



DEMOGRAFIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT IN DER BAUBRANCHE

*Modelle für einen fließenden und belastungsreduzierten Übergang der
Führungspersonen in den Ruhestand sowie für die Führungsübergabe und
Einarbeitung der Nachwuchskräfte*

BACHELOR THESIS

Juni 2016

Autorin

Pascale Ingold

Begleitperson

Dr. Oliver Strohm

Praxispartner

Frutiger AG

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit hat einerseits zum Ziel, Modelle zur Gestaltung eines fließenden Übergangs in den Ruhestand von älteren Führungspersonen zu erarbeiten. Andererseits stehen Modelle der Führungsübergabe bzw. Einarbeitung von Nachwuchskräften im Zentrum des Interesses.

Im Rahmen der Arbeit werden mehrere Handlungsfelder des demografieorientierten Personalmanagements auf Basis von theoretischen Grundlagen und empirisch mittels Experteninterviews beleuchtet. Geführt werden die Experteninterviews mit Unternehmensvertretenden aus beispielhaften Unternehmen und Führungspersonen der Frutiger Gruppe (Zielgruppe).

Die gewonnenen Ergebnisse zeigen, dass sowohl der Übergang in den Ruhestand, wie auch die Übernahme der Führungstätigkeit, durch individuelle Bedürfnisse geprägt sind. Deshalb werden die theoretisch beschriebenen Modelle in der Praxis häufig kombiniert und auf den individuellen Fall angepasst. Dem Praxispartner wird somit empfohlen, mehrere freiwillige Modelle anzubieten, die auf die jeweilige individuelle und organisationale Situation passen. Damit kann auch die Nutzung und die Akzeptanz sichergestellt werden.

Die Arbeit umfasst 124'133 Zeichen (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang).

Schlüsselwörter: Fließender Berufsaustritt, Führungspersonen, ältere und jüngere Mitarbeitende, Einarbeitung, Nachwuchskräfte, Wissenstransfer, Demografie, Personalmanagement, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsfähigkeit, Organisationskultur

Inhalt

- 1. Einleitung..... 1**
 - 1.1 Der Praxispartner..... 3
 - 1.2 Hintergrund, Problemstellung und Zielsetzung..... 3
 - 1.3 Fragestellung..... 4
 - 1.4 Einordnung, Aufbau und Vorgehen..... 5

- I THEORETISCHE GRUNDLAGEN..... 7**
- 2. Zielgruppe ältere und jüngere Mitarbeitende (Führungspersonen)..... 7**
 - 2.1 Stärken..... 7
 - 2.2 Motive, Werte und Einstellungen..... 8
- 3. Führungstätigkeit und Einstieg in die Führungsrolle..... 9**
- 4. Handlungsfelder des demografieorientierten Personalmanagements.....10**
 - 4.1 Arbeitszeitgestaltung - Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen für einen fließenden Ruhestand.....10
 - 4.1.1 Flexible Arbeitszeitmodelle für einen fließenden Ruhestand..... 10
 - 4.1.2 Bewertungskriterien von Arbeitszeitmodellen..... 12
 - 4.1.3 Einführung und Organisation von flexiblen Arbeitszeitmodellen..... 13
 - 4.2 Wissensmanagement - Führungsübergabe und fließende Einarbeitung von Nachwuchskräften.....14
 - 4.2.1 Gezielter Aufbau von internen Nachwuchskräften..... 14
 - 4.2.2 Tandem-Modell..... 14
 - 4.2.3 Pool von Ehemaligen und Springereinsätze..... 14
 - 4.2.4 Beratung..... 15
 - 4.2.5 Mentoring..... 15
 - 4.2.6 Patenschaft..... 15
 - 4.3 Arbeitsfähigkeit - Personalentwicklung und Gestaltung von flexiblen Karrieremodellen.....16
 - 4.3.1 Personalentwicklung..... 16
 - 4.3.2 Flexible Karrieremodelle zur Gestaltung von langfristigen Laufbahnen..... 17
 - 4.4 Organisationskultur - Voraussetzungen schaffen..... 18
 - 4.5 Fazit aus den theoretischen Grundlagen.....20

II METHODIK	22
5. Forschungsgegenstand und Untersuchungsdesign	22
6. Methoden	23
6.1 Dokumentenanalyse	23
6.2 Fallstudie: Leitfadengestützte Experteninterviews in Unternehmen.....	24
6.2.1 Sampling	24
6.2.2 Interviewleitfaden.....	26
6.2.3 Durchführung.....	26
6.2.4 Auswertung.....	26
6.3 Momentaufnahme: Leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe.....	28
6.3.1 Sampling	28
6.3.2 Interviewleitfäden	29
6.3.3 Durchführung.....	29
6.3.4 Auswertung.....	29
6.4 Nutzwertanalyse	30
III ERGEBNISSE, HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND DISKUSSION	31
7. Ergebnisse.....	31
7.1 Dokumentenanalyse	31
7.2 Falldarstellungen: Experteninterviews in Unternehmen.....	32
7.2.1 Unternehmen 1: Bogenkarriere und flexible Pensionierung	32
7.2.2 Unternehmen 2: Lebensarbeitszeit und fließendes Pensionierungsmodell.....	34
7.2.3 Unternehmen 3: Altersteilzeit, Teilpensionierung, Bogenkarriere, flexible Pensionierung, Springereinsätze und Tandem.....	36
7.2.4 Unternehmen 4: Springereinsätze, Pool von Ehemaligen und Tandem.....	38
7.2.5 Unternehmen 5: Bogenkarriere, Altersteilzeit, Topsharing, Springereinsätze und Tandem	40
7.2.6 Unternehmen 6: Altersteilzeit, Bogenkarriere, Springereinsätze und Tandem.....	43
7.2.7 Unternehmen 7: Altersteilzeit, Bogenkarriere und Fachkarriere	44
7.3 Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe	47
7.3.1 Jüngere Mitarbeitende	47
7.3.2 Ältere Mitarbeitende	50
7.4 Nutzwertanalyse	53
7.5 Fazit aus den Ergebnissen der Datenerhebung	54

8. Handlungsempfehlungen.....	56
8.1 Modelle	56
8.2 Rahmenbedingungen.....	59
8.2.1 Kommunikation	59
8.2.2 Organisationale Voraussetzungen.....	59
8.2.3 Organisationskultur.....	60
9. Diskussion, Reflexion und Ausblick	61
10. Literatur.....	63
11. Abbildungen	67
12. Tabellen.....	68
13. Abkürzungen	69
14. Erklärung	70
15. Anhang.....	71

1. Einleitung

In Verbindung mit älteren und jüngeren Mitarbeitenden zeigen sich unterschiedliche Veränderungen, welche einerseits zu gesellschaftlichen Problemen und andererseits zu Herausforderungen für Unternehmen führen. Zunächst kann eine **kulturelle Veränderung** festgestellt werden. Diese geht in westlichen Kulturen mit einem deutlichen Trend zur höheren Bewertung der Jugend und zur Abwertung des Alters einher und zeigt sich in der veränderten **Haltung der Unternehmen** zur Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden. So beziehen Ältere im Allgemeinen einen höheren Lohn, generieren höhere Sozialkostenbeiträge, haben länger Ferien und sind länger krank. Jüngere hingegen gelten als belastbar, flexibel und lernfähig, weshalb sie bei Unternehmen oft bevorzugt werden. Eine weitere Veränderung, welche oft auch nicht zu Gunsten der Älteren ausfällt, betrifft die **Arbeitswelt**. Das Tempo im Arbeitsprozess nimmt zu, die Arbeit verdichtet sich, Technologien und Herstellungsprozesse verändern sich schnell, Umstrukturierungen führen zu Unsicherheit, die Dominanz der Kapitalinteressen verstärkt sich und Liefertermine werden kürzer.

Die Existenz der eben beschriebenen Veränderungen ist mit Blick auf die **demografische Entwicklung** erstaunlich, denn der Anteil von Älteren an der Bevölkerung nimmt zu. Aufgrund der niedrigen Geburtenrate nimmt die Bevölkerungszahl gleichzeitig ab, weshalb seit dem Jahr 2015 mit einem Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung gerechnet wird. Die Bevölkerung altert, womit sich das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Pensionierten von 2,8:1 (2004) zu 2:1 (2040) verändert (von Cranach, 2004). In der Abbildung 1 ist die Anzahl der 65-jährigen und älteren Menschen dargestellt. Es kann abgeleitet werden, dass zwischen den Jahren 2020 und 2035 besonders viele Menschen aus dem Erwerbsleben austreten werden (BFS, 2015).

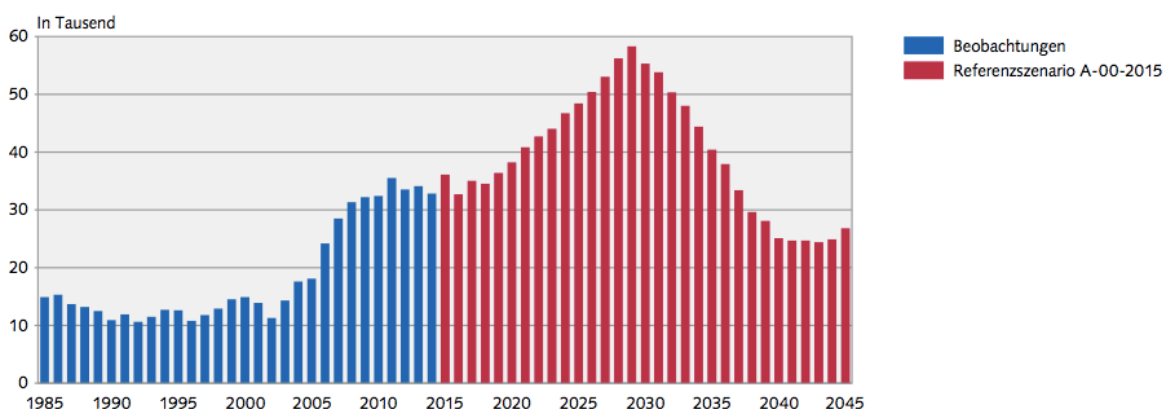


Abbildung 1: Anzahl der 65-jährigen und älteren Menschen gemäss Beobachtungen und dem Referenzszenario des Bundesamtes für Statistik in der Schweiz (BFS, 2015, S.8).

Für **Unternehmen** bedeutet die demografische Entwicklung, die ältere Generation bis zum Pensionsalter und darüber hinaus erfolgreich beschäftigen zu können und die Nachfolge sicherzustellen (Zölch & Swoboda, 2014). Die Diskussion zur Arbeitszeitgestaltung zeigt jedoch kaum erfolgversprechende altersspezifische Modelle (Schönwald, Kühne, Jenal & Currin, 2014). Die vergangene Forschung fokussiert vor allem die Perspektive der Arbeitgebenden, verankerte Altersbilder und das damit verbundene Defizitmodell der Älteren (häufigere Krankheiten, verminderte Leistungsfähigkeit etc.) (Schönwald et al., 2014). Rump und Eilers (2014) betonen zudem, dass Erfahrung im Umgang mit speziellen Arbeitsmodellen und Wegen des Übergangs in den Ruhestand fehlen sowie empirische Forschung dazu rar ist.

Der Blick auf Zahlen zu **Pensionierungen** zeigt auch kein erfolgsversprechendes Bild. Der Anteil an Frühpensionierungen ist in den letzten zehn Jahren von 30 auf 40 Prozent gestiegen und nimmt mit steigendem Einkommen zu. Frühpensionierungen werden zum grössten Teil von Unternehmen eingeleitet und erfolgen in 30 Prozent der Fälle zwangsweise. Gleichzeitig arbeiten mehr als 25 Prozent der Menschen über das gesetzliche Rentenalter von 65 Jahren hinaus (von Cranach, 2004). Schönwald et al. (2014) konnten in ihrer Studie zeigen, dass das vorzeitige Ausscheiden in den Köpfen der Menschen verankert ist und für viele ein erstrebenswertes Ziel darstellt.

Rühl (2007) betont im Zusammenhang mit dem abrupten Ausstieg auf dem Berufsleben:

Der abrupte Ausstieg ist nicht nur für den Betroffenen oft schwierig, da er einen signifikanten Lebenszweck verliert und seinen Rhythmus erst neu definieren und finden muss, ..., auch für Unternehmen kann das Wissen abrupt verloren gehen. Besser sind gleitende Formen des Ausstiegs, bei denen «Amtsinhaber» und Nachfolger allmählich loslassen und übernehmen. (S. 105)

Die Problematik des abrupten Ausstiegs aus bzw. abrupten Einstiegs in die Berufswelt hat auch Langhoff (2009) erkannt. Er formuliert folgende Kriterien für die Exzellenz demografieorientierter Personalstrategien:

1. Das Unternehmen verfügt über ein Konzept der Nachfolgeplanung, welches das Erfahrungswissen sichert und qualifiziert.
2. Den Mitarbeitenden werden neue Übergänge in den Ruhestand angeboten.

Mit den eben genannten Kriterien und der von Rühl (2007) beschriebenen Problematik des abrupten Berufsaustritts bzw. -eintritts beschäftigt sich diese Bachelorarbeit. Aufgrund der fehlenden Mitarbeitendenperspektive in der Forschung, wird die Autorin diese im empirischen Teil der Arbeit aufnehmen. Zusätzlich ergibt sich die Notwendigkeit, die ausstehenden Ergebnisse zu altersspezifischen Arbeitsmodellen anzugehen.

1.1 Der Praxispartner

Die Frutiger Gruppe ist ein Familienunternehmen, welches im Jahr 1869 gegründet wurde und Baudienstleistungen in den Bereichen Hochbau, Tiefbau, Tunnelbau, Strassenbau, Generalunternehmung, Immobilienentwicklung und -dienstleistungen, Bauspezialitäten sowie Handel anbietet (Frutiger AG, n.d.a; Frutiger AG, n.d.e).

Zurzeit arbeiten etwa 2'500 Mitarbeitende in 25 Unternehmungen in der Schweiz und etwa 100 im Ausland (Deutschland, Frankreich und Österreich) (Frutiger AG, n.d.c). Auf der Abbildung 2 ist die Organisation der Frutiger Gruppe vereinfacht dargestellt. Das Organigramm befindet sich im Anhang A.

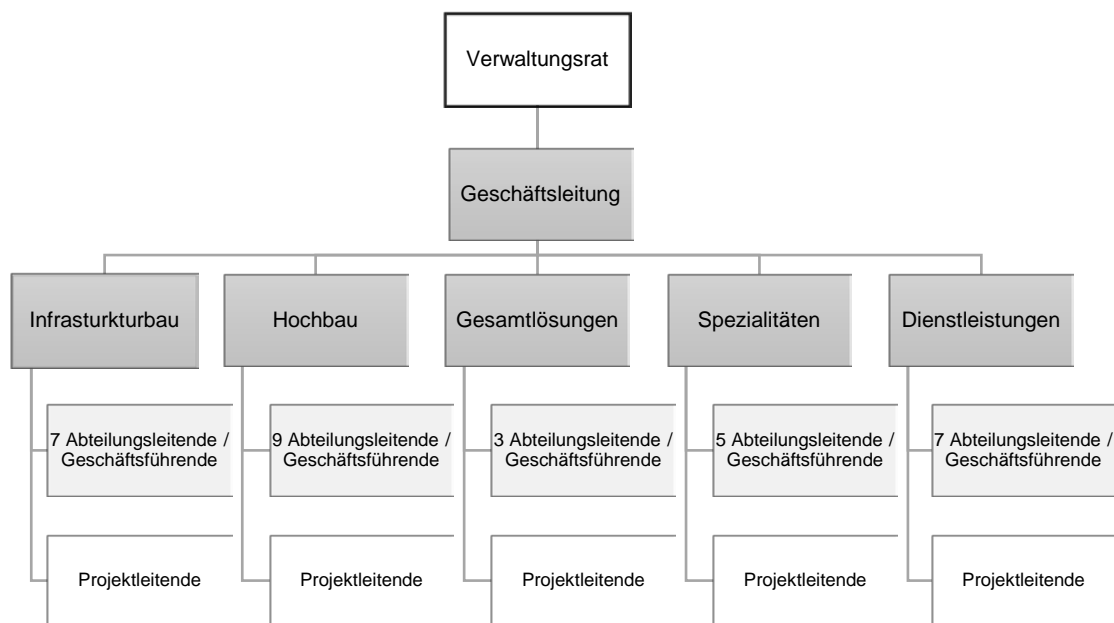


Abbildung 2: Organisation der Frutiger Gruppe (eigene Darstellung).

Die fünf Geschäftsleiter teilen sich auf die Kompetenzbereiche der Frutiger Gruppe auf. Ihnen unterstellt sind 30 Abteilungsleitende bzw. Geschäftsführende (Frutiger AG, n.d.d), welche wiederum insgesamt ca. 100 Projektleitende führen.

1.2 Hintergrund, Problemstellung und Zielsetzung

Bei der Frutiger Gruppe spielen die in der Einleitung beschriebenen demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen auch eine Rolle. Herr Augstburger, Personalleiter der Frutiger Gruppe, hält folgendes zur Situation im Unternehmen fest: Führungspersonen werden bei einer Erhöhung des Rentenalters in Zukunft mit grosser Wahrscheinlichkeit bis 67 Jahre arbeiten müssen. Zudem gäbe es im Unternehmen ältere Mitarbeitende, welche die Führung gerne wieder abgeben würden, jedoch nicht mit 60 Jahren pensioniert werden möchten. Gleichzeitig würden sich jüngere Mitarbeitende bereits früh eine Führungsfunktion

wünschen. Schliesslich spricht Augstburger den technischen Fortschritt an, welcher im Baugewerbe stark zum Tragen kommt und eine Schwierigkeit für ältere Mitarbeitende darstellen kann.

Um frühzeitig auf die eben genannten Herausforderungen zu reagieren, hat Herr Augstburger die Autorin dieser Bachelorarbeit damit beauftragt, die **Problemstellung** anzugehen. Diese umfasst einerseits die älteren Führungspersonen, welche höhere Belastungen haben und abrupt aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Andererseits bezieht sie sich auf die jüngeren Nachwuchskräfte, die bei Übernahme der Führungsfunktion oft nicht vom Wissen der Vorgänger, Vorgängerinnen profitieren können.

Zielsetzung ist die Erarbeitung von Modellen

- für einen belastungsreduzierten und fließenden Übergang in den Ruhestand
- für eine fließende Führungsübergabe und Einarbeitung der Nachwuchskräfte

1.3 Fragestellung

Welche Modelle bieten sich für die Gestaltung eines fließenden und belastungsreduzierten Berufsaustrittes von älteren Führungspersonen bei fließender Einarbeitung der Nachwuchskräfte an?

Die Fragestellung der vorliegenden Bachelorarbeit lautet:

Zudem lassen sich **sechs Unterfragestellungen** ableiten:

- I. Welche **Arbeitszeitgestaltungsmodelle** bieten sich für die letzte Erwerbsphase und den fließenden Übergang in den Ruhestand an? → *Kapitel 4.1*
- II. Welche **Wissenstransfermodelle** können in Unternehmen eingesetzt werden, so dass Ältere und Jüngere einen möglichst grossen Nutzen haben und eine fließende Einarbeitung stattfinden kann? → *Kapitel 4.2*
- III. Was kennzeichnet die **Zielgruppe** der älteren und jüngeren Mitarbeitenden? Was sind ihre Stärken, Motive, Werte, Einstellungen und Bedürfnisse? → *Kapitel 2*
- IV. Wie gestaltet sich die **Führungstätigkeit**? Welche Kompetenzen sind nötig? Was gilt es bei der Übernahme einer Führungsfunktion im eigenen Unternehmen zu beachten? → *Kapitel 3*
- V. Wie kann die **Arbeitsfähigkeit** bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gefördert werden? → *Kapitel 4.3*
- VI. Welche **organisationskulturellen Voraussetzungen** müssen gegeben sein, damit die erarbeiteten Modelle langfristig Erfolg haben? → *Kapitel 4.4*

1.4 Einordnung, Aufbau und Vorgehen

Die vorliegende Arbeit ist eingebettet in das demografieorientierte Personalmanagement. Gemäss Scholz (2014) umfasst es Aufgaben in Zusammenhang mit der Personalplanung, -entwicklung, -führung und -verwaltung. Hintergrund sind der Umgang mit der Alterung und der Rückgang der Erwerbspersonen (Günther, 2014). In der Abbildung 3 sind die acht Handlungsfelder des demografieorientierten Personalmanagements dargestellt, welche von einer wertschätzenden Unternehmens- und Führungskultur umfasst werden (Rump & Eilers, 2014).

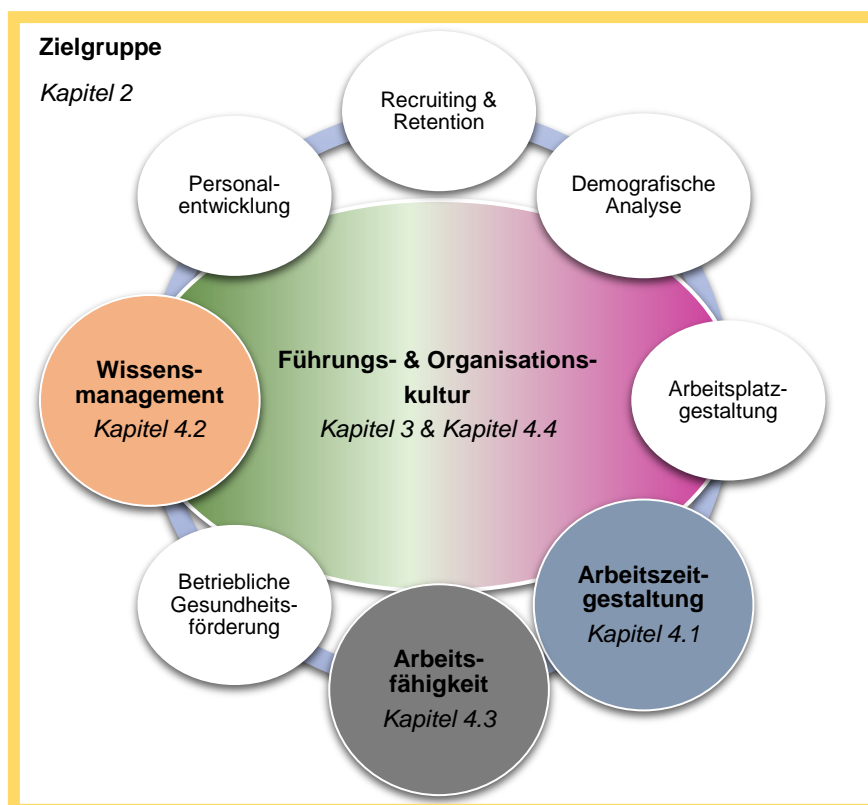


Abbildung 3: Betriebliche Handlungsfelder des demografieorientierten Personalmanagements (eigene Darstellung in Anlehnung an Rimser, 2014).

Aufgrund der Fragestellung der Bachelorarbeit liegen die Schwerpunkte auf der *Arbeitszeitgestaltung* (Modelle für einen fließenden Berufsaustritt) und dem *Wissensmanagement* (Modelle für eine fließende Führungsübergabe und Einarbeitung). Damit ein fließender Berufsaustritt bzw. eine fließende Führungsübergabe erfolgen kann, muss die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden bis ins hohe Alter erhalten bleiben. Deshalb wird auch in verdichteter Form auf die *Arbeitsfähigkeit* eingegangen. Angeschnitten wird zudem das Handlungsfeld *Organisationskultur*. Denn gemäss Rimser (2014) stehen den Modellen ohne eine Wertschätzungskultur grosse Barrieren entgegen. Die restlichen Handlungsfelder sind nicht Bestandteil der Bachelorarbeit.

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile. Die Kapitel zwei bis vier thematisieren die theoretischen Grundlagen (Teil I), die Kapitel fünf und sechs die Methodik (Teil II), das Kapitel sieben die Ergebnisse, das Kapitel acht die Handlungsempfehlungen und das Kapitel neun die Diskussion, Reflexion und den Ausblick (Teil III). Dementsprechend werden im ersten Teil die theoretischen Grundlagen und der aktuelle Wissensstand zu den Fragestellungen dargelegt, bevor sie im zweiten Teil mittels Experteninterviews vertieft werden.

I THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2. Zielgruppe ältere und jüngere Mitarbeitende (Führungspersonen)

Die Definition eines älteren Mitarbeitenden beschränkt sich im Allgemeinen auf den Zeitraum, in welchem arbeitsrelevante Funktionsänderungen stattfinden (vgl. Kapitel 2.1). Aus diesem Grund liegt die untere Grenze für ältere Mitarbeitende oft bei 45 oder 50 Jahren (Ilmarinen, 2004). Gemäss Prezewowsky (2007) gibt es jedoch keine allgemeingültige und praktisch umsetzbare Definition.

Dies gilt auch für die Definition von älteren bzw. jüngeren Führungspersonen. Aufgrund unterschiedlicher Hintergründe, Branchen und formalen Bildungsgraden finden sich in der Praxis deutliche Unterschiede im Hineinwachsen in eine Führungsposition. Um jüngere bzw. ältere Führungspersonen zu definieren, können deshalb weder das biologische Alter (Gesundheitszustand im Vergleich zum Durchschnitt der Menschen), noch der Funktionszugang gewählt werden. Schlüssige Definitionen bleiben deshalb aus (Weibler, 2008).

2.1 Stärken

Der arbeitswissenschaftliche Forschungsstand zum Zusammenhang zwischen individuellem Alter und beruflicher Leistungsfähigkeit zeigt, dass das biologische Alter nicht die bestimmende Grösse der Leistungsfähigkeit ist. Leistungsunterschiede sind innerhalb der jeweiligen Altersgruppe grösser als zwischen den Altersgruppen. Die grösste Streuung zeigt sich innerhalb der Gruppe der Älteren (Langhoff, 2009). In der Literatur finden sich trotzdem Übersichten zu Stärken der beiden Gruppen, welche in der Tabelle 1 zusammengefasst werden.

Tabelle 1: Übersicht zu Stärken von älteren und jüngeren Mitarbeitenden (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruch, Kunze & Böhm, 2010; Holz, 2007; Ilmarinen, 2006).

Stärken älterer Mitarbeitenden	Stärken jüngerer Mitarbeitenden
Zuverlässigkeit / Verantwortungsbewusstsein	Schnelle Auffassungsgabe und Verarbeitung von Wissen
Scharfsinn / Urteilsvermögen	Spontaneität / Aktivität
Fähigkeit überlegt zu Handeln / Gelassenheit	Physiologische Aspekte (Sehvermögen, Gleichgewicht, Muskelkraft, Koordination etc.)
Logisches Denkvermögen	Flexibilität
Ganzheitliches Verständnis	Risikobereitschaft

Kommunikationsfähigkeit	Offenheit
Lernmotivation	Aktuellere Ausbildung
Zunahme an kristalliner Intelligenz (erfahrungsbasiertes Wissen, spezifisches und betriebsspezifisches Sachwissen)	Fluide Intelligenz (grundlegende Prozesse des Denkens, welche unabhängig von der Erfahrung sind)
Soziale Kompetenzen / Konflikt- und Kooperationsfähigkeit	Schnelle Reaktionsbereitschaft

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Arbeitsaufgaben, die eine stark wissensbasierte Urteilsfindung ohne Zeitdruck erfordern, an ältere Mitarbeitende abgegeben werden sollten. Arbeitsaufgaben, die eine permanente Wissensverarbeitung, schnelles Lernen oder konstant körperliche Anstrengung verlangen, an Jüngere (Holz, 2007).

2.2 Motive, Werte und Einstellungen

Untersuchungen zeigen eine hohe Verbundenheit und Arbeitszufriedenheit von älteren Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Bezüglich dem Erfolgshunger im Beruf und Privatleben können keine markanten Unterschiede zwischen den beiden Altersgruppen festgestellt werden. Im Laufe der Alterung kommt es aber zu einer Veränderung der Werte und Einstellungen. Diese führen zu unterschiedlichen Motivationsmustern und beeinflussen die Arbeitsfähigkeit. Die Tabelle 2 zeigt eine Übersicht zu den Wertvorstellungen und Motiven der älteren bzw. jüngeren Mitarbeitenden (Bruch, Kunze & Böhm, 2010).

Tabelle 2: Übersicht zu Wertvorstellungen und Motiven der älteren und jüngeren Mitarbeitenden (eigene Darstellung nach Bruch, Kunze & Böhm, 2010).

Arbeitswert	Ältere Mitarbeitende	Jüngere Mitarbeitende
Bezahlung	Eher unwichtig	Wichtig
Karrierefortschritt	Eher unwichtig	Wichtig
Wettbewerb am Arbeitsplatz	Unwichtig	Eher wichtig
Soziale Beziehungen / Wertschätzung	Sehr wichtig	Eher unwichtig
Arbeitszeitflexibilität	Wichtig	Eher unwichtig
Arbeitsplatzsicherheit	Wichtig	Eher unwichtig

Junge Erwachsene bis zum Alter von ca. 45 Jahren sind oft stark instrumentell motiviert. Externe Ziele wie sozialer Aufstieg, höhere Entlohnung oder das Erreichen einer Karrierestufe stehen im Vordergrund. Ab dem Alter von ca. 45 Jahren gewinnen immaterielle

Werte, wie soziale Beziehungen und Anerkennung, stärker an Bedeutung. Auch wird Flexibilität, unabhängiges Arbeiten und Arbeitsplatzsicherheit als wichtiger empfunden. Damit die Motivation bis zum Ruhestand aufrechterhalten werden kann, müssen den älteren Mitarbeitenden Entwicklungsziele aufgezeigt werden (z.B. Wissensweitergabe in Form von Coaching der Jüngeren oder fachliche Entwicklung) (Bruch et al., 2010).

3. Führungstätigkeit und Einstieg in die Führungsrolle

Führung bedeutet gemäss Resetka und Felfe (2014) zielgerichtete soziale Beeinflussung von Menschen. Seit den 1940er Jahren können zwei Ausrichtungen in der Führung ausgemacht werden: Bei der Aufgabenorientierung konzentriert sich die Führungsperson auf die Sache, Ziele und Aufgaben. Bei der Mitarbeitendenorientierung hingegen auf die Mitarbeitenden und die Beziehung zu ihnen. In empirischen Erhebungen konnte gezeigt werden, dass ausgeprägte Mitarbeitendenorientierung zu erhöhter Arbeitszufriedenheit und gesteigerter Arbeitsleistung führt. Bei der Aufgabenorientierung zeigen sich positive Zusammenhänge mit der Arbeitsleistung.

Die Aufgaben einer Führungsperson lassen sich in die Bereiche Steuerung und Koordination (z.B. organisieren, delegieren, entscheiden), Zielerreichung und Leistungsförderung (z.B. Ziele vereinbaren, Leistung fördern) sowie Teamorientierung (z.B. Besprechungen moderieren) und Mitarbeitendenorientierung (z.B. Mitarbeitende beurteilen, fördern und coachen) einteilen.

In der Praxis zeichnet sich der Trend ab, dass Unternehmen verstärkt Führungspersonen aus den eigenen Reihen rekrutieren. Dabei liegt der grosse Vorteil für Mitarbeitende darin, die eigene Karriere auf einer soliden Ausgangsbasis systematisch fortführen zu können. Genaue Kenntnisse über das Unternehmen sind bereits vorhanden und vielfältige Kontakte aufgebaut.

