



# Chancen und Perspektiven Arbeitnehmender 50+

Aus der Sicht von Schweizer Unternehmen

Bachelor Thesis

---

Autorin:	Lisa Paneth	<a href="mailto:lisa.paneth@students.fhnw.ch">lisa.paneth@students.fhnw.ch</a>
Begleiterin:	Prof. Dr. Rébecca Baumann	<a href="mailto:rebecca.baumann@bfh.ch">rebecca.baumann@bfh.ch</a>
Praxispartner:	Lic. Phil. Michael F. Gschwind	<a href="mailto:mfgschwind@bluewin.ch">mfgschwind@bluewin.ch</a>
Abgabetermin:	8. Juni 2016	

---

## Abstract

---

Die Laufbahnberatungs- und Coaching-Firma *Mfgschwind Human Consulting* unterstützt Personen über 50 bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Diese Altersgruppe hat dabei momentan einen schweren Stand. Ziel der vorliegenden Bachelor Thesis ist es, die Perspektiven Arbeitnehmender 50+ aus der Sicht von Schweizer Unternehmen aufzuzeigen, sowie mögliche Handlungsfelder für Unternehmen und für Arbeitnehmende 50+ zu identifizieren. Die zweiteilige Methode umfasst eine Online-Unternehmensbefragung sowie Experteninterviews mit deutschschweizerischen Unternehmen, die bereits Konzepte zum betrieblichen Demografiemanagement umsetzen. Die Ergebnisse zeigen ein steigendes Bewusstsein schweizerischer Unternehmen über den Handlungsbedarf hinsichtlich des demografischen Wandels und vielversprechende Perspektiven für Arbeitnehmende über 50 auf. Unternehmen wird empfohlen, das Demografiemanagement weiter auszubauen sowie Massnahmen zum Abbau von negativen Altersstereotypen zu ergreifen. Arbeitnehmenden und -suchenden wird geraten, mit geeigneten Mitteln ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten sowie ihrerseits Vorurteile bezüglich des Alters zu überdenken.

Anzahl Zeichen des Berichts: 122'925



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

## Zusicherung

---

Basel, 8. Juni 2016

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

Lisa Paneth

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter ..... 7

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Entwicklung der Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter.....	8
Abbildung 2: Entwicklung der Geschlechts- und Altersstruktur .....	10
Abbildung 3: Entwicklung des Altersquotienten .....	11
Abbildung 4: Entwicklung der Erwerbsbevölkerung.....	12
Abbildung 5: Wahrgenommener Handlungsbedarf, Akteure.....	29
Abbildung 6: Wahrgenommener Handlungsbedarf im Unternehmen .....	30
Abbildung 7: Bevorzugte Altersgruppen bei der Einstellung.....	32
Abbildung 8: Anforderungen an unterschiedliche Altersgruppen.....	33

# Inhaltsverzeichnis

---

1. Einleitung .....	1
1.1 Mfgschwind human consulting.....	2
1.2 Abgrenzung.....	2
1.3 Fragestellungen .....	3
1.4 Aufbau der Bachelor Thesis .....	5
2. Entwicklungspsychologische Grundlagen .....	5
2.1 Klassische und kompetenzorientierte Entwicklungsmodelle .....	5
2.2 Entwicklung im mittleren und hohen Erwachsenenalter .....	6
3. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt.....	9
3.1 Demografische Entwicklung in der Schweiz .....	9
3.2 Schweizer Alterspolitik .....	13
3.3 Konzepte zur Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen.....	13
3.3.1 Diversity Management.....	14
3.3.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) .....	14
3.3.3 Personalentwicklung.....	15
3.3.4 Alternsgerechte Arbeitszeitmodelle .....	15
3.3.1 Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment .....	15
3.3.2 Altersmonitoring.....	16
3.4 Stand der Forschung .....	16
3.4.1 Arbeitsfähigkeit, Integration und Arbeitsmarktbeteiligung von älteren Arbeitskräften .....	17
3.4.2 Alternsgerechte Personalpolitik.....	17

3.4.3	Führung und Alter .....	18
3.4.4	Altersgemischte Teams .....	19
3.4.5	Altersdiskriminierung .....	19
<b>4.</b>	<b>Methoden .....</b>	<b>20</b>
4.1	Wahl und Begründung .....	20
4.2	Fragebogen .....	20
4.2.1	Entwicklung des Instruments .....	20
4.2.2	Stichprobe .....	22
4.2.3	Durchführung .....	22
4.2.4	Statistik und Auswertung .....	23
4.3	Experteninterviews .....	24
4.3.1	Entwicklung des Leitfadens .....	24
4.3.2	Akquirierung von Interviewpartnern .....	25
4.3.3	Durchführung .....	25
4.3.4	Auswertung .....	26
<b>5.</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>27</b>
5.1	Online-Umfrage .....	27
5.1.1	Statistische Angaben .....	27
5.1.2	Die demografische Herausforderung .....	28
5.1.3	Personalpolitik .....	30
5.1.4	Wahrnehmung von Arbeitnehmenden 50+ .....	31
5.1.5	Beschäftigungspolitik .....	32
5.2	Experteninterviews .....	34
5.2.1	Wahrnehmung von Arbeitnehmenden 50+ .....	34
5.2.1	Massnahmen zur Förderung von älteren Mitarbeitenden in Unternehmen .....	37

5.2.2	Zukunftsperspektiven .....	41
<b>6.</b>	<b>Schlussfolgerungen .....</b>	<b>42</b>
6.1	Zusammenfassung und Diskussion .....	42
6.2	Handlungsempfehlungen.....	46
6.2.1	Handlungsempfehlungen für Unternehmen.....	46
6.2.2	Handlungsempfehlungen für Arbeitsuchende und Arbeitnehmende 50+ .....	48
6.3	Fazit .....	49
6.4	Ausblick.....	50
<b>7.</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>52</b>
<b>8.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>56</b>
8.1	Online-Umfrage .....	56
8.1.1	Fragebogen .....	56
8.1.2	Umfrage-Mails .....	61
8.1.3	Auswertungen.....	62
8.2	Interview.....	73
8.2.1	Leitfaden .....	73
8.2.2	Paraphrasierungen.....	76
8.2.3	Auswertung.....	111



## 1. Einleitung

Der demografische Wandel, der drohende Fachkräftemangel, die alternde Erwerbsbevölkerung und die Frage nach der Finanzierung der AHV sind Themen, die in den letzten Jahren in der Schweiz vermehrt in den Fokus politischer und gesellschaftlicher Diskussionen gerückt sind. Die in der Nachkriegszeit entstandene Babyboom-Generation wird in naher Zukunft in Pension gehen, während aufgrund der mittlerweile tiefen Geburtenrate immer weniger junge Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt nachrücken. Gleichzeitig werden Menschen aufgrund des medizinischen Fortschritts immer älter und nehmen demzufolge länger Sozialleistungen in Anspruch. Als Folgen drohen ein Mangel an Arbeitskräften, eine rückläufige Wirtschaft sowie eine Belastung der sozialen und beruflichen Vorsorge. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, scheint eine vermehrte und längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmender notwendig zu sein. Dennoch haben Personen über 50 momentan einen schweren Stand auf dem Arbeitsmarkt. Trotz der in der Schweiz vergleichsweise hohen Beschäftigungsquote befindet sich die Langzeitarbeitslosigkeit dieser Altersgruppe über dem europäischen Durchschnitt. Dabei kommt den schweizerischen Unternehmen eine besondere Verantwortung zu. Mit geeigneten betrieblichen Konzepten könnten diese Arbeitnehmende motivieren, länger im Erwerbsleben zu bleiben und gleichzeitig die vermehrte Beschäftigung älterer Personen fördern (Bundesamt für Sozialversicherungen [BSV], 2014a; Bundesamt für Statistik [BFS], 2015; Zölch & Swoboda, 2014).

Das Unternehmen Mfgeschwind Human Consulting beschäftigt sich unter anderem mit der Beratung von Unternehmen und mit der Unterstützung und Begleitung von älteren Fachkräften, welche sich beruflich umorientieren oder wieder ins Arbeitsleben einsteigen möchten. An der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden und -suchenden erlebt diese Firma die Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels und den schweren Stand älterer Personen auf dem Arbeitsmarkt hautnah mit. Aus diesem Grund ist es für Michael F. Gschwind, dem Inhaber von Mfgeschwind Human Consulting, von besonderem Interesse, Kenntnisse über die Chancen und Perspektiven Arbeitnehmender über 50 aus der Sicht von schweizerischen Unternehmen zu erhalten.

Die vorliegende Bachelor Thesis hat demnach zum Ziel, die aktuellen Herausforderungen, Handlungsfelder und Perspektiven in Bezug auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender aus der Sicht von schweizerischen Unternehmen aufzuzeigen. Dies erfolgt anhand einer umfassenden Literaturrecherche sowie durch Erhebungen in Form einer Online-Unternehmensbefragung und Experteninterviews

mit verantwortlichen Personen aus schweizerischen Unternehmen, welche bereits Konzepte zur Förderung von älteren Arbeitnehmenden umsetzen. Auf Basis der Ergebnisse sollen schliesslich Handlungsempfehlungen für Arbeitsuchende, Arbeitnehmende und Arbeitgebende abgeleitet werden, welche die Firma Mfgschwind Human Consulting in ihrem Beratungsalltag nutzen kann. Nachfolgend wird diese kurz dargestellt.

## 1.1 Mfgschwind human consulting

---

Mfgschwind Human Consulting ist eine Coaching- und Beratungsfirma, die sich mit der nachhaltigen beruflichen Entwicklung und der individuellen Beratung von Menschen und Organisationen beschäftigt. Als Psychologe und diplomierter Studien- und Laufbahnberater bietet Michael F. Gschwind als Inhaber des Unternehmens zusammen mit seinem Team unterschiedliche Dienstleistungen an. Mfgschwind begleitet und berät Unternehmen und Einzelpersonen bei Newplacements<sup>1</sup> und Change Management<sup>2</sup> und bietet Informationen, Workshops und Coachings unter anderem zu den Themen Arbeitsbelastung, Stress und Burnout sowie zum Umgang mit Belastungen und Bewerbungsmanagement an. Zudem gehören Assessments<sup>3</sup>, Laufbahnberatungen, die professionelle Unterstützung bei der Stellensuche sowie Employee Assistance<sup>4</sup> zu den Angeboten. Im Rahmen von Career-, Management- und Life-Coachings werden zudem Führungs- und Fachkräfte bei ihrer beruflichen Neuorientierung und bei der Reflexion über berufliche Themen unterstützt, bzw. in ihrem privaten und beruflichen Kontext beraten (Mfgschwind, 2016).

## 1.2 Abgrenzung

---

Die vorliegende Bachelor Thesis befasst sich mit den aktuellen Chancen und Perspektiven Arbeitnehmender über 50 aus der Sicht von deutschschweizerischen Unternehmen. Dabei wird sowohl bei

---

<sup>1</sup> Im Rahmen des Newplacements wird die Qualifizierung, Arbeitsplatzbeschaffung und berufliche Neuorientierung von gekündigten Mitarbeitenden organisiert und unterstützt (Mfgschwind, 2016).

<sup>2</sup> Change Management beschäftigt sich mit längerfristigen organisationalen Veränderungen und Entwicklungen und begleitet und unterstützt alle involvierten Einzelpersonen (Mfgschwind, 2016).

<sup>3</sup> In einem Assessment Center wird die Eignung für eine Stelle von Bewerbenden in Form der Ausführung verschiedener Aufgaben und deren Beobachtung durch Fachpersonen bewertet (Mfgschwind, 2016).

<sup>4</sup> Das Employee Assistance bezeichnet eine von der/dem Arbeitgebenden initiierte Massnahme, wobei strukturierte und unterstützende Dienstleistungen für Management und Mitarbeitende zur Verfügung gestellt werden, um die Leistung der Organisation zu verbessern (Mfgschwind, 2016).

der Ausführung theoretischer und empirischer Inhalte, welche im Hinblick auf die Relevanz zu den Fragestellungen ausgewählt wurden, als auch bei den selbst erhobenen Daten kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Theoretische Modelle werden nur kurz aufgeführt, da diese im Vergleich zu den ausführlicher beschriebenen empirischen Befunden nur wenig Relevanz zu den Fragestellungen dieser Thesis aufweisen. Es wird in dieser Thesis vorwiegend die betriebswirtschaftliche und personalpolitische Sicht deutschschweizerischer Unternehmen abgebildet. Für die Darlegung der sozialpolitischen oder volkswirtschaftlichen Sicht bedürfte es weiterer Recherchen und Untersuchungen. Da die Unternehmen und deren Vertretungen im Fokus stehen, werden zudem vorwiegend Massnahmen für Arbeitnehmende beschrieben. Auf umfassende Ausführungen zu Massnahmen für Arbeitssuchende wird verzichtet. Da die in der Online-Umfrage verwendete Stichprobe gemäss statistischer Berechnung aufgrund ihrer Grösse nicht repräsentativ ist, kann bei den Ergebnissen kein Anspruch auf Generalisierbarkeit erhoben werden. Auch die Ergebnisse der Experteninterviews entstanden auf Basis einer stichprobenmässigen Auswahl an Unternehmen, weshalb diese ebenfalls nicht verallgemeinert werden können. Die Ergebnisse insgesamt können jedoch eine mögliche Tendenz aufzeigen und als Basis für weitere Untersuchungen dienen.

In der vorliegenden Bachelor Thesis stehen Arbeitnehmende über 50 im Fokus. Dabei werden unter dem Begriff *ältere Arbeitnehmende* stets die Bevölkerungsgruppe der Arbeitnehmenden über 50, in der Regel bis zu ihrem 65. Lebensjahr, verstanden. Ferner werden in der Literatur diverse Begriffe wie *Altersmanagement*, *Demografiemanagement* oder *Generationenmanagement* verwendet, um Ansätze zur Förderung von Arbeitnehmenden über 50 in Unternehmen zu beschreiben. In dieser Thesis wird der Einfachheit halber stets der Begriff Demografiemanagement verwendet.

### 1.3 Fragestellungen

---

Um den aktuellen Stand von Arbeitnehmenden über 50 möglichst breit abbilden zu können, sollen zunächst theoretische Grundlagen und der aktuelle Forschungsstand ermittelt werden. Dabei ist von Interesse, wie sich der demografische Wandel aktuell und in naher Zukunft verhält, bzw. verhalten wird, welche Auswirkungen er auf die Arbeitswelt hat und welcher Handlungsbedarf sich daraus für deutschschweizerische Unternehmen ergibt. Zudem sollen entwicklungspsychologische Befunde in Bezug auf die Veränderungen von Fähigkeiten und Eigenschaften erkundet werden, um den Zusammenhang zu betrieblichen Ansätzen zur Förderung von älteren Arbeitnehmenden zu ermöglichen. Ausserdem sind aktuelle Forschungsergebnisse zum Thema Arbeit und Älterwerden von Interesse,

welche mit den Ergebnissen der Befragungen verglichen und in allfällige Schlussfolgerungen integriert werden können. Anhand der Online-Umfrage und den Experteninterviews soll ermittelt werden, wie die befragten Unternehmen ältere Arbeitnehmende wahrnehmen, welche Rolle das Alter aus deren Sicht bei der Personalselektion spielt und wie der Handlungsbedarf in Bezug auf den demografischen Wandel wahrgenommen wird. Ausserdem soll herausgefunden werden, welche Ansätze zur Förderung von älteren Arbeitnehmenden in den Unternehmen verfolgt und wie die Zukunftsperspektiven für Arbeitnehmende über 50 von Unternehmen eingeschätzt werden. Schliesslich sollen auf Basis der Ergebnisse mögliche Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmende sowie für Arbeitgebende abgeleitet werden. Die Fragestellungen lauten demnach wie folgt:

**Kernfrage:**

---

Welche Chancen und Perspektiven haben Arbeitnehmende über 50 aus der Sicht von deutschschweizerischen Unternehmen?

**Detailfragen:**

- 
1. Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf die Arbeitswelt?
  2. Welcher Handlungsbedarf ergibt sich aus dem demografischen Wandel für die Unternehmen?
  3. Welche arbeitsrelevanten Fähigkeiten verändern sich bei Personen mit zunehmendem Alter?
  4. Welche empirischen Befunde über Arbeit und Älterwerden sind in der aktuellen Literatur beschrieben?
  5. Wie werden Arbeitnehmende über 50 von deutschschweizerischen Arbeitgebenden wahrgenommen?
  6. Welche Rolle spielt das Alter bei der Personalselektion?
  7. Welchen Handlungsbedarf sehen die Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels?
  8. Welche Ansätze zur Förderung Arbeitnehmender über 50 werden in den Unternehmen verfolgt?
  9. Wie werden die zukünftigen Perspektiven für Arbeitnehmende über 50 von deutschschweizerischen Unternehmen eingeschätzt?
  10. Welche Empfehlungen können Arbeitsuchenden auf Basis der Ergebnisse gegeben werden?
  11. Welche Empfehlungen können deutschschweizerischen Unternehmen auf Basis der Ergebnisse gegeben werden?

## 1.4 Aufbau der Bachelor Thesis

---

Die vorliegende Bachelor Thesis setzt sich aus folgenden Inhalten zusammen: Kapitel 2 beschäftigt sich zunächst mit entwicklungspsychologischen Grundlagen in Bezug auf Personen über 50 in der Arbeitswelt. In Kapitel 3 werden Zahlen und Fakten über den demografischen Wandel in der Schweiz, seine Folgen und die daraus resultierenden Herausforderungen für die Arbeitswelt erläutert. Ferner werden betriebliche Konzepte zur Förderung von älteren Arbeitnehmenden in Unternehmen sowie der aktuelle Forschungsstand ausgeführt. Kapitel 4 befasst sich mit den methodischen Vorgehensweisen der Erstellung, Durchführung und Auswertung der Online-Befragung und der Experteninterviews. Darauf folgt in Kapitel 5 eine Darlegung der Ergebnisse der Erhebungen, wonach in Kapitel 6 schliesslich die gewonnenen Ergebnisse zusammengefasst, diskutiert, Schlussfolgerungen und Empfehlungen daraus abgeleitet sowie ein Ausblick gegeben werden.

## 2. Entwicklungspsychologische Grundlagen

In diesem Kapitel werden ausgewählte Theorien kurz aufgeführt, die Aspekte der Entwicklung im Erwachsenenalter beschreiben. Dabei wird unterschieden zwischen klassischen Entwicklungsmodellen über die Lebensspanne und kompetenzorientierten Entwicklungstheorien. Ferner wird eine Übersicht gegeben über die mentalen und körperlichen berufsbezogenen Veränderungen, die sich erwiesenermassen im Verlauf des mittleren und hohen Erwachsenenalters vollziehen.

### 2.1 Klassische und kompetenzorientierte Entwicklungsmodelle

---

Zu den klassischen Entwicklungsmodellen über die gesamte Lebensspanne gehören unter anderem die Entwicklungsaufgaben von Robert Havighurst (1972), Charlotte Bühlers (1933) Werk „Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem“ sowie die Stufen der psychosozialen Entwicklung nach Erikson (1959). Diese Modelle beschreiben die Phasen, Aufgaben und Krisen der menschlichen Entwicklung. Kompetenzorientierte Entwicklungsmodelle, wie die Speed-Hypothese des kognitiven Alterns (Salthouse, 1996), die Common-Cause Hypothese (Lindenberger & Baltes, 1994) und die Differenzierungs-Dedifferenzierungshypothese (Allemand, Zimprich & Martin, 2008), liefern ihrerseits unterschiedliche Erklärungen darüber, wie und warum sich die kognitive Leistungsfähigkeit mit

steigendem Alter verändert. Für detailliertere Ausführungen zu den Entwicklungsmodellen wird auf Berk (2011) sowie auf Faltenmaier, Mayring, Saup und Strehmel (2014) verwiesen.

## 2.2 Entwicklung im mittleren und hohen Erwachsenenalter

---

Zusätzlich zu den entwicklungspsychologischen Modellen wurden in verschiedenen Studien tendenzielle Veränderungen bei Menschen mit zunehmendem Alter identifiziert. Welche Eigenschaften und Fähigkeiten ab dem 40. Lebensjahr gemäss Wolff, Spiess & Mohr (2001); Berk (2011); sowie Moreau-Gruet (2013) zu- bzw. abnehmen, ist in Tabelle 1 ersichtlich.

Zunehmend	Abnehmend
Kristalline Intelligenz <sup>5</sup>	Fluide Intelligenz <sup>6</sup>
Praxis und Erfahrung	Verarbeitungsgeschwindigkeit
Verfahrenskennnisse, allgemeines Faktenwissen sowie beruflich relevantes Wissen können zunehmen.	Die Fähigkeit, Aufmerksamkeit zu teilen und zu kontrollieren, nimmt bei komplexen Aufgaben ab.
Die kognitive Flexibilität nimmt bei Beschäftigungen zu, welche Autonomie und Herausforderung bieten.	Die Menge der Informationen im Arbeitsgedächtnis nimmt ab, vorwiegend aufgrund des reduzierten Gebrauchs von Gedächtnisstrategien.
Soziale Kompetenz	Informationen aus dem Langzeitgedächtnis zurückholen wird schwieriger
Autonomie	Neurotizismus <sup>7</sup>
Gewissenhaftigkeit <sup>8</sup>	Extraversion <sup>9</sup>
Arbeitszufriedenheit	Offenheit gegenüber Neuem
Allgemeine Lebenszufriedenheit	Zufriedenheit mit der Gesundheit
Verträglichkeit	Sehvermögen
Sprachliche Gewandtheit / Ausdrucksvermögen	Hörvermögen in hohen Frequenzen
Selbstständigkeit	Tastsinn
Ausgeglichenheit	Beweglichkeit / Schnelligkeit
Sicherheits- und Verantwortungsbewusstsein	Muskelkraft

Tabelle 1: Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter

Die Abnahmen kognitiver Fähigkeiten, wie beispielsweise die Verarbeitungsgeschwindigkeit, Gedächtnisleistungen oder das praktische Problemlösen, können, sofern sie überhaupt auftreten und eine Rolle im Arbeitsprozess darstellen, gemäss Buck, Kistler und Mendius (2002) mit einer geeigneten Arbeitsgestaltung aufgefangen werden. Dabei bleiben Persönlichkeitsmerkmale — wie die Ausrichtung des Denkens, Fühlens oder Handelns, das Selbstkonzept oder die emotionale Stabilität —

<sup>5</sup> Die kristalline Intelligenz setzt sich zusammen aus dem Wissen und den Erfahrungen, die ein Mensch im Verlauf seines Lebens gesammelt und sich angeeignet hat (Berk, 2011).

<sup>6</sup> Die fluide Intelligenz beinhaltet praktische Problemlösungsfähigkeiten sowie logisches Denken (Berk, 2011).

<sup>7</sup> Neurotizismus bezeichnet die emotionale Labilität eines Charakters und zeigt sich u.a. durch Reizbarkeit, Nervosität und Stressempfindlichkeit (Asendorpf, 2004).

<sup>8</sup> Die Gewissenhaftigkeit beschreibt den Grad an Zielstrebigkeit, Genauigkeit und Selbstkontrolle einer Person (Asendorpf, 2004).

<sup>9</sup> Extraversion bezeichnet eine nach aussen gewandte Haltung gegenüber der sozialen Umwelt (Asendorpf, 2004).

auch im höheren Alter weitgehend stabil. Ausserdem ist gemäss Autoren die Leistungsfähigkeit älterer Personen stark von den äusseren Bedingungen abhängig, denen Personen im Laufe ihres Berufslebens ausgesetzt sind, wobei sie durch gezielte Förderung erhalten oder sogar ausgebaut werden kann. Auch gibt es grosse interindividuelle Unterschiede in der Leistungsfähigkeit, weshalb die in Tabelle 1 aufgeführten Veränderungen nicht auf alle Personen gleichermassen zutreffen. Die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter werden in der folgenden Abbildung 1 (Buck et al., 2002) dargestellt.

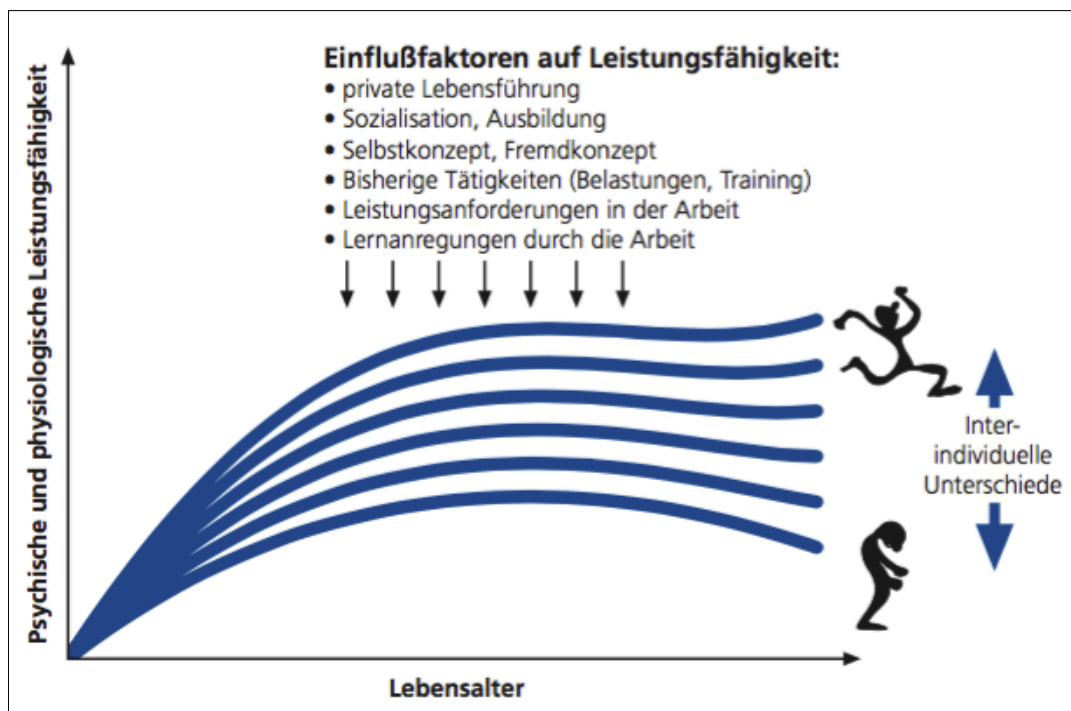


Abbildung 1: Entwicklung der Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter



## 3. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt

Im folgenden Kapitel werden zunächst Zahlen und Szenarien in Bezug auf den demografischen Wandel in der Schweiz beschrieben, woraufhin erläutert wird, welche Herausforderungen die demografische Entwicklung an die Arbeitswelt stellt.

### 3.1 Demografische Entwicklung in der Schweiz

---

Das Bundesamt für Statistik (BFS) erhebt regelmässige Daten über die demografische Entwicklung der Schweizer Bevölkerung. Im Folgenden werden die für die vorliegende Bachelor Thesis relevanten Zahlen und Szenarien erläutert.

Im Jahr 2010 waren gemäss BFS 17.5% der Erwerbsbevölkerung der Schweiz 55 Jahre alt und älter. Im Vergleich zum Jahr 2000 ist dieser Wert um 2.3% gestiegen. Bis zum Jahr 2025 wird von einem weiteren Anstieg bis 22.3% ausgegangen (Rausa, 2012).

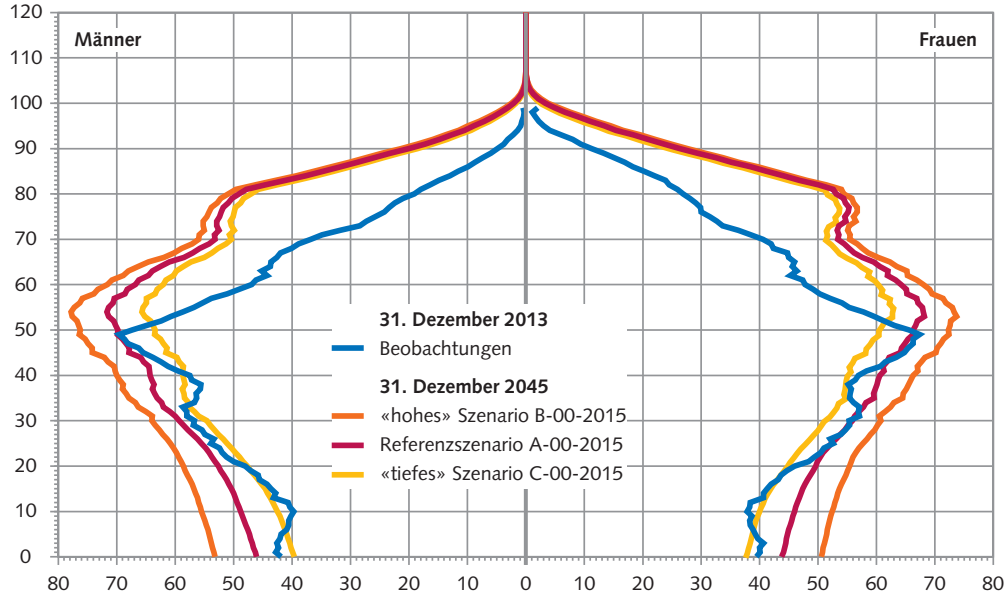
Abbildung 2 zeigt auf, dass sich die Alterspyramide in den nächsten dreissig Jahren verändern wird. Gemäss dem Referenzszenario<sup>10</sup> wird es im Jahr 2045 rund 370'000 Menschen mehr in der Altersklasse zwischen 40 und 64 Jahren geben. Hingegen wird der Anteil an Personen zwischen 20 und 39 Jahren lediglich um rund 55'000 zunehmen. Bei den Menschen über 64 Jahren steigt die Anzahl noch rasanter an: Personen zwischen 65 und 79 Jahren werden bis zum Jahr 2045 um 554'000 zunehmen, 80-Jährige und Ältere wird es rund 635'000 mehr geben (BFS, 2015).

---

<sup>10</sup> Das BFS (2015) beschreibt das Referenzszenario als die Entwicklung, die für die nächsten Jahrzehnte am plausibelsten erscheint. Das „hohe“ und das „tiefe“ Szenario zeigen die plausible Bandbreite der zukünftigen Entwicklung der schweizerischen Wohnbevölkerung auf.

### Alterspyramide

Nach den 3 Grundscenarien, in Tausend



Quelle: BFS – SCENARIO

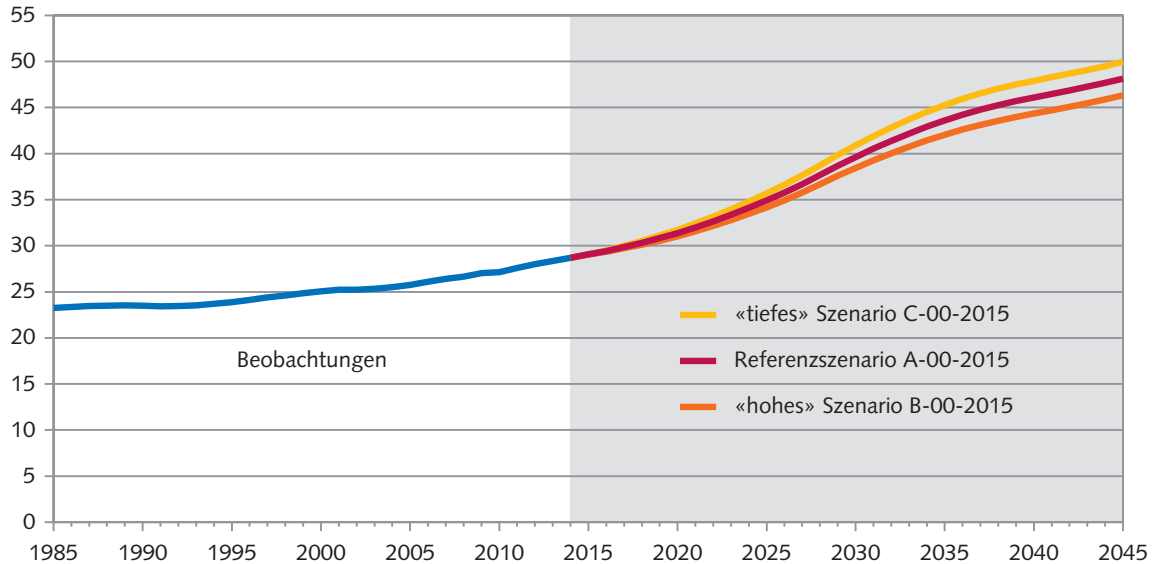
© BFS, Neuchâtel 2015

Abbildung 2: Entwicklung der Geschlechts- und Altersstruktur

Die Anzahl der 65-Jährigen und Älteren steigt, wie oben beschrieben, im Verlaufe der nächsten dreissig Jahren schnell an. Im Jahr 2013 gab es, wie Abbildung 3 zeigt, pro 100 Personen im erwerbsfähigen Alter 28,4 Personen im Pensionsalter. Im Jahr 2045 wird diese Zahl gemäss Referenzszenario auf fast das Doppelte, also auf 48,1 Personen, ansteigen. Jeder Person im Alter von 65 oder älter werden demnach in 30 Jahren zwei Personen zwischen 20 und 64 Jahren gegenüberstehen (BFS, 2015).

### Entwicklung des Altersquotienten

Anzahl 65-Jährige und Ältere je 100 Personen im Alter von 20–64 Jahren, nach den 3 Grundszenarien



Quelle: BFS – SCENARIO

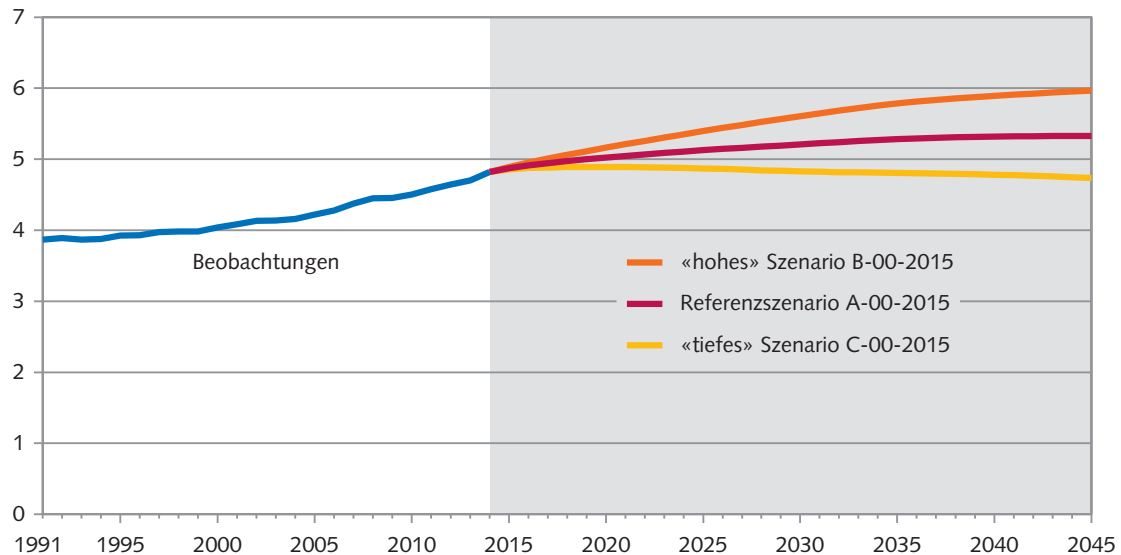
© BFS, Neuchâtel 2015

Abbildung 3: Entwicklung des Altersquotienten

Der demografische Wandel wird die Entwicklung der schweizerischen Erwerbsbevölkerung massgeblich beeinflussen. Während momentan rund 8 Millionen Menschen in der Schweiz leben, rechnet das BFS (2015) mit einem Wachstum auf ungefähr 10,2 Millionen Menschen bis zum Jahr 2045. Wie in Abbildung 4 ersichtlich ist, wird hingegen die Erwerbsbevölkerung in dreissig Jahren gemäss Referenzszenario von rund 4,9 Millionen Menschen lediglich auf rund 5,4 Millionen ansteigen. Aufgrund der Alterung der Bevölkerung wird das Wachstum der Erwerbsbevölkerung in naher Zukunft unter demjenigen der Gesamtbevölkerung liegen.

## Entwicklung der Erwerbsbevölkerung

Nach den 3 Grundszenarien am Jahresende, in Millionen



Quelle: BFS – SCENARIO

© BFS, Neuchâtel 2015

Abbildung 4: Entwicklung der Erwerbsbevölkerung

In Anbetracht des demografischen Wandels und der damit einhergehenden höheren Lebenserwartung sowie der erwarteten rückläufigen Erwerbsbevölkerung wird in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft seit den letzten Jahrzehnten diskutiert, dass die älteren Arbeitnehmenden einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung der Sozialversicherungen leisten könnten. Gemäss Bundesrat könnten ältere Arbeitnehmende zudem den heutigen Fachkräftemangel ausgleichen, indem sie ihr vorhandenes Potential dort einsetzen. Dieses Potential wird auf rund 93'000 Vollzeitstellen geschätzt (Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung [WBF], 2013).

Trotz der Notwendigkeit einer längeren Beschäftigung älterer Arbeitnehmender, haben Personen über 50 offenbar einen schweren Stand auf dem Arbeitsmarkt. Im Vergleich zu anderen OECD-Ländern lag die Arbeitslosenquote bei den 55-64-Jährigen in der Schweiz im Jahr 2012 mit 6% zwar unter dem Durchschnitt von 8%. 2012 waren jedoch 59% der Schweizer Arbeitslosen über 55 Langzeitarbeitslose, was deutlich über dem Durchschnitt der übrigen OECD-Länder von 47% liegt. Die Unterschiede bei der Einstellungsrate nach Altersklassen sind in der Schweiz, im Vergleich zu anderen europäischen Ländern, ebenfalls verhältnismässig hoch (BSV, 2014a).

## 3.2 Schweizer Alterspolitik

---

Bereits 2007 legte der Bundesrat im Hinblick auf die alternde Gesellschaft eine neue Alterspolitik vor. Handlungsbedarf bestand gemäss Bundesrat unter anderem auf den Ebenen der Erhöhung der Arbeitsmarktchancen der älteren Personen, dem Abbau von Altersdiskriminierung, dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit in allen Phasen des Lebens, der Ausgestaltung der Sozialgesetzgebung zur Förderung attraktiverer Arbeitsplätze und dem flexiblen Altersrücktritt (Bundesrat, 2007). Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels sowie der demografischen Entwicklung wurde das Thema im Jahr 2011 erneut in Angriff genommen. So hat das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)<sup>11</sup> zusammen mit den Kantonen und den Sozialpartnern die *Fachkräfteinitiative* lanciert. Deren Ziele sind es, vermehrt auf Fachkräfte in der Schweiz zu setzen, freie Potentiale der Schweizer Erwerbsbevölkerung gezielter auszuschöpfen, sowie die Qualifikationen der Schweizerinnen und Schweizer zu stärken (WBF, 2011).

Ende 2014 hat der Bundesrat zudem die Reform der „Altersvorsorge 2020“ ans Parlament überwiesen. Die neue Altersvorsorge soll mit verschiedenen Massnahmen dafür sorgen, dass die AHV und die berufliche Vorsorge ausreichend finanziert sind und einen flexibleren Übertritt in die Pension ermöglichen (BSV, 2014b).

Auch auf kantonaler Ebene (z. B. WBF, 2013) und im Rahmen von Netzwerken und Verbänden, wie beispielsweise dem Silberfuchs-Netz (2016), dem Schweizerischen Arbeitnehmer- und Arbeitslosenverband SAVE 50+ Schweiz (2016) oder dem Demografie-Netzwerk Schweiz (ddn Schweiz, 2016), bestehen zahlreiche Bemühungen, Konzepte auszuarbeiten und den Austausch zwischen älteren Arbeitnehmenden, Forschern, Personalfachleuten und anderen Interessierten zu fördern.

## 3.3 Konzepte zur Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen

---

Im Hinblick auf das Ziel, ältere Mitarbeitende möglichst lange im Arbeitsleben zu halten und die Anreize für mehr Arbeit im Alter zu schaffen, sind auf der Ebene von Unternehmen bereits zahlreiche Konzepte ausgearbeitet worden.

---

<sup>11</sup> Damals noch Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (EVD).

Grumbach und Ruf (2007) stellen fest, dass es für die konstruktive Gestaltung von Demografie in Unternehmen unabdingbar ist, „[...] die demografische Entwicklung als eine von vielen relevanten Veränderungen der Umwelt- und Rahmenbedingungen von Unternehmen zu begreifen.“ (S. 53). Den Autoren zufolge kann eine Gewährleistung nachhaltiger Gestaltung der betrieblichen Demografie erst erfolgen, wenn Fragen der Demografietauglichkeit analog zu relevanten Umweltentwicklungen des Unternehmens, wie beispielsweise Markt- und Technologieentwicklungen, betrachtet werden und diese in Einklang mit strategischen Unternehmenszielen gebracht werden.

Die grundlegenden Ansätze der Demografiemanagements fließen grösstenteils in bereits bestehende Konzepte zur Humanisierung der Arbeit ein. Die Handlungsfelder konzentrieren sich dabei auf die Unternehmenskultur, die Arbeitsgestaltung, die Gesundheitsförderung sowie auf die Personalentwicklung (Grumbach & Ruf, 2007). Diese Konzepte werden im Folgenden erläutert.

### 3.3.1 Diversity Management

Unter dem Begriff Diversity Management wird ein Unternehmenskulturkonzept verstanden, welches die Perspektiven und spezifischen Kompetenzen verschiedener Zielgruppen, wie Frauen, Männer, Kulturen oder Altersgruppen, berücksichtigt und diese in die Personalpraxis integriert. Dies führt zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit sowie zu einem Gewinn an Human- und Wissenspotential. Im Rahmen eines umfassenden Diversity Management kann in Unternehmen ein Demografiemanagement etabliert werden, welches es erlaubt, für jede Altersgruppe spezifische Massnahmen zu ergreifen. Beispielsweise können ältere Mitarbeitende in Form von Mentorenmodellen ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen nutzen, um Erfahrungswissen an neue oder jüngere Mitarbeitende weiterzugeben. Somit soll die Kommunikationskultur verbessert und das soziale Klima innerhalb des Unternehmens gefördert, sowie Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden abgebaut werden (Eidgenössisches Personalamt, 2016).

### 3.3.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Da ein grosser Teil der vorzeitigen Pensionierungen aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen Arbeitnehmender über 50 erfolgen, ist es von besonderem Interesse, der Gesundheit eine besondere Beachtung zu schenken, um die physische und geistige Leistungsfähigkeit bis zur Pension sicherzustellen. Mit einem systematischen BGM können alterstypische Gesundheitsprobleme verhindert werden (Grumbach & Ruf, 2007). Für das Unternehmen können daraus zudem eine Senkung der krankheitsbedingten Absenzen sowie eine Leistungssteigerung erfolgen. Ausserdem wird das Image

des Unternehmens verbessert, was zu einer Steigerung der Wettbewerbs- und Marktfähigkeit führen kann (Laufer, 2010).

### 3.3.3 Personalentwicklung

Entscheidend für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sind die Erneuerung und der Erhalt von Wissen und Kompetenzen. Im Hinblick auf die zunehmende Alterung der Erwerbsbevölkerung ist es aus diesem Grund von grosser Bedeutung, die Weiterentwicklung auch von älteren Arbeitnehmenden aktiv zu fördern, weshalb dies in der betrieblichen Qualifizierungs- und Innovationspolitik berücksichtigt werden sollte. Mitarbeitende sind zunehmend gefordert, ihr Wissen während ihres gesamten Berufslebens stetig zu aktualisieren. (Grumbach & Ruf, 2007).

### 3.3.4 Alternsgerechte Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeitmodelle, insbesondere auch auf ältere Arbeitnehmende ausgerichtet, bieten eine Möglichkeit zur besseren Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit und der Interessen der Beschäftigten. Die Arbeitszeitmodelle können aus Vereinbarungen zu Betriebs- und Arbeitszeiten der Beschäftigten, Teilzeit- oder Gleitzeitarbeitsformen oder aus Jahresarbeitszeitmodellen bestehen. Auch die Möglichkeit einer flexiblen Pensionierung, wobei Mitarbeitende in Teilzeit weiterarbeiten anstatt frühpensioniert zu werden, sowie die Möglichkeit zur Weiterarbeit nach dem gesetzlichen Pensionsalter bieten Möglichkeiten zum längeren Erhalt älterer Arbeitnehmender (Laufer, 2010).

#### 3.3.1 Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment

Das Konzept des Arbeitsplatzwechsels (Job Rotation) zielt auf die Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeitenden ab und bietet die Möglichkeit, jeden Mitarbeitenden an jedem beliebigen Arbeitsplatz innerhalb seiner Abteilung einsetzen zu können. Dabei finden ein Wissenstransfer, die Erhöhung der Qualifikation sowie der Flexibilität der einzelnen Beschäftigten sowie eine Verbesserung der Kommunikation statt. Insbesondere bei älteren Personen kann ihre Erfahrung durch einen sinnvoll geplanten Arbeitsplatzwechsel besser genutzt werden. Ferner werden die Teamfähigkeit und ihre Akzeptanz im Team gestärkt. (Laufer, 2010).

