



ARBEITSKRÄFTE 55plus.

Eine Studie über den Umgang der Arbeitgeber mit dem demografischen Wandel und die Nutzung des Potenzials älterer Arbeitskräfte im Kontext von Fachkräftemangel und KI.



Der demografische Wandel prägt den Schweizer Arbeitsmarkt. Einerseits steigt der Anteil älterer Arbeitskräfte kontinuierlich – bereits ein Viertel der Erwerbstätigen ist 55 Jahre alt oder älter. Andererseits verschärft sich der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, da seit 2020 mehr Menschen in Rente gehen, als in den Arbeitsmarkt eintreten. Die Zuwanderung allein wird dieses Problem nicht lösen, denn Alterung und Fachkräftemangel betreffen ganz Europa.

Gleichzeitig führt der technologische Wandel und insbesondere die Künstliche Intelligenz zu einer rasanten Veränderung der Anforderungen und des Arbeitens generell. Die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit wird damit für Arbeitskräfte jeglichen Alters anspruchsvoller.

Wie reagieren die Unternehmen auf die planbare Entwicklung des demografischen Wandels und die Tatsache, dass die Älteren das grösste Reservoir an Arbeitskräften bilden? Wie schätzen sie das Potenzial der älteren Arbeitskräfte ein? Welche personalpolitischen Akzente setzen sie generell – und ganz konkret – bei der Personalgewinnung, der Talententwicklung, dem Generationenmanagement oder der Weiterbeschäftigung nach der Pensionierung? Und welche Programme würden sie wichtig finden?

Zu diesen Fragen haben uns **1432** HR-Manager und Führungskräfte aus der Schweiz und 252 aus weiteren Ländern geantwortet. Dieses Whitepaper konzentriert sich auf die Antworten aus der Schweiz. Auf die Antworten aus dem Ausland wird in einem kurzen Kapitel zum Schluss eingegangen.



Dr. Pascal Scheiwiller
CEO
Alixio Group Switzerland



Edgar Spieler
Director Public & Innovation
Alixio Group Switzerland

INHALT

1. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK	1
2. STUDIE	3
2.1 Hintergrund	3
2.2 Forschungsdesign	3
2.3 Statistische Informationen und Kennzahlen 55plus	4
2.4 Umfrage	5
3. ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL	7
3.1 Einschätzung der Altersstruktur	7
3.2 Fähigkeiten und Potenziale der Arbeitskräfte 55plus	8
3.3 Personalpolitische Schwerpunkte für Arbeitskräfte 55plus	9
3.4 Personalmarketing und Personalgewinnung	11
3.5 Talententwicklung und -bindung	13
3.6 Generationenmanagement	15
3.7 Pensionierung und Weiterbeschäftigung	15
4. STATEMENTS ZUR ALTERSGRUPPE 55plus IM ARBEITSMARKT	19
5. ANTWORTEN INTERNATIONAL	21

VON RUNDSTEDT by Alixio

www.rundstedt.ch

HR Today RESEARCH 

www.hrtoday.ch

Hinweis:

In diesem Whitepaper wird zur sprachlichen Vereinfachung die männliche Form verwendet. Auch diese Form steht aber vorbehaltlos und gänzlich für alle Geschlechtsformen.

1. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

1) DIE FÄHIGKEITEN DER ARBEITSKRÄFTE 55plus WERDEN HOCHGESCHÄTZT

Weit über 90% der Antwortenden schätzen die fachliche Expertise, das berufliche Netzwerk und das Kundenverständnis der Beschäftigten 55plus. Auch ihre Erfahrung im Umgang mit Veränderungen und die Beiträge zu Innovationen werden von einer deutlichen Mehrheit geschätzt. Einzig bei der Gestaltung der digitalen Transformation sieht nur gut ein Drittel Stärken bei dieser Altersgruppe. Für mehr als drei Viertel tragen die Arbeitskräfte 55plus zudem zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ihres Arbeitgebers bei.

2) DIE PERSONALPOLITIK DER UNTERNEHMEN WIRD DEM POTENZIAL 55plus NICHT GERECHT

Für 71% ist bei ihrem Arbeitgeber eine Bindung und Beschäftigung dieser Altersgruppe bis zum regulären Pensionsalter erkennbar. Knapp die Hälfte (48%) stellt aber auch einen Fokus auf Begleitung in die Frühpensionierung fest, während lediglich 43% einen Schwerpunkt bei der Beschäftigung über das reguläre Rentenalter hinaus beobachten. Und weniger als 20% der Antwortenden nehmen beim eigenen Arbeitgeber eine gezielte Rekrutierung von Personen 55plus wahr.

3) DIE PERSONALPOLITIK DER UNTERNEHMEN ERFÜLLT DIE – TEILS WIDERSPRÜCHLICHEN – ERWARTUNGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND HR NICHT

Die Teilnehmenden dieser Studie würden die Ziele beim Management der Arbeitskräfte 55plus anders gewichten. Die gezielte Rekrutierung von Personen 55plus sollte aus der Sicht von knapp zwei Dritteln der Antwortenden ein Schwerpunkt sein. Es ist bemerkenswert, dass zudem 70% einen Schwerpunkt bei der Frühpensionierung und wiederum mehr als die Hälfte (57%) beim Arbeiten über das reguläre Rentenalter hinaus setzen würden. Dies kann als Sowohl-als-auch-Strategie oder schlicht als widersprüchlich interpretiert werden.

4) WENIGER ALS JEDES 10. UNTERNEHMEN ADRESSIERT GEZIELT ÄLTERE BEWERBENDE

Rund 60% der Unternehmen stellen Führungskräfte, Fachspezialisten oder andere Mitarbeitende in der Regel nur bis zum Alter 55 oder jünger ein. Und nur gerade 8% bestätigen eine gezielte Adressierung älterer Mitarbeitender im Rekrutierungsprozess durch ihren Arbeitgeber. Dies würden aber 46% für ihr Unternehmen wichtig finden. Generell bescheinigen 78% den Unternehmen fehlende Erfahrung, um die Potenziale 55plus zu erschliessen. Und 89% sind der Meinung, dass der Fachkräftemangel entschärft werden könnte, wenn die Unternehmen inklusiver rekrutieren würden.

5) EINE MINDERHEIT DER UNTERNEHMEN FÖRDERT MITARBEITENDE 50plus GEZIELT

Nicht einmal ein Fünftel bejaht, dass der eigene Arbeitgeber Standortbestimmungen für Mitarbeitende 50plus anbietet, obwohl das mehr als die Hälfte wichtig finden würden. Auch den Karriereaufbau, Funktionswechsel oder inhaltliche Anpassungen der Funktion fördert jeweils nur eine Minderheit der Unternehmen für die Mitarbeitenden 50plus. Dies, obwohl es mehr als 40% als wichtig erachten. Damit steigt das Risiko einer zu langen Verweildauer in der Funktion und damit einhergehend der Demotivation und Dequalifikation.

6) BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT IST VERBREITETER ALS TALENTENTWICKLUNG 50plus

Dass der eigene Arbeitgeber flexible Arbeitszeitmodelle wie Jahresarbeitszeit oder Teilzeit anbietet, bestätigen zwischen 43% und 64% der Antwortenden. Auch Massnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Bereich Verhältnis- und Verhaltensprävention bietet der eigene Arbeitgeber gemäss mehr als der Hälfte der Antwortenden an. Die Unternehmen scheinen bei der Personalbindung stärker auf diese Themen als auf eine spezifische Förderung der Mitarbeitenden 50plus zu setzen.

7) DIE AUSEINANDERSETZUNG MIT DEN BEDÜRFNISSEN DER GENERATIONEN WÄRE FÜR DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN WICHTIG

Eine Auseinandersetzung der Führungskräfte oder der Mitarbeitenden mit den Sichtweisen und Bedürfnissen der Generationen sowie mit bestehenden Vorurteilen kann nur ein Drittel beim eigenen Arbeitgeber erkennen, während rund die Hälfte dies wichtig finden würde. Und dies zurecht: Gerade die Reflexion von Vorurteilen bei Führungskräften könnte Offenheit und Engagement bei der Rekrutierung und Förderung älterer Mitarbeitender stärken. Dies wiederum könnte dazu beitragen, die von 77% wahrgenommene Diskriminierung älterer Arbeitskräfte zu reduzieren.

8) DAS REFERENZALTER BLEIBT EINE FIXE GRENZE

Ein Drittel verneint, dass die Mitarbeitenden den Zeitpunkt der altersbedingten Auflösung des Arbeitsverhältnisses wählen können, und zwar auch dann nicht, wenn Leistung und Verhalten stimmen. Umgekehrt bejahen zwei Drittel, dass das Arbeitsverhältnis mit Erreichen des Referenzalters ohne weitere Vereinbarungen endet. Pensionierungspraktiken, die vom Referenzalter aufwärts abweichen sind weniger verbreitet, obwohl 85% der Meinung sind, dass Arbeitsverhältnisse nicht beendet werden sollten, nur weil ein bestimmtes Alter erreicht wurde.

9) FRÜHPENSIONIERUNG WIRD STÄRKER GEFÖRDERT ALS ARBEITEN IM RENTENALTER

Mehr als ein Drittel antwortet, dass der eigene Arbeitgeber die Frühpensionierung fördert, während etwa ein Viertel bestätigt, dass der eigene Arbeitgeber längeres Arbeiten anbietet, was zusätzlich ein Drittel wichtig finden würde. Am grössten ist das Interesse, dass Fachspezialisten länger arbeiten. Allerdings zeigen sich auch die Antwortenden ambivalent: Eine Mehrheit von 58% ist der Meinung, dass diejenigen, die es sich leisten können, so früh wie möglich in Pension gehen sollten.

10) MARKANTER GAP ZWISCHEN BETRIEBLICHER PRAXIS UND DEN ERWARTUNGEN AN DAS ALTERSMANAGEMENT – IN DER SCHWEIZ UND INTERNATIONAL

Der Gap zwischen dem, was die Unternehmen tun und dem, was HR-Manager und Führungskräfte als wichtig erachten, durchzieht sämtliche relevanten Themen des Altersmanagements. Dies reicht von der Adressierung älterer Bewerbender im Personalmarketing, der spezifischen Förderung von Mitarbeitenden 50plus, dem Generationenmanagement bis zur Weiterarbeit nach dem Referenzalter – sowohl in der Schweiz wie auch international. Die erforderlichen Veränderungen werden nur durch eine konsistente und konsequente Personalpolitik der obersten Führungsebenen – Verwaltungsrat und Geschäftsleitung – möglich sein.

