



# Wohin bewegt sich der Arbeitsmarkt?

Referat von Toni Nadig

am 10. September 2013

am GDI Gottlieb Duttweiler Institute



Dr. Nadig + Partner  
Outplacement/Consulting

- 2005 in Zürich gegründete Outplacement-Firma
- Fokussierung auf Wirtschaftsraum Zürich
- Boutique mit intensiver persönlicher Beratung
- Team von 12 Beraterinnen und Beratern aus unterschiedlichen Branchen
- Zielgruppen
  - Führungskräfte
  - Fachspezialisten
  - Altersgruppe: 50+
  - Menschen in psychischen Grenzsituationen, z.B. Burnout, Depressionen

# Johannes Blümel – 1951

## Stimmung heute

## 12 Stufen der sinnvollen Arbeitsgestaltung

- An die Chefs:
  - Unser Erwerbsleben wird mehr und mehr zu einer Hetze.
  - Die rasch wechselnden wirtschaftlichen Verhältnisse, die technischen Neuerungen und ein hoher Lebensstandard zwingen uns zu ausserordentlichen Anstrengungen.
- Die sinnvolle Arbeitsgestaltung will auch den Chefs und Geschäftsleuten immer weniger gelingen
- Die Nervenzusammenbrüche mehren sich beängstigend als Folge einseitigen zur Hetze führenden materialistischen Strebens.

# Wandel auf dem Schweizer Arbeitsmarkt

## Struktureller Wandel

- Mehr Dienstleistung, weniger Produktion

## Konjunktureller Wandel

- Die wirtschaftlichen Zyklen beschleunigen sich

## Technologischer Wandel

- Computer und Maschinen übernimmt einfachere Arbeiten
- Stellen werden anspruchsvoller / Anforderungs-Shift

## Globaler Wandel

- Einfachere Jobs werden ins Ausland verlagert
- Migration: Die Menschen gehen zur Arbeit

Historischer Rückblick auf den Arbeitsmarkt  
**Lastwagenmechaniker vs.  
Lastwagenmechatroniker**

**Gestern**



**Heute**



**1986**

Laserprinter und Telefax  
je Fr 10'000.--  
Verkaufsingenieur HTL



**2013**

Laserprinter und Telefax  
Fr 200.-- / 1%  
Laientauglich



Historischer Rückblick auf den Arbeitsmarkt  
**Archiv 1983 / 2013**



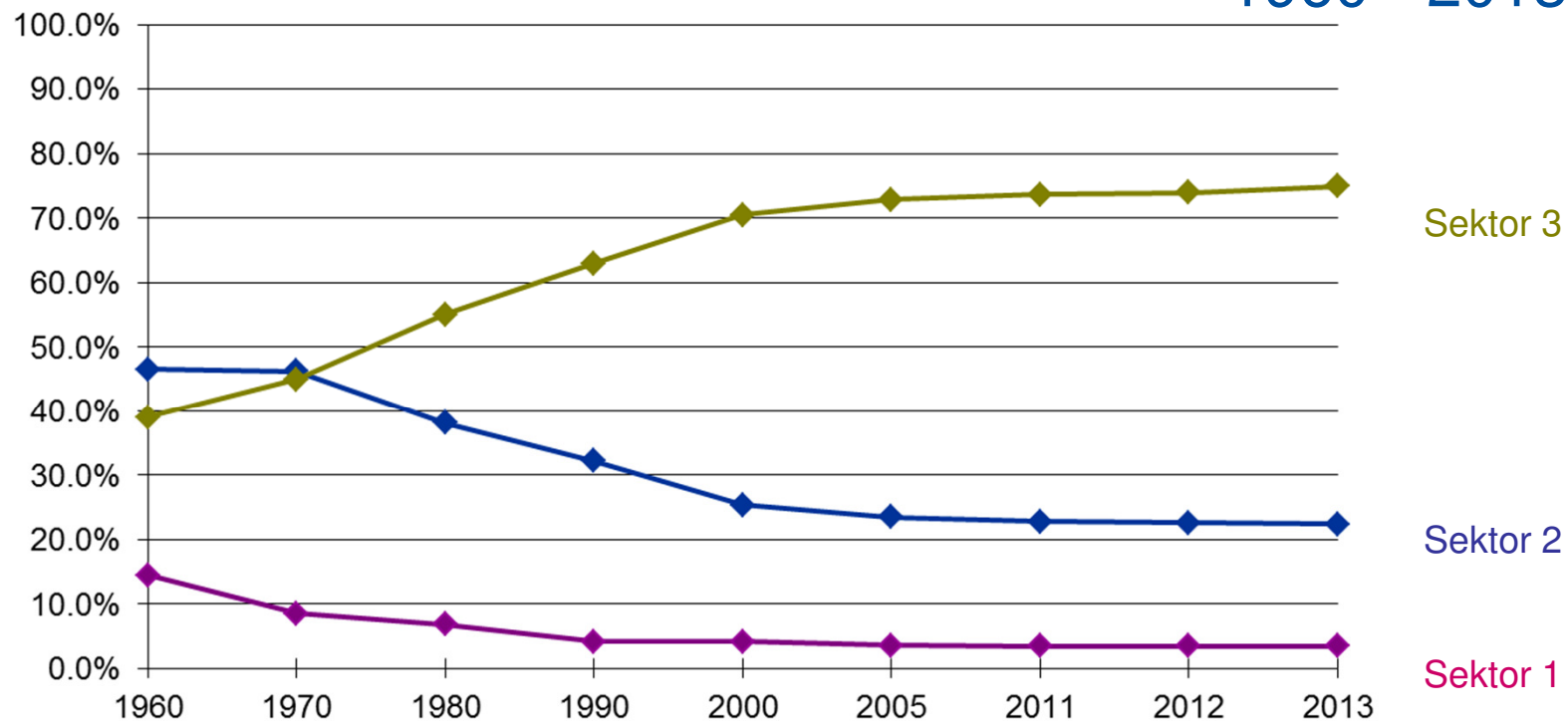
# Die letzten Rezessionen in der Schweiz

- 1973/75 Uhrenkrise, Erdölkrise
- 1987 Finanzkrise - Der Schwarze Montag
- 2001 Finanzkrise - Die Dotcom-Blase
- 2008 Finanz- und Wirtschaftskrise
- 2011 Finanzkrise, Wechselkurskrise
- 2013 Krise und hohe Gewinne → Strukturwandel