Beim Job Enlargement wird der Aufgabenbereich der Mitarbeitenden horizontal erweitert, indem diese mehrere qualitativ gleichwertige Tätigkeiten ausführen und so ihren Arbeitsinhalt diversifizieren. Ältere Mitarbeitende, welche schon seit langer Zeit im gleichen Betrieb arbeiten, können durch diese Massnahme zudem sowohl ihre Motivation als auch ihre Flexibilität steigern. Die Förderung der

Arbeitszufriedenheit, der Identifikation und der Kreativität sowie die Reduzierung des Krankenstandes durch weniger eintönige Arbeit sind weitere positive Effekte des Job Enlargements (Laufer, 2010).

Die Arbeitsbereicherung (Job Enrichment) zielt, im Gegensatz zum Job Enlargement, darauf ab, die Arbeit vertikal durch Aufgaben mit höherem Anforderungs- und Verantwortungsniveau zu erweitern, wodurch der Entscheidungsspielraum erhöht wird. Auch das Job Enrichment hat die Steigerung der Motivation, des persönlichen Engagements, sowie der Arbeitszufriedenheit zum Ziel (Laufer, 2010).

### 3.3.2 Altersmonitoring

Ein weiteres Konzept bzw. Instrument für die Förderung von älteren Mitarbeitenden stellt das Altersmonitoring dar. Gemäss Grumbach und Ruf (2007) ist es für die Unternehmen sowie für die Mitarbeitenden entscheidend, einen Überblick über die Folgen des demografischen Wandels und die Stellung des eigenen Unternehmens diesbezüglich zu gewinnen. Mit einer Analyse der betrieblichen Altersstruktur kann der Handlungsbedarf in Bezug auf das Demografiemanagement aufgedeckt werden und in einem weiteren Schritt Massnahmen für das Unternehmen daraus abgeleitet werden.

Das BSV (2014a) hat im Jahr 2003 eine Reihe von Empfehlungen für die Schweiz zur Förderung von älteren Arbeitnehmenden gegeben. Der Stand der Umsetzung dieser Massnahmen wurde 2012 evaluiert. In Bezug auf die Unternehmen sind in den Bereichen diskriminierungsfreie Rekrutierungen sowie dem Überdenken der Lohnsysteme bezüglich des Alters oder der Dienstjahre noch keine bzw. keine geeigneten Massnahmen durchgeführt worden.

## 3.4 Stand der Forschung

---

In der Schweizer Forschungslandschaft hat das Thema des demografischen Wandels in den letzten Jahren ebenfalls vermehrt für Diskussionen gesorgt. Im Folgenden werden beispielhafte Studien im Hinblick auf die Fragestellungen dieser Bachelor Thesis ausgeführt. Für detaillierte Angaben wird auf Zölch und Swoboda (2014) verwiesen.



### 3.4.1 Arbeitsfähigkeit, Integration und Arbeitsmarktbeteiligung von älteren Arbeitskräften

Das BSV hat eine Studie zu den Konsequenzen des demografischen Wandels in Bezug auf die Arbeit im Alter (Trageser, Hammer & Fliedner, 2012) durchgeführt. Die Autoren kamen unter anderem zu den Erkenntnissen, dass vor allem bei höher qualifizierten Personen mit wenig körperlich anspruchsvoller Arbeit die Bereitschaft zunehmen wird, über das gesetzlich festgelegte Pensionsalter hinaus zu arbeiten. Bereits heute ist diese Bereitschaft relativ hoch, wobei diese insbesondere die Freude an der Arbeit, eine wenig belastende Arbeit und ein gutes Arbeitsklima voraussetzt.

Moser, Egger und Thom (2007) stellten in einer früheren Studie fest, dass ältere Arbeitnehmende grundsätzlich keine schlechtere Gesundheit aufweisen als jüngere. Ältere Arbeitnehmende sind weniger oft, dafür meist länger krankheitsbedingt abwesend, bei den jüngeren Arbeitnehmenden ist es genau umgekehrt.

### 3.4.2 Alternsgerechte Personalpolitik

Im Jahr 2006 wurde von Höpflinger, Beck, Grob und Lüthi (2006) die erste repräsentative Studie in der Schweiz durchgeführt, welche Unternehmen nach Einstellungen, Massnahmen und Hindernissen zur Beschäftigung von Arbeitnehmenden über 50 befragte.

Aus der Sicht der befragten Unternehmen stellte die Motivation der älteren Arbeitnehmenden im Hinblick auf deren Beschäftigung die grösste Herausforderung dar. Bezüglich wahrgenommener negativer Faktoren älterer Arbeitnehmender wurden am häufigsten ein nicht mehr aktueller Bildungsstand sowie die hohen Lohnnebenkosten genannt. Bezüglich positiver Faktoren älterer Erwerbstätiger wurde das betriebsspezifische Fachwissen am stärksten betont. Auch die Zuverlässigkeit und die Einsatzbereitschaft älterer, langjähriger Mitarbeitender wurden genannt, sowie ihre Loyalität zum Unternehmen und die starken Kundenbeziehungen. Obwohl die meisten der befragten Personalverantwortlichen betonten, dass das Alter bei der Einstellung von Personen eine zweitrangige Rolle spielte, zeigte sich die Tendenz, bei gleicher Eignung eher jüngere Arbeitssuchende einzustellen. Als Ausnahme galt die Geschäftsleitung, wo eher ältere Personen den Vorrang erhielten (Höpflinger et al., 2006).

Im Bereich der zukünftigen Herausforderungen eines alternsgerechten Personalmanagements führten Zölch, Mücke, Graf und Schilling (2009) Studien mit sechs beteiligten Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Branchen durch. In den meisten Unternehmen zeigte sich Handlungsbedarf in den

Bereichen Rekrutierung, Lernen, Fort- und Weiterbildung, beim Wissensmanagement sowie beim Arbeitsplatzwechsel. Ein gut ausgebautes Human Resource (HR) Management erwies sich dabei als bedeutende Voraussetzung für die Implementierung geeigneter Massnahmen im Bereich Demografiemanagement. Gemäss Autoren könnten oftmals bereits bestehende Massnahmen an die demografischen Herausforderungen angepasst und neu ausgerichtet werden.

Heute sind es gemäss BSV (2014a) noch eher die grossen Unternehmen, die Demografiemanagementstrategien entwickeln und geeignete Massnahmen umsetzen. Die Mehrheit der schweizerischen Unternehmen verfolgt jedoch keine systematische Personalpolitik zur Förderung von älteren Arbeitnehmenden. Für das Potential, das von älteren Arbeitnehmenden ausgeht, existiert offenbar in vielen Schweizer Unternehmen noch kein Bewusstsein (Le Feuvre, Kuehni, Rosende & Schoeni, 2013; Zölch, et al., 2009). Dennoch konnte in einer weiteren Studie (BSV, 2014a) in den letzten zehn Jahren ein zunehmendes Bewusstsein bei Unternehmen festgestellt werden, das häufig nicht durch den Arbeitskräftemangel, sondern durch die fortschreitende Alterung ihrer Mitarbeitendenstruktur bedingt war.

### 3.4.3 Führung und Alter

Welchen Einfluss Altersstereotype auf ein altersngerechtes Führungsverhalten haben, wurde im Rahmen von zwei Studien untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass seitens der Führungspersonen das Alter vorwiegend bei älteren Mitarbeitenden als relevant für das Führungsverhalten wahrgenommen wurde. Als Begründungen für die wahrgenommene Relevanz des Alters wurden von den Führungspersonen dabei oft stereotypisierte Altersbilder, wie eine abnehmende Leistungsfähigkeit oder ein zunehmendes Erfahrungswissen, genannt. Tendenziell wurde der Einfluss des Alters der Mitarbeitenden von den Führungspersonen überschätzt und eher negativ wahrgenommen, wohingegen ihr eigenes Alter gar nicht wahrgenommen, unterschätzt, oder falls doch, eher als positiv empfunden wurde (Mücke, 2008).

In einer weiteren Studie konnte festgestellt werden, dass die befragten Führungspersonen weitgehend positiv gegenüber älteren Mitarbeitenden und einer altersngerechten Führung eingestellt waren, was jedoch im Widerspruch zum erfragten Führungsverhalten stand. Gemäss Autoren scheinen die Führungskräfte nicht über adäquate Verhaltensweisen zu verfügen, um eine altersngerechte Führung umzusetzen. Es konnte zudem gezeigt werden, dass Führungskräfte durchaus ihr Verhalten ändern, wenn Unternehmen entsprechende Voraussetzungen dafür schaffen und Angebote bereitstellen. Hier wird demzufolge ein grosses Potential in der Führungsentwicklung im Hinblick auf altersngere-

rechtes Führen gesehen, das den Führungspersonen hilft, ihr Verhalten näher an ihre Einstellung zu bringen (Eberhardt & Meyer, 2011).

#### 3.4.4 Altersgemischte Teams

Um herauszufinden, welche Faktoren den generationenübergreifenden Wissenstransfer beeinflussen, wurde von Ellwart, Bündgens und Rack (2014) ein Forschungsprojekt durchgeführt. Die Autoren stellten fest, dass Gruppenleistungen in altersgemischten Teams höher sind und die Weitergabe von Wissen häufiger und ergiebiger erfolgt, wenn die Mitglieder der Altersdiversität gegenüber positiv eingestellt sind. Demzufolge ist gemäss den Autoren der Abbau von Altersstereotypen für den Wissensaustausch sowie für eine hohe Leistung bei der Arbeit in Teams von grosser Bedeutung.

#### 3.4.5 Altersdiskriminierung

Das Konzept der Altersdiskriminierung wurde nach dem Vorbild der Begriffe Rassismus und Sexismus benannt. Es unterscheidet sich aber darin, dass Altersdiskriminierung ein hohes Potential an Selbstdiskriminierung aufweist. Rassistische und sexistische Personen richten ihre Vorurteile vorwiegend gegen eine aussenstehende Gruppe, wohingegen viele ältere Menschen selber stereotypisierte Einstellungen gegenüber dem Alter haben und sich dementsprechend verhalten. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass ältere Stellensuchende oftmals selber denken, dass sie weniger Chancen auf eine Stelle haben als ihre jüngeren Konkurrentinnen und Konkurrenten, was sich wiederum auf ihr Selbstmarketing auswirkt (z.B. Brandtstädter & Rothermund, 2003; Tougas, Lagacé, de la Sablonnière & Kocum, 2004).

Bühlmann und Schmid Botkine (2012) stellten in einer Studie fest, dass jeder dritte Arbeitnehmende schon einmal unter Altersdiskriminierung gelitten hat, wobei die Arbeit der Ort ist, an dem Personen am meisten mit Altersdiskriminierung zu tun haben. Die Gruppe der 16- bis 29-Jährigen sieht sich am meisten mit Altersdiskriminierung konfrontiert, zwischen 30 und 50 Jahren nimmt diese ab und ab 50 Jahren wieder zu.

Ferner wurde die Altersdiskriminierung bei der Personalauswahl untersucht. Dabei konnte festgestellt werden, dass ältere Arbeitnehmende als ehrlicher und vertrauenswürdiger aber weniger kompetent wahrgenommen wurden als jüngere. Ausserdem zeigte sich im Rahmen einer zweiten Studie, bei welcher HR-Studierenden der Universität Lausanne Bewerbungsdossiers von älteren und jüngeren Bewerbenden vorgelegt wurden, dass ältere Bewerbende weniger häufig zu Bewerbungsgesprächen eingeladen wurden. Dies geschah unabhängig von der Art der Stellenausschreibung, welche

entweder aufgabenbezogene oder personenbezogene Aufgaben forderte. Dieselbe Studie wurde ebenfalls mit HR-Experten durchgeführt, wobei sich die gleichen Ergebnisse zeigten: Unabhängig von den in der Stellenausschreibung geforderten Fähigkeiten, dem Alter oder der HR-Erfahrung der Studienteilnehmenden wurden jüngere Bewerbende den älteren vorgezogen (Krings, Sczesny & Kluge, 2010).

## 4. Methoden

Folgendes Kapitel befasst sich mit dem methodischen Vorgehen der Erstellung, Durchführung und Auswertung der Online-Befragung sowie der Experteninterviews.

### 4.1 Wahl und Begründung

---

Um die Sicht der schweizerischen Unternehmen auf die Chancen und Perspektiven Mitarbeitender 50+ möglichst breit abzubilden und trotzdem den Umfang einer Bachelor Thesis einzuhalten, wurde eine zweiteilige Methode gewählt. Einerseits sollte anhand eines Online-Fragebogens eine Zufallsstichprobe aller deutschschweizerischen Unternehmen zur allgemeinen Wahrnehmung Mitarbeitender 50+ befragt werden. Andererseits galt es die Sichtweise und die Praxis von Unternehmen abzubilden, welche sich bereits aktiv mit dem Thema 50+ auseinandergesetzt haben. Dafür wurden qualitative Interviews gewählt. Mit dieser zweiteiligen Methode sollte zudem ein allfälliger Vergleich der Erkenntnisse der zufällig gewählten Unternehmen, und derjenigen, welche sich bereits mit dem Demografiemanagement beschäftigen, ermöglicht werden.

### 4.2 Fragebogen

---

Im Folgenden werden die Entwicklung, Durchführung und Auswertung des Fragebogens zur Erhebung der Sicht der Unternehmen in Bezug auf Mitarbeitende 50+ erläutert.

#### 4.2.1 Entwicklung des Instruments

Für die Formulierung der Fragen wurden einerseits die in Kapitel 1.3 formulierten, für die Unternehmensbefragung relevanten Forschungsfragen operationalisiert, andererseits wurde der Fragebogen

zur in Kapitel 3.4.2 erwähnten Unternehmensbefragung von Höpflinger et al. (2006) hinzugezogen, da diese einige Fragen des Forschungsinteresses dieser Thesis abdeckt. Weitere Fragen entstanden durch die Nutzung theoretischer Grundlagen (BSV, 2014a; Berk, 2011; BFS, 2015; Laufer, 2010), um anhand von Beispielen die gängige Praxis zur Förderung Mitarbeitender 50+ abzufragen. Bei der Entwicklung des Instruments wurden zudem die Grundsätze der Fragebogenentwicklung nach Bühner (2011) miteinbezogen:

- Die Fragen sollten klar, konkret und einfach formuliert sein.
- Alle möglichen Antworten sollten in den vorgegebenen Antwortalternativen abgedeckt werden.
- Jede Antwortalternative sollte von jeder anderen Antwortalternative unabhängig sein.
- Die Fragen sollten präzise formuliert sein: Es wurde ein eindeutiger zeitlicher und situativer Bezug hergestellt.
- Universalausdrücke wie „Immer“, „alle“, „nie“ wurden vermieden.
- Der Fragebogen wurde klar gegliedert in Themen: „Die demografische Herausforderung“, „Personalpolitik“, „Wahrnehmung von Mitarbeitenden 50+“, „Beschäftigungspolitik“ und „Fragen zum Unternehmen“.
- Es wurden Instruktionen gegeben, die den Befragten das Antworten erleichtern sollten.
- Um die Rücklaufquote möglichst hoch zu halten, wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen so kurz wie möglich ausfiel.
- Es wurde zu Beginn des Fragebogens erwähnt, dass die Anonymität gewährleistet ist, um sozial erwünschte Antworten oder Abbrüche bei kritischen Fragen zu vermeiden.
- Als Anreiz wurde erwähnt, dass die Befragten bei Interesse Einblick in die Ergebnisse erhalten würden. Dies sollte die Motivation steigern, den Fragebogen zu bearbeiten.

Schliesslich entstand ein Fragebogen mit insgesamt elf Fragen zu den oben genannten Themen, zum Unternehmen (Name, Sitz, Branche und Anzahl Mitarbeitende) sowie ein abschliessendes Feld für eigene Anmerkungen. Für die Online-Umfrage wurde das von der FHNW zur Verfügung gestellte Umfragetool Unipark (2016) verwendet. Besonders von Interesse dabei war es, möglichst vollständige Datensätze zu erhalten, weshalb alle Fragen, bis auf diejenigen zu Bemerkungen oder Ergänzungen, als Pflichtfragen definiert wurden. Der vollständige Fragebogen liegt der Thesis als Anhang 8.1.1 bei.

### 4.2.2 Stichprobe

Zunächst wurde anhand der Formel zur *Berechnung der Stichprobengrösse bei einer endlichen Grundgesamtheit* (Zöfel, 2003) ausgerechnet, wie gross die Stichprobe für die Unternehmensbefragung der deutschschweizerischen Unternehmen sein sollte, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Der Agrarsektor, die französisch- und italienischsprachige Schweiz sowie Mikrounternehmen (<10 Vollzeitäquivalente) wurden bewusst von der Stichprobe ausgeschlossen. Es wurde davon ausgegangen, dass der Agrarsektor und die Mikrounternehmen wegen ihrer Struktur und der kleinen Anzahl Mitarbeitenden eher weniger Relevanz zum Thema 50+ aufweisen und deshalb die Ergebnisse weniger aussagekräftig sein würden. Im Rahmen dieser Bachelor Thesis wäre es zudem zu umfangreich gewesen, den Fragebogen zusätzlich in zwei Sprachen zu übersetzen, weshalb die französisch- und italienischsprachige Schweiz ausgeschlossen wurde.

Bei einer Grundgesamtheit von 33'489 Unternehmen in der deutschsprachigen Schweiz, exklusive Agrarsektor und Mikrounternehmen, ergab sich schliesslich gemäss Berechnungen eine Stichprobe von rund 380 Unternehmen. Da für einen Rücklauf dieser Grösse der Umfang der befragten Unternehmen bei einer Anzahl von mindestens 1000 sein hätte müssen und dies den Rahmen dieser Bachelor Thesis gesprengt hätte, wurde von einer statistisch repräsentativen Stichprobe abgesehen. Nach Überlegungen, welche Stichprobengrösse im Rahmen dieses Projektes realistisch sein würde, wurde ein Umfang von 100 Unternehmen gewählt.

Die Stichprobe muss, um die Repräsentativität trotz Einbussen in der Stichprobengrösse möglichst hoch zu halten, dem Zufallsprinzip entsprechen (Zöfel, 2003). Das BFS stellte für diese Arbeit eine automatisch generierte Zufallsstichprobe von 500 Unternehmen, welche den oben genannten Kriterien entsprechen, zur Verfügung. Daraus wurde nach dem Zufallsprinzip jeweils jedes fünfte Unternehmen gezogen, woraus die für die Thesis verwendete Zufallsstichprobe von 100 Unternehmen entstand. Diese wurde anschliessend in einer Excel-Liste aufgeführt, die jeweiligen E-Mail Adressen mittels Google-Recherchen ausfindig gemacht und tabellarisch erfasst.

### 4.2.3 Durchführung

Vor dem Versand des Fragebogens wurde ein Pre-Test mit fünf Personen durchgeführt. Drei davon waren Personalverantwortliche und zwei Mitstudentinnen. Somit konnten einerseits inhaltliche Aspekte des Fragebogens durch die Personalverantwortlichen und andererseits formale Aspekte durch die Mitstudentinnen bewertet werden. Mit Hilfe dieser Feedbacks wurden anschliessend Änderun-

gen im Online-Fragebogen vorgenommen, darunter kleinere Anpassungen der Fragenformulierung sowie Korrekturen der Orthografie. Vor allem wurden die statistischen Angaben am Schluss des Fragebogens insofern angepasst, dass nach weniger detaillierten Angaben gefragt wurde. Dies aus dem Grund, dass die detaillierten Angaben aus der Sicht der Personalverantwortlichen möglicherweise zu vermehrten Abbrüchen beim Ausfüllen geführt hätten, da die Beschaffung dieser Daten zu umständlich hätte sein können. Ferner konnte durch den Pre-Test die ungefähre Dauer der Bearbeitung ermittelt werden.

Nach der Korrektur des Fragebogens wurde dieser zusammen mit der Bitte zur Bearbeitung der Umfrage per E-Mail an die ausgewählten Unternehmen versendet. Dabei wurden grösstenteils die E-Mail-Adressen, welche sich auf der jeweiligen Homepage der Unternehmen befanden, verwendet. In einzelnen Fällen konnte die E-Mail Adresse der Personalverantwortlichen gefunden werden. Einige der Unternehmen führten keine E-Mail Adresse auf, weshalb der Fragebogen mit einem Kontaktformular gesendet wurde. Für die Beantwortung wurden 10-15 Minuten als Richtwert angegeben. Der Umfragezeitraum wurde zwischen dem 3. und dem 18. März 2016 festgelegt, wobei nach einer Woche ein Reminder-E-Mail gesendet wurde, um die Rücklaufquote zu erhöhen. Der Inhalt der E-Mails ist dem Anhang 8.1.2 zu entnehmen.

#### 4.2.4 Statistik und Auswertung

Nach Beendigung der Umfrage wurden die Ergebnisse ausgewertet. Von den 100 befragten Unternehmen beendeten 14 den Fragebogen vollständig, was einer Rücklaufquote von 14% entspricht. Die Beendigungsquote<sup>12</sup> lag bei 40%.

Die Auswertung des Fragebogens erfolgte online im Umfragetool Unipark mit dem integrierten Auswertungstool *EFS Reporting+*. Die Auswertung mit der Statistiksoftware *SPSS* wurde zunächst ebenfalls in Betracht gezogen, erwies sich jedoch als zu komplex und zu umfangreich. Einerseits war die Stichprobengrösse nicht gross genug, um umfassende und aussagekräftige statistische Berechnungen durchzuführen. Andererseits sollten gemäss den Fragestellungen vorwiegend deskriptive Aussagen gemacht werden können, wozu das Tool *EFS Reporting+* ausreichte.

Die Daten wurden innerhalb des Auswertungstools automatisch bereinigt, indem lediglich die vollständig bearbeiteten Datensätze für die Auswertung ausgewählt wurden. Die Ergebnisse wurden in

---

<sup>12</sup> Die Beendigungsquote bezeichnet das Verhältnis der komplett beantworteten Fragebogen zu den Personen, die den Umfragelink aktiviert haben (Unipark, 2016).

Prozenten und in absoluten Zahlen ausgegeben — die offenen Angaben als Text. Es bestand zudem die Möglichkeit, Diagramme zu erstellen. Da jedoch die Antworten teilweise komplex waren und die Diagramme des Auswertungstools in diesen Fällen keine übersichtliche Darstellung erlaubte, wurden die Daten ins Excel übertragen und die Diagramme zur besseren Übersicht mit dieser Software erstellt. Die offenen Angaben wurden zusammengefasst und in die Auswertung miteinbezogen. Eine umfassendere qualitative Auswertung dieser Angaben wurde wegen ihrer kleinen Anzahl und des entsprechend geringen Inhalts als nicht notwendig betrachtet. Bei der Ergebnisdarstellung wurde schliesslich darauf geachtet, die Ergebnisse so genau wie möglich abzubilden und zur besseren Übersicht mit den erstellten Diagrammen zu ergänzen.

## 4.3 Experteninterviews

In diesem Kapitel werden die Leitfadenentwicklung, die Durchführung sowie die Auswertung des Experteninterviews ausführlich erläutert.

### 4.3.1 Entwicklung des Leitfadens

Die Ausarbeitung der Interviewfragen erfolgte mit Hilfe der *SPSS-Methode* (Helfferich, 2011). Dabei wurden zunächst möglichst offen Fragen gesammelt, welche anschliessend strukturiert und überprüft wurden. Die Überprüfung der gesammelten Fragen erfolgte anhand folgender Kriterien:

- Eliminierung von Faktenfragen: Wichtig war, im Sinne einer qualitativen Erhebung kein Wissen abzufragen, sondern die subjektiven Wahrnehmungen von Mitarbeitenden 50+ durch die befragten Unternehmen zu erfassen.
- Eignung der Fragen: Bei diesem Schritt wurde überprüft, ob sich die Fragen anhand ihres Inhaltes und ihrer Frageform für die Forschungsfragen eignen und somit, ob sie das erfragen, was in dieser Thesis beantwortet werden soll.
- Offenheit der Fragen: Weiter wurde überprüft, ob mit den Fragen wirklich neue Erkenntnisse gewonnen werden konnten oder ob damit lediglich implizites Vorwissen bestätigt wurde.
- Suggestivfragen wurden vermieden.
- Ausserdem wurde während des gesamten Prozesses der Fragensausarbeitung sichergestellt, dass wirklich alle Aspekte des Forschungsinteresses in den Fragen abgebildet waren.

In einem weiteren Schritt wurden die Fragen sortiert und vordefinierten Themenblöcken zugeordnet („Wahrnehmung 50+“, „Massnahmen im Unternehmen“, „Zukunftsperspektiven“). Damit sollte der



Rede- und Denkfluss erleichtert und der rote Faden des Interviews gewährleistet werden. Der letzte Schritt beinhaltete schliesslich die Reduzierung der Fragen, wobei ähnlich formulierte oder zu ausschweifende Fragestellungen aus dem Repertoire ausgeschlossen wurden. Den einzelnen Fragen wurden schliesslich noch Unterfragen beigefügt, welche bei Bedarf nachgefragt werden konnten, falls diese Aspekte nicht von den Befragten selber genannt wurden. Damit sollte erreicht werden, dass die Interviewpartner zunächst mit breit formulierten Fragen dazu angehalten wurden, möglichst offen zu antworten. Gleichzeitig sollte gewährleistet werden, dass durch die Unterfragen alle relevanten Aspekte abgedeckt werden.

Da es aus Ressourcengründen nicht möglich war, einen Pre-Test mit einer Expertin oder einem Experten durchzuführen, wurde der vollendete Interviewleitfaden mit einem Laien durchgespielt, um die dafür benötigte Zeit abzuschätzen und die Fragen allenfalls anzupassen. Der Interviewleitfaden befindet sich in Anhang 8.2.1.

#### 4.3.2 Akquirierung von Interviewpartnern

Mitte Februar 2016 wurde damit begonnen, mögliche Interviewpartner zu kontaktieren und sie für die Teilnahme am Experteninterview anzufragen. Dabei wurde die Google-Suchmaschine genutzt, um Unternehmen ausfindig zu machen, welche sich mit dem Thema Mitarbeitender 50+ aktiv auseinandersetzen. Mithilfe der gefundenen Online-Artikel (SRF, 2015; Oebu, 2016) sowie anhand der Forschungsarbeiten (Zölch & Swoboda, 2014) konnten solche Unternehmen ermittelt werden. Es wurden insgesamt acht Unternehmen ausfindig gemacht, die die Kriterien für das geplante Interview erfüllten. Diese wurden zunächst telefonisch kontaktiert, woraufhin alle kontaktierten Unternehmen eine schriftliche Anfrage mit den relevanten Informationen per E-Mail wünschten. Anschliessend wurde intern eine geeignete Person bestimmt, welche sich bereitklärte, am Interview teilzunehmen. Die Beteiligungsrate der angefragten Unternehmen und ihr Interesse am Thema dieser Bachelor Thesis war sehr hoch: Sieben der acht kontaktierten Unternehmen waren bereit, am Interview teilzunehmen, wobei alle Beteiligten Interesse an den Ergebnissen zeigten.

#### 4.3.3 Durchführung

Die Experteninterviews wurden mit verantwortlichen Personen der Swisscom AG, SBB, AXA Winterthur, Kanton Aargau, Richnerstutz AG, Post AG und des Migros-Genossenschaftsbundes durchgeführt. Drei der Interviews fanden telefonisch, vier im direkten Gespräch statt. Da einige Interviewpartnerinnen und -partner nur eine begrenzte Zeitdauer für das Interview zur Verfügung hatten,

wurden bei diesen nicht alle Details erfragt. Die relevanten Aspekte konnten jedoch in allen Interviews beantwortet werden.

Zu Beginn des Interviews wurde jeweils die Bachelor Thesis vorgestellt und die Interviewpartnerinnen und -partner über die anonyme Handhabung ihrer Daten aufgeklärt. Ferner wurde nachgefragt, ob das Gespräch aufgenommen werden darf. Nach dem Einverständnis der Teilnehmenden wurden die Interviews anhand einer Smartphone-Applikation aufgezeichnet, um das spätere Zusammentragen und Auswerten der Daten zu erleichtern. Nach der Klärung allfälliger vorgängiger Fragen seitens der Teilnehmenden wurde schliesslich mit der Befragung begonnen. Nach Abschluss des Interviews wurde ein weiteres Mal nachgefragt, ob noch Fragen oder Anmerkungen vorhanden seien. Vor der Verabschiedung wurde den Teilnehmenden gedankt.

#### 4.3.4 Auswertung

Die Interviews wurden in Anlehnung an die Methode des *Paraphrasierens* nach Mayring (2015) verschriftlicht. Dabei wurde nicht der gesamte Text, wie in der Literatur vorgeschlagen, transkribiert und anschliessend paraphrasiert, sondern direkt aus der Audio-Aufnahme heraus paraphrasiert. Dies geschah aus dem Grund, dass eine vollständige Transkription vom Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche einerseits bereits eine Verzerrung des Inhaltes bedeutet hätte und dies andererseits für den Rahmen dieser Thesis zu umfangreich gewesen wäre. Ausserdem sollten die Interviews vorwiegend Expertenwissen abfragen, wozu die Paraphrasierung des Materials als ausreichend betrachtet wurde.

Bei der Paraphrasierung wurde im Hinblick auf die Fragestellungen das Material so festgehalten, dass nur noch knappe, auf den Inhalt der jeweiligen Aussagen beschränkte Aussagen, übrig blieben. Alle nicht inhaltstragenden Bestandteile der Aufnahme, wie beispielsweise Füllwörter oder Wiederholungen, wurden weggelassen. Sobald die Paraphrasierungen fertiggestellt waren, wurden diese zur Autorisierung an diejenigen Interviewpartner zugestellt, welche sie zum Einsehen wünschten.

Die Auswertung des Materials erfolgte ebenfalls nach dem Prinzip der *strukturierenden und zusammenfassenden Inhaltsanalyse* nach Mayring (2015). So wurde der paraphrasierte Text in einer Excel-Tabelle den jeweiligen Fragestellungen und deren Unterkategorien zugeordnet. Die Unterkategorien waren im Prozess der Leitfadenentwicklung als Unterfragen formuliert worden, womit die Kategorien, in diesem Fall die Fragestellungen aus dem Leitfaden, und die Unterkategorien bereits vorgängig deduktiv gebildet worden waren. Während des Auswertungsprozesses wurden die Fragestellun-

gen zum besseren Verständnis jeweils in Stichworte oder kurze Sätze umformuliert und teilweise zusammengefasst. Die Unterfragen und Unterkategorien wurden je nach Eignung entweder beibehalten, umformuliert oder teilweise neu induktiv gebildet. Beispielsweise gab es zum Thema *Vorurteile* drei spezifische Interviewfragen. Die Hauptkategorie wurde in *Vorurteile* umformuliert, die Unterfragen in die verschiedenen Antwortaspekte gegliedert. So ergab die Hauptkategorie *Vorurteile* unter anderem die Unterkategorien *Höhere Absenzen* oder *geringere Leistungsfähigkeit*, welche vorgängig als Unterfragen gestellt und somit deduktiv gebildet worden waren. Dieselbe Kategorie ergab jedoch auch aus den Antworten heraus induktiv gebildete Unterkategorien, wie beispielsweise *Gewichtung der Vorurteile* oder *Unterschiede nur gering*.

Neben den Haupt- und Unterkategorien wurde in der Tabelle jeweils der dazugehörige Textabschnitt eingefügt, gefolgt vom Unternehmen. Am Ende dieses Vorgangs wurde das gesamte Material noch einmal auf Redundanzen hin überprüft, strukturiert und zusammengefasst. Diese Methode erlaubte es, das umfassende Material übersichtlich darzustellen und die wichtigen Aspekte rasch zu erfassen. Anhand der deduktiv und induktiv gebildeten Kategorien konnten die Aussagen schliesslich schnell und vollständig in die Ergebnisdarstellung übertragen werden.

## 5. Ergebnisse

Folgendes Kapitel zeigt die Ergebnisse der Online-Umfrage sowie der Experteninterviews zur Sicht der befragten Unternehmen zu den Chancen und Perspektiven Arbeitnehmender 50+ auf.

### 5.1 Online-Umfrage

---

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Online-Umfrage dargestellt. Einige Ergebnisse werden zum besseren Verständnis mit Diagrammen verdeutlicht. Die detaillierte Auswertung der Daten ist im Anhang 8.1.3 aufgeführt.

#### 5.1.1 Statistische Angaben

Unter den befragten Unternehmen waren sieben kleine Unternehmen mit zehn bis 49 Vollzeitäquivalenten, fünf mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Vollzeitäquivalenten sowie ein Grossunternehmen

mit mehr als 250 Vollzeitäquivalenten<sup>13</sup>. Die teilnehmenden Unternehmen stammen aus folgenden Branchen<sup>14</sup>:

- Landverkehr
- Wirtschaftliche Dienstleistungen für Unternehmen
- Erziehung und Unterricht
- Öffentliche Verwaltung
- Gastronomie
- Herstellung von chemischen Erzeugnissen
- Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten
- Detailhandel

Innerhalb der befragten Unternehmen haben die Branchen Detailhandel und öffentliche Verwaltung mit 41% bzw. 35% den höchsten Anteil an Mitarbeitenden 50+. Den kleinsten Anteil macht mit 14% die Branche der wirtschaftlichen Dienstleistungen für Unternehmen aus. Im selben Geschäftszweig konnte im Fragebogen mit 11% auch eine vergleichsweise geringe externe Rekrutierungsquote<sup>15</sup> von Mitarbeitenden 50+ festgestellt werden. Die Branche Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten weist mit 0% die geringste externe Rekrutierungsquote 50+ auf.

### 5.1.2 Die demografische Herausforderung

In Bezug auf die demografische Herausforderung sehen die befragten Unternehmen durchaus Handlungsbedarf in verschiedenen Bereichen. Sowohl beim Staat, als auch bei den Wirtschaftsverbänden und den Arbeitnehmenden selbst sehen über die Hälfte der Befragten einen eher starken bis sehr starken Handlungsbedarf. Am grössten wird dieser bei den Unternehmen selber erachtet: Hier gaben alle befragten Unternehmen einen eher starken bis sehr starken Handlungsbedarf an (54% bzw. 46%). Abbildung 5 verdeutlicht die Antwortausprägungen.

---

<sup>13</sup> Einteilung der Grössenklassen gemäss BFS (2013a)

<sup>14</sup> Wirtschaftszweige gemäss BFS (2013b)

<sup>15</sup> Die externe Rekrutierungsquote 50+ wurde hier aus der Anzahl externer Rekrutierungen von Personen über 50 im Verhältnis zu der Anzahl aller externen Rekrutierungen innerhalb des letzten Jahres berechnet.

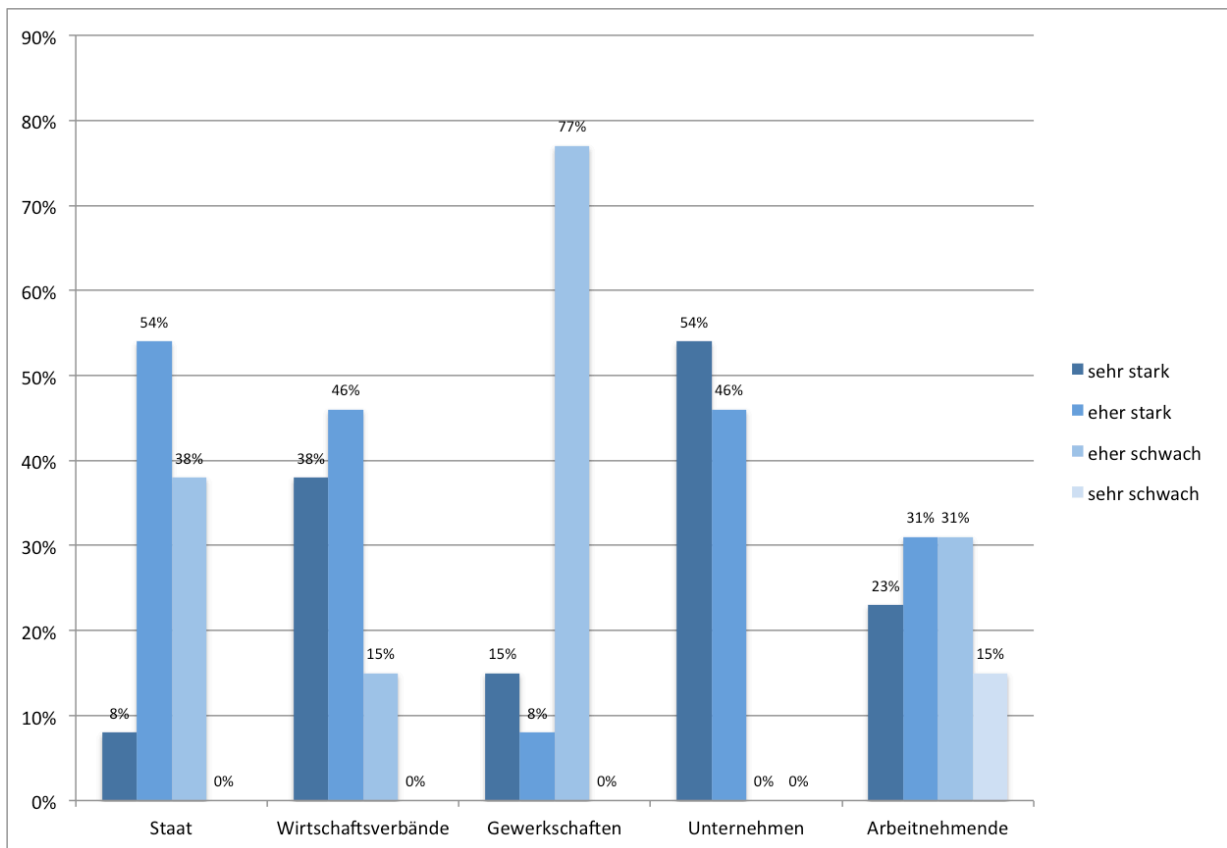


Abbildung 5: Wahrgenommener Handlungsbedarf, Akteure

Bei der Frage, als wie gross die Befragten diesen Handlungsbedarf in ihrem eigenen Unternehmen wahrnehmen, streuten die Antworten nahezu gleichmässig in beide Richtungen: Wie aus Abbildung 6 ersichtlich, sieht eines der befragten Unternehmen (8%) einen sehr starken, zwei davon einen sehr schwachen Handlungsbedarf. Jeweils die Hälfte der übrigen Befragten (jeweils 38%) nimmt den Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen gleichermaßen als eher stark, bzw. eher schwach wahr.

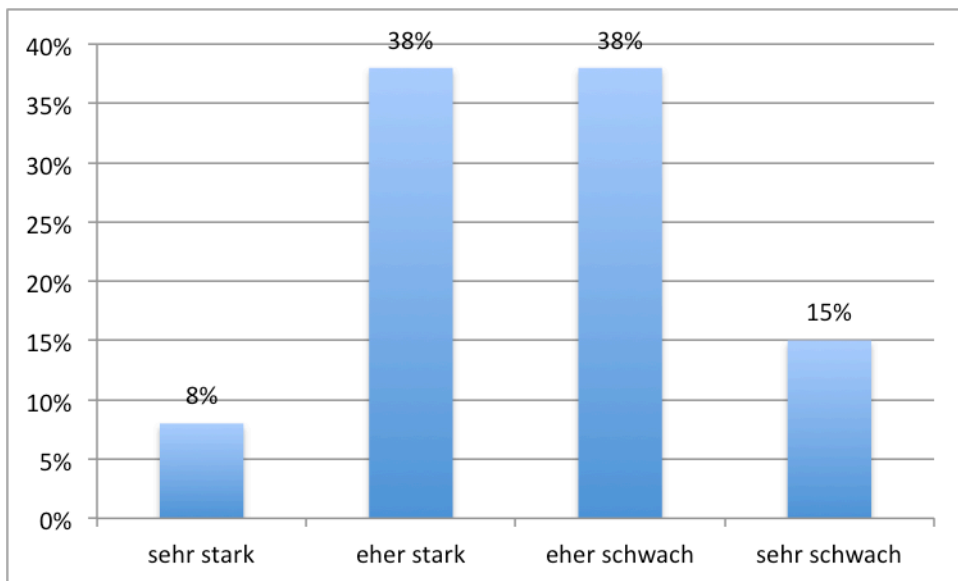


Abbildung 6: Wahrgenommener Handlungsbedarf im Unternehmen

Die Frage nach den Bereichen im Unternehmen, in welchen zukünftig Potential gesehen wird, ergab folgendes Bild: Gemäss der befragten Unternehmen wird das grösste Potential (46%) in der Rekrutierung von mehr Arbeitnehmenden über 50 gesehen. An zweiter Stelle steht die Förderung der Motivation und des Erhalts älterer Arbeitnehmender im Unternehmen mit 31%. Das Personalmarketing gezielt auf ältere Kundengruppen auszurichten, sieht keines der befragten Unternehmen als notwendig. Weiter geben 23% an, keinen Handlungsbedarf in ihrem Unternehmen wahrzunehmen.

### 5.1.3 Personalpolitik

Gemäss der Ergebnisse der Umfrage haben sich rund zwei Drittel der befragten Unternehmen bereits aktiv mit dem Thema Arbeit und Älterwerden auseinandergesetzt. Ferner wurde nach der Umsetzung verschiedener Massnahmen zur Erhaltung von älteren Mitarbeitenden in den Unternehmen gefragt. Am häufigsten angeboten wird bei den befragten Unternehmen die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit (85%). Job Enrichment wird bei 54% der Befragten umgesetzt, wobei es bei zwei weiteren Unternehmen in Planung ist. Sowohl ein Wechsel der Stelle innerhalb des Unternehmens, mehr Erholungsmöglichkeiten, Arbeitsplätze mit weniger körperlicher Belastung, Job Enlargement als auch Mentorensysteme werden lediglich bei jeweils rund einem Drittel der befragten Unternehmen angeboten. Mentorensysteme sind bei einem weiteren Drittel geplant. Job Rotation wird bei rund einem Viertel der Unternehmen angeboten, spezifische Weiterbildungen nach dem 50. Lebensjahr sind bei 15% der Unternehmen zugänglich. Ein Unternehmen gab in diesem Zusammenhang an, die Möglichkeit zur stufenweisen Pensionierung anzubieten. Weitere mögliche Massnahmen zur Erhaltung und

Förderung älterer Arbeitnehmender wie Kurse zur Übung der Lernfähigkeit, berufliche Umschulungen nach 50, altersspezifische Sportmöglichkeiten oder Laufbahnberatung, werden in den befragten Unternehmen kaum bis gar nicht angeboten.

#### 5.1.4 Wahrnehmung von Arbeitnehmenden 50+

Die Wahrnehmung von Mitarbeitenden 50+ seitens der befragten Unternehmen wurde zunächst mit der Frage nach Hindernissen bei der Einstellung von älteren Mitarbeitenden untersucht. Als grösstes Hindernis wurden dabei die höheren Kosten sowie der nicht mehr aktuelle Ausbildungsstand genannt. Eine geringere Leistungsfähigkeit, ein erhöhtes Absenz-Risiko, mangelnde Flexibilität, zu kurze Beschäftigungsperspektiven, sowie die mangelnde Bereitschaft einerseits von älteren Arbeitnehmenden, jüngere Vorgesetzte zu haben, und andererseits von jüngeren, ältere Untergebene zu haben, wurden jeweils von rund zwei Dritteln als nicht zutreffend bezeichnet. Eine mangelnde Motivation sowie eine mangelnde Bereitschaft von älteren Arbeitnehmenden, sich weiterzubilden, wurden noch stärker als nicht zutreffend angegeben.

Neben den wahrgenommenen negativen Aspekten wurde auch nach Gründen für die Einstellung von älteren Mitarbeitenden gefragt. Dabei wurden die Zuverlässigkeit, das Erfahrungswissen, das Verantwortungsbewusstsein, die ausgleichende Wirkung im Team, die Know-How-Weitergabe an jüngere Mitarbeitende sowie die Loyalität zum Unternehmen fast ausschliesslich als völlig bis eher zutreffend angegeben. Der aufgeführte Grund der gleich bleibenden Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmender wurde von rund zwei Dritteln als zutreffend bezeichnet. Die Ausprägungen bei der Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereiches und bei starken Kundenbeziehungen streuten in beide Richtung weitgehend gleichmässig: Jeweils rund die Hälfte der Antwortenden bezeichneten diese Gründe als zutreffend, die andere Hälfte als eher nicht zutreffend.

Weiter wurde danach gefragt, welche Eigenschaften die befragten Unternehmen eher älteren Arbeitnehmenden über 50, eher jüngeren oder eher beiden Altersgruppen gleichermaßen zuordnen würden. Dabei wurden die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie die Risikobereitschaft vorwiegend (jeweils zu 85%) den Jüngeren zugeordnet. Die Lern- und Weiterbildungsbereitschaft und die Kapazität des Kurzzeitgedächtnisses wurden von rund zwei Drittel ebenfalls den jüngeren Mitarbeitenden zugeordnet. Die Offenheit gegenüber Neuem und die Flexibilität wurden jeweils zur Hälfte den Jüngeren, zur anderen Hälfte beiden Altersgruppen gleichermaßen zugeordnet. Das Engagement ordneten die Befragten vorwiegend beiden Altersgruppen gleichermaßen zu.