Die grössten Herausforderungen für junge Führungspersonen sind die Übernahme der Führungsrolle und die Neudefinition der Beziehung zum ehemaligen Team. Daher sollte die Übernahme durch Massnahmen des Unternehmens unterstützt werden. Hierzu gehören die langfristige Vorbereitung auf die Führungsposition (Seminare, Coaching durch ehemalige Führungsperson etc.), die Übernahme der Geschäftsabläufe (Vorstellung der Kundschaft, Kennenlernen der Arbeitsmittel etc.) und die Begleitung in den ersten Monaten. Als Modell hat sich vor allem das Mentoring bewährt. Dabei erleben Nachwuchskräfte weniger Rollenstress und Rollenkonflikte, haben eine höhere Arbeitszufriedenheit, steigen schneller auf und erfahren eine erfolgreichere berufliche Sozialisation (Resetka & Felfe, 2014).

Weitere Erläuterungen zum Mentoring finden sich im Kapitel 4.2.5.

4. Handlungsfelder des demografieorientierten Personalmanagements

Wie bereits im Kapitel 1.4 erwähnt, bilden die vier Handlungsfelder des demografieorientierten Personalmanagement das theoretische Herzstück der Arbeit.

4.1 Arbeitszeitgestaltung - Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen für einen fließenden Ruhestand

Gemäss Winiger (2011) fallen flexible Arbeitszeitmodelle gerade für die Gruppe der älteren Mitarbeitenden besonders ins Gewicht. Sie können dazu beitragen, dass sie dauerhaft am Erwerbsleben teilhaben können und ohne gesundheitliche Einschränkungen länger als bisher im Betrieb eingesetzt werden können. Zudem sind die Modelle ein hilfreiches Instrument zur Reduzierung der Frühpensionierungen und eröffnen Zugang zu Karriereentwicklungen sowie zum Wissenstransfer zwischen den Generationen. Weitere Vorteile sind die Erhöhung der Leistungsbereitschaft, Sicherung des Fachkräftebedarfs, Senkung der Abwanderungstendenzen Jüngerer, Verbesserung des Images und der Organisationskultur, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie Umgang mit dem demografischen Wandel.

Nachfolgend werden Arbeitszeitmodelle für die Gestaltung eines belastungsreduzierten und fließenden Übergangs in den Ruhestand zusammengetragen.

4.1.1 Flexible Arbeitszeitmodelle für einen fließenden Ruhestand

- **Turnus-Teilzeit:** Verteilung der Arbeitszeit nach einem Rhythmus (z.B. eine Woche Vollzeit, eine Woche frei oder erste Woche Montag bis Mittwoch, zweite Woche Mittwoch bis Freitag) (Winiger, 2011).
- **Traditionelle Teilzeitarbeit:** Stundenweise Verkürzung der Arbeitszeit an allen oder an definierten Arbeitstagen. Die Meinung, dass Teilzeit und Karriere nicht vereinbar sei, ist immer noch weit verbreitet. Auch die gemeinsame Übernahme der Führungsverantwortung (**Topsharing**) wird als problematisch angeschaut, da die Untergebenen konsequent und widerspruchsfrei geführt werden sollen und die vorgesetzte Person jederzeit erkennbar sein sollte (Friedli, 2002).
- **Stark variable Teilzeit:** Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf zwei bis fünf Tage verteilt. Dabei kann auch die tägliche, wöchentliche oder monatliche Stundenanzahl variieren (Winiger, 2011).
- **Altersteilzeit:** Kann im Sinne eines schrittweisen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben durch allmähliche Reduktion des Arbeitszeitvolumens genutzt werden. Zusätzlich kann

Wissen transferiert und der Übergang zwischen Erwerbs- und Privatleben vorbereitet werden (Rump & Eilers, 2014).

- **Blockmodell der Altersteilzeit:** Mitarbeitende arbeiten während einigen Jahren bei Teilzeitlohn voll weiter, um anschliessend komplett freigestellt zu werden (Rump & Eilers, 2014).
- **Job-Sharing:** Ältere Mitarbeitende arbeiten Teilzeit und teilen ihre Arbeit mit bereits verrenteten Personen. Dadurch kann auch ein sanfter Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden (Voelpel, Leibold & Früchtenicht, 2007).
- **Sabbaticals:** Freistellungsphasen von unterschiedlicher Dauer ermöglichen eine Arbeitszeitflexibilisierung mit oder ohne Gehaltsfortzahlung. Sabbaticals können für Weiterbildungsmassnahmen, Ruhestandsvorbereitungen oder für private Zwecke genutzt werden (Rump & Eilers, 2014).
- **Lebensarbeitszeitkonten:** Im Verlauf des Erwerbsprozesses können Zeit- und Geldanteile auf einem individuellen Konto angespart werden. Gegen Ende des Berufslebens können mit deren Abbau Belastungsmomente reduziert, Erholungszeiten verlängert und ein gleitender Ruhestand ermöglicht werden (Rump & Eilers, 2014). Bei Einführung von Langzeitkonten müssen folgende Aspekte beachtet werden: Betriebliche Voraussetzungen, Personal- und Organisationsentwicklungs-massnahmen, Ansparmöglichkeiten, Anspargrenzen, Prinzipien der Kompensation, Klärung von besonderen Situationen (Todesfall, Konkurs des Unternehmens etc.) sowie Form und Zeitpunkt des Bezugs, der finanziellen Absicherung der Zeitguthaben und der Bewirtschaftung und Verzinsung der Geldfonds (Baillod, 1999).
- **Bogenkarriere:** Mitarbeitende entscheiden sich im mittleren oder fortgeschrittenen Berufsalter dazu, einen Gang zurück zu schalten und Verantwortung abzugeben (z.B. Übernahme einer kleineren Abteilung mit weniger Führungsverantwortung), um schrittweise in den Ruhestand überzugehen (Rump & Eilers, 2014).
- **Flexibler Altersrücktritt:** Es handelt sich beim flexiblen Altersrücktritt um einen abrupten Ausstieg, wobei der Zeitpunkt selbst gewählt werden kann (vor- oder nachzeitig) (Winiger, 2011).
- **Stafettenmodell:** Das Modell beinhaltet eine schrittweise Übergabe von zeitlich stärker belastenden Aufgaben an eine nachfolgende Person. Gleichzeitig werden Aufgaben dieser Person übernommen. Dadurch verändert sich die subjektiv wahrgenommene Arbeitsdichte (Leistung/Zeiteinheit) für den Mitarbeitenden (Lichtsteiner, 2006).

In der Literatur gibt es einen grossen Wirrwarr an Begriffen zur Thematik der Arbeitszeitmodelle in der letzten Erwerbsphase (z.B. Zeitmanagementansätze, Pensionierungsmodelle, neue Lebensarbeitszeitmodelle, neue Karrieremodelle etc.). Dies

erschwert die Orientierung in den Theorien und Konzepten der Literatur. Ebenfalls erschwert es den Überblick über die Modelle und deren Systematisierung. Zudem finden auch Vermischungen zwischen Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsortgestaltung (z.B. Telearbeit) sowie Methoden des Wissensmanagements (z.B. Mentoring) statt. Nicht konsequent getrennt werden zudem Karriereformen, auf welche im Kapitel 4.3.2 eingegangen wird.

4.1.2 Bewertungskriterien von Arbeitszeitmodellen

Blum und Zaugg (1999) schlagen zur Beurteilung von Arbeitszeitmodellen fünf Beurteilungskriterien aus der Perspektive von Unternehmen und fünf aus der Perspektive von Mitarbeitenden vor. Sie werden in der Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Kriterien zur Beurteilung von Arbeitszeitmodellen aus Sicht der Unternehmung und der Mitarbeitenden (eigene Darstellung in Anlehnung an Blum & Zaugg, 1999).

Beurteilungskriterien aus Sicht Unternehmen	Definition
Situationsanpassung	Modell kann schwankende Auftragsvolumen und veränderte Bedürfnisse schnell auffangen.
Differenzierung	Modell kann in verschiedenen Organisationseinheiten und bei verschiedenen Personengruppen angewendet werden.
Beschäftigungswirkung	Modell fördert den Erhalt und die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen oder die Verteilung der bestehenden Arbeit auf mehr Beschäftigte.
Realisierbarkeit	Modell führt zu geringem Koordinationsaufwand und hat eine hohe Akzeptanz.
Wirtschaftlichkeit	Modell hat geringe Einführungs- und Anwendungskosten sowie einen hohen Nutzen (Produktivität, Akzeptanz, Arbeitszufriedenheit, Image-Effekte, wenig Entlassungen).
Beurteilungskriterien aus Sicht Mitarbeitende	Definition
Autonomie	Beschäftigte können die Arbeitszeit weitgehend nach ihren persönlichen Bedürfnissen und Interessen beeinflussen. Die Arbeitszeit ist vorhersehbar und individuell beeinflussbar.
Arbeitsintensität	Modell führt zu einem geringeren Zeitdruck.
Partizipation	Direkte Partizipation wird ermöglicht.
Entwicklungsperspektiven	Modell erlaubt die Übernahme von neuen Aufgabenbereichen und den Erhalt von Kompetenzen.
Entlohnung	Modell führt für Mitarbeitende zu tragbaren materiellen Konsequenzen.

Gemäss Winiger (2011) müssen Modelle jedoch auf ein Unternehmen zugeschnitten werden:

Arbeitszeitmodelle funktionieren dann am besten und führen zum Erfolg und zur Zufriedenheit aller, wenn sie individuell auf die Anforderungen in einem bestimmten Unternehmen und seine Beschäftigten zugeschnitten sind. Dafür gibt es keine Lösung von der Stange ... in einer Kombination mehrerer Möglichkeiten ein individuelles und einmaliges Konzept werden, welches betriebliche Besonderheiten und Bedürfnisse auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite berücksichtigt. (S.164)

4.1.3 Einführung und Organisation von flexiblen Arbeitszeitmodellen

Erkenntnisse aus realisierten Einführungen von Arbeitszeitmodellen zeigen als Erfolgsfaktoren die aktive Förderung durch die Geschäftsleitung, eine klare Organisation der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie eine transparente Kommunikation während des gesamten Veränderungsprozesses. In der Praxis mangelt es gemäss Studien oft an soliden Kommunikationskonzepten. Unternehmen informieren nicht gezielt genug über das Angebot oder ein Grossteil der Mitarbeitenden kennt das vorhandene Angebot nicht ausreichend. Als Informationsmittel eignen sich zum Beispiel Rundschreiben, Auftaktveranstaltungen, periodische Informationen oder das Intranet. Zudem ist von entscheidender Bedeutung, die Mitarbeitenden von Beginn weg in die Entwicklung des Modells einzubeziehen. So kann sichergestellt werden, dass das Arbeitszeitmodell nicht an den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeitenden vorbeigeht. Bei Einführung des Modells ist überdies empfehlenswert, eine Testphase in wenigen Abteilungen vorzunehmen. Dabei sollten Probleme dokumentiert und Rückmeldungen eingeholt werden. Parallel können administrative Massnahmen getroffen, Führungspersonen qualifiziert und die Mitarbeitenden vorbereitet werden. Weitere Erfolgsfaktoren sind detaillierte Planungs- und Einführungssysteme, Abstimmung mit der Personalstrategie und Organisationskultur, Sicherstellung der Akzeptanz sowie Vorbereitung der Neuausrichtung und Umstellung für die Mitarbeitenden (Abbau von Ängsten und Widerstand). Nach der Einführung gehört ein konsequentes Monitoring zur Evaluation und Verbesserung dazu. Erreichte Zwischenziele und realisierte Erfolge sollten in regelmässigen Abständen im Unternehmen kommuniziert werden, um die Motivation zu steigern und aufrechtzuerhalten. Dies, weil Veränderungsprozesse nicht in wenigen Wochen abgeschlossen werden können (Winiger 2011).

4.2 Wissensmanagement - Führungsübergabe und fließende Einarbeitung von Nachwuchskräften

Ältere Mitarbeitende verfügen über entscheidendes Erfahrungs- und Prozesswissen, welches durch frühzeitiges Ausscheiden aus dem Unternehmen verloren gehen würde. Gerade in mittleren und kleinen Unternehmen ist die rechtzeitige Wissensweitergabe zentral, da oft nur wenige entscheidende Wissenstragende vorhanden sind (Bruch et al., 2010). Nachfolgend werden unterschiedliche Möglichkeiten der Wissensweitergabe vorgestellt, welche auch eine schrittweise Führungsübergabe sowie Einarbeitung von Nachwuchskräften ermöglichen.

4.2.1 Gezielter Aufbau von internen Nachwuchskräften

Ein gezielter und frühzeitiger Aufbau von Nachwuchskräften ist wichtig. So können Jüngere schon vor dem Ausscheiden der Älteren mit deren Aufgabengebieten vertraut gemacht werden und von den Erfahrungen profitieren (Kirschten, 2014).

4.2.2 Tandem

Bald in den Ruhestand gehende und jüngere Mitarbeitende bilden beispielsweise während zwei Jahren zusammen ein Tandem. Dabei kann die Zusammenarbeit im Sinne eines normalen Mitarbeitenden gestaltet werden oder als Zusammenarbeit im Team. Der Jüngere kann somit den Aufgabenbereich, die Erfahrungen, Problemlösungsstrategien und Geschäftskontakte kennen lernen. Für den Erfolg braucht es allerdings eine Vertrauensbasis (Kirschten, 2014).

4.2.3 Pool von Ehemaligen und Springereinsätze

Kooperationsbeziehungen mit pensionierten Mitarbeitenden eignen sich, um Erfahrungen und Wissen ins Unternehmen zurückzuholen. Dabei können die ehemaligen Mitarbeitenden als Beratende, Experten, Mentoren oder Coachs eingesetzt werden. Zudem können sie als Unterstützung in kritischen Situationen oder bei schwierigen Aufgaben dienen (Kirschten, 2014). Sie können auch in verschiedenen Unternehmensbereichen in Projektarbeit oder als Urlaubs- und Mutterschaftsvertretung eingesetzt werden, um kurzfristige Vakanzen abzudecken.

Vorteile für Mitarbeitende sind die abwechslungsreiche Tätigkeit in Projekten und in verschiedenen Unternehmensbereichen, die Aneignung von grossem fachlichem Know-how und die flexible Gestaltung des weiteren Berufsweges. Für Unternehmen bietet das Modell die Möglichkeit, jederzeit auf Wissen zurückgreifen zu können (Regnet, 2014).

4.2.4 Beratung

Beratungsfunktionen sind eine Möglichkeit, um Erfahrung und Wissen von älteren Mitarbeitenden zu nutzen und ihnen einen schrittweisen Ausstieg aus dem Berufsleben zu ermöglichen. Folgende Einsatzmöglichkeiten bieten sich an: Strategie- und Unternehmensplanung, Interimsmanagement, Aushilfe, Projektleitung, Change-Management, Management-Beratung, Coaching und Repräsentationsaufgaben (Regnet, 2004). Lichtsteiner (2006) betont, dass beim Wechsel in eine beratende Funktion vor oder nach der Pensionierung, die neuen Zuständigkeiten zwingend definiert und kommuniziert werden müssen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Personen als Versagende gebrandmarkt werden und die Bereitschaft für den Übertritt in die neue Funktion sowie die Nachfrage für Beratungsleistungen sinken.

Die Gründung einer eigenen Beratungsfirma eignet sich für grössere Unternehmen, die genügend Aufträge vergeben können und ihr Wissen in internen und externen Projekten zur Verfügung stellen können (Regnet, 2004).

4.2.5 Mentoring

Um den Austausch zwischen den Generationen im Unternehmen zu fördern, neue Mitarbeitende einzuarbeiten oder Nachwuchskräfte weiterzuentwickeln, eignen sich Mentoring-Programme. Ziele eines Mentorings sind die fachliche Unterstützung neuer Mitarbeitenden bei ihrer Aufgabenbewältigung sowie das Kennenlernen der internen Prozesse und der informellen, unternehmensspezifischen Strukturen. Die Dauer kann flexibel an die Bedürfnisse angepasst werden, wobei mindestens 6 Monate empfehlenswert sind (Regnet, 2004).

4.2.6 Patenschaft

Bei einer Patenschaft werden fachliche Kompetenzen innerhalb eines bestimmten Zeitraums vermittelt und eine dauerhafte gegenseitige fachliche Unterstützung angeboten. Die Dauer kann flexibel an die Bedürfnisse angepasst werden. Als Paten sollten Mitarbeitende ausgewählt werden, die einen hohen Kompetenzvorsprung haben und sich durch langjährige Berufserfahrung auszeichnen. Hinzu kommen die Fähigkeit und Motivation zur Wissensweitergabe. Vorteile für Mitarbeitende und Unternehmen sind Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie das gegenseitige voneinander Lernen (Regnet, 2004).

4.3 Arbeitsfähigkeit - Personalentwicklung und Gestaltung von flexiblen Karrieremodellen

Arbeitsfähigkeit bezeichnet gemäss Ilmarinen (2006) die Balance zwischen individuellen Ressourcen der Person und der Anforderungen der Arbeit. Rimser (2014) betont, dass sie vor allem bei älteren Mitarbeitenden erhalten und gefördert werden muss, da es zu physiologischen, kognitiven und psychologischen Veränderungen kommt. Unternehmen müssen geeignete Bedingungen schaffen, um den altersbedingten Entwicklungen entgegenzukommen und die Potenziale altersspezifischer Eigenschaften nutzbar zu machen (vgl. auch Kapitel 2.1). Maintz (2004, zitiert nach Rimser, 2014) schlägt zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit folgende Massnahmen vor:

- Flexible und individuell gestaltbare Arbeitszeitmodelle (vgl. Kapitel 4.1.1)
- Integrative Zusammenarbeit zur Bereicherung der Arbeitsatmosphäre (vgl. Kapitel 4.2)
- Altersgerechte Weiterbildung und Qualifizierung (vgl. nachfolgendes Kapitel)

4.3.1 Personalentwicklung

Personalentwicklung versteht die Ausbildung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden bei Qualifikationsdefiziten im Hinblick auf ein gefordertes Anforderungsprofil. Gemäss Preissing (2014) muss dieses Verständnis im Rahmen des demografischen Wandels korrigiert werden. Es braucht den Erhalt einer dauerhaften Arbeitsfähigkeit vom Berufs- bis zum Renteneintritt, was als demografieorientierte Kompetenzentwicklung verstanden wird.

Das **demografieorientierte Kompetenzentwicklungsmodell** knüpft an das lebenszyklusorientierte Personalentwicklungsmodell an, welches von einem beruflichen Zyklus mit vier Phasen ausgeht (Preissing, 2014). Es wird in der Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Der berufliche Lebenszyklus und die dazugehörigen Personalentwicklungsmassnahmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Preissing, 2014).

Phasen des beruflichen Lebenszyklus	Beispiele zu Personalentwicklungsmassnahmen
1. Einführung Einarbeitung, Einführung, soziale Integration	Einführungsprogramme und Abgleich von Bedürfnissen und Anforderungen
2. Wachstum Professionalisierung, Erwerb von Wissen	Standortbestimmung, Karriereplanung, Wachstum in eine höhere Verantwortung
3. Reife Ausschöpfung des Potenzials, keine neuen Lernchancen	Horizontale Karrieremöglichkeiten, Vorbereitung auf eine flexible und gleitende Pensionierung

4. Sättigung

Leistungsabnahme, Unter- oder Überforderung

Pensionierung, Outplacement, Übernahme einer Beratungsrolle

Vor dem Hintergrund der Demografie kann Kritik am statischen und traditionellen Modell der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung ausgeübt werden. So geht das demografieorientierte Kompetenzentwicklungsmodell nicht zwingend von einem hierarchischen Aufstieg innerhalb des Unternehmens parallel mit steigendem Lebensalter aus. Es erweitert die Phase des Wachstums und der Reife mit einer Phase der Arbeitsfähigkeit über die gesamte Dauer des Erwerbslebens und mit unterschiedlichen Karrierewegen (Preissing, 2014). Dies wird in der Abbildung 4 veranschaulicht.

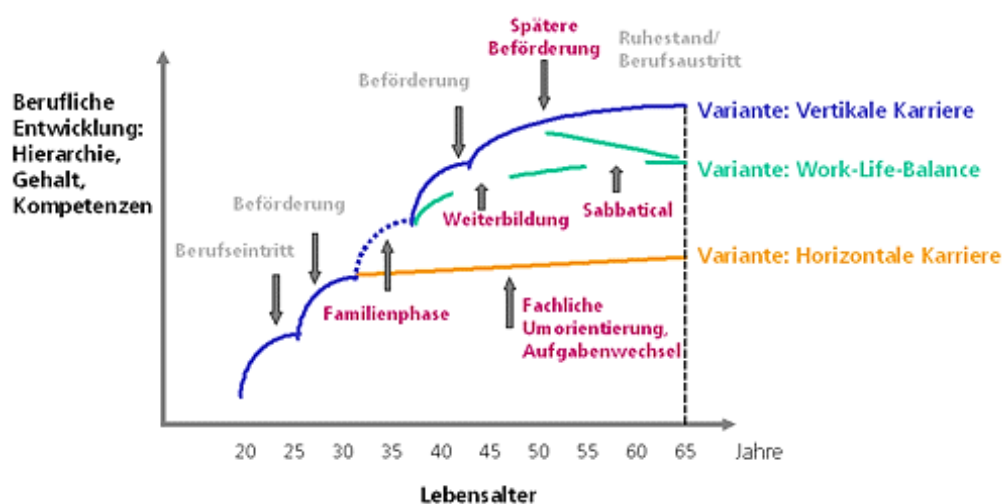


Abbildung 4: Berufliche Laufbahn gemäss dem demografieorientierten Kompetenzmodell (Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, n.d).

Voraussetzung für die Umsetzung des demografieorientierten Kompetenzmodells ist ein gesellschaftliches Umdenken weg von einer vertikal verlaufenden hin zu einer horizontalen Laufbahnplanung (vgl. nachfolgendes Kapitel). Zudem sind strukturelle Veränderungen, welche die Arbeitsfähigkeit über alle Altersgruppen hinweg fördern, erforderlich (Preissing, 2014).

4.3.2 Flexible Karrieremodelle zur Gestaltung von langfristigen Laufbahnen

Karrieremodelle unterscheiden sich gemäss Friedli (2002) durch ihre Länge (Anzahl an Positionen), Aufeinanderfolge der Positionen und Steighöhe (höchste hierarchische Position). In der Abbildung 5 werden die drei häufigsten Karrieremodelle in Unternehmen dargestellt.

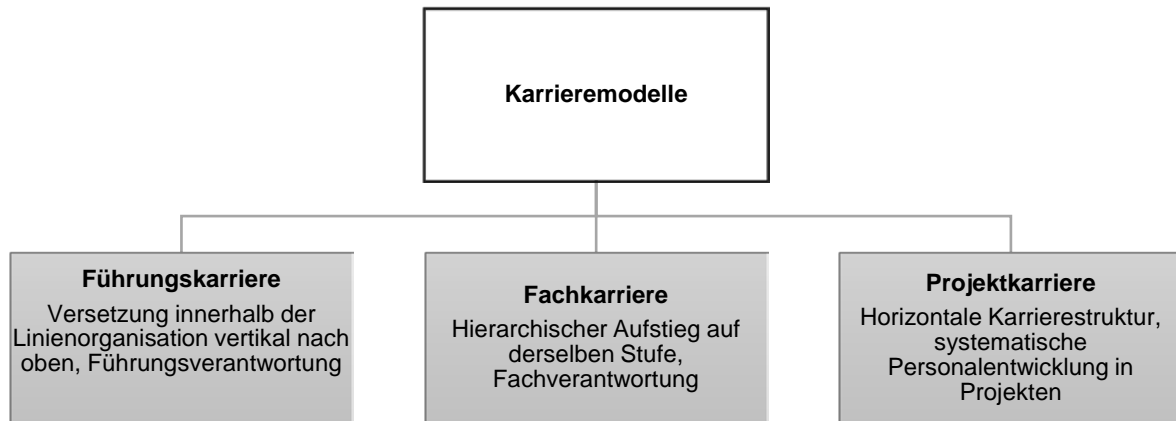


Abbildung 5: Die häufigsten Karrieremodelle in Unternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Friedli, 2002).

Von Interesse sind die Fachkarriere und die Projektkarriere, da die Führungskarriere vor dem Hintergrund der Verlängerung der Lebensarbeitszeit ein Hindernis darstellt. Personen werden dabei immer stärker auf ein spezifisches Tätigkeitsfeld eingeschränkt und haben somit in der letzten Erwerbsphase wenig Flexibilität (Friedli, 2002).

Die unterschiedlichen Karriereformen müssen in Zukunft gleichgestellt werden, damit Ansehens- und Statusneutralität geschaffen werden können. Neue Generationen erwarten eine Karriere, die Sinn stiftet, Spass macht und ihre Fähigkeiten zum Einsatz bringt (Schwierz, 2014). Auch Mitarbeitende ab 40 Jahren müssen in einer realistischen Karriereplanung unterstützt werden. Denn vorzeitige Verrentung oder mangelhafte Einbindung werden, wie im bisherigen Ausmass, in Zukunft nicht mehr möglich sein (Bullinger & Buck, 2007).

4.4 Organisationskultur - Voraussetzungen schaffen

Die Organisationskultur geht allen Aktivitäten als grundlegende Rahmenbedingung voraus (Lönnies, 2014). «Ganz entsprechend werden Anstrengungen eines demografiesensiblen Personalmanagement, wie etwa ... intergenerativer Wissenstransfer, Sicherung und Weitergabe des Erfahrungsschatzes ... organisationskulturelle Fragestellungen immer berücksichtigen müssen, sollen sie auf lange Sicht erfolgreich sein» (Lönnies, 2014, S. 327).

Kultur ist gemäss Schein (2003) «... die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat» (S.44). Schreyögg (1991, zitiert nach Zielowski, 2006) spezifiziert: Organisationskultur ist ein hauptsächlich implizites und kollektives Phänomen, das selbstverständlich gelebt wird, Sinn und Orientierung vermittelt, das Handeln der Mitarbeitenden prägt sowie Ergebnis eines unbewussten Lern- und Sozialisationsprozesses ist.

Die impliziten Denkweisen, Normen und Werte (die Organisationskultur) entstehen in Unternehmen durch interne und externe Einflussfaktoren, welche in der Abbildung 6 dargestellt werden.

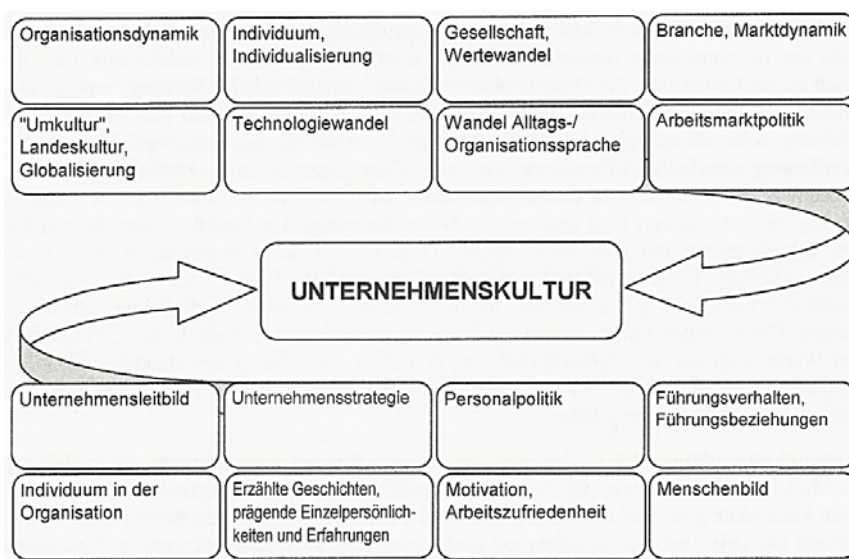


Abbildung 6: Externe und interne Einflussfaktoren sowie Indikatoren der Organisationskultur (Lönnies, 2014, S. 336).

Die Einflussfaktoren sind gleichzeitig auch Indikatoren der Organisationskultur, da eine wechselseitige Beeinflussung stattfindet. Nachfolgend wird beispielhaft auf das Unternehmensleitbild und die Personalpolitik eingegangen, weil sie Bestandteil der Dokumentenanalyse sind (vgl. Kapitel 7.1).

Aufgabe des **Unternehmensleitbildes** ist es, Vision, Ziele und Identität eines Unternehmens nach aussen und nach innen zu kommunizieren. Damit ist es eine geeignete Plattform zur Übermittlung der Wertvorstellungen. Bei der Entwicklung einer demografiesensiblen Organisationskultur muss folgendes beachtet werden: Im Unternehmensleitbild postulierte Verhaltensweisen, die den Werten der bestehenden Kultur nicht entsprechen, verfestigen tradierte Verhaltensweisen eher noch, als sie zu ändern. Deshalb sind vorausgehende akzeptanzorientierte Aktivitäten unabdingbar (z.B. Mitarbeitendenbefragungen oder Bildung eines Vertrauensteams).

Die **Personalpolitik** zeigt die Einstellungen des Personalmanagements gegenüber den Mitarbeitenden. Insbesondere eine altersselektive Personalpolitik, mangelnde Wertschätzung älterer Mitarbeitenden und wenig nachhaltige Beschäftigungsstrategien deuten auf eine Organisationskultur, welche den demografischen Entwicklungen nicht Rechnung trägt. Bezüglich der Entwicklung einer demografiesensiblen Organisationskultur können beispielhaft der Know-how Transfer, die Nutzung der Stärken verschiedener

Altersgruppen, altersübergreifende Perspektiven, flexible Arbeitszeitmodelle oder (Teil-) Ausstiegsmöglichkeiten aus dem Erwerbsleben in die Personalpolitik integriert werden.

4.5 Fazit aus den theoretischen Grundlagen

Zum Schluss der theoretischen Grundlagen wird auf die Fragestellungen der Bachelorarbeit (vgl. Kapitel 1.3) zurückgeschaut und ein Fazit hinsichtlich der Frutiger Gruppe und der anschliessenden empirischen Vertiefung gezogen.

I. Arbeitszeitgestaltungsmodelle für einen fließenden Berufsaustritt (vgl. Kapitel 4.1)

In der Literatur werden viele Möglichkeiten beschrieben, um Flexibilität, Individualität und Entlastung in der letzten Erwerbsphase zu ermöglichen. Auch finden sich zahlreiche Modelle für einen fließenden Übergang in den Ruhestand. Bedenkt werden muss, dass die Einführung mit einem Mehr an Aufwand verbunden ist (z.B. Planung, Koordination, Administration).

Die praktische Umsetzungsart der theoretisch beschriebenen Modelle und die Anwendbarkeit der Modelle bei der Frutiger Gruppe sollen in der weiteren Arbeit empirisch erschlossen bzw. geprüft werden. Zusätzlich sollen die Bewertungskriterien der Arbeitszeitmodelle durch die Führungspersonen der Frutiger Gruppe priorisiert werden, um die Modelle darauf basierend bewerten zu können.

