Deloitte.

Alternde Schweiz

Arbeitsmarktdynamik für nachhaltiges Wachstum überdenken

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Über diese Studie

Diese vertiefte Studie baut auf unserer Grundlagenstudie „Alternde Schweiz: Zeit zu handeln“ auf.

Im Rahmen dieser Analyse über den Schweizer Arbeitsmarkt wurden zahlreiche Interviews mit Experten geführt, darunter über 20 persönliche Gespräche mit Führungskräften von Schweizer Unternehmen sowie mit Experten kantonaler und nationaler Behörden und Verbände. Für deren wertvolle Einblicke und Einschätzungen möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken, insbesondere bei jenen, deren Aussagen in der Studie zitiert wurden. Die zugrunde liegenden Analysen und Interviews wurden zwischen Oktober 2024 und Januar 2025 durchgeführt.

Inhalt

1. Zusammenfassung **2**

2. Demographischer Wandel und seine Folgen für den Schweizer Arbeitsmarkt **6**

2.1 Arbeitskräftemangel durch demografische Alterung 7

2.2 Technologie als Lösung für Produktivitätsdefizite 17

2.3 Inländerpotenzial ausschöpfen 22

3. Handlungsempfehlungen **28**

Handlungsempfehlungen für den Staat 29

Handlungsempfehlungen für Unternehmen 30

Zusammenfassung

01

Der demografische Wandel stellt eine der grössten strukturellen Herausforderungen dar, mit denen die Schweiz in den kommenden Jahren und Jahrzehnten konfrontiert sein wird. Zwar hat eine hohe Zuwanderung zum Bevölkerungswachstum beigetragen und den Arbeitsmarkt damit positiv beeinflusst, doch langfristig wird die zunehmende Alterung der Gesellschaft erhebliche Auswirkungen auf den Schweizer Arbeitsmarkt haben. Der immer stärker ins Gewicht fallende Ruhestand der Babyboomer-Generation sowie die niedrige Geburtenrate führen zu einem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung, während in vielen Branchen der Bedarf an Arbeitskräften gleichzeitig steigt. Zudem existieren auf dem Schweizer Arbeitsmarkt einige Kompetenzlücken, die zu einem verschärftem Fachkräftemangel in vielen Sektoren führen wird.

Im vorliegenden Bericht wollen wir daher folgendes untersuchen:

- Welche Herausforderungen und Chancen ergeben sich durch den demografischen Wandel für den Schweizer Arbeitsmarkt?
- Kann eine erhöhte Zuwanderung helfen, die Lücken zu schliessen?
- Oder sollte die Schweizer Wirtschaft die Arbeitsproduktivität durch einen verstärkten Einsatz von Künstlicher Intelligenz und anderen Technologien steigern?
- Wie steht es um die bessere Ausschöpfung des Inländerpotentials, insbesondere bei den Frauen und Älteren?
- Gibt es in anderen überalterten Gesellschaften schon Vorbilder, den demografischen Wandel zu managen und dessen negativen Effekte zu dämpfen?
- Welche Massnahmen können Politik und Wirtschaft hier ergreifen?

Die wichtigsten Erkenntnisse

Alternde Bevölkerung: Die demografische Alterung führt zu einem zunehmenden Arbeitskräftemangel, da immer mehr Arbeitskräfte in den Ruhestand gehen und weniger Junge nachrücken. Betroffen sind eine Vielzahl von Branchen wie das Gesundheitswesen, die Bauwirtschaft und IT, aber auch Bereiche mit geringeren Qualifikationsanforderungen wie Logistik.

Fehlende Kompetenzen: Im technischen und digitalen Bereich fehlt es vielen Arbeitskräften an den nötigen Fachkenntnissen und Soft Skills, was den Fachkräftemangel zusätzlich verschärft. Diese Kompetenzlücken stellen eine grosse Herausforderung dar, da die Digitalisierung der Arbeitswelt immer schneller voranschreitet und die Anforderungen an die Qualifikation stetig steigen.

ICT-Fachkräftemangel: Die Digitalisierung treibt die Nachfrage nach ICT-Spezialisten besonders stark an. Der Sektor ist für die Innovation und Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz essenziell, doch der globale Wettstreit um die besten Fachkräfte verschärft den Mangel. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, geeignete Talente zu gewinnen und selbst zu entwickeln.

Lösungen aus Japan: Japan zeigt mit Massnahmen wie flexiblem Rentenalter, Weiterbildung und Automatisierung, wie schrumpfende Gesellschaften den Arbeitskräftemangel bewältigen können. Diese Ansätze könnten auch der Schweiz helfen, ihre Arbeitsmarkt- und Altersvorsorgeprobleme zu lindern.

Zuwanderung als Herausforderung: Zuwanderung mildert den Fachkräftemangel temporär, bringt aber neue Anforderungen mit sich, z. B. durch zusätzlichen Bedarf in anderen Berufen wie Kinderbetreuung, Bildung, Gesundheitswesen, Wohnraum, Verkehr, Energie und andere Infrastrukturen. Diese sekundären Engpässe erhöhen den Druck auf bereits belastete Bereiche des Arbeitsmarkts weiter.

Teilzeit und Arbeitsvolumen: Teilzeitarbeit ist in der Schweiz weit verbreitet – bei Frauen, aber zunehmend auch bei Männern - und begrenzt das Arbeitsvolumen. Doch Arbeitspensen unter 80% reduzieren oft Aufstiegschancen, finanzielle Sicherheit und soziale Absicherung. Gleichzeitig führen diese Arbeitszeitmodelle dazu, dass Potenzial für den Arbeitsmarkt ungenutzt bleibt.

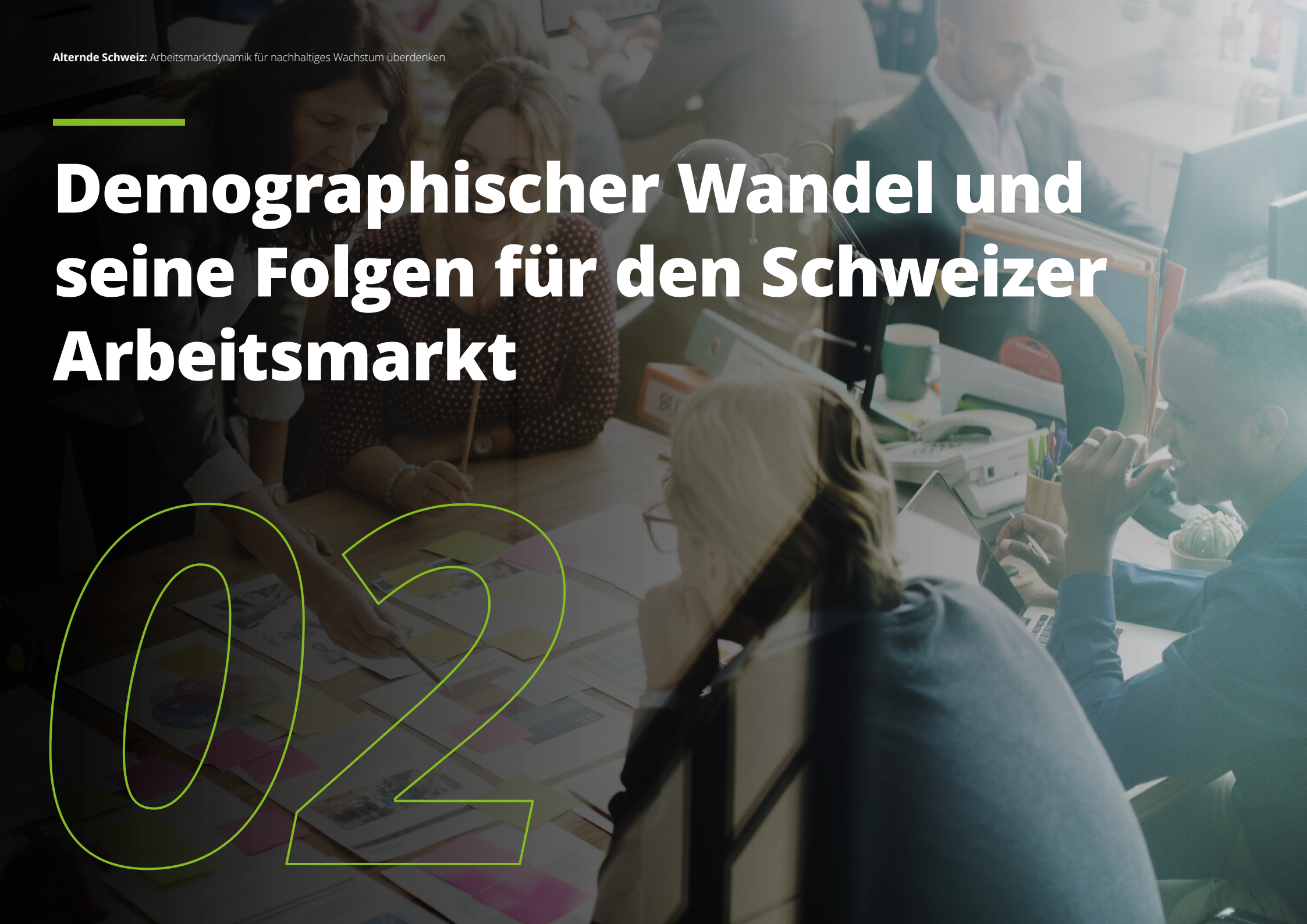
Frauen und Erwerbsquote: Die Erwerbsbeteiligung von Frauen in der Schweiz ist hoch, allerdings sinkt die Erwerbsquote und das Stundenpensum deutlich während der Phase der Familiengründung, Kinderbetreuung und in den Jahren vor der Pensionierung.

Ältere Arbeitskräfte aktivieren: Durch flexiblere Rentenregelungen und Weiterbeschäftigung über das Rentenalter hinaus, könnten ältere Arbeitskräfte stärker und länger eingebunden werden. Doch finanzielle Nachteile wie hohe Abgaben und steuerliche Benachteiligungen machen diese Option für viele unattraktiv.

Moderates Produktivitätswachstum: Die Arbeitsproduktivität der Schweiz wächst nur langsam. Gründe sind das Ausscheiden älterer Arbeitskräfte, geringe Kapitalinvestitionen und fehlender technischer Fortschritt. Mehr Investitionen in Innovationen wie Automatisierung und Künstlicher Intelligenz könnten das Wachstum wieder ankurbeln. Mit einer erhöhten Arbeitsproduktivität kann negative Wachstumsdynamik aufgrund des demografischen Wandels entgegengewirkt werden.

Demographischer Wandel und seine Folgen für den Schweizer Arbeitsmarkt

02



2.1 Arbeitskräftemangel durch Alterung

Abgesehen von konjunkturellen Schwankungen wie dem wirtschaftlichen Abschwung, während der Covid-19-Pandemie, ist die Zahl der offenen Stellen in der Schweiz seit einigen Jahren auf einem konstant hohen Niveau – besonders in Bereichen wie dem Gesundheitswesen, Bauwesen und der IT-Branche (siehe Abbildung 1a).[1] Laut Daten des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) liegt die Arbeitslosenquote in stark nachgefragten Berufen wie Ingenieuren oder IT-Spezialisten konstant unter 2 Prozent - ein deutlicher Beleg für den akuten Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften. Doch auch weniger qualifizierte Arbeitskräfte für den Logistikbereich oder die Baubranche fehlen und werden auch in Zukunft zunehmend gesucht.

> Der Arbeitskräftemangel betrifft alle Qualifikationsstufen: Es fehlen hochqualifizierte Fachkräfte, Mitarbeitende im mittleren Bereich und auch in den niedrigeren Qualifikationen.

Andrea Schwarzenbach
Stv. Ressortleiterin Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht
Schweizer Arbeitgeberverband

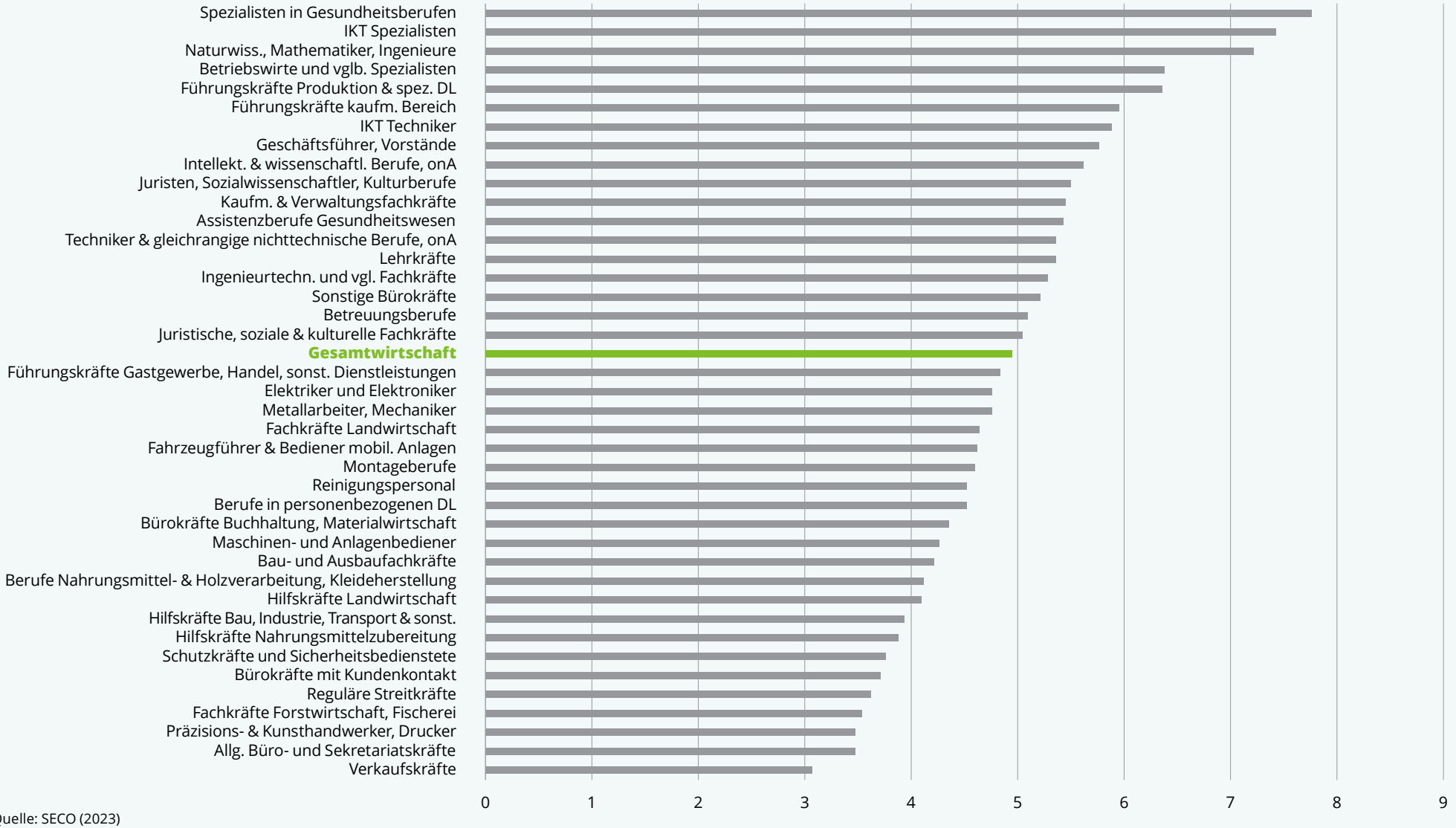
Seit 2019 scheiden in der Schweiz altersbedingt mehr Personen aus dem Arbeitsmarkt aus, als neue hinzukommen. Diese Arbeitsmarktschere wird sich in den nächsten Jahren weiter vergrössern.[2] Der Schweizer Arbeitsmarkt ist somit durch einen strukturellen und demografischen Arbeitskräftemangel geprägt, der in vielen Berufen spürbar ist. Im Zuge des Strukturwandels steigen auch die Qualifikationsanforderungen kontinuierlich. Das führt zu einer anhaltend hohen Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachkräften. Diese Situation wird durch die demografische Alterung weiter verschärft, da viele ältere Fachkräfte – oft vorzeitig - in den Ruhestand treten und durch die jüngeren Generationen nicht ausreichend ersetzt werden können. Dieser sogenannte demografische Ersatzbedarf wird die bereits bestehenden Engpässe zusätzlich verschärfen (siehe Abbildung 1b).[3]

Besonders betroffen sind Berufe, die schon jetzt unter einem starken Arbeitskräftemangel leiden. Dazu gehören hochspezialisierte technische Berufe wie IT-Spezialisten, Ingenieure und Mathematiker, aber auch Berufe im Gesundheitswesen, in der Betreuung oder im Lehramt.