2. STUDIE

2.1 HINTERGRUND

Der demografische Wandel prägt den Schweizer Arbeitsmarkt. Das Alter der Erwerbstätigen steigt kontinuierlich. Bereits ein Viertel der Arbeitskräfte ist über 55 Jahre alt. Zudem gehen seit 2020 mehr Menschen in Rente als neu in den Arbeitsmarkt eintreten¹. Dieser Gap wird sich in den nächsten Jahren weiter vergrössern. Damit akzentuiert sich der Fachkräftemangel. Studien zeigen, dass die Zuwanderung im bestehenden Umfang den Fachkräftebedarf nicht mehr decken kann.²

Gleichzeitig verändern der technologische Wandel und insbesondere die Künstliche Intelligenz die Arbeitswelt und ihre Anforderungen rasant. Lifelong Learning wird noch wichtiger und die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit wird anspruchsvoller – auch für Ältere, die nicht mit diesen Technologien aufgewachsen sind.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Frage, wie die Unternehmen mit dem demografischen Wandel umgehen. Wie schätzen sie das Potenzial der älteren Mitarbeitenden ein, was unternehmen sie, um ältere Mitarbeitende zu gewinnen, zu fördern und zu halten? Was wäre aus Sicht der Unternehmen wichtig, um das Potenzial der Arbeitskräfte 55plus noch effektiver zu erschliessen? Sie bilden in quantitativer Hinsicht das grösste Reservoir an Arbeitskräften.

Zum ersten Mal wurde die Umfrage nicht ausschliesslich in der Schweiz durchgeführt. Aufgrund des grossen Interesses an unseren Studien haben wir den Online-Fragebogen – unterstützt durch das Unternehmen Global Talent Hub – auch unseren internationalen Partnern zugestellt und einige Antworten erhalten, über die wir gesondert berichten.

2.2 FORSCHUNGSDESIGN

Die Untersuchung wurde wie folgt aufgebaut:

- **Formulierung der Hypothesen:** Die Hypothesen wurden auf der Grundlage eines qualitativen Ansatzes gebildet. Durchführung einer umfassenden Literaturrecherche, Analyse von Kennzahlen, Expertenmeinungen und eine Fokusgruppe mit von Rundstedt Fachleuten und Arbeitsmarktexperten.
- **Hypothesenvalidierung:** Durch die Lancierung eines quantitativen Fragebogens an eine statistische Grundgesamtheit von HR-Managern und Führungskräften, die mit der Technik des *Convenience Sampling*³ ermittelt wurden.
- **Qualitative Validierung und Vertiefung:** Die Ergebnisse wurden mit der Fokusgruppe und einzelnen Experten analysiert, diskutiert und interpretiert.
- **Abschlussbericht:** Die Ergebnisse der quantitativen Forschung wurden in vorliegendem Abschlussbericht mit den wichtigsten Ergebnissen der Umfrage zusammengefasst.

¹Demografische Entwicklung | *economiesuisse* | *economiesuisse*, Juni 2023

²Herausforderung Demografie, Dezember 2021 | Fehlende Arbeitskräfte, Januar 2025. *Wirtschaftsmonitoring* | Kanton Zürich

³Convenience Sampling ist eine Forschungsmethode, bei der Daten aus einem leicht verfügbaren Pool von Befragten gesammelt werden. Es ist die am häufigsten verwendete Probenahmetechnik, da sie schnell, einfach und kostengünstig ist.

Die gesammelten Informationen sind in folgende Abschnitte unterteilt:

- Daten zu den teilnehmenden Personen und deren Arbeitgeber/Unternehmen
- Fragen Arbeitskräfte 55plus
 - (1) Einschätzung der Altersstruktur
 - (2) Fähigkeiten und Potenziale der Arbeitskräfte 55plus
 - (3) Personalpolitische Schwerpunkte für Arbeitskräfte 55plus
 - (4) Personalmarketing und Personalgewinnung
 - (5) Talententwicklung und -bindung
 - (6) Generationenmanagement
 - (7) Pensionierung und Weiterbeschäftigung
- Statements zur Altersgruppe 55plus im Arbeitsmarkt
- Antworten International

2.3 STATISTISCHE INFORMATIONEN UND KENNZAHLEN 55plus

Die Arbeitsmarktbeteiligung der über 55- bis 64-Jährigen ist im internationalen Vergleich hoch und in den letzten 15 Jahren weiter angestiegen.⁴ Die Statistiken zeigen auch, dass ältere Mitarbeitende seltener erwerbslos oder unterbeschäftigt sind.⁵ Allerdings suchen Personen in dieser Altersgruppe länger und müssen bei einer neuen Anstellung mitunter deutliche Einkommensverluste hinnehmen.⁶ Zu denselben Ergebnissen kommt auch der Arbeitsmarktbarometer von Rundstedt.⁷

Eine länger andauernde Arbeitslosigkeit von Personen ab 50 Jahren erhöht das Risiko, dass sich diese Personen frühzeitig vom Arbeitsmarkt zurückziehen.⁸ Generell sinkt aus verschiedenen Gründen die Erwerbsquote in der Schweiz bereits ab 60 Jahren. Freiwillige und unfreiwillige Frühpensionierungen sind immer noch verbreitet. Bei der Arbeitsmarktbeteiligung der über 65-Jährigen ist die Schweiz international nur noch Durchschnitt.⁹

Diese Kennzahlen des Arbeitsmarktes sind unerlässlich für eine sorgfältige Analyse und dienen als Ausgangspunkt für weitere qualitative Fragestellungen: Welche Fähigkeiten und Potenziale sehen die Unternehmen bei den Mitarbeitenden 55plus und welche Strategien verfolgen sie, um die Ressourcen dieser Altersgruppe zu nutzen? Zu diesen Fragestellungen will die vorliegende qualitative Studie einen Beitrag leisten.

⁴BFS, *Erwerbsquoten in Vollzeitäquivalenten nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp - 1.4.1996-30.6.2025* | Tabelle

⁵BFS *Erwerbslosenquote gemäss ILO nach Altersgruppen, Bruttowerte - 1991-2024* | Diagramm / *Unterbeschäftigte und Unterbeschäftigungsquoten nach verschiedenen Merkmalen - 1.4.2022-30.6.2025* | Tabelle

⁶OECD *Economic Surveys: Switzerland 2024* | OECD, S. 61-63 / *Ältere Stellensuchende - AMOSA*, 2021, S. 7-12

⁷*Arbeitsmarkt-Barometer 2025* | von Rundstedt

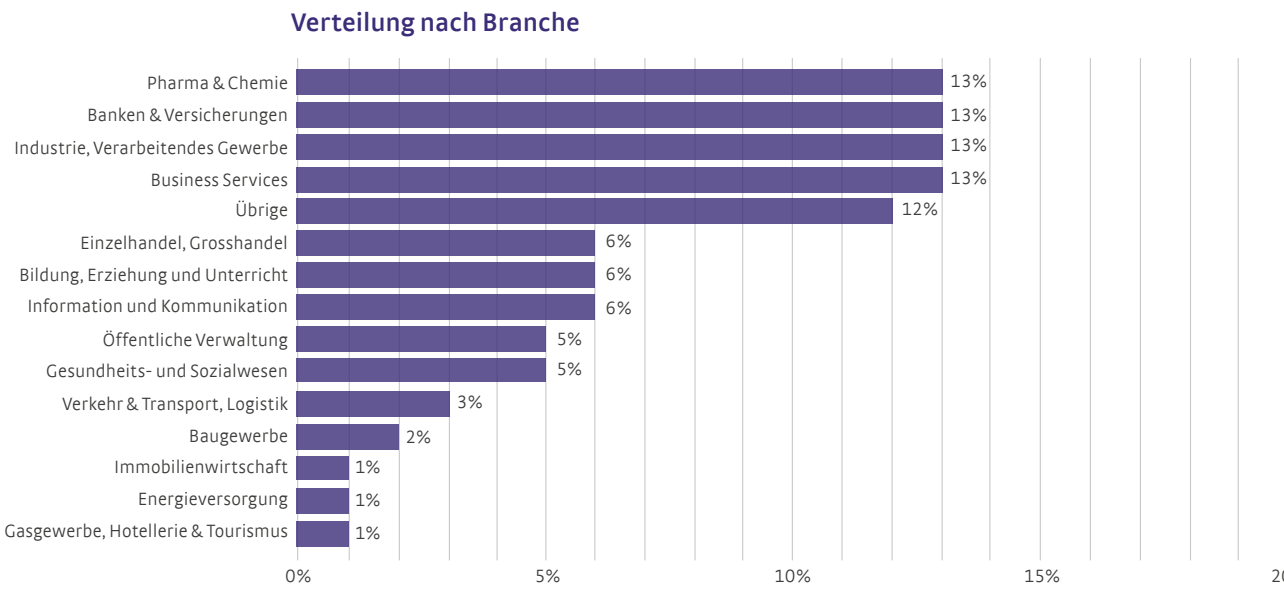
⁸Kaiser, Siegenthaler, Möhr *Erwerbsverläufe ab 50 Jahren in der Schweiz: Arbeitsmarktintegration von älteren Erwerbstätigen* (2020). S. 38-40

⁹OECD *Economic Surveys: Switzerland 2024* | OECD (S. 63)

2.4 UMFRAGE

Zusammen mit HR TODAY führt von Rundstedt bereits seit acht Jahren Marktuntersuchungen und Umfragen zu verschiedenen HR- und arbeitsmarktrelevanten Themen durch (siehe dazu <http://research.hrtoday.ch>).

In diesem Jahr haben insgesamt **1432** HR-Manager und Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Branchen an der Umfrage teilgenommen. Die Teilnehmer decken die gesamte Schweiz und die drei Sprachregionen des Landes ab. Die Ergebnisse sind repräsentativ und es kann von den Antworten mit der gebotenen Vorsicht auf die Unternehmen geschlossen werden.



