

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Generationenmanagement Studie

Arbeitsmarktfähigkeit im Alter
Wissensaustausch und Zusammen-
arbeit zwischen Generationen

Teil 1 – KMU

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

www.hslu.ch/generationenmanagement

Generationenmanagement Studie

Teil 1 – KMU

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

ISBN: 978-3-906877-46-4

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.

KMU stellen in der Schweiz 99 Prozent der Unternehmen und beschäftigen dabei mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmenden. Die KMU als Basis der Schweizer Wirtschaft dürfen es 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 KMU 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 als Unternehmen 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 des 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 1 der Studie werden KMU untersucht – Teil 2 zeigt die Ergebnisse für Grossunternehmen. Die Studienergebnisse basieren auf zwei Online-Umfragen bei Schweizer Arbeitnehmenden (212 auswertbare Teilnahmen) und Arbeitgebern (323 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: Zwar ist die Mehrheit der Arbeitgeber der Meinung, dass Wissenstransfer auch tatsächlich stattfindet, allerdings eher von älteren zu jüngeren Arbeitnehmenden 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: Generell besteht eine hohe 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. Zudem gibt ein Teil der Unternehmen an, jüngere Personen bei der Neueinstellung gegenüber älteren vorzuziehen – bei gleicher Ausbildung und Qualifikation.
5. Stereotypen zu Alterskohorten sind seitens Arbeitgeber und Arbeitnehmenden vorhanden: 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. Knapp die Hälfte der Unternehmen beschäftigen bereits heute Personen über dem ordentlichen Pensionsalter, 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
1 Einleitung.....	1
2 Literaturübersicht.....	3
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
3 Methodik und Daten.....	7
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 KMU.....	8
3.5 Sicht Arbeitgeber: Analysen in Abhängigkeit der Wichtigkeit vom Generationenmanagement.....	9
4 Sicht Arbeitnehmende in KMU.....	10
4.1 Beschreibung der Stichprobe.....	10
4.2 Grundwerte.....	12
4.3 Vorstellungen und Zufriedenheit der Arbeitssituation.....	13
4.4 Zukunftssicht.....	22
4.5 Gap-Analyse Arbeitnehmende KMU.....	25
4.6 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.....	27
5 Sicht Arbeitgeber in KMU.....	30
5.1 Beschreibung der Stichprobe.....	30
5.2 Wichtigkeit und Notwendigkeit von Generationenmanagement.....	31
5.3 Wissensaustausch und Zusammenarbeit.....	33
5.4 Weiterbildung und Förderung im Allgemeinen.....	36
5.5 Förderung älterer Mitarbeitenden.....	37
5.6 Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit.....	39
5.7 Assoziationen mit «Jung» und «Alt».....	41
5.8 Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung.....	44
5.9 Berufstätigkeit während dem Rentenalter.....	45
5.10 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.....	48
6 Schlussfolgerungen.....	49
Autoren/-innen.....	51
Literaturverzeichnis.....	52
Anhang.....	54
Anhang 1 Detailauswertungen Arbeitnehmende nach drei Modellen der Umfrage KMU.....	54
Anhang 2 Gap-Analyse Arbeitnehmende nach zwei Modellen der Umfrage KMU.....	73

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 KMU 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 im KMU Bereich durchgeführt wurden. Ebenfalls zwei Online-Umfragen wurden auf Arbeitnehmenden- und Arbeitgeberseite bei Grossunternehmen durchgeführt. Diese Ergebnisse werden in Teil 2 dieser Studie dokumentiert. Die Arbeitnehmenden in KMU 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 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 KMU 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 in KMU in Bezug auf ihre Arbeitssituation. Dabei wird insbesondere analysiert, inwieweit 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. Die meisten bestätigen auch, dass ein solcher stattfindet, wobei dies häufiger von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden geschieht als umgekehrt. Viele gängige Vorurteile gegenüber den Alterskohorten werden bestätigt. Die Erkenntnisse deuten darauf hin, dass ältere Arbeitnehmende diskriminiert werden. Sie geben beispielsweise selbst an, dass sie

schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben und bei Neueinstellungen berücksichtigen Arbeitgeber teilweise jüngere Arbeitnehmende – trotz gleicher Qualifikation und Ausbildung.

Die vorliegende Studie beinhaltet Teilergebnisse des Projektes „Integratives Generationenmanagement“ und dokumentiert die Erkenntnisse aus den durchgeführten Online Umfragen bei KMU sowohl auf Seite Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber. Die Resultate für Grossunternehmen werden im Teil 2 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 KMU 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 KMU 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 Wissenstransfer 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 KMU 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 Dahlmans (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 der Seite Arbeitnehmende und andererseits auf Arbeitgeberseite erhoben. Auf Arbeitgeberseite erfolgte die Aufforderung zur Teilnahme an der Umfrage durch den Versand per E-Mail an 11'758 KMU gemäss einer repräsentativen Stichprobe in der deutsch-, französisch-, und italienischsprachigen Schweiz, wobei der Fragebogen in die jeweilige Sprache übersetzt wurde. 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 KMU, die den Fragebogen beim ersten Versand nicht öffneten, wurde ein Reminder per E-Mail geschickt.

Die finalen Stichproben setzen sich aus 212 Arbeitnehmenden in KMU und 323 KMU 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 KMU. 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 ε_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, das oben genannte Modell II sowie zusätzlich für das Modell III, welches auch als Robustheitstest dient, ausgewiesen. Dabei wird in Modell I ausschliesslich das Alter als unabhängige Variable ins Modell genommen. In Modell III wird zusätzlich zu den soziodemographischen Eigenschaften der Arbeitnehmenden auch noch die Branche, in welcher die Befragten tätig sind, kontrolliert.

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

$$\text{Modell III:} \quad \Pr(y_i^*) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Alter}_i + \sum_{j=1}^{JK} \alpha_j \text{Soziodemographie}_i + \sum_{l=1}^L \alpha_l \text{Branchendummies}_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

3.4 Gap-Analyse für Arbeitnehmende in KMU

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 Generationenmanagement 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 69 % der Unternehmen in der Gruppe GM und 31 % in der Gruppe NGM befinden.

4 Sicht Arbeitnehmende in KMU

4.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Datensatz umfasst 212 auswertbare Beobachtungen. Da nicht alle Fragen beantwortet worden sind, kann die Stichprobengrösse zwischen 186 und 212 Beobachtungen schwanken. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 39 Jahren und der Median bei 36 Jahren. Abbildung 4.1 zeigt die Häufigkeitsverteilung nach Generationen, die 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.

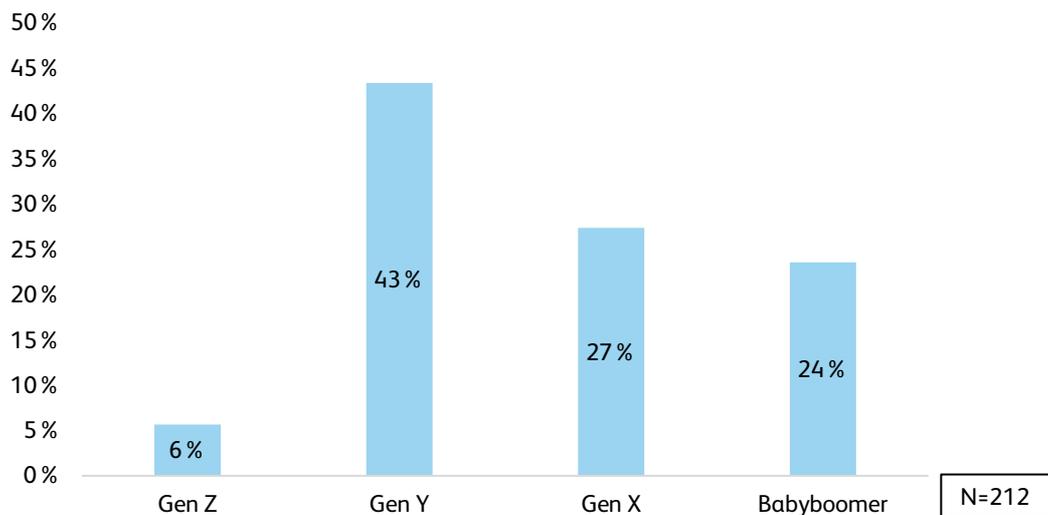


Abbildung 4.1: Häufigkeitsverteilung nach Generationen

Der Frauenanteil der Stichprobe liegt bei 49%. Des Weiteren sind 72% der Befragten Schweizer/innen, 21% EU-Bürger/innen, 6% gehören einem Drittland an und 1% sind Doppelbürger/innen. Dementsprechend ist der Anteil jener, die Schweizerdeutsch als Muttersprache sprechen mit 82% am höchsten, gefolgt von Italienisch mit 9% und Französisch mit 5%. Die meisten der Befragten sprechen neben ihrer Muttersprache noch eine weitere Sprache (44%), 29% zwei und 16% gar drei Sprachen. Keine weitere Sprache beherrschen nur gerade 5%.

Abbildung 4.2 zeigt die soziale Beziehung der Befragten. So ist der Anteil der Singles ohne Kinder mit 29% der grösste, gefolgt von Partnerschaften ohne Kinder mit 27%. 31% aller Befragten leben in einem Haushalt mit mindestens einem Kind.

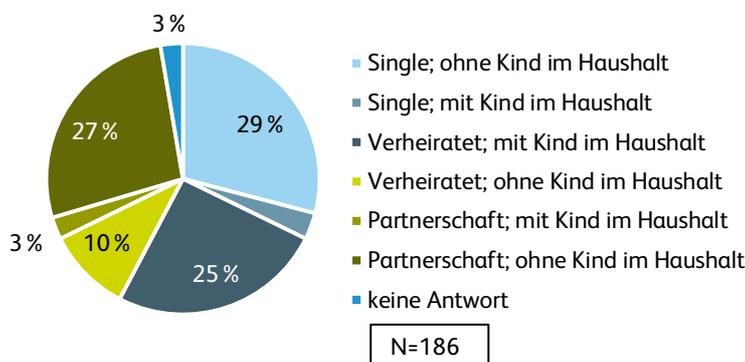


Abbildung 4.2: Soziale Beziehung

Bezüglich der höchsten abgeschlossenen Ausbildung ist der Anteil jener mit einem Universitätsabschluss mit 53 % in der Stichprobe am grössten, gefolgt von jenen mit einem Abschluss einer höheren Berufsschule mit 23 % (vgl. Abbildung 4.3).

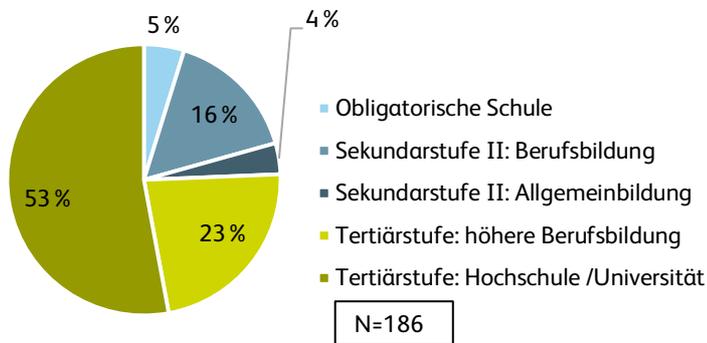


Abbildung 4.3: Höchste abgeschlossene Ausbildung

Abbildung 4.4 zeigt die Häufigkeitsverteilung der beruflichen Stellung. Die Mehrheit gehört einem akademischen Beruf an (33 %), 23 % gehören den Bürokräften und verwandten Berufen an und 17 % sind Führungskräfte. Bezüglich Beschäftigungsgrad arbeiten 65 % Vollzeit und 35 % Teilzeit.

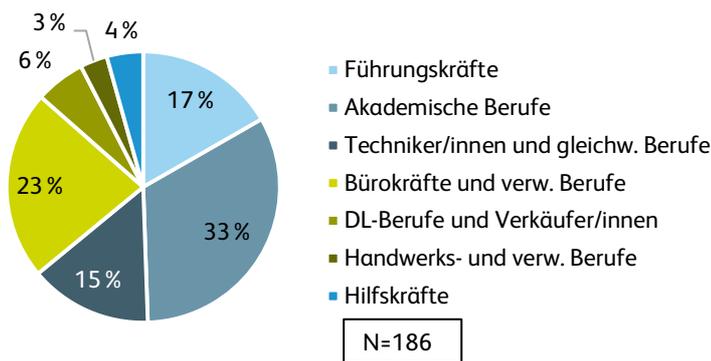


Abbildung 4.4: Berufliche Stellung

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. Für die Mehrheit der Befragten ist der Grundwert «Familie/Kinder» am häufigsten «sehr wichtig» (63 %) und dies unabhängig vom Alter. Werden jedoch weitere soziodemografische Faktoren mit einbezogen, kann festgestellt werden, dass dieser Grundwert signifikant wichtiger ist für Frauen als für Männer, und signifikant wichtiger für Frauen mit Kindern als für Frauen ohne Kinder (vgl. Modell II in Tabelle 1 im Anhang 1).

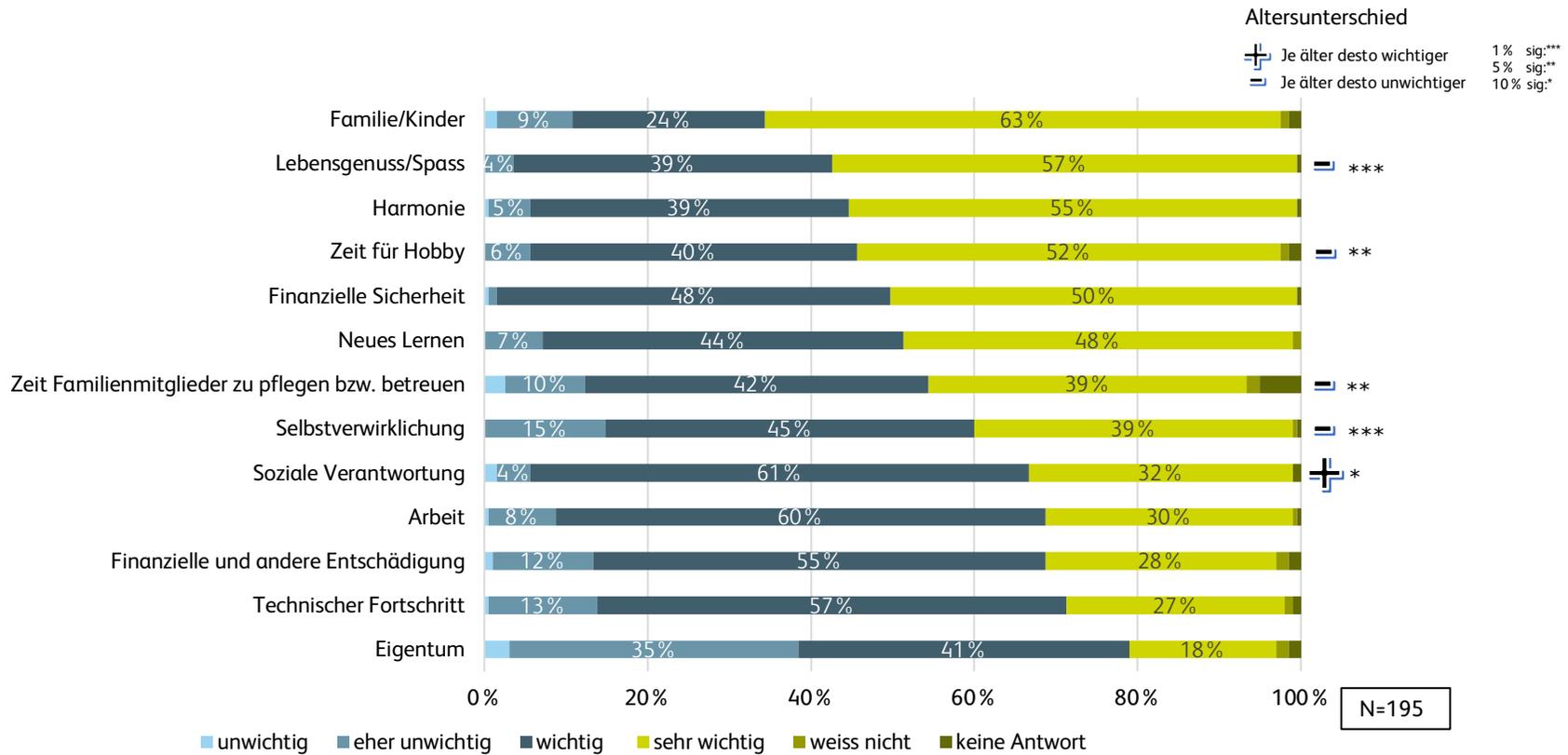


Abbildung 4.5: Geben Sie an, wie wichtig Ihnen folgende Werte sind

«Lebensgenuss/Spaß» ist mit 57 % und «Harmonie» mit 55 % am zweit- und dritthäufigsten als «sehr wichtige» Grundwerte beurteilt worden. Dabei ist der Grundwert «Lebensgenuss/Spaß» jüngeren Personen wichtiger als älteren. Weniger wichtig ist er dagegen für Personen mit Kindern und für jene mit einer Teilzeitstelle. Keinen Einfluss auf die Wichtigkeit dieses Grundwertes hat dabei das Geschlecht und die Bildung (vgl. wiederum Model II in Tabelle 1 im Anhang 1). Die Einschätzung der Wichtigkeit gegenüber dem Grundwert «Harmonie» ist altersunabhängig. Dagegen ist er Männern und Personen mit einem Hochschulabschluss weniger wichtig als für Frauen und Personen mit keinem Hochschulabschluss. Am wenigsten wichtig empfinden die Befragten die Grundwerte «Eigentum» (für nur 18 % ist dieser Grundwert sehr wichtig), «technischer Fortschritt» (für 27 % sehr wichtig) und «finanzielle und andere Entschädigungen» (für 28 % sehr wichtig). Letzterer ist für Personen mit einem Hochschulabschluss noch weniger wichtig als für Personen ohne. Beim Grundwert «technischer Fortschritt» unterscheiden sich die Antworten bezüglich Wichtigkeit hinsichtlich soziodemografischen Faktoren nicht. Dagegen ist der Wert «Eigentum» für Frauen weniger wichtig als für Männer. Ebenfalls weniger wichtig ist der Grundwert «Eigentum» für Personen mit Hochschulabschluss.

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. 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?». 61 % der Befragten erachten eine günstige Lage des Unternehmensstandortes als sehr wichtig und 32 % als wichtig. Eher unwichtig ist dagegen die Eigentümerstruktur: für 12 % ist diese gar unwichtig und 30 % erachten diesen Aspekt als weniger wichtig. Während keine Altersunterschiede in den Antworten festzustellen sind, ist die Standortfrage für Personen mit einem Hochschulabschluss wichtiger als für Personen ohne Hochschulabschluss. Der Aspekt der Eigentümerschaft ist dagegen den Männern in der Tendenz wichtiger als den Frauen (vgl. Modell II in Tabelle 3 im Anhang 1).

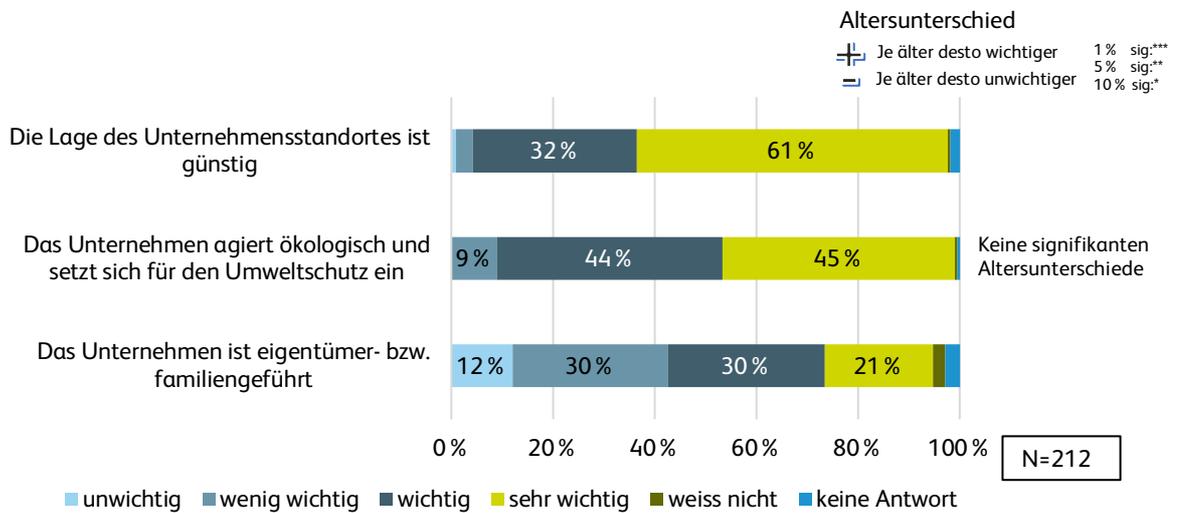


Abbildung 4.6: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Image/Standortattraktivität wichtig?

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» am wichtigsten ist. Für 78 % der Befragten ist dieser sogar sehr wichtig, 20 % erachten diesen als wichtig. Nur gerade für 1 % der Antwortenden ist dieser Aspekt weniger wichtig. Interessant ist, dass die Einschätzung der Wichtigkeit dieses Aspektes unabhängig ist von den sozio-demografischen Faktoren (vgl. Tabelle 4 im Anhang 1).

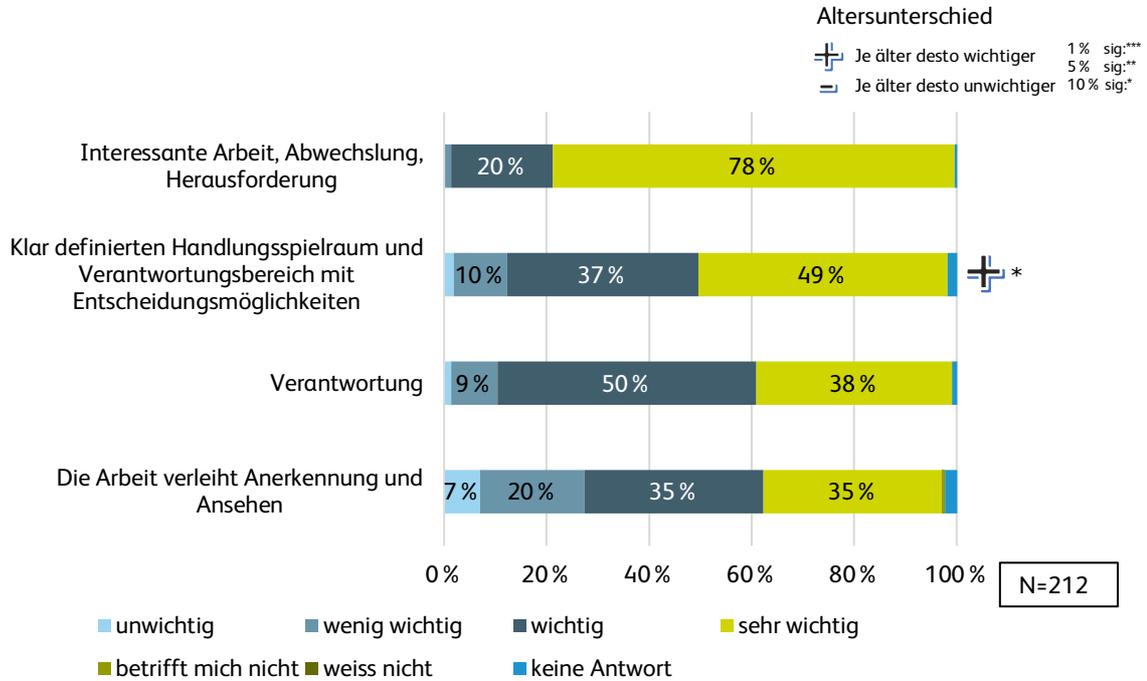


Abbildung 4.7: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsinhalt & Stil wichtig?

Auch gibt die Frage nach der Zufriedenheit bezüglich des Aspekts «Interessante Arbeit, Abwechslung und Herausforderung» ein positives Bild ab: 68 % sind damit im jetzigen Job zufrieden, 27 % eher zufrieden und 5 % eher unzufrieden (vgl. Abbildung 4.8). Dabei sind ältere Personen eher zufriedener als jüngere. Ansonsten unterscheiden sich die Antworten bezüglich soziodemografischer Faktoren nicht (vgl. Tabelle 10 im Anhang 1).

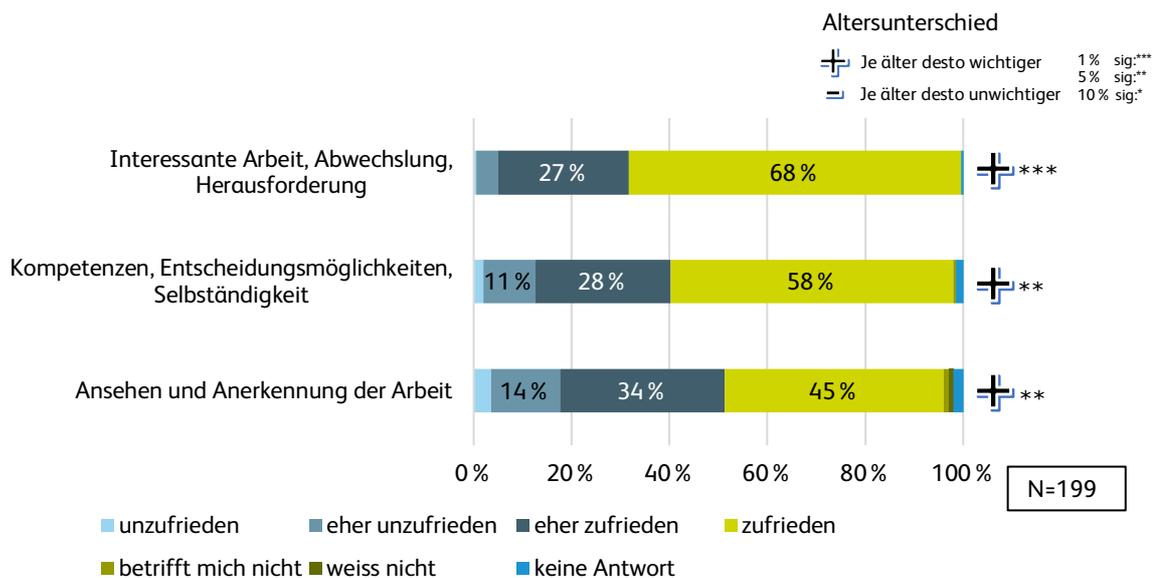


Abbildung 4.8: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsinhalt?