> Der demografische Wandel zeigt sich für uns besonders darin, dass immer weniger Jugendliche handwerkliche Berufe wählen. Deshalb investieren wir viel in die Ausbildung und versuchen, die Attraktivität dieser Berufe zu stärken – nicht zuletzt durch das Vorleben erfolgreicher Fachkarrieren in unserem Unternehmen.

Kathleen Tritten
Bereichsleiterin Personal, EMCH Aufzüge AG

Abbildung 1a: Index Arbeitskräftemangel nach Berufsgruppen



Quelle: SECO (2023)

Der SECO Index zur Einschätzung der Fachkräftesituation bündelt Informationen einzelner Indikatoren in einem einzigen Wert. Ein höherer Indexwert deutet insgesamt stärker darauf hin, dass in einem Beruf ein struktureller Fachkräftemangel besteht.

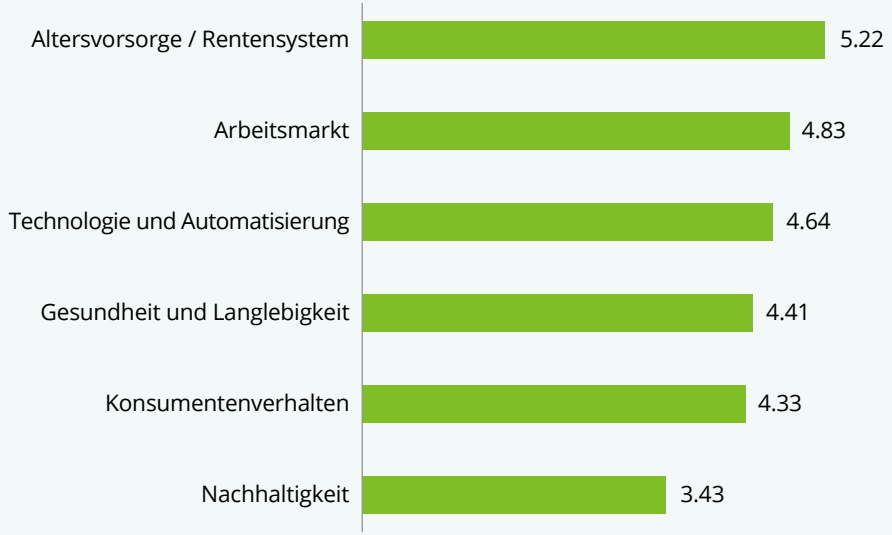
Abbildung 1b: Demografischer Ersatzbedarf nach Berufsgruppen

Quelle: SECO (2023)

Wie im Basisbericht «Alternde Schweiz: Zeit zu handeln» erläutert, bewerten Wirtschaftsvertreter in der Schweiz die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt als ausgesprochen gravierend (siehe Abbildung 2).[4] Der Mangel an Arbeitskräften wird Unternehmen daher auch langfristig vor grosse Herausforderungen stellen. Bestimmte Unternehmen und Branchen werden mit noch grösseren Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte konfrontiert sein als andere. Nicht nur der Staat ist hier gefordert, geeignete Massnahmen zu ergreifen. Vielmehr liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, sich aktiv auf diese Entwicklungen einzustellen und rechtzeitig Strategien zu entwickeln, um den Auswirkungen des Arbeitskräftemangels entgegenzuwirken. Unternehmen, die frühzeitig geeignete Massnahmen ergreifen, können verhindern, dass diese Herausforderungen ihren Geschäftsbetrieb und ihre Zukunft negativ beeinflussen.

Abbildung 2: Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Schweizer Wirtschaft

Wie sehr wird sich Ihrer Meinung nach der demografische Wandel auf die folgenden Bereiche in der Schweiz auswirken? (1 «sehr geringe Auswirkung» bis 6 «sehr starke Auswirkung»)



Quelle: SwissVR, Deloitte & Hochschule Luzern (2025)

Kompetenzlücken am Schweizer Arbeitsmarkt

Ein weiterer Treiber des Fachkräftemangels ist die zunehmende Diskrepanz zwischen den Anforderungen offener Stellen und den Qualifikationen der Jobsuchenden. Die fehlende Übereinstimmung führt dazu, dass trotz vorhandener Arbeitskräfte viele Positionen unbesetzt bleiben, was den Rekrutierungsprozess erheblich erschwert.[5] Besonders betroffen sind Berufe, die eine spezialisierte Ausbildung erfordern, insbesondere im technischen und digitalen Bereich, aber auch bei handwerklichen Berufen. Viele Stellen bleiben unbesetzt, da vor allem die inländischen Bewerber nicht über die notwendigen Qualifikationen verfügen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Die demografische Alterung wird diese Situation zusätzlich verschärfen.

Eine Analyse von Rundstedt zeigt, dass der grösste Mangel bei den Bewerbern in den technischen Fachkompetenzen liegt (siehe Abbildung 3).[6] Dieser Mangel ist nicht nur auf fehlende formale Qualifikationen wie Fachdiplome zurückzuführen, sondern auch auf das Fehlen von praktischen technischen Fähigkeiten. Auch digitale Kompetenzen von potenziellen neuen Mitarbeitern werden häufig als unzureichend eingeschätzt. Das stellt angesichts der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt eine ernsthafte Herausforderung dar. Darüber hinaus mangelt es aus Sicht der Unternehmen häufig an sozialen und persönlichen Kompetenzen (Soft Skills) wie Teamfähigkeit, Empathie und Zuverlässigkeit, die in modernen Arbeitsumgebungen sehr relevant sind. Es wird umso wichtiger, dass Unternehmen proaktiv reagieren und vermehrt individuelle Ausbildungsprogramme entwickeln und anbieten.

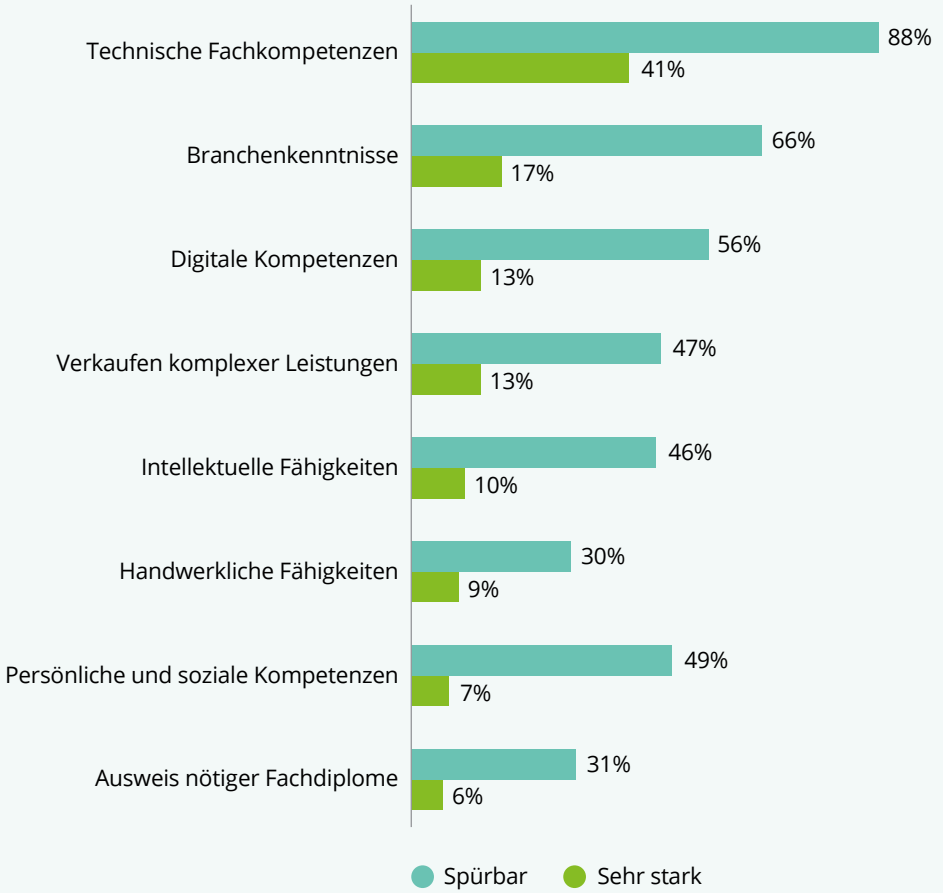
Arbeitgeber sollten statt auf generische Ausbildungsansätze verstärkt auf praxisorientierte, zielgerichtete und individuell zugeschnittene Ausbildungsprogramme und -unterstützung setzen. Dadurch können sie Arbeitskräfte persönlich und motivierend ansprechen und gleichzeitig eine hohe Effizienz in der Ausbildung erreichen.

Dr. Pascal Scheiwiller
CEO, von Rundstedt & Partner Schweiz AG

Fehlende Branchenerfahrung wird ebenfalls als Mangel wahrgenommen. Das deutet jedoch auch auf eine geringe Flexibilität seitens der Arbeitgeber hin: Viele Unternehmen halten konsequent am Branchenfokus fest und bieten Quereinsteigern kaum Chancen. Dies, obwohl sich im Zuge der Digitalisierung die Branchengrenzen teils stark verändern.

Für Unternehmen in der Schweiz wird es daher zunehmend schwieriger, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, die das notwendige breite Kompetenzspektrum abdecken. Um diese Kompetenzlücken zu schliessen, ist es unerlässlich, gezielte Weiterbildungsstrategien zu entwickeln und das Bildungssystem besser an die Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen.

Abbildung 3: Ausmass des Fachkräftemangels nach Kompetenzen



Quelle: Von Rundstedt (2022)

Alarmierender Fachkräftemangel im ICT-Sektor

Der Informations- und Kommunikationstechnologiesektor (ICT) steht exemplarisch für den in vielen Branchen existierenden Arbeitskräftemangel, der durch den demografischen Wandel in den kommenden Jahren weiter verschärft wird. Als zentraler Pfeiler der Schweizer Wirtschaft trägt der ICT-Sektor massgeblich zu Innovation und Wettbewerbsfähigkeit bei. Die fortschreitende Digitalisierung in nahezu allen Lebensbereichen hat die Nachfrage nach ICT-Fachkräften stark ansteigen lassen. Und das nicht nur in der Schweiz: es besteht ein intensiver globaler Wettstreit um die besten ICT-Arbeitskräfte.

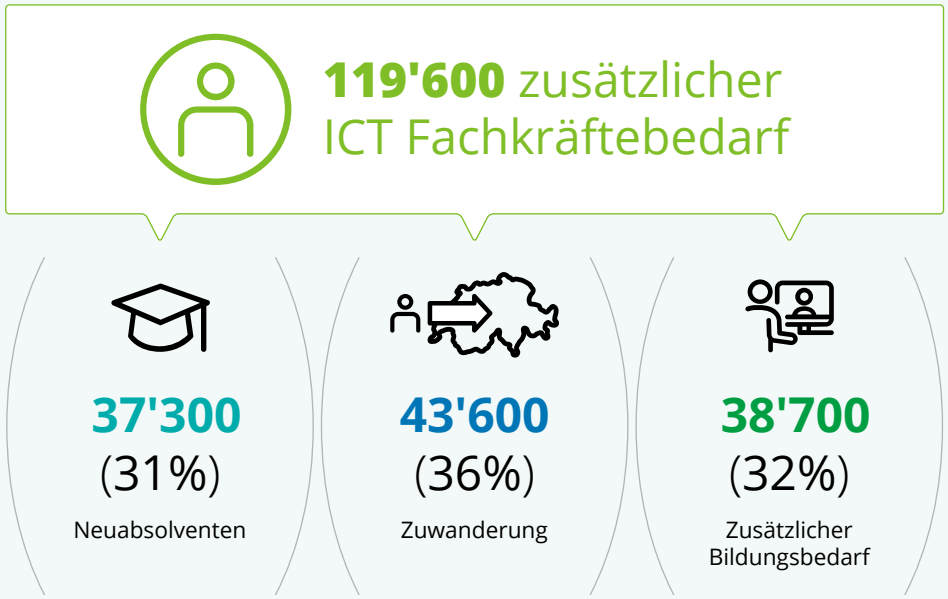
Bereits heute ist der ICT-Sektor in der Schweiz von einem erheblichen Fachkräftemangel betroffen. Laut einer Studie des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel liegt die Vakanzquote im ICT-Bereich bei 11 %, verglichen mit 2 % über alle Berufsfelder hinweg.[7] Unternehmen kämpfen zunehmend damit, offene Stellen zu besetzen. Das führt zu Verzögerungen insbesondere bei der Umsetzung von Projekten und beeinträchtigt die Wettbewerbsfähigkeit.