# Strukturwandel in der Schweizer Wirtschaft

1960 - 2013

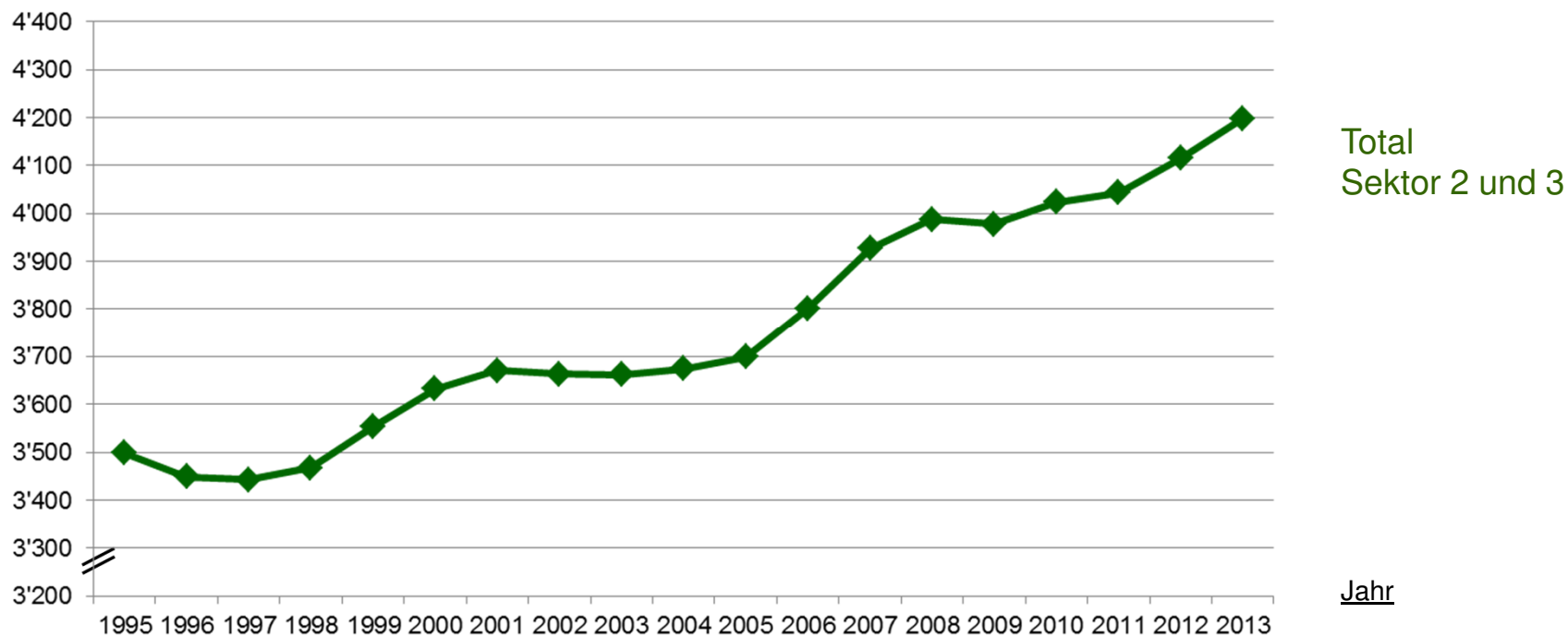


Quelle: BFS; Download Juli 2012; [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)

# Anzahl Beschäftigte Total Sektor 2 und 3

Anzahl Beschäftigte  
in 100'000

1995 - 2013

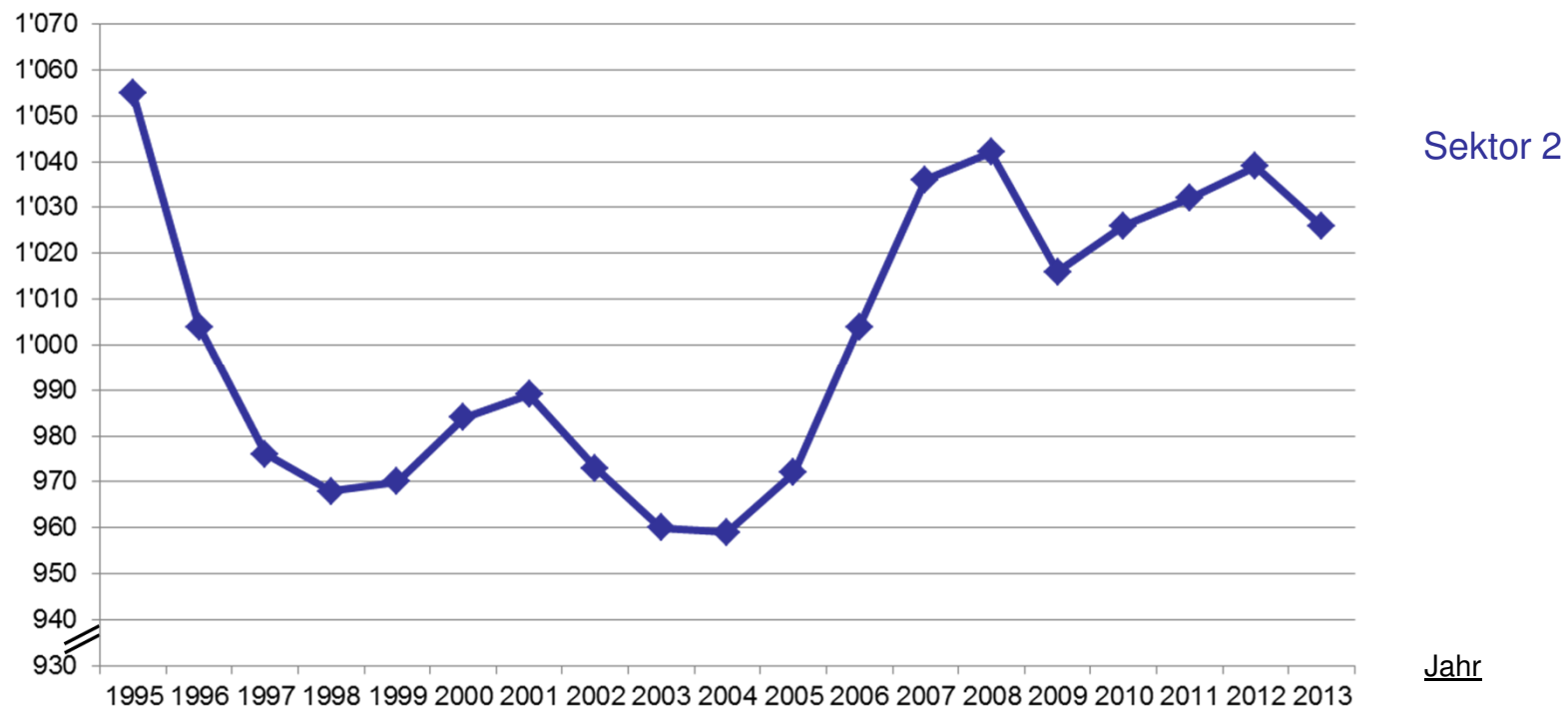


Quelle: Bundesamt für Statistik, Beschäftigungsstatistik (BESTA)

