



Gesundheitsförderung Schweiz

Arbeitspapier 14

Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement

**Ein Pilotprojekt mit fünf Unternehmen aus Produktion und
Dienstleistung zu Herausforderungen des demografischen Wandels**

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine Stiftung, die von Kantonen und Versicherern getragen wird. Mit gesetzlichem Auftrag initiiert, koordiniert und evaluiert sie Massnahmen zur Förderung der Gesundheit (Krankenversicherungsgesetz, Art. 19). Die Stiftung unterliegt der Kontrolle des Bundes. Oberstes Entscheidungsorgan ist der Stiftungsrat. Die Geschäftsstelle besteht aus Büros in Bern und Lausanne. Jede Person in der Schweiz leistet einen jährlichen Beitrag von CHF 2.40 zugunsten von Gesundheitsförderung Schweiz, der von den Krankenversicherern eingezogen wird.
Weitere Informationen: www.gesundheitsfoerderung.ch

In der Reihe «**Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier**» erscheinen von Gesundheitsförderung Schweiz erstellte oder in Auftrag gegebene Grundlagen, welche Fachleuten in der Umsetzung in Gesundheitsförderung und Prävention dienen. Der Inhalt der Arbeitspapiere unterliegt der redaktionellen Verantwortung der Autorinnen und Autoren. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapiere liegen in der Regel in elektronischer Form (PDF) vor.

Impressum

Herausgeber

Gesundheitsförderung Schweiz

Autorinnen

- Prof. Dr. Martina Zölch, Leiterin Institut für Personalmanagement und Organisation, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten
- Noémi Swoboda, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Personalmanagement und Organisation, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten

Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz

Therese Peverelli, Senior Manager Betriebliche Gesundheitsförderung, Human Resources und Generationenmanagement

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 14

Zitierweise

Swoboda, N.; Zölch, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement. Ein Pilotprojekt mit fünf Unternehmen aus Produktion und Dienstleistung zu Herausforderungen des demografischen Wandels*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 14, Bern und Lausanne

Fotonachweis Titelbild

© auremar – Fotolia.com

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz
Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch

Originaltext

Deutsch

Bestellnummer

03.0026.DE 12.2013

Diese Publikation ist Ende März 2014 auch in französischer Sprache erhältlich.

Download PDF

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

ISSN

2296-5661

© Gesundheitsförderung Schweiz, Dezember 2013

Inhaltsverzeichnis

Editorial	6
Management Summary	7
1 Das Pilotprojekt Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement	9
1.1 Ziele des Projekts	10
2 Untersuchung und Datenerhebung	11
2.1 Die Pilotbetriebe	11
2.2 Vorgehen	11
2.3 Erhebungsinstrumente	13
2.3.1 Altersstrukturanalyse	13
2.3.2 BGM-GM-Profiler	13
2.3.3 Führungskräftebefragung – «Demografiebarometer»	13
2.3.4 Mitarbeitendenbefragung – «Fit und gesund in allen Lebensphasen»	14
3 Ergebnisse der Bestandesaufnahmen	15
3.1 Die Unternehmen und deren Motivation zur Teilnahme als Pilotunternehmen	15
3.2 Die Altersstrukturen und deren Entwicklung	17
3.3 Analyse relevanter Kennzahlen	18
3.4 BGM-GM-Profiler (Selbstanalyse der Unternehmen)	20
3.5 Priorisierte Massnahmen im Generationenmanagement	23
4 Ergebnisse der Mitarbeitenden- und Führungskräftebefragung	24
4.1 Mitarbeitendenbefragung	24
4.1.1 Stichprobenbeschreibung Mitarbeitende	24
4.1.2 Auswertung der Mitarbeitendenbefragung	24
4.1.3 Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung	25
4.1.3.1 Alterskritische Merkmale der Arbeit und Arbeitsfähigkeit	25
4.1.3.2 Eignung des Arbeitsplatzes für ältere Mitarbeitende	27
4.1.3.3 Austritt aus dem Erwerbsleben	28
4.1.3.4 Regulationshindernisse	29
4.1.3.5 Zusammenarbeit im Team	30
4.1.3.6 Kundenkontakt	31
4.1.3.7 Beurteilung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten	31
4.1.3.8 Qualifizierung/Weiterbildung	32
4.1.3.9 Wichtigste Massnahmen	33
4.1.3.9.1 Top 5 der Massnahmen (weibliche Mitarbeitende)	33
4.1.3.9.2 Top 5 der Massnahmen (männliche Mitarbeitende)	33
4.1.3.10 Gründe für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben	34
4.2 Führungskräftebefragung	36
4.2.1 Stichprobenbeschreibung Führungskräfte	36

4.2.2	Auswertung der Führungskräftebefragung	36
4.2.3	Ergebnisse der Führungskräftebefragung	36
4.2.3.1	Antizipation von Herausforderungen des demografischen Wandels in den nächsten Jahren	37
4.2.3.2	Aktueller Handlungsbedarf aufgrund demografischer Veränderungen	38
4.2.3.2.1	Rekrutierung	38
4.2.3.2.2	Personaleinsatz	40
4.2.3.2.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement	40
4.2.3.2.4	Personalentwicklung	40
4.2.3.2.5	Wissensmanagement	42
4.2.3.3	Führung und Unternehmenskultur	42
4.2.3.3.1	Altersbezogene Herausforderungen in der Führungsarbeit	42
4.2.3.3.2	Altersbezogene Einstellungen gegenüber Mitarbeitenden	43
4.2.3.3.3	Eigene Alterswahrnehmung der Führungskräfte	43
4.2.3.3.4	Eigenes Gesundheitsverhalten	44
5	Diskussion	46
6	Handlungsfelder und -empfehlungen aus dem Pilotprojekt BGM-GM	51
7	Literaturverzeichnis	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Erhalt der Arbeitsfähigkeit durch einen Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens (Altersvergleich)	27
Abbildung 2:	Eignung des Arbeitsplatzes für ältere Mitarbeitende: Branchenvergleich nach Geschlecht	27
Abbildung 3:	Bis zum Pensionsalter auf der aktuellen Stelle arbeiten können: Altersgruppen nach Geschlecht	28
Abbildung 4:	Austritt aus dem Erwerbsleben Zeitpunkt (Alter und Geschlecht)	28
Abbildung 5:	Arbeitgeberattraktivität, Unternehmen im Vergleich	39
Abbildung 6:	Arbeitgeberattraktivität, Alterszusammensetzung im Team	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Spannbreite der Altersstrukturen der fünf Pilotunternehmen	17
Tabelle 2:	Ergebnisse BGM-GM-Profiler, Stand der Umsetzung	21
Tabelle 3:	Stichprobenbeschreibung der MA-Befragung BGM-GM gesamt	25
Tabelle 4:	Psychische Arbeitsfähigkeit der Männer nach Branche	26
Tabelle 5:	Regulationshindernisse (Frauen)	29
Tabelle 6:	Regulationshindernisse (Männer)	30
Tabelle 7:	Zusammenarbeit im Team (Männer)	30
Tabelle 8:	Kundenbeziehung (Dienstleistungsbetriebe)	31
Tabelle 9:	Führungsverhalten: Mein direkter Vorgesetzter (Frauen)	32

Tabelle 10:	Qualifizierung/Weiterbildung: berufliche Entwicklung in fünf Jahren (Frauen)	32
Tabelle 11:	Altersspezifische Auswertungen Top 5 Massnahmen (Ränge Frauen)	33
Tabelle 12:	Altersspezifische Auswertungen Top 5 Massnahmen (Ränge Männer)	34
Tabelle 13:	Gründe für einen vorzeitigen Austritt aus dem Arbeitsleben	34
Tabelle 14:	Stichprobenbeschreibung der Führungskräftebefragung gesamt	36
Tabelle 15:	Altersspezifische Unterschiede: Vermehrt in die Ausbildung Junger investieren	37
Tabelle 16:	Altersspezifische Unterschiede: Nachfolgeplanung	37
Tabelle 17:	Altersspezifische Unterschiede: Wissensmanagement	38
Tabelle 18:	Altersspezifische Unterschiede: Gesundheitsfördernde Massnahmen	38
Tabelle 19:	Rekrutierung: Positionierung als attraktive Arbeitgeberin	39
Tabelle 20:	Weiterbildung; Situationsbeschreibung: Das Qualifikationsniveau der jüngeren Mitarbeitenden liegt deutlich höher als das der älteren Mitarbeitenden	40
Tabelle 21:	Weiterbildung; Verhalten: Frühzeitige Besprechung des Zeitpunkts und der Form des Austritts mit Mitarbeitenden in pensionsnahen Jahrgängen	41
Tabelle 22:	Weiterbildung; Verhalten: Gezielte Förderung des Austausches von Erfahrungswissen	41
Tabelle 23:	Weiterbildung; Einstellung: Für Mitarbeitende 50plus bringen Weiterbildungen weniger als für jüngere Mitarbeitende	41
Tabelle 24:	Wissensmanagement; Verhalten: Bilden von altersgemischten Teams, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern	42
Tabelle 25:	Altersbezogene Herausforderung: Ein grosser Alterunterschied stellt im Umgang mit den Mitarbeitenden eine besondere Herausforderung dar	42
Tabelle 26:	Altersbezogene Herausforderung: Ältere Mitarbeitende sind bei uns in einer «Komfortzone» und erhalten keine Herausforderungen mehr	43
Tabelle 27:	Altersbezogene Einstellungen: Die Lernbereitschaft älterer Mitarbeitender ist geringer als die der jüngeren Mitarbeitenden	43

Abkürzungsverzeichnis

ASTRA:	AltersSTRukturAnalyse im Unternehmen
BGF:	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM:	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BU:	Berufsunfall
demoBiB:	Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel
FHNW:	Fachhochschule Nordwestschweiz
GFCH:	Gesundheitsförderung Schweiz
GL:	Geschäftsleitung
GM:	Generationenmanagement
HRM:	Human Resource Management
NBU:	Nichtberufsunfall
PMO:	Institut für Personalmanagement und Organisation
Q-Audit:	Qualitätsaudit
SPSS:	Statistics Program for Social Sciences

Editorial

Betriebliches Gesundheitsmanagement – unser langfristiger Schwerpunkt

Der Bereich «Psychische Gesundheit – Stress» ist ein Schwerpunktthema der langfristigen Strategie 2007–2018 von Gesundheitsförderung Schweiz. Arbeit hat für die psychische Gesundheit einen zentralen Stellenwert. Mit über 4,5 Millionen Arbeitnehmenden ist mehr als die Hälfte der Schweizer Wohnbevölkerung erwerbstätig. Ein Grossteil aller Erwerbstätigen steht 40 Jahre und mehr im Arbeitsprozess. Deshalb konzentriert sich Gesundheitsförderung Schweiz auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM).

Generationenmanagement

Der demografische Wandel ist eine der zentralen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte, gesellschaftspolitisch und damit auch für die Arbeitswelt. Die Unternehmen werden sich mit alternden Belegschaften, Fachkräftemangel, Pensionierungswellen, Verlust von wertvollem Erfahrungswissen sowie einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit auseinandersetzen haben. Gleichzeitig müssen die Arbeitnehmenden aller Generationen länger gesund, leistungsfähig und motiviert im Erwerbsleben gehalten werden. Nur mit der Erschliessung der Ressourcen, die im Miteinander der Generationen liegen, und mit einer wertschätzenden, generationenübergreifenden, integrativen und präventiven Arbeits- und Personalpolitik ist dies möglich.

Mit dem Pilotprojekt «BGM – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement» unterstützt Gesundheitsförderung Schweiz Unternehmen darin, die Herausforderungen des demografischen Wandels gezielt anzugehen. In Zusammenarbeit mit fünf Pilotbetrieben aus der Produktions- und Dienstleistungsbranche wurde ein Rahmenkonzept zur Identifikation der konkreten Herausforderungen mit Fokus auf BGM erarbeitet. Instrumente wurden entwickelt und erprobt sowie konkrete, unternehmensspezifische Massnahmen abgeleitet. Dabei wurde sowohl den Bedürfnissen der Betriebe als auch denjenigen der Mitarbeitenden Rechnung getragen. Die Interventionen wurden forschend begleitet.

Erfahrungen und Ergebnisse nutzen

Das Projekt hat gezeigt, dass der Kontext der demografischen Entwicklung und die damit einhergehenden Herausforderungen zentrale Auslöser für die Teilnahme als Pilotunternehmen sind. Die Sensibilisierung für dieses Thema ist – stärker als für BGM – vorhanden. Mit dem Ausgangspunkt Demografie und dem Fokus auf die unterschiedlichen Generationen kann die Brücke zu BGM-Massnahmen in ausgewählten Handlungsfeldern erfolgreich geschlagen werden. Die wertvollen Erfahrungen aus diesem Projekt werden in die Angebote von Gesundheitsförderung Schweiz eingearbeitet.

Hiermit danken wir unseren Partnern für die ausgezeichnete Zusammenarbeit im Rahmen dieses Projekts.

Bettina Schulte-Abel
Vizedirektorin / Leiterin Programme

Therese Peverelli
Senior Manager Betriebliche Gesundheitsförderung,
Human Resources und Generationenmanagement

Management Summary

Der demografische Wandel geht mit alternden Belegschaften, Fachkräftemangel und zunehmender Konkurrenz um qualifizierte Nachwuchskräfte einher. Zu den zentralen Herausforderungen gehört, Mitarbeitende aller Generationen gesund, leistungsfähig und motiviert im Arbeitsprozess zu halten und an das Unternehmen zu binden. Mit dem Pilotprojekt «Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement» (BGM-GM) unterstützte Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) Unternehmen und Arbeitskräfte in Partnerschaft mit dem Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) dabei, die Herausforderungen des demografischen Wandels besser zu bewältigen.

Das Herzstück des Projekts bildeten Interventionsprojekte in fünf Pilotbetrieben unterschiedlicher Branchen mit verschiedenen Ausgangslagen. Teilgenommen haben drei Produktionsbetriebe sowie zwei Dienstleistungsbetriebe. Hierbei kamen ein einheitliches Interventionskonzept sowie spezifisch entwickelte Instrumente der betrieblichen Bestandaufnahme zum Einsatz:

- Altersstrukturanalyse,
- BGM-GM-Profiler (eine Selbstbeurteilung der Unternehmen inkl. Kennzahlenanalyse im Hinblick auf bereits praktizierte Strategien und Massnahmen in unterschiedlichen Feldern des generationenbezogenen Gesundheits- und Personalmanagements),
- schriftliche Befragung der Mitarbeitenden,
- schriftliche Befragung der Führungskräfte.

Auf Basis der Ergebnisse wurden Handlungsfelder identifiziert und im Rahmen von Ergebnis- und Strategie-Workshops gemeinsam mit den Führungskräften und dem Human Resource Management (HRM) spezifische Massnahmen abgeleitet. Der Stand der Umsetzung von mindestens einer Massnahme wurde bzw. wird nach einem Jahr evaluiert. Die Begleitforschung durch die FHNW erfolgte sowohl fallbasiert als auch unternehmensübergreifend.

Alle Unternehmen waren bereits für die Thematik des demografischen Wandels sensibilisiert, Hotspots waren bekannt oder wurden zumindest vermutet. Die Unternehmen erwarteten vom Pilotprojekt, anhand empirischer Ergebnisse Handlungsfelder aufgezeigt zu bekommen und Massnahmen ableiten zu können.

Die Altersstrukturen in den Unternehmen waren auf Ebene Gesamtunternehmen bekannt, es fehlten bislang jedoch differenzierte Analysen auf Ebene einzelner Abteilungen sowie eine Segmentierung nach Alter, Geschlecht und Funktionsgruppen u. a.

Belastungsrelevante Merkmale der Arbeit werden mit zunehmendem Alter kritischer eingeschätzt und erreichen im Alter zwischen 45 und 54 Jahren den Höhepunkt.

Altersspezifische Unterschiede in Bezug auf alterskritische Merkmale der Arbeit bei langjähriger Ausübung der Tätigkeit gab es vor allem bei den weiblichen Mitarbeitenden. Die männlichen Mitarbeitenden unterscheiden sich kaum zwischen den Altersgruppen.

Dass der eigene Arbeitsplatz auch für Ältere geeignet ist, schätzt ein Grossteil der Frauen positiv ein, obwohl es hier signifikante Unterschiede zwischen den Branchen gibt. In der Produktion werden die Arbeitsplätze als für Ältere weniger geeignet eingestuft als in den Dienstleistungsbetrieben. Bei den Männern ist der Unterschied zwischen den Branchen grösser als bei den Frauen.

Ein Grossteil der über 45-Jährigen kann sich vorstellen, bis zum Pensionsalter auf der momentanen Stelle zu arbeiten. Frauen würden gerne früher in Pension gehen, denken aber häufiger, es sich finanziell nicht leisten zu können, als die männlichen Mitarbeitenden. Der Anteil der Männer, die auf jeden Fall früher in Pension gehen möchten, ist dementsprechend um einiges höher als bei den Frauen.

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung über alle untersuchten Unternehmen hinweg zeigten, dass sich Männer und Frauen durchwegs signifikant in ihrer subjektiven Wahrnehmung fast aller befragten Themengebiete unterscheiden.

Die Auswertungen der Führungskräftebefragung über alle untersuchten Unternehmen zeigen drei besonders grosse Herausforderungen des demografischen Wandels: die interne Weiterbildung und Personalentwicklung – und hier insbesondere die vermehrte Investition in die Weiterbildung junger Mitarbeitender –, das Wissensmanagement sowie die Erreichung einer guten Altersdurchmischung mittels entsprechender Rekrutierungsmassnahmen. Diese Themen standen dementsprechend auch im Fokus der Umsetzungsmassnahmen.

Gesundheitsfördernde Massnahmen werden vor allem von den 35- bis 64-jährigen Führungskräften als besondere Herausforderung des demografischen Wandels in den nächsten Jahren gesehen.

Der Aussage, ob das Unternehmen mehr dafür tun muss, um sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren, stimmen die Führungskräfte aus Betrieben mit einer eher alterszentrierten Altersstruktur (d.h. mit hohem Anteil an älteren Mitarbeitenden) hoch signifikant stärker zu als die Führungskräfte der anderen Pilotbetriebe. Auch sieht man, dass die Führungskräfte, deren Team überwiegend aus Mitarbeitenden zwischen 40 und 65 Jahren besteht, dieser Aussage eher beipflichten.

Das Thema GM eignet sich als Einstiegsthema für das BGM, ist jedoch in den Kontext der demografischen Herausforderungen zu setzen, um Handlungsbereitschaft bei den Unternehmen zu aktivieren.

Die Altersstrukturanalyse ist das zentrale Instrument, um für die Herausforderungen von BGM und GM zu sensibilisieren. Sie zeigt auf, welche Herausforderungen sich angesichts der organisationsdemografischen Entwicklungen stellen und erschliesst ihr Potenzial in Kombination mit der Auswertung relevanter Personalkennzahlen. Hierzu gehören u.a. Fluktuationsraten, Absenz-, Weiterbildungs- und Pensionierungskennzahlen. Angesichts des Fachkräftemangels dürften Kennzahlen zur Stellenbesetzungsdauer als Belastungsindikatoren zunehmend an Relevanz gewinnen.

Es gibt eine ganze Reihe von Ansätzen, Strategien, Instrumenten und Massnahmen aus dem HRM und dem BGM, die durch eine Integration der Perspektive des GM ergänzt bzw. weiterentwickelt werden können, um damit einen entsprechenden Mehrwert für die Unternehmen zu schaffen. Hierzu gehören An-

forderungsprofile, der Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeitender, das Mitarbeitendengespräch, Job-Rotation, die Standortbestimmung sowie die Führungskräfteentwicklung. Die Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften für ein generationen- bzw. altersgerechtes Führungshandeln nimmt einen zentralen Stellenwert ein, da Einstellungen und Erwartungen, die das eigene Alter und das der Mitarbeitenden sowie den eigenen Umgang mit Belastungen betreffen, auf die Gestaltung der Führungsbeziehungen und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden einwirken.