> Das duale Bildungssystem der Schweiz kann hier einen enormen Mehrwert bieten, indem wir mehr IT-Lernende ausbilden. Aber auch interne Mitarbeitende gezielt weiterzubilden und internationale Fachkräfte langfristig in den Arbeitsmarkt zu integrieren, um dem Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken, ist eine wichtige Strategie.
>
> **Marcel Keller**
> Country President Adecco Group Switzerland

Ein weiterer Aspekt, der die branchenübergreifende Bedeutung dieses Sektors unterstreicht: Zwei Drittel aller ICT-Fachkräfte arbeiten ausserhalb der eigentlichen ICT-Branche.[8] Denn in fast allen Produktions- und Dienstleistungsbereichen ist man heutzutage auf Fachkräfte mit ICT-Skills angewiesen. Dies verschärft den Mangel und den Wettbewerb um diese Fachkräfte.

Die Situation wird sich daher in den kommenden Jahren weiter zuspitzen: Eine Studie des IWSB prognostiziert bis zum Jahr 2030 einen Bruttobedarf von 119'600 zusätzlichen ICT-Fachkräfte (ungefährer Ersatzbedarf 65'750 und Zusatzbedarf 53'850). Die aktuellen Ausbildungsprogramme werden jedoch voraussichtlich nur gut 37'000 Fachkräfte hervorbringen. Selbst bei einer erwarteten optimistischen Zuwanderung von 43'600 ICT-Fachkräften bleibt eine Lücke von gut 38'000 Personen (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Deckung des Fachkräftebedarfs im ICT-Bereich bis 2030



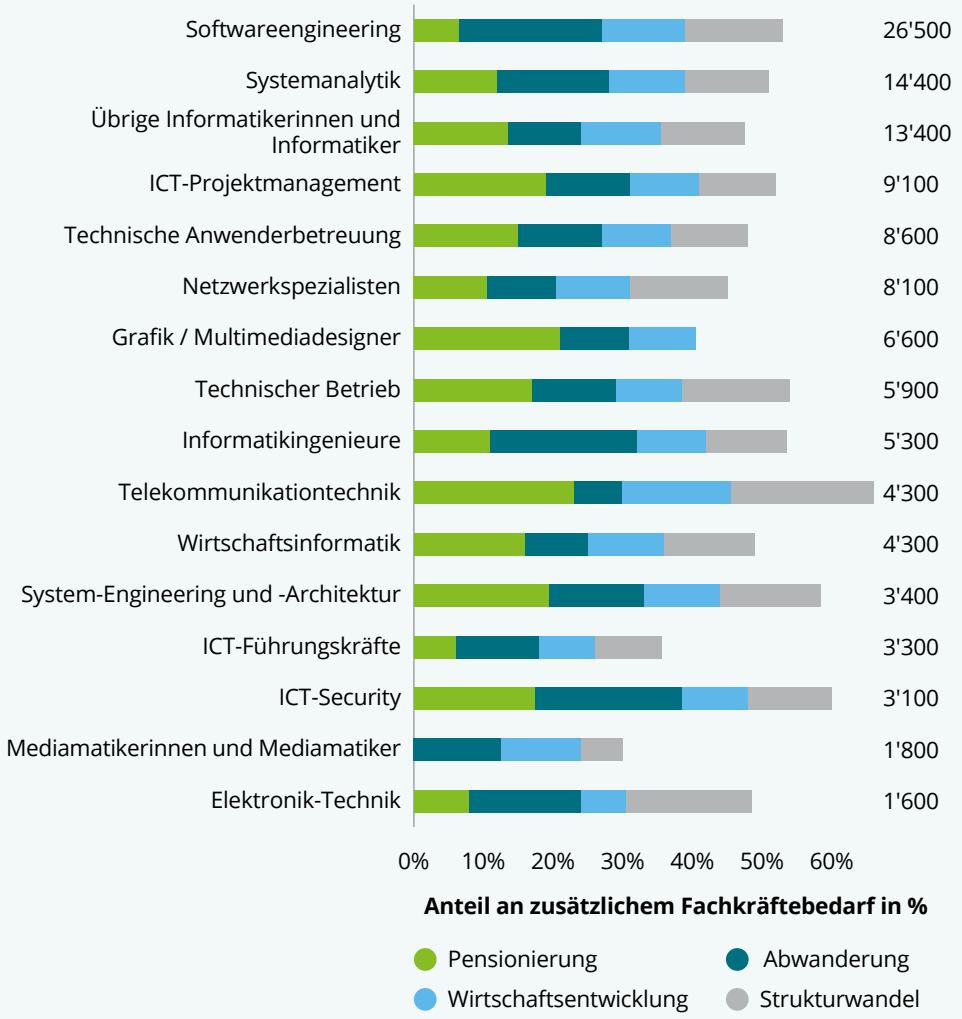
Quelle: IWSB (2022), Zahlen gerundet

Der demografische Wandel spielt hier ebenfalls eine zentrale Rolle: Mit dem Eintritt der Babyboomer-Generation in den Ruhestand sinkt das inländische Arbeitskräfteangebot, während die Digitalisierung den Bedarf an ICT-Fachkräften weiter antreibt. Je nach Berufsgruppe werden bis zu 25 % der Beschäftigten bis 2030 in den Ruhestand gehen (siehe Abbildung 5).[9]

> Viele KMU, gerade in der ICT-Branche, suchen vor allem nach bereits ausgebildeten Fachkräften wie z.B. ausgelernte Mediamatiker. Doch es reicht nicht, nur die reifen Früchte zu ernten – man muss auch beim Anbau helfen. Wer Nachwuchs fördern will, muss ausbilden.
>
> **Bianka König**
> Co-Founder & Managing Partner, Jomb AG

Hinzu kommt, dass auch die Nachbarländer der Schweiz unter einem erheblichen Fachkräftemangel im ICT-Bereich leiden. Der internationale Wettkampf um Talente wird sich daher auch in diesem Segment verschärfen. Das macht es für die Schweiz noch schwieriger, qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland anzuziehen. Sich ausschliesslich auf Zuwanderung zu verlassen, wäre daher für Unternehmen eine riskante, wenig nachhaltige Strategie.

Abbildung 5: Treiber des Fachkräftebedarfs im ICT-Bereich
(Gesamtzahl entspricht zusätzlicher Fachkräftebedarf)



Quelle: IWSB (2022)

Es bedarf daher koordinierter Anstrengungen von Wirtschaft, Bildungseinrichtungen und Politik, um die Fachkräftelücke zu schliessen und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz im digitalen Zeitalter zu sichern. Zu den Schlüsselmassnahmen gehören:

Förderung des ICT-Nachwuchses:
Die Attraktivität von ICT-Berufen muss bereits in den Schulen gesteigert werden, auch für unterrepräsentierte Gruppen wie Frauen. Unternehmen müssen auch bereit sein, im grösseren Stil Lehrstellen für ICT-Berufe anzubieten.

Weiterbildung und Umschulung:
Programme müssen geschaffen werden, um Quereinsteigern den Wechsel in den ICT-Sektor zu erleichtern. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen zur Förderung spezifischer Berufsbilder ist ebenfalls eine Möglichkeit.[10]

Zielgerichtete Zuwanderung:
Um die Fachkräftelücke zu schliessen, muss die Schweiz sicherstellen, dass hochqualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland weiterhin einwandern und hier ausgebildete Studierende bleiben können.

Von Japan lernen

Ein Blick nach Japan lohnt sich: das ostasiatische Land ist der Schweiz mit seiner negativen demografischen Entwicklung und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt um rund 10-20 Jahre voraus und ermöglicht einen Blick in die Zukunft. Die negativen Auswirkungen einer schnell alternden Bevölkerung, einer niedrigen Geburtenrate und einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung sind dort schon deutlich weiter fortgeschritten. Als Reaktion darauf haben Politik und Wirtschaft in Japan schon erste Massnahmen eingeleitet, um die Entwicklung zu bremsen und die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt ins Positive zu wenden. Im Folgenden Massnahmen, von denen auch die Schweiz etwas lernen kann.

So hat Japan das Renteneintrittsalter schrittweise erhöht[11] und Anreize geschaffen, um ältere Arbeitnehmer länger im Berufsleben zu halten. Unternehmen werden ermutigt, flexible Arbeitsbedingungen sowie Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeitende zu schaffen, um deren Produktivität zu erhalten und ihre Beteiligung am Arbeitsmarkt zu verlängern. Schon 2021 hat das Kabinett eine Gesetzesvorlage gebilligt, die Unternehmen verpflichtet, ihre Mitarbeiter bis zum Alter von 70 Jahren zu beschäftigen und damit das Rentenalter von 65 auf 70 Jahre anzuheben. Die Gesetzentwürfe geben den Unternehmen fünf Möglichkeiten, ältere Arbeitnehmer zu halten:[12]

- Anhebung des Renteneintrittsalters.
- Abschaffung des Renteneintrittsalters.
- Erlaubnis für Arbeitnehmer, über die Altersgrenze hinaus zu arbeiten.
- Auslagerung der Arbeit an Rentner als Freiberufler.
- Unterstützung von Arbeitnehmern, die für gemeinnützige Organisationen und andere Einrichtungen arbeiten wollen, die dem Gemeinwohl dienen.

Die Toyota Motor Corp. setzt die Gesetzesvorlage schon um: das Unternehmen hat die Altersgrenze für die Pensionierung im Rahmen eines neuen Wiedereinstellungssystems ab August 2024 auf 70 Jahre für Arbeitnehmer aller Berufskategorien angehoben. Das neue Wiedereinstellungssystem wird für Arbeitnehmer ab 65 Jahren mit fortgeschrittenen Kenntnissen und Fähigkeiten gelten. Der Automobilhersteller möchte dadurch das hohe Mass an Fachwissen und Know-how der älteren Mitarbeiter im Unternehmen nutzen.[13]

Im Einklang mit dieser Unternehmensdynamik hat die japanische Regierung im Oktober 2022 zugesagt, in den folgenden fünf Jahren eine Billion JPY (7,5 Mrd. $) für die Umschulung von Arbeitnehmenden auszugeben und gleichzeitig die Unternehmen zu ermutigen, die Lohnskala zu flexibilisieren: die Löhne sollen auf der Basis von erfolgreich durchlaufenen Weiterbildungen und entsprechend höheren Qualifikationen nach oben hin angepasst werden können. In der ersten Phase der Initiative plant die Regierung die Entwicklung eines Systems, in dem Einzelpersonen sich von Experten zu ihrer Karriere beraten lassen können und umfassende Unterstützung bei der Umschulung und dem Arbeitsplatzwechsel erhalten.[14]

Der wahrscheinlich wichtigste Punkt die Folgen der Alterung auf dem Arbeitsmarkt abzufedern war, dass Japan seit langem verstärkt in Automatisierung, Robotik und Künstliche Intelligenz investiert, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken.

Besonders in der Industrie, aber auch im Dienstleistungssektor und sogar in der Pflege, setzt Japan auf technologische Innovationen, um die Produktivität zu steigern und Arbeitskräfte zu entlasten.[15] Inwieweit technologische Innovationen auch in der Schweiz Lösungen für Produktivitätsdefizite bieten können, stellen wir im Abschnitt 2.2. genauer dar.

> Technologische Innovationen sind für Japan entscheidend, um dem Arbeitskräftemangel durch die demografische Alterung zu begegnen. Automatisierung in Industrie und Dienstleistungssektor hat bereits bedeutende Produktivitätsgewinne ermöglicht und bleibt unerlässlich, um die wirtschaftlichen Herausforderungen einer alternden Bevölkerung zu meistern.
>
> **Dr. Stefan Angrick**
> Head of Japan Economics, Moody's Analytics Japan

Japan bietet aufgrund des schon früher spürbaren demografischen Wandels und den schon dagegen eingeleiteten Massnahmen auf jeden Fall wertvolle Erkenntnisse im Umgang mit den Herausforderungen einer alternden Gesellschaft und eines schrumpfenden Arbeitskräfteangebots. Die Schweiz kann von Japans Strategien lernen, insbesondere bei der Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Menschen, sowie der Nutzung neuer Technologien. Bei der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt und beim Thema Zuwanderung wurden in der Schweiz schon zahlreiche Massnahmen umgesetzt. Hier könnte Japan von der Schweiz lernen.

Während die Schweiz schon lange auch auf Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte setzt, liegt dieser Faktor in Japan traditionell niedriger. Japan war nie ein Einwanderungsland im klassischen Sinne. Das wird sich ändern: Im Frühjahr 2024 beschloss die japanische Regierung, das 2019 eingeführte „spezifizierte Fachkraft-Visum“ um vier weitere Branchen zu erweitern: Logistik, Eisenbahn, Forstwirtschaft und Holzindustrie.

Aktuell forciert die japanische Regierung die Einwanderung qualifizierter Ausländer. Im Jahr 2023 stieg die Zahl ausländischer Fachkräfte laut offizieller Daten der japanischen Regierung um 59,2 Prozent - allerdings ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau: etwa 208’000 Fachleute aus dem Ausland wanderten ein. Insgesamt leben in Japan derzeit nur rund 3,4 Millionen Ausländer (ca. 2,7% der Gesamtbevölkerung). Die geplanten 820’000 ausländischen Arbeitskräfte, die in den nächsten fünf Jahren ins Land kommen sollen, kommen sollen, erhöht die Gesamtzahl. Laut Studien benötigt das Land bis 2040 aber 6,74 Millionen ausländische Arbeitskräfte, um dem Arbeitskräftemangel zu bekämpfen.[16]

In der Schweiz ist der Faktor “Zuwanderung” schon lange deutlich grösser. Dass dies nicht nur hilfreiche Effekte hat, beschreiben wir im folgenden Absatz.

Der doppelte Effekt der Zuwanderung

Die Zuwanderung spielt auf dem Schweizer Arbeitsmarkt seit Jahrzehnten eine zentrale Rolle und beeinflusst sowohl das Angebot als auch die Nachfrage nach Arbeitskräften.

Zwischen 2019 und 2021 betrug der Anteil der in den letzten zehn Jahren zugewanderten Personen über alle Berufsgruppen hinweg durchschnittlich 11,2 %. Besonders hoch war die Zuwanderungsquote in intellektuellen und wissenschaftlichen Berufen (24,7 %), sowie bei Hilfskräften in der Landwirtschaft und in der Nahrungsmittelzubereitung (22,1 % bzw. 21,7 %). Auch im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik), beim Reinigungspersonal und im Baugewerbe lagen die Zuwanderungsquoten deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt.[17]

Zugewanderte sind damit häufig in Berufen mit sehr hohen Qualifikationsanforderungen tätig, aber auch in Bereichen mit niedrigeren Qualifikationsanforderungen, in denen die Erwerbstätigkeit von in der Schweiz ausgebildeten Personen in den letzten Jahrzehnten rückläufig war. Die Zuwanderung hilft somit, schwer besetzbare Stellen zu füllen und den akuten Arbeitskräftemangel in verschiedenen Sektoren zu mildern.