Als sehr wichtig wird der Aspekt «klar definierten Handlungsspielraum und Verantwortungsbereich mit Entscheidungsmöglichkeit» von 49 % der Befragten erachtet. 37 % bewerten diesen als wichtig, und 10 % erachten den Aspekt als eher unwichtig. Dabei ist dieser Aspekt im 10 % Signifikanzniveau für ältere Personen wichtiger als für jüngere. Dies gilt ebenso für Personen mit einem Abschluss einer höheren Berufsschule gegenüber jenen mit einer tieferen Bildung sowie Personen ohne Kinder (vgl. Tabelle 10 im Anhang 1). Weiter erachten 38 % bzw. 50 % den Aspekt «Verantwortung» als sehr wichtig bzw. wichtig. Dabei unterscheiden sich die Antworten bezüglich unterschiedlicher soziodemografischer Faktoren nicht. Der Aspekt «die Arbeit verleiht Anerkennung und Ansehen» ist für 7 % unwichtig und für 20 % wenig wichtig. Auch hier unterscheiden sich die Antworten bezüglich der soziodemografischen Faktoren nicht. Mit der Ist-Situation im aktuellen Job sind dagegen 45 % zufrieden und 34 % eher zufrieden. In der Tendenz sind dabei ältere Personen eher zufriedener als jüngere (vgl. Abbildung 4.8).

Im Bereich der Entwicklungsmassnahmen ist der Aspekt «Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen/-angebote» für die Befragten wichtiger als der Aspekt «regelmässige Karriereplanung zusammen mit dem Arbeitgeber» (vgl. Abbildung 4.9). So halten 55 % aller Befragten die Angebote für Entwicklung und Weiterbildung für sehr wichtig bzw. 36 % für wichtig, während der Aspekt «regelmässige Karriereplanung zusammen mit dem Arbeitgeber» von 30 % der Befragten als sehr wichtig empfunden wird bzw. von 37 % als wichtig. 4 % der Umfrage-Teilnehmenden halten eine regelmässige Karriereplanung gar als unwichtig. Die Einschätzungen sind dabei altersunabhängig. Dagegen sind Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen/-angebote für Frauen wichtiger als für Männer (vgl. Tabelle 5 im Anhang 1). Eine regelmässige Karriereplanung mit dem Arbeitgeber ist wiederum den Männern wichtiger als den Frauen. Des Weiteren ist dieser Aspekt Personen mit Hochschulabschluss wichtiger als Personen ohne. Ebenfalls wichtiger ist dieser Aspekt für Personen ohne Kinder als für Personen mit Kindern.

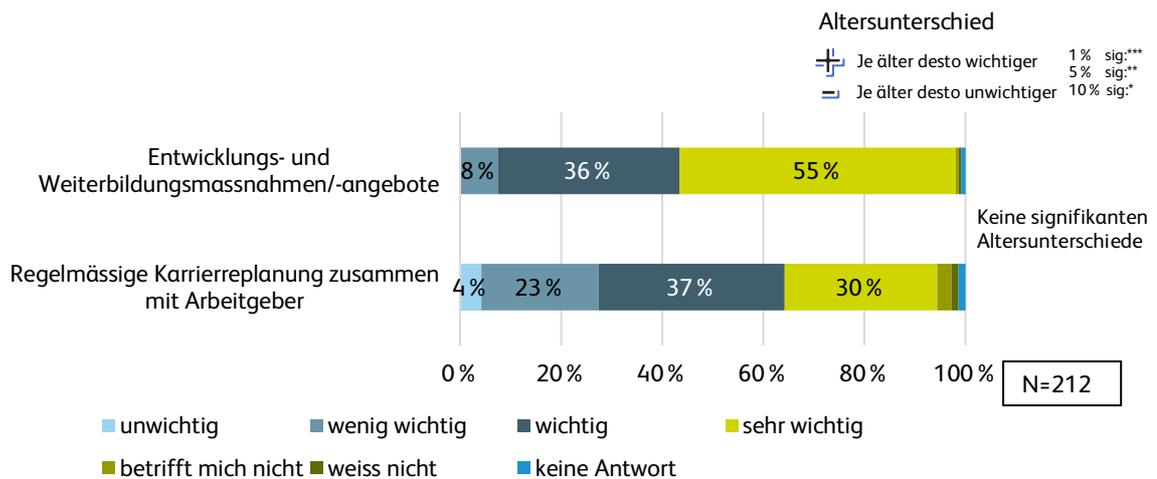


Abbildung 4.9: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Entwicklungsmassnahmen wichtig?

Mit dem Weiterbildungsangebot sind 6 % der Befragten im jetzigen Job unzufrieden und 15 % eher unzufrieden; eher zufrieden sind 37 % und zufrieden 34 % der Befragten (vgl. Abb. 4.10). Der Rest der Befragten gibt keine Einordnung ab. Der Anteil an Personen, die im aktuellen Job mit den Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahntwicklung unzufrieden sind, beläuft sich auf 6 % und jener der eher Unzufriedenen auf 20 %. Eher zufrieden bzw. zufrieden sind dagegen 30 % bzw. 29 %. Ältere Personen sind dabei eher zufriedener.

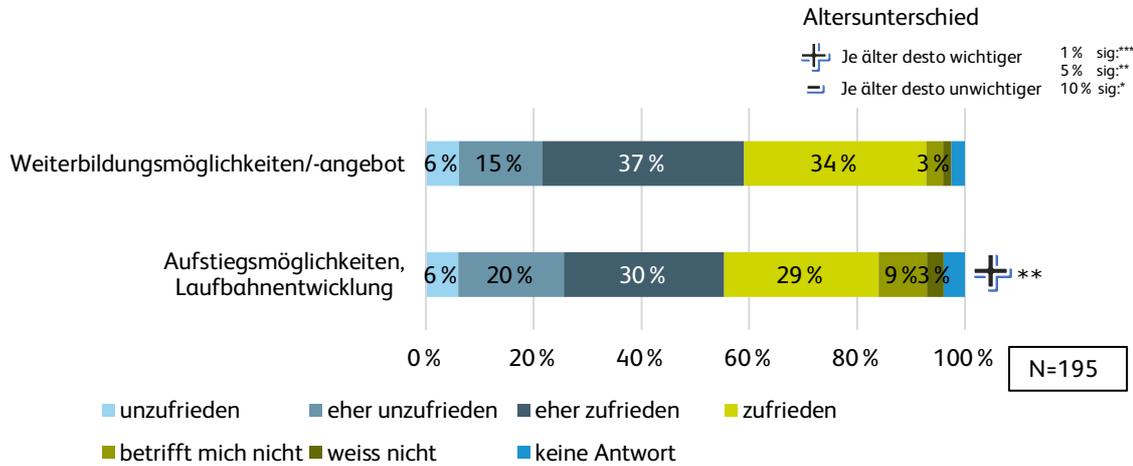


Abbildung 4.10: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Weiterbildung/Entwicklung?

Abbildung 4.11 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten bezüglich Wichtigkeit der Aspekte betreffend Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit.

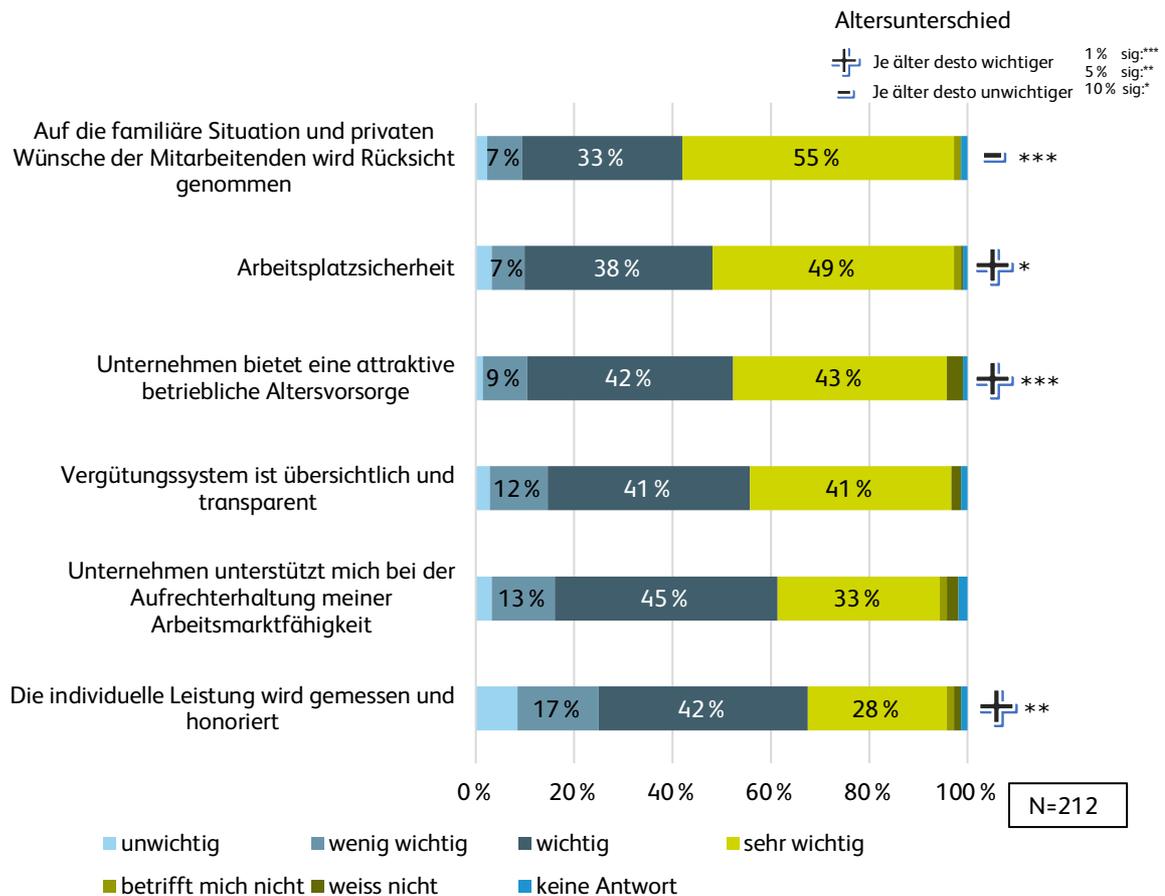


Abbildung 4.11: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit wichtig?

Für über die Hälfte aller Befragten (55 %) ist der Aspekt «auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen» sehr wichtig, für 33 % wichtig und nur gerade für 2 % unwichtig. Dabei ist dieser Aspekt in der Tendenz jüngerer Personen und Teilzeitarbeitenden wichtiger als älteren Personen und jenen, die Vollzeit arbeiten. Nicht erstaunlich ist, dass dieser Aspekt auch für Personen mit Kindern wichtiger ist, als Personen ohne Kinder.

Mit 69 % ist die überwiegende Mehrheit mit der Flexibilität der Arbeitszeiten sehr zufrieden (vgl. Abbildung 4.12). Nur gerade 3 % der Antwortenden sind damit unzufrieden. Interessant ist, dass die Zufriedenheit bezüglich dieses Aspektes vom Alter unabhängig ist. Einziger Unterschied zeigt sich in der Bildung: Personen mit einem Hochschulabschluss sind zufriedener als Personen ohne Hochschulabschluss (vgl. Tabelle 12 im Anhang 1).

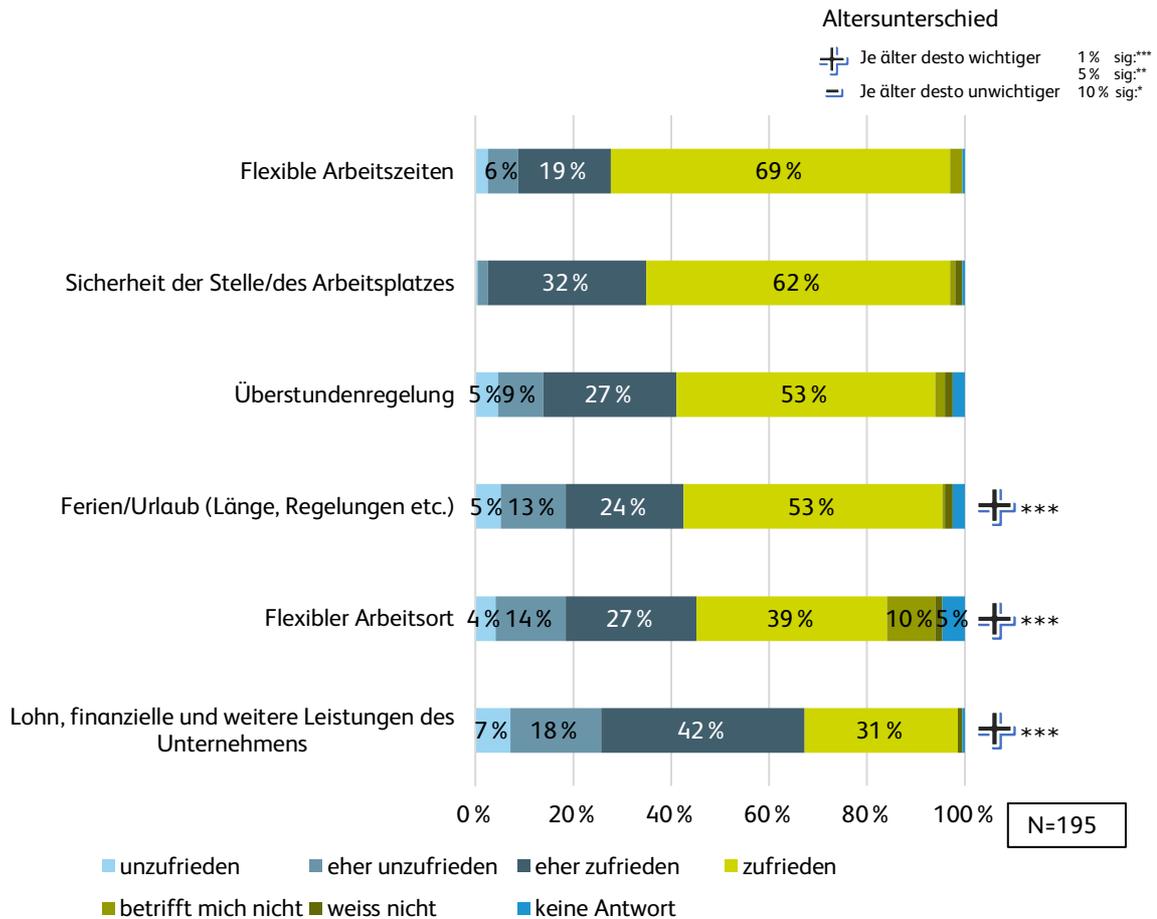


Abbildung 4.12: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit?

Der Aspekt «Arbeitsplatzsicherheit» ist für 49 % der Befragten sehr wichtig und für 38 % wichtig. Dabei ist dieser Aspekt für ältere Personen in der Tendenz wichtiger als für jüngere Personen. Weniger wichtig ist er dagegen für Personen mit einem Tertiärabschluss einer Berufsschule. Die Zufriedenheit bezüglich Arbeitsplatzsicherheit ist mit 94 % hoch (62 % sind zufrieden, 19 % sind eher zufrieden). Nur gerade 1 % aller Befragten sind damit unzufrieden (vgl. Abbildung 4.12). Dabei unterschieden sich die Antworten einzig bezüglich Geschlecht. Die Frauen sind in der Tendenz eher unzufriedener als Männer. Interessant ist, dass der Aspekt «Unternehmen bietet eine attraktive betriebliche Altersvorsorge» als dritt-wichtigster Aspekt beurteilt wird. So ist dieser für 43 % aller Befragten sehr wichtig und für weitere 42 % wichtig. Als unwichtig erachten diesen Aspekt nur 1 %. Dieser Aspekt ist jedoch alters- und bildungsabhängig: für ältere Personen und für Personen, die keine Tertiärausbildung haben, ist dieser Aspekt wichtiger als für jüngere und Personen mit einem tertiären Bildungsabschluss (vgl. Tabelle 6 im Anhang 1). Für 45 % aller Befragten ist der Aspekt «Unternehmen unterstützt mich bei der Aufrechterhaltung meiner Arbeitsmarktfähigkeit» wichtig und für 33 % sehr wichtig. Für 3 % der Antwortenden ist dieser Aspekt unwichtig. Dabei sind die Antworten interessanterweise nicht abhängig vom Alter und

anderen soziodemografischen Faktoren. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass die Befragten, ebenfalls altersunabhängig, mit der Arbeitsplatzsicherheit generell zufrieden sind. Am wenigsten wichtig wird der Aspekt «die individuelle Leistung wird gemessen und honoriert» erachtet: nur gerade für 28 % aller Befragten ist dieser Aspekt sehr wichtig. Für 8 % ist er unwichtig und für 17 % wenig wichtig. Wie aus Abbildung 4.14 hervorgeht ist die Zufriedenheit bezüglich dem Aspekt «Lohn, finanzielle und weitere Leistungen des Unternehmens» am wenigsten hoch. Nur gerade 31 % der Befragten sind zufrieden, während 7 % unzufrieden und 18 % eher unzufrieden sind. Dabei sind ältere Personen und Frauen in der Tendenz zufriedener als jüngere Personen und Männer. Ebenfalls eher zufrieden sind ältere Personen bei den Aspekten «Ferien/Urlaub» und « flexibler Arbeitsort», dagegen bestehen keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Zufriedenheit des Aspekts «Überstundenregelung» zwischen älteren und jüngeren Personen. Interessant ist, dass insbesondere bezüglich letzterem Aspekt keine branchenspezifischen Unterschiede festzustellen sind (vgl. Tabelle 12 im Anhang 1).

Abbildungen 4.13 und 4.14 zeigen Häufigkeitsverteilungen der Einschätzungen der Wichtigkeit und der Zufriedenheit der Bereiche Infrastruktur und der körperlichen und psychischen Belastung. Am häufigsten (mit 74 %) wird der Aspekt «es besteht eine gegenseitige Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten (vgl. Abbildung 4.13) für sehr wichtig befunden. Für niemanden ist dieser Aspekt unwichtig. Dabei ist die Einschätzung der Wichtigkeit altersunabhängig, nicht aber geschlechterunabhängig: dieser Aspekt ist für Frauen wichtiger als für Männer. Ebenfalls kein Altersunterschied besteht zwischen den übrigen Aspekten. Dagegen ist der Aspekt «Unternehmen bietet modern ausgestatteten Arbeitsplatz und entsprechende Arbeitsmittel» für Männer und für jene mit einer Teilzeitstelle wichtiger.

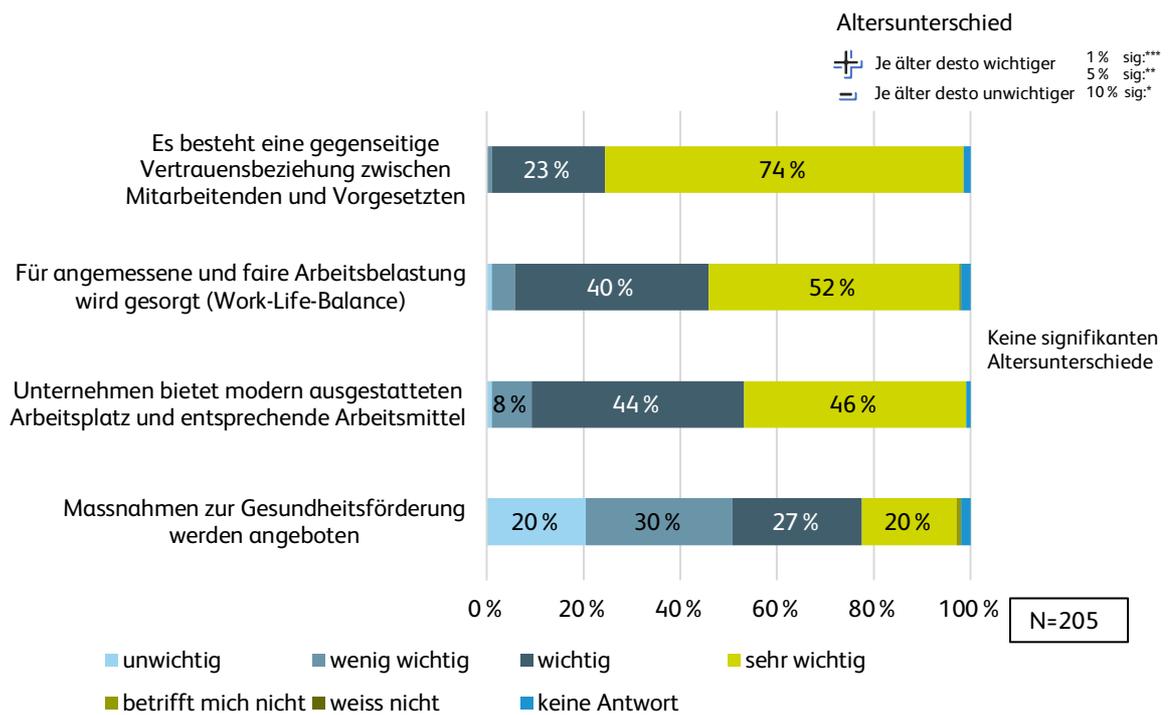


Abbildung 4.13: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Infrastruktur sowie körperliche und psychische Sicherheit wichtig?

In der Tendenz schätzen Personen mit einem Hochschulabschluss den Aspekt «Massnahmen zur Gesundheitsförderungen werden angeboten» als weniger wichtig ein, als Personen ohne Tertiär-Abschluss (vgl. Tabelle 7 in Anhang 1). Aus Abbildung 4.14 geht hervor, dass mit 61 % aller Befragten die Zufriedenheit bezüglich dem Aspekt «körperliche Belastung, Arbeitssicherheit» in diesem Bereich am höchsten ist. Dabei sind die Frauen in der Tendenz zufriedener mit diesem Aspekt als Männer (vgl. Tabelle 13 in Anhang 1). Mit den beiden Aspekten «Arbeits- /Hilfsmittel, Geräte, Technik, Computer» und «Raum-/Umgebungsbedingungen» sind ältere Personen und Frauen eher zufriedener als jüngere und Männer. Dagegen sind mit dem Aspekt «Stellvertretung» jüngere Personen zufriedener. Kein signifikanter Unterschied gibt es dagegen zwischen den Geschlechtern. Ein Unterschied besteht jedoch bezüglich der Bildung: Personen mit einer Tertiärbildung sind in der Tendenz eher unzufriedener als Personen mit einem tieferen Ausbildungsniveau. Interessant ist auch, dass sich die Antworten zu der Zufriedenheit mit dem Aspekt «Leistungs-/ Zeitdruck, Stress» zwischen unterschiedlichen soziodemografischen Faktoren nicht unterscheiden.

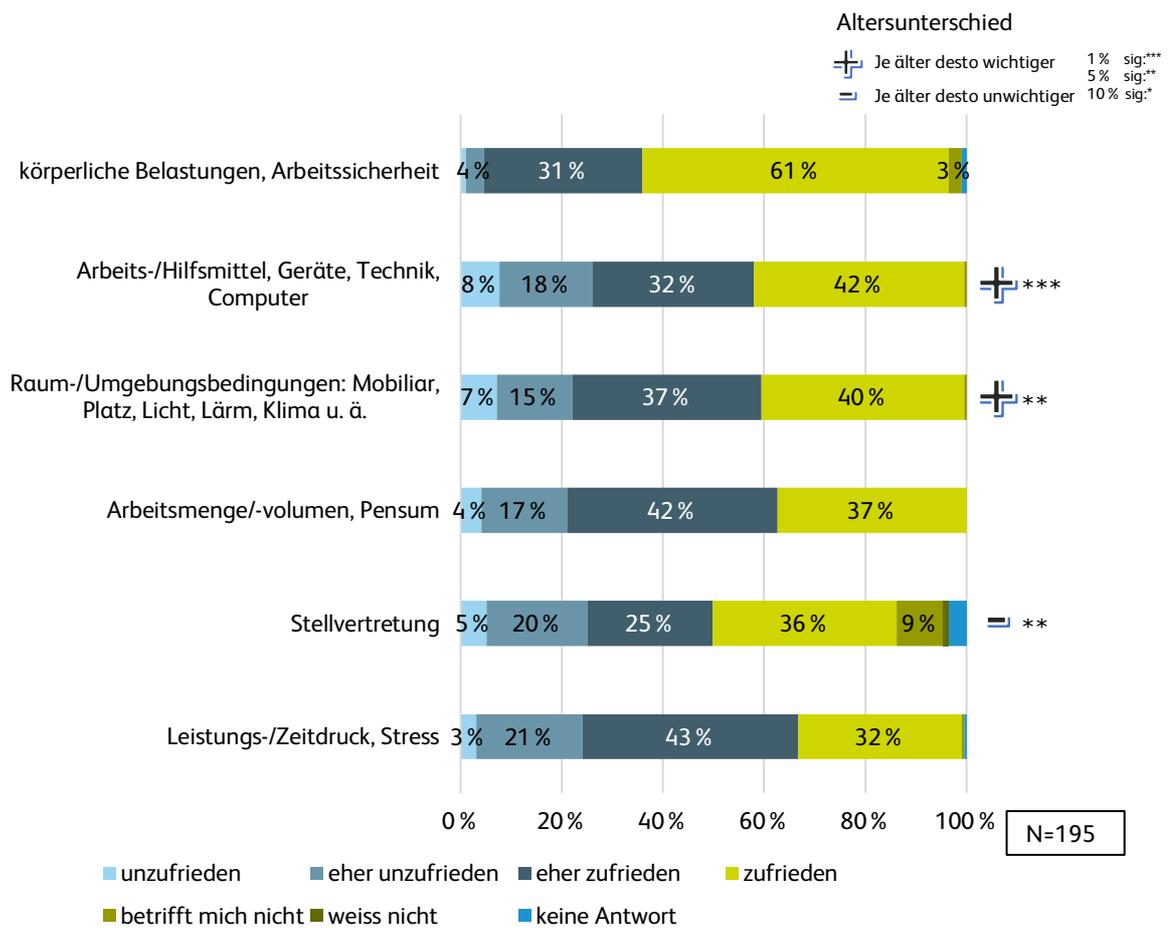


Abbildung 4.14: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung?

Aus Abbildung 4.15 geht die Häufigkeitsverteilung bezüglich den Aspekten Zusammenarbeit und Kommunikation hervor. Es ist ersichtlich, dass mit Abstand der wichtigste Aspekt «direkter und offener Austausch» ist. Diesen erachten 70 % der Befragten als sehr wichtig und 27 % als wichtig. Am wenigsten wichtig ist der Aspekt «Sitzungen werden in physischen Meetings durchgeführt»: nur gerade für 18 % der Umfrageteilnehmer ist dieser Aspekt sehr wichtig; unwichtig ist er dagegen für 10 %. Interessant ist, dass alle Aspekte bezüglich Zusammenarbeit und Kommunikation in ihrer Wichtigkeit unabhängig vom Alter sind.

