mit «Jung» und «Alt»

---

Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Befragten spezifische Aspekte, die auch typische Vorurteile zu Generationen umfassen, eher mit «Jung» oder «Alt» assoziieren. Abbildungen 5.18 und 5.19 zeigen die Ergebnisse. Das Folgende lässt sich für beide Gruppen (GM und NGM) festhalten.

Vor allem mit «Jung» assoziiert werden:

- Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT und Kommunikationsmedien
- Rasche Resignation, wenn sie nicht mehr gefördert werden
- Hohe Lernbereitschaft, Flexibilität zu Neuem
- Ausgeprägtes Interesse, eigenes Wissen aufzufrischen
- Hoher Ideenreichtum
- Hohe Motivation

Vor allem mit «Alt» assoziiert werden:

- Hohe Mitarbeitendenbindung bzw. Loyalität zum Unternehmen
- Gut gepflegte Netzwerke
- Hohe Disziplin
- Hohe Kosten für das Unternehmen
- Guter Umgang mit unvorhergesehenen Situationen
- Hohe soziale Kompetenz und guter Umgang mit Menschen
- Hohe Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen

Weiter interessant ist, dass die Arbeitgeber das Konfliktpotential bei «Jung führt alt» leicht höher einschätzen als bei «Alt führt Jung». Rund 18 % der Gruppe GM und 32 % der Gruppe NGM sind der Ansicht, dass die Aussage «das Konfliktpotential bei «Jung führt Alt» ist hoch» teilweise zutreffend oder zutreffend ist. Aber auch für «Alt führt Jung» liegt die Zustimmung bei 14 %, bzw. 12 %. (vgl. Abbildung 1 und 2 im Anhang 3).

Zudem ist die Mehrheit der Arbeitgeber überzeugt, dass es bei den Mitarbeitenden Vorurteile gegenüber Älteren gibt. Nur gerade 24 % der Gruppe GM und 32 % sagen es sei zutreffend, dass keine Vorurteile seitens der Mitarbeitenden gegenüber Älteren vorhanden sind.

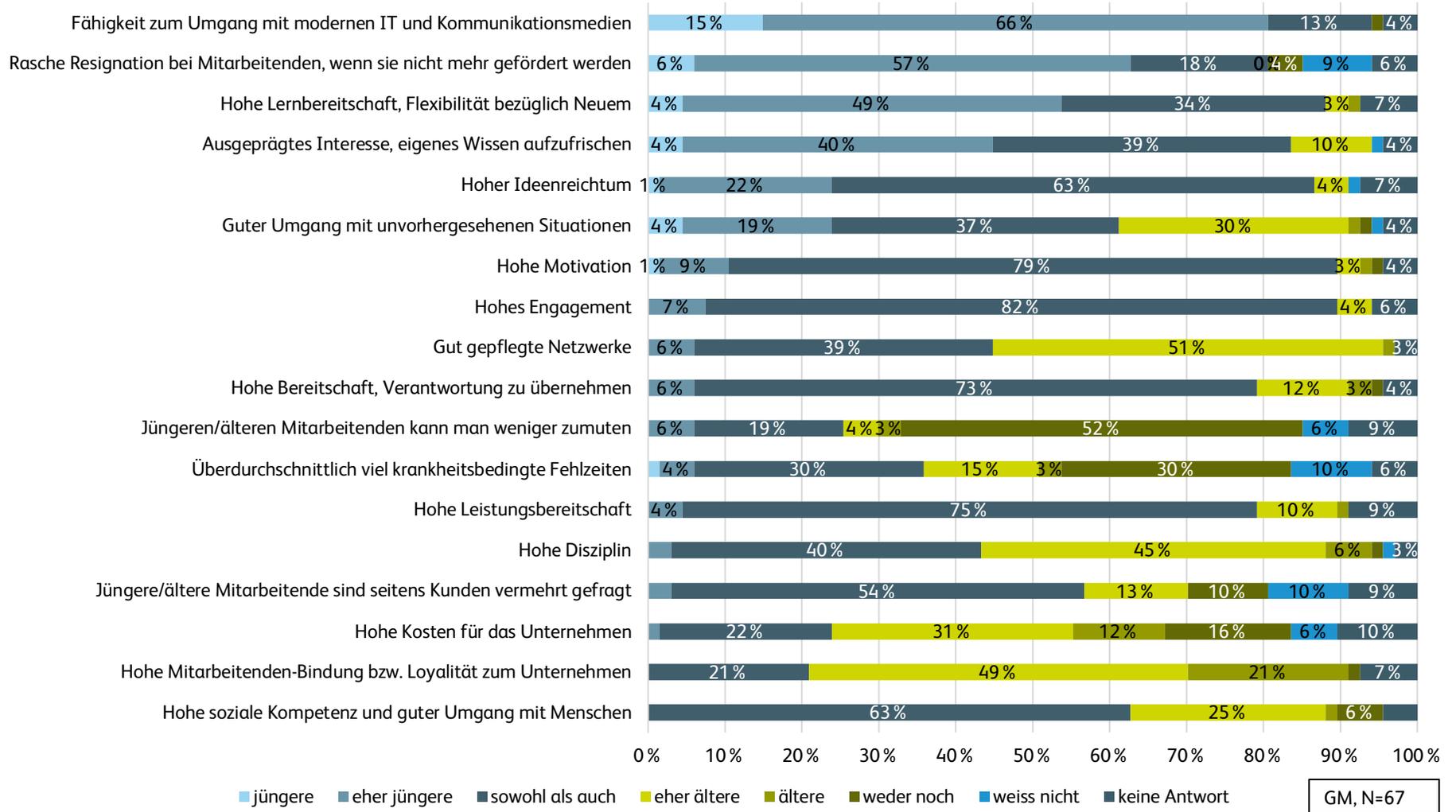


Abbildung 5.19: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgende Aussagen eher mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitenden assoziieren? (GM)

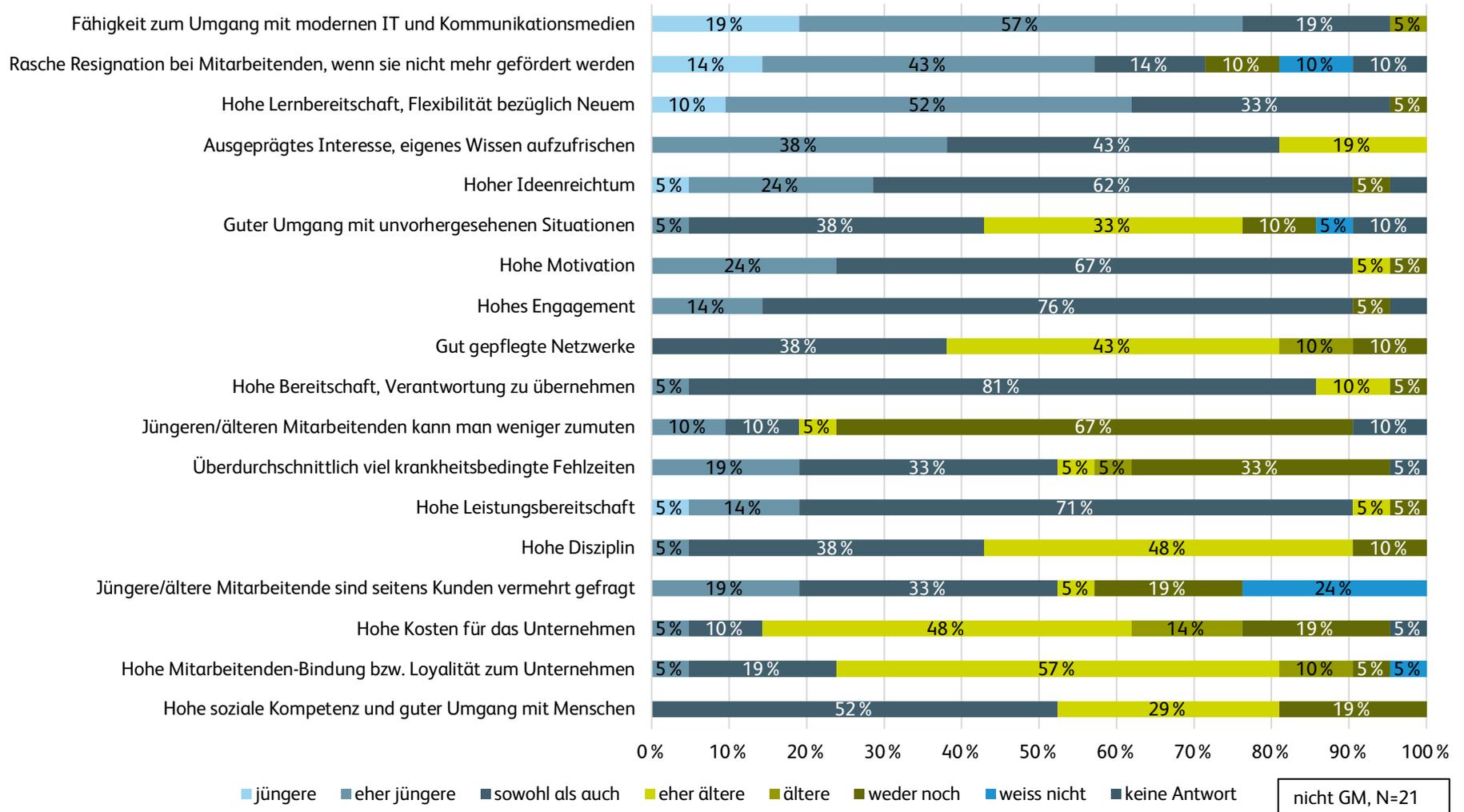


Abbildung 5.20: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgende Aussagen eher mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitenden assoziieren? (NGM)

### 5.8 Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung

Abbildung 5.20 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten in den Bereichen Infrastruktur/körperliche und physische Belastung. Am häufigsten bieten Grossunternehmen modern ausgestattete Arbeitsplätze und –mittel an (für 74 % trifft dies zu, für nur 6 % trifft dies nicht zu). Weiter sind 67 % der Grossunternehmen der Ansicht, dass eine Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten besteht. Dies entspricht einem zentralen Wunsch seitens der Arbeitnehmenden, wie dies die vorliegende Studie zeigt. Eine Mehrheit der Grossunternehmen bietet Arbeitsplätze an, die gesundheitsfördernd ausgestattet sind und setzt Massnahmen zur Gesundheitsförderung um. Vor diesem Hintergrund erscheint es wenig überraschend, dass die Mehrheit der Arbeitnehmenden mit den angebotenen Massnahmen zur Gesundheitsförderung auch zufrieden ist. Interessant ist, dass etwas weniger als die Hälfte (46 %) der Grossunternehmen die Aussage «auf angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-life-Balance) wird geachtet» als zutreffend erachten. Diese Aussage trifft für 8 % teilweise nicht oder generell nicht zu. Am seltensten bieten die Befragten Angebote speziell für ältere Mitarbeitende für den Erhalt der Gesundheit an.