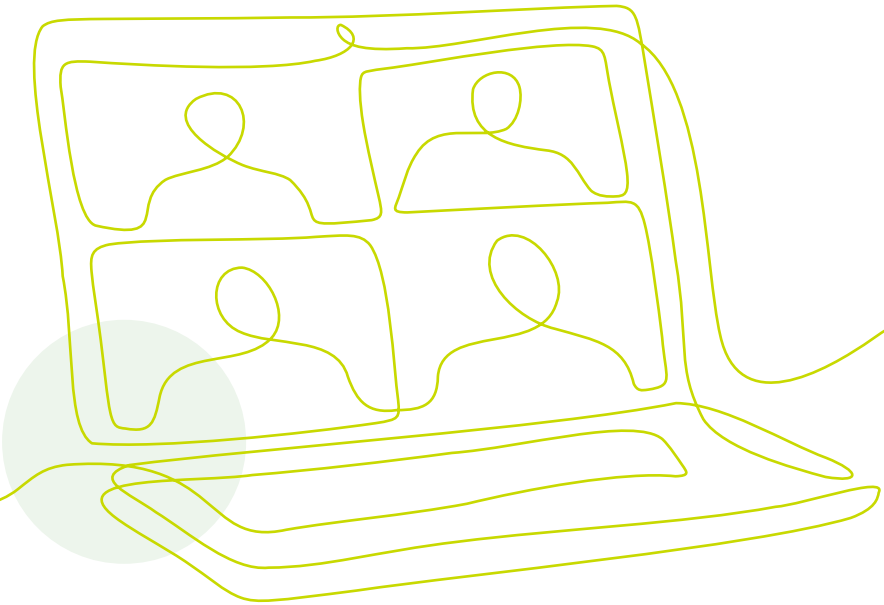
Allerdings kämpfen auch die Nachbarländer der Schweiz aufgrund des demografischen Wandels mit Arbeitskräftemangel und bemühen sich, die Abwanderung der inländischen Fachkräfte zu reduzieren – insbesondere auch, da sie in ihre Ausbildung investiert haben. Gemäss den Attraktivitätsindikatoren der OECD ist die Schweiz zwar sehr attraktiv für hochqualifizierte Fachkräfte und Unternehmer. Für internationale Studenten liegt sie allerdings im Mittelfeld - hinter Deutschland und dem Vereinigten Königreich, sowie den USA, Kanada und Australien.[18] Ein Grund dafür dürften die trüben Zukunftsaussichten bezüglich des Verbleibs nach dem Studium sein. So gelang es laut dem Staatssekretariat für Migration (SEM) 2023 nur etwa jedem siebten Absolventen ohne Schweizer oder EU-Pass, eine Arbeitsbewilligung zu erhalten. Der sehr aufwendige und komplexe Prozess für Unternehmen, Drittstaatenkontingente zu beantragen, hilft nicht das Potenzial voll auszuschöpfen.[19] Entsprechende politische Vorstösse, um das Problem zu entschärfen, sind aber im Gang.

Obwohl manche glauben, dass der Fachkräftemangel durch eine hohe Zuwanderung gelöst werden kann, ist diese Strategie nicht ohne Risiko. Sie kann auch unerwünschte Nebeneffekte erzeugen, die zu einem noch grösseren Arbeitskräftemangel führen können: Zum einen entstehen viele Stellen in der Schweiz erst durch die Zuwanderung. Wenn beispielsweise hochqualifizierte Fachkräfte mit ihren Familien einwandern, steigt die Nachfrage nach Arbeitskräften in begleitenden Sektoren wie Kinderbetreuung, Gesundheitswesen und Infrastruktur. Das kann den Druck auf den Arbeitsmarkt und bestehende Engpässe in diesen Bereich sogar noch erhöhen.

Zum anderen erhöht die steigende Zuwanderung die Nachfrage nach entsprechenden Dienstleistungen in Bereichen wie Justiz, Verwaltung, Polizei und Schulwesen, in denen einheimische Fachkräfte aufgrund von spezifischen Anforderungen überproportional vertreten sind. Je mehr Einheimische in diese Berufe wechseln, falls überhaupt, desto mehr fehlen sie in anderen Sektoren.[20]

> Zuwanderung kann gegen den Arbeitskräftemangel kurzfristig helfen, ist aber keine nachhaltige Lösung. Der Fokus muss auf der Ausschöpfung des Inländerpotenzials liegen, da der globale Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte zunehmend intensiver wird.
>
> **Andrea Schwarzenbach**
> Stv. Ressortleiterin Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht
> Schweizer Arbeitgeberverband

Um den Arbeitskräftemangel nachhaltig zu lindern, ist eine ganzheitliche Strategie erforderlich, die auch die Attraktivität des Wirtschaftsstandort erhöht. Diese sollte nicht nur auf gezielte Zuwanderung setzen, sondern auch Massnahmen zur Förderung der inländischen Arbeitskräfte umfassen. Dazu gehören gezielte Investitionen in Aus- und Weiterbildung, die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wo noch nicht geschehen, sowie die Förderung der Erwerbstätigkeit unterrepräsentierter Gruppen.



2.2 Technologie als Lösung für Produktivitätsdefizite

Die demographische Alterung und die zu erwartende Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung wird die Schweiz vor erhebliche Herausforderungen stellen. Ein weiterer wichtiger Ansatz zur Bewältigung des damit einhergehenden Arbeitskräftemangels liegt in der verstärkten Implementierung technologischer Innovationen. Diese könnte auch die seit langem niedrige Arbeitsproduktivität in der Schweiz wieder deutlich erhöhen.

Die Arbeitsproduktivität misst dabei die Effizienz, mit der Ressourcen im Produktionsprozess eingesetzt werden, und wird durch den technischen Fortschritt, das ökonomische Kapital, die natürlichen Ressourcen und das Humankapital bestimmt.

Schwäche der Schweizer Arbeitsproduktivität

Die Arbeitsproduktivität ist neben der Erwerbsquote, der Arbeitszeit und auch dem Anteil der Arbeitsbevölkerung (Abbildung 6) ein entscheidender Treiber für das BIP-Wachstum.

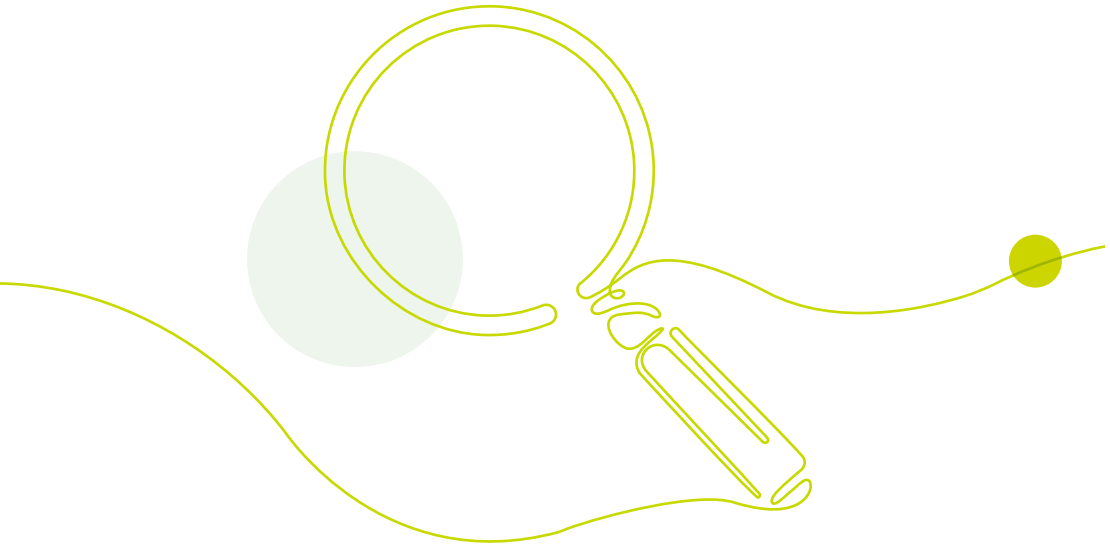
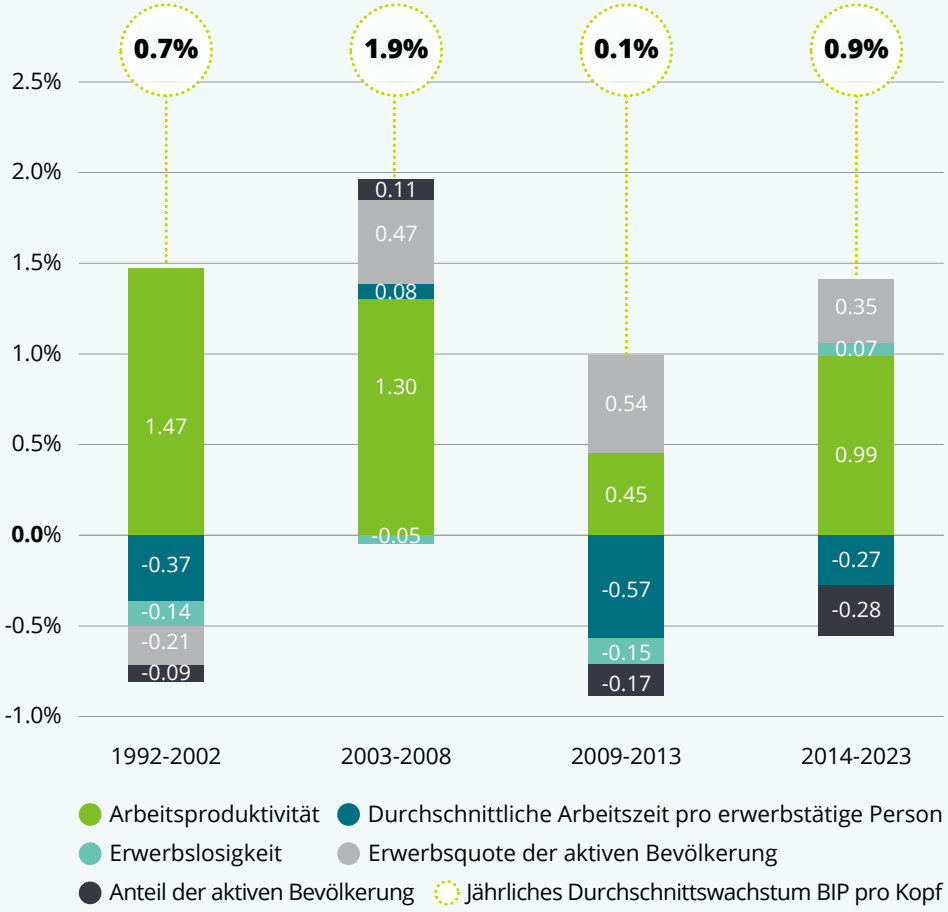


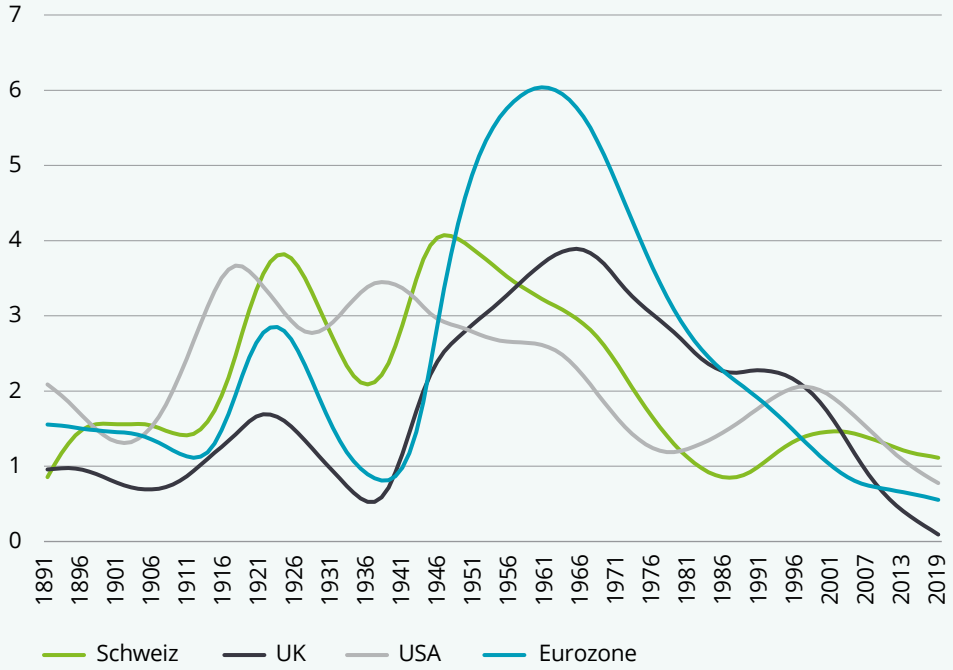
Abbildung 6: Beiträge zur Entwicklung des BIP pro Kopf (in %)



Quelle: BFS (2024)

Eine Analyse von Avenir Suisse für die Schweiz zeigt jedoch, dass sich das jährliche Wachstum der Arbeitsproduktivität pro Arbeitsstunde in den letzten Jahrzehnten verlangsamt hat (siehe Abbildung 7).[21] Seit 2004 liegt das durchschnittliche Produktivitätswachstum pro Kopf in der Schweiz bei rund 0,7% pro Jahr, während es in den zehn Jahren vorher noch rund 1,5% betrug. Generell zeigt sich in westlichen Ländern zwar ein Trend hin zu geringeren Wachstumsraten, dennoch gibt es Länder wie die USA, Dänemark und sogar Deutschland, die in den letzten Jahren meist höhere Wachstumsraten verzeichneten als die Schweiz.