Die Urteils-, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit wurden jeweils von rund der Hälfte der Unternehmen beiden Altersgruppen gleichermaßen zugeordnet. Die Fähigkeit, Aufmerksamkeit zu teilen und zu kontrollieren wurde je von rund einem Drittel den Jüngeren, den Älteren sowie beiden Altersgruppen gleichermaßen zugeordnet. Das schnelle Abrufen des Langzeitgedächtnisses wurde von zwei Dritteln der Befragten beiden Altersgruppen gleichermaßen zugeordnet.

Ferner ordneten die Unternehmen die praktische Problemlösefähigkeit, die Arbeitszufriedenheit sowie die Zuverlässigkeit je zur Hälfte den älteren Mitarbeitenden und zur anderen Hälfte beiden Altersklassen gleichermaßen zu. Die Autonomie wurde vorwiegend (62%), das Erfahrungswissen ausnahmslos den älteren Mitarbeitenden zugesprochen. Als weitere Eigenschaften wurden von einem Unternehmen die Geduld und die Akzeptanz strategischer und politischer Entscheide genannt, welches laut dieser Position eher den Älteren zugeordnet werden könne.

### 5.1.5 Beschäftigungspolitik

Wie Abbildung 7 zeigt, ergab sich bei der Frage nach den bevorzugten Altersgruppen bei einer Einstellung folgendes Bild:

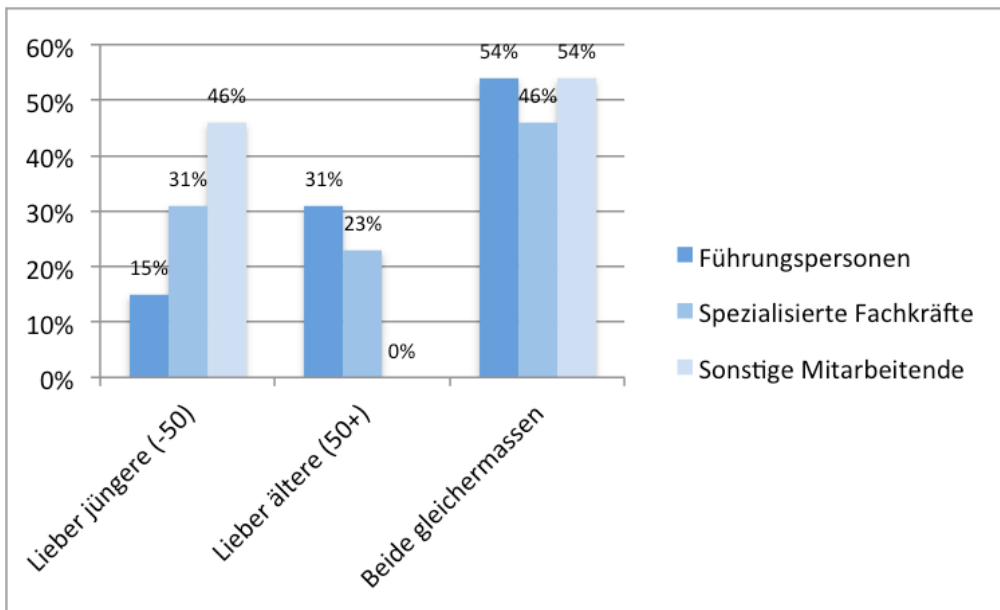


Abbildung 7: Bevorzugte Altersgruppen bei der Einstellung

Für jede berufliche Position gaben je rund die Hälfte der befragten Unternehmen an, keine Altersgruppe zu bevorzugen. Jedoch wird auch deutlich, dass mit aufsteigender Hierarchiestufe vermehrt ältere, mit absteigender Hierarchiestufe eher jüngere Mitarbeitende gefragt zu sein scheinen. Bei den sonstigen Mitarbeitenden wurde von keinem der befragten Unternehmen angegeben, nur ältere



Mitarbeitende zu bevorzugen. Hingegen gaben lediglich zwei der Befragten (15%) an, für Führungspersonen lieber jüngere Personen zu bevorzugen.

Ferner wurde nach den Anforderungen für die verschiedenen Altersgruppen gefragt. Wie in Abbildung 8 ersichtlich ist, ergeben die Antworten auf diese Frage teilweise ein eindeutiges, teilweise aber auch ein unschlüssiges Bild.

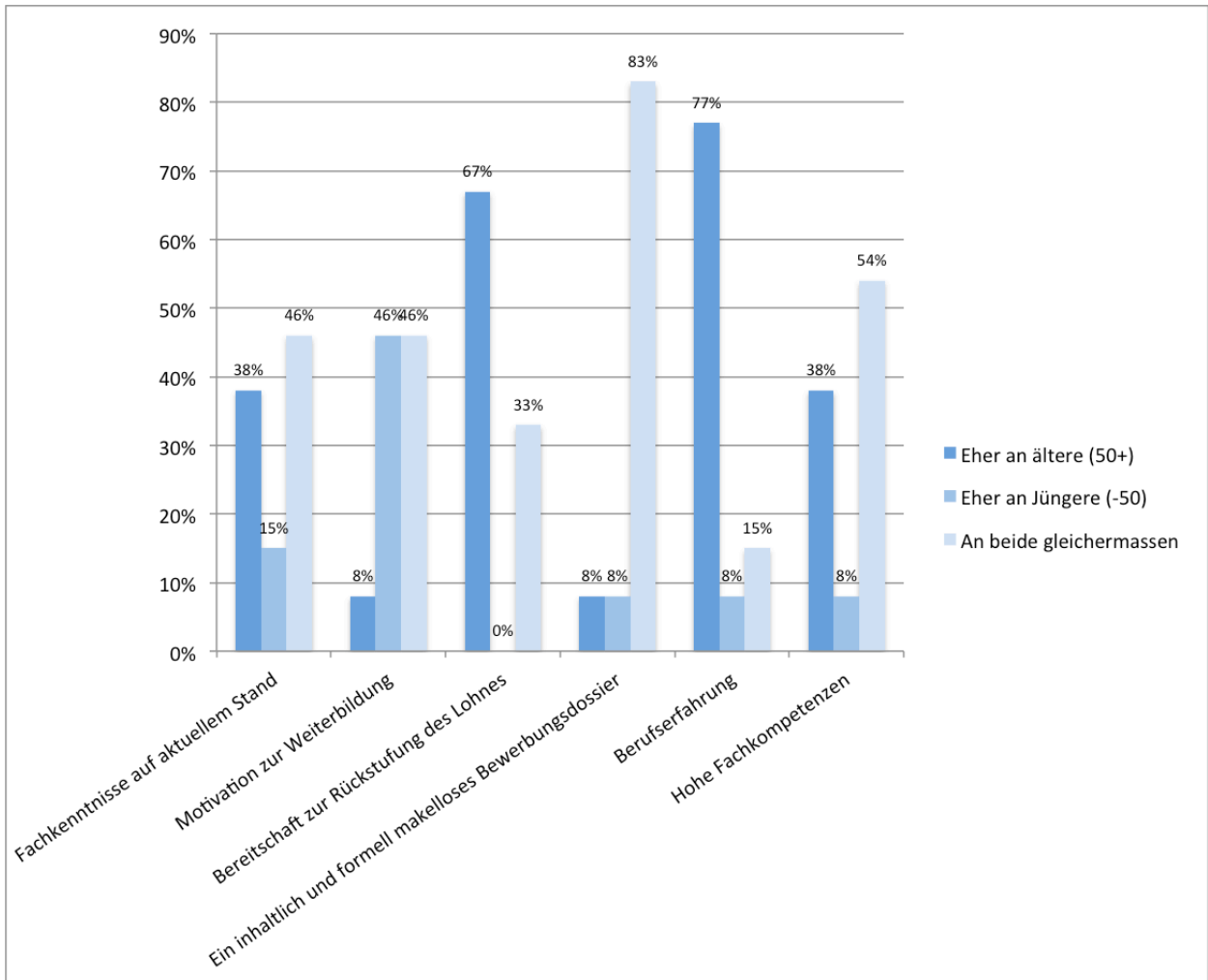


Abbildung 8: Anforderungen an unterschiedliche Altersgruppen

Dass die Fachkenntnisse auf dem aktuellen Stand sind, wurde zwar von rund der Hälfte der Unternehmen von beiden Altersgruppen gleichermassen gefordert, jedoch erwarten dies doppelt so viele Befragte eher von älteren als von jüngeren Mitarbeitenden. Die Motivation, sich weiterzubilden, wird lediglich von einem Unternehmen eher von Älteren gefordert. Die Bereitschaft zur Rückstufung des Lohnes erwarten die Unternehmen deutlich mehr von älteren Mitarbeitenden. Ein makelloses Bewerbungsdossier wird klar von beiden Altersgruppen gefordert, wohingegen die Berufserfahrung

deutlich mehr von älteren Arbeitnehmenden erwartet wird. Hohe Fachkompetenzen werden von beiden Altersgruppen verlangt.

Schliesslich wurden die teilnehmenden Unternehmen nach Empfehlungen gefragt, die sie Bewerbenden in ihrem Unternehmen geben würden. Dabei wurde einerseits erwähnt, dass es wichtig sei, sich gut zu verkaufen sowie Offenheit, Mut und Flexibilität zu beweisen. Andererseits wurde empfohlen, lieber einen Job anzunehmen, der nicht vollständig zufriedenstellend sei, als sich in die soziale Abhängigkeit vom Staat zu manövrieren. Weiter wurde der Wunsch geäussert, finanzielle Unterstützung vom Staat zu erhalten, um die Kosten für die Beschäftigung Mitarbeitender 50+ tragen zu können.

## 5.2 Experteninterviews

---

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews erläutert. Zu den Interviewpartnern gehörten Vertreterinnen und Vertreter aus den Bereichen Personalmanagement, Rekrutierung, Führung, Diversity Management sowie BGM aus den Unternehmen SBB, Post, Migros Genossenschaftsbund, AXA Winterthur, Swisscom, Kanton Aargau sowie Richnerstutz AG.

### 5.2.1 Wahrnehmung von Arbeitnehmenden 50+

Bei der Frage nach den von seitens Interviewpartnerinnen und -partner wahrgenommenen Gründen für die schlechte Stellung von älteren Personen auf dem Arbeitsmarkt, wurde durchwegs der Kostenfaktor genannt. Die Löhne der älteren Mitarbeitenden seien wegen des Anciennitätsprinzips<sup>16</sup> oft höher, als die von jüngeren Mitarbeitenden und auch die Sozialabgaben fallen bei älteren Menschen stärker ins Gewicht. Dies setze viele Unternehmen unter Druck und veranlasse sie dazu, vermehrt jüngere Personen einzustellen. Jedoch wurde auch erwähnt, dass der Kostendruck und somit die Tendenz, eher jüngere Personen einzustellen, von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sei. Öffentlich-rechtliche Arbeitgeber — wie Bund und Kantone — hätten beispielsweise weniger Kosten- und Konkurrenzdruck, weshalb sie eher ältere Personen einstellen und diese auch länger im Unternehmen halten könnten.

Als weiterer Grund wurden bestehende Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden genannt. Aufgrund der schnelllebigen und sich rasch verändernden Arbeitswelt werde eine grosse Flexibilität bei

---

<sup>16</sup> Das Anciennitätsprinzip bezeichnet gemäss Duden das Prinzip, nach dem Angestellte nicht nach der Leistung, sondern nach dem Dienstalter befördert werden.

den Arbeitnehmenden vorausgesetzt, was laut den Interviewpartnerinnen und -partnern eher den jüngeren Personen zugeschrieben wird als den älteren.

Von einigen Positionen wurde auch betont, dass ältere Stellensuchende oft aufgrund ihrer persönlichen Situation mehr Mühe hätten, eine Stelle zu finden. Dies aus den Gründen, dass der Selbstwert bei langer Arbeitslosigkeit leiden könne und sich dies wiederum auf das Selbstmarketing auswirke. Ausserdem werde das Persönlichkeitsprofil mit dem Alter komplexer und ältere Personen seien weniger „formbar“ als jüngere, weshalb es schwieriger sein könne, sich in ein bestehendes Team einzufügen. Zudem seien zu wenige Anreize für einen Verbleib im Arbeitsleben bis zur Pensionierung oder darüber hinaus vorhanden. So habe beispielsweise eine interne Befragung der AXA Winterthur ergeben, dass rund zwei Drittel der Beschäftigten sich stufenweise oder gar vorzeitig pensionieren lassen wolle.

Die Befragten betonten zu einem grossen Teil, dass Ängste der Unternehmen vor hohen Personalausfällen und den damit verbundenen Kosten, geringerer Flexibilität, Belastbarkeit und Lernfähigkeit älterer Mitarbeitender Gründe für deren schlechte Stellung auf dem Arbeitsmarkt seien. Einige Aspekte seien dabei bewiesene Hürden, andere jedoch reine Vorurteile, die es abzubauen gelte. So seien ältere Arbeitnehmende zwar nicht häufiger, aber wenn, dann länger krank. Dies wirke sich deutlich auf die Kosten des Unternehmens aus.

Dass Mitarbeitende über 50 weniger motiviert seien, wurde von allen Befragten verneint. Bei der Frage, ob ältere Beschäftigte weniger bereit sind, sich jüngeren unterzuordnen, herrschten unterschiedliche Meinungen. Einerseits komme es auf das Arbeitsklima und die Hierarchiestrukturen im Unternehmen an, wobei dies bei flachen Hierarchien und offenen Unternehmenskulturen weniger der Fall sei. Andererseits würden die älteren Arbeitnehmenden kulturbedingt durchaus eine geringere Bereitschaft aufweisen, sich jüngeren Kolleginnen und Kollegen unterzuordnen. Denn Normen gäben vor, dass Alter oft mit Autorität und einer höheren Hierarchiestufe verbunden werde.

Auch bei der Frage nach der Flexibilität und der Weiterbildungsbereitschaft älterer Mitarbeitender gingen die Meinungen auseinander. Einerseits gelten ältere Menschen als weniger flexibel und sie seien weniger dazu bereit, sich weiterzubilden. Dies aus dem Grund dass nach herrschender gesellschaftlicher Meinung eine Weiterbildung in der ersten Lebenshälfte stattzufinden habe, was diese im fortgeschrittenen Alter als überflüssig erscheinen lässt. Andererseits handelt es sich laut Interviewpartnerinnen und -partner bei der Flexibilität um eine personenbezogene Eigenschaft, welcher grosse interindividuelle Unterschiede zukommen. So haben die meisten Befragten in der

Praxis eher positive Erfahrungen mit älteren Mitarbeitenden gemacht, da diese durchaus flexibel und dazu bereit waren, sich weiterzubilden.

Dass ältere Arbeitnehmende weniger leistungsfähig seien als jüngere, wurde von einem grossen Teil der Befragten bestätigt. Dabei wurde wiederum betont, dass auch diese Eigenschaft interindividuell sehr unterschiedlich auftrete und es zudem auf die Herausforderungen der jeweiligen Arbeit ankäme. Generell gäbe es durchaus Fähigkeiten, welche mit zunehmendem Alter abnehmen. Dazu zu zählen ist die Schnelligkeit oder physische Faktoren wie das Hör- und Sehvermögen. Jedoch würden diese abnehmenden Fähigkeiten oftmals mit den zunehmenden Fähigkeiten wie Erfahrung, Praxiswissen oder Zuverlässigkeit kompensiert. Eine gute Durchmischung des Teams ist laut Aussagen der Befragten prinzipiell ein grosser Erfolgsfaktor. So würden junge Mitarbeitende neues Wissen in ein Team einbringen, wovon ältere profitieren. Im Gegenzug könnten die jüngeren vom Erfahrungswissen der älteren Mitarbeitenden lernen.

Als Gründe für die bestehenden Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmenden wurden verschiedene Faktoren genannt. Laut Befragten werden in den Medien oftmals junge Personen als aktiver und vitaler dargestellt als ältere. Ausserdem verfolgten einige Unternehmen, wie beispielsweise die Banken, eine Beschäftigungspolitik, die vermehrt junge Arbeitnehmende bevorzuge und ältere oftmals frühzeitig in die Pension schicke. Ferner fehle der gesellschaftliche Dialog über die Stereotypen, welchen ältere Personen ausgeliefert sind. Von mehreren Befragten wurde erwähnt, dass Vorurteile oft auf negativen Erfahrungen basieren würden. Möglicherweise hätten Unternehmen schlechte Erfahrungen mit älteren Mitarbeitenden gemacht, woraufhin sie diese auf die gesamte Altersgruppe übertragen würden.

Als mögliche Massnahmen zum Abbau dieser Vorurteile nannten die Befragten wiederum mehrere Ansätze und mehrere Akteure, die einen Beitrag dazu leisten könnten. Es wurde mehrfach erwähnt, dass die Kommunikation sehr bedeutend sei. Das Thematisieren von Fakten zu Fähigkeiten älterer Arbeitnehmender, dem Potential altersdurchmischter Teams, sowie das Aufdecken von teilweise unterbewussten Stereotypen könnten massgeblich dazu beitragen, dass die Unternehmen sensibilisiert werden und ihre Einstellungen gegenüber älteren Arbeitnehmenden überdenken. Ausserdem sei es wichtig, positive Erlebnisse und Begegnungen mit und für ältere Arbeitnehmende zu ermöglichen sowie deren Entwicklung aktiv zu fördern.

Gemäss den Aussagen mehrerer Befragter, können Arbeitnehmende über 50 ebenfalls einen Beitrag zum Abbau von Vorurteilen leisten. Oft hätten auch sie selbst Vorurteile gegenüber jüngeren,

manchmal sogar auch gegenüber älteren Personen. Diese gelte es auch zu überdenken, um als ältere Arbeitnehmende offen und flexibel und somit attraktiv für den Arbeitsmarkt zu bleiben.

Ältere Mitarbeitende haben gemäss den Interviewpartnerinnen und -partner durchaus Qualitäten, die für den Arbeitsmarkt von grosser Bedeutung sind. So verfügten ältere Personen über einen wertvollen Erfahrungsschatz, womit sie viele Arbeiten sicherer und effizienter ausführen könnten als jüngere. Auch seien sie loyaler zum Unternehmen und zuverlässiger als die jüngeren und verfügten über ein ausgeprägtes Verantwortungs-, Pflicht- und Sicherheitsbewusstsein. Letzteres sei besonders in sicherheitsrelevanten Berufen, wie denjenigen der SBB, wichtig. Zudem könnten ältere Arbeitnehmende von einem grösseren Netzwerk profitieren, was im Kontakt zu Kunden von grossem Vorteil sein könne. Ausserdem verfügen ältere Personen laut mehreren Aussagen über Gelassenheit, ein stabileres Selbstbild, Selbstständigkeit sowie Reife und sind weniger oberflächlich.

### 5.2.1 Massnahmen zur Förderung von älteren Mitarbeitenden in Unternehmen

In den befragten Unternehmen werden verschiedene und vielfältige Ansätze verfolgt, um dem demografischen Wandel im Unternehmen zu begegnen. Im Grossteil der befragten Unternehmen ist das Demografiemanagement in keine umfassende Alterspolitik eingebettet. Vielmehr sind die Massnahmen im Hinblick auf die strategischen Schwerpunkte des BGM oder des Diversity Managements in der Personalpolitik verankert.

Die verbreitetsten Massnahmen zur Förderung von älteren Mitarbeitenden finden in den befragten Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung und der flexiblen Arbeitszeitmodelle statt. Im Bereich Personalentwicklung werden in nahezu allen befragten Unternehmen Kurse, Workshops und Seminare für Führungskräfte bezüglich Umgang mit älteren Mitarbeitenden sowie für ältere Mitarbeitende zu lebensphasenspezifischen Themen, wie beispielsweise die Vorbereitung auf die Pensionierung angeboten. Die Swisscom bietet ihren älteren Mitarbeitenden zudem Spezialistenfunktionen an, um deren Fähigkeiten zu fördern. Auch werden in einigen Unternehmen Laufbahnberatungen für alle Altersgruppen oder Sozialberatungen für den Umgang älterer Mitarbeitender mit jüngeren Vorgesetzten angeboten. Ausserdem werden vereinzelt Personalentwicklungsmassnahmen zur Sensibilisierung auf das Thema Alter und damit zur Förderung des Abbaus von Vorurteilen umgesetzt.

Flexible Arbeits- und Arbeitszeitmodelle werden ebenfalls in nahezu allen befragten Unternehmen angeboten. Um dem mit zunehmendem Alter steigenden Bedürfnis nach Erholung nachzukommen, bieten die meisten der Unternehmen Teilzeitmodelle mit der Möglichkeit des Erhalts der Funktion

sowie steigenden Ferienanspruch an. Weitere genannte Massnahmen sind die aktive Förderung altersgemischter Teams, Job Rotation, Home Office oder individuelle Lösungen, wie beispielsweise die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen für ältere Mitarbeitende, die ihre bisherige Funktion krankheitsbedingt teilweise oder ganz aufgeben müssen. Ältere Zugführer profitieren bei den SBB zudem von so genannten *Ü50-Touren*, die weniger belastend sind.

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen bietet flexible Pensionierungsmodelle an, wie beispielsweise die Möglichkeit zur verlängerten Erwerbsarbeit nach der Pensionierung oder Formen der stufenweisen Pensionierung. Insbesondere die SBB haben spezifische Modelle für Mitarbeitende entwickelt, welche wegen schwerer körperlicher Arbeit früher aus dem Erwerbsleben austreten können, ohne finanzielle Einbussen in Kauf nehmen zu müssen.

Im Bereich BGM werden in den meisten der befragten Unternehmen Massnahmen angeboten, die nicht altersspezifisch sind, jedoch dem Erhalt und der Motivation älterer Mitarbeitender zugutekommen. Insbesondere in den Bereichen Prävention, Beratung, Ergonomie und Arbeitsplatzgestaltung sowie Präsenzmanagement werden Massnahmen ergriffen, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen und diese Personen dadurch möglichst lange in ihrer Arbeitsstelle zu erhalten. Vereinzelt werden zudem Gesundheitsgespräche geführt, um insbesondere ältere Mitarbeitende proaktiv zu unterstützen und bei Bedarf geeignete Massnahmen zu ergreifen, damit diese so gut wie möglich im Arbeitsleben integriert bleiben.

Jedes zweite befragte Unternehmen bietet ausserdem Mentoring-Programme an. Im Hinblick auf den Erhalt von wertvollem Knowhow werden Modelle umgesetzt, mit welchen ältere Mitarbeitende, welche ganz oder teilweise in Pension gehen oder die ihre Funktion abgeben, ihr Wissen in Form von Beratungsfunktionen an jüngere Mitarbeitende weitergeben können.

Wiederum rund die Hälfte der Unternehmen führen ein Alters- bzw. Anstellungsmonitoring, mit welchem die Altersstruktur bei den bereits beschäftigten Personen oder bei den Neueintritten systematisch erhoben und analysiert wird und bei Bedarf Massnahmen abgeleitet werden. Beispielsweise wird bei der Post eine Analyse der Babyboom-Generation vorgenommen, um abschätzen zu können, wie viele Leute ungefähr zum selben Zeitpunkt in Pension gehen werden.

Eine gezielte Förderung der Rekrutierung von Personen über 50 wird ebenfalls von einigen Unternehmen umgesetzt. So setzen sich der Migros-Genossenschaftsbund und die Richnerstutz AG bewusst dafür ein, dass ältere Bewerbende bei der Rekrutierung berücksichtigt werden. Mit der Unter-

stützung des Kantons Aargau, welcher Unternehmen Einarbeitungszuschüsse<sup>17</sup> zuspricht, werde dies bei der Richnerstutz AG bedeutend erleichtert. Die SBB richten teilweise das Personalmarketing dahingehend auf ältere Stellensuchende aus, dass auf den Fotos in den Stellenausschreibungen ältere Personen abgebildet sind.

Auch wird der demografische Wandel von der Kundenperspektive aus betrachtet. Die Swisscom verfolgt seit kurzem das Modell des *Best Age @ Customer Care*, wobei ältere Kundinnen und Kunden am Telefon von älteren Mitarbeitenden beraten werden. Damit werde gemäss Swisscom das Kundenbedürfnis eines Ansprechpartners oder einer Ansprechpartnerin auf gleicher Augenhöhe erfüllt und gleichzeitig könnten ältere Mitarbeitende gezielt und wertschöpfend eingesetzt werden.

Ferner hat die AXA Winterthur eine interne und eine externe Kampagne lanciert, um den Dialog über interne Rollenmodelle verschiedener Altersgruppen sowie über die Erfahrungen flexibler Arbeitszeitmodelle zu fördern.

Ausserdem sind mehrere der befragten Unternehmen Mitglieder des Demographie-Forums Schweiz. Dieses sammelt Informationen und erarbeitet Grundlagen, um ein nachhaltiges Demografiemanagement zu etablieren. Die Swisscom, SBB, Post, sowie die AXA Winterthur nehmen aktiv an Projekten teil und tauschen sich und ihre Praxis miteinander aus (Demographie Forum Schweiz, 2016).

Die Ausgangslagen der befragten Unternehmen für die Entwicklung von Konzepten und Massnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels sind vielfältig. Der demografische und technologische Wandel wurde von allen direkt oder indirekt als ausschlaggebend für die Entwicklung eines Demografiemanagements beschrieben. Einerseits sollten Massnahmen ergriffen werden, um mit der alternierenden Belegschaft im eigenen Unternehmen gezielter umzugehen. So sei in grossen Unternehmen, wie den SBB, ein grosser interner demografischer Wandel spürbar. Bei der Swisscom war andererseits insbesondere der technologische Wandel entscheidend für die Einführung von Massnahmen. Die Telekommunikation und die IT-Branche haben sich gemäss Aussagen in den letzten Jahren stark weiterentwickelt, womit sich die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden wie auch der Mitarbeitenden stark verändert haben. Der Migros-Genossenschaftsbund reagierte mit seinem Demografiemanagement auf die Erhöhung des Pensionsalters seiner Mitarbeitenden und setzte sich seitdem noch intensiver als zuvor mit dem demografischen Wandel auseinander. Die AXA Winterthur ihrerseits habe

---

<sup>17</sup> Als Einarbeitungszuschuss wird die Unterstützung bezeichnet, die ein Unternehmen in Form der Übernahme eines Teils der Lohnkosten bei der Einstellung einer älteren Person, die eine längere Einarbeitungszeit benötigt, erhält (Kanton Aargau, 2016).

sich durch den Austausch mit den Mitarbeitenden, Fachhochschulen und Universitäten dafür entschieden, ein umfassendes Diversity Management aufzubauen, wobei der demografische Wandel von grosser Bedeutung war.

Als Ziele der Massnahmen wurden für die Unternehmen die Altersdurchmischung, die Arbeitgeberattraktivität, die Nutzung des Potentials älterer Mitarbeitender, die Innovation sowie das optimale Ansprechen verschiedener Kundengruppen genannt. Einem Grossteil der befragten Unternehmen ist es ein Anliegen, gesunde, motivierte und somit leistungsfähige Mitarbeitende zu haben, was sich wiederum positiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirke. Auch könnten mit einem gezielten BGM die Gesundheitskosten für das Unternehmen gesenkt und zugleich die Attraktivität des Unternehmens auf dem Markt erhöht werden. Für ältere Mitarbeitende erhoffen sich die befragten Unternehmen mit dem Demografiemanagement eine bessere Gesundheit, Motivation, die Schaffung eines diskriminierungsfreien Umfeldes sowie den Erhalt und die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit.

Bei der Frage, ob in den Unternehmen seit der Einführung des Demografiemanagements bereits Veränderungen spürbar seien, gaben nahezu alle befragten Unternehmen die Antwort, dass dies schwer zu messen sei. Jedoch sei teilweise ein umfassenderer Dialog und somit mehr Verständnis für das Thema vorhanden, was sich auch auf die Motivation und das Klima im Unternehmen auswirke. Ausserdem wurde vereinzelt ein verbessertes Image gegen aussen erwähnt. Bei den SBB wurden zudem die Altersstruktur und die Absenzen vor und seit der Einführung der Massnahmen zum Demografiemanagement systematisch gemessen. Dabei konnte festgestellt werden, dass seit der Einführung des Demografiemanagements die Anzahl Beschäftigter über 50 gestiegen war, womit sich die Absenzquote zunächst erhöhte. Seit der Einführung gezielter Massnahmen, insbesondere im Bereich BGM, wurde jedoch wieder eine deutliche Senkung dieser Absenzquote bemerkbar.

Nahezu alle der befragten Unternehmen planen weitere Massnahmen im Bereich Demografiemanagement. Insbesondere in den Bereichen Früherkennung bezüglich gesundheitlicher Probleme, Mentoring-Programmen und Pensionierungsmodellen sind Projekte in Planung. Es wurde mehrfach betont, dass die Umsetzung des Demografiemanagements ein fortlaufender Prozess sei, der sich aufgrund erhobener Kennzahlen, externer und interner Bedürfnisse und Herausforderungen stetig weiterentwickle.



## 5.2.2 Zukunftsperspektiven

Als Empfehlungen für Bewerbende über 50 wurden mehrere Aspekte erwähnt. Einerseits würden dieselben Anforderungen wie in anderen Altersgruppen gelten, wie ein gutes Selbstmarketing, eine angemessene Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch, ein selbstbewusstes Auftreten sowie Offenheit. Andererseits sei es insbesondere bei älteren Bewerbenden wichtig, dass sie eigene stereotypisierte Bilder sowohl von jüngeren, als auch von älteren Arbeitnehmenden überdenken. Viele ältere Bewerbende hätten bereits vor einem Bewerbungsgespräch das Gefühl, dass sie schlechtere Chancen als ihre jüngeren Konkurrenten hätten, was sich negativ auf ihr Auftreten auswirke. Auch sollten sie Offenheit gegenüber jungen, teilweise weniger erfahrenen Mitarbeitenden zeigen. Ausserdem sei es von grosser Bedeutung, dass sich Personen ein Leben lang weiterentwickeln und sich dementsprechend auch nach dem 50. Lebensjahr noch weiterbilden. Die Pflege eines breiten Netzwerkes sei zudem wichtig, da gerade in diesem Alter bereits viele Geschäfts- und Kundenbeziehungen vorhanden seien und diese genutzt werden könnten. Als weitere Empfehlung wurde die Flexibilität bei der Lohneinreihung genannt. Da der Kostenfaktor einer der grössten Hindernisse für die Einstellung von älteren Arbeitnehmenden sei, sei es wichtig, dass sie bereit sind, ihren bisherigen Lohn allenfalls zurückzustufen.

Als weiteren Handlungsbedarf innerhalb der schweizerischen Unternehmen nannten die Befragten den Ausbau des Demografiemanagements. Insbesondere flexible Pensionierungs- und Arbeitszeitmodelle sollten zukünftig vermehrt angeboten werden, um den Bedürfnissen der unterschiedlichen Lebenslagen gerecht zu werden. Auch im Bereich des BGM könne noch einiges geschehen, um ältere Mitarbeitende an ihrem Arbeitsplatz zu erhalten und die gesundheitsbedingten Kosten zu senken. Als weiterer wichtiger Punkt wurde wiederum der Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitenden betont. Noch immer seien diese verbreitet, wenngleich oft ungerechtfertigt. Dies geschehe am besten mit altersgemischten Teams, dem Dialog der verschiedenen Altersgruppen sowie der gezielten Schulung und Sensibilisierung von Führungspersonen.

Insgesamt sehen die befragten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter positive Zukunftsperspektiven. Zwar sei vieles nicht vorhersehbar, jedoch würden sich die schweizerischen Unternehmen in Zukunft vermehrt mit dem Thema des demografischen Wandels auseinandersetzen müssen, womit auch der öffentliche Dialog gefördert werde. Zudem würden sich die Menschen hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen auch im höheren Alter vermehrt weiterentwickeln. Das heutige 50 sei schliesslich nicht mehr dasselbe, wie es noch vor 20 Jahren gewesen sei.

## 6. Schlussfolgerungen

Hinsichtlich des demografischen Wandels, der damit einhergehenden alternden Bevölkerung und des drohenden Fachkräftemangels sind die Integration und die längere Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden im Arbeitsmarkt vermehrt zu Themen in der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft geworden. Der Beratungsfirma Mfgschwind Human Consulting als eine Schnittstelle zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, da sie Personen über 50 bei deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt begleitet. Wie schweizerische Unternehmen ältere Arbeitnehmende wahrnehmen, welche Massnahmen sie für deren Förderung ergreifen und wie die Perspektiven für diese Altersgruppe auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft gesehen werden, ist deshalb für diese Firma von grossem Interesse und wurde in der vorliegenden Bachelor Thesis untersucht.

### 6.1 Zusammenfassung und Diskussion

---

Im ersten Teil dieser Bachelor Thesis wurde auf empirische Befunde zu mentalen und körperlichen beruflich relevanten Veränderungen im mittleren und späten Erwachsenenalter eingegangen.

Die empirischen Erkenntnisse in Bezug auf zunehmende sowie abnehmende Fähigkeiten und Kompetenzen geben Aufschluss über mögliche Handlungsfelder des betrieblichen Demografiemanagements und können somit für die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze genutzt werden. So erscheint es sinnvoll, älteren Personen vermehrt Aufgaben zuzusprechen, bei denen sie ihr Erfahrungswissen einbringen können und bei denen autonome und verantwortungsbewusste Arbeitsweisen von besonderer Bedeutung sind. Hingegen können tendenziell nachlassende Fähigkeiten, wie beispielsweise die Verarbeitungsgeschwindigkeit oder der Hör-, Tast- und Sehsinn mit entsprechenden Personalentwicklungs- und BGM-Massnahmen aufrechterhalten und gezielt gefördert werden. Die bereits bestehenden und in Kapitel 3.3 beschriebenen Konzepte zur Gestaltung der betrieblichen Demografie berücksichtigen ebendiese Erkenntnisse.

Wie ferner in Kapitel 3.1 beschrieben, wird in naher Zukunft aufgrund des demografischen Wandels eine rückläufige Erwerbsbevölkerung erwartet. Gleichzeitig haben Arbeitnehmende über 50 einen schweren Stand auf dem Arbeitsmarkt. Dies deutet auf einen grossen Handlungsbedarf hinsichtlich der vermehrten und längeren Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden hin, wobei insbesondere den schweizerischen Unternehmen eine grosse Verantwortung zukommt.

Von den Konzepten des Diversity Managements, des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bis hin zu Personalentwicklungsstrategien und alterngerechten Arbeitszeitmodellen sind eine breite Palette an möglichen Modellen für Unternehmen zur Erhaltung und Förderung von Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmende in der Literatur beschrieben. In der Schweiz werden jedoch, wie in Kapitel 3.4.2 beschrieben und durch die Ergebnisse der Online-Befragung unterstrichen wurde, erst wenige systematische Ansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen verfolgt. Dennoch hat das Bewusstsein für den Handlungsbedarf aufgrund des demografischen Wandels in schweizerischen Unternehmen gemäss den ausgeführten Studien in den letzten Jahren zugenommen. Dieses Bewusstsein zeigt sich ebenfalls sowohl in den Ergebnissen der Online-Befragung, als auch in denjenigen der Experteninterviews.

Wie bereits erwähnt, sind stereotypisierte Altersbilder noch immer sehr verbreitet, führen gemäss verschiedener Studien zu Altersdiskriminierung bei der Personalselektion und beeinflussen die Gruppenleistung sowie das Führungsverhalten. So bestand sowohl in den Ergebnissen der früheren Befragung von Höpflinger et al. (2006) als auch in den im Rahmen dieser Thesis durchgeführten Online-Befragung die Tendenz, bei gleicher Eignung eher jüngere Personen einzustellen. Dabei können entsprechende Voraussetzungen seitens der Unternehmen, die den Abbau von Vorurteilen unterstützen, erwiesenermassen das Führungsverhalten verändern. Aus diesen Erkenntnissen lässt schliessen, dass der Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitenden auf dem Schweizer Arbeitsmarkt mit geeigneten Massnahmen durchaus möglich ist und eine bedeutende Voraussetzung für die Förderung und den Erhalt dieser Altersgruppe im Arbeitsleben darstellt.

Im Rahmen der Online-Befragung sowie der Experteninterviews konnten zusätzliche Erkenntnisse über die Wahrnehmung und die Praxis in schweizerischen Unternehmen in Bezug auf ältere Arbeitnehmende gewonnen werden. Die Daten der Online-Befragung können dabei wegen mangelnder Generalisierbarkeit lediglich als mögliche Tendenzen gedeutet werden. Die Rücklaufquote der Online-Umfrage war mit 14% eher tief, das Interesse und die Bereitschaft für die Teilnahme an einem Experteninterview waren hingegen erfreulich hoch. Diese Unterschiede könnten damit erklärt werden, dass sich die für die Experteninterviews angefragten Unternehmen einerseits bereits mit dem Thema auseinandergesetzt haben und ein fachliches Interesse daran zu bestand, über ihre Massnahmen und Erfolgsgeschichten zu berichten und gleichwohl Informationen von anderen Unternehmen zu erhalten, was sich durch das grosse Interesse an den Ergebnissen dieser Thesis zeigt. In der Schweiz sind lediglich 0,4% der Unternehmen Grossunternehmen (BFS, 2010), was sich auch in der Stichprobe der Online-Umfrage verdeutlicht. Wie bereits erwähnt, sind es vorwiegend die grossen

Unternehmen, die sich aktiv mit dem Thema des demografischen Wandels in der Arbeitswelt auseinandersetzen. Der geringe Rücklauf ist daher möglicherweise auf die vergleichsweise hohe Anzahl der an der Umfrage teilgenommenen kleinen und mittleren Unternehmen und deren geringere Auseinandersetzung mit dem Thema zurückzuführen.

Die online befragten Unternehmen gaben an, dass die höheren Personalkosten und der nicht mehr aktuelle Bildungsstand die grössten Hindernisse bei der Einstellung von Arbeitnehmenden 50+ darstellt. Auch in der früheren Studie von Höpflinger et al. (2006) waren dies die meistgenannten negativen Faktoren. Die Bereitschaft, sich weiterzubilden, wurde zudem innerhalb der Online-Befragung und teilweise in den Experteninterviews eher von jüngeren Arbeitnehmenden erwartet als von älteren. Interessant erscheint, dass in der Umfrage im Rahmen dieser Thesis gleichzeitig weitgehend verneint wurde, dass es älteren Mitarbeitenden an Motivation und der Bereitschaft, sich weiterzubilden mangelt, was in der genannten früheren Studie noch als grosses Hindernis galt. Dies könnte einerseits auf das bereits erwähnte steigende Bewusstsein über das Potential älterer Arbeitnehmender hinweisen. Andererseits aber auch darauf, dass in Unternehmen möglicherweise noch zu wenige Voraussetzungen gegeben sind, um Weiterbildungen für ältere Mitarbeitende zu fördern. Somit haben diese trotz entsprechender Motivation wenig Möglichkeiten, Weiterbildungen zu nutzen. Zwar nehmen, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, die Verarbeitungsgeschwindigkeit und die fluide Intelligenz mit steigendem Alter tendenziell ab, jedoch steigen die kognitive Flexibilität bei herausfordernden Aufgaben sowie die Gewissenhaftigkeit und Selbstständigkeit, was wichtige Voraussetzungen für eine fachliche Weiterentwicklung sind.

Der Kostenfaktor wurde auch von den mittels Experteninterviews befragten Unternehmen bestätigt. Jedoch hatten diese eine andere Wahrnehmung als die in der Online-Umfrage befragten Unternehmen bezüglich des Bildungsstandes, der Leistungsfähigkeit, sowie der Absenzhäufigkeit. Ihre Aussagen diesbezüglich decken sich mit den in Kapitel 2.2 erläuterten empirischen Befunden, wonach die Leistungsfähigkeit mit steigendem Alter in gewissen Bereichen tatsächlich nachlässt, ältere Personen zwar weniger oft, jedoch länger krank sind sowie dass sie auch im höheren Alter noch motiviert und engagiert sind. Dies lässt auf eine differenziertere Wahrnehmung der Unternehmen, die sich aktiv mit dem Thema auseinandersetzen, schliessen und zeigt wiederum auf, dass die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema ältere Arbeitnehmender ein realistischeres und somit vorurteilsfreieres Bild entstehen lässt.

Bei den positiven Eigenschaften älterer Arbeitnehmender waren sich die in der Online-Umfrage befragten Unternehmen, diejenigen in den Experteninterviews sowie die empirischen Befunde einig.

Die Arbeitszufriedenheit, die Zuverlässigkeit und das Erfahrungswissen steigen erwiesenermassen mit zunehmendem Alter und werden auch so wahrgenommen. Diese Ergebnisse unterstreichen wiederum die empirischen Befunde von Eberhardt und Meyer (2011), wonach Führungskräfte in vielen Aspekten ein durchaus positives Bild von älteren Arbeitnehmenden haben, dieses jedoch noch an ihr Verhalten, das offenbar noch immer von stereotypisierten Altersbildern geprägt ist, angenähert werden muss.

Die Ansätze im betrieblichen Demografiemanagement sind in den mittels Experteninterviews befragten Unternehmen vielfältig. Die Unterschiede beziehen sich dabei vorwiegend auf den praktischen und konzeptionellen Ansatz, welcher der Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeitende 50+ zu Grunde liegt. So betonen einige Unternehmen das Konzept des Diversity Managements und andere ergreifen BGM-Massnahmen. Wieder andere verfolgen im Rahmen ihres Personalmanagements eine Altersstrategie, wobei der Fokus besonders auf flexiblen Arbeitszeitmodellen liegt. Dabei befindet sich das Demografiemanagement in allen befragten Unternehmen in einem stetigen Weiterentwicklungsprozess.

Obwohl die meisten Unternehmen die internen Veränderungen durch diese Massnahmen nicht an Zahlen messen können, scheint sich ein Demografiemanagement zu lohnen. So werden die Kommunikation und das Teamklima gefördert und die Arbeitgeberattraktivität erhöht. Zudem konnte in einem Unternehmen seit der Einführung spezifischer BGM-Massnahmen für ältere Mitarbeitende ein Rückgang der Absenzen in dieser Altersgruppe sowie eine erhöhte Anzahl an älteren Mitarbeitenden im Unternehmen beobachtet werden. Dieses Beispiel zeigt auf, dass Erhebung und Evaluation von Kennzahlen im Rahmen des Demografiemanagements von grosser Bedeutung sein könnten, da so die Erfolge sichtbar würden und diese anderen Unternehmen als „Good Practice“-Beispiel sowie als Vergleichswerte dienen könnten.

Insgesamt werden die Zukunftsperspektiven für ältere Mitarbeitende von den befragten Unternehmen als weitgehend positiv gesehen. Dennoch betonen diese, dass noch starker Handlungsbedarf beim Ausbau des betrieblichen Demografiemanagements, bei der Ausarbeitung alternativer Lohnsysteme sowie beim Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitenden in den schweizerischen Unternehmen bestehe. Wie in Kapitel 3.4 beschrieben, werden diese drei Aspekte auch in der Literatur als die zentralen Herausforderungen beschrieben.

## 6.2 Handlungsempfehlungen

Nachdem nun Erkenntnisse aus der Fachliteratur sowie aus den eigenen Befragungen gezogen worden sind, geht es in diesem Kapitel darum, auf deren Basis Empfehlungen für Unternehmen und Arbeitgebende, aber auch für Arbeitnehmende und Arbeitsuchende über 50 zu formulieren.

### 6.2.1 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Wie in der Literatur (z.B. Zölch et al., 2009; BSV, 2014a) beschrieben und in den Ergebnissen dieser Thesis bestätigt wurde, scheint es für schweizerische Unternehmen in Zukunft unumgänglich zu sein, ein betriebliches Demografiemanagement auf-, bzw. auszubauen. Massnahmen wie eine Flexibilisierung der Pensionierung, altersspezifische Persönlichkeitsentwicklung, flexible Arbeitszeitmodelle sowie eine alternsgerechtes BGM werden zukünftig an Bedeutung gewinnen und sollten in den Unternehmen vermehrt angewendet werden. Wie Zölch et al. (2009) aufzeigen, stellt dabei ein gut ausgebaut HR Management eine wesentliche Voraussetzung für die Implementierung und Umsetzung solcher Massnahmen dar. Dabei muss die Umsetzung eines Demografiemanagements keine grossen finanziellen Einbussen für Unternehmen bedeuten, da die Massnahmen oft in bereits bestehende Konzepte der Unternehmen des BGM, der Personalentwicklung oder des Diversity Managements integriert werden können. Ausserdem zeigt das Beispiel der SBB, dass steigende Kosten verursacht durch die vermehrte Beschäftigung älterer Mitarbeitender durchaus mit geeigneten BGM-Massnahmen aufgefangen werden können.

Wie in Kapitel 3.4.1 beschrieben, gelten Freude an der Arbeit, wenig Belastung, sowie ein gutes Arbeitsklima als Voraussetzungen für die Motivation zum längeren Verbleib im Arbeitsmarkt älterer Mitarbeitender. Somit kann den Unternehmen geraten werden, Massnahmen zu ergreifen, um diese Faktoren zu fördern. Dies kann beispielsweise mittels geeigneter Interventionen des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder mit Teamentwicklungsmassnahmen erfolgen.