VERTEILUNG NACH SPRACHREGIONEN	
Deutschschweiz	68%
Romandie	28%
Tessin	4%

VERTEILUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE	
Grosse Firmen (>250)	64%
Mittelgrosse Firmen (50-249)	18%
Kleine Firmen (1-49)	18%

VERTEILUNG NACH FUNKTION	
HR Manager	39%
Führungskräfte	45%
Andere	16%

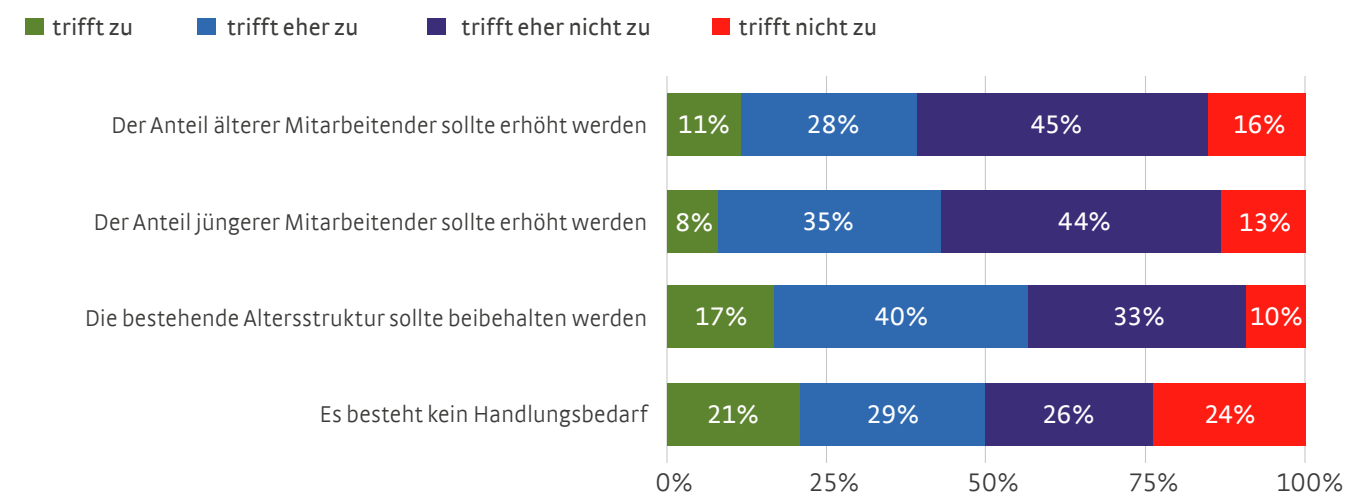
VERTEILUNG NACH GESCHLECHT	
Frauen	45%
Männer	55%
Andere	0%

3. ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL

3.1 EINSCHÄTZUNG DER ALTERSSTRUKTUR

Für die Arbeitgeber ist die Altersstruktur mehrheitlich relevant. Gut die Hälfte schätzt die Altersstruktur im eigenen Unternehmen als eher ausgeglichen ein und sieht tendenziell keinen Handlungsbedarf. Bei konkreten Fragen zum Anteil älterer und jüngerer Mitarbeitender teilt sich die Einschätzung der Arbeitgeber in zwei etwa gleich grosse Lager: 49% (trifft zu, trifft eher zu) gehen davon aus, dass tendenziell der Anteil älterer Mitarbeitender eher hoch ist. Der separaten Aussage, dass der Anteil jüngerer Mitarbeitender eher hoch sei, stimmen 53% (trifft zu, trifft eher zu) zu.

Handlungsbedarf bei der Altersstruktur des Arbeitgebers

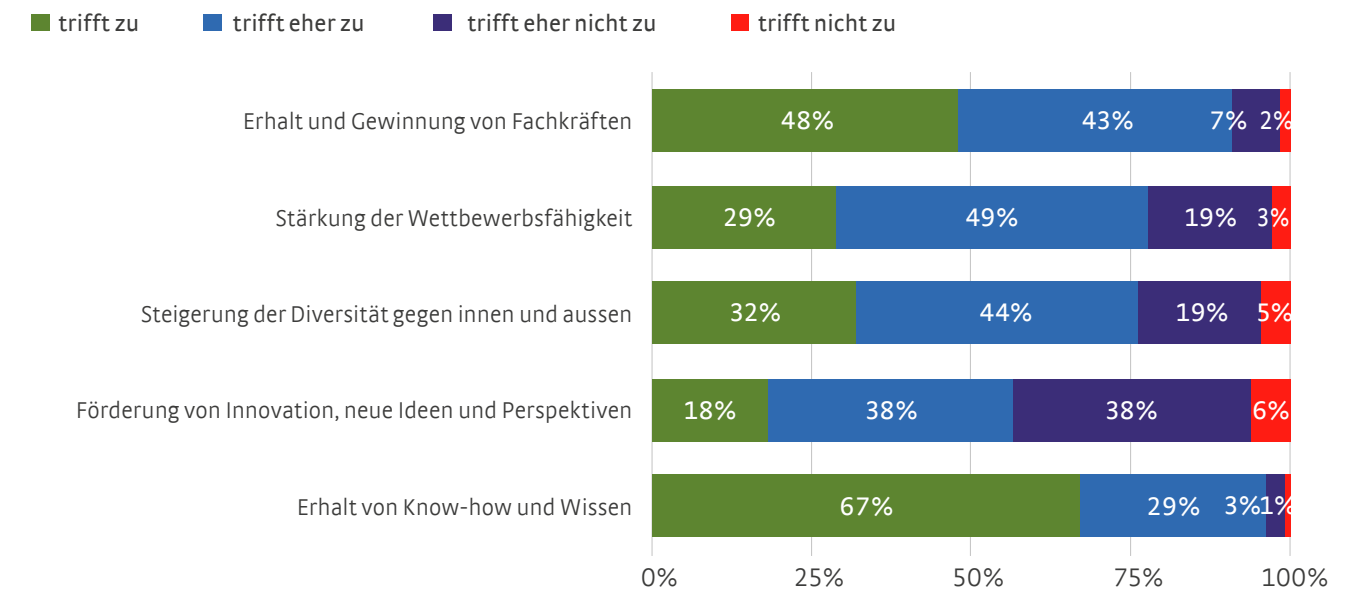


Im Hinblick auf einen möglichen Handlungsbedarf bei der Altersstruktur stimmen 39% der Aussage zu, dass beim eigenen Arbeitgeber der Anteil älterer Mitarbeitender erhöht und 43%, dass der Anteil jüngerer Mitarbeitender erhöht werden sollte.

Diese intuitiven Bewertungen geben erste Hinweise auf die Bereitschaft, ältere Mitarbeitende zu beschäftigen und zu fördern. Die Einschätzungen zeigen auch, dass die Tragweite des demografischen Wandels nach wie vor unterschätzt wird. Bereits heute ist ein Viertel der Mitarbeitenden 55plus. Und in den nächsten Jahren wird sich der Anteil älterer Mitarbeitender in den Unternehmen weiter erhöhen. Zudem werden die meisten Unternehmen nicht nur auf Mitarbeitende 55plus, sondern auch auf Arbeitskräfte im Rentenalter angewiesen sein, um ihren Personalbedarf decken zu können.

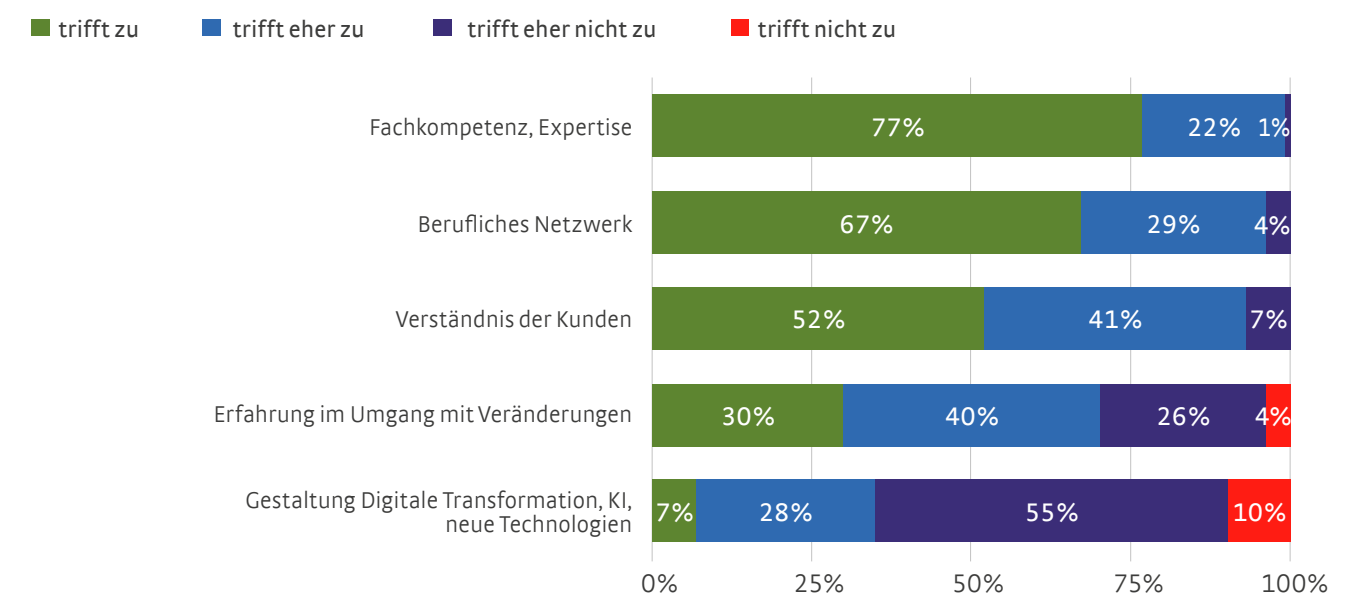
3.2 FÄHIGKEITEN UND POTENZIALE DER ARBEITSKRÄFTE 55plus

Potenziale der Mitarbeitenden 55plus für den Arbeitgeber



Die Arbeitgeber schätzen ihre Mitarbeitenden 55plus ausgesprochen positiv ein. Das Potenzial dieser Altersgruppe wird für die Unternehmen insbesondere im Erhalt von Know-how und Wissen (96%), dem Erhalt und der Gewinnung von Fachkräften (91%) sowie der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (78%) gesehen. Auch im Bereich der Innovation (56%) wird diese Altersgruppe als wertvoll eingeschätzt.

Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden 55plus

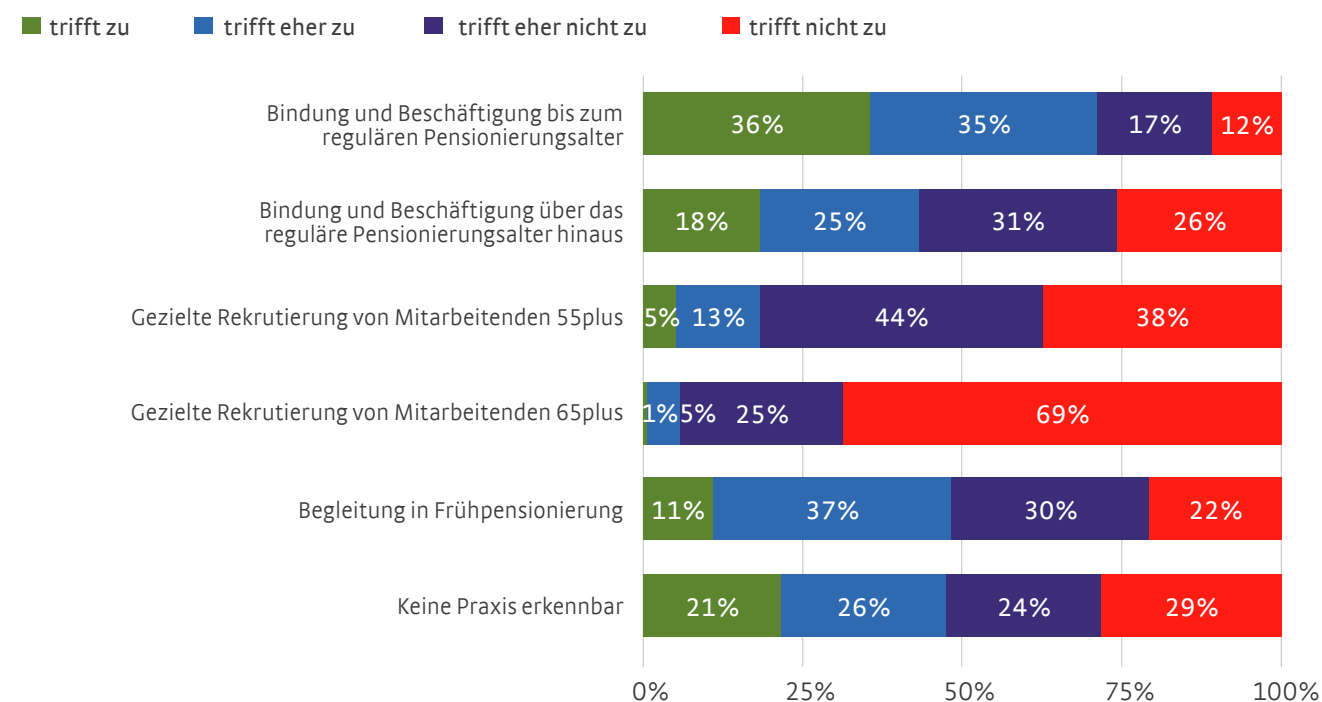


Die Stärken der Mitarbeitenden 55plus selbst werden insbesondere in ihrer Fachkompetenz, ihrer Expertise (99%), ihrem beruflichen Netzwerk (96%) und ihrem Verständnis für die Kunden (93%) gesehen. Schwächer eingeschätzt werden dagegen die Möglichkeiten der älteren Arbeitskräfte, die digitale Transformation und die Implementierung von KI aktiv mitzugestalten (35%). Von den Antwortenden aus der Branche «Information und Kommunikation» sehen allerdings 44% bei den Arbeitskräften 55plus entsprechende Fähigkeiten im digitalen Bereich.

Auffällig sind die ausserordentlich positiven Einschätzungen im Bereich der fachlichen Expertise, dem beruflichen Netzwerk und dem Kundenverständnis. Dass nur gut ein Drittel Stärken bei dieser Altersgruppe im Bereich der neuen Technologien sieht, entspricht hingegen der gängigen Wahrnehmung.¹⁰

3.3 PERSONALPOLITISCHE SCHWERPUNKTE FÜR ARBEITSKRÄFTE 55plus

Schwerpunkte, Praxis des Arbeitgebers



Am stärksten verbreitet ist die Praxis, Mitarbeitende 55plus bis zum regulären Pensionierungsalter zu binden und zu beschäftigen. 71% stimmen dieser Aussage zu oder eher zu. Erstaunlicherweise wird die Begleitung in die Frühpensionierung als Schwerpunkt tendenziell häufiger genannt (48%) als die Bindung und Beschäftigung über das reguläre Pensionierungsalter hinaus (43%). Kaum Resonanz finden die Qualitäten der Arbeitskräfte 55plus bei der Rekrutierung. Nur 18% rekrutieren gezielt ältere Mitarbeitende 55plus und nur 6% Mitarbeitende 65plus. Allerdings gibt beinahe die Hälfte (47%) an, dass der eigene Arbeitgeber eher keine erkennbare Praxis in diesem Bereich hat. Die Personalpolitik im Hinblick auf ältere Mitarbeitende sollte in diesen Unternehmen reflektiert und geschärft werden.¹¹ Bei den Schwerpunkten zeigen sich Unterschiede nach Unternehmensgrösse. Insbesondere ist eine gezielte Rekrutierung

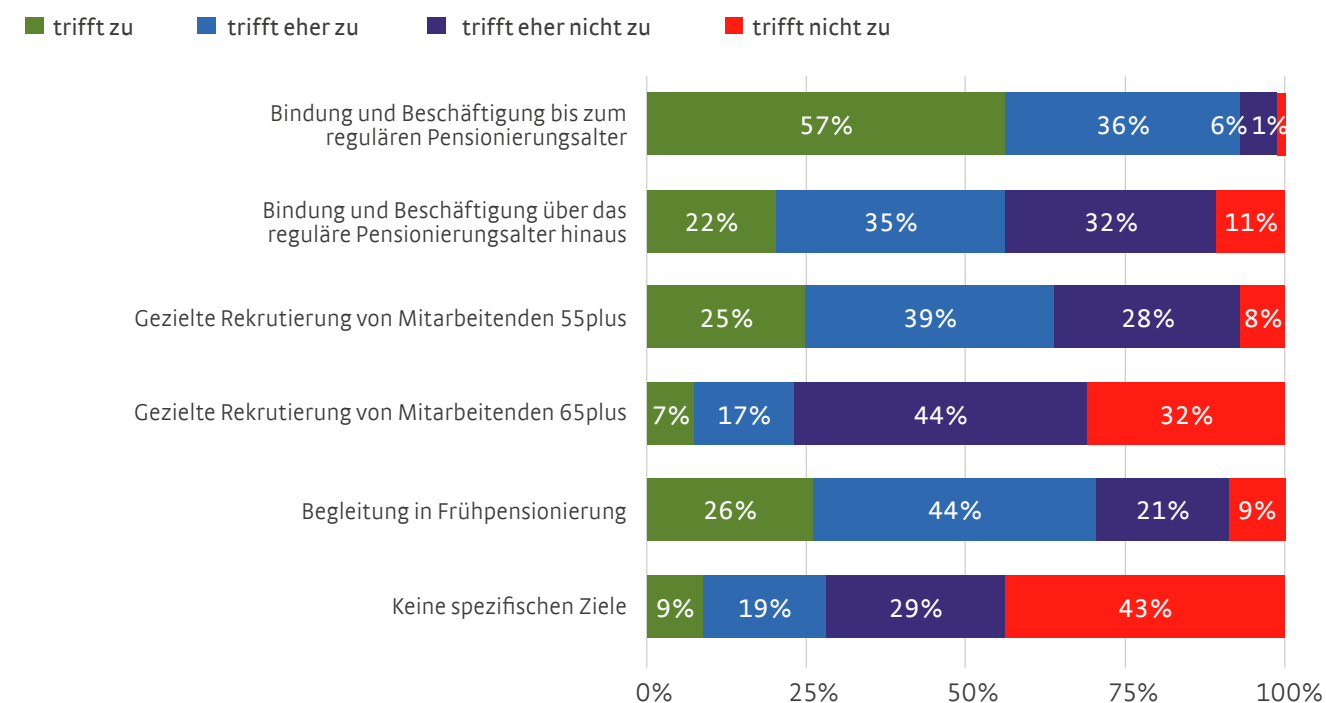
¹⁰Arbeit ohne Altersgrenzen? | Swiss Life 2024, S. 29f. Ältere Stellensuchende - AMOSA 2021, S. 31.

¹¹Die Studie Arbeit ohne Altersgrenzen? | Swiss Life 2024 attestierte den Arbeitgebern ebenfalls eine eher passive Personalpolitik 55plus und hält fest, dass Arbeitskräfte 55plus eher selten eingestellt werden; allerdings auch die Wechselbereitschaft in dieser Altersgruppe tiefer ist.

von Mitarbeitenden 55plus bei mittelgrossen Unternehmen (50-249 Mitarbeitende) mit 25% und bei kleinen Unternehmen (bis 49 Mitarbeitende) mit 30% stärker verbreitet als bei grossen Unternehmen (ab 250 Mitarbeitende) mit 14%.

Die Prioritäten im Umgang mit Arbeitskräften 55plus stimmen mehrheitlich nicht mit den Fähigkeiten überein, die dieser Altersgruppe attestiert werden. Auffällig ist insbesondere der stärkere Fokus auf Frühpensionierungen statt auf längeres Arbeiten sowie der geringe Stellenwert der gezielten Rekrutierung älterer Bewerbender. Dies steht auch im Widerspruch zu dem rasch wachsenden Anteil der Mitarbeitenden 55plus im Zuge des demografischen Wandels. Zudem zeigt sich, dass die Fähigkeiten und Potenziale der bestehenden älteren Mitarbeitenden, die bis zur Pensionierung im Unternehmen bleiben, deutlich stärker geschätzt werden als jene von Personen derselben Altersgruppe bei der Rekrutierung.

Erwartungen an Ziele, Praxis des Arbeitgebers

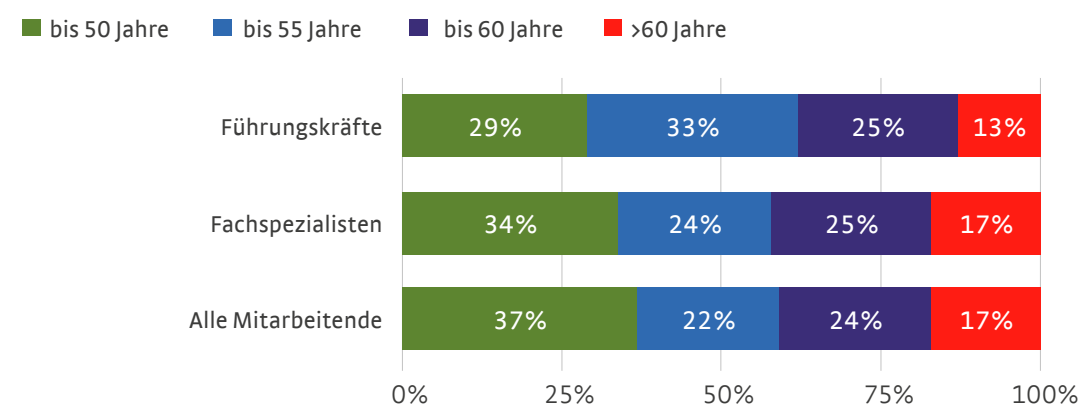


Die Erwartungen von HR-Managern und Führungskräften weichen deutlich von der effektiv gelebten bzw. wahrgenommenen Praxis der Unternehmen ab. So befürworten beinahe zwei Drittel (64%) eine gezielte Rekrutierung von Arbeitskräften 55plus gegenüber knapp einem Fünftel, der diesen Schwerpunkt beim eigenen Unternehmen erkennt. Mehr als zwei Drittel (70%) erachten einen Schwerpunkt bei der Begleitung in die Frühpensionierung als richtig. Während für weniger als die Hälfte der eigene Arbeitgeber diesen Schwerpunkt erkennen lässt. Umgekehrt erachten 93% die Bindung und Beschäftigung der Mitarbeitenden 55plus bis zum regulären Pensionierungsalter (71% gemäss Praxis der Unternehmen) und 57% über das reguläre Pensionierungsalter hinaus (43% gemäss Praxis der Unternehmen) als wichtig.

Die Unternehmen sollen also sowohl Schwerpunkte bei der Beschäftigung von Mitarbeitenden bis zum regulären Pensionsalter und darüber hinaus sowie bei der Rekrutierung von Arbeitskräften 55plus als auch bei der Begleitung in die Frühpensionierung setzen. Diese Sowohl-als-auch-Strategie bzw. der damit verbundene Widerspruch erstaunt. Es scheint, dass man sich alle Optionen offenhalten will.