Abbildung 7: Jährliches Trendwachstum der Arbeitsproduktivität (BIP pro Arbeitsstunde in %)



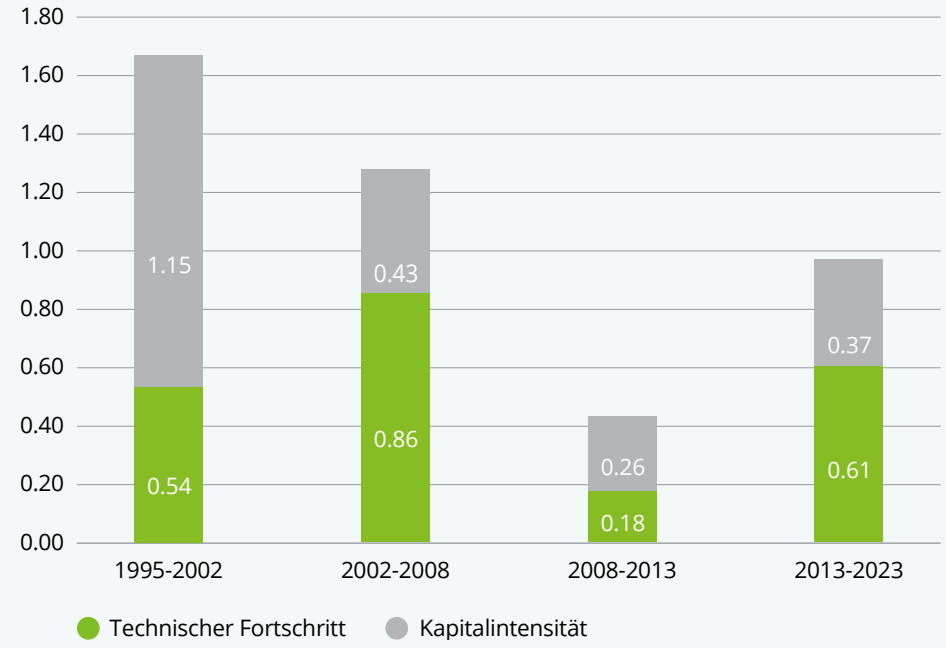
Quelle: Avenir Suisse (2023)

Höhere Produktivitätsraten können unterschiedliche Gründe haben: eine Erhöhung des eingesetzten Kapitals, eine bessere Ausbildung der Erwerbsbevölkerung, Investitionen in technologische Innovationen oder eine Kombination dieser Faktoren. Detailanalysen zeigen, dass das moderate Produktivitätswachstum der Schweiz auch durch das Ausscheiden von Arbeitskräften aus dem Arbeitsmarkt («Anteil der aktiven Bevölkerung» in Abbildung 6), abnehmende Kapitalintensität und geringen technischen Fortschritt (siehe Abbildung 8) verursacht wird. Der technische Fortschritt wird hierbei vor allem durch Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung getrieben.

Die Schweiz weist zwar insgesamt ein solides Produktivitätswachstum auf, doch in vielen Branchen stagniert oder sinkt die Produktivität. Langfristig könnten demografische Entwicklungen das Wachstum weiter bremsen. Hoffnung bietet der technologische Fortschritt: Als Wissens- und Forschungsnation ist die Schweiz ideal aufgestellt, das produktivitätssteigernde Potenzial neuer Technologien – einschliesslich KI – voll auszuschöpfen.

Dr. Patrick Leisibach
Senior Fellow Avenir Suisse

Abbildung 8: Beiträge zum Wachstum der Arbeitsproduktivität (in %)



Quelle: BFS (2024)

Die abnehmende Kapitalintensität in der Schweiz weist darauf hin, dass in der Vergangenheit weniger in Maschinen, Gebäude und Technologien investiert wurde, die die Produktivität steigern könnten. Ein Grund für diesen Rückgang könnte die hohe Zuwanderung von Arbeitskräften in den letzten Jahren sein. Die hat den Druck auf Unternehmen verringert, in kapitalintensive Technologien zu investieren. Kurzfristig konnte die Zuwanderung zwar den Bedarf an Arbeitskräften decken, langfristig könnte sie jedoch dazu geführt haben, dass Unternehmen weniger in neue Technologien investierten, da die Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte im Vergleich kostengünstiger erschien. Angesichts einer künftig schrumpfenden Arbeitsbevölkerung und eines zunehmenden Arbeitskräftemangels ist hier ein Umdenken hin zu mehr Investitionen notwendig.

Technologie als Chance gegen Produktivitätsfalle und Arbeitskräftemangel

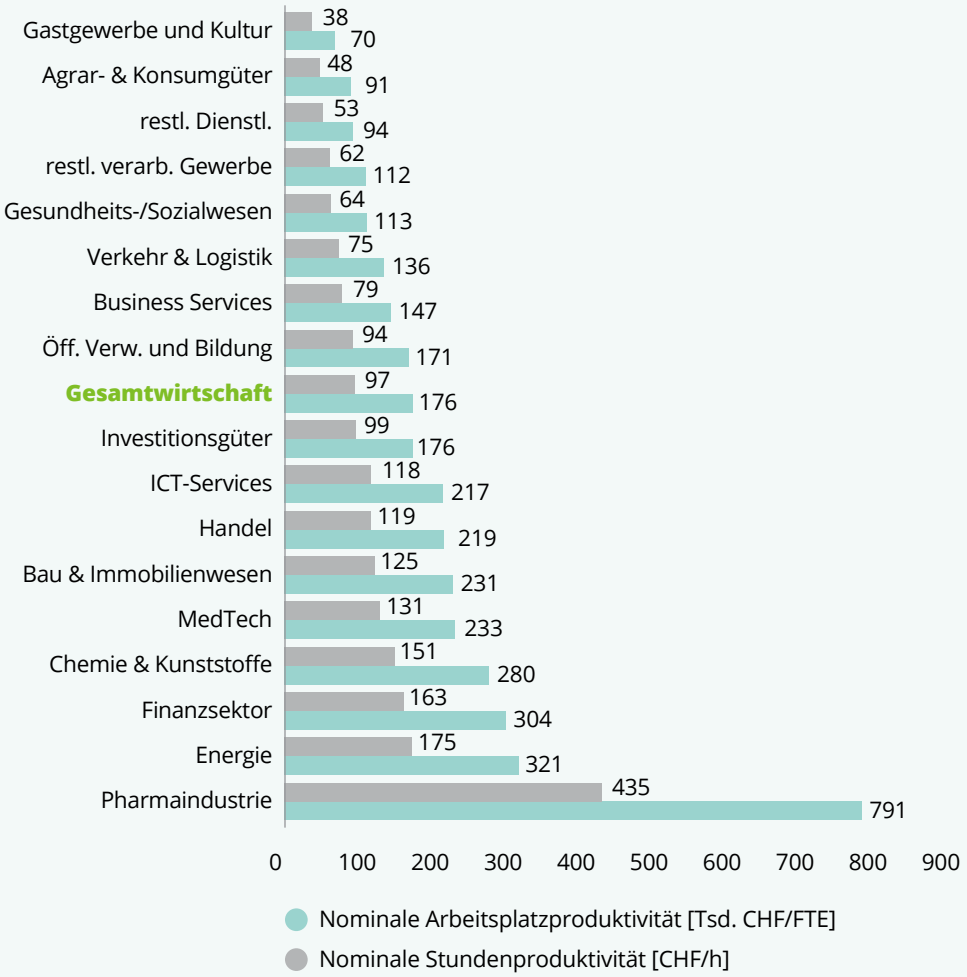
Die Steigerung der Produktivität muss angesichts des demografischen Wandels und der sich daraus ergebenden Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung zu einem zentralen Ziel werden. Technologische Innovationen wie Digitalisierung und Automatisierung können hier eine Lösung bieten, um die Produktivität langfristig zu erhöhen und gleichzeitig den Arbeitskräftemangel zu mildern.

> Automatisierung und KI schaffen Chancen, den Fachkräftemangel durch Effizienzgewinne abzumildern und neue Berufsfelder wie Cybersecurity oder Datenanalyse zu entwickeln, die zukunftsweisend sind.
>
> **Annalisa Job**
> Country Head Communication, The Adecco Group Switzerland

Insbesondere der verstärkte Einsatz von Automatisierung und Künstlicher Intelligenz (KI) könnte die Effizienz in verschiedenen Bereichen wie dem industriellen Sektor, dem Gesundheitswesen, dem Finanzsektor und der öffentlichen Verwaltung erheblich steigern. Während der Pharmasektor ein positives Beispiel für die erfolgreiche Integration von Automatisierung und Innovation darstellt, in Kombination mit seinen innovationsgetriebenen F&E Tätigkeiten, hinken andere Branchen hinterher.[22]

Der Pharmasektor hat dank seiner hohen Investitionen in moderne Technologien eine Produktivität erreicht, die weit über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegt (siehe Abbildung 9). Diese Innovationskraft könnte als Vorbild für andere Sektoren dienen, die noch Nachholbedarf bei der Implementierung innovativer technologischer Lösungen haben.

Abbildung 9: Produktivität nach Branchen



Quelle: BAK Economics, Interpharma (2024)

Problematisch ist jedoch, dass die hohe Produktivität der Pharmabranche die Schwächen anderer Sektoren verdeckt. Binnenorientierte Branchen wie das Gesundheitswesen, das Sozialwesen oder die öffentliche Verwaltung tragen wenig oder sogar negativ zum gesamtwirtschaftlichen Produktivitätswachstum bei. Gleichzeitig verzeichnen diese Branchen aber ein überdurchschnittliches Wachstum an Arbeitsplätzen. Sie absorbieren damit Ressourcen, die in anderen Bereichen gebraucht werden könnten. Auf Dauer ist dies keine nachhaltige Entwicklung. Ermutigend sind die jüngsten Ergebnisse einer Befragung von mehr als 350 Verwaltungsratsmitgliedern in der Schweiz: 58 Prozent berichten bereits von Produktivitätssteigerungen in ihren Unternehmen durch Automatisierung und den Einsatz neuer Technologien. Es fehlt also nicht am Verständnis für die Chancen, die sich hier bieten.[23]

> Zahlreiche Branchen der Schweizer Wirtschaft können in puncto Produktivität viel von der Pharmabranche lernen. Dank hoher Investitionen in Forschung und Entwicklung, Digitalisierung und Automatisierung konnten Pharmaunternehmen in den letzten zwei Jahrzehnten ihre Produktivität und die Wertschöpfung pro Arbeitsplatz signifikant steigern.

Michael Grass
Leiter Analysen und Studien, Mitglied der Geschäftsleitung
BAK Economics

Ein Blick ins Ausland zeigt, dass Länder wie die USA und Japan frühzeitig auf technologische Innovationen gesetzt haben, um sowohl den Arbeitskräftemangel als auch die Produktivitätsprobleme anzugehen. Wie schon bei der Ausschöpfung des Inländerpotenzials lohnt sich ein Blick nach Japan, das aufgrund seiner alternden Bevölkerung ähnliche Herausforderungen wie die Schweiz hat. Hier konnte man durch Automatisierung und den Einsatz von Robotik den Produktivitätsverlust begrenzen.

Ausserdem hat die japanische Regierung die Initiative "Society 5.0" ins Leben gerufen, die digitale Technologien mit menschlichen Fähigkeiten verbinden soll, insbesondere in Bereichen wie KI, Big Data und dem Internet der Dinge. Auch Firmen wie Toyota, Panasonic und SoftBank treiben Automatisierung und Robotik voran, um die Branche zu transformieren. Ein Fokus liegt dabei auf kollaborativen Robotern, sogenannten Cobots, die zusammen mit Menschen arbeiten, um Effizienz und Sicherheit am Arbeitsplatz zu steigern.[24]

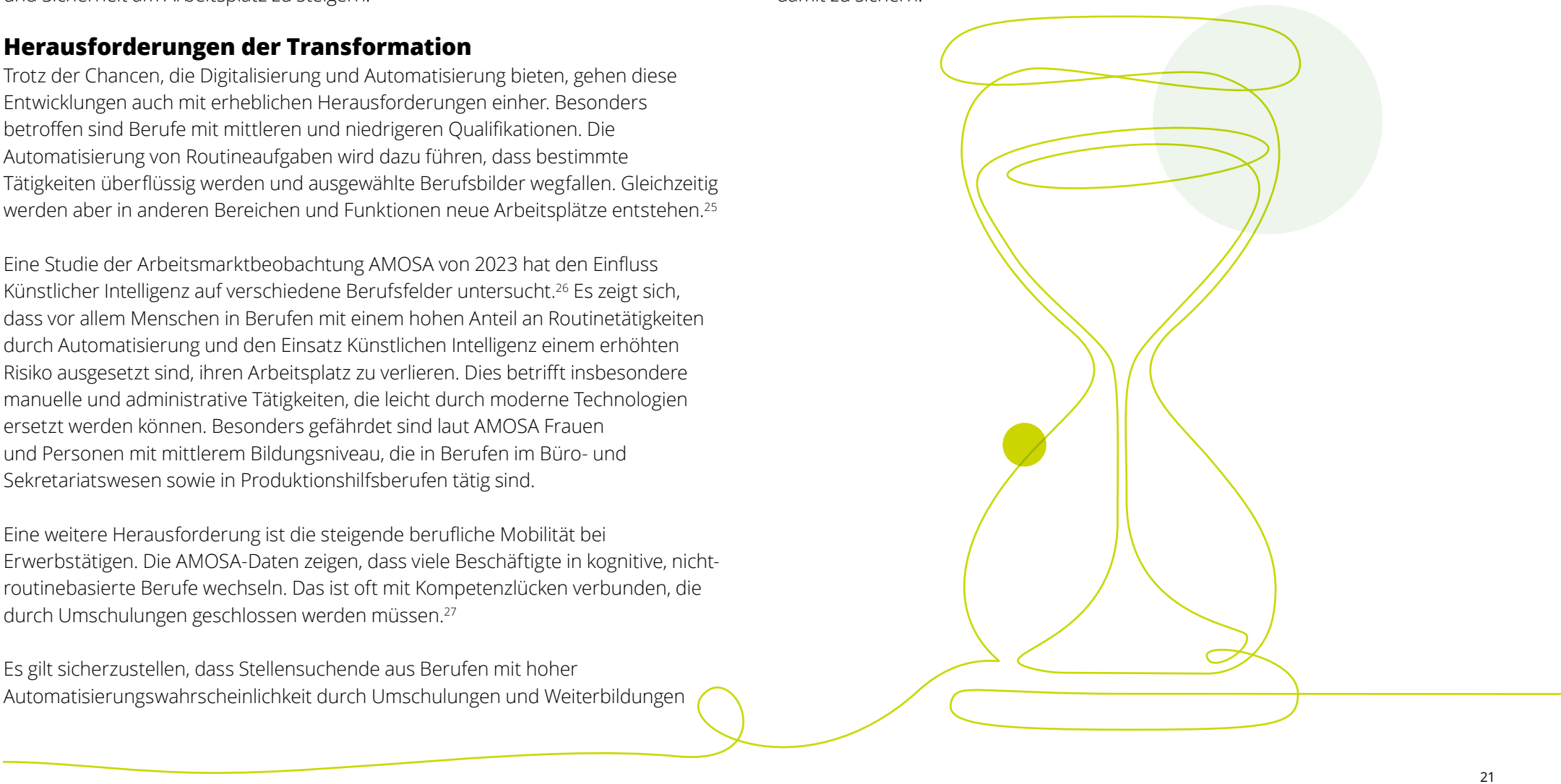
Herausforderungen der Transformation

Trotz der Chancen, die Digitalisierung und Automatisierung bieten, gehen diese Entwicklungen auch mit erheblichen Herausforderungen einher. Besonders betroffen sind Berufe mit mittleren und niedrigeren Qualifikationen. Die Automatisierung von Routineaufgaben wird dazu führen, dass bestimmte Tätigkeiten überflüssig werden und ausgewählte Berufsbilder wegfallen. Gleichzeitig werden aber in anderen Bereichen und Funktionen neue Arbeitsplätze entstehen.[25]

Eine Studie der Arbeitsmarktbeobachtung AMOSA von 2023 hat den Einfluss Künstlicher Intelligenz auf verschiedene Berufsfelder untersucht.[26] Es zeigt sich, dass vor allem Menschen in Berufen mit einem hohen Anteil an Routinetätigkeiten durch Automatisierung und den Einsatz Künstlichen Intelligenz einem erhöhten Risiko ausgesetzt sind, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Dies betrifft insbesondere manuelle und administrative Tätigkeiten, die leicht durch moderne Technologien ersetzt werden können. Besonders gefährdet sind laut AMOSA Frauen und Personen mit mittlerem Bildungsniveau, die in Berufen im Büro- und Sekretariatswesen sowie in Produktionshilfsberufen tätig sind.