Auch wird empfohlen, das Monitoring und Benchmarking, wie es Zölch und Swoboda (2014) beschreiben und es in einigen der befragten Unternehmen bereits umgesetzt wird, vermehrt einzusetzen, um entsprechende Kennzahlen bezüglich Altersdurchmischung und gesundheitlichen Faktoren ermitteln und diese mit anderen Unternehmen vergleichen zu können. Somit kann ein Austausch zwischen Unternehmen stattfinden sowie Erfolge sichtbar gemacht werden, was die Anwendung der Massnahmen plausibilisiert und Unternehmen motiviert, diese weiter auszubauen. Auch kann mit

solchen Kennzahlen die Arbeitsmarktattraktivität erhöht werden, indem öffentlich wird, wie sich das Unternehmen für die Gestaltung des demografischen Wandels engagiert. Die Vernetzung, wie es einige der befragten Unternehmen bereits mit dem Demografie-Forum Schweiz umsetzen, erscheint ausserdem sinnvoll, um empirische und praktische Erkenntnisse auszutauschen.

Als eines der grössten Hindernisse für die vermehrte Einstellung von älteren Mitarbeitenden wird sowohl in der Literatur als auch in den Ergebnissen der Befragungen der Kostenfaktor genannt. Laut BSV (2014a) sind in diesem Bereich in der Schweiz bisher noch keine geeigneten Massnahmen umgesetzt worden. Das Lohnsystem sollte deshalb in den schweizerischen Unternehmen überdenkt werden und eine zeitgemässe Alternative gefunden werden, die sowohl für Unternehmen, als auch für Arbeitnehmende attraktiv ist. Die vielmals angewandte Personalhonorierung mit dem Anciennitätsprinzip führt automatisch zu höheren Löhnen bei älteren Mitarbeitenden. Eine vollständige Neuausrichtung der Lohnpolitik kann zwar für Unternehmen einen grossen zeitlichen und finanziellen Aufwand bedeuten, jedoch scheint sich im Hinblick auf die demografische Entwicklung und deren in Kapitel 3.1 beschriebenen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt eine solche Anstrengung langfristig zu lohnen. Damit könnten sich schweizerische Unternehmen vermehrt ältere Mitarbeitende leisten, was sich gleichzeitig auf den Fachkräftemangel und die rückläufige Erwerbsbevölkerung positiv auswirken würde.

Wie in Kapitel 3.4.5 beschrieben wird, herrscht auf dem Schweizer Arbeitsmarkt noch immer eine Altersdiskriminierung. Negative Altersstereotypen im Denken der Führungskräfte, Personalverantwortlichen und Teammitglieder beeinflussen das Führungs- und Rekrutierungsverhalten sowie die Leistung und den Wissensaustausch in Arbeitsteams. Massnahmen, welche die Akzeptanz älterer Arbeitnehmender in den Unternehmen erhöhen, werden deshalb notwendig sein, um einen diskriminierungsfreien und somit 50+-förderlichen Arbeitsmarkt zu schaffen. Gemäss BSV (2014a) sind auch in diesem Bereich in schweizerischen Unternehmen noch keine geeigneten Massnahmen ergriffen worden. Wie in Kapitel 3.4.3 erläutert wird, haben entsprechende Voraussetzungen im Unternehmen, die den Abbau von Vorurteilen fördern, durchaus eine positive Wirkung. Unternehmen wird somit empfohlen, in den Bereichen Führungs-, Personal- und Teamentwicklung geeignete Massnahmen umzusetzen, um Führungspersonen und Mitarbeitende für die teilweise unterbewussten Vorurteile zu sensibilisieren und diese somit abzubauen.

## 6.2.2 Handlungsempfehlungen für Arbeitsuchende und Arbeitnehmende 50+

Auch Arbeitsuchende und Arbeitnehmende über 50 können einen Beitrag im Kampf gegen die Folgen des demografischen Wandels leisten. So wird sowohl in der Literatur (z.B. Zölch et al., 2009), als auch von den befragten Unternehmen betont, dass es von grosser Bedeutung ist, sich in jeder Phase seines Lebens weiterzubilden. In den Ergebnissen der Online-Befragung sowie der Interviews wurde deutlich, dass eine Bereitschaft zur Weiterbildung oftmals eher von jüngeren Arbeitnehmenden erwartet wird, weshalb ältere Mitarbeitende möglicherweise ihr Potential zur Weiterbildung zu wenig nutzen. Dies sollte sich hinsichtlich des demografischen und des technologischen Wandels und der schnellen Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft ändern. Um für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben, wird deshalb Arbeitsuchenden und –nehmenden über 50 geraten, sich mit Fort- und Weiterbildungen auf dem aktuellen Stand zu halten.

Altersdiskriminierung weist, wie in Kapitel 3.4.5 beschrieben, einen hohen Anteil an Selbstdiskriminierung auf. Auch Expertinnen und Experten, die im Rahmen der Interviews zum Thema befragt wurden, betonten die Notwendigkeit, dass ältere Arbeitnehmende ihre negative Einstellung zu Altersstereotypen überdenken. Bewirbt sich eine Person über 50 um eine Stelle und ist der Überzeugung, dass sie diese aufgrund ihres Alters nicht erhält, wirkt sich dies negativ auf ihr Selbstmarketing aus. Wie bereits erwähnt, sind Leistungseinbussen mit zunehmendem Alter interindividuell verschieden und abhängig von äusseren Faktoren und werden mit einer Vielzahl an zunehmenden Fähigkeiten kompensiert, weshalb ältere Arbeitnehmende keineswegs auf dem Arbeitsmarkt schlechter qualifiziert sind als jüngere. Aus diesem Grund gilt es für Arbeitsuchende und -nehmende über 50, ihre eigenen Vorurteile gegenüber dem Alter zu reflektieren und abzubauen, um selbstbewusst auf dem Arbeitsmarkt auftreten zu können.

Wie für Unternehmen beispielsweise mit dem Demografie-Forum Schweiz, gibt es auch für ältere Arbeitnehmende und -suchende viele Möglichkeiten, sich in einem Netzwerk mit anderen Arbeitnehmenden, Unternehmen und Fachpersonen auszutauschen, berufliche Beziehungen zu erhalten oder aufzubauen und auf dem neusten Stand hinsichtlich arbeitsmarktspezifischer Themen zu bleiben. Einerseits können dies soziale Netzwerke wie Xing oder LinkedIn sein, oder, wie in Kapitel 3.2 beschrieben, Netzwerke wie das Silberfuchs-Netz oder der Schweizerische Arbeitnehmer- und Arbeitslosenverband SAVE 50+ Schweiz. Eine Empfehlung für ältere Arbeitnehmende und -suchende ist es deshalb, aktiv solche Netzwerke zu pflegen.



Um das Hindernis der erhöhten Kosten bei der Einstellung von älteren Arbeitnehmenden zu umgehen, sollten Unternehmen, wie bereits beschrieben, ihr Lohnsystem überdenken. Aber auch Arbeitssuchenden wird empfohlen, flexibel bei der LohnEinstufung zu sein. Zwar ist es durchaus verständlich, wenn eine gut ausgebildete Person mit langjähriger Berufserfahrung einen entsprechenden Lohn erwartet. Dennoch ist der Kostendruck vieler Unternehmen stark und führt dazu, eher jüngere Arbeitnehmende einzustellen. Sind ältere Arbeitnehmende bereit, ihren ehemaligen Lohn zurückzustufen, kann das Hindernis der hohen Personalkosten älterer Mitarbeitender überwunden werden.

Grosse, öffentliche und staatsnahe Unternehmen haben zudem, wie in den Kapiteln 3.4.2 und 5.2.1 erwähnt, weniger Wettbewerbs- und Kostendruck und ihnen stehen grössere Ressourcen zur Verfügung, um geeignete Massnahmen im Rahmen eines Demografiemanagements umzusetzen. Auch sind es ebendiese Unternehmen, die sich bereits aktiv mit dem Thema auseinandersetzen und somit, wie in den Ergebnissen zu den Experteninterviews deutlich wurde, diesbezüglich sensibilisierter sind. Deshalb kann Arbeitssuchenden über 50 geraten werden, den Fokus bei der Stellensuche vermehrt auf grosse, öffentliche und staatsnahe Unternehmen zu richten.

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, sind viele Arbeitssuchende über 50 von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen. Die Expertinnen und Experten betonten in den Interviews, dass sich eine solche Situation massgebend auf den Selbstwert und somit auf das Selbstmarketing und die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt der Betroffenen auswirken kann. Consultingfirmen wie Mfgeschwind Human Consulting unterstützen ältere Arbeitssuchende gezielt bei deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, indem sie empirische und praktische Erkenntnisse nutzen, über ein Unternehmensnetzwerk verfügen und geeignete Coachings anbieten. Daher wird Arbeitssuchenden 50+ empfohlen, Unterstützung bei kompetenten Beratungsfirmen wahrzunehmen.

## 6.3 Fazit

---

Die Fragestellungen der vorliegenden Bachelor Thesis konnte mit Erkenntnissen aus der aktuellen Literatur sowie mit den durchgeführten Erhebungen beantwortet werden. Die schweizerische Arbeitswelt befindet sich in einem Wandel und es gibt bereits zahlreiche Konzepte, Studien und Initiativen, um dem demografischen Wandel und seinen Folgen zu begegnen. Die Herausforderungen des demografischen Wandels sind bekannt, entsprechende Massnahmen in Unternehmen müssen jedoch noch ausgebaut werden. Auch wird eine Einstellungsänderung bezüglich des Bildes, das die Gesellschaft heute von älteren Personen hat, von Nöten sein. Obwohl das Bewusstsein für das Poten-

tial, das ältere Arbeitnehmende bieten, in den letzten Jahren bereits gestiegen ist, scheint die Entwicklung in diesem Bereich noch Zeit zu benötigen. Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, die sich aktiv mit dem Thema auseinandersetzen, sehen dabei insgesamt vielversprechende Perspektiven für ältere Arbeitnehmende und somit eine Lösung für die Folgen des demografischen Wandels. Dabei können Organisations- und Personenberatungsfirmen wie Mfgschwind Human Consulting als Schnittstelle zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden von grosser Bedeutung sein, um Erkenntnislücken zu schliessen, Vernetzung zu ermöglichen und somit diesen positiven Wandel voranzutreiben.

## 6.4 Ausblick

---

Da die Stichprobe für die Online-Befragung nicht repräsentativ ist und die mittels Experteninterviews befragten Unternehmen einer stichprobenartigen Auswahl entsprechen, wäre es interessant, eine Studie zu diesen oder ähnlichen Forschungsfragen in einem grösseren, repräsentativen Rahmen durchzuführen. Damit könnten die Ergebnisse generalisiert und aussagekräftigere Aussagen möglich werden.

Ein grosses Thema in Bezug auf den demografischen Wandel und die Förderung von älteren Arbeitnehmenden auf dem Arbeitsmarkt scheint die Diskriminierung zu sein. Diese hängt eng mit anderen sozialpsychologischen Inhalten wie Wahrnehmungen und Einstellungen zusammen. Aus diesem Grund könnten weitere Studien auf Interesse stossen, welche der Frage nachgehen, wie gesellschaftliche Einstellungen und damit stereotypisierte Bilder der Altersgruppe 50+ verändert werden könnten, um somit die Wahrnehmung und das Verhalten von Führungskräften und Personalverantwortlichen hinsichtlich der Beschäftigung älterer Arbeitnehmender zu ändern. In diesem Zusammenhang könnten auch medienpsychologische Forschungen interessant sein, welche die Einstellungsänderung diesbezüglich durch Medien thematisieren.

Auch wäre es interessant, eine umfassende Studie zu den Erfolgen des Demografiemanagements in Unternehmen durchzuführen. Der Grossteil der befragten Unternehmen führt noch keine systematische Erhebung von Kennzahlen hinsichtlich der Beschäftigung älterer Arbeitnehmender durch. Würden schweizerische Unternehmen im Rahmen des Demografiemanagements auch entsprechende Kennzahlen wie Veränderungen von Fluktuationskosten oder krankheitsbedingten Absenzen erheben, könnten Aussagen zur Wirkung der entsprechenden Massnahmen ermöglicht werden.

Wie bereits erwähnt, stellen alternative Lohnsysteme zukünftig eine grosse Herausforderung dar. Um geeignete Modelle auszuarbeiten, könnten Forschungen hilfreich sein, welche die Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Lohnsysteme aufzeigen.

Wie mögliche Ansätze zum Demografiemanagement in kleinen Unternehmen mit wenig Ressourcen und hohem Kostendruck aussehen könnten, sollte zudem in weiteren Studien erforscht werden. Möglicherweise könnten solche Ansätze in bereits bestehende BGM-Massnahmen für KMU integriert werden, wie beispielsweise diejenigen des Portals *KMU Vital* von Gesundheitsförderung Schweiz (2016).

## 7. Literaturverzeichnis

Allemand, M., Zimprich, D. & Martin, M. (2008). Long-term correlated change in personality traits in old age. *Psychology and Aging, 23*, 545–557.

Asendorpf, J. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin: Springer.

Berk, L. E. (2011). *Entwicklungspsychologie* (5., aktualisierte Aufl.). München: Pearson.

Brandtstädter, J. & Rothermund, K. (2003). Intentionality and time in human development and aging: Compensation and goal adjustment in changing developmental contexts. In U.M. Staudinger & U. Lindenberger (Hrsg.), *Understanding human development: Dialogues with lifespan psychology* (S. 105-124). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H. G. (2002). *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung*. Stuttgart: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Bundesamt für Sozialversicherungen. (2014a). *Alterung und Beschäftigungspolitik Schweiz. Bessere Arbeit im Alter*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development OECD.

Bundesamt für Sozialversicherungen. (2014b). *Altersvorsorge 2020: Bundesrat verabschiedet Botschaft*. Zugriff am 18.4.2016 von <http://www.bsv.admin.ch/aktuell/medien/00120/index.html?lang=de&msg-id=55276>

Bundesamt für Statistik. (2010). *Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen, 2008*. Zugriff am 13.5.2016 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html>

Bundesamt für Statistik. (2013a). *Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen, 2013*. Zugriff am 28.3.2016 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/03/01.html>

Bundesamt für Statistik. (2013b). *Unternehmensstruktur STATENT. Unternehmen und Beschäftigte nach Wirtschaftssektor, 2013*. Zugriff am 28.3.2016 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/03/03.html>

Bundesamt für Statistik. (2014). *3 Arbeit und Erwerb. Definitionen*. Bern: Bundesamt für Statistik.

Bundesamt für Statistik. (2015). *Zukünftige Bevölkerungsentwicklung – Daten, Indikatoren, Schweiz Szenarien*. Zugriff am 11.1.2016 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/intro.html>

- Bundesrat. (2007). *Strategie für eine schweizerische Alterspolitik. Bericht des Bundesrates*. o.O.: Autor.
- Bühler, C. (1933). *Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem*. Leipzig: Hirzel.
- Bühlmann, F. & Schmid Botkine, C. (2012). *Sozialbericht 2012: Fokus Generationen*. Zürich: Seismo.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Studium.
- ddn Schweiz. (2016). Zugriff am 14.4.2016 von <http://www.wdaforum.org/partner/wda-arbeitswelt-ddn-schweiz/>
- Demographie Forum Schweiz. Zugriff am 2.5.2016 von <http://www.demographieforum.ch/>
- Eberhardt, D. & Meyer, M. (2011). *Mit Führung den demografischen Wandel gestalten. Individualisierte alterngerechte Führung: Wie denken und handeln Führungspersonen?* München: Rainer Hampp Verlag.
- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung. (2011). *Fachkräfte für die Schweiz. Eine Initiative des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements*. Bern: WBF.
- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung. (2013). *Fachkräfteinitiative — Situationsanalyse und Massnahmenbericht*. Bern: WBF.
- Eidgenössisches Personalamt. Zugriff am 5.5.2016 von <https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalpolitik/diversity-management---chancengleichheit.html>
- Ellwart, T., Bündgens, S. & Rack, O. (2014). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7/8), 950-972.
- Erikson, E. H. (1959). *Identity and the Life Cycle*. New York: International Universities Press.
- Faltenmaier, T., Mayring, P., Saup, W. & Strehmel, P. (2014). *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gesundheitsförderung Schweiz. *KMU Vital*. Zugriff am 13.5.2016 von <http://kmu-vital.ch/default2.asp?cat=-1>
- Grumbach, J. & Ruf, H.P. (2007). Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Handlungsrahmen und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat. In T. W. Länge & B. Menke (Hrsg.), *Generation 40 plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt* (S. 33-59). Bielefeld: W. Bertelsmann.

Havinghurst, R. J. (1972). *Developmental tasks and education*. New York: Longmans, Green.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Springer.

Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. & Lüthi, A. (2006). *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*. Zürich: Avenir Suisse.

Kanton Aargau. Zuschüsse und Praktika. Zugriff am 2. 5. 2016 von [https://www.ag.ch/de/dvi/wirtschaft\\_arbeit/unternehmen/zuschuesse\\_\\_\\_entschaedigungen/praktika\\_\\_\\_zuschuesse\\_2/praktika\\_\\_\\_zuschuesse\\_1.jsp](https://www.ag.ch/de/dvi/wirtschaft_arbeit/unternehmen/zuschuesse___entschaedigungen/praktika___zuschuesse_2/praktika___zuschuesse_1.jsp)

Krings, F., Sczesny, S. & Kluge, A. (2012). Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth. *British Journal of Management*, 1-15.

Laufer, S. (2010). *Humankapital – Erfahrung ist Zukunft. Human Resource Management vor dem Hintergrund altersintegrativer Ausprägungen*. Aachen: Shaker.

Le Feuvre, N., Kuehni, M., Rosende, M. & Schoeni, C. (2013). Gestion des âges et égalité: des enjeux clés souvent négligés. *HR Today*, 3, 38-39.

Lindenberger, U. & Baltes, P. (1994). Sensory functioning and intelligence in old age: A strong connection. *Psychology and Aging*, 9, 339–355.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mfgschwind Human Consulting. Zugriff am 16.5.2016 von <http://www.mfgschwind.ch/>

Moreau-Gruet, F. (2013). *Monitoring zur psychischen Gesundheit – mit Fokus „Ältere Menschen“ und „Stress am Arbeitsplatz“*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 2. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Moser, R., Egger, M. & Thom, N. (2007). *Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie I. SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik Nr. 24*. Bern: SECO.

Mücke, A. (2008). *Personalführung und Alter: ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen*. Hamburg: Kovač.

Oebu (2016). *Diversity Management – Modelle für Arbeitnehmende 50+ bei Schweizer Unternehmen*. Zugriff am 18.3.2016 von <http://www.oebu.ch/events/oebu-veranstaltungsarchiv/diversity-management-modelle-fuer-arbeitnehmende-50-bei-schweizer-unternehmen/>

- Rausa, F. (2012). *Demos Newsletter Informationen aus der Demografie Nr. 2*. Bern: Bundesamt für Statistik.
- Salthouse, T. A. (1996). The processing speed theory of adult age differences in cognition. *Psychological Review*, 103, 403–428.
- Schweizerischer Arbeitnehmer- und Arbeitslosenverband. *SAVE 50+ Schweiz*. Zugriff am 20.5.2016 von <http://www.save50plus.ch/>
- Silberfuchs-Netz. Zugriff am 5.5.2016 von <http://www.silberfuchs-netz.ch/>
- SRF (2015). *Arbeitnehmer 50+: Wie Firmen sich um ältere Mitarbeiter bemühen*. Zugriff am 18.3.2016 von <http://www.srf.ch/news/schweiz/arbeitnehmer-50-wie-firmen-sich-um-aelttere-mitarbeiter-bemuehen>
- Tougas, F., Lagacé, M., de la Sablonnière, R., & Kocum, L. (2004). A new approach to the link between, identity and relative deprivation in the perspective of ageism and retirement. *The International Journal of Aging & Human Development*, 59 (1), 1-23.
- Trageser, J., Hammer, S. & Fliedner, J. (2012). *Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung* (Forschungsbericht Nr. 11/12). Zürich: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Unipark. Zugriff am 27.5.2016 von <http://ww2.unipark.de>
- Wolff, H., Spiess, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation*. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson Studium.
- Zölch, M., Mücke, A., Graf, A. & Schilling; A. (2009). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Haupt: Bern.
- Zölch, M. & Swoboda, N. (2014). *Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt. Zwischenbilanz zu Herausforderungen, Initiativen und Forschungsfeldern*. Gesundheitsförderung Schweiz: Bern und Lausanne.

## 8. Anhang

### 8.1 Online-Umfrage

---

#### 8.1.1 Fragebogen



## Fragebogen

### 1 Standardseite

#### Willkommen zur Befragung und vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Die vorliegende Befragung findet im Rahmen der Bachelor Thesis "Chancen und Perspektiven Arbeitnehmender 50+ aus der Sicht von schweizerischen Unternehmen" statt.

Das Ziel dieser Erhebung ist es, Ihre Sicht als Personalverantwortliche oder Personalverantwortlicher auf die Perspektiven von Personen über 50 auf dem Arbeitsmarkt zu erfassen. Ihre Teilnahme an der Umfrage leistet einen wichtigen Beitrag für die Erkenntnisse dieser Bachelor Thesis.

**Ihre Daten sind anonym und werden absolut vertraulich behandelt. Rückschlüsse auf die einzelnen Teilnehmenden sind zu keiner Zeit möglich.**

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 10-15 Minuten.

Bei Fragen oder Problemen mit dem Fragebogen steht Ihnen Lisa Paneth unter [lisa.paneth@students.fhnw.ch](mailto:lisa.paneth@students.fhnw.ch) gerne zur Verfügung.

Jetzt gehts los. Bitte klicken Sie auf "Continue".

### 2 Anleitung

#### Wichtig:

Lesen Sie die Fragen jeweils aufmerksam durch. Wenn Sie Mühe haben, sich für eine Antwort zu entscheiden, wählen Sie diejenige Antwort, welche Ihrer Meinung nach am ehesten zutrifft. Bitte beantworten Sie alle Fragen.

Sie können die Umfrage jederzeit unterbrechen, indem Sie das Fenster schliessen. Die Umfrage kann zu einem späteren Zeitpunkt mit demselben Link fortgesetzt werden.

Klicken Sie jeweils auf "Continue", um zur nächsten Seite zu gelangen.

### 3 Die demografische Herausforderung

**Der Arbeitsmarkt wird zunehmend aus einer älteren Belegschaft bestehen. Aufgrund der Alterung der Bevölkerung wird bereits in naher Zukunft von einer rückläufigen Erwerbsbevölkerung ausgegangen. Wie stark sehen Sie Handlungsbedarf bei folgenden Akteuren?**

	sehr stark	eher stark	eher schwach	sehr schwach
Staat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftsverbände	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewerkschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitnehmende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Unternehmen in der Schweiz stehen mit der immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung vor neuen Herausforderungen. Als wie stark nehmen Sie den Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen wahr?**

- sehr stark
- eher stark
- eher schwach
- sehr schwach

**In welchen Bereichen sehen Sie Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen?**

- Die Motivation und den Erhalt älterer Arbeitnehmender zu fördern
- Rekrutierung von mehr Arbeitnehmenden über 50
- Personalmarketing auf ältere Kundengruppen ausrichten
- Kein Handlungsbedarf
- Andere:

### 4 Personalpolitik

**Haben sich Ihre Führungskräfte und Personalverantwortlichen bereits mit dem Thema Arbeit und Älterwerden auseinandergesetzt?**

- Ja
- Nein
- Weiss nicht

**Welche der folgenden personalpolitischen Massnahmen werden in Ihrem Unternehmen älteren Mitarbeitenden (50+) angeboten oder sind für die nähere Zukunft geplant?**

	werden angeboten	sind geplant	weder noch
Spezifische Weiterbildungen nach 50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurse zur Übung der Lernfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufliche Umschulung nach 50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mehr Erholungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsplätze mit weniger körperlicher Belastung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altersspezifische Sportmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laufbahnberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Teilzeitarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechsel der Stelle innerhalb des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Austausch diverser Tätigkeiten bei Beibehaltung der beruflichen Position (Job Rotation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erweiterung des Aufgabenbereiches (Job Enlargement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zusprechung von mehr Verantwortung durch zusätzliche Arbeiten (Job Enrichment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weitergabe des beruflichen Wissens an jüngere Arbeitnehmende (Mentorensysteme)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5 Wahrnehmung von 50+ Mitarbeitenden**

**Welche der folgenden Faktoren sehen Sie als Hindernisse für die Einstellung von Arbeitnehmenden über 50 in Ihrem Unternehmen?**

	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Geringere Leistungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausbildung nicht mehr auf aktuellem Stand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhöhtes Absenz-Risiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangelnde Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringere Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höhere Kosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zu kurze Beschäftigungsperspektiven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangelnde Bereitschaft älterer Arbeitnehmender, jüngeren Mitarbeitenden unterstellt zu sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangelnde Bereitschaft von jüngeren Arbeitnehmender, ältere Untergebene zu haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangelnde Bereitschaft älterer Arbeitnehmender, sich weiterzubilden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Welche der folgenden Faktoren sehen Sie als Gründe für die Einstellung von Arbeitnehmenden über 50 in Ihrem Unternehmen?**

	Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Gleich bleibende Leistungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfahrungswissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyalität zum Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starke Kundenbeziehungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verantwortungsbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zur Weiterbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausgleichende Wirkung im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Know-How-Weitergabe an jüngere Mitarbeitende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Welche der folgenden berufsrelevanten Eigenschaften/Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach eher jüngeren (-50) oder eher älteren (50+) Mitarbeitenden zuzuordnen?**

	Eher jüngeren (-50)	Eher älteren (50+)	Beiden gleichermassen
Praktische Problemlösefähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfahrungswissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit, Aufmerksamkeit zu teilen und zu kontrollieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schnelles Abrufen des Langzeitgedächtnisses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapazität des Kurzzeitgedächtnisses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitszufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offenheit gegenüber Neuem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urteilsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikobereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lern- und Weiterbildungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6 Beschäftigungspolitik

**Bevorzugen Sie eher jüngere oder ältere (50+) Bewerbenende bei gleicher Eignung für eine Stelle?**

	Lieber jüngere (-50)	Lieber ältere (50+)	Beide gleichermassen
Führungspersonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spezialisierte Fachkräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Mitarbeitende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Welche der folgenden Anforderungen stellen Sie bei der Rekrutierung eher an ältere (50+), und welche eher an jüngere (-50) Bewerbenende ?**

	Eher an Ältere (50+)	Eher an Jüngere (-50)	An beide gleichermassen
Fachkenntnisse auf aktuellem Stand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation zur Weiterbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zur Rückstufung des Lohnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein inhaltlich und formal makelloses Bewerbungsdossier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohe Fachkompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**Welche Empfehlungen würden Sie Bewerbenden über 50 im Hinblick auf eine Einstellung in ihrem Unternehmen geben?**

---

## 7 Fragen zum Unternehmen

**Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?**

Insgesamt:

Davon über

50-jährige:

**Wie viele Mitarbeitende wurden im Zeitraum des letzten Jahres in Ihrem Unternehmen neu eingestellt (externe Rekrutierung)?**

Insgesamt:

Davon über

50-jährige:

**Firmenname:**

**Sitz:**

**Ist Ihr Unternehmen privat- oder öffentlich rechtlich?**

privat

öffentlich

**Branche:**

**Falls Sie über die Ergebnisse informiert werden möchten, E-Mail:**

---

## 8 Bemerkungen

**Möchten Sie noch etwas mitteilen, was nicht im Fragebogen erwähnt wurde?**

---

## 9 Endseite

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Sie können das Fenster nun schliessen.

---

## 8.1.2 Umfrage-Mails

Sehr geehrte Damen und Herren

Die immer älter werdende Erwerbsbevölkerung stellt die Unternehmen in der Schweiz vor neue Herausforderungen.

Um die Sicht der Unternehmen auf die Perspektiven 50+ Mitarbeitender zu erfassen, führe ich im Rahmen meiner Bachelor Thesis eine Unternehmensbefragung zu diesem Thema durch.

Mit Ihrer Teilnahme an der Umfrage leisten Sie einen grossen Beitrag zu den Erkenntnissen dieser Thesis, was mich sehr freuen würde. Selbstverständlich erhalten Sie bei Interesse Einblick in die Ergebnisse.

Durch Anklicken des Links am Ende dieses Mails gelangen Sie zur Umfrage — am besten leiten Sie dieses Mail an die personalverantwortliche Person Ihres Unternehmens weiter. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 10-15 Minuten. Bitte füllen Sie den Fragebogen bis zum 18. März 2016 aus.

Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Freundliche Grüsse

Lisa Paneth

Studentin Angewandte Psychologie BSc

Fachhochschule Nordwestschweiz Olten

*Reminder:*

Sehr geehrte Damen und Herren

Vor ein paar Tagen haben Sie einen Umfrage-Link zum Thema „Chancen und Perspektiven 50+ Mitarbeitender aus der Sicht von Schweizer Unternehmen“ erhalten. Falls Sie den Fragebogen bereits ausgefüllt haben, vielen Dank! Falls nicht, bitte ich Sie, diesen bis Freitag, 18.3.2016 auszufüllen. Sie leisten damit einen grossen Beitrag zu den Erkenntnissen dieser Bachelor-Thesis. Mit untenstehendem Link gelangen Sie zur Umfrage. Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Freundliche Grüsse

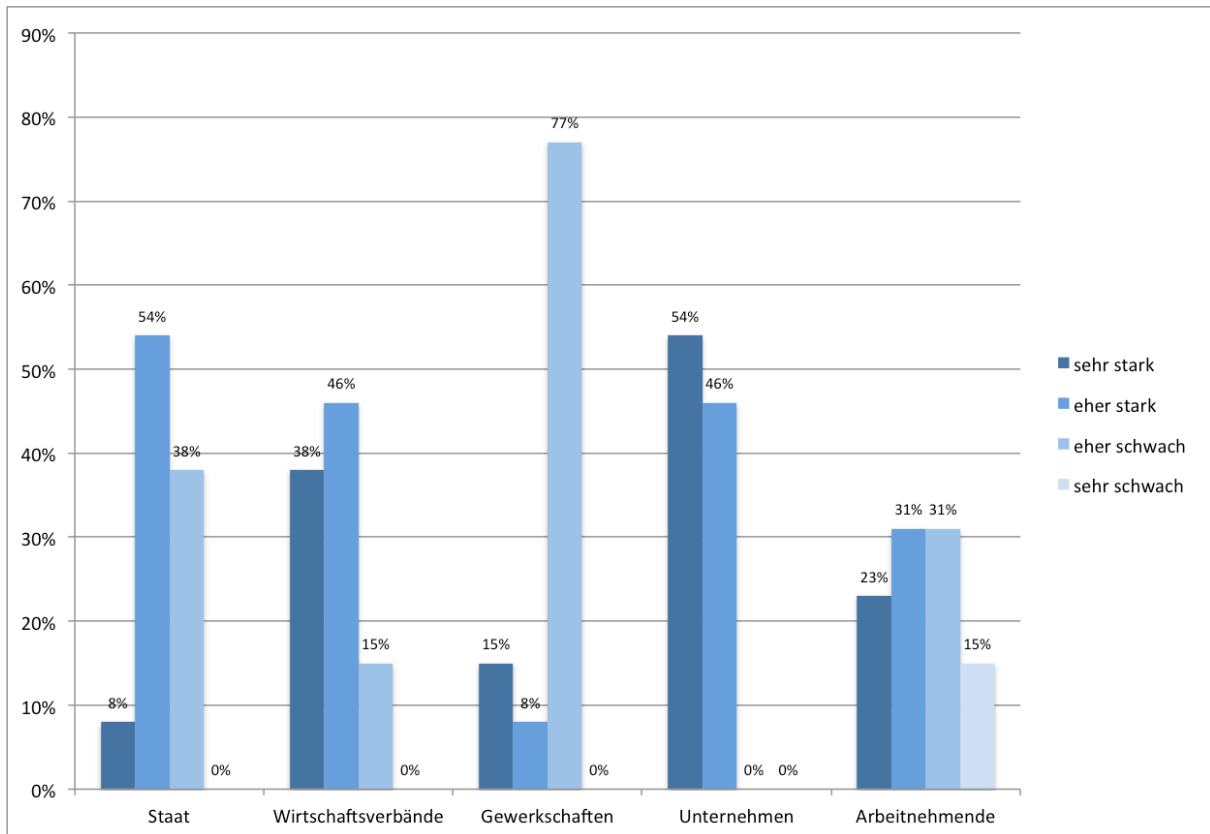
Lisa Paneth

### 8.1.3 Auswertungen

#### 1. Die demografische Herausforderung

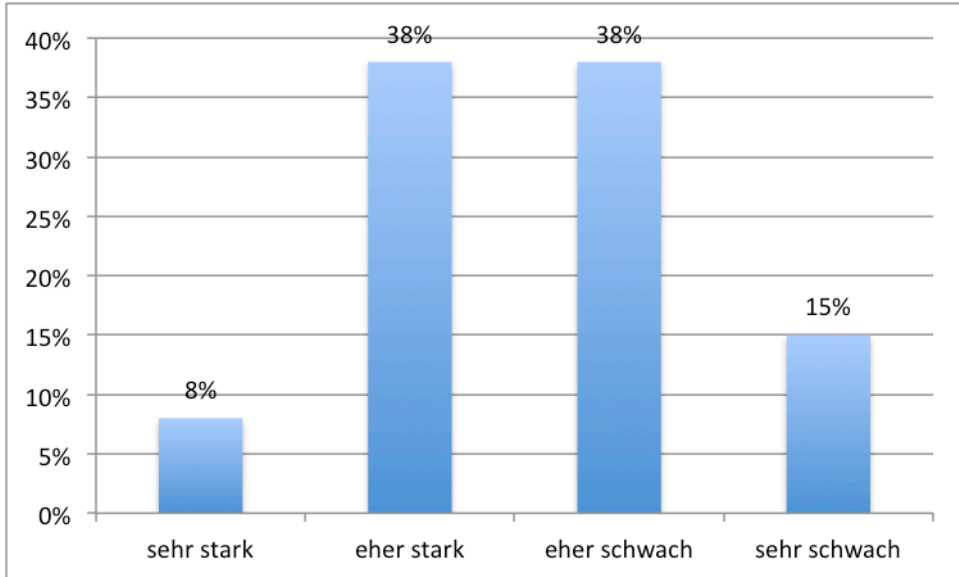
Der Arbeitsmarkt wird zunehmend aus einer älteren Belegschaft bestehen. Aufgrund der Alterung der Bevölkerung wird bereits in naher Zukunft von einer rückläufigen Erwerbsbevölkerung ausgegangen.

Wie stark sehen Sie Handlungsbedarf bei folgenden Akteuren?

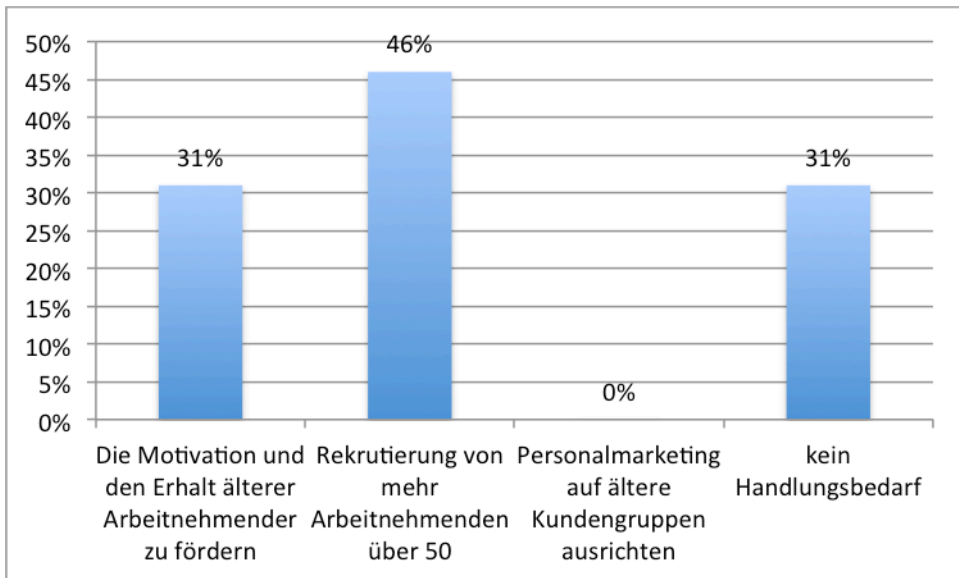


Andere: Keine

*Unternehmen in der Schweiz stehen mit der immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung vor neuen Herausforderungen. Als wie stark nehmen Sie den Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen wahr?*



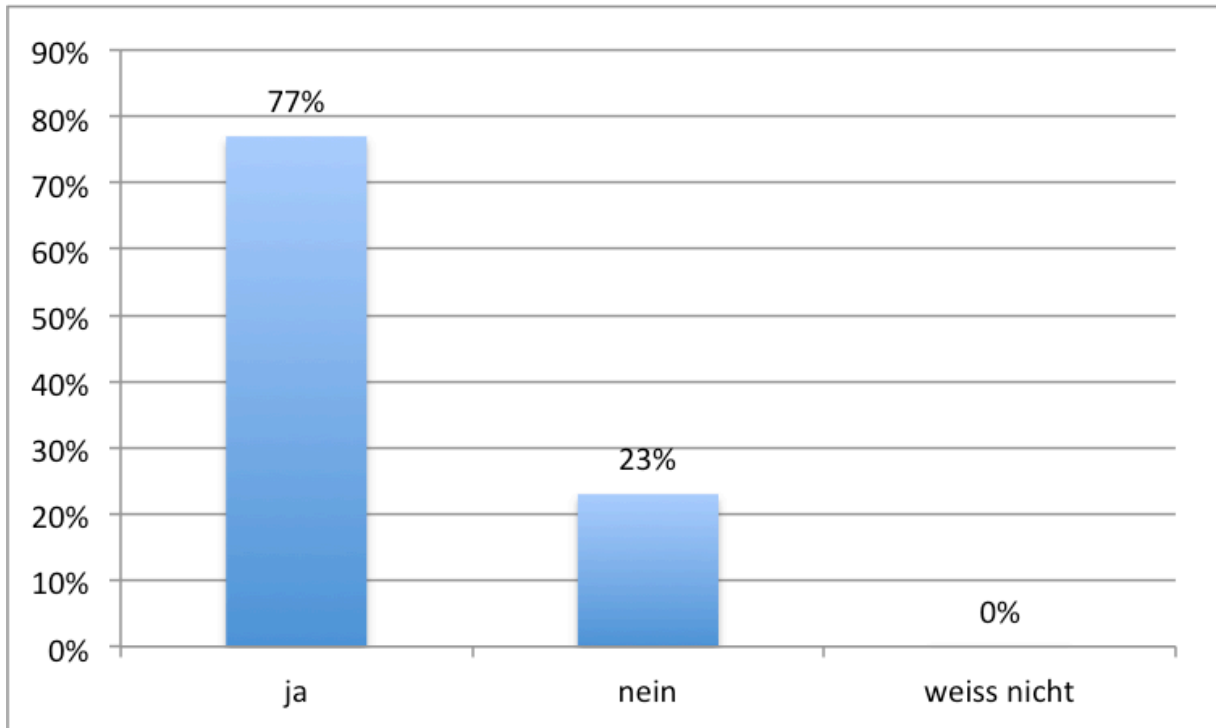
*In welchen Bereichen sehen Sie Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen?*



Andere: Die Erhaltung der beruflichen Kompetenz in einem sich schnell verändernden Umfeld

## 2. Personalpolitik

Haben sich Ihre Führungskräfte und Personalverantwortlichen bereits mit dem Thema Arbeit und Älterwerden auseinandergesetzt?



Welche der folgenden personalpolitischen Massnahmen werden in Ihrem Unternehmen älteren Mitarbeitenden (50+) angeboten oder sind für die nähere Zukunft geplant?

Spezifische Weiterbildungen nach 50			Möglichkeit zur Teilzeitarbeit		
Antwortoption	n	%	Antwortoption	n	%
werden angeboten	2	15%	werden angeboten	11	85%
sind geplant	3	23%	sind geplant	1	8%
weder noch	8	62%	weder noch	1	8%
Kurse zur Übung der Lernfähigkeit			Wechsel der Stelle innerhalb des Unternehmens		
Antwortoption	n	%	Antwortoption	n	%
werden angeboten	1	8%	werden angeboten	5	38%
sind geplant	0	0%	sind geplant	1	8%
weder noch	12	92%	weder noch	7	54%



<b>Berufliche Umschulung nach 50</b>			<b>Austausch diverser Tätigkeiten bei Beibehaltung der beruflichen Position (Job Rotation)</b>		
<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
werden angeboten	1	8%	werden angeboten	3	23%
sind geplant	0	0%	sind geplant	0	0%
weder noch	11	92%	weder noch	10	77%
<b>Mehr Erholungsmöglichkeiten</b>			<b>Erweiterung des Aufgabenbereichs (Job Enlargement)</b>		
<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
werden angeboten	5	38%	werden angeboten	5	38%
sind geplant	1	8%	sind geplant	1	8%
weder noch	7	54%	weder noch	7	54%
<b>Arbeitsplätze mit weniger körperlicher Belastung</b>			<b>Zusprechung von mehr Verantwortung durch zusätzliche Arbeiten (Job Enrichment)</b>		
<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
werden angeboten	5	38%	werden angeboten	7	54%
sind geplant	0	0%	sind geplant	2	15%
weder noch	8	62%	weder noch	4	31%
<b>Altersspezifische Sportmöglichkeiten</b>			<b>Weitergabe des beruflichen Wissens an jüngere Arbeitnehmende (Mentorensysteme)</b>		
<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
werden angeboten	1	8%	werden angeboten	5	38%
sind geplant	0	0%	sind geplant	3	23%
weder noch	12	92%	weder noch	5	38%
<b>Laufbahnberatung</b>			<b>Andere: Stufenweise Pensionierungsmöglichkeit</b>		
<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Antwortoption</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
werden angeboten	0	0%	werden angeboten	1	8%
sind geplant	0	0%	sind geplant	0	0%
weder noch	13	100%	weder noch	0	0%

Andere: Stufenweise Pensionierungsmöglichkeit

### 3. Wahrnehmung von 50+ Mitarbeitenden

Welche der folgenden Faktoren sehen Sie als Hindernisse für die Einstellung von Arbeitnehmenden über 50 in Ihrem Unternehmen?

Hindernisse	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
<i>Geringere Leistungsfähigkeit</i>	0%	38%	23%	38%
<i>Ausbildung nicht mehr auf aktuellem Stand</i>	0%	54%	15%	31%
<i>Erhöhtes Absenz-Risiko</i>	8%	15%	46%	31%
<i>Mangelnde Flexibilität</i>	8%	23%	46%	23%
<i>Geringere Motivation</i>	8%	8%	38%	46%
<i>Höhere Kosten</i>	46%	15%	31%	8%
<i>zu kurze Beschäftigungsperspektiven</i>	15%	15%	46%	23%
<i>Mangelnde Bereitschaft älterer Arbeitnehmender, jüngeren Mitarbeitenden unterstellt zu sein</i>	8%	15%	54%	23%
<i>Mangelnde Bereitschaft jüngerer Arbeitnehmender, ältere Untergebende zu haben</i>	0%	23%	31%	46%
<i>Mangelnde Bereitschaft älterer Arbeitnehmender, sich weiterzubilden</i>	0%	15%	62%	23%

Andere: Geringere EDV-Kenntnisse, Schwierigkeiten mit dem Tempo im EDV-Bereich

Welche der folgenden Faktoren sehen Sie als Gründe für die Einstellung von Arbeitnehmenden über 50 in Ihrem Unternehmen?