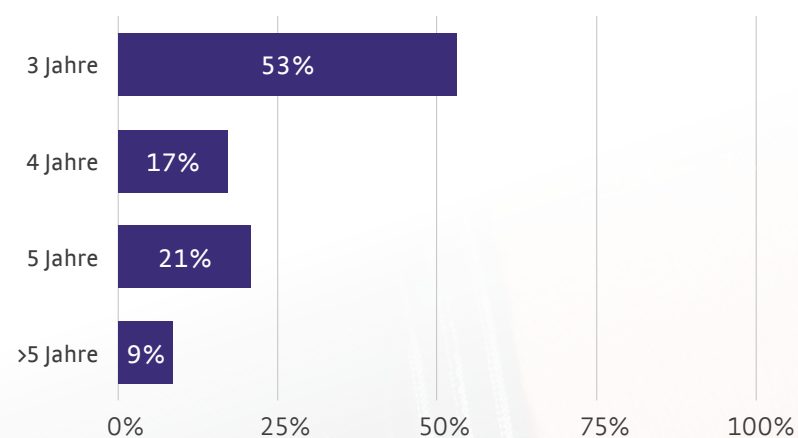
3.4 PERSONALMARKETING UND PERSONALGEWINNUNG

Übliche Altersgrenze bei der Rekrutierung



Bei der Frage, bis zu welchem Alter der eigene Arbeitgeber in der Regel Arbeitskräfte einstellt, zeigt sich, dass die Altersgrenze mehrheitlich bei rund 55 Jahren liegt. Rund 60% geben an, dass ihr eigener Arbeitgeber Führungskräfte, Fachspezialisten oder Mitarbeitende generell bis 55 Jahre oder jünger einstellt. Aber deutlich weniger als ein Fünftel stellt regelmässig Mitarbeitende ab 60 ein.

Minimale Anstellungsdauer, damit sich die Einarbeitung lohnt



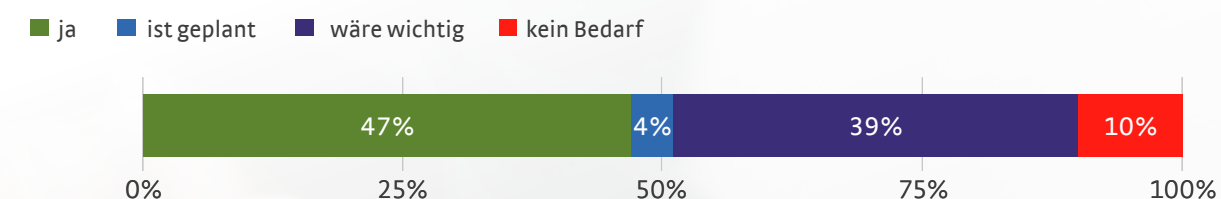
Auf die Frage, wie lange Mitarbeitende mindestens im Unternehmen sein sollten, damit sich die Einarbeitung lohnt, antworten 70%, die Anstellungsdauer sollte 4 Jahre oder sogar kürzer und insgesamt 91%, 5 Jahre oder kürzer betragen. Auf der Grundlage dieser Antworten wären nicht nur Anstellungen von Arbeitskräften 55plus, sondern in den meisten Fällen auch von Arbeitskräften 60plus betriebswirtschaftlich absolut möglich.

3.4.1 GRÜNDE FÜR DIE ZURÜCKHALTUNG BEI DER ANSTELLUNG VON BEWERBENDEN 55plus

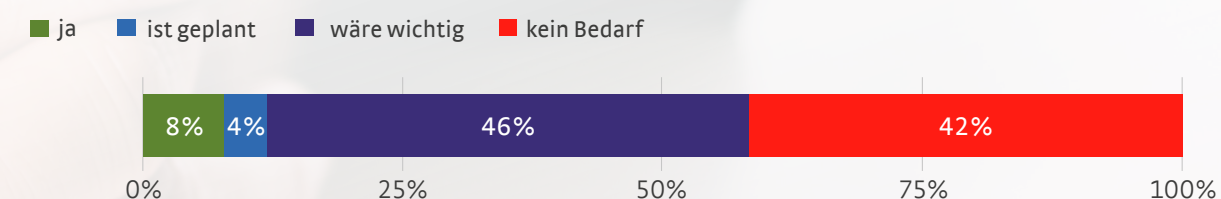
Was sind auf Seiten der Arbeitgeber die Gründe für die wenig verbreitete Praxis, Arbeitnehmende 55plus einzustellen?

- 30% erwähnen, dass das Lohnsystem stark altersabhängig ist, während 23% bestätigen, dass ihr Arbeitgeber Altersfilter verwendet.
- Nicht einmal die Hälfte (47%) bestätigt eine chancengerechte Rekrutierungs- und Selektionspraxis des eigenen Arbeitgebers für alle Altersstufen. Wichtig finden würden dies aber weitere 39%. Bei den HR-Managern wird diese inklusive Rekrutierungspraxis von 61% bejaht, während die Führungskräfte wesentlich skeptischer sind und dies nur mit 38% bestätigen.
- Weniger als jeder zehnte Arbeitgeber (8%) bejaht, dass bei der Personalgewinnung gezielt ältere Bewerbende angesprochen werden. Doch 46% würden dies wichtig finden. Etwas ausgeprägter ist die Adressierung älterer Bewerbender in der Branche «Business Services, Dienstleistungen für Unternehmen» mit 18% Zustimmung.

Für alle Altersstufen chancengerechte Rekrutierungspraxis und Selektionspraxis des Arbeitgebers



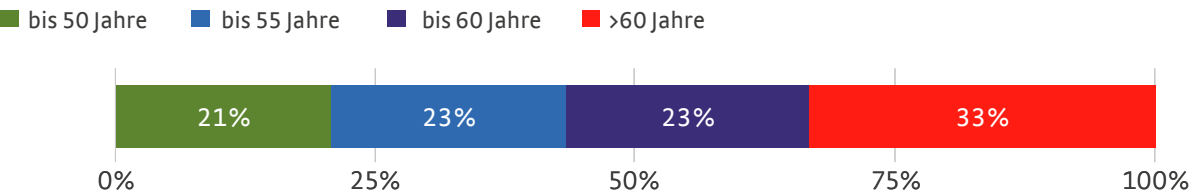
Gezielte Adressierung älterer Bewerbender bei der Personalgewinnung oder anderen Aktivitäten des Personalmarketings



Gemäss betriebswirtschaftlicher Logik wäre ein stärkerer Fokus auf ältere Bewerbende geboten: Ihre Qualitäten werden sehr geschätzt, und ihr prozentualer Anteil an den Arbeitskräften steigt – während Arbeitskräfte insgesamt aufgrund des demografischen Wandels knapper werden. Auch die Einarbeitung scheint im Verhältnis zur verbleibenden Anstellungsdauer für die Einstellung älterer Bewerbender kein Hindernis darzustellen.

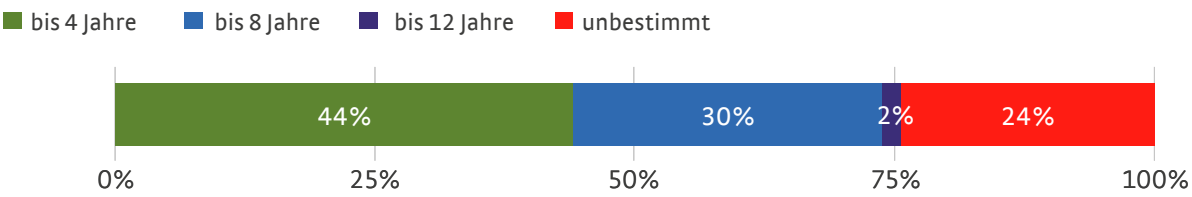
3.5 TALENTENTWICKLUNG UND -BINDUNG

Übliche Altersgrenze bei internen Funktionswechseln



Auf die Frage, bis zu welchem Alter Mitarbeitende ihre Funktion beim eigenen Arbeitgeber in der Regel wechseln können, antwortet eine Mehrheit von 56%, dass ein Funktionswechsel auch nach dem Alter von 55 Jahren möglich sei. Die Alterslimite für interne Funktionswechsel liegt damit höher als jene für die Anstellung externer Bewerber. Nicht ganz klar ist allerdings, was sich die 33% der Befragten unter einem Funktionswechsel der Arbeitskräfte 60plus vorstellen.

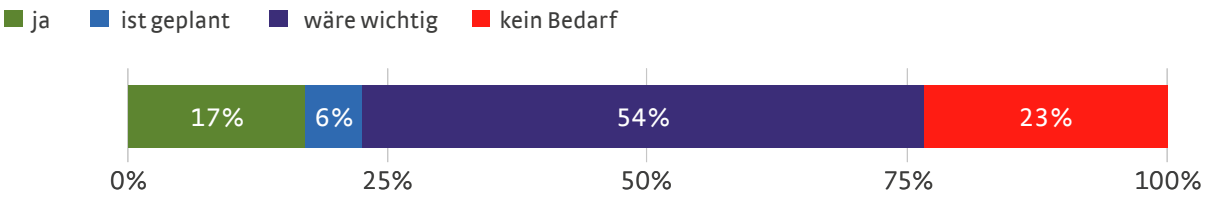
Optimale Dauer in der gleichen Funktion



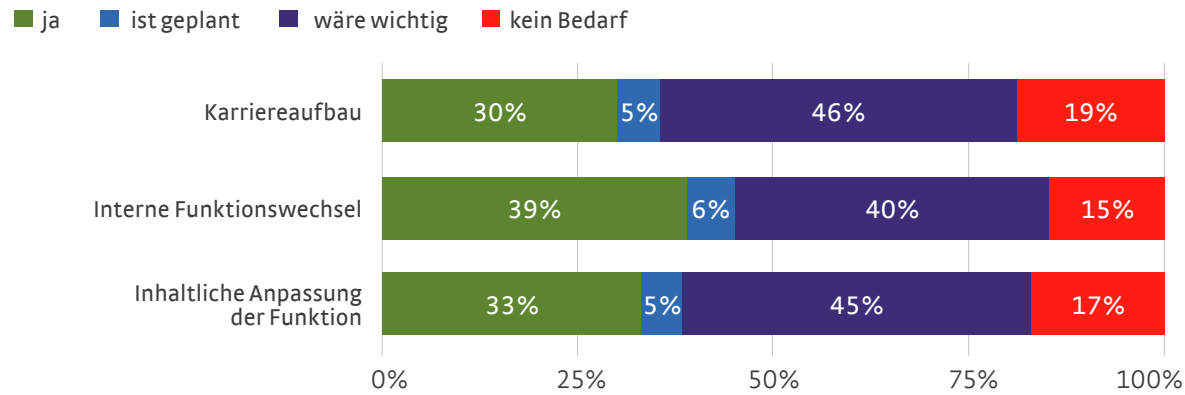
Aufgrund der Antworten zur optimalen Dauer in der gleichen Funktion sollten aus betriebswirtschaftlicher Sicht und ausgehend vom Referenzalter von 65 Jahren Funktionswechsel durch die Arbeitgeber bis mindestens zum Alter Ende 50 ermöglicht werden.