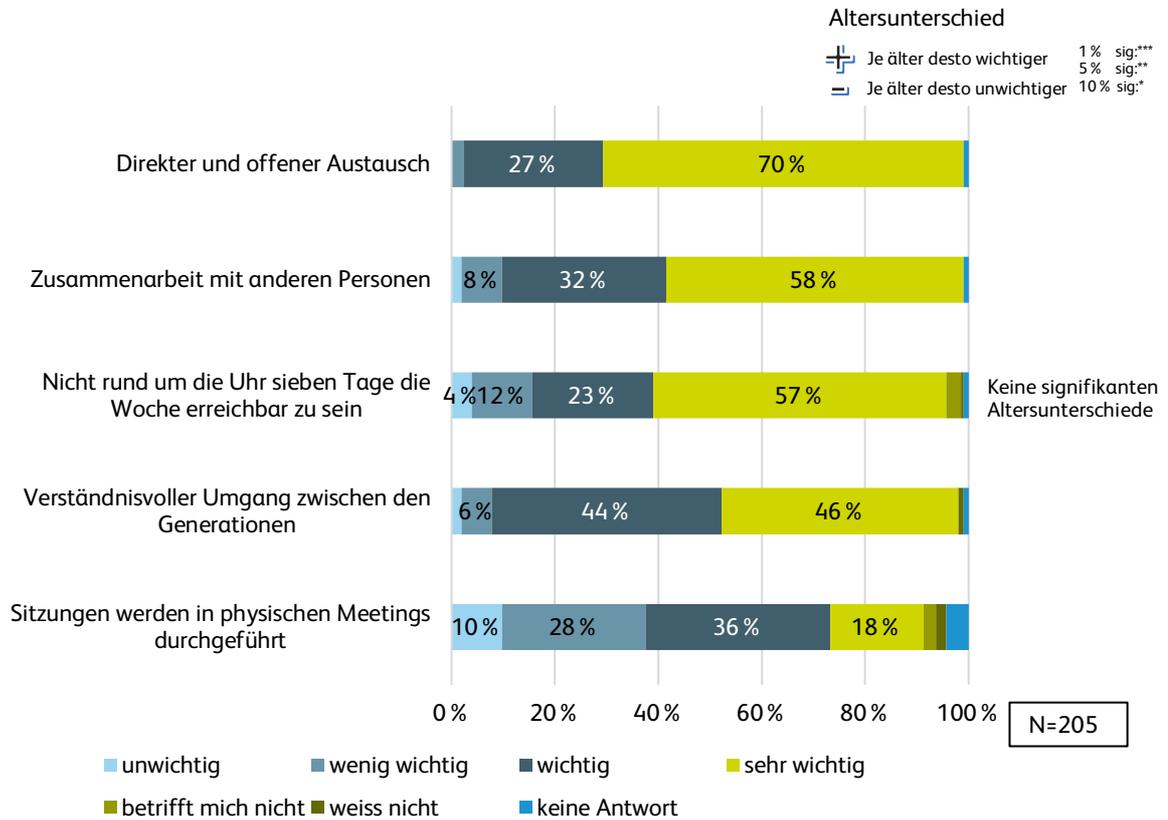


Abbildung 4.15: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Zusammenarbeit und Kommunikation wichtig?

Abbildung 4.16 zeigt die Häufigkeitsverteilungen zu den befragten Aspekten im Bereich Organisationsstruktur/Unternehmensklima. Es fällt auf, dass diese Aspekte gegenüber anderen Themen eher weniger wichtig sind: nur gerade zwischen 15 % und 25 % der Antwortenden erachten diese als sehr wichtig. Für ältere Personen sind die beiden Aspekte «es wird Wert auf flache Hierarchien und kurze Berichtswege gelegt» und «auf gemischte Teams in Bezug auf Alter wird geachtet» wichtiger als für jüngere. Ersterer Aspekt ist zudem für Männer wichtiger als für Frauen (vgl. Tabelle 9 im Anhang 1).

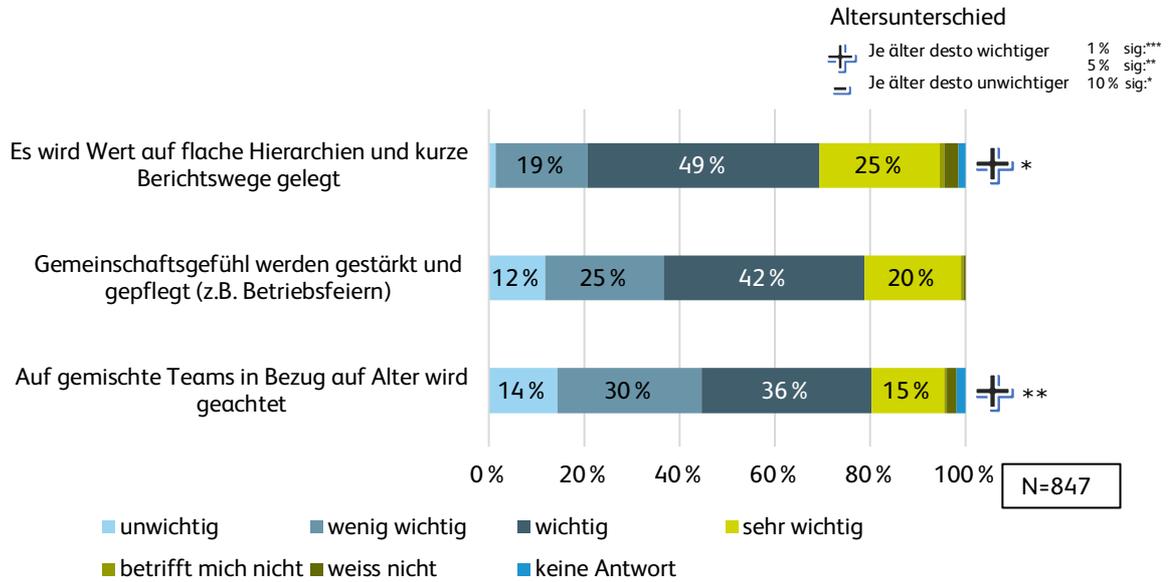


Abbildung 4.16: Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima wichtig?

Aus Abbildung 4.17 geht die Häufigkeitsverteilung für die einzelnen Aspekte des Bereichs Organisationsstruktur/Unternehmensklima bezüglich Zufriedenheit hervor. Hier sind die Antworten nicht vom Alter der Befragten abhängig (vgl. Tabelle 14 im Anhang 1).

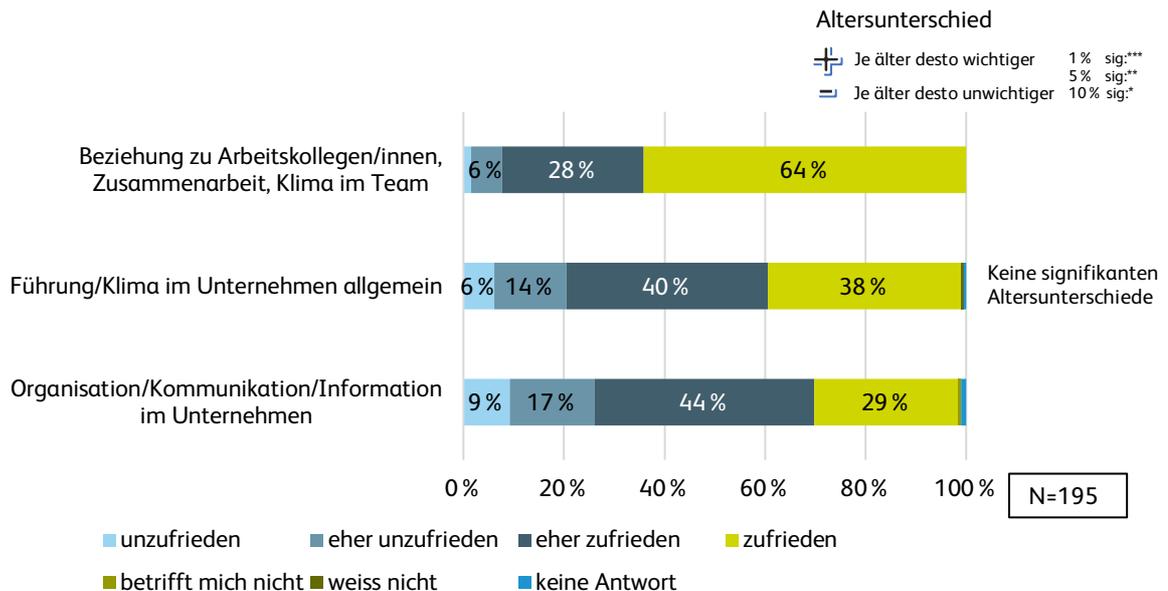


Abbildung 4.17: Wie zufrieden sind Sie bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima?

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 dafür sein, mit deutlich älteren Personen zusammenzuarbeiten.

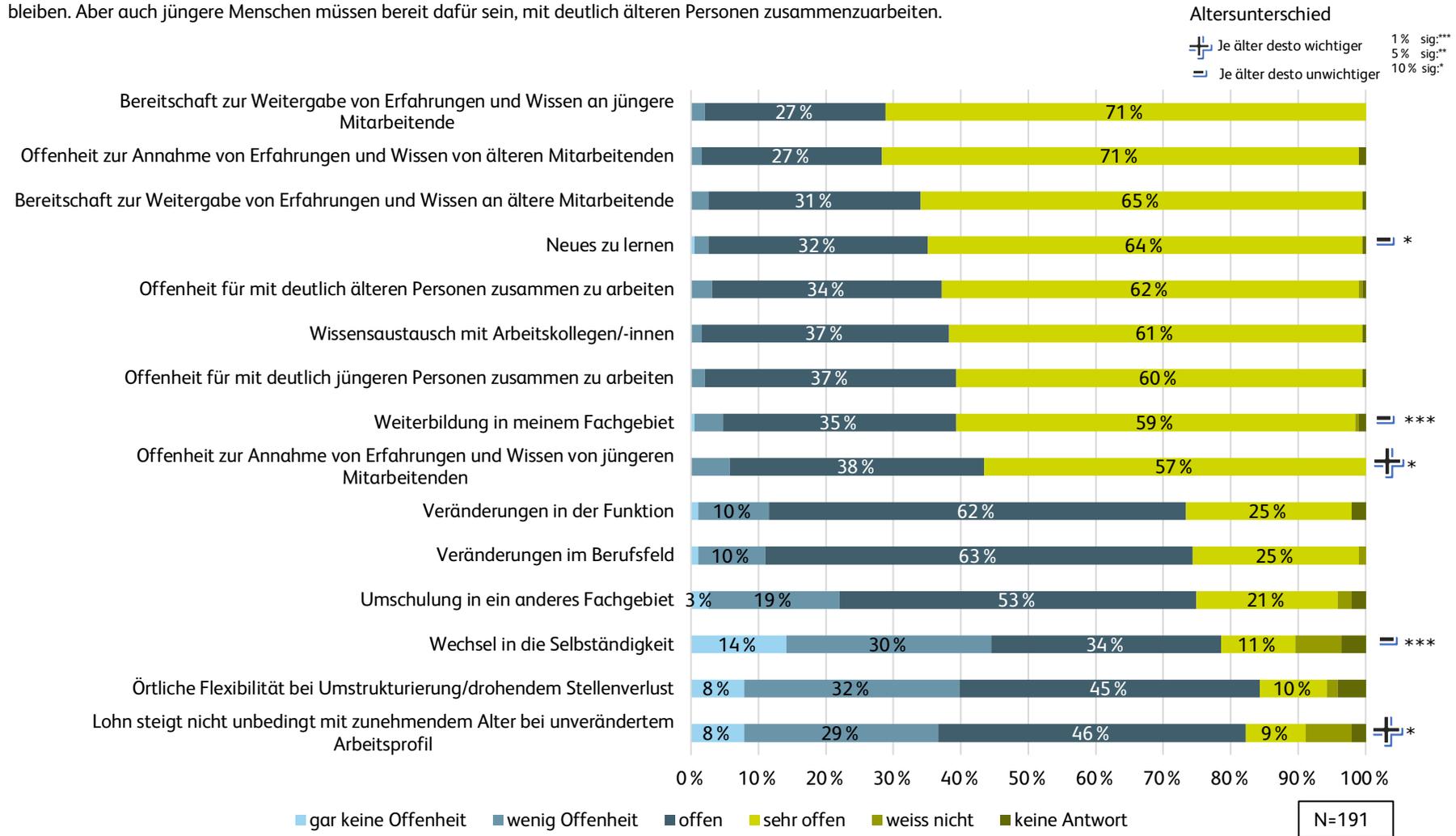


Abbildung 4.18: Wie offen sind Sie gegenüber folgenden Aspekten?

Die Überwiegende Mehrheit der Befragten ist offen respektive sehr offen, wenn es um Aspekte in der Weiterbildung geht. Dies insbesondere bei den folgenden Aspekten: «Neues zu lernen» (96 %), «Wissensaustausch mit Arbeitskollegen/-innen» (98 %) und «Weiterbildung in meinem Fachgebiet» (94 %). Allerdings zeigt sich, dass die Offenheit bei den älteren Personen gegenüber den Jüngeren in der Tendenz weniger hoch ist bezüglich «Neues zu lernen» und «Weiterbildung in meinem Fachgebiet». Es ist jedoch aus den Ergebnissen aus Tabelle 2 im Anhang 1 zu erkennen, dass Personen mit einem Hochschulabschluss oder jene, die Vollzeit arbeiten, diesbezüglich in der Tendenz offener sind.

Weniger oder gar nicht offen sind die Befragten hauptsächlich gegenüber folgenden Aspekten: «Wechsel in die Selbständigkeit» (44 %), «örtliche Flexibilität bei Umstrukturierung/drohendem Stellenverlust» (40 %) und «Umschulung in ein anderes Fachgebiet». Die geringere Offenheit gegenüber diesen Aspekten ist altersunabhängig mit Ausnahme von «Wechsel in die Selbständigkeit», wo ältere Personen weniger offen sind als jüngere. Interessant ist auch, dass die Offenheit bezüglich dem Aspekt «Lohn steigt nicht unbedingt mit zunehmendem Alter bei unverändertem Arbeitsprofil» bei jüngeren Personen weniger gegeben ist als bei älteren.

Auf die Frage «könnten Sie es sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein?» (vgl. Abbildung 4.20) antworten 44 % mit Ja und 24 % mit Nein. 29 % aller Befragten wissen auf diese Frage keine Antwort. Interessant ist, dass jene Personen, die sich vorstellen können, über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten im Vergleich zu jenen, die es sich nicht vorstellen können, sich altersmässig nicht signifikant unterscheiden. Ein signifikanter Unterschied ist jedoch bei Personen mit einem Hochschulabschluss und bei Vollzeitarbeitenden festzustellen. Bei diesen Personen ist die Bereitschaft, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten, höher. Interessant ist ebenfalls, dass ältere Personen zu dieser Frage eher eine Meinung (dafür oder dagegen) haben als jüngere Personen. Jüngere wissen in der Tendenz weniger, ob sie über das Pensionierungsalter hinaus arbeiten möchten (siehe Tabelle 16 im Anhang 1).

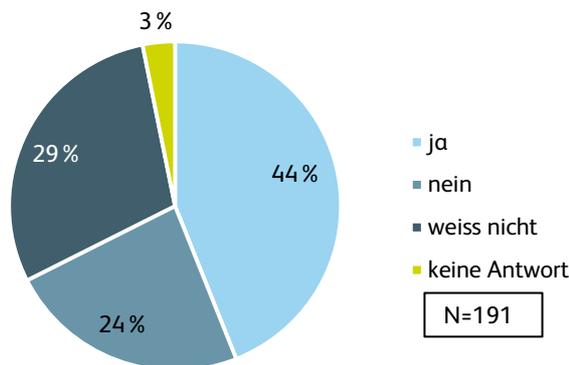


Abbildung 4.20: Könnten Sie es sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein?

Interessant ist auch die Selbsteinschätzung der Befragten in Bezug auf ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Abbildung 4.21). 32 % aller Befragten schätzen ihre Chancen, einen neuen Job zu finden als sehr hoch und 38 % als hoch ein. Dabei schätzen ältere Menschen ihre Chancen in der Tendenz als schlechter ein als jüngere. Ausser bei der sozialen Kompetenz, bei welcher keine altersabhängigen Unterschiede feststellbar sind, schätzen sich ältere Personen eher besser ein als jüngere.

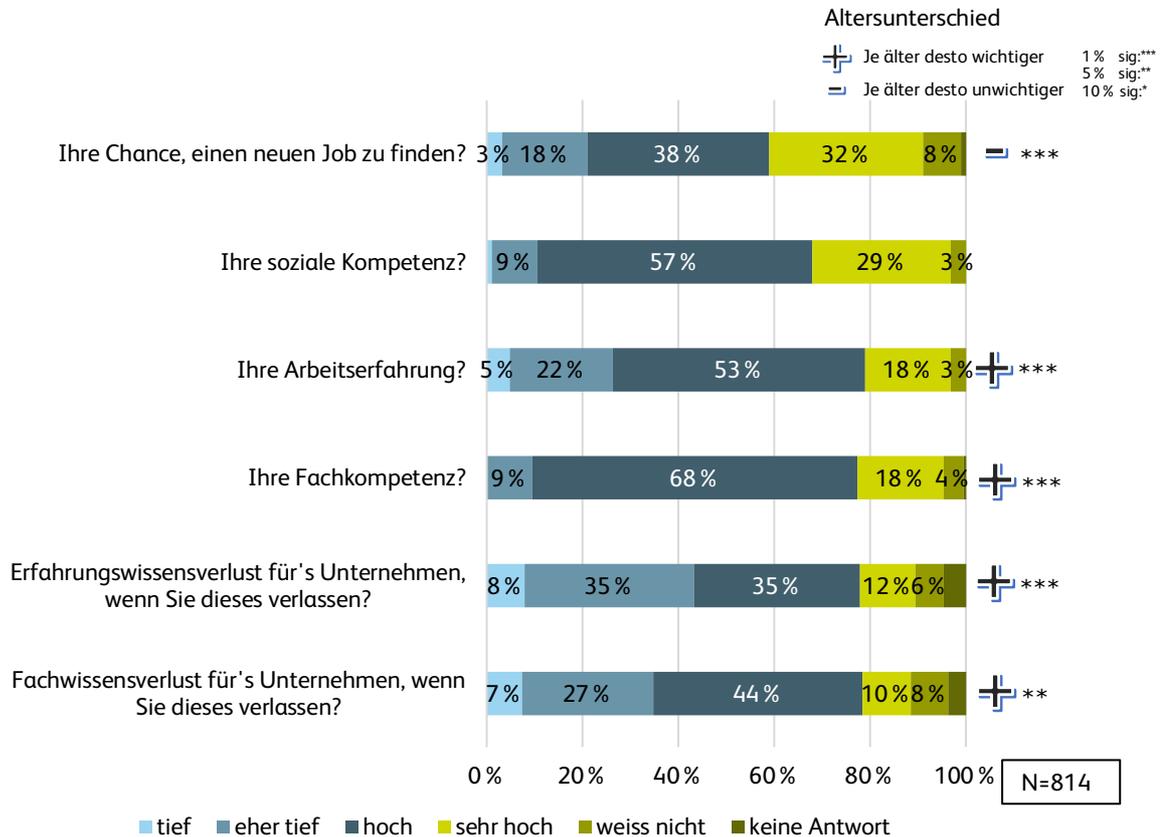


Abbildung 4.21: Wie schätzen Sie folgende Aspekte ein?

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 (44 %) als nicht vorhanden (24 %). 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 KMU

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. Abgesehen von der Gesundheitsförderung sind die Gruppen «wichtig» für sämtliche Aspekte grösser.

Um allfällige Diskrepanzen zwischen der effektiven und der gewünschten Ausprägung der entsprechenden Aspekte zu erfassen, kann unter Einbezug der jeweiligen Relevanz des einzelnen Aspektes eine sogenannte GAP-Analyse durchgeführt werden. Von Interesse ist dabei insbesondere der Anteil Unzufriedener oder eher Unzufriedener der Gruppe «wichtig». Diese Gruppe von Personen ist mit der konkreten Ausgestaltung eines Aspektes unzufrieden, erachten diesen jedoch als wichtig. So liegt 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 5 % (4 % eher unzufrieden + 1 % unzufrieden). Dieser Anteil kann als relativ gering betrachtet werden. Es liegt hier kein grösseres Problem bzw. keine grosse Diskrepanz vor.

Des Weiteren ist von Interesse, inwieweit sich diese unzufriedenen Personen von den Zufriedenen bezüglich des soziodemografischen Profils unterscheiden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 16 im Anhang 1 dargestellt. Es muss beachtet werden, dass diese Analyse nur für diejenigen Aspekte mit genügend hoher Stichprobenzahl durchgeführt werden kann.

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 %	4 %	27 %	68 %	194	0 %	0 %	0 %	100 %	3
Ansehen und Anerkennung der Arbeit	4 %	13 %	35 %	49 %	135	4 %	19 %	36 %	42 %	53
Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen/-angebote	7 %	15 %	41 %	37 %	166	0 %	36 %	36 %	29 %	14
Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahntwicklung, Karriere	7 %	25 %	36 %	32 %	119	9 %	18 %	36 %	36 %	44
Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen	4 %	12 %	27 %	57 %	484	5 %	9 %	5 %	81 %	43
Vergütungssystem	9 %	18 %	46 %	28 %	138	4 %	21 %	34 %	40 %	47
Arbeitsplatzsicherheit	1 %	2 %	35 %	62 %	165	0 %	5 %	21 %	74 %	19
Moderner Arbeitsplatz/-mittel	7 %	17 %	35 %	40 %	350	8 %	11 %	30 %	51 %	37
Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)	4 %	19 %	43 %	34 %	359	5 %	24 %	24 %	48 %	21
Gesundheitsförderung	1 %	2 %	29 %	68 %	87	1 %	2 %	29 %	68 %	98
Organisation/Kommunikation/Information	9 %	15 %	48 %	28 %	144	13 %	28 %	30 %	30 %	40

Der grösste Gap ist dementsprechend beim Aspekt «Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung, Karriere» zu finden. Insgesamt sind 32 % aller Befragten, die diesen Aspekt als wichtig erachten, damit unzufrieden. Aus der soziodemographischen Analyse sind keine Unterschiede feststellbar. Demnach sind sowohl jüngere als auch ältere Personen betroffen. Der zweitgrösste Gap besteht beim Vergütungssystem: 27 % aller Personen, die diesen Aspekt als wichtig anschauen, sind damit unzufrieden oder eher unzufrieden. Diese Personen sind eher jünger und männlich. Aus Tabelle 16 im Anhang 2 ist zu erkennen, dass die Gap-Analyse altersspezifische Unterschiede bei folgenden Aspekten aufdeckt: «Familiäre Situation und private Wünsche», «Vergütungssystem», «Moderner Arbeitsplatz/-mittel» und «Organisation/Kommunikation/Information». Dabei ist festzustellen, dass die Vorzeichen der Koeffizienten «Alter» bei den Aspekten «Familiäre Situation und private Wünsche», «Vergütungssystem» und «Moderner Arbeitsplatz/-mittel» negativ sind. Das bedeutet, dass hauptsächlich bei jüngeren Personen eine Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit besteht. Bei dem Aspekt «Organisation/Kommunikation/Information» gibt es dagegen einen Gap bei älteren Personen, da das Vorzeichen des Koeffizienten «Alter» positiv ist. Interessant ist zudem, dass beim Faktor Geschlecht nur für die Aspekte «Ansehen und Anerkennung der Arbeit», «Vergütungssystem» und «Moderner Arbeitsplatz/-mittel» Unterschiede feststellbar sind. Hier zeigt die Gap-Analyse, dass die Diskrepanz bei den Männern grösser ist als bei den Frauen.

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», «Lebensgenuss/Spaß» und «Harmonie» sind für die befragten Personen am wichtigsten. Bei mehreren Grundwerten lassen sich nach Alter der Befragten Unterschiede in der Wichtigkeit feststellen. Jüngere Arbeitnehmende haben folgende Werte als wichtiger beurteilt als ältere: «Lebensgenuss/Spaß», «Zeit für Hobby», «Zeit Familienmitglieder zu pflegen bzw. betreuen» und «Selbstverwirklichung». Für ältere Arbeitnehmende ist kein Aspekt signifikant wichtiger als für jüngere.

Arbeitssituation

Unabhängig vom Alter sind folgende Aspekte zur Arbeitssituation für die grosse Mehrheit der Arbeitnehmenden sehr wichtig: «Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderungen», «Es besteht eine gegenseitige Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten» und «Direkter und Offener Austausch». Als unwichtig oder eher unwichtig erachten die Befragten, dass «Massnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten werden», dass «auf gemischte Teams in Bezug auf Alter geachtet wird» und dass «das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und gepflegt wird».

Altersabhängige Wichtigkeit der Arbeitssituation

Die Umfrageergebnisse zeigen altersabhängige Unterschiede betreffend den eigenen Vorstellungen und der Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation. Für ältere Arbeitnehmende ist vor allem die persönliche Wertschätzung und eine gute Altersvorsorge signifikant wichtiger als für die jüngeren. Jüngeren Arbeitnehmenden ist die Rücksichtnahme auf das Privatleben und die familiäre Situation signifikant wichtiger als älteren.

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

- Unternehmen bietet eine attraktive betriebliche Altersvorsorge
- Die individuelle Leistung wird gemessen und honoriert
- Auf gemischte Teams in Bezug auf Alter wird geachtet

Für jüngere Arbeitnehmende ist lediglich der Aspekt «auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen» signifikant wichtiger als für ältere Personen.

Altersabhängige Zufriedenheit zur Arbeitssituation

Was die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation betrifft, konnten ebenfalls signifikante Altersunterschiede festgestellt werden. Ältere Arbeitnehmende sind vor allem mit dem Arbeitsinhalt und den Rahmenbedingungen signifikant zufriedener als jüngere.

Mit folgenden Aspekten sind ältere Mitarbeitende signifikant zufriedener als jüngere:

- Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung
- Kompetenzen, Entscheidungsmöglichkeiten, Selbständigkeit
- Ansehen und Anerkennung der Arbeit
- Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung
- Ferien / Urlaub
- Arbeits-/Hilfsmittel, Geräte, Technik, Computer
- Raum- / Umgebungsbedingungen

Mit diesem Aspekt sind jüngere Arbeitnehmende signifikant zufriedener als ältere:

- Stellvertretung

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, Laufbahnentwicklung, Karriere» (32 %) und «Vergütungssystem» (27 %) festgestellt. Die Gap-Analyse wurde ebenfalls auf Unterschiede bezüglich dem soziodemographischen Faktor Alter angewandt. Beim Gap «Organisation/Kommunikation/Information» sind eher ältere Personen betroffen. Bei folgenden Aspekten sind die Gaps bei jüngeren Personen tendenziell höher: «Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen», «Vergütungssystem» und «Moderner Arbeitsplatz/-mittel». 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 hoch. 71 % der älteren Arbeitnehmenden geben an, sehr offen zu sein, ihr Wissen an jüngere weiterzugeben. Umgekehrt bezeichnen 65 % der Jüngeren ihre Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen mit als «sehr offen». Auch die Bereitschaft zur Annahme von Wissen ist bei älteren und jüngeren Mitarbeitenden hoch, wobei diese Feststellung wiederum bei älteren Mitarbeitenden leicht ausgeprägter zutrifft als bei jüngeren. Es ist auch eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit deutlich jüngeren oder deutlich älteren Personen festzustellen. Diese Bereitschaft steigt zudem mit zunehmendem Alter.