<b>Gründe für Einstellung</b>	<b>trifft völlig zu</b>	<b>trifft eher zu</b>	<b>trifft eher nicht zu</b>	<b>trifft gar nicht zu</b>
<i>Gleich bleibende Leistungsfähigkeit</i>	15%	54%	31%	0%
<i>Erfahrungswissen</i>	77%	23%	0%	0%
<i>Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereiches</i>	8%	38%	38%	15%
<i>Zuverlässigkeit</i>	46%	54%	0%	0%
<i>Loyalität zum Unternehmen</i>	54%	38%	8%	0%
<i>Starke Kundenbeziehungen</i>	31%	23%	38%	8%
<i>Verantwortungsbewusstsein</i>	67%	33%	0%	0%
<i>Bereitschaft zur Weiterbildung</i>	8%	50%	42%	0%
<i>Ausgleichende Wirkung im Team</i>	25%	67%	8%	0%
<i>Know-How-Weitergabe an jüngere Mitarbeitende</i>	58%	42%	0%	0%

Andere: keine

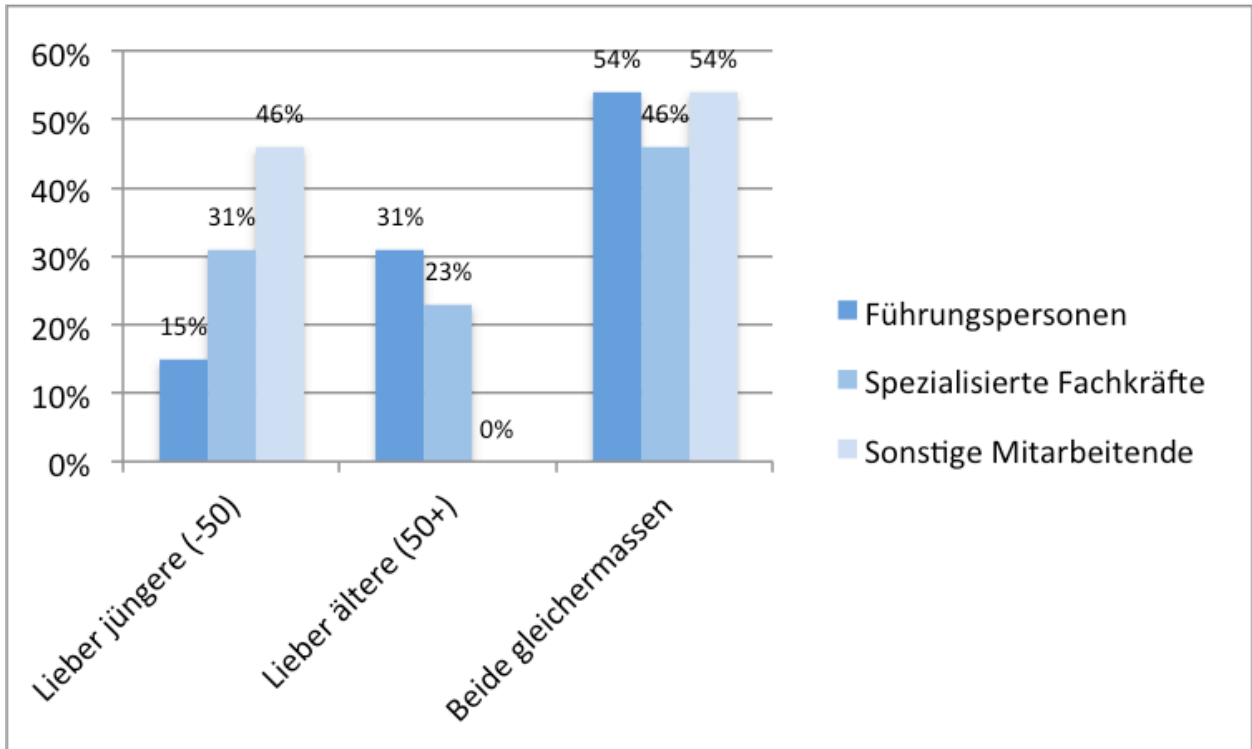
Welche der folgenden berufsrelevanten Eigenschaften/Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach eher jüngeren (-50) oder eher älteren (50+) Mitarbeitenden zuzuordnen?

<b>Eigenschaften/Fähigkeiten</b>	<b>Eher jüngeren (-50)</b>	<b>Eher älteren (50+)</b>	<b>Beiden gleichermassen</b>
Praktische Problemlösefähigkeit	8%	46%	46%
Erfahrungswissen	0%	100%	0%
Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung	85%	0%	15%
Fähigkeit, Aufmerksamkeit zu teilen und zu kontrollieren	42%	33%	25%
Schnelles Abrufen des Langzeitgedächtnisses	23%	15%	62%
Kapazität des Kurzzeitgedächtnisses	62%	0%	38%
Engagement	23%	8%	69%
Autonomie	0%	62%	38%
Arbeitszufriedenheit	0%	54%	46%
Flexibilität	38%	0%	62%
Offenheit gegenüber Neuem	54%	0%	46%
Zuverlässigkeit	0%	54%	<b>46%</b>
Kommunikationsfähigkeit	15%	31%	54%
Konfliktfähigkeit	8%	38%	54%
Urteilsfähigkeit	0%	46%	54%
Risikobereitschaft	85%	0%	15%
Lern- und Weiterbildungsbereitschaft	69%	0%	31%

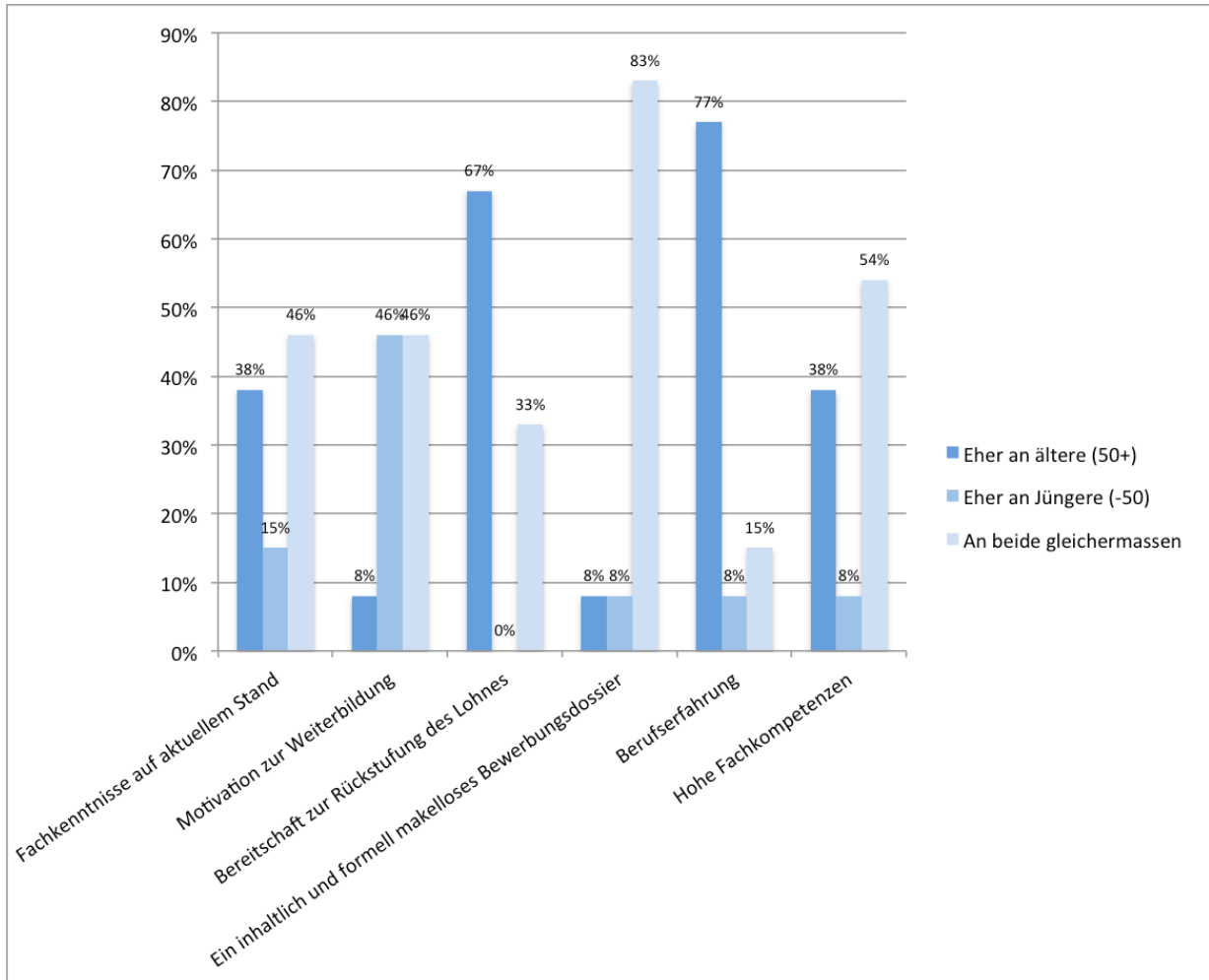
Andere: Geduld/Akzeptanz strategischer oder politischer Entscheide (eher älteren)

**4. Beschäftigungspolitik**

*Bevorzugen Sie eher jüngere oder ältere (50+) Bewerbende bei gleicher Eignung für eine Stelle?*



Welche der folgenden Anforderungen stellen Sie bei der Rekrutierung eher an ältere (50+), und welche eher an jüngere (-50) Bewerbende?



Andere: Keine

*Welche Empfehlungen würden Sie Bewerbenden über 50 im Hinblick auf eine Einstellung in ihrem Unternehmen geben?*

- Verkaufen Sie sich gut. Zeigen Sie Offenheit für Neues und Flexibilität.
- Aktuellen Wissensstand erbringen.
- Sich von der Dynamik eines jungen Teams nicht abschrecken, sondern motivieren zu lassen. Sowie empfehlen, den Austausch zwischen jungen und älteren Mitarbeitenden aktiv anzuregen. Die 'Jungen' können von der grossen Erfahrung profitieren, die Älteren können die Fachkenntnisse auffrischen.
- sich nicht in die soziale Abhängigkeit zu manövrieren und einen Job annehmen. Der Politik würde ich empfehlen, die sozialen hohen Ausgaben von älteren Bewerbern zu 50% mitzutragen. (AHV, 2. Säule) an dem scheitern die meisten Einstellungen!
- sich gut verkaufen, alle Sozial- und Fachkompetenzen erwähnen, welche Ziele hat der Bewerber noch? Flexibilität. Ausschlaggebend ist auch, ob der Bewerber menschlich zur Firma passt.
- Haben Sie Mut, sich zu bewerben!

### 5. Fragen zum Unternehmen

Branche	Mitarbeitende Insgesamt	Davon über 50- jährige	In %	Externe Rek- rutierung insgesamt	Davon über 50-jährige	In %
Logistik	25	6	24%	1	1	100%
Dienstleistung	181	25	14%	72	8	11%
Bildung	90	40	44%	5	1	20%
Bildung	30	6	20%	3	0	0%
öffentliche Verwal- tung	12	3	25%	2	0	0%
Gastronomie	15	4	27%	3	1	33%
Kinderbetreuung	23	4	17%	2	1	50%
Zulieferung an MEMS	120	20	17%	10	0	0%
Chemie	54	10	19%	7	1	14%
Kantonale Verwal- tung	5'800	2'200	38%	unbekannt	unbekannt	-
grüne Branche	30	12	40%	2	2	100%
Lebensmittel- und Energiehandel	55	23	42%	5	1	20%
öffentliche Verwal- tung	35	15	43%	2	1	50%



## 8.2 Interview

---

### 8.2.1 Leitfaden

#### Interview-Leitfaden 50+

---

- Vorstellen: Studentin, Bachelor Thesis
- Anonymitätsabklärung (darf das Unternehmen & der/die Interviewpartner/in im Bericht erwähnt werden?)
- Einverständnis für Aufnahme einholen
- Frage, ob der/die Interviewpartner/in noch Fragen hat
- Start der Aufnahme

#### Wahrnehmung 50+

1. Zwar ist die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen in der Schweiz über dem Durchschnitt, jedoch liegt die Wiedereinstellungsquote bei Arbeitslosigkeit in dieser Altersklasse überdurchschnittlich tief. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?
  - 1.1 Kostendruck der Unternehmen
  - 1.2 Bewerbende sind in einer anderen Zeit aufgewachsen, waren seit langem nicht mehr auf Stellensuche etc.
  - 1.3 Weitere Gründe
2. Viele Unternehmen betonen gewisse Nachteile im Bezug auf die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden. Welche davon denken Sie, sind berechtigt, und welche halten Sie für ungerechtfertigte Vorurteile?
  - 2.1 Höhere Absenzenrate
  - 2.2 Höhere Kosten
  - 2.3 Geringere Motivation
  - 2.4 Mangelnde Bereitschaft, sich jüngeren Vorgesetzten unterzuordnen
  - 2.5 Mangelnder Flexibilität/Weiterbildungsbereitschaft
  - 2.6 Geringere Leistungsfähigkeit
3. Aus welchen Gründen halten sich die Vorurteile Ihrer Meinung nach so hartnäckig?
  - 3.1 Was können Arbeitssuchende 50+ tun, um dem entgegenzuwirken?
  - 3.2 Was können Unternehmen tun, um dem entgegenzuwirken?

### 3.3 Was können andere Akteure tun, um dem entgegenzuwirken?

4. Welche Qualitäten haben hingegen Ihrer Meinung nach 50+ Mitarbeitende, die jüngere nicht haben?

## Massnahmen im Unternehmen

5. In Ihrem Unternehmen setzen Sie sich, wie ich ... gelesen habe, bereits mit der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden auseinander. Wie nehmen Sie das Engagement diesbezüglich in anderen Unternehmen wahr?
6. Seit wann hat ihr Unternehmen begonnen, sich mit dem Thema Altersmanagement auseinanderzusetzen?

### 6.1 Wie sind Sie konkret dazu gekommen?

### 6.2 Woher kam die Idee, wie sind Sie das Ganze angegangen?

### 6.3 Welche Ziele verfolgen Sie damit?

- 6.3.1 für Ihr Unternehmen
- 6.3.2 für Mitarbeitende
- 6.3.3 für die Gesellschaft

7. Welche Massnahmen ergreifen Sie in Ihrem Unternehmen für die Einbindung von 50+ Mitarbeitenden?

### 7.1 Halten von älteren Mitarbeitenden

- 7.1.1 BGM
- 7.1.2 Arbeitszeitmodelle
- 7.1.3 Mentoring-Systeme
- 7.1.4 Personalentwicklung
- 7.1.5 Laufbahnberatung
- 7.1.6 Erweiterung des Aufgabenbereiches oder der Verantwortung
- 7.1.7 Weitere

### 7.2 Rekrutierung / Personalmarketing

- 7.2.1 Ausrichtung der Stelleninserate auf ältere Bewerbende
- 7.2.2 weitere

8. Haben Sie seit der Einführung des Altersmanagements schon Veränderungen in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

### 8.1 Geringere/höhere Kosten

### 8.2 Team

8.3 Wissensmanagement

8.4 Effizienz

8.5 Absenzen

8.6 weitere

9. Sind noch mehr Massnahmen in Ihrem Unternehmen geplant oder gewünscht?

9.1 Falls ja, welche?

### **Zukunftsperspektiven**

10. Welche Empfehlungen würden Sie Bewerbenden 50+ geben, die sich in Ihrem Unternehmen bewerben?

11. Woran, denken Sie, sollten schweizerische Unternehmen noch arbeiten, um der demografischen Herausforderung zu begegnen?

11.1 Bei welchen anderen Akteuren sehen Sie Handlungsbedarf?

11.1.1 Staat

11.1.2 Arbeitnehmende

11.1.3 weitere

12. Wie denken Sie, werden die Perspektiven für ältere Arbeitnehmende in Zukunft aussehen?

12.1 Wie denken Sie, dass sich die Ansätze zum Altersmanagement in schweizerischen Unternehmen weiterentwickeln?

12.2 Wie denken Sie, werden sich die Ansätze der Unternehmen zum Altersmanagement auf den demografischen Wandel und seine Folgen auswirken?

13. Haben Sie sonst noch Anmerkungen?

Grün = Nachfragen, falls nicht vom Interviewpartner selber erwähnt

## 8.2.2 Paraphrasierungen

### Interview-Leitfaden 50+ — AXA Winterthur

---

#### Wahrnehmung 50+

14. Zwar ist die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen in der Schweiz über dem Durchschnitt, jedoch liegt die Wiedereinstellungsquote bei Arbeitslosigkeit in dieser Altersklasse überdurchschnittlich tief. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Eine schwierige Frage, da die Komponenten, die zu dieser Ausgangslage führen, sehr vielfältig sind. Generelle Antworten kann ich nicht geben, Ihnen aber sagen, wie es bei der AXA Winterthur aussieht. So haben wir z.B. eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt und nachgefragt, wie sich die MA die Pensionierung vorstellen, dabei haben je ein Drittel geantwortet, sie möchten bis zum Pensionierungsalter bleiben, sie möchten stufenweise oder sie möchten frühzeitig pensioniert werden. Das heisst, zwei Drittel möchten nicht oder teilweise bis zum Pensionsalter bleiben. Da sollte man ansetzen. Man sollte Anreize schaffen, die Mitarbeitenden bis zum Pensionsalter zu halten, sei es mit Aufgabenwechsel, Job Sharing usw. Generell geht es darum, die Strukturen zu schaffen aber auch die Kultur, die auf Vielfalt generell ausgerichtet ist.

15. Viele Unternehmen betonen gewisse Nachteile im Bezug auf die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden. Welche davon denken Sie, sind berechtigt, und welche halten Sie für ungerechtfertigte Vorurteile?

Ich denke diese Vorurteile sind immer noch sehr verbreitet, genau deshalb ist es so wichtig, mit den Leuten im Dialog zu bleiben und Erlebnisse zu ermöglichen, um diese Vorurteile abzubauen. Deshalb muss man flexibel bleiben und auf die individuellen Bedürfnisse der MA eingehen. Wir haben beispielsweise einen Mitarbeiter über 50, der nebenbei leidenschaftliche Gitarre spielt. Deshalb nimmt er sich einen Tag die Woche frei, um seinem Hobby nachgehen zu können. Das haben wir in unserer Flexwork-Kampagne ([www.axa.ch/flexwork/](http://www.axa.ch/flexwork/) inkl. TV-Spots) kommuniziert: Auch intern haben wir diverse Begegnungen zwischen jungen und erfahrenen Personen gefördert (Mentoring, Speed-Dating, Workshops etc., die helfen stereotypisierte Bilder zu überdenken, so dass z.B. nicht nur junge Leute Rock-Musik machen, sondern dass die Menschen in jedem Alter sehr unterschiedliche Interessen und Lebenssituationen haben.

Das mit den Kosten ist natürlich ein reales Problem, deshalb sind alternative Finanzierungsmöglichkeiten in Zukunft unumgänglich. Jedoch sollten die Kosten auch nicht das einzige Kriterium sein, je-

manden einzustellen oder nicht. Wenn man eine günstige Arbeitskraft einstellt, die nicht über das erforderliche Wissen verfügt, ist das nicht gewinnbringend. Man sollte das Lohnsystem diesbezüglich überdenken, der Lohn sollte ja nicht nur an die Betriebsjahre gekoppelt sein, sondern an Verantwortung geknüpft sein. Was wir intern feststellen: Ältere Mitarbeitende haben einen sehr grossen Erfahrungsschatz und in unserem Unternehmen sind die MA 50+ die zufriedenste Gruppe. Sie sind sehr loyal, schätzen die Kultur und die Strukturen und kommen gerne zur Arbeit. Ich denke, die jüngeren haben andere Vorteile, wie z.B. neues Wissen, sind fit im Umgang mit sozialen Medien etc. Insgesamt ergänzen sich junge und alte Mitarbeitende sehr gut, was in der Stellenbesetzung unbedingt beachtet werden sollte.

16. Aus welchen Gründen halten sich die Vorurteile Ihrer Meinung nach so hartnäckig?

Weil oftmals der Dialog fehlt. Deshalb ist es wichtig, dass alle ihre Verantwortung übernehmen und hinhören. Unternehmen, Mitarbeitende und auch der Staat sollten mit der Entwicklung mitgehen und flexibel sein und bleiben.

### **Massnahmen im Unternehmen**

17. In Ihrem Unternehmen setzen Sie sich, wie ich in einem Arbeitspapier der Gesundheitsförderung Schweiz gelesen habe, bereits mit der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden auseinander. Wie nehmen Sie das Engagement diesbezüglich in anderen Unternehmen wahr?

Ich denke, das Bewusstsein ist bereits da. In vielen Unternehmen kann aber auch noch viel gemacht werden. Und auch wir haben noch zu tun.

18. Seit wann hat ihr Unternehmen begonnen, sich mit dem Thema Altersmanagement auseinanderzusetzen?

18.1 Wie sind Sie konkret dazu gekommen?

Immer durch Austausch mit den Leuten. Ohne würde dies gar nicht gehen. Nur wenn die MA merken, dass sie an der Veränderung teilhaben können, haben sie auch das Commitment und erzählen es weiter und fühlen sich nicht nur als Betroffene sondern Beteiligte. Auch sind wir immer im Austausch mit Unis und Fachhochschulen und halten uns damit auf dem Laufenden.

Zu Beginn kam das Thema Arbeit und Familie, dann das Thema Gender danach Age-Diversity und Flexible Arbeitsmodelle. Die Entwicklung habe ich mit dem damaligen HR-Leiter aufgebaut, allerdings brauchte es aber ganz viele Personen, die mitgetragen und mitentwickelt haben – Diversity ist ein

Gesamtkonzept und benötigt verschiedene Personen – v.a. aber auch die Führung und Geschäftsleitung, die hinter dem Ganzen steht.

#### 18.2 Welche Ziele verfolgen Sie damit?

- Den Mitarbeitenden ein diskriminierungsfreies Umfeld bieten
- Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf allen Stufen erreichen
- Das Potential von älteren Mitarbeitenden erhalten und nutzen
- Mitarbeitende bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen
- Voraussetzungen für eine ausgewogene Work-Life-Balance schaffen
- Die AXA Winterthur als attraktive und soziale Arbeitgeberin intern und extern zu positionieren (aus dem Arbeitspapier Gesundheitsförderung Schweiz)

#### 19. Welche Massnahmen ergreifen Sie in Ihrem Unternehmen für die Einbindung von 50+ Mitarbeitenden?

- Flexible Arbeitszeitmodelle („Flex Work“)
  - Teilzeit
  - Job & Desk Sharing
  - Home Office, Telearbeit
- „FlexWork“-Kampagne: MA über interne Rollenmodelle vers. Hierarchie- und Altersgruppen über die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung informieren
- Externe Kampagne: Mit TV-Spots und interaktiver Website, wo sich Interessierte mit 40 MA über deren Erfahrung hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle austauschen konnten
- Web-basiertes Diversity-Training, um Führungskräfte zum Umgang mit Vielfalt zu schulen und sie auf unterbewusste Vorurteile zu sensibilisieren. (aus dem Arbeitspapier Gesundheitsförderung Schweiz)
- Workshops und Kurse
- Mentoring
- Lunch&Learn-Angebote
- Individuelle Lösungen
- Viele Angebote im Bereich BGM und Personalentwicklung, die nicht altersspezifisch sind

#### 20. Haben Sie seit der Einführung des Altersmanagements schon Veränderungen in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

Ganz klar. Es ist ein grösseres Verständnis für das Thema Vielfalt im Allgemeinen vorhanden, wir haben eine tiefe Fluktuation (das muss natürlich nicht ausschliesslich auf das Diversity-Management zurückzuführen sein, kann aber sehr gut einen Beitrag dazu leisten), ausserdem haben wir eine sehr offene Kultur im Unternehmen. Was auch sehr positiv ist, ist unser Image. Mit unserem Diversity-Management ist es uns gelungen, uns als attraktives und zukunftsfähiges Unternehmen auf dem Markt zu positionieren. Das hat als Arbeitgeberin aber auch als AXA generell Vorteile..

21. Sind noch mehr Massnahmen in Ihrem Unternehmen geplant oder gewünscht?

Ja, ganz klar, wir sind in einem laufenden Prozess, wir holen laufend die Meinungen und Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden ab und verbessern und erneuern unsere Massnahmen und Angebote damit stetig. Über konkret geplante weitere Massnahmen kann ich jedoch noch nicht sagen.

### **Zukunftsperspektiven**

22. Welche Empfehlungen würden Sie Bewerbenden 50+ geben, die sich in Ihrem Unternehmen bewerben?

Ich denke, wie bei allen Bewerbenden: Informieren Sie sich über das Unternehmen, seien Sie interessiert und sich im Klaren, welche Vorteile Sie dem Unternehmen bringen! Jede/r hat seine Vorzüge, ältere MA haben andere als Jüngere, das können sie ruhig zeigen.

23. Woran, denken Sie, sollten schweizerische Unternehmen noch arbeiten, um der demografischen Herausforderung zu begegnen?

Ich denke, vor allem an Flexibilität gewinnen. Aber auch eine Kultur der Vielfalt schaffen: Begegnungen zwischen unterschiedlichen MA fördern und den gegenseitigen Austausch ermöglichen. Arbeitnehmende selber können sich und ihr Wissen auf dem Laufenden halten, um dem demografischen Wandel zu begegnen und sich als Arbeitskraft auf dem Markt zu halten. Ich denke, man sollte auch davon wegkommen, dass ein Mitarbeitender alles können muss. Verschiedene Leute haben verschiedene Stärken, auf diesen sollten sie aufbauen können und nicht die „eierlegende Wollmilchsau“ sein müssen. In gut zusammengesetzten Teams können sich diese unterschiedlichen Stärken dann sehr gut ergänzen.

24. Wie denken Sie, werden die Perspektiven für ältere Arbeitnehmende in Zukunft aussehen?

Ich denke, viele Unternehmen und auch der Staat sind bereits dran, etwas in diesem Bereich zu verändern. Wenn die Vielfalt gefördert wird, flexible Arbeits(zeit)modelle sich weiter verbreiten und Vorurteile abgebaut werden können, dann denke ich, wird sich noch einiges verändern und verbes-

sern. Ich denke aber auch, dass das eine grosse Herausforderung sein wird. Der technologische und gesellschaftliche Wandel schreitet schnell voran, da gilt es in der Arbeitswelt damit Schritt zu halten resp. Veränderungen zu antizipieren. Das bedeutet: beweglich also agil sein – wer starr an altem Festhält, wird es daher künftig nicht einfach haben.

25. Haben Sie sonst noch Anmerkungen?

Ich denke, man wird immer mehr vom „Altersmanagement“ weg und zum „Management der Vielfalt“ hinkommen. Und es wird nicht nur um Unterschiedlichkeiten, sondern auch um Gemeinsamkeiten gehen – denn diese schaffen Vertrauen. Und bez. Unterschiedlichkeiten geht es dann auch um „Inclusion“ – Vielfalt ist nicht immer einfach, kann aber sehr bereichernd sein, wenn man sich dem Thema annimmt und erlaubt, dass verschiedene Stärken zusammen ein grösseres Ganzes bilden.

Ich bin interessiert an den Ergebnissen!



**Interview-Leitfaden 50+ — Kanton Aargau**

---

**Wahrnehmung 50+**

26. Zwar ist die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen in der Schweiz über dem Durchschnitt, jedoch liegt die Wiedereinstellungsquote bei Arbeitslosigkeit in dieser Altersklasse überdurchschnittlich tief. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Wir haben das im Zusammenhang mit dem parlamentarischen Vorstoss zusammen mit dem Amt für Wirtschaft und Arbeit untersucht und dort gemerkt, dass viele Vorurteile vorhanden sind. Dabei ist die Thematik, dass man denkt, die seien teuer, also die Löhne, und auch die Sozialversicherungen, also die Pensionskassenbeiträge sind höher. Und wenn man nur diesen Aspekt betrachtet und nicht, dass diese Leute vielleicht auch schneller Zusammenhänge sehen und dadurch schneller Dinge bearbeiten können, ist das schon ein Argument. Aber ich denke, mit der Erfahrung kompensiert man viel. Weiter ist die Statistik der Sozialversicherungen ein wenig verzerrt: Die jungen erhalten gar nicht so lange Taggelder dass sie in die Rubrik „Langzeitarbeitslose“ fallen, die werden dann eher ausgesteuert. Das hat auch ein wenig mit den Versicherungsleistungen zu tun. Aber es ist sicher so, dass sie länger brauchen. Ein Grund ist sicher auch, dass das Profil mit dem Alter komplexer wird und es daher schwieriger werden kann, zu einem Unternehmen zu passen.

27. Viele Unternehmen betonen gewisse Nachteile im Bezug auf die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden. Welche davon denken Sie, sind berechtigt, und welche halten Sie für ungerechtfertigte Vorurteile?

Ich denke, es ist sehr individuell. Wenn die Person gut geführt wurde und auch sich selber weiterentwickelt hat, dann glaube ich, gibt es keine Vorurteile, die sich bilden können. Aber was auch passieren kann, ist, dass sie bei einer Stelle eine Spezialaufgabe erfüllt hatten, also die Mobilität ist ein Thema. Dann kann es auch geben, dass jemand seinen Job nicht mehr ausüben kann, weil sich dieser verändert hat, oder auch gesundheitliche Themen, wenn die Einsatzfähigkeit eingeschränkt ist, wird's schwierig. Ich glaube, dass das Vorurteil, sie seien weniger motiviert und weniger leistungsfähig, stimmt bei den jetzigen 50+ nicht. Das sind nämlich die Babyboomer, die sind in einer Zeit aufgewachsen, in der bestimmte Werte wie Pflichtbewusstsein, Bindung, Verantwortungsbewusstsein, sehen sich noch als Teil des ganzen und sind nicht so individualistisch unterwegs wie die Jungen und das ist sehr wertvoll. Ich finde, sogar das Gegenteil ist der Fall. In 20 Jahren sind diese Werte in dieser Altersklasse wahrscheinlich anders als heute. Ich nehme diese Personen auch als Know-How Träger wahr, die wertvolles Wissen besitzen.

## 28. Aus welchen Gründen halten sich die Vorurteile Ihrer Meinung nach so hartnäckig?

Jugendwahn in den Medien, gewisse (schlechte) Vorbilder in der Privatwirtschaft, dieses Hire-Wire, auch Banken, die Alte raus, Junge reinnehmen, diese Branche ist heute noch immer nicht besser unterwegs. Auch bezüglich Commitment, Motivation, Identifikation. Ich glaube, das ist auch unternehmensspezifisch. Spannend ist ja auch, dass gemäss Studien diese Vorurteile intern, gegenüber eigenen Mitarbeitenden 50+, viel weniger vorhanden sind als gegenüber externen Personen. Man sieht ja auch in den Medien die ganzen jungen, schlanken dynamischen Leute, ich denke aber, ältere können auch sehr dynamisch sein. Natürlich basieren Vorurteile auch immer auf realen Erfahrungen, es kann sein, dass man einmal schlechte Erfahrungen macht mit älteren Mitarbeitenden und dann dieses Bild von ihnen hat. Es kann auch ein falscher Bewertungsprozess stattfinden.

### 28.1 Was können Arbeitssuchende 50+ tun, um dem entgegenzuwirken?

Aktualisiert unterwegs sein. Bei uns werden Bewerbungen nie altersmässig eingeschränkt. Wenn natürlich eine Bewerbung eingeht, wie sie vor 20 Jahren hätte sein sollen, macht dies keinen guten Eindruck. Man muss auch mit der Zeit mitgehen und sich weiterentwickeln. Man soll sich auch verkaufen können. Und beispielsweise kommunizieren, dass man auch bereit wäre, den Lohn zurückzustufen, man ist ja nach 50 meistens nicht mehr auf einen Riesenlohn angewiesen. Ich denke, das ist einer der wichtigsten Punkte.

### 28.2 Was können Unternehmen tun, um dem entgegenzuwirken?

Sich mit Gleichbehandlung beschäftigen und damit, wie wichtig die Altersdurchmischung ist. Es gibt wahrscheinlich Aufgaben, da ist ein gemischtes Team super, wir haben da schon viele Erfahrungen gemacht. Beispielsweise bei einem Projekt hat ein junger MA die Social-Media Aufgaben erledigt, und der ältere MA hat die Erfahrungswerte eingebracht. Dieser Mix macht den Erfolg schlussendlich aus. Das Produkt dieses Projektes findet nun alt und jung gut.

## 29. Welche Qualitäten haben hingegen Ihrer Meinung nach 50+ Mitarbeitende, die jüngere nicht haben?

Auf jeden Fall! Das „Ellbögeln“, sich behaupten, das fällt in diesem Alter weg. Auch das Selbstbild ist in diesem Alter meistens stabiler, man ist sich mehr bewusst, was seine Stärken und Schwächen sind, hat schon viele Erfahrungen gemacht, mehr Gelassenheit, Kompetenzen, damit ist man verschiedenen Herausforderungen besser gerüstet als manche Junge.

### **Massnahmen im Unternehmen**

30. In Ihrem Unternehmen setzen Sie sich, wie ich auf der Internetseite des Kantons Aargau und aus Ihren Unterlagen gelesen habe, bereits mit der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden auseinander. Wie nehmen Sie das Engagement diesbezüglich in anderen Unternehmen wahr?

Wir forschen in diesem Bereich manchmal auch. Ich denke, in der Schweiz gibt es viele Unternehmen, die das ziemlich gut machen. Das ist zwar nicht belegt, aber ich habe den Eindruck, dass traditionelle Schweizer Firmen besser mit diesem Thema umgehen als international aufgestellte Firmen. Auch bei Weiterbildungen hat man den Austausch (Emmi, Manor, Raiffeisen) mit anderen Unternehmen und da habe ich das Gefühl, dass diese Schweizer Unternehmen bereits gut damit umgehen. Ich denke auch, dass gewisse Branchen, z.B. Lifestyle, die haben vielleicht Mühe, da diese den Fokus auf die Jungen haben. Da geht es natürlich auch um das Produkt, das man herstellt oder die Dienstleistung. Alle Unternehmen, die eine altersgemischte Kundengruppe haben, wie SBB, Post usw., die müssen bewusster mit dem Thema umgehen.

31. Seit wann hat ihr Unternehmen begonnen, sich mit dem Thema Altersmanagement auseinanderzusetzen?

Sicher seit 20 Jahren ist es ein Thema im Personalmanagement. Das kam mit den Themen demografische Entwicklung, Geburtenrückgang, Überalterung. Interessanterweise gibt es bei uns nichts, das durchkonzipiert ist in diesem Bereich. Wir verfolgen den Ansatz, dass Demografie in allen Bereichen ein Thema sein soll, aber es ist per se kein Thema. Also wo man ein eigenes Projekt daraus macht zu Demografie. Wie auch bei Gleichstellung. Das sind personalpolitische Themen, deren Entwicklung man im Auge behalten soll, sei es in einem Lohnsystem, oder Stellenmarketing, Gewinnungsprozess, eigentlich überall. Ich glaube auch, dass die demografische Entwicklung im Alter, wenn dieser „Überhang“ (diejenigen, die heute 50+ sind) mal in der Arbeitswelt fehlt, kann das alles sowieso anders laufen. Also die Online-Entwicklung, die geht ja so schnell voran, und die Automatisierung. Irgendwann sitzt im Laden niemand mehr an der Kasse. Also da denke ich, lohnt es sich gar nicht, zu weit in die Zukunft zu schauen und Konzepte zu entwickeln, da gibt es so viele parallel laufende Entwicklungen, vielleicht sieht es in ein paar Jahren auch wieder ganz anders aus mit z.B. den Flüchtlingen, weil sich ja eh alles so schnell verändert. Aber man sollte dabei bleiben und mit der Zeit mitgehen.

31.1 Welche Ziele verfolgen Sie damit?

Die internen soziodemografischen Strukturen in einem gesunden Mass behalten. Dort wo sich schwerpunktmässig eine Überalterung entwickelt, muss man natürlich punktuell etwas machen. Aber

das ist nicht in jedem Aufgabenbereich gleich. Deshalb sollte man den Brennpunkt finden und dort schauen, was man machen kann. Interessanterweise funktioniert die Altersdurchmischung bei der Polizei sehr gut, in anderen Bereichen gar nicht, da ist man zu alt. Deshalb erheben wir die relevanten Kennzahlen, damit wir das mitverfolgen können.

32. Wie ich Ihren Unterlagen entnehmen konnte, führen Sie bereits zahlreiche Massnahmen für 50+ Mitarbeitende durch, wie:

- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Steigender Ferienanspruch mit dem Alter
- BGM: Prävention, Beratung
- Schulung der Führungskräfte
- Case Management
- Lebensphasenorientierte Weiterbildungsangebote
- Standortbestimmung und Laufbahnberatung
- Mentoring-Programme
- Anstellungsmonitoring

Gibt es noch mehr Massnahmen?

Ein strategischer Schwerpunkt ist, wie vorher erwähnt, nicht vorhanden. Aber ich denke das wichtigste sind die flexiblen Arbeitszeitmodelle. Und zwar für jung und alt. Dass man teilzeit arbeiten kann, da sind wir sehr flexibel. Auch dass der Ferienanspruch steigt, wenn man älter wird, ist sehr wichtig. Dass man einen Gestaltungsspielraum hat bei seiner Freizeit, ohne grosse Lohnneinbussen zu haben, erscheint mir sehr sinnvoll, es wird auch sehr geschätzt. Auch die flexible Pensionierung, wird zwar nicht so oft gemacht, aber es gibt super Beispiele. Wie Führungskräfte, die sich mit 60 zu 50% pensionieren lassen und die andere 50% dozieren. Ein oberes Kadermitglied vom Steueramt macht das seit 1,2 Jahren gerade so und ist sehr zufrieden damit. Er konnte auch seine Funktion behalten, was auch sehr wichtig ist. Aber auch die jungen nutzen die Weiterbildungsangebote, da braucht es auch immer Flexibilität bei den Anstellungen in Bezug auf den Beschäftigungsgrad.

33. Haben Sie seit der Einführung des Altersmanagements schon Veränderungen in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

Ich kenne jetzt keine genauen Zahlen, aber bei uns ist es schlicht kein Thema, dass ältere weniger eingestellt werden. Wir müssen zwar auch sparen, aber aus diesem Grund stellen wir nicht weniger

ältere Personen ein. Ich denke, das spürt man auch im Unternehmen. Aber ob sich dies in den letzten Jahren verändert hat, kann ich nicht sagen.

Ein öffentliches Unternehmen hat ja auch eine Vorbildfunktion, da kann man es sich auch nicht leisten, eine Gruppe auszuschliessen. Da muss man jedes Alter berücksichtigen.

34. Sind noch mehr Massnahmen in Ihrem Unternehmen geplant oder gewünscht?

Was auch immer ein Thema ist, sind die gut qualifizierten jüngeren Leute. Eine Variante ist, dass Praktika angeboten werden, um ein Jahr lang Erfahrungen zu sammeln. Das ist sehr gewachsen in den letzten Jahren. Dadurch kann auch das Image verbessert werden, da die Beschäftigten gute Erfahrungen hier machen. Ich denke, wir sind schwer zu toppen mit unseren Inhalten zu 50+. Das Spektrum ist ja bei einer Verwaltung sehr breit, es gibt ca. 80 verschiedene Berufsbilder, das ist natürlich sehr attraktiv für jung und für alt.

### **Zukunftsperspektiven**

35. Welche Empfehlungen würden Sie Bewerbenden 50+ geben, die sich in Ihrem Unternehmen bewerben?

Überzeugend, selbstbewusst auftreten, mit einer positiven Energie kommen und nicht von vornherein denken, dass man benachteiligt ist. Sich selber sein, ehrlich sein, ich denke, ältere Personen sind besser einzuschätzen, da sie selber auch besser wissen, was sie können und was nicht. Das Karrierestreben ist da auch nicht mehr so stark, was manchmal auch positiv ist. Auch Offenheit für Diversität im Team, sich selber zu verändern usw. ist auch sehr wichtig.

36. Woran, denken Sie, sollten schweizerische Unternehmen noch arbeiten, um der demografischen Herausforderung zu begegnen?

Ich denke, wichtig ist, dass man keine Altersbeschränkung in Stelleninseraten hat. Damit vertut man sich Möglichkeiten. Starre Grenzen sollten abgeschafft werden. Mehr Teilzeitstellen, besonders für Ältere, ermöglichen, auch Vorurteile abbauen oder überprüfen, wie auch in anderen Bereichen (Rasse, Geschlecht usw.). Interne Entwicklung und BGM, eine soziale Verantwortung einnehmen. Man sollte sich bewusst sein, dass die MA ein Wissen aufbauen und das auch wieder mitnehmen wenn sie gehen.

36.1 Bei welchen anderen Akteuren sehen Sie Handlungsbedarf?

Ja, die Medien, aber die kann man schlecht in die Verantwortung nehmen, das sind Selbstläufer. Und solche Forschungsprojekte, wo solche Themen diskutiert werden und die ein Stück weit sensibilisie-

ren. Auch die Gesellschaft trägt die Verantwortung, Vorurteile müssen abgebaut werden. Auch die Politik, die beschäftigt sich ja gerade damit, es gibt auch Politiker, die sich ausserhalb ihrer Tätigkeit mit solchen Fragen beschäftigen, solche Leute braucht es.

37. Wie denken Sie, werden die Perspektiven für ältere Arbeitnehmende in Zukunft aussehen?

Ich habe den Eindruck, dass im Moment zu wenig Wertschätzung den Personen gegeben wird, die es ja jetzt braucht, das sie wahrscheinlich länger arbeiten müssen und in die Pensionskasse einzahlen. Die Sozialversicherungen, wie die Pensionskasse, werden abgebaut, und wenn man länger arbeitet, dann nicht, weil man Freude an der Arbeit hat. Das ist im Moment so ein bisschen der Groove. Diese Perspektive, dass man länger arbeiten muss und auch noch die Pensionskasse gekürzt wird, und diejenigen, die schon pensioniert sind, bei denen wird sie nicht gekürzt, das ist sehr schwierig für die Motivation. Diese Umverteilung muss sich ändern, diese Solidarität muss sich umkehren. Man kann diese Leute nicht einfach durchschleppen bis zur Pension, sondern man muss mit ihnen arbeiten. Sie sind nämlich auch bereit dazu. Ich habe nicht das Gefühl, dass man da schon so weit ist. Diese Prognose ist für mich also nicht so schön, es ist immer noch schwierig, eine Stelle zu finden.

Prognosen sind allgemein schwierig, da man nicht weiss, wie sich der Arbeitsmarkt verändern wird. Deshalb ist Flexibilität sehr wichtig. Andererseits aber muss auch die Politik die geeigneten Rahmenbedingungen setzen, damit in jeder Lebensphase gut gelebt werden kann.

Die zweite Säule sollte ja eigentlich einmal die Altersarmut verhindern, aber wenn es so weiter geht, sieht das nicht so rosig aus. Die Perspektiven, die man uns gegeben hat, als wir jung waren, lösen sich momentan auf, ohne dass eine Ersatzperspektive gegeben wird.

Wenn eine ganze Gruppe an Personen länger arbeiten muss und das aber nicht will und auch nicht dafür zurückbekommt, dann bekommt man ein Problem. Sie müssen Abstriche machen und erhalten nichts zurück, im Gegenteil, sie müssen noch mehr geben, mehr Leistung für weniger Geld etc. Das ist psychologisch nicht so sinnvoll.

38. Haben Sie sonst noch Anmerkungen?

Sie können die Unterlagen auch in der Arbeit zitieren. Und ich bin interessiert an den Ergebnissen.

**Interview-Leitfaden 50+ — Migros-Genossenschaftsbund**

---

**Wahrnehmung 50+**

39. Zwar ist die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen in der Schweiz über dem Durchschnitt, jedoch liegt die Wiedereinstellungsquote bei Arbeitslosigkeit in dieser Altersklasse überdurchschnittlich tief. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Einerseits denke ich, ist es die geringere Flexibilität der 50+ Mitarbeitenden, wovor viele Unternehmen Angst haben. Dass sie festgefahren sind, man kann sie nicht mehr „biegen“, viele möchten jemanden einstellen, den man noch entwickeln kann. Das ist halt oft bei über 50-Jährigen nicht mehr ganz so, die lassen sich nicht mehr so viel sagen. Personen, die mit über 50 in einem Unternehmen anfangen, bei denen läuft es bald einmal auf die Pension zu. Die Jüngeren können z.B. zuerst als Assistent/in beginnen und sich weiterentwickeln, was die älteren nicht so können.

40. Viele Unternehmen betonen gewisse Nachteile im Bezug auf die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden. Welche davon denken Sie, sind berechtigt, und welche halten Sie für ungerechtfertigte Vorurteile?

Was bei uns erwiesen ist, sind die höheren Absenzenraten. Nicht dass sie öfter krank sind, sondern dass sie länger krank sind. Die Heilung geht länger als bei jüngeren. Auch die Kosten sind ein Fakt, ältere Mitarbeitende sind in einer höheren Salärstufe und die Bereitschaft von älteren MA, mit der Kurve wieder weiter nach unten zu kommen, ist nicht immer da. Motivation finde ich nicht, auch nicht die mangelnde Bereitschaft, sich jüngeren unterzuordnen, das habe ich noch nie erlebt. Bei der Flexibilität ist es schwierig, wie ich vorher gesagt habe, ich denke es ist absolut personenbezogen. Ich habe ganz andere Erfahrungen gemacht. Ich leite ein Team von Personalverantwortlichen und Recruiters, und meine zwei letzten Einstellungen waren Personen über 50, mit ihnen habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht. Bei der Leistungsfähigkeit ist es klar, das ist erwiesen, dass ältere Personen teilweise langsamer sind als jüngere. Andererseits: Eine 60-jährige Mitarbeiterin von mir sagt von sich, dass sie heute weniger leistungsfähig ist als noch vor 20 Jahren, das nehme ich so gar nicht wahr. Vielleicht war sie früher top und heute gut, und vielleicht ist der Unterschied gar nicht so gross, das kommt immer sehr auf die Person an.

41. Aus welchen Gründen halten sich die Vorurteile Ihrer Meinung nach so hartnäckig?

Vielleicht hat man einmal schlechte Erfahrungen gemacht, dass ältere MA z.B. es verpasst haben sich weiterzubilden und das ist den Personalverantwortlichen dann im Gedächtnis geblieben. Ich glaube

es ist sehr stark von den Erfahrungen, die man macht, abhängig. Es ist ja mit allem so, auch mit der Frauenförderung oder mit Ausländer, es kommt immer darauf an, wie man geprägt ist. Man neigt dazu, alles zu schubladisieren und in Schemas zu ordnen. Bei den Jungen ist des vielleicht sichtbarer, dass sie aktiv sind, bei älteren muss man z.t. genauer hinschauen. Wobei es beides in beiden Altersklassen gibt.