1 Das Pilotprojekt BGM – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement

Der demografische Wandel geht mit alternden Belegschaften, Fachkräftemangel, mit zunehmender Konkurrenz um qualifizierte Nachwuchskräfte, mit einer Pensionierungswelle, dem Verlust von wertvollem Erfahrungswissen sowie einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit einher. Eine zentrale Herausforderung ist, die Arbeitnehmenden länger gesund, leistungsfähig und motiviert im Erwerbsleben zu halten.¹ Aber nicht nur Mitarbeitende 45plus oder 50plus und damit verbunden Fragen wie die Lösung der Langjährigkeitsproblematik, der Abbau defizitärer Altersleitbilder sowie die Gestaltung eines guten individuellen Übergangs in ein aktives Pensionierungsalter stehen im Fokus des Demografie-managements. Ebenso ist eine wertschätzende, generationenübergreifende, integrative und präventive Arbeits- und Personalpolitik für alle Generationen zu leisten, um den knapper werdenden Nachwuchs an jungen Mitarbeitenden zu finden, längerfristig an das Unternehmen zu binden und Mitarbeitende aller Generationen in allen Lebensphasen gesund, motiviert und leistungsfähig zu erhalten.

Mit dem Pilotprojekt «Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement» (BGM-GM) will Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) in Partnerschaft mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) Unternehmen und Arbeitskräfte dabei unterstützen, die Herausforderungen des demografischen Wandels besser zu bewältigen. Das Pilotprojekt BGM-GM will damit langfristig einen Beitrag zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung und zur Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen leisten sowie die Arbeits- und Leistungsfähigkeit und die Lebens- und Arbeitsqualität der Arbeitnehmenden fördern. Die wertvollen Erfahrungen aus dem Pilotprojekt BGM-GM werden in die Angebote von GFCH eingearbeitet. Im Folgenden werden die Ausgangslage und die Ziele des Projekts genauer beschrieben.

1.1 Ziele des Projekts

Der Projektauftrag von GFCH an das Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der FHNW bestand darin, ein Rahmenkonzept für betriebliche Bestandesaufnahmen zu erarbeiten. Diese Bestandesaufnahmen sollten zur Identifikation von Herausforderungen des demografischen Wandels sowie von Kernproblemen des aktiven Alterns im Erwerbsleben und des Generationenmanagements mit Fokus auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) dienen. Hierbei wurde eine Lebenslaufperspektive eingenommen, um sowohl eine präventive Gestaltung von Berufsverläufen und Arbeit (und damit den Erhalt der Arbeitsfähigkeit aller Generationen) als auch das Miteinander der Generationen zu berücksichtigen.

Basierend auf dem Selbstverständnis des BGM wurde sowohl den Bedürfnissen der Betriebe als auch denjenigen der Mitarbeitenden Rechnung getragen. Es wurden verhaltens- und verhältnisorientierte Lösungsansätze berücksichtigt. Zugrunde gelegt wurde der ressourcenorientierte Ansatz (Salutogenese) beim BGM.

Das Herzstück des Projekts bildeten Interventionsprojekte in fünf Pilotbetrieben unterschiedlicher Branchen und Ausgangslagen. Ziel war, diese bei der Bewältigung ihrer spezifischen demografischen Herausforderungen zu unterstützen und damit langfristig die individuellen, betrieblichen und sozialen Krankheitskosten zu verringern. Hierbei kamen Konzept und Instrumente der betrieblichen Bestandesaufnahme zum Einsatz. Auf Basis der Ergebnisse wurden Handlungsfelder identifiziert und konkrete Massnahmen abgeleitet, deren Umsetzung nach einem Jahr evaluiert wurde bzw. wird. Die Begleitforschung erfolgte sowohl fallbasiert als auch unternehmensübergreifend.

¹ Vgl. Zölch, Mücke, Graf & Schilling, 2009; Adecco, 2008; Calot et al., 1998.

Mit dem Pilotprojekt wurden folgende allgemeine Ziele verfolgt:

- Rahmenkonzept für betriebliche Bestandaufnahmen entwickeln, um Kernprobleme des aktiven Alterns und des Generationenmanagements mit Fokus auf das betriebliche Gesundheitsmanagement zu identifizieren;
- Analyseinstrumente zur Identifizierung von Handlungsbedarf zusammenstellen, (weiter-)entwickeln und erproben;
- Ansätze «Guter Praxis» mit dem Fokus auf die Gesundheitsförderung erheben und systematisieren;
- Unternehmen bei der Ableitung von Massnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels unterstützen;
- sowohl fallbasiert als auch unternehmensübergreifend die Interventionsprojekte forschend begleiten.

Folgende Ziele lassen sich für die Pilotunternehmen ableiten:

- Sie wissen daten- bzw. kennzahlengestützt, welche Herausforderungen sich angesichts der Veränderungen der Altersstrukturen in einem ausgewählten Unternehmensbereich stellen.
- Sie haben Kernprobleme und Handlungsfelder in ihrem Unternehmen identifiziert.
- Sie sind bereit, auf Basis der Analyseergebnisse das identifizierte Kernproblem bzw. Handlungsfeld mit mindestens einer Interventionsmassnahme mit Fokus Gesundheitsförderung im Betrieb anzugehen.
- Sie lassen ein Jahr nach der Verabschiedung der entsprechenden Massnahme(n) den Stand der Umsetzung durch das externe Projektteam evaluieren.
- Sie profitieren, sofern erwünscht, vom Austausch mit den anderen Pilotunternehmen.

2 Untersuchung und Datenerhebung

2.1 Die Pilotbetriebe

Fünf Unternehmen, davon drei Produktions- und zwei Dienstleistungsunternehmen, konnten für das Pilotprojekt BGM-GM gewonnen werden. Für die Untersuchung mussten sie einen Unternehmensbereich auswählen, den sie eingehend analysieren lassen wollten. Die Aufgabe der Unternehmen war es, die Befragung von Mitarbeitenden und Führungskräften zu unterstützen und die relevanten Kennzahlen zur Verfügung zu stellen. Ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter aus der Leitung bzw. dem Kader sowie dem Human Resources Management (HRM) der jeweiligen Unternehmen engagierten sich im Rahmen von Workshops, um gemeinsam Problemstellungen zu identifizieren und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Die Unternehmen erklärten sich vor der Teilnahme dazu bereit, auf der Basis der Analyseergebnisse mindestens eine konkrete Massnahme mit Fokus Gesundheitsförderung im Betrieb umzusetzen. Das Vorgehen wurde, in einem ersten Schritt, auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen abgestimmt. Die Pilotunternehmen leisteten im Sinne eines Commitments der obersten Geschäftsleitung einen geringen finanziellen Beitrag an das Projekt. Nachstehend wird das spezifische Vorgehen genauer beschrieben.

2.2 Vorgehen

Dem Vorgehen in den Pilotunternehmen lag ein Phasenkonzept (s. Übersicht 1) zugrunde, das je nach Ausgangslage und Bedürfnissen der Betriebe angepasst wurde.

Nach der Zusage zur Teilnahme fand zunächst eine Fokussitzung mit dem jeweiligen Unternehmen statt. Es wurden durch die Führungskräfte und das HRM wahrgenommene Hotspots bezüglich des GM festgehalten. Ausserdem wurden die Bedürfnisse und Erwartungen der Unternehmen in Bezug auf das Projekt abgeholt, die Rollen für die Projekt-

durchführung geklärt sowie die einzelnen Vorgehensschritte der Bestandesaufnahme und der weiteren Projektphasen, einschliesslich der Termine, geplant.

Offiziell gestartet wurde das Projekt mit einem Kick-off-Workshop, an welchem die Führungskräfte der untersuchten Geschäftseinheiten und das HRM teilnahmen. Dabei wurden die Führungskräfte über das genaue Vorgehen informiert und deren Erwartungen an das Projekt abgeholt. Gemeinsam mit den Führungskräften wurden zu Kernthemen der Analyse im Rahmen von moderierten Kleingruppenarbeiten bereichsbezogene Herausforderungen und allfällige Handlungsfelder identifiziert.

Im Rahmen der Bestandesaufnahme wurden zunächst Altersstrukturanalysen durchgeführt. Die Unternehmen mussten hierfür anonymisierte Personaldaten zur Verfügung stellen. Im Rahmen der Bearbeitung des BGM-GM-Profilers waren die Unternehmen aufgefordert, relevante betriebliche Unterlagen wie Personalreglemente, Instrumente, Konzepte und Analyseergebnisse einzureichen, die für das Projekt von Bedeutung sein könnten. Gemeinsam mit dem HRM wurde dann mithilfe des Kennzahlen-Kompasses bestimmt, welche Personalkennzahlen vorliegen und für das Projekt nach Altersgruppen und weiteren Segmentierungsvariablen ausgewertet werden können. Der dritte Teil der Bearbeitung des BGM-GM-Profilers bestand darin, den Fragebogen zur Selbstbeurteilung unterschiedlicher Aspekte des Generationenmanagements sowie zur Erhebung von Beispielen «guter Praxis» auszufüllen. Die Ergebnisse des BGM-GM-Profilers wurden im Rahmen eines Interviews mit Verantwortlichen des HRM und des BGM überprüft und vertieft. Sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte wurden mittels standardisierter Fragebögen befragt. Bei der Mitarbeitendenbefragung kam der Fragebogen «Fit und gesund in allen Lebensphasen» zum Einsatz; bei der Führungskräftebefragung war es das «Demografiebarometer». In den Produktionsbetrieben wurden die Fragebögen als «paper & pencil»-Version ausgefüllt, während in den Dienst-

leistungsunternehmen eine Onlineversion zum Einsatz kam. Die Daten der Befragungen, des BGM-GM-Profilers, der Altersstruktur- und der Kennzahlenanalysen wurden ausgewertet; die wichtigsten Resultate wurden in einem Ergebnis- und Strategie-Workshop vorgestellt und diskutiert. Mit den am Workshop beteiligten Führungskräften wurden in moderierten Kleingruppenarbeiten die Ergebnisse kommunikativ validiert und bereichsbezogenen Massnahme-Ideen abgeleitet. In zwei Pilotunternehmen wurden Ergebnis- und Strategie-Workshops auch für die Teamleitenden einzelner Abteilungen durchgeführt. In einem abschliessenden Workshop mit Verantwortlichen des HRM sowie ggf. Vertretenden des BGM und der Geschäftsleitung wurden die generierten Massnahme-Ideen sowie die Handlungsempfehlungen des Projektteams konkretisiert und priorisiert (kurz-, mittel- und langfristige Massnahmen). Es wurden Schnittstellen zu bereits vorhandenen Strategien und Instrumenten identifiziert sowie «Kümmerer» für die jeweiligen Massnahmen bestimmt. Der Zeitraum für die Durchführung eines Pilotprojekts lag zwischen sechs und acht Monaten.

Gemäss Auftrag von GFCH musste mindestens eine Massnahme mit Fokus Gesundheitsförderung im Betrieb im darauf folgenden Jahr umgesetzt werden. Die Evaluation dieser Massnahme(n) erfolgte bzw. erfolgt frühestens nach einem Jahr durch das externe Projektteam.

Zwei der Pilotbetriebe nutzten zudem die Möglichkeit zu einem «Erfahrungstransfer» mit anderen Pilotunternehmen.

Im Folgenden werden die Instrumente vorgestellt, die im Rahmen der Bestandesaufnahme zum Einsatz kamen.

Übersicht 1: Vorgehen in den Pilotunternehmen

Fokussitzung mit Unternehmen

- Definition von Hotspots, Bedürfnis- und Rollenklärung, Vorgehen, Termine

Kick-off-Workshop Bestandesaufnahmen (Leitung, HRM)

- Gruppengespräch zu Kernthemen der Analyse

Bestandesaufnahme

- Altersstrukturanalyse (Aufwand abhängig von Instrument und Datenqualität)
- Zusammenstellen und ggf. Auswerten von Kennzahlen, Bearbeiten von Fragen für den BGM-GM-Profiler schriftlich und mündlich (HRM, ggf. Leitungspersonen)
- Interview mit dem HRM zu den Ergebnissen des BGM-GM-Profilers
- Durchführung von schriftlichen Befragungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte
- Produktionsbetriebe: Betriebsbegehungen

Ergebnis- und Strategie-Workshop(s) (Kaderpersonen, HRM, ggf. BGM)

Massnahmen-Workshop (HRM, ggf. GL und BGM)

Überprüfung des Standes der Umsetzung mindestens einer Massnahme mit Fokus Gesundheitsförderung im Betrieb nach einem Jahr

Angebot Workshop «Erfahrungstransfer» mit anderen Pilotunternehmen

2.3 Erhebungsinstrumente

2.3.1 Altersstrukturanalyse

Die Altersstrukturanalyse ist ein zentrales Instrument, um Herausforderungen des demografischen Wandels in einem Unternehmen zu identifizieren. Mittlerweile liegt eine ganze Reihe von Tools vor, die Unternehmen bei der Analyse ihrer Organisationsdemografie unterstützen. Sie unterscheiden sich dahingehend, ob sie mit «paper & pencil» oder computerunterstützt erfolgen, ob sie lediglich eine Ist-Aufnahme der aktuellen Altersstrukturen oder auch die Simulation zukünftiger Entwicklungen erlauben², welcher Detaillierungsgrad möglich ist (z. B. Unternehmensebene und Zielgruppen) und ob die Tools kostenfrei oder kostenpflichtig eingesetzt werden können.

In Abstimmung mit den Pilotunternehmen kamen – je nach Qualität der Personaldaten und der Grösse der Geschäftseinheiten – Excel, der Demografie-Kompass[®] von demoBiB oder ASTRA[®] (siehe Kapitel 3.2) zum Einsatz. Voraussetzung war in jedem Fall, dass das Pilotunternehmen die anonymisierten Personaldaten mit Angabe des Geburtsjahres, des Geschlechts, der Abteilung und nach Möglichkeit mit Angabe weiterer Kennzahlen wie Funktionsstufe, Kader/Nicht-Kader, Dienstalter usw. in einem Excel-Format zur weiteren Bearbeitung dem Projektteam zur Verfügung stellte.

In Abstimmung mit den Pilotunternehmen wurde zudem entschieden, ob eine einfache Fortschreibung der Altersstrukturen vorgenommen oder eine simulationsbasierte Prognose der Entwicklung der Altersstrukturen durchgeführt werden sollte; beides jeweils für einen Zeitraum von fünf und von zehn Jahren. Eine simulationsbasierte Prognose wurde nur in zwei Unternehmen realisiert. Gemeinsam mit dem HRM wurde hier definiert, von welchem Business-Szenario (Schrumpfung, Gleichstand oder Wachstum des Personalbestandes in den nächsten Jahren) auszugehen sei und welche Kennzahlen (u. a. Fluktuationsraten, Zu- und Abgangsraten in unter-

schiedlichen Altersgruppen) dem Szenario jeweils zugrunde gelegt werden sollten.

2.3.2 BGM-GM-Profiler

Der BGM-GM-Profiler³ umfasste mehrere Teile. Zunächst wurden relevante Daten und Kennzahlen des Unternehmens erhoben. Anhand von zwei Checklisten erfolgte dann eine Überprüfung vorhandener betrieblicher Unterlagen wie Personalreglemente, Instrumente, Konzepte und Analyseergebnisse, die für das Projekt von Bedeutung waren. Anhand eines Kennzahlen-Kompass wurde schliesslich bestimmt, welche Personalkennzahlen (Absenzzraten, Weiterbildungstage, Mitarbeitendenbefragungen, Überstunden usw.) vorlagen und für das Projekt ausgewertet werden konnten und ob diese auch nach Altersgruppen und weiteren Segmentierungsvariablen auswertbar waren. Die verschiedenen Kennzahlentypen wurden strukturiert mit Bezug zu den im BGM-GM-Profiler behandelten Bereichen (siehe Tabelle 2) abgefragt. Das Herzstück des BGM-GM-Profilers bestand in einem strukturierten Fragebogen zur Selbstbeurteilung unterschiedlicher Bereiche des Generationenmanagements (der BGM-GM-Profiler wird in Abschnitt 3.4 genauer beschrieben).

Für jeden Bereich wurden unterschiedliche Aspekte (insgesamt 112 Items) hinsichtlich des Umsetzungsgrads entsprechender Strategien und Massnahmen abgefragt (1=trifft überhaupt nicht zu bis 4=trifft völlig zu). Pro Bereich sollten zudem Beispiele «guter Praxis» angegeben werden. Im Rahmen von Interviews mit dem HRM wurden die Ergebnisse des BGM-GM-Profilers validiert und vertieft.

2.3.3 Führungskräftebefragung – «Demografiebarometer»

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, um die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender zu fördern und zu erhalten⁴. Über Einstellungen und Erwartungen, die das eigene Alter und das der Mitarbeitenden betreffen, gestalten sie Führungsbeziehungen und wirken auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbei-

² Das im Rahmen des KTI-Projekts «Prime Time» entwickelte Altersstrukturanalysetool ASTRA[®] (vgl. Mücke, 2009).

³ Der BGM-GM-Profiler baut auf dem im Rahmen des KTI-Projekts «Prime Time» entwickelten Age-R-Profiler auf; er wurde für die Projektziele weiterentwickelt (vgl. Zölch, 2009).

⁴ Vgl. Ilmarinen & Tempel, 2002.

tenden unterschiedlicher Generationen ein. Zudem sind sie entscheidend daran beteiligt, Instrumente und Massnahmen eines altersgerechten HRM umzusetzen. Vorgesetzte für die Thematik des demografischen Wandels und eines altersgerechten Führens zu sensibilisieren und zu qualifizieren, ist deshalb eine wichtige Voraussetzung. Im Rahmen des strukturierten Fragebogens wurden folgende Aspekte erfasst:

- wahrgenommene Herausforderungen des demografischen Wandels im eigenen Arbeitsbereich (aktuell und in fünf Jahren),
- GM im Führungsalltag mit Bezug zu Rekrutierung, Personaleinsatz, BGM, Personalentwicklung und Wissensmanagement sowie Führung und Unternehmenskultur,
- Alterswahrnehmung der Führungskräfte im Führungshandeln,
- eigenes Gesundheitsverhalten der Führungskräfte.

Für den Fragebogen «Demografiebarometer» wurden sowohl eigene Items entwickelt als auch einige Items aus vorhandenen Fragebögen übernommen oder adaptiert⁵. Die jeweiligen Items konnten auf einer 5er-Skala von «trifft überhaupt nicht zu» bis hin zu «trifft völlig zu» beantwortet werden.

Aus den Ergebnissen sollten Rückschlüsse auf eine generationenbezogene Führungskultur sowie die wahrgenommenen und antizipierten Herausforderungen des demografischen Wandels im jeweiligen Unternehmen gezogen werden können.

2.3.4 Mitarbeitendenbefragung – «Fit und gesund in allen Lebensphasen»

Im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung sollten sowohl alterskritische Merkmale am Arbeitsplatz als auch generationenbezogene Aspekte der Arbeit, der Zusammenarbeit und des Verhaltens der Vorgesetzten abgefragt werden. Der hierfür entwickelte strukturierte Fragebogen «Fit und gesund in allen Lebenspha-

sen» fragte die folgenden inhaltlichen Bereiche ab:

- Wahrnehmung bzw. Antizipation alterskritischer Merkmale der Arbeit bei langjähriger Ausübung der Tätigkeit,
- aktuelle Belastungen durch Regulationshindernisse (Unterbrechungen sowie informatorische Erschwerungen),
- arbeitszeitbezogene Belastungen,
- Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit (physisch und psychisch),
- Personalgewinnung, Personaleinsatz und Gesundheitsförderung,
- Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Wissenstransfer,
- Zusammenarbeit im Team,
- generationenbezogenes Führungsverhalten,
- Kundenbeziehung und Alter (nur in den Dienstleistungsunternehmen),
- Commitment (nur in den Dienstleistungsunternehmen),
- Vorstellungen zum pensionsbedingten Ausstieg aus dem Erwerbsleben sowie
- Top 5 an Massnahmen, damit die Arbeit noch über viele Jahre verrichtet werden kann.

Für den Fragebogen «Fit und gesund in allen Lebensphasen» wurden sowohl eigene Items entwickelt als auch Items aus vorhandenen Fragebögen übernommen oder adaptiert⁶. Das Gros der Items konnte auf einer 5er-Skala von «trifft überhaupt nicht zu» bis hin zu «trifft völlig zu» beantwortet werden. Die Ergebnisse sollten Rückschlüsse auf die altersspezifische Wahrnehmung von Belastungen und Ressourcen sowie auf generationenbezogene Herausforderungen der Zusammenarbeit sowie der Führung erlauben.