II. Modelle der Führungsübergabe und Einarbeitung (vgl. Kapitel 4.2)

Wissenstransfer ist ein Prozess, bei welchem die jüngere und die ältere Generation profitieren kann. Im Rahmen der theoretischen Grundlagen wurde der gezielte Aufbau von Nachwuchskräften als Grundlage für den Wissenstransfer angesprochen. Zudem existieren diverse Modelle für die Führungsübergabe und Einarbeitung, wobei das Tandem, der Pool von Ehemaligen / die Springereinsätze, Beratung, Mentoring und Patenschaft vorgestellt wurden. Diese Modelle sind ebenfalls Gegenstand der empirischen Untersuchung bezüglich Umsetzungsart in der Praxis und Anwendbarkeit bei der Frutiger Gruppe.

III. Zielgruppe (vgl. Kapitel 2)

Es existieren unterschiedliche Definitionen von älteren Mitarbeitenden. Entscheidend ist dabei das biologische Alter, da sich die Leistungsfähigkeit unterschiedlich entwickelt. Dessen ungeachtet können gewisse Stärken von älteren und jüngeren Mitarbeitenden ausgewiesen werden. Im Verlauf der Erwerbsarbeit verändern sich zudem die Werte und Einstellungen, welche zu unterschiedlichen Motivationsmustern führen. Für die Erarbeitung der Modelle

müssen die Stärken und Motivationsmuster der Zielgruppe (Führungspersonen der Frutiger Gruppe) erfragt werden, um die Modelle optimal darauf abstimmen zu können.

IV. Führungstätigkeit (vgl. Kapitel 3)

Bei einer Führungsübernahme im eigenen Unternehmen liegen die grössten Herausforderungen in der Übernahme der Führungsrolle und der Neudefinition der Beziehung zum ehemaligen Team. Aus diesem Grund sollten Unternehmen Unterstützungsmassnahmen anbieten. Um der Frutiger Gruppe Modelle zu empfehlen, müssen die Erfahrungen und Bedürfnisse der Führungspersonen zur Führungstätigkeit und -übernahme erfragt werden.

V. Arbeitsfähigkeit (vgl. Kapitel 4.3)

Im Verlauf des Erwerbslebens kommt es zu physiologischen, kognitiven und psychologischen Veränderungen. Um die Arbeitsfähigkeit bis zum Berufsaustritt aufrechtzuhalten, sind flexible und individuell gestaltbare Arbeitszeitmodelle, Anpassungen von Berufsprofilen, integrative Zusammenarbeit sowie altersgerechte Weiterbildung und Qualifizierung unabdingbar.

Das demografieorientierte Kompetenzentwicklungsmodell fordert die Gestaltung von langfristigen Laufbahnen, welche auch horizontal verlaufen. Im Rahmen der Empirie sollen Umsetzungsideen in der Praxis gesammelt werden.

VI. Organisationskulturelle Voraussetzungen (vgl. Kapitel 4.4)

Eine wertschätzende Organisationskultur stellt die Voraussetzung für alle Aktivitäten des Personalmanagements dar und entscheidet über den langfristigen Erfolg von Massnahmen. Da die Organisationskultur aus impliziten Denkweisen, Vorstellungen, Normen und Werte besteht, kann sie nicht direkt beeinflusst werden. Als Mittel der Beeinflussung wurden beispielhaft das Unternehmensleitbild und die Personalpolitik betrachtet, welche in der Dokumentenanalyse näher analysiert werden sollen.

II METHODIK

Der zweite Teil der Arbeit umfasst die empirische Vertiefung der Fragestellung der Bachelorarbeit. Nachfolgend werden die Methoden begründet und das Vorgehen erläutert.

5. Forschungsgegenstand und Untersuchungsdesign

Das Forschungsinteresse richtet sich primär auf Modelle für einen fließenden Berufsaustritt und der Führungsübergabe. Sekundär richtet es sich auf die Zielgruppe, Führung, Arbeitsfähigkeit und Organisationskultur, da diese Aspekte Grundlage der Modelle sind. Forschungsgegenstand (vgl. Helfferich, 2011) sind somit informative Inhalte aus der Unternehmenspraxis, welche in der Forschung grösstenteils noch ausstehend sind (vgl. Kapitel 1). Zudem sind es die Wünsche, Bedürfnisse und Meinungen der Führungspersonen der Frutiger Gruppe zu den Modellen. Die Mitarbeitendensicht ist von grosser Bedeutung. Die Modelle müssen mit den Bedürfnissen der Zielgruppe übereinstimmen, sollen sie akzeptiert und genutzt werden.

Die zugrundeliegende **Gesamtforschungsfrage** lautet:

Welche Modelle bieten sich für die Gestaltung eines fließenden und belastungsreduzierten Berufsaustrittes von älteren Führungspersonen bei fließender Einarbeitung der Nachwuchskräfte an?

Davon ausgehend wurden, wie bereits im Kapitel 1.3 dargelegt, sechs Unterfragestellungen formuliert.

Da es sich um eine explorative Studie handelt, wird in der Untersuchung qualitativ vorgegangen. Das **Untersuchungsdesign** setzt sich aus einer Fallstudie (Experteninterviews in Unternehmen) und einer Momentaufnahme (Experteninterviews mit der Zielgruppe - Führungspersonen der Frutiger Gruppe) zusammen. Mit Hilfe der Fallstudie sollen Einzelfälle aus der Praxis beschrieben werden (Unternehmen mit umgesetzten Modellen). Bei der Momentaufnahme soll Expertenwissen zu den Fragestellungen erhoben und miteinander verglichen werden (Expertenwissen der Führungspersonen der Frutiger Gruppe) (Flick, 2012). Die Abbildung 7 gibt einen Überblick zum Vorgehen und zum Untersuchungsdesign.



Abbildung 7: Übersicht zum Untersuchungsdesign mit den jeweiligen Zielsetzungen.

Im nachfolgenden Kapitel wird näher auf die einzelnen Erhebungs- und Auswertungsmethoden eingegangen.

6. Methoden

Um die Fragestellung der Bachelorarbeit zu beantworten, hat sich die Autorin für drei Methoden entschieden.

6.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse eröffnet gemäss Mayring (2002) Zugänge und erschliesst Material, welches mit klassischen Methoden, wie Test- oder Verhaltensbeobachtung, nicht erfasst werden kann.

Es wurden das Organigramm, der Entwurf der Personalpolitik, das Unternehmensleitbild und die Stellenbeschreibungen der Frutiger Gruppe zur Analyse herangezogen. Dabei verschafft das Organigramm Klarheit über die Struktur, der Entwurf der Personalpolitik und das Unternehmensleitbild geben Hinweise zu den Wertvorstellungen in personalpolitischen Belangen und die Stellenprofile dienen der näheren Beschreibung der Zielgruppe.

Die Auswertung der Dokumente findet gemäss Mayring (2002) anhand einer inhaltlichen und formalen Prüfung statt. Dabei werden im Sinne der Problemstellung der Bachelorarbeit relevante Inhalte und Informationen interpretiert und zusammengefasst.

6.2 Fallstudie: Leitfadengestützte Experteninterviews in Unternehmen

Aufgrund des Forschungsgegenstandes hat sich die Autorin im Rahmen der Fallstudie für die Methode des leitfadengestützten Experteninterviews entschieden. Es eignet sich, «wenn in einem Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden müssen, die durch das Ziel der Untersuchung ... bestimmt werden, und wenn im Interview auch einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden müssen» (Gläser & Laudel, 2010, S. 111). Zudem können die Ergebnisse der Fälle gut miteinander verglichen werden, da alle über dieselben Themen befragt werden (Gläser & Laudel, 2010).

Das Experteninterview ist eine spezielle Form des Leitfadeninterviews, bei welchem die befragte Person als Experte, Expertin für ein bestimmtes Handlungsfeld fungiert (Liebold & Trinczek, 2009). In der Literatur wird empfohlen, Personen mit grossem Erfahrungswissen auszuwählen (Bogner, Littig & Menz, 2014). Im vorliegenden Fall gelten die befragten Personen in den Unternehmen als Experten, Expertinnen für die eingeführten Modelle und deren Rahmenbedingungen.

Zu folgenden Themen soll Expertenwissen erhoben werden:

- Modelle für einen fließenden Berufsaustritt und die Führungsübergabe → *Fragestellung 1 und 2*
- Zielgruppe → *Fragestellung 3*
- Führungstätigkeit → *Fragestellung 4*
- Arbeitsfähigkeit → *Fragestellung 5*
- Organisationskulturelle Voraussetzungen → *Fragestellung 6*

6.2.1 Sampling

Gemäss Schreier (2010) hat sich die Autorin für eine gezielte und kriteriengeleitete Auswahl von Fällen im Voraus entschieden. Es wurde darauf geachtet, dass die *Grösse der Unternehmen* mit jener der Frutiger Gruppe vergleichbar ist. Weitere Kriterien waren die

ähnliche Branche und der *private Sektor*. Damit sollte eine möglichst grosse Ähnlichkeit für eine allfällige Übertragung der Modelle und Informationen erzielt werden. Wichtigstes Kriterium war aber die *thematische Passung* mit den Fragestellungen (insb. Fragestellung 1 und 2), wobei auch auf eine Modellvielfalt geachtet wurde.

Für die Fallauswahl wurde in der Literatur und im Internet nach Unternehmen gesucht, welche bereits Modelle eingeführt haben. Bei der Internetrecherche ist die Autorin auf ein Programm namens *Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz* des schweizerischen Arbeitgeberverbandes und *economiesuisse* gestossen. Im Rahmen von diesem Programm wurden vorbildliche Unternehmen zum Thema *Mitarbeitenden 50+* publiziert (Schweizer Arbeitgeberverband, 2016). Die Tabelle 5 zeigt eine Übersicht zum Sampling.

Tabelle 5: Sampling der Experteninterviews in Unternehmen mit den jeweiligen thematischen Schwerpunkten und Fakten zum Unternehmen (eigene Darstellung).

Unternehmen	Thematische Schwerpunkte	Fakten zum Unternehmen
Unternehmen 1	- Bogenkarriere	- Kanton: Zürich - Sektor: privat - Branche: Handel - Grösse: 2700 Fachspezialisten
Unternehmen 2	- Lebensarbeitszeit - Fließender Ruhestand	- Kanton: Bern - Sektor: öffentlich - Branche: Verkehr - Grösse: über 30'000 Mitarbeitende
Unternehmen 3	- Tandem - Flexible Pensionierung - Altersteilzeit / Teilpensionierung - Bogenkarriere - Springereinsätze	- Kanton: Luzern - Sektor: privat - Branche: Energie - Grösse: ca. 580 Mitarbeitende
Unternehmen 4	- Tandem - Springereinsätze - Pool von Ehemaligen	- Kanton: Aargau - Sektor: privat - Branche: Kernenergie - Grösse: ca. 550 Mitarbeitende
Unternehmen 5	- Bogenkarriere - Altersteilzeit - Springereinsätze - Tandem	- Kanton: Zürich - Sektor: privat (Familienunternehmen) - Branche: Metall-, Stahl- und Glasbau - Grösse: 250 Mitarbeitende
	- Altersteilzeit	- Kanton: Obwalden

Unternehmen 6	- Bogenkarriere - Springereinsätze - Tandem	- Sektor: privat (Familienunternehmen) - Branche: Holz- und Innenausbau - Grösse: 200 Mitarbeitende
Unternehmen 7	- Altersteilzeit - Bogenkarriere - Fachkarriere	- Kanton: Zürich - Sektor: privat (Familienunternehmen) - Branche: Metall- und Glasbau - Grösse: 55 Mitarbeitende

Das Sampling besteht aus sieben Unternehmen aus der Deutschschweiz. Eines ist öffentlich, der Rest sind private Unternehmen. Die Grösse reicht von 55 Mitarbeitenden bis zu über 30'000.

6.2.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde aufgrund der theoretisch-wissenschaftlichen Grundlagen (vgl. Teil I) und aufgrund der Fragestellungen erstellt. Dabei wurden mithilfe des SPSS-Prinzips (sammeln, prüfen, sortieren und subsumieren) Sachfragen abgeleitet und thematisch strukturiert (Helfferrich, 2011). Er beginnt gemäss Liebold und Trinczek (2009) mit den Rahmenbedingungen des Gesprächs (Anonymität, zeitlicher Rahmen, Überblick, Ziele, Themen, Hintergrund, Tonbandaufnahme, weiteres Vorgehen und Besonderheiten zur Situation). Zudem beinhaltet er sechs Blöcke zu den Themen der Fragestellungen (Modelle des Berufsaustritts, Modelle der Führungsübergabe, Zielgruppe, Führungstätigkeit, Arbeitsfähigkeit, organisationskulturelle Voraussetzungen). Der Leitfaden wurde auf die unterschiedlichen Unternehmen und deren thematische Schwerpunkte angepasst. Die Vorlage für die unterschiedlichen Interviewleitfäden findet sich im Anhang B1.

6.2.3 Durchführung

Die Unternehmen wurden per E-Mail oder Telefon für das Experteninterview angefragt. Von den neun angeschriebenen Unternehmen haben sich sieben für ein Interview bereit erklärt. Die Interviews fanden in den Räumlichkeiten der Unternehmen statt und dauerten rund eine Stunde. Sie wurden alle auf Tonband aufgenommen.

6.2.4 Auswertung

Das Hauptinteresse richtet sich auf die thematische und inhaltliche Informationsgewinnung. Experteninterviews mit dem eben genannten Ziel werden in der Forschungspraxis mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und orientieren sich am Konzept von Mayring (2010) (Bogner et al., 2014). Ein derartiges fünfstufiges Auswertungskonzept stammt von

Gläser und Laudel (2014). Es wird zusammen mit dem Vorgehen bei der Auswertung in der Abbildung 8 dargestellt.

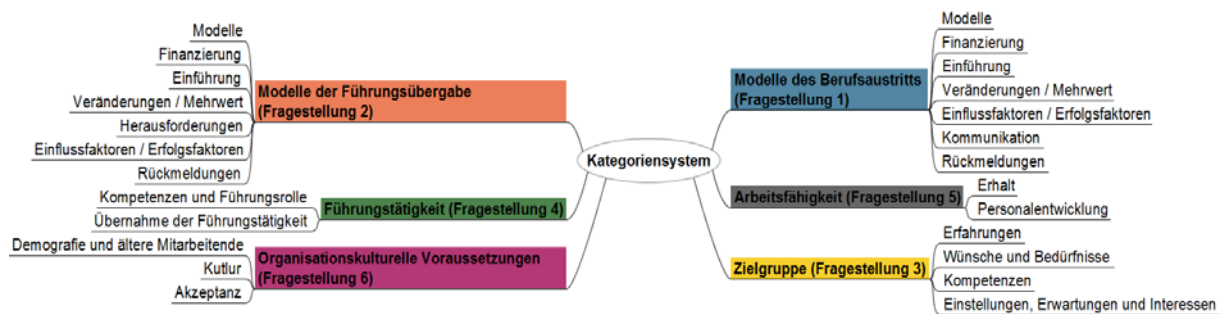
1. Fragestellung und Materialauswahl

- Definition der relevanten inhaltlichen Aspekte anhand der Forschungsfragen (sechs Themenblöcke, vgl. Kapitel 5).
- Materialauswahl: Da ein inhaltliches Interesse an den Daten besteht, werden die Interviews nicht transkribiert (wortwörtliche Verschriftlichung des Gesprächs), sondern sinngemäss paraphrasiert (sinngemässe Wiederholung des Gesagten) (vgl. Tabelle unter 3. Extraktion).



2. Aufbau des Kategoriensystems

Das Kategoriensystem enthält die einzelnen Kategorien (thematische Informationen) sowie ihre Beziehungen zueinander und dient der Durchsuchung der Interviews auf relevante Informationen. Es wurde aufgrund der Fragestellungen, der theoretischen Grundlagen und des Leitfadens deduktiv (Kategorien werden im Voraus definiert) erarbeitet. Es war jedoch offen für neue Kategorien aus dem Material heraus (induktiv).



3. Extraktion

Um die Essenz der thematisch geordneten Informationen zu erhalten, werden die Interviewtexte systematisch auf zweckdienliche Informationen hin durchsucht. Dabei werden die Paraphrasen (gekürzte Aussage) und die Generalisierung der Paraphrase dem Kategoriensystem zugeordnet. Ziel ist die Herstellung einer integrierten Informationsbasis aller Interviews, um die Fragestellungen beantworten zu können (siehe Beispiel in der nachfolgenden Tabelle).

Ursprüngliche Aussage	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie
(Auf Tonband)	Jobsharing gibt es nicht viele Modelle und in Führungspositionen schon gar nicht, braucht immer eine Ansprechperson	Jobsharing auf Führungsebene nicht möglich, braucht Ansprechperson	Modelle des Berufsaustritts – Jobsharing

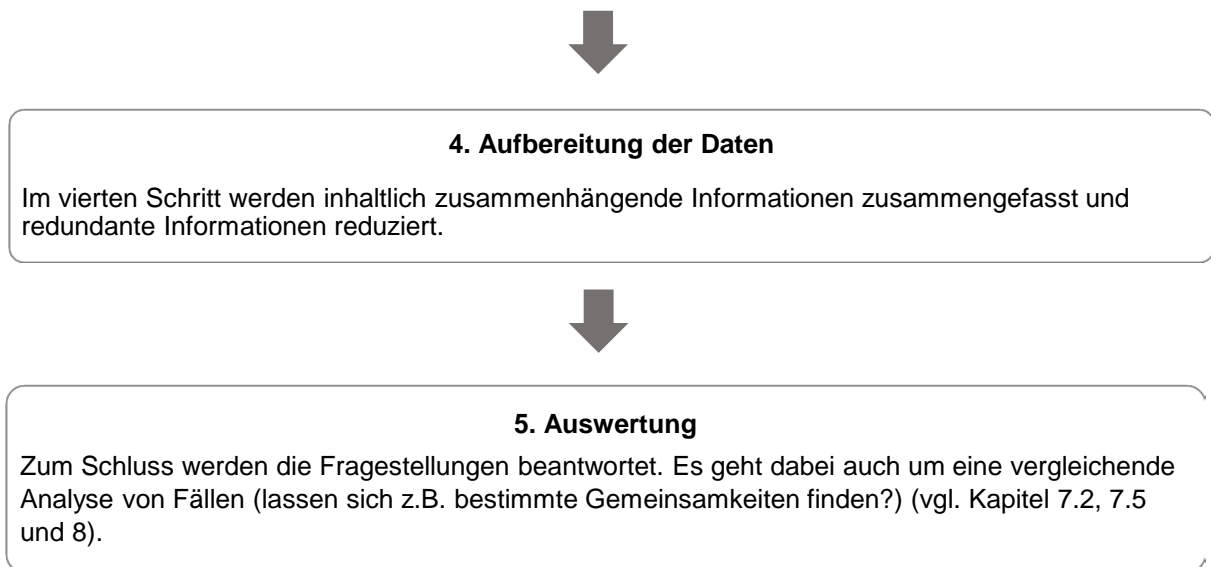


Abbildung 8: Vorgehen bei der Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung).

6.3 Momentaufnahme: Leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe

Die Befragung der Zielgruppe hat einen erheblichen und nachhaltigen Einfluss auf die Akzeptanz, Zufriedenheit, Motivation und Identifikation mit den Massnahmen (Winiger, 2011). Aus diesem Grund werden Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe geführt, wobei nachfolgende Ziele verfolgt werden:

- Meinungen und Einschätzungen zu den Modellen einholen → *Fragestellung 1 und 2*
- Bedürfnisse, Interessen und Stärken abfragen → *Fragestellung 3*
- Erfahrungen mit der Führungsübernahme und Führungstätigkeit erfragen → *Fragestellung 4*
- Einstellungen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit erfragen → *Fragestellung 5*
- Einblick in die Organisationskultur erhalten → *Fragestellung 6*

Für die Begründung der Methodenwahl des leitfadengestützten Experteninterviews wird auf das Kapitel 6.2 verwiesen.

6.3.1 Sampling

Die Autorin hat sich für eine Vollerhebung der Geschäfts-, Abteilungs- und Projektleiter in der letzten Erwerbsphase und jener, welche eine interne Führungsübernahme vollzogen haben, entschieden. Von den insgesamt zwölf Mitarbeitenden konnten zehn für ein Experteninterview gewonnen werden. Fünf gehören zur Gruppe der älteren Führungspersonen und fünf zur Gruppe der Jüngeren. Alle Personen sind männlich. Die

Älteren sind zwischen 56 und 64 Jahre (Durchschnitt 61,6 Jahre) alt, die Jüngeren zwischen 38 und 42 Jahre (Durchschnitt 39,8 Jahre). Die Älteren haben zwischen 9 und 33 Jahre Führungserfahrung, die Jüngeren zwischen 8 und 20 Jahre.

6.3.2 Interviewleitfäden

Es wurde ein Leitfaden für die älteren Führungspersonen und einer für die jüngeren Führungspersonen konzipiert. Die Leitfäden bestehen aufgrund der Fragestellungen wiederum aus sechs Blöcken. Die Blöcke wurden für die Gestaltung des Einstiegs in das Interview anders angeordnet als beim Leitfaden für die Experteninterviews in den Unternehmen (Jüngere erzählen von der Führungsübernahme, Ältere erzählen zu ihrer momentanen Situation). Schwerpunkte waren wiederum die Fragestellungen 1 und 2. Die Leitfäden finden sich im Anhang B2 und B3. Für weitere Ausführungen wird auf das Kapitel 6.2.2 verwiesen.

6.3.3 Durchführung

Die Geschäfts-, Abteilungs- und Projektleiter wurden mittels E-Mail durch Herrn Augstburger über die Bachelorarbeit und die Experteninterviews informiert. Danach wurden sie per E-Mail durch die Autorin kontaktiert. Die Interviews fanden zwischen März und April 2016 in den Räumlichkeiten der Interviewpartner statt. Sie dauerten rund eine Stunde und wurden mit einer Ausnahme auf Tonband aufgenommen.

6.3.4 Auswertung

In der Abbildung 9 ist das Kategoriensystem für die Auswertung der Experteninterviews mit den Führungspersonen der Frutiger Gruppe abgebildet.

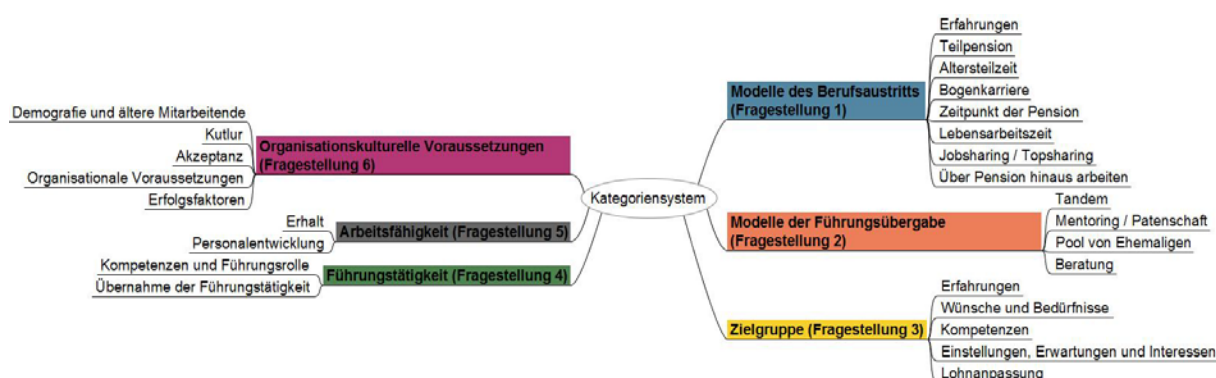


Abbildung 9: Kategoriensystem für die Auswertung der Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe (eigene Darstellung).

Das Vorgehen der Auswertung deckt sich mit jener der Experteninterviews in Unternehmen. Deshalb wird auf das Kapitel 6.2.4 verwiesen.

6.4 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist ein Bewertungsverfahren, welches diverse Beurteilungskriterien gleichzeitig berücksichtigt. Sie eignet sich zur Beurteilung von komplexen Lösungsvarianten. Prinzip ist, dass jene Variante gewählt wird, die den höchsten Gesamtnutzen liefert. Dafür wird jede Variante auf den Kriterien mit einer Note bewertet. Der Gesamtnutzen jeder Variante berechnet sich durch die Summation der gewichteten Kriterien (Schweizer, 2008).

Die Autorin hat sich für die Durchführung einer Nutzwertanalyse entschieden, um die Modelle zu bewerten und jene mit dem höchsten Nutzen empfehlen zu können. Als Varianten gelten die in den Fallstudien (vgl. Kapitel 7.2) und der Theorie (vgl. Kapitel 4.1.1) dargestellten Modelle. Kriterien sind die Beurteilungskriterien von flexiblen Arbeitszeitmodellen (vgl. Kapitel 4.1.2). Die Kriterien aus Sicht der Mitarbeitenden (Anhang B4) wurden während den Experteninterviews durch die Führungspersonen priorisiert und jene aus Sicht Unternehmen (Anhang B5) durch den Personalleiter der Frutiger Gruppe. Jeweils die drei Kriterien mit der höchsten Priorität wurden für die Nutzwertanalyse herangezogen. Zusätzlich gewichtet wurden die Kriterien nicht. Die Bewertungsskala wurde wie folgt festgelegt: 3 sehr positiv, 2 positiv, 1 neutral, 0 nicht bewertbar und -1 negativ. Die Bewertungsmatrix findet sich im Anhang C.

III ERGEBNISSE, HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND DISKUSSION

7. Ergebnisse

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Methodik erläutert wurde, finden sich in diesem Kapitel die Ergebnisse der Datenerhebung.

7.1 Dokumentenanalyse

Ziel der Frutiger Gruppe ist es, zu den attraktivsten Arbeitgebenden in der Baubranche zählen zu können. *Beschäftigungssicherheit, Entfaltungs- und Karrieremöglichkeiten, Fürsorgepflicht, Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit und korrekte Behandlung* sind ihr wichtig (Frutiger AG, 2015).

Da die Frutiger Gruppe schweizweit tätig ist, wird insbesondere von Kadermitarbeitenden die *Bereitschaft für einen Arbeitsplatzwechsel* erwartet.

Stimmen die Leistung oder das Verhalten der Mitarbeitenden wiederholt nicht mit den Anforderungen überein, wird eine *Versetzung* oder Trennung sorgfältig geprüft. Dabei wird auf das *Alter, Dienstalter und die Arbeitsmarktfähigkeit* Rücksicht genommen (Frutiger AG, 2015).

Von allen Mitarbeitenden wird gefordert, dass sie die *Bereitschaft zur Sicherung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit* aufbringen. Bei der Frutiger Gruppe wird eine *langfristige Kaderplanung* betrieben, wobei die Stellen, wenn möglich, intern besetzt werden. Ziel sind die Förderung von Nachwuchskräften und der *Erhalt des Know-hows sowie Wissenstransfer* von einer Generation auf die andere (Frutiger AG, 2015).

Im **Unternehmensleitbild** wird betont, dass die Mitarbeitenden die Basis des Erfolges darstellen, weshalb ihre *Aus- und Weiterbildung* gefördert wird (Frutiger AG, n.d.b).

Abteilungsleitende tragen die Verantwortung für die erfolgreiche Führung einer Abteilung und repräsentieren diese nach aussen. Zu ihren Aufgaben gehören die stufengerechte Führung des Kadern, Personalplanung, Auftragsakquisition, Offertenbearbeitung, Kundenbetreuung, Pflege des Beziehungsnetzes, Oberaufsicht über die Auftragsabwicklungen, finanzielle Führung, Beschaffungen, Präsenzmanagement und die Umsetzung der Arbeitssicherheit.

Den **Projektleitenden** sind Bauführende und Poliere unterstellt. Sie tragen die Verantwortung für den Erfolg der Projekte und stellen die strukturierte Abwicklung der Projekte sicher. Sie repräsentieren die Frutiger Gruppe gegenüber den Bauherren und anderen Partnern, Partnerinnen. Zu ihren Aufgaben gehören Offertenbearbeitung der zugeteilten Projekte, Koordination der Bauabläufe und der Personalplanung, Beschaffung

von Inventar und Baumaterialien, Kontrolle der Arbeitssicherheit, stufengerechte Führung des zugeteilten Kaders, Umsetzung der Werkverträge, finanzielle Führung sowie Umsetzung des Präsenzmanagements (Augstburger, 2015).

Ausführungen zu den Geschäftsleitenden fehlen, da keine Stellenbeschreibung vorhanden ist.

7.2 Falldarstellungen: Experteninterviews in Unternehmen

7.2.1 Unternehmen 1: Bogenkarriere und flexible Pensionierung

Informationen zum Unternehmen: Private, im Handel tätige Unternehmung mit Sitz im Kanton Zürich, beschäftigt ca. 2'700 Fachspezialisten

Tabelle 6: Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 1 (I1) (eigene Darstellung).

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Modelle

Bogenkarriere

- Ab ca. 55 Jahren können Mitarbeitenden Führungsverantwortung abgegeben (z.B. Übernahme eines kleineren Teams), den Beschäftigungsgrad reduzieren oder eine andere Funktion (z.B. Fachfunktion) innerhalb des Unternehmens einnehmen.

Flexible Pensionierung

- Ist zwischen 58 und 70 Jahren möglich.

Zusatzinformationen

- **Vorgehen:** Vorgesetzte schauen im Einzelfall, was von Unternehmensseite her möglich ist und was die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind. *«Für uns ist es ganz wichtig, dass wir gegenseitig eine win-win Situation haben» (Leiterin Personelles, I1).*
- **Lohn:** *«Mitarbeitende müssen auch etwas an die Bogenkarriere zahlen, das ist uns wichtig» (Leiterin Personelles, I1).* Bei der Anpassung des Lohnes wird darauf geachtet, dass er für beide Seiten vertretbar ist.
- **Pensionskasse mit Leistungsprimat:** Ab dem Alter von 55 Jahren werden die letzten vier Jahre mit dem höchsten Einkommen herangezogen, um die Rente zu berechnen (Arbeitszeitreduktion ab 56 Jahren hat keinen Einfluss auf die Rente).
- **Kommunikation** ist sehr wichtig: Bogenkarriere wird bei jeder Gelegenheit erwähnt (z.B. bei Einstellungsinterviews, Gesprächen mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden), gelebte Fälle und Erfolgsgeschichten werden auf dem Intranet oder in der Hauszeitung kommuniziert (Beispiel der Person Y als Art Vorbild, da alle Mitarbeitenden sie persönlich kennen).
- **Einführung:** Braucht lange Planung und in der Phase des Rollouts viele Informationen an die Betroffenen.