Eine weitere Herausforderung ist die steigende berufliche Mobilität bei Erwerbstätigen. Die AMOSA-Daten zeigen, dass viele Beschäftigte in kognitive, nicht-routinebasierte Berufe wechseln. Das ist oft mit Kompetenzlücken verbunden, die durch Umschulungen geschlossen werden müssen.[27]

Es gilt sicherzustellen, dass Stellensuchende aus Berufen mit hoher Automatisierungswahrscheinlichkeit durch Umschulungen und Weiterbildungen ihre Arbeitsmarktfähigkeit bewahren. Der Übergang zu einer digitalisierten Arbeitswelt erfordert somit eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Politik, damit niemand zurückgelassen wird und das Potential des Schweizer Arbeitsmarktes besser ausgeschöpft wird. Zugleich sind auch die Arbeitnehmenden selbst dazu aufgerufen, aktiv an ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu arbeiten und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern und ihre Beschäftigung damit zu sichern.



2.3 Inländerpotenzial ausschöpfen

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, wird das Wachstum des Bruttoinlandprodukts durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt (Abbildung 6). So hat vor allem die Arbeitsproduktivität in den vergangenen 30 Jahren als zentrale Triebkraft massgeblich zur Entwicklung des Schweizer BIP beigetragen. Doch auch andere Aspekte beeinflussen das BIP-Wachstum: zum Beispiel das sogenannte Inländerpotenzial, das sich auf die Nutzung vorhandener Arbeitskräfte im Inland bezieht. Wir analysieren, welches Potential der Anteil der Arbeitsbevölkerung, die Erwerbsquote sowie die durchschnittliche Arbeitszeit zur Förderung des Wirtschaftswachstums und als Ausgleich zum demografischen Wandel entfalten kann.

Erhöhung des Anteils der aktiven Bevölkerung

Der Anteil der aktiven Bevölkerung ist der prozentuale Anteil der Erwerbstätigen (im Alter von 15 bis 64 Jahren) an der Gesamtheit der aktiven Bevölkerung (Erwerbstätige und aktiv Arbeitssuchende). Steigt dieser Anteil, hat dies einen positiven Effekt auf das Wirtschaftswachstum.

$$\text{Anteil der aktiven Bevölkerung} = \left(\frac{\text{Erwerbstätige}}{\text{Erwerbstätige + Arbeitslose}} \right) \times 100$$

Eine Möglichkeit, den Anteil der aktiven Bevölkerung zu steigern, läge in der Anhebung des gesetzlichen Rentenalters – ein Schritt, den viele europäische Länder wie Deutschland und Frankreich bereits umgesetzt haben. Andere Länder, darunter die Niederlande, Dänemark, Portugal und Finnland, haben das Rentenalter flexibler gestaltet und an die steigende Lebenserwartung angepasst. Die Schweiz hingegen hat bei diesen Reformen noch Nachholbedarf. Zwar wurde das Rentenalter für Frauen kürzlich auf 65 Jahre angehoben, doch politisch stossen weitergehende Anpassungen auf Widerstand, wie das Scheitern der Volksinitiative «Für eine sichere und nachhaltige Altersversorgung» zeigt: Ohne weitere Reformen in diesem Bereich wird sich der Arbeitskräftemangel infolge der demografischen Alterung und des Ungleichgewichts zwischen Eintritten in und Austritten aus dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren aber weiter verschärfen. Immerhin will der Bundesrat bis im Sommer 2025 erste Lösungsvorschläge für eine umfassende Finanzierung der Altersvorsorge präsentieren, die umgekehrt auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt hätte.

Eine weitere Möglichkeit, den Anteil der aktiven Bevölkerung zu steigern, liegt in der Weiterbeschäftigung von Personen über das reguläre Rentenalter hinaus. Die Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen liegt in der Schweiz zwar vergleichsweise hoch, ab dem 65. Lebensjahr fällt sie jedoch unter den internationalen Durchschnitt. Dies spiegelt allerdings nicht etwa fehlende Motivation wider, nicht über das aktuelle Rentenalter hinaus arbeiten zu wollen: Studien und Umfragen zeigen nämlich, dass viele ältere Arbeitnehmende durchaus bereit wären, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten. Das wird allerdings in der Praxis selten umgesetzt: Eine Untersuchung von Swiss Life zum “Arbeitsmarkt 55+” ergab, dass nur etwa ein Fünftel der

> Der grösste Mythos in der heutigen Arbeitswelt ist, dass ältere Mitarbeitende unflexibel oder veraltet seien. Die Realität? Sie sind erfahrene Problemlöser mit der Disziplin, Aufgaben zu Ende zu bringen, und der Anpassungsfähigkeit, in sich wandelnden Umfeldern zu bewähren.
>
> **Svyatoslav Shalayoda**
> Senior Vice President LHH DACH & BNP Region

Beschäftigten nach Erreichen des Rentenalters weiterarbeitet, obwohl 42% der Befragten dies grundsätzlich in Erwägung ziehen würden.[28] Hier spielen neben vielschichtigen weiteren Gründen die Benachteiligungen durch das Schweizer Steuersystem eine Rolle, und auch die Pflicht, weiterhin Sozialabgaben zu leisten, obwohl man selbst davon nicht mehr betroffen ist bzw. sogar vielmehr das Recht hätte, diese zu beziehen.

Auch Arbeitgeber agieren in diesem Bereich zurückhaltend. Obwohl viele Unternehmen angeben, bereit zu sein, ältere Mitarbeitende zu beschäftigen, zeigt eine Umfrage von Rundstedt, dass nur 12% tatsächlich in Betracht ziehen Ü60 Personen einzustellen.[29] Die sogenannte "Altersguillotine" beginnt über alle Branchen hinweg auch schon bei 55.3 Jahren zu wirken.[30] Dabei stellen über 55-Jährige 21% der Erwerbsbevölkerung, machen jedoch nur 7% der Neueinstellungen aus. Unternehmen sind hier somit gefordert und könnten durch eine aktivere Personalpolitik für ältere Arbeitnehmende den Arbeitskräftemangel entschärfen. Es wäre jedoch nicht fair, die Verantwortung ausschliesslich bei den Unternehmen zu suchen. Ältere Arbeitnehmende sind oft weniger bereit, den Arbeitsplatz zu wechseln oder im Falle einer Arbeitslosigkeit Lohneinbussen hinzunehmen. Das erschwert die Wiedereinstellung zusätzlich.

> Auf dem Arbeitsmarkt zeigt sich eine sogenannte Altersguillotine: Für Stellensuchende liegt diese Schwelle bei etwa 55 Jahren, bei internen Beförderungen bei rund 58 Jahren. Dabei handelt es sich jedoch weniger um bewusste Altersdiskriminierung als vielmehr um strukturelle Nachteile, mit denen ältere Arbeitskräfte konfrontiert sind.
>
> **Dr. Pascal Scheiwiller**
> CEO, von Rundstedt & Partner Schweiz AG

Laut der Rundstedt-Umfrage bewerten 44% der Personalverantwortlichen eine Weiterbeschäftigung nach dem 65. Lebensjahr positiv - ein ermutigendes Ergebnis.[31] Weniger positiv fällt hingegen eine Swiss Life-Umfrage aus: Lediglich 14 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen geben an, dass ihr Unternehmen Erwerbstätigkeit im Rentenalter aktiv fördert. Zwischen positiv beurteilen und aktiv fördern ist eben doch noch ein Unterschied.[32]

Die nicht attraktive steuerliche Behandlung von Pensionierten, die weiterarbeiten wollen, stellt auch ein Hindernis dar. So müssen Pensionierte auf Einkünfte über 1'400 CHF pro Monat AHV-Beiträge zahlen. Das mindert die finanzielle Attraktivität einer Weiterbeschäftigung enorm.[33] Eine vereinfachte steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Regelung könnte hier helfen, Pensionierten die Weiterarbeit zu erleichtern und somit in Zeiten des Fachkräftemangels und angesichts der alternden Bevölkerung wertvolles Arbeitskräftepotenzial zu nutzen.

> In einer Welt flüchtiger Verpflichtungen bringen ältere Arbeitnehmer Loyalität, Disziplin und eine unvergleichliche Tiefe an Erfahrung mit. Sie sind nicht nur Angestellte – sie sind die Anker der Resilienz und Anpassungsfähigkeit, die moderne Arbeitsplätze brauchen.
>
> **Svyatoslav Shalayoda**
> Senior Vice President LHH DACH & BNP Region

Erhöhung der Erwerbsquote der aktiven Bevölkerung

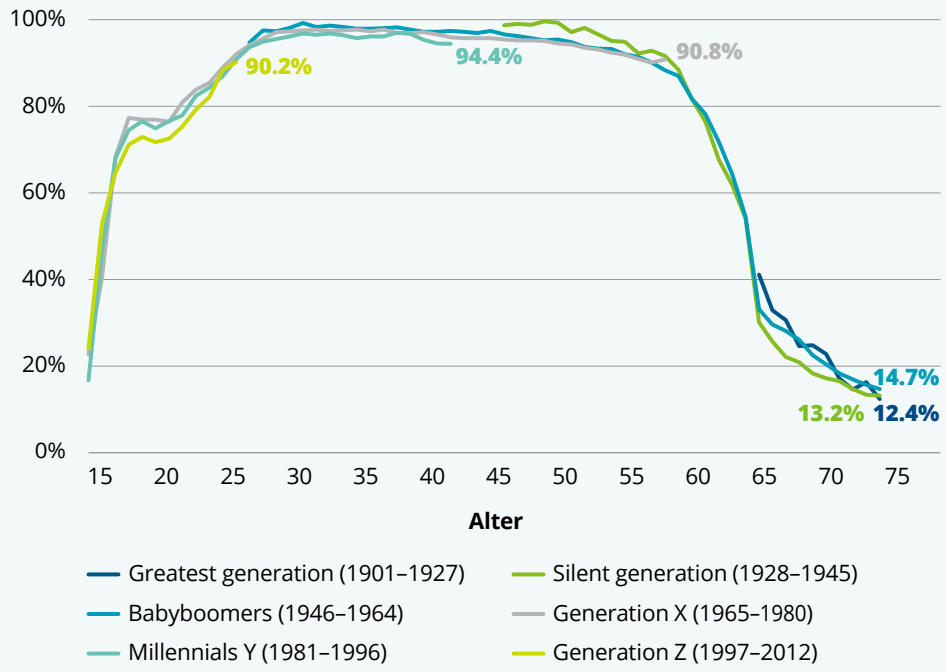
Die Erwerbsquote beschreibt den Anteil der aktiven Bevölkerung, also der Erwerbstätigen und aktiv Arbeitssuchenden, an der erwerbsfähigen Gesamtbevölkerung, die auch Personen einschliesst, die nicht aktiv nach Arbeit suchen. Sie stellt somit den Prozentsatz der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter dar, der erwerbstätig ist oder aktiv nach Arbeit sucht.

$$\text{Erwerbsquote} = \left(\frac{\text{Erwerbstätige + Arbeitslose}}{\text{Erwerbsfähige Gesamtbevölkerung}} \right) \times 100$$

Die Erwerbsquote der Männer zeigt über verschiedene Altersgruppen und Generationen hinweg ein relativ stabiles Bild (siehe Abbildung 10).[34] Im internationalen Vergleich liegt sie auf hohem Niveau und bleibt während eines grossen Teils des Erwerbslebens konstant. Erst in den letzten fünf Jahren vor der Pensionierung sinkt die Erwerbsquote deutlich. Dieser Rückgang lässt sich teilweise durch die sehr verbreitete Frühpensionierungskultur in der Schweiz erklären, die die Erwerbsquote im höheren Alter drückt. Dies schränkt das Arbeitskräftepotenzial älterer Arbeitnehmer ein. Ob sich die Frühpensionierungskultur ändern wird ist aber fraglich. Eine aktuelle Umfrage aus den USA unter der Generation Z zeigt, dass diese Gruppe sogar noch früher in den Ruhestand gehen möchte als ihre Vorgänger: So würden gerne 44 Prozent bereits vor ihrem 60. Geburtstag aufhören zu arbeiten. Ob sie sich diesen frühen Ausstieg später tatsächlich leisten können, steht jedoch auf einem anderen Blatt.[35]

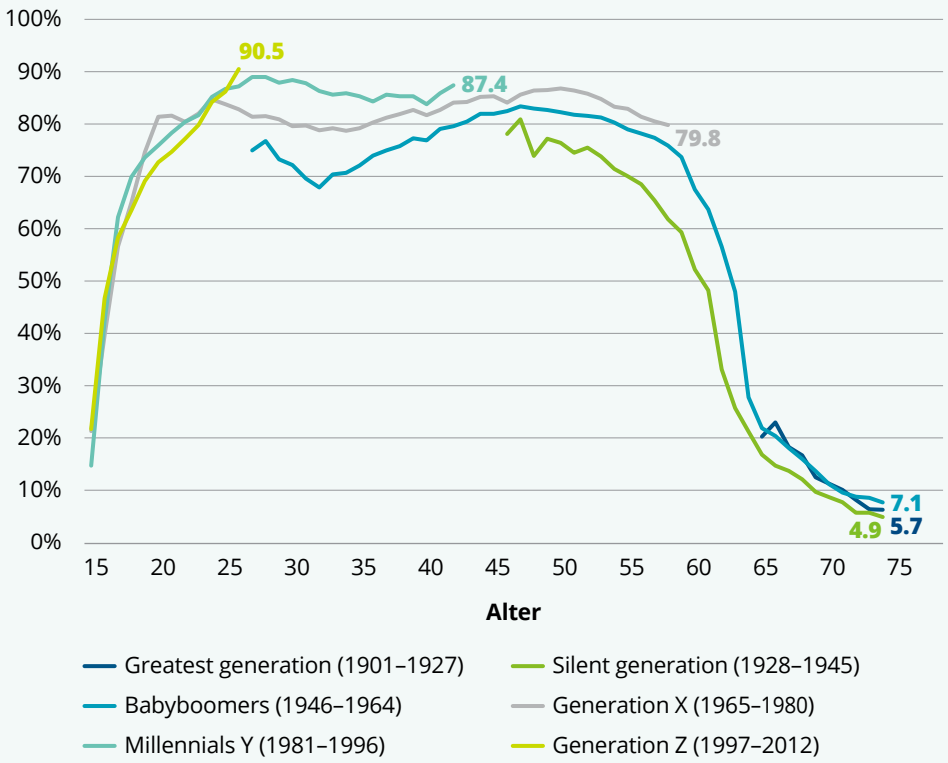
Da das Potenzial zur Erhöhung der Erwerbsquote bei Männern – abgesehen von den letzten Berufsjahren – weitgehend ausgeschöpft ist, liegt der Fokus verstärkt auf der noch besseren Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt. In den vergangenen Jahrzehnten hat die Schweiz durch die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen bereits viel zum Wirtschaftswachstum beigetragen. Wie Abbildung 11 verdeutlicht, variiert die Erwerbsquote von Frauen jedoch nach Alter und zeigt einen Rückgang während der Phase der Familiengründung und Kinderbetreuung.[36] Dieses Muster ist in vielen Ländern erkennbar. Ein Vergleich von verschiedenen Generationen zeigt jedoch, dass jüngere Frauen eine höhere Erwerbsbeteiligung aufweisen als frühere Generationen im gleichen Alter, was den Fortschritt der Schweiz in diesem Bereich unterstreicht. Trotz dieser positiven Entwicklung bei der weiblichen Erwerbsquote gibt es mittelfristig nur noch begrenztes Potenzial, die Erwerbsquote der Frauen weiter zu steigern, da das derzeitige Niveau bereits hoch ist. Wie bei den Männern bietet auch bei den Frauen das späte Erwerbsleben dennoch Raum für Verbesserungen, da die Erwerbsquote in den letzten Berufsjahren stark zurückgeht.