Der Fragebogen wurde vor seinem Einsatz im Pilotprojekt BGM-GM im Rahmen eines Projekts zur Gesundheitsförderung 50plus in der Produktion eines Grossbetriebs getestet.

⁵ Health-oriented Leadership HoL® (vgl. Franke & Felfe, 2011). «Checkliste zum Erkennen altersstrukturellen Handlungsbedarfs» (vgl. Morschhäuser, Ochs & Huber, 2003).

⁶ LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen; iso – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V., Saarbrücken. KMU-*vital* – MitarbeiterInnenbefragung, Gesundheitsförderung Schweiz. Health-oriented Leadership HoL® (vgl. Franke & Felfe, 2011). S-Tool, Gesundheitsförderung Schweiz & ASA/SVV. Arbeitsbewältigungsindex (ABI) – Fragebogen (in Anlehnung an Rimser, 2006). Mitarbeitendenbefragung SICK AG – Fragebogen (vgl. Krause, 2007). Felfe, J. (2008). Mitarbeitendenbindung. Göttingen: Hogrefe.

3 Ergebnisse der Bestandesaufnahmen

In diesem Kapitel werden ausgewählte Ergebnisse der Bestandesaufnahmen in den fünf Pilotbetrieben beschrieben und mit Bezug zu ausgewählten Aspekten der BGF und des GM analysiert. Die vergleichende Analyse umfasst die folgenden Inhalte:

- Motivation und wahrgenommene Ausgangslage in den Unternehmen,
- Altersstrukturen in den Pilotunternehmen,
- Ergebnisse der Auswertung relevanter Kennzahlen,
- Ergebnisse der Selbstanalyse der Unternehmen anhand des BGM-GM-Profilers einschliesslich Beispielen «guter Praxis» sowie
- priorisierte Massnahmen der Pilotunternehmen.

Basierend auf den Ergebnissen wird am Ende jedes Abschnitts ein Fazit gezogen.

3.1 Die Unternehmen und deren Motivation zur Teilnahme als Pilotunternehmen

Insgesamt nahmen fünf Pilotunternehmen am Projekt BGM-GM teil: Drei Pilotbetriebe kamen aus der Produktion, zwei Pilotbetriebe aus der Dienstleistungsbranche.

Die Betriebsgrösse der drei Produktionsunternehmen beträgt zwischen 420 und 450 Mitarbeitenden. Die drei Produktionsbetriebe zeichnen sich grösstenteils durch hohe Anteile Angelernter aus. Sie haben einen hohen Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund und sind regional stark verankert. Alle Produktionsbetriebe bilden Lehrlinge sowohl im kaufmännischen als auch im gewerblichen Bereich aus. In einem Produktionsbetrieb wurde auch die Administration in die Bestandesaufnahme miteinbezogen.

Allen drei Produktionsbetrieben ist gemeinsam, dass in 2-, 3- und saisonbedingt auch in 4-Schichtsystemen gearbeitet wird. Taktgebundene Arbeit ist zumindest für einen Teil der Arbeitsplätze unumgänglich. Das Tragen und Heben von Lasten, Hitze- und Kältewechsel sowie Zugluft, einseitige Körperbewegungen durch Bücken, Leeren von Kesseln

usw. sind gegeben. Hinzu kommen teilweise monotone Tätigkeiten (z.B. bei der Konfektionierung) sowie Maschinenlärm.

Bei den beiden Pilotbetrieben aus der Dienstleistungsbranche handelt es sich um Grossunternehmen. Beide Dienstleistungsunternehmen arbeiten mit einem Gleitzeitmodell.

- Die Produktionsbetriebe können als repräsentativ für mittelständische Unternehmen in der Schweiz gelten. Sie weisen eine hohe Diversität in der Belegschaft auf, was Ausbildungsabschlüsse und den kulturellen bzw. Migrationshintergrund betrifft.
- Bei den Dienstleistungsunternehmen handelt es sich um Grossunternehmen, deren Belegschaften hinsichtlich kultureller Hintergründe eine geringere Diversität aufweisen.

Zwei der fünf Betriebe haben die Situation in Bezug auf die Organisationsdemografie aktuell noch nicht als akut eingestuft. Dennoch war bei allen Unternehmen, die sich für die Teilnahme am Pilotprojekt beworben haben, bereits eine gewisse Sensibilisierung für die Herausforderungen des demografischen Wandels vorhanden. Erste aktuelle und künftige Problemstellungen (Hotspots) waren erkannt oder wurden vermutet. Von Seiten der Pilotbetriebe wurde erwartet, potenzielle Handlungsfelder der organisationsdemografischen Entwicklung aufgezeigt zu bekommen und/oder bereits bestehende Annahmen hierzu anhand von Kennzahlen und empirischen Ergebnissen überprüft zu haben. Weitere Erwartungen waren:

- fachlich beim Einstieg in die Thematik begleitet zu werden und eine externe Sicht zu erhalten,
- die Führungskräfte und die Geschäftsleitung für die Thematik zu sensibilisieren,
- ein zahlenbasiertes Argumentarium gegenüber der Geschäftsleitung zu erhalten, um das GM voranzutreiben,

- erste Massnahmenpläne und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten,
- Expertise/Input zu konkreten Massnahmen zu bekommen,
- das Projekt als Lernfeld für alle Beteiligten zu nutzen.

Neben der Altersthematik waren die beiden Dienstleistungsunternehmen und ein Produktionsbetrieb stark an geschlechtsbezogenen Auswertungen von Kennzahlen und empirischen Ergebnissen interessiert. Die beiden Dienstleistungsunternehmen wiesen zudem auf die Relevanz der Kundenperspektive hin. So wollte man als Unternehmen auch gegenüber seinen Kundinnen und Kunden mit gutem Beispiel vorangehen sowie die Führungskräfte und Mitarbeitenden für die Perspektive der älteren Kunden sensibilisieren.

Zu den antizipierten Folgen des demografischen Wandels gehören beispielsweise:

- Folgen von Schichtarbeit für ältere Mitarbeitende,
- Wissensverlust durch demnächst in Pension gehende Wissensträger,
- Qualifizierungsbedarf älterer Mitarbeitender aufgrund des technologischen Wandels,
- Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt,
- Rekrutierung und Bindung von jungen Mitarbeitenden,
- Langjährigkeitsproblematik bei bestimmten Arbeitsplätzen,
- Nachfolgeplanung sowie
- flexibler Übergang in die Pension.

Das BGM stand zu Beginn für die teilnehmenden Betriebe nicht im Vordergrund, mit Ausnahme eines Pilotunternehmens: Hier waren hohe Absenzzahlen ein wesentlicher Auslöser, sich als Pilotbetrieb am Projekt BGM-GM zu beteiligen.

Demgegenüber wurden von fast allen Unternehmen der Fachkräftemangel sowie die Rekrutierung und Bindung von jungen Mitarbeitenden und die damit verbundene Fluktuationsthematik als wesentliche Hotspots gesehen.

Fazit zur Motivation der Pilotunternehmen für eine Teilnahme am Pilotprojekt BGM-GM

- Alle Unternehmen waren bereits für die Thematik des demografischen Wandels und des Generationenmanagements sensibilisiert; Hotspots waren bekannt oder wurden vermutet.
- Entsprechend war der Hauptgrund für die Teilnahme, diese Hotspots anhand konkreter Kennzahlen und empirischer Ergebnisse zu überprüfen und allfällige Handlungsfelder abzuleiten.
- Bei den Hotspots standen Themen des BGM mit Ausnahme eines Pilotunternehmens nicht an erster Stelle.
- Die wichtigsten Hotspots waren in fast allen Unternehmen der Fachkräftemangel sowie die Rekrutierung und Bindung junger Mitarbeitender.
- Für die beiden Dienstleistungsunternehmen war auch die Kundenperspektive mit Bezug zum Alter von Relevanz.
- Drei der fünf Unternehmen zeigten neben dem Alter auch grosses Interesse an Auswertungen von Kennzahlen und empirischen Ergebnissen nach Geschlecht.

3.2 Die Altersstrukturen und deren Entwicklung

Das Herzstück der Bestandesaufnahme in den Pilotunternehmen waren Altersstrukturanalysen, die für die untersuchten Unternehmensbereiche durchgeführt wurden.

Zwar hatten drei Pilotunternehmen auf Ebene Gesamtunternehmen bereits Altersstrukturanalysen erstellt. Um konkrete Handlungsfelder abzuleiten, waren die Ergebnisse jedoch zu allgemein.

Um ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten, wurden Altersstrukturanalysen sowohl für einzelne Abteilungen durchgeführt und diese segmentiert nach Kader- und Nicht-Kader als auch nach unterschiedlichen Variablen wie Geschlecht, Dienstalter, Funktionsstufen usw. ausgewertet. In einem ersten Schritt wurden Ist-Aufnahmen zu den aktuellen Altersstrukturen erstellt. In einem zweiten Schritt wurde die Entwicklung der Altersstrukturen in den nächsten fünf und ggf. zehn Jahren abgebildet. In Abhängigkeit von der Grösse der Pilotunternehmen wurden unterschiedliche Analyse-Tools eingesetzt. In den beiden Dienstleistungsunternehmen wurde das Altersstrukturanalyse-Tool ASTRA⁷ eingesetzt, welches eine szenariobasierte Simulation der Entwicklung der Altersstruktur erlaubt. In den Produktionsbetrieben wurden die Altersstrukturanalysen mit dem DemografieKompass von demoBiB⁸ oder mit Excel auf Basis einfacher Fortschreibungen der Altersstrukturen durchgeführt.

Im Rahmen der Kick-off- oder der Ergebnis- und Strategie-Workshops waren die Linienvorgesetzten zudem gefordert, anhand der Altersstrukturen ihrer Teams bzw. Abteilungen konkrete Herausforderungen abzuleiten.

Auf Ebene «gesamtes Unternehmen» stellten sich die Altersstrukturen sowie der Altersdurchschnitt wie folgt dar:

Tabelle 1: Spannbreite der Altersstrukturen der fünf Pilotunternehmen

Kennzahlen Alter	Minimum	Maximum	Median
Altersdurchschnitt aktuell	36,7	45,2	–
Altersdurchschnitt in 5 Jahren	39,7	48,5	–
Pensionsbedingte Abgänge in 5 Jahren/10 Jahren	10/6	40/45	19,5/29,5
Anteil MA 50plus	17,1%	52,5%	–
Altersdurchschnitt Kader	39,7	43,8	43,9

Über alle Unternehmen betrachtet, reicht der Altersdurchschnitt der Belegschaft von 36,7 bis 45,2 Jahren. Die jüngsten Altersgruppen bis 25 Jahre waren in der Regel am geringsten besetzt. Ohne den Zuwachs an jüngeren Mitarbeitenden nimmt der Altersdurchschnitt in allen Unternehmen in den nächsten fünf Jahren im Durchschnitt um drei Jahre zu.

Als weiterer Indikator wurde erhoben, wie viele Mitarbeitende aktuell älter als 50 Jahre sind und wie viele dies in fünf Jahren sein werden. Der Anteil der 50plus reicht über alle Pilotunternehmen hinweg von 17,1% bis fast 53%. In den Pilotunternehmen liegen also unterschiedlich grosse Populationen an Mitarbeitenden 50plus vor, die je nach Abteilung unterschiedlich konzentriert auftreten können.

Die Ergebnisse der Altersstrukturanalysen weisen nur bei zwei Pilotunternehmen auf Ebene Gesamtunternehmen eine eher alterszentrierte Altersstruktur auf. Hier besteht bei der Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden Handlungsbedarf (u. a. Nachfolgeplanung, Wissensmanagement, gesundheitsbedingte Frühpensionierungen).

Entsprechend können in Pilotunternehmen, die auf Ebene Gesamtunternehmen eine heterogene Altersstruktur aufweisen, in einzelnen Abteilungen al-

⁷ Vgl. Mücke, 2009.

⁸ Vgl. Mücke, 2009.

terszentrierte (oder auf die mittleren Altersgruppen zentrierte) Strukturen vorliegen. Und in der Konsequenz können solche Abteilungen einen nicht zu vernachlässigenden Anteil ihrer Mitarbeitenden in den nächsten fünf Jahren pensionsbedingt verlieren bzw. müssen diese ersetzen.

Der Altersdurchschnitt des Kaders in den Pilotunternehmen variiert weniger stark als bei den Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Abteilungen.

Fazit zur Altersstruktur und deren Entwicklung

- Fast alle Pilotunternehmen kennen ihre Altersstrukturen auf Ebene Gesamtunternehmen.
- Es fehlten differenzierte Analysen auf Ebene einzelner Abteilungen sowie segmentiert nach Funktionsgruppen, Geschlecht usw.
- Die Ergebnisse der Altersstrukturanalysen weisen bei zwei Pilotunternehmen eine eher alterszentrierte Altersstruktur auf. Allerdings gibt es auch bei den heterogen aufgestellten Unternehmen auf Ebene einzelner Abteilungen alterszentrierte Belegschaftsstrukturen, die im Rahmen von Massnahmen gezielt angegangen werden müssen.
- Bei fast allen Unternehmen fällt die anzahlmässig geringe Besetzung in den jüngsten Altersgruppen auf. Hier verweisen die Ergebnisse auf den externen knappen Arbeitsmarkt und dessen Entwicklung aufgrund der demografischen Alterung.
- In der Zusammenarbeit mit den Linienvorgesetzten zeigte sich, dass das Instrument der Altersstrukturanalyse ein sehr mächtiges und effektives Instrument ist, um die GL und damit die oberste Hierarchie-Ebene einerseits zu sensibilisieren und andererseits die Bereitschaft zu wecken, die Herausforderungen des demografischen Wandels anzunehmen und die notwendigen Massnahmen zu definieren und umzusetzen.

3.3 Analyse relevanter Kennzahlen

Ein weiterer Kern der Bestandesaufnahmen war die Analyse ausgewählter Kennzahlen. Hierfür wurde in jedem Pilotunternehmen anhand des Kennzahlen-Kompasses eruiert, welche Kennzahlen bereits vorliegen und welche ggf. noch nachträglich ausgewertet werden können. Von besonderem Interesse war hierbei, ob diese Auswertungen auch altersbezogen vorliegen bzw. ausgewertet werden können. Es kann festgehalten werden, dass der Fülle an möglichen Kennzahlen, die der Kennzahlen-Kompass abfragt, eine vergleichsweise geringe Anzahl an vorhandenen oder auswertbaren Kennzahlen bei den Pilotunternehmen gegenüberstand. Die Möglichkeit, solche zu erheben und auszuwerten, hängt zudem von den vorhandenen Personalinformationssystemen ab. Je nach IT-Unterstützung waren Auswertungen nicht möglich oder wären mit sehr grossem Aufwand verbunden gewesen, sodass sich die Kennzahlenanalyse dann auf einige wenige Kennzahlen beschränkte. In Tabelle 2 (Seite 21) sind Kennzahlen oder Aussagen festgehalten, die auf Kennzahlen basieren, die in den meisten der Pilotunternehmen vorliegen. Das Vorliegen von Kennzahlen sichert jedoch noch nicht deren Güte und Aussagekraft. Zum einen wurden Kennzahlen nicht regelmässig erhoben oder nicht konsistent erfasst, um tatsächlich Trends und Entwicklungen über längere Zeit ablesen zu können. Zum anderen kann eine Veränderung der Grundgesamtheit der Mitarbeitenden und deren Zuordnung, beispielsweise als Folge von Reorganisationsmassnahmen, die Vergleichbarkeit erschweren. Auch eine altersspezifische Auswertung lag oftmals nicht vor oder war nicht möglich.

Rekrutierungskennzahlen wurden in der Regel erst auf Anfrage durch das externe Projektteam ausgewertet, so auch die Anzahl der Rekrutierungen von Mitarbeitenden 45plus oder 50plus, die von vier der fünf Unternehmen ausgewertet werden konnte. Gemäss Kennzahlen rekrutierten diese Unternehmen auch in diesen Altersgruppen. In zwei der drei Betriebe wurden gezielt Personen 45plus bzw. 50plus rekrutiert, was mit Kennzahlen belegt werden konnte. Bei den Dienstleistungsunternehmen fielen die Einstellungsquoten in den Altersgruppen 46plus und 56plus geringer aus. Bei den Produktionsbetrieben

schlägt hier möglicherweise der Fachkräftemangel stärker durch, als dies bei den Dienstleistungsunternehmen der Fall ist.

Besonders schwer zu rekrutierende Profile in den drei Produktionsbetrieben sind neben Berufsfachleuten mit einschlägiger Fachexpertise vor allem Instandhalterfunktionen, die aus unterschiedlichen technischen Berufsgruppen rekrutiert werden können. Tätigkeiten von Instandhaltern stellen hohe Anforderungen und weisen in der Regel ein relativ hohes Belastungsprofil auf (u. a. Zeitdruck, Unterbrechungen, hohe Verantwortung; «ohne uns stehen die Maschinen still»). Können vakante Instandhalterstellen nicht besetzt werden, führt dies in der Regel zu Mehrbelastung der anderen Instandhalter, die die Tätigkeiten bis zur Besetzung der vakanten Stelle übernehmen müssen, was die Belastung für diese Beschäftigtengruppe weiterhin erhöht.

Wie am Beispiel der Instandhalter exemplarisch aufgezeigt, können Schwierigkeiten bei der Besetzung vakanter Stellen ganz entscheidenden Einfluss auf Belastungen am Arbeitsplatz haben. Entsprechend kommt der Besetzungsdauer von Stellen eine grosse Relevanz als potenzieller Belastungsindikator zu. Die Pilotunternehmen konnten hierzu in der Regel jedoch keine genauen Zahlen liefern.

Wie bereits in Abschnitt 3.1 berichtet, war für die Pilotbetriebe das Thema der Mitarbeitendenbindung – und hier insbesondere der jüngeren Mitarbeitenden – von besonderer Relevanz. Entsprechend wichtig ist es, die Fluktuationsraten regelmässig mindestens nach Bereich/Abteilung, Alter und Geschlecht auszuwerten und die Austrittsgründe zu erheben. In dieser Differenzierung wird dies nicht von allen Unternehmen systematisch getan. In den beiden Dienstleistungsunternehmen sind die Fluktuationsquoten deutlich höher als in den Produktionsbetrieben. Hier lohnt sich der Blick auf das Detail: Die Fluktuationsraten divergieren zwischen den Bereichen zum Teil beachtlich.

Mit Blick auf das Dienstalter zeigt sich, dass mit zunehmendem Alter eine grössere Bindung an das Unternehmen besteht. Das Dienstalter ist in allen Unternehmen auswertbar, das Jobalter hingegen meist nicht. Gerade Letzteres sollte im Hinblick auf langjährige Tätigkeitsausübung und damit einhergehende Belastungen systematisch erhoben werden.

Kennzahlen rund um das Thema Weiterbildung werden in den Pilotbetrieben meist nur rudimentär und nicht systematisch erhoben. Nur in zwei Unternehmen wird versucht, die Weiterbildungszeit der Mitarbeitenden zu erfassen. In einem der Pilotunternehmen, in welchem die Weiterbildungstage >0,5 erfasst werden, zeigt sich, dass die Anzahl der Weiterbildungstage mit zunehmendem Alter kontinuierlich abnimmt. Bei einem zweiten Unternehmen zeigt sich, dass die jüngeren Mitarbeitenden die längeren und die älteren Mitarbeitenden die kürzeren Weiterbildungen in Anspruch nehmen.

Absenzen werden in allen Unternehmen erhoben, dies jedoch in sehr unterschiedlicher Qualität. Zwar konnten alle Pilotunternehmen Daten im Rückblick von in der Regel drei Jahren zur Verfügung stellen. Die Interpretation war jedoch erschwert, da diese oftmals nicht auf Köpfe von Mitarbeitenden heruntergebrochen werden konnten. Ausserdem waren die zugrunde liegenden Berechnungen der Absenquoten nicht immer identisch und auch die IT-technischen Auswertungsmöglichkeiten waren häufig beschränkt. Es konnte kein genereller Trend identifiziert werden, der zeigt, dass mit zunehmendem Alter die Absenzen ansteigen. Je nach Unternehmen fand sich in der Tendenz eine Häufung von zumindest Kurzabsenzen bei den jüngeren Altersgruppen. Langzeitabsenzen hingegen nehmen bei älteren Mitarbeitenden leicht zu. Diese Tendenzen werden auch durch andere Untersuchungen bestätigt (vgl. auch Moser, Egger & Thom, 2008).

