



Bedürfnisse älterer Mitarbeitender Arbeitsgestaltung, Personalführung, Personalentwicklung

Bachelor Thesis
2014

Auftraggeber

Kanton Aargau
Departement Finanzen und Ressourcen
Abteilung Personal und Organisation
Pascal Scholl

Begleitende Person

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie
Prof. Dr. Oliver Strohm

Verfasser

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie
Michael Imhof

¹ Titelbild: Eigene Darstellung

Abstract

Diese Bachelor Thesis geht der Frage nach, welche Bedürfnisse ältere Mitarbeitende bei der Arbeitsgestaltung, Personalführung und Personalentwicklung haben. Zur Beantwortung der Fragestellung wurden Befunde aus der Literatur und aus sechzehn halbstandardisierten Interviews mit älteren Mitarbeitenden des Kantons Aargau zusammengetragen. Die Ergebnisse wurden durch eine Dokumentenanalyse angereichert und dienten als Grundlage für die Erarbeitung eines Fragebogens, der durch den Kanton Aargau genutzt werden kann. Die Befunde zeigen, dass es ältere Mitarbeitende nicht als einheitlichen Typus gibt, sondern die Bedürfnisse sehr unterschiedlich sind, beispielsweise Wertschätzung, Autonomie oder Partizipation. Aufgrund dessen sind nicht primär die einzelnen Bedürfnisse zentral, sondern vielmehr eine Sensibilität für diese Unterschiedlichkeit sowie eine dynamische und differenzielle Berücksichtigung dessen, damit das Potenzial älterer Mitarbeitender sinnvoll genutzt werden kann. Offen bleibt, wie gross die Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden wirklich sind und inwiefern sich die Bedürfnisse tatsächlich auf das Alter und nicht auf andere Einflüsse zurückführen lassen.

Anzahl Zeichen mit Leerzeichen, ohne Anhang: 123'583

Inhalt

Abstract	3
Einleitung.....	1
Ausgangslage und Zielsetzung	1
Fragestellung.....	1
Kanton Aargau	2
Aufbau der Arbeit	2
Abgrenzung	3
A Theoretische Grundlagen.....	4
1 Wer sind die älteren Mitarbeitenden?	4
1.1 Mit dem Alter einhergehende Veränderungen	4
2 Arbeitsgestaltung	7
2.1 Alterskritische Anforderungen.....	8
2.2 Arbeitsinhalt und -organisation	9
2.3 Arbeitsplatz und -umgebung.....	12
2.4 Arbeitszeitgestaltung	12
3 Personalführung.....	15
4 Personalentwicklung	19
4.1 Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung	19
4.2 Altersgerechte Laufbahn.....	24
4.3 Altersgerechte Weiterbildung.....	24
5 Zwischenfazit.....	25
B Empirische Untersuchung	27
6 Untersuchungsdesign und Methodik	27
6.1 Dokumentenanalyse	27
6.1.1 Auswahl der Dokumente.....	27
6.1.2 Analyse der Dokumente	27
6.2 Halbstandardisierte Leitfadeninterviews.....	28
6.2.1 Untersuchte Stichprobe	28
6.2.2 Erhebungsinstrument.....	28
6.2.3 Durchführung	31
6.2.4 Analyse	31
7 Ergebnisse	32
7.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse.....	32
7.1.1 Arbeitszeitverordnung.....	32
7.1.2 Laufbahn.....	32
7.1.3 Weiterbildungsverordnung	33
7.1.4 Weiterbildungsangebot.....	33
7.1.5 Mitarbeitendenbefragung.....	34

7.2	Ergebnisse der Interviews	34
7.2.1	Sinnhaftigkeit der Arbeit	36
7.2.2	Motivation durch die Arbeit	36
7.2.3	Eigenständige Arbeitseinteilung.....	37
7.2.4	Eigenständige Entscheide.....	37
7.2.5	Arbeit als Herausforderung, ohne Unter- oder Überforderung	37
7.2.6	Arbeitsplatzgestaltung	37
7.2.7	Arbeitszeitgestaltung.....	38
7.2.8	Dialoggespräch	38
7.2.9	Informationsgleichheit für alle Teammitglieder	39
7.2.10	Wertschätzung durch die vorgesetzte Person	39
7.2.11	Unterstützung bei der Vorbereitung auf den Ruhestand durch die vorgesetzte Person.....	39
7.2.12	Unterstützung bei der letzten beruflichen Phase	39
7.2.13	Angemessenes Weiterbildungsangebot.....	40
8	Diskussion	41
8.1	Zusammenfassung zentraler Befunde	41
8.2	Methodenkritik und Reflexion	43
8.3	Gestaltungsvorschlag	44
8.4	Ausblick	45
9	Literaturverzeichnis	46
10	Abbildungsverzeichnis	52
	Selbständigkeitserklärung	53
	Anhang	54

Einleitung

Es wird viel darüber gesprochen und geschrieben: Unsere Gesellschaft altert und mit ihr oft auch die Belegschaft von Unternehmen. Dies stellt wiederum Unternehmen vor neue Herausforderungen. Diesbezüglich stellen sich Fragen wie: Sind ältere Mitarbeitende wirklich so anders als jüngere? Wie sollte ihre Arbeit gestaltet sein? Wie sollten sie geführt werden? Was gibt es bei ihrer Entwicklung zu berücksichtigen? Gibt es wirklich den Typus der älteren Mitarbeitenden.

Ausgangslage und Zielsetzung

Im personalpolitischen Leitbild (Kanton Aargau, n.d.d) des Kantons Aargau ist in den Grundsätzen festgehalten, dass Vielfalt aktiv gefördert und durch die Arbeitsformen flexibles Arbeiten ermöglicht wird. Diese Bachelor Thesis orientiert sich an diesen Grundsätzen und stellt dabei ältere Mitarbeitende ins Zentrum. Ziel ist es, aus der Literatur und einer empirischen Untersuchung, mögliche Bedürfnisse älterer Mitarbeitender im Bereich Arbeitsgestaltung, der Personalführung und der Personalentwicklung zu identifizieren und daraus einen Fragebogen zu entwerfen. Nicht behandelt werden Personalbeschaffung, Personalentlohnung, Gesundheits- und Wissensmanagement, die ebenfalls zum Altersmanagement gehören (Naegele & Sporket, 2010; Naegele & Walker, 2007; Rump & Eilers, 2009). Diese Themenbereiche werden durch die Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau eigenständig erhoben (Kanton Aargau, 2014b) und in einem Fragebogen umgesetzt.

Fragestellung

Aufgrund der oben beschriebenen Ausgangslage und Zielsetzung, wurde mit dem Praxispartner zusammen folgende Fragestellung definiert:

- *Welche Bedürfnisse älterer Mitarbeitender (ab 55 Jahren) lassen sich in den Bereichen Arbeitsgestaltung, Personalführung und Personalentwicklung aus der Literatur und der empirischen Untersuchung ableiten und in einem Fragebogen erfassen?*

Kanton Aargau

Der Kanton Aargau als Organisation besteht aus dem Parlament (Grosser Rat), der Regierung (Regierungsrat) und der Justiz (Gerichte), sowie der Verwaltung. Die Verwaltung besteht wiederum aus der Staatskanzlei und den Departementen Volkswirtschaft und Inneres (DVI), Bildung, Kultur und Sport (BKS), Finanzen und Ressourcen (DFR), Gesundheit und Soziales (DGS), Bau, Verkehr und Umwelt (BVU) (Kanton Aargau, n.d.c). Der Kanton Aargau beschäftigt rund 4823 Mitarbeitende (siehe Anhang A) in rund 80 verschiedenen Berufen (Kanton Aargau, n.d.b). Insgesamt sind rund 1771 Mitarbeitende angestellt, die älter als 51 Jahre sind und sie bilden mit 36.8% die grösste Altersgruppe, gefolgt von den 41 – 50 Jährigen mit rund 1358 Mitarbeitenden, was 28.2% entspricht (siehe Anhang A).

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in Teil A und B gegliedert. Im Teil A werden theoretische Grundlagen und Erkenntnisse aus der Literatur dargestellt. Als Erstes wird erläutert, was unter dem Typus „ältere Mitarbeitende“ zu verstehen ist. In einem nächsten Schritt wird aufgezeigt, welche Veränderungen mit dem Alter einhergehen können und wie sich diese auf die Bedürfnisse und Gestaltung der Arbeit auswirken. Bei der Arbeitsgestaltung werden alterskritische Anforderungen thematisiert, die aus den Veränderungen im Alter resultieren können. Dann werden in Anlehnung an Schaper (2011a) die Themenbereiche, Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung sowie Arbeitsmittel vertieft betrachtet und abschliessend die Arbeitszeitgestaltung aufgegriffen. Anschliessend wird die Personalführung thematisiert, wobei das Prinzipienmodell der Führung die Ausgangslage dieses Kapitels bildet. Die insgesamt elf Prinzipien des Modells werden kurz erläutert und nach Möglichkeit in Bezug zu älteren Mitarbeitenden gesetzt. Abgeschlossen wird Teil A mit der Personalentwicklung, wobei auf die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung und passende Personalentwicklungsmassnahmen sowie auf altersgerechte Laufbahn und Weiterbildung eingegangen wird.

Teil B beinhaltet eine empirische Untersuchung. Dabei werden als Erstes das Untersuchungsdesign und die Methodik beschrieben, das Vorgehen bei der Dokumentenanalyse dargelegt, die Stichprobe der Interviews, das Erhebungsinstrument und die Analyse erläutert. Danach werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der Interviews präsentiert, um sie in einem nächsten Schritt den theoretischen Grundlagen gegenüberzustellen. Abschliessend wird das methodische Vorgehen kritisch hinterfragt, ein Fragebogen als mögliche Vorlage für eine

zukünftige Befragung präsentiert. Offen gebliebene Fragen werden im Kapitel Ausblick aufgegriffen.

Abgrenzung

Bei dieser Bachelor Thesis kann nur ein Auszug möglicher Bedürfnisse präsentiert werden, wobei die Auflistung der Befunde nicht als abschliessend zu betrachten ist. Des Weiteren stellt der Autor mit dem Fragebogen nicht den Anspruch der wissenschaftlichen Güte von gängigen arbeitsanalytischen Instrumentarien zu entsprechen, die auf die Gestaltung menschengerechter Arbeitsplätze abzielen (Bernd, 2011).

A Theoretische Grundlagen

1 Wer sind die älteren Mitarbeitenden?

Gemäss der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung werden ältere Arbeitnehmende als Personen beschrieben, die „in der 2. Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch nicht das Pensionsalter erreicht haben und gesund und arbeitsfähig sind“ (Graf, 2002, S. 129). Für die Weltgesundheitsorganisation sind "aging worker" Mitarbeitende ab 45 Jahren (Brandenburg & Domschke, 2007). Gemäss Lehr und Wilbers (1992, zitiert nach Graf, 2002) gelten nach der Bundesanstalt für Arbeit in Deutschland alle Mitarbeitenden ab 45 Jahren als ältere Mitarbeitende. In der Schweiz existieren beim Bundesamt für Statistik jedoch „keine solchen allgemein zutreffenden Richtlinien für die Wahl der Altersklassen“ (Ah, 2000, zitiert nach Graf, 2002, S. 129).

1.1 Mit dem Alter einhergehende Veränderungen

Mit steigendem Alter verändert sich der Mensch psychisch und physisch und somit die menschlichen Leistungsvoraussetzungen². Dabei nehmen gewisse menschliche Leistungsvoraussetzungen zu, andere bleiben relativ konstant oder nehmen ab. Es kann jedoch nicht von einer pauschalen Abnahme gesprochen werden, sondern es gibt vielmehr eine qualitative Veränderung mit steigendem Alter (Brandenburg & Domschke, 2007). Nachfolgend sind in Abbildung 1 bis 3 menschliche Leistungsvoraussetzungen dargestellt.

Physische Aspekte		
Zunahme	Gleichbleibend	Abnehmend
	<ul style="list-style-type: none"> • Physisches Durchhaltevermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Belastbarkeit und Flexibilität des Stütz- und Bewegungsapparats • Körperkräfte / Muskelstärke und Muskelkraft • Schnelligkeit der Bewegungen

Abbildung 1: Physische Aspekte menschlicher Leistungsvoraussetzungen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburg und Domschke (2007, S. 83) und Eberhardt und Meyer (2011, S. 25)

Grundsätzlich lässt sich erkennen, dass zwar die „physischen“ und „kognitiven Aspekte“ tendenziell eher abnehmen, respektive gleich bleiben, aber auch diverse Aspekten menschlicher Leistungsvoraussetzungen trotz des Alters zunehmen. Insbesondere bei „Persönlichkeit, Einstellung und anderen Aspekten“ zeichnet sich eine qualitative Veränderung ab und zahlreiche menschliche Leistungsvoraussetzungen nehmen mit dem Alter tendenziell zu.

² Leistungsvoraussetzungen: „das Gesamt aller personalen, sozialen, organisationalen, gesellschaftlichen und ökologischen Bedingungsfaktoren, die für die Erfüllung der Anforderungen relevant sind.“ (Eckert, Ebert & Sieland, 2013, S. 196). Demzufolge sind in dieser Arbeit unter „menschlichen“ Leistungsvoraussetzungen „das Gesamt aller personalen [...] Bedingungsfaktoren“ zu verstehen (Eckert et al., 2013, S. 196).

Kognitive Aspekte		
Informationsaufnahme		
<i>Zunahme</i>	<i>Gleichbleibend</i>	<i>Abnehmend</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zum Perspektivenwechsel 		<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsvermögen der Sinnesorgane (Seh- und Hörvermögen)
Informationsverarbeitung		
<i>Zunahme</i>	<i>Gleichbleibend</i>	<i>Abnehmend</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, eigene Grenzen realistisch einzuschätzen • Urteilsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zur Informationsverarbeitung überhaupt • Systemdenken • Entscheidungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung • Geschwindigkeit des Denkens • Geschwindigkeit des Lernens
Informationsspeicherung		
<i>Zunahme</i>	<i>Gleichbleibend</i>	<i>Abnehmend</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Merkfähigkeit im Langzeitgedächtnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkfähigkeit im Kurzzeitgedächtnis • Langzeitgedächtnis
Information und Wissen		
<i>Zunahme</i>	<i>Gleichbleibend</i>	<i>Abnehmend</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Lebens- und Berufserfahrung • Wissen durch Expertise / Betriebsspezifisches Wissen 		
Konzentration und Aufmerksamkeit		
<i>Zunahme</i>	<i>Gleichbleibend</i>	<i>Abnehmend</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Aufmerksamkeitsspannen • Einfache Reaktionsanforderungen • Reaktionsgeschwindigkeit hinsichtlich verbaler Äusserungen auf einen Reiz (z.B. Antworten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Daueraufmerksamkeit • Reaktionsflexibilität • Reaktionsgeschwindigkeit

Abbildung 2: Kognitive Aspekte menschlicher Leistungsvoraussetzungen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburg und Domschke (2007, S. 83) und Eberhardt und Meyer (2011, S. 25)

Persönlichkeit, Einstellung und andere Aspekte		
<i>Zunahme</i>	<i>Gleichbleibend</i>	<i>Abnehmend</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsfähigkeit • Konfliktfähigkeit • Verantwortungsbewusstsein • Pflichtbewusstsein • Genauigkeit • Qualitätsbewusstsein • Zuverlässigkeit • Gelassenheit / Besonnenheit • Berufliche Routine und Geübtheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativität • Leistungs- und Zielorientierung • Kommunikationsfähigkeit / Sprachkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerbelastung • Risikobereitschaft • Lern- und Weiterbildungsbereitschaft

Abbildung 3: Persönlichkeit, Einstellung und andere Aspekte menschlicher Leistungsvoraussetzungen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburg und Domschke (2007, S. 83) und Eberhardt und Meyer (2011, S. 25)

Semmer und Richter (2004) merken bei diesen Tendenzen an, dass es sich dabei um „Durchschnittsbildungen“ handelt. Das bedeutet, dass im Mittel zwar bestimmte Funktionen ab-, respektive zunehmen, dabei aber die Streuung nicht vernachlässigt werden sollte. Daraus resultiert, dass Menschen unterschiedlich sind und es Menschen gibt, die im Hinblick auf bestimmte physische und psychische Veränderungen besser oder schlechter sind, als dies aufgrund des Alters zu erwarten ist. Brandenburg und Domschke (2007) relativieren noch weiter

und sagen, dass die Unterschiede in der Leistungsfähigkeit³ innerhalb der verschiedenen Altersgruppen grösser als die Unterschiede zwischen den Altersgruppen sind. Geht man nun einen Schritt weiter, so zeigt sich, dass nicht nur bei der Leistungsfähigkeit eine Differenzierung von Nöten ist, sondern auch bei der Leistungsbereitschaft⁴ und der Leistung⁵ selbst. In einer Metastudie von Ng und Feldman (2012) konnte keine geringere Motivation⁶ bei älteren Mitarbeitenden festgestellt werden. Gemäss Benz (2010) deuten zahlreiche empirische Studien darauf hin, dass die Entwicklung der Leistungsmotivation viel mehr von der beruflichen und sozialen Situation abhängt als vom Alter. Sowohl bei der Leistungsfähigkeit als auch bei der Leistung zeigt sich, im Sinne von Arbeitsproduktivität, keine geradlinig rückläufige Veränderung mit dem Alter (Naegele & Sporket, 2010). Semmer und Richter (2004) führen aus, dass die Unterschiedlichkeit der Leistung mit dem Alter zunimmt. Sie erläutern, dass sich doch eine erhebliche Anzahl von Personen unter den älteren Mitarbeitenden finden wird, die den jüngeren in bestimmten Leistungsbereichen ebenbürtig und in manchen sogar überlegen sind. Ein möglicher Erklärungsansatz für diese Unterschiede liefert Höpflinger. Er erklärt, dass viele, wenn auch nicht alle, Leistungs- und Motivationseinbussen bei älteren Mitarbeitenden weniger eine Folge des Alters, sondern der langjährigen Arbeitsbelastungen, der beruflichen Einseitigkeit oder einem längeren Unterbruch beruflicher Fort- und Weiterbildung (Höpflinger, 2009). Aufgrund der heterogenen Befunde und der beschränkten Aussagekraft des Alters stellt sich natürlich die Frage, inwieweit eine Definition der Mitarbeitenden bezüglich Alter sinnvoll ist. Graf (2002) bezeichnet die Definitionsversuche aufgrund der Unterschiedlichkeit als nicht ganz befriedigend und es wird angefügt, dass es ältere Mitarbeitende als einheitlichen Typus nicht gibt (Spiegel, 1996, zitiert nach Graf, 2002). Hacker (2004, zitiert nach Ulich, 2011) ist der Ansicht, dass eine Unterscheidung nach kalendarischem⁷ und biologischem⁸ Alter getroffen werden muss. Der Grund dafür ist, dass Lebens- und Arbeitsbedingungen das biologische Altern beschleunigen oder verzögern können. Ein Beispiel dafür sind gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen in Form

³ Leistung: Menschliche Leistungsfähigkeit kombiniert mit Leistungsbereitschaft (Motivation) und objektiven (technischen, organisatorischen) Leistungsvoraussetzungen führt zu Leistung (Brandenburg & Domschke, 2007).

⁴ Leistungsbereitschaft wird in Anlehnung an Brandenburg und Domschke (2007) in dieser Arbeit synonym mit Motivation verwendet.

⁵ Leistungsfähigkeit: Leistungsfähigkeit und Leistungsvoraussetzungen werden in dieser Arbeit als synonym erachtet, da in der Literatur identische Aspekte (z.B. „Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung“) sowohl als Leistungsfähigkeit wie auch als Leistungsvoraussetzung bezeichnet oder aber dass die zwei Begriffe nicht explizit differenziert werden (z.B. Brandenburg & Domschke, 2007; Buck, 2002; Naegele & Sporket, 2010).

⁶ Motivation: „Die im Individuum vorhandene Disposition zur Leistung“ (Richter, 1999, zitiert nach Braedel-Kühner, 2005, S. 46).

⁷ Kalendarisches Alter: Numerische Skala, in die das Geburtsdatum von einzelnen Personen einzuordnen ist (Meusel, Hubert, & Schilling, 1980, zitiert nach Weineck, 2004, S. 418).

⁸ Biologisches Alter: Biologische Beschaffenheit des Gewebes eines Organismus im Vergleich zu Normwerten. Es ist abhängig von biologischen Reifungsvorgängen und äusseren Einflüssen (Röthig, 1983, zitiert nach Weineck, 2004, S. 418).

von neurotoxischen Gasen in der Atemluft. So hatten exponierte 30-Jährige die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit von nicht exponierten 45-Jährigen. Nebst diesem Beispiel für eine Beschleunigung des Alterns gibt es auch Möglichkeiten der Verzögerung. So können Leistungsvoraussetzungen durch gezielte Förderung, beispielsweise durch Hilfsmittel oder organisatorische oder ergonomische Massnahmen, erhalten und bei einer Schwächung auch wiederhergestellt werden (Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2006). Betrachtet man nun die Befunde zu Bedürfnissen⁹ älterer Mitarbeitender, zeigt sich ein ähnliches Bild, wie bei den Leistungsvoraussetzungen und der Leistung. Gemäss Egger, Moser und Thom (2007) werden die Bedürfnisse mit zunehmendem (kalendarischen) Alter immer ungleicher. Sie fügen an, dass die Bedürfnisse von Menschen je nach Lebenszyklus¹⁰ unterschiedlich sind. Aufgrund der grossen Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse können gemäss Egger et al. (2007) keine allgemeinen Lösungsansätze genannt werden.

2 Arbeitsgestaltung

Aufgrund dieser Unterschiedlichkeit im Hinblick auf Leistungsvoraussetzung, Motivation, Leistung und Bedürfnisse und dem Fehlen von allgemeinen Lösungsansätzen, stellt sich berechtigterweise die Frage: Wie soll denn nun die Arbeit für ältere Mitarbeitende gestaltet werden? Wie bereits oben erwähnt, gibt es den älteren Mitarbeitenden nicht als einheitlichen Typus (Spiegel, 1996, zitiert nach Graf, 2002), daher gibt es auch keine für sämtliche Mitarbeitende optimale Arbeitsgestaltung (Brandenburg & Domschke, 2007). Brandenburg und Domschke (2007) erwähnen, dass eine altersgerechte Arbeitsgestaltung keine spezielle Arbeitsgestaltung ist. Sie ist Teil differenzieller und dynamischer Arbeitsgestaltung. Nach Ansicht des Autors ist unter „differenziell“ also die Berücksichtigung der Unterschiede und unter „dynamisch“ die Berücksichtigung der Veränderung zu verstehen. Die Berücksichtigung der Unterschiede ist gerade aufgrund der Unterschiedlichkeit bei älteren Mitarbeitenden naheliegend. Die Berücksichtigung der Veränderung ist insofern einleuchtend, da sich Leistungsvoraussetzungen, beispielsweise aufgrund von Arbeitsbedingungen (Hacker, 2004,

⁹ Bedürfnis: Gemäss Fröhlich (2010, S. 95) sind darunter „Mangelzustände, die das Verhalten und kognitive Prozesse der Verhaltenssteuerung an solchen Zielen orientieren, welche eine Bedürfnisbefriedigung nach sich ziehen oder in Aussicht stellen“ zu verstehen. Ein Bedürfnis ist gemäss dieser Definition also nicht etwas Grundsätzliches und Absolutes, im Sinne einer stabilen Disposition, sondern etwas Relatives, dass durch Mangel entstehen und durch Befriedigung entfallen kann. Gemäss Berchtold-Ledergerber (2010) sind Unterschiede in den Bedürfnissen abhängig von der Person und der Situation. Da ein grundsätzlicher Mangel für ältere Mitarbeitende schwierig zu eruieren sein dürfte und die Situation je nach Tätigkeit und Arbeitsplatz stark variieren kann, wird der Begriff des Bedürfnisses in dieser Arbeit weiter gefasst und es werden Aspekte, wie Wünsche, Wichtigkeit und Bedeutung mitverwendet.

¹⁰ Lebenszyklus: „Der Lebenszyklus beschreibt die typischerweise durchlaufenen und somit recht genau prognostizierbaren Veränderungen qualitativer und quantitativer Natur im Zeitablauf.“ (Graf, 2001, S. 23).

zitiert nach Ulich, 2011), oder aber auch Bedürfnisse im Verlauf des menschlichen Lebens verändern können (Graf, 2002). Brandenburg und Domschke (2007) führen weiter aus, dass eine altersgerechte Arbeitsgestaltung die allgemeinen Grundsätze menschengerechter Arbeitsgestaltung¹¹ berücksichtigen sollte.

Die Arbeitsgestaltung selbst hat zum Ziel, Arbeitsbedingungen systematisch zu verändern, um diese an die menschlichen Leistungsvoraussetzungen anzupassen (Schaper, 2011a). Diese systematische Anpassung ist insofern wichtig, weil beispielsweise zu hohe Anforderungen¹², die nicht den menschlichen Leistungsvoraussetzungen entsprechen, sich physiologisch bzw. psychologisch negativ auswirken können (Hahn & Dormann, 2013). Da es trotz der Unterschiedlichkeit älterer Mitarbeitender gewisse Tendenzen in den menschlichen Leistungsvoraussetzungen gibt, soll nachfolgend dargelegt werden, welche Arbeitsbedingungen für sie tendenziell eher ungünstig sind.

2.1 Alterskritische Anforderungen

Gemäss Brandenburg und Domschke (2007) sind aufgrund der qualitativen Veränderungen der menschlichen Leistungsvoraussetzungen gewisse Tätigkeitsmerkmale¹³ für ältere Mitarbeitende weniger geeignet. In der Literatur werden diese Tätigkeitsmerkmale unter dem Begriff „alterskritische Anforderungen“ zusammengefasst und nachfolgend als Übersicht in der Abbildung 4 dargestellt. Auf die verschiedenen alterskritischen Anforderungen soll nicht detailliert eingegangen werden, sondern werden bei der Gestaltung des Fragebogens aufgegriffen. Gemäss Buck (2003) kommt es bei der Arbeitsgestaltung nicht nur darauf an, inwieweit die menschlichen Leistungsvoraussetzungen mit den Anforderungen übereinstimmen, sondern auch ob diese einseitig sind oder nicht. So sind sowohl langfristig einseitige körperliche, als auch psychische Belastungen¹⁴ ungünstig, da sie die Wahrscheinlichkeit von gesundheitlichen Beeinträchtigungen erhöhen. Dies gilt beispielsweise bei einseitiger, schwerer körperlicher Arbeit, wie auch bei einseitigen Körperhaltungen, zum Beispiel bei Computerarbeit (Buck, 2003).

¹¹ Anforderungen: „Arbeitsanforderungen sind dabei all jene physischen, psychologischen oder organisationalen Aspekte der Arbeitstätigkeit, die physische bzw. psychologische (kognitiv oder emotional) Anstrengungen oder Fertigkeiten erfordern.“ (Hahn & Dormann, 2013, S. 562).

¹² Begriffserläuterung und nähere Angaben sind im Kapitel 2.2 Arbeitsinhalt und -organisation zu finden.

¹³ Tätigkeit: In Anlehnung an Kruse (2002, S. 12) in dieser Arbeit als "Handeln" zu verstehen.

¹⁴ Psychische Belastung: „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075, zitiert nach Dick & Stegmann, 2013, S. 45).

Alterskritische Anforderungen		
<u>Physische Anforderungen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierlich schwere Arbeit • Hoher Krafteinsatz • Statische Muskelarbeit • Plötzliche Belastungsspitzen • Zwangshaltungen • Gebeugte und gedrehte Körperhaltung • Einseitig belastende Tätigkeiten • Kurzzyklische, repetitive Tätigkeiten 	<u>Arbeitsorganisation</u> <ul style="list-style-type: none"> • Grosse Arbeitsmengen • Stress • Starker Leistungsdruck • Zeitdruck / Hohes Arbeitstempo • Fremdbestimmtes Arbeitstempo • Starre Taktbindung • Geringe Möglichkeiten für Ruhepausen • Hohe räumliche Mobilität • Soziale Isolation • Hohe / ständige Aufmerksamkeit 	<u>Arbeitsumgebung</u> <ul style="list-style-type: none"> • Übermässige Hitze & Kälte • Rasche Temperaturänderungen • Übermässiger Lärm • Unzureichende Beleuchtung • Blendung • Unfallrisiken • Gefahrstoffe • Vibrationen • Schmutz • Zugluft
<u>Psycho-physische Anforderungen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe feinmotorische Anforderungen • Feines Unterscheidungsvermögen 	<u>Arbeitszeit</u> <ul style="list-style-type: none"> • Schichtarbeit / Nachtarbeit 	

Abbildung 4: Alterskritische Anforderungen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburg und Domschke (2007, S. 54), Griew (1966, zitiert nach Brandenburg & Domschke, 2007, S. 179), Ilmarinen (1995, zitiert nach Clemens, Künemund & Parey, 2003, S. 57), Morschhäuser (1999, zitiert nach Morschhäuser, Ochs & Huber, 2008, S. 97) und Buck (2002, S. 79) Nickel (n.d., S. 3) und Petrenz (1999, zitiert nach Clemens et al., 2003, S. 57)

Allgemein ist zu den alterskritischen Anforderungen zu erwähnen, dass sie in Zusammenhang mit psychischen Störungen, Herz-Kreislauf- und Stoffwechselkrankheiten sowie Muskel- und Skelettstörungen stehen und sowohl einzelne Einflüsse, als auch die Kumulation verschiedener Einflüsse, ein Gesundheitsrisiko darstellen (Rump & Eilers, 2009). An dieser Stelle kann beispielsweise die Gestaltung der Arbeitsorganisation, respektive des Arbeitsinhalts ansetzen, die nachfolgend erläutert wird.

2.2 Arbeitsinhalt und -organisation

Wie oben beschrieben, gibt es gewisse Anforderungen, die für ältere Mitarbeitende tendenziell eher weniger geeignet sind. Die Frage ist jetzt, was hat das mit dem Arbeitsinhalt, respektive der Arbeitsorganisation zu tun? In der Literatur dreht sich sowohl die Arbeitsorganisation, als auch der Arbeitsinhalt¹⁵ um die Arbeitsaufgabe (Braun, 2003, S. 21; Buck, 2003, S.82). Aus den Arbeitsaufgaben resultieren wiederum Arbeitsanforderungen (Schaper, 2011b), also beispielsweise die erwähnten alterskritischen Anforderungen. Wie bereits vorgängig kurz angedeutet, soll altersgerechte Arbeitsgestaltung nicht nur differenziell und dynamisch sein, sondern auch den allgemeinen Grundsätzen menschengerechter Arbeitsgestaltung entsprechen (Brandenburg & Domschke, 2007). Darunter ist nach Ulich (2005, zitiert nach Berchtold-Ledergerber, 2010) zu verstehen, dass die Arbeit ausführbar, nicht schädigend, erträglich und zumutbar, sowie persönlichkeitsförderlich ist. Nach Ulich (2011) gibt es verschiedene Merkmale,

¹⁵ Die Begriffe Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation werden in dieser Arbeit synonym verwendet, da es bei den beiden Begriffsdefinitionen Überschneidungen gibt und in beiden Fällen von Organisation, respektive Strukturierung von Aufgaben und deren Verteilung gesprochen wird (vgl. Braun, 2003, S. 21; Buck, 2003, S. 82).

die bei der Gestaltung der Aufgaben berücksichtigt werden sollten, damit sie menschengerecht, respektive motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlich sind (Abbildung 5).

Merkmale motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung		
<i>Gestaltungsmerkmal</i>	<i>Angenommene Wirkung</i>	<i>Realisierung durch</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit • Mitarbeitende erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst 	<ul style="list-style-type: none"> • ... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsvielfalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden • Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden 	<ul style="list-style-type: none"> • ... Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit der sozialen Interaktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden • Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser zu ertragen 	<ul style="list-style-type: none"> • ... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung • Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein 	<ul style="list-style-type: none"> • ... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten • Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt 	<ul style="list-style-type: none"> • ... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen • Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • ... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Sinnhaftigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittelt das Gefühl an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein • Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen 	<ul style="list-style-type: none"> • ... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird • ... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann

Abbildung 5: Merkmale motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung, eigene Darstellung in Anlehnung an Ulich (2011, S. 206)

Die verschiedenen Merkmale beziehen sich auf menschliche Bedürfnisse und praxiserprobte Erkenntnisse, wobei auch hier anzumerken ist, dass diese Bedürfnisse nicht als allgemein gegeben erachtet werden können (Berchtold-Ledergerber, 2010). Im Zusammenhang mit der oben erwähnten Ganzheitlichkeit wird auch die Vollständigkeit erwähnt. Darunter sind sowohl selbständig gesetzte Ziele wie auch vorbereitete Handlungen, selber ausgewählte Mittel (z.B. Arbeitsmittel) und selbstbestimmte Aktionen zur Zielerreichung zu verstehen. Des Weiteren sollte es Feedback zur Ausführung und zum Resultat geben (Ulich, 2004, zitiert nach Schaper, 2011a). Bei der Anforderungsvielfalt kann an dieser Stelle auf die zuvor erwähnte einseitige körperliche bzw. psychische Belastung (z.B. Computerarbeit) verwiesen werden. Im Sinne der

Anforderungsvielfalt sollten die Aufgaben verschiedene Leistungsvoraussetzungen berücksichtigen (Abbildung 5). Die Arbeit sollte so gestaltet sein, dass ein systematischer Belastungswechsel möglich wird (Buck, 2003). Dies gilt auch für Körperhaltungen, beispielsweise die Möglichkeit zum Wechsel zwischen gehenden, stehenden und sitzenden Tätigkeiten. Des Weiteren sollte auch ein Wechsel zwischen verschiedenen psychischen, respektive kognitiven Anforderungen angestrebt werden, dass beispielsweise die Arbeit nicht nur Routinetätigkeiten, sondern auch kreative und problemlösende Aufgaben beinhaltet (Buck, 2003). Bei der Möglichkeit zur sozialen Interaktion soll speziell erwähnt werden, dass ältere Mitarbeitende eher Gefahr laufen, sozial isoliert zu sein (Morschhäuser, 1999, zitiert nach Morschhäuser et al., 2008). Nach Ansicht des Autors ist es wichtig, bei Aufgaben nicht einfach Kooperation vorauszusetzen (Abbildung 5), sondern auf die kooperative Zusammenarbeit und das Arbeitsklima zu achten, da letzteres mit zunehmendem Alter an Bedeutung gewinnt (Heyer & Henkel, 1995, zitiert nach Graf, 2002). Wichtig wird ebenfalls der Aspekt der Autonomie (MOW, 1987, zitiert nach Brandenburg & Domschke, 2007). Dieser ist vor allem im Hinblick auf Kurzpausen zentral, da deren Bedarf mit steigendem Alter und Schweregrad der Arbeit zunimmt (Ilmarinen, 1999, zitiert nach Brandenburg & Domschke, 2007). Dies begünstigt nach Ansicht des Autors wiederum die Merkmale Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit. Dabei können arbeitsplatznahe Kurzpausen zu einer „Erhöhung der Arbeitsleistung, zur Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit, zur Verhinderung vorzeitiger Ermüdung und zur Vermeidung von Fehlern“ beitragen (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 184). Damit bei der Arbeit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, ist eine Passung zwischen Qualifikation und Arbeitstätigkeit wichtig. Dabei sollte die Arbeitstätigkeit weder unter- noch überfordernd sein, um Belastungen zu vermeiden und das Motivations- und Entwicklungspotenzial zu fördern (Ulich, 2005, zitiert nach Zölch, Mücke & Korn, 2009). Die Sinnhaftigkeit von Aufgaben ist sehr wichtig, da es mit den Jahren schwer fällt, Motivation für sinnlose Tätigkeiten zu finden (Egger et al., 2007).

Nach der Zusammenstellung der Merkmale motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung soll nachfolgend auf den Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung, sowie die Arbeitsmittel als Teil der Arbeitsgestaltung eingegangen werden.

2.3 Arbeitsplatz und -umgebung

Unter Arbeitsplatz wird im engeren Sinne der Ort verstanden, an dem eine Tätigkeit ausgeführt wird. Zum Arbeitsplatz zählt auch die benötigte Infrastruktur, wie beispielsweise Maschinen, Möbel, Geräte (Schmalzl, 2004), folglich also Arbeitsmittel, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe dienen (Hermann-Josef, Gottschalk & Staehle, 2011). Zu den Arbeitsmitteln können auch Hardware, Software, Fahrzeuge und Einrichtungen gezählt werden (Wilk, 2011, S. 19). Es sollte darauf geachtet werden, dass der Arbeitsplatz den sich verändernden menschlichen Leistungsvoraussetzungen (Abbildung 1, 2 und 3) der Mitarbeitenden Rechnung trägt (Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2006). So könnte beispielsweise ein abnehmendes Leistungsvermögen der Sinnesorgane (Abbildung 1) durch Hör- und Sehhilfen kompensiert (Schirmer, n.d.) oder abnehmende Körperkräfte durch Hilfsmittel wie Hebehilfen ausgeglichen werden (Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2006). Des Weiteren können höhenverstellbare Arbeitsbereiche zur Verbesserung der Ergonomie beitragen (Zeiger-Heizmann, 2012, zitiert nach Schirmer, n.d.) und dadurch einen Wechsel im Sinne der Anforderungsvielfalt (Abbildung 5) unterstützen. Im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung gibt es ebenfalls verschiedene Aspekte, die berücksichtigt werden sollten. So ist beispielsweise eine unzureichende Beleuchtung für ältere Mitarbeitende besonders ungünstig (Abbildung 4) und kann durch eine verbesserte Beleuchtung optimiert werden (Zeiger-Heizmann, 2012, zitiert nach Schirmer, n.d.). Dasselbe gilt auch beispielsweise für Lärm, übermässige Hitze und Kälte, sowie rasche Temperaturänderung (Abbildung 4), die durch entsprechende Lärm- und Klimaschutzmassnahmen reduziert werden können (Zeiger-Heizmann, 2012, zitiert nach Schirmer, n.d.).

2.4 Arbeitszeitgestaltung

Nach der Erläuterung der Arbeitsorganisation, des Arbeitsinhalts, des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung, soll abschliessend auf die Arbeitszeit als Teil der Arbeitsgestaltung eingegangen werden. Mitarbeitende sollten in der letzten Berufsphase die Möglichkeit haben, ihren Arbeitseinsatz flexibel zu gestalten, da ein abruptes Aufgeben des Berufs sich negativ auf die Kompetenz auswirken kann (Kruse & Lehr, 1995, zitiert nach Graf, 2002). Weiter nimmt eine günstige Arbeitszeit bei älteren Mitarbeitenden einen höheren Stellenwert ein, als bei jüngeren Mitarbeitenden (MOW, 1987, zitiert nach Brandenburg & Domschke, 2007), was ebenfalls für das Bedürfnis nach einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit gilt (Hilb, 1997, zitiert nach Graf, 2002). Einer europäischen Studie zufolge wollen rund die Hälfte aller abhängig beschäftigten Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit verkürzen, wobei der Grund dafür bei älteren Mitarbeitenden

insbesondere in der Reduzierung von Belastungen liegt (Brandenburg & Domschke, 2007). Trotz des Bedürfnisses zur Reduktion der Arbeitszeit, schrecken insbesondere Männer von diesem Gebrauch zurück, da dies von ihnen als wenig karriereförderlich eingeschätzt wird (Morschhäuser et al., 2008). Um aufzuzeigen, wie nun die Arbeitszeit gestaltet werden kann, sind in Abbildung 6 einige Arbeitszeitmodelle aufgelistet.

Arbeitszeitmodelle	
<i>Arbeitszeitmodell</i>	<i>Merkmal / Beschreibung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gleitende Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufteilung der täglichen Arbeitszeit in Kern- und Gleitzeitblöcke • Festgelegte Lage und Dauer der Arbeitszeit während der Kernzeit (Anwesenheitspflicht) • Keine festgelegte Lage und Dauer der Arbeitszeit während der Gleitzeitspannen (keine Anwesenheitspflicht)
<ul style="list-style-type: none"> • Schichtarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Festgelegte Lage der tageszeitlichen Arbeitszeit (regelmässige oder ständige Abweichung der Normalarbeitszeit) • Keine Veränderung der Dauer der Arbeitszeit
<ul style="list-style-type: none"> • Teilzeitarbeit <ul style="list-style-type: none"> ○ Regelmässige Teilzeit ○ Unregelmässige Teilzeitarbeit ○ Job Sharing ○ Mobilarbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kürzere Dauer der Arbeitszeit (als betriebsüblich) • Festgelegte Dauer und Lage der Arbeitszeit, welche über längere Zeit hinweg unverändert bleibt • Kürzere Dauer der Arbeitszeit (als betriebsüblich) • Keine festgelegte Lage und Dauer der Arbeitszeit, beides kann gleichzeitig variieren • Kürzere Arbeitszeitdauer als die betriebsübliche Arbeitszeit • Teilen eines Arbeitsplatzes bezüglich Lage und Dauer der Arbeitszeit sowie bezüglich inhaltlicher Aspekte • Kürzere Arbeitszeit (wöchentlich) mit der Garantie jederzeit in Vollzeit zurückzukehren
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitkonten <ul style="list-style-type: none"> ○ Kurzzeitkonto ○ Langzeitkonto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht Zeitguthaben, respektive Zeitschuld aufzubauen • Zeitrahmen bis Zeitguthaben, respektive Zeitschuld ausgeglichen werden muss, ist begrenzt (in der Regel auf 1 Jahr) • Ermöglicht Zeitguthaben, respektive Zeitschuld aufzubauen • Zeitrahmen bis Zeitguthaben, respektive Zeitschuld ausgeglichen werden muss, umfasst das ganze Erwerbsleben • Nutzung für Weiterbildung, Sabbatical, vorzeitiger Ruhestand, Altersteilzeit
<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Pensionierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt des Ruhestandes wird selbst gewählt • Übergang in den Ruhestand erfolgt jedoch vor der AHV-Grenze • Übergang von einem Tag auf den anderen
<ul style="list-style-type: none"> • Gleitende Pensionierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt des Ruhestandes wird selbst gewählt • Übergang in den Ruhestand erfolgt Etappenweise • Dauer der Arbeitszeit kann Etappenweise verändert werden
<ul style="list-style-type: none"> • Nachzeitige Pensionierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt des Ruhestandes wird selbst gewählt • Übergang in den Ruhestand erfolgt jedoch nach der AHV-Grenze

Abbildung 6: Arbeitszeitmodelle, eigene Darstellung in Anlehnung an Ackermann (2008, S. 12), Brandenburg und Domschke (2007), Graf, Henneberger und Schmid (2000, S. 20-21) und Hamann (2005, S. 33)

Der Wunsch nach Reduktion der Arbeitszeit zeigt sich auch in einer Untersuchung von Nickel (n.d.). Dabei wünschen sich die befragten Personen eine 4-Tage-Woche, also im Sinne von Teilzeitarbeit (Abbildung 6), sowie keine Schichtarbeit und Nacharbeit mehr, sondern nur noch Frühdienst (Nickel, n.d.). Wie bereits bei den alterskritischen Anforderungen (Abbildung 4)

erwähnt, sollte auf Nacht- und Schichtarbeit verzichtet werden. Falls trotzdem Schichtmodelle verwendet werden, würde sich neuen Modellen zufolge beispielsweise eine Reduktion der Schichtdauer auf sechs Stunden anbieten. Dies würde auch den Wünschen älterer Mitarbeitender entgegen kommen und längere Erholungsphasen ermöglichen (Brandenburg & Domschke, 2007). Des Weiteren wäre auch eine Kombination aus Teilzeitarbeit und Schichtarbeit denkbar (Brandenburg & Domschke, 2007). Im Hinblick auf die Arbeitszeitkonten ist zu erwähnen, dass mit zunehmender Dauer des Ausgleichszeitraums das Flexibilisierungspotenzial steigt (Hamann, 2005). Langzeitkonten (Abbildung 6) können lebenszyklisch unterschiedliche Zeitbedürfnisse und -präferenzen berücksichtigen (Deller & Kolb, 2010). So besteht beispielweise die Möglichkeit eine Auszeit in Form von Sabbaticals¹⁶ zu nehmen, die mit steigendem Alter immer mehr an Bedeutung gewinnen (Egger et al., 2007). Überdies kann auch die Wochenarbeitszeit, im Sinne der bereits erwähnten Teilzeitarbeit, respektive des gleitenden Übergangs in den Ruhestand (Abbildung 6), durch den Bestand eines Langzeitkontos reduziert werden (Brandenburg & Domschke, 2007). Das wiederum kommt dem Bedürfnis der reduzierten Wochenarbeitszeit entgegen (Brandenburg & Domschke, 2007) und ermöglicht einen flexiblen Übergang in die Rente (Deller & Kolb, 2010). Dabei könnte eine Reduktion der Arbeitszeit stufenweise erfolgen, wobei die Arbeitszeit beispielweise von 28 auf 24 und dann auf 20 Stunden reduziert wird (Brandenburg & Domschke, 2007). Gleichzeitig könnten zeitlich eher stärker belastende Aufgaben, im Sinne eines Stafettenmodells, schrittweise an eine nachfolgende Person übergeben werden (Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2006). Im Hinblick auf den Übergang in den Ruhestand empfehlen Deller und Kolb (2010) allgemein eine Flexibilisierung und erachten diese als unbedingt notwendig, da nicht alle Mitarbeitenden bis zum gesetzlichen Rentenalter arbeiten können. Aufgrund dessen wird empfohlen, dass die Dauer und Art der weiteren Beschäftigung bis zum Renteneintritt individuell auf die Mitarbeitenden abgestimmt wird (Deller & Kolb, 2010). Neuere Modelle sehen diesbezüglich auch die Möglichkeit zum Job-Sharing (Abbildung 6) oder zum Work-Sharing, die ebenfalls zur Flexibilisierung beitragen. Work-Sharing hat im Gegensatz zum Job-Sharing nicht das Ziel, den Arbeitsplatz, sondern die Arbeitsmenge zu teilen (Lehr & Niederfranke, 1995, zitiert nach Graf, 2002). Abschliessend soll zur Arbeitsgestaltung erwähnt werden, dass eine als menschengerecht verstandene Arbeitsgestaltung zwingend die Mitarbeitenden miteinbezieht und beteiligt (Brandenburg & Domschke, 2007) und Pauschallösungen vermieden werden (Schirmer, n.d.).