Mehrwerte der Bogenkarriere	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt der Arbeitsfähigkeit • Umgang mit der Demografie, den Arbeitsmarktentwicklungen, der zunehmenden Arbeitsbelastungen und dem längeren Erwerbsprozess • Erfüllung des Bedürfnisses nach Flexibilität • Wissenstransfer • Nachwuchsförderung und Eröffnung von Karrieremöglichkeiten • Kontinuität im Unternehmen • Altersgemischte Teams (gegenseitiger Profit) • <i>«Ich bin überzeugt, dass die Bogenkarriere auch eine höhere Motivation bringt und dadurch auch bessere Gesundheit. Dies ist für mich eine ganz wichtige BGM [betriebliches Gesundheitsmanagement] Massnahme» (Leiterin Personelles, I1).</i>
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Bogenkarriere	<p>Herausforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überzeugung der Vorgesetzten (Akzeptanz von Teilzeitarbeit ist nicht überall vorhanden) • Besprechung der neuen Spielregeln bei Funktionswechsel (Ablösung kann bei älteren Mitarbeitenden, die lange in einer Funktion tätig waren, länger dauern.) • Statusorientierte Personen • Unfreiwillige Fälle <p>Erfolgsfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jüngere Vorgesetzte sind offener für flexible Arbeitsmodelle. • Positive Haltung der Linienvorgesetzten und der Mitarbeitenden • Das Modell im HR-Prozess strukturell verankern. • <i>«Tue Gutes und sprich darüber» (Leiterin Personelles, I1).</i> • Sorgsam kommunizieren, als win-win Situation darstellen und Entscheide selber fällen lassen, damit ein Gesichtverlust verhindert werden kann.

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Ältere Mitarbeitende

- Erfahrung, Seniorität und Gelassenheit sind ihre Stärken.
- Haben eine höhere Absenzenquote und ab ca. 50 Jahren eine verminderte Leistungsfähigkeit.

Jüngere Mitarbeitende

- Handeln eher anhand von Versuch und Irrtum.
- Sind nicht mehr bereit, die Karriere vor die Familie und die Freizeit zu stellen.

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

- Jobsharing ist auf Führungsebene schwierig (braucht eine Ansprechperson).
- Teilzeit bei Männern wird gefördert.

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

Die Bogenkarriere wird sehr gut akzeptiert. Mitarbeitende konnten in allen Fällen gut aus dem Unternehmen hinausbegleitet werden, sodass niemand mit einem Gefühl von Frust ging.

Anmerkung: Die Rohdaten zu dieser Falldarstellung wurden im Rahmen der *Projektarbeit 2* an der Fachhochschule Nordwestschweiz durch die Autorin erhoben und basieren auf dem Leitfaden der Projektarbeit 2.

7.2.2 Unternehmen 2: Lebensarbeitszeit und fließendes Pensionierungsmodell

Informationen zum Unternehmen: Öffentliche Unternehmung aus der Verkehrsbranche mit Sitz im Kanton Bern, beschäftigt über 30'000 Mitarbeitende

Tabelle 7: Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 2 (I2) (eigene Darstellung).

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Modelle

- Freiwillige Modelle für alle Mitarbeitenden ab Mai 2015.

Lebensarbeitszeit

- **Konzept:** Geld (13. Monatslohn, Treueprämie, Jahresbezüge) oder Zeitelemente (übergesetzliche Ferienwoche, 100 Stunden Zeitguthaben, Sonntags- und Nachtzulagen) ansparen, um sie später zum aktuellen Stundenlohn für einen Langzeiturlaub (4-12 Wochen), eine individuelle Arbeitszeitreduktion (während min. 3 Monate) oder Arbeitszeitreduktion vor der Pensionierung zu beziehen.
- **Konto:** Maximal 3'000 Stunden, erstmaliger Bezug ab 170 Stunden, eigenhändige Einrichtung des Kontos, Auszahlung sofern das Konto nicht vor Austritt aufgebraucht wird.
- **Vorgehen:** Bezug muss in Absprache und im Rahmen der betrieblichen Möglichkeit stattfinden (einmalige Ablehnung durch Vorgesetzte möglich, Bezugswunsch muss im darauffolgenden Jahr gewährt werden).

Fließende Pensionierung

- **Konzept:** (Fließende) Senkung des Beschäftigungsgrades ab 60 Jahren und Verlängerung der Tätigkeit über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus (max. drei Jahre). Ab 64 bzw. 65 Jahren befristeter Arbeitsvertrag und Bezug der AHV. Lohn wird entsprechend der Arbeitszeitreduktion angepasst.

Zusatzinformationen

- **Kommunikationsmittel:** Testimonials (Referenzbeispiele), Entwicklung einer Broschüre, Informationen und häufig gestellte Fragen auf dem Intranet, Erfolgstorys, Zeichnungen, Produktion eines Films, Informationsveranstaltungen und Einrichtung einer Fachstelle.

Mehrwerte	<p>Mehrwerte der beiden Modelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit fließend in die Pension zu gehen • Umgang mit der demografischen Entwicklung und dem Wertewandel • Senkung der Gesundheitskosten und Gesundheitsförderung • Erhöhung der Motivation • Steigerung der Attraktivität als Unternehmen <p>Mehrwert der Lebensarbeitszeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dem Bedürfnis nach Flexibilität Rechnung tragen <p>Mehrwerte der fließenden Pensionierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ca. 10% Einsparung von Rekrutierungskosten • Psychische und körperliche Belastungsreduzierung • Sicherung und Weitergabe des Know-hows
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	<p>Herausforderung der Lebensarbeitszeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalausfälle bei Nutzung (frühe Personalplanung notwendig) <p>Herausforderungen der fließenden Pensionierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung schwierig (Teilzeitarbeit ist bei älteren Mitarbeitenden und einigen Berufsgruppen noch nicht verankert.) • Kulturveränderung verläuft langsam (braucht Überzeugung, Eisbrecher, Erfolgstorys und das Aufzeigen der Vorteile) <p>Erfolgsfaktoren der beiden Modelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systemtechnische Anpassungen zwischen Konzeption und Einführung brauchen Zeit. • Einbezug der Betroffenen und wichtigen Stakeholder • Laufende Anpassung der Modelle • HR-Beratende und Vorgesetzte sofort schulen und unterstützen. <p>Erfolgsfaktoren der fließenden Pensionierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissenstransfer genug früh einplanen • Nachwuchskräfteaufbau

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Ältere Mitarbeitende

- «Also die älteren Mitarbeitenden liegen uns sehr am Herzen und wir sehen auch das Potenzial von ihnen, das ist wirklich so eine Kernaussage» (Gesamtprojektleiterin, I2).
- Haben Routine im fachspezifischen Gebiet.
- Sind möglicherweise nicht mehr so schnell und haben eine verminderte Konzentrationsfähigkeit.

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

Für ein Umdenken weg von einer traditionellen Karriere helfen Erfolgsgeschichten und gelebte Beispiele (von der neuen Lebensqualität erzählen). Umdenken muss auch in der Unternehmung stattfinden → Wille von allen zur Durchsetzung und breiter Rückhalt sind zentral.

Anmerkung: Die Rohdaten zu dieser Falldarstellung wurden im Rahmen der *Projektarbeit 2* an der Fachhochschule Nordwestschweiz durch die Autorin erhoben und basieren auf dem Leitfaden zur Projektarbeit 2.

7.2.3 Unternehmen 3: Altersteilzeit, Teilpensionierung, Bogenkarriere, flexible Pensionierung, Springereinsätze und Tandem

Informationen zum Unternehmen: Private Unternehmung aus der Energiebranche mit Sitz im Kanton Luzern, beschäftigt ca. 580 Mitarbeitende

Tabelle 8: Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 3 (I3) (eigene Darstellung).

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Modelle	<p>Altersteilzeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzept: Ab 58 Jahren kann das Pensum bis auf max. 50% reduziert werden. • Pensionskasse: Versicherter Lohn wird nicht angepasst. • Lohn wird an das Arbeitspensum angepasst. <p>Teilpensionierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzept: Reduktion des Arbeitspensums mit partieller Rente (höheres Einkommen als bei der Altersteilzeit), ist nicht ein fortschrittliches Modell. <p>Bogenkarriere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzept: Fördern von Mitarbeitenden, die nicht bis zur Pension in der Führungsfunktion bleiben möchten. Aufgabenkompetenzen und Verantwortung werden zurückgestuft (z.B. Übernahme einer einfacheren Fachverantwortung oder Mitarbeit in Projekten). • Vorgehen: Muss langfristig geplant werden (Unternehmen kann nicht X Stellen schaffen). Ev. mit dem Tandem kombinieren (Stellentausch mit jüngerer Person aus dem Team). • Lohn wird angepasst. <p>Flexible Pensionierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende können zwischen 58 und 70 Jahren in Pension gehen. <p>Springereinsätze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensionierte im Stundenlohn in seltenen Projekten oder bei Spitzenbelastungen einsetzen.
Zusatzinformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Modelle sind vor ca. 2 Jahren aus den Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeitenden entstanden. • Kommunikation: Modelle werden auf dem Intranet, in den Anstellungsbedingungen und im MAG thematisiert.

Mehrwerte der Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Attraktivität als Unternehmen für alle Altersgruppen • Zufriedenheit • Karrierechancen • Druckreduktion
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Modelle	<p>Herausforderung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überzeugung der älteren Mitarbeitenden, welche gewohnt sind bis zur Pension zu arbeiten. <p>Erfolgsfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enttabuisierung • Betrachtung des Einzelfalls (Pensionierungswünsche sind individuell): <i>«Modelle müssen flexibel kombinierbar sein. In der Kombination werden sie erst richtig interessant. Den Mitarbeitenden muss der Mehrwert aufgezeigt werden können. Sie sollen die Instrumente nicht als Bedrohung sehen, sondern als Chance. Als Drittes brauchen sie eine kulturelle Verankerung. Das Bedürfnis muss entstehen und wachsen» (Leiter Human Resources, I3).</i>

Modell der Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)

Modell: Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept: Junge Führungsperson wird parallel nachgezogen, später wird die Funktion gewechselt (Ältere geht zurück ins Team oder übernimmt andere Aufgaben). Nutzung des Modells bei Funktionen mit viel fachspezifischem Anlagewissen (z.B. Projektleitende, Facharbeitende oder Führungspersonen). • Dauer: 1/2 bis 1 Jahr • Kosten sind hoch (zwei Personen in derselben Funktion). Bei Modellkombination (z.B. mit Altersteilzeit) ist eine Kostensenkung möglich.
Mehrwerte des Tandems	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenssicherung und systematische Förderung • Monetärer Mehrwert für das Unternehmen (Ersatz eines Älteren durch einen Jüngeren, steht aber nicht im Vordergrund) • Ältere sind sehr froh, ihr Wissen weitergeben zu können und Jüngere nehmen Wissen gerne an.
Erfolgsfaktoren des Tandems	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwilligkeit • Bereitschaft zur Wissensweitergabe • Frühzeitige Planung • Interne Begleitung

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Ältere Mitarbeitende

- Haben grosses Wissen und sind überlegt
- Sind nicht mehr so schnell und agil
- Ab ca. 57 Jahren sinkt ihre Leistungsfähigkeit.

Jüngere Mitarbeitende

- Sinnhaftigkeit in der Arbeit ist ihnen wichtig.
- Funktionieren anders und haben andere Bedürfnisse (Weiterentwicklung und Teilzeitarbeit ist ihnen wichtig) → Wandel der Kombination von Arbeit und Ausgleich

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

- Teilzeit in Führungspositionen wird gefördert.
- Durchmischung der Führungspersonen in Alter und Geschlecht ist wichtig für den Erfolg eines Unternehmens.

Arbeitsfähigkeit (Fragestellung 5)

- Mitarbeitende werden in ihrer individuellen Entwicklung abgeholt und begleitet.
- Nachwuchskräfteförderung wird betrieben (systematische Talentidentifikation).
- Interne Kurse zur Vorbereitung auf die Pension: Erste Sensibilisierung mit 44 Jahren, Vorbereitung auf Pensionierung mit 58 Jahren.

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

Die Modelle werden durch kulturelle Begleitmassnahmen unterstützt (Verankerung in den Werten des Unternehmens und den Führungsgrundsätzen).

7.2.4 Unternehmen 4: Springereinsätze, Pool von Ehemaligen und Tandem

Informationen zum Unternehmen: Private Unternehmung im Bereich der Kernenergie mit Sitz im Kanton Aargau, beschäftigt ca. 550 Mitarbeitende

Tabelle 9: Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 4 (I4) (eigene Darstellung).

Modelle des fliessenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Modelle

Springereinsätze

- Pensionierte können im Stundenlohn (max. 30%) weiterarbeiten (z.B. in der Jahresrevision oder in nicht abgeschlossenen Projekten).

Pool von Ehemaligen

- Einsatz für Besucherführungen (Jahresverträge mit Pensionierten)

Zusatzinformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Erstes Gespräch bzgl. Pension im Alter von 57 Jahren • Wenigste gehen in Teilpension oder mit 58 Jahren in Frühpension
Mehrwerte der Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Erfahrungen mit den Springereinsätzen gemacht. • Spezialisten werden lange an das Unternehmen gebunden.

Modell der Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)

Modell: Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Formen: Gibt 1:1 Tandems oder wissenstragende Person hat mehrere Wissensnehmende (Schaffung von Redundanzen). Tendenziell ist die Zusammenarbeit anfangs eher eng, dann autonomer. • Tandembegleitung ist Führungsaufgabe (Zielerreichung und Wissenstransfer werden im MAG bewertet). • Dauer: 1/2 bis 1 Jahr • Vorgehen: Ein Jahr vor der Pensionierung findet der Funktionswechsel statt (ältere Führungsperson wird direkt dem Abteilungsleitenden unterstellt, arbeitet in Projekten oder in der Abteilung weiter, stellt Wissen zur Verfügung und beantwortet Fragen). • Lohn wird aufgrund des Leistungsprimats der Pensionskasse nicht angepasst. → Wertschätzung
-----------------------	--

Mehrwerte des Tandems	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenssicherung • Wertschätzung für Ältere • Jüngere sind froh für das Wissen.
------------------------------	---

Erfolgsfaktoren des Tandems	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Personalplanung • Betroffene zu Beteiligten machen • Offen und transparent sein • Modelle in den Unternehmenswerten verankern • Wertschätzung • Aufzeigen des Nutzens • Eisbrecher • Unterstellung der älteren Führungsperson dem Abteilungsleitenden • Sensibilisierung und Schulung bzgl. Wissensannahme • Fixierung des Pensionierungszeitpunktes (anfangs dauerten Doppelbesetzungen schlussendlich drei bis vier Jahre) • Generationenwechsel und Nachwuchsförderung: <i>«Weil ich würde sagen, zu 80% ist die junge Führungsperson durch die Ältere mitgefördert worden und ich denke das macht sehr viel bezüglich der Akzeptanz aus» (Leiterin Personalentwicklung, I4).</i> • <i>«Modell ist sehr spezifisch auf Unternehmen ausgelegt. Man kann es eventuell nicht 1:1 übernehmen. Wichtig ist ... man muss einfach relativ schnell mit den Betroffenen Kontakt aufnehmen. Wie sieht deine Planung aus? Und dann halt aufzeigen, dass das Mentorenmodell nicht bedeutet, jemanden auf das Abstellgleis zu schieben» (Leiterin Personalentwicklung, I4).</i>
------------------------------------	---

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Ältere Mitarbeitende

- Geben gerne Führungsverantwortung im Alter ab
- Haben Routine, Wissen und Erfahrung
- Können manchmal festfahren

Jüngere Mitarbeitende

- Sind wacher, da sie nicht auf die Erfahrung zurückgreifen können
- Sind innovativ und haben viele Ideen

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

- Den Führungspersonen müssen Wege im Unternehmen eröffnet werden. Ihnen muss Wertschätzung entgegengebracht werden, damit sie im Unternehmen bleiben.
- Stufenweise Einführung der neuen Führungsperson ist gut.

Arbeitsfähigkeit (Fragestellung 5)

- Jeder Mitarbeitende hat 16 Tage Ausbildung während einem Jahr.
- Personalentwicklung von Führungspersonen: Startmodul (Grundsätze und Führungsinstrumente), Grundmodul (Rüstzeug, Anwendung MAG, externe Führungsschulung) und diverse weitere Module (Rekrutierung, Controlling, Zielvereinbarung, Fehlerkultur).

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

- Generationenwechsel auf Führungsebene hat begonnen → wichtig das Thema jüngere und ältere Personen zu thematisieren.
- Werte sind Basis und im Unternehmensleitbild, in der Strategie und im Zielpapier festgehalten.

7.2.5 Unternehmen 5: Bogenkarriere, Altersteilzeit, Topsharing, Springereinsätze und Tandem

Informationen zum Unternehmen: Privates Familienunternehmen mit Sitz im Kanton Zürich. Im Metall-, Stahl- und Glasbau tätig, beschäftigt ca. 250 Mitarbeitende

Tabelle 10: Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 5 (I5) (eigene Darstellung).

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Modelle

Bogenkarriere und Altersteilzeit

- **Konzept:** Arbeitszeitreduktion (für Führungspersonen nicht möglich), Positionswechsel, Übernahme administrativer Tätigkeiten, Unterstützung der neuen Führungsperson oder Mitarbeit in Projekten möglich.

	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: Verkaufsleiter reduziert Pensum, geht später ein Glied zurück, arbeitet dafür länger in der Kalkulation oder Beratung. • Lohn wird angepasst.
	<p>Topsharing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gab Fall mit einer jüngeren und einer älteren Führungsperson, wobei die Ältere das Pensum fließend reduziert hat.
	<p>Springereinsätze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liste mit Pensionierten, die auf Abruf angefragt werden können. Sie werden nicht polyvalent eingesetzt.
Zusatzinformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Modelle sind nicht nur freiwillig (wenn Leistung nicht stimmt, handelt das Unternehmen). • Keine fixen Modelle: «<i>Und jedes Mal ist es wieder ein wenig anders ... der eine möchte weniger arbeiten oder gerade mehr und da muss man immer etwas drauf schauen</i>» (Delegierte des Verwaltungsrates, 15). • Einführung: Alles hat mit einem Einzelfall begonnen. Die anderen Mitarbeitenden haben gemerkt, dass Bedürfnisse geäußert werden können. • Vorgehen: Fragen bzgl. Zukunftspläne im MAG einfließen lassen (frühzeitige Einleitung von Massnahmen).
Mehrwerte der Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Bedürfnisbefriedigung • Hohe Identifikation mit dem Unternehmen • Positive Wirkung auf das Klima • Motivationssteigerung
Herausforderung und Erfolgsfaktoren	<p>Herausforderung der Bogenkarriere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufpassen, dass die Bogenkarriere nicht missbraucht wird, um Mitarbeitende los zu werden. <p>Erfolgsfaktoren der Modelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Gespräche • Erarbeitung eines Lohnsystems (Einordnung der Tätigkeiten), welches konsequent gelebt wird. • Vorausschauendes Denken (bei freier Stelle wird überlegt, ob in den nächsten Jahren jemand internes in Frage kommen könnte.) • Das HR muss in der Lage sein, die Mitarbeitenden mit ihren Bedürfnissen zu empfangen und neutrale Gespräche zu führen. • Der Wille der Mitarbeitenden zur Neuorientierung und Weiterbildung

Modell der Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)

Modell: Tandem

- **Konzept:** Wird hauptsächlich in der Montage und Produktion eingesetzt (Projektleitung auch möglich, z.B. erst Administrationsaufgaben, später Übernahme der Funktion. Oder gegenseitige Ergänzung, wenn Ältere viel Erfahrung haben, aber nicht mehr auf der Höhe der Technik und EDV sind).
- Nutzung für Nachwuchsförderung und fließende Pensionierung
- **Dauer:** Unterschiedlich, tendenziell rund 1 Jahr
- Tandems werden durch vorgesetzte Personen begleitet und im MAG wird die Zielerreichung überprüft.
- Arbeiten mehr als eine 100% Stelle zusammen (Kostenfrage).

Mehrwerte des Tandems

- Nachwuchsförderung
- Wissenstransfer

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Ältere Mitarbeitende

- Haben viel und wichtiges Know-how
- Sind weniger gut mit EDV und technischen Entwicklungen

Jüngere Mitarbeitende

- Sind besser/anders ausgebildet als früher

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

- Führung ist eine Erfahrungssache, kann nicht nur in der Ausbildung gelernt werden.
- Führung bedeutet eine Situation manchmal schnell und vorausschauend beurteilen zu können, Entscheide zu fällen, mit Menschen zu kommunizieren und sich bzw. seine Führungseinheit gut organisieren zu können.

Arbeitsfähigkeit (Fragestellung 5)

- Kontinuierliche Weiterbildung wird in Modulen angeboten.
- Bei Verbänden mitmachen, um Einfluss auf Weiterbildungsangebote zu haben.

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

- Vertrauenskultur ist wichtig.
- Es darf keine Wohlfühlkultur entstehen (das Gefühl haben, die Leistung nicht mehr bringen zu müssen, weil Modelle vorhanden sind).

7.2.6 Unternehmen 6: Altersteilzeit, Bogenkarriere, Springereinsätze und Tandem

Informationen zum Unternehmen: Privates Familienunternehmen mit Sitz im Kanton Obwalden, beschäftigt im Holz- und Innenausbau ca. 200 Mitarbeitende

Tabelle 11: Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 6 (I6) (eigene Darstellung).

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept: Kein fixes Modell. Alle Fälle werden einzeln betrachtet: Bogenkarriere, Springereinsätze (ohne Vertrag nach der Pensionierung, um Spitzen zu brechen oder al Urlaubs- und Militärvertretung) oder Arbeitszeitreduzierung (mind. 60% Pensum) sind möglich. • Vorgehen: Zwei Jahre vor der Pension wird eine Bedürfnisabklärung gemacht (Pensionierungszeitpunkt und Bedürfnis nach Führungsabgabe klären).
Zusatzinformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten sind aus den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entstanden (Unternehmen will nahe bei den Mitarbeitenden sein).
Mehrwerte der Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • «Sind happy, weil sie gebraucht werden, eine Aufgabe, eine Befriedigung sowie ein Einkommen haben, also positiv» (Unternehmensleiterin, I6). • Win-win Situation • Mitarbeitende, welche ein Glied zurückgetreten sind, waren froh (können intensiver ihrer Lieblingstätigkeit nachgehen).
Erfolgsfaktoren der Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwilligkeit • Individuelle Betrachtung jedes einzelnen Falls • Kommunikation ist A und O.

Modell der Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)

Modell: Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: Verkaufsleiter geht ein Glied zurück und begleitet Nachwuchskraft. Beide haben ihre eigenen Projekte. • Ablauf: Mit den Beteiligten zusammensitzen und Risiken besprechen (Wille? Fähigkeiten? Motivation?). Nach ca. einer Woche findet erneutes Treffen statt (definitiver Entscheid und Planung). Anschliessend wird eine interne Begleitung mit regelmässigen Standortsitzungen angeboten. • Dauer: Meistens nicht länger als zwei bis drei Monate (Nachwuchskraft soll sich anschliessend entfalten). Je nach Funktion jedoch bis zu einem Jahr (klare Aufgabenverteilung). • Lohn wird bei Funktionswechsel angepasst.
Mehrwert des Tandems	<ul style="list-style-type: none"> • Jüngere profitieren von der Erfahrung und Ältere lernen von den Jüngeren (z.B. Digitalisierung).

Erfolgsfaktoren des Tandems

- Kommunikation
- Bereitschaft für den Wissenstransfer
- Flexible Strukturen
- Einbezug der Betroffenen
- Aufzeigen des Sinns
- Freiwilligkeit (zur Verhinderung des Gesichtsverlustes)

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Ältere Mitarbeitende

- Sind nicht mehr gleich schnell mit EDV
- Sind weniger flexibel
- Technologie hat sich massiv verändert und da kommen nicht alle mit.
- Das hohe Tempo kann zu Überforderung führen.

Jüngere Mitarbeitende

- Haben eine andere Ausbildung, Ideen und Ansprüche
- Hören gerne, wie es früher lief. Möchten aber selber Erfahrungen machen.
- Status ist ihnen nicht mehr so wichtig (wollen Spass an der Arbeit und am Leben).
- Erheben Anspruch auf Auszeiten
- Sind nicht mehr gleich loyal, wie es die Älteren sind.

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

- Ältere Führungspersonen sind eher Partons (Alleinherrschaft, Gehorsam, Disziplin) → heute Einbindung, Partizipation und Verantwortungsübergabe.
- Externe Führungsschulungen werden organisiert (z.B. Gesprächsführung, Kompetenzentwicklung).

Arbeitsfähigkeit (Fragestellung 5)

- Wer weiterkommen will, wird unterstützt und gefördert.
- Ältere haben tendenziell weniger Interesse an Personalentwicklung.

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

- Thema Alt und Jung ist wichtig.
- Durchmischung im Unternehmen ist zentral.
- Wenn jemand guter Job macht, spielt Alter keine Rolle (die Arbeit muss Spass bereiten!).
- *«Mensch steht im Mittelpunkt, je besser sie integriert, involviert sind, je besser sie gefördert und gefordert werden, desto loyaler und motivierter sind sie. Egal ob er jung oder alt ist» (Unternehmensleiterin, I6).* → Respekt und Anstand als oberstes Gebot.

7.2.7 Unternehmen 7: Altersteilzeit, Bogenkarriere und Fachkarriere

Informationen zum Unternehmen: Privates Familienunternehmen mit Sitz im Kanton Zürich, beschäftigt im Metall- und Glasbau ca. 55 Mitarbeitende

Tabelle 12: Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 7 (I7) (eigene Darstellung).

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Vor ca. fünf Jahren festgestellt, dass die klassische Karriere ein Auslaufmodell ist (Geld ist nicht mehr im Mittelpunkt, sondern auch die Freizeit). • Konzept: Kein schriftliches Konzept. Nutzung der Möglichkeiten durch alle Mitarbeitenden möglich: Teilzeitarbeit (mit Rücksichtnahme auf das Unternehmen, auch in der Führung), Bogenkarriere (jemanden aus der direkten Führung herausnehmen, weil er oder sie z.B. altershalber nicht mehr mag) und Fachkarriere (jemandem, der keine Führungsqualität hat, aber fachlich sehr gut ist, eine Entwicklungsmöglichkeit in seinem Fach anbieten). • Lohnanpassung ist kein Problem. Unternehmen geht den Mitarbeitenden mit der Pensionskasse entgegen (versicherter Lohn bleibt 100%).
Zusatzinformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel weg von einer traditionellen Karriere ist im Unternehmen gewachsen (erste Mitarbeitende sind mit dem Wunsch gekommen, wurde in der Geschäftsleitung diskutiert → Unternehmen hat keine andere Wahl in Zukunft).
Mehrwerte der Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung von Mitarbeitenden • Sicherung des Wissens und Lernen aus Fehlern • Keine kostspieligen Neueinstellungen • Steigerung der Attraktivität des Unternehmens • Teilzeitarbeitende sind motiviert in 90% 100% zu geben. • Verantwortungszuwachs führt zu Persönlichkeitsentwicklung und Selbständigkeit. • Vermeidung von Fehlbesetzungen in der Führung (Karrieredruck)
Erfolgsfaktoren der Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Teilzeitmitarbeitende müssen sich organisieren können. • Mitarbeitende am richtigen Ort einsetzen. • Immer fair für Mitarbeitende und Unternehmen • Teilzeit in Führung ausprobieren und es den Mitarbeitenden zutrauen.

Zielgruppe (Fragestellung 3)

- Guter Mix zwischen Alt und Jung ist wichtig.
- *«Ältere sind in der Firma zuhause. Die Jungen arbeiten bei uns, weil die Arbeit interessant ist und wenn die Arbeit nicht mehr interessant ist, kann es sein, dass sie gehen. Wenn sie denken Lohn und Leistung stimmen nicht überein, dann gehen sie. Bei Älteren ist Karriere nicht mehr wichtig, sondern ein sicherer Arbeitsplatz, Weiterentwicklung im Sinne auf dem aktuellen technischen Stand zu bleiben» (Geschäftsführer, 17).*

Ältere Mitarbeitende

- Erfahrung und Know-how der Älteren ist wichtig.
- Wollen nicht zum alten Eisen gehören, sondern mit den Jüngeren zusammen etwas machen.

Jüngere Mitarbeitende

- Jüngere haben eher Stress bzgl. Weiterbildung (sind oft mehr in Weiterbildung als sie beruflich nutzen können).
- Sind stark in EDV und haben neue Ideen
- Bedingungsloses Arbeiten der Älteren gibt es nicht mehr (Freizeitgestaltung wichtig).

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

- Der Wechsel von der Teamrolle zur Vorgesetztenrolle kann Schwierigkeiten bereiten (braucht interne Begleitung, Simulation und Analyse von Situationen, ev. externe Begleitung).
- Wichtig ist, dass Nachwuchskraft führt und nicht mehr als Kollege, Kollegin auftritt.

Arbeitsfähigkeit (Fragestellung 5)

- Mitarbeitende dürfen jederzeit kommen, wenn sie eine Weiterbildung machen möchten.
- Unternehmen muss kontinuierlich und aktuell sein. Sonst ist der Sprung bei Neuerungen zu gross.
- Ältere interessieren sich für Persönlichkeitsentwicklung oder fachliche Weiterentwicklung.
- Ca. neun Weiterbildungsmodule für Mitarbeitende (z.B. Kommunikation, Arbeitszeitgestaltung, Persönlichkeitsweiterbildung, Arbeitssicherheit, Maschinen, Führung).

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

- *«Alter ist kein zentrales Element bei uns, wir schauen den Menschen an und seine Fähigkeiten» (Geschäftsführer, 17).*
- Unternehmenskultur: Familiär, Vertrauenskultur, alle kennen sich, Türen sind immer offen, Informationskultur (offene Kommunikation, Vorschlagsbrett), wollen Selbständigkeit.
- Zutrauenskultur ist in der Branche nicht weit verbreitet. Neue Mitarbeitende haben z.T. Mühe mit der Führung anhand von Fragen und der Mitbestimmung. Sie sind sich nicht gewohnt, dass ihre Meinung zählt. → Vertrauen zu erwidern, kann bis zu einem Jahr dauern.

7.3 Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe

7.3.1 Jüngere Mitarbeitende

In der Tabelle 13 werden die Ergebnisse der Experteninterviews mit den jüngeren Führungspersonen der Frutiger Gruppe zusammengefasst. Eine ausführliche Auswertung mit Quellenverweisen zu den Interviews findet sich im Anhang D1.

Tabelle 13: Ergebnisse zu den Experteninterviews mit den jüngeren Führungspersonen der Frutiger Gruppe (I1, I2, I3, I4 und I5 symbolisieren die Nummern der Interviews) (eigene Darstellung).

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Altersteilzeit / Topsharing	<ul style="list-style-type: none"> • Teilzeit ist erstrebenswert wegen dem biologischen Knick im Alter. • Für Geschäftsführende schwierig (tragen Gesamtverantwortung). • Topsharing ist aufgrund der unklaren Verantwortung eher nicht möglich.
Bogenkarriere	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird als Chance angesehen, einen Schritt zurück machen zu können, ohne Schaden zu nehmen. • Pensionierungen mit 65 Jahren werden als Verschwendung des Wissens angesehen. Deshalb sollten Unternehmen Rückzugsmöglichkeiten und Arbeitszeitmodelle anbieten.