In einem Unternehmen lagen auch altersbezogene Auswertungen zu Berufsunfällen (BU) und Nichtberufsunfällen (NBU) vor. Hier zeigte sich, dass BU mit steigendem Alter in der Tendenz zunehmen, während NBU zwischen 25 und 34 Jahren leicht erhöht sind.

Früh pensionierungen werden in allen Unternehmen erhoben. Bei den Dienstleistungsbetrieben zeigt sich aufgrund der Kennzahlen eine deutlich grössere Tendenz, Früh pensionierungen in Anspruch zu nehmen, als in den Produktionsbetrieben.

Fazit zur Analyse relevanter Kennzahlen

- Kennzahlen werden eher partiell erhoben und ausgewertet.
- Altersspezifische Auswertungen von Kennzahlen sind eher die Ausnahme.
- Insbesondere Kennzahlen der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Weiterbildungs-Kennzahlen werden – wenn überhaupt – nur sehr spärlich und unsystematisch ausgewertet.
- Eine zu wenig differenzierte Aufschlüsselung der Kennzahlen (z. B. bei den Absenzzahlen) erschwert deren Interpretierbarkeit.
- Veränderungen in der mitarbeitenden-bezogenen Datenbasis, z. B. aufgrund einer Reorganisation, schränken die Vergleichbarkeit über einen längeren Zeitraum ein.

3.4 BGM-GM-Profiler (Selbstanalyse der Unternehmen)

Mittels eines strukturierten Fragebogens wurden die Unternehmen im Rahmen der Bestandesaufnahme aufgefordert anzugeben, welche Strategien und Massnahmen sie in unterschiedlichen Feldern des generationenbezogenen Gesundheits- und Personalmanagements bereits praktizieren. Insgesamt waren 112 Items zu beantworten. Gefragt wurde nach dem Status der Umsetzung von Strategien und Massnahmen von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 4 (trifft völlig zu). Zudem sollten die Pilotunternehmen im BGM-GM-Profiler Beispiele «guter Praxis» angeben (vgl. Abschnitte 2.2 und 2.3.2, siehe auch Tabelle 2).

Mit Ausnahme eines Pilotunternehmens – welches mit 18% nur einen geringen Teil der abgefragten Massnahmen praktizierte – lagen die erzielten Werte der Unternehmen zwischen 45,5% und 58%.

In den Bereichen Mitarbeitendenbindung sowie Personalaustritt und Nachfolgeplanung wurden über alle Unternehmen hinweg 66% bzw. 60% der abgefragten Massnahmen praktiziert. Diese Bereiche zeigen somit den grössten Umsetzungsgrad an Massnahmen auf. Demgegenüber zeigen die Bereiche Unternehmenskultur und Führung mit 26,6% sowie Personalbeurteilung und Honorierung mit 28,8% den geringsten Umsetzungsgrad an Massnahmen auf. In den anderen Bereichen lag der Umsetzungsgrad zwischen 40% und 48%. Hierzu gehört auch das BGM, welches jedoch eine vergleichsweise grosse Streuung zwischen den Pilotunternehmen von 2 bis 14 erreichten Punkten aufweist.

Pro Fragebereich wurden die Pilotunternehmen nach Beispielen «guter Praxis» gefragt, die im Rahmen der Interviews mit Vertretenden des HRM näher erläutert wurden. Die angegebenen Beispiele «guter Praxis» decken ein breites Feld an Massnahmen des Personalmanagements und des BGM ab, die prinzipiell auch auf die GM-Thematik ausgerichtet werden könnten. Massnahmen, die bereits jetzt spezifische Altersgruppen oder das Thema Generationen- oder Demografiemanagement fokussieren, waren eher die Ausnahme.

Der expliziteste Generationenbezug bei den Beispielen «guter Praxis» ergab sich im Bereich Personal-

Tabelle 2: Ergebnisse BGM-GM-Profiler, Stand der Umsetzung gemäss Einschätzung durch die Unternehmen

Fragebereiche	Items				Ø %
	max.	Min.	Max.	Median	
Betriebliche Gesundheitsförderung	23	2	14	11	9,4 (40,8%)
Arbeitsgestaltung	9	2	5	5	4 (44,4%)
Arbeitszeitgestaltung	10	3	7	4	4,8 (48%)
Rekrutierung	10	0	8	4	4,4 (44%)
Mitarbeitendenbindung	12	2	11	9	8 (66%)
Personalbeurteilung und Honorierung	9	2	3	3	2,6 (28,8%)
Personalentwicklung und Wissensmanagement	17	2	9	8	6,8 (40%)
Personalaustritt und Nachfolgeplanung	13	4	10	10	7,8 (60%)
Unternehmenskultur und Führung	9	1	4	3	2,4 (26,6%)
Gesamt	112			57	43,4 (38,8%)

austritt und Nachfolgeplanung. Hier steht per se die älteste Mitarbeitengeneration im Fokus der Aktivitäten. Bei den Dienstleistungsunternehmen und einem der Produktionsbetriebe wird hier eine breite Palette an Massnahmen praktiziert: von Altersteilzeit über flexible bzw. gleitende Pensionierung, Coaching des Führungsnachwuchses, Nachfolgeplanung, Vorbereitungsseminare auf die Pensionierung bis hin zu Beschäftigungsmöglichkeiten nach Erreichen des offiziellen Pensionierungsalters. Zwar bieten alle Pilotunternehmen BGM-Massnahmen für ihre Mitarbeitenden an. Bei den Beispielen «guter Praxis» war meist kein expliziter Bezug zu GM gegeben. Drei der Pilotunternehmen wiesen jedoch ein integriertes BGM auf. So hat einer der Betriebe das Label Friendly Work Space erhalten und kann entsprechend mit einer breiten Palette von Massnahmen des BGM aufwarten. Diese umfassen

u. a. Jahresziele zu Gesundheits- und Arbeitsschutz, Sportangebote und Gesundheitstage, Absenzenmanagement, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und ein Eingliederungsmanagement (2% der Arbeitsplätze stehen für leistungsgeminderte Mitarbeitende zu Verfügung). In einem anderen Pilotbetrieb gibt es basierend auf einem ausgearbeiteten BGM-Konzept Gesundheitszirkel, Gesundheitsberatungen, Gesundheitswochen und Gesundheitstage (mit dem Velo zur Arbeit) sowie umfassende Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitssicherheit. Zudem wurden in diesem Betrieb Arbeits- und Belastungsanalysen durchgeführt. BGM ist in diesem Betrieb auch strategisch verankert: Gesundheit wurde in der Direktion zum Fokusthema gewählt und sowohl im Arbeits- und Gesundheitsmanagement-Programm als auch im Performance-Management-Programm integriert.

In Bezug auf die *Arbeitsgestaltung* war Job-Rotation ein Beispiel «guter Praxis», das von zwei Pilotbetrieben genannt wurde. Im Rahmen des HRM-Interviews wurde jedoch zum Thema Job-Rotation meist ergänzt, dass dieses nicht immer systematisch umgesetzt wird. Es gäbe Widerstände gegen das Wechseln von Arbeitsplätzen, da sich die Mitarbeitenden u. a. sehr mit dem Produkt oder einer Maschine identifizierten. Weiter wurden gleiche Einsatzmöglichkeiten von Jung und Alt – auch was die Anwendung von neuen Technologien betrifft – genannt sowie der Einbezug von Mitarbeitenden bei der Arbeitsgestaltung und bei Verbesserungsmöglichkeiten im Rahmen des Performancemanagementsystems.

In Unternehmen mit einer sehr hohen Spezialisierung der verschiedenen Arbeitstätigkeiten sind nur langzyklische Rotationen möglich.

Bei der *Arbeitszeitgestaltung* wurde von allen mit Schichtsystemen arbeitenden Produktionsbetrieben genannt, dass sie eine Vorwärtsrotation bei 3- und 4-Schicht-Systemen praktizieren.

Die beiden Dienstleistungsunternehmen bieten eine grosse Palette an flexiblen Arbeitszeitmodellen an, einschliesslich Sabbaticals, Teilzeitmodellen und Jobsharing, dies u. a. auch in Führungspositionen.

Das Thema *Rekrutierung* hat bei allen Pilotunternehmen einen sehr hohen Stellenwert. Die Rekrutierungsanstrengungen haben insbesondere junge Mitarbeitende im Fokus. So haben die beteiligten

Produktionsbetriebe grosse Mühe, junge Mitarbeitende zu finden, die gewillt sind, in Schichtsystemen zu arbeiten (und dies auch längerfristig tun möchten). Als Beispiele «guter Praxis» wurden sowohl die Ausbildungskapazitäten als auch die Übernahmekoten von Lehrlingen erhöht. Auch auf Attestlehren wurde in einem Pilotunternehmen verstärkt gesetzt, mit der Erwartung, dass diese Gruppe von Mitarbeitenden dann auch länger im Unternehmen bleibt. Die Produktionsunternehmen verfügen bezüglich Attraktivität grösstenteils über einen guten Produkte-Brand. Teilweise wurden auch gezielt Mitarbeitende 45plus eingestellt, um den Mangel an Fachkräften zu decken.

Andere praktizierte Strategien der Pilotunternehmen sind die Anstellung von Fachpersonal aus dem Ausland und Aktivitäten des Hochschul-Recruitings. Zudem werden in den Pilotunternehmen interne Rekrutierungsbemühungen verstärkt, Inserate stärker zielgruppenspezifisch ausgerichtet und gezielt Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität lanciert.

Bei der *Mitarbeitendenbindung* wurden von den beteiligten Produktionsunternehmen eher wenige Beispiele «guter Praxis» angegeben. Genannt wurden u. a. das Führen von Austrittsinterviews und die finanzielle Unterstützung von Mitarbeitenden bei der Weiterbildung sowie bei der Pflege von Familienangehörigen. Demgegenüber geben die beiden Dienstleistungsunternehmen eine ganze Palette an Beispielen «guter Praxis» an. Genannt wurden u. a. freie Tage zur Pflege von Familienangehörigen, Angebote zur Work-Life-Balance, horizontale Fachlaufbahnen, Nachwuchsentwicklung und Teilzeitmodelle, Anreizsysteme und Home Office sowie eine grosszügige Unterstützung bei Kinderkrippenplätzen.

Zum Thema *Personalbeurteilung und Honorierung* werden als Beispiele «guter Praxis» mit einer Ausnahme in allen Pilotunternehmen einmal jährlich Mitarbeitendengespräche durchgeführt, bei denen auf Basis der Leistungsbeurteilung Personalentwicklungsmassnahmen abgeleitet werden.

Bei *Personalentwicklung und Wissensmanagement* führen zwei Produktionsbetriebe an, eine Qualifikations- bzw. Schlüsselstellenmatrix zu haben, um den Stellenanforderungen mit Schulungen gerecht zu werden. Bei den Dienstleistungsbetrieben wird der

Personalentwicklungsbedarf regelmässig auf allen Funktionsstufen abgeklärt. Zudem wird teilweise die Möglichkeit zur regelmässigen Standortbestimmung angeboten. Ebenfalls wird auf Nachwuchsförderung und Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit gesetzt. Weiterbildungen on- und off-the-job werden gefördert, und es wird in die Ausbildung von Coaches, Mentorinnen und Mentoren investiert. Zum Wissensmanagement wurden von den Produktionsbetrieben keine Beispiele «guter Praxis» angeführt. Im Bereich *Unternehmenskultur und Führung* erwähnen drei Pilotunternehmen die Verankerung des Generationenthemas im Leitbild bzw. Chancengleichheit und Diversity in den Unternehmensrichtlinien und im Führungsleitbild.

Fazit zur Selbstanalyse mittels BGM-Profiler

- Die Pilotunternehmen unterscheiden sich zum Teil stark hinsichtlich der Umsetzung von Strategien und Massnahmen des HRM und des BGM.
- Bei den Beispielen «guter Praxis» haben nur wenige der angeführten Massnahmen einen expliziten Generationen- oder Altersbezug.
- Jedoch gibt es eine ganze Reihe von Ansätzen, Strategien, Instrumenten und Massnahmen im Sinne von Beispielen «guter Praxis» aus dem HRM und BGM, die durch eine Integration der Perspektive des Generationenmanagements weiterentwickelt werden können.
- Den stärksten Generationenbezug haben die Bereiche Personalaustritt und Nachfolgeplanung, den geringsten die Bereiche Personalbeurteilung und Honorierung sowie Unternehmenskultur und Führung.

3.5 Priorisierte Massnahmen im Generationenmanagement

Auf Basis der Ergebnisse der Bestandesaufnahmen wurden in den Pilotunternehmen sogenannte Ergebnis- und Strategie-Workshops mit den Führungskräften und dem HRM durchgeführt. Die Ergebnisse wurden vorgestellt, diskutiert, und mit Bezug zu den Handlungsfeldern wurden erste Massnahme-Ideen abgeleitet. Diese Massnahme-Ideen wurden konsolidiert und im Rahmen eines Workshops mit Vertretenden des Personalmanagements und ggf. des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Geschäftsleitung nochmals hinsichtlich Umsetzbarkeit und Priorität diskutiert. Zudem wurden Schnittstellen zu bereits bestehenden Instrumenten und Massnahmen ermittelt und sogenannte «Kümmerer» bestimmt, die für die Umsetzung der priorisierten Strategien und Massnahmen verantwortlich sind. Vorgabe war, dass mindestens eine Massnahme im GM mit Fokus Gesundheitsförderung im Betrieb in Angriff genommen werden muss. Nach etwa einem Jahr wurde bzw. wird die Umsetzung der gesetzten Ziele und Massnahmen durch das externe Projektteam überprüft. Die von den Pilotbetrieben priorisierten Massnahmen beziehen sich neben Massnahmen des BGM fast auf die gesamte Breite relevanter HR-Themen.

Fazit zu priorisierten Massnahmen im GM aufgrund der Linien-Workshops

- Generationen- oder altersspezifische Massnahmen lassen sich bei der Rekrutierung oder beim Personalaustritt, bei der Nachfolgeplanung, bei der Führungskräfteentwicklung sowie bei der systematischen Erhebung und Überprüfung der Kennzahlen identifizieren.
- Zielgruppenspezifische Schwerpunktsetzungen beziehen sich nicht nur auf das Alter, sondern auch auf das Geschlecht, den Familienstatus, das Qualifikationsniveau sowie den Migrations- bzw. kulturellen Hintergrund der Mitarbeitenden.
- Als wichtigste Zielgruppe werden in allen Pilotunternehmen die Führungskräfte gesehen.

4 Ergebnisse der Mitarbeitenden- und Führungskräftebefragung

Im Rahmen der betrieblichen Bestandesaufnahme wurden auch die subjektiven Einschätzungen, die Beurteilungen und Einstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu wesentlichen Aspekten des Generationenmanagements eingeholt. Zum Einsatz kamen zwei strukturierte Fragebögen: «Fit und gesund in allen Lebensphasen» für die Mitarbeitenden und das «Demografiebarometer» für die Führungskräfte (vgl. Abschnitte 2.3.3 sowie 2.3.4). Bei der Auswertung war von besonderem Interesse, ob sich die Altersgruppen in ihrem Antwortverhalten signifikant voneinander unterscheiden. Darüber hinaus sollten die Ergebnisse der Mitarbeitenden- und Führungskräftebefragung auf allfälligen Handlungsbedarf in den jeweiligen Pilotunternehmen hinweisen.

4.1 Mitarbeitendenbefragung

Die Auswertung der Mitarbeitendenbefragung hatte u. a. zum Ziel, die Frage zu beantworten, ob es spezifische Hinweise dafür gibt, dass die Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe einen relevanten Einfluss hat auf die Wahrnehmung

- von alterskritischen Merkmalen bei langjähriger Tätigkeitsausübung,
- von belastenden Merkmalen der Tätigkeit und ihrer Ausführungsbedingungen sowie
- von relevanten arbeitsbezogenen Ressourcen für die Gesundheit (u. a. Zusammenarbeit im Team, Führungsverhalten, Qualifikationen).

4.1.1 Stichprobenbeschreibung Mitarbeitende

Insgesamt wurden 1561 Mitarbeitende zur Teilnahme an der Mitarbeitendenbefragung kontaktiert. Von den angeschriebenen Mitarbeitenden haben $n=877$ den Fragebogen bis zum Schluss ausgefüllt. Die Rücklaufquote liegt somit bei 56,2%. Die Überprüfung hinsichtlich der Repräsentativität der Stichprobe hat ergeben, dass die Frauen im Geschlechterverhältnis der Stichprobe (35,4% Männer und 64,6% Frauen) im Vergleich zum Geschlechterverhältnis der Grundgesamtheit (51,9% Männer und

48,1% Frauen) deutlich überrepräsentiert sind. Die Zusammensetzung der Stichprobe der Mitarbeitendenbefragung wird in Tabelle 3 genauer aufgeführt.

4.1.2 Auswertung der Mitarbeitendenbefragung

Um die Komplexität zu verringern, wurden die Items der alterskritischen Merkmale der Arbeit zu einer Skala zusammengefasst. Die Reliabilitätsanalyse der 10 Items (s. a. Fragebogen Mitarbeitendenbefragung) ergab ein Cronbach's Alpha von $\alpha = .86$. Dies bedeutet, dass die Skala als «gut» bezeichnet werden kann und somit das misst, was sie messen soll.

Bei den Auswertungen wurde ein durchgehend signifikanter Effekt des Geschlechts gefunden, das heisst, die Antworten der Männer und Frauen unterscheiden sich signifikant voneinander. Dieser geschlechtsspezifische Effekt beeinflusst auch die Berechnungen der alters- und branchenspezifischen Unterschiede. Deshalb wurden die Berechnungen kontrolliert nach Geschlecht durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Resultate der alters- und branchenspezifischen Auswertungen nicht durch den starken geschlechtsspezifischen Unterschied beeinflusst werden. Branchenspezifische Unterschiede konnten nur für einzelne Items berechnet werden, da sich die Unternehmen innerhalb der Branchen in Bezug auf die Antworttendenzen der Mitarbeitenden meist signifikant unterschieden.

Für die Auswertung wurden vor allem nichtparametrische Tests (Chi-Quadrat-Test, χ^2) gerechnet, da die meisten erfassten Daten ordinalskaliert waren. Die Auswertungen wurden mittels SPSS durchgeführt.

4.1.3 Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung werden gegliedert nach folgenden inhaltlichen Bereichen dargestellt:

- alterskritische Merkmale der Arbeit und Arbeitsfähigkeit,
- Eignung des Arbeitsplatzes für ältere Mitarbeitende,
- Austritt aus dem Erwerbsleben,
- Regulationshindernisse,
- Zusammenarbeit im Team,
- Kundenkontakt,
- Beurteilung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten,
- Qualifizierung/Weiterbildung,
- wichtigste Massnahmen, damit eine Arbeit bis zur Pensionierung ausgeübt werden kann, sowie
- Gründe für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

Am Ende des Kapitels wird ein Fazit gezogen.

4.1.3.1 Alterskritische Merkmale der Arbeit und Arbeitsfähigkeit

Die Fragen zu den alterskritischen Merkmalen der Arbeit bei langjähriger Ausübung der Tätigkeit erfassen sowohl Aspekte der Arbeit als auch Aspekte der Arbeitsumgebung, welche Überforderung darstellen und zu negativen gesundheitlichen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden führen können.

Für die Items der alterskritischen Merkmale wurden zum einen die einzelnen Items mittels Chi-Quadrat-Test (χ^2) bezüglich der Altersunterschiede in den Bewertungen untersucht. Zum anderen wurde mit den Items eine Skala gebildet, mittels welcher untersucht wurde, ob es bei den Bewertungen der alterskritischen Merkmale der Arbeit altersspezifische Unterschiede gibt.

Der χ^2 -Test zeigt, dass es bei den Frauen signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen in Bezug auf die Einschätzung der Überforderung durch folgende Merkmale der Arbeit und des Arbeitsplatzes gibt:

- Hitze, Kälte und Zugluft ($p < .1$),
- Lärm ($p < .05$),
- ungünstige Beleuchtungsverhältnisse ($p < .05$),
- Verantwortungsdruck ($p < .05$) sowie
- starke Konzentration auf die Arbeit während längerer Zeit ($p < .01$).