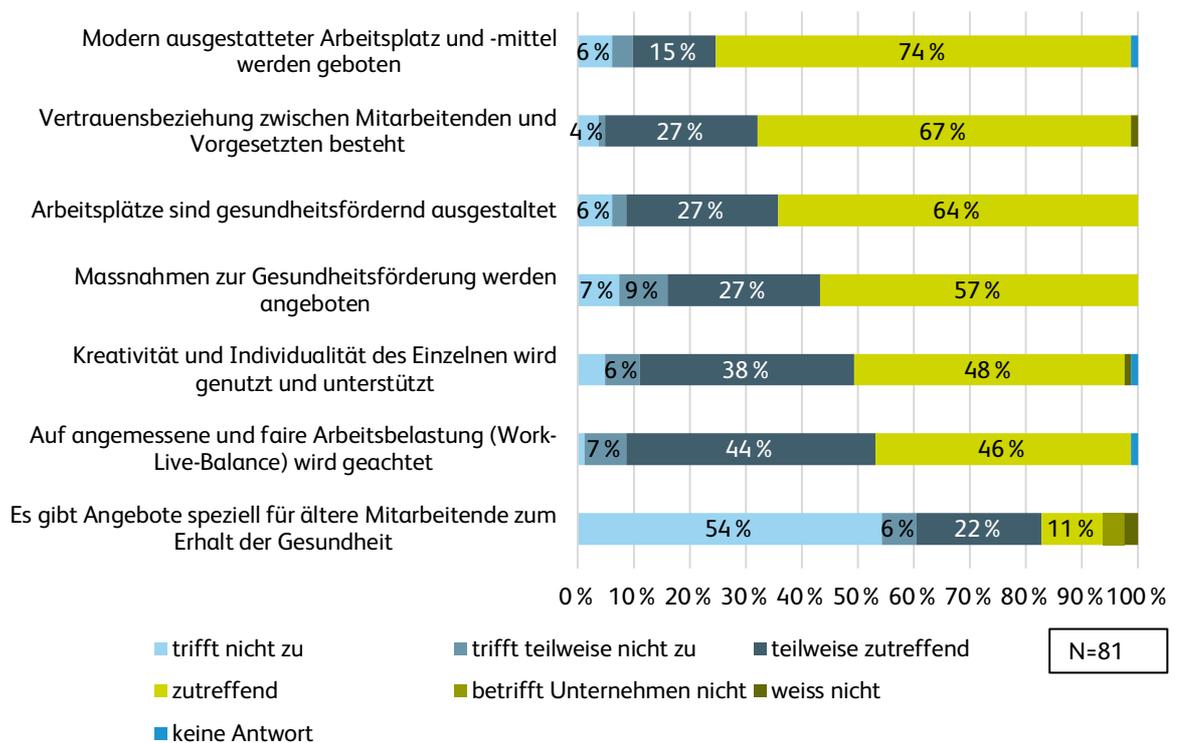


Abbildung 5.21: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend?

## 5.9 Berufstätigkeit während dem Rentenalter

Auf die Frage «Beschäftigt Ihr Unternehmen Mitarbeitende, die älter als das ordentliche Pensionierungsalter sind?» antworten 74 % von jenen Unternehmen, die angeben vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, mit ja. Davon beschäftigen 63 % schon heute Personen, welche älter als das ordentliche Pensionierungsalter sind. 27 % der Unternehmen in der Stichprobe beschäftigen keine Personen über dem ordentlichen Pensionierungsalter und die restlichen wissen es nicht oder geben keine Antwort auf diese Frage ab.

Auch von jenen Grossunternehmen, die angeben nicht vom Fachkräftemangel betroffen zu sein (25 %), sagen 62 %, dass sie ältere Personen über dem Pensionierungsalter beschäftigen. Interessant ist, dass die überwiegende Mehrheit (79 %) der Firmen, welche noch keine Personen über dem Pensionierungsalter beschäftigen, sich das vorstellen können. 13 % kann es sich nicht vorstellen und weitere 8 % weiss es nicht. Der Rest der Befragten wollte auf die Frage nicht antworten.

Abbildung 5.21 zeigt die Hauptmotive, weshalb Grossunternehmen ältere Personen weiterbeschäftigen möchten. Das Hauptmotiv ist mit Abstand klar jenes, dass damit das Know-how im Unternehmen behalten werden kann (94 %), gefolgt von der Tatsache, dass es schwierig ist, die Stelle neu zu besetzen (72 %). Nur jeweils 11 % geben Kosten- bzw. Lohngründe an.

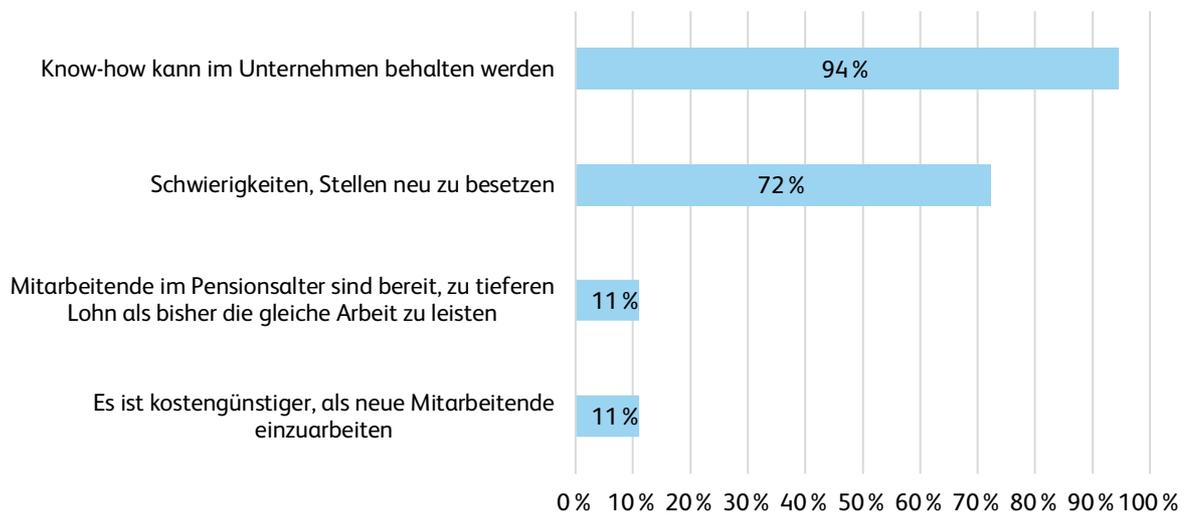


Abbildung 5.22: Was sind die Hauptmotive?

N=18

Abbildung 5.22 zeigt von jenen Unternehmen, welche keine älteren Personen beschäftigen, die Verteilung der Antworten auf die Frage «Was (würde) Ihr Unternehmen den Mitarbeitenden über dem Pensionierungsalter bieten, damit diese im Unternehmen gehalten werden können?». Am häufigsten wird den älteren Mitarbeitenden Teilzeitarbeit (84 %) und flexible Arbeitszeiten (84 %) angeboten, gefolgt von örtlicher Flexibilität (47 %) und Arbeit auf Abruf (42 %).

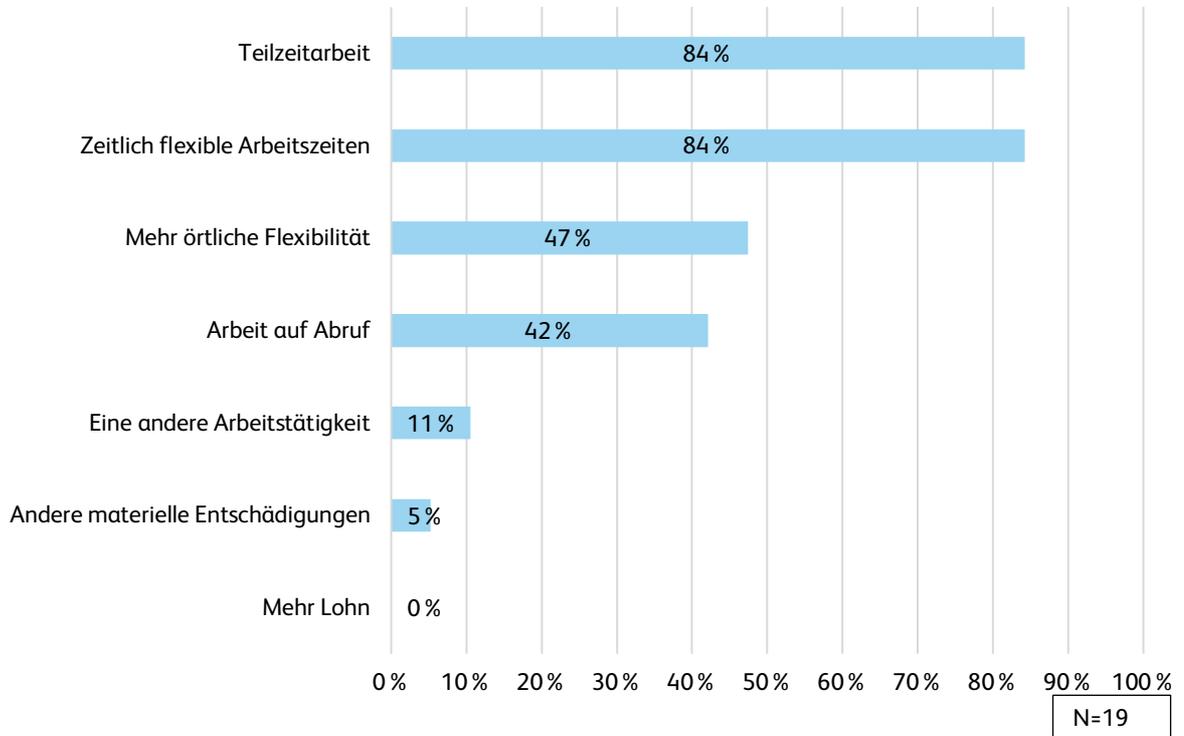


Abbildung 5.23: Was (würde) Ihr Unternehmen den Mitarbeitenden über dem Pensionierungsalter bieten, damit diese im Unternehmen gehalten werden können?

## 5.10 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

---

### Bedeutung und Umsetzung von Generationenmanagement

Rund drei Viertel der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen fühlen sich vom Fachkräftemangel betroffen und erachten Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig. Den Hauptnutzen, von Generationenmanagement sehen die Unternehmen darin, dem demographischen Wandel und Fachkräftemangel zu begegnen sowie den Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer Mitarbeitenden zu vermeiden. Rund vier Fünftel der Unternehmen betrachten den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel zumindest teilweise als Problem. Trotz der hohen Bedeutung, welche die Arbeitgeber dem Thema beimessen, besteht noch grosses Potential bei der Umsetzung bezüglich strategischen, strukturellen und kulturellen Aspekten. Noch wenig verbreitet sind beispielsweise die Verankerung des Themas im Top Management, die Sensibilisierung der Belegschaft für dieses Thema oder ein auf die unterschiedlichen Lebensphasen abgestimmtes Personalmanagement.

### Assoziationen mit jüngeren/älteren Arbeitnehmenden

Betreffend typischer Eigenschaften, welche Arbeitgeber «jung» und «alt» zuordnen, bestätigen sich zahlreiche gängige Vorurteile. Zudem ist eine Mehrheit der Arbeitgeber überzeugt, dass bei den Mitarbeitenden Vorurteile gegenüber Älteren vorhanden sind. Die folgenden Aspekte assoziieren Arbeitgeber vor allem mit «Jung»: Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT und Kommunikationsmedien, rasche Resignation, wenn sie nicht mehr gefördert werden, hohe Lernbereitschaft, Flexibilität zu Neuem sowie ausgeprägtes Interesse, eigenes Wissen aufzufrischen. Vor allem mit «Alt» assoziiert werden die hohe Mitarbeitenden Bindung bzw. Loyalität zum Unternehmen, gut gepflegte Netzwerke, hohe Disziplin und hohe Kosten für das Unternehmen. Bezugnehmend auf den Kostenaspekt ist das folgende Ergebnis der Umfrage von Bedeutung: Rund die Hälfte der Arbeitgeber gibt an, dass sie es als zutreffend erachten, dass der Lohn mit zunehmendem Alter kontinuierlich ansteigt, unabhängig von anderen Faktoren.

### Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

Während die Mehrheit der befragten Unternehmen der Ansicht ist, dass der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben, sind weitaus weniger der Meinung, dass ein solcher Wissenstransfer auch tatsächlich stattfindet. Der Aussage, dass ein inter-generationaler Wissenstransfer stattfindet, stimmen 51 % der Unternehmen zu, welche Generationenmanagement für wichtig halten und 15 % der Unternehmen, welche Generationenmanagement als nicht wichtig erachten. Interessant ist, dass gemäss beiden Gruppen in Unternehmen der Wissenstransfer vermehrt von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden stattfindet als von jüngeren zu älteren Mitarbeitenden. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wäre ein gelingender Wissenstransfer in beide Richtungen wünschenswert. Hierzu identifiziert die Studie verschiedene Handlungsfelder, welche in der Praxis vermehrt angegangen werden könnten. Der Wissenstransfer kann beispielsweise durch altersgemischte Teams oder durch eine gute Führung und Kommunikation gefördert werden.

### Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden

Eine grosse Mehrheit der analysierten Unternehmen in der Stichprobe erachtet es als wichtig, bestehende Mitarbeitende im Unternehmen zu behalten. Dazu unterstützt eine überwiegende Mehrheit der Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden mittels verschiedener Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen und investiert dadurch in deren Arbeitsmarktfähigkeit.

### Attraktivität von Arbeitgebern für ältere Personen

Generell betrachten sich die befragten Unternehmen als am wenigsten attraktiv für ältere Arbeitnehmende. Am attraktivsten schätzen sie sich für junge Schulabgänger/innen (Lehrstellenangebote) oder Gymnasiasten/-innen (Praktika), für Männer sowie für junge Ausbildungsabsolvierende ein. Bei Auftragseinbruch geben rund 40 % der Unternehmen als mindestens «teilweise zutreffend» an, ältere Mitarbeitende zur Frühpensionierung zu motivieren. Interessant ist zudem, dass nur eine Minderheit der Arbeitgeber bewusst ältere Personen einstellt. Die Resultate zeigen ausserdem eine weitere Benachteiligung für ältere Personen: Rund 30 % der Unternehmen, die Generationenmanagement als wichtig erachten und 48 % der Unternehmen, die Generationenmanagement als nicht wichtig erachten, geben an, dass es mindestens teilweise zutrifft, dass sie bei der Neueinstellung jüngere Personen älteren Personen vorziehen – bei gleicher Ausbildung und Qualifikation.

Andererseits deuten verschiedene Ergebnisse darauf hin, dass Unternehmen ältere Mitarbeitende zumindest teilweise wertschätzen und diesen auch einige wichtige Wünsche erfüllen. So geben rund 60 % der Unternehmen, die Generationenmanagement als wichtig erachten, als zutreffend an, dass eine hohe Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitenden im Unternehmen vorhanden ist (und lediglich 24 % der Unternehmen, welche Generationenmanagement als nicht wichtig erachten). Rund ein Drittel der Unternehmen bietet für ältere Mitarbeitende spezifische Teilzeitmodelle an. Beinahe drei Viertel der Unternehmen sind der Meinung, dass sie eine attraktive betriebliche Altersvorsorge bieten, und rund die Hälfte der Unternehmen findet, dass die individuelle Leistung der Mitarbeitenden gemessen und honoriert wird. Diese beiden Aspekte sind, wie das Kapitel Sicht Arbeitnehmende zeigt, insbesondere älteren Mitarbeitenden wichtig. Aspekte, welche insbesondere jüngeren Arbeitnehmenden wichtig sind, werden weniger häufig von den teilnehmenden Unternehmen berücksichtigt – wie die Rücksichtnahme auf die familiäre Situation/privaten Wünsche oder dass Mitarbeitende ihre Arbeitszeit individuell und nach ihren Bedürfnissen gestalten können.

#### **Berufstätigkeit während dem Rentenalter**

Eine Lösung zur Begegnung des Fachkräftemangels ist die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden über das Pensionierungsalter hinaus. Es stellt sich die Frage, inwieweit dies die Unternehmen bereits tun und wie die Bereitschaft dazu ist. Gut 60 % aller Grossunternehmen beschäftigen schon heute Personen, welche älter als das ordentliche Pensionierungsalter sind. Dies geschieht unabhängig davon, ob sich die Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen fühlen oder nicht. Interessant ist, dass die überwiegende Mehrheit der Firmen, welche noch keine Personen über dem Pensionierungsalter beschäftigen, sich vorstellen kann, dies auch zu tun. Das Hauptmotiv hierzu ist der Erhalt von Know-how im Unternehmen.

## 6 Schlussfolgerungen

Mittels der Aufarbeitung der Literatur und der darauf basierenden, durchgeführten Online-Befragung wurde der aktuelle Stand sowie geplante Massnahmen, Präferenzen und Erwartungen im Bereich Generationenmanagement in der Schweiz erfasst. Dabei wurden die Ergebnisse in zwei Studien aufgeteilt: eine für Grossunternehmen und eine für KMU. Für beide Studien wurden jeweils eine Befragung der Arbeitnehmenden und eine Befragung der Arbeitgeber durchgeführt. Wichtig ist zu erwähnen, dass die Befragungen bei Arbeitgebern und Arbeitnehmenden auf unterschiedlichen Stichproben beruhen und diesbezüglich nicht konsistent sind. Als Folge davon können die Resultate nicht direkt miteinander verglichen werden sodass beide Studien separate Untersuchungen darstellen. Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse für die Gruppe der Grossunternehmen vorgestellt. Die dargestellten Ergebnisse sind robust. Das bedeutet, die Ergebnisse gelten für die Variable Alter auch unter Berücksichtigung weiterer soziodemographischer Variablen wie beispielsweise «Ausbildungsstand». Die Resultate beinhalten einerseits generationenverbindende Aspekte, andererseits Aspekte die altersabhängig sind. Während über Alterskohorten verbindende Gemeinsamkeiten einem konstruktiven Generationenmanagement förderlich sind, werden mittels altersspezifischen Unterschieden Handlungsfelder identifiziert, bei denen bezüglich Umsetzung von Generationenmanagement Vorsicht geboten ist.

### Notwendigkeit von Generationenmanagement

Die Notwendigkeit, dem demographischen Wandel zu begegnen, wurde in der Literatur erkannt. Allerdings fehlt noch ein integrales Verständnis von Generationenmanagement im Sinne, dass die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen aktiv bewirtschaftet werden muss. Auch die Ergebnisse der Umfrage deuten auf das Bestehen von grossem Handlungsbedarf hin. Eine überwiegende Mehrheit der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen fühlt sich vom Fachkräftemangel betroffen und betrachtet den demographischen Wandel und Fachkräftemangel zumindest teilweise als Problem. Generationenmanagement schätzen sie als wichtig ein, um diesem Problem zu begegnen und den Wissensverlust durch Ausscheiden älterer Mitarbeitenden zu vermeiden. Trotz der hohen Bedeutung, welche Arbeitgeber dem Thema beimessen, besteht noch grosses Potential bei der Umsetzung bezüglich strategischen, strukturellen und kulturellen Aspekten.

### Wissenstransfer und inter-generationale Zusammenarbeit

Während die Mehrheit der befragten Unternehmen der Ansicht ist, dass der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben, sind weitaus weniger der Meinung, dass ein solcher Wissenstransfer auch tatsächlich stattfindet. Interessant ist, dass der Wissenstransfer vermehrt von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden stattfindet als von jüngeren zu älteren Mitarbeitenden. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des technischen Fortschritts wäre ein gelingender Wissenstransfer in beide Richtungen wünschenswert.

Hierzu identifiziert die Studie verschiedene Handlungsfelder, welche in der Praxis vermehrt angegangen werden könnten. Massnahmen wie Generationen-Mentoring Programme, Generationen-Workshops oder Generationennetzwerke sind noch wenig verbreitet. Dies ist sicherlich ein Grund, weshalb nur eine Minderheit der Arbeitgeber der Ansicht ist, dass ein Wissenstransfer und Kommunikation zwischen den Generationen stattfindet. Ein weiterer möglicher Grund könnte auch darin liegen, dass rund die Hälfte der Arbeitnehmenden das Angebot von Strukturen für die inter-generationale Zusammenarbeit als wenig wichtig erachtet. Dies ist erstaunlich, denn ältere wie auch jüngere Personen zeigen eine sehr hohe Bereitschaft und Offenheit für den Wissensaustausch und die inter-generationale Zusammenarbeit. Generationen-verbindende Gemeinsamkeiten wie diese können von Arbeitgebern vermehrt genutzt werden um einen konstruktiven Generationenaustausch zu fördern. Weitere Beispiele solcher alters-verbindenden Gemeinsamkeiten sind, dass beispielsweise ein respektvoller Umgang herrscht, ein offener und direkter Austausch stattfindet, Führungskräfte kollegial und wenig hierarchiebezogen führen oder dass eine Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten besteht.

Vorsicht bezüglich Wissenstransfer und der inter-generationellen Zusammenarbeit ist bei jenen Aspekten geboten, bei welchen signifikante altersspezifische Unterschiede identifiziert wurden. So erachten ältere Personen strukturelle Massnahmen für den Wissenstransfer, wie beispielsweise die Bildung altersgemischter Teams und die Bildung funktions- und fachübergreifender Teams wichtiger als jüngere. Auch ein verständnisvoller Umgang ist für ältere Personen wichtiger als für jüngere, wird aber von allen Befragten als wichtig erachtet. Zudem ist für ältere Personen signifikant wichtiger als für jüngere, dass die Arbeit interessant, abwechslungsreich und herausfordernd ist, sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzen können und sie Verantwortung und einen klar definierten Handlungsspielraum haben. Weiter wurden mittels einer Gap-Analyse Aspekte identifiziert, bei welchen die Arbeitnehmenden unzufrieden sind, diese Aspekte aber gleichzeitig als wichtig erachten. Die grössten Gaps können auf mögliche Handlungsfelder hindeuten. Wiederum lassen sich altersspezifische Unterschiede feststellen. Eher ältere Personen betreffen die Gaps zu den Aspekten «Arbeitsplatzsicherheit», «Organisation/Kommunikation/Information» und «Führung/Klima im Unternehmen». Der Gap zu folgenden Aspekten betrifft eher jüngere Personen: «Vergütungssystem», «Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)». Aus diesen Ergebnissen stellt sich für die Praxis die Frage, inwiefern Arbeitgeber vermehrt auf altersspezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen sollten um damit die Zusammenarbeit zu verbessern und dem Wissensverlust vorzubeugen. Eine Umsetzung von generellen Massnahmen zum Wissenstransfer und zur inter-generationellen Zusammenarbeit scheint ohne Berücksichtigung altersspezifischer Bedürfnisse wenig zielführend zu sein.

#### **Stereotypen und altersabhängige Grundwerte**

Für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen Generationen ist ein Umfeld, welches möglichst frei von Vorurteilen ist, sehr wichtig. Die Resultate der Umfrage deuten darauf hin, dass dieses nicht vorhanden ist. Eine überwiegende Mehrheit der Arbeitgeber ist überzeugt, dass bei den Mitarbeitenden Vorurteile gegenüber Älteren vorhanden sind. Aber auch die Arbeitgeber selbst ordnen gemäss gängiger Vorurteile «typische» Eigenschaften jüngeren oder älteren Mitarbeitenden zu. Positiv mit «Jung» assoziieren sie die Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT und Kommunikationsmedien, hohe Lernbereitschaft, Flexibilität zu Neuem sowie ausgeprägtes Interesse, eigenes Wissen aufzufrischen. Negativ mit «Jung» assoziieren sie: rasche Resignation, wenn sie nicht mehr gefördert werden. Positiv mit «Alt» assoziiert werden eine hohe Loyalität zum Unternehmen, gut gepflegte Netzwerke, hohe Disziplin, guter Umgang mit unvorhergesehenen Situationen, eine hohe soziale Kompetenz und eine hohe Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Negativ mit «Alt» assoziiert werden hohe Kosten für das Unternehmen.

Ein grosser Teil dieser Aspekte wird von den Arbeitnehmenden bestätigt. Die Resultate zeigen, dass jüngere Personen signifikant offener sind als ältere für Weiterbildungen im eigenen Fachgebiet, für Umschulungen in ein anderes Fachgebiet, Veränderungen im Berufsfeld oder der Funktion sowie Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Auch stützen altersspezifische Unterschiede in der Wichtigkeit von Grundwerten einzelne Einschätzungen der Arbeitgeber. Für jüngere Personen sind die Grundwerte «Lebensgenuss/Spass», «Zeit für Hobby», «Neues Lernen», «Technischer Fortschritt» und «Selbstverwirklichung» wichtiger als für ältere. Für ältere Personen signifikant wichtiger sind «Soziale Verantwortung», «Arbeit» und «Eigentum». Diesbezüglich weichen die Resultate wenig ab zu bisher gängigen Stereotypen zu Alterskohorten.