¹⁶ Sabbatical: Auszeit, beispielsweise zur Regeneration oder Laufbahnreflexion (Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2006).

3 Personalführung

Bei der Personalführung stellt sich die Frage, wie ältere Mitarbeitende geführt werden sollen. Gemäss Frey, Kerschreiter und Mojzisch (2001, zitiert nach Raabe, Kerschreiter & Frey, 2003) gelten bei der Führung älterer Mitarbeitender grundsätzlich keine anderen Voraussetzungen als bei den jüngeren. Sie erwähnen weiter, dass alle Mitarbeitende nach denselben Prinzipien geführt und auch ihre Leistung beurteilt werden sollten. Dabei beziehen sie sich auf das Prinzipienmodell der Führung, welches insgesamt elf Aspekte umfasst und nachfolgend erläutert wird (Abbildung 7).

Prinzipienmodell der Führung	
<i>Prinzip</i>	<i>Merkmal / Beschreibung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sinn- und Visionsvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit eröffnen, Arbeit als sinnvoll / bedeutsam zu erleben und die Arbeit in übergeordnetes Ganzes einordnen zu können • Visionsvermittlung durch gemeinsames Ziel und klare Orientierung (zukünftige Entwicklung des Unternehmens, der Abteilung)
<ul style="list-style-type: none"> • Passung und Eignung 	<ul style="list-style-type: none"> • Übereinstimmung der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Interessen und Neigungen mit den Anforderungen und den Gegebenheiten des Arbeitsplatzes
<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz durch Information und Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichende Information, um zukunftsorientiertes und verantwortliches Verhalten zu ermöglichen • Persönlicher Dialog mit den Mitarbeitenden, um Fragen und Rückfragen stellen, Ziele neu vereinbaren und Verbesserungsideen formulieren zu können • Fähigkeit zum guten Zuhören und neue Ideen herausfiltern (vorgesetzte Person)
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie und Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zur Partizipation, um Beeinflussbarkeit und Identifikation zu fördern • Möglichkeit zur Autonomie durch offene Formulierung der Arbeitsaufgabe
<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktive Rückmeldung 	<ul style="list-style-type: none"> • Lob und Korrektur als zentrale Motivationsfaktoren für aufgabenbezogenes Verhalten • Fähigkeit, Lob und konstruktive Kritik äussern zu können (vorgesetzte Person)
<ul style="list-style-type: none"> • Positive Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Achtung, respektvolle Behandlung und positive Wertschätzung, um Potenzial zu aktivieren
<ul style="list-style-type: none"> • Optimale Stimulation durch Zielvereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Zielvereinbarung, um chronische Unter- oder Überforderung zu vermeiden und Produktivität und Weiterbildung zu fördern
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit erhalten, Fähigkeiten, persönliche Talente und Interessen weiterzuentwickeln • Möglichkeit bei entsprechender Qualifikation und Leistung aufzusteigen oder eine Kompetenz- bzw. Verantwortungserweiterung zu erlangen
<ul style="list-style-type: none"> • Fairness 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse fair verteilen (Berücksichtigung von Aspekten wie: gleiche Verteilung, mehr erhalten bei mehr Leistung, Verteilung nach Bedürfnissen, Verteilung nach unterschiedlichem Anrecht / Gründen) • Möglichkeit, in Entscheidungsprozessen Gehör zu finden, Meinung artikulieren zu können, sowie der Eindruck, dass die Entscheidungstragenden neutral sind und alle Aspekte angemessen berücksichtigen • Respektvolles, höfliches und korrektes Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden • Rechtzeitige, angemessene und umfassende Information, insbesondere die Begründung von Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> • Situative Führung und androgyner Führungsstils 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der jeweiligen Ziele und der Persönlichkeitseigenschaften und Bedürfnisse der Mitarbeitenden • Fähigkeit Nein sagen zu können, Durchsetzungsvermögen, zuhören können, sich selbst zurückstellen können, Gefühle positiver und negativer Art zeigen können
<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Vorbild 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufrichtigkeit und Wort und Tat in Übereinstimmung bringen, um ein Klima des Vertrauens zu schaffen

Abbildung 7: Prinzipienmodell der Führung, eigene Darstellung in Anlehnung an Frey und Schmalzried (2013, S. 44-52)

Trotz dieser allgemein formulierten Prinzipien, ist eine Anpassung des Führungsverhaltens auf das Lebensalter und die Erfahrung zentral (Raabe et al., 2003). Was das genau bedeutet, soll durch Befunde aus verschiedenen Quellen, unter anderem aus einer Längsschnittstudie sowie vertiefenden Studien zum Konzept der altersgerechten Führung verdeutlicht werden (vgl. Tuomi, Ilmarinen, Seitsamo, Huutanan, Martikainen, Nygard & Klockars, 1997; Pohjonen & Pukari, 1999, beide zitiert nach Mücke, 2008). Wie bereits bei der Arbeitsgestaltung erwähnt, ist es mit steigendem Alter besonders wichtig, dass Aufgaben sinnhaft sind (Egger et al., 2007, ein Aspekt der durch Führungskräfte gefördert werden kann (Abbildung 7). Des Weiteren könnten Führungskräfte eine Vision durch ein gemeinsames Ziel und klare Orientierung, beispielsweise durch das Aufzeigen der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens und der Abteilung, vermitteln (Abbildung 7). Im Hinblick auf das Prinzip der Passung und Eignung und der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarungen sollte chronische Unter- und Überforderung vermieden werden, da dies zu Unzufriedenheit führen kann (Frey & Schmalzried, 2013). Ausserdem kann eine fehlende Passung zwischen Qualifikation und Tätigkeit auf längere Sicht zur inneren Kündigung und zu Motivations- und Leistungseinbussen führen (Zölch et al., 2009). Um eine optimale Passung zu erreichen, sind deshalb regelmässig stattfindende Mitarbeitenden- respektive Personalentwicklungsgespräche notwendig, um in denen diese überprüft und gegebenenfalls durch Aufgabengestaltung, Weiterbildung oder Neupositionierung verbessert wird (Zölch et al., 2009). Zu erwähnen ist hierbei, dass Führungskräfte eine realistische und nicht stereotype Einstellung gegenüber dem eigenen Älterwerden haben sollten. Dies begründet sich dadurch, weil damit sowohl positive, als auch negative Veränderungen bei älteren Mitarbeitenden identifiziert, verstanden und akzeptiert und Stärken dadurch gezielt gefördert werden können (Mücke, 2008). Mögliche Stärken könnten hierbei in Form von gesammelten Kenntnissen und gewachsenen Kompetenzen sein, die sie in entsprechenden Tätigkeiten gezielt einbringen und entfalten können (Morschhäuser et al., 2008), siehe Abbildung 2. Grundsätzlich sind nach Ansicht des Autors die Tendenzen in Abbildung 1 bis 3 mit Vorsicht zu geniessen, da sie ebenfalls zur Stereotypisierung von älteren Mitarbeitenden führen kann. Problematisch ist dies insbesondere bei negativen Stereotypen. So kann beispielsweise der Stereotyp der mangelnden Leistungsfähigkeit bei den betroffenen Personen zu hoher Demotivation, innerer Kündigung und Rückzug führen (Lehr & Wilber, 1992, ziert nach Graf, 2002). Dabei sollten nach Ansicht des Autors insbesondere jüngere Personalleiter und Vorgesetzte darauf sensibilisiert werden, da gerade bei ihnen Vorurteile zu beobachten sind (Buscher, 1997, zitiert nach Graf, 2002). Um nochmals auf die Passung zu sprechen zu kommen: Nach Ansicht des Autors ist die regelmässige

Evaluation der Passung gerade bei älteren Mitarbeitenden im Hinblick auf die bereits vorgängig thematisierten, sich verändernden menschlichen Leistungsvoraussetzungen von Wichtigkeit. Dies stellt in der Praxis jedoch ein Problem dar, da ältere Mitarbeitende weniger häufig formal bewertet werden und mit ihnen seltener ein offenes Gespräch über ihre Leistung geführt wird (Zölch et al., 2009). Da ältere Mitarbeitende ihre Grenzen gut kennen, sind sie weniger bereit, ihren Leistungshorizont zu erhöhen. Dies sollte bei der Zielvereinbarungen Berücksichtigung finden, indem Ziele realistisch gesetzt werden (Lichtsteiner, 2004). Dies ist insofern relevant, da starker Leistungsdruck eine alterskritische Anforderung ist (Abbildung 4) und dadurch Angst vor Fehlleistung auslösen und somit ein Gesundheitsrisiko darstellen kann (Mücke, 2008). Nebst dieser tendenziell geringeren Bereitschaft zur Erhöhung der Leistungsgrenze soll angemerkt werden, dass ihr eine grössere Ausdauer bei der Zielverfolgung und Leistungserbringung gegenüber steht (Lichtsteiner, 2004). Das Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation ist für ältere Mitarbeitende gerade bei Veränderungen relevant. Der Grund dafür liegt darin, dass sie oftmals mehr Zeit brauchen, sich dafür vorzubereiten und sich anzupassen (Mücke, 2008). Vorgesetzte Personen sollten sich deshalb gegenüber den Mitarbeitenden diskussions- und gesprächsbereit zeigen, sowie Lösungen und Argumente finden, die von den Mitarbeitenden auch akzeptiert werden (Mücke, 2008). Ein Führungsstil mit hohem Mass an Einfühlungsvermögen kann Ängsten bei Veränderung oder auch hinsichtlich des Verlusts des Arbeitsplatzes positiv entgegenwirken (Braedel-Kühner, 2005). Die Klärung von Ängsten in Zusammenhang mit dem Verlust des Arbeitsplatzes ist bei älteren Mitarbeitenden insofern zentral, da die Arbeitsplatzsicherheit bei ihnen einen höheren Stellenwert einnimmt, als bei jüngeren (MOW, 1987, zitiert nach Brandenburg & Domschke, 2007). Ausserdem sollten auch Rollenkonflikte vermieden, respektive geklärt werden, da sie ein gesundheitlicher Risikofaktor für ältere Mitarbeitende darstellen (Mücke, 2008). Auf die Wichtigkeit des Prinzips der Autonomie wurde bereits in der Arbeitsgestaltung hingewiesen, wobei zu ergänzen ist, dass insbesondere Handlungs- und Entscheidungsspielräume für ältere Mitarbeitende bedeutsamer sind, als für andere Altersgruppen (Bossmann & Eck, 2013). Wie die Autonomie so hat auch die Partizipation einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden (Frey & Schmalzried, 2013). Die umfangreichere Partizipation trägt der vorhandenen Reife und Erfahrung Rechnung, wobei der Weg zum Ziel weniger spezifisch vorgegeben werden muss und somit Freiraum bei der Vorgehensweise ermöglicht wird (Raabe et al., 2003). Auch im Hinblick auf den Übergang in den Ruhestand sollte, wie bereits bei der Arbeitszeitgestaltung thematisiert, Handlungsspielraum geschaffen werden (Raabe et al., 2003). Dabei sollte den Mitarbeitenden

gerade bei der Gestaltung des Austritts so viele Entscheidungsmöglichkeiten wie möglich gegeben werden (Naegele & Walker, 2003). Weiter sollten Führungskräfte sowohl älteren als auch jüngeren Mitarbeitenden Lob und Kritik konstruktiv rückmelden und ihnen gegenüber ihre Wertschätzung zeigen (Abbildung 7). Für ältere Mitarbeitende gewinnt dabei die Bewahrung ihrer Würde (Raabe et al., 2003) und die Anerkennung und Wertschätzung an Bedeutung (Domres, 2003; Richter, 1999, beide zitiert nach Braedel-Kühner, 2005). In verschiedenen Untersuchungen sowie in einer Längsschnittstudie hat sich dabei gezeigt, dass fehlende Anerkennung ein Gesundheitsrisiko darstellen kann (Ilmarinen, 1995, zitiert nach Clemens et al., 2003; Rump & Eilers, 2009). Das Prinzip des persönlichen Wachstums (Abbildung 7) setzt bei den Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeitsgestaltung an. Die Mitarbeitenden sollten die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten, Talente und Interessen weiterzuentwickeln, aufzusteigen, aber auch ihre Kompetenz oder Verantwortung zu erweitern (Abbildung 7). Für ältere Mitarbeitende sind berufliche Perspektiven relevant, da ein Mangel an Perspektiven ebenfalls ein Gesundheitsrisiko darstellen kann (Mücke, 2008). Eine Herausforderung besteht in der Verflachung der Hierarchien, da die Aufstiegsmöglichkeiten zunehmend beschränkt werden (Frey & Schmalzried, 2013). Dabei stellen die in der Arbeitsgestaltung erwähnte Ganzheitlichkeit und Vielfältigkeit (Abbildung 5) eine Möglichkeit dar, die Persönlichkeitsentfaltung trotz dieser Verflachung zu gewährleisten (Hacker, 1999; Hackman & Oldham, 1980, beide zitiert nach Frey & Schmalzried, 2013).

Gemäss dem Prinzip der situativen Führung, sollen Führungskräfte die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen (Abbildung 7). An dieser Stelle sollen Befunde aufgeführt werden, die inhaltlich oder thematisch nicht zu den anderen Prinzipien zugeordnet werden können. Vorgängig wurde bereits angesprochen, dass den Mitarbeitenden möglichst viel Flexibilität beim Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden sollte (Deller & Kolb, 2010; Raabe et al., 2003). Dabei sollten Führungskräfte nach Ansicht des Autors die Mitarbeitenden jedoch nicht sich selber überlassen, da nicht alle den Übergang in den nächsten Lebensabschnitt gleich leicht oder schwer nehmen (Raabe et al., 2003). Hier gilt es individuell auf die jeweiligen Mitarbeitenden einzugehen und für sie eine angemessene Lösung zu finden (Raabe et al., 2003). Des Weiteren sind Vorbereitungsmaßnahmen auf den Ruhestand empfehlenswert (Naegele & Walker, 2003). Obwohl heute zwar nur bei einer Minderheit der Mitarbeitenden das Interesse vorhanden ist, nach dem offiziellen AHV-Alter weiterzuarbeiten (Schweizerischer Arbeit-

geberversand, 2006), sollte ihnen diese Möglichkeit angeboten werden (Naegele & Walker, 2003).

Abschliessend ist zur Personalführung anzumerken, dass die Gestaltung der Führungsbeziehung massgeblich über die Motivation und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender entscheidet (Illmarinen & Tempel, 2002, zitiert nach Zölch et al., 2009). Die Aufgabe der Führungskräfte besteht darin, die Mitarbeitenden zu unterstützen. Diesbezüglich besteht Verbesserungspotenzial, da insbesondere ältere Mitarbeitende weniger unterstützt werden, als jüngere (Zölch et al., 2009).

4 Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst alle planmässig und meistens langfristig angelegten Massnahmen sowie bewusst gestaltete Lernprozesse. Dabei sollen Fähigkeiten und persönliche Interessen erkannt und gefördert werden, so dass sie momentanen, als auch zukünftigen Anforderungen entsprechen (Mücke, 2008). Dies ist auch bei älteren Mitarbeitenden von Relevanz, da gerade ihnen im Vergleich zu jüngeren wichtiger ist, dass Fähigkeiten und Anforderungen einander entsprechen (MOW, 1987, zitiert nach Brandenburg & Domschke, 2007). Beim Thema Personalentwicklung gibt es Überschneidungen zu den bereits vorgängig dargestellten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitsgestaltung und zum Prinzip des persönlichen Wachstums in der Personalführung. An dieser Stelle soll das Thema jedoch vertieft behandelt werden. Im Hinblick auf die Personalentwicklung stellt sich die Frage, wie diese für ältere Mitarbeitende gestaltet sein sollte. Eine mögliche Erklärung bietet die bereits erwähnte Erkenntnis, dass Bedürfnisse je nach Lebenszyklus unterschiedlich sind (Egger et al., 2007). Um dieser Unterschiedlichkeit gerecht zu werden, soll nachfolgend auf das Konzept der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung eingegangen werden.

4.1 Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Das Konzept der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung zielt auf die Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden ab und berücksichtigt dabei die verschiedenen Lebenszyklen (Graf, 2001). Insgesamt werden fünf verschiedene Lebenszyklen beschrieben, wobei nur auf den stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus näher eingegangen wird (weitere Informationen zu den Lebenszyklen siehe Graf, 2002; Graf, 2007; Graf, 2008). Beim stellenbezogenen, respektive arbeitsplatzbezogenen Lebenszyklus stehen die aktuelle Funktion und die dafür erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden im

Zentrum. Diese können gezielt durch Personalentwicklungsmassnahmen gefördert und erhalten werden (Graf, 2007). Dabei geht es um die Entwicklung der Mitarbeitenden ab dem Zeitpunkt des Stellenantritts bis zum Stellenwechsel (Graf, 2008). Im Gegensatz dazu liegt der Fokus beim betrieblichen, respektive laufbahnbezogenen Lebenszyklus, bei der Entwicklung der Mitarbeitenden vom Zeitpunkt des Eintritts in die Organisation bis zum Austritt (Graf, 2008). Des Weiteren soll damit der Nachwuchs an Fach- und Führungskräften gesichert werden (Graf, 2007).

Es wird davon ausgegangen, dass im stellenbezogenen als auch betrieblichen Lebenszyklus nacheinander vier Phasen durchlaufen werden (Abbildung 8): Einführung, Wachstum, Reife und Sättigung. Je nach Phase, in welcher sich der oder die Mitarbeitende gerade befindet, existieren unterschiedliche Herausforderungen und somit sind andere Personalentwicklungsmassnahmen empfehlenswert (Graf, 2007).

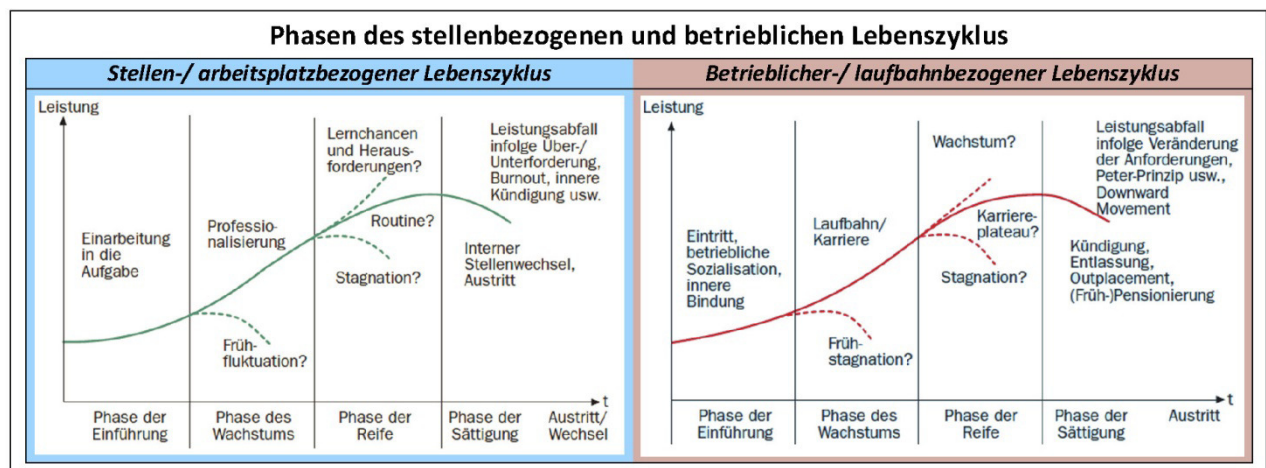


Abbildung 8: Phasen des stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus, eigene Darstellung in Anlehnung an Graf (2001, S. 27-28)

Hier stellt sich natürlich die Frage, in welcher Lebensphase sich ältere Mitarbeitende befinden: Grundsätzlich kann gesagt werden, dass sich viele in der Phase der Reife befinden (Graf, 2009). Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen bekannt und vollständig erfüllt sind, aber keine oder nur noch geringe Lernchancen und Herausforderungen vorhanden sind. Dasselbe kann ebenfalls für den betrieblichen Lebenszyklus gelten, wenn ein Punkt erreicht wird, an eine weitere Beförderung unwahrscheinlich ist und / oder lange auf einer Position verweilt wird (Graf, 2001). An dieser Stelle können geeignete Personalentwicklungsmassnahmen die Mitarbeitenden in eine frühere Phase versetzen (Abbildung 9), um die Möglichkeit zu schaffen, Neues zu lernen und sich zu entfalten. Des Weiteren soll dadurch verhindert werden, dass die Phase der Sättigung und damit einhergehend Leistungsabfall, Demotivation, Stress, gesundheitliche Probleme und Unter- oder Überforderung

eintreten (Graf, 2001). Um genau festzustellen in welcher Phase sich der oder die Mitarbeitende befindet, bedarf es einer Standortbestimmung, die wiederum das Ableiten von entsprechenden Personalentwicklungsmassnahmen ermöglicht (Graf, 2009). Eine solche Standortbestimmung empfiehlt sich bereits zwischen 35 und 45 Jahren mindestens einmal durchzuführen, wobei Standortbestimmungen gerade auch in späteren Jahren helfen können, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft aufrecht zu erhalten (Graf, 2009). Das wiederum setzt aber voraus, dass die Entwicklungsplanung auch den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden entspricht (Benz, 2010).

Personalentwicklungsmassnahmen für den stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus		
<i>Phase</i>	<i>Personalentwicklungsmassnahmen (stellenbezogener Lebenszyklus)</i>	<i>Personalentwicklungsmassnahmen (betrieblicher Lebenszyklus)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Alle Phasen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufteilung der täglichen Arbeitszeit in Kern- und Gleitzeitblöcke • Strukturiertes Mitarbeitendengespräch • Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung • Coaching • Mentoring • Flexibilisierung der Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Entwicklungsprogramme • Gezielter Einsatz älterer Arbeitnehmenden • Selbstentwicklung • Coaching • Mentoring
<ul style="list-style-type: none"> • Einführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführungsprogramme • Trainee-Programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführungsprogramme (analog zum stellenbezogenen Lebenszyklus)
<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> • Fach- und persönlichkeitsbezogene Aus- und Weiterbildungen (Weiterbildung off-the-job) • Weiterbildung on-the-job 	<ul style="list-style-type: none"> • Standortbestimmung • Karriereplanung • Job Rotation • Management Development Programme • Projektarbeit (z. B. Action Learning) • Auslandeinsatz • Karriereplanung
<ul style="list-style-type: none"> • Reife 	<ul style="list-style-type: none"> • Job Enrichment • Job Enlargement • Stellvertretung • Mitarbeit in Projekten • Übernahme von Spezialaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Standortbestimmung • Laufbahnberatung • Umschulung • Mitarbeit in Projekten, Gremien und Qualitätszirkel • Einsatz im Bereich Supervision, Beratung oder Mentoring • Vertretung des Unternehmens nach aussen • Horizontale Karriere • Vorbereitungsprogramme auf die Pensionierung • Flexible/gleitende Pensionierung
<ul style="list-style-type: none"> • Sättigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Interner Stellenwechsel • Outplacement 	<ul style="list-style-type: none"> • Downward Movement • Outplacement

Abbildung 9: Personalentwicklungsmassnahmen für den stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus, eigene Darstellung in Anlehnung an Graf (2001, S. 30)

Eine mögliche Personalentwicklungsmassnahme stellt Job Enlargement (Abbildung 9) dar: Sie beinhaltet das Übertragen von neuen, inhaltlich ähnlichen Aufgaben wie bis anhin, die in etwa dem gleichen Anforderungsniveau entsprechen (Mentzel 2001; Mudra 2004, beide zitiert nach Benz, 2010; Berthel, 1995, zitiert nach Graf, 2002), um Monotonie und einseitige Belastungen zu reduzieren (Bieheim, 2005, zitiert nach Benz, 2010). Dasselbe gilt für Job Rotation, wobei hier nicht neue Aufgaben hinzukommen, sondern ein systematischer Wechsel zwischen den

Arbeitsaufgaben unter mehreren Mitarbeitenden vorgenommen wird (Bieheim 2005; Mentzel 2001, beide zitiert nach Benz, 2010). Die Reduktion der einseitigen, respektive tätigkeitsspezifischen Belastung durch Job Enlargement und Job Rotation ist insofern von Bedeutung, weil damit ein gesundheitlicher Verschleiss älterer Mitarbeitender verhindert werden kann (vgl. Brandenburg & Domschke, 2007; Zölch, 2007). Weiter kann Job Rotation die Mitverantwortung stärken und so soziale Isolation vermindern, die ebenfalls eine alterskritische Anforderung (Abbildung 4) darstellt. Job Rotation kann auch der Spezialisierungsfalle entgegenwirken (Benz, 2010), also der Gefahr, dass ältere Mitarbeitende in ihrer Tätigkeit auf ihre bestehenden Kenntnisse und Fähigkeiten beschränkt werden und so das Lernen verlernen (Wolff, Spiess & Mohr, 2001 zitiert nach Ilmarinen & Tempel, 2003). Job Enrichment ermöglicht eine Erweiterung der Aufgabenbereiche, indem planende, entscheidende und kontrollierende Aufgaben hinzugefügt werden. Dadurch steigt die Komplexität und Ganzheitlichkeit sowie der Entscheidungs- und Kontrollspielraum (Zölch, 2007). Diese Erweiterung der Arbeitsrolle bietet sich insbesondere bei älteren Mitarbeitenden in Zusammenhang mit einer Lehr- oder Mentorenfunktion an, weil dadurch gewachsenes Wissen an Kollegen weitergegeben werden kann (Keppelmüller, 2004, zitiert nach Möller & Volkmer, 2005). Das fördert der Selbstwert älterer Mitarbeitender und sie fühlen sich nützlich und gefragt. Dies ist wichtig, weil sie sich häufig nicht mehr gebraucht fühlen (Baltes, Staudinger, Maercker & Smith, 1995, zitiert nach Raabe et al., 2003). Es bietet sich auch der Einsatz eines Patensystems an. Hier können erfahrene Mitarbeitende neuen Mitarbeitenden als Pate zur Seite stehen und sie in der Zeit der Einarbeitung betreuen (Kieser, Nagel, Krüger & Hippler, 1990, zitiert nach Nerdinger, 2011). Eine Erweiterung im Sinne des Job Enrichment kann auch durch die Übernahme von Aufgaben, Kompetenzen¹⁷ und Verantwortung¹⁸ in Form einer zeitlich begrenzten oder dauerhaften Stellvertretung erfolgen (Thom, 1987, zitiert nach Graf, 2002). Weiter kann Projektarbeit als systematische, zeitlich befristete Versetzung in einen Bereich ausserhalb des bisherigen Tätigkeitsfeldes zur Entwicklung von Kompetenzen beitragen (Brandenburg & Domschke, 2007). Für ältere Mitarbeitende kann das insofern sinnvoll sein, da auch hier ihre Erfahrung als menschliche Leistungsvoraussetzung (Abbildung 2) aktiv genützt wird und einen Beitrag zum Lernen zwischen Generationen leisten kann (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2007, zitiert nach Morschhäuser & Sochert, 2007). Gerade wenn der Tagesjob zur

¹⁷ Kompetenz: Hier zu verstehen als "Handlungsspielraum, welcher bestimmten Personen oder Positionsinhabern eingeräumt wird" (Graf, 2002, S. 116).

¹⁸ Verantwortung: "Pflicht des Mitarbeiters, für die zielgemässe Erfüllung der Aufgaben persönlich einzustehen" (Graf, 2002, S. 116).

Routine wird, kann die Übernahme oder das Mitwirken an bestimmten Sonderprojekten ältere Mitarbeitende wieder zum Aufblühen bringen (Birkner, 2004). Generell sollten sie bei der Umorganisation von Arbeitsaufgaben und -abläufen wie auch bei der Einführung von neuen Arbeitsverfahren und -mitteln gefördert werden, um eine ausreichende Qualifizierung sicherzustellen (Morschhäuser et al., 2008). Dies ist insofern relevant, da das Übertragen von neuartigen und ungewohnten Arbeiten für sie eher ungünstig ist (Brandenburg & Domschke, 2007). Möglichen Unsicherheiten und Versagensängsten sollte durch gezielte Thematisierung und Motivierung entgegengewirkt werden (Morschhäuser et al., 2008). Eine weitere Personalentwicklungsmassnahme für ältere Mitarbeitende können Vorbereitungsprogramme auf die Pensionierung sein (Abbildung 9). Diese tragen zur Reduktion von Ängsten und depressiven Gefühlen bei, die mit dem Berufsausstieg verbunden sind (Fretz, Kluge, Ossana, Jones & Merikangas, 1989, zitiert nach Lang-von Wins, Mohr & Rosenstiel, 2004). Die Vorbereitungsprogramme sollten grundsätzlich freiwillig sein und über finanzielle, psychische, physische und soziale Aspekte des Ruhestandes informieren (Becker, 2009). Wichtig ist, dass sie sich an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichten und keine Abwehrhaltung erzeugen (Kruse & Lehr, 1995, zitiert nach Graf, 2002). Ein Problem stellt die geringe Bildungsbereitschaft älterer Mitarbeitender dar, insbesondere bei Mitarbeitenden mit niedriger Bildung (Lehr, Schmitz-Scherzer & Quadt, 1979, zitiert nach Lang-von Wins et al., 2004). Neben solchen Vorbereitungsprogrammen, stellen Beratungsangebote für ehemalige Mitarbeitende sowie Kontaktmöglichkeiten zwischen pensionierten Mitarbeitenden untereinander oder mit ihren ehemaligen Berufskolleginnen und -kollegen empfehlenswerte Ansätze dar (Naegele & Walker 2007). Eine weitere Massnahme ist Downward Movement (Abbildung 9) als Übernahme einer Funktion mit weniger Verantwortung und Kompetenzen (Brehm, 1999, zitiert nach Graf, 2002). Daraus können als negative Konsequenz eine Veränderung im Beziehungsnetz oder Einkommenseinbussen resultieren. Als mögliche Vorteile können die Verminderung von Stress und die Steigerung des Nutzens für die Gesundheit, sowie ein besseres Ausbalancieren von Beruf und Freizeit genannt werden (Brehm, 1999, zitiert nach Graf, 2002). Gerade die Übernahme leichter Aufgaben kann zu einem Gefühl der Degradierung führen, weshalb Umschulungen (Abbildung 9) als Gegenmassnahme empfohlen sind (Lehr & Wilbers, 1992, zitiert nach Graf, 2002). Als kritisch sind Schonarbeitsplätze zu sehen, da sie als Abstieg, Dequalifikation und Statusverlust empfunden werden (Marstedt & Müller, 1998, zitiert nach Clemens, 2003). Auf die weiteren Personalentwicklungsmassnahmen soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden, eine detaillierte Beschreibung findet sich bei Graf (2002, S. 223ff.).

4.2 Altersgerechte Laufbahn

Wie angedeutet, geht es bei der Personalentwicklung im Sinne der Laufbahn um die Entwicklung der Mitarbeitenden vom Eintritt in die Organisation bis zum Austritt (Graf, 2008). Dabei sind Personalentwicklungsmassnahmen nur eine von vielen verschiedenen Interventionen, um Mitarbeitenden längerfristig eine Perspektive innerhalb der Organisation aufzuzeigen (Bernd, 2011). Im Hinblick auf Laufbahngestaltung ist zu erwähnen, dass diese altersgerecht sind, wenn sie Anforderungen, Anreize und Belastungen im Lebenslauf so hintereinander anordnet, dass das gesetzliche Rentenalter regelmässig erreicht werden kann (Behrens, Horbach & Solbrig, 2002, zitiert nach Sporket, 2011). Die altersgerechte Laufbahngestaltung ist insofern relevant, da auch ein Fehlen an beruflichen Perspektiven ein Gesundheitsrisiko darstellen kann (Mücke, 2008). Bei älteren Mitarbeitenden ist anzufügen, dass bei ihnen die Aufstiegsorientierung tendenziell weniger stark ausgeprägt ist, als bei jüngeren (Braedel-Kühner, 2005). Das kommt der bereits erwähnten Tatsache zugute, dass durch die Verflachung der Hierarchien heutzutage immer weniger Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sind (Frey & Schmalzried, 2013). Alternativen zum klassischen Aufstieg in Form einer Führungslaufbahn bieten dabei Fach- und Projektlaufbahnen (Graf, 2007). Fachlaufbahnen ermöglichen die Förderung, Anerkennung und Belohnung von fachlichen Leistungen der Spezialistinnen und Spezialisten. Dies führt zu einer geringeren Fluktuation und zur Erhaltung oder Steigerung der fachlichen Leistung (Graf, 2007) und entspricht zusätzlich dem Wunsch nach Anerkennung älterer Mitarbeitender (vgl. Domres, 2003; Richter, 1999, beide zitiert nach Braedel-Kühner, 2005). Die Projektlaufbahn soll hier nicht näher erläutert werden, da sie bereits im Zusammenhang mit der Projektarbeit thematisiert wurde.

4.3 Altersgerechte Weiterbildung

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass bei älteren Mitarbeitenden kein spezifischer Weiterbildungsbedarf vorhanden ist, mit Ausnahme von EDV und IT-Technik (Morschhäuser et al., 2008). In Untersuchungen hat sich gezeigt, dass die meisten Organisationen generell kaum Bedarf zur Weiterbildung der über 50-jährigen Mitarbeitenden sehen (Brandenburg & Domschke, 2007). Weiterbildung ist nach Ansicht des Autors für Mitarbeitende jeden Alters wichtig, da die Erhaltung und der Ausbau der Lernfähigkeit ein zentraler Aspekt menschlicher Gesundheit und Leistungsfähigkeit darstellt (Buck, 2002). Ältere Mitarbeitende sind nicht weniger lernfähig als jüngere, sie lernen einfach anders (Brandenburg & Domschke, 2007), wobei jedoch grosse interindividuelle Unterschiede vorhanden sind (Spiegel, 1996; Lehr & Wilbers, 1992, beide zitiert nach Graf, 2002). Besonders bei ungenügender Rücksichtnahme spezifischer

Qualifikationsbedürfnisse und Lernvoraussetzungen, werden ältere Mitarbeitende von der Weiterbildung ausgeschlossen (Fritsch, 1996, zitiert nach Graf, 2002). Kruse und Lehr (1989, zitiert nach Becker, 2009) empfehlen biografisch orientierte Bildungsprogramme, die einerseits an der Lebenserfahrung und andererseits am Kompetenzniveau der einzelnen Mitarbeitenden ansetzen (weiterführende Literatur zu altersgerechter Didaktik: Brandenburg & Domschke, 2007, S. 88 und 137; Morschhäuser & Sochert, 2007, S. 48). Es zeigt sich auch, dass Mitarbeitende ab 50 Jahren deutlich seltener an Weiterbildungen teilnehmen, als jüngere (Brandenburg & Domschke, 2007). Bosch und Schief (2005, zitiert nach Ulich, 2011) weisen darauf hin, dass Alter kein Erklärungsmerkmal für die Weiterbildungsteilnahme ist, sondern es vielmehr an der Qualifizierung der Mitarbeitenden liegt. Bei gut qualifizierten Mitarbeitenden steigt die Weiterbildungsteilnahme ab 50 Jahren sogar an (Schröder, Schiel & Aust, 2004, zitiert nach Ulich, 2011), indes niedrigqualifizierte von der Weiterbildung ausgeschlossen werden (Bosch & Schief, 2005, zitiert nach Ulich, 2011). Die Förderung der Weiterbildungsbereitschaft kann hierbei als Bestandteil altersgerechter Führung angesehen werden (Brandenburg & Domschke, 2007). Hinzukommt dass die Weiterbildungsbereitschaft nur dann gegeben, wenn die Bildungsziele und der Nutzen der Weiterbildung auch erkennbar sind und ein persönlicher Vorteil erlebbar ist (Fritsch, 1996, zitiert nach Graf, 2002).

5 Zwischenfazit

Aus den theoretischen Grundlagen wurde ersichtlich (Kapitel 1), dass ältere Mitarbeitende als einheitlicher Typus nicht existiert (Spiegel, 1996, zitiert nach Graf, 2002). Bei gewissen menschlichen Leistungsvoraussetzungen finden sich zwar Tendenzen, die mit steigendem (kalendarischen) Alter zu- oder abnehmen, respektive gleichbleiben (Kapitel 1.1, Abbildung 1 bis 3), gleichzeitig nimmt aber auch die Unterschiedlichkeit zwischen den Mitarbeitenden zu (vgl. Egger et al., 2007; Semmer & Richter, 2004). Dabei sollte die Arbeitsgestaltung sowohl differenziell, als auch dynamisch sein (Brandenburg & Domschke, 2007), um Arbeitsbedingungen an einerseits tendenzielle Veränderungen und andererseits an individuelle Unterschiede anzupassen (Kapitel 2). Durch eine adäquate Passung zwischen menschlichen Leistungsvoraussetzungen und Anforderungen können Unter- oder Überforderung vermieden und Belastungen vorgebeugt werden (Kapitel 2.2 und 3). Des Weiteren sollte die Arbeit menschengerecht gestaltet sein und Merkmale, wie beispielsweise Autonomie oder Sinnhaftigkeit berücksichtigen, die mit den Jahren an Bedeutung gewinnen (Kapitel 2.2). Der Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel sollten ebenfalls an die Veränderungen angepasst werden (vgl.

Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2006), beispielsweise in Form adäquater Beleuchtung (Kapitel 2.3). Bei der Arbeitszeitgestaltung steht Flexibilität im Vordergrund, da diese der Unterschiedlichkeit Rechnung trägt (vgl. Deller & Kolb, 2010). Die Möglichkeiten sind hier sehr vielfältig, von Teilzeit- über Gleitzeitarbeit bis hin zu Langzeitarbeitskonten (Abbildung 6), wobei mit zunehmender Dauer des Ausgleichszeitraums das Flexibilisierungspotenzial steigt (Hamann, 2005). Sowohl die Arbeitsgestaltung als auch die Personalführung ist bei älteren Mitarbeitenden nicht grundsätzlich anders, als bei jüngeren (vgl. Brandenburg & Domschke, 2007; Frey et al., 2001, zitiert nach Raabe et al., 2003). Wichtig ist die Sensibilisierung von Führungskräften gegenüber ihrem eigenen Älterwerden und den damit verbundenen Veränderungen, damit eine realistische und keine stereotype Einstellung gegenüber dem (kalendarischen) Alter und somit älteren Mitarbeitenden entsteht (vgl. Buscher, 1997, zitiert nach Graf, 2002). Dies ist relevant, da sonst Vorurteile, sowie eine Anpassung des Verhaltens an die Stereotypen erfolgen kann (vgl. Lehr & Wilber, 1992, ziert nach Graf, 2002). Von Relevanz sind auch Wertschätzung und Anerkennung, oder die Partizipation an Entscheidungen (Kapitel 3). Die Personalentwicklung sollte lebenszyklusorientiert erfolgen, wobei sich ältere Mitarbeitende tendenziell in der Phase der Reife befinden (Graf, 2009). Hier empfehlen sich Personalentwicklungsmassnahmen wie Stellvertretung, Mitarbeit in Projekten, Mentoring, die Übernahme von Spezialaufgaben, die beispielsweise das gewachsene Wissen nutzen (Abbildung 2) oder auch Abwechslung schaffen (Abbildung 5). Aufgrund der eher geringen Teilnahme an Weiterbildungen bei niedrig qualifizierten Mitarbeitenden sollte versucht werden (vgl. Bosch & Schief, 2005, zitiert nach Ulich, 2011), Hindernisse bei der Weiterbildungsteilnahme zu vermeiden und dabei die Qualifikationsbedürfnisse und Lernvoraussetzungen zu berücksichtigen (vgl. Fritsch, 1996, zitiert nach Graf, 2002). Führungskräfte nehmen diesbezüglich gerade bei der Förderung der Weiterbildungsbereitschaft älterer Mitarbeitenden eine wichtige Rolle ein (vgl. Brandenburg & Domschke, 2007).

Zentral und gemeinsam sind, nach Ansicht des Autors, dass bei der Arbeitsgestaltung, der Personalführung und -entwicklung, nicht zwingend oder ausschliesslich das Alter im Vordergrund steht, sondern ebenso die individuellen Unterschiede, sowie die Arbeitsbedingungen und das Umfeld. Daher ist es unerlässlich diese Unterschiedlichkeit zu angemessen zu berücksichtigen.

B Empirische Untersuchung

6 Untersuchungsdesign und Methodik

Zur Beantwortung der Fragestellung, welche Bedürfnisse bei älteren Mitarbeitenden im Hinblick auf Arbeitsgestaltung, Personalführung und Personalentwicklung vorhanden sind, wurden im Teil A Befunde aus der Literatur vorgestellt. Im Teil B werden diese Erkenntnisse durch eine Dokumentenanalyse und Interviews angereichert, um sie besser auf den Kanton Aargau abzustimmen.

6.1 Dokumentenanalyse

Nachfolgend wird die Auswahl und Analyse der untersuchten Dokumente erläutert.

6.1.1 Auswahl der Dokumente

Aufgrund des thematischen Schwerpunkts dieser Arbeit wurden folgende Dokumente der Arbeitsgestaltung, Personalführung und Personalentwicklung näher betrachtet:

- Personalpolitisches Leitbild (Stand 2014)
- Auszug der Altersstruktur (Stand 2013)
- Arbeitszeitverordnung (Stand 2013)
- Weiterbildungsverordnung (Stand 2005)
- Move (Stand 2013)
- Flyer und Dokumente zu den Laufbahnen Recht, Informatik, Finanzen, Controlling & Personal (Stand 2012)
- Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung (Stand 2013)
- Webseite des Kantons Aargau

Im Hinblick auf die Personalführung gibt es keine für die Gesamtorganisation geltenden Führungsgrundsätze, weshalb hier keine expliziten Dokumente in die Analyse miteinfließen.

6.1.2 Analyse der Dokumente

Die Dokumente werden in erster Linie auf deren Inhalt geprüft, da sie eine Orientierungshilfe bieten sollen, welche Aspekte beim Kanton Aargau bereits vorhanden und umgesetzt sind. Die schriftlichen Ausführungen zu den zentralen Ergebnissen sind im Kapitel 7 aufgeführt.

6.2 Halbstandardisierte Leitfadeninterviews

Nachfolgend werden die untersuchte Stichprobe, die Überlegungen zum Erhebungsinstrument die Durchführung und Analyse der Interviews erläutert.