Bemerkenswert ist, dass trotz der grossen Offenheit zur inter-generationellen Zusammenarbeit deutlich weniger Arbeitnehmende es als wichtig erachten, dass altersgemischte Teams gebildet werden (51 % wichtig oder sehr wichtig). Die Bildung von solchen Teams erachten ältere Personen wichtiger als jüngere. Allen Befragten ist die Zusammenarbeit, ein verständnisvoller Umgang zwischen Generationen sowie die Vertrauensbeziehung zu Vorgesetzten und Mitarbeitenden sehr wichtig. Dass das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und gepflegt wird, ist aber interessanterweise deutlich weniger wichtig.

Die Werte zur Zufriedenheit in den Bereichen Kommunikation und Führung sind nicht ganz so hoch. Rund ein Fünftel 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 aus Sicht der Arbeitgeber 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 Weiterbildungs- und Entwicklungsangeboten unterstützt. 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 einen klar abgegrenzten Verantwortungsbereich mit Entscheidungskompetenzen haben. 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 einer allfälligen Weiterentwicklung offen. Allerdings zeigt sich, dass die älteren Personen gegenüber den jüngeren in der Tendenz weniger offen sind bezüglich «Weiterbildung in meinem Fachgebiet», «Neues Lernen» und «Wechsel in die Selbstständigkeit».

Attraktivität von älteren Arbeitnehmenden

Die Chancen, einen neuen Job zu finden, schätzen 70 % 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 hingegen grösstenteils besser ein als ihre jüngeren Kollegen/-innen. Dies betrifft insbesondere die Selbsteinschätzung der Arbeitserfahrung, der Fachkompetenz und des Wissensverlustes der beim Verlassen der Stelle für das Unternehmen entstehen würde.

Berufstätigkeit während dem Rentenalter

Etwas weniger als die Hälfte der Befragten können es sich prinzipiell vorstellen, während dem Rentenalter weiter berufstätig zu sein. Rund ein Viertel kann es sich nicht vorstellen und die übrigen wissen es nicht oder haben keine Antwort gegeben. Interessant ist, dass ältere Personen zu dieser Frage eher eine Meinung haben (dafür oder dagegen) als jüngere.

5 Sicht Arbeitgeber in KMU

5.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Datensatz umfasst 323 auswertbare Beobachtungen. Da nicht alle Fragen beantwortet worden sind, kann die Stichprobengrösse zwischen 322 und 323 Beobachtungen schwanken. Abbildung 5.1 zeigt die Verteilung der teilnehmenden Arbeitgeber nach Branchen. Der grösste Anteil der Firmen in der Stichprobe (26 %) betätigen sich im Bereich verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren, gefolgt von Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (9 %) und Baugewerbe (8 %) sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen (8 %).

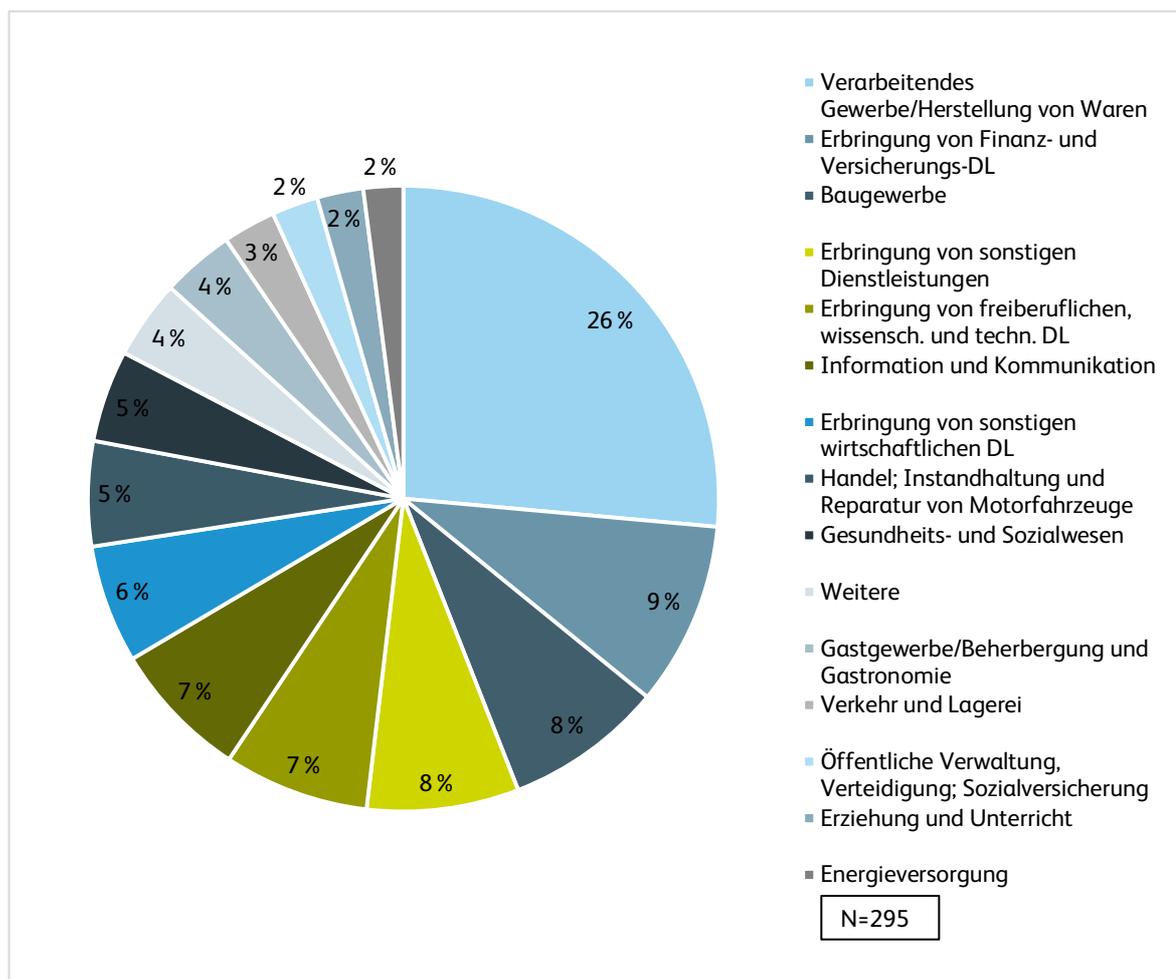


Abbildung 5.1: Häufigkeitsverteilung nach Branchen

5.2 Wichtigkeit und Notwendigkeit von Generationenmanagement

Abbildung 5.2. zeigt auf, für wie wichtig die Arbeitgeber das Generationenmanagement betrachten. 46 % der befragten KMU sehen das Generationenmanagement als sehr wichtig für ihr Unternehmen an, weitere 23 % als wichtig. Nur gerade 8 % 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 69 % der Stichprobe, letztere Gruppe 30 % (1 % «keine Antwort/weiss nicht»).

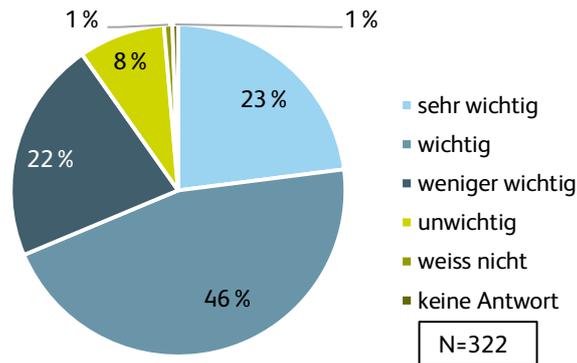


Abbildung 5.2: Wie wichtig ist das Thema Generationenmanagement (GM) für Ihr Unternehmen im Allgemeinen?

Abbildung 5.3 zeigt, ob sich die Arbeitgeber vom Fachkräftemangel betroffen fühlen. 59 % der Stichprobe fühlt sich davon eher oder sehr betroffen. Nur gerade 11 % fühlen sich davon nicht betroffen.

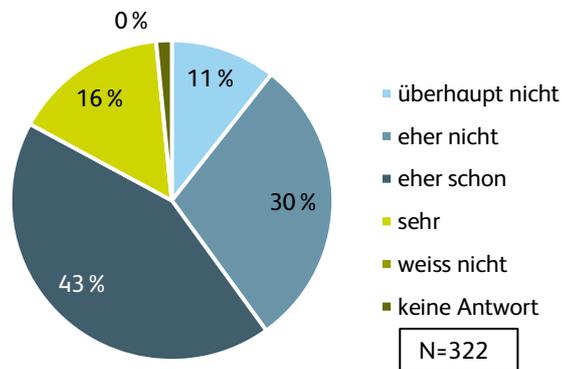


Abbildung 5.3: Ist Ihr Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen?

Der Hauptnutzen, welche beide Gruppen von Arbeitgebern im Generationenmanagement sehen, ist das Vermeiden von Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. Diesen Nutzen erachten 85 % der Unternehmen, die Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig erachten (Gruppe GM), zumindest als teilweise zutreffend (vgl. Abbildung 5.4).

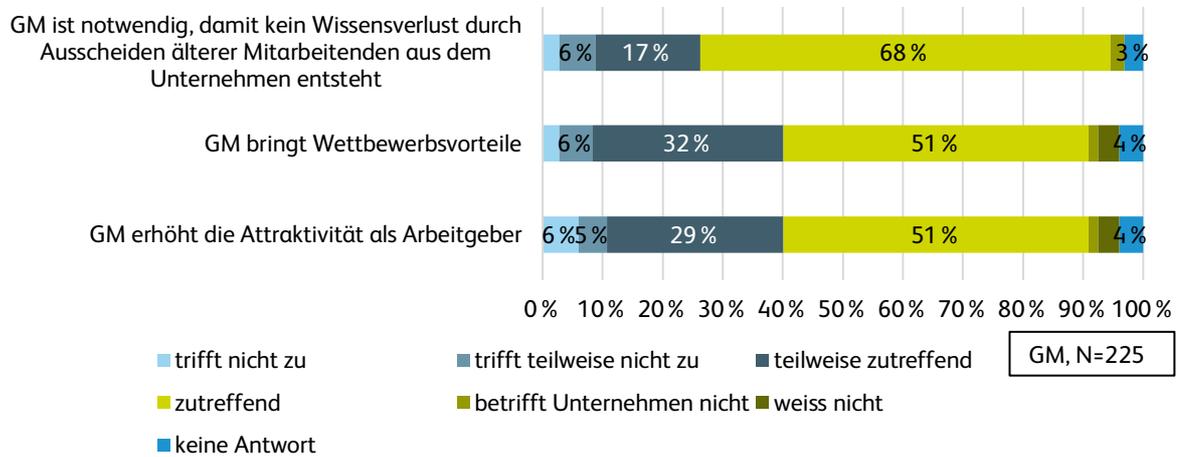


Abbildung 5.4: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

Von den Unternehmen, die Generationenmanagement für weniger wichtig oder unwichtig erachten (Gruppe NGM), sind 76 % der Meinung, dass das Vermeiden von Wissensverlust durch Ausscheiden älterer Mitarbeitenden einen mindestens teilweise zutreffenden Nutzen bringt (vgl. Abbildung 5.5).

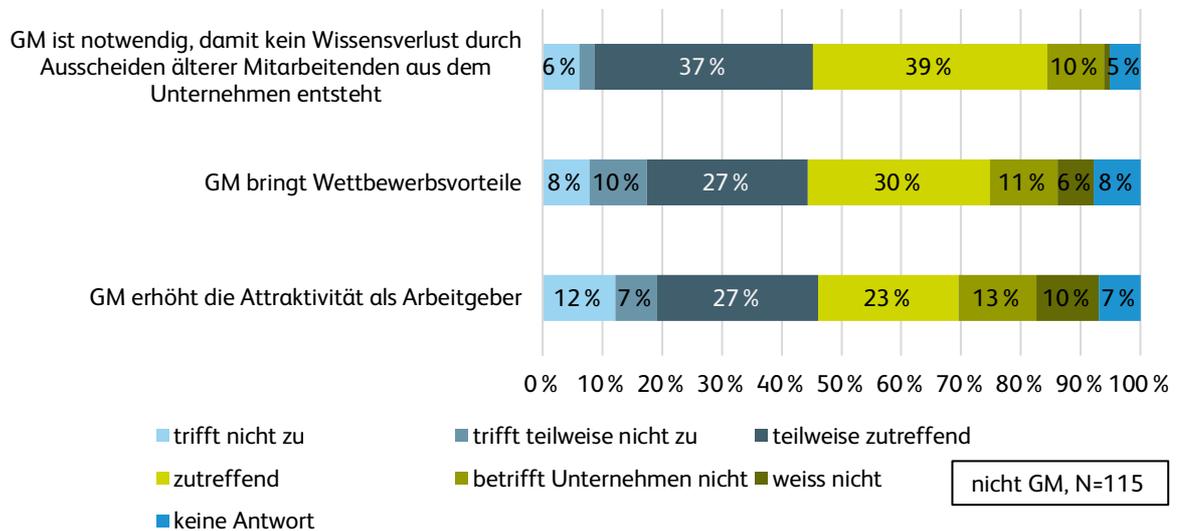


Abbildung 5.5: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

Zudem stimmen rund 51 % der Gruppe GM der Aussage zu, dass Generationenmanagement ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöht. In der Gruppe NGM erachten nur 30 % das Argument Wettbewerbsvorteile und 23 % das Argument Arbeitgeberattraktivität als zutreffend. Die Abbildungen 5.4 und 5.5 zeigen, dass aber die Mehrheit beider Unternehmensgruppen den Nutzen von Generationenmanagement erkannt haben.

5.3 Wissensaustausch und Zusammenarbeit

Die Abbildungen 5.6 und 5.7 zeigen die Bedeutung von Wissenstransfer zwischen den Generationen für die Unternehmen auf. Für 73 % der Gruppe GM und 48 % der Gruppe NGM ist der Transfer von Wissen für den Unternehmenserfolg von grosser Bedeutung. Weitere 20 % (Gruppe GM), bzw. 24 % (Gruppe NGM) stimmen der Aussage mit «teilweise zutreffend» zu.

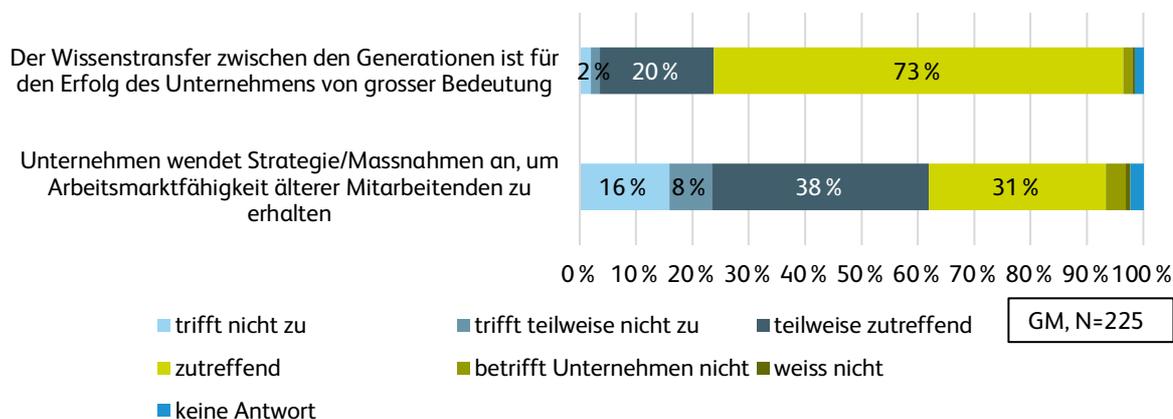


Abbildung 5.6: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

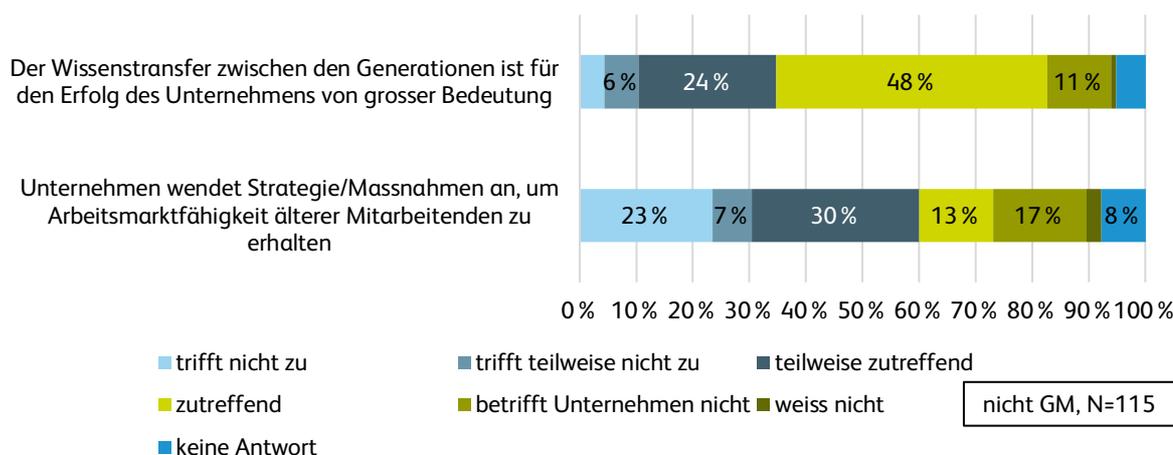


Abbildung 5.7: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

Die Abbildungen 5.15 und 5.16 in Kapitel 5.5 zeigen zudem, 74 % der Gruppe GM und 54 % der Gruppe NGM erachten es als zutreffend, dass altersgemischte Belegschaften/Teams einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg haben.

Dabei ist in beiden Gruppen von Unternehmen eine ausgeprägte Mehrheit der Meinung, dass zwischen den Generationen ein Wissenstransfer stattfindet. Abbildungen 5.10 und 5.11 zeigen, wie die Arbeitgeber den Wissenstransfer in ihrem Unternehmen einschätzen. Dabei wird ersichtlich, dass es mehr Unternehmen als zutreffend erachten, dass ein Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden stattfindet als von jüngeren zu älteren Mitarbeitenden. Auch Abbildungen 5.8 und 5.9 bestätigen dies und zeigen zudem, dass die Arbeitgeber das Konfliktpotential bei «Jung führt alt» leicht höher einschätzen als bei «Alt führt Jung». Rund 38 % der Gruppe GM und 34 % der Gruppe NGM sind der Meinung, dass die Aussage «das Konfliktpotential bei «Jung führt Alt» ist hoch» teilweise zutreffend oder zutreffend ist. Das Konfliktpotenzial für «Alt führt Jung» schätzen jedoch ebenfalls 28 %, bzw. 20 % als hoch ein.

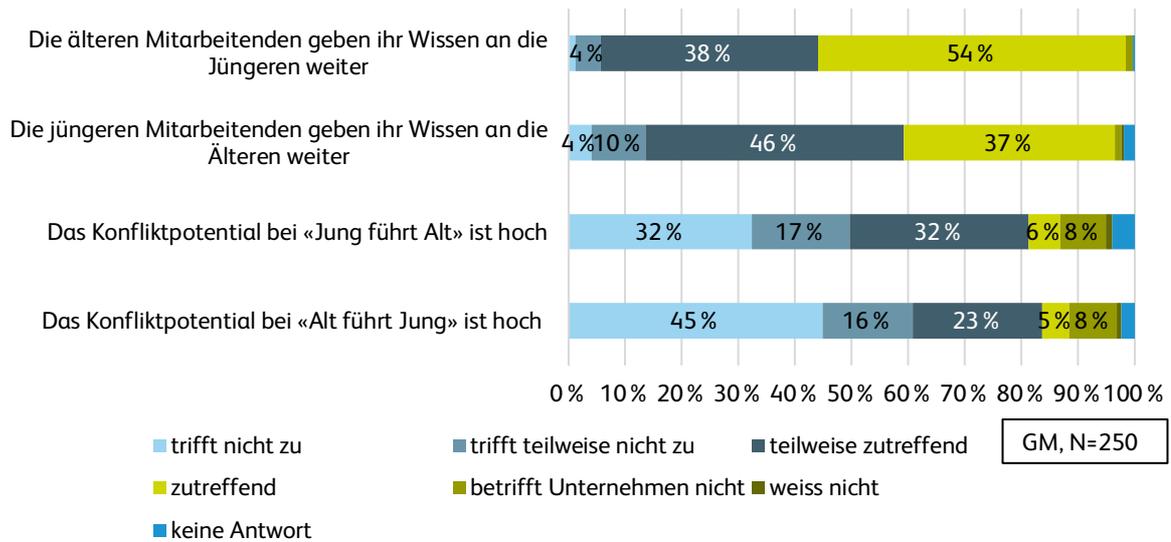


Abbildung 5.8: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

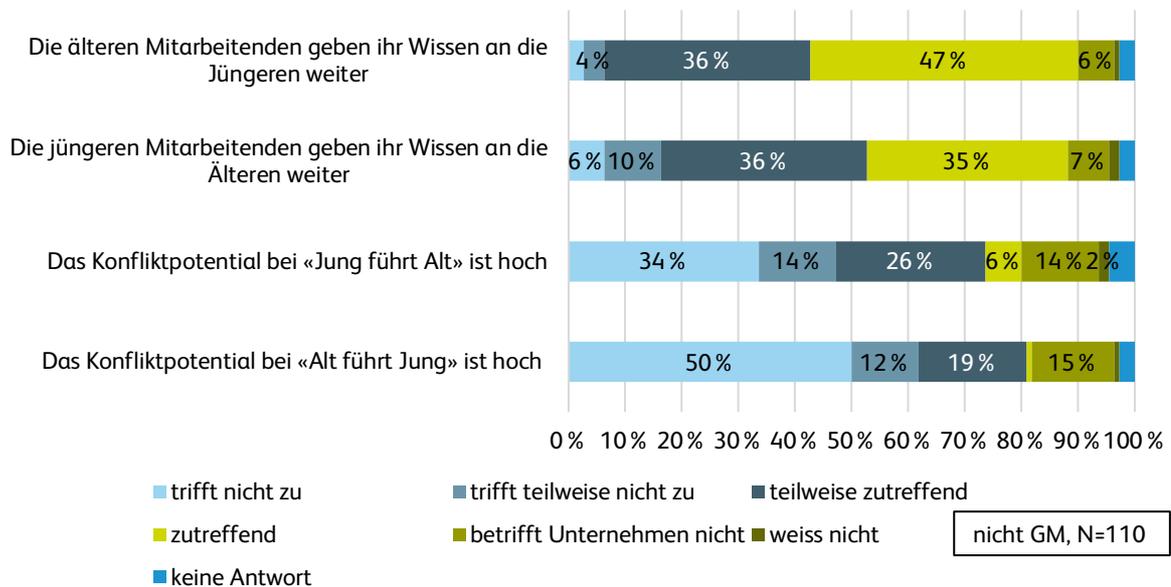


Abbildung 5.9: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

Die Abbildungen 5.10 und 5.11 zeigen, dass nur 33 % der Gruppe GM und 22 % der Gruppe NGM bewusst altersgemischte Teams zur Erhöhung des Wissenstransfers bildet. Für 23 % der Unternehmen in der Gruppe GM und 29 % der Gruppe NGM trifft es nicht oder teilweise zu, dass sie bewusst solche Teams bilden.

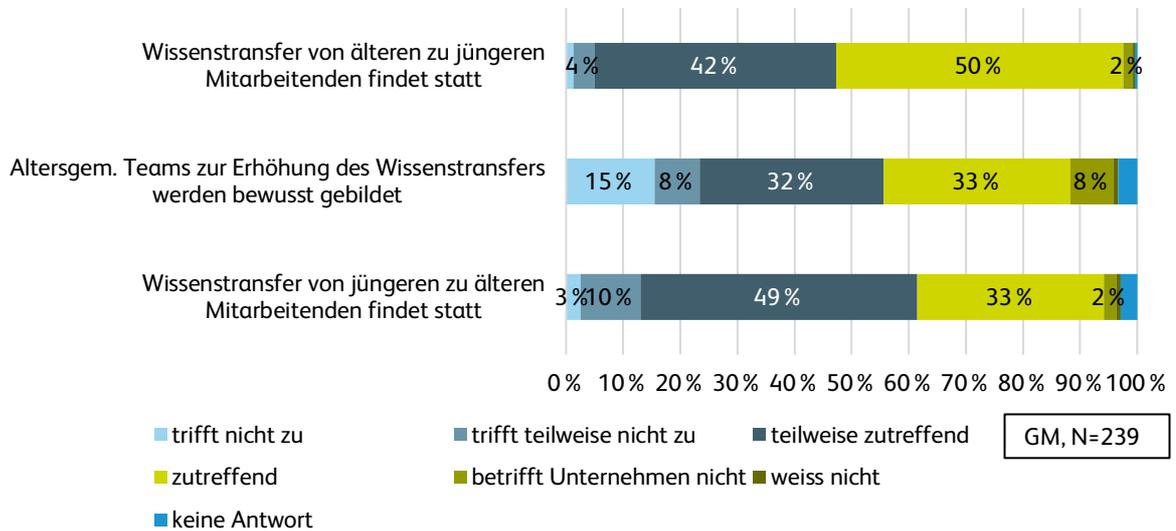


Abbildung 5.10: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

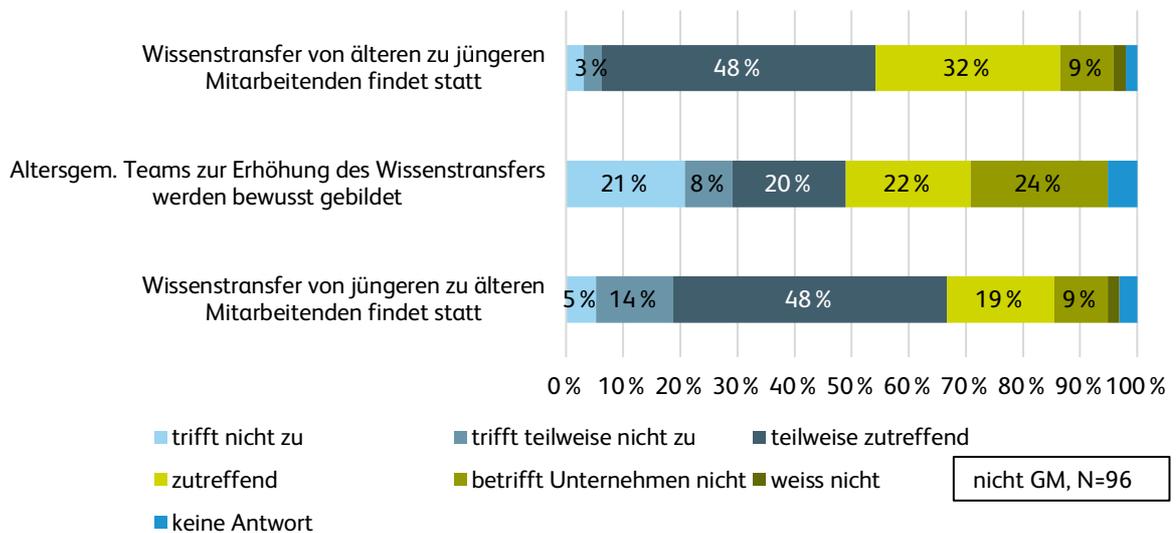


Abbildung 5.11: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

5.4 Weiterbildung und Förderung im Allgemeinen

Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Befragten spezifische Angebote zur Weiterbildung und Förderung ihrer Mitarbeitenden umsetzen. Die Abbildungen 5.12 und 5.13 zeigen, dass 69% der Gruppe GM und 62% der Gruppe NGM ihre Mitarbeitenden mit Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen und Angeboten unterstützen und fördern. Weitere 23%, bzw. 20%, beurteilen diese Aussage dies als zumindest teilweise zutreffend. Weniger als 10% unterstützen ihre Mitarbeitenden nicht in der Entwicklungs- und Weiterbildung.