3.5.1 SPEZIFISCHE FÖRDERUNG VON MITARBEITENDEN 50plus

Spezifische Standortbestimmungen und Laufbahngespräche für Mitarbeitende 50plus



Förderung der internen Mobilität mittels Laufbahnoptionen für Mitarbeitende 50plus



Eine spezifische Förderung von Mitarbeitenden 50plus wird zwar als wichtig erachtet, aber mehrheitlich nicht praktiziert:

- Die Frage «Bietet Ihr Arbeitgeber spezifische Standortbestimmungen und Laufbahngespräche für Mitarbeitende 50plus an?» bejahen nur gerade 17% der Antwortenden. Mehr als die Hälfte (54%) ist jedoch der Meinung, dass solche Angebote wichtig wären. Besonders gross ist der Bedarf in den Branchen «Industrie, verarbeitendes Gewerbe» (wichtig für 64%) sowie «Pharma & Chemie» (wichtig für 62%).
- Interne Laufbahnoptionen für Mitarbeitende 50plus wie Karriereaufbau, interne Funktionswechsel oder eine inhaltliche Anpassung der Funktion fördert gemäss den eingegangenen Antworten nur eine Minderheit der Arbeitgeber, während 40% und mehr dies wichtig finden würden.
- Auch spezifische Weiterbildungsangebote, z.B. zu neuen Technologien bieten nur gerade 21% an, doch mehr als die Hälfte (53%) erachtet dies als wichtig.

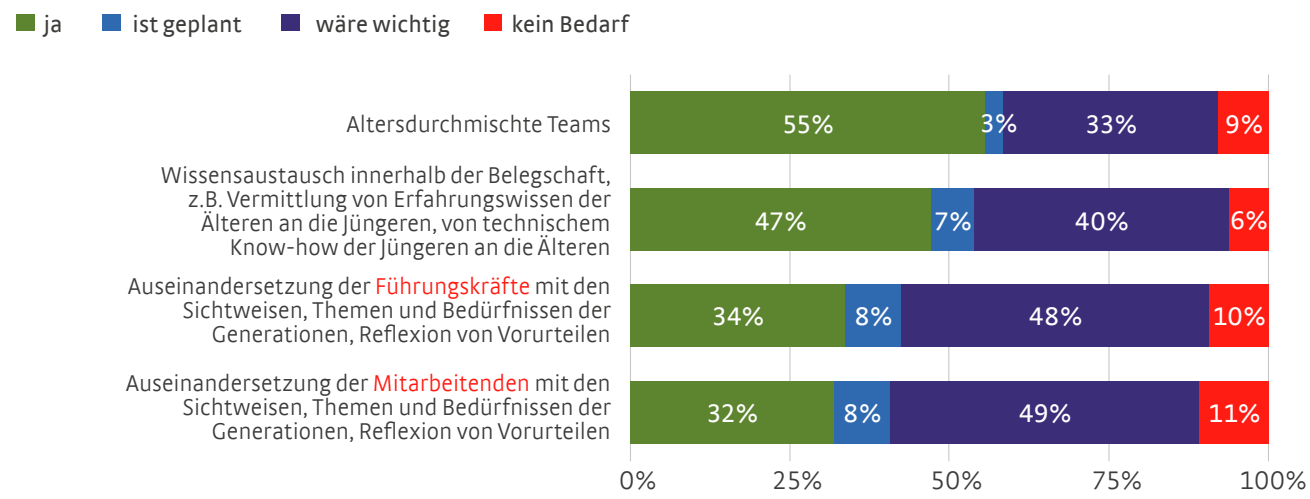
Eine zu lange Verweildauer in derselben Funktion birgt Risiken: Sie kann zu abnehmender Veränderungs- und Lernbereitschaft sowie generell zu Demotivation und Dequalifikation führen – bis hin zu gesundheitlichen Belastungen und schliesslich einer Frühpensionierung.¹² Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist darum im Kontext des demografischen Wandels eine spezifische Förderung von Mitarbeitenden 50plus zwingend.¹³

Andere Massnahmen zur Bindung älterer Mitarbeitender, wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Teilzeitarbeit bietet die Mehrheit der Unternehmen an. Auch Massnahmen des Gesundheitsmanagements bieten mehr als die Hälfte der Unternehmen an. Doch was nützt eine Talentbindung ohne eine spezifische Talententwicklung für Mitarbeitende 50plus?

¹²Einen Überblick über die Folgen einer zu langen Verweildauer in der gleichen Funktion gibt Graf, Mücke, Dornemann, Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, Wiesbaden 2024, Kap. Die Phase der Sättigung des stellenbezogenen Lebenszyklus, S. 334f.
¹³Olbert-Bock et al. «Late Careers» – Proaktive Gestaltung und Entwicklung von Laufbahnen in Organisationen, 2022 weist darauf hin, dass die Mitarbeitenden selbst sowie die Unternehmen „ungeübt“ sind, die Potenziale von Mitarbeitenden 50plus zu erschliessen, S. 11.

3.6 GENERATIONENMANAGEMENT

Förderung der Zusammenarbeit der Generationen

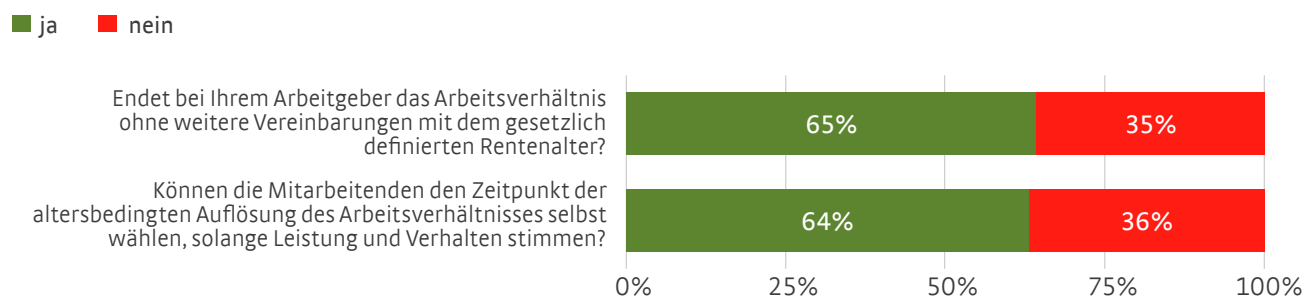


Etwa die Hälfte der Unternehmen fördert die Zusammenarbeit der Generationen mittels altersdurchmischter Teams und dem Wissensaustausch innerhalb der Belegschaft. Aber nur ein Drittel unterstützt auch die Auseinandersetzung mit den Sichtweisen und Bedürfnissen der Generationen. Beinahe die Hälfte ist jedoch der Meinung, dass dies wichtig wäre – und zu Recht: Es ist erwiesen, dass Klischees und Vorurteile zwischen den Generationen in den Unternehmen bestehen.¹⁴

Die Auseinandersetzung mit eigenen Bildern und Vorurteilen – insbesondere unter den Führungskräften – würde die Unternehmenskultur entscheidend prägen. Sie könnte den Boden bereiten, um ältere Arbeitskräfte vermehrt einzustellen, zu fördern und zu halten. Auch die vielfältigen Stärken, Erfahrungen und Sichtweisen der Generationen könnten durch eine solche Kulturarbeit noch produktiver genutzt werden und so zu innovativen Lösungen und stärkerer Kundenorientierung beitragen.

3.7 PENSIONIERUNG UND WEITERBESCHÄFTIGUNG

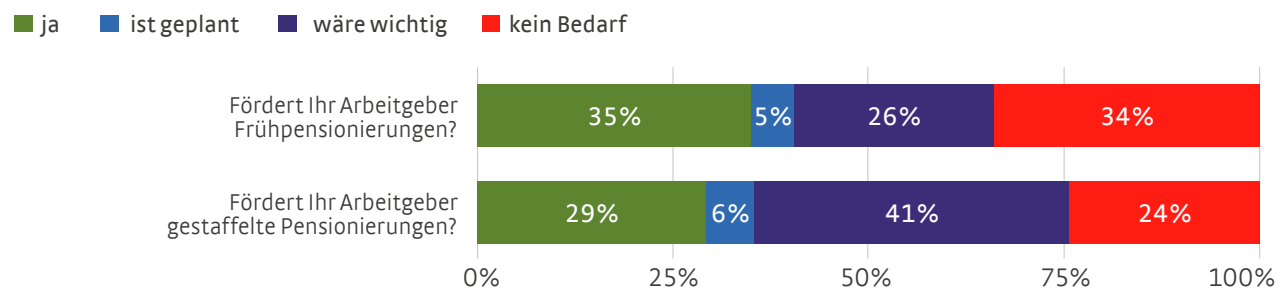
Automatismen bei der Pensionierung



¹⁴Anina Hille, *Generationenbarometer 2023 | Hochschule Luzern*. In den Studien: Generationenmanagement Studie 2023 – Grossunternehmen (S. 51) und Generationenmanagement Studie 2023 – KMU (S.43) werden Assoziationen und Vorurteile zwischen den Generationen dargestellt. Zudem wird auf die Bedeutung des Wissensaustausches hingewiesen.

Die Unternehmen gehen das Thema Pensionierung konventionell an. Bei zwei Dritteln (65%) endet das Arbeitsverhältnis automatisch mit Erreichen des Pensionsalters.¹⁵ Umgekehrt kann mehr als ein Drittel (36%) den Zeitpunkt der altersbedingten Auflösung des Arbeitsverhältnisses nicht selbst wählen, auch wenn Leistung und Verhalten stimmen.