Es gibt aber auch Aspekte, bei denen es sich um Vorurteile handelt, die entkräftet werden können. Ein interessantes Beispiel betrifft den Punkt der hohen Kosten, den Arbeitgeber mit älteren Mitarbeitenden assoziieren. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass eine Mehrheit und insbesondere ältere Arbeitnehmende nicht zwingend den Anspruch haben, dass der Lohn mit steigendem Alter kontinuierlich steigen soll. Ein möglicher Ansatz für die Entkräftung von Vorurteilen könnte in der Sensibilisierung von Arbeitgebern und ihren Mitarbeitenden zu Vorurteilen gegenüber Alterskohorten liegen. Ähnlich wie dies aktuell in der Praxis zum Thema Gender Diversity mit dem «unconscious bias» umgesetzt wird.

#### **Arbeitsmarktfähigkeit von älteren Arbeitnehmenden**

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass ältere Personen auf dem Arbeitsmarkt schlechtere Chancen haben als jüngere. Einerseits schätzen sie selbst ihre Chancen auf einen neuen Job als geringer ein. Andererseits schätzen die Arbeitgeber ihre Attraktivität für ältere Personen, relativ betrachtet gegenüber anderen Mitarbeitendengruppen, am geringsten ein. Zudem bezeichnet etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen als mindestens «teilweise zutreffend», bei Auftragsseinbruch ältere Mitarbeitende zur Früh pensionierung zu motivieren. Ausserdem stellt nur eine Minderheit der Arbeitgeber bewusst ältere Personen ein. Je nach Untersuchungsgruppe geben zwischen 30 % und 48 % der Unternehmen an, dass es mindestens teilweise auf sie zutrifft, dass sie bei der Neueinstellung jüngere Personen älteren Personen

vorziehen – bei gleicher Ausbildung und Qualifikation. Dieses Resultat suggeriert, dass eine gewisse Diskriminierung von älteren Personen vorhanden ist. Dies ist insbesondere spannend vor dem Hintergrund, dass sich ältere Mitarbeitende in Bezug auf Arbeitserfahrung, Fachkompetenz und den Wissensverlust, der beim Verlassen der Stelle für das Unternehmen entsteht, besser einschätzen als jüngere Arbeitnehmende. Auch gibt über die Hälfte der Unternehmen an, dass eine hohe Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitenden im Unternehmen vorhanden ist. Schliesslich zeigen die Resultate auch, dass Arbeitgeber einige wichtige Wünsche älterer Arbeitnehmenden erfüllen.

Aufgrund der in der Tendenz schlechteren Chancen von älteren Arbeitnehmenden auf dem Arbeitsmarkt, scheint die Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit umso dringlicher. Interessant ist, inwiefern sich Arbeitgeber und Arbeitnehmende darum kümmern. Eine grosse Mehrheit der Arbeitgeber erachtet es als wichtig, bestehende Mitarbeitende im Unternehmen zu halten und unterstützt diese mittels verschiedener Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Auch den Arbeitnehmenden ist die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit und ein Angebot an Massnahmen seitens Unternehmen hierzu wichtig. Die Offenheit und Bereitschaft für Weiterbildungen und Umschulungen ist gemäss den Umfrageresultaten aber altersabhängig. In der Tendenz ist die Bereitschaft von älteren Personen signifikant weniger hoch bezüglich «Weiterbildung in meinem Fachgebiet», «Umschulung in ein anderes Fachgebiet», «Veränderung in der Funktion» oder «Veränderung im Berufsfeld» und sie halten «Neues Lernen» für weniger wichtig als jüngere. Abhängig vom Alter werden zudem andere Formate zu Weiterbildung und Entwicklung vorgezogen.

#### **Berufstätigkeit im Rentenalter**

Arbeitgeber sind sehr offen, was die Beschäftigung von Personen über das ordentliche Pensionsierungsalter hinaus betrifft. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen beschäftigt schon heute Personen im Rentenalter und die überwiegende Mehrheit jener, die noch keine Personen im Rentenalter beschäftigen, kann sich dies vorstellen. Bei den Arbeitnehmenden kann sich etwas weniger als die Hälfte prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein. Jüngere Personen sind dabei eher gewillt nach dem Rentenalter tätig zu sein als ältere.

#### **Weitere spannende Erkenntnisse**

Die Umfrage liefert viele weitere interessante Erkenntnisse zum Thema Arbeit, bezüglich Alter aber auch bezüglich anderer soziodemographischer Faktoren wie beispielsweise Geschlecht. Drei Beispiele sollen hierzu genannt werden. Für 30% der Arbeitnehmenden ist es unwichtig, dass Sitzungen in physischen Meetings durchgeführt werden. Für gleich viele Arbeitnehmende ist ebenfalls unwichtig, dass auf gemischte Teams in Bezug auf Geschlecht geachtet wird. Weiter interessant ist das Resultat, dass betreffend Gesundheitsförderung die Mehrheit der Arbeitnehmenden zufrieden ist und die Gesundheitsförderung generell als nicht sehr wichtig erachtet wird. Dies suggeriert, dass in diesem Bereich weitere Massnahmen nicht zwingend notwendig sind. Die Ergebnisse in Bezug auf weitere Aspekte der Arbeit und weitere soziodemographische Faktoren sind nicht vertiefender Bestandteil dieser Studie und werden in einer separaten Arbeit vom Studienteam veröffentlicht werden.

## Autoren/-innen

### Team der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

---



**Dr. Anina Hille**  
Projektleiterin  
T+41 41 757 67 26  
E-Mail: [anina.hille@hslu.ch](mailto:anina.hille@hslu.ch)



**Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried**  
Projektleiterin  
T+41 41 757 67 37  
E-Mail: [gabrielle.wanzenried@hslu.ch](mailto:gabrielle.wanzenried@hslu.ch)



**Brigitte Roos**  
Projektmitarbeiterin  
T+41 41 757 67 58  
E-Mail: [brigitte.roos@hslu.ch](mailto:brigitte.roos@hslu.ch)



**Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann**  
Projektmitarbeiterin  
T+41 41 757 67 42  
E-Mail: [yvonne.seiler@hslu.ch](mailto:yvonne.seiler@hslu.ch)

### Gastautor vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

---



**Dr. Boris Zürcher**  
Gastautor

## Literaturverzeichnis

- Adecco Institut-Weissbuch. (2008). *Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008*. Adecco Institute, London.
- Adecco. (2009). *Demographische Fitness Schweizer Unternehmen im Spiegel der Wirtschaftskrise?* Abgerufen am 15.09.2016 von [http://www.adecco.ch/Documents/Press%20Releases/DE/2009/Adecco\\_CH\\_White\\_Paper.pdf](http://www.adecco.ch/Documents/Press%20Releases/DE/2009/Adecco_CH_White_Paper.pdf)
- Arni, P. (2012). *Intensivberatung und Coaching für ältere Stellensuchende: ein Weg zur Verbesserung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit? Systematische Auswertung der Ergebnisse. Schlussbericht z.H. des AWA des Kantons Aargau und der Universität Lausanne*.
- Baumann, I. & Oesch, D. (2013). *Wiederbeschäftigung nach Betriebsschliessungen im Industriesektor der Schweiz, Schlussbericht zuhanden des SECO, Juni 2013*. Life Course and Inequality Research Centre (LINES), Institut des sciences sociales, Université de Lausanne.
- Beyeler, M., Bütikofer, S. & Stadelmann-Steffen, I. (2015). *Ich und meine Schweiz, Befragung von 17-jährigen Jugendlichen in der Schweiz, Forschungsbericht Nr. 13/15, Beiträge zur sozialen Sicherheit*. Bern: EDI.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2018). Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE). Abgerufen am 15.02.2018 von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit.gnpdetail.2019-0268.html>
- Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Fredersdorf, F., Jüster, M. & Olbert-Bock, S. (2014). *Generationenmanagement*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Graf, S., Jans, A. & Weiss Sampietro, T. (2003). *Betriebliche Alterspolitik – Unternehmens- und Personenbefragung (Beilageband I), Reihe: Beiträge zur Sozialen Sicherheit*. Bern: BSV.
- Grebner, S., Berlowitz, I. et al. (2010). *Stress bei schweizerischen Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Bern: Seco.
- Hille, A., Mazumder, S., Seiler Zimmermann, Y. & Wanzenried, G. (2017). *Generationenmanagement in Organisationen – Aktueller Stand der Literatur und Forschungslücken*. Luzern: HSLU.
- Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. & Lüthi, A. (2006). *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht*. Zürich: Avenir Suisse.
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2014). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Berlin: Springer Gabler.
- Leuzinger, A. (2011). *HRM-Dossier Nr. 54: Business Case „45+“. So gelingt die zweite Berufshälfte*. Zürich: SPEKTRAMedia.
- Leuzinger, A. (2012). *Die 10 häufigsten Arbeitgeberfragen zu älteren Mitarbeitenden*. Abgerufen am 11.02.2019 von: <http://www.hrtoday.ch/de/article/die-10-haeufigsten-arbeitgeberfragen-zu-aelteren-mitarbeitenden>
- Leuzinger, A. (2013). *Die 9 häufigsten Fragen zum Einsatz älterer Mitarbeiter*. Abgerufen am 11.02.2019 von <https://www.hrtoday.ch/de/article/die-9-haeufigsten-fragen-zum-einsatz-aelterer-mitarbeiter>
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Murier, T. (2012). Seniorinnen und Senioren auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, *Demos Nr. 2, Mai 2012*: Bern: Bundesamt für Statistik.
- Reemts Flums B. & Nadig T. (2016). *50plus Neuorientierung im Beruf. Chancen erkennen und mit Erfahrung punkten*. Ringier Axel Springer Schweiz AG.
- Trageser, J. & Hammer, S. (2012). Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung, Schwerpunkt Grundlagen der Reform der Altersvorsorge, *Soziale Sicherheit 6/2012*, Bern.
- Trageser, J., Hammer, S. & Fliedner, J. (2012a). Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung, INFRAS, BSV, *Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 11/12*, Bern.
- Trageser, J., Hammer, S. & Fliedner, J. (2012b). Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung. *Anhang zum Forschungsbericht Nr. 11/12*. INFRAS, BSV.

- Wyss, S., Dievernich, F. & Kels, P. (2014). Was versteckt sich tatsächlich hinter der Generation Y. Wissensmanagement. *Das Magazin für Führungskräfte*, 2014 (Heft 3 / 2014), S. 22-25.
- Zölch, M., Mücke, A., Graf, A. & Schilling, A. (2009, zweite Auflage 2015). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

# Anhang

## Anhang 1 Detailauswertungen Arbeitnehmende nach zwei Modellen der Umfrage Grossunternehmen

---

### Einführende Bemerkungen zur angewandten Methode

Die folgenden Tabellen geben die Resultate bezüglich des Einflusses sozio-ökonomischer Eigenschaften der Befragten auf ihre Einschätzung der Wichtigkeit der abgefragten Grundwerte und der Vorstellungen und Zufriedenheit bezüglich der Arbeitssituation (gemäss Kapitel 4.2 und 4.3) wieder. Die ausgewiesenen Koeffizienten sind durch die zwei Ordered Logit Modelle geschätzt worden, welche untenstehend aufgeführt sind. Die erklärte Variable basiert auf der ordinalen Variable mit den vier Ausprägungen (0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig bzw. 0=unzufrieden, 1=eher unzufrieden, 2=eher zufrieden, 3=zufrieden bzw. 0=tief, 1=eher tief, 2=hoch, 3=sehr hoch). Als erklärende Variablen wird im Modell I ausschliesslich das Alter der befragten Person einbezogen, um den Effekt des Alters auf die Einschätzung der Wichtigkeit zu erfassen. Weil die Einschätzung jedoch auch von anderen Faktoren abhängig sein kann, werden in Modell II zusätzliche soziodemographische Eigenschaften der Personen gemäss den Angaben in den Tabellen miteinbezogen. Der Störterm ist mit der Variable  $\varepsilon_i$  erfasst. Die Modelle Ordered Logit Modelle werden mit der Maximum-Likelihood-Methode und robusten Standardfehlern geschätzt.