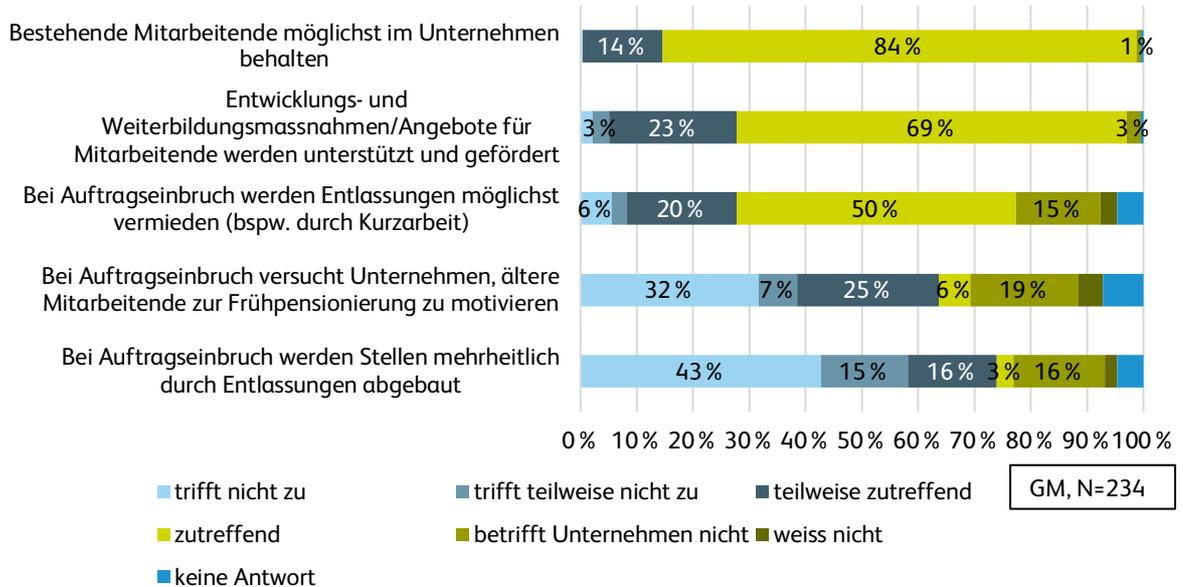


Abbildung 5.12: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

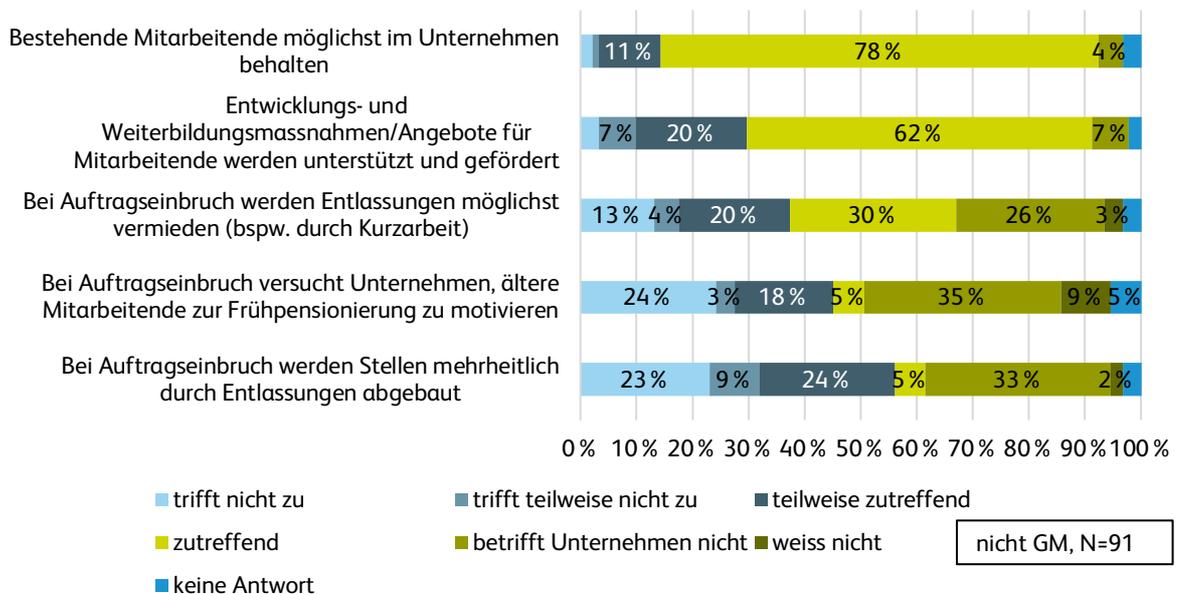


Abbildung 5.13: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

5.5 Förderung älterer Mitarbeitenden

9 % der Unternehmen beurteilen ihre Attraktivität als Arbeitgeber für ältere Mitarbeitende als sehr hoch und 41 % als hoch. Diese Werte sinken auf 4 %, respektive auf 29 % für ältere Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter. Am attraktivsten schätzen sich die Unternehmen als Arbeitgeber in Bezug auf attraktive Lehrstellenangebote oder Praktika sowie für junge Ausbildungsabsolventen/-innen ein (siehe Abbildung 5.14).

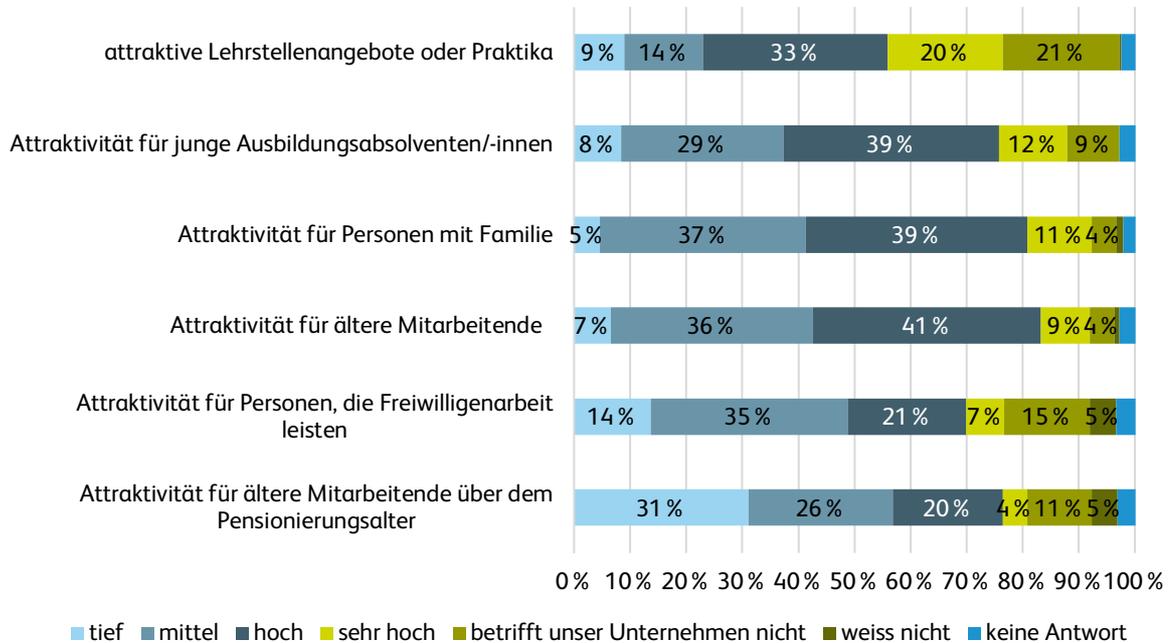


Abbildung 5.14: Wie schätzen Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber ein?

N=322

Interessanterweise gibt auch nur 31 % der Gruppe GM und 13 % der Gruppe NGM an, dass sie Strategien oder Massnahmen anwenden, um die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitenden zu erhalten. Zumindest geben weitere 38 %, bzw. 30 % der Arbeitgeber an, diesbezüglich teilweise Strategien und Massnahmen anzuwenden (vgl. Abbildung 5.6 und 5.7).

Die Umfrageresultate zeigen weiter, dass lediglich 9 % der GM Gruppe und 10 % der Gruppe NGM bewusst ältere Personen einstellen. Für 34 % beider Gruppen trifft das Argument nicht zu, dass sie bewusst ältere Personen einstellen. Bei der Neueinstellung von Personen mit gleicher Qualifikation, bevorzugen lediglich 25 % der Unternehmen nicht und weitere 14 % zumindest teilweise nicht die jüngeren Personen (vgl. Abbildung 5.15 und 5.16).

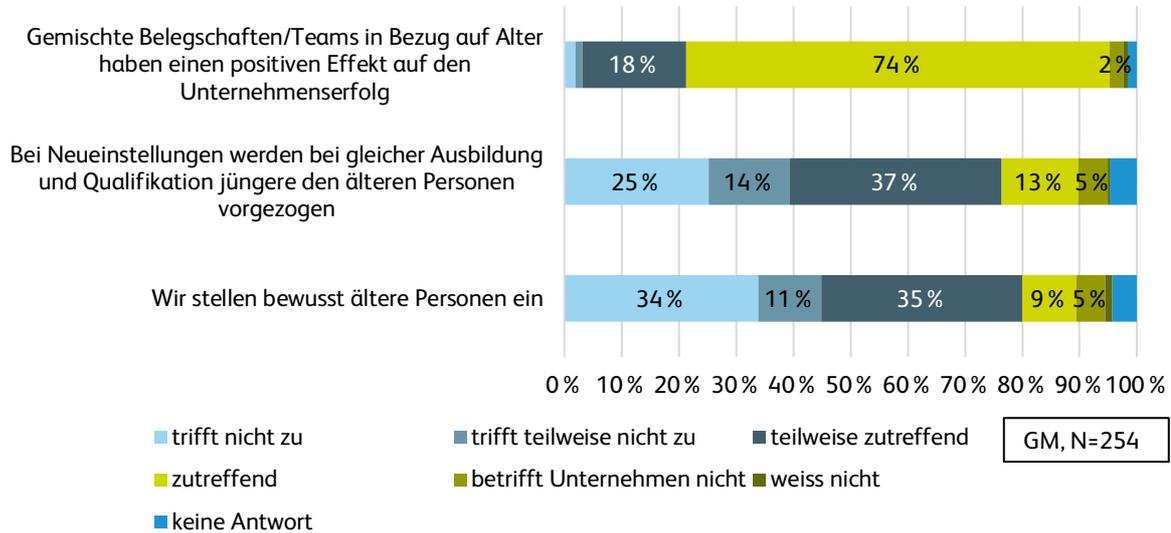


Abbildung 5.15: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

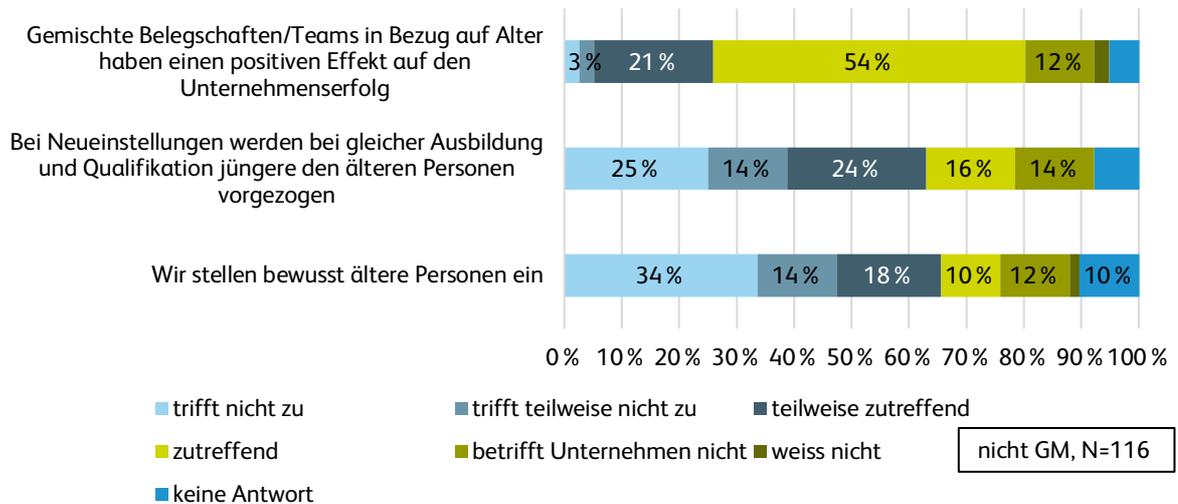


Abbildung 5.16: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

Weiter zeigen die Abbildungen 5.12 und 5.13 in Kapitel 5.4, dass bei Auftragseinbruch knapp ein Drittel der Unternehmen versucht, die älteren Mitarbeitenden zur Frühpensionierung zu motivieren. Am häufigsten geben Unternehmen an, durch andersartige Massnahmen, Entlassungen zu vermeiden. Am wenigsten geben Unternehmen an, bei Auftrags-einbruch die Stellen durch Entlassungen abzubauen. Für 38 % der befragten Firmen ist die Aussage zudem zutreffend, spezifische Teilzeitarbeitsmodelle für ältere Mitarbeitende anzubieten, für weitere 29 % ist diese Aussage teilweise zutreffend. In der NGM Gruppe sind es 30 %, respektive 16 % (vgl. Abbildungen 5.17 und 5.18).

5.6 Arbeitsmodelle, Entschädigung und Sicherheit

Bezüglich Arbeitsmodelle ist es bei der GM Gruppe für 34 % zutreffend und für weitere 39 % teilweise zutreffend, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit individuell und nach ihren Bedürfnissen gestalten können. Für die NGM Gruppe sind diese Anteile nur leicht geringer. Homeoffice ist bei 32 % der GM Unternehmen und bei weiteren 27 % teilweise möglich. 24 % der GM Unternehmen bietet Homeoffice nicht an. Jobsharing in Führungspositionen ist noch wenig verbreitet. Nur 9 % der GM Gruppe und 5 % der NGM Gruppe geben an, dass Jobsharing in Führungsfunktionen praktiziert wird (vgl. Abbildungen 5.17 und 5.18).

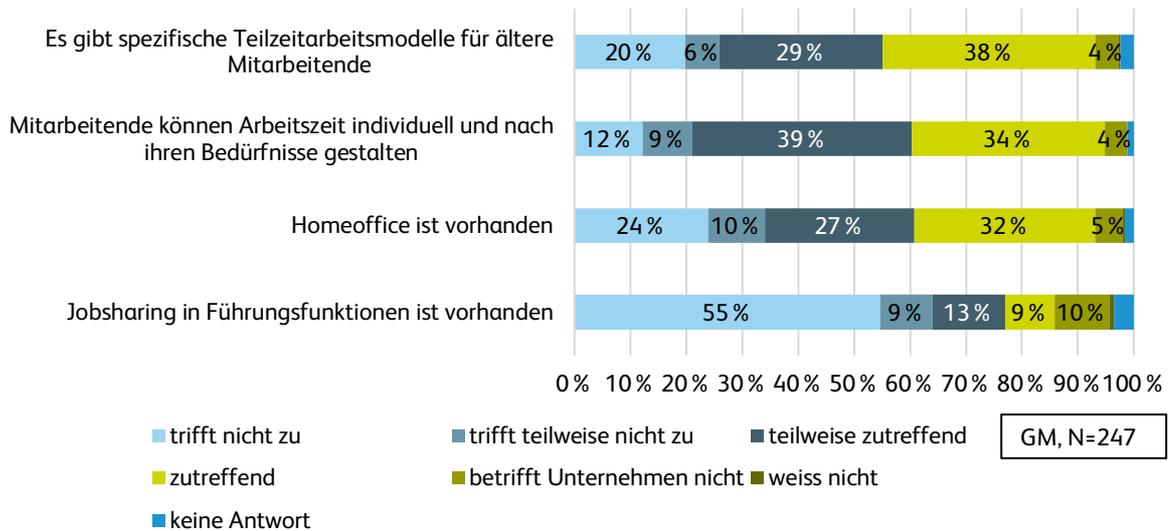


Abbildung 5.17: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (GM)

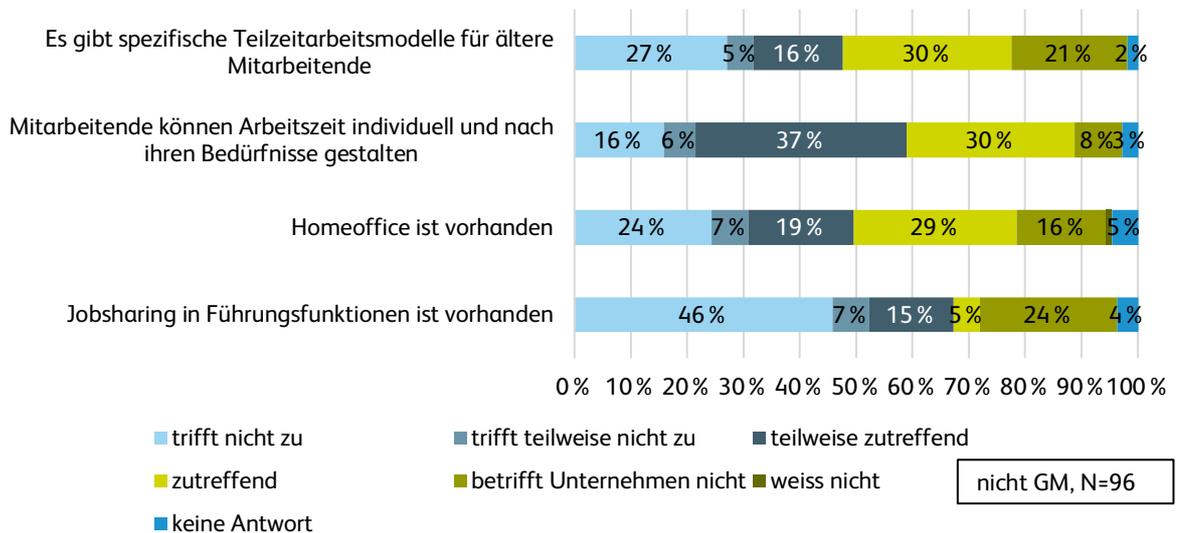


Abbildung 5.18: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend? (NGM)

Abbildung 5.19 zeigt, dass 60 % der Unternehmen der Ansicht sind, dass sie eine attraktive betriebliche Altersvorsorge bieten. 53 % erachten es als zutreffend, dass ihr Vergütungssystem übersichtlich und transparent ist und 42 %, dass die individuelle Leistung gemessen und honoriert wird. Allerdings bezeichnen nur 39 % der Unternehmen die Aussage als zutreffend, dass auf die familiäre Situation und die privaten Wünsche der Mitarbeitenden eingegangen wird. 25 % der Unternehmen sagen, der Lohn steige mit dem Alter nicht kontinuierlich an. 35 % der Unternehmen sagen, dieser steige, unabhängig von anderen Faktoren, mit dem Alter kontinuierlich an.

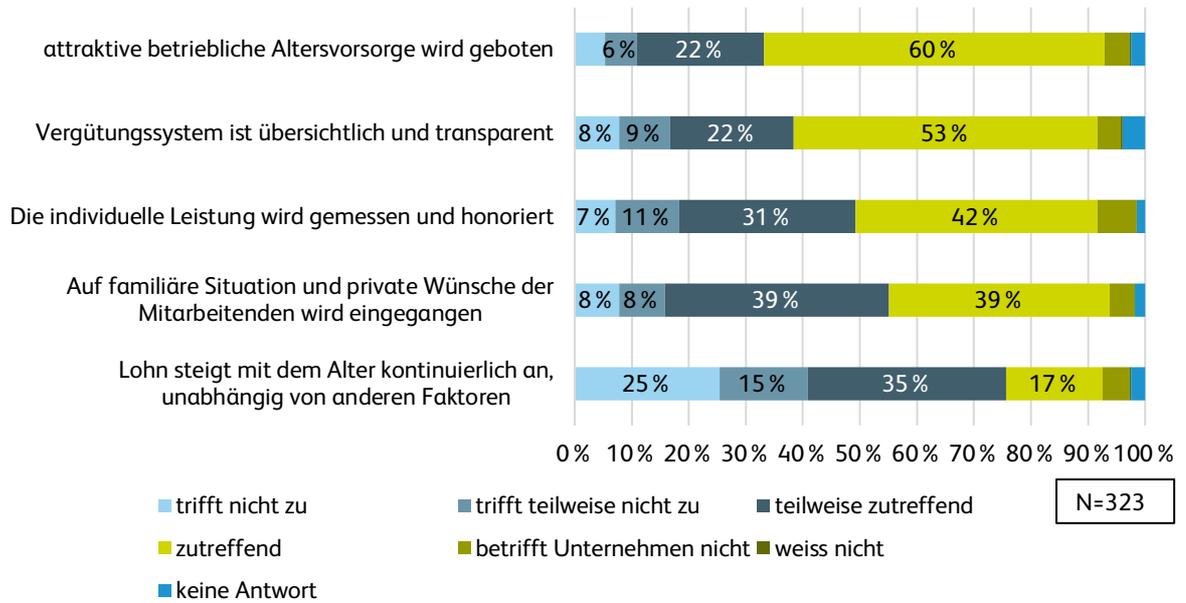


Abbildung 5.19: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend?

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 5.20 und 5.21 zeigen die Ergebnisse. Das Folgende lässt sich für beide Gruppen (GM und NGM) festhalten.