# Anzahl Beschäftigte Sektor 2

Anzahl Beschäftigte  
in 100'000

1995 - 2013

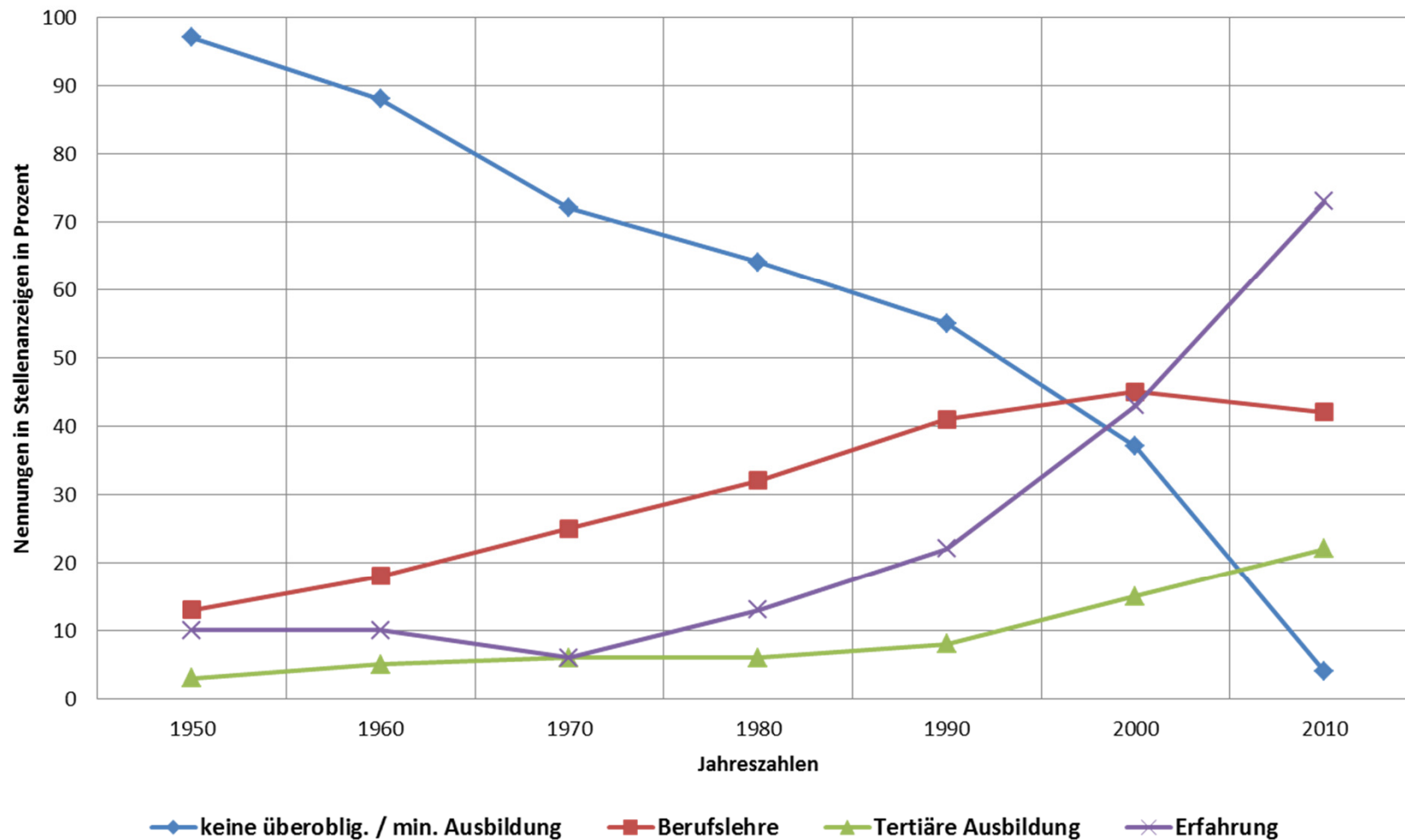


Quelle: Bundesamt für Statistik, Beschäftigungsstatistik (BESTA)