Tabelle 3: Stichprobenbeschreibung der Mitarbeitendenbefragung BGM-GM gesamt

Merkmale der Stichprobe – Mitarbeitende	absolut	%
Geschlecht		
weiblich	531	64,6
männlich	291	35,4
Alter		
<25 Jahre	89	10,5
25–34 Jahre	221	26
35–44 Jahre	193	22,7
45–54 Jahre	213	25,1
55–64 Jahre	133	15,7
Branche		
Produktion	395	40,2
Dienstleistung	587	59,8
Arbeitspensum		
40–55 %	75	9,2
60–75 %	381	46,6
80–95 %	52	6,4
100 %	310	37,9
Ausbildung		
zurzeit in Ausbildung (Lehre)	55	6,6
kein beruflicher Abschluss	109	13
beruflich betrieblicher Abschluss	262	31,3
beruflich schulischer Abschluss	151	18,1
höherer Fachabschluss	106	12,7
Fachhochschul-, Hochschul- oder Universitätsabschluss	117	14
anderer Abschluss	36	4,3
Dienstalalter		
bis 5 Jahre	328	39
6–10 Jahre	164	19,5
11–20 Jahre	178	21,2
mehr als 20 Jahre	170	20,2
Jobalter		
bis 5 Jahre	446	54,5
6–10 Jahre	150	18,3
11–20 Jahre	134	16,4
mehr als 20 Jahre	89	10,8

Dabei wird ersichtlich, dass die jüngste Altersgruppe diese Merkmale bei langjähriger Tätigkeitsausübung am wenigsten als überfordernd einstuft. Die wahrgenommene Überforderung durch alterskritische Merkmale der Arbeit nimmt mit dem Alter zu.

Bei den Männern sind kaum altersspezifische Unterschiede ersichtlich. Hier gibt es lediglich bei den folgenden beiden Items der alterskritischen Merkmale der Arbeit signifikante Unterschiede:

- Lärm ($p < .05$) und
- ungünstige Beleuchtungsverhältnisse ($p < .05$).

Auch hier zeigt sich mit zunehmendem Alter dieselbe Tendenz wie bei den Frauen (s.o.).

Die Einschätzung sowohl der physischen als auch der psychischen Arbeitsfähigkeit zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Wie bei den anderen Items zu alterskritischen Merkmalen der Arbeit sind auch hier signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu beobachten. Die Unterschiede sind aber bezogen auf die prozentuale Verteilung der Antworten eher gering. Beide, sowohl die Frauen als auch die Männer, schätzen ihre psychische und physische Leistungsfähigkeit relativ gut ein. Es ist aber bei beiden ein relativ hoher Anteil an «Teils-teils»-Antworten feststellbar. Bei den Männern zeigt sich, dass sich die Mitarbeitenden der Produktions- und der Dienstleistungsbetriebe bezüglich der Einschätzung der eigenen physischen Arbeitsfähigkeit nicht signifikant unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass die psychische Arbeitsfähigkeit von den Mitarbeitenden der Produktionsbetriebe hoch signifikant schlechter eingeschätzt wird ($p < .01$) als von den Mitarbeitenden der Dienstleistungsbetriebe (s. Tabelle 4).

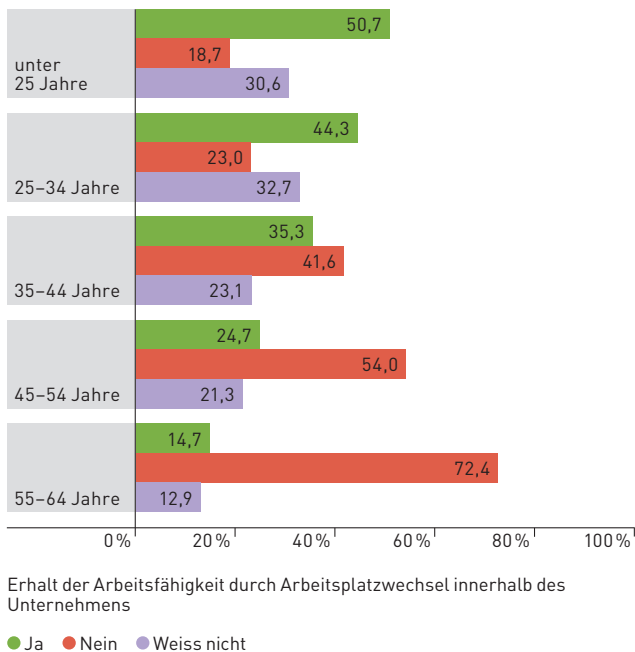
Die befragten Mitarbeitenden wurden ausserdem gefragt, ob sie sich zum Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit vorstellen könnten, in einen anderen Bereich im Unternehmen zu wechseln. Es wurden signifikante Altersunterschiede in den Antworttendenzen gefunden. So antworten jüngere Mitarbeitende deutlich häufiger mit «Ja» oder «Ich weiss nicht» als ältere Mitarbeitende, die sich deutlich öfter keinen Wechsel innerhalb des Unternehmens zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit vorstellen können (s. Abbildung 1).

Es wurden diesbezüglich auch geschlechtsspezifische Unterschiede gefunden ($p < .1$). Diese sind allerdings relativ gering. So geben Männer häufiger an, dass sie nicht wissen, ob sie in einen anderen Bereich des Unternehmens wechseln würden, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Branchenspezifische Unterschiede zeigen sich dahingehend, dass Mitarbeitende aus den Produktionsbetrieben deutlich häufiger angeben, dass sie zum Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit in einen anderen Bereich im Unternehmen wechseln würden ($p < .01$). Die Mitarbeitenden aus den Dienstleistungsbetrieben geben im Vergleich viel häufiger an, dass sie nicht wissen, ob sie für den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit einen Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens vornehmen würden.

Tabelle 4: Psychische Arbeitsfähigkeit der Männer nach Branche

Branche	sehr schlecht	ziemlich schlecht	es geht so	ziemlich gut	sehr gut
Produktion	6,8%	7,6%	28,0%	42,4%	12,7%
Dienstleistung	–	4,7%	14,1%	51,0%	30,2%

Abbildung 1: Erhalt der Arbeitsfähigkeit durch einen Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens (Altersvergleich)

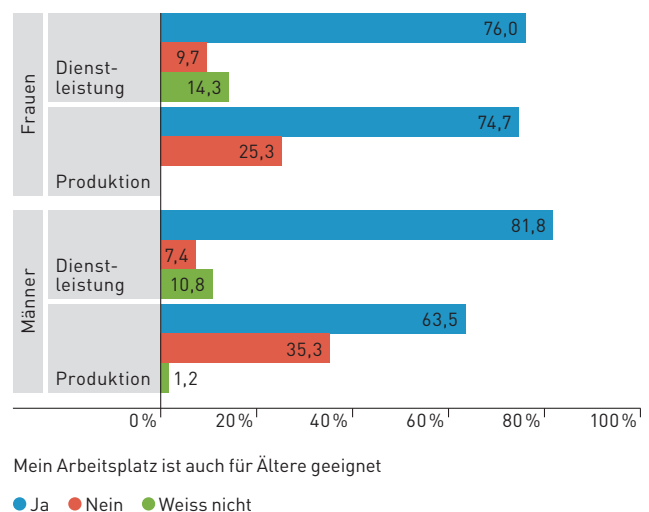


4.1.3.2 Eignung des Arbeitsplatzes für ältere Mitarbeitende

Insgesamt 75,3% aller befragten Mitarbeitenden geben an, dass ihr Arbeitsplatz auch für Ältere geeignet ist. Dass der eigene Arbeitsplatz für Ältere nicht geeignet ist, sagen 17,2% der befragten Mitarbeitenden. Es zeigen sich keine altersspezifischen Unterschiede. Im Vergleich zwischen Mann und Frau sind ebenfalls keine Unterschiede beobachtbar. Hoch signifikante Unterschiede treten aber zwischen den Branchen auf. So wird ersichtlich, dass vor allem die Männer in der Produktion ihren Arbeitsplatz als hoch signifikant weniger für Ältere geeignet halten als diejenigen der Dienstleistungsbetriebe ($p < .01$). Bei den Frauen sind die Unterschiede zwischen Dienstleistung und Produktion ebenfalls hoch signifikant ($p < .01$), allerdings ist, wie Abbildung 2 zeigt, der Unterschied zwischen den beiden Branchen etwas kleiner als bei den Männern.

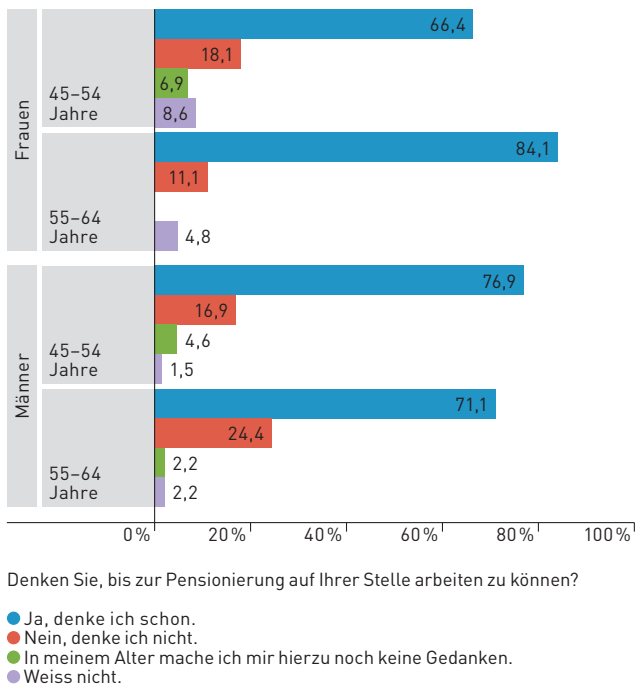
Untersucht man den Zusammenhang zwischen den wahrgenommenen alterskritischen Merkmalen der Arbeit bei langjähriger Ausübung der Tätigkeit und der Einschätzung, ob der eigene Arbeitsplatz auch für Ältere geeignet ist, wird eine hoch signifikante Korrelation ($r_s = .23$; $p < .001$) zwischen der Skala alterskritischer Merkmale der Arbeit und der Einschätzung der Eignung des Arbeitsplatzes für ältere Mitarbeitende gefunden.

Abbildung 2: Eignung des Arbeitsplatzes für ältere Mitarbeitende: Branchenvergleich nach Geschlecht



Bei der Frage, ob sie denken, dass sie selbst bis zum Pensionsalter auf der jetzigen Stelle arbeiten könnten, zeigen sich sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen hoch signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Vergleicht man die Ergebnisse zwischen Mann und Frau, so wird ersichtlich, dass signifikant mehr Männer dem nicht zustimmen. Besonders interessant ist, dass bei den Männern im Vergleich zu den Frauen auch der Anteil der Nein-Antworten der 55- bis 64-Jährigen mit 23,4% relativ hoch ausfällt (s. Abbildung 3). Von Interesse sind vor allem die Ergebnisse der letzten beiden Altersgruppen, da sich diese mit dem pensionsbedingten Austritt stärker auseinandersetzen dürften als die jüngeren. Nicht überraschend ist deshalb, dass Letztere einen sehr hohen Anteil an «Ich weiss nicht»-Antworten aufweisen.

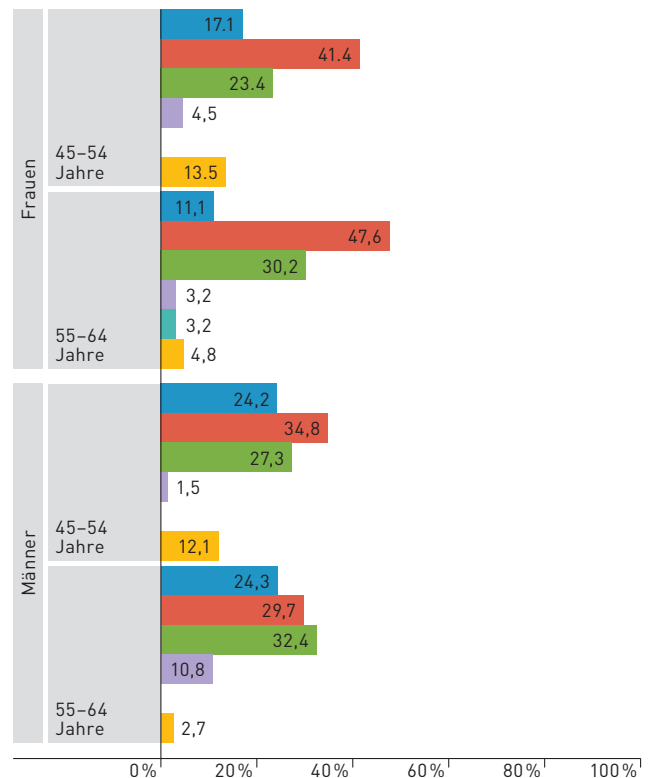
Abbildung 3: Bis zum Pensionsalter auf der aktuellen Stelle arbeiten können: Altersgruppen nach Geschlecht



4.1.3.3 Austritt aus dem Erwerbsleben

Die Mitarbeitenden wurden gefragt, wie sie sich ihren Austritt aus dem Erwerbsleben vorstellen. Dabei hatten sie die Möglichkeit, zwischen sechs Antworten auszuwählen (s. Abbildung 4). Die Auswertungen haben – aufgeteilt nach Altersgruppen – ergeben, dass sich diese in der Auswahl der Antwortmöglichkeiten signifikant unterscheiden ($p < .01$). Dies hat möglicherweise damit zu tun, dass das Thema im Leben der jüngeren Mitarbeitenden noch eine eher geringe Rolle spielt. Der prozentuale Anteil an «Ich weiss es noch nicht»-Antworten ist dementsprechend in den Altersgruppen bis 44 Jahre sehr hoch, wobei der prozentuale Anteil von Altersgruppe zu Altersgruppe zugunsten anderer Antwortmöglichkeiten abnimmt. In Abbildung 4 sind die prozentualen Verteilungen der Antworten nach Altersgruppen auf-

Abbildung 4: Austritt aus dem Erwerbsleben: Zeitpunkt (Alter und Geschlecht)



Austritt aus dem Erwerbsleben

- Ich werde in jedem Fall vorzeitig in Pension gehen.
- Ich würde gerne vorzeitig in Pension gehen, kann es mir finanziell aber nicht leisten.
- Ich habe vor, bis zum gesetzlichen Pensionsalter zu arbeiten.
- Ich würde gerne meine Arbeitszeit reduzieren, aber dafür länger als bis zum gesetzlich vorgeschriebenen Pensionsalter arbeiten.
- Ich würde gerne länger als bis zum gesetzlich vorgeschriebenen Pensionsalter arbeiten.
- Ich weiss es noch nicht.

geteilt dargestellt. Der Anteil der weiblichen Mitarbeitenden, die angeben, dass sie auf jeden Fall vorzeitig in Pension gehen werden, liegt bei den 45- bis 54-Jährigen bei 14,6% und bei den 55- bis 64-Jährigen bei 9,9%. Bei den männlichen Mitarbeitenden geben 20,8% der 45- bis 54-Jährigen und 18,8% der 55- bis 64-Jährigen an, dass sie auf jeden Fall vorzeitig in Pension gehen werden. Der Anteil derer, die gerne frühzeitig in Pension gehen würden, es sich aber finanziell nicht leisten können, liegt bei den männlichen Mitarbeitenden zwischen 45 und 54 Jahren bei 29,9% und bei den 55- bis 64-Jährigen bei 22,9%. Bei den weiblichen Mitarbeitenden würden von den 45- bis 54-Jährigen 35,4% und bei den 55- bis 64-Jährigen 42,3% gerne vorzeitig in Pension gehen, können es sich aber finanziell nicht leisten.

4.1.3.4 Regulationshindernisse

Mit Fragen zu Regulationshindernissen der Arbeit wurde die aktuelle Wahrnehmung spezifischer Belastungen der Arbeitstätigkeit abgefragt. Die Gesamtauswertung der Befragung zu den Regulationshindernissen zeigt, dass Aspekte der Zeit und Aspekte der Unterbrechungen bei der Arbeit gemäss den Antworten der Mitarbeitenden doch zu einem nicht zu vernachlässigenden Anteil «eher oft» bis «sehr oft» vorkommen (siehe Prozentzahlen in Klammern). Bei den zeitlichen Aspekten der Regulationshindernisse ist der Anteil der Antworten «eher oft» und «sehr oft» bei der Frage danach, ob ein hohes Arbeitstempo verlangt wird, mit fast 50% Zustimmung relativ hoch.

Eher oft bis sehr oft...

- gar nicht oder verspätet in die Pause gehen (21,4%)
- unter Zeitdruck stehen (36,1%)

- wird bei der Arbeit ein hohes Arbeitstempo verlangt (48,1%)

Die Resultate zu den Fragen, welche sich auf Unterbrechungen bei der Arbeit fokussieren, zeigen, dass fast ein Drittel der Mitarbeitenden «eher oft» bis «sehr oft» zwischen den Aufgaben hin- und herspringen muss. Bei den anderen Items zu den Unterbrechungen liegt der Prozentsatz an «eher oft»- bis «sehr oft»-Antworten noch höher:

Eher oft bis sehr oft...

- durch andere Mitarbeitende bei der Arbeit unterbrochen werden (31%)
- an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiten müssen und zwischen den Arbeitsaufgaben hin- und herspringen (45,7%)
- nicht in Ruhe an einer Sache arbeiten können, weil dauernd etwas dazwischen kommt (41,2%)

Demgegenüber zeigen Fragen zur Klarheit und zum Umfang der Informationen im Arbeitskontext, dass ein Grossteil der Mitarbeitenden die Informationen erhalten, die sie zur Ausführung ihrer Arbeit benötigen.

Es wurden nur wenige altersspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung von Regulationshindernissen gefunden. Bei den Frauen zeigt sich ein altersspezifischer Effekt bei der Wahrnehmung der Unterbrechungen bei der Arbeit durch andere Mitarbeitende ($p < .1$). Die Werte sind bei den unter 25-Jährigen am tiefsten ausgefallen. Die 25- bis 34-Jährigen und die 35- bis 44-Jährigen geben am häufigsten an, «gelegentlich» bis «sehr oft/ständig» durch andere Mitarbeitende bei der Arbeit unterbrochen zu werden.

Tabelle 5: Regulationshindernisse: Häufige Unterbrechungen durch andere Mitarbeitende (Frauen)

Alter	sehr selten	eher selten	gelegentlich	eher oft	sehr oft
<25 Jahre	9,8%	41,0%	21,4%	18,0%	9,8%
25–34 Jahre	2,7%	24,5%	36,0%	29,3%	7,5%
35–44 Jahre	7,0%	17,5%	41,3%	28,9%	5,3%
45–54 Jahre	9,8%	28,0%	31,2%	26,5%	4,5%
55–64 Jahre	9,9%	28,2%	32,4%	26,8%	2,7%

Demgegenüber werden bei den Männern in Bezug auf die Wahrnehmung, dass man häufig an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiten und zwischen den Aufgaben hin- und herspringen muss, altersspezifische Effekte ersichtlich ($p < .1$). Die Altersgruppen zwischen 25 und 54 Jahren stimmen dieser Aussage häufiger zu, als dies die unter 25-Jährigen und die 55- bis 64-Jährigen tun (s. Tabelle 6).

Bei der Frage, wie oft bei der Arbeit ein hohes Arbeitstempo verlangt wird, sind zwischen den Altersgruppen keine signifikanten Unterschiede erkennbar. Dennoch zeigt sich, dass die älteste Altersgruppe tendenziell weniger häufig angibt, dass von ihr «eher oft» bis «sehr oft/ständig» ein hohes Arbeitstempo gefordert wird. Diese Tendenz ist sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen erkennbar.

4.1.3.5 Zusammenarbeit im Team

Das Gros der Mitarbeitenden gibt an, dass sich Jung und Alt im jeweiligen Team gegenseitig unterstützen. Der prozentuale Anteil der Mitarbeitenden, die diesem Item «eher» bis «völlig» zustimmen, liegt bei 74,5%.