Vor allem mit «Jung» assoziiert werden:

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

Vor allem mit «Alt» assoziiert werden:

- Hohe Mitarbeitendenbindung bzw. Loyalität zum Unternehmen
- Hohe Kosten für das Unternehmen
- Hohe soziale Kompetenz und guter Umgang mit Menschen
- Hohe Disziplin
- Hohes Engagement
- Hohe Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Gut gepflegte Netzwerke
- Hohe Leistungsbereitschaft
- Sind seitens Kunden eher gefragt als junge Mitarbeitende

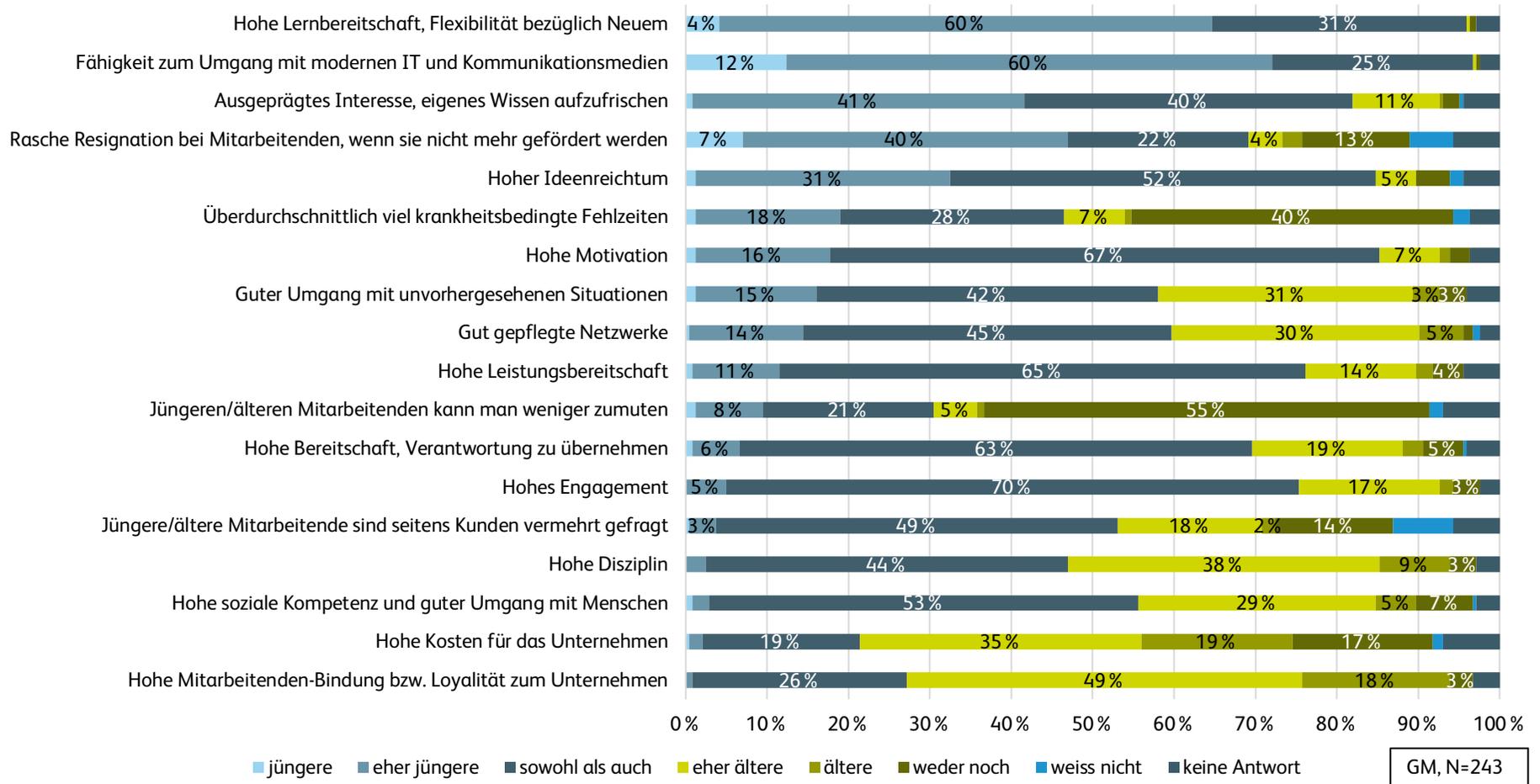


Abbildung 5.20: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgende Aussagen eher mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitenden assoziieren? (GM)

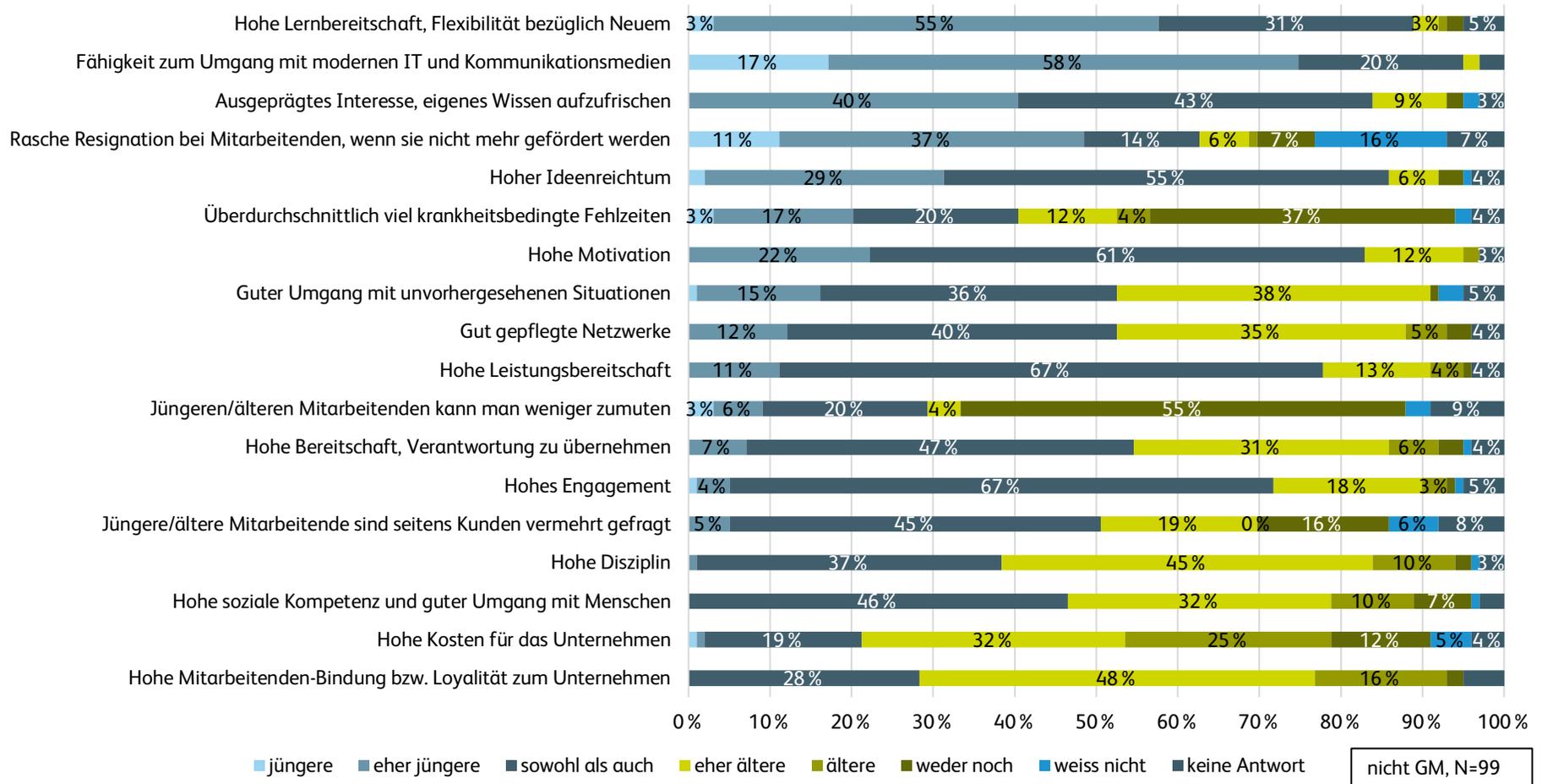


Abbildung 5.21: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgende Aussagen eher mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitenden assoziieren? (NGM)

5.8 Infrastruktur sowie körperliche und psychische Belastung

Abbildung 5.22 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten im Bereich Infrastruktur/körperliche und physische Belastung. Von den befragten Aspekten bieten KMU am häufigsten modern ausgestattete Arbeitsplätze und -mittel an (für 73 % trifft dies zu, für nur gerade 2 % trifft dies nicht zu). Bemerkenswert ist, dass nur knapp mehr als die Hälfte (52 %) der KMU, die Aussage «auf angemessene und faire Arbeitsbelastung wird geachtet» als zutreffend erachten. Diese Aussage trifft für 9 % teilweise nicht oder generell nicht zu. Am wenigsten häufig bieten die Befragten Angebote für den Erhalt der Gesundheit, speziell von älteren Mitarbeitenden, an.

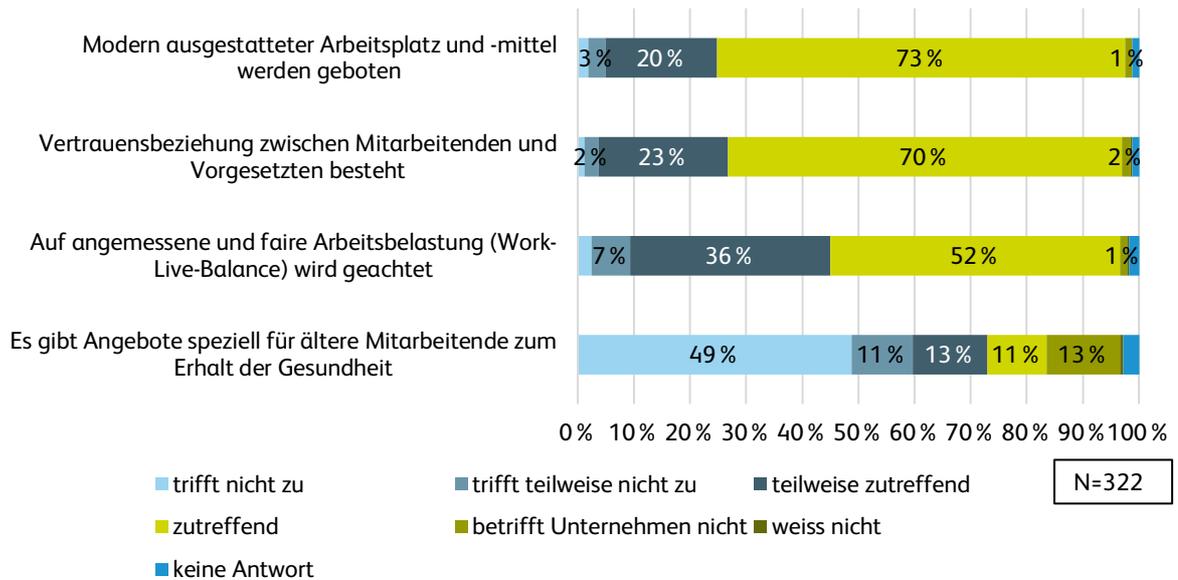


Abbildung 5.22: Welche der nachfolgenden Aussagen ist für Ihr Unternehmen zutreffend?

5.9 Berufstätigkeit während dem Rentenalter

52 % jener Unternehmen, die angeben vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, beschäftigen Mitarbeitende über dem Pensionierungsalter. 49 % beschäftigen keine Pensionierten und alle weiteren wissen es nicht oder geben keine Antwort auf diese Frage.

Auch von jenen KMU, die angeben, nicht vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, sagen 45 %, dass sie ältere Personen über das Pensionierungsalter hinaus beschäftigen. 52 % beschäftigen keine Personen über dem Pensionierungsalter. Die restlichen 3 % können oder wollen die Frage nicht beantworten. Interessant ist, dass die überwiegende Mehrheit (70 %) der Firmen, welche noch keine Personen über dem Pensionierungsalter beschäftigen, sich dies dennoch vorstellen können. 22 % davon, kann es sich nicht vorstellen und weitere 6 % wissen es nicht. Der Rest der Befragten wollte auf die Frage nicht antworten.

Abbildung 5.23 zeigt die Hauptmotive, weshalb KMU ältere Personen weiterbeschäftigen möchten. Das Hauptmotiv ist mit Abstand klar jenes der Beibehaltung von Know-how im Unternehmen (92 %), gefolgt von der Tatsache, dass es schwierig ist, die Stelle neu zu besetzen (32 %) und dass es kostengünstiger ist, als eine neue Person einzuarbeiten (18 %).

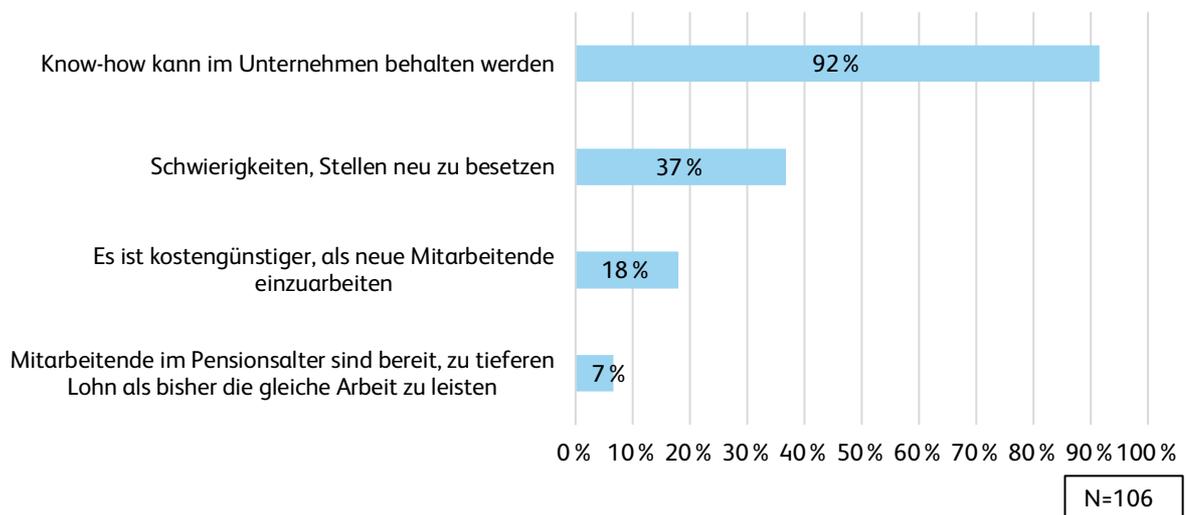


Abbildung 5.23: Was sind die Hauptmotive?

Für jene Unternehmen, die keine älteren Personen einstellen möchten sind die Hauptgründe, dass die älteren Personen nicht mehr auf dem neusten Wissensstand sind und dass ältere Personen teurer sind als jüngere (beides mit je 59%). 35 % sind zudem der Meinung, dass ältere Personen weniger flexibel sind (vgl. Abbildung 5.24).

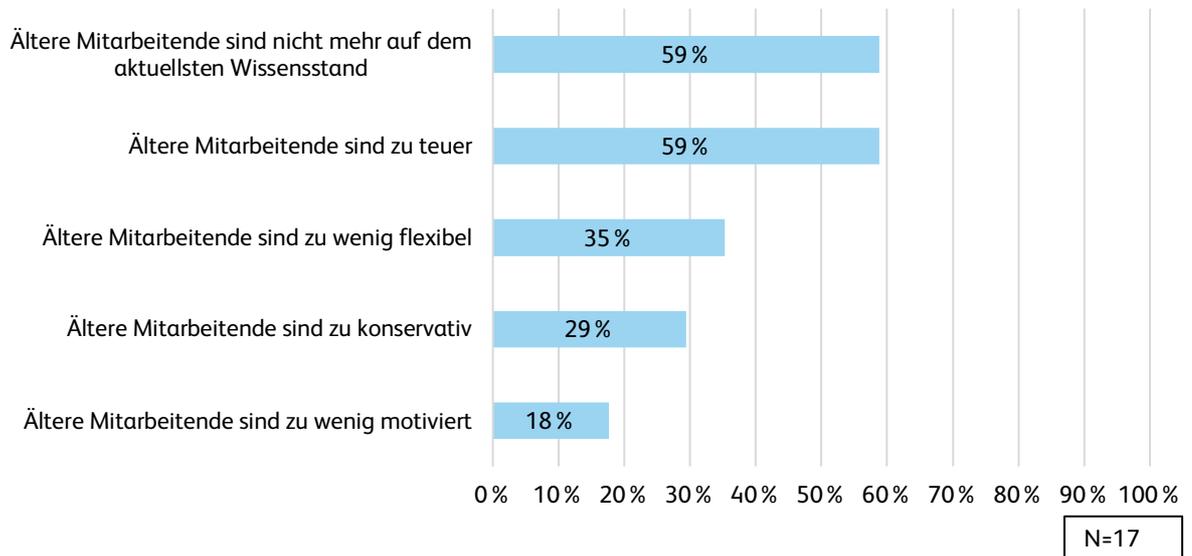


Abbildung 5.24: Was sind die Hauptgründe, dass Sie keine Person über dem Pensionierungsalter einstellen?

Abbildung 5.25 zeigt, was die Firmen ihren älteren Mitarbeitenden bieten (würden), damit diese über das Pensionierungsalter arbeiten. Am häufigsten wird den älteren Mitarbeitenden Teilzeitarbeit (82 %) geboten, gefolgt von flexiblen Arbeitszeiten (71 %) und Arbeit auf Abruf (49 %).

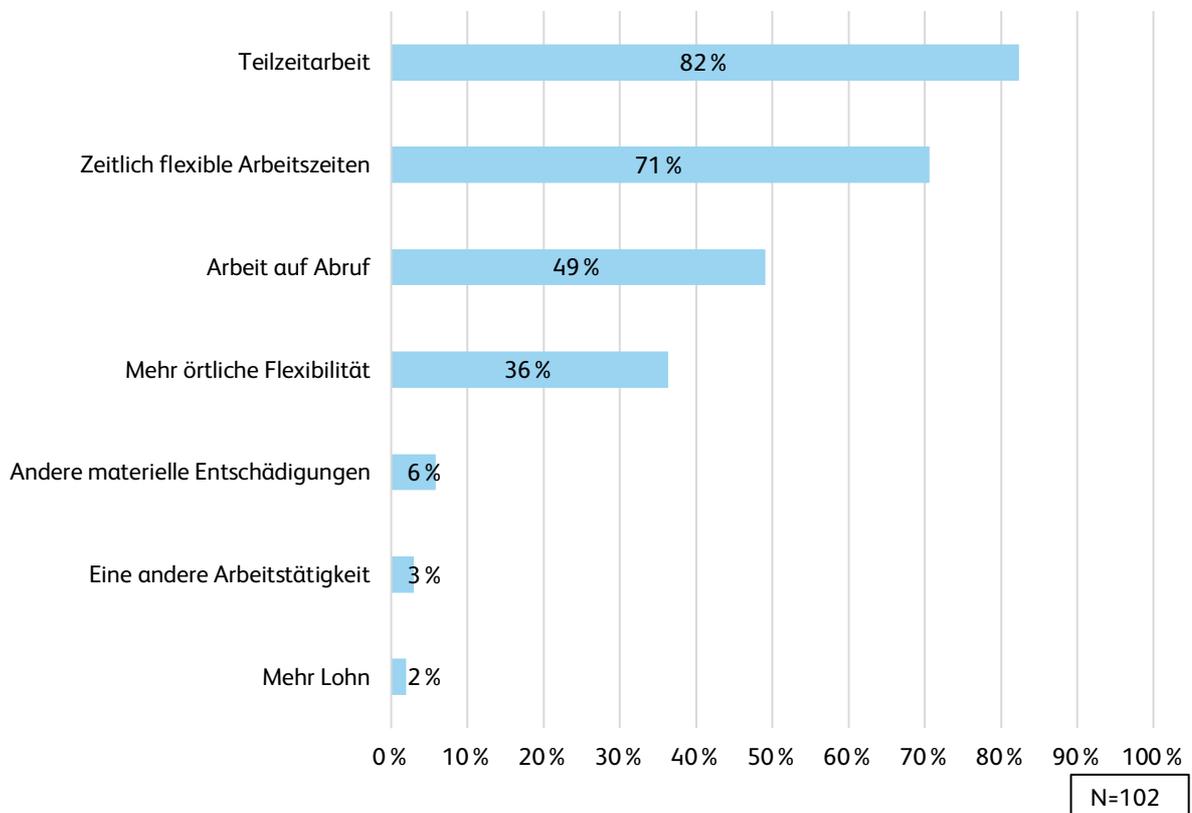


Abbildung 5.25: Was (würde) Ihr Unternehmen den Mitarbeitenden über dem Pensionierungsalter bieten, damit diese im Unternehmen gehalten werden könnten?

Abbildung 5.26 zeigt von jenen Unternehmen, welche keine älteren Personen beschäftigen wollen, die Verteilung der Antworten, auf die Frage «Was müsste sich seitens der Mitarbeitenden ändern, damit Ihr Unternehmen Personen älter als das Pensionierungsalter weiterbeschäftigen würde?».

Am häufigsten stimmen die Befragten dem Argument zu, dass die Mitarbeitenden bereit sein müssten, sich in einer anderen als der bisherigen Position einzusetzen zu lassen (zutreffend für 26%). Am wenigsten gefordert wird dagegen, dass die Mitarbeitenden auf Abruf einsetzbar sind (zutreffend für 14%).

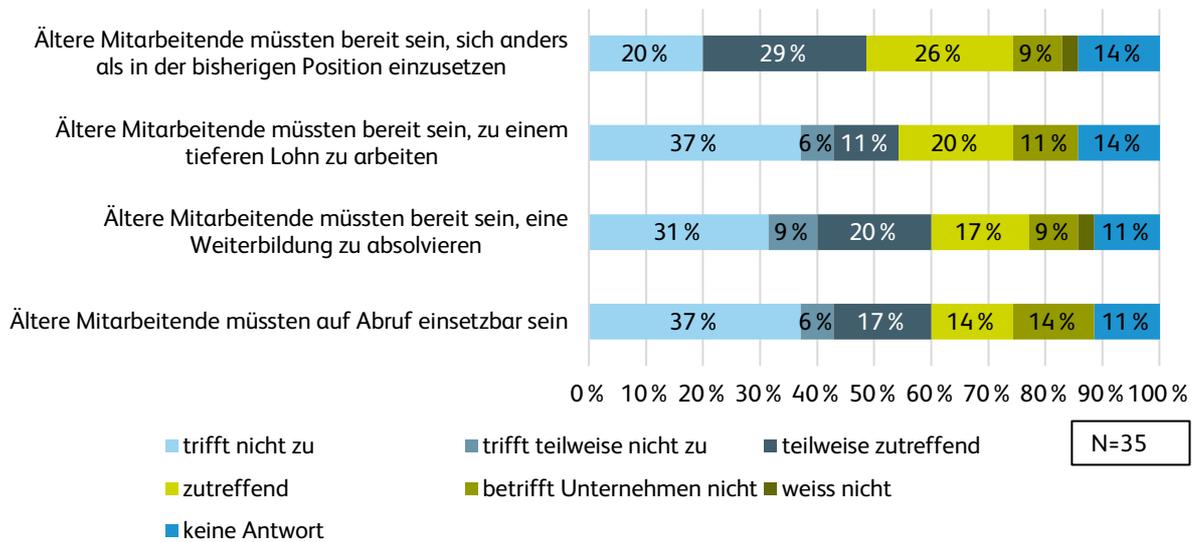


Abbildung 5.26: Was müsste sich seitens der Mitarbeitenden ändern, damit Ihr Unternehmen Personen älter als das Pensionierungsalter weiterbeschäftigen würde?

5.10 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Bedeutung und Umsetzung von Generationenmanagement

Rund zwei Drittel 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, den Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer Mitarbeitenden zu vermeiden.

Assoziationen mit jüngeren/älteren Arbeitnehmenden

Betreffend typischer Eigenschaften, welche Arbeitgeber «jung» und «alt» zuordnen, bestätigen sich zahlreiche gängige Vorurteile. Die folgenden Aspekte assoziieren Arbeitgeber vor allem mit «Jung»: Hohe Lernbereitschaft, Flexibilität zu Neuem, Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT und Kommunikationsmedien, Ausgeprägtes Interesse, eigenes Wissen aufzufrischen, rasche Resignation, wenn sie nicht mehr gefördert werden, Hoher Ideenreichtum, Überdurchschnittlich viele krankheitsbedingte Fehlzeiten und hohe Motivation. Vor allem mit «Alt» assoziiert werden die hohe Mitarbeitendenbindung bzw. Loyalität, hohe Kosten für das Unternehmen, hohe soziale Kompetenz und guter Umgang, hohe Disziplin und Engagement, hohe Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, gut gepflegte Netzwerke, hohe Leistungsbereitschaft und «sind seitens Kunden eher gefragt als junge Mitarbeitende».

Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

Fast alle der befragten Unternehmen sind der Ansicht, dass der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Die Mehrheit ist auch der Meinung, dass dieser im Unternehmen stattfindet. Wobei dies eher von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden als von jüngeren zu älteren der Fall ist. 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 Mitarbeitende mittels verschiedener Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen und investiert dadurch in deren Arbeitsmarktfähigkeit.

Attraktivität von Arbeitgebern für ältere Personen

Generell betrachten sich die befragten Unternehmen wenig attraktiv für ältere Arbeitnehmende. Am attraktivsten schätzen sie sich als Arbeitgeber für junge Schulabgänger/innen (Lehrstellenangebote) oder Gymnasiasten/-innen (Praktika) sowie für junge Ausbildungsabsolvierende ein. Zudem stellt nur eine Minderheit der Arbeitgeber bewusst ältere Personen ein. Die Resultate zeigen zudem eine weitere Herausforderung für ältere Personen: Rund 50% der Unternehmen, die Generationenmanagement als wichtig erachten und 40% 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.

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. Knapp die Hälfte aller befragten KMU 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 können, 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 KMU 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 Mehrheit der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen fühlt sich vom Fachkräftemangel betroffen und erachtet Generationenmanagement als wichtig oder sehr wichtig, vor allem um den Wissensverlust durch Ausscheiden älterer Mitarbeitenden zu vermeiden. Trotz der hohen Bedeutung, welche Arbeitgeber dem Thema beimessen, besteht noch Potential bei der Umsetzung bezüglich strategischen, strukturellen und kulturellen Aspekten.

Wissenstransfer und inter-generationale Zusammenarbeit

Fast alle der befragten Unternehmen sind der Ansicht, dass der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Die Mehrheit findet auch, dass dieser im Unternehmen stattfindet. Wobei eher von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden als von jüngeren zu älteren. 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. Ältere wie jüngere Personen zeigen eine hohe Bereitschaft und Offenheit für den Wissensaustausch und die inter-generationale Zusammenarbeit. Interessant ist, dass trotz der grossen Offenheit deutlich weniger Arbeitnehmende es als wichtig erachten, dass bezüglich Alter gemischte Teams gebildet werden oder dass das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und gepflegt wird. Ebenfalls nicht so hoch liegen die Werte bei der Zufriedenheit in den Bereichen Kommunikation und Führung. Dort bestehen Verbesserungspotentiale für Arbeitgeber.

Vorsicht bezüglich Wissenstransfer und der inter-generationalen Zusammenarbeit ist bei jenen Aspekten geboten, bei welchen signifikante, altersspezifische Unterschiede identifiziert wurden. So ist es älteren Personen signifikant wichtiger, dass auf altersgemischte Teams geachtet wird. Der Gap «Organisation/Kommunikation/Information» (wichtig, aber nicht zufrieden) ist zudem bei älteren Arbeitnehmenden höher als bei jüngeren.

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. Die Arbeitgeber ordnen gemäss gängiger Vorurteile «typische» Eigenschaften jüngeren oder älteren Mitarbeitenden zu. Positiv mit «Jung» assoziieren sie beispielsweise eine hohe Leistungsbereitschaft, Flexibilität zu Neuem und die Fähigkeit zum Umgang mit modernen IT- und Kommunikationsmedien. Vor allem mit «alt» assoziiert werden eine hohe Mitarbeitendenbindung, hohe Kosten für das Unternehmen und eine hohe soziale Kompetenz.

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 oder für den Wechsel in die Selbstständigkeit. Auch stützen altersspezifische Unterschiede in der Wichtigkeit von Grundwerten einzelne Einschätzungen der Arbeitgeber. Für jüngere Personen sind die Grundwerte «Lebensgenuss/Spass», «Zeit für Hobby», «Zeit Familienmitglieder zu pflegen» und «Selbstverwirklichung» wichtiger als für ältere. Für ältere Personen sind keine Grundwerte signifikant wichtiger als für jüngere.

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, geringer ein. Zudem stellt nur eine Minderheit der Arbeitgeber bewusst ältere Personen ein. Je nach Untersuchungsgruppe geben zwischen 40 % und 50 % der Unternehmen an, dass es mindestens teilweise 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 vor dem Hintergrund spannend, 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.

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 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 Offenheit von älteren Personen signifikant weniger hoch bezüglich «Weiterbildung in meinem Fachgebiet» und «Wechsel in die Selbstständigkeit».

Berufstätigkeit im Rentenalter

Arbeitgeber sind sehr offen, was die Beschäftigung von Personen über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus betrifft. Knapp 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.

Weitere spannende Erkenntnisse

Die Umfrage liefert viele weitere interessante Erkenntnisse zum Thema Arbeit, bezüglich Alter aber auch bezüglich anderer soziodemographischer Faktoren wie beispielsweise Geschlecht. Zwei Beispiele sollen hierzu genannt werden. Für 38 % der Arbeitnehmenden ist es unwichtig, dass Sitzungen in physischen Meetings durchgeführt werden. Weiter interessant ist das Resultat, dass betreffend Gesundheitsförderung die Mehrheit der Arbeitnehmenden diese nicht als sehr wichtig erachten. Dies suggeriert, dass in diesem Bereich weitere Massnahmen weniger notwendig sind. Die Ergebnisse in Bezug auf weitere Aspekte der Arbeit und weitere soziodemographische Faktoren sind nicht vertiefenden 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



Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried
Projektleiterin
T+41 41 757 67 37
E-Mail: gabrielle.wanzenried@hslu.ch



Brigitte Roos
Projektmitarbeiterin
T+41 41 757 67 58
E-Mail: brigitte.roos@hslu.ch



Prof. Dr. Yvonne Seiler Zimmermann
Projektmitarbeiterin
T+41 41 757 67 42
E-Mail: 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
- 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 drei Modellen der Umfrage KMU

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 drei 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 diese Einschätzung jedoch auch von anderen Faktoren abhängt, werden in Modell II zusätzlich soziodemographischen Eigenschaften der Personen gemäss den Angaben in den Tabellen miteinbezogen. Im Modell III wird zusätzlich für die Branche kontrolliert, in welcher die befragte Person tätig ist. Der Störterm ist mit der Variable ε_i erfasst. Die Modelle Ordered Logit Modelle werden mit der Maximum-Likelihood-Methode und robusten Standardfehlern geschätzt.