Modell der Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)

Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Geschäftsleitungsstufe sollte die Funktionsübergabe am vereinbarten Tag stattfinden (Hauptverantwortung muss klar sein, lange Übergaben sind nicht ideal). Tipps sind jedoch hilfreich: <i>«Gehe doch über diesen Weg zum Kunden ... die kleinen Insidertipps, mit wem das Projekt alles zusammenhängt ... wer ist Beeinflusser im Projekt oder mit dieser Person haben wir gute Erfahrungen gemacht. Dieses Wissen ist bei Vorgängern»</i> (I5). • Für Projektleitende ist das Modell weniger geeignet (Notwendigkeit in die Funktion hineinzuwachsen): <i>«Bei Fachthemen kann es von Nutzen sein, in der Führung hat jeder seinen Stil ... will ja ein neues Klima schaffen ... ansonsten besteht Gefahr, dass Routine weitergeht»</i> (I3).
Mentoring / Patenschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Ansprechperson für Fragen ist gut. • Teamarbeit mit gleichaltrigem Projektleitenden würde sich anbieten. • Eine Begleitung in die Abteilungsleitendenfunktion wäre hilfreich, wenn die Person aus einem anderen Standort stammt.
Pool von Ehemaligen	<ul style="list-style-type: none"> • Sollte nicht abteilungsübergreifend sein, auf Freiwilligkeit beruhen, klare Aufgabendefinitionen haben, für fachspezifische Aufgaben und den Wissenstransfer eingesetzt werden (Projektleitende gut, Abteilungsleitende und Geschäftsleitung weniger). • Personen können bei Krankheiten oder Personalmangel kontaktiert werden. • Problematisch ist die Schnellebigkeit im Bau.

Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungen für andere Unternehmen sind möglich: <i>«Habe früher gesagt, Wissen ist Macht ... das ist meins, habe versucht es zu beschützen. Ist ein Konkurrenzkampf ... heute ist es ganz anders» (I2).</i> Jedoch dürfen Betriebsgeheimnisse nicht weitergegeben werden. Zudem ermöglicht das Modell, Pensionierte die sich selbständig machen, im Unternehmen zu behalten. • Beratung ist auch für die Leitung von Grossprojekten, Wissenstransfer, Lernen aus Fehlern und rückblickende Fragen gut. • Gefahr besteht in der Bevormundung und im eingeschränkten gestalterischen Willen (für Geschäftsführende eher nicht).
-----------------	--

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Jüngere Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Sind dynamisch, energisch und auf dem neusten Stand der Technik. • Haben die Tendenz weniger zu leisten: <i>«Bin ja angestellt und will meinen Lohn, arbeite meine Stunden und arbeite sicher nicht 50 Stunden wie wir [Ältere] es noch gemacht haben» (I1).</i> • Sie binden sich weniger an das Unternehmen, wünschen sich Teilzeitarbeit und streben nicht mehr denselben Wohlstand an. • Ihnen ist die Lebensgestaltung wichtig und die Aufgabe muss Sinn machen.
Ältere Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Werden aufgrund ihres Wissens geschätzt. • Sind weise, gelassen, abgeklärt und ruhig. • Haben ein starkes Auftreten und können Situationen gut einschätzen: <i>«Da gibt es schon Telefons, wo einem das Herz in die Hose fällt ... als Junger da flippt man gerade aus» (I1).</i> • Quantitativ leisten sie weniger und sind häufig nicht auf dem Stand der neusten Technik. Zudem haben sie nicht mehr so viel Energie.
Lohnanpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Bei weniger Arbeitspensum in Ordnung. • Die Lohnbasis ist auf Führungsstufe gewährleistet. Menschen gehen aber für Geld arbeiten. • Lohn muss im Vergleich zu den anderen Mitarbeitenden und zum Markt stimmen.

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

Kompetenzen und Führungsrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Für Jüngere ist es schwierig, Arbeit und Familie zu vereinbaren. Sie müssen zu einem <i>Alphatier</i> werden und die Aufgaben der unteren Stufen ausführen können. Wichtig sind keine Selbstüberschätzung, den Kontakt mit Menschen zu mögen und Führungstalent. • Ältere Führungspersonen machen sehr viel selber und gehen kaum in die Ferien (Patrons). Jüngere delegieren und führen mit Zielvereinbarungen.
--------------------------------------	---

Übernahme der Führungstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen bei Führungsübernahme sind der Umgang mit der Freiheit, das Hineinwachsen in die Funktion, die Akzeptanz, sich selber treu zu bleiben, Beziehungsfelder zu pflegen, die Analyse des Marktes, interne Grabenkämpfe, Teambildung und Personalfragen. • Ins kalte Wasser geworfen zu werden ist gut (Erfahrungen selber sammeln). • Die Kultur muss für den Wechsel zur Führungsperson stimmen. Zudem braucht es genügend Zeit zur Vorbereitung, Autorität, Nähe zu den Mitarbeitenden, Wertschätzung, Eigendisziplin und Selbständigkeit.
--	---

Arbeitsfähigkeit (Fragestellung 5)

- Gesunder Druck mit Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven ist gut.
- Intern gibt es viele Karrierechancen.

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Frutiger geht auf Mitarbeitende individuell ein. • Die Kultur ist familiär und nahe bei den Mitarbeitenden. Gleichbehandlung, Vertrauen, Feedback und Offenheit sind zentral.
Erfolgsfaktoren für die Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtig sind Autonomie, kein Einheitsmodell, Bereitschaft zur Nutzung und Anpassung an die neue Situation, Freiwilligkeit, das gefühlte Alter, Gleichbehandlung, eine Austauschkultur, Wertschätzung, Vertrauen, stufenweise Einführung, interne Wechsel für alle Altersklassen, Kommunikation, gute Planung, Gespräche mit den Betroffenen, kulturelle Veränderung, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege.
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> • Die Akzeptanz für die Modelle ist vorhanden. • Der Gesichtsverlust kann ein Thema sein. Deshalb muss die neue Rolle als Herausforderung kommuniziert werden und Referenzerfahrungen müssen aufgezeigt werden. Zudem braucht es die Akzeptanz der Führungspersonen: <i>«Es gab einen Projektleiter, der auf 80% gewechselt hat. Gab grosse Diskussionen und ist teilweise nicht optimal. Aber wenn jemand es will, kann es der Firma nicht besser ergehen. Weil er wird 100% des Jobs erledigen, einfach effizienter» (I3).</i>
Demografie und Alter	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Schulungen für die Pension werden gewünscht. • Die Demografie ist ein Thema (Altersdurchschnitt ist eher hoch) und Nachfolgeregelungen sind wichtig (viele gleichzeitigen Pensionierungen). • Die Belastungen sind für Ältere zum Teil ein Problem (v.a. das Schnellebige, die Technologisierung, Digitalisierung und der extreme Leistungsdruck).

7.3.2 Ältere Mitarbeitende

In der Tabelle 14 werden die Ergebnisse der Experteninterviews mit den älteren Führungspersonen der Frutiger Gruppe zusammengefasst. Eine ausführliche Auswertung mit Quellenverweisen zu den Interviews findet sich im Anhang D2.

Tabelle 14: Ergebnisse zu den Experteninterviews mit den älteren Führungspersonen der Frutiger Gruppe (16, 17, 18, 19 und 110 symbolisieren die Nummern der Interviews) (eigene Darstellung).

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Altersteilzeit	<ul style="list-style-type: none"> Abteilungsspezifisch ist Teilzeit für Projektleitende oder Bauführende möglich und muss möglich werden in Zukunft: «<i>Hat etwas gebraucht hier, dass man es zugestanden hat von 100% zu 90%. Hat dann etwas in Bewegung gebracht und das ist gut</i>» (16). Es braucht eine gute Organisation und Einteilung der Arbeit. Gut wäre auch eine schrittweise Reduktion: «<i>Stufenweise herunterfahren sehr gut. ... z.B. im Hintergrund arbeiten ... hilft dem Neuen sehr viel oder jenem der ... viel Druck hat und gibt sinnvolle Beschäftigung ... dass man mit 63 Jahren herunterfahren kann, wäre ich voll dafür. Da profitieren alle. Aber er darf keinen Kontakt nach aussen haben</i>» (110). Andere sehen Teilzeit bei Führungspersonen nicht (Ansprechperson muss erreichbar und Kontinuität im Kundenkontakt gegeben sein).
Bogenkarriere	<ul style="list-style-type: none"> Modell braucht gewisse Abteilungsgrösse. Mögliche Tätigkeiten sind Rapportwesen, Kalkulation, Arbeitsvorbereitung und Pauschalen. Problematisch ist die Kundschaft, die sich an die Person und dessen Funktion gewohnt ist (für Geschäftsleitende ist Modell nicht gut, für Projektleitende ist es gut).
Lebensarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> Ist ein gutes Modell, da Frutiger eine geringe Personalfuktuation hat: «<i>Ist sicher etwas vom Interessantesten</i>» (19). Jedoch muss auf Missbrauch Acht geben werden und Geschäftsleitende haben keine Überstunden.
Jobsharing / Topsharing	<ul style="list-style-type: none"> Massgebend ist das Arbeitszeitvolumen. Ein absolut partnerschaftlicher Gedanke ist Voraussetzung. Die Modelle werden für Projektleitende und Männer als schwierig umsetzbar wahrgenommen (Doppelspurigkeiten, unklare Zuständigkeiten gegenüber der Kundschaft, erschwerte Koordination, Bau braucht sofortige Entscheide).
Über Pensionsalter hinaus arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> Bietet sich an, um nur noch in einem Projekt zu arbeiten. Bereitet Freude und zeigt Wertschätzung. Kein festes Pensum vereinbaren. Mitarbeitende müssen noch leistungsfähig sein.

Modell der Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)

Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Die Dauer ist abhängig vom Hintergrund des Jüngeren. • Jüngere müssen flexibel, anpassungsfähig und lernbereit sein. • Ältere müssen bereit zur Delegation sein. • Wichtig ist, dass selber Erfahrungen gemacht werden können. • Für die Geschäftsleitungsstufe wird ein Tandem als nicht sinnvoll erachtet.
Mentoring / Patenschaft	<ul style="list-style-type: none"> • «Wenn Sie mir jetzt eine Wunschliste aufgelistet hätten ... wäre dies, ..., eines der schönsten Dinge, die ich haben könnte» (18). • Das Modell ist abteilungsspezifisch möglich und jemanden für Fragen zu haben, ist gut. • Für Führungsthemen eignen sich die Modelle weniger.
Pool von Ehemaligen	<ul style="list-style-type: none"> • Sollte kein fixes Pensum sein (auf Abruf). • Ist gut für die Nutzung des Know-hows. • Pool sollte aus unterschiedlichen Leuten bestehen und eine abteilungsspezifische Organisation aufweisen. • Beachtet werden muss die schnelle Veränderung der Technik.
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Für fachliche, führungsspezifische und emotionale Themen ein gutes Modell. • Fehler und Erfahrungen müssen selber gemacht werden. • Eigener Führungsstil muss gefunden werden. • Das Modell kann abteilungsübergreifend, vor und nach der Pension und zur Weitergabe der Erfahrung eingesetzt werden. Es bedingt den Kontakt mit dem Betrieb zu erhalten und regelmässige Einsätze. • Externe Beratung für andere Unternehmen ist eher nicht möglich (Know-how Sicherung). Andere Führungspersonen sind der Meinung, dass es Sinn machen würde und die Mandatsbasis sicher Zukunft ist.

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Jüngere Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Sind mit Medien und Digitalisierung vertraut sowie stark in technischen Aspekten. • Im Bereich der Sozialkompetenz müssen sie noch dazu lernen. • Für sie hat Freizeit und Lohn eine andere Bedeutung. Ihnen ist die Teilhabe an der Kindererziehung wichtig. Sie haben Ehrgeiz und wollen Karriere machen.
Ältere Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Haben viel Erfahrung und sind ein Ruhepol. • Der Arbeitgebende hat für sie eine starke Bedeutung. • Sie praktizieren einen patriarchischen Führungsstil (Alleinherrschaft), arbeiten freiwillig mehr und machen gerne gute Arbeit. • Haben das Bedürfnis nach Personalentwicklung, wollen im Alter noch etwas machen können und Herausforderungen sind ihnen wichtig. • Einige wünschen sich eine Entlastung im Alter.

Lohnanpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Ältere sehen es als Lebensqualität, frei zu haben. Akzeptanz ist jedoch von der Höhe der Lohnanpassung und der Lebenssituation abhängig. • Modelle müssen für beide Seiten attraktiv sein. Zum Beispiel verdienen Mitarbeitende weniger, dafür dürfen sie älter werden (Kongruenz zwischen Leistung und Lohn). • Die eingeplante Rente ist eine wichtige Frage.
----------------------	---

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

Kompetenzen und Führungsrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Es braucht Führungstalent, Visionen, Geduld, Durchsetzungsvermögen, Verständnis und Kommunikation mit den Mitarbeitenden. • Führungspersonen sollten immer Vorbild sein, delegieren und Kritik annehmen können.
Übernahme der Führungstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Führungsübernahme braucht es Fachwissen, vernetztes Denken, eine saubere Linie von Anfang an, learning by doing, einen internen Aufstieg und die Vereinbarung von persönlichen und externen Ansprüchen. • Neue Familienstrukturen können zu zusätzlichen Belastungen führen.

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Es braucht eine Kultur, die nicht zu Überbelastungen führt (z.B. keine E-Mails am Sonntag). Zudem muss der Umgang zwischen Alt und Jung gefördert werden. • Frutiger wertschätzt und befördert ältere Mitarbeitende. • Ein Generationenwechsel hat stattgefunden. • Im Unternehmen hat es viele langjährige Mitarbeitende, wobei die Zusammenarbeit verschiedener Generationen kein Problem ist.
Erfolgsfaktoren für die Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsfaktoren sind Kommunikation (Erfolgsbeispiele), demografische Durchmischung, über alles sprechen zu dürfen, respektable Lösungen, Vertrauen und nicht vor Tatsachen gestellt zu werden: <i>«Wahrscheinlich sind alle diese Modelle, das eine für den einen, das andere für den anderen möglich. Mitarbeiter muss einfach bereit sein und es wollen. Einige wollen auch ganz aufhören, gibt beides» (18).</i> • Zudem sollte auf Stärken aufgebaut werden: <i>«Ältere Leute machen ihren Job gerne gut. Wollen wertgeschätzt werden ... mit entsprechendem Lohn» (18).</i>
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> • <i>«Ich bin Fan von solchen Modellen. Ich höre auch von Leuten hier, mit welchen ich spreche, dass es etwas Gutes ist. Aber da kommt es auch darauf an, wie viel Reduzierung des Pensums» (16).</i> • Gebraucht zu werden, in Abhängigkeit der Gesundheit und des Alters, wird nicht als Gesichtsverlust empfunden. • Die Kultur von Frutiger ist bereit für die Modelle und die junge Generation wird mehr über die Modelle nachdenken. Die Modelle müssen über kurz oder lang stattfinden. Zudem werden sie als attraktive Arbeitsbedingungen aufgefasst.

**Demografie und
Alter**

- «Muss sich damit befassen. Leute werden länger arbeiten müssen, da werden wir wohl nicht darum herumkommen. Wie auch immer das politisch gelöst wird. Leute sind auch immer fitter und das ist auch machbar für diese. Ist letztlich Frage der Akzeptanz der Älteren» (19).

7.4 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse der Modelle zeigt, dass es nicht das perfekte Modell für die Frutiger Gruppe gibt. So weisen alle Modelle Vor- und Nachteile auf.

Als klare Favoriten haben sich der **Pool von Ehemaligen** und die **Springereinsätze** herausgestellt (Einsatz für Führungsübergabe und fließender Berufsaustritt). Sie wurden aufgrund der ähnlichen Anwendung in der Praxis gemeinsam bewertet. Sie erreichen die volle Punktzahl von 18 Punkten.

An zweiter Stelle finden sich das **Beratungs-** und **Mentoringmodell** mit 13 von 18 Punkten. Sie wurden auch gemeinsam bewertet (Einsatz für Führungsübergabe und fließender Berufsaustritt). Abzüge gab es auf den Kriterien *Wirtschaftlichkeit* und *Differenzierung*. Die Modelle können je nach Einsatz erhöhte Kosten generieren. So beispielsweise bei Schaffung neuer Beratungsstellen. Zudem eignen sich die Modelle nicht für alle Führungspersonen (v.a. auf Projektleitungsstufe geeignet).

Auf drittem Platz findet sich die **Bogenkarriere** mit 10,5 von 18 Punkten (Einsatz für fließender Berufsaustritt). Nachteile für Mitarbeitende sind die Senkung des Lohnes und die eingeschränkte *Autonomie* (wenig Möglichkeiten zur Wahl der Arbeitszeit). Auf Seiten des Unternehmens besteht die Schwierigkeit in der *Realisierbarkeit* (freie Stellen für Funktionswechsel).

Die weiteren Modelle werden an dieser Stelle nicht detailliert beschrieben. Für den Gesamtüberblick der Resultate dient die Abbildung 10. Zudem findet sich die Nutzwertmatrix mit den Bewertungen im Anhang C.

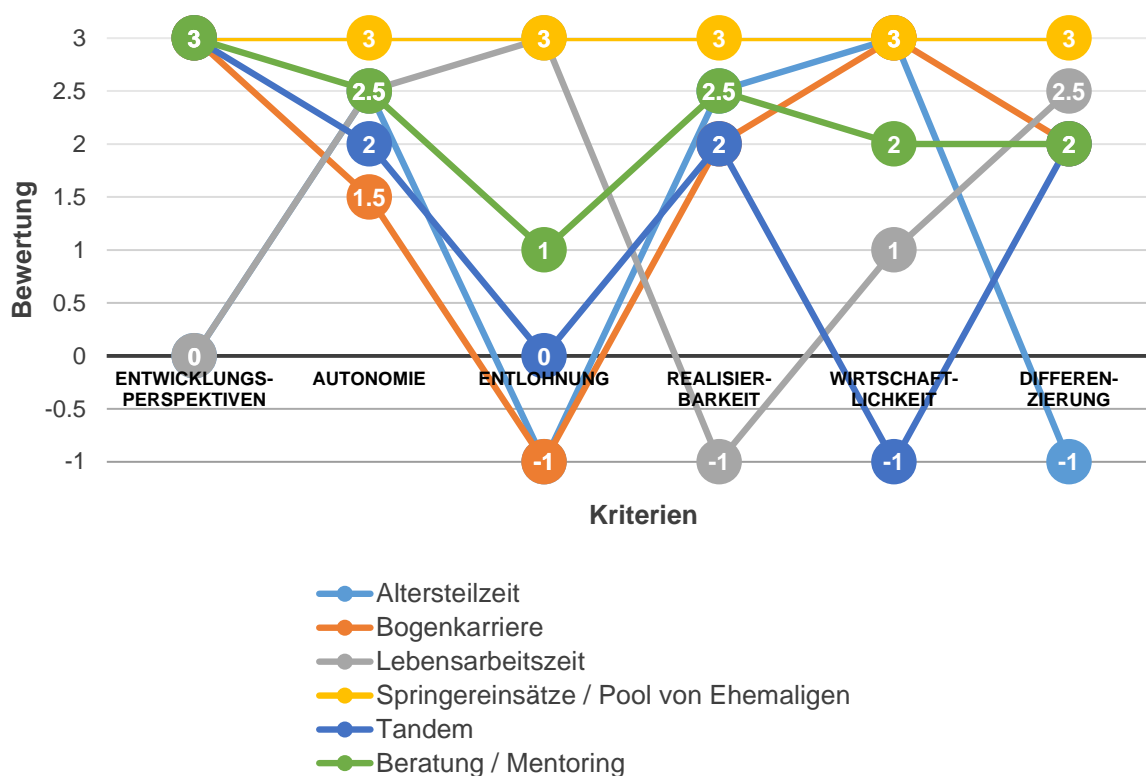


Abbildung 10: Ergebnis der Nutzwertanalyse zu den Arbeitszeitmodellen für einen fließenden Berufsaustritt sowie die Führungsübergabe und Einarbeitung (Bewertungsskala: 3 sehr positiv, 2 positiv, 1 neutral, 0 nicht bewertbar, -1 negativ) (eigene Darstellung).

Angemerkt werden muss, dass die notwendigen Informationen zur Bewertung der Modelle nicht hundertprozentig und lückenlos vorhanden sind. Zudem sind einige Kriterien nicht eindeutig bewertbar, da sich die Bewertung je nach praktischer Umsetzungsart verändert.

7.5 Fazit aus den Ergebnissen der Datenerhebung

Zum Schluss der Ergebnisse wird ein Fazit zu den Fragestellungen (vgl. Kapitel 1.3) gezogen. Dabei werden die Ergebnisse zusammengefasst und mit den theoretischen Grundlagen in Verbindung gebracht.

I. und II. Arbeitszeitgestaltungsmodelle für einen fließenden Berufsaustritt sowie die Führungsübergabe und Einarbeitung

Die in der Theorie beschriebenen Modelle finden in der Praxis Anwendung. Gerade in mittleren Unternehmen (KMU) werden sie häufig kombiniert und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten. Für die Gestaltung des fließenden Berufsaustritts werden die Altersteilzeit, Bogenkarriere, flexible Pensionierung und Springereinsätze am häufigsten eingesetzt. Die Modelle stießen auch bei den

Führungspersonen der Frutiger Gruppe mehrheitlich auf Interesse, obwohl sich Teilzeitarbeit als problematisch herausgestellt hat.

Für die fließende Führungsübergabe und Einarbeitung wird in der Praxis vorwiegend das Tandem eingesetzt. Es wurde aber von den Führungspersonen kontrovers bewertet (Akzeptanz der Personen, kurze Dauer, Einbezug der Funktionsstufe und klare Absprachen der Verantwortlichkeiten sind notwendig).

III. Zielgruppe

Sowohl die Experteninterviews in Unternehmen, wie auch jene mit den Führungspersonen, weisen einheitliche Aussagen zur Zielgruppe auf. Zudem decken sich die Ergebnisse mit den theoretischen Ausführungen.

Die Stärken Älterer werden in der Arbeitserfahrung und im Know-how gesehen. Zudem werden sie als ruhig und abgeklärt beschrieben, was ihnen in kritischen Situationen zu Gute kommt. Jüngere hingegen sind in den Bereichen Technologie, Digitalisierung, neuen Medien und Aktualität von Herangehensweisen den Älteren oft überlegen. Sie werden als schnell und leistungsfähig beschrieben.

Bezüglich den Einstellungen und Wünschen wurde die hohe Loyalität und Bindung von Älteren gegenüber dem Unternehmen erwähnt. Jüngere würden die Arbeit eher nicht mehr an erster Stelle in ihrem Leben sehen und wünschen sich neue Arbeitszeitmodelle. Zudem arbeiten sie bei einem Unternehmen, weil die Arbeit dort Sinn ergibt und Spass bereitet. Dies deckt sich mit Ergebnissen aus Untersuchungen (vgl. Kapitel 2.2).

IV. Führungstätigkeit

Teilzeit in Führungspositionen wurde in den Experteninterviews unterschiedlich bewertet. Einige Unternehmen und Führungspersonen der Frutiger Gruppe begrüßen Teilzeit und Topsharing. Dies, um Mitarbeitende zu binden und einen sanften Übergang in den Ruhestand sowie Wissenstransfer zu ermöglichen. Andere betrachten Führung als unteilbar. Bei der Führungsübernahme haben sich eine Begleitung und stufenweise Einführung sowie Schulungen als wichtig herausgestellt. Dennoch sind eigene Erfahrungen unumgänglich. Erfolgsfaktoren sind der interne Aufstieg, Gewinnung des Respektes, Durchsetzungsvermögen, Führungsbegabung sowie Wertschätzung der Mitarbeitenden. Zudem konnte in den Interviews ein Wandel des Verständnisses von Führung festgestellt werden: Ältere Führungspersonen sind Patrons, welche die volle Verantwortung übernehmen und kaum in die Ferien gehen. Die Jüngeren hingegen delegieren, übergeben Verantwortung und führen mit Zielvereinbarungen.

V. Arbeitsfähigkeit

Die Unternehmen begleiten und fördern die Mitarbeitenden kontinuierlich in ihrer individuellen Entwicklung. Zudem betreiben die Unternehmen eine systematische Nachwuchsförderung. Die Führungspersonen der Frutiger Gruppe haben alle Interesse an der Personalentwicklung und Weiterbildung gezeigt, wobei vor allem Älteren Entwicklungsperspektiven wichtig sind.

VI. Organisationskulturelle Voraussetzungen

In den Unternehmen werden die Modelle durch kulturelle Begleitmassnahmen (Verankerung in den Führungsgrundsätzen und Unternehmenswerten) und durch eine Vertrauenskultur unterstützt.

Die Kultur der Frutiger Gruppe wurde als familiär beschrieben. Sie kennzeichnet sich durch Offenheit, Gleichbehandlung, Vertrauen und Wertschätzung. Somit sind die Führungspersonen der Meinung, dass die Kultur der Frutiger Gruppe bereit für neue Modelle ist. Voraussetzungen sind keine Kultur der Überbelastung, die Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung zu fördern, Respekt, Freiwilligkeit, die Kommunikationsart, Referenzerfahrungen, die Akzeptanz von Teilzeitarbeit, individuelle Lösungen, die richtigen Personen, das gefühlte Alter, die Motivation aller Parteien, kulturelle Veränderung sowie die Möglichkeit, Bedürfnisse äussern zu dürfen.

8. Handlungsempfehlungen

In den Kapiteln 4.5 und 7.5 wurden die Fragestellungen bereits aufgrund der theoretischen Grundlagen bzw. Ergebnisse aus den Datenerhebungen beantwortet. Deshalb wird an dieser Stelle kein erneutes Fazit gezogen. Die in der Theorie und Empirie gewonnenen Erkenntnisse sind im gegenwärtigen Kapitel Bestandteil einer integrativen Handlungsempfehlung an die Frutiger Gruppe.

8.1 Modelle

Wie die Zusammenstellung der Ergebnisse im Anhang D3 zeigt, weisen alle Modelle Vor- und Nachteile auf. Vorteile sind Motivations- und Zufriedenheitssteigerung, Bedürfnisbefriedigung, Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeitende, höhere Bindung, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgebende und Gesundheitsförderung. Nachteile sind der höhere Aufwand in Planung und Organisation, die Lohnreduktion für Mitarbeitende und die Kosten für das Unternehmen. Somit gibt es für die Frutiger Gruppe nicht *die eine Lösung*.

Ein wesentliches Problem, welches durch Führungspersonen der Frutiger Gruppe erwähnt wurde, betrifft **Teilzeitarbeit** in der Führung und im Baugewerbe. Sie wird durch die Mehrheit, vor allem auf Abteilungs- und Geschäftsleitungsstufe, als nicht machbar betrachtet. Argumentiert wird mit der Notwendigkeit von sofortigen Entscheiden. Zudem müssen Führungspersonen für die Kundschaft und Mitarbeitende erreichbar sein. Schliesslich haben sie ein Arbeitsvolumen, welches in Teilzeit nicht realisierbar ist. Insofern wird auch das Modell **Topsharing** eher negativ beurteilt. Diese Meinungen decken sich mit den theoretischen Ausführungen zu Teilzeit auf Führungsebene (vgl. Kapitel 4.1.1). Um mit dem Wertewandel und der demografischen Entwicklung umzugehen, braucht es jedoch ein Umdenken. Gerade jüngere Mitarbeitende (auch Männer in Führungspositionen) wünschen sich Teilzeitarbeit (vgl. 7.2 und 7.3). Zudem konnten nach anfänglichen Zweifel bei der Frutiger Gruppe, bereits gute Erfahrungen gesammelt werden. Ein Geschäftsführer hat diesbezüglich betont: *«Teilzeit in Führung muss einfach ausprobiert werden. Man muss es den Mitarbeitenden zutrauen. Haben nur gute Erfahrungen gemacht» (Geschäftsführer, 17)*. Wird Teilzeit bei der Frutiger Gruppe nicht akzeptiert, so ist die Voraussetzung für viele der Modelle nicht gegeben (z.B. Altersteilzeit, Topsharing, Teilpension, Beratung, Tandem etc.). Als Möglichkeit können auch flexible Lösungen dienen, bei welchen das Pensum auf alle fünf Tage der Woche verteilt wird (d.h. weniger Arbeitsstunden pro Tag). Dies setzt aber die Delegation von Aufgaben voraus.

Die **Bogenkarriere** wurde durch die Führungspersonen überwiegend gut beurteilt und hat für Unternehmen zahlreiche Vorteile (vgl. Anhang D3). Erfolgsfaktor ist gemäss den Führungspersonen der Frutiger Gruppe die Frage der Kommunikation gegenüber der Kundschaft.

Das **Lebensarbeitszeitmodell** ist bei den Mitarbeitenden im interviewten Unternehmen (12) sehr beliebt. Auch bei den Führungspersonen der Frutiger Gruppe stiess es auf grosses Interesse. Auf Geschäftsleitungsstufe wurde jedoch betont, dass keine Überstunden gemacht werden, welche auf das Konto transferiert werden könnten. In der Literatur wurden der grosse planerische und administrative Aufwand sowie die rechtlichen Fragen betont.

Die **Springereinsätze und der Pool von Ehemaligen** bieten die Möglichkeit, über das Pensionsalter hinaus zu arbeiten. Sie werden in der Praxis sehr ähnlich eingesetzt, wobei der Pool von Ehemaligen weniger kontinuierliche Einsätze umfasst. Die Führungspersonen der Frutiger Gruppe haben sich mehrheitlich positiv zum längeren Arbeiten und zu den Modellen geäussert.

Die Führungsübergabe- und Einarbeitungsmodelle (**Tandem, Beratung, Mentoring und Patenschaft**) wurden sehr kontrovers diskutiert. Von den Führungspersonen wurde betont,

dass der eigene Führungsstil selber gefunden werden muss. Deshalb wurde eine Begleitung in die Führungstätigkeit mehrheitlich abgelehnt. Als positiv empfunden wurden ältere, wissenstragende Personen, welche bei Fragen aufgesucht werden können. Dennoch wurden die Modelle nicht komplett abgelehnt. Für Bauführende und junge Projektleitende mit wenig Erfahrung wurden sie zur Nachwuchsförderung empfohlen. Die Autorin empfiehlt deshalb, das Tandem nicht als Standardmodell einzuführen. Es sollte nur in gezielten Fällen eingesetzt werden (Wille der älteren und jüngeren Führungsperson muss vorhanden sein und Jüngere sollte über wenig Erfahrung verfügen).

Den jungen Führungspersonen wird der Einstieg zudem erleichtert, wenn Ältere während einer gewissen Zeit (1/2 bis 1 Jahr) die Funktion noch innehaben. Auf diese Weise können die Jüngeren beobachten, sich auf die Führungsübernahme vorbereiten, bei Fragen vorbeigehen und bereits in Entscheide miteinbezogen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Pensionierungen und Führungsübernahmen in allen Fällen individuell betrachtet werden müssen. Dies, weil sich die Situation der Mitarbeitenden (beruflicher Hintergrund, Führungserfahrung, Familiensituation, Gesundheit, finanzielle Lage, Lebensentwürfe etc.) und des Unternehmens (organisationale Bedingungen, freie Stellen, finanzielle Fragen, vorhandene Nachwuchskräfte etc.) von Fall zu Fall verändern. Zudem sind die Einstellungen, Interessen und Wünsche der Betroffenen (Wille für den Wissenstransfer, die Wissensannahme und zur Neuorientierung etc.) individuell. Daher empfiehlt die Autorin, flexible Modelle anzubieten, welche miteinander kombiniert werden können. Auch in der Literatur und den Experteninterviews wurde gesagt, dass die theoretischen Modelle an die Unternehmen angepasst werden müssen. Zudem könnten erst in der Kombination mehrerer Möglichkeiten, die betrieblichen Besonderheiten und Bedürfnisse berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 4.1.2).