$$\text{Modell I:} \quad \Pr(y_i^*) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Alter}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modell II:} \quad \Pr(y_i^*) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Alter}_i + \sum_{j=1}^{JK} \alpha_j \text{Soziodemographie}_i + \varepsilon_i$$

## Geben Sie bitte an, wie wichtig Ihnen folgende Werte sind

Tabelle 1: Grundwerte

Soziodemographische Faktoren		Familie/ Kinder	Finanzielle Sicherheit	Lebens- genuss/ Spaß	Zeit für Hobby	Neues Lernen	Harmonie	Tech- nischer Fortschritt	Zeit Fami- lienmitglie- der zu pfle- gen bzw. betreuen	Selbstver- wirkli- chung	Soziale Verantwor- tung	Finanz- ielle und andere Entschädi- gung	Arbeit	Eigentum
<b>Model I</b>														
Alter	coef	0.014	0.002	-0.037	-0.012	-0.029	-0.006	-0.010	0.003	-0.035	0.030	-0.002	0.020	0.019
	p	0.054	0.729	0.000	0.070	0.000	0.328	0.126	0.613	0.000	0.000	0.806	0.005	0.004
Prob > chi2		0.055	0.730	0.000	0.069	0.000	0.328	0.125	0.613	0.000	0.014	0.806	0.004	0.004
<b>Model II</b>														
Alter	coef	0.012	0.001	-0.039	-0.014	-0.025	-0.006	-0.015	0.005	-0.033	0.035	-0.005	0.021	0.015
	p	0.097	0.900	0.000	0.046	0.000	0.391	0.025	0.419	0.000	0.000	0.490	0.003	0.026
Geschlecht	coef	-0.134	-0.053	-0.147	-0.080	-0.433	-0.246	0.634	-0.496	-0.251	-0.412	0.067	-0.263	0.494
	p	0.503	0.782	0.450	0.668	0.020	0.173	0.000	0.007	0.163	0.027	0.723	0.162	0.006
Tertiär: Beruf	coef	0.091	-0.185	0.095	0.344	0.125	-0.273	0.229	-0.091	-0.151	-0.300	-0.036	-0.117	0.064
	p	0.684	0.361	0.641	0.083	0.525	0.154	0.228	0.635	0.424	0.125	0.854	0.555	0.738
Tertiär: Hochschule	coef	0.003	-0.532	-0.404	-0.287	0.420	-0.655	0.062	-0.509	-0.042	-0.259	-0.533	-0.140	0.103
	p	0.989	0.006	0.035	0.122	0.025	0.000	0.732	0.005	0.816	0.165	0.005	0.457	0.571
Kind	coef	2.182	0.134	-0.306	-0.470	-0.088	0.015	-0.232	0.609	-0.281	-0.182	0.331	0.073	0.014
	p	0.000	0.376	0.044	0.002	0.555	0.916	0.110	0.000	0.052	0.222	0.029	0.631	0.922
Vollzeit	coef	0.129	0.405	0.021	-0.082	0.481	-0.047	0.559	-0.193	0.245	-0.224	0.207	0.596	0.246
	p	0.559	0.038	0.918	0.671	0.014	0.802	0.003	0.311	0.192	0.253	0.300	0.003	0.186
Prob > chi2		0.000	0.019	0.000	0.000	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000	0.006	0.005	0.001

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische*

*Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Wie offen sind Sie gegenüber folgenden Aspekten?

Tabelle 2: Offenheit von Arbeitnehmenden

Soziodemographische Faktoren		Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an jüngere Mitarbeiter	Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an ältere Mitarbeiter	Offenheit zur Annahme von Erfahrungen und Wissen von älteren Mitarbeitern	Offenheit für mit deutlich jüngeren Personen zusammen zu arbeiten	Offenheit für mit deutlich älteren Personen zusammen zu arbeiten	Offenheit zur Annahme von Erfahrungen und Wissen von jüngeren Mitarbeitern	Neues zu lernen	Wissensaustausch mit Arbeitskollegen/innen	Weiterbildung in meinem Fachgebiet	Veränderungen in der Funktion	Veränderungen im Berufsfeld	Umschulung in ein anderes Fachgebiet	Lohn steigt nicht unbedingt mit zunehmendem Alter bei unverändertem Arbeitsprofil	Örtliche Flexibilität bei Umstrukturierung/drohendem Stellenverlust	Wechsel in die Selbständigkeit
<b>Model I</b>																
Alter	coef	0.005	0.001	-0.002	0.014	0.007	0.006	-0.031	-0.012	-0.036	-0.036	-0.025	-0.016	0.014	-0.011	-0.039
	p	0.565	0.904	0.840	0.058	0.352	0.451	0.000	0.106	0.000	0.000	0.000	0.013	0.037	0.079	0.000
Prob > chi2		0.566	0.904	0.840	0.059	0.354	0.452	0.000	0.104	0.000	0.000	0.000	0.013	0.037	0.079	0.000
<b>Model II</b>																
Alter	coef	0.006	0.003	-0.001	0.016	0.008	0.006	-0.029	-0.008	-0.036	-0.033	-0.021	-0.014	0.016	-0.010	-0.039
	p	0.480	0.710	0.924	0.034	0.287	0.407	0.000	0.279	0.000	0.000	0.002	0.030	0.020	0.136	0.000
Geschlecht	coef	0.008	-0.210	-0.151	-0.117	-0.160	-0.002	-0.143	-0.341	0.062	-0.223	-0.430	-0.452	0.113	-0.211	0.087
	p	0.974	0.355	0.492	0.580	0.458	0.994	0.490	0.092	0.755	0.231	0.021	0.013	0.538	0.233	0.623
Tertiär: Beruf	coef	-0.295	-0.012	0.195	-0.113	0.091	0.094	0.441	-0.211	0.312	0.384	0.439	0.210	0.503	0.333	0.159
	p	0.246	0.960	0.392	0.608	0.688	0.663	0.032	0.312	0.128	0.055	0.027	0.274	0.010	0.076	0.405
Tertiär: Hochschule	coef	0.017	0.130	0.232	0.218	0.228	0.185	0.936	0.099	0.550	0.764	0.771	0.145	1.117	0.262	0.552
	p	0.947	0.569	0.284	0.310	0.289	0.371	0.000	0.624	0.005	0.000	0.000	0.426	0.000	0.140	0.002
Kind	coef	-0.121	-0.070	-0.081	0.063	0.073	-0.218	-0.080	0.191	-0.151	-0.098	-0.118	0.103	-0.085	-0.148	0.025
	p	0.524	0.697	0.642	0.712	0.673	0.187	0.626	0.234	0.337	0.519	0.434	0.481	0.564	0.298	0.863
Vollzeit	coef	0.398	0.304	0.484	0.301	0.576	0.211	0.711	0.181	0.413	0.549	0.721	0.690	-0.065	0.397	0.205
	p	0.092	0.180	0.028	0.169	0.008	0.318	0.001	0.383	0.042	0.006	0.000	0.000	0.734	0.033	0.269
Prob > chi2		0.418	0.831	0.432	0.212	0.204	0.684	0.000	0.131	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.052	0.000

Schätzmethode: ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=gar keine Offenheit, 1=wenig Offenheit, 2=offen, 3=sehr offen

Abkürzungen: coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

Dummyvariablen sind wie folgt definiert: Geschlecht: 0=Frau, 1=Mann, höchste abgeschlossene Ausbildung: Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; Berufserfahrung: Tertiär: Beruf=1, sonst=0; obligatorische

Schule: Sekundarstufe II =1, sonst=0; Kind: Kind=1, sonst=0; Beschäftigungsgrad: Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Image/Standortattraktivität wichtig?

Tabelle 3: Wichtigkeit von Image/Standortattraktivität

Soziodemographische Faktoren		Ich kann mich mit den Produkten bzw. DL identifizieren	Das Unternehmen ist innovativ	Die Lage des Unternehmensstandortes ist günstig	Das Unternehmen hat wirtschaftlichen Erfolg	Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen	Das Unternehmen agiert ökologisch	Das Unternehmen engagiert sich im Sozialen	Das Unternehmen ist Eigentümer- bzw. familiengeführt
	<b>Model I</b>								
Alter	coef	0.022	0.016	-0.006	0.032	0.018	0.028	0.018	0.039
	p	0.001	0.023	0.392	0.000	0.007	0.000	0.004	0.000
Prob > chi2		0.002	0.023	0.392	0.000	0.007	0.000	0.004	0.000
<b>Model II</b>									
Alter	coef	0.025	0.017	-0.003	0.033	0.020	0.036	0.025	0.036
	p	0.000	0.014	0.691	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000
Geschlecht	coef	-0.284	-0.196	-0.298	0.019	-0.507	-0.707	-0.731	0.104
	p	0.154	0.308	0.114	0.917	0.006	0.000	0.000	0.581
Tertiär: Beruf	coef	-0.151	-0.052	0.154	0.213	-0.116	-0.286	-0.349	-0.040
	p	0.474	0.798	0.428	0.279	0.544	0.141	0.067	0.842
Tertiär: Hochschule	coef	0.075	0.038	0.170	0.420	-0.515	-0.247	-0.478	-0.382
	p	0.713	0.845	0.359	0.025	0.005	0.181	0.008	0.044
Kind	coef	0.054	-0.015	-0.082	0.162	-0.007	-0.354	-0.142	-0.040
	p	0.735	0.924	0.578	0.278	0.963	0.017	0.320	0.789
Vollzeit	coef	0.462	0.316	-0.433	-0.011	0.251	-0.150	-0.058	0.030
	p	0.023	0.113	0.031	0.953	0.184	0.437	0.755	0.875
Prob > chi2		0.009	0.219	0.050	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Schätzmethode: ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig

Abkürzungen: coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

Dummyvariablen sind wie folgt definiert: *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsinhalt & Stil wichtig?

Tabelle 4: Wichtigkeit von Arbeitsinhalt &amp; Stil

Soziodemographische Faktoren		Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung	Einsatz von eigenen Fähigkeiten/Kenntnissen	Die Kreativität und Individualität des Einzelnen wird genutzt und unterstützt	Verantwortung	Möglichkeit an Innovationen und Neuem mitzuarbeiten	Klar definierten Handlungsspielraum und Verantwortungsreich mit Entscheidungsmöglichkeiten	Die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen
	<b>Model I</b>							
Alter	coef	-0.017	0.003	0.001	0.012	-0.011	0.020	0.014
	p	0.046	0.650	0.895	0.060	0.092	0.002	0.029
Prob > chi2		0.042	0.651	0.895	0.060	0.091	0.002	0.029
<b>Model II</b>								
Alter	coef	-0.011	0.010	0.003	0.016	-0.010	0.021	0.014
	p	0.228	0.196	0.616	0.018	0.148	0.002	0.033
Geschlecht	coef	-0.656	-0.590	-0.151	-0.306	-0.023	-0.316	-0.168
	p	0.009	0.010	0.419	0.100	0.899	0.078	0.350
Tertiär: Beruf	coef	0.622	0.210	-0.325	0.237	-0.061	0.124	-0.006
	p	0.006	0.326	0.100	0.219	0.754	0.513	0.973
Tertiär: Hochschule	coef	1.004	0.718	-0.040	0.629	0.233	-0.266	-0.212
	p	0.000	0.001	0.831	0.001	0.208	0.140	0.235
Kind	coef	0.041	-0.174	-0.187	0.050	-0.201	0.050	0.079
	p	0.826	0.307	0.212	0.740	0.176	0.729	0.574
Vollzeit	coef	0.557	0.239	0.351	0.808	0.423	0.228	0.304
	p	0.019	0.291	0.071	0.000	0.027	0.208	0.100
Prob > chi2		0.000	0.002	0.145	0.000	0.051	0.002	0.102

Schätzmethode: ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig

Abkürzungen: coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

Dummyvariablen sind wie folgt definiert: *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Weiterbildung/Entwicklung wichtig?