# Historischer Rückblick auf den Arbeitsmarkt

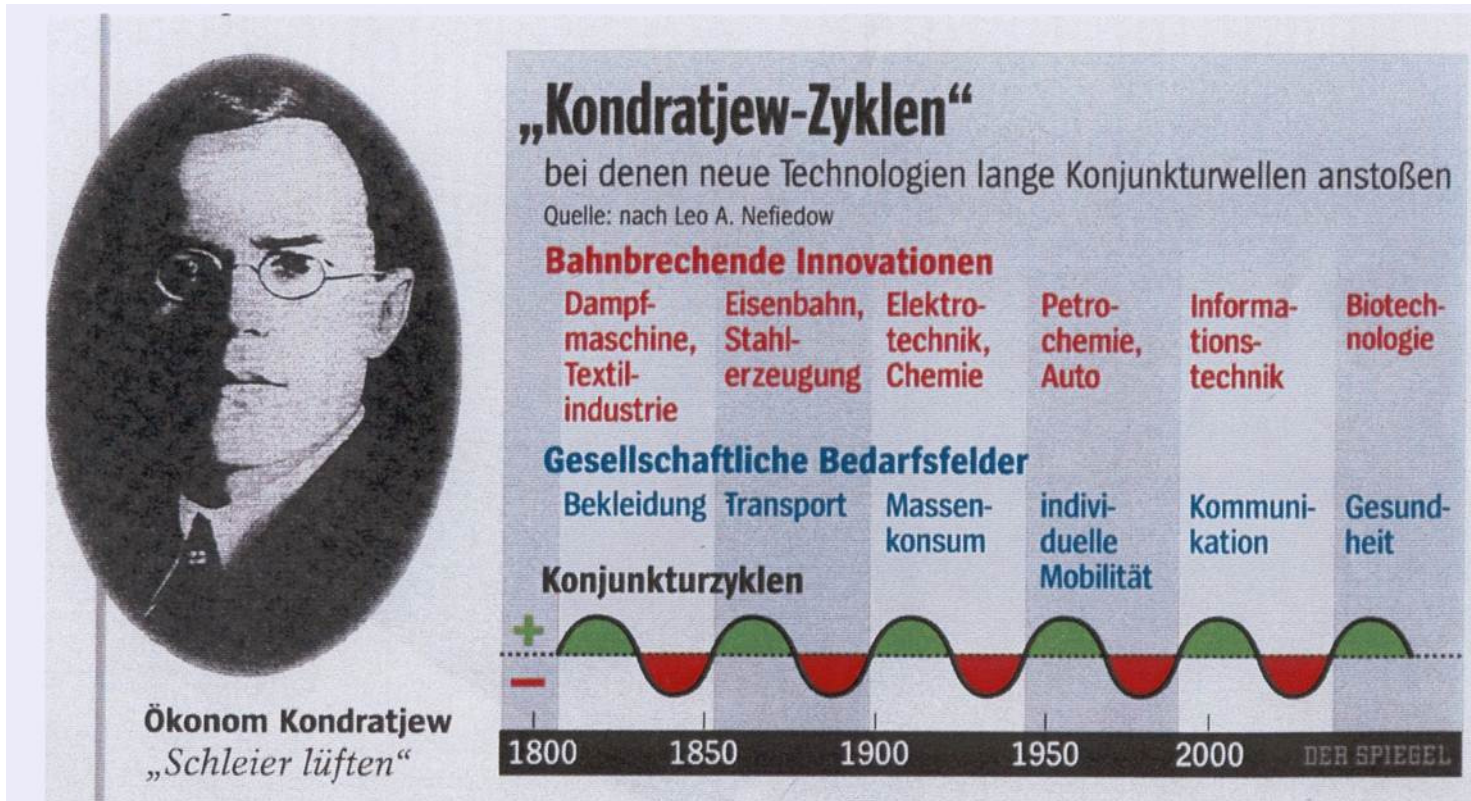
## Anforderungen im Stellenmarkt

### Trends 1950 - 2010



Stellenmarkt-Monitor Schweiz, Universität Zürich - alle Stellen

# Historischer Rückblick Kondratjew-Zyklen

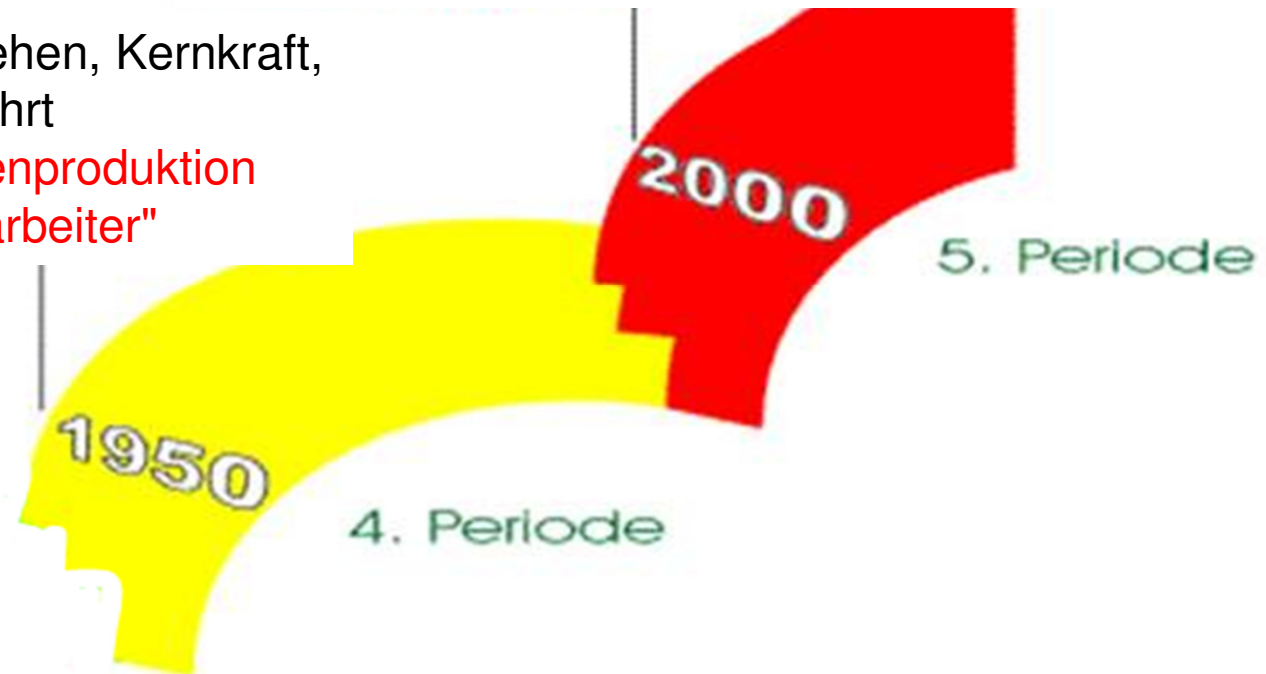


# Die Kondratjew-Zyklen

## Was ändert sich?

Telekommunikation und Informationstechnologie  
Mikroelektronik, Multimedia  
Gentechnologie, Medizin  
Globalisierung / F&E

Kunststoffe, Fernsehen, Kernkraft,  
Elektronik, Raumfahrt  
Fordistische Massenproduktion  
"Industrieller Facharbeiter"



## Verbleibt in der Schweiz

- High-Tech-Arbeit
- Hochqualifizierte Tätigkeiten
- Forschung
- Was nicht exportiert werden kann
  - z.B. Pflegeberufe

## Verlagerung ins Ausland

- Einfache Arbeiten
- Elementare Produktion
- IT-Programmierung
- Help-Desks
- Buchhaltung
- u.s.w.

- 4'66 Mio. Erwerbstätige in der CH.
- 10% Fluktuation d.h. täglich ca. 2'000 Personen.
- Im Vergleich zur Vorjahresperiode hat die Zahl der Erwerbstätigen um 68 '000 zugenommen.
- Ein Fünftel aller Top Manager wechseln pro Jahr den Job.
- Jeder 3. Arbeitende in der CH ist älter als 50 Jahre.
- Rechnet man ~100'000 Pensionierte pro Jahr plus 68'000 neue Stellen, so wurden in den letzten 12 Monaten ~168'000 Stellen neu besetzt.