6.2.1 Untersuchte Stichprobe

Die Stichprobe umfasst die Aussagen von sechzehn Mitarbeitenden über 55 Jahren aus allen Departementen, mit Ausnahme des Departements für Gesundheit und Soziales. Das Geschlechterverhältnis ist ausgeglichen. Um verschiedene Perspektiven einfließen zu lassen, wird auf Wunsch des Praxispartners, sowohl Mitarbeitende ohne als auch mit Führungsfunktion interviewt (Abbildung 10). Beim Alter wurde eine maximale Variation angestrebt (Flick, 2010), um ein möglichst breites Spektrum zu erfassen. Das minimale Alter bei der Stichprobe liegt bei 55 Jahren, im Maximum bei 62 Jahren. Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen, beschränkt sich die Stichprobe auf Mitarbeitende, die schwerpunktmässig geistige Anforderungen in ihrer Tätigkeit aufweisen.

Dimension / Aspekt	Minimum	Maximum	Mittelwert
Alter	55 Jahre	62 Jahre	58.1 Jahre
Dauer der Anstellung	1 Jahr	33 Jahre	16.5 Jahre
Dauer in dieser Funktion	1 Jahr	32 Jahre	9.4 Jahre
Dimension / Aspekt			
	Nein	Ja	
Führungsfunktion	11 Personen	5 Personen	
Dimension / Aspekt			
	Weiblich	Männlich	
Geschlecht	8 Personen	8 Personen	

Abbildung 10: Stichprobe der Interviews

6.2.2 Erhebungsinstrument

Um die Interviews auf die Fragestellung abzustimmen und eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wird in Anlehnung an Flick (2010) das halbstandardisierte Leitfadeninterview gewählt. Der Leitfaden beinhaltet einen offenen Teil und einen geschlossenen, stark standardisierten Teil (siehe Anhang B). Basierend auf der Fragestellung wird der Leitfaden in die Themenblöcke Arbeitsgestaltung, Personalführung und Personalentwicklung eingeteilt. Um die Bedürfnisse der Interviewten zu erfassen, wird am Anfang jedes Themenblocks nachgefragt, was sie sich anders wünschen würden, beispielsweise im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung (Abbildung 11).

- Gibt es im Hinblick auf Ihre Arbeit etwas, das Sie sich anders wünschen?
(Jetzt oder auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung)
 - Falls ja, was?

Abbildung 11: Auszug Interviewleitfaden, offene Frage zur Arbeitsgestaltung

Die offenen Fragen als Teil des halbstandardisierten Interviews (Flick, 2010) bieten somit die Möglichkeit, Neues zu entdecken. Nach der einleitenden, offenen Frage zum Themenblock wird auf verschiedene, spezifischere Themen eingegangen. Diese Themen werden aus der Literatur abgeleitet und in Absprache mit dem Praxispartner und der Begleitperson bestimmt. So wird beispielweise nach der offenen Frage über Wünsche bezüglich Arbeitsgestaltung, auf das Thema der *Sinnhaftigkeit der Arbeit* eingegangen. Die Interviewten werden bei jedem dieser Themen gebeten, eine persönliche Einschätzung vorzunehmen, wie wichtig (Wichtigkeit) ihnen ein bestimmter Aspekt ist und wie sehr dieser tatsächlich auch umgesetzt, respektive vorhanden (Möglichkeit) ist. So wird beispielsweise gefragt, wie wichtig (Wichtigkeit) für sie eine sinnstiftende Arbeit ist und inwiefern sie tatsächlich den Sinn ihrer Arbeit sehen (Möglichkeit). Ihre Einschätzung erfolgte aufgrund einer Ordinal-Skala von „sehr“, „ziemlich“, „wenig“ oder „gar nicht“ (Abbildung 12).

• Wie wichtig ist es für Sie, dass Ihre Arbeit sinnstiftend ist? [Wichtigkeit]			
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Inwieweit sehen Sie den Sinn in Ihrer Arbeit? [Möglichkeit]			
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 12: Auszug Interviewleitfaden, *Sinnhaftigkeit der Arbeit*: Wichtigkeit und Möglichkeit

Diese Standardisierung wird vorgenommen, um die Vergleichbarkeit zwischen den Interviewten zu ermöglichen, also ob beispielsweise einer Mehrheit der Interviewten sinnstiftende Arbeit wichtig ist. Des Weiteren ermöglicht die Standardisierung einen Vergleich zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit. So können allfällige Differenzen quantitativ ausgedrückt werden. Ein fiktives Beispiel zur Verdeutlichung: Eine Person empfindet sinnstiftende Arbeit als „sehr wichtig“, erlebt aber ihre eigene Arbeit nur als „ziemlich“ sinnstiftend. Dies wird als kleine Differenz, im „negativen“ Sinne festgelegt, da der Person ein bestimmter Aspekt wichtiger ist, als dieser in der Organisation effektiv umgesetzt wird (Abbildung 13). Wenn die Arbeit beispielsweise nur als „wenig“ sinnstiftend erachtet wird, gilt dies als mittlere negative Differenz. Die Differenz reicht von klein bis gross. Dasselbe trifft auch zu, wenn die Möglichkeit höher eingeschätzt wird als die Wichtigkeit. In diesem Fall wird die Differenz als „positiv“ beschrieben, die wiederum von klein bis gross reicht.

• Wie wichtig ist es für Sie, dass Ihre Arbeit sinnstiftend ist? [Wichtigkeit]			
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Inwieweit sehen Sie den Sinn in Ihrer Arbeit? [Möglichkeit]			
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

kleine negative Differenz

• Wie wichtig ist es für Sie, dass Ihre Arbeit sinnstiftend ist? [Wichtigkeit]			
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Inwieweit sehen Sie den Sinn in Ihrer Arbeit? [Möglichkeit]			
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

mittlere positive Differenz

Abbildung 13: Auszug Interviewleitfaden, *Sinnhaftigkeit der Arbeit*: Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit

Um die Differenzen erklären zu können, werden die Interviewten nach Beispielen und Begründungen gefragt (Abbildung 14). Auch hier werden zusätzlich noch offene Fragen gestellt, um zu erfassen, was sie sich anders wünschen.

• Begründung / Beispiel?
• Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung)
○ Falls ja, was?

Abbildung 14: Auszug Interviewleitfaden, *Sinnhaftigkeit der Arbeit*: Begründung / Beispiel und Wünsche
Zusätzlich zu dieser Einschätzung wird erfasst, ob und inwieweit sich die eingeschätzte Wichtigkeit in den letzten Jahren verändert hat (Abbildung 15).

• Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? ○ Falls ja, inwiefern?
--

Abbildung 15: Auszug Interviewleitfaden, *Sinnhaftigkeit der Arbeit*: Veränderung

Diese Einschätzung soll ein Indiz dafür geben, ob sich die Wichtigkeit gewisser Themen mit dem Alter verändert hat. Weiter wird den Interviewten ein Kurzfragebogen ausgehändigt, um demographischen Informationen, sowie Informationen zur Dauer in der Funktion und der Dauer der Anstellung zu erfassen (siehe Anhang C).

6.2.3 Durchführung

Die sechzehn Interviews wurden direkt am Arbeitsplatz oder in den Räumlichkeiten nahe beim Arbeitsplatz durchgeführt, wobei die Interviewten den Interviewort selber wählten. Die Interviews dauerten im Schnitt 62 Minuten. Bei einem Interview konnte aufgrund der umfangreichen Antworten nicht alle Fragen gestellt werden. Bei einigen Interviews wurden einzelne Fragen nicht beantwortet, da die Interviewten keine Auskunft geben konnten. Dies war beispielsweise der Fall, wenn jemand erst seit kurzem beim Kanton Aargau tätig ist und noch nie an einem *Dialoggespräch* teilgenommen hatte. Die zentralen Aussagen aus den Interviews wurden während der Durchführung stichwortartig notiert. Des Weiteren wurde von den Interviews, mit Erlaubnis der Interviewten, eine Audioaufnahme gemacht. Die stichwortartigen Notizen aus den Interviews wurden nachträglich, wo möglich und nötig, durch die Informationen aus der Audioaufzeichnung ergänzt.

6.2.4 Analyse

Die Ergebnisse der Einschätzung zur Wichtigkeit und zur Möglichkeit werden mittels der Software SPSS Statistics ausgewertet. Angesichts der Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse älterer Mitarbeitender (Egger et al., 2007), werden bei den Daten keine Mittelwerte gezogen, sondern es wird mit der Streuung der Daten gearbeitet. Mit der Streuung ist es möglich, die Unterschiedlichkeit abzubilden (Semmer & Richter, 2004), um die Ergebnisse in Form von Häufigkeiten, respektive Prozentwerten darzustellen. Die Aussagen zu den Beispielen und Begründungen, als auch zu den Änderungswünschen werden paraphrasiert und inhaltlich ähnliche Paraphrasen werden daraufhin zu Kategorien zusammengefasst. Dieses Vorgehen geschieht in Anlehnung an das Prinzip der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010).

In den Interviews werden zum Teil identische oder ähnliche Änderungswünsche, Beispiele oder Begründungen bei unterschiedlichen Themenblöcken erwähnt, beispielsweise beim Thema *Sinnhaftigkeit der Arbeit* oder auch bei *Motivation durch die Arbeit*. Um Verwirrung und Doppelnennungen zu vermeiden und Kategorien bilden zu können, werden die Antworten deshalb eindeutig einem Themenbereich zugeordnet. Der Autor bemüht sich um eine sinnvolle Zuordnung der Antworten in die Kategorie. Des Weiteren zeigt sich in den Interviews, dass sowohl beim Vorliegen positiver, als auch negativer Differenzen zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit positive, als auch negative Beispiele und Begründungen genannt werden. Eine positive oder negative Differenz kann somit nicht aufgrund einzelner Aussagen erklärt werden.

Daher werden in den Ergebnissen unabhängig der Differenzen die genannten positiven und negativen Beispiele und Begründungen einander gegenüber gestellt. Bei den Änderungswünschen kann ebenfalls nicht darauf geschlossen werden, dass diese zwingend auf einem Problem, also einem negativen Beispiel oder Begründung, basieren. Es werden beispielsweise auch Wünsche, die bereits positiv umgesetzt sind, aber in Zukunft erhalten bleiben sollen, genannt. Im Gegensatz dazu gibt es negative Beispiele und Begründungen, bei denen kein Änderungswunsch erwähnt wird.

7 Ergebnisse

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der Interviews dargestellt.

7.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Die vorgängig erwähnten Dokumente werden nun genauer betrachtet, wobei auf das personalpolitische Leitbild und die Altersstruktur nicht erneut eingegangen wird, weil die Befunde bereits in der Einleitung erwähnt wurden.

7.1.1 Arbeitszeitverordnung

Gemäss der Arbeitszeitverordnung (Kanton Aargau, 2013a) gibt es von Montag bis Freitag festgelegte Betriebszeiten. Sofern Einsatzpläne vorhanden sind, wird die Arbeitszeit im Sinne von fester Arbeitszeit durch Einsatzpläne geregelt. Wenn keine festen Einsatzpläne existieren, kann die Arbeit unter der Woche im Sinne der gleitenden Arbeitszeit zwischen 06:00 und 20:00 Uhr geleistet werden. Es besteht die Möglichkeit bis zu 80 Stunden Zeitschuld, respektive Zeitguthaben ins nächste Jahr zu übertragen. Des Weiteren existieren drei flexible Arbeitszeitmodelle:

- a) Jahresarbeitszeit mit festgelegten täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Sollarbeitszeiten
- b) Jahresarbeitszeit ohne festgelegte tägliche, wöchentliche oder monatliche Sollarbeitszeiten
- c) Bandbreitenmodell (siehe Anhang D)

7.1.2 Laufbahn

Beim Kanton Aargau existieren für Sachbearbeitende und Fachspezialistinnen und Fachspezialisten verschiedene Laufbahnen, die eine Orientierung in der beruflichen Entwicklung bieten sollen. Als Voraussetzung um in der Laufbahn einen Schritt weiterzukommen sind eine

freie Stelle, ein Bewerbungsverfahren und die Erfüllung der entsprechenden Anforderungen (Kanton Aargau, 2012). Gemäss Praxispartner, gibt es in den Bereichen Recht, Informatik, Finanzen, Controlling und Personal die Möglichkeit zur Laufbahn. Ausserdem gibt es für talentierte Schlüsselmitarbeitende ein Programm namens „Move“. Dabei kann beispielsweise ein wissenserweiterndes Sabbatical gemacht oder an externen und zeitlich befristeten Tätigkeiten teilgenommen werden (z.B. Perspektivenwechsel beim Bund, bei Kantonen oder in öffentlichen Verwaltungen) (Kanton Aargau, 2013b).

7.1.3 Weiterbildungsverordnung

Gemäss der Weiterbildungsverordnung (Kanton Aargau, 2005) tragen die Mitarbeitenden und Vorgesetzten gemeinsam die Verantwortung zur beruflichen und persönlichen Entwicklung, besprechen die Ziele zusammen und legen diese in der Regel im Mitarbeitendengespräch fest. Die Vorgesetzten unterstützen dabei die Mitarbeitenden bei ihren Entwicklungsanstrengungen durch regelmässige und offene Rückmeldung zur Leistung und zum Verhalten. Sie planen und koordinieren mit den Mitarbeitenden zusammen ihre Weiterbildung.

7.1.4 Weiterbildungsangebot

Das Weiterbildungsangebot des Kantons Aargau ist auf dem Internet aufgeschaltet und somit sowohl Mitarbeitenden als auch Führungskräften zugänglich. Bei gewissen Angeboten fallen keine Kosten an, bei anderen werden Kosten angegeben. Die Angebote können sowohl während der Freizeit als auch während der Arbeitszeit stattfinden (Kanton Aargau, 2014a). Auch gibt es diverse Angebote ausschliesslich für ältere Mitarbeitende (Kanton Aargau, 2013c). Im Hinblick auf die Laufbahngestaltung, Standortbestimmung und Reflexion gibt es unterschiedliche Veranstaltungen. Es besteht ein Angebot zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen sowie ein Mentoring Programm (Kanton Aargau, n.d.a). Das Mentoring Programm richtet sich gezielt an erfahrene Führungskräfte, Projektleitende und Berufsbildende. Zusätzlich besteht ein Angebot zum Umgang mit Veränderungen, sowie zur Klärung von finanziellen Themen im Hinblick auf die Pensionierung. Als zusätzliche Vorbereitung auf die Pensionierung werden alle 60-jährigen Mitarbeitenden persönlich zu einem 2-tägigen Vorbereitungsseminar eingeladen. Speziell für langjährige Führungskräfte aus der Verwaltung wird ein 1-wöchiger Perspektivenwechsel in eine soziale Institution angeboten, um ihre persönlichen Sozial- und Führungskompetenzen zu erweitern (Kanton Aargau, 2013c; Kanton Aargau, 2014a). Weiter gibt es bei einzelnen IT Kursen eine Abstufung in den Qualifikationsvoraussetzungen, beispielsweise „Grundlagen“ oder „Vertiefung“ (Kanton Aargau, 2014a).

7.1.5 Mitarbeitendenbefragung

Bei der kürzlich durchgeführten Mitarbeitendenbefragung wurden rund 90 Fragen zu verschiedenen Themen unter anderem auch zu Aspekten der Arbeitsgestaltung, Personalführung und Personalentwicklung gestellt. Die Auswertung von ValueQuest (2013b) zeigt, dass die Antworten der Mitarbeitenden ab 50 Jahren bei allen Fragen entweder signifikant über dem Durchschnitt lagen oder aber im Gegenzug keine signifikanten Unterschiede zum Durchschnitt festzustellen waren. Signifikant über dem Durchschnitt bedeutet hier, dass Mitarbeitende ab 50 Jahren die Fragen im Mittel positiver bewertet hatten, als jüngere. Kritische Punkte sind gemäss ValueQuest (2013a) unter anderem: „Entwicklungsmöglichkeiten bedürfnisgerecht“, „Aufstiegsmöglichkeiten bedürfnisgerecht“, „Werde entsprechend Fähigkeiten gefördert“, „Förderung hält arbeitsmarktfähig“, „Alle Mitarbeitenden haben dieselben Chancen“ und „Erhalte Anerkennung für Leistungen“. Diese kritischen Punkte betreffen jedoch alle Alterskategorien, wobei keine spezifisch Empfehlungen für Mitarbeitende ab 50 Jahren im Bericht aufgeführt sind.

7.2 Ergebnisse der Interviews

Themenblock	Spezifisches Thema / Frage	Wichtigkeit		Rangreihe nach Wichtigkeit
		„sehr“ und „ziemlich“	„wenig“ und „gar nicht“	
Arbeitsgestaltung	Sinnhaftigkeit der Arbeit (N=16)	100%	0%	1
	Motivation durch die Arbeit (N=16)	94%	6%	2
	Eigenständige Arbeitseinteilung (N=16)	100%	0%	1
	Eigenständige Entscheide (N=16)	88%	12%	4
	Arbeit als Herausforderung, ohne Unter- oder Überforderung (N=15)	100%	0%	1
	Arbeitsplatzgestaltung (N=15)	87%	13%	5
	Arbeitszeitgestaltung (N=16)	94%	6%	2
Personalführung	Dialoggespräch (N=15)	53%	47%	7
	Informationsgleichheit für alle Teammitglieder (N=15)	100%	0%	1
	Wertschätzung durch die vorgesetzte Person (N=15)	100%	0%	1
	Unterstützung bei der Vorbereitung auf den Ruhestand durch die vorgesetzte Person (N=15)	13%	87%	5
Personalentwicklung	Unterstützung bei der letzten beruflichen Phase (N=15)	67%	33%	6
	Angemessenes Weiterbildungsangebot (N=14)	93%	7%	3

Abbildung 16: Wichtigkeit

Wie in Abbildung 16 (detailliert im Anhang E) ersichtlich, wurden fast alle Themen von der Mehrheit der Interviewten als „sehr“ oder „ziemlich“ wichtig eingeschätzt. Es zeigt sich, dass *Sinnhaftigkeit der Arbeit*, *Eigenständige Arbeitseinteilung*, *Arbeit als Herausforderung, ohne Unter- oder Überforderung*, *Informationsgleichheit für alle Teammitglieder* und *Wertschätzung*

durch *vorgesetzte Person* für alle Interviewten eine hohe Wichtigkeit haben. Wesentlich weniger deutlich fällt die Mehrheit hingegen bei der Wichtigkeit zur *Unterstützung bei der letzten beruflichen Phase* und beim *Dialoggespräch* aus. Als „wenig“ bis „gar nicht“ wichtig wird von der Mehrheit die *Unterstützung bei der Vorbereitung auf den Ruhestand durch die vorgesetzte Person* eingeschätzt. Betrachtet man nun die Einschätzung zur Veränderung der Wichtigkeit der Themen in den letzten Jahren (Abbildung 17), so bleibt diese bei der Mehrheit konstant. Einzig und allein die Arbeitszeitgestaltung ist für fast die Hälfte der Interviewten wichtiger geworden. Weiter fällt auf, dass immerhin rund ein Drittel der Interviewten *Arbeit als Herausforderung, ohne Unter- oder Überforderung* als zunehmend wichtig empfinden.

Themenblock	Spezifisches Thema / Frage	Veränderung der Wichtigkeit in den letzten Jahren		
		„wichtiger“	„gleich wichtig“	„weniger wichtig“
Arbeitsgestaltung	Sinnhaftigkeit der Arbeit (N=15)	13%	74%	13%
	Motivation durch die Arbeit (N=15)	13%	87%	0%
	Eigenständige Arbeitseinteilung (N=15)	13%	87%	0%
	Eigenständige Entscheide (N=15)	13%	80%	7%
	Arbeit als Herausforderung, ohne Unter- oder Überforderung (N=15)	33%	60%	7%
	Arbeitsplatzgestaltung (N=15)	20%	80%	0%
	Arbeitszeitgestaltung (N=15)	47%	47%	6%
Personalführung	Dialoggespräch (N=14)	0%	64%	36%
	Informationsgleichheit für alle Teammitglieder (N=15)	20%	80%	0%
	Wertschätzung durch die vorgesetzte Person (N=15)	13%	87%	0%
	Unterstützung bei der Vorbereitung auf den Ruhestand durch die vorgesetzte Person*	-	-	-
Personalentwicklung	Unterstützung bei der letzten beruflichen Phase*	-	-	-
	Angemessenes Weiterbildungsangebot (N=15)	13%	74%	13%

Abbildung 17: Veränderung der Wichtigkeit in den letzten Jahren
 (*Keine Erfassung der Veränderung, da sich die Frage ausschliesslich auf die letzten Jahre in der Organisation bezieht)

Umgekehrt gilt dasselbe für das Dialoggespräch, welches für rund einen Drittel der Interviewten in den letzten Jahren an Wichtigkeit verloren hat. Zusätzlich zur Wichtigkeit und zur Veränderung der Wichtigkeit wurde die Möglichkeit, also die tatsächliche Situation in der Organisation erfasst. Um einen möglichen Handlungsbedarf zu ermitteln, wurde die Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit in der Abbildung 18 dargestellt. Dabei wurden die Unterteilungen bei den Differenzen klein, mittel und gross, zusammengefasst und vereinfacht dargestellt (detailliert im Anhang E). Bei der Mehrheit der Interviewten und bei den meisten Themen besteht keine

Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit, ausser bei vier Themen in denen eine negative Differenz festzustellen war. Nachfolgend sollen die einzelnen Themen aufgegriffen und die zentrale Beispiele und Begründungen, sowie Änderungswünsche, dargestellt werden, um negative Differenzen zu erklären (detailliert im Anhang F und G).

Themenblock	Spezifisches Thema / Frage	Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit		
		Positive Differenz	Keine Differenz	Negative Differenz
Arbeitsgestaltung	Sinnhaftigkeit der Arbeit (N=16)	6%	88%	6%
	Motivation durch die Arbeit (N=16)	0%	75%	25%
	Eigenständige Arbeitseinteilung (N=16)	12%	63%	25%
	Eigenständige Entscheide (N=16)	6%	31%	63%
	Arbeit als Herausforderung, ohne Unter- oder Überforderung (N=15)	6%	47%	47%
	Arbeitsplatzgestaltung (N=15)	6%	47%	47%
	Arbeitszeitgestaltung (N=16)	19%	69%	12%
Personalführung	Dialoggespräch (N=15)	20%	0	80%
	Informationsgleichheit für alle Teammitglieder (N=15)	7%	80%	13%
	Wertschätzung durch die vorgesetzte Person (N=15)	7%	80%	13%
	Unterstützung bei der Vorbereitung auf den Ruhestand durch die vorgesetzte Person (N=15)	33%	40%	27%
Personalentwicklung	Unterstützung bei der letzten beruflichen Phase (N=15)	20%	73%	7%
	Angemessenes Weiterbildungsangebot (N=14)	14%	57%	29%

Abbildung 18: Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit

7.2.1 Sinnhaftigkeit der Arbeit

Eine Person von sechzehn Interviewten weist eine kleine negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit auf. Als negativ werden Rahmenbedingungen durch Gesetze (n=3), beispielsweise durch Weisungen (n=3), und der fehlende Sinn und Bedürfnisbezug bei Aufgaben und Konzepten von zentraler Stelle (n=3) genannt. Als wenig sinnfördernd wird insbesondere die Administration, respektive die Bürokratie empfunden (n=3). Gewünscht wird weniger Bürokratie zu Gunsten einer grösseren Relevanz des Arbeitsergebnisses, der Möglichkeit zur Beratung und zum Kontakt mit Menschen (n=4).

7.2.2 Motivation durch die Arbeit

Vier von sechzehn Interviewten weisen eine kleine negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit auf. Am häufigsten genannt wird die Schwierigkeit, in geteilten Büroräumlichkeiten konzentriert zu arbeiten (n=4). Es besteht der Wunsch nach Rückzugsmöglichkeiten (n=4).

Ebenfalls gewünscht wird die Teilnahme an Projekten, die nebst der Motivation, zur Herausforderung, Qualifizierung und zum Wissensaustausch beiträgt (n=3).

7.2.3 Eigenständige Arbeitseinteilung

Bei drei von sechzehn Interviewten gibt es eine kleine und bei einer Person eine mittlere negative Differenz zwischen Möglichkeit und Wichtigkeit. In diesem Zusammenhang wird die Einschränkung der Zeiteinteilung durch dringende Arbeiten und fixe Termine genannt (n=4). Bei den Wünschen gibt es nur eine Einzelnennung, weshalb sie hier nicht aufgeführt wird (detailliert im Anhang F).

7.2.4 Eigenständige Entscheide

Bei insgesamt acht von sechzehn Interviewten besteht eine kleine und bei zwei Interviewten eine mittlere negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit. Am häufigsten genannt werden Einschränkungen durch die vorgesetzte Person oder den Kanton (n=4), wie beispielsweise durch unnötige Umwege bei Entscheidungen, starke Beeinflussung bei der Entscheidungsfindung in Form von konkreten Empfehlungen, durch unklare Entscheide oder fehlende Verantwortungsübernahme. Als weitere Einschränkung werden gesetzliche Vorgaben (n=3) genannt. Ein zentraler Wunsch ist die Partizipation bei Entscheidungen (n=3), bei relevanten Angelegenheiten, beispielsweise bei der Veränderung des Arbeitsprozesses. Gewünscht werden ebenfalls mehr eigenständige Entscheidungen (n=3), beispielsweise durch seltenere Rückmeldung an vorgesetzte Personen, keine unnötigen Umwege über die Hierarchie oder mehr Freiheit beim Prozess der Mitarbeitendentrennung.

7.2.5 Arbeit als Herausforderung, ohne Unter- oder Überforderung

Sechs von fünfzehn Interviewten weisen eine kleine und eine Person eine mittlere negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit auf. Als zentraler Grund wird Überforderung und Belastung genannt (n=9). Diese erfolgt beispielsweise durch einen hohen Arbeitsanfall, fehlendes Wissen, starre Projekt-Terminierung sowie fehlende Einführung in die Arbeit. Meistgenannter Wunsch ist die personelle Unterstützung (n=5), beispielsweise in Form von Stellvertretung, der Möglichkeit Praktikanten einzustellen oder die Stellenprozente der Austritte zu ersetzen.

7.2.6 Arbeitsplatzgestaltung

Bei fünf von fünfzehn Interviewten besteht eine kleine und bei zwei Interviewten eine mittlere negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit. Am meisten genannt wird der fehlende Bedürfnisbezug von Arbeitsmitteln (n=6). Beispiele dafür sind die schlechte Usability von Programmen, der Mehraufwand durch softwaretechnische Sicherheitsvorschriften und die

flächendeckende Einführung von Mobiltelefonen. Ebenfalls genannt werden technische Probleme (n=3), beispielsweise beim Computer, bei Windows 7, Office 2010 und der Benutzung von Office@Work, sowie Probleme beim externen Zugriff. Die meisten wünschen sich bedürfnisbezogene Arbeitsmittel (n=6), beispielsweise eine verbesserte Usability von Programmen ohne Standardlösungen, bessere Information bei der Einführung von Arbeitsmitteln, sowie das Erfassen der Bedürfnisse bevor Arbeitsmittel eingeführt werden.

7.2.7 Arbeitszeitgestaltung

Eine Person von sechzehn Interviewten zeigt eine kleine, eine weitere Person eine mittlere negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit. In den Interviews wurde erwähnt, dass die angesparte Gleitzeit nur eingeschränkt nutzbar ist (n=3), beispielsweise aufgrund von hohem Arbeitsanfall oder dringenden Arbeiten. Ebenfalls eingeschränkt wird die Nutzung der Gleitzeit, durch die verbleibende Anzahl Ferientage. Ist die Anzahl Ferientage zu hoch, kann die Gleitzeit nicht an einem Stück kompensiert werden. Dies kann aufgrund des begrenzten Gleitzeitkontos zu einem Verfall der Gleitzeit Ende Jahr führen. Gewünscht wird die Nutzung der Gleitzeit am Stück und unabhängig der Anzahl Ferientage, sowie ein umfangreicheres Gleitzeitkonto (n=3). Die Interviewten wünschen sich ebenfalls die Möglichkeit zur gleitenden Pensionierung (n=3), was auch als realisierbar eingeschätzt wird. Weitere Wünsche sind eine Garantie, das Pensum wieder aufstocken zu können, eine Visualisierung der gleitenden Pensionierung, sowie die Möglichkeit eine Auszeit, respektive ein Sabbatical, zu nehmen (n=3).

7.2.8 Dialoggespräch

Bei sechs von fünfzehn Interviewten besteht eine kleine, bei vier eine mittlere und bei zwei Interviewten eine grosse negative Differenz zwischen der Wichtigkeit und der Möglichkeit. Es zeigt sich, dass das Dialoggespräch als repetitiv empfunden wird (n=5) und die Interviewten die regelmässigen Gespräche mit der vorgesetzten Person unter dem Jahr als wichtiger einschätzen, als das Dialoggespräch (n=7). Ausserdem wird schubladisierte Bewertung durch ein starres Bewertungsraster kritisiert (n=3). Bei der Zielvereinbarung wird die Zieldefinition als verbesserungsfähig befunden (n=3), da die Ziele beispielsweise als wenig spezifisch, nicht realistisch oder nicht sinnvoll, nicht repräsentativ für die Arbeit oder als zu wenig substantiell für eine Entwicklung erachtet werden. Ebenfalls thematisiert wurde der Lohn, der als Anreiz nicht funktioniert (n=3), weil beispielsweise einfach zu wenig Geld für die Leistung bezahlt wird. Gewünscht wird ein Spielraum bei der Durchführung des Dialoggespräch (n=3), so dass dieses beispielsweise nur alle zwei Jahre erfolgt, oder jährlich, jedoch abwechslungsweise einmal im

Team und mit der betroffenen Person. Ebenfalls gewünscht wird, dass keine schubladisierte Bewertung (A, B, C etc.) vorgenommen wird (n=4), sondern wieder individuelle Stichworte eingeführt werden. Ein persönliches Gespräch, bei dem der gegenseitige Austausch im Vordergrund steht (n=3), wird als sinnvoll erachtet. Bei den Zielen wünschen sich die Interviewten solche, die spezifisch, realistisch, sinnvoll, umfangreich und repräsentativ für die Arbeit sind (n=3). Im Hinblick auf Umantis wird eine bessere Usability genannt, die beispielsweise eine Such- und Sortierfunktion beinhaltet und grundsätzlich eine einfachere Handhabung aufweist (n=3).

7.2.9 Informationsgleichheit für alle Teammitglieder

Bei einer Person von fünfzehn Interviewten besteht eine kleine und bei einer Person eine mittlere negative Differenz. Die genannten Beispiele und Begründungen, sowie Änderungswünsche sind ausschliesslich Einzelaussagen, weshalb an dieser Stelle nicht darauf eingegangen wird (detailliert im Anhang F).

7.2.10 Wertschätzung durch die vorgesetzte Person

Zwei von fünfzehn Interviewten weisen eine kleine negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit auf. Genannt wurde wenig Wertschätzung durch vorgesetzte Personen oder Mitarbeitende (n=4), beispielweise durch fehlende Begrüssung, die überwiegende Äusserung von Kritik, Mangel an gutem Feedback, sowie das Erachten der Arbeit als selbstverständlich. Gewünscht wird mehr Wertschätzung und die Förderung des entsprechenden Bewusstseins (n=3).

7.2.11 Unterstützung bei der Vorbereitung auf den Ruhestand durch die vorgesetzte Person

Bei vier von fünfzehn Interviewten besteht eine kleine negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit. In diesem Zusammenhang wird erwähnt, dass die Vorbereitung auf den Ruhestand durch die vorgesetzte Person bisher nicht erfolgte, da es kein Thema war (n=3), unter anderem, weil die vorgesetzte Person mit der eigenen Pensionierung oder mit der Pensionierung anderer Mitarbeitender beschäftigt war. Im Hinblick auf Vorbereitungsprogramme fehlen gemäss der Interviewten (n=4) Veranstaltungen, die finanzielle Themen aufgreifen. Dies ist zugleich der meistgenannte Wunsch (n=3).

7.2.12 Unterstützung bei der letzten beruflichen Phase

Eine von fünfzehn Personen weist eine kleine negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit auf. Insgesamt werden Entwicklungsmöglichkeiten beim Kanton vermisst (n=3) und gleichzeitig auch gewünscht (n=4). Sie wünschen sich beispielsweise die Übernahme von neuen

Aufgaben oder einer Teamleitungsfunktion, oder die Möglichkeit, eine Fachkarriere machen zu können (n=4). Weiter wünschen sich zwei von insgesamt fünf Mitarbeitenden mit Führungsfunktion mehr Abwechslung in der Führung, beispielsweise in Form einer zeitlich begrenzten Rotation.

7.2.13 Angemessenes Weiterbildungsangebot

Bei vier von vierzehn Interviewten besteht eine kleine negative Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit. Dabei wird erwähnt, dass das Weiterbildungsangebot teilweise aufgrund der Teilnehmeranzahl nicht genutzt werden kann (n=4), weil es manchmal zu wenige oder zu viele Anmeldungen gibt. Die fehlende Abwechslung (n=3) und der fehlende Bedürfnisbezug (n=4) bei Weiterbildungsangeboten werden ebenfalls bemängelt. Bei letzterem wurden beispielsweise die fehlende Erfassung von Bedürfnissen und die unzureichende Abstufung der Kurse erwähnt. Weiter wird Gruppenarbeit als zu häufig empfunden, respektive es bestehen Hemmungen vor Gruppenkursen (n=3). Bemängelt wird die fehlende finanzielle oder motivationale Unterstützung seitens vorgesetzter Person (n=4). Gewünscht wird, dass die Teilnehmeranzahl keine Einschränkung bei der Teilnahme am Weiterbildungsangebot darstellt (n=3). Ausserdem wird ein zeitlich flexibleres (n=3), auf die Bedürfnisse abgestimmtes (n=4), Weiterbildungsangebot gewünscht. Dies könnte beispielsweise mittels Umfrage oder Ideenbox geschehen. Des Weiteren wird eine präzisere Abstufung bei Kursen gewünscht, also Anfänger, Fortgeschrittene und Experten (n=4).

8 Diskussion

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse zusammen mit den theoretischen Grundlagen diskutiert, wobei aus Platzgründen nur einzelne Befunde aufgegriffen werden können.

8.1 Zusammenfassung zentraler Befunde

Am Anfang dieser Bachelor Thesis stand die Frage, welche Bedürfnisse ältere Mitarbeitende gemäss der Literatur und der empirischen Untersuchung im Hinblick auf Arbeitsgestaltung, Personalführung und Personalentwicklung aufweisen. Die Fragestellung kann an dieser Stelle nicht abschliessend beantwortet werden, da die Bedürfnisse sehr unterschiedlich sind und Erkenntnisse nur auszugsweise dargestellt werden können. Diese Unterschiedlichkeit hat sich auch in den Interviews gezeigt, wobei mehr als die Hälfte der Änderungswünsche Einzelaussagen sind (siehe Anhang F). Aufgrund der eingeschätzten Wichtigkeit durch die Interviewten, kann nach Ansicht des Autors davon ausgegangen werden, dass alle erfragten Themen, beispielsweise *Sinnhaftigkeit der Arbeit* oder *Eigenständige Arbeitseinteilung*, wichtige Bedürfnisse für die Mehrheit der älteren Mitarbeitenden der Stichprobe darstellen. Eine Ausnahme bildet dabei die *Unterstützung bei der Vorbereitung auf den Ruhestand durch die vorgesetzte Person*. Ebenfalls weniger zentral scheinen das *Dialoggespräch* und die *Unterstützung bei der letzten beruflichen Phase*. Das hängt vermutlich auch damit zusammen, dass beim Kanton Aargau Handlungsbedarf bei bedürfnisgerechten Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten besteht (ValueQuest, 2013a) und deshalb eine Unterstützung in der letzten beruflichen Phase unter Umständen wenig vielversprechend ist. Beim Dialoggespräch dürfte die abnehmende Wichtigkeit vermutlich nicht auf das Alter, sondern auf die kürzlich durchgeführte Umstrukturierung des Dialoggesprächs zurückzuführen sein. Weiter dürfte Partizipation an Entscheidungen (Änderungswunsch), die der gewachsenen Erfahrung und Reife Rechnung tragen (Raabe et al., 2003), ein zentrales Bedürfnis sein. Beide Aspekte könnten durch die Teilnahme an Projekten (Änderungswunsch) gefördert werden. Partizipation könnte im Hinblick auf die Projekt-Terminierung und Überforderung relevant sein. Nebst Partizipation scheinen auch eigenständige Entscheidungen von Bedeutung zu sein. Diese sind möglicherweise stark durch gesetzliche Bestimmungen und Bürokratie eingeschränkt. Weiter zu erwähnen ist die Autonomie im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitszeit, also beispielsweise in Form von gleitender Pensionierung, Sabbaticals, flexiblere Gleitzeitnutzung (Änderungswünsche). Die Autonomie scheint ebenfalls bei Entscheidungen wichtig zu sein (Änderungswunsch). Zentral dürften auch Anerkennung und Wertschätzung sein (Domres, 2003; Richter, 1999, beide zitiert nach Braedel-Kühner, 2005). Diesbezüglich besteht

Verbesserungspotenzial (ValueQuest, 2013a) sowie ein Änderungswunsch. Ein Bedürfnis nach Abwechslung, respektive Vielfalt ist ebenfalls vorhanden. Einerseits bei der Führung in Form von einer zeitlich begrenzten Rotation (Änderungswunsch), beim Dialoggespräch oder auch in Zusammenhang mit dem Weiterbildungsangebot. Das ist insofern nicht verwunderlich, da die Mitarbeitenden bei der Stichprobe durchschnittlich über neun Jahre in derselben Funktion, respektive über sechzehn Jahre beim Kanton angestellt sind. Diese Tatsache, als auch die Befunde, dass bei mehr als der Hälfte der Interviewten Überforderung oder Belastungen genannt werden, lässt vermuten, dass nicht nur ein Bedarf an Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten besteht, sondern eine gezielt lebenszyklusorientierte Personalentwicklung von Nöten wäre. Interessant ist diesbezüglich, dass gute Ansätze offensichtlich existieren, beispielsweise in Form von Projektarbeit oder Rotation, diese aber trotzdem als Änderungswünsche genannt wurden. Es stellt sich die Frage, ob deren Zugang eingeschränkt ist, sei es, weil sie zu wenig bekannt sind oder aktiv zu wenig gefördert oder unterstützt werden. Ähnliches zeigt sich auch bei Sabbaticals und der Weiterbildung. Es werden Veranstaltungen zu finanziellen Themen gewünscht, die jedoch auch angeboten werden. Auch ist nicht ganz klar, inwieweit das Weiterbildungsangebot wirklich bis zu den Mitarbeitenden durchdringt. Offen bleibt, ob nicht auch die limitierte Teilnehmeranzahl, fehlende Bedürfnisabklärungen oder die fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte, die Nutzung, respektive die Kenntnis des Weiterbildungsangebots einschränken. Hierbei sollten gerade Führungskräfte die Mitarbeitenden zur Weiterbildung animieren (Brandenburg & Domschke, 2007), was ebenfalls in der Weiterbildungsverordnung so vorgesehen ist, aber aufgrund der Stichprobe anderes vermuten lässt. Weiter kann ein stärkerer Bedürfnisbezug in Form einer besseren Abstufung der Kurse genannt werden, die insofern zentral ist, da bei älteren Mitarbeitenden bei EDV und IT Weiterbildungsbedarf besteht (Morschhäuser et al., 2008). Es ist naheliegend, dass eine fehlende Berücksichtigung der Qualifikationsanforderungen zusätzliche Hürden schafft, die beispielsweise durch schlechte Usability oder unzureichende Einführung von Programmen noch verstärkt werden können.

Abschliessend kann nach Ansicht des Autors gesagt werden, dass sowohl Arbeitsgestaltung (Brandenburg & Domschke, 2007), als auch Personalführung und Personalentwicklung dann den Bedürfnissen älterer Mitarbeitender entsprechen, wenn sie differenziell und dynamisch sind. Da die Unterschiedlichkeit mit steigendem Alter zunimmt (Egger et al., 2007; Semmer & Richter, 2004), bedarf es Interventionen und Angebote, die dieser Unterschiedlichkeit und Veränderung

gerecht werden, was Pauschallösungen ausschliesst (Brandenburg & Domschke, 2007). Das setzt nach Ansicht des Autors voraus, dass Vorgesetzte diesbezüglich Sensibilität entwickeln, um dieser im Rahmen des Möglichen zu berücksichtigen. Gelingt dies nicht, kann fehlende Passung zu Motivations- und Leistungseinbussen führen (Zölch et al., 2009). Ein Nichtberücksichtigen dieser Tatsache, kann nach Ansicht des Autors Belastungen durch Unter- oder Überforderung hervorrufen, die wiederum gesundheitlich negative Folgen haben können. Ähnliches kann beispielsweise bei Stereotypisierung eintreten, wenn Vorurteile zu Diskriminierung führen. Gelingt es jedoch, dieser Unterschiedlichkeit gerecht zu werden, beispielsweise durch Passung zwischen Leistungsvoraussetzungen und Anforderungen, kann das Potenzial älterer Mitarbeitender genutzt und so zu einem wertvollen Beitrag für die Organisation werden.

8.2 Methodenkritik und Reflexion

Bei der überwiegenden Mehrheit der Themen hat sich laut Einschätzung der Interviewten in den letzten Jahren die Wichtigkeit nicht merklich verändert, obwohl beispielsweise gemäss Literatur die Sinnhaftigkeit von Aufgaben im Alter wichtiger wird (Egger et al., 2007). Eigentlich wäre zu erwarten, dass die erfragten Themen nicht nur eine hohe Wichtigkeit aufweisen, sondern auch eine Veränderung der Wichtigkeit zu erkennen ist. Dies war jedoch nur bei der Arbeitszeitgestaltung der Fall. An dieser Stelle ist fraglich, ob diese Aspekte wirklich auf das (kalendarische) Alter und nicht auf andere Einflussfaktoren zurückzuführen sind. So wird in den Interviews beispielsweise erwähnt, dass sich die Wichtigkeit verschiedener Aspekte seit dem letzten Funktionswechsel nicht mehr verändert hat, diese jedoch vorher ganz anders war. Dies deutet daraufhin, dass eine ausschliessliche Betrachtung des (kalendarischen) Alters im Hinblick auf Bedürfnisse, respektive die Einschätzung nach Wichtigkeit, nur eine begrenzte Aussagekraft inne hat und beispielsweise Arbeitsbedingungen die Bedürfnisse genau so mitbestimmen können, wie das (kalendarische) Alter. Diese Widersprüchlichkeit zwischen Literatur und Empirie kann unter Umständen auch auf eine zu vage Formulierung der Frage in den Interviews zurückzuführen sein, die den exakten Zeitraum der Veränderung offen lässt. Es könnte jedoch auch an der menschlichen Erinnerung liegen, wobei solche Veränderungen vermutlich nicht sehr bewusst wahrgenommen werden. Dieser Umstand erschwert wiederum ein objektives Urteil. Ebenfalls kritisch zu betrachten ist die gewählte Skalierung beim Interviewleitfaden. Die Abstände zwischen den Skalenpunkten bei der Wichtigkeit und Möglichkeit wirken nicht gleich gross, insbesondere zwischen „ziemlich“ und „wenig“. In Anlehnung an Rohrmann (1978, zitiert nach Fischbeck, 2002, S. 149) wird deshalb eine auf Äquidistanz geprüfte Skala mit den Stufen

„nicht wichtig“, „wenig wichtig“, „mittelmässig wichtig“, „ziemlich wichtig“ und „sehr wichtig“ für den Fragebogen vorgeschlagen (Kapitel 8.3). Im Hinblick auf die Wichtigkeit ist zu erwähnen, dass diese eher selten direkt in einer Antwortskala abgebildet wird, um Bedürfnisse älterer Mitarbeitender zu erfassen (siehe Anhang H). Die Abbildung der Wichtigkeit in der Antwortskala wird jedoch beibehalten, da sich diese bei anderen Untersuchungen zu Bedürfnissen bewährt hat (Fischbeck, 2002).

Rückblickend betrachtet lässt sich sagen, dass zur Beantwortung der Fragestellung auch ein anderes methodisches Vorgehen denkbar gewesen wäre. Der Fokus hätte beispielsweise enger gesetzt werden können, um einzelne Schlüsselfunktionen arbeitsanalytisch bezüglich psychischer Belastungen und Ressourcen zu überprüfen. Eine Möglichkeit hätte hier der kombinierte Einsatz von orientierenden Verfahren oder Screening-Verfahren mit Experten-Verfahren geboten. So hätten beispielsweise mögliche Handlungsfelder durch eine Befragung in einem ersten Schritt identifiziert werden und in einem zweiten Schritt durch Beobachtungsinterviews ergänzt und vertieft werden können (detailliert Anhang H: Expertenverfahren).