Tabelle 5: Wichtigkeit Weiterbildung/Entwicklung

Soziodemographische Faktoren		Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen/-angebote	Angebot von alternativen Laufbahnen neben Führungslaufbahn	Regelmässige Karriereplanung zusammen mit Arbeitgeber
<b>Model I</b>				
Alter	coef	-0.019	-0.003	-0.008
	p	0.004	0.638	0.207
Prob > chi2		0.003	0.638	0.206
<b>Model II</b>				
Alter	coef	-0.016	-0.002	-0.007
	p	0.019	0.817	0.303
Geschlecht	coef	-0.413	-0.070	-0.053
	p	0.027	0.702	0.762
Tertiär: Beruf	coef	0.078	0.237	0.052
	p	0.688	0.213	0.778
Tertiär: Hochschule	coef	0.206	0.431	0.244
	p	0.266	0.018	0.165
Kind	coef	-0.172	-0.058	-0.024
	p	0.242	0.692	0.865
Vollzeit	coef	0.399	0.112	0.234
	p	0.038	0.558	0.199
Prob > chi2		0.004	0.418	0.495

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Entwicklungsmaßnahmen wichtig?

Tabelle 6: Wichtigkeit von Entwicklungsmaßnahmen

Soziodemographische Faktoren		Teamentwicklung	Job-enrichment	Mitarbeitendengespräche	Teilnahme/aktive Mitwirkung in fachlichen Gremien	Coaching	Job-enlargement	Klassische Schulungen	E-Learning	Mentoring	Jobrotation	Sponsoring
	<b>Model I</b>											
Alter	coef	-0.019	-0.010	-0.017	-0.003	-0.016	0.008	0.013	0.034	-0.027	-0.012	-0.015
	p	0.002	0.113	0.006	0.687	0.012	0.198	0.037	0.000	0.000	0.044	0.021
Prob > chi2		0.002	0.113	0.006	0.687	0.012	0.198	0.037	0.000	0.000	0.044	0.021
<b>Model II</b>												
Alter	coef	-0.015	-0.006	-0.014	-0.001	-0.014	0.012	0.012	0.036	-0.024	-0.007	-0.014
	p	0.023	0.379	0.024	0.829	0.030	0.056	0.062	0.000	0.000	0.242	0.038
Geschlecht	coef	-0.530	-0.567	-0.291	-0.263	-0.304	-0.604	-0.278	-0.326	-0.283	-0.631	-0.278
	p	0.003	0.002	0.086	0.136	0.085	0.001	0.116	0.071	0.110	0.000	0.129
Tertiär: Beruf	coef	-0.178	0.572	-0.236	0.438	-0.084	-0.076	-0.101	0.440	-0.268	0.136	0.175
	p	0.340	0.003	0.197	0.020	0.656	0.689	0.591	0.021	0.152	0.461	0.367
Tertiär: Hochschule	coef	-0.245	0.619	-0.217	0.437	-0.190	-0.259	-0.800	-0.035	-0.075	-0.041	0.048
	p	0.163	0.001	0.208	0.015	0.286	0.155	0.000	0.850	0.671	0.816	0.796
Kind	coef	-0.057	-0.046	0.020	0.213	0.138	0.046	0.057	0.013	0.060	0.063	0.087
	p	0.689	0.755	0.883	0.134	0.336	0.747	0.690	0.931	0.678	0.654	0.548
Vollzeit	coef	0.220	0.468	0.184	0.317	0.134	0.157	0.227	0.259	0.276	-0.091	0.362
	p	0.230	0.016	0.297	0.087	0.466	0.404	0.218	0.179	0.135	0.618	0.059
Prob > chi2		0.001	0.000	0.036	0.056	0.083	0.014	0.000	0.000	0.000	0.002	0.086

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit wichtig?

Tabelle 7: Wichtigkeit von Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit

Soziodemographische Faktoren		Unternehmen bietet eine attraktive betriebliche Altersvorsorge	Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen	Arbeitsplatzsicherheit	Vergütungssystem ist übersichtlich und transparent	Unternehmen unterstützt mich bei der Aufrechterhaltung meiner Arbeitsmarktfähigkeit	Die individuelle Leistung wird gemessen und honoriert
<b>Model I</b>							
Alter	coef	0.055	-0.038	0.030	-0.010	0.003	-0.011
	p	0.000	0.000	0.000	0.119	0.688	0.087
Prob > chi2		0.049		0.000	0.118	0.688	0.087
<b>Model II</b>							
Alter	coef	0.056	-0.037	0.029	-0.008	0.005	-0.011
	p	0.000	0.000	0.000	0.267	0.475	0.097
Geschlecht	coef	-0.279	-0.350	0.075	-0.292	-0.328	-0.196
	p	0.168	0.083	0.681	0.112	0.073	0.262
Tertiär: Beruf	coef	-0.183	-0.132	-0.577	-0.052	-0.194	-0.193
	p	0.443	0.528	0.009	0.786	0.309	0.303
Tertiär: Hochschule	coef	-0.858	-0.405	-1.406	0.050	-0.256	-0.438
	p	0.000	0.042	0.000	0.787	0.160	0.014
Kind	coef	0.127	0.537	0.177	0.063	0.157	0.047
	p	0.445	0.001	0.247	0.668	0.285	0.738
Vollzeit	coef	0.566	-0.383	0.436	0.123	0.546	0.451
	p	0.006	0.073	0.023	0.520	0.004	0.013
Prob > chi2		0.000	0.000	0.000	0.490	0.052	0.009

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung wichtig?

Tabelle 8: Wichtigkeit von Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung

Soziodemographische Faktoren		Es besteht eine gegenseitige Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten	Für angemessene und faire Arbeitsbelastung wird gesorgt (Work-Life-Balance)	Unternehmen bietet modern ausgestatteten Arbeitsplatz und entsprechende Arbeitsmittel	Massnahmen zur Gesundheitsförderung werden angeboten
<b>Model I</b>					
Alter	coef	-0.002	-0.012	0.003	-0.009
	p	0.760	0.081	0.692	0.133
Prob > chi2		0.760	0.079	0.692	0.133
<b>Model II</b>					
Alter	coef	0.002	-0.009	0.003	-0.004
	p	0.814	0.219	0.698	0.487
Geschlecht	coef	-0.434	-0.407	-0.167	-0.716
	p	0.066	0.039	0.361	0.000
Tertiär: Beruf	coef	0.138	-0.228	-0.087	-0.113
	p	0.550	0.261	0.655	0.542
Tertiär: Hochschule	coef	0.437	-0.272	-0.286	-0.178
	p	0.052	0.161	0.121	0.303
Kind	coef	0.155	0.216	0.195	0.010
	p	0.400	0.160	0.192	0.941
Vollzeit	coef	0.304	-0.336	0.459	0.130
	p	0.196	0.105	0.016	0.466
Prob > chi2		0.222	0.013	0.106	0.001

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Zusammenarbeit und Kommunikation wichtig?

Tabelle 9: Wichtigkeit von Zusammenarbeit und Kommunikation

Soziodemographische Faktoren		Respektvoller Umgang	Direkter und offener Austausch	Zusammenarbeit mit anderen Personen	Verständnisvoller Umgang zwischen den Generationen	Nicht rund um die Uhr sieben Tage die Woche erreichbar zu sein	Regelmässiges, wechselseitiges und konstruktives Feedback mit Arbeitgeber und Kollegen/-innen	Sitzungen werden in physischen Meetings durchgeführt
	<b>Model I</b>							
Alter	coef	-0.008	-0.012	0.000	0.015	0.008	-0.013	0.004
	p	0.310	0.096	0.948	0.021	0.232	0.035	0.555
Prob > chi2		0.307	0.093	0.948	0.021	0.233	0.035	0.554
<b>Model II</b>								
Alter	coef	-0.005	-0.009	0.004	0.020	0.009	-0.007	0.003
	p	0.577	0.217	0.518	0.003	0.158	0.269	0.613
Geschlecht	coef	-0.600	-0.312	-0.477	-0.663	-0.254	-0.717	-0.144
	p	0.015	0.137	0.014	0.001	0.170	0.000	0.399
Tertiär: Beruf	coef	0.153	0.319	0.185	-0.292	-0.218	-0.158	-0.521
	p	0.527	0.130	0.344	0.154	0.268	0.394	0.005
Tertiär: Hochschule	coef	-0.097	0.469	0.532	-0.559	-0.480	0.060	-0.863
	p	0.667	0.021	0.005	0.004	0.010	0.736	0.000
Kind	coef	-0.101	-0.065	0.161	-0.225	-0.188	0.098	0.183
	p	0.573	0.692	0.290	0.132	0.196	0.494	0.186
Vollzeit	coef	-0.057	0.263	0.298	-0.024	-0.265	0.181	-0.165
	p	0.816	0.215	0.130	0.903	0.175	0.335	0.369
Prob > chi2		0.092	0.107	0.016	0.000	0.008	0.001	0.000

Schätzmethode: ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig

Abkürzungen: coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

Dummyvariablen sind wie folgt definiert: *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima wichtig?

Tabelle 10: Wichtigkeit von Organisationsstruktur/Unternehmensklima

Soziodemographische Faktoren		Die Führungskräfte führen kollektional und wenig hierarchiebezogen	Projektteams werden funktions- und fachübergreifend gebildet	Es wird Wert auf flache Hierarchien und kurze Berichtswege gelegt	Alle wichtigen Abläufe und Prozesse sind geregelt und normiert	Auf gemischte Teams in Bezug auf Alter wird geachtet	Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt und gepflegt (z.B. Betriebsfeiern)	Auf gemischte Teams in Bezug auf Geschlecht wird geachtet	Angebot von Strukturen zum Inter-Generations Austausch
	<b>Model I</b>								
Alter	coef	-0.001	0.010	0.012	0.002	0.030	-0.024	0.006	-0.014
	p	0.924	0.111	0.062	0.754	0.000	0.000	0.285	0.030
Prob > chi2		0.924	0.110	0.062	0.754	0.000	0.000	0.285	0.029
<b>Model II</b>									
Alter	coef	0.000	0.013	0.015	0.003	0.038	-0.025	0.017	-0.012
	p	0.986	0.056	0.018	0.596	0.000	0.000	0.007	0.074
Geschlecht	coef	0.053	-0.337	-0.338	-0.629	-0.835	-0.130	-1.060	-0.369
	p	0.766	0.064	0.058	0.000	0.000	0.453	0.000	0.036
Tertiär: Beruf	coef	0.112	0.293	0.085	-0.322	-0.147	0.154	-0.171	-0.163
	p	0.559	0.135	0.652	0.086	0.419	0.402	0.345	0.384
Tertiär: Hochschule	coef	0.331	0.307	0.145	-1.001	-0.196	-0.168	-0.103	-0.296
	p	0.068	0.099	0.421	0.000	0.255	0.331	0.548	0.095
Kind	coef	-0.111	0.071	-0.136	-0.077	0.072	0.298	0.066	0.129
	p	0.442	0.632	0.339	0.584	0.606	0.032	0.635	0.360
Vollzeit	coef	-0.112	0.361	0.040	0.344	0.169	0.120	-0.053	0.121
	p	0.555	0.064	0.829	0.058	0.339	0.505	0.769	0.503
Prob > chi2		0.569	0.118	0.161	0.000	0.000	0.000	0.000	0.047

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unwichtig, 1=wenig wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsinhalt?