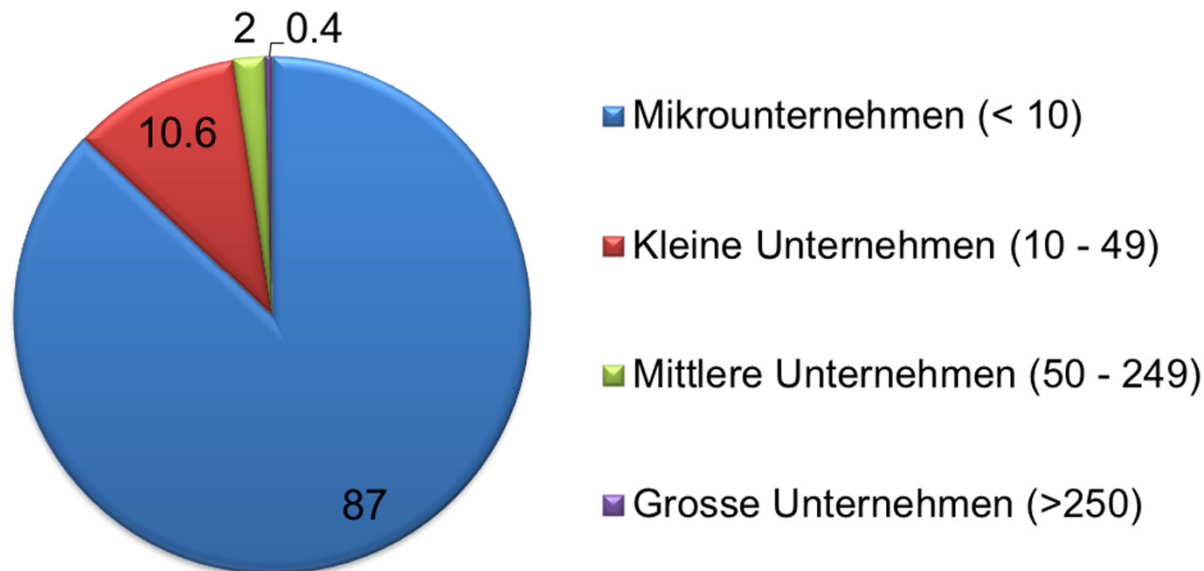
Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE - Beschäftigungsbarometer BFS



# Fakten zum Schweizer Arbeitsmarkt

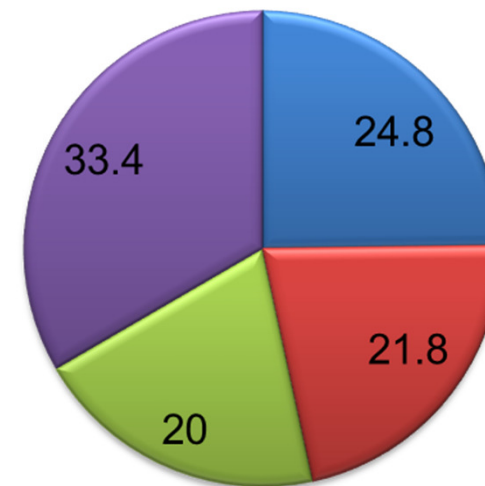
## Bedeutung der KMU für die Schweizer Wirtschaft

### Anteil Unternehmen in Prozent



Total KMU: 99.6

### Anteil Beschäftigte in Prozent



Total KMU: 66.6

## Erwerbstätige - Entwicklung gegenüber dem Vorjahr

	<b>1. Q 2012</b>	<b>1. Q 2013</b>	<b>Veränderung %</b>
15 - 24 Jahre	623'000	635'000	+ 2 %
25 - 39 Jahre	1'440'000	1'465'000	+ 2 %
40 - 54 Jahre	1'679'000	1'685'000	+ 0 %
55 - 64 Jahre	687'000	714'000	+ 4 %
65 plus	134'000	145'000	+ 8 %

Quelle: BFS - Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

## Mangel an

- Ärzten/Pflegepersonal
- Informatikern
- Ingenieuren
- Qualifizierten Handwerkern

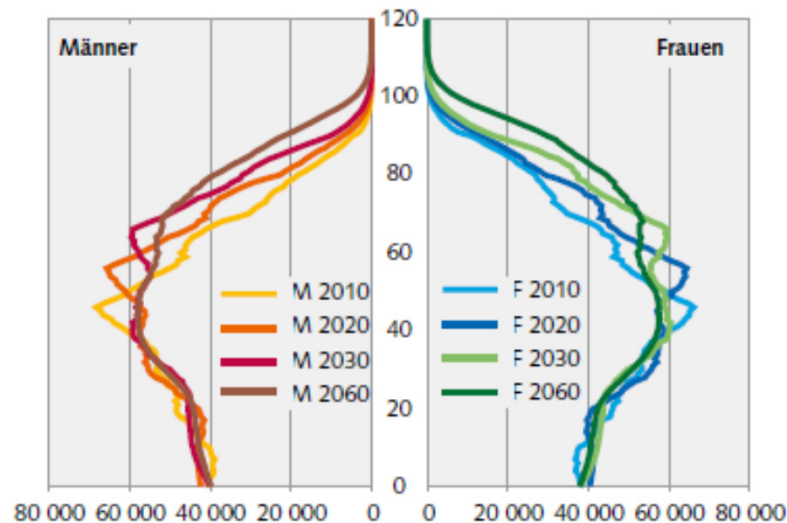
## Überangebot von

- Hilfsarbeitern
- (zu) wenig Qualifizierten
- Einseitig Qualifizierten

## Demografischer Wandel

Alterspyramide gemäss dem mittleren Szenario  
A-00-2010

G 21

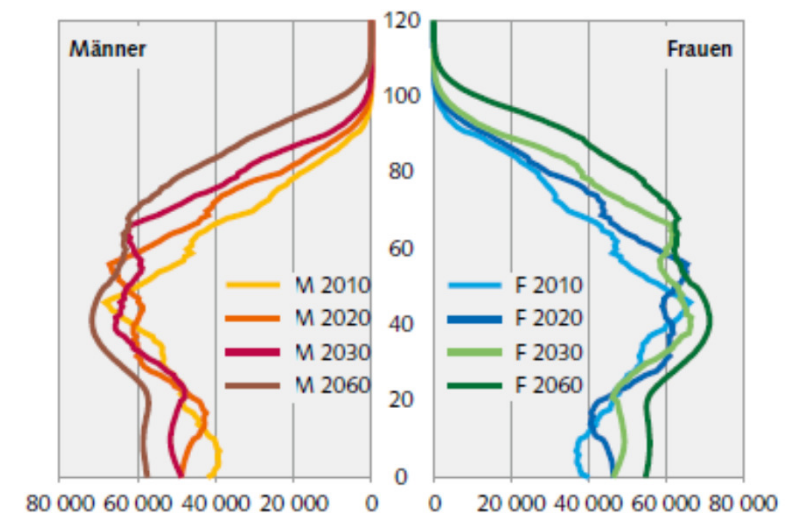


Quelle: BFS/SZENARIEN

© BFS

Entwicklung der Alterspyramide gemäss  
dem hohen Szenario B-00-2010

G 24



Quelle: BFS/SZENARIEN

© BFS

Quelle: Bundesamt für Statistik BFS – Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2010 - 2060