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

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

Modell III: $\Pr(y_i^*) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Alter}_i + \sum_{j=1}^{JK} \alpha_j \text{Soziodemographie}_i + \sum_{l=1}^L \alpha_l \text{Branchendummies}_i + \varepsilon_i$

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

Tabelle 1: Grundwerte

Soziodemographische Faktoren		Familie/ Kinder	Lebensge- nuss/Spas	Harmonie	Zeit für Hobby	Finanzielle Sicherheit	Neues Lernen	Zeit Fami- lienmit- glieder zu pflegen bzw. be- treuen	Selbstver- wirkli- chung	Soziale Verant- wortung	Arbeit	Finanzielle und andere Entschädigung	Tech- nischer Fortschritt	Eigentum
Model I														
Alter	coef	0.003	-0.056	-0.005	-0.031	-0.009	-0.034	-0.011	-0.066	0.035	0.020	-0.004	-0.008	-0.005
	p	0.810	0.000	0.715	0.028	0.518	0.014	0.412	0.000	0.015	0.145	0.758	0.569	0.703
Prob > chi2		0.810	0.000	0.715	0.027	0.518	0.013	0.412	0.000	0.014	0.145	0.758	0.568	0.703
Model II														
Alter	coef	-0.019	-0.054	-0.012	-0.037	-0.008	-0.021	-0.032	-0.064	0.028	0.024	-0.006	-0.002	0.001
	p	0.245	0.001	0.447	0.017	0.595	0.171	0.034	0.000	0.073	0.108	0.661	0.912	0.922
Geschlecht	coef	-0.824	0.443	-0.808	-0.054	0.413	-0.035	-0.416	0.279	0.059	-0.008	0.408	0.774	0.620
	p	0.021	0.201	0.016	0.871	0.207	0.916	0.206	0.381	0.862	0.980	0.207	0.020	0.051
Tertiär: Beruf	coef	-0.634	-0.239	-0.139	-0.089	-0.056	-0.173	-0.445	-0.175	0.168	0.564	-0.123	0.249	-0.526
	p	0.199	0.639	0.781	0.851	0.906	0.709	0.348	0.703	0.728	0.236	0.789	0.595	0.265
Tertiär: Hochschule	coef	-0.166	-0.358	-0.989	0.085	-0.365	0.350	-1.132	-0.292	-0.130	-0.134	-1.181	0.245	-1.027
	p	0.701	0.417	0.021	0.834	0.365	0.374	0.005	0.460	0.757	0.744	0.004	0.543	0.012
Kind	coef	2.279	-0.794	-0.298	-0.161	0.148	-0.489	1.332	-0.569	0.047	-0.184	0.501	0.064	0.037
	p	0.000	0.040	0.440	0.677	0.696	0.194	0.001	0.123	0.905	0.632	0.185	0.866	0.921
Vollzeit	coef	0.511	-0.638	-0.488	-0.690	0.115	0.726	-0.230	-0.389	-0.658	0.262	0.060	0.405	0.505
	p	0.196	0.093	0.185	0.065	0.746	0.043	0.525	0.256	0.071	0.470	0.863	0.259	0.146
Prob > chi2		0.000	0.001	0.007	0.166	0.699	0.023	0.003	0.000	0.134	0.328	0.021	0.171	0.016

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

Soziodemographische Faktoren		Familie/ Kinder	Lebensge- nuss/Spaß	Harmonie	Zeit für Hobby	Finanzielle Sicherheit	Neues Lernen	Zeit Fami- lienmit- glieder zu pflegen bzw. be- treuen	Selbstver- wirkli- chung	Soziale Verant- wortung	Arbeit	Finanzielle und andere Entschädigung	Tech- nischer Fortschritt	Eigentum
Model III														
Alter	coef	-0.016	-0.060	-0.012	-0.038	-0.005	-0.018	-0.031	-0.065	0.030	0.028	-0.001	-0.002	0.004
	p	0.348	0.000	0.459	0.019	0.725	0.248	0.052	0.000	0.064	0.076	0.928	0.870	0.796
Geschlecht	coef	-1.114	0.616	-0.795	-0.148	0.525	-0.044	-0.578	0.596	0.134	0.111	0.518	0.791	0.677
	p	0.006	0.100	0.026	0.683	0.141	0.901	0.107	0.087	0.708	0.753	0.141	0.026	0.048
Tertiär: Beruf	coef	-0.658	-0.199	-0.085	-0.075	0.047	-0.119	-0.316	-0.019	0.310	0.792	-0.049	0.286	-0.493
	p	0.196	0.702	0.868	0.878	0.924	0.807	0.520	0.969	0.535	0.109	0.918	0.552	0.307
Tertiär: Hochschule	coef	-0.240	-0.314	-0.903	0.060	-0.094	0.568	-1.036	0.233	0.256	0.319	-0.889	0.280	-0.921
	p	0.630	0.532	0.070	0.898	0.840	0.232	0.025	0.619	0.601	0.510	0.057	0.553	0.048
Kind	coef	2.484	-0.824	-0.284	-0.133	0.095	-0.500	1.413	-0.705	0.030	-0.216	0.421	0.082	0.006
	p	0.000	0.037	0.468	0.734	0.805	0.192	0.001	0.064	0.940	0.581	0.271	0.832	0.988
Vollzeit	coef	0.721	-0.775	-0.515	-0.631	-0.001	0.688	-0.169	-0.731	-0.802	0.072	-0.047	0.398	0.433
	p	0.087	0.051	0.172	0.102	0.997	0.064	0.655	0.045	0.037	0.850	0.897	0.287	0.228
Wasser	coef	1.164	0.068	0.177	0.716	-0.470	-0.558	1.013	-0.797	0.002	-0.364	-1.068	0.281	-0.380
	p	0.122	0.924	0.809	0.321	0.516	0.464	0.169	0.242	0.998	0.627	0.142	0.698	0.581
Baugewerbe	coef	1.713	-0.101	0.180	0.868	-0.307	-1.076	1.316	-0.620	1.037	-0.661	-0.323	0.255	-0.716
	p	0.027	0.889	0.810	0.232	0.674	0.156	0.075	0.375	0.176	0.389	0.656	0.731	0.305
Gastgew- erbe	coef	0.853	0.286	0.409	0.516	0.259	0.224	1.219	0.666	0.768	0.983	-0.456	0.351	0.139
	p	0.274	0.709	0.604	0.495	0.736	0.779	0.108	0.364	0.341	0.216	0.554	0.646	0.850
Übrige Branchen	coef	0.770	0.816	0.341	0.598	-0.087	-0.823	0.794	0.561	0.969	0.138	-0.656	0.441	-0.404
	p	0.304	0.262	0.646	0.405	0.905	0.279	0.287	0.412	0.205	0.854	0.368	0.547	0.557
Prob > chi2		0.000	0.004	0.053	0.378	0.824	0.013	0.008	0.000	0.089	0.067	0.046	0.489	0.041

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

Wie offen sind Sie gegenüber folgenden Aspekten?

Tabelle 2: Offenheit von Arbeitnehmenden

Soziodemographische Faktoren		Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an jüngere Mitarbeitende	Offenheit zur Annahme von Erfahrungen und Wissen von älteren Mitarbeitenden	Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an ältere Mitarbeitende	Neues zu lernen	Offenheit für mit deutlich älteren Personen zusammen zu arbeiten	Wissensaustausch mit Arbeitskollegen/-innen	Offenheit für mit deutlich jüngeren Personen zusammen zu arbeiten	Weiterbildung in meinem Fachgebiet	Offenheit zur Annahme von Erfahrungen und Wissen von jüngeren Mitarbeitenden	Veränderungen in der Funktion	Veränderungen im Berufsfeld	Umschulung in ein anderes Fachgebiet	Wechsel in die Selbständigkeit	Örtliche Flexibilität bei Umstrukturierung/drohendem Stellenverlust	Lohn steigt nicht unbedingt mit zunehmendem Alter bei unverändertem Arbeitsprofil
		Model I														
Alter	coef	0.001	-0.012	0.013	-0.032	0.017	-0.018	0.012	-0.045	0.020	-0.022	-0.015	-0.016	-0.038	-0.005	0.026
	p	0.928	0.431	0.392	0.026	0.233	0.205	0.405	0.002	0.150	0.118	0.281	0.260	0.005	0.688	0.058
Prob > chi2		0.928	0.432	0.389	0.025	0.228	0.205	0.402	0.001	0.146	0.115	0.279	0.258	0.005	0.688	0.056
Model II																
Alter	coef	0.009	-0.005	0.015	-0.031	0.025	-0.013	0.020	-0.043	0.026	-0.020	-0.013	-0.010	-0.038	0.003	0.024
	p	0.614	0.791	0.359	0.059	0.140	0.378	0.224	0.006	0.096	0.198	0.401	0.517	0.009	0.847	0.099
Geschlecht	coef	-0.399	0.031	-0.621	-1.057	0.325	-0.196	0.328	-0.430	-0.204	-0.247	-0.407	0.000	-0.452	-0.987	-0.926
	p	0.315	0.937	0.090	0.008	0.370	0.576	0.350	0.243	0.549	0.463	0.237	1.000	0.165	0.003	0.005
Tertiär: Beruf	coef	0.550	0.260	0.474	0.320	1.087	0.177	0.644	0.470	0.601	1.041	-0.012	0.515	0.181	-0.393	0.228
	p	0.271	0.595	0.328	0.505	0.025	0.713	0.175	0.327	0.199	0.045	0.980	0.275	0.698	0.402	0.633
Tertiär: Hochschule	coef	1.393	1.310	1.148	1.569	1.596	0.776	1.160	1.682	1.323	1.186	0.100	0.312	-0.392	0.003	-0.002
	p	0.002	0.004	0.007	0.000	0.000	0.064	0.005	0.000	0.001	0.008	0.812	0.424	0.319	0.995	0.997
Kind	coef	-0.574	-0.374	-0.275	-0.463	-0.327	-0.165	-0.617	-0.192	-0.203	-0.084	0.052	-0.423	0.248	-0.537	-0.181
	p	0.198	0.402	0.514	0.267	0.441	0.680	0.135	0.629	0.606	0.833	0.896	0.248	0.498	0.156	0.635
Vollzeit	coef	0.245	0.232	0.174	0.421	-0.063	0.329	-0.235	0.318	0.281	0.250	0.427	0.122	1.112	0.750	0.177
	p	0.566	0.585	0.662	0.297	0.876	0.383	0.543	0.412	0.452	0.499	0.264	0.725	0.002	0.034	0.611
Prob > chi2		0.059	0.089	0.063	0.000	0.011	0.364	0.110	0.000	0.031	0.087	0.750	0.629	0.001	0.008	0.039

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

Soziodemographische Faktoren		Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an jüngere Mitarbeitende	Offenheit zur Annahme von Erfahrungen und Wissen von älteren Mitarbeitenden	Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an ältere Mitarbeitende	Neues zu lernen	Offenheit für mit deutlich älteren Personen zusammen zu arbeiten	Wissensaustausch mit Arbeitskollegen/-innen	Offenheit für mit deutlich jüngeren Personen zusammen zu arbeiten	Weiterbildung in meinem Fachgebiet	Offenheit zur Annahme von Erfahrungen und Wissen von jüngeren Mitarbeitenden	Veränderungen in der Funktion	Veränderungen im Berufsfeld	Umschulung in ein anderes Fachgebiet	Wechsel in die Selbständigkeit	Örtliche Flexibilität bei Umstrukturierung/drohendem Stellenverlust	Lohn steigt nicht unbedingt mit zunehmendem Alter bei unverändertem Arbeitsprofil
		Model III														
Alter	coef	0.008	-0.005	0.013	-0.031	0.024	-0.013	0.018	-0.045	0.021	-0.025	-0.011	-0.012	-0.033	0.013	0.027
	p	0.680	0.782	0.453	0.080	0.180	0.416	0.290	0.007	0.202	0.130	0.484	0.437	0.026	0.381	0.074
Geschlecht	coef	-0.431	-0.233	-0.638	-1.070	0.190	-0.199	0.279	-0.684	-0.215	-0.066	-0.307	-0.065	-0.332	-1.000	-0.918
	p	0.310	0.599	0.103	0.012	0.624	0.597	0.456	0.094	0.553	0.854	0.411	0.848	0.345	0.006	0.010
Tertiär: Beruf	coef	0.554	0.337	0.510	0.341	1.181	0.101	0.633	0.544	0.533	0.884	-0.085	0.567	0.358	-0.361	0.304
	p	0.279	0.520	0.306	0.490	0.019	0.838	0.194	0.275	0.269	0.097	0.867	0.244	0.458	0.455	0.533
Tertiär: Hochschule	coef	1.349	1.388	1.129	1.607	1.638	0.712	1.092	1.678	1.067	0.944	0.121	0.228	0.146	0.395	0.196
	p	0.013	0.016	0.025	0.002	0.001	0.149	0.025	0.001	0.026	0.065	0.803	0.622	0.751	0.389	0.672
Kind	coef	-0.546	-0.308	-0.215	-0.462	-0.236	-0.212	-0.592	-0.080	-0.130	-0.163	-0.029	-0.337	0.248	-0.615	-0.180
	p	0.228	0.512	0.618	0.275	0.588	0.602	0.157	0.843	0.747	0.687	0.942	0.368	0.503	0.108	0.641
Vollzeit	coef	0.267	0.465	0.146	0.408	-0.002	0.407	-0.183	0.424	0.334	0.183	0.395	0.192	0.986	0.659	0.108
	p	0.545	0.316	0.722	0.326	0.996	0.300	0.646	0.292	0.385	0.636	0.318	0.593	0.007	0.071	0.763
Wasser	coef	0.390	1.509	0.606	0.062	1.329	-0.848	0.445	1.335	0.543	-1.257	-1.215	0.857	-0.195	-1.104	-0.166
	p	0.636	0.049	0.423	0.942	0.062	0.342	0.538	0.091	0.447	0.097	0.097	0.245	0.777	0.127	0.822
Baugewerbe	coef	0.342	2.464	0.263	-0.031	1.473	-0.375	0.587	0.812	0.119	-1.610	-1.104	0.722	0.196	-1.309	-0.111
	p	0.679	0.003	0.727	0.970	0.042	0.680	0.424	0.297	0.869	0.040	0.134	0.340	0.779	0.074	0.881
Gastgewerbe	coef	0.263	1.028	0.679	0.198	1.261	-1.271	0.152	1.348	0.004	-1.778	-1.164	0.628	1.238	0.096	0.437
	p	0.759	0.192	0.396	0.822	0.095	0.166	0.841	0.106	0.995	0.030	0.127	0.424	0.087	0.896	0.577
Übrige Branchen	coef	0.384	1.446	0.690	0.020	1.388	-0.959	0.461	0.738	0.513	-1.039	-1.201	0.783	0.302	-1.511	-0.077
	p	0.645	0.058	0.368	0.982	0.054	0.279	0.529	0.341	0.478	0.174	0.098	0.298	0.660	0.037	0.917
Prob > chi2		0.258	0.016	0.198	0.002	0.019	0.383	0.321	0.000	0.113	0.079	0.757	0.835	0.001	0.001	0.143

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Image/Standortattraktivität wichtig?

Tabelle 3: Wichtigkeit von Image/Standortattraktivität

Soziodemographische Faktoren		Die Lage des Unternehmensstandortes ist günstig	Das Unternehmen agiert ökologisch und setzt sich für den Umweltschutz ein	Das Unternehmen ist eigen-tümer- bzw. familiengeführt
Model I				
Alter	coef	0.000	0.012	0.025
	p	0.991	0.380	0.062
Prob > chi2		0.992	0.379	0.062
Model II				
Alter	coef	-0.011	0.001	0.016
	p	0.495	0.964	0.277
Geschlecht	coef	0.391	-0.164	0.741
	p	0.263	0.608	0.020
Tertiär: Beruf	coef	0.697	0.053	-0.538
	p	0.156	0.908	0.241
Tertiär: Hochschule	coef	0.707	0.599	-0.540
	p	0.092	0.125	0.165
Kind	coef	0.390	-0.030	0.362
	p	0.364	0.938	0.321
Vollzeit	coef	-0.513	-1.105	-0.568
	p	0.193	0.002	0.108
Prob > chi2		0.268	0.010	0.021
Model III				
Alter	coef	-0.027	-0.005	0.028
	p	0.112	0.747	0.073
Geschlecht	coef	0.725	-0.438	0.313
	p	0.064	0.214	0.367
Tertiär: Beruf	coef	0.401	0.176	-0.316
	p	0.434	0.713	0.508
Tertiär: Hochschule	coef	0.132	0.550	-0.084
	p	0.798	0.229	0.857
Kind	coef	0.437	0.163	0.574
	p	0.334	0.680	0.128
Vollzeit	coef	-0.545	-1.076	-0.442
	p	0.197	0.004	0.231
Wasser	coef	-0.773	2.456	1.678
	p	0.390	0.001	0.015
Baugewerbe	coef	-1.306	1.442	1.531
	p	0.142	0.047	0.028
Gastgewerbe	coef	-2.083	2.358	2.907
	p	0.023	0.002	0.000
Übrige Branchen	coef	0.222	1.893	0.545
	p	0.812	0.009	0.427
Prob > chi2		0.010	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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser-und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Arbeitsinhalt & Stil wichtig?

Tabelle 4: Wichtigkeit von Arbeitsinhalt & Stil

Soziodemographische Faktoren		Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung	Klar definierten Handlungsspielraum und Verantwortungsbe- reich mit Entschei- dungsmöglichkeiten	Verantwortung	Die Arbeit verleiht An- erkennung und Ansehen
Model I					
Alter	coef	0.008	0.020	0.014	0.008
	p	0.639	0.141	0.302	0.530
Prob > chi2		0.637	0.138	0.302	0.529
Model II					
Alter	coef	0.005	0.027	0.020	0.012
	p	0.774	0.073	0.158	0.388
Geschlecht	coef	-0.206	-0.157	0.195	0.617
	p	0.616	0.623	0.539	0.042
Tertiär: Beruf	coef	0.101	0.932	0.751	0.137
	p	0.844	0.052	0.102	0.755
Tertiär: Hochschule	coef	1.026	0.134	0.444	-0.380
	p	0.032	0.729	0.252	0.297
Kind	coef	0.436	-0.720	-0.464	0.031
	p	0.392	0.056	0.204	0.928
Vollzeit	coef	0.222	-0.076	0.021	0.008
	p	0.626	0.829	0.951	0.981
Prob > chi2		0.240	0.054	0.467	0.298
Model III					
Alter	coef	0.013	0.030	0.029	0.018
	p	0.511	0.056	0.056	0.229
Geschlecht	coef	-0.071	0.115	0.524	1.103
	p	0.877	0.740	0.142	0.001
Tertiär: Beruf	coef	0.485	1.055	1.230	0.299
	p	0.383	0.033	0.012	0.515
Tertiär: Hochschule	coef	2.022	0.579	1.520	0.295
	p	0.002	0.213	0.002	0.501
Kind	coef	0.237	-0.829	-0.594	-0.086
	p	0.656	0.031	0.118	0.809
Vollzeit	coef	-0.092	-0.295	-0.340	-0.336
	p	0.849	0.422	0.354	0.330
Wasser	coef	-1.032	-1.454	-0.969	-2.870
	p	0.283	0.061	0.182	0.000
Baugewerbe	coef	0.002	-1.048	-0.504	-2.194
	p	0.998	0.184	0.493	0.007
Gastgewerbe	coef	0.983	-0.408	1.745	-1.030
	p	0.344	0.615	0.027	0.210
Übrige Branchen	coef	0.267	-0.567	0.490	-1.541
	p	0.786	0.471	0.498	0.053
Prob > chi2		0.092	0.037	0.000	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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, Branche: Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Entwicklungsmassnahmen wichtig?

Tabelle 5: Wichtigkeit von Entwicklungsmassnahmen

Soziodemographische Faktoren		Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen/-angebote	Regelmässige Karrierreplanung zusammen mit Arbeitgeber
Model I			
Alter	coef	-0.015	-0.010
	p	0.278	0.457
Prob > chi2		0.278	0.457
Model II			
Alter	coef	-0.010	0.004
	p	0.500	0.805
Geschlecht	coef	0.547	0.716
	p	0.096	0.022
Tertiär: Beruf	coef	-0.345	-0.259
	p	0.456	0.572
Tertiär: Hochschule	coef	0.546	0.790
	p	0.174	0.041
Kind	coef	-0.038	-0.632
	p	0.921	0.083
Vollzeit	coef	0.197	0.197
	p	0.584	0.564
Prob > chi2		0.102	0.007
Model III			
Alter	coef	-0.005	0.002
	p	0.734	0.871
Geschlecht	coef	0.452	0.903
	p	0.196	0.007
Tertiär: Beruf	coef	-0.256	-0.291
	p	0.587	0.538
Tertiär: Hochschule	coef	0.742	0.855
	p	0.121	0.064
Kind	coef	-0.026	-0.688
	p	0.946	0.063
Vollzeit	coef	0.191	0.141
	p	0.604	0.685
Wasser	coef	0.280	-0.719
	p	0.698	0.288
Baugewerbe	coef	0.317	-0.711
	p	0.669	0.296
Gastgewerbe	coef	0.733	-0.462
	p	0.347	0.515
Übrige Branchen	coef	0.036	-0.127
	p	0.960	0.852
Prob > chi2		0.264	0.025

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

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

Tabelle 6: Wichtigkeit von Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit

Soziodemographische Faktoren		Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen	Abeitsplatzsicherheit	Unternehmen bietet eine attraktive betriebliche Altersvorsorge	Vergütungssystem ist übersichtlich und transparent	Unternehmen unterstützt mich bei der Aufrechterhaltung meiner Arbeitsmarktfähigkeit	Die individuelle Leistung wird gemessen und honoriert
Model I							
Alter	coef	-0.023	0.023	0.050	-0.005	-0.003	0.026
	p	0.091	0.090	0.000	0.679	0.833	0.047
Prob > chi2		0.090	0.086	0.000	0.679	0.833	0.045
Model II							
Alter	coef	-0.045	0.027	0.050	-0.008	0.003	0.030
	p	0.005	0.072	0.002	0.579	0.817	0.032
Geschlecht	coef	0.550	-0.379	-0.235	-0.263	-0.033	-0.025
	p	0.109	0.235	0.468	0.409	0.918	0.933
Tertiär: Beruf	coef	-0.402	-0.856	-1.532	-0.441	-0.177	-0.439
	p	0.400	0.070	0.002	0.328	0.691	0.331
Tertiär: Hochschule	coef	0.619	-0.620	-0.889	0.055	0.384	-0.921
	p	0.137	0.125	0.033	0.886	0.317	0.019
Kind	coef	0.696	-0.314	0.109	-0.214	-0.309	0.030
	p	0.096	0.396	0.775	0.552	0.400	0.933
Vollzeit	coef	-1.168	0.009	-0.342	-0.446	0.089	0.504
	p	0.004	0.978	0.344	0.199	0.801	0.128
Prob > chi2		0.000	0.183	0.000	0.499	0.783	0.040
Model III							
Alter	coef	-0.043	0.035	0.053	-0.005	0.005	0.035
	p	0.009	0.028	0.001	0.728	0.746	0.021
Geschlecht	coef	0.654	-0.414	-0.088	-0.188	-0.009	0.261
	p	0.079	0.232	0.802	0.586	0.980	0.423
Tertiär: Beruf	coef	-0.462	-0.697	-1.545	-0.413	-0.153	-0.376
	p	0.344	0.147	0.003	0.373	0.735	0.420
Tertiär: Hochschule	coef	0.695	-0.144	-0.726	0.210	0.480	-0.603
	p	0.151	0.759	0.128	0.644	0.281	0.183
Kind	coef	0.633	-0.344	0.027	-0.266	-0.330	-0.086
	p	0.135	0.364	0.945	0.470	0.374	0.810
Vollzeit	coef	-1.174	-0.035	-0.487	-0.534	0.052	0.324
	p	0.005	0.924	0.199	0.142	0.887	0.346
Wasser	coef	-0.678	-0.143	-1.366	-0.566	-0.224	-1.596
	p	0.399	0.828	0.077	0.424	0.729	0.023
Baugewerbe	coef	-0.009	0.693	-1.095	-0.811	-0.242	-1.123
	p	0.991	0.306	0.158	0.253	0.711	0.107
Gastgewerbe	coef	-0.716	0.819	-0.886	-0.026	0.053	-0.771
	p	0.383	0.250	0.273	0.972	0.937	0.287
Übrige Branchen	coef	-0.359	0.031	-1.047	-0.496	-0.189	-0.790
	p	0.654	0.964	0.176	0.479	0.770	0.257
Prob > chi2		0.000	0.182	0.002	0.577	0.960	0.028

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, Branche: Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

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

Tabelle 7: 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
Model I					
Alter	coef	0.024	-0.001	0.009	0.007
	p	0.157	0.931	0.480	0.588
Prob > chi2		0.149	0.931	0.479	0.588
Model II					
Alter	coef	0.019	0.000	0.013	0.008
	p	0.285	0.989	0.370	0.569
Geschlecht	coef	-0.753	0.226	0.548	-0.463
	p	0.054	0.484	0.089	0.124
Tertiär: Beruf	coef	0.072	0.207	0.038	-0.608
	p	0.890	0.652	0.935	0.165
Tertiär: Hochschule	coef	0.506	0.328	0.086	-1.013
	p	0.270	0.404	0.828	0.007
Kind	coef	0.451	-0.165	-0.584	-0.174
	p	0.338	0.662	0.114	0.622
Vollzeit	coef	0.423	-0.143	-0.634	0.429
	p	0.329	0.687	0.072	0.198
Prob > chi2		0.218	0.974	0.345	0.050
Model III					
Alter	coef	0.024	-0.004	0.008	0.020
	p	0.213	0.783	0.593	0.166
Geschlecht	coef	-0.845	0.205	0.637	-0.527
	p	0.046	0.552	0.066	0.105
Tertiär: Beruf	coef	0.213	0.135	-0.182	-0.424
	p	0.693	0.773	0.706	0.342
Tertiär: Hochschule	coef	0.793	0.085	-0.303	-0.480
	p	0.149	0.852	0.514	0.272
Kind	coef	0.474	-0.120	-0.655	-0.211
	p	0.324	0.754	0.084	0.555
Vollzeit	coef	0.401	-0.085	-0.579	0.333
	p	0.364	0.816	0.117	0.335
Wasser	coef	0.453	0.501	-0.397	-0.757
	p	0.578	0.463	0.570	0.289
Baugewerbe	coef	0.528	0.291	-0.436	-0.384
	p	0.525	0.674	0.535	0.588
Gastgewerbe	coef	1.158	-0.125	-1.450	0.668
	p	0.197	0.863	0.051	0.359
Übrige Branchen	coef	0.500	0.498	-0.245	-0.965
	p	0.548	0.470	0.726	0.170
Prob > chi2		0.411	0.977	0.196	0.008

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, Wasser=Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Zusammenarbeit und Kommunikation wichtig?