8.3 Gestaltungsvorschlag

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse durch die empirische Untersuchung und durch die theoretischen Grundlagen, wurde ein Fragebogen als Vorschlag ausgearbeitet und im Anhang I aufgeführt. Wie bereits erwähnt, stellt der Autor mit dem Fragebogen nicht den Anspruch, der wissenschaftlichen Güte von gängigen arbeitsanalytischen Instrumentarien zu entsprechen. Der Fragebogen zielt auch nicht auf eine systematische und ganzheitliche Berücksichtigung möglicher Belastungen ab. Es sollen jedoch Fragen aus orientierenden Verfahren oder Screening-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen einfließen, um alterskritische Anforderungen systematischer zu erfassen und gleichzeitig mögliche Handlungsfelder identifizieren zu können. Diese Handlungsfelder könnten dann weitergehende Untersuchungen ermöglichen, falls diese notwendig sein sollten (siehe Anhang H). Zur Identifikation alterskritischer sowie menschengerechter Anforderungen und weiterer Aspekte, die Gesundheitsrisiken bergen, wird empfohlen, diese nicht mittels Wichtigkeit zu erfassen. Die Einschätzung der Wichtigkeit spielt hierbei vermutlich eine untergeordnete Rolle, weil die Literatur davon ausgeht, dass sich alterskritische Anforderungen objektiv gesehen eher gesundheitsschädlich auswirken, indes menschengerechte Anforderungen eher motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlich sind (vgl. Rump & Eilers, 2009; Ulich, 2011). Um ein differenziertes Bild über die Ausprägung zu erhalten, wurde deshalb in Anlehnung an gängige

Instrumente der Praxis (siehe Anhang H) die Erfassung der Häufigkeit mittels Antwortskala vorgeschlagen.

8.4 Ausblick

Die Ergebnisse aus den Interviews beziehen sich nur auf sechzehn Personen und sind somit nicht repräsentativ für den Kanton Aargau. Wie angedacht, würde es sich daher empfehlen, die Bedürfnisse älterer Mitarbeitender grossflächig mittels Befragung zu erheben und zu prüfen, wo der grösste Handlungsbedarf besteht. Um möglichen Verständnisprobleme und Unstimmigkeiten vorzubeugen, empfiehlt sich ein vorgängiger Pretest. Ausserdem ist es wichtig, den durch die Mitarbeitenden eingeschätzten Handlungsbedarf kritisch zu hinterfragen. Dies macht deshalb Sinn, weil gemäss der letzten Mitarbeitendenbefragung der Anteil an resignativ Zufriedenen 13% beträgt (ValueQuest, 2013a). Es ist nach Ansicht des Autors unter Umständen damit zu rechnen, dass resignativ Zufriedene einen Handlungsbedarf nicht angeben, da sie eine Verbesserung als unwahrscheinlich oder unmöglich erachten. Ausserdem könnte es sein, dass die Mitarbeitenden gewisse Bedingungen, die objektiv betrachtet negativ oder schädlich sind, subjektiv als positiv oder neutral wahrnehmen. Für die Auswertung könnte sich eine Berücksichtigung der Streuung der Daten ebenfalls als sinnvoll erweisen. Zeigen sich beispielweise bei einzelnen Aspekten grosse Unterschiede in der Wichtigkeit, könnte dies für Führungskräfte ein Indiz sein, diesbezüglich besonders auf die Unterschiedlichkeit zu achten. Ausserdem dürfte an dieser Stelle offen bleiben, inwieweit die Erfassung der Bedürfnisse wirklich aussagekräftig ist. Wie bereits am Anfang dieser Arbeit erwähnt, sind die Bedürfnisse je nach Lebenszyklus unterschiedlich (Egger et al., 2007), wobei die verschiedenen Lebenszyklen wiederum eng miteinander verknüpft sind (Graf, 2001). Das lässt vermuten, dass eine einseitige Betrachtung der Arbeit, der Komplexität nicht gerecht wird und die erfassten Bedürfnisse wohl eher eine Momentaufnahme darstellen, als dass sie über mögliche Ursachen aufzuklären vermögen. Für ein ganzheitlicheres Verständnis wäre eine wesentlich detailliertere Erfassung sowohl des stellenbezogenen, als auch des betrieblichen, sowie des biosozialen, familiären und beruflichen Lebenszyklus nötig. Nicht zuletzt wäre die Persönlichkeit ein weiterer, möglicher Einflussfaktor. Es wäre interessant zu untersuchen, inwieweit gewisse Bedürfnisse tatsächlich auf das (kalendarische) Alter und nicht auf andere Einflussfaktoren zurückzuführen sind, respektive wie gross die Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden tatsächlich sind.

9 Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. (2008). *Flexible Beschäftigungsformen und flexible Arbeitszeitgestaltung in Deutschland im Spannungsfeld von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen*. Verfügbar unter https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/48550/4/Flexible_Beschaeftigungsformen_2008.pdf [26.05.2014].
- Becker, M. (2009). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (5. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Benz, M. (2010). *Personalmanagement in Zeiten des Demographischen Wandels: Zukünftige Herausforderungen für groß- und mittelständische Unternehmen mit Fokus auf die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer*. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.
- Berchtold-Ledergerber, V. (2010). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management - Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 165-178). Berlin: Springer Verlag.
- Bernd, M. (2011). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Birkner, M. (2004). Neues Verständnis von Personalentwicklung. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter: Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele* (1. Aufl., S. 31-54). Bielefeld: Bertelsmann.
- Bossmann, U. & Eck, A. (2013). Wollen und Sollen: Interessen, Motive, Werte und Bedürfnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter. In J. Schweitzer & U. Bossmann (Hrsg.), *Systemisches Demografiemanagement* (S. 63-76). Wiesbaden: Springer.
- Braedel-Kühner, C. (2005). Individualisierte altersgerechte Führung. In P. Knauth (Hrsg.), *Reihe: Arbeitswissenschaft in der betrieblichen Praxis*, Band 25. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Brandenburg, U. & Domschke, J.-P. (2007). *Die Zukunft sieht alt aus: Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Braun, J. (2003). Grundlagen der Organisationsgestaltung. In H.-J. Bullinger, H. J. Warnecke & E. Westkämpfer (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management* (2. Aufl., S. 1-68). Berlin: Springer.
- Buck, H. (2002). Altersgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung - ausgewählte Handlungsempfehlungen. In M. Morschhäuser (Hrsg.), *Gesund bis zur Rente: Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik* (S. 73-85), *Reihe: Demographie und Erwerbsarbeit*. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verlag.
- Buck, H. (2003). Aktuelle Unternehmenskonzepte und die Entwicklung der Arbeitsorganisation: Visionen und Leitbilder. In H.-J. Bullinger, H. J. Warnecke & E. Westkämpfer (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management* (2. Aufl., S. 69-92). Berlin: Springer.
- Clemens, W. (2003). Modelle und Massnahmen betrieblicher Anpassung älterer Arbeitnehmer. In M. Herfurth, M. Kohli & K. F. Zimmermann (Hrsg.), *Arbeit in einer alternden Gesellschaft: Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer* (S. 93-130). Opladen: Leske + Budrich.

- Clemens, W., Künemund, H. & Parey, M. (2003). Erwerbsbeteiligung und Arbeitsmarkt. In M. Herfurth, M. Kohli & K. F. Zimmermann (Hrsg.), *Arbeit in einer alternden Gesellschaft: Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer* (S. 43-92). Opladen: Leske + Budrich.
- Deller, J. & Kolb, P. (2010). Herausforderung Demografie und Wandel der Arbeitsgesellschaft. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 421–433). Berlin: Springer.
- Dick, R. van & Stegmann, S. (2013). Belastung, Beanspruchung und Stress im Lehrerberuf - Theorien und Modelle. In M. Rothland (Hrsg.), *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf: Modelle, Befunde, Interventionen* (S. 43-59). Wiesbaden: Springer.
- Eberhardt, D. & Meyer, M. (2011). *Mit Führung den demographischen Wandel gestalten: Individualisierte altersgerechte Führung: Wie denken und handeln Führungspersonen?*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Eckert, M., Ebert, D. & Sieland, B. (2013). Wie gehen Lehrkräfte mit Belastungen um? Belastungsregulation als Aufgabe und Ziel für Lehrkräfte und Schüler. In M. Rothland (Hrsg.), *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf: Modelle, Befunde, Interventionen* (S. 193-211). Wiesbaden: Springer.
- Egger, M., Moser, R. & Thom, N. (2007). *Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie I*. Verfügbar unter http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00004/02225/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,Inp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCEd4N_gGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A-- [26.05.2014].
- Fischbeck, S. (2002). *Bedürfnisse der Brustkrebs-Patientin - Wie mein Arzt mir helfen könnte*. Würzburg: Könighausen & Neumann.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frey, D. & Schmalzried, L. (2013). *Philosophie der Führung*. Berlin: Springer.
- Fröhlich, W. D. (2010). *Wörterbuch Psychologie* (27. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Graf, A. (2001). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung: Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. *Io management*, 3, 24-31.
- Graf, A. (2002). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung: Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. In R. Kühn & N. Thom (Hrsg.), *Reihe: Berner betriebswirtschaftliche Schriften*, Band 29. Bern: Haupt.
- Graf, A. (2007). Personalentwicklung als Kompetenzerweiterung: Mitarbeitende fordern und fördern. In G. Ochsenbein & U. Pekruhl (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Human Resource Management*. Zürich: WEKA-Verlag.
- Graf, A. (2008). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. Aufl. S. 265-282). Wiesbaden: Gabler.

- Graf, A. (2009). Standortbestimmung: Kernelemente einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung. In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (Hrsg.), *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 197-218). Bern: Haupt.
- Graf, S., Henneberger, F., & Schmid, H. (2000). *Flexibilisierung der Arbeit: Erfahrungen aus erfolgreichen schweizerischen Unternehmen*. Bern: Haupt.
- Hahn, V. C. & Dormann, C. (2013). Stress, Burnout und Arbeitsengagement. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Auf., S. 533-575). Wiesbaden: Springer.
- Hamann, W. (2005). *Arbeitszeit flexibel gestalten: Vollzeit-Teilzeit-Befristung*. Renningen: Expert Verlag.
- Hermann-Josef, E., Gottschalk, B. & Staehle, W. H. (2011). Duale Arbeitssituationsanalyse. In C. Meyn, G. Peter, U. Dechmann, A. Georg & O. Katenkamp (Hrsg.), *Arbeitssituationsanalyse, Reihe: Praxisbeispiele und Methoden*, Band 2. (S. 103-128). Wiesbaden: VS Verlag.
- Höpflinger, F. (2009). Demografische Entwicklung und Generationswandel - ein Blick auf die späten Erwerbsjahre. In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (Hrsg.), *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 20-40). Bern: Haupt.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2003). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit. In B. Badura, H. Schnellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002 - Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik* (S. 85-100). Berlin: Springer.
- Kanton Aargau (2005). *Verordnung über die Weiterbildung des Personals*. Verfügbar unter <https://gesetzessammlungen.ag.ch/data/160.621> [26.05.2014].
- Kanton Aargau (2012). *Sachbearbeiter(in) und Fachspezialist(in): Allgemeine Verwaltungsfunktionen*. Offiziell nicht verfügbar aufgrund von Vertraulichkeit.
- Kanton Aargau (2013a). *Arbeitszeitverordnung*. Verfügbar unter <https://gesetzessammlungen.ag.ch/data/161.115/de> [26.05.2014].
- Kanton Aargau (2013b). *MOVE – Talente erreichen ihre Ziele beim Kanton*. Offiziell nicht verfügbar aufgrund von Vertraulichkeit.
- Kanton Aargau (2013c). *Grosser Rat: Wortprotokoll 12 Sitzung, 3. September 2013*. Verfügbar unter http://www.ag.ch/grossrat/iga_grw_dok.php?DokNr=13.082796&ShowEdok=1&OrigAppl=0 [26.05.2014].
- Kanton Aargau (2014a). *Bildungsangebote 2014*. Verfügbar unter https://www.ag.ch/de/meta/jobs_personal_1/bildungsangebote/bildungsangebote.jsp [26.05.2014].
- Kanton Aargau (2014b). *Projekt Senior Professional Programm: Diskussionsgrundlage für die PVK vom 7. Januar 2014*. Offiziell nicht verfügbar aufgrund von Vertraulichkeit.
- Kanton Aargau (n.d.a). *Kader*. Verfügbar unter https://www.ag.ch/de/meta/jobs_personal_1/arbeitgeber_kanton_aargau_ds_/kader_2/kader_3.jsp [26.05.2014].
- Kanton Aargau (n.d.b). *Mitarbeitendenanzahl*. Verfügbar unter https://www.ag.ch/de/meta/jobs_personal_1/arbeitgeber_kanton_aargau_ds_/arbeitgeber_kanton_aargau.jsp [26.05.2014].

- Kanton Aargau (n.d.c). *Organisation*. Verfügbar unter https://www.ag.ch/de/system/flyout/flyout_organisation.jsp [26.05.2014].
- Kanton Aargau (n.d.d). *Personalpolitisches Leitbild*. Verfügbar unter https://www.ag.ch/de/meta/jobs_personal_1/arbeitgeber_kanton_aargau_ds_/personalpolitisches_leitbild_/personalpolitisches_leitbild_1.jsp [26.05.2014].
- Kruse, J. (2002). *Geschichte der Arbeit und Arbeit als Geschichte*. Münster: Lit Verlag.
- Lang-von Wins, T., Mohr, G. & Rosenstiel, L. von (2004). Kritische Laufbahnübergänge: Erwerbslosigkeit, Wiedereingliederung und Übergang in den Ruhestand. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie, Reihe: Enzyklopädie der Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie*, Band 3 (S. 1144-1221). Göttingen: Hogrefe.
- Lichtsteiner, R. A. (2004). Die Leistung älterer Mitarbeitender. In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen: Chancen, Risiken, Modelle* (S. 149-162). Bern: Haupt.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. 468-475. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steineke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (8. Aufl., S. 468-475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Möller, H. & Volkmer, U. (2005). Das Karriereplateau: Herausforderungen für Unternehmen, Mitarbeiter/innen und Berater/innen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 1*, 5-20.
- Morschhäuser, M. & Sochert, R. (2007). *Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben*. Verfügbar unter <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf> [26.05.2014].
- Morschhäuser, M., Ochs, P. & Huber, A. (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Mücke, A. (2008). *Personalführung und Alter: Ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen*. Hamburg: Dr. Kovac Verlag.
- Naegele, G. & Sporket, M. (2010). Perspektiven einer lebenslauforientierten Ältere-Arbeitnehmer-Politik. In G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 449-473). Wiesbaden: VS Verlag.
- Naegele, G. & Walker A. (2003). Leitlinien und Analyseinstrumente. In B. Badura, H. Schnellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002 - Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik* (S. 225-234). Berlin: Springer-Verlag.
- Naegele, G. & Walker, A. (2007). *Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement*. Verfügbar unter www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/de/1/ef05137de.pdf [26.05.2014].
- Nerdinger, F. W. (2011). Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 69-80). Heidelberg: Springer.

- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858.
- Nickel, U. (n.d.). *Fühlen sich ältere Beschäftigte beruflich im Abseits?*. Verfügbar unter http://www.alternsgerechte-arbeit.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaaagtll [26.05.2014].
- Raabe, B., Kerschreiter, R. & Frey, D. (2003). Führung älterer Mitarbeiter: Vorurteile abbauen, Potentiale erschliessen. In B. Badura, H. Schnellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002 - Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik* (S. 137-152). Berlin: Springer.
- Rump, J. & Eilers, S. (2009). *Ökonomische Effekte des Age Management*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Schaper, N. (2011a). Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 349-369). Heidelberg: Springer.
- Schaper, N. (2011b). Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 3-15). Heidelberg: Springer.
- Schirmer, U. (n.d.). Demografieorientiertes Personalmanagement. In U. Schirmer, P. Billen & G. Jäger (Hrsg.), *Demografie aktiv gestalten: Ein Praxis-Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen*. Verfügbar unter http://www.wsw.eu/files/162:Arbeitsbuch_Demografie_aktiv_gestalten.pdf [26.05.2014].
- Schmalzl, B. (2004). Der Arbeitsplatz. In B. Schmalzl (Hrsg.), *Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft: Methoden und Fallstudien zur Optimierung der Arbeitsplatzgestaltung* (S. 11-38). Berlin: Springer.
- Schweizerischer Arbeitgeberverband (Hrsg.). (2006). *Altersstrategie*. Verfügbar unter <http://www.arbeitgeber.ch/files/Arbeitsmarkt/Arbeit%20und%20Alter.pdf> [26.05.2014].
- Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen: Chancen, Risiken, Modelle* (S. 95-116). Bern: Haupt.
- Sporket, M. (2011). Organisationen im demographischen Wandel: Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis. In H. Ellen, J. Howaldt, G. Naegele & M. Reichert (Hrsg.), *Reihe: Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- ValueQuest (2013a). *Mitarbeitendenbefragung Arbeitgeber Kanton Aargau: Dokument für die Kommunikation der Ergebnisse an die Mitarbeitenden*. Offiziell nicht verfügbar aufgrund von Vertraulichkeit.
- ValueQuest (2013b). *Mitarbeitendenbefragung Arbeitgeber Kanton Aargau 2013: Anhang*. Offiziell nicht verfügbar aufgrund von Vertraulichkeit.
- Weineck, J. (2004). *Sportbiologie* (9. Aufl.). Balingen: Spitta Verlag & Co.
- Wilk, G. (2011). *Stellenbeschreibung und Anforderungsprofile*. München: Haufe-Lexware.

- Zölch, M. (2007). Führung durch Gestaltung von Aufgaben. In G. Oxsenbein & U. Pekruhl (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Human Resource Management*. Zürich: WEKA-Verlag.
- Zölch, M., Mücke, A. & Korn, K. (2009). Wie beurteilen ältere Mitarbeitende in der Schweiz ihre Arbeitsbedingungen im internationalen Vergleich?. In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (Hrsg.), *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 354-376). Bern: Haupt.

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Physische Aspekte menschlicher Leistungsvoraussetzungen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburg und Domschke (2007, S. 83) und Eberhardt und Meyer (2011, S. 25)	4
Abbildung 2: Kognitive Aspekte menschlicher Leistungsvoraussetzungen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburg und Domschke (2007, S. 83) und Eberhardt und Meyer (2011, S. 25)	5
Abbildung 3: Persönlichkeit, Einstellung und andere Aspekte menschlicher Leistungsvoraussetzungen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburg und Domschke (2007, S. 83) und Eberhardt und Meyer (2011, S. 25).....	5
Abbildung 4: Alterskritische Anforderungen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburg und Domschke (2007, S. 54), Griew (1966, zitiert nach Brandenburg & Domschke, 2007, S. 179), Ilmarinen (1995, zitiert nach Clemens, Künemund & Parey, 2003, S. 57), Morschhäuser (1999, zitiert nach Morschhäuser, Ochs & Huber, 2008, S. 97) und Buck (2002, S. 79) Nickel (n.d., S. 3) und Petrenz (1999, zitiert nach Clemens et al., 2003, S. 57)	9
Abbildung 5: Merkmale motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung, eigene Darstellung in Anlehnung an Ulich (2011, S. 206)	10
Abbildung 6: Arbeitszeitmodelle, eigene Darstellung in Anlehnung an Ackermann (2008, S. 12), Brandenburg und Domschke (2007), Graf, Henneberger und Schmid (2000, S. 20-21) und Hamann (2005, S. 33).....	13
Abbildung 7: Prinzipienmodell der Führung, eigene Darstellung in Anlehnung an Frey und Schmalzried (2013, S. 44-52).....	15
Abbildung 8: Phasen des stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus, eigene Darstellung in Anlehnung an Graf (2001, S. 27-28).....	20
Abbildung 9: Personalentwicklungsmassnahmen für den stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus, eigene Darstellung in Anlehnung an Graf (2001, S. 30).....	21
Abbildung 10: Stichprobe der Interviews.....	28
Abbildung 11: Auszug Interviewleitfaden, offene Frage zur Arbeitsgestaltung	28
Abbildung 12: Auszug Interviewleitfaden, <i>Sinnhaftigkeit der Arbeit</i> : Wichtigkeit und Möglichkeit	29
Abbildung 13: Auszug Interviewleitfaden, <i>Sinnhaftigkeit der Arbeit</i> : Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit	30
Abbildung 14: Auszug Interviewleitfaden, <i>Sinnhaftigkeit der Arbeit</i> : Begründung / Beispiel und Wünsche	30
Abbildung 15: Auszug Interviewleitfaden, <i>Sinnhaftigkeit der Arbeit</i> : Veränderung.....	30
Abbildung 16: Wichtigkeit	34
Abbildung 17: Veränderung der Wichtigkeit in den letzten Jahren.....	35
Abbildung 18: Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit.....	36

Selbständigkeitserklärung

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

Ort, Datum

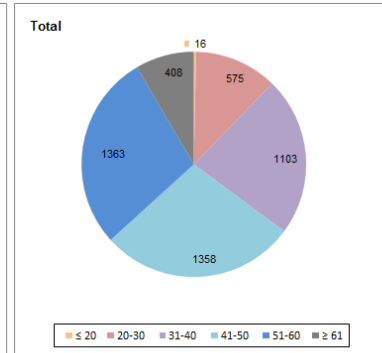
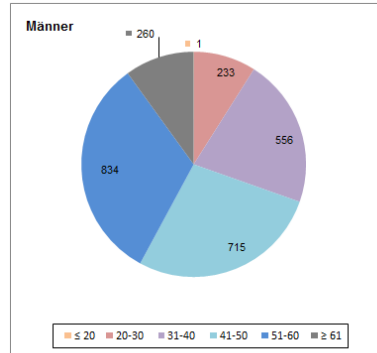
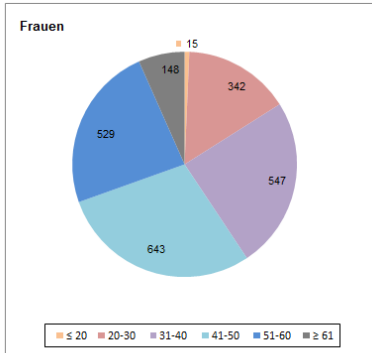
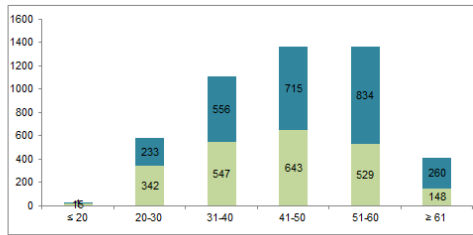
Unterschrift

Anhang

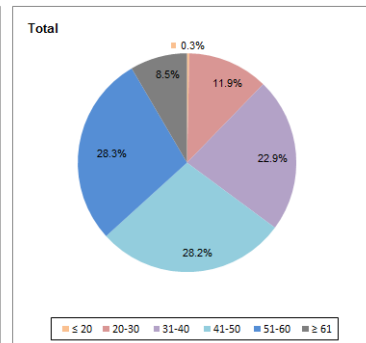
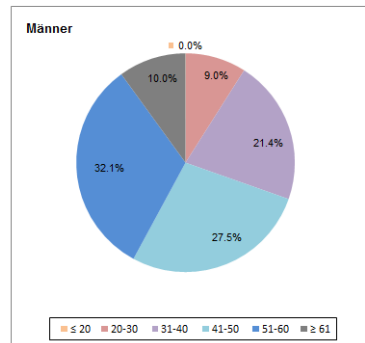
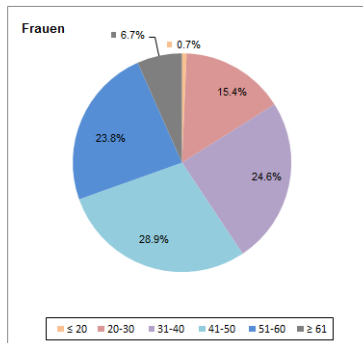
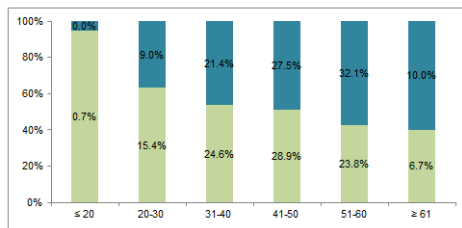
- Anhang A:** Altersstruktur in absoluten Zahlen und Prozent
- Anhang B:** Interviewleitfaden
- Anhang C:** Kurzfragebogen
- Anhang D:** Bandbreitenmodell
- Anhang E:** Wichtigkeit und Veränderung der Wichtigkeit bei den Themen
- Anhang F:** Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit
- Anhang G:** Paraphrasierte Aussagen zu „Positive Aspekte“, „Negative Aspekte“ und „Änderungswünsche“
- Anhang H:** Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen älterer Mitarbeitenden
- Anhang I:** Fragebogen als Gestaltungsvorschlag

Anhang A: Altersstruktur in absoluten Zahlen und Prozent

Anzahl Mitarbeitende			
	Frauen	Männer	Total
≤ 20	15	1	16
20-30	342	233	575
31-40	547	556	1103
41-50	643	715	1358
51-60	529	834	1363
≥ 61	148	260	408
Total	2224	2599	4823



Anzahl Mitarbeitende			
	Frauen	Männer	Total
≤ 20	0.7%	0.0%	0.3%
20-30	15.4%	9.0%	11.9%
31-40	24.6%	21.4%	22.9%
41-50	28.9%	27.5%	28.2%
51-60	23.8%	32.1%	28.3%
≥ 61	6.7%	10.0%	8.5%



Anhang B: Interviewleitfaden

Einleitung	
1	<p>(Begrüssung) Grüezi _____ . Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen. Ist Schweizerdeutsch für Sie in Ordnung?</p>
2	<p>(Ziel des Interviews) Wie sie vermutlich im Vorfeld bereits erfahren haben, geht es in diesem Interview darum, zu erfahren, welches Arbeitsumfeld (Arbeitsbedingungen, Führung, Weiterbildung) insbesondere für Mitarbeitende in Ihrem Alter förderlich ist. Im ganzen Projekt werden insgesamt rund 16 Interviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Departementen des Kantons Aargau durchgeführt. Dabei werden gezielt Mitarbeitende über 55 Jahre interviewt, da Ihre Bedürfnisse bei diesem Projekt im Zentrum stehen.</p>
3	<p>(Verwendung der Daten) Aus den gewonnenen Informationen wird anschliessend ein Fragebogen entwickelt. Dieser Fragebogen stellt dann die Grundlage dar, um die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden über 55 Jahren zu erfassen.</p>
4	<p>(Auftraggeber) Dieses Projekt wird von der Abteilung Personal und Organisation durchgeführt und ich unterstütze sie bei der Umsetzung.</p>
5	<p>(Rolle des Interviewers) Ich studiere an der Fachhochschule Nordwestschweiz und bin im 6. Semester und schreibe gerade meine Abschlussarbeit, wobei dieses Interview ein Bestandteil davon bildet.</p>
6	<p>(Dauer des Interviews) Das Interview dauert zwischen 30 und 60 Minuten, je nach Umfang Ihrer Antworten.</p>
7	<p>(Vertraulichkeit) Alle Ihre Antworten werden vertraulich behandelt, das bedeutet, dass Ihre Antworten von Ihrem Namen getrennt werden, so dass nicht auf Ihre Person rückgeschlossen werden kann.</p>
8	<p>(Aufnahme) Wenn es für Sie in Ordnung ist, würde ich das Interview gerne aufnehmen, damit ich im Anschluss, falls nötig einzelne Passagen nachhören und verschriften kann. Geht das so für Sie in Ordnung?</p>
9	<p>(Aufbau des Interviews) Der Aufbau des Interviews wird vielleicht etwas ungewohnt sein, ich werde Sie an gewissen Stellen sehr offen fragen, wie Ihre Ansicht über ein Thema ist, an gewissen Stellen frage ich sehr konkret und werde Sie bitte für mich eine Einschätzung zu machen, wie wichtig Ihnen etwas ist „sehr“, „ziemlich“, „wenig“ oder „gar nicht“ und dasselbe werde ich Sie fragen, wenn es darum geht, inwiefern etwas im Unternehmen umgesetzt ist. Dieses vielleicht etwas ungewohnte Fragen ermöglicht mir dann, herauszufinden, wo schwerpunktmässig Handlungsbedarf besteht und wo das eher weniger der Fall ist.</p>
10	<p>(Unklarheiten / Offene Fragen) Haben Sie vor dem Interview gerade noch eine Frage?</p>

Arbeitsgestaltung	
<p>0</p> <p>Beschreibung / Erläuterung / Einstiegsfrage (Eisbrecherfrage / Arbeit allgemein) Dann beginnen wir jetzt mit dem Interview. In Ihrer Stellenbeschreibung steht, dass Sie _____ sind...</p> <p>Wie muss ich mir das genau vorstellen?</p> <p>(Was sind Ihre Hauptaufgaben?)</p>	<p>0.a</p> <p>Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es im Hinblick auf Ihre Arbeit etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Falls ja, was?

1	(Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung & Sinnhaftigkeit)	<p>1.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist es für Sie, dass Ihre Arbeit sinnstiftend ist? <table border="1" data-bbox="231 194 304 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>1.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, inwiefern? <p>1.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit sehen Sie den Sinn in Ihrer Arbeit? <table border="1" data-bbox="406 194 480 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>1.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>1.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, was? 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
2	(Motivation)	<p>2.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist es für Sie, dass Sie die Arbeit motiviert? <table border="1" data-bbox="858 194 932 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>2.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, inwiefern? <p>2.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit motiviert Sie Ihre Arbeit? <table border="1" data-bbox="1066 194 1139 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>2.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>2.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung?) <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, was? 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															

3	(Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt, Prinzip der Autonomie & Autonomie, z.T. Ganzheitlichkeit)	<p>3.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist es für Sie, dass Sie sich Ihre Arbeit selber einteilen können? <table border="1" data-bbox="229 194 304 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>3.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, inwiefern? <p>3.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit haben Sie da die Möglichkeit, Ihre Arbeit selber einzuteilen? <table border="1" data-bbox="443 194 518 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>3.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>3.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, was? 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
4	(Prinzip der Partizipation)	<p>4.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist es für Sie, dass Sie bei der Arbeit eigenständig Entscheidungen treffen können? <table border="1" data-bbox="858 194 933 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>4.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, inwiefern? <p>4.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit haben Sie die Möglichkeit, bei Ihrer Arbeit eigenständig Entscheidungen zu treffen? <table border="1" data-bbox="1102 194 1177 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>4.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>4.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, was? 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															

5	<p>(Leistungsvoraussetzungen, Anforderungen & Prinzip der Passung und Eignung) Es ist ja so, dass wir Menschen uns im Verlauf des Lebens intellektuell verändern, was absolut normal ist. Das heißt, dass einem gewisse Dinge leichter fallen und andere Dinge mehr Mühe bereiten. Dabei sollte die Arbeit auf die individuellen Veränderungen abgestimmt sein. Also sprich, dass mich meine Arbeit nicht überfordert.</p>	<p>5.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist für es für Sie, dass Ihre Arbeit zwar herausfordernd, aber nicht über- oder unterfordernd ist? <table border="1" data-bbox="263 194 331 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>5.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? o Falls ja, inwiefern? <p>5.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit ist Ihre Arbeit für Sie herausfordernd, aber nicht über- oder unterfordernd? <table border="1" data-bbox="475 194 544 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>5.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>5.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) o Falls ja, was? 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
6	<p>(Arbeitsumgebung, Arbeitsplatz & Arbeitsmittel) Wie ist ihr Arbeitsplatz ausgestattet? (Räumlichkeiten, Möbel, Beleuchtung, allenfalls Fahrzeuge, Computer Programme, Arbeitskleidung)</p>	<p>6.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist für Sie Ihre Arbeitsplatzausstattung? <table border="1" data-bbox="896 194 965 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>6.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? o Falls ja, inwiefern? <p>6.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit unterstützt Sie die Ihnen zur Verfügung gestellte Ausstattung bei Ihrer Arbeit? <table border="1" data-bbox="1109 194 1177 1272"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>6.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>6.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung)? o Falls ja, was? 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															

7	(Arbeitszeit) Bezüglich Ihrer Arbeitszeit..., wie arbeiten Sie genau? Arbeiten Sie Vollzeit oder Teilzeit...?				<ul style="list-style-type: none"> • Wie wichtig ist es für Sie, dass sich Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren lassen? Sehr <input type="checkbox"/> Ziemlich <input type="checkbox"/> Wenig <input type="checkbox"/> Gar nicht <input type="checkbox"/> • Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? ○ Falls ja, inwiefern? • Inwieweit lässt sich Arbeit und Freizeit bei Ihrem Arbeitszeitmodell vereinbaren? Sehr <input type="checkbox"/> Ziemlich <input type="checkbox"/> Wenig <input type="checkbox"/> Gar nicht <input type="checkbox"/> • Begründung / Beispiel? • Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) ○ Falls ja, was? (z.B. Stafettenmodell, Gleitender Ruhestand)
	Vollzeit	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein			
	Gleitende Arbeitszeit	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein			
	Schichtarbeit	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein			
	Nachtarbeit	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein			
Gleitender Ruhestand	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein				
7.a					
7.b					
7.c					
7.d					
7.e					

Führung (Personalführung)	
8	
Beschreibung / Erläuterung / Einstiegsfrage (Personalführung allgemein)	
8.a	
Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es im Hinblick auf Ihre vorgesetzte Person etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) <ul style="list-style-type: none"> ○ Falls ja, was?

<p>9</p>	<p>(Prinzip der Optimalen Stimulation durch Zielvereinbarungen) Zum Thema Ziele..., wie regelmäßig führt Ihre vorgesetzte Person mit Ihnen ein Gespräch über Ihre Ziele (Dialoggespräch) bei der Arbeit durch?</p> <table border="1" data-bbox="443 1346 517 1955"> <tr> <td data-bbox="443 1753 517 1955">Dialoggespräch</td> <td data-bbox="443 1697 517 1753"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="443 1641 517 1697">Halbjährlich</td> <td data-bbox="443 1585 517 1641"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="443 1529 517 1585">Jährlich</td> </tr> <tr> <td data-bbox="517 1753 590 1955"></td> <td data-bbox="517 1697 590 1753"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="517 1641 590 1697">Alle 2 Jahre</td> <td data-bbox="517 1585 590 1641"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="517 1529 590 1585">Nie</td> </tr> </table>	Dialoggespräch	<input type="checkbox"/>	Halbjährlich	<input type="checkbox"/>	Jährlich		<input type="checkbox"/>	Alle 2 Jahre	<input type="checkbox"/>	Nie	<p>9.a</p>	<p>• Wie wichtig ist für Sie das Dialoggespräch mit Ihrer vorgesetzten Person?</p> <table border="1" data-bbox="229 199 303 1267"> <tr> <td data-bbox="229 999 303 1267">Sehr</td> <td data-bbox="229 730 303 999">Ziemlich</td> <td data-bbox="229 461 303 730">Wenig</td> <td data-bbox="229 199 303 461">Gar nicht</td> </tr> <tr> <td data-bbox="303 999 376 1267"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="303 730 376 999"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="303 461 376 730"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="303 199 376 461"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialoggespräch	<input type="checkbox"/>	Halbjährlich	<input type="checkbox"/>	Jährlich																	
	<input type="checkbox"/>	Alle 2 Jahre	<input type="checkbox"/>	Nie																	
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
		<p>9.b</p>	<p>• Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? ○ Falls ja, inwiefern?</p>																		
		<p>9.c</p>	<p>• Inwieweit profitieren Sie persönlich vom Dialoggespräch?</p> <table border="1" data-bbox="443 199 517 1267"> <tr> <td data-bbox="443 999 517 1267">Sehr</td> <td data-bbox="443 730 517 999">Ziemlich</td> <td data-bbox="443 461 517 730">Wenig</td> <td data-bbox="443 199 517 461">Gar nicht</td> </tr> <tr> <td data-bbox="517 999 590 1267"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="517 730 590 999"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="517 461 590 730"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="517 199 590 461"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
		<p>9.d</p>	<p>• Begründung / Beispiel?</p>																		
		<p>9.e</p>	<p>• Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) ○ Falls ja, was? (z. B. Dialog Gespräch: Inhalt des Gesprächs oder Technische Systemunterstützung durch Umantis: Prozess)</p>																		
<p>10</p>	<p>(Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation)</p>	<p>10.a</p>	<p>• Wie wichtig ist es für Sie, dass Sie im gleichen Ausmass, wie Ihre Teammitglieder, informiert werden?</p> <table border="1" data-bbox="895 199 968 1267"> <tr> <td data-bbox="895 999 968 1267">Sehr</td> <td data-bbox="895 730 968 999">Ziemlich</td> <td data-bbox="895 461 968 730">Wenig</td> <td data-bbox="895 199 968 461">Gar nicht</td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 999 1042 1267"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="968 730 1042 999"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="968 461 1042 730"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="968 199 1042 461"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
		<p>10.b</p>	<p>• Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? ○ Falls ja, inwiefern?</p>																		
		<p>10.c</p>	<p>• Inwieweit werden Sie gleichermassen, wie Ihre Teammitglieder informiert, so dass Sie sich als zum Team zugehörig fühlen?</p> <table border="1" data-bbox="1139 199 1212 1267"> <tr> <td data-bbox="1139 999 1212 1267">Sehr</td> <td data-bbox="1139 730 1212 999">Ziemlich</td> <td data-bbox="1139 461 1212 730">Wenig</td> <td data-bbox="1139 199 1212 461">Gar nicht</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1212 999 1286 1267"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1212 730 1286 999"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1212 461 1286 730"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1212 199 1286 461"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
		<p>10.d</p>	<p>• Begründung / Beispiel?</p>																		
		<p>10.e</p>	<p>• Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) ○ Falls ja, was?</p>																		

<p>11</p>	<p>(Prinzip der Konstruktiven Rückmeldung & Prinzip der Positiven Wertschätzung) Zum Thema Wertschätzung...</p>	<p>11.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist es für Sie, dass Sie als Person und Ihre Arbeit von Ihrer vorgesetzten Person wertgeschätzt werden? <table border="1" data-bbox="263 194 335 1265"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>11.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? o Falls ja, inwiefern? <p>11.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit werden Sie als Person und Ihre Arbeit von Ihrer vorgesetzten Person wertgeschätzt? <table border="1" data-bbox="510 194 582 1265"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>11.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>11.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) o Falls ja, was? 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<p>12</p>	<p>(Prinzip der Situativen Führung und des androgynen Führungsstils) Wenn Sie an Ihren Ruhestand denken...</p>	<p>12.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist es für Sie, dass Ihre vorgesetzte Person Interesse an Ihrer Vorbereitung auf den Ruhestand hat? <table border="1" data-bbox="944 194 1016 1265"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>12.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? o Falls ja, inwiefern? <p>12.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit hat Ihre vorgesetzte Person ein Interesse an Ihrer Vorbereitung auf den Ruhestand? <table border="1" data-bbox="1157 194 1228 1265"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>12.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>12.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) o Falls ja, was? 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															

Weiterbildung (Personalentwicklung)	
Beschreibung / Erläuterung / Einstiegsfrage (Personalführung allgemein)	Fragen
13	13.a
	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es im Hinblick auf die Weiterbildung und Ihre berufliche Zukunft etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) <ul style="list-style-type: none"> ○ Falls ja, was?

14	<p>(Personalentwicklung, Laufbahn) Bezüglich Ihrer letzten beruflichen Phase...</p>	<p>14.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist es für Sie, dass Sie bei der Gestaltung Ihrer letzten beruflichen Phase unterstützt werden? <table border="1" data-bbox="263 194 335 1265"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>14.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, inwiefern? <p>14.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit werden Sie bei der Gestaltung Ihrer letzten beruflichen Phase unterstützt? <table border="1" data-bbox="438 194 510 1265"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>14.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>14.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, was? 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
15	<p>(Weiterbildung & Lernen) Zur Weiterbildung...</p>	<p>15.a</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist Ihnen ein angemessen gestaltetes Weiterbildungsangebot? <table border="1" data-bbox="861 194 933 1265"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>15.b</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat sich das Ihrer Ansicht nach in den letzten Jahren verändert? <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, inwiefern? <p>15.c</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit entspricht Ihnen persönlich das Weiterbildungsangebots? <table border="1" data-bbox="1069 194 1141 1265"> <tr> <td>Sehr</td> <td>Ziemlich</td> <td>Wenig</td> <td>Gar nicht</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>15.d</p> <ul style="list-style-type: none"> Begründung / Beispiel? <p>15.e</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es diesbezüglich etwas, das Sie sich anders wünschen? (Jetzt oder aber auch in Gedanken an die bevorstehenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung) <ul style="list-style-type: none"> Falls ja, was? (Lernformen: z.B. Seminar, Erfahrungsaustausch) 	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
Sehr	Ziemlich	Wenig	Gar nicht															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															

Abschliessende Fragen					
Beschreibung / Erläuterung / Einstiegsfrage	Fragen				
16	<p>16.a Wir sind fast am Schluss des Interviews angelangt...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas, das bisher nicht angesprochen wurde und Sie sich anders wünschen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Falls ja, was? 				
17	<p>16.b</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möchten Sie noch etwas anmerken? 				
17	<p>17.a (Abschluss-Check)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Kurzfragebogen</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><input type="checkbox"/> Erhalten</td> </tr> <tr> <td>Stellenbeschreibung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Erhalten</td> </tr> </table>	Kurzfragebogen	<input type="checkbox"/> Erhalten	Stellenbeschreibung	<input type="checkbox"/> Erhalten
Kurzfragebogen	<input type="checkbox"/> Erhalten				
Stellenbeschreibung	<input type="checkbox"/> Erhalten				
18	<p>Vielen Dank für das Interview.</p>				

Anhang C: Kurzfragebogen

KANTON AARGAU

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie**Kurzfragebogen**

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Interview bereit erklärt haben. Gerne möchten ich Ihnen ein paar Kurzfragen stellen, die ebenfalls vertraulich behandelt werden.