In der **Nutzwertanalyse** haben sich die Bogenkarriere, die Arbeit über das Pensionsalter hinaus (Springereinsätze und Pool von Ehemaligen) sowie das Mentoring und die Beratung als Gewinnende herausgestellt. Deshalb werden sie der Frutiger Gruppe empfohlen. Dennoch ist die Altersteilzeit unabdingbar für die Kombination der Modelle und den fließenden Berufsaustritt. Mögliche Kombinationen sind beispielsweise:

- Bogenkarriere (verhandeln mit der Kundschaft aufgrund besserer Akzeptanz und entsprechendem Auftreten von Älteren, Buchhaltungstätigkeiten, Dokumentation, Kontrolltätigkeiten) mit reduzierter Beratungsfunktion (Mentoring, Tandem und Beratung für ständiges oder vorübergehendes Einarbeiten und Fördern von Jüngeren und Neueingestellten)
- Fließende Reduktion des Pensums mit Springereinsätzen vor und nach der Pension
- Beratung (Projektleitung im Duo für komplexe Projekte) und Altersteilzeit etc.

Schliesslich muss noch darauf hingewiesen werden, dass die Modelle für beide Seiten eine win-win Situation darstellen sollten und somit fair sein müssen. Um die Akzeptanz sicher zu stellen und einen Gesichtsverlust zu verhindern, sollten die Modelle auf Freiwilligkeit beruhen.

8.2 Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen der Modelle sind gemäss Theorie und Empirie Kommunikation, organisationale Voraussetzungen und Organisationskultur. Nachfolgend werden die wichtigsten Punkte als Handlungsempfehlungen festgehalten.

8.2.1 Kommunikation

- Sorgsam kommunizieren (Gesichtsverlust für die Betroffenen verhindern)
- Modelle bei jeder Gelegenheit erwähnen (z.B. bei Einstellungsinterviews, Gesprächen mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden), um die Nutzung zu fördern und die Mitarbeitenden zu sensibilisieren.
- Gelebte Fälle und Erfolgstorys auf dem Intranet oder in der Hauszeitschrift veröffentlichen (Nutzen aufzeigen, den Kulturwandel vorantreiben und die Motivation hochhalten).
- Viele Informationen an die Betroffenen während und nach der Implementierung (Akzeptanz)

8.2.2 Organisationale Voraussetzungen

- Modell im HR strukturell verankern.
- Frühe Personalplanung betreiben.
- Systematischer Nachwuchskräfteaufbau
- Frühzeitige und regelmässige Personalgespräche bzgl. Ruhestand und Wünschen (frühzeitige Einleitung von Massnahmen und Sabbaticals ermöglichen)
- Erarbeitung eines Lohnsystems (Nachvollziehbarkeit der Lohnanpassungen)
- Genügend Zeit für die Planung und Implementierung einplanen (systemtechnische Anpassungen, Informationen, Schulungen, Unterstützung in der Umsetzung etc.).
- Modelle laufend anpassen und evaluieren (regelmässige Feedbackgespräche).
- Wille von allen und insb. der Linienvorgesetzten sicherstellen.
- Wissenstransfer genug früh einplanen (z.B. bei fliessendem Berufsaustritt).
- Einbezug aller Betroffenen

- Lebensphasenbezogene Karriereplanung und Fachkarrieren ermöglichen (vgl. Kapitel 4.3).
- Identifizierung von Stellen mit geringen Belastungen

8.2.3 Organisationskultur

- Kulturveränderung und Umdenken weg von einer traditionellen Karriere vorantreiben (Überzeugung, gelebte Beispiele, Erfolgsstorys, Aufzeigen der Vorteile).
- Vertrauenskultur fördern
- Generationenwechsel auf Führungsebene hat schon begonnen → Thema jüngere und ältere Personen thematisieren.
- Jung und Alt gleichermaßen wertschätzen.
- Ausdauernde Überzeugungsarbeit (Veränderungen und Kulturwandel verlaufen langsam)
- Enttabuisierung von Teilzeitarbeit vorantreiben.

Personalpolitik und Unternehmensleitbild

In der Dokumentenanalyse wurden die Personalpolitik und das Unternehmensleitbild der Frutiger Gruppe in Bezug auf eine demografiesensible Organisationskultur analysiert. Darauf basierend erfolgen hier die Handlungsempfehlungen.

Die Autorin ist der Meinung, dass die **Personalpolitik** gute Ansätze aufweist (z.B. Nachwuchsförderung, Karriereplanung, Sicherung der Arbeitsfähigkeit, Erhaltung des Know-hows, Wissenstransfer und Wertschätzung der fachlichen Erfahrung). Werden die von Lönnes (2014) formulierten Leitfragen für Rückschlüsse auf organisationskulturelle Grundorientierungen herangezogen, können folgende Optimierungsvorschläge angebracht werden:

- **Personaleinsatz:** Kompetenzen Älterer werden in der Zusammenarbeit mit Jüngeren gezielt eingesetzt und als wertvolle Ressource angesehen.
Flexible Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten kommen den Bedürfnissen und Leistungsvoraussetzungen von Mitarbeitenden aller Altersstufen entgegen.
- **Personalentwicklung:** Ältere werden als Mentoren eingesetzt, ihr Erfahrungswissen wird gewürdigt und bei Entscheidungen mitberücksichtigt.
- **Personalfreisetzung:** Ziel ist es, ältere Mitarbeitende möglichst lange im Unternehmen zu behalten.

Das **Unternehmensleitbild** der Frutiger Gruppe betont die Wichtigkeit der Mitarbeitenden und deren Arbeitsfähigkeit, was gemäss Lönnes (2014) eine demografiesensible

Organisationskultur kennzeichnet. Ergänzen könnte die Frutiger Gruppe die Anerkennung und Wertschätzung *aller Altersstufen* und die Mitarbeitendenbindung.

9. Diskussion, Reflexion und Ausblick

Die vorliegende Bachelorarbeit thematisiert den Übergang in den Ruhestand und die Führungsübergabe vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Nicht nur in der zahlreichen Literatur, sondern auch in den Experteninterviews, haben sich die Aktualität und Brisanz der Thematik gezeigt. Sie wird zudem stark von gesellschaftlichen Denkvorstellungen geprägt. So beispielsweise das Rentenalter, welches grösstenteils als Freizeitlebensphase angesehen wird.

Sollen ältere Mitarbeitende länger im Erwerbsleben bleiben und fliegend in den Ruhestand übergehen, muss ein Wandel der Denkvorstellungen stattfinden. Unternehmen müssen sich vor dem Hintergrund der Diskussion zur Erhöhung des Pensionsalters, der steigenden Anforderungen und rapiden (technologischen) Entwicklungen mit der Frage beschäftigen, wie sie ältere Mitarbeitende bis zur Pensionierung gesund im Unternehmen behalten können. Die Autorin hat in dieser Arbeit den Stellenwert der Personalentwicklung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit aufgezeigt. Des Weiteren wurden flexible Arbeitszeit- und Wissenstransfermodelle für einen belastungsreduzierten und fließenden Übergang in den Ruhestand bzw. die Führungsübergabe und Einarbeitung vorgestellt. Schliesslich wurde die wertschätzende Organisationskultur als Voraussetzung aufgenommen. Allerdings sind auch eine integrative Gesundheitsförderung, demografiesensible Personalauswahl, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und der Abkehr von einer Frühverrentungspolitik weitere wichtige Massnahmen.

Im Zusammenhang mit den individuellen Vorstellungen zum Übergang in den Ruhestand und zur Führungsübernahme, wurde in den Handlungsempfehlungen die Problematik der Nutzung der Modelle angesprochen. Erfolgsversprechend scheinen diesbezüglich der Wertewandel und Generationenwechsel auf Führungsebene, welche auch in den Experteninterviews angesprochen wurden. So können die Einstellungen und Werte der heutig über 60-jährigen Mitarbeitenden nur bedingt mit jenen der Jüngeren verglichen werden. In den Interviews wurde betont, dass Jüngere tendenziell offener sind, sich eher Gedanken über die Modelle machen werden, an neue Arbeitszeitmodelle gewohnt sind und diese deshalb vermehrt nutzen werden. Wird die in der Einleitung dargestellte Abbildung 1 zur Anzahl der Pensionierungen vergegenwärtigt, kann festgestellt werden, dass der Höhepunkt der Pensionierungen im Jahr 2030 erreicht wird. Somit werden die heutig Jüngeren betroffen sein, was sich die Unternehmen bewusst zu sein scheinen: *«Die Erfahrung zeigt, dass die Modelle jetzt schon vereinzelt genutzt werden und ich bin fest*

davon überzeugt, dass es in Zukunft noch mehr genutzt wird» (Leiter Human Resources, 13). Die Autorin schliesst daraus, dass die Modelle eine Investition in die Zukunft sind und sich die Vorteile langfristig auszahlen werden.

Angefügt werden kann, dass der fließende Berufsaustritt in der Praxis ein neueres Thema zu sein scheint. Bei allen befragten Unternehmen werden die Modelle noch nicht lange praktiziert. Es sind vor allem grosse Unternehmen, welche bereits gehandelt haben und niedergeschriebene Konzepte entwickelt haben. Kleinere Unternehmen hingegen verfügen über Vorgehensweisen, die oft aus individuellen Fällen entstehen. Ein Sampling zusammenzustellen, welches aus Unternehmen derselben Branche mit einer vergleichbaren Grösse besteht, war nicht einfach. Die Autorin ist der Meinung, dass es sich trotzdem gelohnt hat, grössere Unternehmen in das Sampling miteinzubeziehen. Aufgrund ihrer vertieften konzeptuellen Arbeit konnten wertvolle Informationen gewonnen werden. Die Experteninterviews haben zudem den Zugang zu selbst entwickelten und einzigartigen Modellen sowie Erfahrungen eröffnet, welche in dieser Weise nicht in der Literatur zu finden sind.

Auch die Erhebung der Mitarbeitendenperspektive (Führungspersonen) war notwendig und hat viele Anhaltspunkte für die Handlungsempfehlungen gegeben. Durch die sehr individuellen Äusserungen zu den Modellen und den damit verbundenen Bedingungen, konnten jedoch keine quantitativen Aussagen zu Nutzungsinteressen gemacht werden. Es würde sich anbieten, eine schriftliche Befragung aller Führungspersonen vorzunehmen, um klare Aussagen über Präferenzen und Ablehnungen machen zu können.

Für die Beantwortung der Fragestellung der Bachelorarbeit wurde eine breite thematische Herangehensweise gewählt. Dieses Vorgehen hat sich bewährt, da die theoretischen Grundlagen der Thematik umfassend sind. Alle behandelten Handlungsfelder und Themen waren für die Beantwortung der Fragestellung relevant und deshalb unerlässlich. Zudem sind die einzelnen Handlungsfelder eng miteinander verbunden und manchmal ist eine genaue Trennung nicht möglich. Beispielsweise ermöglicht Beratung (Wissenstransfer und Führungsübergabe als Ziel) auch einen fließenden Berufsaustritt. Aufgrund der breiten Herangehensweise konnten die einzelnen thematischen Aspekte jedoch nur angeschnitten werden, wodurch eine Vertiefung häufig nicht vorgenommen werden konnte.

Im weiteren Vorgehen sollte die noch ausstehende Evaluation, der in der Praxis eingesetzten Modelle, wissenschaftlich durchgeführt werden. Dies könnte wichtige Informationen zu Nutzen und Wirkung der Modelle zu Tage bringen. Anbieten würden sich beispielsweise Kennzahlen zur Produktivität, Arbeitsplatzzufriedenheit, Motivation, Fluktuation oder zur Abwesenheitsquote.

10. Literatur

- Augstburger, B. (2015). *Frutiger Gruppe. Stellenbeschreibungen für die Produktionsabteilungen*. Offiziell nicht verfügbar aufgrund Vertraulichkeit.
- Baillod, J. (1999). Lebensarbeitszeitmodelle. Die konsequente Weiterentwicklung der Flexibilisierungsidee. In A. Blum & R.J. Zaugg, *Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle* (S. 110-11). Zürich: Rüegger.
- Blum, A. & Zaugg, R.J. (1999). *Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle*. Zürich: Rüegger.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten – eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Bullinger, H.J. & Buck, H. (2007). Demografie betrifft alle – Handlungsoptionen für älter werdende Unternehmen. In G. Happe (Hrsg.), *Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice Berichten* (S. 15-28). Wiesbaden: Gabler.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2015). *Szenarien der Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2015 - 2045*. Neuchâtel: BFS.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (5. Auflage). Reinbek: Rowohlt.
- Friedli, V. (2002). *Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive*. Bern: Haupt.
- Frutiger AG (2015). *Die Personalpolitik der Frutiger Gruppe*. Offiziell nicht verfügbar aufgrund Vertraulichkeit.
- Frutiger AG (n.d.a). *Auf Kompetenzen bauen*. Verfügbar unter <http://www.frutiger.com/de/Profil> [29.11.2015].
- Frutiger AG (n.d.b). *Der Spiegel unserer Unternehmenskultur*. Verfügbar unter <http://www.frutiger.com/de/Profil/Leitbild> [29.11.2015].
- Frutiger AG (n.d.c). *Die wichtigsten Kennzahlen der Frutiger Gruppe*. Verfügbar unter <http://www.frutiger.com/de/Profil/Zahlen> [29.11.2015].

- Frutiger AG (n.d.d). *Persönlichkeiten mit viel Erfahrung*. Verfügbar unter <http://www.frutiger.com/de/Profil/Organisation/Organigramm> [29.11.2015].
- Frutiger AG (n.d.e). *Seit über 140 Jahre dem Bauen verpflichtet*. Verfügbar unter <http://www.frutiger.com/de/Profil/Geschichte> [29.11.2015].
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Günther, T. (2014). Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement. In D. Preissing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (2., aktualisierte Auflage) (S. 1-48). München: Oldenbourg.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4 Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holz, M. (2007). Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter. In M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 37-54). Wiesbaden: Gabler.
- Ilmarinen, J.E. (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J.E. (2004). Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, U. Eberhard & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 29-47). Bern: Haupt.
- Kirschten, U. (2014). Wissensmanagement im demografischen Wandel – Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement. In D. Preissing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (2., aktualisierte Auflage) (S. 237-287). München: Oldenbourg.
- Langhoff, T. (2009). *Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. Heidelberg: Springer.
- Lichtsteiner, R.A. (2006). Zeitmanagement als entscheidender Faktor. In Schweizer Arbeitgeberverband (Hrsg.), *Altersstrategie* (S. 31-32). Zürich: Sihldruck.
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, A. Strodtholz & A. Taffertshofer (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 32-56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Lönnies, F. (2014). Gelebte und verantwortete Unternehmenskultur – Voraussetzungen für erfolgreiches Personalmanagement. In D. Preissing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (2., aktualisierte Auflage) (S. 323-367). München: Oldenbourg.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken* (5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage). Basel: Beltz.
- Preissing, D. (2014). Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel. In D. Preissing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (2., aktualisierte Auflage) (S. 147-201). München: Oldenbourg.
- Prezewowsky, M. (2007). *Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung*. Wiesbaden: DUV.
- Regnet, E. (2004). Personalentwicklung von Senior Professionals in der Praxis. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele* (S. 55-92). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Resetka, H.-J. & Felfe, J. (2014). *In Führung gehen. Der erfolgreiche Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Rimser, M. (2014). *Generation Ressource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rühl, M. (2007). Change Management unter demografischem Einfluss bei der Deutschen Lufthansa. In G. Happe (Hrsg.), *Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice Berichten* (S. 97-110). Wiesbaden: Gabler.
- Rump, J. & Eilers, S. (2014). Demografieorientiertes Personalmanagement: Hintergründe und Handlungsansätze. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Demografieorientiertes Personalmanagement. Hintergründe und Handlungsansätze* (S. 11-53). Köln: Woltes Kluwer.
- Schein, E.H. (2003). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide* (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP.
- Scholz, Ch. (2014). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (6., neubearbeitete und erweiterte Auflage). München: Vahlen.

- Schönwald, A., Kühne, O., Jenal, C. & Currin, A. (2014). *Demografischer Wandel in Unternehmen. Alternsgerechte Arbeitsbedingungen aus Arbeitnehmersicht*. Wiesbaden: Springer.
- Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch. Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 238-251). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schweizer, P. (2008). *Systematische Lösungen finden. Eine Denkschule für Praktiker* (3., überarbeitete Auflage). ETH Zürich: vdf.
- Schweizerischer Arbeitgeberverband (2016). *Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz*. Verfügbar unter <http://www.arbeitgeber.ch/tag/zukunft-arbeitsmarkt-schweiz/> [2.3.2016].
- Schwierz, C. (2014). Der Paradigmenwechsel von der Leiter- zur Mosaikkarriere: Was heute getan werden muss, um Karrieren von morgen zu managen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Demografieorientiertes Personalmanagement. Hintergründe und Handlungsansätze* (S. 135-145). Köln: Wolters Kluwer.
- Voelpel, S., Leibold, M. & Früchtenicht, J.-D. (2007). *Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma*. Erlangen: Publicis-Wiley.
- Von Cranach, M. (2004). Die Beschäftigung älterer Menschen im Unternehmen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, U. Eberhard & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 13-28). Bern: Haupt.
- Weibler, J. (2008). *Werthaltungen junger Führungspersonen – Forschungsstand und Forschungsoptionen*. Verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/p_fomo_hbs_04.pdf [23.04.2016].
- Winiger, R. (2011). *Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle. Methoden, Konzepte und Vorgehensweisen für die Einführung und Optimierung flexibler Arbeitszeitmodellen – mit zahlreichen Vorlagen, Fallbeispielen, Reglementen und arbeitsrechtlichen Informationen*. Zürich: Praxium.
- Zielowski, C. (2006). *Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur. Auswahl, Ausgestaltung und Einführung*. Wiesbaden: GWV.
- Zölch, M. & Swoboda, N. (2014). *Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt. Zwischenbilanz zu Herausforderungen, Initiativen und Forschungsfeldern*. Verfügbar unter <http://gesundheitsfoerderung.ch/ueber-uns/downloads.html> [06.12.2015].

11. Abbildungen

Abbildung Titelseite:	IntraWorlds GmbH (n.d.). <i>Stellt sich im Umkehrschluss also die Frage: Ist Alt wirklich immer besser?</i> Verfügbar unter http://www.intraworlds.de/talent-blog/2014/06/aeltere-mitarbeiter/ [8.12.2015].	
Abbildung 1:	Anzahl der 65-jährigen und älteren Menschen gemäss Beobachtungen und dem Referenzszenario des Bundesamtes für Statistik in der Schweiz (BFS, 2015, S.8).....	1
Abbildung 2:	Organisation der Frutiger Gruppe (eigene Darstellung).....	3
Abbildung 3:	Betriebliche Handlungsfelder des demografieorientierten Personalmanagements (eigene Darstellung in Anlehnung an Rimser, 2014).	5
Abbildung 4:	Berufliche Laufbahn gemäss dem demografieorientierten Kompetenzmodell (Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, n.d). Verfügbar unter https://www.fortbildung-bw.de/weiterbildung-im-beruf/beschaefigung-fuer-aeltere/differenzierte-wege-der-beruflichen-entwicklung [23.04.2016]).	17
Abbildung 5:	Die häufigsten Karrieremodelle in Unternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Friedli, 2002).....	18
Abbildung 6:	Externe und interne Einflussfaktoren sowie Indikatoren der Organisationskultur (Lönnes, 2014, S. 336).	19
Abbildung 7:	Übersicht zum Untersuchungsdesign mit den jeweiligen Zielsetzungen.....	23
Abbildung 8:	Vorgehen bei der Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung).	28
Abbildung 9:	Kategoriensystem für die Auswertung der Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe (eigene Darstellung).	29
Abbildung 10:	Ergebnis der Nutzwertanalyse zu den Arbeitszeitmodellen für einen fließenden Berufsaustritt sowie die Führungsübergabe und Einarbeitung (Bewertungsskala: 3 sehr positiv, 2 positiv, 1 neutral, 0 nicht bewertbar, -1 negativ) (eigene Darstellung).	54

12. Tabellen

Tabelle 1:	Übersicht zu Stärken von älteren und jüngeren Mitarbeitenden (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruch, Kunze & Böhm, 2010; Holz, 2007; Ilmarinen, 2006).....	7
Tabelle 2:	Übersicht zu Wertvorstellungen und Motiven der älteren und jüngeren Mitarbeitenden (eigene Darstellung nach Brunch, Kunze & Böhm, 2010).	8
Tabelle 3:	Kriterien zur Beurteilung von Arbeitszeitmodellen aus Sicht der Unternehmung und der Mitarbeitenden (eigene Darstellung in Anlehnung an Blum & Zaugg, 1999).	12
Tabelle 4:	Der berufliche Lebenszyklus und die dazugehörigen Personalentwicklungsmassnahmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Preissing, 2014).....	16
Tabelle 5:	Sampling der Experteninterviews in Unternehmen mit den jeweiligen thematischen Schwerpunkten und Fakten zum Unternehmen (eigene Darstellung).....	25
Tabelle 6:	Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 1 (I1) (eigene Darstellung).....	32
Tabelle 7:	Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 2 (I2) (eigene Darstellung).....	34
Tabelle 8:	Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 3 (I3) (eigene Darstellung).....	36
Tabelle 9:	Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 4 (I4) (eigene Darstellung).....	38
Tabelle 10:	Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 5 (I5) (eigene Darstellung).....	40
Tabelle 11:	Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 6 (I6) (eigene Darstellung).....	43
Tabelle 12:	Ergebnisse zum Experteninterview mit dem Unternehmen 7 (I7) (eigene Darstellung).....	45
Tabelle 13:	Ergebnisse zu den Experteninterviews mit den jüngeren Führungspersonen der Frutiger Gruppe (I1, I2, I3, I4 und I5 symbolisieren die Nummern der Interviews) (eigene Darstellung).....	47
Tabelle 14:	Ergebnisse zu den Experteninterviews mit den älteren Führungspersonen der Frutiger Gruppe (I6, I7, I8, I9 und I10 symbolisieren die Nummern der Interviews) (eigene Darstellung).....	50

13. Abkürzungen

BGM betriebliches Gesundheitsmanagement

bzgl. bezüglich

bzw. beziehungsweise

ca. circa

d.h. das heisst

ect. et cetera

ev. eventuell

I1 Interview 1

insb. insbesondere

MAG Mitarbeitendengespräch

max. maximal

min. mindestens

vgl. vergleiche

z.B. zum Beispiel

z.T. zum Teil

14. Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum:

Unterschrift:

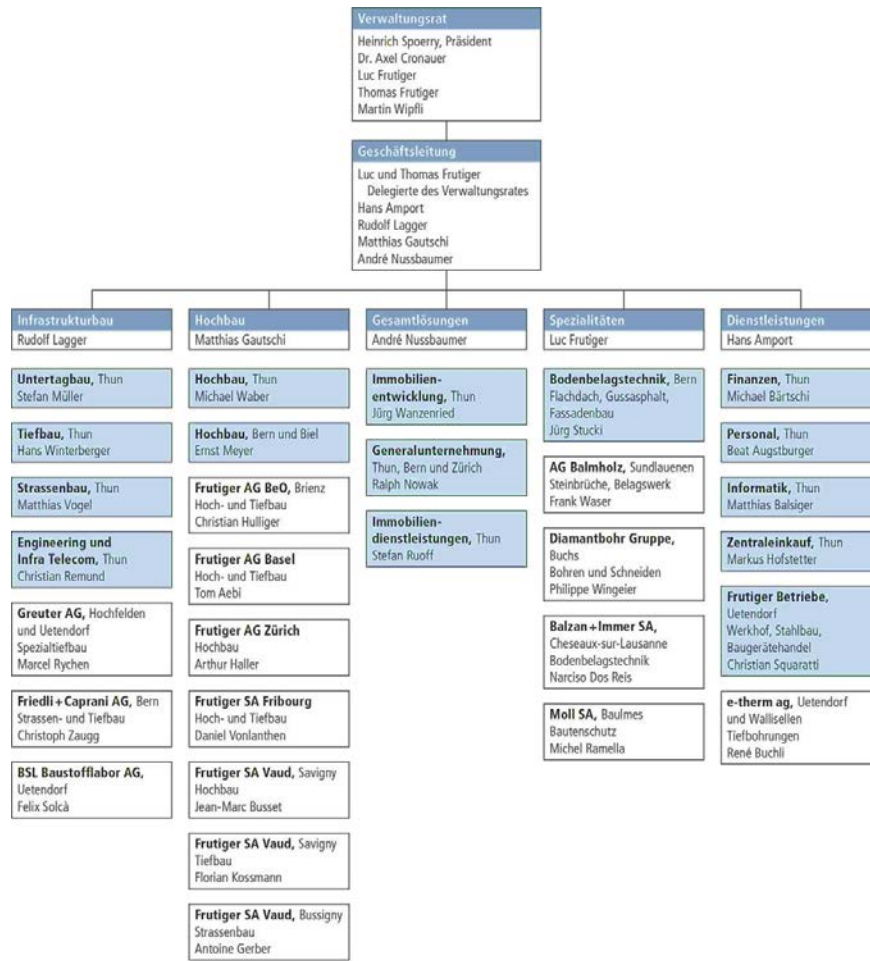
Ostermundigen, 8. Juni 2016

15. Anhang

Inhaltsverzeichnis Anhang

A Organigramm Praxispartner	1
B Methode.....	2
B1 Interviewleitfaden Experteninterviews mit Unternehmen.....	2
B2 Interviewleitfaden Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe: Jüngere Mitarbeitende.....	9
B3 Interviewleitfaden Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe: Ältere Mitarbeitende	14
B4 Beurteilungskriterien von Arbeitszeitmodellen aus Sicht Mitarbeitende.....	20
B5 Beurteilungskriterien von Arbeitszeitmodellen aus Sicht Unternehmen.....	21
C Auswertung Nutzwertanalyse	22
D Ergebnisse	23
D1 Ergebnisse der Experteninterviews mit jüngeren Führungspersonen der Frutiger Gruppe	23
D2 Ergebnisse der Experteninterviews mit älteren Führungspersonen der Frutiger Gruppe.....	28
D3 Zusammenstellung der Ergebnisse	33

A Organigramm Praxispartner



 = Frutiger AG

Stand 1.6.2016

Quelle: Frutiger AG (n.d.d). *Persönlichkeiten mit viel Erfahrung*. Verfügbar unter <http://www.frutiger.com/de/Profil/Organisation/Organigramm> [29.11.2015].

B Methode

B1 Interviewleitfaden Experteninterviews in Unternehmen

Experteninterview im Unternehmen XY

Themenschwerpunkte: XY

Allgemeines zum Interview:

Datum:

Zeit und Ort:

Kontaktangaben:

Besonderheiten (Situation, Stimmung, Eindrücke, Vorfälle, Gesprächsklima, Verlauf):

Fragestellungen:

- I. Welche **Arbeitszeitgestaltungsmodelle** bieten sich für die letzte Erwerbsphase und den fließenden Übergang in den Ruhestand an?
- II. Welche **Wissenstransfermodelle** können in Unternehmen eingesetzt werden, so dass Ältere und Jüngere einen möglichst grossen Nutzen haben und eine fließende Einarbeitung stattfinden kann?
- III. Was kennzeichnet die **Zielgruppe** der älteren und jüngeren Mitarbeitenden? Was sind ihre Stärken, Motive, Werte, Einstellungen und Bedürfnisse?
- IV. Wie gestaltet sich die **Führungstätigkeit**? Welche Kompetenzen sind nötig? Was gilt es bei der Übernahme einer Führungsfunktion im eigenen Unternehmen zu beachten?
- V. Wie kann die **Arbeitsfähigkeit** bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gefördert werden?
- VI. Welche **organisationskulturellen Voraussetzungen** müssen gegeben sein, damit die erarbeiteten Modelle langfristig Erfolg haben?

Checkliste vor dem Interview:

- Bedanken:** Vielen Dank für die Zeit, die Sie sich für das Experteninterview nehmen.
- Ziel:** Ziel des Interviews ist es, Praxiseinblicke in die Gestaltung eines fließenden Berufsaustrittes von älteren Führungspersonen und einer fließenden Übergabe der Führungsverantwortung an jüngere Mitarbeitende zu erhalten.
- Hintergrund:** Hintergrund des Interviews ist meine Bachelorarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz zum Thema *Demografieorientiertes Personalmanagement in der Baubranche*. Praxispartner in die Frutiger Gruppe, ein Bauunternehmen das Dienstleistungen im Hochbau, Tiefbau, Tunnelbau, Strassenbau, in der Generalunternehmung, der Immobilienentwicklung, den Immobiliendienstleistungen, Bauspezialitäten und dem Handel anbietet. Ziel der Bachelorarbeit ist es, Modelle zu entwickeln, welche einerseits einen fließenden Berufsaustritt von älteren Führungspersonen ermöglichen und andererseits eine fließende Übernahme einer Führungsverantwortung durch die Nachwuchskräfte. Eingebettet ist die Thematik in den demografischen Wandel.
- Aufnahmen:** Wie bereits abgemacht, wird das Interview auf Tonband aufgenommen, um bei der Auswertung allenfalls Passagen nachhören zu können. Die Aufnahmen werden anschliessend gelöscht. Ist dies für Sie immer noch in Ordnung?
- Dauer:** Das Interview wird ca. eine Stunde dauern.
- Weiteres Vorgehen:** Nach der Auswertung werde ich Ihnen per E-Mail eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen aus dem Interview zustellen. Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie diese auf Richtigkeit durchsehen könnten. Zudem werde ich Ihnen, wie bereits abgemacht, die Resultate der Bachelorarbeit ca. im Juni zukommen lassen.
- Anonymisierung:** Wünschen Sie eine Anonymisierung?
- Unklarheiten:** Haben Sie vor dem Interview gleich noch eine Frage?