Tabelle 8: Wichtigkeit von Zusammenarbeit und Kommunikation

Soziodemographische Faktoren		Direkter und offener Austausch	Zusammenarbeit mit anderen Personen	Nicht rund um die Uhr sieben Tage die Woche erreichbar zu sein	Verständnisvoller Umgang zwischen den Generationen	Sitzungen werden in physischen Meetings durchgeführt
Model I						
Alter	coef	0.009	-0.005	0.000	0.006	0.001
	p	0.575	0.706	0.972	0.679	0.950
Prob > chi2		0.573	0.707	0.972	0.678	0.950
Model II						
Alter	coef	0.008	-0.012	-0.001	0.012	0.002
	p	0.640	0.414	0.948	0.426	0.895
Geschlecht	coef	-0.316	-0.181	-0.295	0.071	0.146
	p	0.397	0.579	0.369	0.826	0.650
Tertiär: Beruf	coef	-0.088	0.611	0.031	0.874	0.512
	p	0.857	0.190	0.950	0.059	0.273
Tertiär: Hochschule	coef	0.872	0.702	-0.052	0.177	-0.743
	p	0.050	0.076	0.896	0.649	0.057
Kind	coef	-0.254	0.301	-0.445	-0.931	-0.025
	p	0.561	0.426	0.240	0.014	0.946
Vollzeit	coef	-0.275	-0.203	-0.532	-0.372	0.102
	p	0.510	0.575	0.137	0.294	0.766
Prob > chi2		0.179	0.474	0.552	0.080	0.048
Model III						
Alter	coef	0.012	-0.008	-0.006	0.010	0.007
	p	0.522	0.594	0.723	0.510	0.643
Geschlecht	coef	-0.400	-0.329	-0.510	-0.090	-0.158
	p	0.335	0.355	0.152	0.796	0.648
Tertiär: Beruf	coef	0.147	0.914	-0.090	0.843	0.631
	p	0.775	0.066	0.863	0.077	0.186
Tertiär: Hochschule	coef	1.354	1.060	-0.429	-0.061	-0.840
	p	0.019	0.026	0.384	0.895	0.063
Kind	coef	-0.256	0.453	-0.365	-0.854	0.118
	p	0.576	0.252	0.338	0.026	0.755
Vollzeit	coef	-0.297	-0.284	-0.374	-0.253	0.218
	p	0.505	0.453	0.309	0.489	0.537
Wasser	coef	0.893	1.609	1.107	0.916	1.869
	p	0.228	0.021	0.099	0.183	0.008
Baugewerbe	coef	1.786	1.424	0.935	0.630	1.233
	p	0.022	0.042	0.173	0.366	0.080
Gastgewerbe	coef	1.586	2.626	0.139	0.322	2.181
	p	0.049	0.001	0.846	0.656	0.003
Übrige Branchen	coef	1.553	1.641	0.427	0.430	1.105
	p	0.042	0.019	0.521	0.531	0.105
Prob > chi2		0.103	0.056	0.421	0.185	0.006

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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; *Branchen:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Inwieweit sind Ihnen folgende Aspekte bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima wichtig?

Tabelle 9: Wichtigkeit von Organisationsstruktur/Unternehmensklima

Soziodemographische Faktoren		Es wird Wert auf flache Hierarchien und kurze Berichtswege gelegt	Gemeinschaftsgefühl werden gestärkt und gepflegt (z.B. Betriebsfeiern)	Auf gemischte Teams in Bezug auf Alter wird geachtet
Model I				
Alter	coef	0.027	-0.020	0.025
	p	0.052	0.119	0.045
Prob > chi2		0.050	0.118	0.044
Model II				
Alter	coef	0.025	-0.017	0.034
	p	0.099	0.215	0.013
Mann	coef	0.585	-0.051	-0.072
	p	0.077	0.865	0.812
Tertiär: Beruf	coef	-0.090	-0.527	0.863
	p	0.849	0.248	0.062
Tertiär: Hochschule	coef	0.496	-0.387	0.196
	p	0.218	0.310	0.606
Kind	coef	-0.173	-0.052	-0.583
	p	0.644	0.884	0.101
Vollzeit	coef	-0.893	0.255	0.160
	p	0.013	0.450	0.630
Prob > chi2		0.015	0.611	0.041
Model III				
Alter	coef	0.026	-0.009	0.039
	p	0.090	0.521	0.006
Mann	coef	0.431	-0.043	-0.171
	p	0.220	0.894	0.596
Tertiär: Beruf	coef	-0.167	-0.393	0.968
	p	0.730	0.397	0.042
Tertiär: Hochschule	coef	0.316	0.083	0.365
	p	0.506	0.853	0.407
Kind	coef	-0.114	-0.120	-0.563
	p	0.762	0.742	0.116
Vollzeit	coef	-0.815	0.203	0.190
	p	0.028	0.561	0.577
Wasser	coef	0.501	-0.880	0.127
	p	0.488	0.216	0.851
Baugewerbe	coef	-0.031	0.285	0.370
	p	0.966	0.688	0.585
Gastgewerbe	coef	0.156	-0.089	0.490
	p	0.836	0.905	0.485
Übrige Branchen	coef	-0.185	-0.707	-0.243
	p	0.798	0.320	0.716
Prob > chi2		0.049	0.237	0.108

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Wie zufrieden sind Sie bezüglich Arbeitsinhalt?

Tabelle 10: Zufriedenheit bezüglich Arbeitsinhalt

Soziodemographische Faktoren		Interessante Arbeit, Abwechslung, Herausforderung	Kompetenzen, Entscheidungsmöglichkeiten, Selbständigkeit	Ansehen und Anerkennung der Arbeit
Model I				
Alter	coef	0.079	0.035	0.030
	p	0.000	0.015	0.032
Prob > chi2		0.000	0.013	0.029
Model II				
Alter	coef	0.074	0.040	0.034
	p	0.000	0.014	0.024
Geschlecht	coef	-0.525	-0.494	-0.479
	p	0.158	0.133	0.131
Tertiär: Beruf	coef	0.091	-0.704	-0.406
	p	0.864	0.163	0.373
Tertiär: Hochschule	coef	0.432	-0.274	0.149
	p	0.354	0.528	0.708
Kind	coef	0.378	-0.137	-0.002
	p	0.434	0.730	0.996
Vollzeit	coef	0.335	0.303	0.471
	p	0.434	0.402	0.177
Prob > chi2		0.000	0.090	0.139
Model III				
Alter	coef	0.071	0.041	0.043
	p	0.001	0.014	0.007
Geschlecht	coef	-0.346	-0.422	-0.418
	p	0.371	0.229	0.218
Tertiär: Beruf	coef	0.039	-0.669	-0.361
	p	0.943	0.193	0.444
Tertiär: Hochschule	coef	0.296	-0.189	0.503
	p	0.582	0.703	0.292
Kind	coef	0.336	-0.156	-0.073
	p	0.496	0.700	0.843
Vollzeit	coef	0.235	0.237	0.348
	p	0.593	0.523	0.332
Wasser	coef	-1.032	-0.437	-1.316
	p	0.371	0.576	0.090
Baugewerbe	coef	-1.647	-0.672	-1.468
	p	0.151	0.397	0.064
Gastgewerbe	coef	-1.059	-0.024	-0.360
	p	0.367	0.977	0.659
Übrige Branchen	coef	-0.656	-0.399	-1.476
	p	0.579	0.618	0.058
Prob > chi2		0.001	0.238	0.052

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Wie zufrieden sind sie bezüglich Weiterbildung/Entwicklung?

Tabelle 11: Zufriedenheit bezüglich Weiterbildung/Entwicklung

Soziodemographische Faktoren		Weiterbildungsmöglichkeiten/-angebot	Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnentwicklung
Model I			
Alter	coef	0.022	0.023
	p	0.098	0.095
Prob > chi2		0.096	0.093
Model II			
Alter	coef	0.024	0.031
	p	0.103	0.043
Geschlecht	coef	-0.319	-0.293
	p	0.311	0.357
Tertiär: Beruf	coef	-0.228	0.040
	p	0.630	0.934
Tertiär: Hochschule	coef	0.208	0.155
	p	0.624	0.718
Kind	coef	0.300	-0.526
	p	0.411	0.166
Vollzeit	coef	0.474	0.223
	p	0.170	0.529
Prob > chi2		0.356	0.350
Model III			
Alter	coef	0.021	0.039
	p	0.165	0.016
Geschlecht	coef	-0.494	-0.362
	p	0.144	0.293
Tertiär: Beruf	coef	-0.338	0.072
	p	0.489	0.884
Tertiär: Hochschule	coef	-0.121	0.351
	p	0.805	0.477
Kind	coef	0.370	-0.634
	p	0.317	0.104
Vollzeit	coef	0.637	0.189
	p	0.078	0.608
Wasser	coef	0.701	-0.427
	p	0.297	0.524
Baugewerbe	coef	0.271	-0.500
	p	0.691	0.470
Gastgewerbe	coef	-0.097	0.034
	p	0.892	0.963
Übrige Branchen	coef	-0.014	-1.032
	p	0.983	0.133
Prob > chi2		0.447	0.334

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Wie zufrieden sind sie bezüglich Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit?

Tabelle 12: Zufriedenheit bezüglich Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit

Soziodemographische Faktoren		Flexible Arbeitszeiten	Sicherheit der Stelle/des Arbeitsplatzes	Überstundenregelung	Ferien/Urlaub (Länge, Regelungen etc.)	Flexibler Arbeitsort	Lohn, finanzielle und weitere Leistungen des Unternehmens
Model I							
Alter	coef	0.013	-0.017	-0.012	0.044	0.069	0.049
	p	0.406	0.233	0.385	0.003	0.000	0.000
Prob > chi2		0.401	0.233	0.385	0.002	0.000	0.000
Model II							
Alter	coef	0.009	-0.012	-0.015	0.045	0.075	0.048
	p	0.618	0.437	0.318	0.007	0.000	0.001
Geschlecht	coef	-0.588	0.772	0.211	-0.408	-0.008	-0.933
	p	0.132	0.031	0.528	0.221	0.983	0.003
Tertiär: Beruf	coef	0.710	-0.530	0.426	1.207	0.345	-0.303
	p	0.166	0.308	0.389	0.024	0.521	0.507
Tertiär: Hochschule	coef	1.417	-0.360	-0.070	0.083	-0.196	-0.256
	p	0.002	0.434	0.868	0.839	0.655	0.515
Kind	coef	-0.261	-0.638	-0.391	-0.454	-0.455	-0.302
	p	0.575	0.114	0.296	0.250	0.280	0.395
Vollzeit	coef	-0.437	-0.476	-0.613	-0.548	-0.167	-0.111
	p	0.320	0.226	0.095	0.138	0.664	0.742
Prob > chi2		0.018	0.137	0.471	0.001	0.001	0.000
Model III							
Alter	coef	0.007	-0.005	-0.005	0.048	0.081	0.055
	p	0.715	0.789	0.738	0.005	0.000	0.000
Geschlecht	coef	-0.785	0.315	-0.075	-0.323	0.092	-0.986
	p	0.068	0.428	0.839	0.365	0.808	0.003
Tertiär: Beruf	coef	0.587	-0.424	0.495	1.258	0.547	-0.318
	p	0.267	0.442	0.335	0.021	0.325	0.496
Tertiär: Hochschule	coef	1.072	-0.300	0.096	0.258	0.187	-0.109
	p	0.045	0.577	0.844	0.585	0.716	0.809
Kind	coef	-0.230	-0.492	-0.330	-0.548	-0.569	-0.322
	p	0.627	0.247	0.391	0.175	0.187	0.375
Vollzeit	coef	-0.303	-0.231	-0.489	-0.666	-0.288	-0.153
	p	0.502	0.581	0.201	0.081	0.466	0.666
Wasser	coef	-0.522	1.535	0.183	-0.886	-0.747	-0.670
	p	0.652	0.043	0.807	0.251	0.290	0.347
Baugewerbe	coef	-0.393	1.825	0.396	-0.893	-0.498	-1.145
	p	0.737	0.019	0.607	0.262	0.495	0.115
Gastgewerbe	coef	-1.698	1.653	0.589	-0.288	0.210	-0.003
	p	0.144	0.041	0.466	0.735	0.793	0.997
Übrige Branchen	coef	-1.278	0.288	-0.692	-0.711	-0.494	-1.073
	p	0.263	0.695	0.349	0.372	0.500	0.134
Prob > chi2		0.011	0.011	0.283	0.003	0.003	0.000

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Wie zufrieden sind Sie bezüglich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung?

Tabelle 13: Zufriedenheit bezüglich Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung

Soziodemographische Faktoren		Körperliche Belastungen, Arbeitssicherheit	Arbeits-/Hilfsmittel, Geräte, Technik, Computer	Raum-/Umgebungsbedingungen: Mobil, Platz, Licht, Lärm, Klima u. ä.	Arbeitsmenge/-volumen, Pensum	Stellvertretung	Leistungs-/Zeitdruck, Stress
Model I							
Alter	coef	0.005	0.061	0.022	-0.007	-0.032	-0.008
	p	0.740	0.000	0.095	0.565	0.023	0.562
Prob > chi2		0.739	0.000	0.093	0.565	0.023	0.561
Model II							
Alter	coef	0.004	0.067	0.031	-0.007	-0.034	-0.006
	p	0.802	0.000	0.037	0.604	0.024	0.647
Geschlecht	coef	-1.198	-1.662	-0.730	-0.824	-0.389	-0.463
	p	0.001	0.000	0.018	0.007	0.231	0.126
Tertiär: Beruf	coef	-0.361	-0.617	-0.878	-0.408	-0.843	-0.184
	p	0.464	0.188	0.059	0.361	0.084	0.687
Tertiär: Hochschule	coef	0.354	-0.694	-0.419	0.007	-0.741	0.003
	p	0.408	0.093	0.293	0.986	0.079	0.993
Kind	coef	-0.090	-0.055	-0.607	0.207	-0.122	0.013
	p	0.826	0.882	0.089	0.561	0.733	0.969
Vollzeit	coef	0.269	0.320	0.281	0.508	-0.123	0.191
	p	0.487	0.369	0.396	0.137	0.726	0.571
Prob > chi2		0.028	0.000	0.015	0.166	0.096	0.822
Model III							
Alter	coef	0.006	0.077	0.041	-0.003	-0.027	-0.003
	p	0.709	0.000	0.008	0.813	0.085	0.855
Geschlecht	coef	-1.051	-1.486	-0.826	-0.757	-0.487	-0.365
	p	0.006	0.000	0.013	0.020	0.157	0.253
Tertiär: Beruf	coef	-0.323	-0.501	-0.787	-0.367	-0.671	-0.122
	p	0.524	0.295	0.094	0.424	0.190	0.795
Tertiär: Hochschule	coef	0.580	-0.280	0.006	0.208	-0.351	0.301
	p	0.270	0.554	0.989	0.644	0.480	0.503
Kind	coef	-0.160	-0.174	-0.657	0.128	-0.145	-0.053
	p	0.704	0.650	0.070	0.721	0.696	0.880
Vollzeit	coef	0.082	0.076	0.196	0.441	-0.123	0.120
	p	0.838	0.837	0.570	0.205	0.737	0.727
Wasser	coef	-1.659	-2.271	-0.665	-1.336	-0.549	-1.184
	p	0.143	0.011	0.347	0.085	0.471	0.111
Baugewerbe	coef	-1.597	-2.192	-0.671	-1.256	0.102	-0.684
	p	0.160	0.016	0.354	0.110	0.894	0.363
Gastgewerbe	coef	-0.892	-0.903	0.505	-0.844	0.124	-0.575
	p	0.453	0.335	0.505	0.293	0.878	0.462
Übrige Branchen	coef	-1.231	-1.810	-1.064	-1.352	-0.882	-0.877
	p	0.283	0.048	0.135	0.082	0.243	0.240
Prob > chi2		0.047	0.000	0.004	0.198	0.091	0.789

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst=0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Wie zufrieden sind Sie bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima?

Tabelle 14: Zufriedenheit bezüglich Organisationsstruktur/Unternehmensklima

Soziodemographische Faktoren		Beziehung zu Arbeitskollegen/-innen, Zusammenarbeit, Klima im Team	Führung/Klima im Unternehmen allgemein	Organisation/Kommunikation/Information im Unternehmen
Model I				
Alter	coef	-0.004	-0.021	-0.004
	p	0.775	0.113	0.730
Prob > chi2		0.775	0.112	0.731
Model II				
Alter	coef	0.003	-0.019	-0.009
	p	0.872	0.185	0.530
Geschlecht	coef	-0.220	-0.213	-0.161
	p	0.517	0.489	0.595
Tertiär: Beruf	coef	-0.043	-0.626	-0.573
	p	0.932	0.153	0.196
Tertiär: Hochschule	coef	-0.047	-0.398	-0.267
	p	0.914	0.292	0.470
Kind	coef	-0.798	-0.204	0.329
	p	0.045	0.561	0.348
Vollzeit	coef	-0.250	0.086	0.066
	p	0.511	0.800	0.841
Prob > chi2		0.487	0.487	0.836
Model III				
Alter	coef	0.010	-0.009	-0.007
	p	0.555	0.526	0.646
Geschlecht	coef	-0.523	-0.476	-0.311
	p	0.162	0.160	0.353
Tertiär: Beruf	coef	-0.095	-0.535	-0.670
	p	0.855	0.237	0.139
Tertiär: Hochschule	coef	-0.053	-0.212	-0.470
	p	0.918	0.636	0.277
Kind	coef	-0.801	-0.148	0.371
	p	0.051	0.680	0.300
Vollzeit	coef	-0.108	0.205	0.137
	p	0.786	0.564	0.686
Wasser	coef	0.092	-0.128	-0.070
	p	0.910	0.851	0.914
Baugewerbe	coef	0.571	-0.201	-0.916
	p	0.498	0.769	0.170
Gastgewerbe	coef	-0.170	0.480	-0.212
	p	0.842	0.500	0.757
Übrige Branchen	coef	-1.047	-1.121	-0.968
	p	0.190	0.094	0.141
Prob > chi2		0.112	0.109	0.419

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Wie schätzen Sie sich bezüglich folgenden Aspekten ein?

Tabelle 15: Selbsteinschätzung der Arbeitnehmenden

Soziodemographische Faktoren		Ihre Chance, einen neuen Job zu finden?	Ihre soziale Kompetenz?	Ihre Arbeits-erfahrung?	Ihre Fach-kompetenz?	Erfahrungswissensverlust für's Unternehmen, wenn Sie dieses verlassen?	Fachwissensverlust für's Unternehmen, wenn Sie dieses verlassen?
Model I							
Alter	coef	-0.085	0.017	0.156	0.054	0.091	0.033
	p	0.000	0.230	0.000	0.001	0.000	0.019
Prob > chi2		0.000	0.230	0.000	0.001	0.000	0.017
Model II							
Alter	coef	-0.076	0.014	0.157	0.052	0.090	0.032
	p	0.000	0.370	0.000	0.002	0.000	0.030
Geschlecht	coef	0.572	-0.553	0.213	0.456	-0.103	0.095
	p	0.093	0.104	0.535	0.226	0.747	0.765
Tertiär: Beruf	coef	0.085	0.998	0.510	-0.002	0.181	0.594
	p	0.866	0.052	0.300	0.998	0.709	0.217
Tertiär: Hochschule	coef	0.215	0.800	-0.307	0.371	-0.317	-0.040
	p	0.608	0.075	0.470	0.414	0.426	0.919
Kind	coef	-0.255	-0.329	0.879	0.719	0.369	0.133
	p	0.504	0.404	0.038	0.086	0.313	0.715
Vollzeit	coef	0.235	-0.601	0.286	0.203	0.304	0.021
	p	0.506	0.102	0.450	0.608	0.383	0.951
Prob > chi2		0.000	0.050	0.000	0.004	0.000	0.209
Model III							
Alter	coef	-0.082	0.015	0.163	0.059	0.093	0.034
	p	0.000	0.364	0.000	0.001	0.000	0.022
Geschlecht	coef	0.548	-0.782	0.377	0.813	0.106	0.229
	p	0.144	0.031	0.308	0.049	0.761	0.507
Tertiär: Beruf	coef	-0.012	1.049	0.722	-0.061	0.248	0.648
	p	0.982	0.047	0.162	0.913	0.617	0.189
Tertiär: Hochschule	coef	0.082	0.808	0.148	0.563	-0.067	0.172
	p	0.869	0.115	0.771	0.294	0.884	0.701
Kind	coef	-0.258	-0.249	0.860	0.570	0.312	0.067
	p	0.513	0.531	0.045	0.184	0.399	0.856
Vollzeit	coef	0.345	-0.472	0.156	0.108	0.241	-0.006
	p	0.356	0.215	0.690	0.792	0.497	0.987
Wasser	coef	-0.501	1.544	-0.318	-2.079	-1.056	-0.743
	p	0.497	0.042	0.672	0.012	0.133	0.266
Baugewerbe	coef	0.398	1.655	0.471	-1.080	-0.453	0.050
	p	0.596	0.032	0.534	0.177	0.515	0.940
Gastgewerbe	coef	-1.307	1.422	0.607	-1.895	-0.550	-0.471
	p	0.095	0.074	0.446	0.030	0.454	0.504
Übrige Branchen	coef	-0.735	1.133	0.809	-1.152	-0.365	-0.099
	p	0.318	0.137	0.291	0.151	0.608	0.885
Prob > chi2		0.000	0.057	0.000	0.001	0.000	0.246

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branchen:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

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

Tabelle 16: Berufstätigkeit im Rentenalter

Soziodemografische Faktoren		Ja/Nein	Hat eine Meinung/keine Meinung
Model I			
Alter	coef	0.007	0.032
	p	0.665	0.047
Prob > chi2		0.664	0.041
Model II			
Alter	coef	0.011	0.029
	p	0.585	0.097
Mann	coef	-0.248	1.032
	p	0.574	0.007
Tertiär Beruf	coef	0.925	-0.059
	p	0.120	0.916
Tertiär Hochschule	coef	1.348	-0.295
	p	0.010	0.536
Kind	coef	0.430	0.762
	p	0.382	0.115
Vollzeit	coef	0.782	-0.065
	p	0.095	0.875
Prob > chi2		0.107	0.011
Model III			
Alter	coef	0.014	0.031
	p	0.498	0.094
Geschlecht	coef	-0.215	1.098
	p	0.650	0.008
Tertiär: Beruf	coef	0.935	-0.064
	p	0.127	0.913
Tertiär: Hochschule	coef	1.477	-0.177
	p	0.016	0.759
Kind	coef	0.400	0.728
	p	0.422	0.144
Vollzeit	coef	0.771	-0.067
	p	0.107	0.881
Wasser	coef	-0.508	-1.215
	p	0.612	0.190
Baugewerbe	coef	-0.357	0.035
	p	0.718	0.972
Gastgewerbe	coef	-0.164	-1.298
	p	0.877	0.170
Übrige Branchen	coef	-0.524	-1.058
	p	0.602	0.249
Prob > chi2		0.363	0.007

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser-und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

Anhang 2 Gap-Analyse Arbeitnehmende nach zwei Modellen der Umfrage KMU

Tabelle 17: Gap-Analyse Arbeitnehmende KMU

Soziodemographische Faktoren		Arbeitsinhalt	Weiterbildung/Entwicklung		Arbeitsmodell, Entschädigung und Sicherheit		Infrastruktur/körperliche und psychische Belastung		Organisation/Kommunikation/Information	
		Ansehen und Anerkennung der Arbeit	Entwicklungs- und Weiterbildungs-massnahmen/-angebote	Aufstiegsmöglichkeiten, Laufbahnenentwicklung, Karriere	Auf die familiäre Situation und privaten Wünsche der Mitarbeitenden wird Rücksicht genommen	Vergütungssystem	Moderner Arbeitsplatz/-mittel	Angemessene und faire Arbeitsbelastung (Work-Life-Balance)	Organisation/Kommunikation/Information	
Model I										
Alter	coef	0.002	-0.028	-0.013	-0.063	-0.059	-0.113	0.026	0.033	
	p	0.927	0.161	0.486	0.009	0.004	0.000	0.117	0.082	
Prob > chi2		0.928	0.150	0.482	0.004	0.002	0.000	0.118	0.081	
Model II										
Alter	coef	0.016	-0.023	-0.019	-0.095	-0.059	-0.133	0.023	0.034	
	p	0.493	0.295	0.376	0.004	0.011	0.000	0.211	0.090	
Geschlecht	coef	1.217	0.478	0.465	0.269	1.499	1.563	0.619	0.244	
	p	0.033	0.291	0.329	0.560	0.003	0.001	0.136	0.593	
Tertiär: Beruf	coef	0.683	-0.475	-0.443	-1.600	-0.218	0.603	0.566	1.610	
	p	0.305	0.433	0.522	0.071	0.736	0.413	0.306	0.033	
Tertiär: Hochschule	coef	-0.357	-0.759	-0.921	-0.203	-0.303	1.091	-0.290	0.977	
	p	0.571	0.151	0.089	0.714	0.586	0.076	0.565	0.161	
Kind	coef	-0.181	-0.933	0.440	1.079	0.041	0.345	-0.116	-0.295	
	p	0.760	0.110	0.412	0.071	0.940	0.559	0.799	0.552	
Vollzeit	coef	-0.054	-0.741	-0.336	0.022	-0.637	-0.208	-0.655	-0.431	
	p	0.927	0.136	0.505	0.966	0.244	0.684	0.135	0.355	
Prob > chi2		0.223	0.152	0.433	0.006	0.002	0.000	0.221	0.175	

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, Wasser=Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Gastgewerbe=Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

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, *Branche:* Wasser=1, sonst=0; Baugewerbe=1, sonst=0; Gastgewerbe=1, sonst=0; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen=1, sonst=0; übrige Branchen=1, sonst 0

Grundmodell ist mit folgenden Faktoren geschätzt: Frau, tiefere Berufsausbildung, keine Kinder, Teilzeit, (zusätzlich bei Modell III: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen)

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