1. Departement:
2. Funktion:
3. Dauer in dieser Funktion:
4. Führungsfunktion: Nein Ja
5. Anzahl Jahre beim Kanton Aargau:
6. Alter:

Wünschen Sie eine Rückmeldung der Ergebnisse in Form eines Berichts?
(Ergebnisse der Interviews und Befunde aus der Forschung zum Thema Arbeitsgestaltung,
Führung und Weiterbildung)

- Nein
- Ja, bitte an folgende E-Mail Adresse:

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang D: Bandbreitenmodell**§ 24 Arbeitszeitvarianten beim Bandbreitenmodell**

¹ Auf der Basis der Regel-Sollarbeitszeit gemäss § 5 stehen den Mitarbeitenden die folgenden Arbeitszeitvarianten zur Verfügung: *

Variante	Jährliche Sollarbeitszeit gemäss § 5	Lohn in %	Zusätzliche Ferientage
I	- 4 %	96 %	0
II	- 2 %	98 %	0
III	- 2 %	96 %	5
IV	0	98 %	5
V	0	96 %	10
VI	+ 2 %	100 %	5
VII	+ 2 %	98 %	10

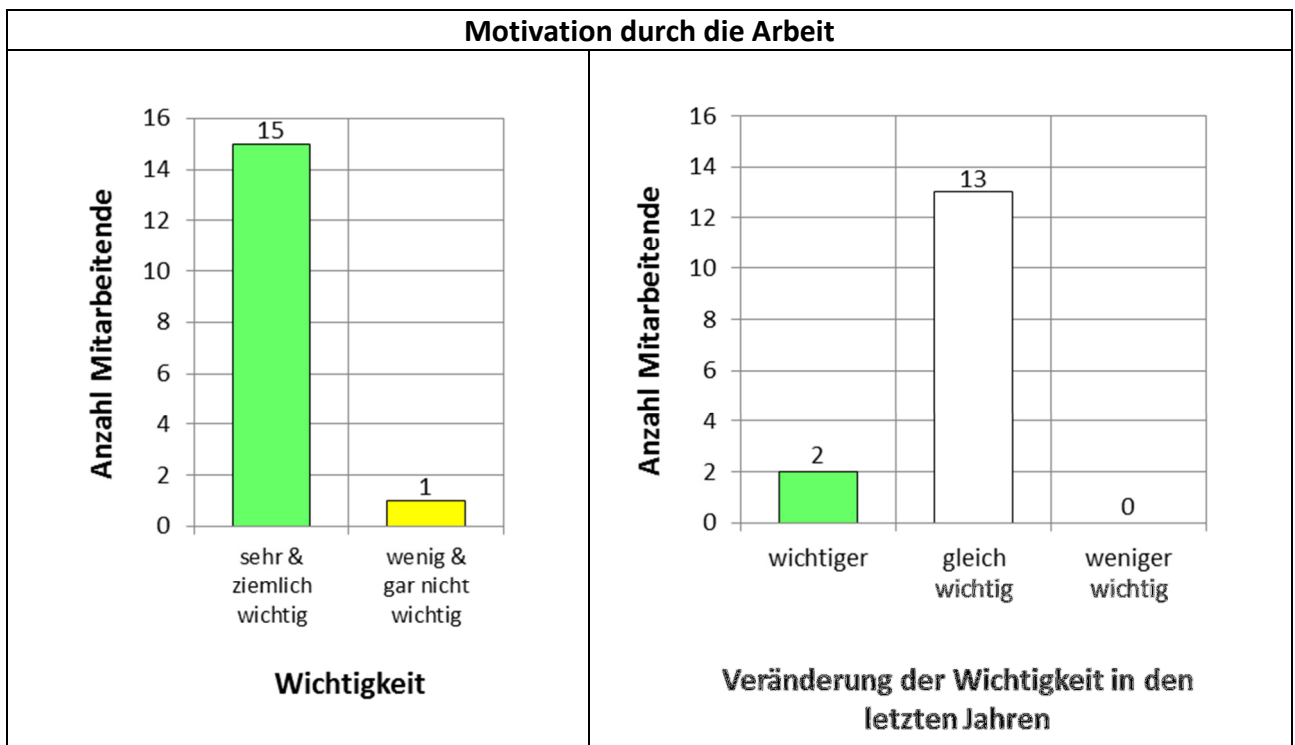
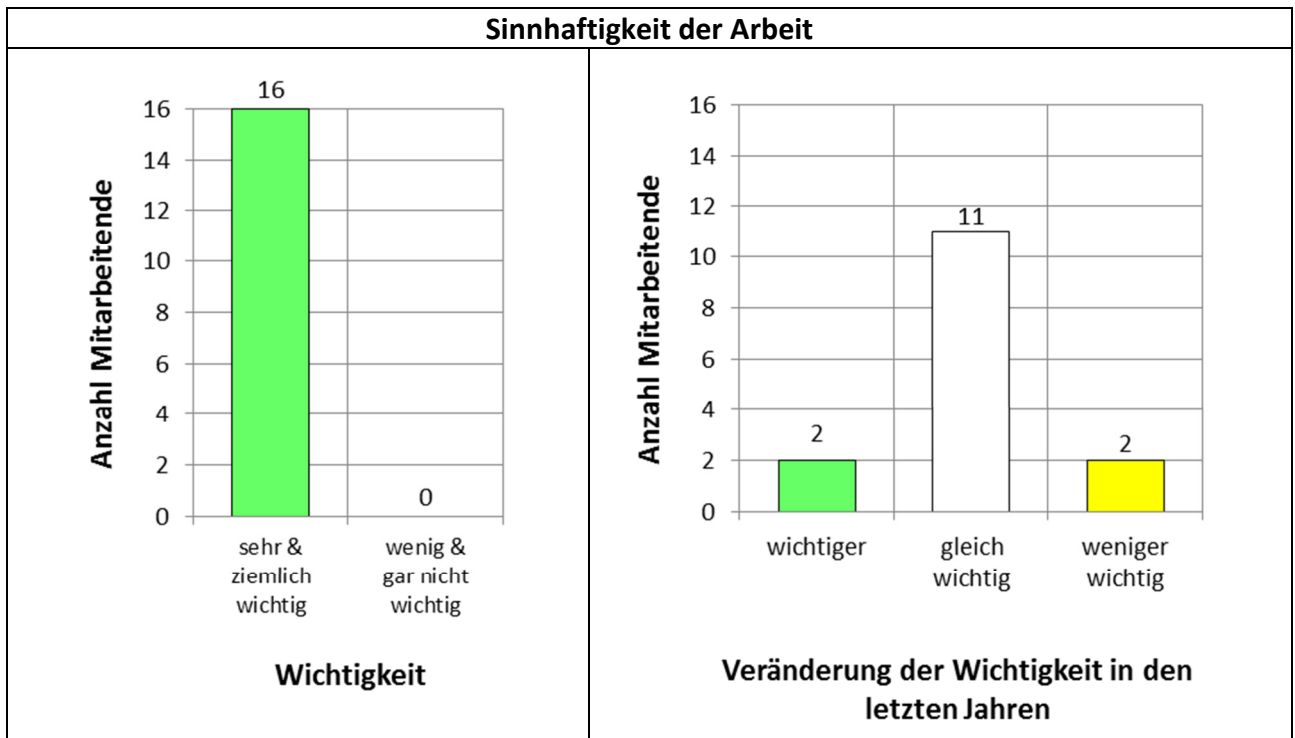
² Der Regierungsrat bestimmt, ab welchem Zeitpunkt zusätzlich folgende Variante zur Anwendung kommt: *

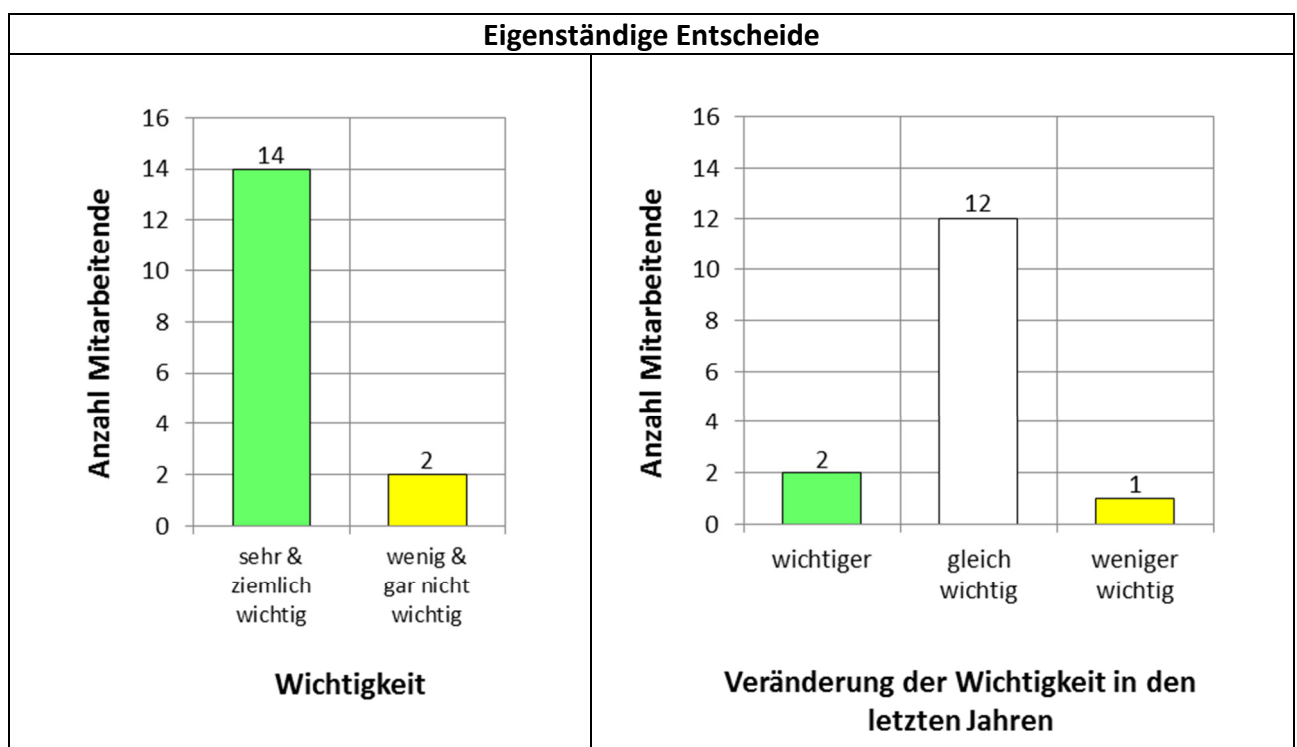
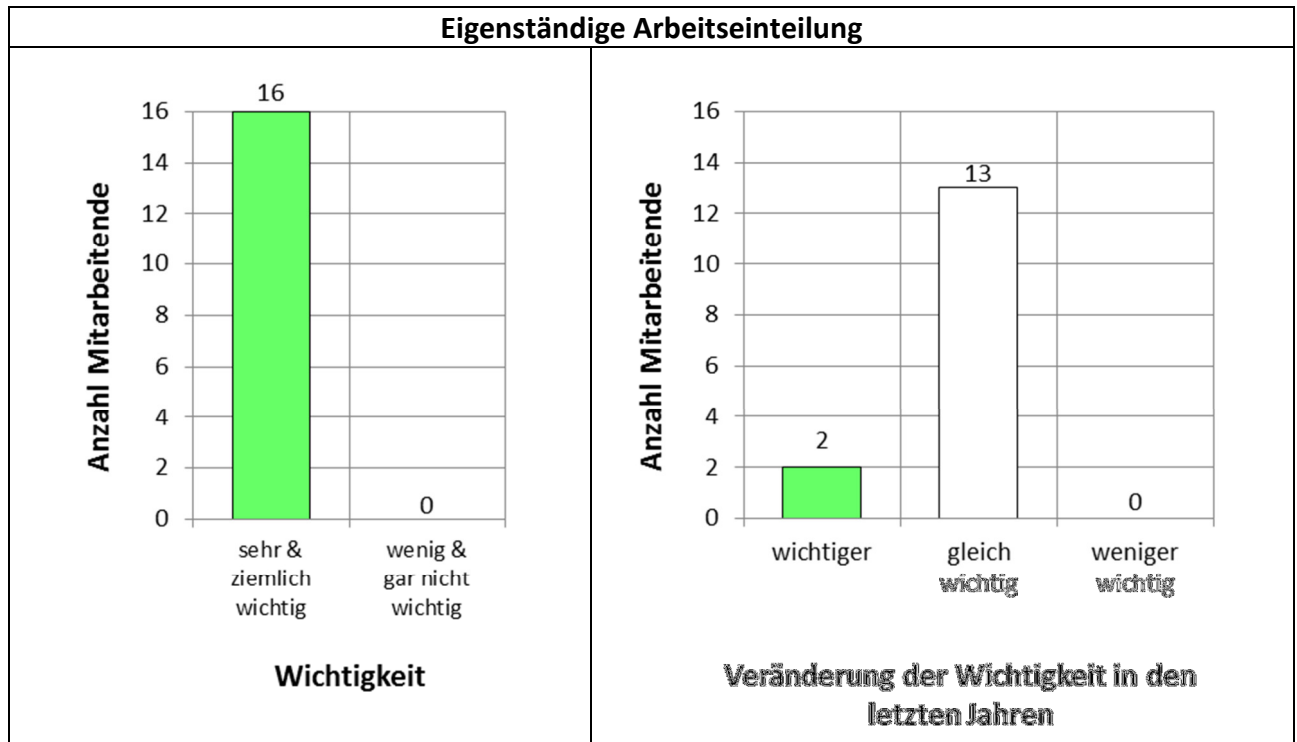
Variante	Jährliche Sollarbeitszeit gemäss § 5	Lohn in %	Zusätzliche Ferientage
VIII	+ 4 %	100 %	10

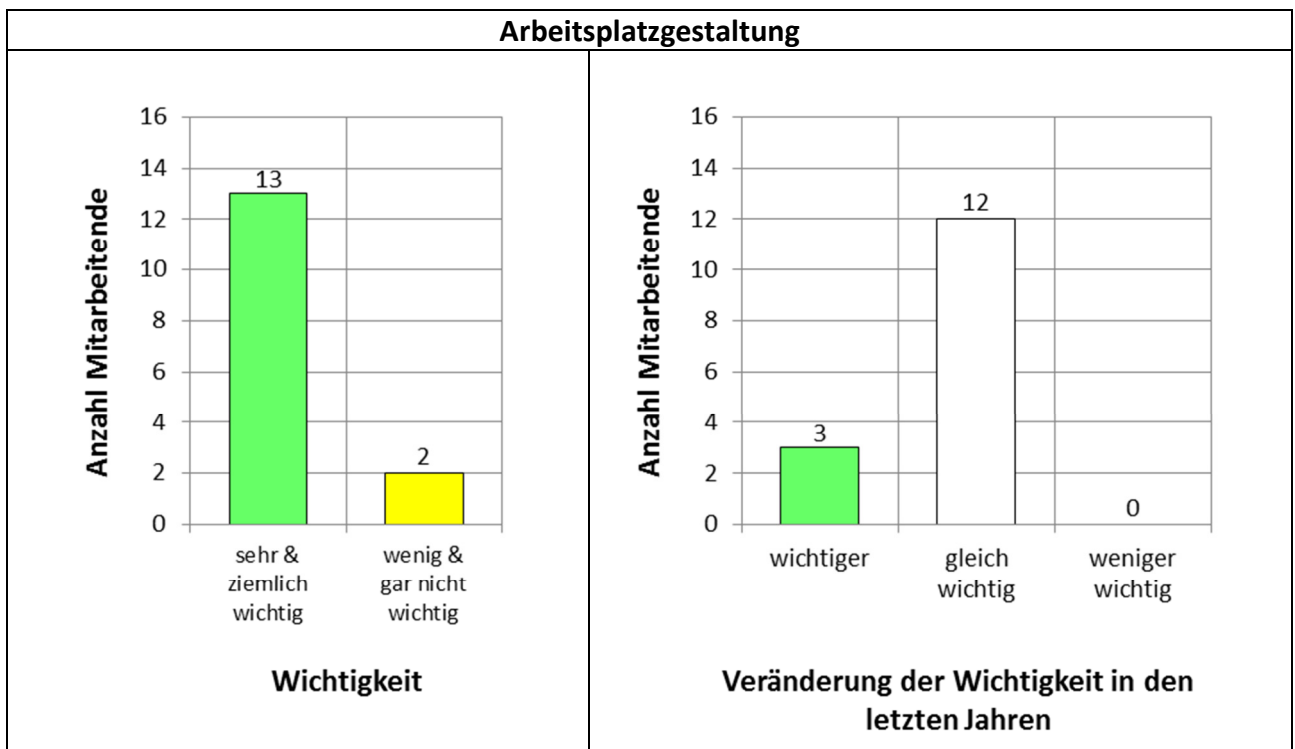
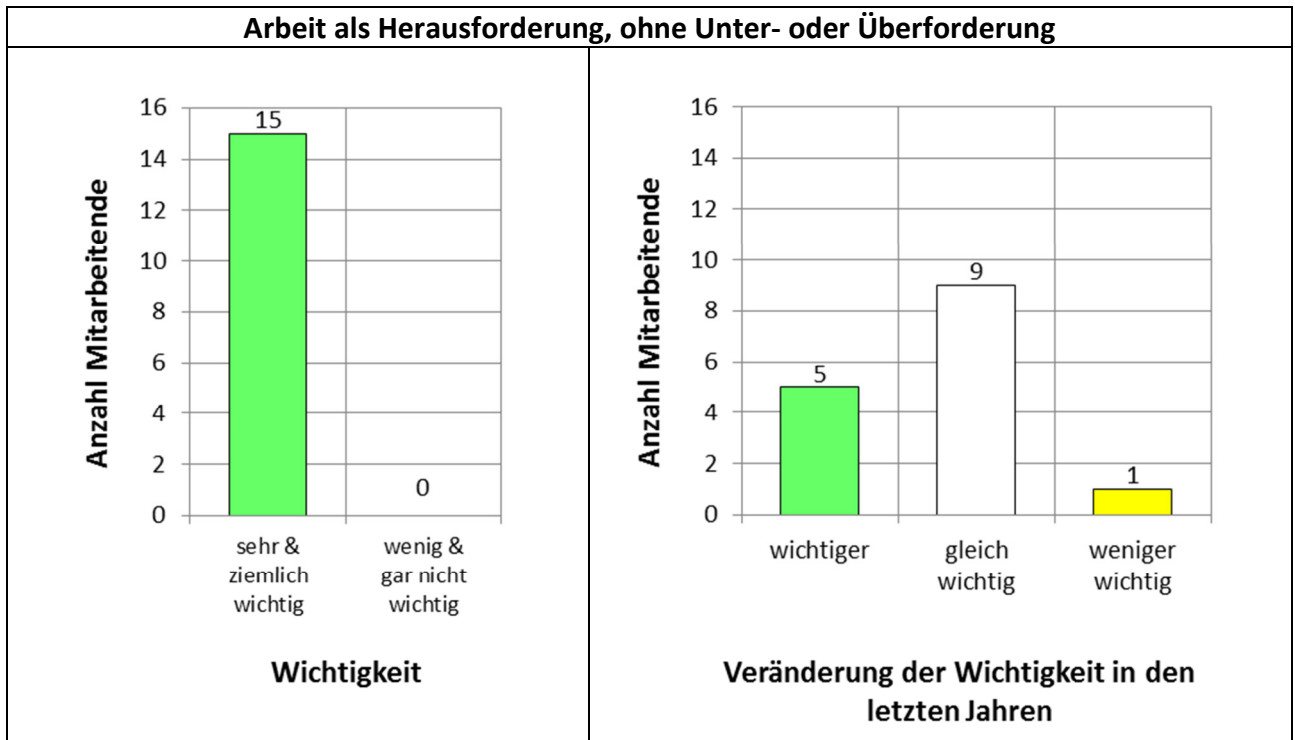
³ Den Mitarbeitenden mit einem Teilzeitpensum stehen die Varianten I und II der Bandbreitenmodelle nicht zur Verfügung. *

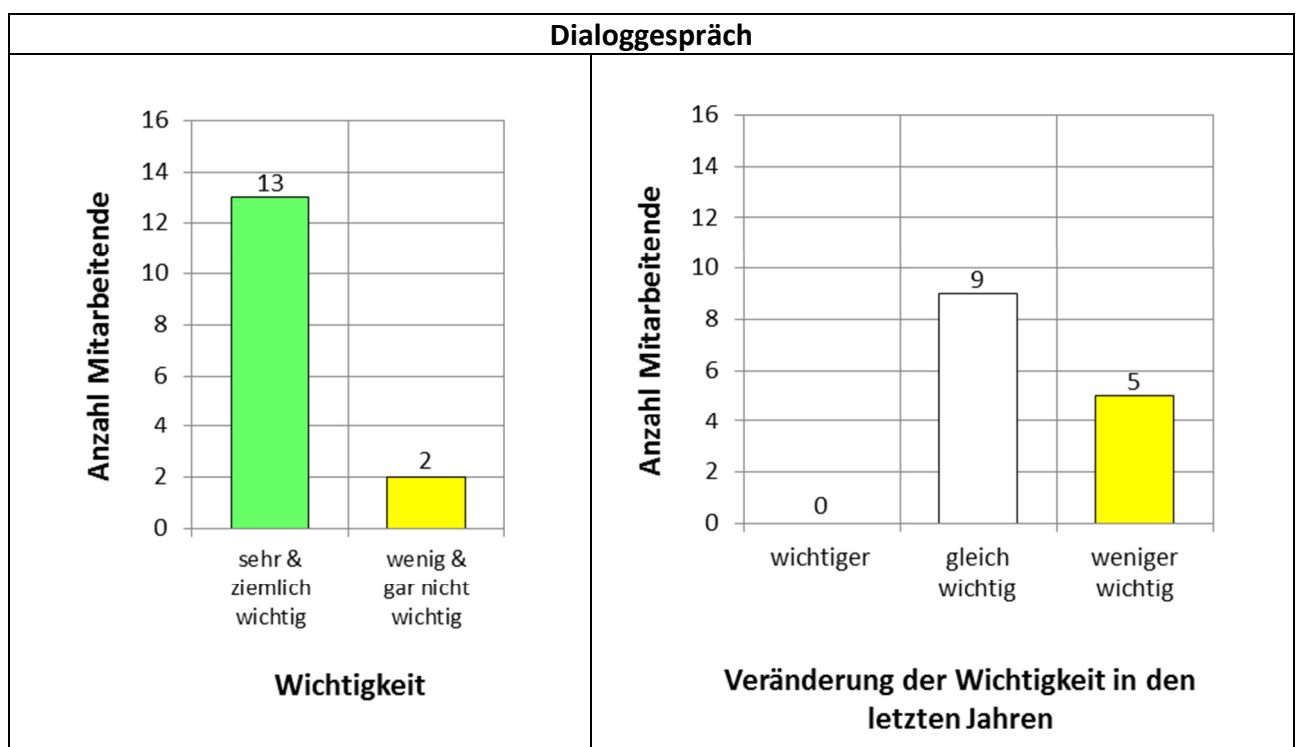
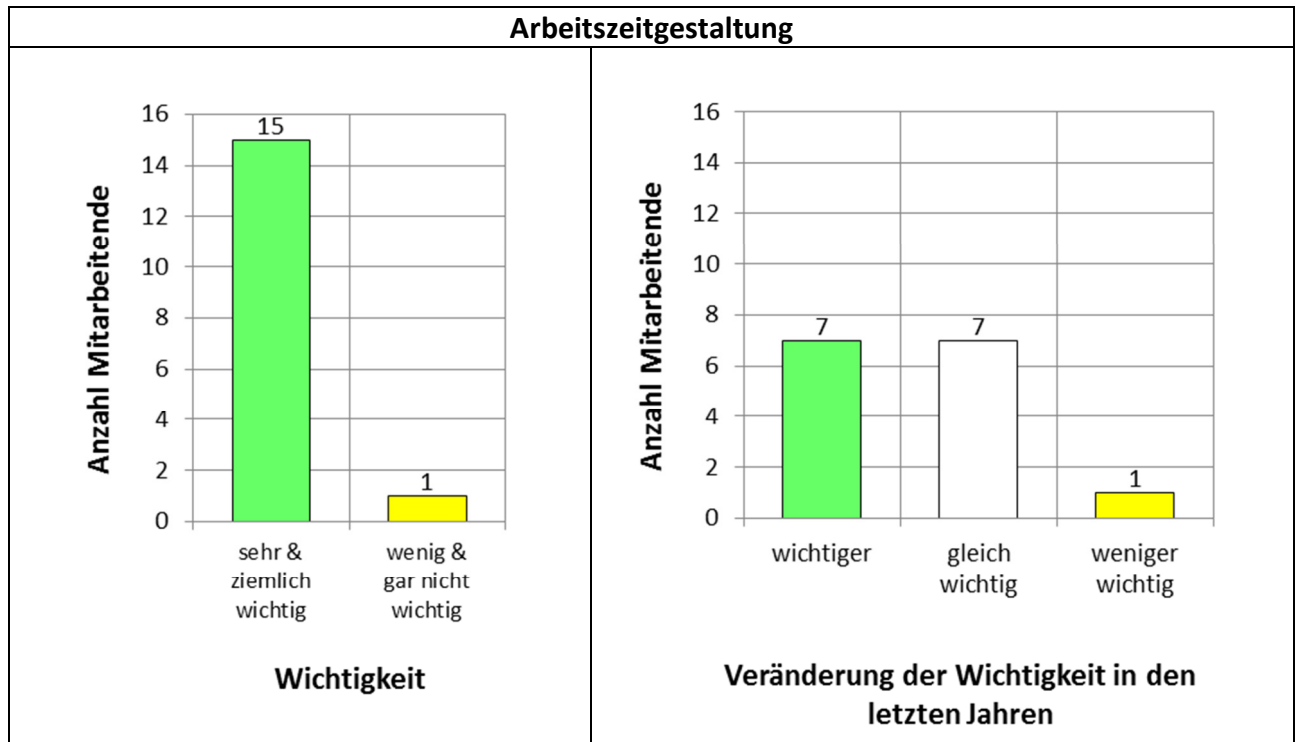
⁴ Für Mitarbeitende mit einem befristeten Arbeitsverhältnis unter einem Jahr ist das Bandbreitenmodell nicht möglich. *

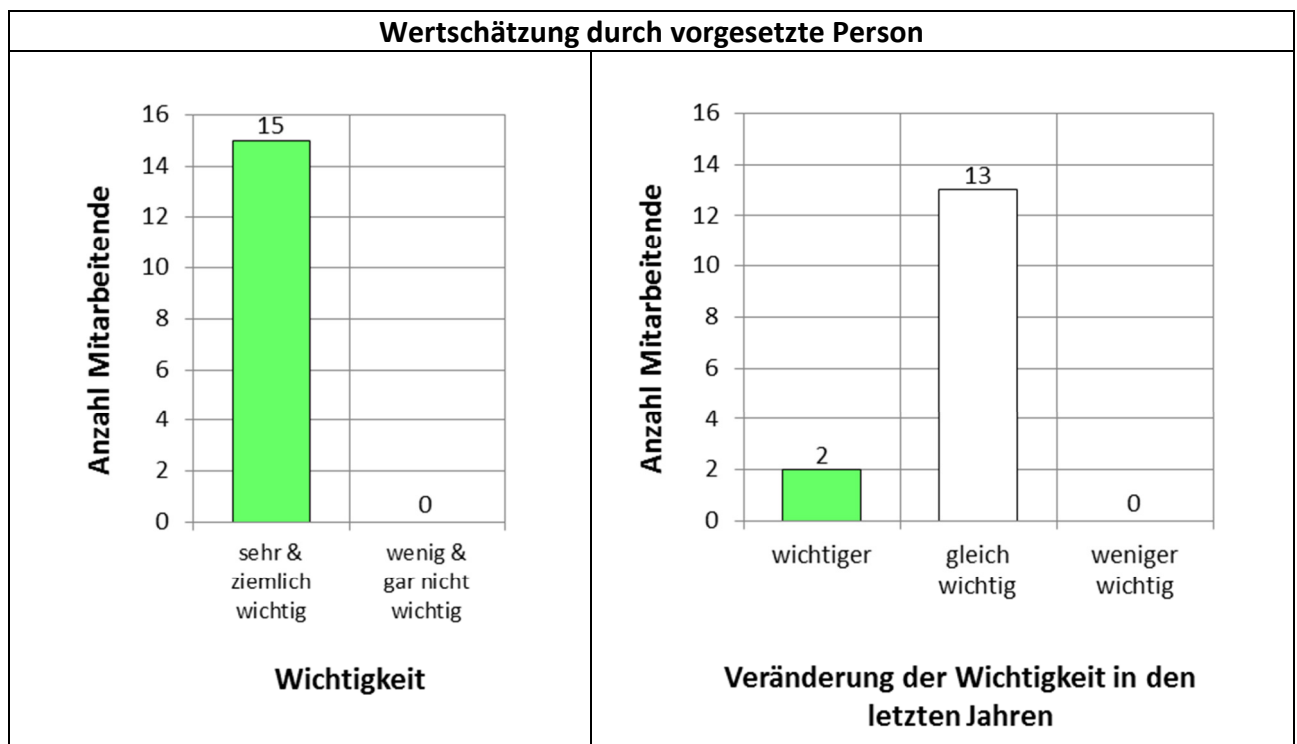
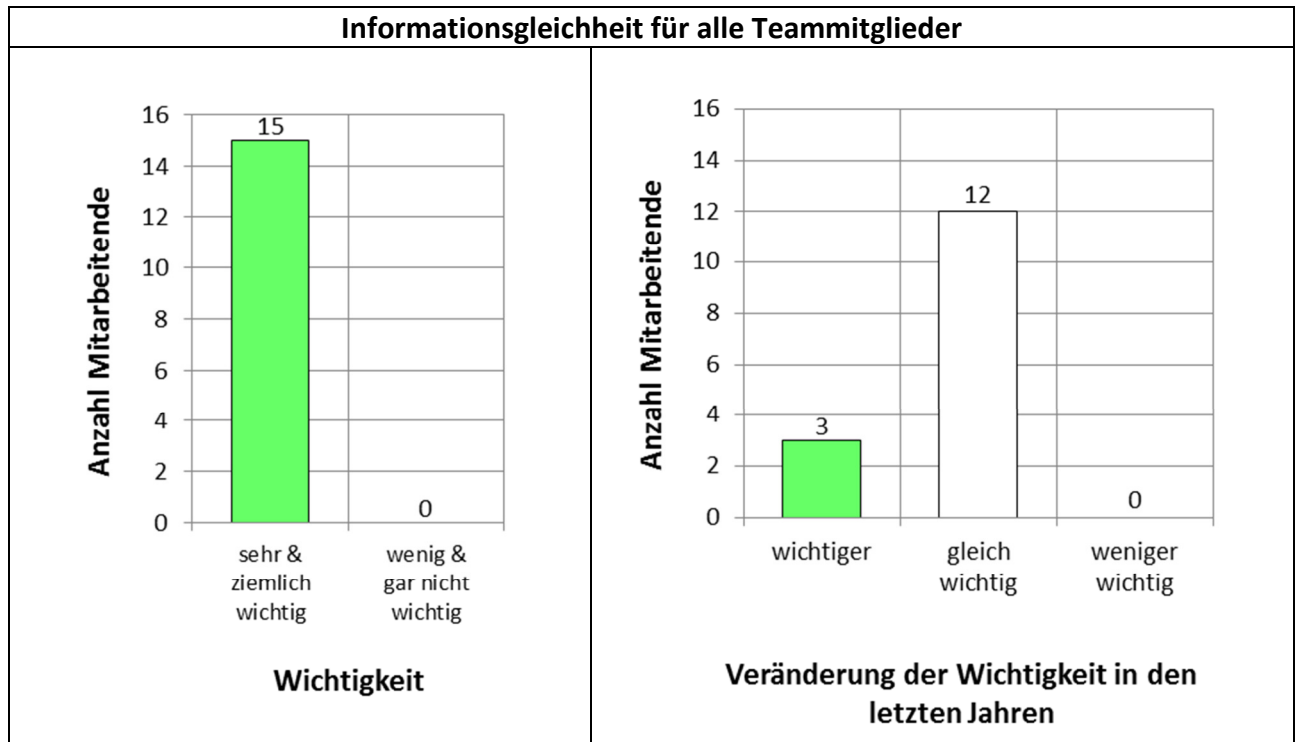
Anhang E: Wichtigkeit und Veränderung der Wichtigkeit bei den Themen

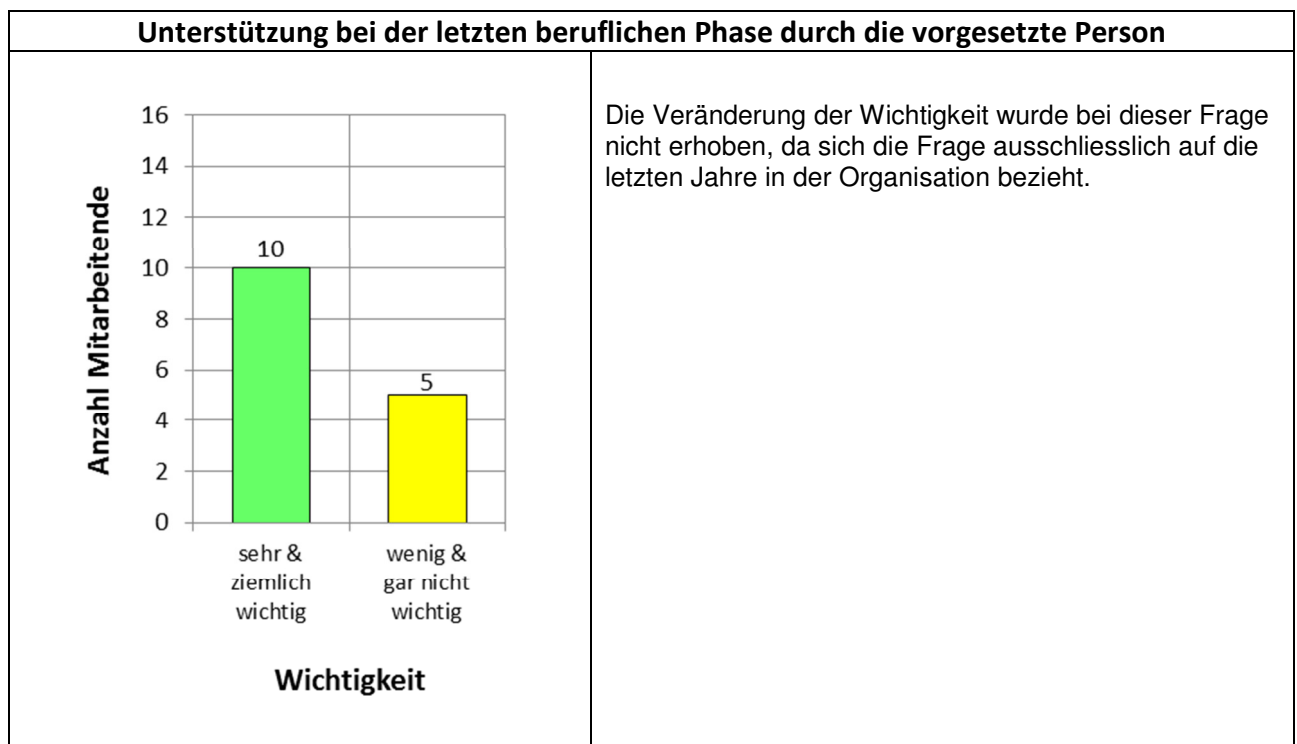
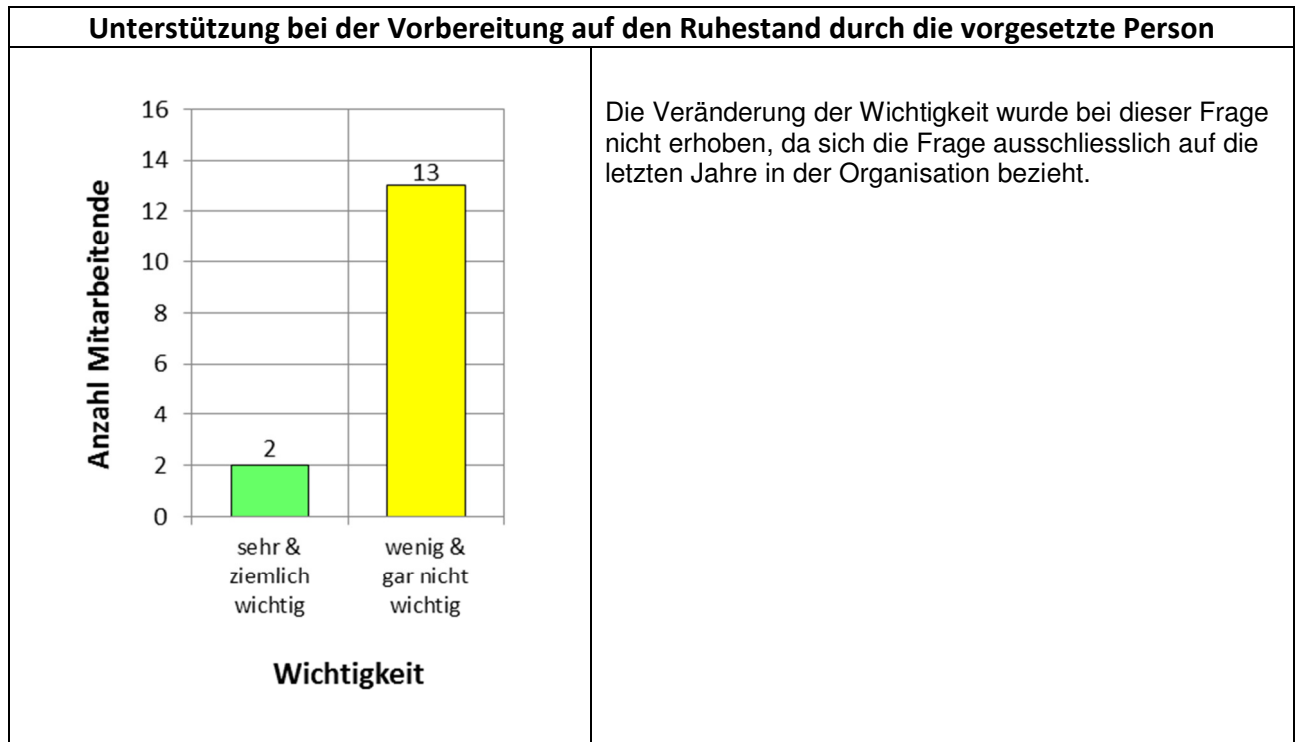