Bei den männlichen Mitarbeitenden sind altersspezifische Effekte in Bezug auf die Aussage, dass ein Zuwachs an jüngeren Mitarbeitenden der Organisationseinheit bzw. dem Team guttun würde, ersichtlich ($p < .1$). So stimmen die unter 25-Jährigen der Aussage signifikant häufiger zu, als dies die anderen Altersgruppen tun. Die Altersgruppen zwischen 25 und 44 Jahren stimmen der Aussage am wenigsten häufig zu (s. Tabelle 7).

Die Auswertungen der Items zur Zusammenarbeit im Team zeigen keine altersspezifischen Unterschiede bei den weiblichen Mitarbeitenden.

Tabelle 6: Regulationshindernisse: Häufig an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiten und zwischen den Aufgaben hin- und herspringen müssen (Männer)

Alter	sehr selten	eher selten	gelegentlich	eher oft	sehr oft
<25 Jahre	3,7%	18,5%	29,6%	25,9%	22,2%
25–34 Jahre	1,5%	19,1%	20,6%	32,4%	26,5%
35–44 Jahre	17,1%	15,7%	30,0%	22,9%	14,3%
45–54 Jahre	10,4%	13,0%	37,7%	27,3%	11,7%
55–64 Jahre	12,5%	12,5%	20,8%	35,4%	18,8%

Tabelle 7: Zusammenarbeit im Team: Ein Zuwachs an jüngeren Mitarbeitenden würde unserer Organisationseinheit / unserem Team guttun (Männer)

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	3,7%	11,2%	29,6%	29,6%	25,9%
25–34 Jahre	4,4%	36,9%	27,9%	13,2%	17,6%
35–44 Jahre	10,1%	24,6%	26,2%	24,6%	14,5%
45–54 Jahre	9,2%	19,7%	30,3%	22,4%	18,4%
55–64 Jahre	4,3%	6,4%	48,9%	23,4%	17,0%

4.1.3.6 Kundenkontakt

Die Items, welche sich auf den Kundenkontakt beziehen, wurden nur in den Dienstleistungsunternehmen erfragt. Die Mitarbeitenden wurden gefragt, ob sie denken, dass das Alter der Beratungspersonen dem Kunden oder der Kundin wichtig ist, ob ein grosser Altersunterschied zu den Kundinnen und Kunden eine Herausforderung für sie darstellt und ob das eigene Alter in der Kundenbeziehung als Nachteil erlebt wird. Die Resultate sind in Tabelle 8 dargestellt und zeigen, dass die abgefragten Aspekte der Kundenbeziehung als nicht kritisch wahrgenommen werden.

Es zeigen sich keine altersspezifischen Unterschiede. In Bezug auf das Geschlecht wurden jedoch signifikante Unterschiede bezüglich der Frage gefunden, ob das eigene Alter als Nachteil in der Kundenbeziehung gesehen wird ($p < .01$). Hier geben die Männer hoch signifikant öfter an, dass es «eher» bis «völlig» zutrifft, dass sie das eigene Alter als Nachteil in der Kundenbeziehung sehen.

4.1.3.7 Beurteilung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten

Die Beurteilung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten durch die Mitarbeitenden ist überwiegend positiv ausgefallen. Einzig das Item, dass der/die Vorgesetzte dazu auffordert, sich mit der eigenen beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen, weist eine Zustimmung («eher» bis «völlig») von unter 50% auf. Im Folgenden wird der Grad der Zustimmung zu den einzelnen Items genauer aufgelistet.

Mein direkter Vorgesetzter...

- behandelt mich respektvoll (82,3%),
- begegnet älteren Mitarbeitenden ohne Vorurteile (79,4%),
- schenkt dem, was ich sage, Beachtung (71,7%),
- scheut sich nicht, mir auch kritisches Feedback zu geben (68,6%),
- gibt Mitarbeitenden jeden Alters Wertschätzung für ihre Leistung (66,5%),
- fördert die Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Mitarbeitenden in unserem Team / unserer Organisationseinheit (61,7%),
- nimmt sich ausreichend Zeit, um mich über Veränderungen und Neuerungen zu informieren (59,6%),
- trägt aktiv dazu bei, dass Mitarbeitende jeden Alters gute Leistung erbringen können und motiviert sind (56,9%),
- gibt mir regelmässig Rückmeldungen zu meiner Arbeitsleistung und meinem Verhalten (53,8%),
- fordert mich auf, mich aktiv mit meiner beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen (44,5%).

Bei den männlichen Mitarbeitenden sind bezüglich der Beurteilung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Altersklassen erkennbar. Bei den Frauen wurden für folgende Items signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen gefunden: «Mein Vorgesetzter fordert mich auf, mich mit meiner beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen» und «scheut sich nicht, mir auch kritisches Feedback zu geben».

Tabelle 8: Kundenbeziehung (Dienstleistungsbetriebe)

Item	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Ein grosser Altersunterschied zu meinen Kundinnen und Kunden stellt für mich eine Herausforderung dar	26,7%	49,5%	18,3%	4,8%	0,7%
Dem Kunden / der Kundin ist das Alter der Beratungsperson wichtig	22,6%	36,2%	23,5%	16,1%	1,6%
Ich erlebe mein Alter als Nachteil in der Kundenbeziehung	26,5%	30,0%	27,9%	12,2%	3,4%

Die altersspezifischen Unterschiede bezüglich der Beurteilung der Aussage, vom/von der Vorgesetzten aufgefordert zu werden, sich mit der eigenen beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen, zeigen, dass Frauen ab 35 Jahren dem weniger ($p < .1$) zustimmen als diejenigen der beiden jüngsten Altersgruppen.

Die altersspezifischen Unterschiede bei der Beurteilung der Aussage, dass der/die Vorgesetzte sich nicht scheut, der jeweiligen Person ein kritisches Feedback zu geben, zeigen, dass Frauen dieser Aussage mit zunehmendem Alter weniger zustimmen ($p < .1$) (s. Tabelle 9).

4.1.3.8 Qualifizierung/Weiterbildung

Die Auswertung der Mitarbeitendenbefragung in Bezug auf die Items zur Qualifizierung und Weiterbildung zeigt, dass die Mitarbeitenden zu einem grossen Anteil das Gefühl haben, dass ihr Wissen und ihre Erfahrung geschätzt werden (66,9% geben an, dass dies «eher» bis «völlig» zutrifft). Danach gefragt, ob sie ihr Wissen und ihre Erfahrung auch an

andere Mitarbeitende weitergeben können, geben 73,3% an, dass dies «eher» bis «völlig» zutrifft. Bei der Frage, ob Jung und Alt die Weiterbildung erhalten, die sie für ihre Arbeit brauchen, geben 60% an, dass dies «eher» bis «völlig» zutrifft, und danach gefragt, ob sie sich aktiv mit ihrer Entwicklung in den nächsten fünf Jahren beschäftigen, antworten 59,2% der Mitarbeitenden, dass dies «eher» bis «völlig» der Fall ist.

Die geschlechts- und altersspezifische Auswertung der Items zur Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeitenden zeigt, dass es hoch signifikante Unterschiede zwischen den weiblichen Mitarbeitenden bezüglich der Auseinandersetzung mit der eigenen beruflichen Entwicklung in den nächsten fünf Jahren gibt ($p < .01$). So stimmen die Altersgruppen bis 44 Jahre, je älter sie werden, der Aussage immer mehr zu, sich aktiv mit ihrer beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen. Ab einem Alter von 44 Jahren setzen sich die weiblichen Mitarbeitenden immer weniger mit der eigenen beruflichen Entwicklung in den nächsten fünf Jahren auseinander (s. Tabelle 10).

Tabelle 9: Führungsverhalten: Mein direkter Vorgesetzter fordert mich dazu auf, mich mit meiner beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen (Frauen)

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	11,5 %	21,3 %	18,0 %	29,5 %	19,7 %
25–34 Jahre	8,8 %	24,5 %	17,8 %	33,3 %	15,6 %
35–44 Jahre	8,9 %	17,9 %	36,6 %	23,2 %	13,4 %
45–54 Jahre	11,5 %	19,8 %	26,7 %	24,4 %	17,6 %
55–64 Jahre	4,3 %	26,1 %	34,8 %	23,2 %	11,6 %

Tabelle 10: Qualifizierung/Weiterentwicklung: Ich setze mich mit meiner beruflichen Entwicklung in den nächsten fünf Jahren aktiv auseinander (Frauen)

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	–	3,3 %	31,1 %	24,6 %	41,0 %
25–34 Jahre	1,4 %	9,5 %	22,2 %	29,1 %	37,8 %
35–44 Jahre	2,7 %	14,2 %	25,6 %	36,3 %	21,2 %
45–54 Jahre	3,1 %	11,5 %	26,0 %	32,7 %	26,7 %
55–64 Jahre	14,3 %	18,6 %	18,6 %	28,6 %	20,0 %

4.1.3.9 Wichtigste Massnahmen

Schliesslich wurden die Mitarbeitenden gefragt, welche fünf Massnahmen Voraussetzung dafür sind, dass ihre Arbeit noch über viele Jahre verrichtet werden kann. Im Folgenden werden die Ergebnisse bezüglich dieser Massnahmen nach Geschlecht und Alter dargestellt.

4.1.3.9.1 Top 5 der Massnahmen (weibliche Mitarbeitende)

Die altersspezifische Auswertung für die weiblichen Mitarbeitenden zeigt, dass interessante Aufgaben und Projekte in allen Lebensphasen eine wichtige Voraussetzung zur langjährigen Ausübung der Arbeit sind. Die Möglichkeit, Erfahrungen und Wissen weiterzugeben, ist ebenfalls in fast allen Altersklassen in den Top 5 der Massnahmen vertreten. Bei den unter 25-Jährigen sind flexiblere Arbeitszeiten und ein grösserer Spielraum bei der Ausführung der Arbeit ebenfalls wichtige Punkte, damit die Arbeit über viele Jahre verrichtet werden kann. Bei den Altersgruppen zwischen 25 und 34 Jahren und den 45- bis 64-Jährigen sind zudem bessere Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten wichtige Kriterien, um die Arbeit über viele Jahre ausüben zu können.

Bei der Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen ist die Verbesserung der Arbeitsumgebung ein grosses Thema. Bei den 55- bis 64-Jährigen wird zudem der schrittweise Ausstieg bis zur Pensionierung als Voraussetzung dafür gesehen, dass die Tätigkeit noch über viele Jahre verrichtet werden kann. In Tabelle 11 sind die Rangverteilungen der wichtigsten Massnahmen für alle Altersklassen genauer aufgeführt.

4.1.3.9.2 Top 5 der Massnahmen (männliche Mitarbeitende)

Bei den männlichen Mitarbeitenden sind bei allen Altersklassen das Ausführen von interessanten Aufgaben und Projekten sowie die Möglichkeit, Erfahrungen und Wissen weiterzugeben, in den Top 5 der Massnahmen erwähnt. Bessere Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind vor allem für die Altersgruppen von unter 25 bis 44 Jahren Voraussetzung dafür, dass sie die Arbeit noch über viele Jahre ausüben können. Ein Abbau von Hindernissen und Unterbrechungen ist vor allem für die Altersgruppen zwischen 25 und 54 Jahren eine wichtige Massnahme. Der schrittweise Ausstieg bis zur Pensionierung gehört bereits für die Altersgruppen zwischen 35

Tabelle 11: Altersspezifische Auswertungen der Top 5 aus 17 Massnahmen (Ränge Frauen)

Massnahmen	<25 Jahre	25–34 Jahre	35–44 Jahre	45–54 Jahre	55–64 Jahre
Interessante Aufgaben und Projekte	1	1	1	1	4
Möglichkeit, Erfahrungen und Wissen weiterzugeben	2	4	4	–	1
Aufgabenwechsel/Job-Rotation	2	4	–	–	–
Flexible Arbeitszeiten	3	2	–	–	–
Mehr Spielraum bei der Ausführung der Arbeit	4	–	–	–	–
Bessere Qualifizierungs-/ Weiterbildungsmöglichkeiten	–	3	–	3	5
Verbesserung der Arbeitsumgebung	–	–	3	2	3
Verringerung des Zeitdrucks/ des Arbeitstempos	–	–	5	5	5
Abbau von Hindernissen und Unterbrechungen	–	–	5	4	–
Schrittweiser Ausstieg bis zur Pensionierung	–	–	–	–	2

und 44 Jahren zu den Top 5 der Massnahmen. Aber auch die Altersgruppen zwischen 45 und 64 Jahren sehen diese Massnahme als wichtig an, um ihre Arbeit noch über viele Jahre ausüben zu können. Die altersspezifischen Unterschiede sind in Tabelle 12 genauer aufgelistet.

4.1.3.10 Gründe für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben

Danach gefragt, welches mögliche Gründe für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben sind, wurden die eigene Gesundheit mit einer Auswahlquote von 48,4%, Familie und Freunde mit 46,7% sowie «weil man es sich finanziell leisten kann» mit 43,6% am häufigsten genannt. In Tabelle 13 ist die prozentuale Verteilung der Gründe für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben genauer dargestellt.

Tabelle 12: Altersspezifische Auswertungen der Top 5 aus 17 Massnahmen (Ränge Männer)

Massnahmen	<25 Jahre	25–34 Jahre	35–44 Jahre	45–54 Jahre	55–64 Jahre
Interessante Aufgaben und Projekte	3	1	1	1	2
Möglichkeit, Erfahrungen und Wissen weiterzugeben	2	2	2	2	2
Aufgabenwechsel/Job-Rotation	4	5	–	–	–
Flexible Arbeitszeiten	–	–	–	–	3
Mehr Spielraum bei der Ausführung der Arbeit	5	–	–	–	3
Bessere Qualifizierungs-/ Weiterbildungsmöglichkeiten	1	4	3	–	–
Verringerung des Zeitdrucks/ des Arbeitstempos	–	–	–	4	–
Abbau von Hindernissen und Unterbrechungen	–	3	5	5	–
Schrittweiser Ausstieg bis zur Pensionierung	–	–	4	3	1

Tabelle 13: Prozentuale Verteilung der Gründe für einen vorzeitigen Austritt aus dem Arbeitsleben (Mehrfach-Antwortmöglichkeit)

Gründe für einen vorzeitigen Austritt aus dem Arbeitsleben	%
Meine Gesundheit	48,4
Meine Familie / meine Freunde	46,7
Ich kann es mir finanziell leisten	43,6
Freizeitinteressen, Hobbys, Ehrenamt	40,5
Führungsklima	35,6
Teamklima	34,1
Überforderung in der Arbeit	30,8
Ich weiss es noch nicht	29,4
Unterforderung in der Arbeit	28,2

Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Mitarbeitendenbefragung

- Männer und Frauen unterscheiden sich durchwegs signifikant in ihrer subjektiven Wahrnehmung aller erfragten Themengebiete.
- Altersspezifische Unterschiede in Bezug auf die Wahrnehmung alterskritischer Merkmale der Arbeit bei langjähriger Ausübung der Tätigkeit gibt es vor allem bei den weiblichen Mitarbeitenden. Die männlichen Mitarbeitenden unterscheiden sich kaum zwischen den Altersgruppen.
- Ein Grossteil der Frauen gibt an, dass der eigene Arbeitsplatz auch für Ältere geeignet ist, wengleich es hier signifikante Unterschiede zwischen den Branchen gibt. In der Produktion werden die Arbeitsplätze vor allem bei den Männern als für Ältere weniger geeignet eingestuft. Ein Grossteil der über 45-Jährigen kann sich vorstellen, bis zum Pensionsalter auf der momentanen Stelle zu arbeiten.
- Frauen würden gerne früher in Pension gehen, denken aber häufiger, es sich finanziell nicht leisten zu können, als die männlichen Mitarbeitenden. Der Anteil der Männer, welche auf jeden Fall früher in Pension gehen möchten, ist dementsprechend um einiges höher als bei den Frauen.
- Die Männer schätzen das eigene Alter stärker als Nachteil in der Kundenbeziehung ein, als dies bei den Frauen der Fall ist.
- Bei den Regulationshindernissen werden vor allem die Unterbrechungen während der Arbeit durch die mittleren Altersgruppen kritisch eingeschätzt. Bei den Frauen sind dies die Unterbrechungen durch andere Mitarbeitende, bei den Männern sind es stattdessen «Unterbrechungen durch dauerndes Hin- und Herspringen zwischen den Aufgaben und somit nicht über eine längere Zeit an einer Aufgabe arbeiten zu können».
- Männliche Mitarbeitende zeigen altersspezifische Unterschiede in der Beurteilung, ob ein Zuwachs an jüngeren Mitarbeitenden dem Team guttun würde. Hier zeigt sich, dass die jüngste Altersgruppe dem am häufigsten zustimmt und die Altersgruppen zwischen 25 und 44 Jahren am wenigsten.
- Das Führungsverhalten der Vorgesetzten wurde überwiegend positiv eingeschätzt. Signifikante altersspezifische Unterschiede gab es nur in der Beurteilung der Aufforderung zur eigenen Entwicklung durch die Vorgesetzten. Frauen ab einem Alter von 35 Jahren stimmen der Aussage weniger häufig zu als die jüngeren Mitarbeiterinnen.
- Ab einem Alter von 44 Jahren setzen sich die weiblichen Mitarbeitenden immer weniger mit ihrer eigenen beruflichen Entwicklung auseinander.
- Die am häufigsten genannten Gründe für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben sind die eigene Gesundheit, die Familie und Freunde sowie der Umstand, dass man es sich finanziell leisten kann.

4.2 Führungskräftebefragung

Die Führungskräftebefragung hatte zum Ziel zu überprüfen, wie stark die Führungskräfte bereits für das Thema des demografischen Wandels in ihrem Bereich sensibilisiert sind. Hierfür wurde nicht nur der zukünftig antizipierte, sondern auch der aktuell wahrgenommene Handlungsbedarf in Bezug auf die demografischen Veränderungen erfasst. Es wurde zudem untersucht, ob und wie sich dieser im aktuellen Führungsverhalten niederschlägt. Auch die Alterswahrnehmung der Führungskräfte und deren Einfluss auf das Führungsverhalten sowie das eigene Gesundheitsverhalten waren Gegenstand der Führungskräftebefragung.

4.2.1 Stichprobenbeschreibung Führungskräfte

Insgesamt wurden 291 Führungskräfte zur Teilnahme an der Führungskräftebefragung kontaktiert. Von den angeschriebenen Führungskräften haben n=235 den Fragebogen ausgefüllt. Das ergibt eine Rücklaufquote von 80,8%. Die Zusammensetzung der Stichprobe der Führungskräftebefragung wird in Tabelle 14 genauer aufgeführt.

4.2.2 Auswertung der Führungskräftebefragung

Die Führungskräftebefragung weist – im Gegensatz zu der Mitarbeitendenbefragung – kaum signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede auf. Die wenigen vorhandenen geschlechtsspezifischen Effekte weisen ausserdem keinen Einfluss auf Effekte der anderen Berechnungen auf, wie beispielsweise auf Alters- oder Branchenvergleiche. Auch sind die Unterschiede zwischen den Unternehmen viel kleiner als in der Mitarbeitendenbefragung. So konnte ein grosser Teil der Items der Führungskräftebefragung einem Branchenvergleich unterzogen werden. Bei der Auswertung der altersspezifischen Unterschiede zwischen den Führungskräften mussten, aufgrund eines zu tiefen Anteils an 55- bis 64-jährigen Führungskräften, die beiden ältesten Altersklassen (45–54 und 55–64 Jahre) zusammengefasst werden. Andernfalls wäre die Repräsentativität der statistischen Berechnungen aufgrund der kleinen Stichprobe der 55- bis 64-Jährigen nicht gewährleistet gewesen.