Abbildung 10: Erwerbsquote der Männer nach Alter und Generation



Quelle: BFS (2024)

Abbildung 11: Erwerbsquote der Frauen nach Alter und Generation



Quelle: BFS (2024)

Neben der Integration von Frauen war die verstärkte Zuwanderung seit 2002 ein weiterer wichtiger Treiber für die steigende Erwerbsquote in der Schweiz. Vor allem qualifizierte Zuwanderer haben den Schweizer Arbeitsmarkt bereichert und die Erwerbsquote positiv beeinflusst. Besonders im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) sowie in Bereichen mit hohem Fachkräftemangel wie dem Gesundheitswesen und der IT spielten Zuwanderer eine Schlüsselrolle dabei, den Arbeitsmarkt zu stabilisieren.

Erhöhung der mittleren Arbeitszeit der Erwerbstätigen

Die Arbeitszeit der Erwerbstätigen, also das Arbeitsvolumen, ist ein weiterer Schlüsselfaktor, der das Wirtschaftswachstum beeinflusst. In den letzten zwei Jahrzehnten ist die mittlere Arbeitszeit in der Schweiz tendenziell gesunken (siehe Abbildung 6). Dies dämpfte das Wachstum des BIP pro Kopf. Ein wesentlicher Grund hierfür ist der anhaltende Trend zur Teilzeitarbeit.

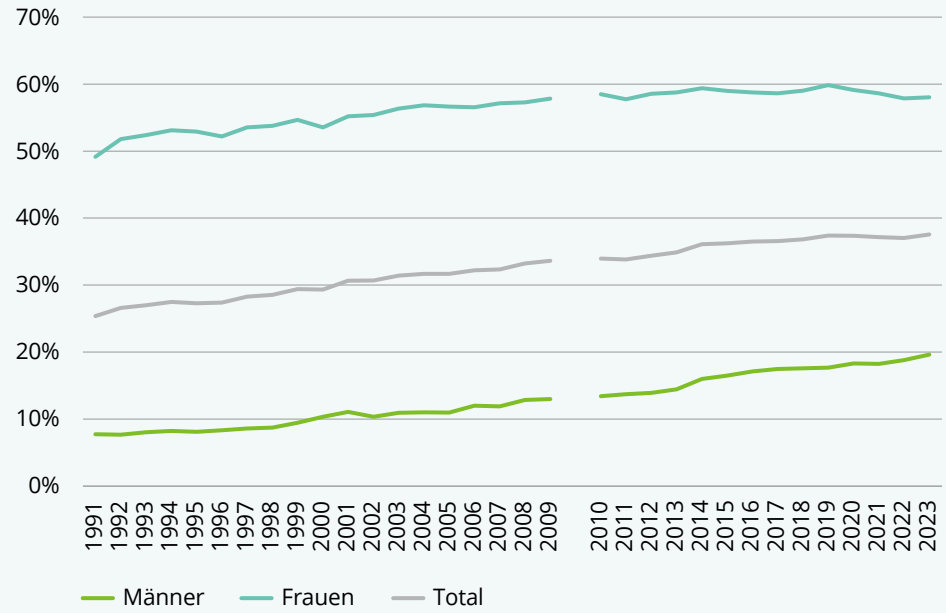
Vor allem Frauen arbeiten in der Schweiz deutlich häufiger in Teilzeit als Männer. Während die Erwerbsquote der Frauen - wie im vorherigen Abschnitt erläutert - im internationalen Vergleich hoch ist, bleibt das Arbeitsvolumen aufgrund der weitverbreiteten Teilzeitarbeit gering. Teilzeitarbeit bietet zwar Flexibilität, geht jedoch oft mit unsicheren Beschäftigungsverhältnissen, geringeren Aufstiegsmöglichkeiten und schlechterer sozialer Absicherung einher. Andererseits ermöglicht sie es, neben der beruflichen Tätigkeit auch anderen Aufgaben nachzugehen, wie der Kinderbetreuung, der informellen Pflege und der Hausarbeit. So gesehen entlastet Teilzeitarbeit den Staat, bzw. es werden ihm keine zusätzlichen Aufgaben auferlegt, wenn Arbeitnehmende Aufgaben wie Kinderbetreuung, Pflege oder soziales Engagement übernehmen. Gleichzeitig geht jedoch wertvolle Arbeitskraft verloren, in die Unternehmen und der Staat investiert haben.

Teilzeitarbeit ist in der Schweiz vor allem ein Wohlstandsphänomen. Neben wirtschaftlichem Wohlstand fördern auch neue Werte wie Work-Life-Balance und Purpose den Trend zur Teilzeitarbeit – Karriere ist für viele kein verbindliches Ideal mehr.

Prof. Dr. Katja Rost
Soziologisches Institut, Universität Zürich

Abbildung 12 zeigt die Entwicklung der Teilzeitquoten seit 1991. Bei den Frauen hat sich die Teilzeitquote seit etwa 2010 (58,5%) auf einem stabilen hohen Niveau eingependelt. Im Gegensatz dazu ist die Teilzeitquote bei den Männern seit Anfang der 2000er Jahre deutlich gestiegen und hat sich von 10,3% im Jahr 2000 auf 19,6% im Jahr 2023 fast verdoppelt.[37]

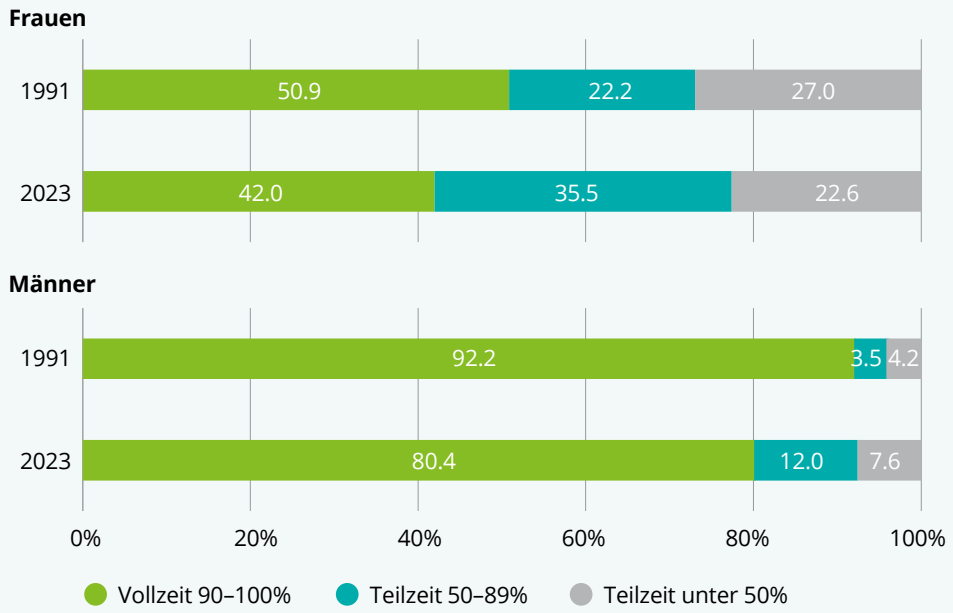
Abbildung 12: Anteil Teilzeiterwerbstätige



Quelle: BFS (2024)
Von 1991 bis 2009 Werte des 2. Quartals, danach Jahreswerte.

Besonders auffällig ist, dass Frauen häufiger kleinere Arbeitspensen unter 80% haben, was sich stark auf das Arbeitsvolumen auswirkt (siehe Abbildung 13).[38] Der Anteil der Teilzeitarbeit variiert jedoch stark nach Branchen: Im Gesundheitswesen und der öffentlichen Verwaltung liegt der Anteil der Teilzeitarbeitenden bei fast 40%, während er in der industriellen Produktion und der IT-Branche deutlich niedriger ist.[39] Diese Branchenunterschiede lassen sich vor allem durch Selbstselektion erklären: Frauen wählen häufiger Ausbildungen mit Bezug zu Menschen, während Männer sich eher für Wirtschaft oder Technik entscheiden. Frauen bevorzugen zudem Berufe, die Teilzeitarbeit erleichtern, wie im Gesundheitswesen oder der öffentlichen Verwaltung, während Männer oft in Vollzeitbranchen wie IT und Industrie tätig sind.

Abbildung 13: Beschäftigungsgrad



Quelle: BFS (2024)
Von 1991 bis 2009 Werte des 2. Quartals, danach Jahreswerte.

Eine stabile Nachfrage vorausgesetzt, könnte ein Anstieg des Arbeitsvolumens – insbesondere durch die Reduzierung von Teilzeitarbeit, etwa durch Anreize zur Förderung von Vollzeitarbeit – wesentlich zum Wachstum beitragen und ebenfalls den Herausforderungen der demografischen Alterung entgegenwirken.

Handlungsempfehlungen

03

Handlungsempfehlungen für den Staat

Inländerpotenzial aktivieren durch Arbeitsanreize

Flexibilisierung des Rentenalters:

Eine schrittweise Anpassung des Rentenalters an die Lebenserwartung und die Möglichkeit eines flexiblen Rentenbezugs schaffen Anreize, um das Wissen und die Erfahrung älterer Arbeitskräfte länger zu nutzen und Arbeitsmarktengpässe zu reduzieren.

Individualbesteuerung:

Eine Umstellung auf eine individuelle Besteuerung, bei der jeder Ehepartner separat besteuert wird, würde die negativen Anreize für Frauen reduzieren, weniger zu arbeiten oder überhaupt nicht in den Arbeitsmarkt einzutreten.

Technologische Bildung stärken und Unternehmertum fördern

Stärkung technologischer und digitaler Fähigkeiten:

Der Staat könnte Weiterbildungsinitiativen fördern, die Arbeitnehmende aller Altersgruppen helfen, technologische und digitale Kompetenzen zu erwerben und weiterzuentwickeln. Diese Fähigkeiten sind essenziell, um die Produktivität zu steigern und dem Arbeitskräftemangel in Schlüsselbranchen entgegenzuwirken.

Sicherung des Dualen Bildungssystem:

Das einzigartige schweizerische Duale Bildungssystem muss gezielt weiterentwickelt werden. Es sichert – gerade auch bei den Jungen – faktische Vollbeschäftigung und sichert in allen nicht übermässig akademisch geprägten Berufen die nötigen Arbeitskräfte.

Reform des Bildungssystems:

Eine stärkere Ausrichtung des Bildungssystems auf Berufe mit Fachkräftemangel, insbesondere in den MINT-Fächern ist wünschenswert. Bedarfsorientierte Berufsberatung sollte zur Norm werden.

Förderung von Selbständigkeit:

In Schulen und Weiterbildungs-einrichtungen sollte verstärkt unternehmerisches Denken und die Attraktivität des Unternehmertums vermittelt werden, als Option zum Angestelltensein, um langfristig die Innovationskraft und Resilienz der Wirtschaft zu stärken.

Potenziale älterer Arbeitskräfte besser nutzen

Reduktion von Hürden für die Weiterbeschäftigung nach dem Rentenalter:

Anpassungen im Steuer- und Sozialversicherungssystem verringern finanzielle Nachteile für Pensionierte, die weiterarbeiten möchten. Unternehmen werden gleichzeitig ermutigt, diese Arbeitskräfte gezielt einzusetzen.

Flexiblere Arbeitsgesetze:

Weniger strenge Regulierungen sollen es Unternehmen erleichtern, ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen, was insbesondere zur Arbeitsmarktintegration beiträgt und die Fachkräftelücke schliessen kann.

Gezielte Zuwanderung von High Potentials in Schlüsselberufen

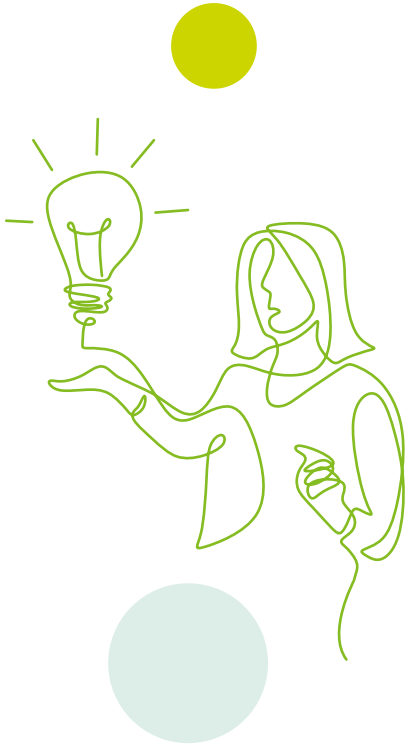
Bedarfsorientierte Zuwanderung:

Diese soll weiterhin qualifizierte Fachkräfte aus allen Weltregionen ins Land holen, um Engpässe zu mildern. Dazu zählen auch Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen für ausländische Hochschulabsolventen nach dem Studienabschluss in der Schweiz.