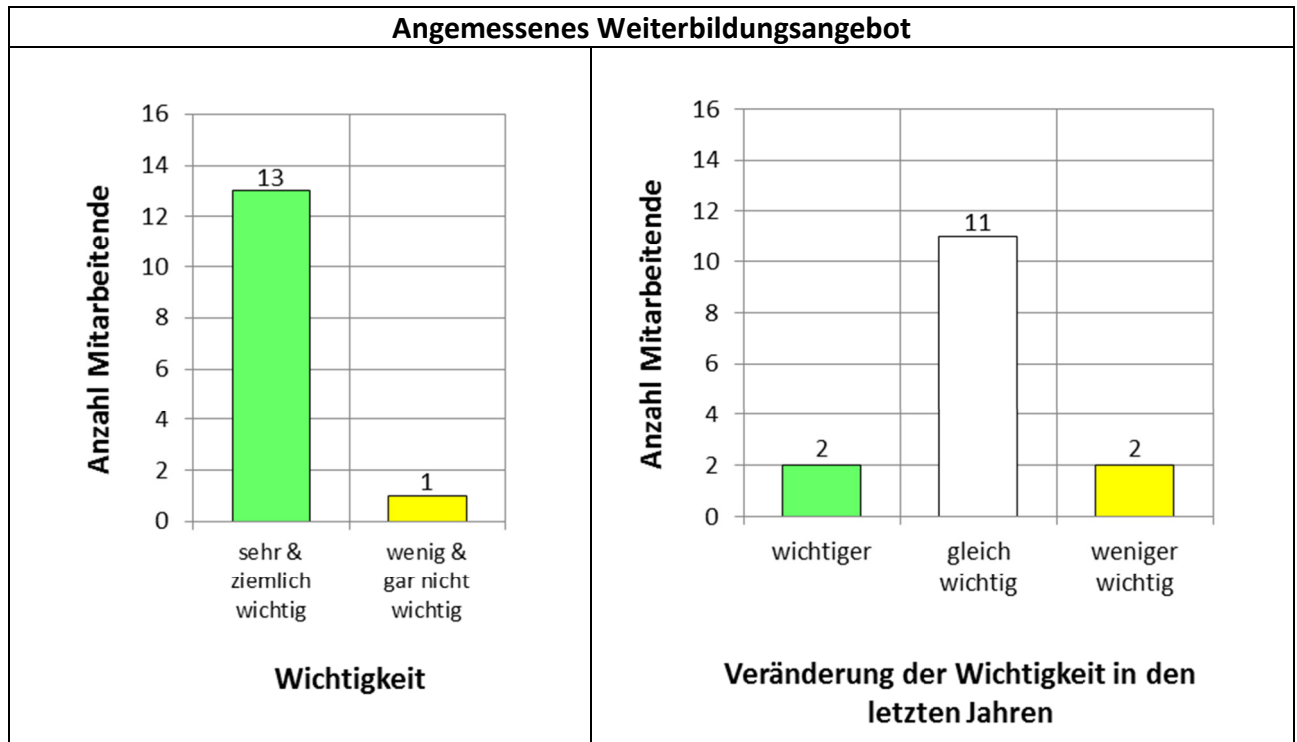




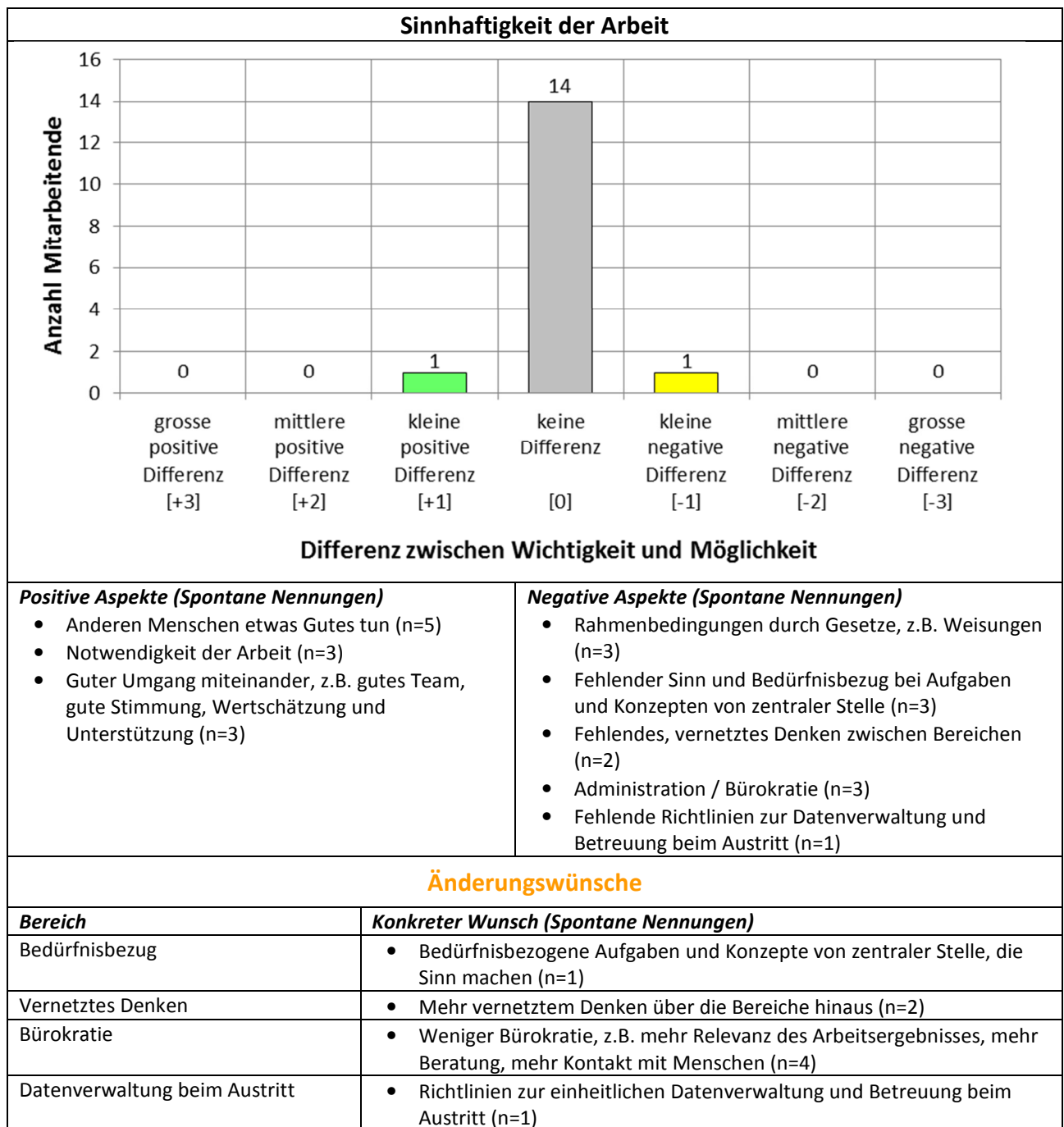


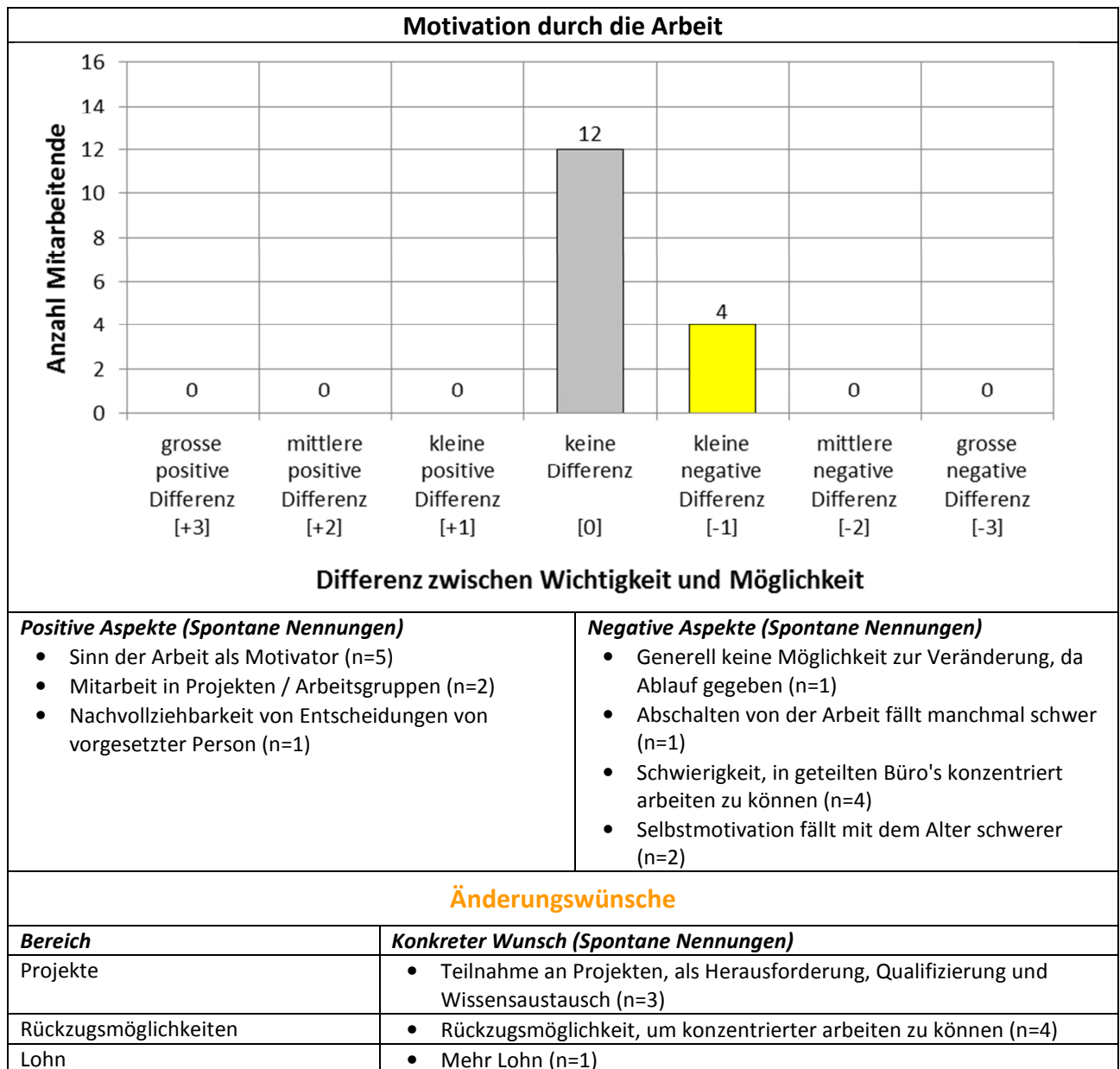


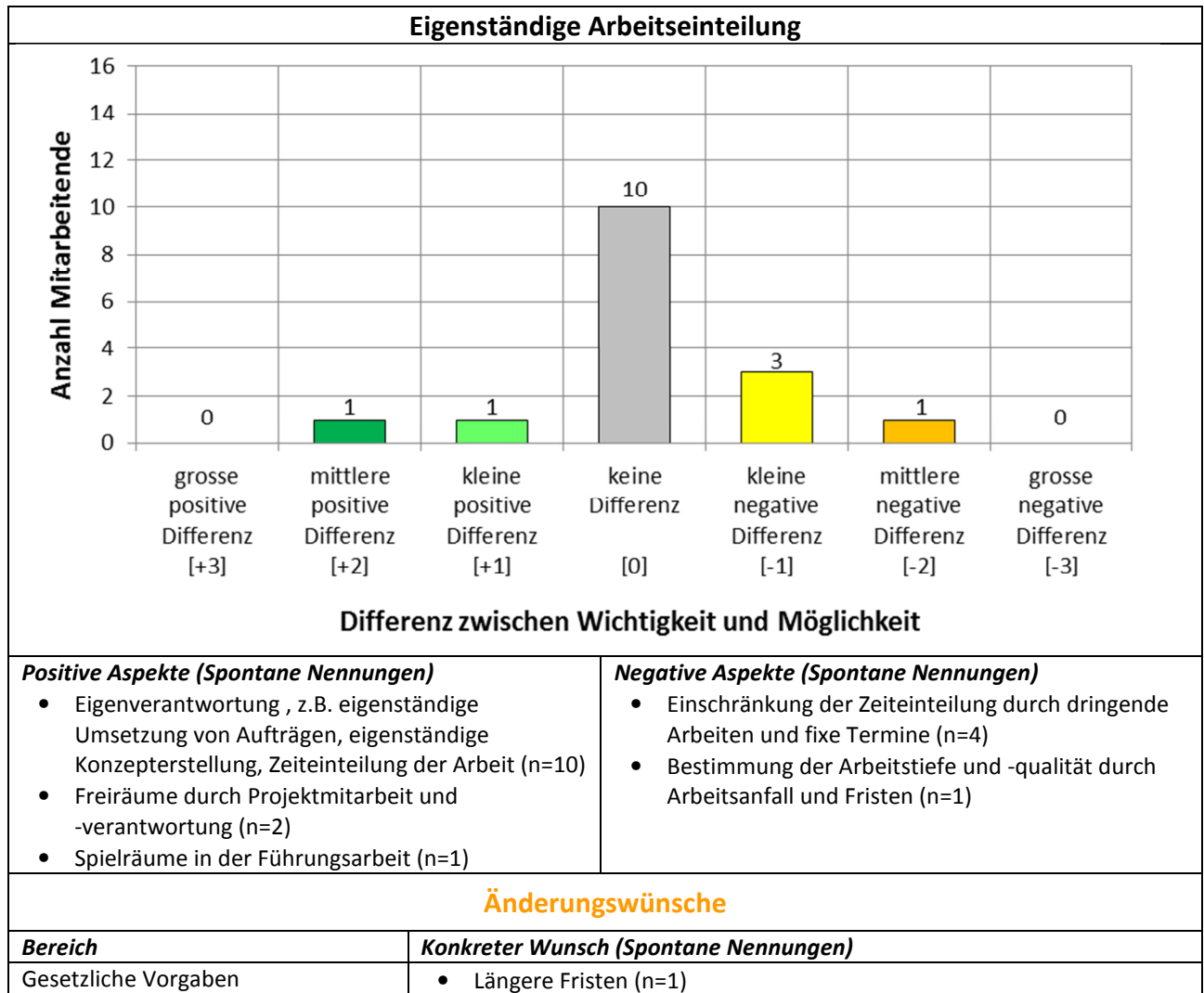


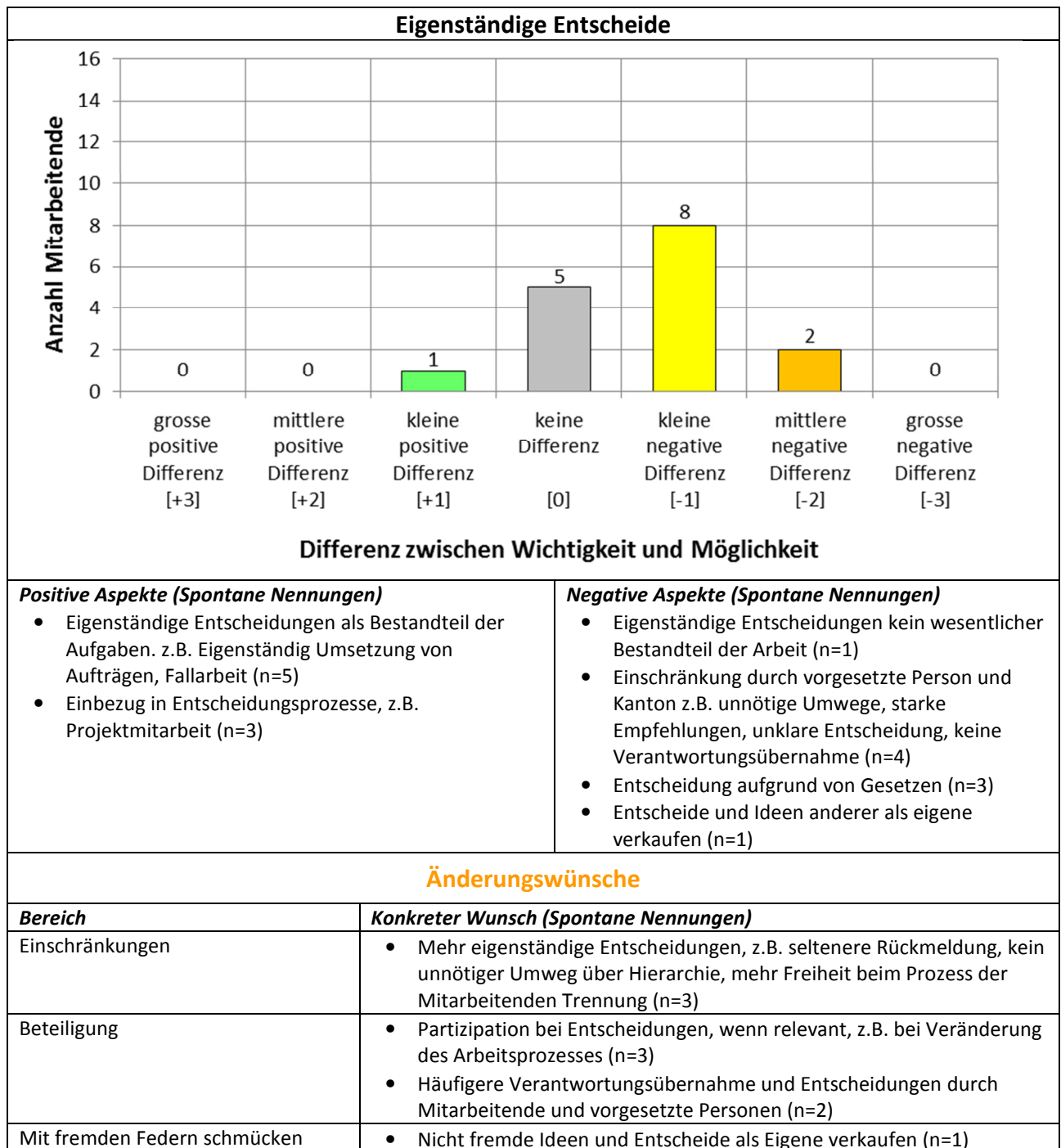


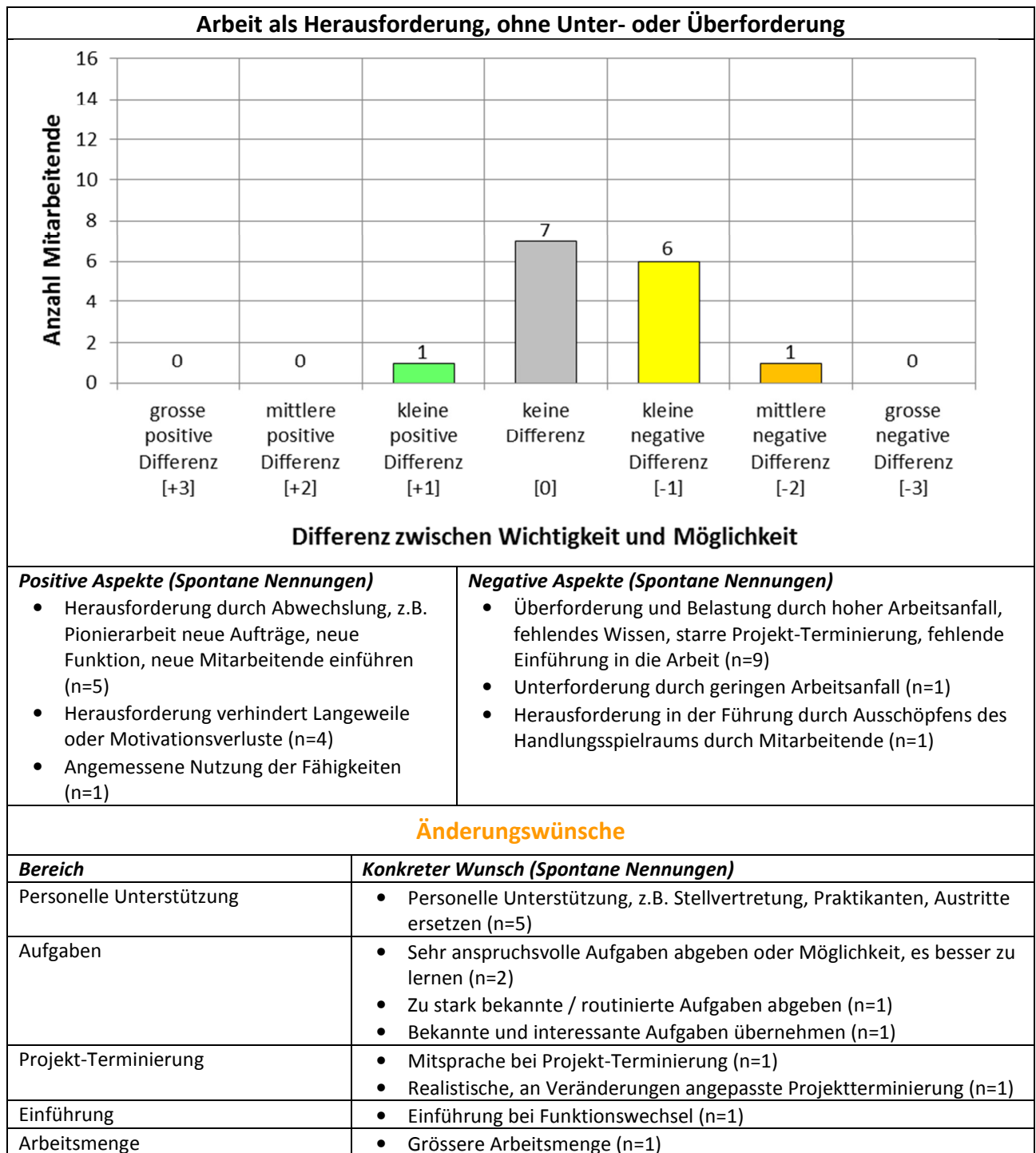
Anhang F: Differenz zwischen Wichtigkeit und Möglichkeit

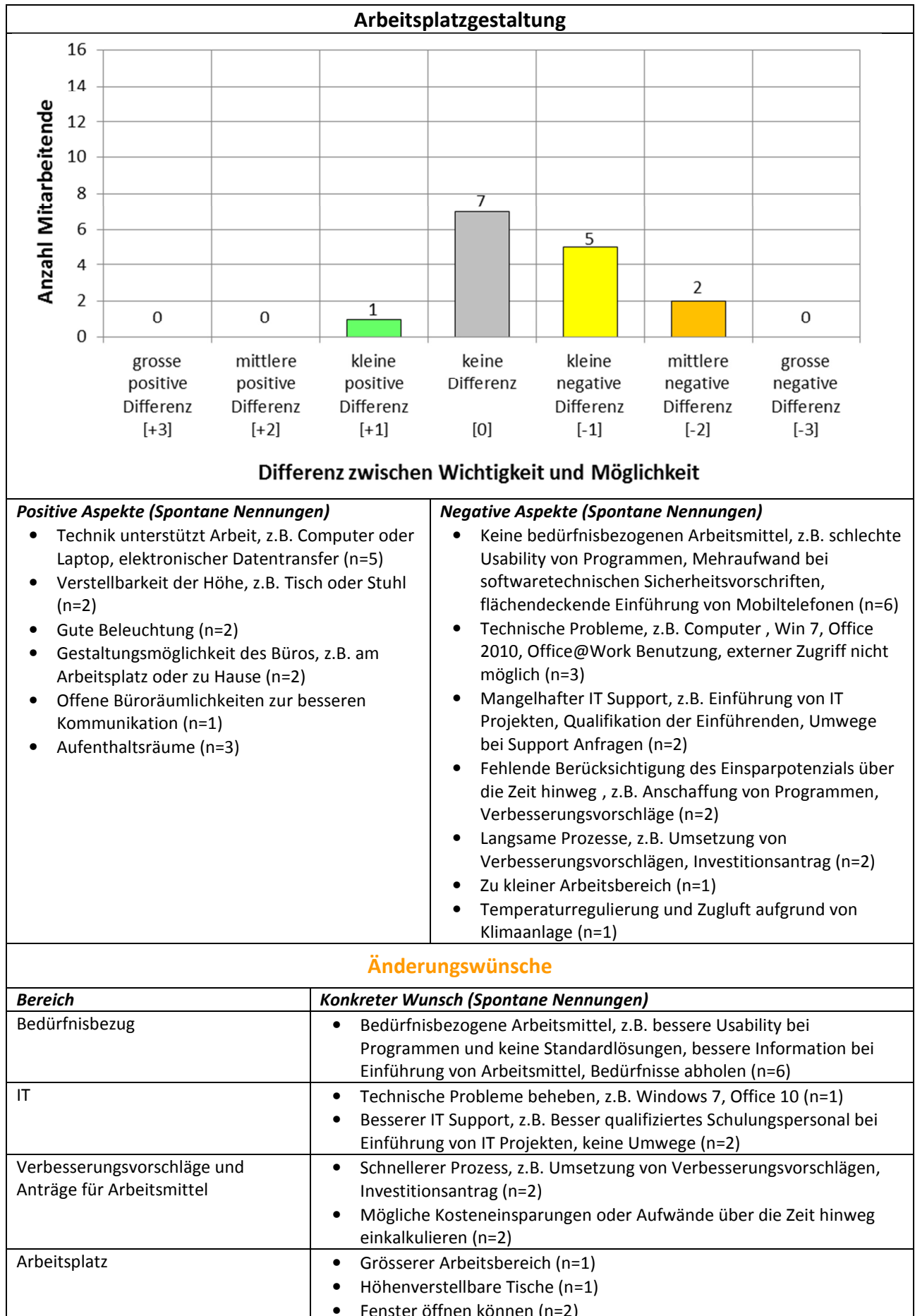


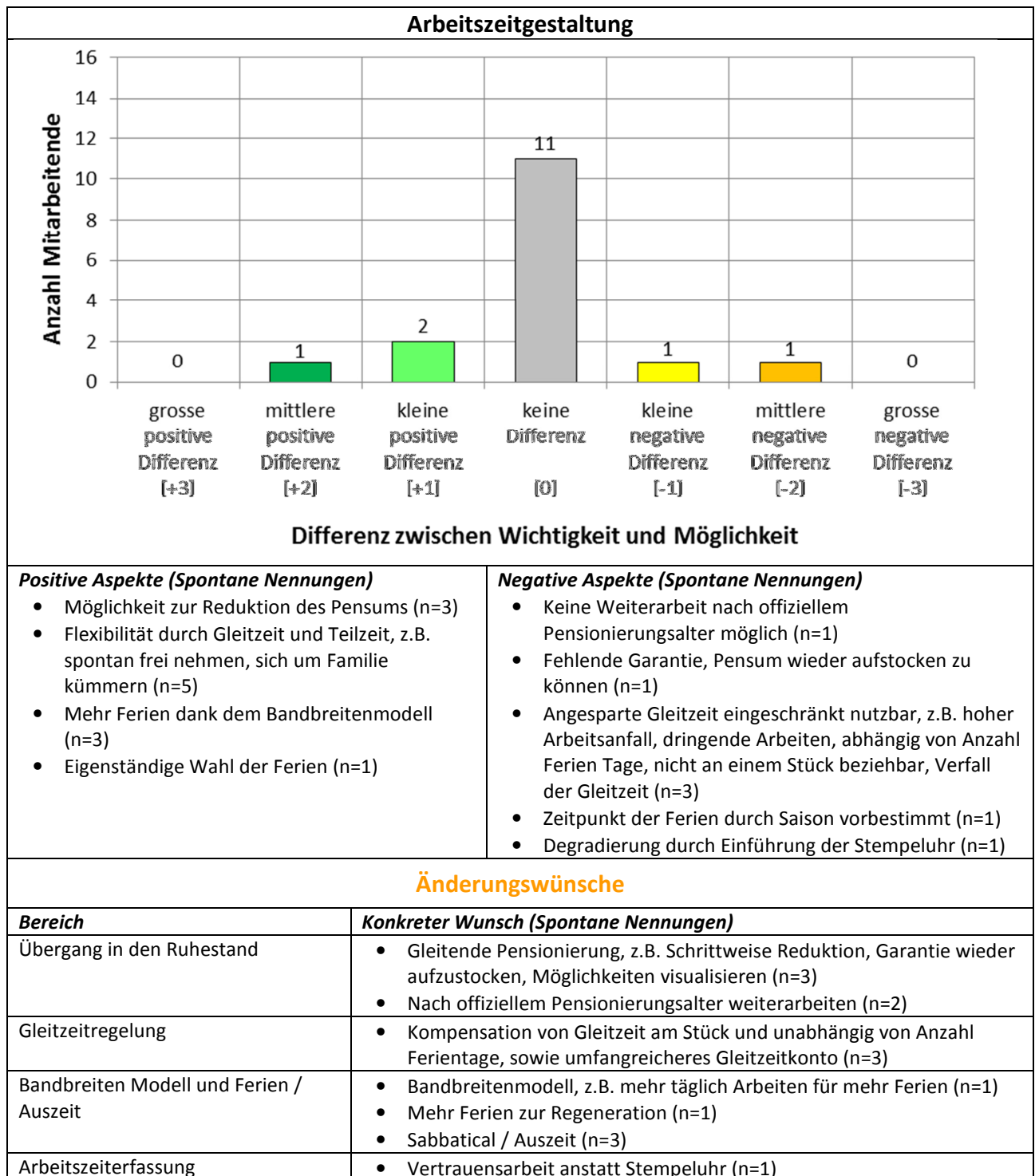


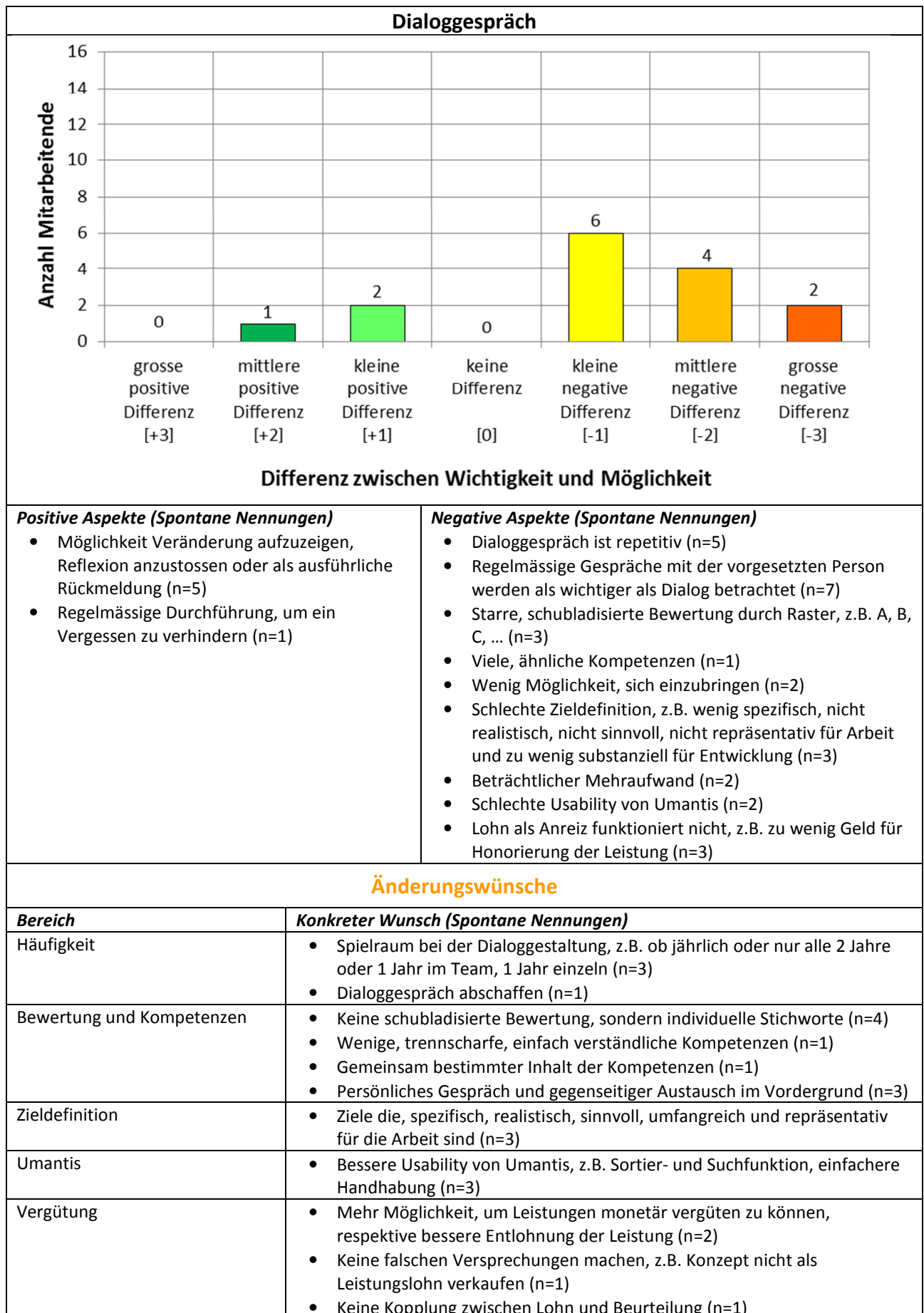


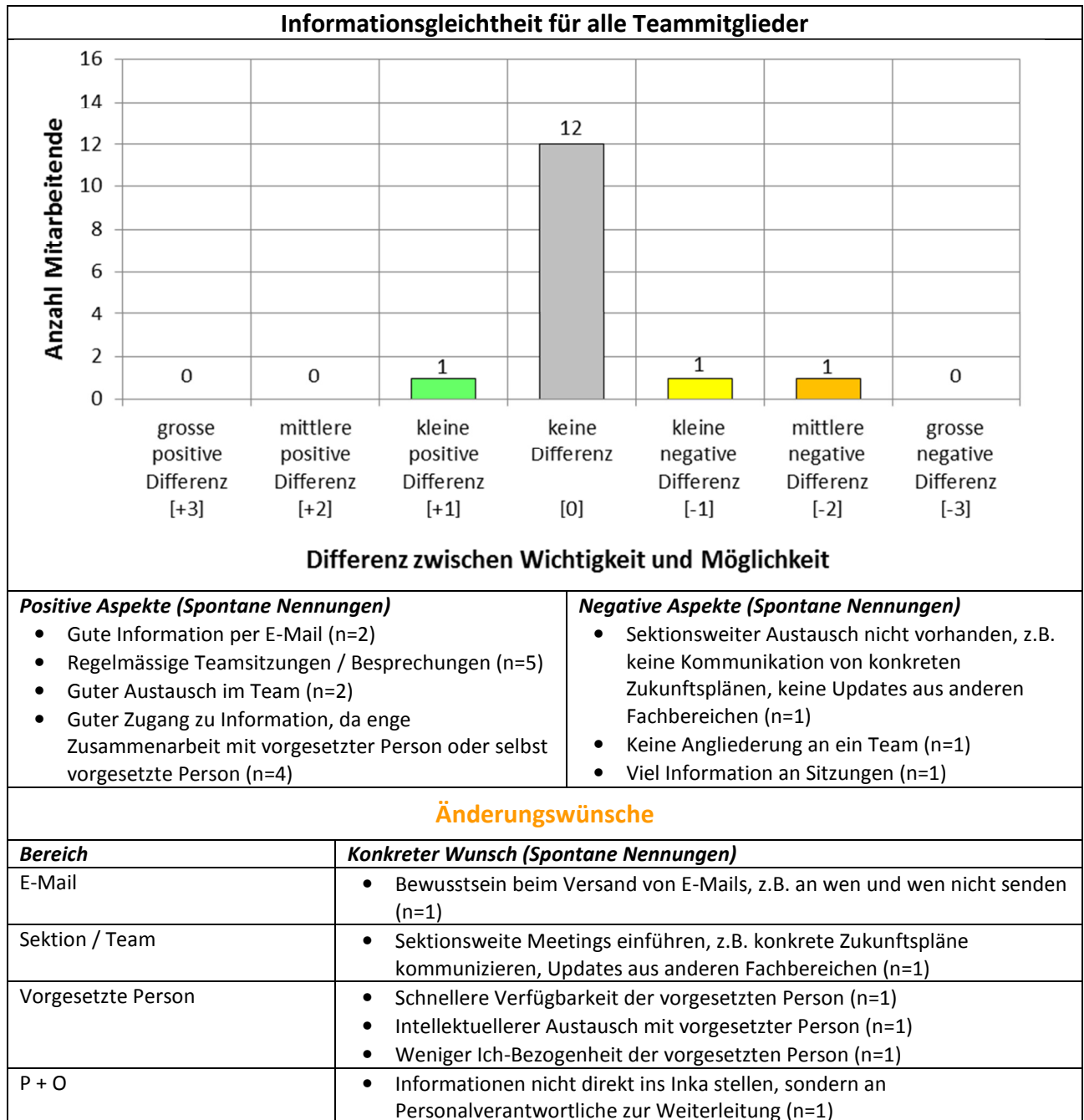


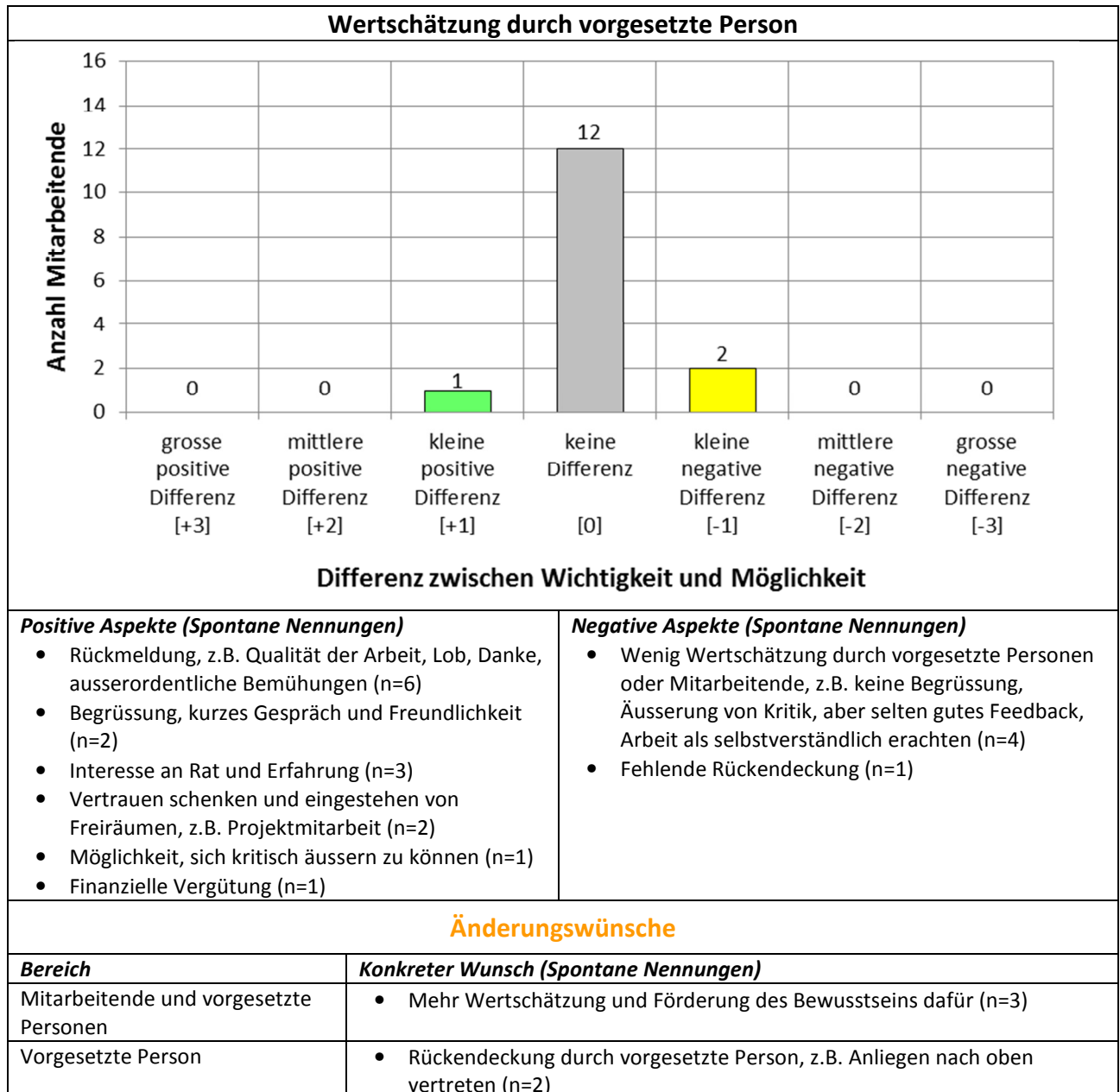


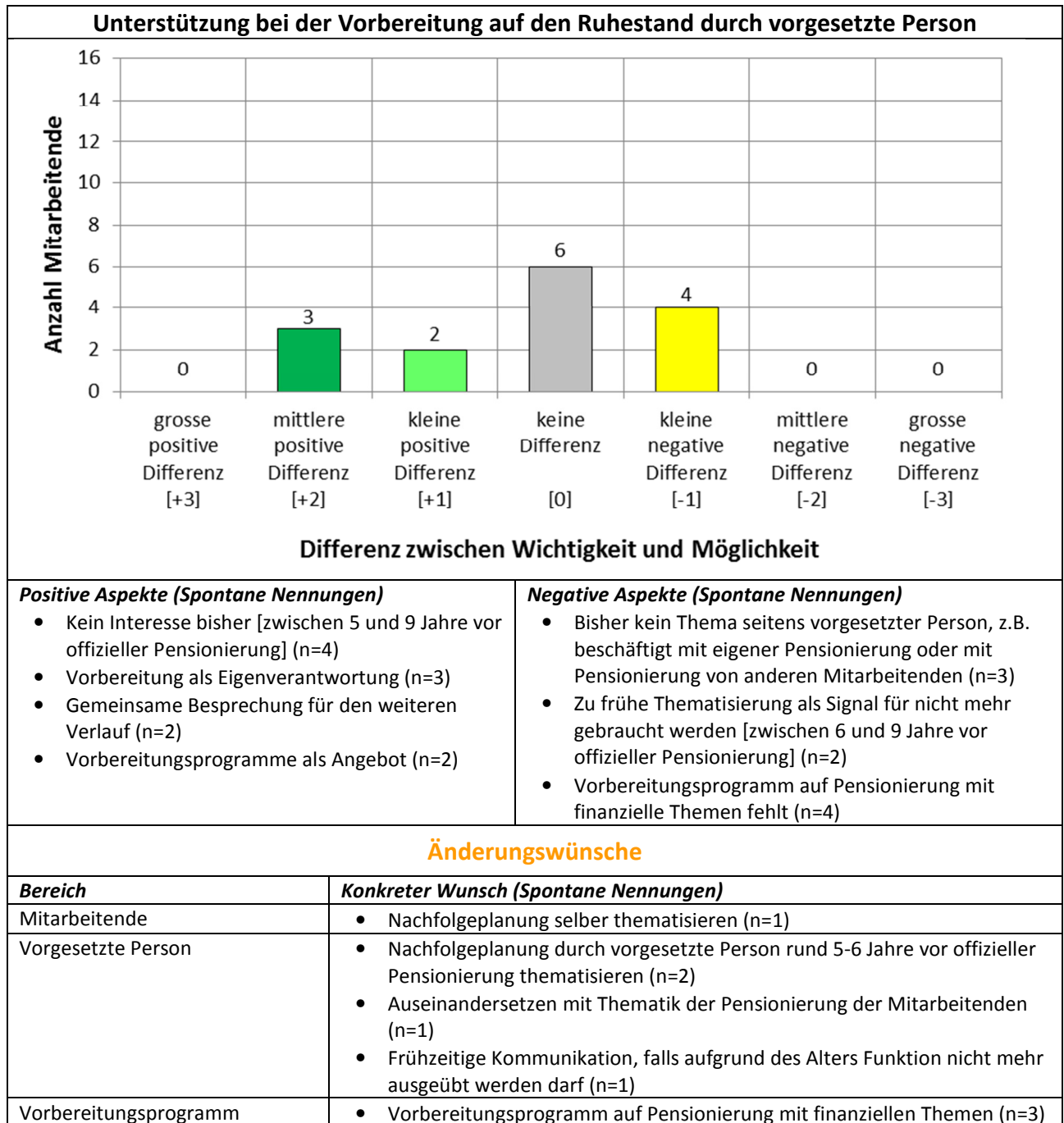


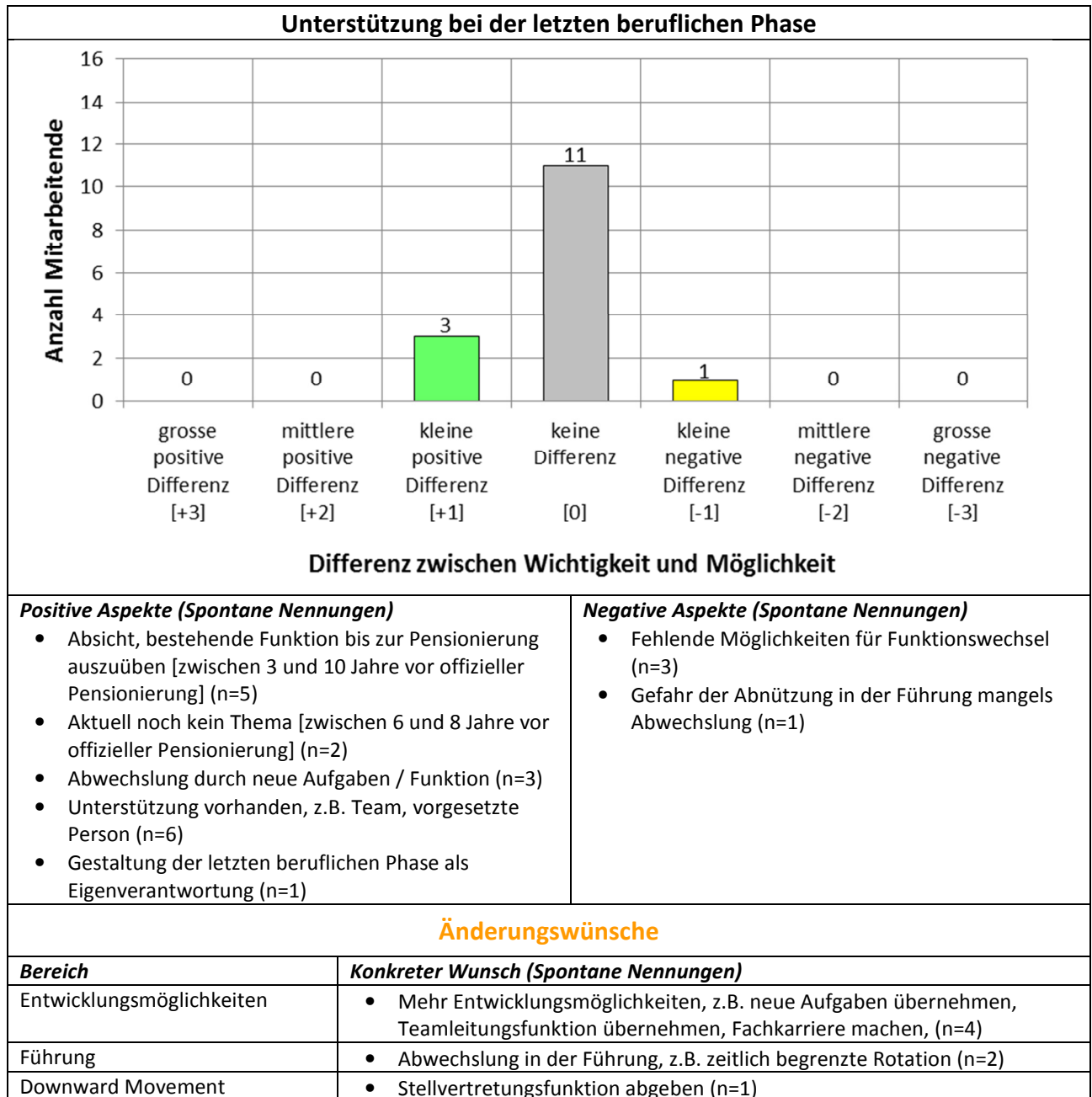


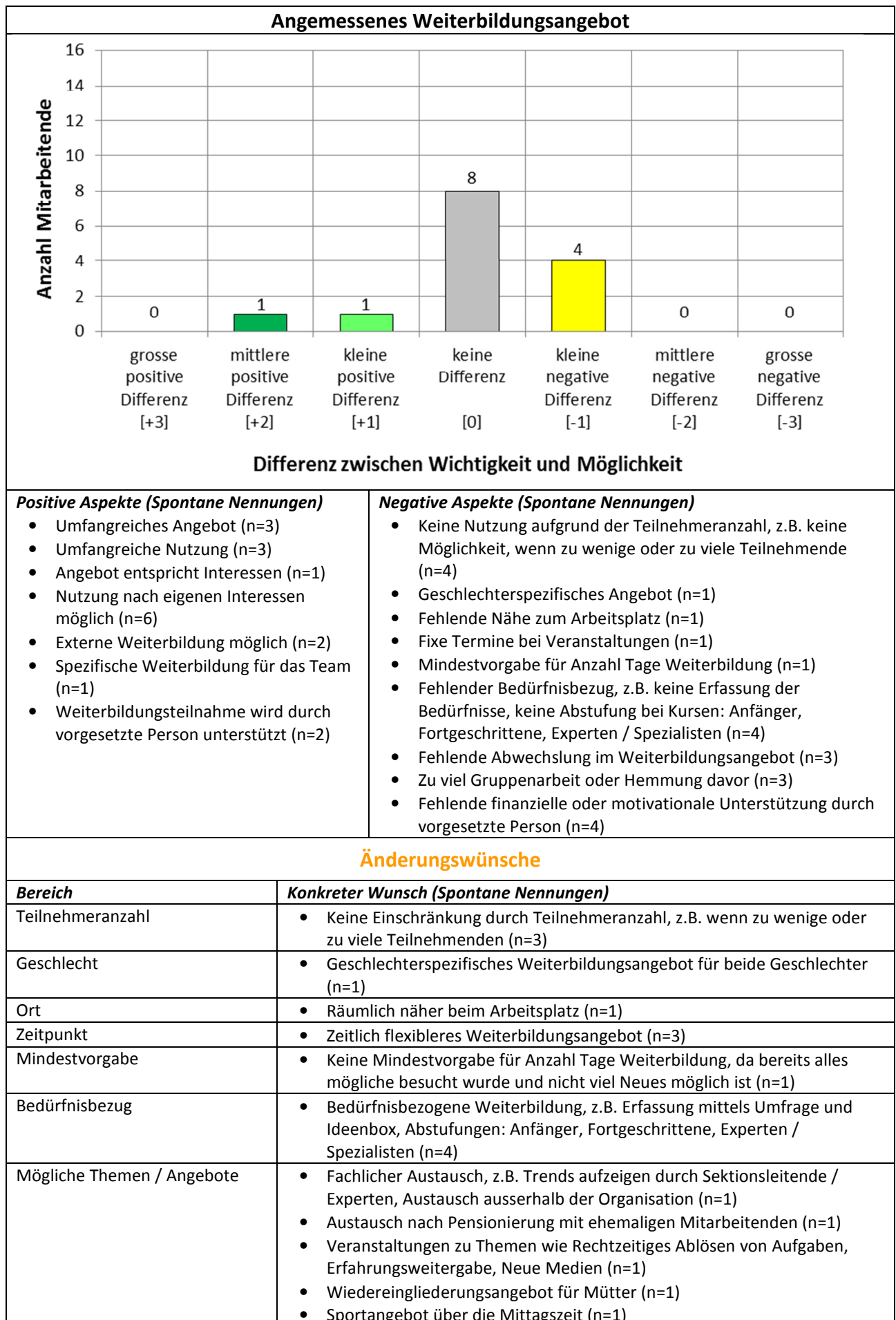












Gestaltung	<ul style="list-style-type: none">• Weniger Gruppenarbeit (n=1)• Gemischtes Altersgruppen bei Weiterbildung (n=1)• Persönlicher Lerncoach (n=1)• Praxisnahe Weiterbildung, die eine 1 zu 1 Umsetzung ermöglicht (n=1)• Schriftliche Unterlagen als Gedankenstütze (n=1)
Vorgesetzte Person	<ul style="list-style-type: none">• Unterstützung durch vorgesetzte Person bei eigenen Weiterbildungsanliegen (n=1)• Weiterbildungsvorschläge für Einzelne und Team von vorgesetzter Person (n=1)