Tabelle 14: Stichprobenbeschreibung der Führungskräftebefragung gesamt

Merkmale der Stichprobe – Führungskräftebefragung	absolut	%
Geschlecht		
weiblich	105	47,9
männlich	114	52,1
Alter		
<25 Jahre	26	11,5
25–34 Jahre	58	25,6
35–44 Jahre	77	33,9
45–64 Jahre	66	29,1
Branche		
Produktion	127	50,6
Dienstleistung	124	49,4
Ausbildung		
kein beruflicher Abschluss	9	4,0
beruflich betrieblicher Abschluss	59	26,1
beruflich schulischer Abschluss	37	16,4
höherer Fachabschluss	54	23,9
Fachhochschul-, Hochschul- oder Universitätsabschluss	60	26,5
anderer Abschluss	7	3,1
Dienstalster		
bis 5 Jahre	59	26,2
6–10 Jahre	46	20,4
11–20 Jahre	60	26,5
mehr als 20 Jahre	61	27,0
Dauer Führungsfunktion		
bis 5 Jahre	125	55,6
6–10 Jahre	50	22,2
11–20 Jahre	39	17,3
mehr als 20 Jahre	11	4,9

4.2.3 Ergebnisse der Führungskräftebefragung

Die Ergebnisdarstellung ist in drei Bereiche unterteilt. Zuerst werden die antizipierten Herausforderungen des demografischen Wandels in den nächsten Jahren behandelt. Danach richtet sich der Fokus auf den aktuell wahrgenommenen Handlungsbedarf in Bezug auf demografische Veränderungen, und es wird beschrieben, ob und wie sich dieser im generationenbezogenen Führungsverhalten niederschlägt. Schliesslich wird der Fokus auf die Führung und die

Unternehmenskultur gelegt. Es werden Ergebnisse zu wahrgenommenen altersbezogenen Herausforderungen in der Führungsarbeit, zu altersbezogenen Einstellungen gegenüber den Mitarbeitenden sowie zum Gesundheitsverhalten der Führungskräfte vorgestellt.

4.2.3.1 Antizipation von Herausforderungen des demografischen Wandels in den nächsten Jahren

Die Führungskräfte beurteilten in diesem Teil der Befragung, inwiefern die spezifischen Themen des demografischen Wandels für sie in den nächsten Jahren eine Herausforderung darstellen werden.

Die Auswertung der einzelnen Items zeigt, dass die Führungskräfte stark sensibilisiert sind, was das Thema des demografischen Wandels und die damit verbundenen Herausforderungen in den nächsten Jahren betrifft.

Die altersspezifische Auswertung zeigt auch: Je älter die Führungskräfte sind, desto stärker sehen sie den demografischen Wandel als Herausforderung in den nächsten Jahren. Aber auch die unter 25- bis 34-jährigen Führungskräfte sind bereits für dieses Thema sensibilisiert.

Die höchste Zustimmung («trifft eher zu» bis «trifft völlig zu») wurde für folgende Herausforderungen beobachtet:

- vermehrte Investition in die Ausbildung junger Mitarbeitender (71,8%)
- Wissensmanagement (70,4%)
- interne Weiterbildung und Personalentwicklung (66,3%)
- gute Altersdurchmischung mittels entsprechender Rekrutierung (58,4%)
- Nachfolgeplanung (48,5%)
- gesundheitsfördernde Massnahmen (42,5%)
- Förderung der Leistungsbereitschaft älterer Mitarbeitender (36,3%)
- Arbeitszeitgestaltung (36,2%)

Signifikante altersspezifische Unterschiede der Antworten wurden für die Investition in die Ausbildung junger Mitarbeitender gefunden ($p < .01$). Dabei empfinden die jungen Führungskräfte dies als grössere Herausforderung als die älteren Führungskräfte. Allerdings ist hier zu beachten, dass die Werte der Zustimmung über alle Altersklassen hinweg sehr hoch ausgefallen sind (s. Tabellen 15–18).

Tabelle 15: Altersspezifische Unterschiede: Vermehrt in die Ausbildung Junger investieren

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	4,0%	8,0%	8,0%	40,0%	40,0%
25–34 Jahre	8,8%	8,8%	7,0%	52,6%	22,8%
35–44 Jahre	–	1,3%	28,9%	52,7%	17,1%
45–64 Jahre	1,5%	9,2%	23,1%	40,0%	26,2%

Tabelle 16: Altersspezifische Unterschiede: Nachfolgeplanung

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	–	23,1%	30,8%	34,6%	11,5%
25–34 Jahre	19,0%	20,7%	17,2%	31,0%	12,1%
35–44 Jahre	13,3%	17,4%	28,0%	29,3%	12,0%
45–64 Jahre	12,5%	14,1%	10,9%	34,4%	28,1%

Tabelle 17: Altersspezifische Unterschiede: Wissensmanagement

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	–	15,4 %	19,2 %	42,3 %	23,1 %
25–34 Jahre	5,4 %	12,5 %	17,8 %	51,8 %	12,5 %
35–44 Jahre	2,7 %	2,7 %	23,0 %	52,7 %	18,9 %
45–64 Jahre	4,8 %	6,3 %	11,1 %	42,9 %	34,9 %

Tabelle 18: Altersspezifische Unterschiede: Gesundheitsfördernde Massnahmen

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	–	28,0 %	32,0 %	28,0 %	12,0 %
25–34 Jahre	10,3 %	15,5 %	41,5 %	31,0 %	1,7 %
35–44 Jahre	4,0 %	21,3 %	26,7 %	40,0 %	8,0 %
45–64 Jahre	10,8 %	24,6 %	18,4 %	30,8 %	15,4 %

Geschlechtsspezifische Unterschiede wurden u. a. in der Beurteilung des Items «Reduzierung der Fehlzeiten aufgrund von Krankheit» ($p < .1$) gefunden. Die weiblichen Führungskräfte beurteilen dies stärker als Herausforderung in den nächsten fünf Jahren als die männlichen Führungskräfte.

Bei der Nachfolgeplanung zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Diese sehen die Männer als grössere Herausforderung als die Frauen ($p < .1$). Schaut man sich auch die nicht signifikanten Items im Geschlechtervergleich an, sieht man, dass Frauen die zukünftigen Herausforderungen durchwegs etwas weniger kritisch als die Männer einschätzen. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass dies einen generationenspezifischen Effekt darstellt, sind doch die weiblichen Führungskräfte signifikant jünger als die männlichen ($p < .05$).

Branchenunterschiede fanden sich bei der Beurteilung der Herausforderung einer ausgewogenen Alterszusammensetzung bei der Rekrutierung ($p < .05$), wobei Führungspersonen aus den Dienstleistungsbetrieben dies als grössere Herausforderung sehen als Führungskräfte aus den Produktionsbetrieben.

4.2.3.2 Aktueller Handlungsbedarf aufgrund demografischer Veränderungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse zum wahrgenommenen aktuellen Handlungsbedarf in Bezug auf die demografischen Veränderungen untersucht, und es wird dargestellt, wie sich dieser im generationenbezogenen Führungsverhalten niederschlägt.

4.2.3.2.1 Rekrutierung

Aktuell können freie Stellen gemäss den befragten Führungskräften noch in einigermaßen nützlicher Frist besetzt werden. Trotzdem beurteilen 39,8 % der Führungskräfte, dass die Aussage «eher» bis «völlig» zutrifft, dass es häufig zu lange dauert, bis in ihrer Organisationseinheit oder ihrem Team eine freie Stelle besetzt werden kann. 34,3 % der Führungskräfte erachten es als «eher» bis «völlig» zutreffend, dass bei externen Rekrutierungen das Rekrutierungsfeld erweitert werden muss, um eine breitere Auswahl an Kandidaten und Kandidatinnen zu erhalten. Ein grosser Teil der Führungskräfte (46,2 %) stimmt ausserdem der Aussage «eher» bis «völlig» zu, dass mehr dafür getan werden muss, damit sich die Firmen als attraktive Arbeitgeberinnen positionieren können. Hier waren die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen sehr gross. Es ist klar zu beobachten, dass sich die Antworten der-

jenigen Betriebe mit dem höchsten Altersdurchschnitt der Belegschaft in Bezug auf diese Aussage stark von den Antworttendenzen der anderen Betriebe unterscheiden (s. Abbildung 5).

Besteht das geführte Team oder der geführte Bereich überwiegend aus älteren Mitarbeitenden zwischen 40 und 65 Jahren, wird von den Führungskräften signifikant häufiger angegeben, dass es «eher» bis «völlig» zutrifft, dass man mehr dafür tun muss, um sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren, als wenn die Mitarbeitenden eher jünger – also zwischen 15 und 40 Jahren – sind oder wenn die Zusammensetzung des Teams altersmässig ausgewogen ist ($p < .05$) (s. Abbildung 6).

Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen, dass Männer diese Aussage viel kritischer beurteilen als die Frauen ($p < .05$) (s. Tabelle 19).

Es sind keine alters- oder branchenspezifischen Unterschiede in der Beurteilung der aktuellen Situation und des Handlungsbedarfs in Bezug auf die Items zur Rekrutierung ersichtlich.

Abbildung 5: Arbeitgeberattraktivität, Unternehmen im Vergleich

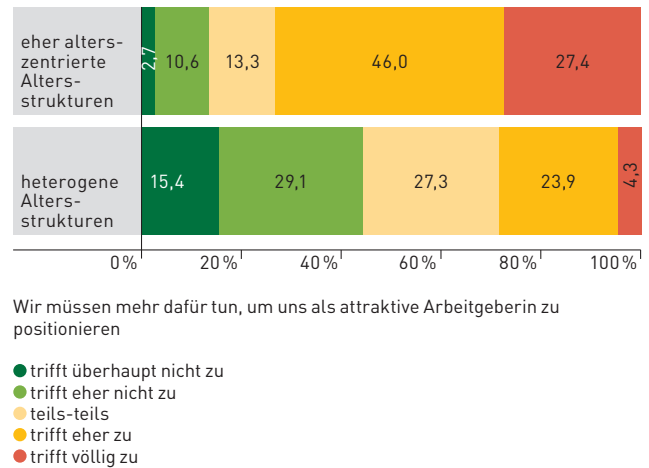


Abbildung 6: Arbeitgeberattraktivität, Alterszusammensetzung im Team

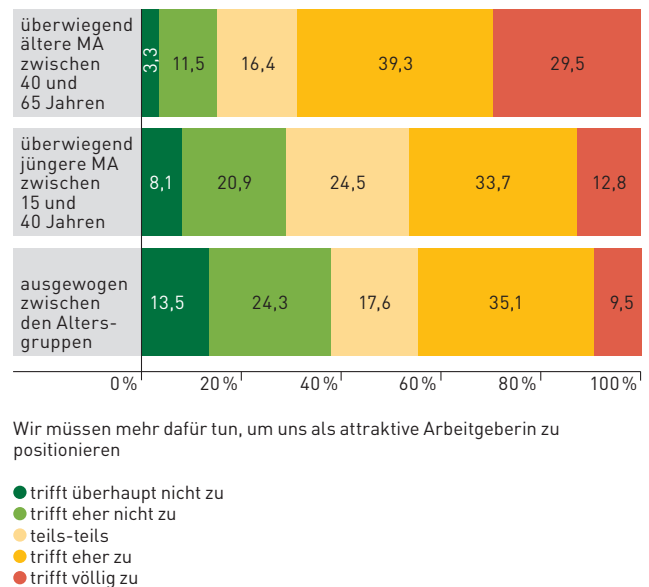


Tabelle 19: Rekrutierung: Wir müssen mehr dafür tun, um uns als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Männer	5,3%	16,8%	17,8%	38,9%	21,2%
Frauen	12,4%	22,9%	22,8%	31,4%	10,5%

4.2.3.2.2 Personaleinsatz

Die Mehrheit der Führungskräfte stimmt der Aussage zu, dass das Gros der Arbeitstätigkeiten in ihrem Bereich bis zum gesetzlichen Pensionsalter ausgeführt werden kann. Der Anteil derer, die dem «eher» bis «überhaupt nicht» zustimmen, liegt lediglich bei 13,2%. Auch das Einsatzspektrum der jüngeren und älteren Mitarbeitenden wird grösstenteils gleich gross eingeschätzt. Nur 10,9% der Führungskräfte sagen, dass das Einsatzspektrum jüngerer und älterer Mitarbeitender «eher» bis «überhaupt nicht» gleich gross ist.

Die Führungskräfte stimmen mit 69,6% «eher» bis «völlig» zu, dass sie versuchen, durch Arbeitsplatzwechsel und Aufgabenanreicherung die Qualifikationen und Einsatzmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden zu erweitern.

Der Anteil der Zustimmung fällt tiefer aus bei der Frage nach der Möglichkeit, eine mitarbeitenden- und unternehmensgerechte Lösung zu finden für Mitarbeitende, die krankheitsbedingt nicht mehr oder noch nicht wieder die gleiche Leistung erbringen können. 28,2% der Führungskräfte geben hier «eher» bis «überhaupt nicht» an.

Es sind keine alters-, branchen- oder geschlechtsspezifischen Unterschiede vorhanden.

4.2.3.2.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Führungskräfte geben an, dass sie die Leistungsgrenzen ihrer Mitarbeitenden (86,9% trifft «eher» bis «völlig» zu) und alterssensible Aspekte der Arbeitstätigkeiten in ihrem Bereich kennen (65,3% trifft «eher» bis «völlig» zu).

Die Führungskräfte geben eher selten an, dass sie gezielt altersgemischte Teams bilden, um einen Belastungsausgleich zu erreichen. Nur 33,7% antworten, dass dies «eher» bis «völlig» zutrifft.

Fragen bezüglich des Erhalts der Gesundheit werden mit den Mitarbeitenden in den Mitarbeitendengesprächen von 53,1% der Führungskräfte thematisiert (trifft «eher» bis «völlig» zu). Ein Grossteil der Führungskräfte stimmt ausserdem der Aussage zu, dass sie als Vorgesetzte in Bezug auf das Gesundheitsverhalten eine Vorbildfunktion haben (85,6% stimmen «eher» bis «völlig» zu).

Es sind keine signifikanten alters-, branchen- oder geschlechtsspezifischen Unterschiede zwischen den Führungskräften bei Fragen zum BGM erkennbar. Ein kleiner Unterschied in den Antworttendenzen findet sich jedoch zwischen den männlichen und weiblichen Führungskräften ($p < .1$). Männer stimmen bei den oben aufgeführten Items in etwas geringerem Ausmass zu. Allerdings ist das Niveau der Zustimmung auch bei den Männern durchgehend sehr hoch.

4.2.3.2.4 Personalentwicklung

Das Qualifikationsniveau der Jüngeren wird von 43,6% der Führungskräfte nicht als höher wahrgenommen als das der älteren Mitarbeitenden. Bei dieser Einschätzung gibt es keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder den Branchen.

Allerdings wurden hoch signifikante altersspezifische Unterschiede gefunden ($p < .01$). So beantworten die unter 25-Jährigen die Frage viel häufiger mit trifft «eher» bis «völlig» zu (s. Tabelle 20). Die älteste Altersgruppe stimmt dieser Aussage am wenigsten zu. Die Resultate erstaunen wenig, wenn man davon ausgeht, dass sich die Führungskräfte mit ihrer eigenen Altersgruppe identifizieren.

Die Vorgesetzten zeichnen ein überwiegend positives Bild, was ihr generationenbezogenes Engagement in der Personalentwicklung betrifft. Demzufolge wird einerseits der Personalentwicklungsbedarf

Tabelle 20: Weiterbildung; Situationsbeschreibung: Das Qualifikationsniveau der jüngeren Mitarbeitenden liegt deutlich höher als das der älteren Mitarbeitenden

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	12,5%	29,2%	12,5%	37,5%	8,3%
25–34 Jahre	12,3%	17,5%	43,8%	21,1%	5,3%
35–44 Jahre	11,8%	30,3%	32,9%	21,1%	3,9%
45–64 Jahre	36,9%	21,5%	33,9%	4,6%	3,1%

zu einem grossen Teil auf allen Altersstufen abgeklärt, andererseits fördern die Führungskräfte gezielt den Austausch von Erfahrungswissen in ihrem Bereich. Etwas kritischer sieht es bezüglich der Besprechung der Form des Ausstiegs mit Mitarbeitenden in pensionsnahen Jahrgängen aus (s. Tabelle 21). Hier zeigt sich, dass dies die Führungskräfte ab 45 Jahren häufiger tun als jüngere Führungskräfte. Insgesamt geben weniger als 50% der Führungskräfte an, dass es «eher» bis «völlig» zutrifft, dass sie den Zeitpunkt und die Form des Austritts mit Mitarbeitenden in pensionsnahen Jahrgängen frühzeitig besprechen.

Für die gezielte Förderung des Austausches von Erfahrungswissen sind branchenspezifische Unter-

schiede festzustellen. Die Führungskräfte aus den Produktionsbetrieben fördern den Austausch von Erfahrungswissen hoch signifikant weniger als die Führungskräfte der Dienstleistungsbetriebe ($p < .01$) (s. Tabelle 22).

Die Aussage, dass für Mitarbeitende ab 50 Jahren Weiterbildungen weniger bringen als für die Jüngeren, wird zu einem grossen Teil abgelehnt (69,9% stimmen «eher» bis «überhaupt nicht» zu). Dennoch gibt es altersspezifische Unterschiede, die zeigen, dass die jüngsten beiden Altersgruppen (unter 25 Jahre und 25–34 Jahre) dies signifikant weniger stark verwerfen als die beiden ältesten Altersgruppen; vor allem der Anteil an «Teils-teils»-Antworten fällt im Vergleich höher aus (s. Tabelle 23).

Tabelle 21: Weiterbildung; Verhalten: Frühzeitige Besprechung des Zeitpunkts und der Form des Austritts mit Mitarbeitenden in pensionsnahen Jahrgängen

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	26,1%	17,4%	26,1%	13,0%	17,4%
25–34 Jahre	16,4%	18,2%	14,5%	29,1%	21,8%
35–44 Jahre	16,4%	16,4%	20,6%	28,8%	17,8%
45–64 Jahre	11,1%	7,9%	25,5%	20,6%	34,9%

Tabelle 22: Weiterbildung; Verhalten: Gezielte Förderung des Austausches von Erfahrungswissen

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	12,0%	4,0%	28,0%	40,0%	16,0%
25–34 Jahre	6,9%	8,6%	24,1%	32,8%	27,6%
35–44 Jahre	3,9%	13,0%	20,7%	40,3%	22,1%
45–64 Jahre	1,5%	9,1%	21,3%	34,8%	33,3%

Tabelle 23: Weiterbildung; Einstellung: Für Mitarbeitende 50plus bringen Weiterbildungen weniger als für jüngere Mitarbeitende

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	11,5%	38,5%	30,8%	11,5%	7,7%
25–34 Jahre	25,9%	31,0%	25,8%	12,1%	5,2%
35–44 Jahre	44,2%	36,4%	11,6%	7,8%	–
45–64 Jahre	49,2%	27,7%	9,3%	12,3%	1,5%

35,3% der Führungskräfte geben an, dass das Weiterbildungsangebot ihres Unternehmens zu wenig auf alters- bzw. erfahrungsspezifische Bedürfnisse abgestimmt ist. Der Anteil an «Teils-teils»-Antworten ist mit 33% hier relativ hoch. Es gibt diesbezüglich keine alters- oder branchenspezifischen Unterschiede. Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen, dass männliche Führungskräfte der Aussage, dass das Weiterbildungsangebot ihres Unternehmens zu wenig auf alters- bzw. erfahrungsspezifische Bedürfnisse abgestimmt ist, stärker zustimmen als die weiblichen Führungskräfte ($p < .1$).

4.2.3.2.5 Wissensmanagement

Ungefähr die Hälfte der Führungskräfte bildet gezielt altersgemischte Teams, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern.

Es wurden keine alters-, branchen- oder geschlechtsspezifischen Unterschiede gefunden.

4.2.3.3 Führung und Unternehmenskultur

Im Folgenden wird untersucht, welche altersbezogenen Herausforderungen die Führungskräfte in ihrer Führungsarbeit wahrnehmen, welche altersbezogenen Einstellungen sie gegenüber ihren Mitarbeitenden haben und wie die eigene Alterswahrnehmung der Führungskräfte sich auf ihre Führung auswirkt. Ausserdem wird ein Blick auf das eigene Gesundheitsverhalten der Führungskräfte geworfen.

4.2.3.3.1 Altersbezogene Herausforderungen in der Führungsarbeit

Ein grosser Altersunterschied stellt für die befragten Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitenden grundsätzlich keine besondere Herausforderung dar. Dies sagen 70,8% aller befragten Führungskräfte. Allerdings unterscheiden sich die Altersgruppen der Führungskräfte hoch signifikant in Bezug auf diese Einschätzung ($p < .01$). So scheint es für die jüngste Altersgruppe eine viel grössere Herausforderung darzustellen als für alle anderen Altersgruppen. Im Branchenvergleich zeigt sich, dass für Führungskräfte aus den Dienstleistungsunternehmen ein grosser Altersunterschied im Umgang mit den Mitarbeitenden eine grössere Herausforderung darstellt als für Führungskräfte der Produktionsbetriebe.