Um die Vorurteile abzubauen, muss man einerseits den Unternehmen die Chance geben, positive Erfahrungen zu machen und andererseits den älteren Bewerbenden, ihre Fähigkeiten zu zeigen. Bei uns macht man das z.B. mit Arbeitsproben oder Schnuppertagen. Somit sieht man schwarz auf weiss, dass die älteren nicht unbedingt schwächer sind als die Jüngeren.

42. Welche Qualitäten haben hingegen Ihrer Meinung nach 50+ Mitarbeitende, die jüngere nicht haben?

Sie profitieren natürlich enorm von der Erfahrung. In gewissen Tätigkeiten ist auch das Fingerspitzengefühl sehr gefragt. Es gibt oft nicht einfach schwarz oder weiss, sondern man muss auf das Vis-à-Vis eingehen. Jemand, der diese Erfahrung hat, kann dann eine sehr gute Lösung finden. Die Jüngeren, das merke ich, sind sehr prozessgetrieben. Da gibt es kein rechts oder links, es muss alles niedergeschrieben und klar sein. Die älteren haben das vielleicht nie gelernt, heute lernt man das in der Schule. Da können die Älteren von ihrer Erfahrung profitieren, sie haben eine gewisse Sicherheit und können improvisieren. Gerade im HR, da kann man nicht einfach klar nach einem festgeschriebenen Prozess vorgehen, da muss man ein wenig Fingerspitzengefühl haben und die richtige Lösung zu finden für eine Person.

Ich fördere das, indem ich altersgemischte Teams habe. Ich möchte die Meinungen und Inputs der Älteren und der Jüngeren miteinbeziehen können, da gibt es dann gute Besprechungen und gute Lösungen. Auch ergänzt man sich sehr gut.

### **Massnahmen im Unternehmen**

43. In Ihrem Unternehmen setzen Sie sich bereits mit der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden auseinander. Wie nehmen Sie das Engagement diesbezüglich in anderen Unternehmen wahr?

Ich denke, bei den grösseren Unternehmen, die einen Namen haben, die setzen sich bestimmt aktiv damit auseinander. Aber die kleinen Unternehmen, die haben gar nicht erst das Geld dafür oder wollen sich gar nicht damit auseinandersetzen.



44. Seit wann hat ihr Unternehmen begonnen, sich mit dem Thema Altersmanagement auseinanderzusetzen?

Etwa vor 3-4 Jahren. Nicht dass es erst dann angefangen hat, aber dann ist es konkreter geworden. Und zwar aus dem Grund, dass sich unsere Pensionskasse damals entschieden hat, das Pensionsalter ein Jahr hinaufzusetzen. Dadurch ist das Ganze noch mehr ins Rollen gekommen, wir mussten uns überlegen, was das für den MGB bedeutet, dass die Leute älter werden und wir sie mehr und länger beschäftigen müssen. Das war einmal ein Jahr, das sie hinaufgesetzt haben, das wird in Zukunft bestimmt noch mehr sein.

44.1 Wie sind Sie konkret dazu gekommen?

Die Migros ist ja dezentral. Wir hier sind zuständig für den MGB, und jede Genossenschaft hat eine eigene HR-Abteilung. Das bedeutet auch, dass jede Genossenschaft einzelne Massnahmen für sich umsetzt. Als das Pensionsalter hinaufgesetzt wurde, haben sich alle Genossenschaften und der MGB zusammengetan u, um eine angemessene Lösung zu finden. Wir wussten, dass wir etwas unternehmen mussten und haben einige strategische Richtungen festgelegt. Jede Genossenschaft hat das aber auf ihre individuelle Weise umgesetzt. Jede hat andere massgeschneiderte Lösungen, die für das einzelne Unternehmen dann passt. Jede Abteilung hat unterschiedliche Bedürfnisse, bspw. Der verkauf braucht mehr Lösungen für die Bewältigung der körperlichen Arbeit, wir hier arbeiten mehr in Büros und brauchen andere Lösungen.

44.2 Woher kam die Idee, wie sind Sie das Ganze angegangen?

Wir haben verschiedene Aktionen, wie bspw. Eine Projektwoche, die wir durchgeführt haben, wo die Jungen von den Älteren und umgekehrt lernen konnten. Den jungen hat man z.B. einmal das Handy weggenommen und schaute, was passiert, es gab insgesamt sehr spannende Erlebnisse. Auch der Austausch wurde angeregt. Natürlich ging es auch um die Förderung der Jungen. Das Ziel dabei ist die Durchmischung, was wir sehr wichtig finden. Auch die Innovation kann damit gefördert werden.

In der Migros ist bezüglich der Überalterung der Bevölkerung auch noch speziell, dass auch die Kundengruppen älter werden. Damit erweitert sich auch das Zielpublikum (z.B. in Bezug auf die Werbung) auf ältere Gruppen. Auch da möchten wir einen guten Mix hinbekommen. Auch das Marketing war früher tendenziell jünger, da hat jetzt auch ein Umdenken stattgefunden. Ältere MA können sich auch besser mit älteren Kunden identifizieren, kennen deren Bedürfnisse besser und sprechen diese somit auch gezielter an.

Kosten zu senken, ist nicht explizit unser Ziel mit dem Altersmanagement. Wir haben einen relativ grosszügigen GAV, die Sozialbeiträge sind in jedem Alter gleich hoch. Aber ältere Personen haben mehr Ferien. Das finde ich manchmal ein wenig kontraproduktiv. Ein 60-jähriger MA hat 7 Wochen Ferien, bzw. im Kader 8 Wochen. Das ist natürlich nicht zu unterschätzen. Diese Personen haben ja auch zu tun, die können diese Ferien manchmal gar nicht beziehen. Es ist zwar gut gemeint, aber es wirkt sich aber auch sehr auf die Kosten aus.

#### 44.2.1 für Mitarbeitende

Dass sie vital bleiben, dass sie mithalten können, dass sie nicht aus dem sich schnell verändernden System fallen. Leute mit 55 haben sehr Mühe, eine neue Stelle zu finden, deshalb wollen wir uns dafür einsetzen, dass bei uns möglichst wenig in diesem Alter gekündigt werden. Natürlich gibt es auch bei uns vereinzelt Kündigungen in diesem Alter, da haben wir aber auch spezielle Massnahmen, wir sind ja insgesamt sozial und geben den MA Chancen, wenn sie nicht die erforderliche Leistung erbringen, bei den älteren geben wir noch mehr Chancen, damit sie nicht so schnell aus dem Berufsleben ausfallen. Wenn jemand die Leistung nicht mehr erbringen kann, unterstützen wir ihn so weit als möglich. Wenn er nicht mehr will, ist es natürlich ihm überlassen.

45. Welche Massnahmen ergreifen Sie in Ihrem Unternehmen für die Einbindung von 50+ Mitarbeitenden?

- Bogen-Modell: Reduktion des Verantwortungs- oder Beschäftigungsgrades
- Beschäftigung von vielen 50+
- Umfassende Alterspolitik
- Altersgerechte Berufs- und Laufbahnformen
- Altersstrukturanalysen
- Altersgemischte Teams
- Flexible Pensionierung
- Altersteilzeit
- Zusatzferien
- Personalentwicklung
- Erwerbstätigkeit nach Pensionierung (aus Migros-Dokument)

Wir haben noch ein Programm, was damals der Ursprung war, das heisst „fit in die Zukunft“, das war ursprünglich vorwiegend an 50+ MA gerichtet, mittlerweile ist es ein Brand für alle Altersgruppen. Da gibt es eine Vielzahl an verschiedenen Programmen, bspw. Wie kann ich mich in diesem Alter mit

dieser schnellen technologischen Entwicklung noch fit halten? Massgeschneiderte und zielgerichtete Standortbestimmungen usw. gehören zu diesem Programm.

46. Haben Sie seit der Einführung des Altersmanagements schon Veränderungen in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

Das ist sehr schwierig zu sagen, das kann man ja nicht 1 zu 1 messen. Wir haben z.B. Berufe, die vom Aussterben bedroht sind, wie Post oder Reinigung. Da sind glaube ich alle über 50, alle langjährige MA, keine Fluktuation. Dort wird es schwierig werden. Da schauen wir, dass wenn jemand pensioniert wird, dass man diese Personen nicht ersetzt, und dass diejenigen, die noch im Unternehmen bestehen, mit zusätzlichen Aufgaben beschäftigt. Z. B. Ein Pöstler macht nicht mehr nur die Post, sondern auch einmal die Reinigung oder Materialbestellung. Dass sein Aufgabengebiet erweitert wird. Damit kann er bis zur Pensionierung bleiben und wird noch gebraucht. Denn z.B. wird bei der Post immer mehr digitalisiert und man braucht immer weniger Arbeitskräfte. Solche Themen sind wir momentan am aufgleisen und dort spürt man die Veränderung.

47. Sind noch mehr Massnahmen in Ihrem Unternehmen geplant oder gewünscht?

Da sind wir in einer stetigen Bewegung, wir können nicht alles auf einmal machen aber es wird bestimmt noch mehr kommen. Zum Beispiel das Mentoring-System ist geplant. Wir haben ein Ideen-Pool, wie und wann noch diese Massnahmen umgesetzt werden, ist aber noch nicht definiert. Wenn wir merken, dass etwas bestimmtes erforderlich ist, können wir drauf zurückgreifen und etwas davon ausarbeiten. Wir möchten auch ein Pensionierten-Pool einrichten, damit pensionierte MA die Möglichkeit haben, weiter zu arbeiten.

Im Moment spüren wir den Fachkräftemangel auch noch nicht so stark wie vielleicht in kleinen Unternehmen, weil die Migros eine bekannte und beliebte Brand ist und die Leute gerne hier arbeiten kommen.

### **Zukunftsperspektiven**

48. Welche Empfehlungen würden Sie Bewerbenden 50+ geben, die sich in Ihrem Unternehmen bewerben?

Wenn mich jetzt jemand fragen würde, was er bei der Bewerbung anders machen sollte, würde ich sagen, dass er das Salärthema thematisieren soll und bereit sein soll, seinen Lohn zurückzustufen. Die Flexibilität sollte er zeigen und die Stärken von älteren Personen, das Pflichtbewusstsein und die Gewissenhaftigkeit, die sollte er hervorheben und sich für eine Stelle bewerben, die genau das erfor-

dert, z.B. Beratungsstellen usw. Ich denke, damit kann man viel gewinnen. Wenn jetzt jemand über 50 meint, er möchte im Digital Marketing oder mit neuen Technologien arbeiten, da ist die Chance sehr klein (ausser er hat aktuell da gearbeitet).

49. Woran, denken Sie, sollten schweizerische Unternehmen noch arbeiten, um der demografischen Herausforderung zu begegnen?

Ich denke, es wird ein Umdenken stattfinden müssen, auch im Hinblick auf die Masseneinwanderungsinitiative, da werden wir in ein Dilemma kommen. Wir haben schon ohne die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative einen Fachkräftemangel, und damit wird es noch stärker werden, wo der Staat unbedingt umdenken muss. Einerseits bei den Jungen, andererseits bei der Frauenförderung und sicher auch bei den Älteren MA. Das sind die drei Haupt-Herausforderungen, bei denen sich die Unternehmen vermehrt Gedanken machen müssen. Ich denke, man muss bei der Rekrutierung auch Abstriche machen können, dass man nicht die „eierlegende Wollmilchsau“ bekommt, sondern sich überlegen muss, wo was gefordert ist, z.B. Teilzeit, usw. Heute ist ja ein 50-jähriger auch viel vitaler als noch vor 20 Jahren, die Vorgesetzten werden auch älter, jeder wird älter und da wird man sich automatisch Gedanken machen müssen.

50. Wie denken Sie, werden die Perspektiven für ältere Arbeitnehmende in Zukunft aussehen?

Ich habe immer gesagt, wenn ich mal älter werde, werde ich keine Probleme haben, weil man ja schon lange weiss, dass die Beschäftigungsrate rückläufig ist. Aber seien wir ehrlich, wir können es nicht wissen, wir haben es auch nicht gewusst mit diesen vielen Flüchtlingen, die kommen, mit der Masseneinwanderungsinitiative, es verändert sich immer so viel und wird sich noch verändern. Grundsätzlich denke ich aber, dass es für ältere Personen einfacher werden wird, zu einem Job zu kommen. Also ich hoffe es. Es wird sich zeigen, was in der Wirtschaft und in der Politik und allgemein in dieser Welt noch passiert.

**Interview 50+ — Post CH AG**

---

**Wahrnehmung 50+**

1. Zwar ist die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen in der Schweiz über dem Durchschnitt, jedoch liegt die Wiedereinstellungsquote bei Arbeitslosigkeit in dieser Altersklasse überdurchschnittlich tief. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Was ich intern oft höre, ist das Kostenargument, ältere Arbeitnehmende verdienen mehr und sind somit teurer. Auch wird auf die Teamzusammenstellung geachtet, wenn man ein Team hat, wo viele ältere beschäftigt sind, sucht man eher jüngere für die zu besetzende Stelle. Ausserdem kann der Grund auch bei den Betroffenen selber liegen, je nachdem, wie lange die Arbeitslosigkeit schon dauert. In diesem Alter kann sich dies auch auf den Selbstwert auswirken, was sich wiederum auf das Selbstmarketing auswirkt.

2. Viele Unternehmen betonen gewisse Nachteile im Bezug auf die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden. Welche davon denken Sie, sind berechtigt, und welche halten Sie für ungerechtfertigte Vorurteile?

Ungerechtfertigte Vorurteile: Mangelnde Bereitschaft, sich jüngeren Vorgesetzten unterzuordnen, geringe Motivation und mangelnde Weiterbildungsbereitschaft sowie Flexibilität

Bezüglich Absenzen kann man sagen, dass MA über 50 Jahren rund 20-25% mehr Absenztage aufgrund von Krankheit und Unfall haben als die MA unter 50. Aussagen zur Leistungsfähigkeit sind schwierig zumachen, da dies eine recht komplexe Frage ist. Ein älterer MA ist ja vielleicht etwas weniger schnell als ein junger MA, kann dies aber durch mehr Erfahrung locker wett machen.

3. Aus welchen Gründen halten sich die Vorurteile Ihrer Meinung nach so hartnäckig?

- 3.1 Was können Arbeitssuchende 50+ tun, um dem entgegenzuwirken?

sich beruflich weiterbilden, Selbstmarketing und Netzwerke aufbauen und pflegen

- 3.2 Was können Unternehmen tun, um dem entgegenzuwirken?

Sensibilisierung bei HR und Linie

4. Welche Qualitäten haben hingegen Ihrer Meinung nach 50+ Mitarbeitende, die jüngere nicht haben?

Ich denke, die Unterschiede zwischen den Altersgruppen hängen auch sehr mit der Lebensphase zusammen. Z.B. zwischen 30 und 40 ist man mit Kindern beschäftigt, später kommt dann die Sinnfrage und da gibt es auch verschiedene Arten, damit umzugehen. Ob man diesen Sinn in der Freizeit oder im Beruf findet, oder dass man sich teilzeitlich selbstständig macht in einem Fachgebiet, das ist wirklich sehr unterschiedlich. Ich denke, man kann das auch nicht so verallgemeinern. Es gibt ja zum Beispiel auch Männer, die mit 50 oder 60 wieder in der Vaterschaftsthematik sind, die haben dann eine andere Ausgangslage als jemand, der das klassische Familienmodell hat.

### **Massnahmen im Unternehmen**

5. Seit wann hat ihr Unternehmen begonnen, sich mit dem Thema Altersmanagement auseinanderzusetzen?

Seit 2009. Angefangen hat es bestimmt mit dem Thema, dass man wollte, dass die Mitarbeitenden motiviert und zielorientiert bei der Arbeit bleiben. Dass man nicht einfach wartet bis zur Pension, sondern dass man die Weiterentwicklung anschaut und eine Standortbestimmung macht. Heute gibt es noch andere Gründe, wie beispielsweise die Arbeitgeberattraktivität oder Fachkräftemangel oder der Umgang mit jungen Leuten. Wie bereits erwähnt, geht es auch darum, dass die unterschiedlichen Generationen heute auch andere Rollen einnehmen wie sie es sich vielleicht gewohnt sind.

6. Welche Massnahmen ergreifen Sie in Ihrem Unternehmen für die Einbindung von 50+ Mitarbeitenden?

Seit 2009 konnte man in der Lebensmitte ein Seminar besuchen zur persönlichen Standortbestimmung, was sich dann verändert hat zu Führung in Generationen, da war das Thema sehr aktuell, dass viele jüngere Führungspersonen ältere oder langjährige Mitarbeitende als Untergebene hatten und der Umgang damit wurde thematisiert. Jetzt im 2016 wird diese Massnahme noch einmal überdacht, es wird eine Ausgangslage gemacht und geschaut, welche Seminare sonst noch angeboten werden können. Weiter haben wir ein internes Arbeitsmarktzentrum, das Laufbahnberatung für alle Altersgruppen anbietet. Ausserdem gibt es unterschiedliche Projekte in diesem Bereich, beispielsweise ist man bei Postmail dran, das Thema Pensionierung zu überdenken und anders anzugehen.

Der GAV bietet folgende Modelle für ältere Mitarbeitende:

Weiterbeschäftigung

Das Arbeitsverhältnis endet mit Erreichen des ordentlichen AHV-Rentenalters (Frauen: bei Vollendung des 64. Altersjahrs; Männer: bei Vollendung des 65. Altersjahres) ohne Kündigung. Eine Weiterbeschäftigung über das AHV-Schlussalter hinaus kann aber mit gegenseitigem Einverständnis jederzeit vereinbart werden. Die Alterspensionierung kann gemäss Vorsorgereglement der Pensionskasse (PK) Post bis Alter 67 aufgeschoben werden.

#### Altersteilzeit Weiterversicherung PK Post

Die Post bietet auf Basis des Vorsorgereglements der PK Post den Mitarbeitenden die Möglichkeit der Altersteilzeit: Weiterversicherung bei der PK Post bei Beschäftigungsgrad- oder Lohnreduktionen (ab Alter 58) und der Teilpensionierung. Im GAV besteht ein Rechtsanspruch auf Altersteilzeit einmalige Reduktion des Beschäftigungsgrads (ab Alter 58). Die Mitarbeitenden können den Beschäftigungsgrad auf bis zu 50 Prozent auf Basis einer Vollzeitstelle reduzieren. Die Post bietet bezüglich frühzeitiger Pensionierung (Rücktritt vor AHV-Schlussalter) keine finanzielle Unterstützung an.

Sofern der/die Versicherte im Falle eines frühzeitigen Rücktrittes eine Überbrückungsrente (Ersatz für die AHV-Rente Altersleistung bis zum Erreichen des ordentlichen AHV-Rentenalters Schlussalter) wünscht, kann er/sie eine solche beziehen. Die Überbrückungsrente muss aber von der versicherten Person bzw. Mitarbeitenden selbst finanziert werden. Allfällige Zusatzleistungen für eine Frühpensionierung sind nur im Rahmen von Reorganisationen (Sozialplan) möglich bzw. vorgesehen.

7. Haben Sie seit der Einführung des Altersmanagements schon Veränderungen in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

Generell denke ich, dass bei MA 50+ die Motivation eher erhalten bleibt, wenn sie beispielsweise das Angebot des internen temporären Stellenwechsels annehmen, damit sie in eine andere Funktion Einblick haben und Abwechslung erhalten. Ich denke die Anstrengungen im Bereich Mobilität, das hilft den Leuten schon auch. Ich denke aber auch, dass der Gesundheitsaspekt sehr wichtig ist. Wenn man gesund ist, ist man auch motiviert und leistungsfähiger.

Die Vorteile von altersgemischten Teams sind, dass die Generationen Neues voneinander lernen können, dass die jüngeren einerseits frisches theoretisches Wissen einbringen, und die älteren Zugriff darauf haben. Auch die Innovationsbereitschaft steigt in altersgemischten Teams. Bei den Babyboomer- oder Wirtschaftswunder-Generationen sind natürlich noch andere Werte vorhanden, zum Beispiel ist die Durchsetzungsfähigkeit oder die Teamfähigkeit anders.

8. Sind noch mehr Massnahmen in Ihrem Unternehmen geplant oder gewünscht?

Wir haben noch das Angebot des Work and Care, dass man Angehörige pflegt, oder das Angebot der Sozialberatung, dass man sich beraten lassen kann beispielsweise auch bei Konflikten. Auch wird bei uns eine Analyse der Babyboom-Generation Situation vorgenommen, damit wir einschätzen können, wie viele Leute bei uns in Pension gehen werden. Dort planen wir, Massnahmen abzuleiten. Ob neue Modelle entwickelt werden oder im Bereich Kulturveränderung etwas gemacht wird, ist noch offen. Aber wir bereiten die Kennzahlen auf und wollen mit Bereichen, dem Personalmanagement und dem Gesundheitsmanagement Lösungen erarbeiten.

### **Zukunftsperspektiven**

9. Woran, denken Sie, sollten schweizerische Unternehmen noch arbeiten, um der demografischen Herausforderung zu begegnen?

Bei der Post ist das Thema Umgang mit Pensionierungen sicherlich sehr aktuell, das allenfalls längeres Arbeiten in Betracht gezogen wird oder die Erwartung, früher in die Pension zu gehen sich verändern wird, der Fachkräftemangel bei der IT ist bereits sehr spürbar und sollte angegangen werden. Es stellt sich aber auch die Frage, wie sich die Digitalisierung entwickelt, und wie sich dies auf den Arbeitsmarkt auswirkt. Diese Frage stellen sich auch andere Unternehmen.

9.1 Bei welchen anderen Akteuren sehen Sie Handlungsbedarf?

9.1.1 Staat

Der Staat und die Wirtschaftsverbände werden auch ihren Teil dazu beitragen müssen, da es ein ernstzunehmendes Thema ist.

9.1.2 Arbeitnehmende

Wichtig ist sicher, dass man attraktiv bleibt für den Arbeitsmarkt, dass man sich in seinem Fachgebiet weiterentwickelt. Dass man sich für Weiterbildungen engagiert und ein Netzwerk pflegt.

9.1.3 weitere

10. Wie denken Sie, werden die Perspektiven für ältere Arbeitnehmende in Zukunft aussehen?

Es kommt wirklich sehr darauf an, wie sich das weiterentwickelt. Mit dem Fachkräftemangel ist man dann froh, wenn man spezialisierte Mitarbeitende länger beschäftigen kann, dann kommt es darauf an, wo diese Leute arbeiten, ob sie die Möglichkeit zum länger arbeiten haben oder eben nicht. Auch ob die Spezialisierungen noch gefragt sind, ob es diese Jobs überhaupt noch gibt. Im Grossen und



Ganzen bin ich längerfristig eher optimistisch. Ich denke, in den nächsten 2-3 Jahren wird sich wohl noch einiges tun.

11. Haben Sie sonst noch Anmerkungen?

Die Post war auch am Projekt „Employing the new generation“ beteiligt und Ansprache und Umgang mit der Generation Y und letztens ging es an der HR-Konferenz darum, sich auch den Jüngeren zu widmen. Da waren die Jüngeren im Fokus, aber es wurden auch Themen angesprochen, wie ältere MA zu führen als jüngerer MA. Ich denke, die jüngeren Mitarbeitenden sollten auch berücksichtigt und gefördert werden, zielgruppengerecht. Jede Altersgruppe hat andere Bedürfnisse, das ist es sehr unterschiedlich.

## Interview-Leitfaden 50+ — Richnerstutz AG

---

### Wahrnehmung 50+

1. Zwar ist die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen in der Schweiz über dem Durchschnitt, jedoch liegt die Wiedereinstellungsquote bei Arbeitslosigkeit in dieser Altersklasse überdurchschnittlich tief. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Ein Hauptpunkt ist sicher das finanzielle. Die Sozialabgaben und der Lohn sind höher. Der zweite Punkt ist auch, das kommt aber auch auf die Branche an. Der Mitarbeiter muss sehr flexibel sein, er muss sich geistig sehr schnell auf etwas einstellen können, körperlich bereit sein, Überstunden machen können. Die geistige und körperliche Flexibilität muss vorhanden sein. Dort denke ich, setzt man das bei einem jungen eher voraus als bei einem älteren. Das ist aber auch sehr individuell.

2. Viele Unternehmen betonen gewisse Nachteile im Bezug auf die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden. Welche davon denken Sie, sind berechtigt, und welche halten Sie für ungerechtfertigte Vorurteile?

Ich denke, die Vorurteile stimmen alle zu einem gewissen Teil. Die Frage ist nur, wie man diese gewichtet. Ich habe gerade einen älteren Mitarbeiter eingestellt. Klar kostet der mehr als ein 25-jähriger. Natürlich ist ein älterer, der plötzlich weniger verdient als vorher, nicht so motiviert, daher muss man schon auch mehr Lohn zahlen. Dann erwartet man aber natürlich mehr, dass er loyaler ist, dass er selbstständiger ist.

3. Aus welchen Gründen halten sich die Vorurteile Ihrer Meinung nach so hartnäckig?

Kosten sind ein Fakt. Das Problem ist, dass viele nur diesen Aspekt sehen, und nicht, dass die älteren dafür mehr leisten. Vor allem Firmen, die einen hohen Kostendruck haben, können sich gar nicht leisten, ältere einzustellen. In meinem Unternehmen ist das nicht so wichtig, da uns die Firma selber gehört. Klar müssen wir die Löhne und anderen Ausgaben bezahlen können, aber es ist nicht das wichtigste. Das wichtige ist auch dass die MA Freude an der Arbeit haben.

Heute denken viele, Erfolg bedeutet viel Geld zu machen, doch das ist aus meiner Sicht ein Trugschluss.

- 3.1 Was können Arbeitssuchende 50+ tun, um dem entgegenzuwirken?

Bei den Kosten ist es klar, da muss man mit dem Lohn herunterkommen. Man muss auch offen sein, neues zu lernen, flexibel sein, und alte Gewohnheiten sein lassen können. Vor allem unsere Branche verändert sich so schnell, damit muss man umgehen können.

### 3.2 Was können Unternehmen tun, um dem entgegenzuwirken?

Die Denkweise ändern. Seit ich mehr 50+ eingestellt habe, gibt es eine andere Sichtweise auf vieles, was ich als sehr positiv erlebe. Es hat mehr Ruhe und Gelassenheit in der Firma. Da muss sich die Firma und der MA darauf einlassen können.

### 3.3 Was können andere Akteure tun, um dem entgegenzuwirken?

Vor allem die Medien können viel machen, dagegen pushen. Sie könnten den älteren Personen die Angst nehmen, sich zu bewerben. Heute haben 50+ oft das Gefühl wenn sie arbeitslos werden, dass sie in ihrem Alter eh nichts mehr finden. Dieses Denken sollte geändert werden, denn das strahlen diese Leute auch aus und das wirkt sich auf den Bewerbungsprozess aus.

Auch der Bund kann da vieles machen, um die Einstellung der Gesellschaft zu verändern. Auch die Unterstützung von Unternehmen, wie es im Kanton Aargau gemacht wird, könnte verbreiteter sein.

### 4. Welche Qualitäten haben hingegen Ihrer Meinung nach 50+ Mitarbeitende, die jüngere nicht haben?

Ruhe, Gelassenheit, Know-How, Weisheit, Selbstständigkeit, Zuverlässigkeit, weniger oberflächlich.

## **Massnahmen im Unternehmen**

### 5. Seit wann hat ihr Unternehmen begonnen, sich mit dem Thema Altersmanagement auseinanderzusetzen?

Als Herr Meier angefangen hat, der ist auch ein wenig älter, etwa vor 5-6 Jahren.

#### 5.1 Wie sind Sie konkret dazu gekommen?

Meine Schulkollegin arbeitet beim RAV und hat mit diesem Thema zu tun. Sie hat auch schon Veranstaltungen organisiert zu diesem Thema, wo ich Referate halten musste, so habe ich mich damit zu beschäftigen begonnen. Am Anfang habe ich es ihr zu liebe gemacht, mit der Zeit habe ich selber begonnen, mich damit auseinanderzusetzen. Den ersten, den ich älter eingestellt habe, der hat seinen Job nach 35 Jahren verloren und kann als Freelancer zu mir. Er hat einen Monat aushilfsweise gearbeitet, dann ist er einmal zu mir gekommen und hat gefragt, ob ich ihn nicht einstellen wolle. Da hatte ich zuerst auch Zweifel wegen seinem Alter. Dann habe ich aber gesehen, wie gut er arbeitet

und was er schon alles mitbringt, dann dachte ich, wieso nicht? Dann musste ich mit dem RAV Kontakt aufnehmen, was ich auch getan habe. So hat das angefangen.

6. Welche Massnahmen ergreifen Sie in Ihrem Unternehmen für die Einbindung von 50+ Mitarbeitenden?

Rekrutierung von mehr Personen über 50. Sonst haben wir kein bestimmtes System. Wir haben einfach die Einstellung, dass wir nicht sagen, wir nehmen die nicht. Der Lohn ist bei uns kein Thema. Der Kanton Aargau bezahlt einen Einführungszuschuss, man wird das erste halbe Jahr unterstützt, wo man einen MA über 60 einstellt, weil diese länger für die Einarbeitung benötigen. Nach diesem halben Jahr bezahle ich zwar mehr an diesen MA, das macht er aber mit seinem Know-How wieder wett. Wir sagen nicht, wir wollen nur 50+, aber wir sagen nicht nein. Ein 25-jähriger erhält bei uns die gleichen Chancen wie ein 60-jähriger. Aber es kommt natürlich auch immer darauf an, was wir suchen. Z.B. wenn ich einen Stv. für mich suche, möchte ich nicht einen 60-jährigen, weil ich ja will, dass dieser länger bleiben kann als ich.

Ein älterer Mitarbeitender hat einen Vertrag, dass er nach der Pension noch weiterarbeiten wird.

7. Haben Sie seit der Einführung des Altersmanagements schon Veränderungen in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

Wir hatten schon immer ein gutes Arbeitsklima. Ich glaube nicht, dass es grosse Veränderungen gegeben hat seitdem. Ich denke, es ist mehr durchmischt seit dann, das ist sicher positiv, aber ich kann jetzt nicht sagen, dass es vom Klima oder vom Finanziellen her besser oder schlechter geworden ist. Dies widerlegt aber auch wieder das finanzielle Hindernis, 50+ einzustellen. Auch sind es noch eher wenige Personen über 60, aber diese sind nicht gefährdet und gefährden auch die Firma nicht finanziell. Eher im Gegenteil: Ich selber hole mir öfter Ratschläge bei diesen Personen, was für mich ein Mehrwert ist. Der Austausch ist grösser.

8. Sind noch mehr Massnahmen in Ihrem Unternehmen geplant oder gewünscht?

Nein, bei mir ist das kein Thema, auch kein negatives, weil hier alle Altersgruppen dieselben Chancen haben. Da es kein Thema ist, ist es auch kein Problem.

### **Zukunftsperspektiven**

9. Woran, denken Sie, sollten schweizerische Unternehmen noch arbeiten, um der demografischen Herausforderung zu begegnen?

Jedes Unternehmen muss selber entscheiden, wie wichtig dieses Thema ist, daher kann man ihnen auch nichts vorschreiben, das wäre falsch. Ich denke, der Bund kann mehr machen, man sollte mehr auf dieses Problem hinweisen. Die Frage ist auch, was die Aufgabe eines Unternehmens ist. Es muss Löhne, Aktien usw. bezahlen können. Vielleicht auch ein wenig an die Gesellschaft appellieren. Die Gesellschaft hat eine Verantwortung und Unternehmen haben eine Verantwortung für die Gesellschaft. Jedem Unternehmen sollte eine moralische Verantwortung übernehmen für alle Altersgruppen. Aber ja nicht mit Gesetzen oder Kontingenten dazu zwingen.

10. Wie denken Sie, werden die Perspektiven für ältere Arbeitnehmende in Zukunft aussehen?

Ich denke, es wird sich verschieben, denn ein heutiger 60-jähriger ist nicht mehr so, wie ein 60-jähriger vor 50 Jahren war. Man wird sowieso länger arbeiten müssen, da bin ich überzeugt. Ich denke, das Alter wird nicht mehr lange ein Thema sein, weil es immer normaler wird, ältere MA zu beschäftigen. Ich denke, andere Themen wie Belastungen, Burnout usw. werden mehr Gewicht haben in Zukunft. Vielleicht braucht es noch ein wenig Anstoss. Ich bin also eher optimistisch, aber wahrscheinlich auch, weil wir hier keine Probleme damit haben.

**Interview-Leitfaden 50+ — SBB**

---

**Wahrnehmung 50+**

51. Zwar ist die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen in der Schweiz über dem Durchschnitt, jedoch liegt die Wiedereinstellungsquote bei Arbeitslosigkeit in dieser Altersklasse überdurchschnittlich tief. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Ich denke, das liegt vorwiegend an den Ängsten der Unternehmen, die Kosten, das Risiko, dass die MA mehr ausfallen, dass sie weniger belastbar sind und weniger flexibel. Dass sie nicht mehr so lernbereit und –fähig sind wie die jüngeren.

52. Viele Unternehmen betonen gewisse Nachteile im Bezug auf die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden. Welche davon denken Sie, sind berechtigt, und welche halten Sie für ungerechtfertigte Vorurteile?

Geringere Motivation oder Lernbereitschaft, mangelnde Flexibilität und Weiterbildungsbereitschaft sind sicher ungerechtfertigte Vorurteile. Geringere Leistungsfähigkeit : ist nicht grundsätzlich so, aber es gibt Fähigkeiten, die abnehmen, und solche, die zunehmen. Es kommt darauf an, was im jeweiligen Unternehmen gefordert ist. Bspw. Muskelkraft, Beweglichkeit, Tastsinn, Sehvermögen nehmen ab. Wenn dies wichtige Anforderungen im Job sind, ist die Leistungsfähigkeit im Alter natürlich schlechter. Aber z.B. Selbstständigkeit, soziale Kompetenzen usw. nehmen zu, wenn das mehr gefragt ist, ist es nicht berechtigt dieses Vorurteil. Mangelnde Bereitschaft, sich jüngeren unterzuordnen: Dies ist tendenziell schon so, das liegt auch an der Kultur, an den Normen, dass Alter oft eine höhere Hierarchiestufe bedeutet. Was auch eher berechtigt ist, sind die höheren Kosten. Die Absenkrate ist nicht höher im Alter, aber ältere fallen länger aus, was wiederum mit Kosten verbunden ist. Da kommt es wieder auf das Unternehmen an, wie viel von diesen Kosten das Unternehmen übernehmen muss. Die SBB z.B. hat einen sehr grosszügigen GAV, keine eigene Taggeldversicherung, da ist der Kostenfaktor schon hoch.

53. Aus welchen Gründen halten sich die Vorurteile Ihrer Meinung nach so hartnäckig?

Ich denke, um Vorurteile zu ändern, braucht es immer einen grossen Leidensdruck. So lange der noch nicht vorhanden ist, ändert sich nicht viel. Wenn die Unternehmen keine Erfahrungen mit dem Altersmanagement machen, kann es auch keine positiven Erfahrungen machen, weshalb die Vorurteile bleiben.

- 53.1 Was können Arbeitssuchende 50+ tun, um dem entgegenzuwirken?

Als Einzelperson ist das natürlich schwierig. Ich denke, das kann man auch nicht von heute auf morgen tun. Grundsätzlich sollten die Personen fit im Sinne von arbeitsmarktfähig und gesund bleiben. Auch das Netzwerk ist entscheidend. Ältere Personen sollten aber auch ihre Erwartungen realistisch betrachten, dass sie nicht je älter, desto höher kommen, sondern auch andere Möglichkeiten haben, wie z.B. Bogenkarriere usw.

### 53.2 Was können Unternehmen tun, um dem entgegenzuwirken?

Erfolgsgeschichten und Fakten zu 50+ kommunizieren und so Vorurteile abbauen. Es kommt aber auch auf den Druck des Unternehmens an, inwiefern sich der Arbeitgeber an den Arbeitnehmer anpasst.

### 53.3 Was können andere Akteure tun, um dem entgegenzuwirken?

54. Welche Qualitäten haben hingegen Ihrer Meinung nach 50+ Mitarbeitende, die jüngere nicht haben?

Erfahrung, Netzwerk. Wobei Erfahrung nicht unbedingt mit den Dienstjahren kommt, aber grundsätzlich stimmt das schon. Sozialkompetenz, Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Sicherheitsbewusstsein, was bei der SBB besonders wichtig ist, Ausgeglichenheit, Reife, betriebspezifisches oder Jobspezifisches Wissen.

## **Massnahmen im Unternehmen**

55. Die SBB setzt sich, wie ich in mehreren Artikeln (NZZ, Tagesanzeiger, SRF) gelesen habe, bereits mit der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden auseinander. Wie nehmen Sie das Engagement diesbezüglich in anderen Unternehmen wahr?

Ist noch schwierig zu beantworten. Die SBB hat sehr spezifische Rahmenbedingungen, u.a. die Sicherheitsbestimmungen, die wir umsetzen müssen und den GAV. Diese Faktoren führen bei uns dazu, dass das Thema so wichtig ist. Der Druck ist bei uns besonders gross. Daher denke ich, dass bei anderen Unternehmen tendenziell weniger gemacht wird als bei uns.

56. Seit wann hat die SBB begonnen, sich mit dem Thema Altersmanagement auseinanderzusetzen?

So richtig so um 2008/09. Da haben wir das betriebliche CM zentralisiert, also in den Konzern genommen, ab 2010 haben wir die Gesundheitsstrategie eingeführt und diese war sehr stark getrieben vom demografischen Wandel.

56.1 Wie sind Sie konkret dazu gekommen (Durch Studien, oder andere Quellen)?

Demografischer Wandel, dann brauchte es auch noch Zufälle und die richtigen Leute. Was auch noch wichtig ist: Wir haben viele Monopolberufe, die selten sind, wie z.B. Lokführer, die sehr spezialisiert sind. Da muss man gut schauen, dass diese Leute ihre Arbeitsmarktfähigkeit behalten. Wenn sie diesen Beruf nicht mehr ausüben können, ist es schwierig für sie, etwas anderes zu finden. Ausserdem bleiben die Leute in der Regel sehr lange bei der SBB. Es ist ein grosses Unternehmen mit einem internen Jobmarkt. Das bedeutet aber auch, dass der demografische Wandel sich bemerkbar macht. Die Leute, die in den 80/90er Jahren rekrutiert werden, gehen jetzt alle auf die Pensionierung zu.

56.2 Woher kam die Idee, wie ist Ihr Unternehmen das Ganze angegangen?

56.3 Welche Ziele verfolgt ihr Unternehmen damit?

56.3.1 für Ihr Unternehmen

Kosten senken hauptsächlich, einen Beitrag zu den Konzernzielen zu leisten. Die Gesundheitsstrategie, Sicherheit, Image das sind alles wichtige Punkte. Da fliesst überall das Generationenmanagement mit ein.

56.3.2 für Mitarbeitende

Persönliche Gesundheit fördern, Ressourcen stärken. Frühintervention stärken. Das heisst, dass MA, die aus gesundheitlichen oder arbeitsmarktfähigkeits- Gründen Probleme haben, diese schnell erkennen, und intervenieren, damit ihre Leistungsfähigkeit bestmöglich erhalten wird.

Im Bereich Diversity: Diskriminierung verhindern und Diversität fördern.

56.3.3 für die Gesellschaft

57. Welche Massnahmen ergreift die SBB konkret für die Einbindung von 50+ Mitarbeitenden?

Es gibt Massnahmen, die sich auf die ganze Lebensspanne beziehen und solche, die spezifisch für ältere MA sind:

- Ergonomie und Arbeitsgestaltung (möglichst altersgerechte Arbeitsgestaltung)
- Präsenzmanagement
- Case Management
- Anyway (Schonarbeitsplätze für produktive Personen) und Integrationsstellen (MA in der Linie, man versucht, um die Person herum eine Stelle zu schaffen)
- Arbeitszeitmodelle: bspw. Förderung von Teilzeit, flexible Pensionierungsmodelle (ca. 2/3 der MA der SBB arbeiten schwer körperlich, diese Berufsgruppen können früher in die Pension, ohne finanziellen Einbussen. Ein anderes Pensionierungsmodell: MA können früher in Teilzeit



umsteigen, dafür länger arbeiten.) Dann gibt es noch das Modell Lebensarbeitszeit, wo man sich Zeit und Geld ansparen kann und diese später z.B. für ein Sabbatical beziehen.

- Consulting Group (v.a. für Manager, Projektleiter, höheres Kader), diese können ihr Wissen in einem Beratungsteam an ihre Nachfolger weitergeben.
- Ü50 Touren: Weniger belastende Touren für MA 50+
- Vorbereitung auf Pensionierung
- Gesundheitsgespräche
- Laufbahnberatung (für alle Altersgruppen)
- Fotos auf Stellenausschreibungen mit älteren Personen
- BGM & Diversity- Kontext sehr gross

58. Haben Sie seit der Einführung des Altersmanagements schon Veränderungen in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

Geringere Absenzen bei den älteren MA und dementsprechend geringere Kosten. Ausserdem entwickelt sich die Altersstruktur in Richtung mehr jüngere und mehr ältere Mitarbeitende, und weniger im mittleren Alter. Andere Effekte sind sehr schwer messbar, das kann ich nicht sagen.

59. Sind noch mehr Massnahmen in Ihrem Unternehmen geplant oder gewünscht?

Im Bereich BGM: Früherkennung stärken, und die strategischen Ziele bis 2020. Was danach passiert, kommt ganz auf die Entwicklung an, aber es ist ein laufender Prozess.

### **Zukunftsperspektiven**

60. Welche Empfehlungen würden Sie Bewerbenden 50+ geben, die sich in Ihrem Unternehmen bewerben?

Siehe oben: Arbeitsmarktfähigkeit erhalten, Netzwerk nutzen. Seine Stärken hervorheben.

61. Woran, denken Sie, sollten schweizerische Unternehmen noch arbeiten, um der demografischen Herausforderung zu begegnen?

Ich denke, die Unternehmen sollten sich zuerst überlegen, wie stark sie vom demografischen Wandel betroffen sind. Insbesondere die Gesundheit wird ja oft thematisiert, z.B. bei uns ist das ein grosses Thema. Bei anderen Unternehmen, die andere Rahmenbedingungen haben, ist das vielleicht anders. Dort wird aber vor allem der Fachkräftemangel ein Thema sein. Das ist es natürlich bei der SBB auch. Die Frage ist, ob man die Fähigkeiten und Kompetenzen, die benötigt werden, in Zukunft bekommen

oder nicht. Falls nicht, lohnt es sich bestimmt. Auch sollten sie sich Gedanken machen um die kommenden Pensionierungswellen.

#### 61.1 Bei welchen anderen Akteuren sehen Sie Handlungsbedarf?

##### 61.1.1 Staat

Hindernisse verringern: Flexiblere Rahmenbedingungen schaffen, den Unternehmen möglichst viel Handlungsspielraum lassen, damit es für diese möglich ist, in ihrem spezifischen Fall entsprechend Massnahmen zu ergreifen und dabei nicht durch Gesetze verhindern. Das andere ist ein Umdenken zu fördern in der Gesellschaft, mit Kampagnen usw.

##### 61.1.2 Arbeitnehmende

Investieren in die eigene Gesundheit und Kompetenzen, Selbstverantwortung.

##### 61.1.3 Weitere

Sozialpartner: Gewerkschaften. Wie der Staat, sollten diese nicht hinderliche Forderungen stellen, die die Unternehmen daran hindern, förderliche Massnahmen zu ergreifen. Zum Beispiel weiss man bei den Schichten schon lange, dass Vorwärtsrotation besser ist als rückwärts, da müssen wir die Sozialpartner noch überzeugen.

#### 62. Wie denken Sie, werden die Perspektiven für ältere Arbeitnehmende in Zukunft aussehen?

Ich bin grundsätzlich optimistisch. Ich denke, es wird viele Chancen geben für ältere Personen. Es gibt ein Phänomen, dass mit dem Alter bei der Arbeitsfähigkeit (Performance, Gesundheit, Motivation, usw.) die Schere zwischen gut und schlecht auseinander geht. Ich glaube, dass es immer mehr im oberen Bereich geben wird. Es wird mehr Jobs geben, welche Leute, die in diesem Alter sind, ausführen können, weil es immer mehr Leute in diesem Alterssegment geben wird.

#### 62.1 Wie denken Sie, dass sich die Ansätze zum Altersmanagement in schweizerischen Unternehmen weiterentwickeln?

Ich denke auch positiv. Ich denke, die Unternehmen werden daran arbeiten, die Potentiale zu nutzen und auszuschöpfen.

## Interview-Leitfaden 50+ — Swisscom AG

---

### Wahrnehmung 50+

1. Zwar ist die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen in der Schweiz über dem Durchschnitt, jedoch liegt die Wiedereinstellungsquote bei Arbeitslosigkeit in dieser Altersklasse überdurchschnittlich tief. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Es gibt mehrere Aspekte, welche mitspielen. Ein Punkt ist aber, dass den Personen über 50 oft die Fähigkeit fehlt, sich zu präsentieren, zu verkaufen. Dies wahrscheinlich aus dem Grund, dass das früher, zu ihrer Zeit noch nicht so nötig war, um eine Stelle zu finden. Jüngere lernen dies bereits sehr früh.