Tabelle 11: Zufriedenheit bezüglich Arbeitsinhalt

Soziodemographische Faktoren		Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung	Kompetenzen, Entscheidungsmöglichkeiten, Selbständigkeit	Einsatz von Fähigkeiten/Kenntnissen	Ansehen und Anerkennung der Arbeit
<b>Model I</b>					
Alter	coef	0.021	0.002	0.022	0.001
	p	0.002	0.730	0.001	0.843
Prob > chi2		0.002	0.730	0.001	0.843
<b>Model II</b>					
Alter	coef	0.024	0.006	0.024	0.003
	p	0.001	0.407	0.000	0.680
Geschlecht	coef	-0.337	-0.371	-0.242	-0.051
	p	0.084	0.050	0.189	0.768
Tertiär: Beruf	coef	0.198	-0.032	-0.107	0.086
	p	0.333	0.870	0.586	0.642
Tertiär: Hochschule	coef	0.285	-0.051	-0.039	0.230
	p	0.141	0.785	0.836	0.189
Kind	coef	0.116	-0.146	-0.133	-0.274
	p	0.465	0.322	0.367	0.052
Vollzeit	coef	0.321	0.068	0.275	0.001
	p	0.109	0.729	0.146	0.997
Prob > chi2		0.015	0.387	0.011	0.435

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unzufrieden, 1=eher unzufrieden, 2=eher zufrieden, 3=zufrieden

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Wie zufrieden sind Sie bezüglich Weiterbildung/Entwicklung?

Tabelle 12: Zufriedenheit bezüglich Weiterbildung/Entwicklung

Soziodemographische Faktoren		Weiterbildungsmöglichkeiten/-angebot	Lern-/Entwicklungsmöglichkeiten	Betriebliche Mitsprachemöglichkeiten	Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung
<b>Model I</b>					
Alter	coef	0.001	0.002	0.001	0.004
	p	0.881	0.750	0.923	0.495
Prob > chi2		0.881	0.750	0.923	0.495
<b>Model II</b>					
Alter	coef	0.000	0.003	0.002	0.003
	p	0.977	0.640	0.744	0.697
Geschlecht	coef	0.036	-0.074	-0.169	0.185
	p	0.841	0.679	0.344	0.317
Tertiär: Beruf	coef	0.349	0.166	0.254	0.519
	p	0.064	0.377	0.179	0.009
Tertiär: Hochschule	coef	0.192	0.272	0.221	0.311
	p	0.283	0.133	0.222	0.098
Kind	coef	0.011	-0.141	-0.109	-0.509
	p	0.941	0.331	0.449	0.001
Vollzeit	coef	0.153	0.134	0.102	-0.183
	p	0.408	0.475	0.591	0.347
Prob > chi2		0.602	0.738	0.739	0.005

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unzufrieden, 1=eher unzufrieden, 2=eher zufrieden, 3=zufrieden

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit?

Tabelle 13: Zufriedenheit bezüglich Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit

Soziodemographische Faktoren		Flexible Arbeitszeiten	Ferien/Urlaub (Länge, Regelungen etc.)	Flexibler Arbeitsort	Lohn, finanzielle und weitere Leistungen des Unternehmens	Überstundenregelung	Sicherheit der Stelle/des Arbeitsplatzes
<b>Model I</b>							
Alter	coef	0.022	0.020	0.012	0.016	-0.008	-0.026
	p	0.027	0.010	0.147	0.014	0.245	0.000
Prob > chi2		0.029	0.010	0.149	0.014	0.243	0.000
<b>Model II</b>							
Alter	coef	0.018	0.019	0.011	0.016	-0.007	-0.024
	p	0.085	0.020	0.191	0.019	0.367	0.000
Geschlecht	coef	0.492	0.291	0.358	0.131	-0.044	-0.021
	p	0.070	0.187	0.100	0.469	0.828	0.902
Tertiär: Beruf	coef	1.117	0.425	0.611	0.256	0.038	0.013
	p	0.000	0.070	0.009	0.181	0.852	0.942
Tertiär: Hochschule	coef	1.098	0.455	0.891	0.351	0.046	0.478
	p	0.000	0.040	0.000	0.055	0.816	0.006
Kind	coef	-0.174	-0.310	-0.149	-0.219	-0.288	-0.222
	p	0.478	0.093	0.429	0.135	0.072	0.110
Vollzeit	coef	0.148	0.050	0.497	-0.115	-0.524	-0.392
	p	0.621	0.832	0.028	0.549	0.018	0.034
Prob > chi2		0.000	0.019	0.000	0.061	0.063	0.000

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unzufrieden, 1=eher unzufrieden unzufrieden, 2=eher zufrieden, 3=zufrieden

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Wie zufrieden sind Sie bezüglich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung Ihrer heutigen Arbeitssituation?

Tabelle 14: Zufriedenheit bezüglich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung

Soziodemographische Faktoren		Körperliche Belastungen, Arbeitssicherheit	Arbeits-/Hilfsmittel, Geräte, Technik, Computer	Raum-/Umgebungsbedingungen: Mobiliar, Platz, Licht, Lärm, Klima u. ä.	Arbeitsmenge/-volumen, Pensum	Stellvertretung	Leistungs-/Zeitdruck, Stress
<b>Model I</b>							
Alter	coef	-0.014	0.010	-0.004	0.001	-0.008	-0.003
	p	0.053	0.109	0.537	0.850	0.204	0.682
Prob > chi2		0.051	0.109	0.537	0.850	0.204	0.682
<b>Model II</b>							
Alter	coef	-0.014	0.012	-0.002	0.005	-0.005	0.001
	p	0.060	0.080	0.697	0.434	0.455	0.878
Geschlecht	coef	0.119	-0.181	-0.089	-0.385	-0.204	-0.184
	p	0.546	0.322	0.607	0.028	0.270	0.284
Tertiär: Beruf	coef	0.297	0.292	0.371	0.039	0.043	0.189
	p	0.142	0.130	0.040	0.830	0.826	0.309
Tertiär: Hochschule	coef	0.627	0.232	0.498	0.125	0.226	0.537
	p	0.002	0.200	0.004	0.475	0.220	0.002
Kind	coef	0.079	0.043	0.079	0.001	0.093	-0.102
	p	0.626	0.776	0.571	0.992	0.521	0.463
Vollzeit	coef	0.116	-0.200	-0.183	-0.332	-0.293	-0.101
	p	0.577	0.305	0.321	0.071	0.120	0.577
Prob > chi2		0.013	0.258	0.068	0.051	0.135	0.034

Schätzmethode: ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unzufrieden, 1=eher unzufrieden, 2=eher zufrieden, 3=zufrieden

Abkürzungen: coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

Dummyvariablen sind wie folgt definiert: *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Wie zufrieden sind Sie bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima?

Tabelle 15: Zufriedenheit bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima

Soziodemographische Faktoren		Beziehung zu Arbeitskollegen/-innen, Zusammenarbeit, Klima im Team	Führung/Klima im Unternehmen allgemein	Organisation/Kommunikation/Information im Unternehmen
<b>Model I</b>				
Alter	coef	-0.007	-0.016	-0.009
	p	0.312	0.008	0.136
Prob > chi2		0.311	0.008	0.137
<b>Model II</b>				
Alter	coef	-0.008	-0.016	-0.009
	p	0.253	0.015	0.186
Geschlecht	coef	0.094	0.001	-0.032
	p	0.614	0.996	0.853
Tertiär: Beruf	coef	0.130	0.108	0.122
	p	0.512	0.557	0.511
Tertiär: Hochschule	coef	0.119	0.206	0.154
	p	0.530	0.243	0.383
Kind	coef	0.097	-0.217	-0.090
	p	0.525	0.121	0.525
Vollzeit	coef	0.325	-0.048	-0.195
	p	0.091	0.795	0.306
Prob > chi2		0.398	0.102	0.591

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=unzufrieden, 1=eher unzufrieden, 2=eher zufrieden, 3=zufrieden

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Wie schätzen Sie sich bezüglich folgenden Aspekten ein?

Tabelle 16: Selbsteinschätzung der Arbeitnehmenden

Soziodemographische Faktoren		Ihre Arbeits- erfahrung?	Ihre soziale Kompetenz?	Ihre Fach- kompetenz?	Erfahrungs- wissensver- lust für's Un- ternehmen, wenn Sie die- ses verlassen?	Ihre Chance, einen neuen Job zu fin- den?	Fachwissens- verlust für's Unterneh- men, wenn Sie dieses ver- lassen?
<b>Model I</b>							
Alter	coef	0.098	-0.006	0.016	0.030	-0.121	0.013
	p	0.000	0.356	0.026	0.000	0.000	0.060
Prob > chi2		0.000	0.356	0.025	0.000	0.000	0.060
<b>Model II</b>							
Alter	coef	0.100	-0.003	0.015	0.029	-0.130	0.012
	p	0.000	0.696	0.041	0.000	0.000	0.077
Geschlecht	coef	0.120	-0.465	0.503	0.025	0.378	0.145
	p	0.529	0.013	0.015	0.894	0.042	0.439
Tertiär: Beruf	coef	0.326	0.376	0.498	0.538	1.130	0.149
	p	0.106	0.066	0.026	0.008	0.000	0.473
Tertiär: Hochschule	coef	0.608	0.310	1.224	0.362	1.817	0.294
	p	0.002	0.109	0.000	0.057	0.000	0.136
Kind	coef	0.255	-0.034	-0.166	-0.067	0.053	-0.211
	p	0.103	0.826	0.297	0.651	0.724	0.166
Vollzeit	coef	0.628	-0.052	0.280	0.258	0.052	0.227
	p	0.002	0.788	0.182	0.176	0.791	0.248
Prob > chi2		0.000	0.082	0.000	0.000	0.000	0.150

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=tief, 1=eher tief, 2=hoch, 3=sehr hoch

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Könnten Sie es sich prinzipiell vorstellen, während ordentlichen Rentenalter weiter berufstätig zu sein?

Tabelle 17: Berufstätigkeit im Rentenalter

Soziodemographische Faktoren		Ja/Nein	Hat eine Meinung/ keine Meinung
<b>Model I</b>			
Alter	coef	-0.031	0.033
	p	0.000	0.000
Prob > chi2		0.000	
<b>Model II</b>			
Alter	coef	-0.027	0.033
	p	0.001	0.000
Geschlecht	coef	-0.388	-0.080
	p	0.091	0.725
Tertiär: Beruf	coef	0.476	-0.071
	p	0.038	0.780
Tertiär: Hochschule	coef	1.142	-0.268
	p	0.000	0.259
Kind	coef	0.226	-0.032
	p	0.201	0.866
Vollzeit	coef	0.446	-0.032
	p	0.063	0.896
Prob > chi2		0.000	0.000

**Schätzmethode:** ologit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=nein, 1=ja; Meinung=1, keine Meinung=0

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

## Anhang 2 Gap-Analyse Arbeitnehmende nach zwei Modellen der Umfrage Grossunternehmen

Tabelle 18: Gap-Analyse Arbeitnehmende Grossunternehmen

Soziodemographische Faktoren		Arbeitsinhalt	Weiterbildung/Entwicklung		Arbeitsmodell, Entschädigung			Infrastruktur / körperliche und psychische Belastung		Organisation/Klima/Führung	
		Ansehen und Anerkennung der Arbeit	Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen/-angebote	Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung, Karriere	Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen	Vergütungssystem	Arbeitsplatzsicherheit	Moderner Arbeitsplatz/-mittel	Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)	Organisation/Kommunikation/Information	Führung/Klima im Unternehmen
<b>Model I</b>											
Alter	coef	0.002	-0.011	-0.009	-0.033	-0.027	0.016	-0.002	-0.010	0.020	0.025
	p	0.830	0.192	0.320	0.041	0.018	0.036	0.850	0.216	0.020	0.006
Prob > chi2		0.830	0.195	0.320	0.045	0.019	0.034	0.851	0.218	0.019	0.005
<b>Model II</b>											
Alter	coef	-0.001	-0.013	-0.006	-0.021	-0.029	0.014	-0.007	-0.014	0.018	0.019
	p	0.876	0.163	0.535	0.216	0.014	0.076	0.556	0.093	0.045	0.024
Geschlecht	coef	0.383	0.157	-0.430	-0.936	0.002	0.167	0.579	0.328	0.198	0.400
	p	0.139	0.537	0.095	0.036	0.994	0.444	0.101	0.169	0.412	0.077
Tertiär: Beruf	coef	-0.264	-0.353	-0.648	-1.221	-0.039	-0.003	-0.068	0.070	0.172	-0.351
	p	0.292	0.178	0.022	0.046	0.910	0.989	0.835	0.770	0.494	0.137
Tertiär: Hochschule	coef	-0.411	-0.362	-0.475	-0.264	-0.292	-0.429	-0.114	-0.069	0.069	-0.236
	p	0.090	0.142	0.072	0.542	0.377	0.041	0.718	0.764	0.777	0.286
Kind	coef	0.164	0.129	0.579	0.306	0.203	0.030	0.179	0.113	0.136	0.067
	p	0.398	0.527	0.005	0.475	0.444	0.862	0.470	0.533	0.466	0.704
Vollzeit	coef	-0.172	-0.212	0.215	0.251	-0.134	0.318	-0.090	0.348	0.006	-0.145
	p	0.502	0.423	0.462	0.625	0.701	0.181	0.789	0.174	0.980	0.530
Prob > chi2		0.461	0.544	0.021	0.029	0.304	0.018	0.658	0.204	0.250	0.055

**Schätzmethode:** logit, abhängige Variable befindet sich in der ersten Zeile mit den Ausprägungen 0=wichtig, und zufrieden 1=wichtig, aber unzufrieden. Der Dummy ist demnach 1, wenn für eine Person ein Aspekt der Arbeitssituation wichtig ist, sie aber angibt, dass sie mit der jetzigen Situation nicht zufrieden ist. Null ist der Dummy, wenn die Personen einen Aspekt als wichtig anschauen und mit diesem Aspekt auch in ihrer tatsächlichen Arbeitssituation zufrieden sind.