Nachkriegszeit (Jg. 35 - 45)	Wirtschaftswunder (Jg. 46 - 55)	Baby Boomer (Jg. 56 - 65)	Golf (Jg. 66 - 80)	Internet (ab Jg. 81)
<b>Stärken</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Loyalität</li> <li>• Gelassenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Hohe Arbeitsmoral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungs-fähigkeit</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Gute Teamarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsbereitschaft</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Stressresistenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsfähigkeit</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Multitaskingfähigkeit</li> </ul>
<b>Kommunikation und Führung</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Kommunikation</li> <li>• Hierarchie wichtig, aber Einbindung von Erfahrung in Entscheid</li> <li>• Flexiblen Übergang in den Ruhestand ermöglichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Kommunikation</li> <li>• Hierarchie wird kritisch gesehen, partizipative Führung</li> <li>• Sinnhaftigkeit der Tätigkeit klar machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Entwicklungschancen aufzeigen um Demotivation zu verhindern</li> <li>• Konsensorientierte Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation über neue Medien</li> <li>• Klarheit in Zielen und Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation über neue Medien</li> <li>• Starke und visionäre Führung, aufgrund geringer Lebens- und Arbeitserfahrung</li> </ul>
<b>Leistungsbewertung</b>				
• Individuell	• Individuell	• Kompetitiv	• Kompetitiv	• Kompetitiv

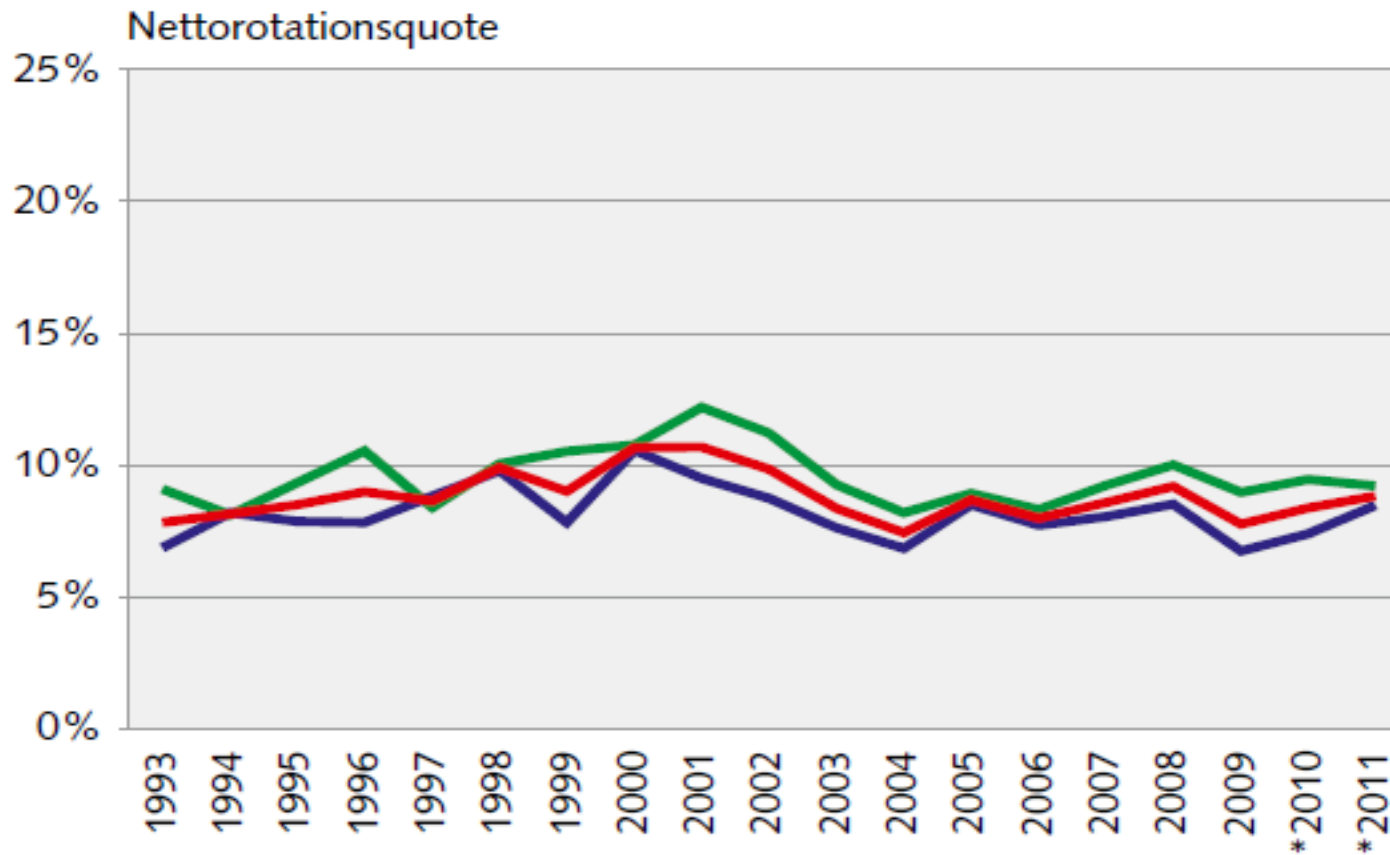
Quelle: Bruch / Kunze / Böhm (2010)

- Die Nettorotation schwankt zwischen 7,5 und 10,7%
- Stabil: Keine langfristige Tendenz
- Gründe
  - 2 % Entlassung
  - 2 % Wunsch zum wechseln
  - 2 % Ende eines befristeten Vertrages
  - 1 % persönliche Gründe
  - 1 % Pensionierung (ordentlich, frühzeitig, zwangsweise)

Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE

# Fakten zum Schweizer Arbeitsmarkt

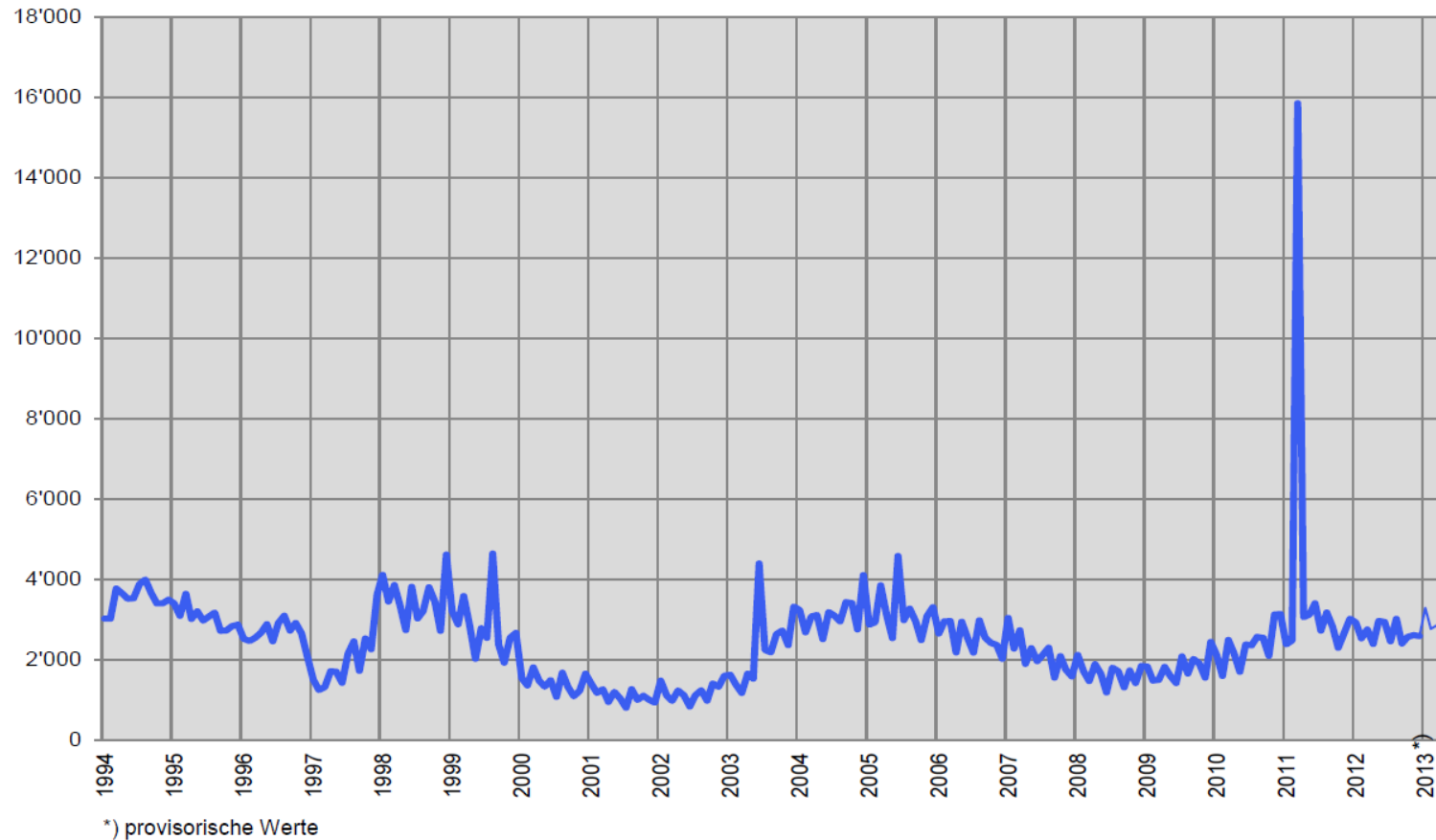
## Nettorotationsquote



Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE

# Fakten zum Schweizer Arbeitsmarkt

## Aussteuerungen 1994 - 2013



Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

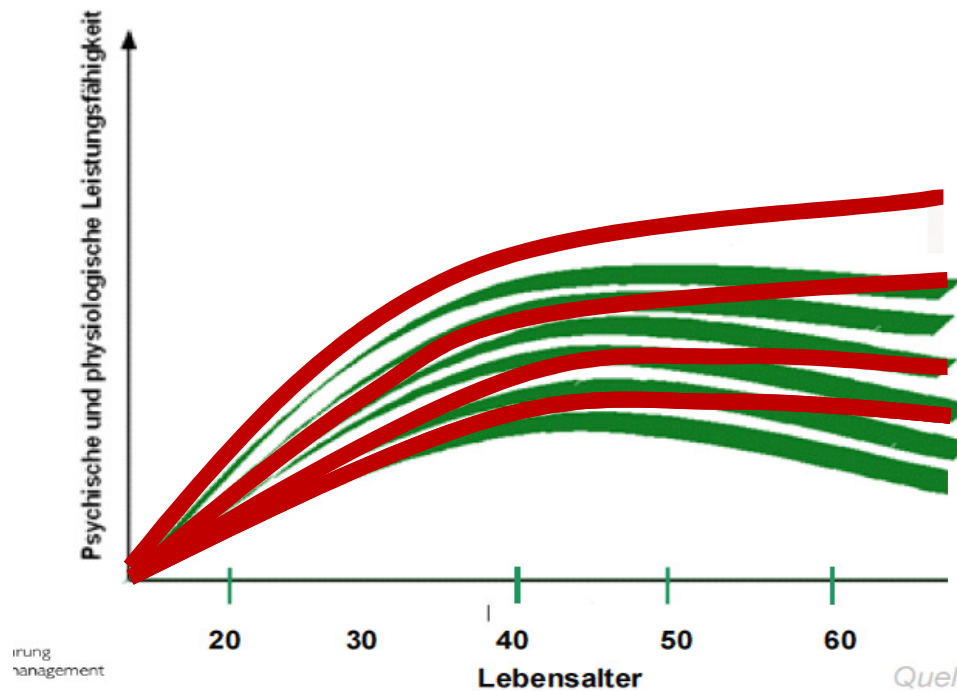


# Fakten zum Schweizer Arbeitsmarkt

## Leistungsfähigkeit im Alter

Es gibt ab ca. 45 Jahren starke interindividuelle Schwankungen

### Erwerbsbiographie



## Registrierte Arbeitslose

		<u>August 2013</u>	<u>Vormonat</u>
15 - 24 Jahre	17631	Quote: 3.6%	3.1%
25 - 49 Jahre	80'247	Quote: 3.1%	3.1%
50 und mehr	30'368	Quote: 2.5%	2.5%
Total		Quote: 3.0%	3.0%
CH		Quote: 2.2%	2.2%
Ausländer		Quote: 5.5%	5.4%

Quelle: Eidg. Volkswirtschaftsdepartement EVD – Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

# 25% werden "normgemäss" pensioniert

## 40% vor dem offiziellen Datum

- Wegen Krankheit
- Wegen  
Frühpensionierung
- Wegen fehlender  
Arbeitsmarkttauglichkeit
- Weil genügend verdient
- usw.

## 35% nach dem offiziellen Datum

- Weil noch Lust auf Arbeit
- Wegen ungenügender  
Rentenleistung
- Einkommensbedarf
- Aus Langeweile
- usw.

# Das Karussell dreht munter seine Runden

**Sesselwechsel** Wenn Führungskräfte gehen und kommen, kann das ganz unterschiedliche Gründe haben. Das gilt auch für die Uhrenindustrie. Details bleiben Aussenstehenden meistens verborgen.

leinungsverelhaftere Leis-  
- Argumen-  
auf der Füh-  
war in dieser  
es Jahr, doch  
kaum anders.  
Wechsel im  
ch auf Voll-

ste Meldung  
Genf drehte  
en vergange-  
nde 2008 erst  
er den Rolex-



Riccardo Marini: Chef bei Rolex und so Bruno Meiers Nachfolger.