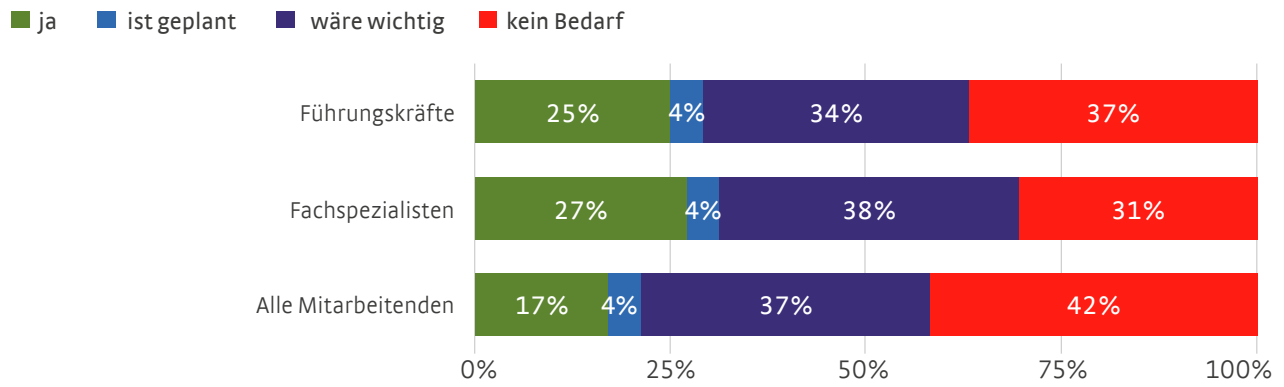
Alternativen zur ordentlichen Pensionierung



Auch wenn 43% der Unternehmen Pensionierungsvorbereitungskurse anbieten, fassen die Unternehmen gemäss den eingegangenen Antworten mit Ausnahme der Frühpensionierung eher wenig Alternativen zum Referenzalter ins Auge. Frühpensionierungen werden von 35% gefördert. Am ausgeprägtesten ist dies in der Branche «Banken & Versicherungen» mit einem Ja-Anteil von 54%. Wesentlich zurückhaltender ist diesbezüglich die Branche «Business Services, Dienstleistungen für Unternehmen» (Ja-Anteil von 21%).

Gestaffelte Pensionierungen werden seltener gefördert (29%). Immerhin 41% erachten die Förderung gestaffelter Pensionierungen jedoch als wichtig. Solche Modelle können auch als Instrument genutzt werden, um Arbeiten über das Referenzalter hinaus zu unterstützen.

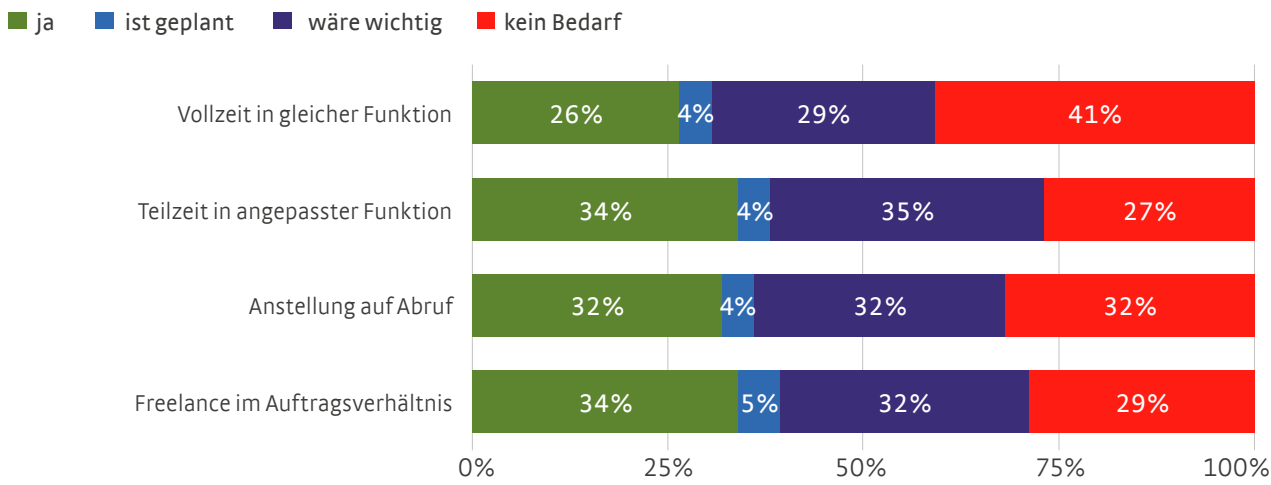
Angebot zur Weiterbeschäftigung nach Personengruppen



Auf die Frage, ob der eigene Arbeitgeber gezielt eine Weiterbeschäftigung nach der Pensionierung, nach Erreichen des Rentenalters anbietet, zeigen die Antworten, dass dies noch zu wenig geschieht: Bei Führungskräften bejahen dies 25%, bei Fachspezialisten 27% und bei Mitarbeitenden 17% der Antwortenden. Zusätzlich würde jeweils rund ein Drittel eine solche Möglichkeit wichtig finden. Ein höheres Interesse besteht bei kleinen Unternehmen: Etwa ein Drittel gibt an, dass die erwähnten Personengruppen darauf angesprochen werden, länger zu arbeiten.

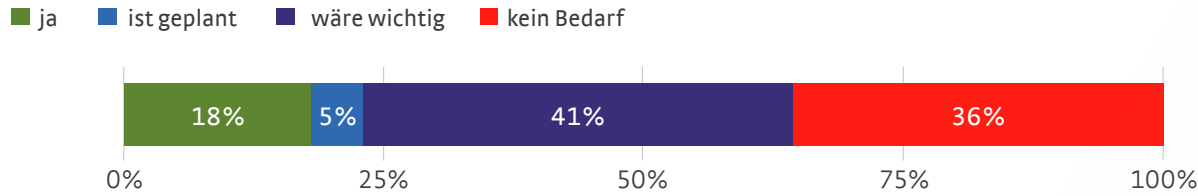
¹⁵Die normbildende Kraft des Rentenalters – des Referenzalters seit 2024 – auch für Arbeitgeber wird immer wieder betont, z.B. in: *Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus*, Suri, Frei, Wüest und Morlock, 2020, S. 52f.

Beschäftigungsmöglichkeiten nach Erreichen des Pensionsalters



Beschäftigungsmöglichkeiten für Pensionierte sind ebenfalls noch zu wenig verbreitet. Bei gut einem Viertel ist eine Weiterarbeit in einer Vollzeitanstellung und bei je ca. einem Drittel in einer Teilzeitanstellung, auf Abruf oder einem Freelance-Verhältnis möglich. Wichtig finden würde dies jeweils etwa ein weiteres Drittel der Antwortenden.

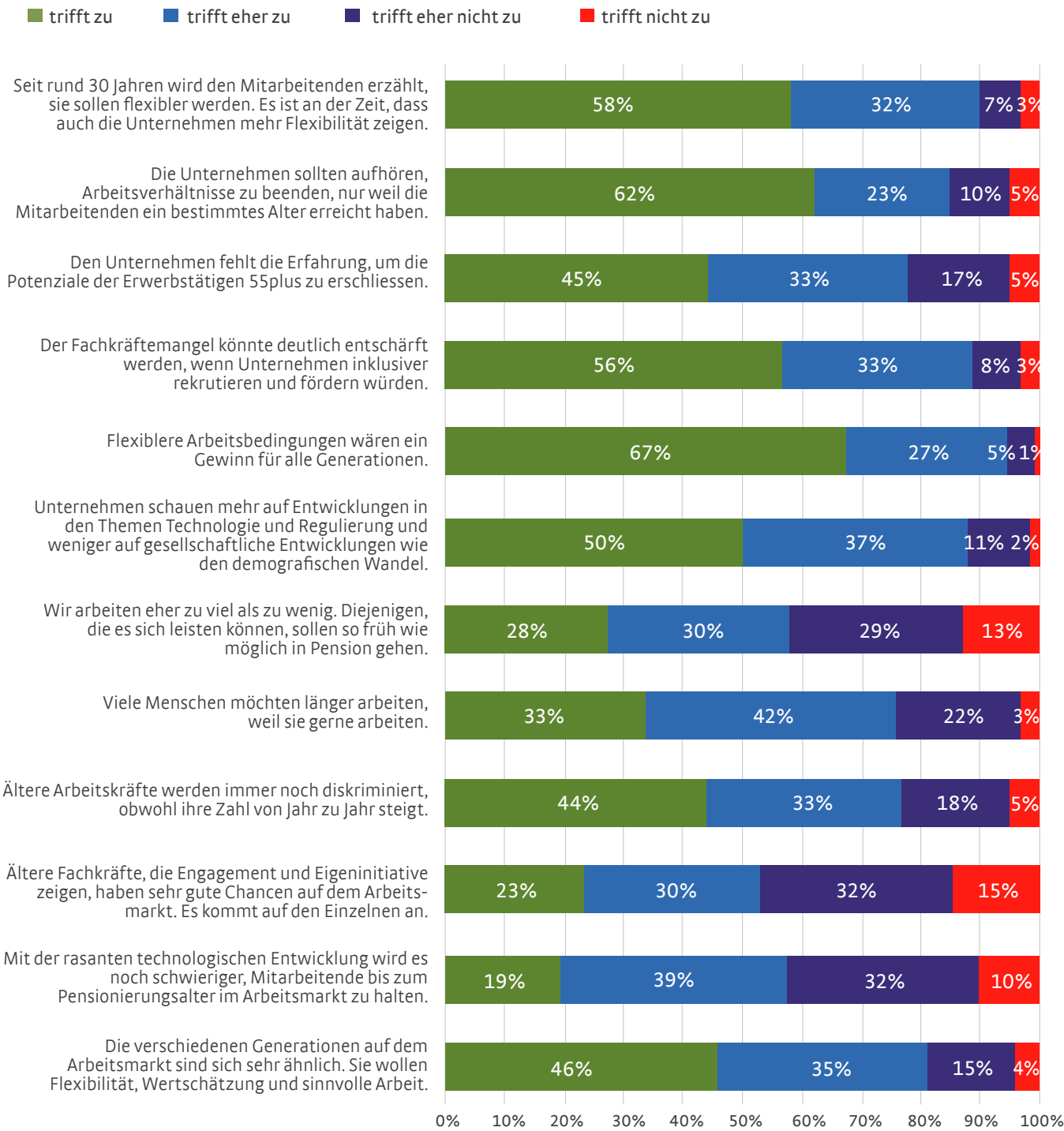
Pflege eines Pools an pensionierten Mitarbeitenden



Nur gerade 18 % der Arbeitgeber pflegen einen Pool von Pensionierten zur Weiterbeschäftigung. Zusätzliche 41% würden diese einfache und effektive Form der Sicherung von Arbeitskräften aber wichtig finden.

Mit dieser konservativen Pensionierungspolitik verschenken die Unternehmen viel Potenzial. Auch der Anteil von Personen 65plus steigt kontinuierlich. Teilpensionierungen könnten als Brücke für längeres Arbeiten genutzt werden. Sowohl Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten nach der Pensionierung als auch eine Rückkehr von Pensionierten sind Optionen, die Unternehmen und Mitarbeitende im Rahmen ihrer betrieblichen und persönlichen Bedürfnisse gemeinsam aushandeln sollten – zwischen dem Wunsch nach Flexibilisierung und dem Bedürfnis nach Stabilität von Arbeitsressourcen und Arbeitsbedingungen. Diese Prozesse werden vermutlich erst dann effektiver funktionieren, wenn die Einstellung und spezifische Förderung älterer Mitarbeitender zum normalen betrieblichen Alltag gehören.