Anhang G: Paraphrasierte Aussagen zu „Positive Aspekte“, „Negative Aspekte“ und „Änderungswünsche“

F.1 Sinn der Arbeit		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Anderen Menschen etwas Gutes tun	5	Anderen Personen eine Stelle vermitteln können
		Personalberatenden und Stellensuchenden kann ein Dienstleistungsauftrag erfüllt werden
		Von der Arbeit können zukünftige Generationen profitieren
		Arbeitnehmende in einem Prozess unterstützten
Notwendigkeit der Arbeit	3	Dieser Job muss jemand machen, darum macht es Sinn
		Die Arbeit wird vom Kanton benötigt und kommt ihm somit zu Gute
		Es ist wichtig, dass Informationen korrekt erfasst und weitergeleitet werden
Guter Umgang miteinander (z.B. gutes Team, gute Stimmung, Wertschätzung und Unterstützung)	3	Umgang mit den Mitarbeitenden ist gut und einander wird Wertschätzung entgegengebracht
		Gutes Team und eine gute Stimmung
		Aufgrund der eigenen Erfahrung kann anderen beim Lösen von Problemen geholfen werden
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Rahmenbedingungen durch Gesetze, z.B. Weisungen	3	Gesetz gibt gewisse Rahmenbedingungen vor
		Gewisse Arbeiten landen aufgrund von politischen Entscheiden in der Schublade
		Regierungsrat erlässt Weisungen, wenig Möglichkeit zur Veränderung
Fehlender Sinn und Bedürfnisbezug bei Aufgaben und Konzepten von zentraler Stelle	3	Gewisse Administrationsaufgaben kommen vom zentralen Bereich und deren Umsetzung zum Teil keinen Sinn macht (z.B. Leistungsanalyse)
		Von der zentralen Stelle kommen Konzepte und Statistiken zur Umsetzung, die nicht nachvollziehbar sind und Mehraufwand bereiten
		Es werden Instrumente entwickelt, die sich nicht an den Bedürfnissen des operativen Bereichs orientieren
Bedürfnisbezogene Aufgaben und Konzepte von zentraler Stelle, die Sinn machen	2	Es bräuchte eine stärkere Orientierung des zentralen Stabs am operativen Bereich
		Wunsch, dass nicht einfach Forderungen (Konzepte und Statistiken) von zentraler Stelle kommen, die nicht nachvollziehbar sind und Mehraufwand bereiten
Fehlendes, vernetztes Denken zwischen Bereichen	2	Die eigene Sichtweise und die eigenen Interessen werden oft in den Vordergrund gestellt und es fehlt am Verständnis für die eigene Arbeit seitens anderer Fachstellen
		Sich nicht nur einfach um die eigenen Dinge kümmern, sondern vernetzt Denken
Mehr vernetztem Denken über die Bereiche hinaus	2	Es wäre wünschenswert, wenn eine Unterscheidung zwischen der Interessenvertretung als Rolle und eigene Person gemacht würden
		Wunsch, dass im Arbeitsprozess Vorinstanzen unvollständige Unterlagen ablehnen und zur Überarbeitung zurücksenden oder aber Ausnahmefälle begründen
		Man wünscht sich mehr vernetztes Denken von Mitarbeitenden und Vorgesetzten
Administration / Bürokratie	3	Die Beratung geht nicht in die Tiefe aufgrund der Administration
		Aussenkontakt war sinnvoller, als administrative Arbeiten
		Diese Verbürokratisierung mehr Richtung New Puplic Management. Nicht Optimierungen der Optimierung-Willen, sondern wirkungsorientiert
Weniger Bürokratie, z.B. mehr Relevanz des Arbeitsergebnis, mehr Beratung, mehr Kontakt mit Menschen	4	Mehr Beratung, weniger Administration wäre wünschenswert
		Wunsch nach mehr persönlichem Kontakt mit Menschen, weniger Administration
		Wunsch, aktivere Rolle einzunehmen zu können und nicht nur Beratung / Unterstützung zu geben, wenn sie geholt / eingefordert wird
		Wunsch nach weniger Bürokratie, so dass das Arbeitsergebnis wieder wichtiger wird
Fehlende Richtlinien zur Datenverwaltung und Betreuung beim Austritt	1	Es fehlen Richtlinien zur Daten-Archivierung (z.B. werden beim Austritt einfach Daten gelöscht und unterschiedliche Programme verwendet)
Richtlinien zur einheitlichen Datenverwaltung und Betreuung beim Austritt	1	Es sollten Richtlinien für Daten-Archivierung und besserer Betreuung beim Austritt

F.2 Motivation durch die Arbeit		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Sinn der Arbeit als Motivator	5	Die Arbeit ist sinnstiftend und motiviert deshalb Der Sinn in der Arbeit muss selber gesehen werden und dann motiviert sie Anderen Personen eine Stelle vermitteln können Es ist wichtig, dass Informationen korrekt erfasst und weitergeleitet werden Arbeit, die Sinn macht, motiviert
Mitarbeit in Projekten / Arbeitsgruppen	2	Mitarbeit bei mehrjährigen Projekt und dieses jetzt kurz vor dem Abschluss steht Arbeitsgruppen (z.B. durch Mitarbeitendenbefragung entstanden) schaffen Abwechslung
Teilnahme an Projekten, als Herausforderung, Qualifizierung und Wissensaustausch	3	Projekte, die eine Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt und somit Herausforderung und Wissensaustausch ermöglichen Mitarbeit in Projekten, um langjährige Erfahrung zu nutzen und Neues dazu lernen zu können Wunsch guter Mix zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden, um voneinander profitieren zu können (Wissen)
Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen von vorgesetzter Person	1	Ein kürzlicher Wechsel in der Führung verbesserte die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Generell keine Möglichkeit zur Veränderung, da Ablauf gegeben	1	Es ist keine Veränderung möglich, da der Ablauf gegeben ist. Dementsprechend gibt es auch keine Wünsche
Abschalten von der Arbeit fällt manchmal schwer	1	Es ist manchmal schwierig, von der Arbeit abzuschalten
Schwierigkeit, in geteilten Büro's konzentriert arbeiten zu können	4	Aufgrund des Grossraumbüro's gibt es immer wieder Störungen und Unterbrechungen, wobei konzentrationsintensive Arbeiten nicht effizient erledigt werden können Es ist schwierig mal in Ruhe arbeiten zu können Es gibt viele Störungen, wie Telefone und Unterbrüche, vor denen man sich nicht abschirmen kann Ein Einzelbüro wäre gut, dann könnte man die Tür zu machen und in Ruhe arbeiten
Rückzugsmöglichkeit, um konzentrierter arbeiten zu können	4	Wunsch, sich für Arbeiten, die viel Konzentration erfordern, zurückziehen zu können, wo man Ruhe hat und nicht unterbrochen oder gestört wird (Problematik: Grossraumbüro) Mehr Rückzugsmöglichkeiten, um auch mal in Ruhe arbeiten zu können Wunsch nach Einzelbüro als Rückzugsmöglichkeit, um sich vor Störungen (Telefon, Unterbrüche) abschirmen zu können Wunsch sich zurück zu ziehen können, Möglichkeit besteht, theoretisch in Sitzungszimmer, müsste aber Laptop benutzen, nicht klar ob dieser wirklich zur Verfügung stünde
Selbstmotivation fällt mit dem Alter schwerer	2	Die Motivation muss selber erfolgen aber das fällt mit dem Alter schwerer Zunehmend besteht Mühe, das Motivationslevel aufrecht zu erhalten, da man Routine arbeitet und nicht mehr aus Begeisterung
Mehr Lohn	1	Wunsch nach mehr Lohn

F.3 Eigenständige Arbeitseinteilung		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Eigenverantwortung, z.B. eigenständige Umsetzung von Aufträgen, eigenständige Konzepterstellung, Zeiteinteilung der Arbeit	10	Nach einem kürzlichen Wechsel in der Führung kann jetzt mehr selber entschieden werden und mehr Eigenverantwortung ist möglich
		Die Umsetzung der Aufträge kann selbständig vorgenommen werden und nicht vorgegeben ist, was jetzt zu erst kommt, es gilt einfach die Arbeit rechtzeitig zu erfüllen
		Es kommen Aufträge von Externen, wobei nicht vorgegeben ist, zu welcher Zeit was gemacht werden muss
		Es kann selbständig ein Konzept erstellt werden
		Der ganze Tag kann selbständig eingeteilt werden
		Es kann selber eingeteilt werden, was wann gemacht werden soll
		Die Arbeit im Grossen und Ganzen kann selber eingeteilt werden, was eine zusätzliche Motivation ist
		Der Tag kann selber eingeteilt werden
		Meistens kann selber bestimmt werden, wann man was machen will
		Die Tagesgestaltung ist einem selber überlassen
Durch die freiberufliche Tätigkeit nebenbei kann die Zeit besser eingeteilt werden, weshalb mehr Möglichkeit zur Regeneration bleibt		
Freiräume durch Projektarbeit und -verantwortung	2	Die Projektverantwortung lässt viel Platz für Gestaltung Projektarbeit ermöglicht Flexibilität
Spielräume in der Führungsarbeit	1	Die Führungsarbeit lässt viel Spielraum offen
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Einschränkung der Zeiteinteilung durch dringende Arbeiten und fixe Termine	4	Es gibt viele Dinge, die dringend sind und man weiss am Morgen nicht, was alles kommt
		Dringende Arbeiten müssen einfach vorab gemacht werden
		Weil es immer sehr abhängig vom Tagesgeschäft ist und unter Umständen jeden Tag neue Informationen gibt, die schnell umgesetzt werden müssen
		Zeitlich fix definierte Sitzungen jede Woche mehrmals
Es gibt gewisse Termine, die man sich nicht einteilen kann (z.B. Vorstellungsgespräche, da sie halt oft zu Randzeiten stattfinden)		
Bestimmung der Arbeitstiefe und -qualität durch Arbeitsanfall und Fristen	1	Die Qualität und Tiefe der Bearbeitung kann nur zum Teil selbst gewählt werden und ist oft von den Fristen und somit vom Arbeitsanfall abhängig
Längere Fristen	1	Längere Fristen (jetzt 10 Tage) wären wünschenswert, da diese je nach Arbeitsanfall und Ferien nicht eingehalten werden können

F.4 Eigenständige Entscheide		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Eigenständige Entscheidungen als Bestandteil der Aufgaben. z.B. Eigenständig Umsetzung von Aufträgen, Fallarbeit	5	Die Umsetzung der Aufträge kann selbständig vorgenommen und dabei eigenständig Entscheidungen getroffen werden
		Entscheidungen können im Rahmen des möglichen eigenständig getroffen werden (Arbeit mit Fällen)
		Es kommen Aufträge von Externen, wobei bei der Ausführung zum Teil noch eigene Entscheidungen getroffen werden müssen
		Eigenständig Entscheidungen treffen ist eine Grundvoraussetzung dieser Funktion
Einbezug in Entscheidungsprozesse, z.B. Projektmitarbeit	3	Bei Entscheidungen in Sitzungen wird man miteinbezogen
		Man ist am Entscheidungsprozess beteiligt
		Projektarbeit ermöglicht Entscheidungen mit zu treffen
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Eigenständige Entscheidungen kein wesentlicher Bestandteil der Arbeit	1	Nur bei kleinen Dingen kann selbständig entschieden werden
Einschränkung durch vorgesetzte Person oder Kanton z.B. unnötige Umwege, starke Empfehlungen, unklare Entscheidungen, fehlende Verantwortungsübernahme	4	Starke Empfehlung seitens Führungskraft bei Entscheidungen und häufige Rückmeldung erwartet
		Auf Seiten des Kantons gibt es sehr viele Einschränkungen und es da Mut braucht, auch eigene Entscheidungen zu treffen
		Es wird manchmal einfach nicht entschieden oder es ist unklar, wer jetzt eine Entscheidung getroffen hat
		Es gab ein Fall, bei dem der Arbeitsablauf geändert wurde und Informationen plötzlich nur noch an ausgewählte Personen hätte weitergeleitet werden sollen, obwohl die eigene Aufgabe ein nachgelagerte Arbeitsschritte beinhaltete und dann lief es nur noch über die vorgesetzte Person
Mehr eigenständige Entscheidungen, z.B. seltenere Rückmeldung, kein unnötiger Umweg über Hierarchie, mehr Freiheit beim Prozess der Mitarbeitenden Trennung	3	Wunsch mehr selber entscheiden zu können und nicht so häufig eine Rückmeldung an die vorgesetzte Person erfolgen müsste
		Wunsch, dass Prozesse nicht unnötig über die Hierarchie ablaufen (weniger Hierarchie durchlaufen müssen)
		Der Kanton sollte sich mehr an der Privatwirtschaft orientieren. So beispielsweise gibt es beim Kanton eine sehr hoch ausgesprägten Mitarbeitendenschutz und eine Trennung von Mitarbeitenden oft ein längerer Prozess darstellt, der genau eingehalten werden muss
Rahmenbedingungen durch Gesetze, z.B. Entscheidung aufgrund von Gesetzen	3	Das Gesetz setzt einen gewissen Rahmen
		Entscheidungen sind stark durch das Gesetz vorgegeben, da jede Entscheidung eine gesetzlich Grundlage bedarf
		Entscheidungen sind auf Basis des Gesetzes zu treffen und das ist der Spielraum nicht sehr gross
Partizipation bei Entscheidungen, wenn relevant, z.B. bei Veränderung des Arbeitsprozesses	3	Wichtig, dass am Entscheidungsprozess beteiligt und kommunizierte Entscheide auch mitgetragen und umgesetzt werden
		Wunsch in Entscheidungsprozess einbezogen zu werden, sofern es relevant ist
		Wunsch, dass Prozesse nicht einfach geändert werden, ohne darüber informiert werden, insbesondere nicht, wenn eigene Aufgaben davon abhängen
Häufigere Verantwortungsübernahme und Entscheidungen durch andere	2	Es wäre wünschenswert, wenn Personen mehr Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen
		Wunsch, dass vorgesetzte Person auch Entscheidungen trifft und es nicht offen lässt oder nach unten delegiert
Entscheiden und Ideen anderer als eigene verkaufen	1	Gewisse Personen verkaufen eigene Ideen und Entscheide als ihre Eigenen
Nicht fremde Ideen und Entscheide als Eigene verkaufen	1	Wunsch, dass andere Personen die eigenen Ideen und Entscheide nicht als ihre eigenen Verkaufen

F.5 Arbeit als Herausforderung, ohne Unter- oder Überforderung		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Angemessene Nutzung der Fähigkeiten	1	Die Fähigkeiten können angemessen genutzt werden
Herausforderung durch Abwechslung, z.B. Pionierarbeit, neue Aufträge, neue Funktion, neue Mitarbeitende einführen	5	Es gibt zwischendurch neue Dinge zu erledigen Neue Herausforderung durch Funktionsänderung vor kurzem Pionierarbeit im Arbeitsbereich ist sehr herausfordernd und befriedigend Neue Mitarbeitende können eingeführt werden und das schön ist Unterschiedliche Fälle schaffen Abwechslung und so neue Herausforderungen Die Arbeit wird zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen rotiert (fast täglich)
Herausforderung verhindert Langeweile oder Motivationsverluste	4	Herausforderung in der Arbeit verhindert Langeweile Die Herausforderung verhindert, dass Langeweile aufkommt Unterforderung würde langweilen Herausforderung verhindert Langeweile Herausforderung verhindert Verlust von Motivation
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Überforderung und Belastung durch hoher Arbeitsanfall, fehlendes Wissen, starre Projekt-Terminierung, fehlende Einführung in die Arbeit	8	Jedes Jahr gibt es eine kritische Phase von 4 Monaten in der es sehr stressig ist Zum Teil treten mehrere grössere Ereignisse gleichzeitig ein und man stösst an seine Grenzen Man stösst manchmal an Grenzen, da das Wissen nicht vorhanden ist (Kann aber gut selber beschaffen werden) Eigentlich würden gerne mehr Praktikanten eingestellt, aber das ist schwierig, da wenig Budget vorhanden ist und die Mitarbeitenden bereits jetzt hohe Arbeitsbelastung haben und deshalb nicht mehr eingestellt werden können Gewisse Aufgaben müssen gemacht werden, die man nicht so gut kann und das belastet Es gibt zum Teil Peaks im Arbeitsanfall Es gibt keine oder fast keine zeitliche Überlappung bei einem Wechsel und das Wissen vom Vorgänger wird gar nicht weitergegeben und muss neu erarbeitet werden Terminierung der Projekte ist oft fremdbestimmt (durch Politik) und führt zu Überlastung, was nicht als sinnvoll erachtet wird Projektplanung erfolgt durch die vorgesetzte Person und ist nicht an Veränderungen angepasst, Termine bleiben fix, es entsteht Zeitdruck und Belastung, weil zu wenig Zeit und Ressourcen und zu viel Arbeit da ist
Personelle Unterstützung, z.B. Stellvertretung, Praktikanten, Austritte ersetzen	5	Wunsch nach realistischen Zielen oder mehr personellen Ressourcen, da die Ziele und Erwartungen immer steigen, aber Ressourcen gleich bleiben und Überzeit nicht mehr kompensiert werden kann und es zu Spitzenzeit kommt und das zu hoher Belastung führt Eine Stellvertretung wird gewünscht und ist jetzt in Planung Wunsch nach personeller Unterstützung (einzige Person in dieser Funktion uns grosses Einzugsgebiet) Wunsch, dass Stellenprozente, aufgrund von Austritten, ersetzt werden Wunsch, mehr Praktikanten einstellen zu können
Sehr anspruchsvolle Aufgaben abgeben oder Möglichkeit, es besser zu lernen	2	Wunsch, dass Aufgaben, die einem schwer fallen und sehr anspruchsvoll sind, anderen Personen abgetreten werden könnten, die darin besser sind und die entsprechende Qualifikation aufweisen Gewisse spezial Fälle würden gerne an Spezialisten abgetreten werden oder aber in einer Weiterbildung gelernt werden
Zu stark bekannte / routinierte Aufgaben abgeben	1	Wunsch, stark routinierte Arbeit abzugeben (z.B. Schreibarbeit, macht nur einen kleinen Teil der Arbeit aus)
Bekannte und interessante Aufgaben übernehmen	1	Wunsch nur Aufgaben zu übernehmen, die man auch gut kann und gerne macht
Mitsprache bei Projekt-Terminierung	1	Mitsprache bei Projekt-Terminierung wäre wünschenswert, um Überlastung entgegen zu wirken
Realistische, an Veränderungen angepasste Projektterminierung	1	Realistische an Veränderungen angepasste Projektplanung
Einführung bei Funktionswechsel	1	Wunsch nach besserer Einführung bei internem Funktionswechsel (Zeitliche Überlappung schaffen, damit Wissen von Vorgängern übernommen werden kann)

F.6 Arbeitsplatzausstattung		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Technik unterstützt Arbeit, z.B. Computer oder Laptop, elektronischer Datentransfer	5	Gute EDV Computer als Unterstützung Der Computer unterstützt die Arbeit IT Prozesse unterstützen die Arbeit (z.B. Übermittlung von Personaldossiers) Ein Laptop wird zur Verfügung gestellt
Verstellbarkeit der Höhe, z.B. Tisch oder Stuhl	2	Es gibt höhenverstellbare Tische Der Stuhl ist höhenverstellbar
Höhenverstellbare Tische	1	Wunsch nach höhenverstellbaren Tischen
Gute Beleuchtung	2	Die Beleuchtung ist gut Das Licht ist gut
Gestaltungsmöglichkeit des Büros, z.B. am	2	Das Büro kann selber mitgestaltet werden Das Büro ist zu Hause und kann selber eingerichtet werden
Offene Büroräumlichkeiten zur besseren Kommunikation	1	Durch offene Büroräumlichkeiten offen bekommt man viel mit (gute Kommunikation)
Aufenthaltsräume	3	Es gibt eine Kafeteria Die neue Kafeteria Es gibt einen Aufenthaltsraum
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Fehlender Bedürfnisbezug bei Arbeitsmitteln, z.B. schlechte Usability von Programmen, Mehraufwand bei softwaretechnischen Sicherheitsvorschriften, flächendeckende Einführung von Mobiltelefonen	6	Die Benutzeroberfläche des Rapportierungssystems ist (SAP) schlechter als vorher Die Programme so sind wie sie sind und können nicht geändert werden Auflagen bezüglich der technischen Sicherheit erschweren Arbeit, beispielsweise die verschlüsselte Datenübertragung Programm nicht an den Bedürfnissen angepasst (Reservationssystem) Die Einführung vom Inka Mail (Datensicherheit) war nicht durchgedacht, das bedeutet zusätzlich auch noch viel Arbeit Flächendeckende Einführung von Natels für Führungskräfte, obwohl gar nicht bei allen ein Bedarf bestand
Bedürfnisbezogene Arbeitsmittel, z.B. bessere Usability bei Programmen und keine Standardlösungen, bessere Information bei Einführung von Arbeitsmittel, Bedürfnisse abholen	6	Bessere Benutzbarkeit von AWAM (Programm vom Bund) Bessere Benutzbarkeit von AWAM (Programm vom Bund) Bessere Bedienung des Rapportierungssystems Wunsch, dass EDV weniger Einheitslösungen sind, sondern mehr bedürfnisbezogen Wunsch bei IT Projekten die Bedürfnisse abzuholen und zu berücksichtigen Wunsch, dass die Einführung von Arbeitsmitteln (z.B. Natel) nicht einfach flächendeckend gemacht wird, sondern nach Bedarf und in der Entscheidung der Linie liegt Wunsch, dass Externe einen Drucker erhalten Wunsch nach besserer Information bei der Einführung von grossen Projekten (z.B. Office @ Work und SAP war schlecht => Sinn dahinter nicht klar)
Technische Probleme, z.B. Computer, Win 7, Office 2010, Office@Work Benutzung, externer Zugriff nicht möglich,	3	In der Hälfte der Zeit funktioniert der Computer nicht Zum Teil fehlender Zugang von extern verhindert Arbeit Es gibt Probleme mit Win 7 und Office 10 (Outlook, Datenverlust, stundenlanges Ausfüllen) Die Benutzung von Office @ Work ohne Einführung hat zu Problemen und zu Mehraufwand (wiederholtes ausführen derselben Arbeit) geführt (Einführung rund 1 Monat nach Installation)
Technische Probleme beheben (Win7, Office 10)	1	Wunsch, dass Probleme mit Win7 und Office 10 behoben werden (z.B. Terminkalender im Outlook fehlerhaft, Einträge werden nicht gespeichert oder sind nicht ersichtlich)
Unklare Zuständigkeit beim IT Support	1	Beim IT Support wird man oft hin und her geschoben
Besserer IT Support, z.B. keine Umweg	1	Der IT Support müsste einfacher gehen

Langsame Prozesse, z.B. Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, Investitionsantrag	2	Die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen ist träge
		Für Investitionen ab einem gewissen Betrag muss ein Investitionsantrag gestellt werden, dabei geht der Prozess zum Teil sehr lange (z.B. Aktenvernichter: 3 Monate)
Schnellerer Prozess, z.B. Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, Investitionsantrag	2	Wunsch, dass Verbesserungswünsche schneller umgesetzt werden
		Es wäre wünschenswert, wenn es nicht so lange geht, bis über einen Investitionsantrag entschieden wird
Fehlende Berücksichtigung des Einsparpotenzials über die Zeit hinweg, z.B.	2	Programm wurde nicht eingeführt, weil es zu teuer war, dabei wurde der Mehraufwand über die Jahre nicht miteingerechnet
		Das Einsparpotenzial über die Zeit hinweg wird bei Verbesserungsvorschlägen oft nicht berücksichtigt
Mögliche Kosteneinsparungen oder Aufwände über die Zeit hinweg einkalkulieren	2	Wunsch IT Projekte so umfassend zu kalkulieren, dass beim Entscheid über die Beschaffung von Software nicht nur die Initialkosten, sondern auch die Kosten für enen möglichen Mehraufwand bei der Verwendung "günstigerer" aber aufwändiger Software, miteinkalkuliert wird
		Wunsch, dass bei Verbesserungswünschen/Änderungsvorschlägen das Einsparpotenzial über die Zeit hinweg miteinkalkuliert wird
Zu kleiner Arbeitsbereich	1	Zu kleiner Arbeitsbereich, weshalb Unterlagen während des ganzen Tages umplatziert werden müssen
Grösserer Arbeitsbereich	1	Grösserer Arbeitsbreich, damit Unterlagen nicht ständig umplatziert werden müssen
Temperaturregulierung und Zugluft aufgrund von Fenster öffnen können	2	Aufgrund der Klimaanlage kommt es zu einem Luftzug und da sind Erkältungen vorprogrammiert
		Manchmal ist es heiss, dann wieder nicht, aber die Fenster öffnen kann man nicht
Fenster öffnen können	2	Fenster öffnen können, Klimaanlage führt zu Erkältungen (Luftzug)
		Wunsch, Fenster öffnen und Lüften zu können

F.7 Arbeitszeitgestaltung		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Möglichkeit zur Reduktion des Pensums	3	Das Pensum konnte kürzlich reduziert werden Eine Reduktion des Pensums ist gut vorstellbar und möglich und Anliegen im Allgemeinen werden, wenn immer möglich, berücksichtigt Weil kürzlich das Pensum reduziert werden konnte und noch weiter reduziert werden könnte
Gleitzeit und Teilzeit ermöglichen Flexibilität, z.B. spontan frei nehmen, sich um Familie kümmern	5	Gleitzeit und Teilzeit ermöglicht sich um Enkel und Eltern zu kümmern Es kann am Morgen später mit Arbeiten angefangen werden dafür am Abend länger In Zeiten von grösseren Ereignissen kann Zeit angspart und dann später auch bezogen werden Selber direkt keine familiäre Verpflichtungen, doch im Austausch mit Arbeitskollegen zeigt sich, dass diese durch die Arbeitszeitmodelle gut wahrgenommen werden können Weil vollständig gleitende Arbeitszeit möglich ist und auch spontan frei genommen werden kann
Mehr Ferien dank dem Bandbreitenmodell	3	Bandbreitenmodell ist gut da z.B. mehr gearbeitet werden kann und dann 5 Tage mehr Ferien möglich sind Es kann mehr gearbeitet werden und dafür gibt es mehr Ferien Steigerung der Lebensqualität durch Bandbreitenmodell (Täglich mehr arbeiten und dafür mehr Ferien)
Bandbreitenmodell, z.B. mehr täglich Arbeiten für mehr Ferien	1	Wunsch, nach noch mehr arbeiten pro Tag, um mehr Ferien zu erhalten
Eigenständige Wahl der Ferien	1	Die Ferien können selbständig gewählt werden
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Keine Weiterarbeit nach offiziellem Pensionierungsalter möglich	1	Es herrscht der Glaube, dass nach der Pensionierung nicht weitergearbeitet werden kann, obwohl Kollegen bekannt sind, die das gerne würden
Nach offiziellem Pensionierungsalter	2	Wunsch, dass man nach dem offiziellen Pensionierungsalter nach 1, 2 Jahre Teilzeit arbeiten könnte Über das Pensionsalter weiter zu arbeiten
Fehlende Garantie, Pensum wieder aufstocken zu können	1	Bei einer Reduktion des Pensums hat man nicht wirklich die Garantie, dass man wieder aufstocken kann, das hindert, es auszuprobieren
Gleitende Pensionierung, z.B. Schrittweise Reduktion, Garantie wieder aufzustocken, Möglichkeiten visualisieren	3	Arbeitszeit langsam reduzieren und andere Arbeit übernehmen können (vermutlich möglich) Wunsch, Pensum langsam zu reduzieren (vermutlich möglich) Stufenmodell visualisieren, um beispielsweise eher unselbständigeren Mitarbeitenden aufzuzeigen, was beim Kanton Aargau möglich ist, Aufzeigen, dass auch länger Arbeiten möglich ist Wunsch, dass die Garantie gegeben wird, dass man nach einer Reduktion des Pensums auch wieder aufstocken kann
Eingeschränkte Nutzung von Gleitzeit, z.B. hoher Arbeitsanfall, dringende Arbeiten, abhängig von Anzahl Ferien Tage, nicht an einem Stück beziehbar, Verfall der Gleitzeit	3	Gleitzeit kann nicht einfach am Stück kompensiert werden, sondern ist abhängig von der Anzahl verfügbaren Ferientage, das bedeutet, dass man die Ferien gar nicht mehr flexibel einteilen kann oder aber ein Teil der Gleitzeit Ende Jahr einfach verfällt, weil man sie nicht mehr nutzen kann Gerade bei Phasen in der viel Arbeit ansteht / Peaks gibt, können die Arbeitsmodelle nicht flexibel genutzt werden Zugunsten des Berufs werden regelmässige Freizeitaktivitäten aufgegeben, Arbeitsalltag stark fremdbestimmt, jeder Tag ist anders und die meisten Arbeiten müssen innert kurze erledigt werden, wenig Spielraum Es ist nicht mehr möglich Gleitzeit auch mal länger am Stück zu beziehen, auch wenn man im Gegenzug halt einmal länger arbeitet
Kompensation von Gleitzeit am Stück und unabhängig von Anzahl Ferientage, sowie umfangreicheres Gleitzeitkonto	3	Wunsch, dass Gleitzeit auch am Stück kompensiert werden kann, weil im Gegenzug auch länger gearbeitet wird Wunsch, dass Kompensation der Gleitzeit nicht an Anzahl verfügbare Ferientage gebunden ist (am Ende Jahr hat man sonst viel Gleitzeit, die dann verfällt) Wunsch, dass mehr als 80 Stunden ins neue Jahr übertragen werden kann
Zeitpunkt der Ferien durch Saison vorbestimmt	1	Die Ferien müssen aufgrund der Saison bezogen werden
Mehr Ferien zur Regeneration	1	Mehr Ferien wäre schön, damit man eine längere Regenerationsphase hätte

Sabbatical / Auszeit	3	Wunsch nach einer unbezahlten Auszeit von mehreren Monaten (theoretisch möglich, gab bei Mitarbeiterin grosser Widerstand)
		Möglichkeit für Führungskräfte Sabbaticals zu machen wird gewünscht
		4-6 Wochen Auszeit nehmen (z.B. Bauernhof, Skihütte, Soziale Tätigkeit, kann auch von Arbeitgebern angeboten werden, muss nicht sein)
Degradierung durch Einführung der Stempeluhr	1	Durch die Einführung der Stempeluhr werde nicht die Leistung gemessen, sondern nur die Präsenzzeit. Man fühlt sich zu einem Fließbandmitarbeitenden degradiert)
Vertrauensarbeit anstatt Stempeluhr	1	Wunsch, dass Vertrauensarbeit (appelliert an Eigenverantwortung) wieder eingeführt wird (anstelle der Stempeluhr)

F.9 Dialoggespräch		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Möglichkeit Veränderung aufzuzeigen, Reflexion anzustossen oder als ausführliche Rückmeldung	5	Es schafft die Möglichkeit, sich gewisse Dinge bewusst zu machen
		Es ermöglicht eine Aussenansicht und Standortbestimmung
		Man erhält einen Überblick, was sich noch verändern lässt
		Es ist gut als Feedback
		Durch das Gespräch wird eine Reflexion angestossen
Regelmässige Durchführung, um ein Vergessen zu verhindern	1	Durch die standardisierte, jährliche Durchführung geht die Standortbestimmung nicht vergessen
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Dialoggespräch ist repetitiv	5	Es ist repetitiv
		Es hat seinen Reiz verloren und ist immer dasselbe, fast eine Pflicht (seit mehr als 10 Jahren)
		Alle Jahre ist es dasselbe
		Weil es wie eine Pflicht ist, die man jedes Jahr macht (jedes Jahr die Worte wieder neu erfinden, wenn die Leistung gut ist)
		Es wiederholt sich immer wieder
Spielraum bei der Dialoggestaltung, z.B. ob jährlich oder nur alle 2 Jahre oder 1 Jahr im Team, 1 Jahr einzeln	3	Wunsch Möglichkeit zur Entscheidung ob Dialog jährlich oder alle 2 Jahre
		Bei ausführenden Funktionen Dialog nur alle 2 Jahre, dann wird auch nicht jedes Jahr dasselbe gesagt (hat bei Unternehmen in der Privatwirtschaft gut funktioniert)
Dialoggespräch abschaffen	1	Dialoggespräch könnte man ausfallen lassen, da kein Sinn und kein Nutzen gesehen wird
Regelmässige Gespräche mit der vorgesetzten Person werden als wichtiger als Dialog betrachtet	7	Eine Rückmeldung am Ende vom Jahr bringt nicht viel, viel wichtiger sind die monatlichen bilateralen Gespräche, die Möglichkeit zum Austausch bieten
		Es ist eine gute Bestandaufnahme ist und man sieht, wo man steht und wie man von Aussen beurteilt wird
		Wichtig ist, dass es die Zwischengespräche gibt
		Wenn es etwas gibt, das gut oder schlecht ist, kann man das direkt sagen, anstelle das am Ende des Jahrs zu tun
		Am Ende vom Jahr weiss man ohnehin nicht mehr, dass man das und das gemacht hat
		Es ist ein notwendiges Übel, der eigentliche Austausch findet täglich statt und ist viel wichtiger
		Es besteht sonst gut die Möglichkeit, Dinge mit Vorgesetzten zu besprechen
Die Kommunikation zur vorgesetzten Person funktioniert sonst auch gut		
Starre, schubladisierte Bewertung durch Raster, z.B. A, B, C,...	3	Das Dialoggespräch ist viel zu starr und zu wenig individuell (Raster funktioniert nicht)
		Es gibt eine Bewertung mit Buchstaben, die als negativ empfunden wird
		Man wird schubladisiert bewertet und vergleicht sich untereinander, das ist gefährlich
Keine schubladisierte Bewertung, sondern individuelle Stichworte	4	Wunsch, zum alten System zurück, das keine Schubladisierung, sondern Stichworte
		Wunsch, dass es nicht so vorgedruckte Formulare gibt und eine Bewertung mit Buchstaben, sondern einfach sichtwortartig ausgetauscht wird, was gut ist und was nicht
		Wunsch, dass es nicht so standardisiert ist (Nach ein paar Mal, weiss man, was die Antworten bedeuten, hier würden Stichworte reichen)
		Individuelleres Raster bei der Beurteilung
Viele, ähnliche Kompetenzen	1	Es gibt zu viele Kompetenzen und sie sind zu ähnlich, schwierig sie zu unterscheiden
Wenige, trennscharfe, einfach verständliche Kompetenzen	1	Weniger Kompetenzen, die aber gut unterscheidbar sind
Gemeinsam bestimmter Inhalt der Kompetenzen	1	Im Dialog der Inhalt der Kompetenzen gemeinsam bestimmen, im gegenseitigen Austausch und Verständnis
Wenig Möglichkeit, sich einzubringen	2	Weil bei der Zielvereinbarung wenig Möglichkeit besteht, sich einzubringen, vorwiegend die Sichtweise der vorgesetzten Person
		Der Dialog ist kein Dialog, sondern ein Monolog

Persönliches Gespräch und gegenseitiger Austausch im Vordergrund	3	Wunsch nach persönlichem Gespräch über Job und Arbeit ohne solche Vorgaben
		Wunsch, dass Mitarbeitende wieder mehr im Zentrum stehen und nicht das Ausfüllen am Computer
		Wunsch, bei Zielvereinbarung mehr Möglichkeit zu haben, sich einzubringen (Vorwiegend Sichtweise der vorgesetzten Person)
Schlechte Zieldefinition, z.B. wenig spezifisch, nicht realistisch, nicht repräsentativ für Arbeit und zu wenig substanzuell für Entwicklung	3	Die Zieldefinition ist nicht hilfreich, da die Ziele zu wenig spezifisch und zu wenig substanzuell für eine Entwicklung sind, Verhältnis zwischen Arbeitsanteil und Zielanteil stimmen nicht überein (z.B. an Zielen gemessen werden, die nur einen kleinen Teil der Arbeit ausmachen)
		Ziele sind nicht sinnvoll
		Ziele sind nicht realistisch. Die Erwartungen werden von Jahr zu Jahr immer grösser, aber die personellen Ressourcen bleiben gleich (Überzeit kann nicht mehr kompensiert werden, hohe Belastungen bei Spitzenzeiten)
Ziele die, spezifisch, realistisch, sinnvoll, umfangreich und repräsentativ für die Arbeit sind	3	Ziele sind wenig hilfreich, da die Ziele nicht richtig messbar und zu wenig spezifisch sind
		Wunsch nach realistischen Zielen oder mehr personellen Ressourcen, da die Ziele und Erwartungen immer steigen, aber Ressourcen gleich bleiben und Überzeit nicht mehr kompensiert werden kann und es zu Spitzenzeit kommt und das zu hoher Belastung führt
		Wunsch nach sinnvollen Zielen (z.B. Erfahrungsweitergabe) oder gar keine Zielen mehr
		Die Ziele sind zu wenig substanzuell für eine Entwicklung
		Das Verhältnis zwischen Arbeitsanteil und Anteil in den Zielen stimmt nicht überein (ein kleiner Arbeitsanteil wird in den Zielen gross gewichtet)
Beträchtlicher Mehraufwand	2	Es entsteht ein riesiger Aufwand
		Es viel zu viel Aufwand, auch die Vorbereitung ist länger als das eigentliche Gespräch
Schlechte Usability von Umantis	2	Die Handhabung im Umantis ist umständlich und man muss sich immer frisch reindenken und man kann Dinge versehentlich wegeklicken, die man dann fast nicht mehr findet
		Die Benutzbarkeit von Umantis ist schlecht
Bessere Usability von Umantis, z.B. Sortier- und Suchfunktion, einfachere Handhabung	3	Sortier- und Suchfunktion bei der Suche nach Kursen im Umantis
		Wunsch, dass Umantis besser läuft (Informationen auch gespeichert werden) und dass es nicht so kompliziert und umständlich ist (man weiss nicht so recht, wie was geht)
Lohn als Anreiz funktioniert nicht, z.B. zu wenig Geld für Honorierung der Leistung	3	Es ist nicht authentisch, da es als Leistungslohn verkauft wurde, aber bei sehr guter Leistung gibt es gerade einmal 20 Franken mehr pro Monat, das ist kein Anreiz
		Es gab eine Nullrunde, die Leistung wurde nicht entlohnt, das ist nur Alibi
		Es gibt eine direkte Verknüpfung des Dialoggesprächs mit dem Lohn und da zu wenig Budget vorhanden ist, gibt es trotz guten Leistungen eine schlechtere Bewertung, weil sonst mehr Geld bezahlt werden müsste
Mehr Möglichkeit, um Leistungen monetär vergüten zu können, respektive bessere Entlohnung der Leistung	2	Wunsch nach mehr Möglichkeiten bei der monetären Vergütung von Leistung (mehr Spielraum und mehr Umfang, es gibt einen Prämienpool, aber der ist sehr klein, somit schwierig Top-Leistung monetär zu vergüten)
		Dass bessere Leistung auch entlohnt wird (gab eine Nullrunde), sonst ist ein Leistungslohn einfach nur Alibi
Keine falschen Versprechungen machen, z.B. Konzept nicht als Leistungslohn verkaufen	1	Wunsch nach keinen falschen Versprechungen im Hinblick auf Leistungslohn
Keine Kopplung zwischen Lohn und Beurteilung	1	Rückmeldung und Beurteilung, die authentisch und nicht an Lohn gekoppelt ist

F.10 Information im selben Umfang wie Teammitglieder		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Gute Information per E-Mail	2	Man wird viel informiert (z.B. über E-Mails) Man erhält viele E-Mails und wird dadurch informiert
Regelmässige Teamsitzungen / Besprechungen	5	Weil es regelmässige Teamsitzungen gibt Es finden regelmässig Teamsitzungen statt Teamsitzungen finden regelmässig statt Es gibt alle 14 Tage Gruppensitzungen und 1 mal pro Monat Sitzung vom Standort Es finden regelmässige Rapporte stattfinden In der Regel wird man zusammengezogen und infomiert
Guter Austausch im Team	2	Es ist ein kleines Team und keine Informationen werden einander vorenthalten Der Informationsaustausch im Team hat sich in der letzten Zeit stark verbessert
Guter Zugang zu Information, da enge Zusammenarbeit mit vorgesetzter Person oder selbst vorgesetzte Person	4	Durch eine enge Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Person kommen Informationen aus erster Hand Es ist eine enge und gute Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Person und ein gutes Netzwerk vorhanden Man ist nahe bei der Quelle, enge Zusammenarbeit mit vorgesezter Person Als Führungskraft ist ein Informationsvorsprung vorhanden
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Bewusstsein beim Versand von E-Mails, z.B. an wen und wen nicht senden	1	Wunsch nach mehr Bewusstsein darüber, wer eine E-Mail erhalten soll und ob diese für die Person auch relevant ist
Sektionsweiter Austausch nicht vorhanden, z.B. keine Kommunikation von konkreten Zukunftsplänen, keine Updates aus anderen Fachbereichen	1	Es findet kein Austausch innerhalb der Sektion statt, man erfährt nicht, was in den anderen Fachbereichen der Sektion läuft und es gibt auch keine sektionsweiten Meetings
Sektionsweite Meetings einführen, z.B. konkrete Zukunftspläne kommunizieren, Updates aus anderen Fachbereichen	1	Es wäre wünschenswert, wenn man erfährt, was in der Sektion in den anderen Fachbereichen läuft und das beispielsweise an Meetings kommuniziert. Bisher gibt es sowas nicht in diesem Rahmen. Es wäre auch wünschenswert, wenn konkrete Zukunftspläne von der Sektion aufgezeigt würden, z.B. was jetzt in einem Jahr ansteht
Keine Angliederung an ein Team	1	Es ist kein wirkliches Team vorhanden, da es eher eine Ausserseitenfunktion ist
Viel Information an Sitzungen	1	Zum Teil viele Informationen an den Sitzungen, die schwierig zu behalten sind
Schnellere Verfügbarkeit der vorgesetzten Person	1	Wunsch, dass bei Bedarf vorgesezte Personen schneller Verfügbar sind
Intellektuellerer Austausch mit vorgesetzter Person	1	Wunsch, dass ein intellektueller Austausch mit vorgesetzter Person möglich wäre
Weniger Ich-Bezogenheit der vorgesetzten Person	1	Nein, zusammenarbeit funktioniert gut, höchstens, dass er weniger "Ich-bezogen" ist (Vorgesetzte Person kann sie trotzdem gut abholen)
Informationen nicht direkt ins Inka stellen, sondern an Personalverantwortliche zur Weiterleitung	1	Informationen nicht direkt ins Inka stellen (von P+O aus), sondern an PV senden, zur Weiterversendung

F.11 Wertschätzung durch vorgesetzte Person		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Rückmeldung, z.B. Qualität der Arbeit, Lob, Danke, ausserordentliche Bemühungen	6	Rückmeldung über "gut" und "sehr gut" erfolgt
		In einzelnen Gesprächen gibt es positive Rückmeldung
		Durch Feedback weiss man, ob die Arbeit gut ausgeführt wurde
		Die Arbeit wird verdankt
		Es erfolgte eine Wertschätzung für selbständigorganisierte Aktivitäten, die auch in schriftlicher Form festgehalten wurde
		Es gibt Lob
Begrüssung, kurzes Gespräch und Freundlichkeit	2	Man wird gegrüsst, es gibt manchmal ein kurzes Gespräch und das motiviert und ist wertschätzend
		Man merkt die Wertschätzung einfach, auch beispielsweise an der Freundlichkeit
Interesse an Rat und Erfahrung	3	Es wird um Rat gefragt
		Es wird nach Rat gefragt
		In Sitzungen wird die eigene Erfahrung miteinbezogen
Vertrauen schenken und eingestehen von Freiräumen, z.B. Projektmitarbeit	2	Es wird einem Freiräume eingestanden
		Es wird vertrauen geschenkt und auf Eigenverantwortung gesetzt)
Möglichkeit, sich kritisch äussern zu können	1	Weil kritische Äusserungen auch wertgeschätzt werden
Finanzielle Vergütung	1	Eine Prämie wird ausbezahlt
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Wenig Wertschätzung durch vorgesetzte Personen oder Mitarbeitende, z.B. keien Begrüssung, Äusserung von Kritik, aber selten gutes Feedback, Arbeit als selbstverständlich erachten	4	Die vorgesetzte Person ist erst seit kurzem da, weshalb sie nicht viel anwesend und die Wertschätzung noch nicht so zum Trage kam
		Diverse Abteilungsleitende begrüssen die Mitarbeitenden nicht, nur die Sektionsleitenden
		Es wird zwar Kritik zwar geäussert, aber gutes Feedback unter dem Jahr ist eher selten
		Gewisse Mitarbeitende schätzen die eigene Arbeit nicht und erachten alles als selbstverständlich
Mehr Wertschätzung und Förderung des Bewusstseins dafür	3	Wunsch, dass Mitarbeitende eigene Arbeit mehr wertschätzen (Möglichkeit, das bei vorgesetzter Person zu sagen, würde das jedoch nie tun, neuerdings müsste man das auch direkt sagen)
		Wunsch, nach mehr Wertschätzung durch Abteilungsleitende in Form einer Begrüssung
		Wunsch, dass Bewusstsein an der Wertschätzung der Arbeit mehr gefördert wird
Fehlende Rückendeckung	1	Das Gefühl getragen zu werden, wenn es mal brenzlich wird, fehlt
Rückendeckung durch vorgesetzte Person, z.B. Anliegen nach oben vertreten	2	Wunsch nach mehr Rückendeckung seitens vorgesetzter Person
		Ja, gemeinsam besprochene Anliegen und Wünsche, die nach oben getragen werden sollten, stärker zu vertreten
Einbezug bei Entscheid über Veränderung der Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen	1	Wunsch bei Entscheidung über Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen miteinbezogen werden (nicht einfach absprechen, wenn sie früher vorhanden waren, jetzt aber ein neu eingeführtes Kriterium nicht erfüllt wird (z.B. Studium als Voraussetzung) eingeführt wir.