Michele Sofisti: GL-Vorsitzender bei der Sowind-Gruppe.



Georges Kern: Bei Roger Dubuis, IWC und Baume & Mercier dabei.

und somit a  
ren Girard-  
Bereits der T  
und CEO Lu  
im Oktober  
des Manage  
sitzverhältn  
Gucci-Chef  
der Sowind  
**Monica Mai**  
des nunmel  
**Macaluso** w  
tor von Gira  
das Gleiche  
verantwort  
Entwicklung  
Bei der  
Lacroix, ge

1. Bremsen und sichern
2. Austrittsbegründung und Analyse entwickeln
3. Standortbestimmung: Was kann ich? Was will ich?
4. Stellenmarkt analysieren: Wo braucht man mich?
5. Stelle suchen
  - Netzwerk aufbauen
  - Inserate studieren (Printmedien und Internet)
  - Personalberater
    - Nur 20-30% der Stellen werden publiziert

.... weiss, was ich kann, was ich will, was zu mir passt.

.... den Stellenmarkt kenne.

.... aktiv auf den Markt gehe.

.... mich adäquat bewerbe:

- Vollständige Bewerbungsunterlagen
- Klare Zielvorstellungen
- Realistische Ziele

## Multiple Probleme

- Gesundheit
- Ausbildung
- Qualifikation
- Stabilität
- Teamfähigkeit
- Arbeitsleistung
- Motivation

Alter allein ist  
kein Problem!

## Anforderungen an Arbeitnehmende steigen

- Technologischer Wandel
- Struktureller Wandel
- Quelle: Amosastudie

## Handlungsfelder

1. Kenntnisse und Fähigkeiten
2. Werte, Sinn und Einstellungen
2. Ernährung
3. Bewegung
4. Entspannung
5. Soziale Beziehungen
6. Genussmittel und Medikamente



## World Competitiveness - (WEF Studie)

1. Schweiz
2. Singapur
3. Holland

Alle Wachstumsprognosen für 2013/14 sind positiv

BAK Basel

KOF, CS, UBS

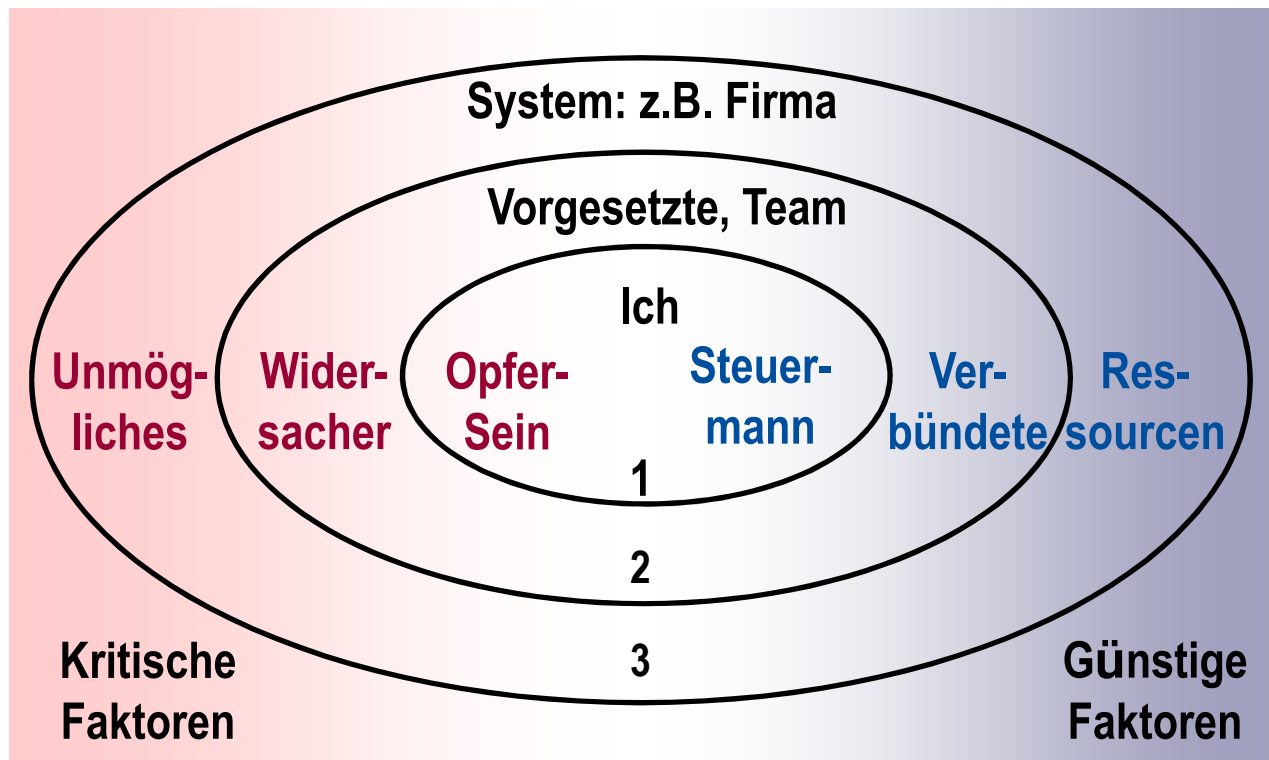
SECO

## Aus 1.-August-Reden unseres Bundesrates

- Die Erfolgsgeschichte der Schweiz kann fortgeschrieben werden, wenn wir offen sind, mit der Realität leben und wir mit Mut Probleme lösen.
- Der Wandel, der Fortschritt und die Veränderung stellen keine Gefahr dar. Identität und Wandel sind keine Gegensätze.
- Rückbesinnung und Fortschritt - mit dieser Kombination müsse die Schweiz die künftigen Herausforderungen meistern.

# Eigenwirksamkeitswahrnehmung und Erfolg

(nach Dr. Daniel Bärlocher)



1. Ich werde aktiv  
Ich bin ausgeliefert
2. Ich habe Helfer  
Ich habe  
Widersacher
3. Ich habe günstige  
Bedingungen  
Ich habe ungünstige  
Bedingungen

## Leistungsfähig bleiben



## Was nun?

- Wir leben in einer kurzlebigen Zeit
- Herausforderungen erkennen, akzeptieren und gestalten
- Wandel aktiv angehen
  - Als Individuum
  - Als Unternehmen
  - Als Staat



## Entlassung - Entlastung ?

Toni Nadig / Brigitte Reemts

Orell Füssli 2008 / **2. Auflage 2011**

ISBN 978-3-280-05283-9



## Mit Erfahrung punkten

Brigitte Reemts / Toni Nadig

Orell Füssli 2011 / **Oktober 2011**

ISBN 978-3-280-05439-0