4.STATEMENTS ZUR ALTERSGRUPPE 55plus IM ARBEITSMARKT



Diese 12 Statements lassen sich vor dem Hintergrund der übrigen Studienergebnisse und Erkenntnisse seitens von Rundstedt wie folgt interpretieren:

4.1 DEMOGRAFIE ALS TREIBER UNTERNEHMERISCHER STRATEGIE

Der Fokus der Unternehmen ist stärker auf Technologie und Regulierungen als auf gesellschaftliche Entwicklungen gerichtet. 87% stimmen dieser Aussage zu. Insbesondere die Demografie verändert Wirtschaft und Arbeitsmarkt grundlegend. Die Unternehmen sollten darum demografische Entwicklungen aktiv in ihre strategische Analyse einbeziehen und in den strategischen Zielen verankern. Eine erhöhte Aufmerksamkeit der Unternehmensführung würde die Flexibilität im Umgang mit den neuen Realitäten auf dem Arbeitsmarkt und einer älteren Belegschaft erhöhen. Diesbezüglich mehr Flexibilität der Unternehmen erwarten 90% der Antwortenden. Dies würde auch zum Erhalt von Know-how und Kundenbeziehungen beitragen und damit die Wettbewerbsfähigkeit steigern.

4.2 BETRIEBLICHE LERNPROZESSE SIND ZU BESCHLEUNIGEN

Durch eine inklusivere Förderung und Rekrutierung könnte der Fachkräftemangel deutlich entschärft werden (89% Zustimmung). Dies gilt nicht nur, aber auch im Hinblick auf ältere Arbeitskräfte. Dazu sind zwei Voraussetzungen entscheidend: Erstens müssen explizite und implizite Alterslimiten bei der Rekrutierung, der Förderung sowie der altersbedingten Beendigung der Zusammenarbeit (85% Zustimmung) fallen. Zweitens müssen Unternehmen die erforderliche Lernbereitschaft mitbringen und ihre eigenen Lernprozesse beschleunigen. 78% bescheinigen den Arbeitgebern fehlende Erfahrung, um die Potenziale der Erwerbstätigen 55plus zu erschliessen. Der demografische Wandel ist jedoch seit mehr als einem Jahrzehnt eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität.

4.3 GENERATIONENMANAGEMENT ALS SCHLÜSSEL FÜR EINE INKLUSIVERE PERSONALPOLITIK

Für ein erfolgreiches Generationenmanagement ist es entscheidend, die konkreten Bedürfnisse und Sichtweisen der verschiedenen Alterskohorten zu berücksichtigen. Dabei sollten die Gemeinsamkeiten mindestens genauso sehr betont werden wie die Unterschiede. Allgemein menschliche Anliegen, wie Wertschätzung und Sinnhaftigkeit (81% Zustimmung), sowie pragmatische Wünsche, wie flexible Arbeitsbedingungen (94% Zustimmung), sind altersunabhängig. Dieser Fokus auf das Gemeinsame trägt dazu bei, bestehende oder gefühlte Altersdiskriminierung (eine Wahrnehmung von 77%) abzubauen und Inklusivität zu fördern.

4.4 FREUDE AN DER ARBEIT STATT ERWARTUNG DER PENSIONIERUNG

Die aus den Antworten resultierenden Erwartungen sind teilweise widersprüchlich. Arbeitgeber sollen bei der Rekrutierung einen Schwerpunkt auf Arbeitskräfte 55plus legen, Arbeiten bis zur Pensionierung und darüber hinaus vermehrt ermöglichen – zugleich aber auch Frühpensionierungen stärker fördern. Dies zeigt sich auch in den Statements: Wenn 58% der Meinung sind, dass jene, die es sich finanziell leisten können, so früh wie möglich in Pension gehen sollten, dann ist dies nicht hilfreich für die Anliegen, vermehrt ältere Arbeitskräfte zu rekrutieren und zu fördern, sowie explizite und implizite Alterslimiten abzuschaffen. Hingegen erkennen 75% an, dass Freude an der Arbeit ein zentrales Motiv ist, um länger zu arbeiten. Immerhin gut die Hälfte (53%) bestätigt auch, dass ältere Arbeitskräfte, die Engagement und Eigeninitiative zeigen, sehr gute Chancen im Arbeitsmarkt haben. Auch die Arbeitskräfte 55plus sollten klar signalisieren, was sie wollen und auf frühzeitige Flirts mit Pensionierungsoptionen verzichten.

5. ANTWORTEN INTERNATIONAL

Aus anderen Ländern haben insgesamt 252 HR-Manager und Führungskräfte teilgenommen. Rund drei Viertel der Antworten kommen aus europäischen Ländern, darunter Frankreich, Deutschland, Grossbritannien, Holland und Spanien.

Auch wenn diese Ergebnisse nicht repräsentativ sind, sollen doch kurz ausgewählte Punkte im Vergleich zur Schweiz erwähnt werden. Die Ergebnisse sind insgesamt sehr ähnlich:

- Die Fähigkeiten der Arbeitskräfte 55plus werden ebenfalls sehr geschätzt.
- In Bezug auf die personalpolitischen Schwerpunkte der Unternehmen zeigt sich ebenfalls ein Gap zwischen den Realitäten und der Erwartungshaltung von HR-Managern und Führungskräften. Insbesondere bei der gezielten Rekrutierung von Arbeitskräften von 55plus, die wenig verbreitet ist (25%), aber für sehr wichtig befunden wird (65%), aber auch bei der Frühpensionierung (45% effektiv gegenüber 72% erwartet) oder der Bindung und Beschäftigung bis zum regulären Pensionierungsalter (71% effektiv gegenüber 92% erwartet).
- Beim Personalmarketing und der Personalgewinnung adressieren ebenfalls wenige Unternehmen (7%) gezielt ältere Bewerbende, während dies 35% der Antwortenden (und damit weniger als in der Schweiz) wichtig finden würden. Hingegen wird bei der Personalgewinnung die für alle Altersstufen chancengerechte Rekrutierungs- und Selektionspraxis von den Unternehmen etwas stärker praktiziert als in der Schweiz (53% Zustimmung gegenüber 47% in der Schweiz).
- Bei der Talententwicklung und -bindung werden Standortbestimmungen 50plus gemäss 20% der Antwortenden von den Unternehmen angeboten, während 43% dies als wichtig erachten würden. Spezifische Förderungen für Mitarbeitende 50plus finden in den Bereichen Karriereentwicklung, interne Funktionswechsel, inhaltliche Anpassung der Funktion gemäss einem Drittel der Antwortenden statt, während ca. 40% dies wichtig finden würden. Die Zahlen sind somit sehr ähnlich wie in der Schweiz.
- Beim Generationenmanagement werden sämtliche Punkte, also die altersdurchmischten Teams (61% Zustimmung gegenüber 55% in der Schweiz), der Wissensaustausch zwischen den Generationen (53% Zustimmung gegenüber 47% in der Schweiz), die Auseinandersetzung von Führungskräften (41% Zustimmung gegenüber 34% in der Schweiz) und Mitarbeitenden (41% Zustimmung gegenüber 32% in der Schweiz) mit den Bedürfnissen der Generationen und den eigenen Vorurteilen etwas stärker gepflegt.
- Beim Thema Pensionierung und Weiterbeschäftigung werden Frühpensionierungen (Zustimmung von 28% im Vergleich mit 35% in der Schweiz), gestaffelte Pensionierungen (Zustimmung von 23% im Vergleich mit 29% in der Schweiz) sowie Arbeiten über das Rentenalter hinaus (gut 20% bei Führungskräften und Spezialisten im Vergleich mit gut 25% in der Schweiz. Und gut 11% bei den Mitarbeitenden im Vergleich mit 17% in der Schweiz), weniger gefördert. Dies dürfte auch mit unterschiedlichen Rentensystemen und Altersgrenzen zusammenhängen.

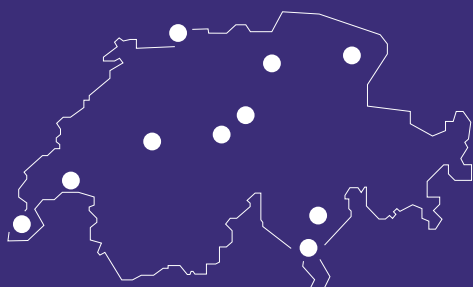
Die erwähnten geringen Unterschiede zur Schweiz können aus kulturellen Faktoren, der ökonomischen Ausgangslage, dem Branchenmix oder anderen Faktoren resultieren. Eine genauere Analyse würde eine repräsentative Anzahl von Antworten aus den einzelnen Kulturräumen oder Kontinenten erfordern.

ÜBER UNS

von Rundstedt Schweiz ist in den Bereichen Outplacement, berufliche Neuorientierung und Karriereberatung der führende Anbieter in der Schweiz. Wir unterstützen Menschen nach einer Kündigung oder in anderen beruflichen Veränderungsmomenten dabei, sich beruflich neu aufzustellen und sich erfolgreich im Arbeitsmarkt und in der Berufswelt zu entwickeln und voranzukommen. Das von Rundstedt Schweiz Erfolgskonzept ist die richtige Kombination aus persönlicher Beratung, vielfältigen Trainingsmöglichkeiten, verschiedenen Markt- und Netzwerkaktivitäten sowie strategischem Job Hunting. Dafür haben wir eine starke von Rundstedt Community aufgebaut, welche sich als belastbares Netzwerk regelmässig zu inhaltlichen und persönlichen Austauschen trifft. Wir führen dazu jährlich etwa 800 Workshops und 80 Events für unsere Kunden und Klienten schweizweit durch, um besseren Zugang zum verdeckten Arbeitsmarkt zu verschaffen.

von Rundstedt Schweiz ist Teil der Alixio Group, dem europäischen Marktführer für HR und People Transformation. Mit einer europaweiten Präsenz und zahlreichen Partnerfirmen in der ganzen Welt verfügt die Alixio Group über eine starke globale Abdeckung. In der Schweiz gehören neben von Rundstedt Schweiz auch die OTP Gruppe, X-PM und Alixio Consulting dazu. Somit kann die Alixio Group ihre Schweizer Kunden in allen Phasen und HR Herausforderungen einer Transformation unterstützen.

von Rundstedt Schweiz und die Alixio Group führen regelmässig Studien, Forschungsprojekte und breit angelegte Umfragen durch, um die aktuellen und zukünftigen Trends und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zu verstehen. Dabei wirken interne und externe Arbeitsmarktexperten mit. Die Erkenntnisse dieser Arbeit verhelfen unseren Beratern, Klienten und Kunden zu mehr Erfolg.



- | | |
|--------------|--------------|
| ✓ Basel | ✓ Luzern |
| ✓ Bellinzona | ✓ Lugano |
| ✓ Bern | ✓ St. Gallen |
| ✓ Genf | ✓ Zug |
| ✓ Lausanne | ✓ Zürich |

VON RUNDSTEDT & PARTNER SCHWEIZ AG
www.rundstedt.ch