Bürgerengagement und Freiwilligenarbeit stärken

Stärkung des Milizprinzips und der Freiwilligenarbeit:

Das schweizerische Milizprinzip und die Freiwilligenarbeit übernehmen in Politik, Militär und Gesellschaft die Arbeit von zehntausenden von Funktionen, bis in höchste Behördenämter. Durch die gezielte Unterstützung des Milizprinzips und der Freiwilligenarbeit durch den Staat – primär durch wenig administrative Belastung und steuerliche Anreize – sichert sich die Schweiz diese meist hoch motivierten und gleichwohl meist sehr günstigen Arbeitskräfte.



Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Reputation der Wirtschaft stärken

Öffentliches Vertrauen und die Wahrnehmung festigen:

Gelingt es der Wirtschaft, ihr Ansehen in der breiten Bevölkerung wieder zu stärken und als inspirierendes Umfeld für lebenslanges Lernen und spannende Interaktionen wahrgenommen zu werden, steigt dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende über das Pensionsalter hinaus im Erwerbsleben verbleiben - zumindest in Teilzeit - insbesondere angesichts der deutlich gestiegenen Lebenserwartung.

Strategische Personalplanung entwickeln

Strategische Ausrichtung im Talentmanagement:

Unternehmen sollten eine strategische Perspektive in ihre Personalplanung einbinden. Dazu gehört die kontinuierliche Überprüfung der Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden, um Qualifikationslücken frühzeitig zu erkennen und die vorhandenen Fähigkeiten gezielt an die Geschäftsanforderungen anzupassen. So lässt sich sowohl der aktuelle Talentbestand als auch der zukünftige Personalbedarf besser verstehen und steuern.

Strategische Talentstrategien vorantreiben

Interne Talententwicklung priorisieren:

Anstatt sich hauptsächlich auf externe Rekrutierung zu konzentrieren, sollten Unternehmen verstärkt die Entwicklung interner Talente in den Fokus rücken. Klare Karrierepfade und Strategien wie „Quiet Hiring“ - die gezielte Weiterqualifizierung der bestehenden Mitarbeitenden - können die Attraktivität von Arbeitsplätzen erhöhen und die Abwanderung von Fachkräften verhindern.

Flexible Arbeitsmodelle umsetzen:

Die Integration moderner Arbeitsformen wie Freelancing, Crowdworking und hybrider Modelle ermöglicht es Unternehmen, effektiver auf den Fachkräftemangel zu reagieren. Diese Ansätze bieten Flexibilität, indem sie den Zugang zu einem breiteren Talentpool erleichtern und eine Anpassung an die sich wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt ermöglichen. Darüber hinaus kann ein ganzheitlicher Talent-Ökosystem-Ansatz – durch strategische Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen und Branchenverbänden – dazu beitragen, Kompetenzlücken zu schliessen und eine nachhaltige Talentpipeline sicherzustellen.

Frauen fördern und ältere Talente binden:

Die Stärkung der Arbeitsmarktpartizipation ist entscheidend, um den demografischen Herausforderungen zu begegnen. Unternehmen können dies erreichen, indem sie Anreize wie schrittweise Karriereübergänge und Jobsharing-Modelle schaffen, um Frauen in Teilzeitpositionen zu ermutigen, allmählich in Vollzeitrollen zu wechseln. Darüber hinaus können flexible Beschäftigungsmodelle und massgeschneiderte Programme dazu beitragen, erfahrene ältere Mitarbeitende zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden – und so deren wertvolles Know-how zu sichern.

Flexiblere Einstellungspraktiken:

Unternehmen sollten flexible Rekrutierungsansätze entwickeln, anstatt an starren „Zero-Gap“-Strategien festzuhalten.[40] Dies kann dazu beitragen, Arbeitskräftemangel zu entschärfen und eine kontinuierliche Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte sicherzustellen.

Lernstrategien fördern

Ausbildungsprogramme neu gestalten, um junge Talente zu gewinnen und zu binden:

Um frühzeitig Talente zu sichern, sollten Unternehmen die Attraktivität von Ausbildungsprogrammen steigern, indem sie diese an die Interessen, Werte und Erwartungen junger Menschen anpassen. Es ist entscheidend, potenzielle Auszubildende bereits früh in ihrer beruflichen Entscheidungsfindung anzusprechen. Dies kann durch gezielte Informationsveranstaltungen und massgeschneiderte Programme erfolgen, die besser auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe zugeschnitten sind. Solche Massnahmen steigern nicht nur die Zahl der Bewerbungen, sondern führen langfristig zu besseren Rekrutierungsergebnissen und einer nachhaltig starken Pipeline qualifizierter Fachkräfte.

Mentoring nutzen, um die Fähigkeiten der Belegschaft zu stärken:

Mentoring-Programme machen sich das Fachwissen erfahrener Mitarbeitender zunutze, um wertvolles Wissen und Fähigkeiten an jüngere Generationen weiterzugeben. Dies sichert nicht nur den Erhalt des vorhandenen Wissens im Unternehmen, sondern beschleunigt auch die Entwicklung junger Talente, indem ihnen praxisnahe Einblicke und gezielte Unterstützung geboten werden. Mentoring fördert die generationsübergreifende Zusammenarbeit, steigert das Engagement der Mitarbeitenden und trägt dazu bei, eine Kultur des kontinuierlichen Lernens im Unternehmen zu etablieren.

Eine lernorientierte Unternehmenskultur fördern:

Die Förderung einer Kultur des lebenslangen Lernens befähigt Mitarbeitende, sich an zukünftige Herausforderungen anzupassen und gleichzeitig die Innovationskraft des Unternehmens zu stärken. Indem kontinuierliches Lernen fest in der Unternehmenskultur verankert wird, können Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und sich zukunftssicher aufstellen.

In Re-Skilling und agile Lernmodelle investieren:

Gezielte Weiterbildungsprogramme mit Fokus auf technologische und digitale Kompetenzen ermöglichen es Mitarbeitenden, den sich wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Agile Lernmodelle gewährleisten, dass neue Fähigkeiten schnell und effizient erworben werden, sodass die Belegschaft flexibel auf Veränderungen im Markt reagieren kann.

Digitalisierung vorantreiben:

Um dem Fachkräftemangel und Kompetenzlücken zu begegnen, müssen Unternehmen eine digitale Kultur etablieren, die über die blosse Implementierung von Technologien hinausgeht. Weiterbildungsprogramme sollten darauf abzielen, Mitarbeitende mit digitalen und KI-bezogenen Fähigkeiten auszustatten, damit sie Automatisierung und andere neue Technologien effektiv nutzen können. Durch die Automatisierung routinemässiger Aufgaben steigern Unternehmen nicht nur ihre Produktivität, sondern verringern auch Engpässe in der Personalgewinnung, indem sie vorhandene Talente besser für komplexere Herausforderungen einsetzen.

Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden priorisieren

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement fördern:

Um eine widerstandsfähige Belegschaft zu erhalten, sind umfassende Gesundheitsprogramme, die sowohl das mentale als auch das physische Wohlbefinden berücksichtigen, unerlässlich. Durch die Bereitstellung von mentaler Unterstützung, flexible Arbeitsregelungen und Initiativen zur Förderung der allgemeinen Gesundheit können Unternehmen Stress bei Mitarbeitenden reduzieren, Burnout vorbeugen und krankheitsbedingte Ausfallzeiten minimieren. Diese Massnahmen tragen dazu bei, die Produktivität der Mitarbeitenden über ihre gesamte Karriere hinweg zu erhalten, das Engagement zu stärken und längere sowie gesündere Erwerbsbiografien zu unterstützen – und so eine stabile und leistungsfähige Belegschaft zu sichern.

Kontakte und Autoren

Dr. Veronica Melian
Partner Technology & Transformation
+41 58 279 6161
vcmelian@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp
Chefökonom und Leiter Research
+41 58 279 6817
mgrampp@deloitte.ch

Andrew Erhardt-Lewis
Director Human Capital Practice
+41 79 534 6396
acerhardtlewis@deloitte.ch

Teresa Hug Alonso
Senior Researcher
+41 58 279 6953
thugalonso@deloitte.ch

Endnoten

1. SECO (2023). Indikatorensystem Arbeitskräftesituation – Methodische Grundlagen und Ergebnisse. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 40. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: Bern, S. 21.
2. Buchmann, H. (2021). Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Schweizer Arbeitsmarkt, in: Budliger, H. (Hrsg.). Demografischer Wandel und Wirtschaft. S. 60.
3. Ebd., S. 17.
4. SwissVR, Deloitte, Hochschule Luzern (2025). Demografischer Wandel – Was zu tun ist, damit der Verwaltungsrat morgen nicht alt aussieht. swissVR Monitor I/2025..
5. UBS (2024). Mismatch unveiled: Another reason for Switzerland's labor shortage?
6. Von Rundstedt (2022). Fachkräftemangel in der Schweiz. S. 9.
7. IWSB (2022). ICT-Fachkräftesituation: Bedarfsprognose 2030. Bern: ICT-Berufsbildung Schweiz. S. 9.
8. Ebd., S. 10.
9. Ebd., S. 23.
10. Frischmuth, C. (2024). Nicht reden, handeln: dem Fachkräftemangel konkret begegnen. In: Budliger, H. (Hrsg.) Fachkräftemangel und Maßnahmen Champions, S. 159.
11. Fritz, M. (2023). „Arbeit bis ins hohe Alter – Wie Japan auf die demografische Wende reagiert". Das Wissen | SWR. Zugegriffen 19. November 2024: https://www.swr.de/swrkultur/wissen/arbeit-bis-ins-hohe-alter-wie-japan-auf-die-demografische-wende-reagiert-104.html.
12. Chau, C. (2021). „Japan Approves Law Raising Retirement Age to 70". HRM Asia, Zugegriffen 22. November 2021: https://hrmasia.com/japan-approves-law-raising-retirement-age-to-70/.
13. Shimbun, T. Y. (2024). „Toyota to Raise Maximum Retirement Age to 70; Aims to Retain Expertise, Reduce Burden on Factory Floor", Zugegriffen 8. Dezember 2024: https://japannews.yomiuri.co.jp/business/companies/20240508-184817/.
14. Kutty, N. (2023). „How Reskilling Can Help Transform Japan's Future of Work". World Economic Forum, Zugegriffen 28. Oktober 2024: https://www.weforum.org/stories/2023/01/reskilling-japan-future-of-work-davos-2023/.
15. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2021). Demographics and Automation. The Review of Economic Studies, 89 (1), S. 1–44.
16. Ziegler, M. (2024). „Japan stützt sich immer stärker auf ausländische Fachkräfte". Sumikai, Zugegriffen 30. November 2024: https://sumikai.com/nachrichten-aus-japan/japan-stuetzt-sich-immer-staerker-auf-auslaendische-fachkraefte-340453/.
17. SECO (2023). Indikatorensystem Arbeitskräftesituation – Methodische Grundlagen und Ergebnisse. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 40. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: Bern.
18. OECD (2023). What Is the Best Country for Global Talents in the OECD?
19. Deloitte, Swiss-American Chamber of Commerce (2020). Switzerland needs global talent.
20. Eichenberger R., Schafer P. (2023). „Gastbeitrag zum Fachkräftemangel: Warum nicht einfach die Löhne erhöhen?" SonntagsZeitung, Zugegriffen 20. Mai 2023: https://www.tagesanzeiger.ch/warum-nicht-einfach-die-loehne-erhoehen-113958281570.
21. Leisibach, P. (2023). „It's the productivity, stupid!". Avenir Suisse, Zugegriffen 24. Oktober 2024: https://www.avenir-suisse.ch/its-the-productivity-stupid/
22. BAK Economics, Interpharma (2024). Bedeutung der Pharmaindustrie für die Schweiz. S. 46.
23. SwissVR, Deloitte, Hochschule Luzern (2025). Demografischer Wandel – Was zu tun ist, damit der Verwaltungsrat morgen nicht alt aussieht. swissVR Monitor I/2025.
24. Granrath, D. L. (2018). „How Society 5.0 Will Change Japan". Japan Industry News, Zugegriffen 9. Dezember 2024: https://www.japanindustrynews.com/2018/03/society-5-0-will-change-japan/
25. Brauer, R., & Kodo, A. (2020). Im Niedergang? Migration, Automatisierung und Erwerbsbevölkerung in Japan. Auslandsinformationen 4/2020. Konrad Adenauer Stiftung. Zugegriffen 2. November 2024: https://www.kas.de/en/web/auslandsinformationen/artikel/detail/-/content/in-decline
26. AMOSA (2023). Arbeit 4.0 – The Future of Work. S. 15ff.
27. Ebd., S. 25ff.
28. Swiss Life (2021). Länger leben—Länger arbeiten? Pensioniert und doch berufstätig: Zahlen, Fakten und Wünsche rund um den Altersrücktritt. Swiss Life AG.
29. Von Rundstedt (2022). Fachkräftemangel in der Schweiz. S. 20.
30. von Rundstedt, HR Today (2023). Widersprüche im Schweizer Arbeitsmarkt. Eine Studie über den Schweizer Arbeitsmarkt und seine Widersprüche und Dilemmas. S. 22.

31. Ebd., S. 21.
32. Swiss Life (2024). Arbeit ohne Altersgrenzen? Personalpolitik 55+ von Unternehmen auf dem Prüfstand. S. 18.
33. BSV, Bundesamt für Sozialversicherungen (2024). „Freibetrag". Glossar. BSV-Online. Zugegriffen 10. Dezember 2024: https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/glossar/freibetrag.html.
34. BFS (2024). Frühpensionierungsquoten (Arbeitsmarktansatz) nach Geschlecht und Alter - Bundesamt für Statistik. Zugegriffen 19. November 2024: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/erwerbstaetigkeit-pensionierung/fruehpensionierungsquote.html.
35. Goldman Sachs (2024). Retirement Survey & Insights Report – Diving deeper into the financial vortex. S. 8.
36. BFS (2024). Frühpensionierungsquoten (Arbeitsmarktansatz) nach Geschlecht und Alter - Bundesamt für Statistik. Zugegriffen 19. November 2024: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/erwerbstaetigkeit-pensionierung/fruehpensionierungsquote.html.
37. BFS (2024). Teilzeitarbeit - Bundesamt für Statistik. Zugegriffen 19. November 2024: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html. Von 1991 bis 2009 Werte des 2. Quartals, danach Jahreswerte.
38. Ebd.
39. von Rundstedt, HR Today (2023). Widersprüche im Schweizer Arbeitsmarkt. Eine Studie über den Schweizer Arbeitsmarkt und seine Widersprüche und Dilemmas. S. 12.
40. Der „Zero-Gap"-Ansatz beschreibt die Präferenz von Unternehmen, perfekte Kandidaten einzustellen, statt solche, die die Anforderungen teilweise erfüllen.

Deloitte.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

© Deloitte AG 2025. Alle Rechte vorbehalten.
Designed by CoRe Creative Services. RITM1932712