2. Viele Unternehmen betonen gewisse Nachteile im Bezug auf die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden. Welche davon denken Sie, sind berechtigt, und welche halten Sie für ungerechtfertigte Vorurteile?

#### 2.1 Höhere Absenzenrate

Ich habe noch nie eine Erhebung dazu gesehen oder selber durchgeführt. Eine höhere Absenzenraten bei 50+ Mitarbeitenden ist möglich, spielt aber aus meiner Sicht keine Rolle. Schlussendlich geht es um das Resultat, und nicht darum, wie viel die Person am Arbeitsplatz ist. Wenn bspw. Ein älterer Mitarbeitender mehr abwesend ist, dies dafür mit seiner Erfahrung wieder wettmacht, ist das für mich wichtig. Im Sinne von Qualität statt Quantität.

#### 2.2 Höhere Kosten

Die Lohnkosten sind bei älteren Mitarbeitenden sicherlich höher, da sie mehr Erfahrung mitbringen. Wir schauen bei der Einstellung jedoch nicht auf die Kosten, sondern darauf, was in unserem Unternehmen benötigt wird. Die Lohnkosten sind demzufolge bei uns nicht so relevant.

#### 2.3 Geringere Motivation

Das glaube ich nicht. Ich habe selber sehr lange rekrutiert. Dabei habe ich viele ältere MA kennengelernt, die sehr motiviert waren, hingegen auch viele junge, die weniger Elan hatten. Die Motivation ist für mich keine Alters-, sondern eine Persönlichkeitsfrage.

#### 2.4 Mangelnde Bereitschaft, sich jüngeren Vorgesetzten unterzuordnen

Hier denke ich, dass dies eine Frage des Arbeitsklimas und der Unternehmenskultur zu tun, wie die Hierarchiestruktur ist. Bei uns herrschen flache Hierarchien, wobei dies nicht so ein Thema hat. Ich

kann mir auch vorstellen, dass Vorgesetzte z.t. auch sich davor scheuen, ältere Personen einzustellen, weil sie denken, dass diese sich weniger sagen lassen als jüngere.

#### 2.5 Mangelnder Flexibilität/Weiterbildungsbereitschaft

Weiterbildungsbereitschaft ja, da man sich tendenziell eher in der ersten Lebenshälfte weiterbildet und sich dann bereits ein grosses Wissen angeeignet hat, weshalb man es in der zweiten Lebenshälfte als weniger nötig erachtet, sich noch mehr Wissen anzueignen. Ich denke, dass jüngere Menschen wirklich flexibler sind, ja.

#### 2.6 Geringere Leistungsfähigkeit

Auch hier finde ich, geht es mehr um die Resultate. Es kann gut sein, dass jüngere schneller und aufnahmefähiger sind, jedoch kommt es darauf an, welche Resultate schlussendlich vorliegen und nicht wie schnell diese erarbeitet wurden. Ich denke aber auch, dass ältere Personen mehr Erholungszeit brauchen.

#### 2.7 Weitere

Ich denke, dass man allgemein denkt, dass mehr Unterschiede vorhanden sind als Gemeinsamkeiten. Altersdurchmischte Teams und die Beschäftigung von älteren MA sind gar nicht so problematisch als man denkt. Bei uns funktioniert das sehr gut.

### 3. Aus welchen Gründen halten sich die Vorurteile Ihrer Meinung nach so hartnäckig?

Ich denke, Aufklärung ist hier sehr wichtig und das Bewusstwerden über unbewusste Vorurteile. Flexible Arbeitsmodelle sind hier sehr wichtig und die Ermöglichung für ältere MA, sich weiterzubilden und sich auch technologisch auf dem neusten Stand zu halten. Ältere MA selber könnten auch ihre Vorurteile gegenüber jüngeren abbauen und offen bleiben, sowie bei der Rekrutierung sich optimal auf das Vorstellungsgespräch vorzubereiten, Kurse besuchen usw., um ihre Employability zu steigern. Der Staat kann hier ganz klar mit einer Flexibilisierung des Rentenalters einen Beitrag leisten. Ab 2020 werden die Babyboom-Generationen in Pension gehen, daher müssen Modelle erarbeitet werden, um ältere MA länger im Arbeitsleben zu erhalten.

### 4. Welche Qualitäten haben hingegen Ihrer Meinung nach 50+ Mitarbeitende, die jüngere nicht haben?

Auch hier ist es wichtig, keine Vorurteile zu bestärken. Sicher gibt es Eigenschaften wie Know-How und Erfahrung, welches unbedingt genutzt werden sollte. Deshalb sollte man ihnen mehr Erholungs-

zeit geben, damit sie diese Erfahrung auch optimal in das Unternehmen einbringen können. Jedoch sind auch diese Fähigkeiten individuell und nicht unbedingt altersabhängig.

### **Massnahmen im Unternehmen**

5. Die Swisscom setzt sich, wie ich Ihren Unterlagen entnehmen konnte, bereits sehr aktiv mit der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden auseinander. Wie nehmen Sie das Engagement diesbezüglich in anderen Unternehmen wahr?

Durch meine Funktion tausche ich mich mit vielen anderen Unternehmen aus und sehe, dass bereits einiges gemacht wird, vor allem in grossen Unternehmen. Jedoch glaube ich, dass es mehr braucht. Der „Leidensdruck“ ist noch zu wenig spürbar.

6. Seit wann hat die Swisscom begonnen, sich mit dem Thema Altersmanagement auseinanderzusetzen?

Seit 2009. Bei uns ist das extrem durch den Markt gesteuert. Die Telekommunikation und die IT-Branche haben sich in den letzten Jahren extrem weiterentwickelt, was natürlich Auswirkungen auf das Unternehmen hatte. Damit haben sich die Bedürfnisse der Kunden und der Mitarbeitenden auch stark verändert, weshalb wir konkrete Massnahmen zum Altersmanagement ergriffen haben. Diese haben sich auch sehr bewährt.

- 6.1 Welche Ziele verfolgt ihr Unternehmen damit?

- 6.1.1 für Ihr Unternehmen

Erhaltung von Know-How, gesunde und motivierte Mitarbeitende, Arbeitsklima

- 6.1.2 für Mitarbeitende

Gesund bleiben, motiviert sein, im Arbeitsleben zu bleiben

- 6.1.3 für die Gesellschaft

Gesunde und motivierte Mitarbeitende sind auch ein Gewinn für die Gesellschaft.

7. Haben Sie seit der Einführung des Altersmanagements schon Veränderungen in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

Die Massnahmen haben sich bestimmt bewährt, konkrete Zahlen dazu haben wir jedoch nicht. Viele Massnahmen, bei denen ältere MA davon profitieren, profitieren die anderen MA auch, daher ist es schwierig, dies abzugrenzen. Die Zahlen werden nicht auf Altersgruppen ausgewertet.

8. Sind noch mehr Massnahmen in der Swisscom geplant oder gewünscht?

8.1 Falls ja, welche?

Es ist ein fortlaufender Prozess. Im Moment ist nicht konkretes geplant, jedoch sind wir mit der Hochschule Luzern und anderen Firmen vernetzt und arbeiten zusammen anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse daran, wie das Generationen-Management weiterentwickelt werden kann.

### **Zukunftsperspektiven**

9. Welche Empfehlungen würden Sie Bewerbenden 50+ geben, die sich bei der Swisscom bewerben?

Gute Vorbereitung, Kurse besuchen, sich beraten, um sich gut zu verkaufen, ist heute ein Muss.

10. Woran, denken Sie, sollten schweizerische Unternehmen noch arbeiten, um der demografischen Herausforderung zu begegnen?

Das Altersmanagement sollte umfassender ausgebaut werden.

10.1 Bei welchen anderen Akteuren sehen Sie Handlungsbedarf?

10.1.1 Staat

Der Staat kann Rahmenbedingungen setzen, bspw. Gesetzlich geregeltes Pensionsalter, Subventionen an Unternehmen etc. Auch in der Gesellschaft sollte vermehrt ein Diskurs stattfinden. Auch die Unternehmen sollten ihr Altersmanagement ausbauen. Unternehmen sollten sich noch mehr an die Bedürfnisse der MA anpassen, flexible Arbeitsmodelle usw. Die technologischen Voraussetzungen für flexiblere Arbeitsbedingungen sind ja bereits vorhanden.

Es braucht auf allen Ebenen noch mehr Anstrengungen.

11. Wie denken Sie, werden die Perspektiven für ältere Arbeitnehmende in Zukunft aussehen?

Ich denke, einerseits kann man das optimistisch betrachten, die Unternehmen und der Staat werden immer mehr handeln, da es sonst zu wenig Arbeitnehmende geben wird. Jedoch wird es auch Schwierigkeiten mit sich bringen, da die Flexibilisierung der Arbeit auch Gefahren (mangelnde Abgrenzung usw.) mit sich bringt. Daher müssen Arbeitgebende und Arbeitnehmende sensibilisiert und beraten werden, die Unternehmenskultur soll förderlich gestaltet werden.

12. Jetzt sind wir bereits am Ende des Interviews. Haben Sie sonst noch Anmerkungen?

Sehr interessant, jedoch oft noch schwierig zu beantworten, da diese Themen relativ neu sind. Gerne erfahre ich dann über die Ergebnisse.

Kategorie	Unterkategorie	Text	Interview	
Gründe für schlechte Stellung auf dem Arbeitsmarkt 50+	Höhere Kosten	Die Lohnkosten sind bei älteren Mitarbeitenden sicherlich höher, da sie mehr Erfahrung mitbringen. Wir schauen bei der Einstellung jedoch nicht auf die Kosten, sondern darauf, was in unserem Unternehmen benötigt wird. Die Lohnkosten sind demzufolge bei uns nicht so relevant. Was ich intern oft höre, ist das Kostenargument, ältere Arbeitnehmende verdienen mehr und sind somit teurer. Dabei ist die Thematik, dass man denkt, die seien teuer, also die Löhne, und auch die Sozialversicherungen, also die Pensionskassenbeiträge sind höher. Ein Hauptpunkt ist sicher das finanzielle. Die Sozialabgaben und der Lohn sind höher. Ich habe gerade einen älteren Mitarbeiter eingestellt. Klar kostet der mehr als ein 25-jähriger. Natürlich ist ein älterer, der plötzlich weniger verdient als vorher, nicht so motiviert, daher muss man schon auch mehr Lohn zahlen. Dann erwartet man aber natürlich mehr, dass er loyaler ist, dass er selbstständiger ist. Kosten sind ein Fakt. Das Problem ist, dass viele nur diesen Aspekt sehen, und nicht, dass die älteren dafür mehr leisten. Vor allem Firmen, die einen hohen Kostendruck haben, können sich gar nicht leisten, ältere einzustellen. In meinem Unternehmen ist das nicht so wichtig, da uns die Firma selber gehört. Klar müssen wir die Löhne und anderen Ausgaben bezahlen können, aber es ist nicht das wichtigste. Das wichtigste ist auch dass die MA Freude an der Arbeit haben. Heute denken viele, Erfolg bedeutet viel Geld zu machen, doch das ist aus meiner Sicht ein Trugschluss. Auch die Kosten sind ein Fakt, ältere Mitarbeitende sind in einer höheren Salärstufe und die Bereitschaft von älteren MA, mit der Kurve wieder weiter nach unten zu kommen, ist nicht immer da. Das mit den Kosten ist natürlich ein reales Problem, deshalb sind alternative Finanzierungsmöglichkeiten in Zukunft unumgänglich. Jedoch sollten die Kosten auch nicht das einzige Kriterium sein, jemanden einzustellen oder nicht. Wenn man eine günstige Arbeitskraft einstellt, die nicht über das erforderliche Wissen verfügt, ist das nicht gewinnbringend. Man sollte das Lohnsystem diesbezüglich überdenken, der Lohn sollte ja nicht nur an die Betriebsjahre gekoppelt sein, sondern an Verantwortung geknüpft sein. Da kommt es wieder auf das Unternehmen an, wie viel von diesen Kosten das Unternehmen übernehmen muss. Die SBB z.B. hat einen sehr grosszügigen GAV, keine eigene Taggeldversicherung, da ist der Kostenfaktor schon hoch.	Swisscom  Post Aargau Richnerstutz Richnerstutz  Richnerstutz MGB AXA AXA  SBB	
	Vorurteile	Wir haben das im Zusammenhang mit dem parlamentarischen Vorstoss zusammen mit dem Amt für Wirtschaft und Arbeit untersucht und dort gemerkt, dass viele Vorurteile vorhanden sind.	Aargau	
	Teamzusammenstellung	Auch wird auf die Teamzusammenstellung geachtet, wenn man ein Team hat, wo viele ältere beschäftigt sind, sucht man eher jüngere für die zu besetzende Stelle.	Post	
	Verfälschende Statistiken	Weiter ist die Statistik der Sozialversicherungen ein wenig verzerrt: Die jungen erhalten gar nicht so lange Taggelder dass sie in die Rubrik „Langzeitarbeitslose“ fallen, die werden dann eher ausgesteuert. Das hat auch ein wenig mit den Versicherungsleistungen zu tun.	Aargau	
	Schwächen der Stellensuchenden	Ausserdem kann der Grund auch bei den Betroffenen selber liegen, je nach dem wie lange die Arbeitslosigkeit schon dauert, in diesem Alter kann sich dies auch auf den Selbstwert auswirken, was sich wiederum auf das Selbstmarketing auswirkt. Das ist aber eine reine Hypothese. Aber es ist sicher so, dass sie länger brauchen. Ein Grund ist sicher auch, dass das Profil mit dem Alter komplexer wird und es daher schwieriger werden kann, zu einem Unternehmen zu passen.	Post  Aargau	
	Mit Alter verbundene Veränderungen & Arbeitsmarkt	Der zweite Punkt ist auch, das kommt aber auch auf die Branche an. Der Mitarbeiter muss sehr flexibel sein, er muss sich geistig sehr schnell auf etwas einstellen können, körperlich bereit sein, Überstunden machen können. Die geistige und körperliche Flexibilität muss vorhanden sein. Dort denke ich, setzt man das bei einem jungen eher voraus als bei einem älteren. Das ist aber auch sehr individuell. Aber was auch passieren kann, ist, dass sie bei einer Stelle eine Spezialaufgabe erfüllt hatten, also die Mobilität ist ein Thema. Dann kann es auch geben, dass jemand seinen Job nicht mehr ausüben kann, weil sich dieser verändert hat, oder auch gesundheitliche Themen, wenn die Einsatzfähigkeit eingeschränkt ist, wird's schwierig.	Richnerstutz  Aargau	
	zu wenig Anreize für Verbleib im Arbeitsmarkt	Eine schwierige Frage, da die Komponenten, die zu dieser Ausgangslage führen, sehr vielfältig sind. Generelle Antworten kann ich nicht geben, Ihnen aber sagen, wie es bei der AXA Winterthur aussieht. So haben wir z.B. eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt und nachgefragt, wie sich die MA die Pensionierung vorstellen, dabei haben je ein Drittel geantwortet, sie möchten bis zum Pensionierungsalter bleiben, sie möchten stufenweise oder sie möchten frühzeitig pensioniert werden. Das heisst, zwei Drittel möchten nicht oder teilweise bis zum Pensionsalter bleiben. Da sollte man ansetzen. Man sollte Anreize schaffen, die Mitarbeitenden bis zum Pensionsalter zu halten, sei es mit Aufgabenwechsel, Job Sharing usw. Generell geht es darum, die Strukturen zu schaffen aber auch die Kultur, die auf Vielfalt generell ausgerichtet ist.	AXA	
	Vorurteile	Ängste der Unternehmen: Flexibilität, Kosten, Belastbarkeit, weniger Biegsamkeit	Ich denke, das liegt vorwiegend an den Ängsten der Unternehmen, die Kosten, das Risiko, dass die MA mehr ausfallen, dass sie weniger belastbar sind und weniger flexibel. Dass sie nicht mehr so lernbereit und –fähig sind wie die jüngeren. Einerseits denke ich, ist es die geringere Flexibilität der 50+ Mitarbeitenden, wovon viele Unternehmen Angst haben. Dass sie festgefahren sind, man kann sie nicht mehr „biegen“, viele möchten jemanden einstellen, den man noch entwickeln kann. Das ist halt oft bei über 50-Jährigen nicht mehr ganz so, die lassen sich nicht mehr so viel sagen. Personen, die mit über 50 in einem Unternehmen anfangen, bei denen läuft es bald einmal auf die Pension zu. Die Jüngeren können z.B. zuerst als Assistent/in beginnen und sich weiterentwickeln, was die älteren nicht so können.	SBB  MGB
		Höhere Absenzen	Ich habe noch nie eine Erhebung dazu gesehen oder selber durchgeführt. Eine höhere Absenzeraten ist möglich, spielt aber aus meiner Sicht keine Rolle. Schlussendlich geht es um das Resultat, und nicht darum, wie viel die Person am Arbeitsplatz ist. Wenn bspw. ein älterer Mitarbeitender mehr abwesend ist, dies dafür mit seiner Erfahrung wieder wettmacht, ist das für mich wichtig. Im Sinne von Qualität statt Quantität. Die Absenzerate ist nicht höher im Alter, aber ältere fallen länger aus, was wiederum mit Kosten verbunden ist. Bezüglich Absenzen kann man sagen, dass MA über 50 Jahren rund 20-25% mehr Absenztage aufgrund von Krankheit und Unfall haben als die MA unter 50. Was bei uns erwiesen ist, sind die höheren Absenzeraten. Nicht dass sie öfter krank sind, sondern dass sie länger krank sind. Die Heilung geht länger als bei jüngeren.	Swisscom  SBB Post MGB
		Geringere Motivation	Das glaube ich nicht. Ich habe selber sehr lange rekrutiert. Dabei habe ich viele ältere MA kennengelernt, die sehr motiviert waren, hingegen auch viele junge, die weniger Elan hatten. Die Motivation ist für mich keine Alters-, sondern eine Persönlichkeitsfrage. Ich glaube, dass das Vorurteil, sie seien weniger motiviert und weniger leistungsfähig, stimmt bei den jetzigen 50+ nicht. Geringere Motivation (...) sind sicher ungerechtfertigte Vorurteile. Ungerechtfertigte Vorurteile: (...) geringe Motivation (...) Motivation finde ich nicht, (...) das habe ich noch nie erlebt.	Swisscom  Aargau SBB Post MGB
Geringere Bereitschaft, sich jüngeren Vorgesetzten zu unterwerfen		Hier denke ich, dass dies eine Frage des Arbeitsklimas und der Unternehmenskultur ist, wie die Hierarchiestruktur ist. Bei uns herrschen flache Hierarchien, wobei dies nicht so ein Thema ist. Ich kann mir auch vorstellen, dass Vorgesetzte z.t. sich auch davor scheuen, ältere Personen einzustellen, weil sie denken, dass diese sich weniger sagen lassen als jüngere. Mangelnde Bereitschaft, sich jüngeren unterzuordnen: Dies ist tendenziell schon so, das liegt auch an der Kultur, an den Normen, dass Alter oft eine höhere Hierarchiestufe bedeutet. Was auch eher berechtigt ist, sind die höheren Kosten. Ungerechtfertigte Vorurteile: Mangelnde Bereitschaft, sich jüngeren Vorgesetzten unterzuordnen, (...) ...auch nicht die mangelnde Bereitschaft, sich jüngeren unterzuordnen, das habe ich noch nie erlebt.	Swisscom  SBB  Post MGB	
Geringere Flexibilität/ Weiterbildungsbereitschaft		Weiterbildungsbereitschaft ja, da man sich tendenziell eher in der ersten Lebenshälfte weiterbildet und sich dann bereits ein grosses Wissen angeeignet hat, weshalb man es in der zweiten Lebenshälfte als weniger nötig erachtet, sich noch mehr Wissen anzueignen. Ich denke, dass jüngere Menschen wirklich flexibler sind, ja. Bei der Flexibilität ist es schwierig, wie ich vorher gesagt habe, ich denke es ist absolut personenbezogen. Ich leite ein Team von Personalverantwortlichen und Recruiters, und meine zwei letzten Einstellungen waren Personen über 50, mit ihnen habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht. Ungerechtfertigte Vorurteile: (...) und mangelnde Weiterbildungsbereitschaft sowie Flexibilität Lernbereitschaft, mangelnde Flexibilität und Weiterbildungsbereitschaft sind sicher ungerechtfertigte Vorurteile.	Swisscom  MGB  Post SBB	
Geringere Leistungsfähigkeit		Auch hier finde ich, geht es mehr um die Resultate. Es kann gut sein, dass jüngere schneller und aufnahmefähiger sind, jedoch kommt es darauf an, welche Resultate schlussendlich vorliegen und nicht wie schnell diese erarbeitet wurden. Ich denke aber auch, dass ältere Personen mehr Erholungszeit brauchen. Geringere Leistungsfähigkeit : ist nicht grundsätzlich so, aber es gibt Fähigkeiten, die abnehmen, und solche, die zunehmen. Es kommt darauf an, was im jeweiligen Unternehmen gefordert ist. Bspw. Muskelkraft, Beweglichkeit, Tastsinn, Sehvermögen nehmen ab. Wenn dies wichtige Anforderungen im Job sind, ist die Leistungsfähigkeit im Alter natürlich schlechter. Aber z.B. Selbstständigkeit, soziale Kompetenzen usw. nehmen zu, wenn das mehr gefragt ist, ist es nicht berechtigt dieses Vorurteil. Bei der Leistungsfähigkeit ist es klar, das ist erwiesen, dass ältere Personen teilweise langsamer sind als jüngere. Andererseits: Eine 60-jährige Mitarbeiterin von mir sagt von sich, dass sie heute weniger leistungsfähig ist als noch vor 20 Jahren, das nehme ich so gar nicht wahr. Vielleicht war sie früher top und heute gut, und vielleicht ist der Unterschied gar nicht so gross, das kommt immer sehr auf die Person an. Aussagen zur Leistungsfähigkeit sind schwierig zumachen, da dies eine recht komplexe Frage ist. Ein älterer MA ist ja vielleicht etwas weniger schnell als ein junger MA, kann dies aber durch mehr Erfahrung locker wett machen. Ich glaube, dass das Vorurteil, sie seien weniger motiviert und weniger leistungsfähig, stimmt bei den jetzigen 50+ nicht.	Swisscom  SBB  MGB  Post Aargau	

	Unterschiede nur gering	Ich denke, dass man allgemein denkt, dass mehr Unterschiede vorhanden sind als Gemeinsamkeiten. Altersdurchmischte Teams und die Beschäftigung von älteren MA sind gar nicht so problematisch als man denkt. Bei uns funktioniert das sehr gut.	Swisscom
Gründe für Vorurteile	Gewichtung der Vorurteile	Ich denke, die Vorurteile stimmen alle zu einem gewissen Teil. Die Frage ist nur, wie man diese gewichtet.	Richnerstutz
	Medien	Jugendwahn in den Medien	Aargau
	(Umwelt-) Bedingungen	Ich denke, es ist sehr individuell. Wenn die Person gut geführt wurde und auch sich selber weiterentwickelt hat, dann glaube ich, gibt es keine Vorurteile, die sich bilden können.	Aargau
	Beschäftigungspolitik gewisser Branchen	...gewisse (schlechte) Vorbilder in der Privatwirtschaft, dieses Hire-Wire, auch Banken, die Alte raus, Junge reinnehmen, diese Branche ist heute noch immer nicht besser unterwegs. Auch bezüglich Commitment, Motivation, Identifikation. Ich glaube, das ist auch unternehmensspezifisch.	Aargau
	Vorurteile nur gegen aussen	Spannend ist ja auch, dass gemäss Studien diese Vorurteile intern, gegenüber eigenen Mitarbeitenden 50+, viel weniger vorhanden sind als gegenüber externen Personen. Man sieht ja auch in den Medien die ganzen jungen, schlanken dynamischen Leute, ich denke aber, ältere können auch sehr dynamisch sein.	Aargau
	Negative Erfahrungen	Natürlich basieren Vorurteile auch immer auf realen Erfahrungen, es kann sein, dass man einmal schlechte Erfahrungen macht mit älteren Mitarbeitenden und dann dieses Bild von ihnen hat. Es kann auch ein falscher Bewertungsprozess stattfinden. Vielleicht hat man einmal schlechte Erfahrungen gemacht, dass ältere MA z.B. es verpasst haben sich weiterzubilden und das ist den Personalverantwortlichen dann im Gedächtnis geblieben. Ich glaube es ist sehr stark von den Erfahrungen, die man macht, abhängig. Es ist ja mit allem so, auch mit der Frauenförderung oder mit Ausländer, es kommt immer darauf an, wie man geprägt ist. Man neigt dazu, alles zu Schubladisieren und in Schemas zu ordnen. Bei den Jungen ist das vielleicht sichtbarer, dass sie aktiv sind, bei älteren muss man z.t. genauer hinschauen. Wobei es beides in beiden Altersklassen gibt.	Aargau MGB
	Fehlender Dialog	Weil oftmals der Dialog fehlt.	AXA
	fehlender Leidensdruck	Ich denke, um Vorurteile zu ändern, braucht es immer einen grossen Leidensdruck. So lange der noch nicht vorhanden ist, ändert sich nicht viel. Wenn die Unternehmen keine Erfahrungen mit dem Altersmanagement machen, kann es auch keine positiven Erfahrungen machen, weshalb die Vorurteile bleiben.	SBB
Massnahmen zum Abbau von Vorurteilen	Unternehmen: Vorurteile abbauen, Entwicklung fördern, Möglichkeiten für Erfahrungen und Begegnungen schaffen, Dialog schaffen	Ich denke, Aufklärung ist hier sehr wichtig und das Bewusstsein über unbewusste Vorurteile. Flexible Arbeitsmodelle sind hier sehr wichtig und die Ermöglichung für ältere MA, sich weiterzubilden und sich auch technologisch auf dem neusten Stand zu halten. Sich mit Gleichbehandlung beschäftigen und damit, wie wichtig die Altersdurchmischung ist. Es gibt wahrscheinlich Aufgaben, da ist ein gemischtes Team super, wir haben da schon viele Erfahrungen gemacht. Beispielsweise bei einem Projekt hat ein junger MA die Social-Media Aufgaben erledigt, und der ältere MA hat die Erfahrungswerte eingebracht. Dieser Mix macht den Erfolg schlussendlich aus. Das Produkt dieses Projektes findet nun alt und jung gut. Die Denkweise ändern. Seit ich mehr 50+ eingestellt habe, gibt es eine andere Sichtweise auf vieles, was ich als sehr positiv erlebe. Es hat mehr Ruhe und Gelassenheit in der Firma. Da muss sich die Firma und der MA darauf einlassen können. Ich denke diese Vorurteile sind immer noch sehr verbreitet, genau deshalb ist es so wichtig, mit den Leuten im Dialog zu bleiben und Erlebnisse zu ermöglichen, um diese Vorurteile abzubauen. Deshalb muss man flexibel bleiben und auf die individuellen Bedürfnisse der MA eingehen. Wir haben beispielsweise einen Mitarbeiter über 50, der nebenbei leidenschaftliche Gitarre spielt. Deshalb nimmt er sich einen Tag die Woche frei, um seinem Hobby nachzugehen zu können. Das haben wir in unserer Flexwork-Kampagne ( <a href="http://www.axa.ch/flexwork/">www.axa.ch/flexwork/</a> inkl. TV-Spots) kommuniziert: Auch intern haben wir diverse Begegnungen zwischen jungen und erfahrenen Personen gefördert (Mentoring, Speed-Dating, Workshops etc., die helfen stereotypisierte Bilder zu überdenken, so dass z.B. nicht nur junge Leute Rock-Musik machen, sondern dass die Menschen in jedem Alter sehr unterschiedliche Interessen und Lebenssituationen haben. Erfolgsgeschichten und Fakten zu 50+ kommunizieren und so Vorurteile abbauen. Es kommt aber auch auf den Druck des Unternehmens an, inwiefern sich der Arbeitgeber an den Arbeitnehmer anpasst. Um die Vorurteile abzubauen, muss man einerseits den Unternehmen die Chance geben, positive Erfahrungen zu machen und andererseits den älteren Bewerbenden, ihre Fähigkeiten zu zeigen. Bei uns macht man das z.B. mit Arbeitsproben oder Schnuppertagen. Somit sieht man schwarz auf weiss, dass die älteren nicht unbedingt schwächer sind als die Jüngeren. Sensibilisierung bei HR und Linie Ich fördere das, indem ich altersgemischte Teams habe. Ich möchte die Meinungen und Inputs der Älteren und der Jüngeren miteinbeziehen können, da gibt es dann gute Besprechungen und gute Lösungen. Auch ergänzt man sich sehr gut.	Swisscom Aargau Richnerstutz AXA SBB MGB Post MGB
	Arbeitnehmende: Eigene Vorurteile abbauen, Offenheit und Flexibilität, Bereitschaft zur Rückstufung des Lohnes, Arbeitsmarktfähigkeit erhalten, Netzwerke pflegen	Ältere MA selber könnten auch ihre Vorurteile gegenüber jüngeren abbauen und offen bleiben, sowie bei der Rekrutierung sich optimal auf das Vorstellungsgespräch vorbereiten, Kurse besuchen usw., um ihre Employability zu steigern. Aktualisiert unterwegs sein. Bei uns werden Bewerbungen nie altersmässig eingeschränkt. Wenn natürlich eine Bewerbung eingeht, wie sie vor 20 Jahren hätte sein sollen, macht dies keinen guten Eindruck. Man muss auch mit der Zeit mitgehen und sich weiterentwickeln. Man soll sich auch verkaufen können. Und beispielsweise kommunizieren, dass man auch bereit wäre, den Lohn zurückzustufen, man ist ja nach 50 meistens nicht mehr auf einen Riesenlohn angewiesen. Ich denke, das ist einer der wichtigsten Punkte. Bei den Kosten ist es klar, da muss man mit dem Lohn heruntersinken. Man muss auch offen sein, neues zu lernen, flexibel sein, und alte Gewohnheiten sein lassen können. Vor allem unsere Branche verändert sich so schnell, damit muss man umgehen können. sich beruflich weiterbilden, Selbstmarketing und Netzwerke aufbauen und pflegen Als Einzelperson ist das natürlich schwierig. Ich denke, das kann man auch nicht von heute auf morgen tun. Grundsätzlich sollten die Personen fit im Sinne von arbeitsmarktfähig und gesund bleiben. Auch das Netzwerk ist entscheidend. Ältere Personen sollten aber auch ihre Erwartungen realistisch betrachten, dass sie nicht je älter, desto höher kommen, sondern auch andere Möglichkeiten haben, wie z.B. Bogenkarriere usw.	Swisscom Aargau Richnerstutz Post SBB
	Staat	Der Staat kann hier ganz klar mit einer Flexibilisierung des Rentenalters einen Beitrag leisten. Ab 2020 werden die Babyboom-Generationen in Pension gehen, daher müssen Modelle erarbeitet werden, um ältere MA länger im Arbeitsleben zu erhalten. Auch der Bund kann da vieles machen, um die Einstellung der Gesellschaft zu verändern. Auch die Unterstützung von Unternehmen, wie es im Kanton Aargau gemacht wird, könnte verbreiteter sein.	Swisscom Richnerstutz
	Medien	Vor allem die Medien können viel machen, dagegen pushen. Sie könnten den älteren Personen die Angst nehmen, sich zu bewerben. Heute haben 50+ oft das Gefühl wenn sie arbeitslos werden, dass sie in ihrem Alter eh nichts mehr finden. Dieses Denken sollte geändert werden, denn das strahlen diese Leute auch aus und das wirkt sich auf den Bewerbungsprozess aus.	Richnerstutz
	Alle	Deshalb ist es wichtig, dass alle ihre Verantwortung übernehmen und hinhören. Unternehmen, Mitarbeitende und auch der Staat sollten mit der Entwicklung mitgehen und flexibel sein und bleiben.	AXA



Qualitäten 50+ Mitarbeitender	Erfahrung, Kompetenzen & Know-How	Auch hier ist es wichtig, keine Vorurteile zu bestärken. Sicher gibt es Eigenschaften wie Know-How und Erfahrung, welches unbedingt genutzt werden sollte. Deshalb sollte man ihnen mehr Erholungszeit geben, damit sie diese Erfahrung auch optimal in das Unternehmen einbringen können. Jedoch sind auch diese Fähigkeiten individuell und nicht unbedingt altersabhängig. (Ein älterer MA) hat schon viele Erfahrungen gemacht, (...) Kompetenzen, damit ist man verschiedenen Herausforderungen besser gerüstet als manche Junge. Ich finde, sogar das Gegenteil (von weniger Leistungsfähigkeit im Alter) ist der Fall. In 20 Jahren sind diese Werte in dieser Altersklasse wahrscheinlich anders als heute. Ich nehme diese Personen auch als Know-How Träger wahr, die wertvolles Wissen besitzen. Und wenn man nur diesen Aspekt betrachtet und nicht, dass diese Leute vielleicht auch schneller Zusammenhänge sehen und dadurch schneller Dinge bearbeiten können, ist das (die Kosten) schon ein Argument. Aber ich denke, mit der Erfahrung kompensiert man viel. Know-How, Weisheit, Zuverlässigkeit, (...). Was wir intern feststellen: Ältere Mitarbeitende haben einen sehr grossen Erfahrungsschatz. Ich denke, die jüngeren haben andere Vorteile, wie z.B. neues Wissen, sind fit im Umgang mit sozialen Medien etc. Insgesamt ergänzen sich junge und alte Mitarbeitende sehr gut, was in der Stellenbesetzung unbedingt beachtet werden sollte. Sie profitieren natürlich enorm von der Erfahrung. In gewissen Tätigkeiten ist auch das Fingerspitzengefühl sehr gefragt. Es gibt oft nicht einfach schwarz oder weiss, sondern man muss auf das Vis-à-Vis eingehen. Jemand, der diese Erfahrung hat, kann dann eine sehr gute Lösung finden. Die Jüngeren, das merke ich, sind sehr prozessgetrieben. Da gibt es kein rechts oder links, es muss alles niedergeschrieben und klar sein. Die älteren haben das vielleicht nie gelernt, heute lernt man das in der Schule. Da können die Älteren von ihrer Erfahrung profitieren, sie haben eine gewisse Sicherheit und können improvisieren. Gerade im HR, da kann man nicht einfach klar nach einem festgeschriebenen Prozess vorgehen, da muss man ein wenig Fingerspitzengefühl haben und die richtige Lösung zu finden für eine Person. Erfahrung, (...). Wobei Erfahrung nicht unbedingt mit den Dienstjahren kommt, aber grundsätzlich stimmt das schon. Sozialkompetenz, betriebspezifisches oder Jobspezifisches Wissen. Bei den Babyboomer- oder Wirtschaftswunder-Generationen sind natürlich noch andere Werte vorhanden, zum Beispiel ist die Durchsetzungsfähigkeit oder die Teamfähigkeit anders.	Swisscom Aargau Aargau Richnerstutz AXA MGB SBB SBB Post	
	Zufriedenheit & Loyalität	In unserem Unternehmen sind die MA 50+ die zufriedenste Gruppe. Sie sind sehr loyal, schätzen die Kultur und die Strukturen und kommen gerne zur Arbeit.	AXA	
	Pflicht- Sicherheits- und Verantwortungsbewusstsein	Das sind nämlich die Babyboomer, die sind in einer Zeit aufgewachsen, in der bestimmte Werte wie Pflichtbewusstsein, Bindung, Verantwortungsbewusstsein, sehen sich noch als Teil des Ganzen und sind nicht so individualistisch unterwegs wie die Jungen und das ist sehr wertvoll. Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Sicherheitsbewusstsein, was bei der SBB besonders wichtig ist, (...).	Aargau SBB	
	Netzwerk	Netzwerk.	SBB	
	Selbstkompetenzen	Auf jeden Fall! Das „Ellbögeln“, sich behaupten, das fällt in diesem Alter weg. (Ein älterer MA) hat mehr Gelassenheit Gelassenheit Auch das Selbstbild ist in diesem Alter meistens stabiler, man ist sich mehr bewusst, was seine Stärken und Schwächen sind, (...). Ruhe, Gelassenheit Selbstständigkeit, weniger oberflächlich Ausgeglichenheit, Reife, (...).	Aargau Aargau Aargau Richnerstutz Richnerstutz SBB	
	Altersgemischte Teams	Die Vorteile von altersgemischten Teams sind, dass die Generationen Neues voneinander lernen können, dass die jüngeren einerseits frisches theoretisches Wissen einbringen, und die älteren Zugriff darauf haben. Auch die Innovationsbereitschaft steigt in altersgemischten Teams.	Post	
	Hängt von Lebensphase ab	Ich denke, die Unterschiede zwischen den Altersgruppen hängen auch sehr mit der Lebensphase zusammen. Z.B. zwischen 30 und 40 ist man mit Kindern beschäftigt, später kommt dann die Sinnfrage und da gibt es auch verschiedene Arten, damit umzugehen. Ob man diesen Sinn in der Freizeit oder im Beruf findet, oder dass man sich teilweise selbstständig macht in einem Fachgebiet, das ist wirklich sehr unterschiedlich. Ich denke, man kann das auch nicht so verallgemeinern. Es gibt ja zum Beispiel auch Männer, die mit 50 oder 60 wieder in der Vaterschaftsthematik sind, die haben dann eine andere Ausgangslage als jemand, der das klassische Familienmodell hat.	Post	
	Wahrnehmung Auseinandersetzung 50+ in Schweizer Unternehmen	Grosse Firmen	Durch meine Funktion tausche ich mich mit vielen anderen Unternehmen aus und sehe, dass bereits einiges gemacht wird, vor allem in grossen Unternehmen. Jedoch glaube ich, dass es mehr braucht. Der „Leidensdruck“ ist noch zu wenig spürbar. Ich denke, bei den grösseren Unternehmen, die einen Namen haben, die setzen sich bestimmt aktiv damit auseinander. Aber die kleinen Unternehmen, die haben gar nicht erst das Geld dafür oder wollen sich gar nicht damit auseinandersetzen.	Swisscom MGB
		Abhängig von Kundengruppe und Internationalität	Wir forschen in diesem Bereich manchmal auch. Ich denke, in der Schweiz gibt es viele Unternehmen, die das ziemlich gut machen. Das ist zwar nicht belegt, aber ich haben den Eindruck, dass traditionelle Schweizer Firmen besser mit diesem Thema umgehen als international aufgestellte Firmen. Auch bei Weiterbildungen hat man den Austausch (Emmi, Manor, Raiffeisen) mit anderen Unternehmen und da habe ich das Gefühl, dass diese Schweizer Unternehmen bereits gut damit umgehen. Ich denke auch, dass gewisse Branchen, z.B. Lifestyle, die haben vielleicht Mühe, da diese den Fokus auf die Jungen haben. Da geht es natürlich auch um das Produkt, das man herstellt oder die Dienstleistung. Alle Unternehmen, die eine altersgemischte Kundengruppe haben, wie SBB, Post usw., die müssen bewusster mit dem Thema umgehen.	Aargau
		Bewusstsein vorhanden	Ich denke, das Bewusstsein ist bereits da. In vielen Unternehmen kann aber auch noch viel gemacht werden. Und auch wir haben noch zu tun.	AXA
Weniger als selbst		Ist noch schwierig zu beantworten. Die SBB hat sehr spezifische Rahmenbedingungen, u.a. die Sicherheitsbestimmungen, die wir umsetzen müssen und den GAV. Diese Faktoren führen bei uns dazu, dass das Thema so wichtig ist. Der Druck ist bei uns besonders gross. Daher denke ich, dass bei anderen Unternehmen tendenziell weniger gemacht wird als bei uns.	SBB	
Massnahmen im Unternehmen		Personalpolitik Umfassende Alterspolitik Ein strategischer Schwerpunkt ist, wie vorher erwähnt, nicht vorhanden. Sonst haben wir kein bestimmtes System. Wir haben einfach die Einstellung, dass wir nicht sagen, wir nehmen die nicht. Nach diesem halben Jahr (Einarbeitungszuschuss vom Kanton) bezahle ich zwar mehr an diesen MA, das macht er aber mit seinem Know-How wieder wett. Wir sagen nicht, wir wollen nur 50+, aber wir sagen nicht nein. Ein 25-jähriger erhält bei uns die gleichen Chancen wie ein 60-jähriger. Aber es kommt natürlich auch immer darauf an, was wir suchen. Z.B. wenn ich einen Stv. für mich suche, möchte ich nicht einen 60-jährigen, weil ich ja will, dass dieser länger bleiben kann als ich.	MGB Aargau Richnerstutz Richnerstutz	
Massnahmen im Unternehmen	Unterstützung durch Bund	Der Lohn ist bei uns kein Thema. Der Kanton Aargau bezahlt einen Einführungszuschuss, man wird das erste halbe Jahr unterstützt, wo man einen MA über 60 einstellt, weil diese länger für die Einarbeitung benötigen.	Richnerstutz	
	Flexible Pensionierungsmodelle	Das Arbeitsverhältnis endet mit Erreichen des ordentlichen AHV-Rentenalters (Frauen: bei Vollendung des 64. Altersjahrs; Männer: bei Vollendung des 65. Altersjahres) ohne Kündigung. Eine Weiterbeschäftigung über das AHV-Schlussalter hinaus kann aber mit gegenseitigem Einverständnis jederzeit vereinbart werden. Die Alterspensionierung kann gemäss Vorsorgereglement der Pensionskasse (PK) Post bis Alter 67 aufgeschoben werden. Sofern der/die Versicherte im Falle eines frühzeitigen Rücktrittes eine Überbrückungsrente (Ersatz für die AHV-Rente Altersleistung bis zum Erreichen des ordentlichen AHV-Rentenalters Schlussalter) wünscht, kann er/sie eine solche beziehen. Die Überbrückungsrente muss aber von der versicherten Person bzw. Mitarbeitenden selbst finanziert werden. Allfällige Zusatzleistungen für eine Frühpensionierung sind nur im Rahmen von Reorganisationen (Sozialplan) möglich bzw. vorgesehen. Erwerbstätigkeit nach Pensionierung Flexible Pensionierung Flexible Pensionierungsmodelle (ca. 2/3 der MA der SBB arbeiten schwer körperlich, diese Berufsgruppen können früher in die Pension, ohne finanziellen Einbussen. Ein anderes Pensionierungsmodell: MA können früher in Teilzeit umsteigen, dafür länger arbeiten.) Swisscom hat ein attraktives Angebot für Teil- oder Frühpensionierungen.	Post Post MGB MGB SBB	
	Personalentwicklung	Seit 2009 konnte man in der Lebensmitte ein Seminar besuchen zur persönlichen Standortbestimmung, was sich dann verändert hat zu Führung in Generationen, da war das Thema sehr aktuell, dass viele jüngere Führungspersonen ältere oder langjährige Mitarbeitende als Untergebene hatten und der Umgang damit wurde thematisiert. Jetzt im 2016 wird diese Massnahme noch einmal überdacht, es wird eine Ausgangslage bestimmt und geschaut, welche Seminare sonst noch angeboten werden können. Schulung der Führungskräfte Lebensphasenorientierte Weiterbildungsangebote Web-basiertes Diversity-Training, um Führungskräfte zum Umgang mit Vielfalt zu schulen und sie auf unterbewusste Vorurteile zu sensibilisieren. Workshops und Kurse Lunch&Learn-Angebote	Post Aargau Aargau AXA AXA AXA	
			Swisscom	