Teil I: Modelle der Arbeitszeitgestaltung für einen fließenden Berufsaustritt (Fragestellung 1)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Arbeitszeitgestaltungsmodell	Könnten Sie bitte das Arbeitszeitmodell ausführlich erläutern und erklären?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie funktioniert das Modell? - Wie wird die Nutzung organisiert? - Was war die Idee für das Modell? - Ziel des Modells? - Zielgruppe des Modells? - Wie ist das Modell entstanden (Hintergrund)? - Gab es Bedürfnisse von Seiten Mitarbeitende oder Management? - Hat das Modell einen Namen? - Wer war an der Erarbeitung beteiligt?
Finanzierung	Wie funktioniert die Finanzierung des Modells?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie konnte das Management von den zusätzlichen Kosten überzeugt werden? - Wie können die Mitarbeitenden überzeugt werden?
Einführung	Wie wurde das Modell eingeführt?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wurden die Mitarbeitenden über das Modell informiert? Kommunikationswege und -Mittel? - Wie wurde der Start konkret geplant? - Was waren die Herausforderungen bei der Einführung? - Wie wurden die Mitarbeitenden für das Modell gewonnen?
Veränderungen	Können Sie seit der Einführung Veränderungen / Auswirkungen feststellen?	<ul style="list-style-type: none"> - weniger Krankheitstage, Zufriedenheit, Motivation, Umgang mit den demografischen Entwicklungen, Fachkräftemangel etc.
Rückmeldungen / Akzeptanz	Welche Rückmeldungen erhalten Sie zum Modell?	<ul style="list-style-type: none"> - Vor- und Nachteile des Modells - Was macht die Attraktivität des Modells für das Unternehmen und für die Mitarbeitenden aus? - Thema Gesichtsverlust / Versagen (was wird dagegen unternommen? Wie reagieren die anderen Mitarbeitenden

Lessons learned / Erfolgsfaktoren / Herausforderungen	- Welche lessons learned würden Sie anderen Unternehmen auf den Weg geben?	<ul style="list-style-type: none"> - Was würden Sie im Nachhinein anders machen? - Welches waren die Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Modells? - Welches waren die grössten Herausforderungen? - Wird das Modell evaluiert und weiterentwickelt?
--	--	--

Teil II: Modelle der fließenden Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Wissenstransfermodell	Könnten Sie bitte das Modell zum Wissenstransfer ausführlich erläutern und erklären?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie funktioniert das Modell? - Kann der Mentor / Coach selbst gewählt werden? - Wie lange dauert ein Mentoring? - Was sind die Inhalte des Mentorings? - Wie wird die Nutzung organisiert? - Was war die Idee für das Modell? - Ziel des Modells? - Zielgruppe des Modells? - Wie ist das Modell entstanden (Hintergrund)? - Gab es Bedürfnisse von Seiten Mitarbeitende oder Management? - Hat das Modell einen Namen? - Wer war an der Erarbeitung beteiligt?
Finanzierung	Wie funktioniert die Finanzierung?	- Wie konnte das Management von den zusätzlichen Kosten überzeugt werden?
Einführung	Wie wurde das Modell eingeführt?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wurden die Mitarbeitenden über das Modell informiert? Kommunikationswege und -Mittel? - Wie wurde der Start konkret geplant? - Was waren die Herausforderungen bei der Einführung? - Wie wurden die Mitarbeitenden für das Modell gewonnen?
Veränderungen	Welche Veränderungen / Auswirkungen können Sie mit dem Modell feststellen?	- Zufriedenheit, Motivation, Wissenstransfer, Arbeitsklima etc.

Rückmeldungen	Welche Rückmeldungen erhalten Sie zum Modell?	<ul style="list-style-type: none"> - Vor- und Nachteile des Modells? - Was macht die Attraktivität des Modells für das Unternehmen und für die Mitarbeitenden aus?
Lessons learned / Erfolgsfaktoren / Herausforderungen	- Welche lessons learned würden Sie anderen Unternehmen auf den Weg geben?	<ul style="list-style-type: none"> - Was würden Sie im Nachhinein anders machen? - Welches waren die Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Modells? - Welches waren die grössten Herausforderungen? - Wird das Modell evaluiert und weiterentwickelt?

Teil III: Zielgruppe ältere und jüngere Mitarbeitende (Führungspersonen) <i>(Fragestellung 3)</i>	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Erfahrungen mit der Zielgruppe	Im Fokus stehen ältere und jüngere Mitarbeitende beziehungsweise Führungspersonen. Welche Erfahrungen machen Sie mit diesen?	<ul style="list-style-type: none"> - Stärken - Schwächen - Herausforderungen / Schwierigkeiten
Wünsche und Bedürfnisse	Welche Wünsche und Bedürfnisse haben die älteren und jüngeren Mitarbeitenden (Führungspersonen)?	<ul style="list-style-type: none"> - Bezüglich Führungsübernahme und Einarbeitung - Bezüglich letzte Erwerbsphase - Unterschiede der beiden Gruppen?
Kompetenzen / Fähigkeiten / Fertigkeiten	Welche besonderen Kompetenzen haben die älteren und welche die jüngeren Führungspersonen?	<ul style="list-style-type: none"> - In welchen Bereichen brauchen sie Unterstützung - Stärken und Schwächen - Veränderungen mit dem Alter
Einstellungen, Erwartungen, Interessen	Welche Einstellungen, Erwartungen und Interessen können Sie bei den jüngeren und älteren Mitarbeitenden im Unternehmen bezüglich <ul style="list-style-type: none"> - Personalentwicklung / Karrierewege - letzte Erwerbsphase - Führungsübernahme/ 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalentwicklung: Lust zur Weiterentwicklung, Karrierewege, Kurse in welchen Bereichen... - letzte Erwerbsphase: Frühpension, länger arbeiten, gleitend in den Ruhestand, Altersteilzeit, Bogenkarriere, Flexibilität... - Führungsübernahme/Führungsabgabe: Mentoring, Coaching, Einarbeitung, fließende Übernahme/Abgabe...

	Führungsabgabe feststellen?	
--	-----------------------------	--

Teil IV: Die Führungstätigkeit (Fragestellung 4)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Kompetenzen und Führungsrolle	In welchen Bereichen sehen Sie die Stärken von älteren beziehungsweise von jüngeren Führungspersonen?	
Übernahme einer Führungstätigkeit	Welche Erfahrungen machen Sie mit der Übernahme von Führungstätigkeiten durch jüngere Mitarbeitende?	<ul style="list-style-type: none"> - Welches sind die grössten Herausforderungen für eine junge Führungsperson? - Wie gestalten Sie die Übernahme einer Führungstätigkeit? - Wie gelingt die Übernahme der Führungsrolle? - Gibt es eine Begleitung / Einführung?

Teil V: Arbeitsfähigkeit (Fragestellung 5)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Arbeitsfähigkeit erhalten	Was unternehmen Sie konkret, um die Arbeitsfähigkeit von jüngeren und älteren Mitarbeitenden zu fördern und zu erhalten?	- BGM, Personalentwicklung, Wissensaustausch etc.
Personalentwicklung	Wie gestalten Sie die Personalentwicklung, um die Arbeitsfähigkeit der älteren und jüngeren Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern?	

Teil VI: Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Demografie und ältere Mitarbeitende	Sind die demografische Entwicklung und die älteren Mitarbeitenden ein aktuelles Thema im Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> - Wo und wie zeigt sich dies? - Welche Bereiche oder Themen sind betroffen? - Was unternehmen Sie konkret?
Kultur	Welches Bild von älteren und jüngeren Mitarbeitenden herrscht im Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> - Wird bewusst eine altersfreundliche Kultur gepflegt und gefördert? Wie genau? - Mit welchen Adjektiven verbinden Sie jüngere bzw. ältere Mitarbeitende?
Implementierung	Haben Sie im Zusammenhang mit der Einführung und Implementierung des Modells eine kulturelle Veränderung oder Vorbereitung vorgenommen?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie konnte der mentale Wandel weg von einer traditionellen Karriere erzielt werden? - Wie konnten die Mitarbeitenden und das Management vom Modell überzeugt werden?
Akzeptanz	Welche Erfahrungen machen Sie bezüglich der Akzeptanz des Modells?	<ul style="list-style-type: none"> - Was haben Sie konkret unternommen, damit das Modell akzeptiert und genutzt wird? - Welches waren die Herausforderungen bezüglich der Akzeptanz? - Gibt es auch Ängste? (Statusverlust, weniger Lohn, Arbeitslosigkeit...)

Habe ich etwas vergessen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?

Weitere Informationen:

- Anzahl Mitarbeitende?
- Altersverteilung?

B2 Interviewleitfaden Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe: Jüngere Mitarbeitende

Experteninterview zum Thema Führungsübernahme

Allgemeines zum Interview:

Datum:

Zeit und Ort:

Kontaktangaben:

Besonderheiten (Situation, Stimmung, Eindrücke, Vorfälle, Gesprächsklima, Verlauf):

Fragestellungen:

- I. Welche **Arbeitszeitgestaltungsmodelle** bieten sich für die letzte Erwerbsphase und den fließenden Übergang in den Ruhestand an?
- II. Welche **Wissenstransfermodelle** können in Unternehmen eingesetzt werden, so dass Ältere und Jüngere einen möglichst grossen Nutzen haben und eine fließende Einarbeitung stattfinden kann?
- III. Was kennzeichnet die **Zielgruppe** der älteren und jüngeren Mitarbeitenden? Was sind ihre Stärken, Motive, Werte, Einstellungen und Bedürfnisse?
- IV. Wie gestaltet sich die **Führungstätigkeit**? Welche Kompetenzen sind nötig? Was gilt es bei der Übernahme einer Führungsfunktion im eigenen Unternehmen zu beachten?
- V. Wie kann die **Arbeitsfähigkeit** bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gefördert werden?
- VI. Welche **organisationskulturellen Voraussetzungen** müssen gegeben sein, damit die erarbeiteten Modelle langfristig Erfolg haben?

Checkliste vor dem Interview:

- Bedanken:** Vielen Dank für die Zeit, die Sie sich für das Experteninterview nehmen.
- Ziel:** Ziel des Interviews ist es, auf Ihre Bedürfnisse und Wünsche einzugehen, über Ihre Erfahrungen zum Thema zu sprechen sowie Einschätzungen zu diversen Modellen einzuholen.
- Hintergrund:** Hintergrund des Interviews ist meine Bachelorarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz zum Thema *Demografieorientiertes Personalmanagement in der Baubranche*. Diese verfasse ich in Zusammenarbeit mit Herrn Augstburger. Ziel der Bachelorarbeit ist es, Modelle zu entwickeln, welche einerseits einen fließenden Berufsaustritt von älteren Führungspersonen ermöglichen und andererseits eine fließende Übernahme einer Führungsverantwortung durch die Nachwuchskräfte. Eingebettet ist die Thematik in den demografischen Wandel.
- Aufnahmen:** Wie bereits abgemacht, wird das Interview auf Tonband aufgenommen, um bei der Auswertung allenfalls Passagen nachhören zu können. Die Aufnahmen werden anschliessend gelöscht. Ist dies für Sie immer noch in Ordnung?
- Dauer:** Das Interview wird ca. eine Stunde dauern.
- Anonymisierung:** Die Daten werden anonymisiert, wodurch kein Rückschluss auf Personen möglich ist.
- Unklarheiten:** Haben Sie vor dem Interview gleich noch eine Frage?

Teil I: Die Führungstätigkeit (Fragestellung 4)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Übernahme einer Führungstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Wie haben Sie die Übernahme der Führungstätigkeit erlebt? Was war gut? Was weniger? - Welches waren die grössten Herausforderungen für Sie? 	<ul style="list-style-type: none"> - In welchen Bereichen oder zu welchen Themen würden Sie sich Unterstützung / Beratung etc. wünschen? - Was gilt es bei der Übernahme einer Führungsfunktion zu beachten? - Wie gelingt die Übernahme der Führungsrolle im eigenen Unternehmen?
Kompetenzen	In welchen Bereichen sehen Sie die Stärken von älteren beziehungsweise von jüngeren Führungspersonen?	- In welchen Bereichen sehen Sie bei jüngeren und bei älteren Mitarbeitenden Weiterentwicklungspotenzial?
Personalentwicklung	In welchen Bereichen würden Sie eine Personalentwicklungsmassnahme begrüssen?	

Teil III: Zielgruppe ältere und jüngere Mitarbeitende (Führungspersonen) (Fragestellung 3)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Wünsche und Bedürfnisse	Was ist oder war Ihnen bezüglich der Übernahme einer Führungsverantwortung im eigenen Unternehmen wichtig? Welche Wünsche und Bedürfnisse haben Sie?	<ul style="list-style-type: none"> - Zeit für Freizeit / Familie / Hobbys - Weiterentwicklung / Weiterbildung / Personalentwicklung (Wünschen Sie mehr und zu welchen Themen?) - Unterstützung / Einarbeitung / Beratung - Fließender Einstieg (Übernahme von Aufgaben, Teilzeit) - Lebensarbeitszeit
Kompetenzen / Fähigkeiten / Fertigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Wo sehen Sie Ihre Stärken oder jene von jüngeren Mitarbeitenden? - Auf welche Bereiche bezieht sich Ihre Expertise und ihr Fachwissen? (Was zeichnet Sie besonders aus?) 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwächen und Herausforderungen - Veränderungen mit dem Alter - Wünschen Sie in einem Bereich Unterstützung? Wenn ja, in welchem? - Stärken und Schwächen von älteren Mitarbeitenden
Einstellungen, Erwartungen, Interessen	- Welche Einstellungen haben Sie zu folgenden Punkten →	<ul style="list-style-type: none"> - Freizeit / Familie / Hobbys - Lohn, Finanzierung

	- Können Sie Veränderungen im Verlauf Ihrer Erwerbsphase feststellen?	- Status, Aufstieg, Karriere - Anerkennung, spannende Tätigkeit, Herausforderungen
--	---	---

Teil II: Modelle der fließenden Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Tandem	Könnten Sie sich vorstellen, mit einer Führungsperson in der letzten Erwerbsphase in einem Tandem zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Schrittweise Übernahme von Verantwortung - Tausch von Aufgaben (Übernahme von für Ältere belastenden Aufgaben) - Welche Aufgaben würden Sie gerne abgeben und welche übernehmen? - Topsharing mit einer älteren Führungsperson (Teilung einer Führungsfunktion) - Gegenseitiger Wissenstransfer (Meinung dazu, bereit dafür)
Mentoring / Patenschaft	Könnten Sie sich vorstellen, als Mentee in der Anfangsphase der Führungsübernahme zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Mentor selber wählen - Arbeitsschwerpunkte - Wie lange
Pool von Ehemaligen	<ul style="list-style-type: none"> - Was denken Sie über einen Pool von Ehemaligen? - Können Sie sich vorstellen, von diesem Modell Gebrauch zu machen? Wofür? 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensionierte für Stellvertretungen, Projekte, Beratungen, Interimsmanagement etc. - Haben Sie noch weitere Ideen für Einsatzmöglichkeiten?
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Was halten Sie von einem Beratungsmodell? - Welche Beratungsschwerpunkte würden Sie in Anspruch nehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Intern / extern - Komplexe Projekte - Schwierige Fragestellungen, Problemstellungen - Komplexe Führungsfragen - Mit Personen kurz vor der Pension oder bereits pensionierten Personen

Teil VI: Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Demografie und ältere Mitarbeitende	Wie erleben Sie die Themen Demografie und ältere bzw. jüngeren Mitarbeitende in Ihrem Arbeitsalltag?	- Werden diese im Unternehmen thematisiert? Wenn ja, inwiefern?
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> - Wie schätzen Sie die Akzeptanz der diversen besprochenen Modelle ein? - Welches ist Ihr Favorit und wieso? → Vorteile und Nachteile - Ist Gesichtsverlust für Sie ein Thema? - Was braucht es, damit Sie von den Modellen überzeugt werden? 	- Lebensarbeitszeit, Tandem, Mentoring, Pool von Ehemaligen, Beratung
Organisationale Voraussetzungen	Welche organisationalen Voraussetzungen sehen Sie bezüglich der Einführung und Implementierung eines Modells?	
Erfolgsfaktoren	Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach für den Erfolg eines Modells entscheidend?	Welche Kriterien würden über Ihre Nutzung eines Modells entscheiden? → Kriterienliste
Kultur	Welches Bild von älteren und jüngeren Mitarbeitenden herrscht im Unternehmen?	Erleben Sie eine altersfreundliche Kultur? Wie zeigt sich dies?

Habe ich etwas vergessen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?

Weitere Informationen:

- Alter?
- Alter bei Führungsübernahme?
- Anzahl Jahre in Führungsfunktion?

B3 Interviewleitfaden Experteninterviews mit Führungspersonen der Frutiger Gruppe: Ältere Mitarbeitende

Experteninterview zum Thema Führungsübergabe und fließender Ruhestand

Allgemeines zum Interview:

Datum:

Zeit und Ort:

Kontaktangaben:

Besonderheiten (Situation, Stimmung, Eindrücke, Vorfälle, Gesprächsklima, Verlauf):

Fragestellungen:

- I. Welche **Arbeitszeitgestaltungsmodelle** bieten sich für die letzte Erwerbsphase und den fließenden Übergang in den Ruhestand an?
- II. Welche **Wissenstransfermodelle** können in Unternehmen eingesetzt werden, so dass Ältere und Jüngere einen möglichst grossen Nutzen haben und eine fließende Einarbeitung stattfinden kann?
- III. Was kennzeichnet die **Zielgruppe** der älteren und jüngeren Mitarbeitenden? Was sind ihre Stärken, Motive, Werte, Einstellungen und Bedürfnisse?
- IV. Wie gestaltet sich die **Führungstätigkeit**? Welche Kompetenzen sind nötig? Was gilt es bei der Übernahme einer Führungsfunktion im eigenen Unternehmen zu beachten?
- V. Wie kann die **Arbeitsfähigkeit** bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gefördert werden?
- VI. Welche **organisationskulturellen Voraussetzungen** müssen gegeben sein, damit die erarbeiteten Modelle langfristig Erfolg haben?

Checkliste vor dem Interview:

- Bedanken:** Vielen Dank für die Zeit, die Sie sich für das Experteninterview nehmen.
- Ziel:** Ziel des Interviews ist es, auf Ihre Bedürfnisse und Wünsche einzugehen, über Ihre Erfahrungen zum Thema zu sprechen sowie Einschätzungen zu diversen Modellen einzuholen.
- Hintergrund:** Hintergrund des Interviews ist meine Bachelorarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz zum Thema *Demografieorientiertes Personalmanagement in der Baubranche*. Diese verfasse ich in Zusammenarbeit mit Herrn Augstburger. Ziel der Bachelorarbeit ist es, Modelle zu entwickeln, welche einerseits einen fließenden Berufsaustritt von älteren Führungspersonen ermöglichen und andererseits eine fließende Übernahme einer Führungsverantwortung durch die Nachwuchskräfte. Eingebettet ist die Thematik in den demografischen Wandel.
- Aufnahmen:** Wie bereits abgemacht, wird das Interview auf Tonband aufgenommen, um bei der Auswertung allenfalls Passagen nachhören zu können. Die Aufnahmen werden anschliessend gelöscht. Ist dies für Sie immer noch in Ordnung?
- Dauer:** Das Interview wird ca. eine Stunde dauern.
- Anonymisierung:** Die Daten werden anonymisiert, wodurch kein Rückschluss auf Personen möglich ist.
- Unklarheiten:** Haben Sie vor dem Interview gleich noch eine Frage?

Teil I: Modelle der Arbeitszeitgestaltung für einen fließenden Berufsaustritt <i>(Fragestellung 1)</i>	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Erfahrungen mit der letzten Erwerbsphase	Wie erleben Sie die letzte Erwerbsphase?	
Altersteilzeit	Könnten Sie sich in der letzten Erwerbphase vorstellen, Gebrauch von Altersteilzeit zu machen?	<ul style="list-style-type: none"> - Pensum reduzieren - Pensum schrittweise reduzieren - Blockmodell - Teilpension - Bis zur Pension oder darüber hinaus auch - Jobsharing mit einer jüngeren oder älteren Führungsperson
Bogenkarriere	Könnten Sie sich vorstellen, in der letzten Erwerbsphase eine Bogenkarriere zu machen?	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsabgabe - Führung eines kleineren Teams - Übernahme Fachverantwortung - Übernahme einer einfacheren Fachverantwortung - Projektkarriere
Pensionszeitpunkt	Welche Wünsche haben Sie zum jetzigen Zeitpunkt bezüglich dem Pensionszeitpunkt?	<ul style="list-style-type: none"> - Wann? (vorzeitig, über gesetzliches Pensionsalter hinaus) - Teilzeit, wenn über Pensionsalter hinaus? - Modell (Teilzeit vor Pensionsalter, dafür länger)
Lebensarbeitszeit	Könnten Sie sich vorstellen, mit einem Lebensarbeitszeitmodell zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Lohn, Arbeitszeit, 13. Monatslohn, Boni, Treueprämie, Nacht- und Sonntagszulagen für Altersteilzeit, Langzeiturlaub oder gleitender Ruhestand

Teil II: Modelle des Wissenstransfers für eine fließende Übergabe einer Führungstätigkeit (Fragestellung 2)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Tandem	Könnten Sie sich in der letzten Erwerbsphase vorstellen, mit einer jüngeren Führungsperson in einem Tandem zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Schrittweise Übergabe von Verantwortung - Tausch von Aufgaben (Abgabe von belastenden Aufgaben und Übernahme von weniger belastenden Aufgaben) - Welche Aufgaben würden Sie gerne abgeben und welche übernehmen? - Topsharing (Teilung einer Führungsfunktion)
Mentoring /Patenschaft	Könnten Sie sich vorstellen als Mentor zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Einarbeitung neuer Mitarbeitenden - Arbeitsschwerpunkte
Pool von Ehemaligen	<ul style="list-style-type: none"> - Was denken Sie über einen Pool von Ehemaligen? - Können Sie sich dieses Modell für Sie persönlich vorstellen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensionierte für Stellvertretungen, Projekte, Beratungen, Interimsmanagement etc. - Haben Sie noch weitere Ideen für Einsatzmöglichkeiten?
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Was halten Sie von einem Beratungsmodell? - Welche Beratungsschwerpunkte könnten Sie anbieten? 	<ul style="list-style-type: none"> - Intern / extern - Komplexe Projekte - Schwierige Fragestellungen, Problemstellungen - Komplexe Führungsfragen - Kurz vor der Pension oder danach

Teil III: Zielgruppe ältere und jüngere Mitarbeitende (Führungspersonen) (Fragestellung 3)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Wünsche und Bedürfnisse	Was ist Ihnen bezüglich der letzten Erwerbsphase wichtig? Welche Wünsche und Bedürfnisse haben	<ul style="list-style-type: none"> - Bezüglich Pension und Übergang in Pension - Mehr Zeit für Freizeit / Familie / Hobbys - Tätigkeitsabgabe / Übergabe

	Sie?	- Weiterentwicklung / Weiterbildung / Personalentwicklung (Wünschen Sie mehr und zu welchen Themen?)
Kompetenzen / Fähigkeiten / Fertigkeiten	- Wo sehen Sie Ihre Stärken oder jene von älteren Mitarbeitenden? - Auf welche Bereiche bezieht sich Ihre Expertise und ihr Fachwissen? (Was zeichnet Sie besonders aus?)	- Schwächen und Herausforderungen - Veränderungen mit dem Alter - Wünschen Sie in einem Bereich Unterstützung? Wenn ja, in welchem? - Stärken und Schwächen von jüngeren Mitarbeitenden
Einstellungen, Erwartungen, Interessen	- Welche Einstellungen haben Sie zu folgenden Punkten → - Können Sie Veränderungen im Verlauf Ihrer Erwerbsphase feststellen?	- Freizeit / Familie / Hobbys - Lohn, Finanzierung - Status, Aufstieg, Karriere - Anerkennung, spannende Tätigkeit - Herausforderungen
Lohnanpassung aufgrund eines Modells	Wie stehen Sie zu einer Lohnanpassung aufgrund der Nutzung eines Modells für einen fließenden Übergang in den Ruhestand?	- Kompensation in Zeit - Zeit-Geld-Optionen (Verzicht auf Lohnerhöhung, Bonus oder 13. Monatsgehalt) - Investition in Aus- und Weiterbildung - Teilzeit invest (Vollzeit arbeiten aber Teilzeit bezahlt werden, um anzusparen)

Teil IV: Die Führungstätigkeit <i>(Fragestellung 4)</i>	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Kompetenzen	In welchen Bereichen sehen Sie die Stärken von älteren beziehungsweise jüngeren Führungspersonen?	- In welchen Bereichen sehen Sie bei jüngeren und älteren Mitarbeitenden Weiterentwicklungspotenzial?
Übernahme einer Führungstätigkeit	Welches sind die grössten Herausforderungen für eine junge Führungsperson?	- Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen für eine ältere Führungsperson? - Was gilt es bei der Übernahme einer Führungsfunktion zu beachten? - Wie gelingt die Übernahme der Führungsrolle?

Teil VI: Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)	Hauptfrage	Mögliche Unterfragen und Memos
Demografie und ältere Mitarbeitende	Wie erleben Sie die Themen Demografie und ältere bzw. jüngere Mitarbeitende in Ihrem Arbeitsalltag?	- Werden diese im Unternehmen thematisiert? Wenn ja, inwiefern?
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> - Wie schätzen Sie die Akzeptanz der diversen besprochenen Modelle ein? - Welches ist Ihr Favorit und wieso? → Vorteile und Nachteile - Ist Gesichtsverlust für Sie ein Thema? - Was braucht es, damit Sie von den Modellen überzeugt werden? 	- Altersteilzeit, Bogenkarriere, Pensionszeitpunkt, Lebensarbeitszeit, Tandem, Mentoring, Pool von Ehemaligen, Beratung
Organisationale Voraussetzungen	Welche organisationalen Voraussetzungen sehen Sie bezüglich der Einführung und Implementierung eines Modells?	
Erfolgsfaktoren	Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach für den Erfolg eines Modells entscheidend?	Welche Kriterien würden über Ihre Nutzung eines Modells entscheiden? → Kriterienblatt
Kultur	Welches Bild von älteren und jüngeren Mitarbeitenden herrscht im Unternehmen?	Erleben Sie eine altersfreundliche Kultur? Wie zeigt sich dies?

Habe ich etwas vergessen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?

Weitere Informationen:

- Alter?
- Alter bei Führungsübernahme?
- Anzahl Jahre in Führungsfunktion?

B4 Beurteilungskriterien von Arbeitszeitmodellen aus Sicht Mitarbeitende

Beurteilungskriterien aus der Perspektive der Mitarbeitenden	Definition	Optimum	Rating
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> - Grad an Selbst- bzw. Mitbestimmung in Bezug auf die Arbeitszeitnutzung - Ausmass der individuellen Planbarkeit der Arbeitszeitgestaltung 	<p>Beschäftigte können ihre Arbeitszeit weitgehend nach ihren persönlichen Zielen, Bedürfnissen und Interessen beeinflussen.</p> <p>Arbeitszeitmodell ist vorhersehbar und individuell beeinflussbar</p>	
Arbeitsintensität	Dichte der geforderten Arbeitseinheiten in einer bestimmten Zeitspanne	Modell führt zu einem geringen Zeitdruck	
Partizipation	Beteiligungsgrad der Mitarbeitenden an der Konzeption, Einführung und Weiterentwicklung	Direkte Partizipation (Projektteam, Befragungen, Feedback-Systeme) wird ermöglicht	
Entwicklungsperspektiven	Entwicklungsperspektiven und Karrierechancen werden eröffnet	Modell erlaubt die Übernahme von neuen Aufgabenbereichen, den Erhalt von Kompetenzen und eine Verantwortungssteigerung	
Entlohnung	Entwicklung der Entlohnung durch das Modell	Modell führt für Mitarbeitende zu tragbaren materiellen Konsequenzen	

Ergänzungen:

B5 Beurteilungskriterien von Arbeitszeitmodellen aus Sicht Unternehmen

Beurteilungskriterien aus der Perspektive der Unternehmung	Definition	Optimum	Rating
Situationsanpassung	Reaktionsfähigkeit an situationsbedingte Veränderungen im betrieblichen Umfeld	Modell kann schwankende Auftragsvolumen, veränderte Bedürfnisse und vertragliche sowie gesetzliche Veränderungen schnell auffangen	
Differenzierung	Grad der Anwendbarkeit auf verschiedene Organisationseinheiten und für verschiedene Personen	Modell kann in verschiedenen Organisationseinheiten und bei verschiedenen Personengruppen angewendet werden	
Beschäftigungswirkung	Ausmass der Sicherung von Arbeitsplätzen oder der Schaffung von Arbeitsplätzen	Modell fördert den Erhalt oder die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen sowie die Verteilung der bestehenden Arbeit auf mehr Beschäftigte	
Realisierbarkeit	Praktikabilität und Umsetzbarkeit in der betrieblichen Praxis	Modell erfordert einen geringen Koordinationsaufwand, geringe Einführungskosten und hat eine hohe Akzeptanz	
Wirtschaftlichkeit	Kosten-Nutzen-Verhältnis (Einführungs- und Anwendungskosten gegenüber Nutzen)	Modell hat geringe Einführungs- und Anwendungskosten sowie einen hohen Nutzen (Produktivität, Akzeptanz, Arbeitszufriedenheit, Image-Effekte, wenig Entlassungen)	

Ergänzungen:

C Auswertung Nutzwertanalyse

Kriterien / Modelle	Entwicklungs- perspektiven	Autonomie	Entlohnung	Realisierbarkeit	Wirtschaft- lichkeit	Differen- zierung	Total
Altersteilzeit	0	2,5 vorhanden	-1 Reduktion	2,5 funktionsabhängig	3	-1 nicht alle möglich	6
Bogenkarriere	3 neue Karrierewege	1,5 wenig Möglichkeiten	-1 Reduktion	2 für Mehrheit möglich	3	2 Vorhanden- sein von Stellen	10,5
Lebensarbeitszeit	0	2,5 Urlaub, Altersteilzeit	3 keine Einbussen	-1 hoher Aufwand	1 Unterhalt teuer	2,5 fast alle möglich	8
Springereinsätze und Pool von Ehemaligen	3 neue Karrierewege	3 befristete Verträge	3 zusätzliches Einkommen	3 geringer Aufwand	3	3	18
Tandem	3 Karrierechancen	2 Koordination erschwert Autonomie	0	2 Akzeptanz notwendig	-1 teuer	2 nicht alle möglich	8
Beratung / Mentoring	3 neue Herausforderung	2,5	1	2,5 Akzeptanz notwendig	2 zusätzliche Funktion teuer	2 nicht ganz alle möglich	13

Bewertung: 3 (sehr positiv); 2 (positiv); 1 (neutral); -1 (negativ); 0 (nicht bewertbar)

D Ergebnisse

D1 Ergebnisse der Experteninterviews mit jüngeren Führungspersonen der Frutiger Gruppe

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Altersteilzeit / Topsharing	<p>+ Positiv</p> <p>Erstrebenswert wegen biologischem Knick (I1, I3); mit 65 Jahren gehören Mitarbeitende nicht zum alten Eisen (Menschen sind heute gesünder und leben länger)</p> <p>- Negativ</p> <p>Für Geschäftsführende schwierig (müssen aufgrund der Gesamtverantwortung anwesend sein) (I2); Topsharing eher nicht möglich (Verantwortung muss klar sein) (I1, I2, I4, I5)</p>
------------------------------------	---

Bogenkarriere	<p>+ Positiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muss zur Person und Funktion passen; Fall (Geschäftsführer hat in den letzten 5 Jahren in eine technische und beratende Funktion gewechselt); ist Chance, einen Schritt zurück machen zu können, ohne Schaden zu nehmen (I2); gab es in 1-2 Fällen (z.B. von Geschäftsleiter zu Projektleiter) (I4) • Pensionierungen mit 65 Jahren sind Verschwendung des Wissens (I3, I4); Unternehmen muss Rückzugsmöglichkeiten und Arbeitszeitmodelle anbieten (z.B. mit 60 Jahren in Experten- oder Beratungsfunktion wechseln, dafür über Pensionsalter hinaus arbeiten; ev. 3 Monate am Stück) (I3)
----------------------	--

Modell der Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)