F.12 Vorbereitung auf den Ruhestand durch vorgesetzte Person		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Kein Interesse bisher, zwischen 5 und 9 Jahre vor offizieller Pensionierung	4	Bisher besteht noch kein Interesse Ist noch weit weg, jetzt kein Thema Das Thema wurde zwar bereits angesprochen, aber bisher besteht noch kein Interesse Es ist zum jetzigen Zeitpunkt schlecht vorstellbar
Nachfolgeplanung durch vorgesetzte Person rund 5-6 Jahre vor offizieller Pensionierung thematisieren	2	Vorgesetzte Person kann Nachfolgeplanung 5 Jahre vor Pensionierung anstossen In 5 Jahren nochmals abholen
Vorbereitung als Eigenverantwortung	3	Die Vorbereitung liegt in eigener Verantwortung Es liegt viel in der Eigenverantwortung Termin für weiteren Verlauf selber angestossen und das ist auch gut so Man ist selber dafür verantwortlich
Nachfolgeplanung selber thematisieren	1	Nein, der Impuls müsste von einem selber kommen
Gemeinsame Besprechung für den weiteren Verlauf	2	Es wurde vor kurzem ein Termin für den weiteren Verlauf definiert wurde (6 Jahre vor Pensionierung) Kürzlich fand ein Funktionswechsel statt und dort wurde das thematisiert und die Absicht besteht, bis zur Pension in der neuen Funktion zu bleiben
Vorbereitungsprogramme als Angebot	2	Es gibt Vorbereitungsprogramme Es gibt ein sehr gutes Seminar als Vorbereitung, das bereits besucht wurde (der Mensch steht hier im Zentrum)
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
kein Thema seitens vorgesetzter Person, z.B. beschäftigt mit eigener Pensionierung oder mit Pensionierung von anderen Mitarbeitenden	3	Weil die vorgesetzte Person mit der eigenen Pensionierung beschäftigt ist (in 2 Jahren) Es war bisher kein Thema (in Kürze werden zwei Mitarbeitende pensioniert) Die vorgesetzte Person ist erst seit kurzem da, weshalb das noch nicht thematisiert wurde
Frühzeitige Kommunikation, falls aufgrund des Alters Funktion nicht mehr ausgeübt werden darf	1	Falls eigenes Alter ein Problem für die jetzige Funktion werden sollte, Wunsch frühzeitig darüber informiert werden und nicht von heute auf morgen, jetzt bist du 60 und kannst dich nach einer anderen Funktion umsehen
Auseinandersetzen mit Thematik der Pensionierung der Mitarbeitenden	1	Wunsch, dass sich die vorgesetzte Person mit der Situation der Mitarbeitenden auseinandersetzt (gerade selber kurz vor der Pensionierung)
Vorbereitungsprogramm auf Pensionierung mit finanzielle Themen fehlt	4	Es gibt keine Veranstaltung, die explizit Informationen über die finanziellen Veränderungen thematisiert (z.B. bei Frühpensionierung) Über die finanzielle Aspekte muss man sich selber informieren Unklar, ob es Kurse zur Vorbereitung auf die Pension gibt, insbesondere die Finanzplanung Die finanzielle Situation muss man selber abklären
Vorbereitungsprogramm auf Pensionierung mit finanziellen Themen	3	Wunsch nach Vorbereitungsseminar explizit mit den Informationen über die finanziellen Veränderungen, die mit Frühpensionierung einhergehen Es wäre wünschenswert, wenn man über die finanziellen Aspekte informiert würde Wunsch nach Information / Beratung durch die APK im Hinblick auf Renteneinbußen bei Reduktion der Arbeitszeit, respektive bei früherem Renteneintritt (Finanzplanung)
Zu frühe Thematisierung als Signal für nicht mehr gebraucht werden [zwischen 6 und 9 Jahre vor offizieller Pensionierung]	2	Weil ein Nachfragen seitens vorgesetzter Person zum jetzigen Zeitpunkt den Eindruck wecken würde, dass man nicht mehr erwünscht wäre (9 Jahre vor off. Pensionierung) Eine Stellvertretung ist wichtig, mehr nicht nötig, sonst entsteht noch das Gefühl, dass man nicht mehr erwünscht ist (6 Jahre vor off. Pensionierung)

F.14 Unterstützung in letzter beruflicher Phase		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Absicht, bestehende Funktion bis zur Pensionierung auszuüben [zwischen 3 und 10 Jahre vor offizieller Pensionierung]	5	Kürzlich fand ein Funktionswechsel statt mit der Absicht, diese Funktion bis zur Pension auszuüben
		Kürzlich fand ein Funktionswechsel statt und die Absicht besteht, bis zur Pension in der neuen Funktion zu bleiben
		Gut vorstellbar, diese Arbeit bis zur Pension auszuführen
		Es stimmt so für die verbleibende Zeit
		Die aktuelle Funktion möchte bis zur Pensionierung ausgeübt werden
Aktuell noch kein Thema [zwischen 6 und 8 Jahre vor offizieller Pensionierung]	2	Es ist im Moment noch kein Thema
		Kein Thema, das ist weigt weg, man sieht sich in der bestehenden Funktion
Abwechslung durch neue Aufgaben / Funktion	3	Stellvertretung ist geplant und dadurch Aufgaben abgegeben werden können und dafür neue Aufgaben dazukommen
		Die Übernahme einer neuen Funktion vor kurzem eröffnet Abwechslung (Vorher: Routine)
		Kürzlich kamen neue Aufgaben dazu und die Arbeit wurde dadurch vielfältiger
Unterstützung vorhanden, z.B. Team, vorgesetzte Person	6	Es ist ein gutes Verhältnis zur vorgesetzten Person vorhanden und es sind keine Problem im Hinblick auf Unterstützung zu erwarten
		Die Unterstützung wird vorhanden sein, sobald es ein Thema wird
		Die Unterstützung von der vorgesetzten Person ist vorhanden
		Wenn etwas gebraucht wird, kann dies bei der vorgesetzten Person eingeholt werden
		Die Unterstützung ist vorhanden
Man erhält die Unterstützung, wenn man sie braucht		
Gestaltung der letzten beruflichen Phase als Eigenverantwortung	1	Es liegt in der eigenen Verantwortung, auch nicht in der Verantwortung des Teams
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Fehlende Möglichkeiten für Funktionswechsel	3	Es gibt intern oder extern keine passenden Alternativen
		Ein interner Wechsel ist gar nicht so einfach
		Mit 55 ist die letzte Möglichkeit, sich nochmals zu verändern, danach ist es gelaufen (intern wenige Möglichkeiten, bestehende Möglichkeiten erfordern anspruchsvolle Weiterbildung)
Mehr Entwicklungsmöglichkeiten, z.B. neue Aufgaben übernehmen, Teamleitungsfunktion übernehmen, Fachkarriere machen,	4	Wunsch und Interesse nach passenden Entwicklungsmöglichkeiten (Vorhandene Möglichkeiten waren vom Pensum her nicht passend oder aber die Qualifikationen wurden nicht erfüllt => "Scheiss Gefühl", wenn man will und nicht kann, sprich intern oder extern es nicht klappt)
		Wunsch, dass eine Fachkarriere gemacht werden kann
		Wunsch Teamleitungsfunktion übernehmen zu können
		Wunsch, neue Aufgaben übernehmen zu können
		Stellvertretung schaffen und dabei Aufgaben abgeben und neue Aufgaben übernehmen (Arbeit wird langsam repetitiv, seit mehreren Jahren selbe Funktion)
Gefahr der Abnützung in der Führung mangels Abwechslung	1	Nach vielen Jahren in der Führung im selben Umfeld besteht die Gefahr abzunützen, weil es zur Routine werden kann
Abwechslung in der Führung, z.B. zeitlich begrenzte Rotation	2	Wunsch nach einer neuen Herausforderung in der Führung, auch Abwechslung, da nach vielen Jahren die Gefahr besteht, abzustumpfen
		Wunsch nach Möglichkeit ein halbes Jahr in einer anderen Organisationseinheit arbeiten zu können
Stellvertretungsfunktion abgeben	1	Wunsch, Stellvertretungsfunktion abzugeben

F.15 Angemessenes Weiterbildungsangebot		
Positive Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Umfangreiches Angebot	3	Es besteht ein breites Angebot Es gibt ein umfangreiches Weiterbildungsangebot Es können beispielsweise bei technischer Veränderung Kurse gemacht werden
Umfangreiche Nutzung	3	Es konnten schon diverse Kurse besucht werden Es konnten bereits viele Möglichkeiten genutzt werden Bisher konnte viel des Weiterbildungsangebots genutzt werden
Angebot entspricht Interessen	1	Das Weiterbildungsangebot entspricht den eigenen Interessen
Nutzung nach eigenen Interessen möglich	6	Kurse können besucht werden, wenn Interesse besteht Es können auch nicht direkt berufsrelevante Kurse besucht werden Individuelle Weiterbildung möglich, um Lücken zu schliessen Es konnte beispielsweise eine gewünschte Weiterbildung gemacht werden Man kann nicht nur berufsbezogene Kurse besuchen, sondern auch Kurse, die einem selber zu gute kommen Weiterbildungsangebot kann sowohl für die Arbeit als auch für eigene Interessen genutzt werden
Externe Weiterbildung möglich	2	Die Möglichkeiten zur Weiterbildung konnte auch Extern für ein Studium genutzt werden (Master) Auch ausserhalb kann die Weiterbildung genutzt werden
Spezifische Weiterbildung für das Team	1	Es gibt eine gute Teamweiterbildung, die sehr spezifisch ist
Weiterbildungsteilnahme wird durch vorgestellte Person unterstützt	2	Man wird von der vorgesetzten Person ermutigt, Weiterbildung zu nutzen Man wird von der vorgesetzten Person ermutigt, an der Weiterbildung teilzunehmen
Negative Aspekte		
Kategorie	Anzahl Personen	Paraphrasierte Aussage
Keine Nutzung aufgrund der Teilnehmer Anzahl, z.B. keine Möglichkeit, wenn zu wenige oder zu viele Teilnehmende	4	Kurse werden aufgrund von zu wenig Teilnehmenden (auch speziell ü50 Kurse) nicht durchgeführt Kurse sind manchmal sehr schnell ausgebucht Die Kurse sind oft schnell ausgebucht Allenfalls ein Privileg bei der Kursbelegung (Problem: Kurse, die gefallen, sind oft ausgebucht)
Keine Einschränkung durch Teilnehmer Anzahl, z.B. wenn zu wenige oder zu viele Teilnehmenden	3	Kurse auch bei wenig Teilnehmenden durchführen und nicht absagen (auch speziell ü50 Kurse) Wunsch, dass Kurse nicht so schnell ausgebucht wären Wunsch, dass Kurse mehr Plätze haben
Geschlechterspezifisches Angebot	1	Gewisse Kurse werden nur speziell für Männer angeboten, die aber auch als Frau interessieren würde
Geschlechterspezifisches Weiterbildungsangebot für beide Geschlechter	1	Kurse, die es speziell für Männer gibt, auch für Frauen anbieten
Fehlende Nähe zum Arbeitsplatz	1	Die Kurse sind zum Teil nicht in der Nähe des Arbeitsplatzes
Räumlich näher beim Arbeitsplatz	1	Kurse näher beim Arbeitsplatz (z.B. in Aarau und nicht Schloss Liebegg)
Fixe Termine bei Veranstaltungen	1	Kursdaten überschneiden sich zum Teil mit anderer Weiterbildung und kann deshalb erst im nächsten Jahr belegt werden
Zeitlich flexibleres Weiterbildungsangebot	3	Wenn die Kurse ausgebucht sind, sind sie leider erst ein Jahr später wieder verfügbar Das Angebot ist zu träge, da es für ein Jahr gedruckt wird und fix ist und deshalb nicht schnell auf Veränderungen reagiert werden kann, z.B. wenn ein Kurs von vielen aufgrund von Neurekrutierung benötigt würde Wunsch, dass Kurs Daten flexibler wären
Mindestvorgabe für Anzahl Tage Weiterbildung	1	Aufgrund der Mindestvorgabe bei der Anzahl Tage Weiterbildung und dem eingeschränkten Zugang zum Angebot (Budget) und der langjährigen Teilnahme an der Weiterbildung, wurden gewisse Kurse einfach wiederholt gemacht, damit das Soll erfüllt werden konnte
Keine Mindestvorgabe für Anzahl Tage Weiterbildung, da bereits alles mögliche besucht wurde und nicht viel Neues möglich ist	1	Keine Mindestvorgabe für Anzahl Tage Weiterbildung, das ist unsinnig, da man das Weiterbildungsangebot schon durch hat

Fehlender Bedürfnisbezug, z.B. keine Erfassung der Bedürfnisse, keine Abstufung bei Kursen	4	Die Bedürfnisse zur Weiterbildung werden nicht systematisch erhoben. Habe noch nie davon gehört, dass es eine Umfrage gab oder die Mitarbeitenden gefragt wurden, was sie möchten
		Bei EDV-Kursen sind Anfänger und Profis zusammen und dann nimmt man vielleicht nur 1, 2 Tipps mit
		Es gibt einfach allgemeine Kurse, beispielsweise für Excel, aber das ist für diese Funktion wenig interessant und unspezifisch und auch für das Team werden da keine spezifischen Angebote durchgeführt
		Keine Vernünftige Weiterbildung z.B. bei Outlook, nur Basics für Anfänger
Im eigenen Bereich gibt es nur ein beschränktes Angebot		
Bedürfnisbezogene Weiterbildung, z.B. Erfassung mittels Umfrage und Ideenbox, Abstufungen: Anfänger, Fortgeschrittene, Experten / Spezialisten	4	Klärung des Weiterbildungsangebots durch eine Umfrage bei den Mitarbeitenden
		Briefkasten für Ideen für das Weiterbildungsangebot
		EDV-Kurse weniger heterogen, nicht Anfänger und Profis zusammen
Bedürfnisgerechtes Weiterbildungsangebot (z.B. Unterscheidung ob Anfänger oder Profi und nicht pauschal, auch bei EDV)		
Fachlicher Austausch, z.B. Trends aufzeigen durch Sektionsleitende / Experten, Austausch ausserhalb der Organisation	1	Wunsch, dass Sektionsleitende oder Fachexperten Trends aus den jeweiligen Bereichen der Sektion aufzeigen oder fachlicher Austausch mit Gleichgesinnten, auch ausserkantonale
	1	Möglichkeit nach der Pensionierung sich mit ehemaligen oder noch bestehenden Mitarbeitenden auszutauschen (z.B. Pensionierten Tag) auch im Sinne der Wertschätzung
Austausch nach Pensionierung mit ehemaligen Mitarbeitenden	1	
Rechtzeitiges Ablösen von Aufgaben, Erfahrungswertung, Neue Medien	1	Weiterbildung für 55+, z.B. wie man sich rechtzeitig von Aufgaben ablösen kann oder wie Erfahrung weitergegeben werden kann oder Thema neue Medien
Wiedereingliederungsangebot für Mütter	1	Wunsch Kurse für Wiedereingliederung für Frauen nach Kinderpause (auf den aktuellen Stand bringen)
Sportangebot über die Mittagszeit	1	Wunsch nach sportlichem Angebot über den Mittag (z.B. Jogging oder Fitness Angebot, gibt es jedoch Wunsch nach umfangreichem Angebot)
Fehlende Abwechslung im Weiterbildungsangebot	3	Das Angebot ist alle Jahre dasselbe
		Irgendwann hat man das Weiterbildungsangebot durch
		Was es gibt, wurde bereits besucht
Zu viel Gruppenarbeit oder Hemmung davor	3	Zu viel Gruppenarbeit, zu wenig Frontalunterricht (nicht effizient)
		Es gibt zu viel Gruppenarbeit in der Weiterbildung
		Die Angebote, die man brauchen könnten, liegen einem auf dem Magen. Unterstützung von vorgesetzter Person wäre da, aber der Mut fehlt, einen Kurs in einer grösseren Gruppe zu besuchen
Weniger Gruppenarbeit	1	Wunsch nach weniger Gruppenarbeit
Gemischtes Altersgruppen bei Weiterbildung	1	Wunsch nach gezieltem Mischen von Alt und Jung in der Weiterbildung (gegenseitig profitieren)
Persönlicher Lerncoach	1	Wunsch, dass 1 zu 1 Kurse möglich wären, da Mühe besteht, Dinge zu verstehen und die Auffassung nicht mehr so schnell funktioniert (geduldige Lehrperson gewünscht)
Praxisnahe Weiterbildung, die eine 1 zu 1 Umsetzung ermöglicht	1	Es wäre gut, wenn die Weiterbildung so gestaltet ist, dass sie eine 1 zu 1 Umsetzung ermöglicht
Schriftliche Unterlagen als Gedankenstütze	1	Abgeben von schriftlichen Unterlagen, da man immer wieder etwas vergisst
Fehlende finanzielle oder motivationale Unterstützung durch vorgesetzte Person	4	Restriktive Handhabung der Weiterbildung, eine gewünschte Anfrage auf Mentoring wurde nicht gewährt, Entscheid war schwierig nachvollziehbar
		Es fand über mehrere Jahre keine Weiterbildung statt, da die vorherige, vorgesetzte Person Weiterbildung grundsätzlich nicht unterstützt hatte und das auch nicht wollte
		Keine Ermutigung, man solle doch mal den einen oder anderen Kurs ausprobieren, nicht nur vom Einzelnen, auch vom Team
		Der Zugang zur Weiterbildung von P+O wurde bei der Funktion vorher durch ein Budget limitiert
Es hiess, man wisse ja bereits genügend und müsse sich nicht mehr im grösseren Umfang weiterbilden. Gewünschte Weiterbildung wurde abgelehnt, obwohl es für die Arbeit nützlich war (wurde dann selber und auf eigene Kosten gemacht). Fehlende Unterstützung war ein harter Schlag.		
Unterstützung durch vorgesetzte Person bei eigenen Weiterbildungsanliegen	1	Wunsch nach mehr Unterstützung bei Weiterbildung, die persönlich interessiert und auch für die Arbeit nützlich ist (z.B. CAS Kurse)

Weiterbildungsvorschläge für Einzelne und Team von vorgesetzter Person	1	Vorgesetzte Person sich Gedanken machen, was bei der Weiterbildung sinnvoll wäre (Team als auch Individuum) und das auch äussern
--	---	--

Anhang H: Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen älterer Mitarbeitenden

Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen älterer Mitarbeitenden

Zusätzlich zur Auflistung möglicher Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (Sichtweise Mitarbeitende) werden weitere Instrumente aufgelistet, die mögliche Handlungsfelder in Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden aufdecken können. Diese Instrumente erfassen jedoch die Sichtweise des Unternehmens. Diese Ergänzung begründet sich dadurch, da der Kanton Aargau am Anfang des Projekts das Interesse bekundet hatte, diese Sichtweise des Unternehmens in Zukunft auch noch erfassen zu wollen. Die Auflistung der Instrumente ist nicht als abschliessend und vollständig zu betrachten.

Orientierende Verfahren

Gemäss Baua (2010) sind orientierende Verfahren hauptsächlich Check- oder Prüflisten und weisen zwischen 10 bis maximal 30 Merkmale auf. Die Beantwortung der Fragen erfolgt mit ja / nein oder trifft zu / trifft nicht zu, also ihre Antwortskala ist meist nur 2-stufig. Die Verfahren sollen eine flächendeckende Erfassung psychischer Belastungen ermöglichen, aber nur auf sehr grobe Art und Weise.

a) Sichtweise Mitarbeitende

Bezeichnung	Instrument	Gütekriterien*	Antwortskala	Speziell für ältere Mitarbeitende
START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen	Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> • Nein (Richter, 2010, S. 87) 	4-stufige Skala* <ul style="list-style-type: none"> • Ja • Eher ja • Eher nein • Nein (Richter, 2010, S. 87) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja (IG Metall Vorstand, n.d., S. 50)

* Gütekriterien im Sinne von statistisch überprüfbarer Reliabilität und Validität

** Trotz 4-stufiger Skala wird das Instrument als orientierendes Verfahren bezeichnet (Richter, 2010, S. 86)

b) Sichtweise Unternehmen (Quellen als Ergänzung für weiterführende Erhebungen)

Bezeichnung	Instrument	Gütekriterien*	Antwortskala	Speziell für ältere Mitarbeitende
Checkliste zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen	Checkliste	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Angaben 	2-stufige Skala <ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nein (Morschhäuser & Matthäi, n.d.a, S. 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja (Morschhäuser & Matthäi, n.d., S. 1)
AGE-R-Profilier Kennzahlen- & dokumentenbasierte Selbstanalyse zur Analyse der demografischen Fitness	Checkliste	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Angaben 	2-stufige Skala <ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nein (Zölch, Mücke, Graf & Schilling, n.d., S. 4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nein, Demographie allgemein (Zölch, Mücke, Graf & Schilling, n.d., S. 1)

* Gütekriterien im Sinne von statistisch überprüfbarer Reliabilität und Validität

Screening-Verfahren

Gemäss Baua (2010) haben Screeningverfahren wesentlich mehr Merkmale als orientierende Verfahren, folglich mehr als 30 Merkmale. Weiter ist ihre Antwortskala meist 3 bis 7-stufig. Screeningverfahren ermöglichen ein differenzierteres Bild der Arbeitssituation zu erfassen, sind aber für die Vor- und Nachbereitung umfangreicher.

a) Sichtweise Mitarbeitende

Bezeichnung	Instrument	Gütekriterien*	Antwortskala	Speziell für ältere Mitarbeitende	
Gesundes Arbeiten (Erweiterung des Fragebogens von KMU-vital)	Fragebogen	• Nein** (KMU-vital, 2005, S. 4)	6-stufige Skala • Sehr schlecht • Ziemlich schlecht • Es geht so • Ziemlich gut • Sehr gut • Trifft nicht zu (Lago, n.d., S. 6)	5-stufige Skala • Nie • Selten • Manchmal • Häufig • Ständig (Lago, n.d., S. 6)	• Ja (IG Metall Vorstand, n.d., S. 48)
Belastungs-Rating für alternssensitive psychische Faktoren	Fragebogen	• Nein (Richter, 2010, S. 97)	3-stufige Skala, u.a. • Nicht ermöglicht • Nur teilweise ermöglicht • Ausreichend ermöglicht (Richter, 2010, S. 96)		• Ja (Richter, 2010, S. 97)
IMPULS-Test2: Bewertung psychischer Belastung	Fragebogen	• Ja (Baua, 2013)	5-stufige Skala • Trifft gar nicht zu • Trifft wenig zu • Trifft mittelmässig zu • Trifft überwiegend zu • Trifft völlig zu (Molmar, Scheck & Schünemann, n.d., S. 17)	11-stufige Skala • 0% = Unwichtig • 100% = Sehr wichtig (Molmar, Scheck & Schünemann, n.d., S. 18)	• Ja (Putzing, 2006, S. 47) • Kein Hinweis (Baua, 2013)
IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2013	Fragebogen	• Keine Angaben	4-stufige Skala • Trifft nicht zu • Trifft eher nicht zu • Trifft eher zu • Trifft voll und ganz zu (IG Metall, n.d., S. 7)	4-stufige Skala • Sehr wichtig • Wichtig • Weniger wichtig • Unwichtig (IG Metall, n.d., S. 11)	• Ja (IG Metall, n.d.)

* Gütekriterien im Sinne von statistisch überprüfbarer Reliabilität und Validität

** Gütekriterien vom Basisfragebogen von KMU-vital

b) Sichtweise Unternehmen (Quellen als Ergänzung für weiterführende Erhebungen)

Bezeichnung	Instrument	Gütekriterien*	Antwortskala	Speziell für ältere Mitarbeitende
Selbstcheck altersgerechte Personalentwicklung	Checkliste	• Keine Angaben	4-stufige Skala • Wird überwiegend umgesetzt • Wird teilweise umgesetzt • Handlungsbedarf erkannt, aber noch nicht umgesetzt • Nicht umgesetzt (Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, n.d., S. 4)	• Ja (Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, n.d., S. 1)

* Gütekriterien im Sinne von statistisch überprüfbarer Reliabilität und Validität

Expertenverfahren

Gemäss Baua (2010) ist bei Expertenverfahren nicht die Merkmalsanzahl ausschlaggebend, sondern die Rangreihenfolge bei der Beantwortung der Merkmale. Für die Beantwortung bedarf es fachliche Expertise, beispielsweise angeeignet durch ein Studium. Der Einsatz wird dann empfohlen, wenn spezifische Fragestellungen beantwortet werden sollen, welche ein Ableiten von gezielten Massnahmen zum Arbeitsschutz ermöglichen.

a) Sichtweise Mitarbeitende (Quellen als Ergänzung für weiterführende Erhebungen)

Bezeichnung	Instrument	Gütekriterien*	Antwortskala	Speziell für ältere Mitarbeitende	
Work Ability Index (WAI) – Arbeitsbewältigungsindex (ABI)	Fragebogen	• Ja (Richter, 2010, S. 263)	5-stufige Skala • Sehr gut • Eher gut • Mitelmässig • Eher schlecht • Sehr schlecht (Morschhäuser & Matthäi, n.d.b, S. 3)	5-stufige Skala, u.a. • Häufig • Eher häufig • Manchmal • Eher selten • Niemals (Morschhäuser & Matthäi, n.d.b, S. 5)	• Ja (Morschhäuser & Matthäi, n.d.b, S. 7)
Belastungs Schnell Check (BSC)	Checkliste	• Keine Angabe	2-stufige Skala, u.a.* • Ja • Nein (Klippert, n.d., S. 2)	3-stufige Skala, u.a. • Nie • Manchmal • Oft (Klippert, n.d., S. 2)	• Ja (IG Metall Vorstand, n.d., S. 49)

* Gütekriterien im Sinne von statistisch überprüfbarer Reliabilität und Validität

** Trotz 2-/3-stufiger Skala wird das Instrument dem Expertenverfahren zugeordnet, da es beobachtende Anteile aufweist und diese vermutlich eine Schulung benötigt

Quellenangaben

- Baua (2010). *Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen - Quantitative Verfahren der Verhältnisprävention*. Verfügbar unter http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Verhaeltnispraevention.html;jsessionid=94F766D84F605C02DAD3D3718037BC02.1_cid389 [26.05.2014].
- Baua (2013). *IMPULS-Test2: Bewertung psychischer Belastung*. Verfügbar unter <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Verfahren/IMPULS.html> [26.05.2014].
- IG Metall (n.d.). *Die Befragung: Alters- und altersgerechtes Arbeiten*. Verfügbar unter http://www.igmetall-voelklingen.de/index.php?id=605&no_cache=1&cid=1941&did=2680&sechash=eed04c81 [26.05.2014].
- IG Metall Vorstand (Hrsg.). (n.d.) *Altersgerechtes Arbeiten und demografischer Interessenausgleich - Regelungen zur alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung, Personalpolitik und Gesundheitsförderung*. Verfügbar unter www.igmetall-bezirk-mitte.de/fileadmin/userdata/dokumente/pdf/Kampagnen/gut_in_Rente/altersgerechtes_arbeiten_demografischer_Interessenausgleich.pdf [26.05.2014].
- Klippert, J. (n.d.). *Belastungs Schnell Check*. Verfügbar unter www.uni-kassel.de/einrichtungen/uploads/media/BSC_Bogen.pdf [26.05.2014].
- KMU-vital (2005). *KMU-vital - FAQ (Häufig gestellte Fragen)*. Verfügbar unter www.kmu-vital.ch/pdf-news/FAQ_0305.pdf [26.05.2014].
- Lago (n.d.). *Fragebogen zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung - „Gesundes Arbeiten“*. Verfügbar unter http://www.lago-projekt.de/medien/instrumente/Fragebogen_Mitarbeiterbefragung.pdf [26.05.2014].
- Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (n.d.). *Selbstcheck altersgerechte Personalentwicklung*. Verfügbar unter http://selbstcheck.agecert.de/downloads/AGECERT-Selbstcheck_07-09.pdf [26.05.2014].
- Molmar, M., Scheck, T. & Schünemann, L. (n.d.). *IMPULS-Test|2 - Bewertung psychischer Belastung*. Verfügbar unter media.arbeiterkammer.at/PDF/Impuls_Test_2.pdf [26.05.2014].
- Morschhäuser, M. & Matthäi, I. (n.d.a). *Checkliste zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen*. Verfügbar unter http://www.lago-projekt.de/medien/instrumente/Checkliste_Arbeitsplatzbeobachtung.pdf [26.05.2014].
- Morschhäuser, M. & Matthäi, I. (n.d.b). *Work Ability Index (WAI) – Arbeitsbewältigungsindex*. Verfügbar unter http://www.lago-projekt.de/medien/instrumente/Work_Ability_Index.pdf [26.05.2014].
- Putzing, M. (2006). *Alters- und altersgerechtes Arbeiten Thema und Aktionsfeld für Klein- und Kleinstbetriebe?*. Verfügbar unter www.smartregion.eu/pdf/leitfaden-_betriebe-2006-11-17.pdf [26.05.2014].
- Richter, G. (2010). *Toolbox Version 1.2 - Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen*. Verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F1965.pdf?__blob=publicationFile&v=6 [26.05.2014].
- Zölch, M., Mücke, A., Graf, A. & Schilling, A. (n.d.). *AGE-R-Profiler Kennzahlen- & dokumentenbasierte Selbstanalyse zur Analyse der demografischen Fitness- Unternehmen*. Verfügbar unter <http://www.demografiefitness.ch/selbstanalyse-ebene-unternehmen> [26.05.2014].

Anhang I: Fragebogen als Gestaltungsvorschlag**Fragebogen zu den Bedürfnissen älterer Mitarbeitenden**

Im aktuellen personalpolitischen Leitbild hat sich der Kanton Aargau zum Ziel gesetzt, Vielfalt aktiv zu fördern und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden so gut wie möglich in die Gestaltung der Arbeitsformen einfließen zu lassen.

Die Abteilung Personal und Organisation hat zu diesem Zweck durch Interviews mit Mitarbeitenden und Erkenntnissen aus aktueller Forschung den Ihnen vorliegende Fragebogen erarbeitet.

Bei dieser Befragung stehen gezielt die Mitarbeitenden des Kantons Aargau ab 55 Jahren mit Ihren Bedürfnissen zum Thema Arbeitsgestaltung, Führung und Weiterbildung im Mittelpunkt. Ziel dabei ist es, Handlungsbedarf zu erkennen und daraus Massnahmen zur Verbesserung erarbeiten zu können.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert rund XX Minuten. Alle Ihre Angaben werden vertraulich behandelt. Das bedeutet, dass nicht ersichtlich ist, welche Person welche Antwort gegeben hat. Um dies so gut wie möglich sicherzustellen, wird ausschliesslich die oberste Organisationseinheit erfasst.

Am Ende des Fragebogens haben Sie noch die Möglichkeit, persönliche Anmerkungen anzubringen.

Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen uns bei der Befragung unterstützen.

Beispiele für die Beantwortung eines Themenblocks

Nachfolgend sind zur besseren Verständlichkeit zwei unterschiedliche Beispiele dargestellt. Im Fragebogen gibt es Fragen, wie beim Beispiel 1 unten. Bei diesen Fragen schätzen Sie bitte **Häufigkeit** und den **Handlungsbedarf** ein. Des Weiteren gibt es Fragen wie beim Beispiel 2 unten. Bei diesen Fragen schätzen Sie bitte die **Wichtigkeit** und den **Handlungsbedarf** ein.

In den nachfolgenden Fragen geht es um Ihr persönliches Empfinden. Das heisst es geht darum, wie Sie verschiedene Aspekte Ihrer Arbeit erleben.

Beispiel 1

Umgebungseinflüsse

		Wie <u>oft</u> treten folgende Umgebungseinflüsse bei Ihrer Arbeit auf?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Ständig	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Ja	Nein
1	Hitze oder Kälte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Rasche Temperaturänderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Lärm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage / gefragter Aspekt:
„Hitze oder Kälte“

Häufigkeit:
Bitte schätzen Sie ein, wie oft der gefragte Aspekte (Beispiel: „Hitze oder Kälte“) bei Ihrer Arbeit vorkommt.

Beispielantwort:
„Selten“

Handlungsbedarf:
Bitte schätzen Sie ein, ob Ihrer Ansicht nach beim gefragten Aspekt (Beispiel: „Hitze oder Kälte“) Handlungsbedarf besteht.

Beispielantwort:
„Ja“

Beispiel 2

Arbeitszeit

		Wie <u>wichtig</u> sind für Sie die folgenden Aspekte?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Mittelmässig wichtig	Wenig wichtig	Nicht wichtig	Ja	Nein
30	Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Freizeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
31	Einsatzpläne, die ausreichend Zeit zur Erholung bieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Kompensation der Gleizeit nach eigenen Bedürfnissen, z.B. halben oder ganzen Tag kompensieren können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage / gefragter Aspekt:
„Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Freizeit“

Wichtigkeit:
Bitte schätzen Sie ein, wie wichtig der gefragte Aspekt (Beispiel: „Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Freizeit“) für Sie ist.

Beispielantwort:
„Sehr wichtig“

Handlungsbedarf:
Bitte schätzen Sie ein, ob Ihrer Ansicht nach beim gefragten Aspekt (Beispiel: „Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Freizeit“) Handlungsbedarf besteht.

Beispielantwort:
„Nein“

Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens

- Bitte kreuzen Sie die jeweils zutreffendste Antwort an, dabei gibt es kein Richtig oder Falsch, Ihr persönliches Empfinden zählt
- Bitte geben Sie sowohl bei der Häufigkeit, respektive der Wichtigkeit als auch beim Handlungsbedarf eine Einschätzung
- Falls Sie eine Frage nicht beantworten können, dann lassen Sie die Frage aus

Wenn beim Ausfüllen Fragen oder Unklarheiten auftauchen, zögern Sie nicht, mit uns Kontakt aufzunehmen:

- Arbeitgeber Kanton Aargau 000 000 00 00, Vorname Nachname oder vorname.nachname@ag.ch

Allgemeine Angaben

Wie lange sind Sie bisher in Ihrer aktuellen Funktion tätig?

_____ Jahr/e

Haben Sie aktuell eine Führungsfunktion?

Nein

Ja

Zu wieviel Stellen-Prozent sind Sie aktuell angestellt?

_____ %

Wie lange sind Sie bisher beim Kanton Aargau tätig?

_____ Jahr/e

Bei welcher Organisationseinheit sind Sie angestellt?

Gerichte/Betreibungs- und Konkurswesen

Staatskanzlei

Departement Volkswirtschaft und Inneres

Departement Bildung, Kultur und Sport

Departement Finanzen und Ressourcen

Departement Gesundheit und Soziales

Departement Bau, Verkehr und Umwelt

Umgebungseinflüsse

		Wie oft treten folgende Umgebungseinflüsse bei Ihrer Arbeit auf?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Ständig	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Ja	Nein
1	Hitze oder Kälte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Rasche Temperaturänderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Lärm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Unzureichende Beleuchtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Blendung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Unfallrisiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Gefahrstoffe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Vibrationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Schmutz oder Staub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Zugluft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Körperhaltung, Krafteinsatz und Feinmotorik

		Wie oft treten folgende Merkmale bei Ihrer Arbeit auf?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Ständig	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Ja	Nein
11	Plötzliche Belastungsspitzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Körperliche schwere Arbeit, z.B. hoher Krafteinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Gehobene Last halten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Langes Stehen oder Sitzen ohne Möglichkeit zur regelmässigen Abwechslung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Lange Laufwege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Arbeiten in gebückter und gedrehter Haltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Arbeiten auf Knien oder in der Hocke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Arbeit über Kopf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Hohe feinmotorische Anforderungen, z.B. Fingergeschicklichkeit oder feines Unterscheidungsvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aufmerksamkeit und Arbeitsumfang

		Wie oft treten folgende Merkmale bei Ihrer Arbeit auf?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Ständig	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Ja	Nein
20	Aufmerksamkeit über längeren Zeitraum aufrechterhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Grosse Arbeitsmengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Starker Leistungsdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitsgeschwindigkeit, Arbeitsort und Arbeitszeit

		Wie oft treten folgende Merkmale bei Ihrer Arbeit auf?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Ständig	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Ja	Nein
23	Hohes Arbeitstempo oder Zeitdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Fremdbestimmtes Arbeitstempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	An ein taktgebundenes Arbeitstempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Geringe Möglichkeiten für Ruhepausen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Kurze, wiederholende Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Hohe räumliche Mobilität, z.B. viel herumreisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Nacht- oder Schichtarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitszeit

		Wie wichtig sind für Sie die folgenden Aspekte?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Mittelmässig wichtig	Wenig wichtig	Nicht wichtig	Ja	Nein
30	Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Freizeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Einsatzpläne, die ausreichend Zeit zur Erholung bieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Kompensation der Gleitzeit nach eigenen Bedürfnissen, z.B. einen halben oder ganzen Tag kompensieren können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Umfangreiches Gleitzeitkonto, welches für Ferien, längere Auszeiten oder Frühpensionierung genutzt werden kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Eine unbezahlte Auszeit / ein Sabbatical von mehreren Wochen oder Monaten nehmen können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Arbeitspensum in den letzten Jahren schrittweise reduzieren können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Das Arbeitspensum reduzieren zu können, mit der Garantie, wieder aufstocken zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Über das offizielle Pensionierungsalter hinaus arbeiten zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalt

		Wie oft treten folgende Merkmale bei Ihrer Arbeit auf?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Ständig	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Ja	Nein
38	Selbständige Einteilung der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Kreative und problemlösende Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Möglichkeit, Neues zu lernen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Nutzung unterschiedlicher Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Sinnvolle Aufgaben und Aufträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Eigenständige Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Beteiligung bei relevanten Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Überforderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Unterforderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Information und Arbeitsumfeld

		Wie oft treten folgende Merkmale bei Ihrer Arbeit auf?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Ja	Nein
47	Über wichtige Dinge und Vorgänge wird durch Vorgesetzte transparent und nachvollziehbar kommuniziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Bei Problemen kann auf Unterstützung von den Vorgesetzten gezählt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Bei Problemen kann auf die Unterstützung von den Mitarbeitenden gezählt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Vorgesetzte zeigen Anerkennung und sind wertschätzend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Mitarbeitende zeigen Anerkennung und sind wertschätzend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Es besteht die Möglichkeit zum sozialen Austausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Die eigene Rolle ist klar und nicht widersprüchlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitsplatz und Arbeitsmittel

		Wie wichtig sind für Sie die folgenden Aspekte?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Mittelmäßig wichtig	Wenig wichtig	Nicht wichtig	Ja	Nein
54	Arbeitsmittel, die auf die Bedürfnisse abgestimmt sind, z.B. Werkzeuge, Geräte, Computer, Programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Instruktion oder Anleitung bei der Einführung neuer Arbeitsmittel oder Arbeitstechniken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Ausreichend Raum und Platz zum Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Rückzugsmöglichkeiten, um konzentriert arbeiten zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zielvereinbarungen und Dialoggespräch

		Wie <u>wichtig</u> sind für Sie die folgenden Aspekte?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Mittel-mässig wichtig	Wenig wichtig	Nicht wichtig	Ja	Nein
58	Realistische Ziele, z.B. mit den eigenen oder den zur Verfügung gestellten personellen Ressourcen erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	Spezifische Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	Sinnvolle Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	Umfangreiche Ziele, die eine Entwicklung ermöglichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Für die Arbeit repräsentative Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	Berücksichtigung persönlicher und privater Umstände bei der Zieldefinition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	Dialog als persönliches Gespräch mit der Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	Eingestufte Bewertung mittels A, B, C, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Jährliche Durchführung des Dialoggesprächs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Laufbahn und berufliche Zukunft

		Wie <u>wichtig</u> sind für Sie die folgenden Aspekte?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Mittel-mässig wichtig	Wenig wichtig	Nicht wichtig	Ja	Nein
67	Leitung oder Mitarbeit bei Projekten, Arbeitsgruppen, Gremien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	Übernahme von Spezialaufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	Übernahme einer Stellvertretungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	Wissensweitergabe, z.B. durch Einarbeitung neuer Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	In neue Aufgaben oder Funktion eingearbeitet werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Abwechslung in der Führung, z.B. durch zeitlich begrenzte Rotation innerhalb oder ausserhalb der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	Abgeben von Verantwortung oder Kompetenzen, z.B. Führungsfunktion oder Stellvertretung abgeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weiterbildung

		Wie <u>wichtig</u> sind für Sie die folgenden Aspekte?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Mittelmässig wichtig	Wenig wichtig	Nicht wichtig	Ja	Nein
74	Ermutigung zur Teilnahme an Weiterbildung durch Vorgesetzte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Ein angemessen gestaltetes Weiterbildungsangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	Erfassen der Bedürfnisse zum Weiterbildungsangebot, z.B. durch eine Befragung oder Ideenbox	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	Weiterbildung, die Sinn macht und einen Nutzen bringt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Möglichkeit zur Teilnahme an Kursen, auch wenn es z.B. zu wenige oder zu viele Anmeldungen hat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	Gezielte Abstufung bei EDV und IT Kursen, z.B. Grundkurs, Fortgeschrittene, Experten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vorbereitung auf die Pensionierung

		Wie <u>wichtig</u> sind für Sie die folgenden Aspekte?					Sehen Sie hierbei Handlungsbedarf?	
		Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Mittelmässig wichtig	Wenig wichtig	Nicht wichtig	Ja	Nein
80	Unterstützung bei der Vorbereitung auf die Pensionierung durch die vorgesetzte Person	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81	Initiierung der Nachfolgeplanung durch die vorgesetzte Person	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82	Initiierung der Nachfolgeplanung selber vornehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83	Vorbereitungsprogramme, die finanzielle Themen aufgreifen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84	Anlässe, um nach der Pensionierung den Austausch mit ehemaligen Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diskriminierung und Benachteiligung

		Ja	Nein
85	Fühlen Sie sich aufgrund Ihres Alters bei der Arbeit diskriminiert oder benachteiligt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86	Falls ja, wie zeigt sich das?		

Weiteres

87	Möchten Sie noch etwas anmerken?	
----	----------------------------------	--

Angaben zu Ihrer Person

Bitte tragen Sie Ihr Geburtsjahr ein:

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

Männlich

Weiblich

Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit für die Befragung genommen haben. Ihre Antworten sind ein wertvoller Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung, Führung und Weiterbildung.