**Abkürzungen:** coef=Koeffizient, p=Wahrscheinlichkeit, Tertiär: Beruf=Tertiärstufe: Höhere Berufsbildung, Tertiär: Hochschule=Tertiärstufe: Hochschule/Universität

**Dummyvariablen sind wie folgt definiert:** *Geschlecht:* 0=Frau, 1=Mann, *höchste abgeschlossene Ausbildung:* Tertiär: Hochschule=1, sonst=0; *Berufserfahrung:* Tertiär: Beruf=1, sonst=0; *obligatorische*

*Schule:* Sekundarstufe II =1, sonst=0; *Kind:* Kind=1, sonst=0; *Beschäftigungsgrad:* Vollzeit=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit

Anhang 3 Arbeitgeber in Grossunternehmen – Unternehmenskultur- und struktur

Unternehmenskultur

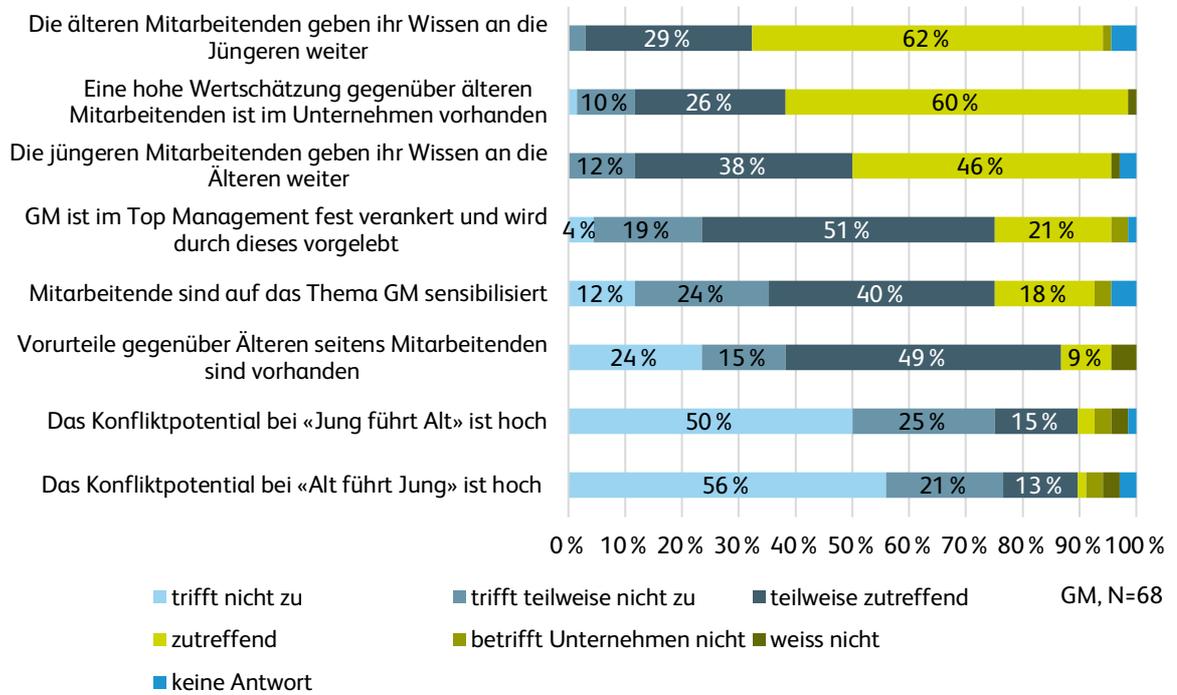


Abbildung 1: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

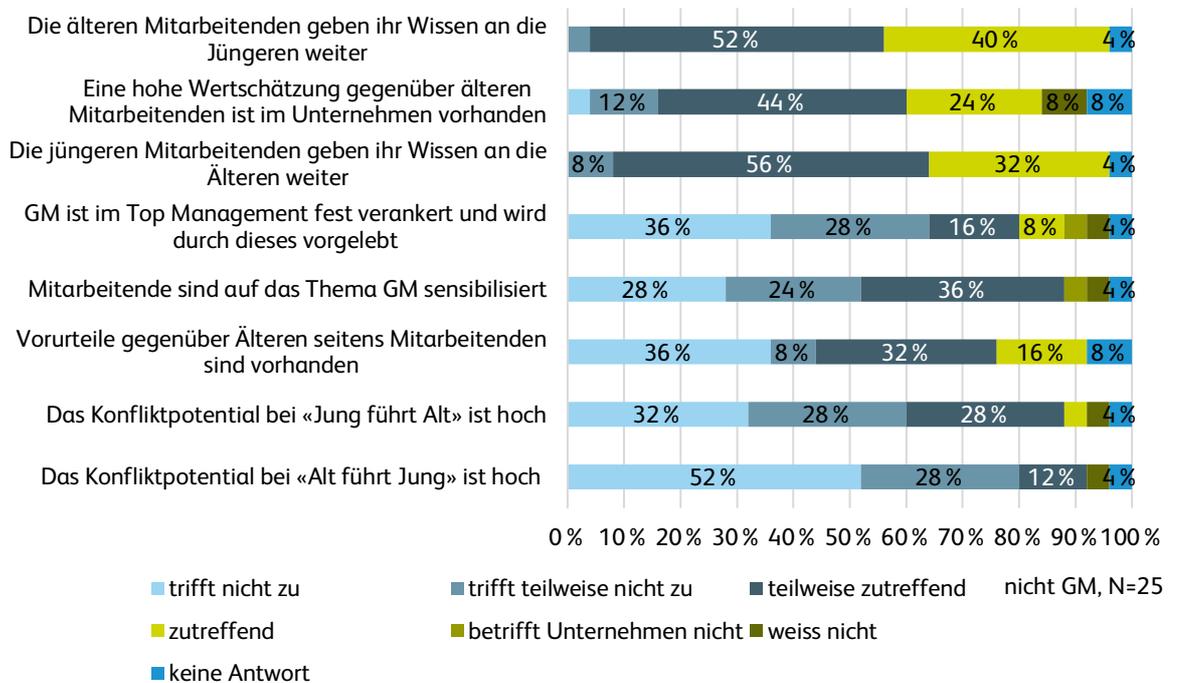


Abbildung 2: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

## Unternehmensstruktur

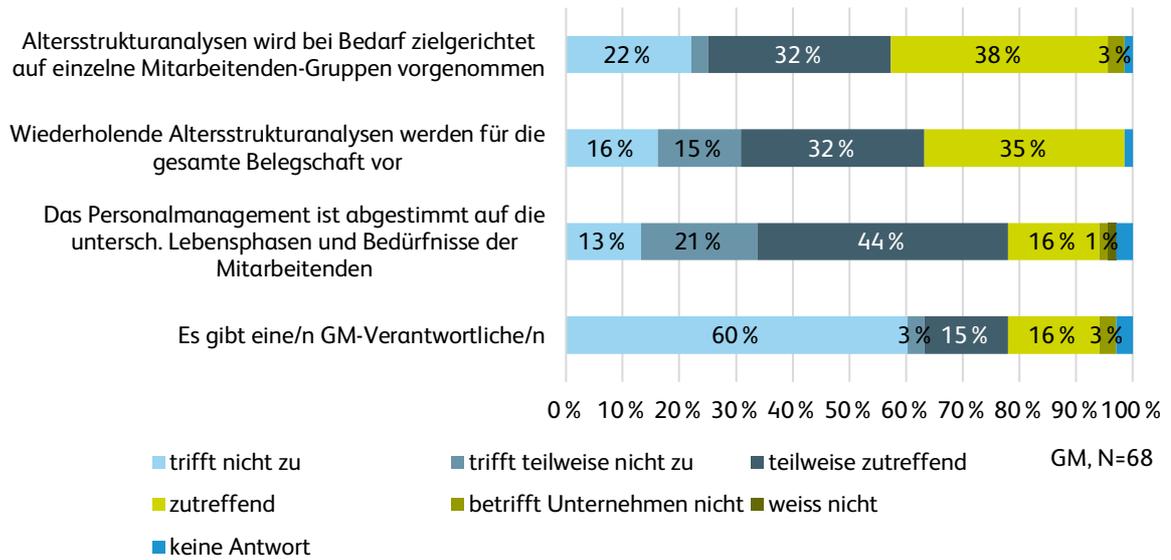


Abbildung 3: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

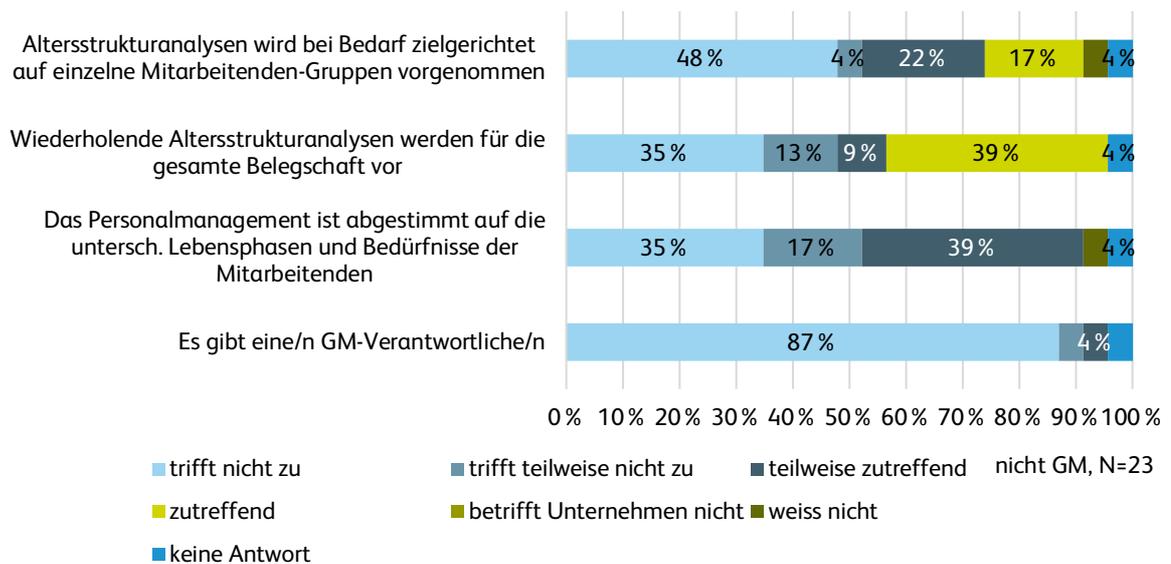


Abbildung 4: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

Mit Unterstützung von



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

**Hochschule Luzern – Wirtschaft**  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

Grafenauweg 10  
Postfach 7344  
6302 Zug

T +41 41 757 67 67  
ifz@hslu.ch  
[www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)