Tandem	<p>+ Positiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modell wünschenswert, gut für Bauführende (Jüngere übernehmen bei der ersten Baustelle schrittweise Aufgaben und Ältere treten bei der nächsten Baustelle aus der Funktion zurück) (I1) • Neuer Geschäftsleiter hat mit Vorgänger eng zusammengearbeitet (Absprachen zu Führungsfragen, schrittweise Übernahme von Aufgaben, Personal- und Planungsentscheide, Auftragsannahme), Funktionsübergabe fand jedoch am vereinbarten Tag statt (Hauptverantwortung muss klar sein) (I4) • Neue Geschäftsführende müssen sich selber beweisen, Tipps sind aber hilfreich: <i>«Gehe doch über diesen Weg zum Kunden ... die kleinen Insidertipps, mit wem das Projekt alles zusammenhängt ... wer ist Beeinflusser im Projekt oder mit dieser Person haben wir gute Erfahrungen gemacht. Dieses Wissen ist bei Vorgänger»</i> (I5)
---------------	--

- Negativ

- Umsetzung schwierig (wenig Kaderstellen vorhanden, teuer, schwierig Stelle nach jahrelanger Ausführung weiterzugeben); für Projektleitende weniger geeignet (Notwendigkeit in die Funktion hineinzuwachsen und hat in der Bauführung bereits in Aufgaben hineingesehen) (I1)
- Stufe Geschäftsleitung funktioniert eher nicht (I2); kann beengend sein, lange Übergaben sind nicht ideal: *«Bei Fachthemen kann es von Nutzen sein. In der Führung hat jeder seinen Stil ... will ja ein neues Klima schaffen ... ansonsten besteht Gefahr, dass Routine weitergeht»* (I3); Führungsstil muss selber gefunden werden (I4)
- Personalfragen mit externer Beratungsperson besprechen (bessere Akzeptanz); Einstellungen von beiden müssen stimmen (Ältere sind oft *Alphatiere*, die nicht abgeben können); Hauptverantwortung muss klar definiert sein (I5)

Mentoring / Patenschaft**+ Positiv**

- Ansprechperson für Fragen gut (gibt Sicherheit und junge Menschen brauchen mehr Begleitung); Teamarbeit mit gleichaltrigem Projektleitenden oder ein Partner, eine Partnerin aus dem gleichem Projekt wäre gut (I1)
- Zeitpunkt der Verantwortungsübergabe muss klar sein (I2)
- Sollte wissenstragende Person sein, welche bei Fragen aufgesucht werden kann (I2, I3)
- Begleitung in die Abteilungsleitendenfunktion ist gut (muss Person aus anderem Standort sein und kommt auf diese Person an) (I4)

- Negativ

- Mit dem Vorgänger, der Vorgängerin eher nicht und gleiche Hierarchie ist schwierig (I4)
- Für Führungsübernahme eher nicht (ausser Akzeptanz des Mentors ist enorm, Mentor selber wählen können) (I5)

Pool von Ehemaligen**+ Positiv**

Gutes Modell, nicht abteilungsübergreifend (I2); Freiwilligkeit, klare Aufgabendefinitionen (I3); stufenabhängig, fachspezifische Aufgaben (Projektleitende gut, Abteilungsleitende und Geschäftsleitung weniger), für Wissenstransfers gut; Fall (10% Pensum, Einsatz bei Krankheiten oder Personalmangel, Person kennt Unternehmung schon und kann in Pensionskasse bleiben) (I4)

- Negativ

Funktioniert wahrscheinlich nicht (Ältere geben Wissen nicht allen weiter, Probleme ändern aufgrund der Schnellebigkeit im Bau) (I1, I5); kann mühsam sein, wenn ehemalige Führungspersonen nicht gehen (I3)

Beratung	<p>+ Positiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratungen für andere Unternehmen möglich: <i>«Habe früher gesagt, Wissen ist Macht ... das ist meins. Habe versucht, es zu beschützen. Ist ein Konkurrenzkampf. Heute ist es ganz anders»</i>, nicht Betriebsgeheimnisse weitergeben, Konkurrenz treibt einem vorwärts (I2); ermöglicht Personen, welche sich nach der Pension selbständig machen, im Unternehmen zu behalten (I4) • Externe Beratung bei Führungsübernahme gut (mit Vorgänger, Vorgängerin schwierig, Person aus anderer Region möglich) (I4) • Für Leitung von Grossprojekten gut; Beratungsschwerpunkte: verhandeln, Führung von Sitzungen und Teamführung (I5); für Projektleitende gut (z.B. 20% Beratung oder in fachspezifischen Projekten arbeiten: Wissenstransfer, aus Fehlern lernen, rückblickende Fragen bzgl. Personal, Rekrutierung und Finanzen klären); besser als teure externe Beratung (I4); Erwartungen klar definieren (ist für beide anspruchsvoll) (I1) <p>- Negativ</p> <p>Gefahr der Bevormundung, kein gestalterischer Wille; im kalten Wasser schwimmen ist besser, als jemand der immer das letzte Wort hat (I2); für jüngere Geschäftsführende eher nicht möglich (I5)</p>
-----------------	--

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Jüngere Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Sind dynamisch und energisch (I2, I3); schnellere und neue Ansätze, offen (I3); sind auf neuestem Stand der Technik und Normen, sind sich an Veränderungen gewohnt (I3, I5) • Wollen keine Verantwortung übernehmen, stellen sich bei Entscheiden zurück, Fragekultur und Tendenz weniger zu leisten: <i>«Bin ja angestellt und will meinen Lohn. Arbeite meine Stunden und arbeite sicher nicht 50 Stunden wie wir [Ältere] es noch gemacht haben»</i> (I1); haben weniger Selbstantrieb (I1, I3) <p>Einstellungen</p> <p>Sind unabhängiger, binden sich weniger (I4, I1); fordern Teilzeitarbeit, streben nicht mehr denselben Wohlstand an: <i>«Wollen schon ein Auto. Aber muss nicht gerade der Kläpfer sein»</i> (I1); Lebensgestaltung wichtig, Status und Verdienst weniger; Aufgabe muss Sinn machen (I1, I2, I4)</p>
Ältere Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Werden geschätzt (kann von ihnen lernen) (I1, I3, I4); sind weise, gelassen, abgeklärt und ruhig; haben starkes Auftreten (I2, I3, I4, I5); können Situationen gut einschätzen, sind Fels in Brandung (I3, I4); kennen eigenes Team und dessen Stärken sehr gut (I4); erschüttert nicht mehr so viel, können Dinge distanzierter betrachten: <i>«Da gibt es schon Telefons, wo einem das Herz in die Hose fällt. Als junger da flippt man gerade aus»</i> (I1) • Leisten quantitativ weniger und sind häufig nicht auf dem Stand der neuesten Technik (I2, I3); manchmal haben sie nicht mehr so viel Energie (Führung kann ermüdend sein - schrittweise Reduzierung gut) (I5, I4)

Lohnanpassung	Bei weniger Arbeitspensum in Ordnung (I1); Lohnbasis ist auf Führungsstufe gewährleistet (Luxusproblem) (I2, I4); gehen für Geld arbeiten; ist nicht wichtig wieviel man verdient, wenn man zufrieden ist; muss im Vergleich zu den anderen Mitarbeitenden und zum Markt stimmen (I3)
----------------------	---

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

Kompetenzen und Führungsrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Für Jüngere ist es schwierig, Arbeit und Familie zu vereinbaren; muss zu einem <i>Alphatier</i> werden (I1); für den Respekt muss man die Aufgaben der unteren Stufen ausführen können (I1, I3); sich selber nicht überschätzen, gerne mit Menschen zu tun haben, gewisses etwas haben (I3) • Ältere Führungspersonen machen sehr viel selber und gehen kaum in die Ferien (Patrons); Jüngere delegieren und führen mit Zielvereinbarungen, haben Visionen (I4, I5)
Übernahme der Führungstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit der Freiheit in der Führung ist nicht immer einfach, wächst in die Funktion hinein; Akzeptanz zu Beginn ist Herausforderung (I1); sich selber treu zu bleiben (I3) sowie Beziehungsfelder zu pflegen ist wichtig; Analyse des Marktes, interne Grabenkämpfe, Teambildung und Personalfragen als Herausforderungen (I5) • Ins kalte Wasser geworfen zu werden, ist gut (Erfahrungen selber sammeln) (I1, I3, I5); Aufstieg im Unternehmen erleichtert Übernahme (lernt Bau und Führung von Basis an) (I2, I3, I4); Kultur muss für den Wechsel von Kollege, Kollegin zu Führungsperson stimmen (darf nicht nur um Status gehen) (I2); genügend Zeit zur Vorbereitung wichtig (I3, I4); braucht Autorität (aber nicht zu viel); nahe bei Mitarbeitenden sein, sich über Schwächen bewusst sein, Führungsbegabung haben (I3); Wertschätzung (I4); viel Eigendisziplin und Selbständigkeit (I1) • Begleitung in Funktion ist wichtig (z.B. Büro des Vorgängers, der Vorgängerin in der Nähe, Übernahme von einzelnen Jobs, Austausch während ca. 2,5 Monaten) (I2); externe Beratung gut (I4, I5)

Arbeitsfähigkeit (Fragestellung 5)

Gesunder Druck mit Herausforderungen ist gut; Entwicklungsperspektiven sind wichtig; gibt intern viele Karrierechancen (gerade für Junge, die gut ausgebildet sind) (I3); Schulungen sind sehr gut auch bzgl. Führung (I4)

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

Kultur	Frutiger geht auf Mitarbeitende individuell ein (I1); familiär, sehr nahe bei den Mitarbeitenden, kurze Wege, kein Chefgehebe, Gleichbehandlung (I3); Vertrauen ist aussergewöhnlich, Feedback und Tipps über alle Stufen, Fehlerkultur, offen für neue Wege (I4)
---------------	---

Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Einheitsmodell möglich (Aufgaben und Abteilungen sind individuell), Autonomie notwendig (I1, I5); Bereitschaft der Führungspersonen zur Nutzung und zur Anpassung an neue Situationen, Freiwilligkeit (I1, I2, I5); gefühltes Alter entscheidend (I2, I5); Mitarbeitende sollten mit Bedürfnis an das Unternehmen gelangen, nicht zu viel Verschiedenes, Gleichbehandlung, Kultur des Austausches (I3); Wertschätzung und Vertrauen, stufenweise Einführung, interne Wechsel für alle Altersklassen (I4); Kommunikation, gute Planung, Gespräche mit den Betroffenen, kulturelle Veränderung (muss zur Normalität werden, vorleben), flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege (I5) • <i>«Müssen uns den Bedürfnissen, der für die Unternehmung wichtigen Leuten, anpassen. Verstehen, was ihnen im Leben wichtig ist. Offen sein für Entwicklungen und nicht auf sturen Arbeitsmodellen festharren» (I2)</i>
Akzeptanz	<p>Akzeptanz für die Modelle ist vorhanden, haben gute Erfahrungen gemacht auf freiwilliger Basis (I2, I4); Gesichtsverlust kann Thema sein (neue Rolle als neue Herausforderung kommunizieren und Referenzerfahrungen aufzeigen) (I2, I5); abhängig von der vorgesetzten Person: <i>«Es gab mal einen Projektleiter, der auf 80% gewechselt hat. Gab grosse Diskussionen und ist teilweise nicht optimal. Aber wenn jemand es will, kann es der Firma nicht besser ergehen, weil wird 100% des Jobs erledigen, einfach effizienter» (I3)</i></p>
Demografie und Alter	<ul style="list-style-type: none"> • Sollte mehr Schulungen für die Pension geben (Alter thematisieren, Gedankenanstoss in zweitägigem Kurs) (I4) • Demografie ist ein Thema (Altersdurchschnitt eher hoch), Nachfolgeregelung wichtig (mehrere Personen aus Team gehen gleichzeitig in Pension), junge Leute für den Job zu gewinnen, ist nicht einfach; Belastungen sind für Ältere zum Teil ein Problem (v.a. das schnellelebige, die Technologisierung, Digitalisierung und der extreme Leistungsdruck) (I5)

D2 Ergebnisse der Experteninterviews mit älteren Führungspersonen der Frutiger Gruppe

Modelle des fließenden Berufsaustritts (Fragestellung 1)

Altersteilzeit	<p>Blockmodell</p> <p>Keine finanziellen Einbussen gut (I8); problematisch sind saisonale Schwankungen (Arbeitszeitreduktion während Sommer schwierig), abteilungsspezifisch möglich (I9); ist eines der schlauerer Modelle für Projektleitende oder Bauführende (I10)</p> <p>+ Positiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teilzeitarbeit muss möglich werden in Zukunft (I7): <i>«Hat etwas gebraucht hier, dass man es zugestanden hat von 100% zu 90%. Hat dann etwas in Bewegung gebracht und das ist gut»</i>, mittlerweile machen es auch andere, braucht gute Organisation und Einteilung der Arbeit, einige Projektleitende reduzieren vor der Pension auf 50% oder weniger (Fertigstellung laufender Projekte), Teilzeit bei Projektleitung möglich (sogar 80%, wenn 20% nicht am Stück bezogen werden), Reduktion ist objekt- und funktionsabhängig sowie finanzielle Frage (I6) • Gutes Modell, auch schrittweise (win-win Situation), Wechsel in Stabstelle oder Beratungsstelle möglich (z.B. Arbeitsvorbereitung, Planung, Kalkulation, Baustruktur, Bauablauf) (I8); finanzielle Frage (I9); <i>«Stufenweise herunterfahren sehr gut ... z.B. im Hintergrund arbeiten ... hilft dem Neuen sehr viel oder jenem, der ... viel Druck hat und gibt sinnvolle Beschäftigung ... Ideal wäre, wenn man es vor 65 Jahren macht ..., dass man mit 63 Jahren herunterfahren kann. Wäre ich voll dafür, Da profitieren alle. Aber er darf kein Kontakt nach aussen haben»</i> (I10) <p>- Negativ</p> <p>Im Bau und für Projektleitende eher nicht möglich (Ansprechperson muss erreichbar sein, Kontinuität im Kundenkontakt); müsste deutlich reduziertes Pensum sein (Gefahr wieder 100% zu arbeiten) (I7, I8, I9); Fall (Polier arbeitet 80%, problematisch bei mehreren Fällen, wurde auf einigen Baustellen nicht akzeptiert) (I9); nicht möglich bei operativer Tätigkeit (Doppelspurigkeiten sind zu teuer) (I10); Vollzeitarbeit ist noch in den Köpfen verankert (I6)</p>
Bogenkarriere	<p>+ Positiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für beide Seiten sehr wertvoll (kein Ruhestand von heute auf morgen) (I6, I7) • Ältere sind irgendwann nicht mehr finanzierbar (Leistung und Kosten sind inkongruent), braucht gewisse Abteilungsgrösse; mögliche Tätigkeiten sind Rapportwesen, Kalkulation, Arbeitsvorbereitung und Pauschalen; weniger Verdienst wird akzeptiert (Wertschätzung der Arbeit) (I8); Frage ist welche Funktion (Kundschaft ist sich an Person und dessen Funktion gewohnt - Frage der Kommunikation nach aussen) (I9); Für Projektleitende absolut (I10) <p>- Negativ</p> <p>Für Geschäftsleitende nicht (Kunden wollen selbe Ansprechperson) (I10)</p>

Lebens- arbeitszeit	<p>+ Positiv Sehr intelligentes und geniales Modell, geringe Personalfuktuation bei Frutiger (I6); «<i>Ist sicher etwas vom Interessantesten</i>», muss auf Missbrauch Acht geben, kommt allen entgegen (I9)</p> <p>- Negativ Angst davor, dass es Firma nach 15 Jahren nicht mehr gibt; keine Überzeit als Geschäftsleitende und kann nicht vorarbeiten (I10)</p>
Jobsharing / Topsharing	<p>+ Positiv Volumen ist massgebend, Einarbeitung braucht viel Zeit (I6); Strukturen planen und aufbauen (jemand macht <i>daily Business</i> auf Baustelle, andere Aufgaben werden gemeinsam übernommen), braucht absoluter partnerschaftlicher Gedanke (I8)</p> <p>- Negativ Für Projektleitung und Männer schwierig (I7); unmöglich (gibt Doppelspurigkeiten; Kunden wissen nicht, wer zuständig ist; Koordination erschwert, Bau braucht sofortige Entscheide) (I10)</p>
Über Pensionsalter hinaus arbeiten	<p>+ Positiv Z.B. nur noch in einem Projekt arbeiten und deutlich reduzieren (I6); geht bei Kalkulation (I7); bereitet Freude und zeigt Wertschätzung, muss win-win sein, in beratender Funktion, kein festes Pensum, muss Leistung noch bringen können (I8); alle haben bisher über Pensionsalter hinaus gearbeitet, Pensum 30-50%, Einsatz 2-3 Monate im Summer oder regelmässiger (I9)</p> <p>- Negativ Ein Jahr später weiss man nur noch die Hälfte; nachdem man runtergefahren hat, kann man Leistung nicht mehr bringen (I10)</p>

Modell der Führungsübergabe und Einarbeitung (Fragestellung 2)

Tandem	<p>+ Positiv Dauer ist abhängig vom Hintergrund des Jüngeren (min. 1 Jahr), Team muss zusammenpassen (I6); Übergabe von neuen Projekten an Jüngere; Ältere profitieren auch (Vertrauen vorhanden, weiss was Jüngerer kann); Jüngere müssen flexibel, anpassungsfähig und lernbereit sein; Ältere müssen bereit zur Delegation sein (Projektleitende sind <i>Platzhirsche</i>, haben hohes Ego), brauch lockere Art, Dauer ca. 3 Monate (I8); hat sich bewährt, Dauer max. ½ bis 1 Jahr, Jüngere müssen auch selber Erfahrungen machen können, Führungsfragen und fachliche Themen anschauen (I9); Dauer ca. 4 Monate auf Ebene Abteilungsleitende (I10)</p> <p>- Negativ Braucht im Unternehmen langjährige Nachwuchskräfte (fehlen häufig) (I7); Kunden gewöhnen sich an Ansprechperson (I9); Geschäftsleitungsstufe nicht sinnvoll (I10)</p>
---------------	--

Mentoring / Patenschaft	«Wenn Sie mir jetzt eine Wunschliste aufgelistet hätten ... wäre dies ... eines der schönsten Dinge, die ich haben könnte» (I8); absolut vorstellbar, eher abteilungsspezifisch, jemanden für Fragen zu haben gut; muss jemand sein, den man fördern will und der in der Firma bleiben will, für Führungsthemen weniger (I9); Fall (ehemaliger Projektleiter kommt einmal pro Woche und zeigt dem Nachfolger alles) (I10)
Pool von Ehemaligen	<p>+ Positiv</p> <p>Kein fixes Pensum, auf Abruf (I6); gut für Nutzung des Know-hows, Pool mit unterschiedlichen Leuten (Bauführende, Projektleitende, Geschäftsführende etc.), abteilungsspezifische Organisation (ausser bei übergreifenden Projekten) (I8); 20-30% Pensum, müssen für Zusammenarbeit mit Jüngeren in der Lage sein (I9)</p> <p>- Negativ</p> <p>Technik ändert sehr schnell (I10)</p>
Beratung	<p>+ Positiv</p> <ul style="list-style-type: none"> Fachliche, führungsspezifische und emotionale Themen (Umgang mit Käufer und Käuferinnen, Beziehungsnetz), abteilungsübergreifend, vor und nach der Pension möglich (I6); sinnvoll für Weitergabe der Erfahrung (I7); fachliche Beratung (Abläufe, technische Problemlösungen, Krisensituationen auf persönlicher Ebene, Strukturanpassungen, Aussprachen, Tipps bzgl. Sozialkompetenz, Umgang mit Menschen, Konsens, nachgeben können, Streitkultur) (I8); bedingt den Kontakt mit dem Betrieb zu erhalten (regelmässige Einsätze) (I9) Externe Beratung für andere Unternehmen eher nicht (Know-how Sicherung) (I6); würde Sinn machen (gibt Leute, die sich anschliessend selbständig machen), Mandatsbasis ist sicher Zukunft (I9) <p>- Negativ</p> <p>Muss Fehler und Erfahrungen selber machen, muss eigenen Stil finden (I10)</p>

Zielgruppe (Fragestellung 3)

Jüngere Mitarbeitende	<p>Kompetenzen</p> <p>Sind mit Medien und Digitalisierung vertraut (I6, I9); stark in technischen Aspekten, im Bereich der Sozialkompetenz müssen sie noch dazu lernen, sind empfindlicher und weniger belastbar (I8); sind sehr schnell (I7)</p> <p>Einstellungen</p> <p>Freizeit und Lohn hat andere Bedeutung (I6); Teilhabe an Kindererziehung wichtig, haben Ehrgeiz und wollen Karriere machen (I8); können es sich leisten, nicht Vollzeit zu arbeiten (I9); wechseln oft den Arbeitgebenden (I8, I10)</p>
------------------------------	---

Ältere Mitarbeitende	<p>Kompetenzen Viel Erfahrung (I6, I7, I9); sind ein Ruhepol (I9); sind langsamer (I10)</p> <p>Einstellungen Arbeitgeber hat starke Bedeutung (I6); patriarchische Führung (I8); arbeiten freiwillig mehr (Ausgleich und Ferienbezug wurden nicht gelernt) (I8, I10); machen gerne gute Arbeit im Alter (I7)</p> <p>Wünsche und Bedürfnisse Personalentwicklung (I6, I8); im Alter noch etwas machen zu können (schwierig sofort aufzuhören), Erfolge und Herausforderungen (I7); Zeit für Grosskinder, Sabbatical während 2 Monaten gut (Ausgleich und Orientierung bei langer Führungsfunktion) (I10); Entlastung im Alter (Belastungen sind steigend v.a. aufgrund neuer Medien) (I8)</p>
Lohnanpassung	<p>Ist Lebensqualität, frei zu haben; kommt auf Höhe der Lohnanpassung und die Lebenssituation an (I6); Modelle können daran scheitern, muss für beide attraktiv sein; verdienen weniger, dafür dürfen Mitarbeitende auch älter werden (Kongruenz zwischen Leistung und Lohn); eingeplante Rente ist wichtige Frage (I8); Geld ist nicht alles, Wertschätzung ist wichtig (I7); kommt sehr auf persönliche Situation an; wenn weniger Lohn, dann auch weniger arbeiten (I9)</p>

Führungstätigkeit (Fragestellung 4)

Kompetenzen und Führungsrolle	<p>Führungstalent, Visionen, Geduld, Durchsetzungsvermögen, Verständnis haben und mit den Mitarbeitenden sprechen, sind wichtige Aspekte (I7, I10); immer Vorbild sein, delegieren, Kritik annehmen können (I10)</p>
Übernahme der Führungstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Braucht Fachwissen, vernetztes Denken, Kontakt mit Menschen zu mögen, saubere Linie von Anfang an (I6); learning by doing, interner Aufstieg von unten ist zentral (I7, I9, I10); muss persönliche und externe Ansprüche vereinbaren können, sich den Respekt holen (I9, I10) • Jüngere sind sich oft nicht bewusst, was es bedeutet, Verantwortung zu übernehmen und Druck zu haben; neue Familienstrukturen können für Jüngere zu zusätzlichen Belastungen führen (I8)

Organisationskultur & Voraussetzungen (Fragestellung 6)

Kultur	<p>Braucht Kultur, die nicht zu Überbelastungen führt (Mails am Sonntag und in der Nacht) (I7); Umgang Alt und Jung fördern; Frutiger wertschätzt und befördert ältere Mitarbeitende (I8); Generationenwechsel hat stattgefunden, viele langjährige Mitarbeitende, Zusammenarbeit verschiedener Generationen kein Problem, Pensionierte werden jedes Jahr zum Weihnachtsessen eingeladen, Vertrauen und Respekt wichtig (I9)</p>
---------------	--

Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Art der Kommunikation (z.B. Erfolgsbeispiele, um andere auf den Geschmack zu bringen) (16); kommt auf Mitarbeitende, Firma und Gesundheit an: <i>«Wahrscheinlich sind alle diese Modelle, das eine für den einen, das andere für den anderen möglich. Mitarbeiter muss einfach bereit sein und es wollen. Einige wollen auch ganz aufhören. Gibt beides»</i>; demografische Durchmischung im Unternehmen ist wichtig (gegenseitiges lernen), über alles sprechen dürfen, respektable Lösungen für beide Seiten; <i>«Ältere Leute machen ihren Job gerne gut. Wollen wertgeschätzt werden ... mit entsprechendem Lohn»</i>; auf Stärken der Mitarbeitenden aufbauen (18); gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Anstand; nicht vor Tatsachen gestellt werden (19) • Testphase machen (16); mit ca. 58 Jahren ein Gespräch über Zukunftspläne führen (ev. durch HR: Beratung einholen, Angst wegnehmen, Möglichkeiten aufzeigen) (18)
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> • <i>«Ich bin Fan von solchen Modellen. Ich höre auch von Leuten hier mit welchen ich spreche, dass es etwas Gutes ist. Aber da kommt es auch drauf an, wie viel Reduzierung des Pensums»</i> (16); gebraucht zu werden, in Abhängigkeit der Gesundheit und des Alters, ist kein Gesichtsverlust (ehrevoll über das Alter hinaus oder mit Bogenkarriere und Altersteilzeit arbeiten zu können, bedeutet man wird gebraucht) (18); Kultur von Frutiger ist bereit für die Modelle (19) • Junge Generation wird mehr über Modelle nachdenken und sie werden über kurz oder lang stattfinden müssen, sind attraktiv als Arbeitsbedingung, durch heutige Technik und Entwicklungen, wie Home-Office, sind Modelle denkbar (18)
Demografie und Alter	<p><i>«Muss sich damit befassen. Leute werden länger arbeiten müssen. Da werden wir wohl nicht darum herumkommen. Wie auch immer das politisch gelöst wird. Leute sind auch immer fitter und das ist auch machbar für diese. Ist letztlich Frage der Akzeptanz der Älteren»</i> (19)</p>

D3 Zusammenstellung der Ergebnisse

	Vorteile (Theorie und Unternehmenssicht)	Nachteile (Theorie und Unternehmenssicht)	Meinungen der jüngeren Führungspersonen (Sicht Zielgruppe)	Meinungen der älteren Führungspersonen (Sicht Zielgruppe)
Altersteilzeit, Topsharing, Teilpension	<ul style="list-style-type: none"> • Einsparung von Rekrutierungskosten • Fliessender Ruhestand • Weitergabe des Know-hows 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalausfälle bei Nutzung • Teilzeitarbeit • Passung des Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Gut wegen biologischem Knick • Für Führungspersonen nicht möglich (tragen Gesamtverantwortung) 	<p>Altersteilzeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Braucht es, deutlich reduzieren, schrittweise • Braucht gute Organisation • Teilzeit bei Projektleitung möglich • Vollzeitarbeit ist noch in den Köpfen verankert <p>Topsharing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Braucht passendes Team • Für Projektleitung und Männer schwierig • Doppelspurigkeiten, sofortige Entscheide notwendig, Kundschaft schwierig
Bogenkarriere	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt der Arbeitsfähigkeit • Wissenstransfer • Karrieremöglichkeiten • Fliessender Ruhestand 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilzeitarbeit • Lohneinbussen • Führungsabgabe nicht einfach • Missbrauch, um Mitarbeitende los zu werden • Braucht freie Stellen • Wille zur Neuorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wechsel in technische und beratende Funktion möglich oder von Geschäftsleitung zu Projektleitung • Ist Chance, einen Schritt zurück machen zu können und dies ohne Schaden zu nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Für beide Seiten sehr wertvoll • Fliessender Ausstieg gut • Braucht gewisse Abteilungsgrösse • Frage der Kommunikation nach aussen • Für Projektleitung absolut, für Geschäftsleitung nicht
Lebensarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • Fliessender Ruhestand • Umgang mit Wertewandel • Kein Lohnausfall für Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalausfälle bei Nutzung • Teilzeit für fliessende Pensionierung • Sehr aufwändig • Missbrauch möglich 		<ul style="list-style-type: none"> • Geniales Modell • Muss auf Missbrauch Acht geben • Angst davor, dass es Firma nicht mehr gibt • Keine Überzeit als Geschäftsleitende und kann nicht vorarbeiten
Springereinsätze	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisten behalten • Wertschätzung Älterer • Weniger Neueinstellungen • Zusätzliches Einkommen für Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhter administrativer Aufwand 		<ul style="list-style-type: none"> • Nur noch in einem Projekt, Kalkulation oder Beratung • Deutlich reduzieren, kein festes Pensum • Bereitet Freude und zeigt Wertschätzung • Leistungsfähigkeit muss noch stimmen • Wissen veraltet schnell

	Vorteile (Theorie und Unternehmenssicht)	Nachteile (Theorie und Unternehmenssicht)	Meinungen der jüngeren Führungspersonen (Sicht Zielgruppe)	Meinungen der älteren Führungspersonen (Sicht Zielgruppe)
Pool von Ehemaligen	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisten behalten • Wertschätzung Älterer • Weniger Neueinstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhter administrativer Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Über Pension hinaus arbeiten gut • Abteilungsspezifisch • Nur für Projektleitende • Gut für Wissenstransfer • Einsatz bei Krankheiten und Personalmangel • Schnellebigkeit im Bau als Hindernis 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein fixes Pensum, auf Abruf • Gut für Nutzung des Know-hows • Pool mit unterschiedlichen Leuten • Abteilungsspezifisch • Technik ändert sehr schnell
Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenssicherung • Nachwuchsförderung • Fliessende Einarbeitung und Führungsübergabe • Monetärer Mehrwert (Ersatz durch Jüngere) • Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Teures Modell • Setzt Bereitschaft zur Wissensweitergabe und Annahme voraus • Eigene Erfahrungen werden verhindert 	<ul style="list-style-type: none"> • Enge Zusammenarbeit während gewisser Zeit gut, Tipps hilfreich • Gut für Bauführende, für Projektleitende und Geschäftsleitende eher nicht • Hauptverantwortung muss klar sein • Muss Führungsstil selber finden • Einstellungen von beiden müssen stimmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Team muss zusammenpassen • Jüngere müssen flexibel, anpassungsfähig und lernbereit sein • Ältere müssen bereit zur Delegation sein • Dauer ca. 3 Monate bis 1 Jahr • Jüngere müssen selber Erfahrungen machen • Geschäftsleitungsstufe nicht sinnvoll
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenssicherung • Wertschätzung für Ältere • Neue Karrieremöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Teuer bei Schaffung von neuen Beratungsstellen • Einsatz z.T. nur abteilungsspezifisch möglich • Setzt Akzeptanz der Person voraus 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungen für andere Unternehmen gut • Beratung durch Vorgänger, Vorgängerin schwierig; Person aus anderer Region möglich • Für Leitung von Grossprojekten gut • Für ältere Projektleitende gut (z.B. 20%) • Für junge Geschäftsleitende eher nicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche und führungspezifische Themen • Abteilungsübergreifend • Vor und nach Pension möglich • Sinnvoll für Weitergabe der Erfahrung • Bedingt regelmässige Einsätze • Muss Fehler und Erfahrungen selber machen
Mentoring / Patenschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenssicherung • Wertschätzung • Einarbeitung neuer Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenwechsel (von der entscheidenden zur beratenden Person) kann Schwierigkeiten bereiten • Lohnneinbussen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechperson für Fragen gut • Teamarbeit mit gleichaltrigen Projektleitenden oder Partner, Partnerin aus gleichem Projekt gut • Verantwortungsübergabe muss klar sein • Mit Vorgänger, Vorgängerin und selbe Hierarchiestufe nicht gut • Für Führungsübernahme eher nicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Absolut vorstellbar • Eher abteilungsspezifisch • Jemanden für Fragen haben gut • Für Führungsthemen weniger