	<p>Angebote, die nicht Altersspezifisch sind</p> <p>Vorbereitung auf Pensionierung</p> <p>Personalentwicklung</p> <p>Wir haben noch ein Programm, was damals der Ursprung war, das heisst „fit in die Zukunft“, das war ursprünglich vorwiegend an 50+ MA gerichtet, mittlerweile ist es ein Brand für alle Altersgruppen. Da gibt es eine Vielzahl an verschiedenen Programmen, bspw. Wie kann ich mich in diesem Alter mit dieser schnellen technologischen Entwicklung noch fit halten? Massgeschneiderte und zielgerichtete Standortbestimmungen usw. gehören zu diesem Programm.</p> <p>Ebenso sind ältere Mitarbeitende im Netzbau als Qualitätssicherungsspezialisten im Einsatz.</p> <p>Im Rahmen des Employability Managements fördert Swisscom das Bewusstsein und die Möglichkeiten aller Mitarbeitenden, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.</p> <p>Den generationenübergreifenden Dialog unterstützen in erster Linie die Zusammenarbeit in den Teams und Projekten sowie Führungsprogramme, die spezifisch den Generationendialog behandeln.</p>	<p>AXA</p> <p>SBB</p> <p>MGB</p> <p>MGB</p> <p>Swisscom</p> <p>Swisscom</p> <p>Swisscom</p>
Laufbahnberatung	<p>Weiter haben wir ein internes Arbeitsmarktzentrum, was Laufbahnberatung für alle Altersgruppen anbietet.</p> <p>Standortbestimmung und Laufbahnberatung</p> <p>Laufbahnberatung (für alle Altersgruppen)</p>	<p>Post</p> <p>Aargau</p> <p>SBB</p>
BGM	<p>BGM: Prävention, Beratung</p> <p>Case Management</p> <p>Ergonomie und Arbeitsgestaltung (möglichst altersgerechte Arbeitsgestaltung)</p> <p>Präsenzmanagement</p> <p>Case Management</p> <p>Gesundheitsgespräche</p> <p>Angebote, die nicht Altersspezifisch sind</p>	<p>Aargau</p> <p>Aargau</p> <p>SBB</p> <p>SBB</p> <p>SBB</p> <p>SBB</p> <p>SBB</p> <p>AXA</p>
Monitoring & Analyse	<p>Auch wird bei uns eine Analyse der Babyboom-Generation Situation vorgenommen, damit wir einschätzen können, wie viele Leute bei uns in Pension gehen werden. Und wir bereiten Kennzahlen auf, um Massnahmen davon abzuleiten.</p> <p>Anstellungsmonitoring</p> <p>Altersstrukturanalysen</p> <p>Erhebung der Altersstruktur</p>	<p>Post</p> <p>Aargau</p> <p>MGB</p> <p>Swisscom</p>
Mentoring	<p>Mentoring-Programme</p> <p>Mentoring</p> <p>Consulting Group (v.a. für Manager, Projektleiter, höheres Kader), diese können ihr Wissen in einem Beratungsteam an ihre Nachfolger weitergeben.</p> <p>In den nächsten Jahren werden überdurchschnittlich viele Mitarbeitende z.T. frühzeitig in Pension gehen. Swisscom wird wertvolles Knowhow verlieren. Deshalb hat sich der Bereichsleiter „Rollout &amp; Access“ entschieden, ältere Mitarbeitende als „Quality Coaches“ einzusetzen. In dieser Funktion geben sie ihr Fachwissen an jüngere Kolleginnen und Kollegen weiter. Da sie nicht mehr im Tagesgeschäft eingesetzt werden, haben sie die notwendige Zeit, um ihre jungen Kolleginnen und Kollegen fachlich beraten und unterstützen zu können. Die „Quality Coaches“ kümmern sich insbesondere um neue Mitarbeitende.</p> <p>Ausserdem hat Swisscom ein Inhouse-Consulting etabliert, bei dem ältere Topkader die Linienvorgesetzten beraten, coachen und ihre Erfahrungen in Projekte einbringen.</p>	<p>Aargau</p> <p>AXA</p> <p>SBB</p> <p>Swisscom</p> <p>Swisscom</p>
Flexible Arbeits(zeit)modelle	<p>Flexible Arbeitszeitmodelle („Flex Work“), Teilzeit</p> <p>Job &amp; Desk Sharing</p> <p>Home Office, Telearbeit</p> <p>Individuelle Lösungen</p> <p>Anyway (Schonarbeitsplätze für produktive Personen) und Integrationsstellen (MA in der Linie, man versucht, um die Person herum eine Stelle zu schaffen)</p> <p>Arbeitszeitmodelle: bspw. Förderung von Teilzeit, dann gibt es noch das Modell Lebensarbeitszeit, wo man sich Zeit und Geld ansparen kann und diese später z.B. für ein Sabbatical beziehen.</p> <p>Ü50 Touren: Weniger belastende Touren für MA 50+</p> <p>Bogen-Modell: Reduktion des Verantwortungs- oder Beschäftigungsgrades</p> <p>Altersgerechte Berufs- und Laufbahnformen</p> <p>Altersgemischte Teams</p> <p>Altersteilzeit</p> <p>Zusatzferien</p> <p>Aber ich denke das wichtigste sind die flexiblen Arbeitszeitmodelle. Und zwar für jung und alt. Dass man teilzeit arbeiten kann, da sind wir sehr flexibel. Auch dass der Ferienanspruch steigt, wenn man älter wird, ist sehr wichtig. Dass man einen Gestaltungsspielraum hat bei seiner Freizeit, ohne grosse Lohnnebenkosten zu haben, erscheint mir sehr sinnvoll, es wird auch sehr geschätzt. Auch die flexible Pensionierung, wird zwar nicht so oft gemacht, aber es gibt super Beispiele. Wie Führungskräfte, die sich mit 60 zu 50% pensionieren lassen und die andere 50% dozieren. Ein oberes Kadermitglied vom Steueramt macht das seit 1,2 Jahren gerade so und ist sehr zufrieden damit. Er konnte auch seine Funktion behalten, was auch sehr wichtig ist. Aber auch die jungen nutzen die Weiterbildungsangebote, da braucht es auch immer Flexibilität bei den Anstellungen in Bezug auf den Beschäftigungsgrad.</p> <p>Angebot des temporären internen Stellenwechsels</p> <p>Die Post bietet auf Basis des Vorsorgereglements der PK Post den Mitarbeitenden die Möglichkeit der Altersteilzeit: Weiterversicherung bei der PK Post bei Beschäftigungsgrad- oder Lohnreduktionen (ab Alter 58) und der Teilpensionierung. Im GAV besteht ein Rechtsanspruch auf Altersteilzeit einmalige Reduktion des Beschäftigungsgrads (ab Alter 58). Die Mitarbeitenden können den Beschäftigungsgrad auf bis zu 50 Prozent auf Basis einer Vollzeitstelle reduzieren. Die Post bietet bezüglich frühzeitiger Pensionierung (Rücktritt vor AHV-Schlussalter) keine finanzielle Unterstützung an.</p> <p>Steigender Ferienanspruch mit dem Alter</p>	<p>AXA</p> <p>AXA</p> <p>AXA</p> <p>AXA</p> <p>SBB</p> <p>SBB</p> <p>SBB</p> <p>MGB</p> <p>MGB</p> <p>MGB</p> <p>MGB</p> <p>Aargau</p> <p>Post</p> <p>Post</p> <p>Aargau</p>
Rekrutierung/Beschäftigung 50+	<p>Fotos auf Stellenausschreibungen mit älteren Personen</p> <p>Beschäftigung von vielen 50+</p> <p>Rekrutierung von mehr Personen über 50.</p>	<p>SBB</p> <p>MGB</p> <p>Richnerstutz</p>
Kampagnen	<p>„FlexWork“-Kampagne: MA über interne Rollenmodelle vers. Hierarchie- und Altersgruppen über die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung informieren</p> <p>Externe Kampagne: Mit TV-Spots und interaktiver Website, wo sich Interessierte mit 40 MA über deren Erfahrung hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle austauschen konnten</p>	<p>AXA</p> <p>AXA</p>
Sozialberatung	<p>Wir haben noch das Angebot des Work and Care, dass man Angehörige pflegt, oder das Angebot der Sozialberatung, dass man sich beraten lassen kann beispielsweise auch bei Konflikten.</p>	<p>Post</p>
Betreuung von älteren Kunden	<p>Swisscom hat verschiedene Aktivitäten zur gezielten Betreuung von Kunden im Silversegment gestartet. Wollen wir nahe beiden Kunden sein, müssen wir ihre Bedürfnisse verstehen und uns in sie hineinversetzen können. Dadurch schaffen wir eine Win-Win-Situation: Wir erfüllen einerseits das Kundenbedürfnis nach Ansprechpartner „auf gleicher Augenhöhe“ und fördern damit die Kundennähe. Andererseits eröffnen solche neuen Rollen Möglichkeiten, langjährige und erfahrene Mitarbeitende gezielt und wertschöpfend einzusetzen.</p>	<p>Swisscom</p>
Mitgliedschaft in Netzwerken	<p>Seit 2011 ist Swisscom Mitglied des Demographie Forums Schweiz. Dieses Forum ist eine Plattform von aktuell sieben Finanz- und Dienstleistungsunternehmen. Es sammelt Informationen und erarbeitet Grundlagen, um ein nachhaltiges Demografiemanagement zu etablieren. Seine Mitglieder haben unterschiedliche Lösungsansätze entwickelt, die praxisnah sind und sich deshalb von den teilnehmenden Unternehmen gut anwenden lassen.</p>	<p>Swisscom</p>

Ausgangslage/Beginn der Massnahmen	Austausch mit MA	Immer durch Austausch mit den Leuten. Ohne würde dies gar nicht gehen. Nur wenn die MA merken, dass sie an der Veränderung teilhaben können, haben sie auch das Commitment und erzählen es weiter und fühlen sich nicht nur als Betroffene sondern Beteiligte. Auch sind wir immer im Austausch mit Unis und Fachhochschulen und halten uns damit auf dem Laufenden.	AXA
	Diversity-Konzept	Zu Beginn kam das Thema Arbeit und Familie, dann das Thema Gender danach Age-Diversity und Flexible Arbeitsmodelle. Die Entwicklung habe ich mit dem damaligen HR-Leiter aufgebaut, allerdings brauchte es aber ganz viele Personen, die mitgetragen und mitentwickelt haben – Diversity ist ein Gesamtkonzept und benötigt verschiedene Personen – v.a. aber auch die Führung und Geschäftsleitung, die hinter dem Ganzen steht.	AXA
	Demografischer & technologischer Wandel	Sicher seit 20 Jahren ist es ein Thema im Personalmanagement. Das kam mit den Themen demografische Entwicklung, Geburtenrückgang, Überalterung. Interessanterweise gibt es bei uns nichts, das durchkonzipiert ist in diesem Bereich. Wir verfolgen den Ansatz, dass Demografie in allen Bereichen ein Thema sein soll, aber es ist per se kein Thema. Also wo man ein eigenes Projekt daraus macht zu Demografie. Wie auch bei Gleichstellung. Das sind personalpolitische Themen, deren Entwicklung man im Auge behalten soll, sei es in einem Lohnsystem, oder Stellenmarketing, Gewinnungsprozess, eigentlich überall. Ich glaube auch, dass die demografische Entwicklung im Alter, wenn dieser „Überhang“ (diejenigen, die heute 50+ sind) mal in der Arbeitswelt fehlt, kann das alles sowieso anders laufen. Also die Online-Entwicklung, die geht ja so schnell voran, und die Automatisierung. Irgendwann sitzt im Laden niemand mehr an der Kasse. Also da denke ich, lohnt es sich gar nicht, zu weit in die Zukunft zu schauen und Konzepte zu entwickeln, da gibt es so viele parallel laufende Entwicklungen, vielleicht sieht es in ein paar Jahren auch wieder ganz anders aus mit z.B. den Flüchtlingen, weil sich ja eh alles so schnell verändert. Aber man sollte dabei bleiben und mit der Zeit mitgehen.	Aargau
	Erhöhung des Rentenalters	Etwas vor 3-4 Jahren. Nicht dass es erst dann angefangen hat, aber dann ist es konkreter geworden. Und zwar aus dem Grund, dass sich unsere Pensionskasse damals entschieden hat, das Pensionsalter ein Jahr hinaufzusetzen. Dadurch ist das Ganze noch mehr ins Rollen gekommen, wir mussten uns überlegen, was das für den MGB bedeutet, dass die Leute älter werden und wir sie mehr und länger beschäftigen müssen. Das war einmal ein Jahr, das sie hinaufgesetzt haben, das wird in Zukunft bestimmt noch mehr sein.	MGB
		Die Migros ist ja dezentral. Wir hier sind zuständig für den MGB, und jede Genossenschaft hat eine eigene HR-Abteilung. Das bedeutet auch, dass jede Genossenschaft einzelne Massnahmen für sich umsetzt. Als das Pensionsalter hinaufgesetzt wurde, haben sich alle Genossenschaften und der MGB zusammengesetzt u. um eine angemessene Lösung zu finden. Wir wussten, dass wir etwas unternehmen mussten und haben einige strategische Richtungen festgelegt. Jede Genossenschaft hat das aber auf ihre individuelle Weise umgesetzt. Jede hat andere massgeschneiderte Lösungen, die für das einzelne Unternehmen dann passt. Jede Abteilung hat unterschiedliche Bedürfnisse, bspw. Der Verkauf braucht mehr Lösungen für die Bewältigung der körperlichen Arbeit, wir hier arbeiten mehr in Büros und brauchen andere Lösungen.	MGB
	Demografischer Wandel, Arbeitgeberattraktivität, Fachkräftemangel	Seit 2009. Angefangen hat es bestimmt mit dem Thema, dass man wollte, dass die Mitarbeitenden motiviert und zielorientiert bei der Arbeit bleiben. Dass man nicht einfach wartet bis zur Pension, sondern dass man die Weiterentwicklung anschaut und eine Standortbestimmung macht. Heute gibt es noch andere Gründe, wie beispielsweise die Arbeitgeberattraktivität oder Fachkräftemangel oder der Umgang mit jungen Leuten. Wie bereits erwähnt, geht es auch darum, dass die unterschiedlichen Generationen heute auch andere Rollen einnehmen wie sie es sich vielleicht gewohnt sind.	Post
	Einstellung eines 50+	Als Herr Meier angefangen hat, der ist auch ein wenig älter, etwa vor 5-6 Jahren.	Richnerstutz
Ziele der Massnahmen	BGM-Konzept mit Kontext demografischer Wandel, Branchenspezifische Herausforderungen bzgl dem. Wandel	So richtig so um 2008/09. Da haben wir das betriebliche CM zentralisiert, also in den Konzern genommen, ab 2010 haben wir die Gesundheitsstrategie eingeführt und diese war sehr stark getrieben vom demografischen Wandel. Demografischer Wandel, dann brauchte es auch noch Zufälle und die richtigen Leute. Was auch noch wichtig ist: Wir haben viele Monopolberufe, die selten sind, wie z.B. Lokführer, die sehr spezialisiert sind. Da muss man gut schauen, dass diese Leute ihre Arbeitsmarktfähigkeit behalten. Wenn sie diesen Beruf nicht mehr ausüben können, ist es schwierig für sie, etwas anderes zu finden. Ausserdem bleiben die Leute in der Regel sehr lange bei der SBB. Es ist ein grosses Unternehmen mit einem internen Jobmarkt. Das bedeutet aber auch, dass der demografische Wandel sich bemerkbar macht. Die Leute, die in den 80/90er Jahren rekrutiert werden, gehen jetzt alle auf die Pensionierung zu. Der BGM & Diversity- Kontext bei diesem Thema ist sehr gross.	SBB SBB
	Veränderungen auf dem Markt	Seit 2009. Bei uns ist das extrem durch den Markt gesteuert. Die Telekommunikation und die IT-Branche haben sich in den letzten Jahren extrem weiterentwickelt, was natürlich Auswirkungen auf das Unternehmen hatte. Damit haben sich die Bedürfnisse der Kunden und der Mitarbeitenden auch stark verändert, weshalb wir konkrete Massnahmen zum Altersmanagement ergriffen haben. Diese haben sich auch sehr bewährt.	Swisscom
	...für Unternehmen: Gesunde Alterdurchmischung, Arbeitgeberattraktivität, Potential 50+ erhalten und nutzen, Innovation, Kundengruppen optimal ansprechen	Erhaltung von Know-How, gesunde und motivierte Mitarbeitende, Arbeitsklima Die internen soziodemografischen Strukturen in einem gesunden Mass behalten. Dort wo sich schwerpunktmässig eine Überalterung entwickelt, muss man natürlich punktuell etwas machen. Aber das ist nicht in jedem Aufgabenbereich gleich. Deshalb sollte man den Brennpunkt finden und dort schauen, was man machen kann. Interessanterweise funktioniert die Altersdurchmischung bei der Polizei sehr gut, in anderen Bereichen gar nicht, da ist man zu alt. Deshalb erheben wir die relevanten Kennzahlen, damit wir das mitverfolgen können. Das Potential von älteren Mitarbeitenden erhalten und nutzen, die AXA Winterthur als attraktive und soziale Arbeitgeberin intern und extern zu positionieren. Kosten senken hauptsächlich, einen Beitrag zu den Konzernzielen zu leisten. Die Gesundheitsstrategie, Sicherheit, Image das sind alles wichtige Punkte. Da fliesst überall das Generationenmanagement mit ein. Wir haben verschiedene Aktionen, wie bspw. Eine Projektwoche, die wir durchgeführt haben, wo die Jungen von den Älteren und umgekehrt lernen konnten. Den jungen hat man z.B. einmal das Handy weggenommen und schaute, was passiert, es gab insgesamt sehr spannende Ergebnisse. Auch der Austausch wurde angeregt. Natürlich ging es auch um die Förderung der Jungen. Das Ziel dabei ist die Durchmischung, was wir sehr wichtig finden. Auch die Innovation kann damit gefördert werden. In der Migros ist bezüglich der Überalterung der Bevölkerung auch noch speziell, dass auch die Kundengruppen älter werden. Damit erweitert sich auch das Zielpublikum (z.B. in Bezug auf die Werbung) auf ältere Gruppen. Auch da möchten wir einen guten Mix hinbekommen. Auch das Marketing war früher tendenziell jünger, da hat jetzt auch ein Umdenken stattgefunden. Ältere MA können sich auch besser mit älteren Kunden identifizieren, kennen deren Bedürfnisse besser und sprechen diese somit auch gezielter an.	Swisscom Aargau AXA SBB MGB MGB
	...für MA: Gesundheit, Motivation, Arbeitsmarktfähigkeit, Potentiale, Diversität fördern, Diskriminierung verhindern	Kosten zu senken, ist nicht explizit unser Ziel mit dem Altersmanagement. Wir haben einen relativ grosszügigen GAV, die Sozialbeiträge sind in jedem Alter gleich hoch. Aber ältere Personen haben mehr Ferien. Das finde ich manchmal ein wenig kontraproduktiv. Ein 60-jähriger MA hat 7 Wochen Ferien, bzw. im Kader 8 Wochen. Das ist natürlich nicht zu unterschätzen. Diese Personen haben ja auch zu tun, die können diese Ferien manchmal gar nicht beziehen. Es ist zwar gut gemeint, aber es wirkt sich aber auch sehr auf die Kosten aus. Gesund bleiben, motiviert sein, im Arbeitsleben zu bleiben Persönliche Gesundheit fördern, Ressourcen stärken. Frühintervention stärken. Das heisst, dass MA, die aus gesundheitlichen oder arbeitsmarktfähigkeits- Gründen Probleme haben, diese schnell erkennen, und intervenieren, damit ihre Leistungsfähigkeit bestmöglich erhalten wird. Im Bereich Diversity: Diskriminierung verhindern und Diversität fördern. Den Mitarbeitenden ein diskriminierungsfreies Umfeld bieten, Mitarbeitende bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, Voraussetzungen für eine ausgewogene Work-Life-Balance schaffen.	MGB Swisscom SBB SBB AXA
...für die Gesellschaft: 50+ im Erwerbsleben zu halten, Gesundheit, Diskriminierung vermeiden	Dass sie vital bleiben, dass sie mithalten können, dass sie nicht aus dem sich schnell verändernden System fallen. Leute mit 55 haben sehr Mühe, eine neue Stelle zu finden, deshalb wollen wir uns dafür einsetzen, dass bei uns möglichst wenig in diesem Alter gekündigt werden. Natürlich gibt es auch bei uns vereinzelt Kündigungen in diesem Alter, da haben wir aber auch spezielle Massnahmen, wir sind ja insgesamt sozial und geben den MA Chancen, wenn sie nicht die erforderliche Leistung erbringen, bei den älteren geben wir noch mehr Chancen, damit sie nicht so schnell aus dem Berufsleben ausfallen. Wenn jemand die Leistung nicht mehr erbringen kann, unterstützen wir ihn so weit als möglich. Wenn er nicht mehr will, ist es natürlich ihm überlassen. Gesunde und motivierte Mitarbeitende sind auch ein Gewinn für die Gesellschaft. Ein öffentliches Unternehmen hat ja auch eine Vorbildfunktion, da kann man es sich auch nicht leisten, eine Gruppe auszuschliessen. Da muss man jedes Alter berücksichtigen. Die Massnahmen haben sich bestimmt bewährt, konkrete Zahlen dazu haben wir jedoch nicht. Viele Massnahmen, bei denen ältere MA davon profitieren, profitieren die anderen MA auch, daher ist es schwierig, dies abzugrenzen. Die Zahlen werden nicht auf Altersgruppen ausgewertet. schwierig, dies abzugrenzen. Die Zahlen werden nicht auf Altersgruppen ausgewertet. Generell denke ich, dass bei MA 50+ die Motivation eher erhalten bleibt, wenn sie beispielsweise das Angebot des internen temporären Stellenwechsels annehmen, damit sie in eine andere Funktion Einblick haben und Abwechslung erhalten. Ich denke die Anstrengungen im Bereich Mobilität, das hilft den Leuten schon auch. Ich denke aber auch, dass der Gesundheitsaspekt sehr wichtig ist. Wenn man gesund ist, ist man auch motiviert und leistungsfähiger. Ich kenne jetzt keine genauen Zahlen, aber bei uns ist es schlicht kein Thema, dass ältere weniger eingestellt werden. Wir müssen zwar auch sparen, aber aus diesem Grund stellen wir nicht weniger ältere Personen ein. Ich denke, das spürt man auch im Unternehmen. Aber ob sich dies in den letzten Jahren verändert hat, kann ich nicht sagen. Wir hatten schon immer ein gutes Arbeitsklima. Ich glaube nicht, dass es grosse Veränderungen gegeben hat seitdem. Ich denke, es ist mehr durchmischt seit dann, das ist sicher positiv, aber ich kann jetzt nicht sagen, dass es vom Klima oder vom Finanziellen her besser oder schlechter geworden ist. Dies wiederlegt aber auch wieder das finanzielle Hindernis, 50+ einzustellen. Auch sind es noch eher wenige Personen über 60, aber diese sind nicht gefährdet und gefährden auch die Firma nicht finanziell. Eher im Gegenteil: Ich selber hole mir öfter Ratschläge bei diesen Personen, was für mich ein Mehrwert ist. Der Austausch ist grösser. Ganz klar. Es ist ein grösseres Verständnis für das Thema Vielfalt im Allgemeinen vorhanden, wir haben eine tiefe Fluktuation (das muss natürlich nicht ausschliesslich auf das Diversity-Management zurückzuführen sein, kann aber sehr gut einen Beitrag dazu leisten), ausserdem haben wir eine sehr offene Kultur im Unternehmen. Was auch sehr positiv ist, ist unser Image. Mit unserem Diversity-Management ist es uns gelungen, uns als attraktives und zukunftsfähiges Unternehmen auf dem Markt zu positionieren. Das hat als Arbeitgeberin aber auch als AXA generell Vorteile..	MGB Swisscom Aargau Swisscom Swisscom Post Aargau Richnerstutz AXA	
Veränderungen seit der Einführung der Massnahmen	Schwer zu messen, aber wahrscheinlich Verbesserung des Klimas, Austausch, Verständnis, Image, motiviertere und leistungsfähigere MA	Swisscom Swisscom Post Aargau Richnerstutz AXA	

		Das ist sehr schwierig zu sagen, das kann man ja nicht 1 zu 1 messen. Wir haben z.B. Berufe, die vom Aussterben bedroht sind, wie Post oder Reinigung. Da sind glaube ich alle über 50, alle langjährige MA, keine Fluktuation. Dort wird es schwierig werden. Da schauen wir, dass wenn jemand pensioniert wird, dass man diese Personen nicht ersetzt, und dass diejenigen, die noch im Unternehmen bestehen, mit zusätzlichen Aufgaben beschäftigt. Z. B. Ein Pöstler macht nicht mehr nur die Post, sondern auch einmal die Reinigung oder Materialbestellung. Dass sein Aufgabengebiet erweitert wird. Damit kann er bis zur Pensionierung bleiben und wird noch gebraucht. Denn z.B. wird bei der Post immer mehr digitalisiert und man braucht immer weniger Arbeitskräfte. Solche Themen sind wir momentan am aufgleisen und dort spürt man die Veränderung.	MGB
	Geringere Absenzen und Kosten, mehr junge und MA 50+	Geringere Absenzen bei den älteren MA und dementsprechend geringere Kosten. Ausserdem entwickelt sich die Altersstruktur in Richtung mehr jüngere und mehr ältere Mitarbeitende, und weniger im mittleren Alter. Andere Effekte sind sehr schwer messbar, das kann ich nicht sagen.	SBB
Weitere geplante Massnahmen	Fortlaufender Prozess	Es ist ein fortlaufender Prozess. Im Moment ist nicht konkretes geplant, jedoch sind wir mit der Hochschule Luzern und anderen Firmen vernetzt und arbeiten zusammen anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse daran, wie das Generationen-Management weiterentwickelt werden kann. Was auch immer ein Thema ist, sind die gut qualifizierten jüngeren Leute. Eine Variante ist, dass Praktika angeboten werden, um ein Jahr lang Erfahrungen zu sammeln. Das ist sehr gewachsen in den letzten Jahren. Dadurch kann auch das Image verbessert werden, da die Beschäftigten gute Erfahrungen hier machen. Ich denke, wir sind schwer zu toppen mit unseren Inhalten zu 50+. Das Spektrum ist ja bei einer Verwaltung sehr breit, es gibt ca. 80 verschiedene Berufsbilder, das ist natürlich sehr attraktiv für jung und für alt. Ja, ganz klar, wir sind in einem laufenden Prozess, wir holen laufend die Meinungen und Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden ab und verbessern und erneuern unsere Massnahmen und Angebote damit stetig. Über konkret geplante weitere Massnahmen kann ich jedoch noch nicht sagen.	Swisscom Aargau AXA
	Massnahmen werden aus erhobenen Kennzahlen abgeleitet	Auch wird bei uns eine Analyse der Babyboom-Generation Situation vorgenommen, damit wir einschätzen können, wie viele Leute bei uns in Pension gehen werden. Dort planen wir, Massnahmen abzuleiten. Ob neue Modelle entwickelt werden oder im Bereich Kulturveränderung etwas gemacht wird, ist noch offen. Aber wir bereiten die Kennzahlen auf und wollen mit Bereichen, dem Personalmanagement und dem Gesundheitsmanagement Lösungen erarbeiten.	Post
	Früherkennung stärken	Im Bereich BGM: Früherkennung stärken, und die strategischen Ziele bis 2020. Was danach passiert, kommt ganz auf die Entwicklung an, aber es ist ein laufender Prozess.	SBB
	Mentoring-Programm, Ideenpool	Da sind wir im einer stetigen Bewegung, wir können nicht alles auf einmal machen aber es wird bestimmt noch mehr kommen. Zum Beispiel das Mentoring-System ist geplant. Wir haben ein Ideen-Pool, wie und wann noch diese Massnahmen umgesetzt werden, ist aber noch nicht definiert. Wenn wir merken, dass etwas bestimmtes erforderlich ist, können wir drauf zurückgreifen und etwas davon ausarbeiten. Wir möchten auch ein Pensionierten-Pool einrichten, damit pensionierte MA die Möglichkeit haben, weiter zu arbeiten.	MGB
	Ausarbeitung von	Ausserdem gibt es unterschiedliche Projekte in diesem Bereich, beispielsweise ist man bei Postmail dran, das Thema Pensionierung zu überdenken und anders anzugehen.	Post
	Keine	Nein, bei mir ist das kein Thema, auch kein negatives, weil hier alle Altersgruppen dieselben Chancen haben. Da es kein Thema ist, ist es auch kein Problem.	Richnerstutz
	Empfehlungen für MA 50+	Wie bei allen Bewerbenden: Vorbereitung, Information, selbstbewusstes Auftreten, gut verkaufen	Gute Vorbereitung, Kurse besuchen, sich beraten, um sich gut zu verkaufen, ist heute ein Muss. Ich denke, wie bei allen Bewerbenden: Informieren Sie sich über das Unternehmen, seien Sie interessiert und sich im Klaren, welche Vorteile Sie dem Unternehmen bringen! Jede/r hat seine Vorzüge, ältere MA haben andere als Jüngere, das können sie ruhig zeigen.
	Weiterentwicklung & Netzwerk	Wichtig ist sicher, dass man attraktiv bleibt für den Arbeitsmarkt, dass man sich in seinem Fachgebiet weiterentwickelt. Dass man sich für Weiterbildungen engagiert und ein Netzwerk pflegt. Siehe oben: Arbeitsmarktfähigkeit erhalten, Netzwerk nutzen. Seine Stärken hervorheben.	Post SBB
	Offenheit, keine Vorurteile sich selber gegenüber	Überzeugend, selbstbewusst auftreten, mit einer positiven Energie kommen und nicht von vornherein denken, dass man benachteiligt ist. Sich selber sein, ehrlich sein, ich denke, ältere Personen sind besser einzuschätzen, da sie selber auch besser wissen, was sie können und was nicht. Das Karrierestreben ist da auch nicht mehr so stark, was manchmal auch positiv ist. Auch Offenheit für Diversität im Team, sich selber zu verändern usw. ist auch sehr wichtig.	Aargau
	Bereitschaft für Lohnrückstufung, sich auf den Fähigkeiten entsprechende Stellen bewerben	Wenn mich jetzt jemand fragen würde, was er bei der Bewerbung anders machen sollte, würde ich sagen, dass er das Salärthema thematisieren soll und bereit sein soll, seinen Lohn zurückzustufen. Die Flexibilität sollte er zeigen und die Stärken von älteren Personen, das Pflichtbewusstsein und die Gewissenhaftigkeit, die sollte er hervorheben und sich für eine Stelle bewerben, die genau das erfordert, z.B. Beratungsstellen usw. Ich denke, damit kann man viel gewinnen. Wenn jetzt jemand über 50 meint, er möchte im Digital Marketing oder mit neuen Technologien arbeiten, da ist die Chance sehr klein (ausser er hat aktuell da gearbeitet).	MGB

weiterer Handlungsbedarf	Unternehmen: Ausbau des Altersmanagements, Flexibilität schaffen, Pensionierungsmodelle überdenken, BGM, Abbau von Vorurteilen	<p>Das Altersmanagement sollte umfassender ausgebaut werden.</p> <p>Auch die Unternehmen sollten ihr Altersmanagement ausbauen. Unternehmen sollten sich noch mehr an die Bedürfnisse der MA anpassen, flexible Arbeitsmodelle usw. Die technologischen Voraussetzungen für flexiblere Arbeitsbedingungen sind ja bereits vorhanden.</p> <p>Es braucht auf allen Ebenen noch mehr Anstrengungen.</p> <p>Bei der Post ist das Thema Umgang mit Pensionierungen sicherlich sehr aktuell, das allenfalls längeres Arbeiten in Betracht gezogen wird oder die Erwartung, früher in die Pension zu gehen sich verändern wird, der Fachkräftemangel bei der IT ist bereits sehr spürbar und sollte angegangen werden. Es stellt sich aber auch die Frage, wie sich die Digitalisierung entwickelt, und wie sich dies auf den Arbeitsmarkt auswirkt. Diese Frage stellen sich auch andere Unternehmen.</p> <p>Ich denke, wichtig ist, dass man keine Altersbeschränkung in Stelleninseraten hat. Damit vertut man sich Möglichkeiten. Starre Grenzen sollten abgeschafft werden. Mehr Teilzeitstellen, besonders für Ältere, ermöglichen, auch Vorurteile abbauen oder überprüfen, wie auch in anderen Bereichen (Rasse, Geschlecht usw.). Interne Entwicklung und BGM, eine soziale Verantwortung einnehmen. Man sollte sich bewusst sein, dass die MA ein Wissen aufbauen und das auch wieder mitnehmen wenn sie gehen.</p> <p>Ich denke, vor allem an Flexibilität gewinnen. Aber auch eine Kultur der Vielfalt schaffen: Begegnungen zwischen unterschiedlichen MA fördern und den gegenseitigen Austausch ermöglichen. Arbeitnehmende selber können sich und ihr Wissen auf dem Laufenden halten, um dem demografischen Wandel zu begegnen und sich als Arbeitskraft auf dem Markt zu halten. Ich denke, man sollte auch davon wegkommen, dass ein Mitarbeitender alles können muss. Verschiedene Leute haben verschiedene Stärken, auf diesen sollten sie aufbauen können und nicht die „eierlegende Wollmilchsau“ sein müssen. In gut zusammengesetzten Teams können sich diese unterschiedlichen Stärken dann sehr gut ergänzen.</p> <p>Man sollte Anreize schaffen, die Mitarbeitenden bis zum Pensionsalter zu halten, sei es mit Aufgabenwechsel, Job Sharing usw. Generell geht es darum, die Strukturen zu schaffen aber auch die Kultur, die auf Vielfalt generell ausgerichtet ist.</p>	Swisscom Swisscom  Swisscom Post  Aargau  AXA  AXA
	Unternehmen: Standortanalyse	<p>Ich denke, die Unternehmen sollten sich zuerst überlegen, wie stark sie vom demografischen Wandel betroffen sind. Insbesondere die Gesundheit wird ja oft thematisiert, z.B. bei uns ist das ein grosses Thema. Bei anderen Unternehmen, die andere Rahmenbedingungen haben, ist das vielleicht anders. Dort wird aber vor allem der Fachkräftemangel ein Thema sein. Das ist es natürlich bei der SBB auch. Die Frage ist, ob man die Fähigkeiten und Kompetenzen, die benötigt werden, in Zukunft bekommen oder nicht. Falls nicht, lohnt es sich bestimm. Auch sollten sie sich Gedanken machen um die kommenden Pensionierungswellen.</p> <p>Jedes Unternehmen muss selber entscheiden, wie wichtig dieses Thema ist, daher kann man ihnen auch nichts vorschreiben, das wäre falsch. Ich denke, der Bund kann mehr machen, man sollte mehr auf dieses Problem hinweisen. Die Frage ist auch, was die Aufgabe eines Unternehmens ist. Es muss Löhne, Aktien usw. bezahlen können. Vielleicht auch ein wenig an die Gesellschaft appellieren. Die Gesellschaft hat eine Verantwortung und Unternehmen haben eine Verantwortung für die Gesellschaft. Jedem Unternehmen sollte eine moralische Verantwortung übernehmen für alle Altersgruppen. Aber ja nicht mit Gesetzen oder Kontingenten dazu zwingen.</p>	SBB  Richnerstutz
	Gesellschaft, Medien	<p>Ich denke, es wird ein Umdenken stattfinden müssen, auch im Hinblick auf die Masseneinwanderungsinitiative, da werden wir in ein Dilemma kommen. Wir haben schon ohne die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative einen Fachkräftemangel, und damit wird es noch stärker werden, wo der Staat unbedingt umdenken muss. Einerseits bei den Jungen, andererseits bei der Frauenförderung und sicher auch bei den Älteren MA. Das sind die drei Haupt-Herausforderungen, bei denen sich die Unternehmen vermehrt Gedanken machen müssen. Ich denke, man muss bei der Rekrutierung auch Abstriche machen können, dass man nicht die „eierlegende Wollmilchsau“ bekommt, sondern sich überlegen muss, wo was gefordert ist, z.B. Teilzeit, usw. Heute ist ja ein 50-jähriger auch viel vitaler als noch vor 20 Jahren, die Vorgesetzten werden auch älter, jeder wird älter und da wird man sich automatisch Gedanken machen müssen.</p> <p>Auch in der Gesellschaft sollte vermehrt ein Diskurs stattfinden.</p> <p>Ja, die Medien, aber die kann man schlecht in die Verantwortung nehmen, das sind Selbstläufer. Und solche Forschungsprojekte, wo solche Themen diskutiert werden und die ein Stück weit sensibilisieren. Auch die Gesellschaft trägt die Verantwortung, Vorurteile müssen abgebaut werden.</p> <p>Auch die Politik, die beschäftigt sich ja gerade damit, es gibt auch Politiker, die sich ausserhalb ihrer Tätigkeit mit solchen Fragen beschäftigen, solche Leute braucht es.</p> <p>Das andere ist ein Umdenken zu fördern in der Gesellschaft, mit Kampagnen usw.</p>	MGB  Swisscom Aargau SBB  Aargau SBB
	Staat	<p>Der Staat kann Rahmenbedingungen setzen, bspw. Gesetzlich geregeltes Pensionsalter, Subventionen an Unternehmen etc.</p> <p>Der Staat und die Wirtschaftsverbände werden auch ihren Teil dazu beitragen müssen, da es ein ernstzunehmendes Thema ist.</p> <p>Hindernisse verringern: Flexiblere Rahmenbedingungen schaffen, den Unternehmen möglichst viel Handlungsspielraum lassen, damit es für diese möglich ist, in ihrem spezifischen Fall entsprechend Massnahmen zu ergreifen und dabei nicht durch Gesetze verhindern.</p>	Swisscom Post SBB
	Sozialpartner	<p>Investieren in die eigene Gesundheit und Kompetenzen, Selbstverantwortung.</p> <p>Sozialpartner: Gewerkschaften. Wie der Staat, sollten diese nicht hinderliche Forderungen stellen, die die Unternehmen daran hindern, förderliche Massnahmen zu ergreifen. Zum Beispiel weiss man bei den Schichten schon lange, dass Vorwärtsrotation besser ist als rückwärts, da müssen wir die Sozialpartner noch überzeugen.</p> <p>Der Staat und die Wirtschaftsverbände werden auch ihren Teil dazu beitragen müssen, da es ein ernstzunehmendes Thema ist.</p>	SBB  Post
Zukunftsperspektiven	Optimistisch, aber Herausforderung	<p>Ich denke, einerseits kann man das optimistisch betrachten, die Unternehmen und der Staat werden immer mehr handeln, da es sonst zu wenig Arbeitnehmende geben wird. Jedoch wird es auch Schwierigkeiten mit sich bringen, da die Flexibilisierung der Arbeit auch Gefahren (mangelnde Abgrenzung usw.) mit sich bringt. Daher müssen Arbeitgebende und Arbeitnehmende sensibilisiert und beraten werden, die Unternehmenskultur soll förderlich gestaltet werden.</p> <p>Es kommt wirklich sehr darauf an, wie sich das weiterentwickelt. Mit dem Fachkräftemangel ist man dann froh, wenn man spezialisierte Leute länger beschäftigen kann, dann kommt es darauf an, wo diese Leute arbeiten, ob sie die Möglichkeit zum länger arbeiten haben oder eben nicht. Auch ob die Spezialisierungen noch gefragt sind, ob es diese Jobs überhaupt noch gibt. Im Grossen und Ganzen bin ich längerfristig eher optimistisch. Ich denke, in den nächsten 2-3 Jahren wird sich wohl noch einiges tun.</p> <p>Ich denke, viele Unternehmen und auch der Staat sind bereits dran, etwas in diesem Bereich zu verändern. Wenn die Vielfalt gefördert wird, flexible Arbeits(zeit)modelle sich weiter verbreiten und Vorurteile abgebaut werden können, dann denke ich, wird sich noch einiges verändern und verbessern. Ich denke aber auch, dass das eine grosse Herausforderung sein wird. Der technologische und gesellschaftliche Wandel schreitet schnell voran, da gilt es in der Arbeitswelt damit Schritt zu halten resp. Veränderungen zu antizipieren. Das bedeutet: beweglich also agil sein – wer starr an altem Festhält, wird es daher künftig nicht einfach haben.</p> <p>Ich bin grundsätzlich optimistisch. Ich denke, es wird viele Chancen geben für ältere Personen. Es gibt ein Phänomen, dass mit dem Alter bei der Arbeitsfähigkeit (Performance, Gesundheit, Motivation, usw.) die Schere zwischen gut und schlecht auseinander geht. Ich glaube, dass es immer mehr im oberen Bereich geben wird. Es wird mehr Jobs geben, welche Leute, die in diesem Alter sind, ausführen können, weil es immer mehr Leute in diesem Alterssegment geben wird.</p> <p>Ich denke auch positiv. Ich denke, die Unternehmen werden daran arbeiten, die Potentiale zu nutzen und auszuschöpfen.</p> <p>Ich denke, man wird immer mehr vom „Altersmanagement“ weg und zum „Management der Vielfalt“ hinkommen. Und es wird nicht nur um Unterschiedlichkeiten, sondern auch um Gemeinsamkeiten gehen – denn diese schaffen Vertrauen. Und bez. Unterschiedlichkeiten geht es dann auch um „Inclusion“ – Vielfalt ist nicht immer einfach, kann aber sehr bereichernd sein, wenn man sich dem Thema annimmt und erlaubt, dass verschiedene Stärken zusammen ein grösseres Ganzes bilden.</p> <p>Ich denke, es wird sich verschieben, denn ein heutiger 60-jähriger ist nicht mehr so, wie ein 60-jähriger vor 50 Jahren war. Man wird sowieso länger arbeiten müssen, da bin ich überzeugt. Ich denke, das Alter wird nicht mehr lange ein Thema sein, weil es immer normaler wird, ältere MA zu beschäftigen. Ich denke, andere Themen wie Belastungen, Burnout usw. werden mehr Gewicht haben in Zukunft. Vielleicht braucht es noch ein wenig Anstoss. Ich bin also eher optimistisch, aber wahrscheinlich auch, weil wir hier keine Probleme (finanziell) damit haben. (23:00)</p>	Swisscom  Post  AXA  SBB  SBB AXA  Richnerstutz
	Pessimistisch	<p>Ich habe den Eindruck, dass im Moment zu wenig Wertschätzung den Personen gegeben wird, die es ja jetzt braucht, das sie wahrscheinlich länger arbeiten müssen und in die Pensionskasse einzahlen. Die Sozialversicherungen, wie die Pensionskasse, werden abgebaut, und wenn man länger arbeitet, dann nicht, weil man Freude an der Arbeit hat. Das ist im Moment so ein bisschen der Groove. Diese Perspektive, dass man länger arbeiten muss und auch noch die Pensionskasse gekürzt wird, und diejenigen, die schon pensioniert sind, bei denen wird sie nicht gekürzt, das ist sehr schwierig für die Motivation. Diese Umverteilung muss sich ändern, diese Solidarität muss sich umkehren. Man kann diese Leute nicht einfach durchschleppen bis zur Pension, sondern man muss mit ihnen arbeiten. Sie sind nämlich auch bereit dazu. Ich habe nicht das Gefühl, dass man da schon so weit ist. Diese Prognose ist für mich also nicht so schön, es ist immer noch schwierig, eine Stelle zu finden.</p> <p>Die zweite Säule sollte ja eigentlich einmal die Altersarmut verhindern, aber wenn es so weiter geht, sieht das nicht so rosig aus. Die Perspektiven, die man uns gegeben hat, als wir jung waren, lösen sich momentan auf, ohne dass eine Ersatzperspektive gegeben wird.</p> <p>Wenn eine ganze Gruppe an Personen länger arbeiten muss und das aber nicht will und auch nicht dafür zurückbekommt, dann bekommt man ein Problem. Sie müssen Abstriche machen und erhalten nichts zurück, im Gegenteil, sie müssen noch mehr geben, mehr Leistung für weniger Geld etc. Das ist psychologisch nicht so sinnvoll.</p>	Aargau  Aargau  Aargau

	Abhängig von Entwicklungen und somit nicht vorhersehbar	<p>Ich glaube auch, dass die demografische Entwicklung im Alter, wenn dieser „Überhang“ (diejenigen, die heute 50+ sind) mal in der Arbeitswelt fehlt, kann das alles sowieso anders laufen. Also die Online-Entwicklung, die geht ja so schnell voran, und die Automatisierung. Irgendwann sitzt im Laden niemand mehr an der Kasse. Also da denke ich, lohnt es sich gar nicht, zu weit in die Zukunft zu schauen und Konzepte zu entwickeln, da gibt es so viele parallel laufende Entwicklungen, vielleicht sieht es in ein paar Jahren auch wieder ganz anders aus mit z.B. den Flüchtlingen, weil sich ja eh alles so schnell verändert. Aber man sollte dabei bleiben und mit der Zeit mitgehen. Ich habe immer gesagt, wenn ich mal älter werde, werde ich keine Probleme haben, weil man ja schon lange weiss, dass die Beschäftigungsrate rückläufig ist. Aber seien wir ehrlich, wir können es nicht wissen, wir haben es auch nicht gewusst mit diesen vielen Flüchtlingen, die kommen, mit der Masseneinwanderungsinitiative, es verändert sich immer so viel und wird sich noch verändern. Grundsätzlich denke ich aber, dass s für ältere Personen einfacher werden wird, zu einem Job zu kommen. Also ich hoffe es. Es wird sich zeigen, was in der Wirtschaft und in der Politik und allgemein in dieser Welt noch passiert. Prognosen sind allgemein schwierig, da man nicht weiss, wie sich der Arbeitsmarkt verändern wird. Deshalb ist Flexibilität sehr wichtig. Andererseits aber muss auch die Politik die geeigneten Rahmenbedingungen setzen, damit in jeder Lebensphase gut gelebt werden kann.</p>	Aargau MGB Aargau
Sonstiges		<p>Sehr interessant, jedoch oft noch schwierig zu beantworten, da diese Themen relativ neu sind. Gerne erfahre ich dann über die Ergebnisse. Die Post war auch am Projekt „Employing the new generation“ beteiligt und Ansprache und Umgang mit der Generation Y und letzters ging es an der HR-Konferenz darum, sich auch den Jüngeren zu widmen. Da waren die Jüngeren im Fokus, aber es wurden auch Themen angesprochen, wie ältere MA zu führen als jüngerer MA. Ich denke, die jüngeren Mitarbeitenden sollten auch berücksichtigt und gefördert werden, zielgruppengerecht. Jede Altersgruppe hat andere Bedürfnisse, das ist es sehr unterschiedlich. Ich bin interessiert an den Ergebnissen!</p>	Swisscom Post AXA