Tabelle 24: Wissensmanagement; Verhalten: Bilden von altersgemischten Teams, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Führungskräfte gesamt	14,0%	23,7%	28,5%	24,1%	9,6%

Tabelle 25: Altersbezogene Herausforderung: Ein grosser Altersunterschied stellt im Umgang mit den Mitarbeitenden eine besondere Herausforderung dar

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	19,2%	38,5%	–	30,8%	11,5%
25–34 Jahre	37,9%	31,0%	20,8%	6,9%	3,4%
35–44 Jahre	28,6%	40,3%	19,4%	10,4%	1,3%
45–64 Jahre	42,4%	37,9%	10,6%	6,1%	3,0%

Älteren Mitarbeitenden ein kritisches Feedback zu geben, fällt den meisten Führungskräften nicht besonders schwer. Auch im alters-, branchen- und geschlechtsspezifischen Vergleich sind keine signifikanten Unterschiede festzustellen.

Der Aussage, dass sich ältere Mitarbeitende im jeweiligen Unternehmen in einer Komfortzone befinden und keine Herausforderungen mehr erhalten, stimmen 74,3% der Führungskräfte «eher nicht» bis «überhaupt nicht» zu. Im altersspezifischen Vergleich sind jedoch hoch signifikante Unterschiede zwischen den beiden jüngeren (unter 25 sowie 25–34 Jahre) und den beiden älteren Altersgruppen (35–44 Jahre und 45–64 Jahre) sichtbar ($p < .01$) (s. Tabelle 26). So stimmen die beiden jüngeren Altersgruppen (unter 25 und 25–34 Jahre) der Aussage häufiger zu, dass sich ältere Mitarbeitende bei ihnen im Unternehmen in einer Komfortzone befinden, als dies die Führungskräfte der älteren beiden Altersgruppen (35–44 Jahre und 45–64 Jahre) tun. Vor allem die «Teils-teils»-Antworten sind bei den jüngeren beiden Altersgruppen höher ausgefallen. In Bezug auf das Geschlecht und die Branche treten keine signifikanten Unterschiede auf.

4.2.3.3.2 Altersbezogene Einstellungen gegenüber Mitarbeitenden

Die Lernbereitschaft der älteren Mitarbeitenden wird von den Führungskräften etwas geringer eingeschätzt. Immerhin stimmen 28,4% «eher» bis «völlig» zu, dass die Lernbereitschaft der Älteren geringer ist. Auch der Anteil an «Teils-teils»-Antworten ist mit 27,2% relativ hoch. Es treten keine signifikanten alters-, branchen- oder geschlechtsspezifischen Unterschiede auf.

4.2.3.3.3 Eigene Alterswahrnehmung der Führungskräfte

Bei der Suche nach Zusammenhängen zwischen der Bedeutung des eigenen Alters und des Alters der Mitarbeitenden für das Führungsverhalten konnten zwei signifikante Zusammenhänge festgestellt werden:

- Je grösser der Einfluss des Alters der Mitarbeitenden von den Führungskräften auf ihr Führungsverhalten wahrgenommen wird, desto häufiger bilden diese altersgemischte Teams zum Belastungsausgleich ($r_s = .16; p < .05$).
- Je grösser der Einfluss des eigenen Alters auf das eigene Führungsverhalten wahrgenommen wird, desto häufiger klären die Führungskräfte den Personalentwicklungsbedarf auf allen Altersstufen ab ($r_s = .14; p < .05$) (s. Tabelle 27).

Tabelle 26: Altersbezogene Herausforderung: Ältere Mitarbeitende sind bei uns in einer «Komfortzone» und erhalten keine Herausforderungen mehr

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
<25 Jahre	15,4%	34,6%	38,5%	7,7%	3,8%
25–34 Jahre	32,8%	27,6%	29,3%	10,3%	–
35–44 Jahre	32,5%	51,9%	9,1%	5,2%	1,3%
45–64 Jahre	45,5%	39,4%	10,6%	4,5%	–

Tabelle 27: Altersbezogene Einstellungen: Die Lernbereitschaft älterer Mitarbeitender ist geringer als die der jüngeren Mitarbeitenden

Alter	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Führungskräfte gesamt	19,7%	24,6%	27,2%	25,0%	3,5%

4.2.3.3.4 Eigenes Gesundheitsverhalten

Das eigene Gesundheitsverhalten der Führungskräfte wird in der Selbsteinschätzung relativ gut beurteilt. Im Folgenden ist der Grad der Zustimmung in Prozenten dargestellt:

Trifft «eher» bis «völlig» zu...

- Belastungsreduktion durch die Optimierung der eigenen Arbeitsweise (70,6%)
- Belastungsreduktion durch eine ausgewogene Ernährung (64%)
- Belastungsreduktion durch die Optimierung der eigenen Arbeitsbedingungen (60,8%)
- Ausgleich von Belastungen mittels sportlicher Aktivitäten (52,6%)
- Reduktion der eigenen Belastungen durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit (45,2%)

Die Reduktion der eigenen Belastungen durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit gelingt allerdings nicht allen gleich gut. 30,7% der befragten Führungskräfte geben an, dass sie dies «eher» bis «überhaupt nicht» versuchen. Signifikante Altersunterschiede zeigen sich für die Belastungsausgleiche durch:

- eine optimierte Arbeitsweise ($p < .1$)
- optimierte Arbeitsbedingungen ($p < .1$)
- die Herstellung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Arbeit und Freizeit ($p < .1$)

Die Unterschiede zeigen für die drei Items immer dasselbe Bild. Die Belastungen mittels der erwähnten Belastungsausgleiche zu reduzieren, gelingt den mittleren beiden Altersgruppen (25–34 Jahre und 35–44 Jahre) weniger gut als der jüngsten (unter 25 Jahre) und der ältesten (45–64 Jahre). Dieses Bild zeigt sich auch für diejenigen Items der Belastungsausgleiche, welche keine signifikanten Altersunterschiede aufweisen. Branchenspezifische Unterschiede zeigen sich nur für den Belastungsausgleich durch die Optimierung der eigenen Arbeitsbedingungen. Diese Möglichkeiten nutzen die Führungskräfte aus den Dienstleistungsbetrieben signifikant weniger häufig als diejenigen aus den Produktionsbetrieben ($p < .1$).

Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Führungskräftebefragung

- Als besonders grosse Herausforderungen des demografischen Wandels werden gesehen:
 - > die interne Weiterbildung und Personalentwicklung, insbesondere die vermehrte Investition in die Weiterbildung von jungen Mitarbeitenden,
 - > das Wissensmanagement sowie
 - > das Erreichen einer guten Altersdurchmischung bei der Rekrutierung.
- Gesundheitsfördernde Massnahmen für Mitarbeitende werden vor allem von Führungskräften ab 35 Jahren als besondere Herausforderung des demografischen Wandels in den nächsten Jahren gesehen.
- Führungskräfte aus Dienstleistungsbetrieben sehen die Herausforderung, bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden auf eine ausgewogene Altersdurchmischung zu achten, als grössere Herausforderung als die Führungskräfte der Produktionsbetriebe.
- Die Einschätzung, ob das Unternehmen mehr dafür tun muss, um sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren, bejahen die Führungskräfte der Betriebe mit den höchsten Altersdurchschnitten hoch signifikant stärker als die Führungskräfte der Betriebe mit einem weniger hohen Altersdurchschnitt. Dies ist auch häufiger bei Führungskräften der Fall, deren Team überwiegend aus Mitarbeitenden zwischen 40 und 65 Jahren besteht.
- Führungskräfte in Dienstleistungsbetrieben geben häufiger an, den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitenden zu fördern, als Führungskräfte aus Produktionsbetrieben.
- Für unter 25-jährige Führungskräfte stellt ein grosser Altersunterschied eher eine Herausforderung dar als für ältere Führungskräfte.
- Das eigene Gesundheitsverhalten wird von Führungskräften aus den Altersgruppen zwischen 25 und 44 Jahren kritischer eingeschätzt.

5 Diskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Bestandesaufnahmen sowie aus den Mitarbeitenden- und Führungskräftebefragungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln diskutiert und mögliche Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement und das Generationenmanagement abgeleitet. Im abschliessenden Kapitel 6 werden diese zu Handlungsempfehlungen verdichtet.

Demografische Entwicklung – Türöffner für das BGM

Für die Unternehmen waren der Kontext der demografischen Entwicklung und die damit einhergehenden Herausforderungen zentrale Auslöser für die Teilnahme als Pilotunternehmen. Meist standen hierbei als wahrgenommene Hotspots der «Fachkräftemangel», die «Bindung von jungen Mitarbeitenden» oder das «Wissensmanagement» aufgrund bevorstehender Pensionierungen im Vordergrund. Aus Perspektive des GM wurden als Zielgruppen somit entweder die jungen Mitarbeitenden oder die älteren Mitarbeitenden fokussiert und nicht die Perspektive eines umfassenden GM eingenommen. Während die demografischen Herausforderungen offensichtlich Handlungsdruck erzeugen können, musste das zunächst abstrakte Thema «Generationenmanagement» über die Adressierung bestimmter Ziel- bzw. Altersgruppen greifbar gemacht werden.

Das Thema BGM schien demgegenüber – mit Ausnahme eines Unternehmens – für die teilnehmenden Pilotbetriebe zunächst eher sekundär zu sein. Diese Ausgangssituation spiegelte sich auch in der Führungskräftebefragung wider. Die Vorgesetzten zeigten sich zwar hoch sensibilisiert für die Herausforderungen des demografischen Wandels. Den Herausforderungen des BGM wurde demgegenüber ein vergleichsweise geringerer Stellenwert beigemessen.

Entsprechend wurde auf Basis der Resultate im Rahmen der Ergebnis- und Strategie-Workshops für potenzielle Herausforderungen des demografischen Wandels mit Bezug zur Gesundheit der Mitarbeiten-

den und dem BGM sensibilisiert. Mit Ausgangspunkt Demografie und Fokus auf die unterschiedlichen Generationen konnte die Brücke zu BGM-Massnahmen in Bezug auf ausgewählte Handlungsfelder so erfolgreich geschlagen werden.

Wahrnehmung altersbezogener Belastungspotenziale – das Geschlecht ist entscheidend

Im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung wurden nur wenige signifikante altersspezifische Unterschiede gefunden, was die Wahrnehmung von Belastungen und weiterer Merkmale der Arbeit betrifft. Dies ändert sich, wenn man neben dem Alter auch das Geschlecht in der Auswertung berücksichtigt. So zeigt sich bei den befragten weiblichen Mitarbeitenden, dass die alterskritischen Merkmale der Arbeit mit zunehmendem Alter von diesen kritischer wahrgenommen werden. Dies war bei den Männern nur vereinzelt der Fall. Auch in Bezug auf weitere Fragen, wie zum Beispiel zum Austritt aus dem Erwerbsleben oder zu erforderlichen Gestaltungsmassnahmen, um möglichst lange gesund und leistungsfähig zu bleiben, zeigen sich deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede.

Zwar sind sowohl für Frauen als auch für Männer interessante Aufgaben und Projekte die wichtigste Voraussetzung, um ihre Arbeit über viele Jahre verrichten zu können. Bei den befragten Frauen ab einem Alter von 35 Jahren und vor allem in der Altersgruppe ab 55 Jahren nehmen gesundheitsrelevante Aspekte der Arbeit wie die Verbesserung der Arbeitsumgebung, die Verringerung des Zeitdrucks sowie der Abbau von Unterbrechungen und Hindernissen einen deutlich grösseren Stellenwert ein, als dies bei den Männern der Fall ist.

Die befragten Frauen der Pilotbetriebe scheinen achtsamer in Bezug auf alterskritische Merkmale des Arbeitsplatzes und das damit einhergehende Belastungspotenzial zu sein als die Männer. Dies legt nahe, dass das Thema BGM-GM nicht einseitig auf die Altersdimension festgelegt werden sollte, v. a. auch vor dem Hintergrund zunehmend diverser Belegschaften.

Die Resultate der Bewertung von alterskritischen Merkmalen der Arbeit aufgeschlüsselt nach Alter zeigen, dass die jüngste und die älteste Altersgruppe bei den Frauen wie auch bei den Männern die Merkmale am wenigsten kritisch eingeschätzt haben. Letzteres kann auf einen «Healthy Worker Effekt» hinweisen, was bedeutet, dass diejenigen, welche die Arbeitssituation und -umgebung als belastend empfanden, bereits die Stelle oder den Beruf gewechselt haben oder aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind (Knutti, 2008). Ähnliche Effekte fanden auch Graf & Pekruhl et al. (2007) in dem für das SECO durchgeführten European Working Condition Survey (EWCS).

Die kritischere Einschätzung altersbezogener Belastungspotenziale korrespondiert bei den Frauen nicht mit dem Entscheid, vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszusteigen. Der Anteil der Frauen, die auf jeden Fall vorzeitig in Pension gehen möchten, ist um einiges kleiner als jener der Männer. Allerdings gibt ein enorm grosser Anteil an Frauen an, gerne frühzeitig in Pension gehen zu wollen, es sich aber finanziell nicht leisten zu können. Diese Einschätzung nimmt bei den Frauen in der Altersgruppe ab 55 Jahren sogar noch deutlich zu. Bei den Männern ist der Anteil nur halb so gross in dieser Altersgruppe. Hier dürften die geringeren Einkommensmöglichkeiten sowie eine schlechtere finanzielle Absicherung von Frauen nach der Pensionierung von Relevanz sein. Die BSV-Studie 2012 zeigt, dass in der Schweiz bei den Frauen 40% und bei den Männern 23% vor dem Erreichen des Pensionsalters aus dem Erwerbsleben austreten (Trageser, Hammer & Fliedner, 2012). Allerdings zeigen die Zahlen im Frauen-Männer-Vergleich gerade in Teilzeitbranchen, die einen hohen Frauenanteil aufweisen, dass hier weniger Ältere in den Vorruhestand treten. Altersarmut ist ein Phänomen, das nicht ausschliesslich, aber überwiegend Frauen betrifft. Hier wirken erwerbsbiografische Mechanismen, die gerade im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Wirkung kommen. Frauen weisen, wenn sie ihre Erwerbstätigkeit bei der Gründung einer Familie reduzieren, Renteneinbussen auf, die im Alter dazu führen können, dass sie länger als bis zum gesetzlichen Pensionsalter arbeiten müssen (Naegele, Olbermann & Bertermann, 2013).

Hinsichtlich möglicher Gründe für den vorzeitigen Ausstieg gibt es demgegenüber kaum Unterschiede zwischen Frauen und Männern. An erster Stelle steht die Gesundheit, gefolgt von Familien und Freunden sowie an dritter Stelle, dass man es sich finanziell leisten kann.

Kaum Unterschiede in der Einschätzung von Belastungen zwischen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen

Erstaunlich ist, dass sich die Mitarbeitenden aus den Produktionsbetrieben, welche in stärkerem Masse objektiv belastenden Arbeitsbedingungen wie Lärm, monotoner Arbeit, Schichtarbeit, Tragen und Heben von Lasten ausgesetzt sind, in den Bewertungen und Einschätzungen kaum von denjenigen der Dienstleistungsbetriebe unterscheiden. Angesichts des Belastungspotenzials hätten diese eigentlich kritischer ausfallen müssen. Dies kann möglicherweise mit Gewöhnungseffekten erklärt oder auf eine Reduktion des Anspruchsniveaus mangels besserer Alternativen, was einen Stellenwechsel betrifft, zurückgeführt werden.

Die psychische und die physische Arbeitsfähigkeit wurden von den befragten Mitarbeitenden insgesamt als gut beurteilt. Es sind keine alters- oder geschlechtsspezifischen Unterschiede aufgetreten. Interessanterweise wird jedoch die psychische Arbeitsfähigkeit durch die männlichen Mitarbeitenden aus den Produktionsbetrieben hoch signifikant schlechter eingestuft als durch die männlichen Mitarbeitenden der Dienstleistungsbetriebe. Hier stellt sich die Frage, ob der Produktionsdruck und der damit verbundene hohe Zeitdruck diese Effekte erklären können. Auf jeden Fall werden die Verdichtung und die Beschleunigung der Arbeit als wichtige Indikatoren gesehen, welche die psychische Belastung aller Arbeitnehmenden in den letzten Jahrzehnten erhöht haben (Moreau-Gruet, Stamm & Wiegand, 2012; Knutti, 2008).

Führungskräfte – ein wesentlicher Schlüssel des BGM und des GM

Die befragten Mitarbeitenden sowohl in den Produktions- als auch in den Dienstleistungsunternehmen bewerteten generationenbezogene Aspekte des Führungsverhaltens ihrer Vorgesetzten überwiegend positiv. Dies umfasste Aspekte wie z.B. die Wertschätzung von Mitarbeitenden jeden Alters, die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt oder die Unterstützung von Mitarbeitenden jeden Alters durch den/die Vorgesetzte, um die entsprechende Leistung erbringen zu können.

Handlungsbedarf zeigt sich vor allem in Bezug auf Gespräche zur beruflichen Entwicklung. So wurde das Item, dass der/die Vorgesetzte dazu auffordert, sich mit der eigenen beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen, von den befragten Mitarbeitenden vergleichsweise kritischer eingeschätzt, wobei sich ein interessanter altersspezifischer Effekt bei den weiblichen Mitarbeitenden zeigt. Frauen in den Altersgruppen ab 35 Jahren stimmten dieser Aussage signifikant weniger häufig zu. Dies korrespondiert altersverzögert mit dem Ergebnis, dass die befragten Frauen ab 44 Jahren weniger häufig angeben, sich mit ihrer eigenen Entwicklung in den nächsten fünf Jahren aktiv auseinanderzusetzen. Diese Ergebnisse unterscheiden sich signifikant von jenen bei den Männern, die hier deutlich häufiger zustimmen. Gerade in Bezug auf den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist es wichtig, allen Mitarbeitenden – Frauen wie Männern – gute Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

Bei der Führungskräftebefragung gibt es kaum geschlechtsspezifische Unterschiede, jedoch zeigen sich einige interessante altersspezifische Ergebnisse.

So stimmen jüngere Führungskräfte häufiger Massnahmen zu, die sich auf die Ausbildung junger Mitarbeitender sowie die interne Weiterbildung und Personalentwicklung beziehen, während ältere Führungskräfte stärker Massnahmen der Nachfolgeplanung, des Wissensmanagements sowie des BGM als relevant erachten. Auch nehmen sich Führungskräfte unter 45 Jahren weniger häufig einer frühzeitigen Besprechung der Form des Austritts aus dem Arbeitsleben an, als dies die älteren Führungskräfte tun. Die potenzielle eigene Betroffenheit durch Zu-

gehörigkeit zu einer Generation bzw. Altersgruppe scheint Einfluss auf die wahrgenommene Relevanz von Massnahmen zu haben.

Auch in Bezug auf die Personalentwicklung und Qualifizierung gibt es einige altersspezifische Tendenzen. So stimmen jüngere Führungskräfte häufiger zu, dass das Qualifikationsniveau der jüngeren Mitarbeitenden höher ist, als dies bei den älteren Führungskräften der Fall ist. Jüngere Führungskräfte verwerfen die Aussage weniger häufig, dass Weiterbildungen für Mitarbeitende 50plus weniger bringen, und sie stimmen der Aussage häufiger zu, dass ältere Mitarbeitende sich in einer Komfortzone befinden. Auch hier scheint die Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe die Wahrnehmung einer anderen Altersgruppe und ihrer Potenziale zu beeinflussen.

Die jüngste Gruppe der Führungskräfte gibt zudem häufiger an, dass für sie ein grosser Altersunterschied zu den Mitarbeitenden eine grössere Herausforderung darstellt, als dies bei den anderen Altersgruppen der Fall ist.

Beim eigenen Gesundheitsverhalten scheint es Führungskräften zwischen 30 und 45 Jahren weniger gut zu gelingen, Belastungsausgleiche durch eine optimierte Arbeitsweise, optimierte Arbeitsbedingungen und durch eine ausgewogenen Balance zwischen Arbeit und Freizeit herzustellen, als dies bei den jüngsten und ältesten Führungskräften der Fall ist. Dies kann mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen zusammenhängen. An die Jüngeren werden möglicherweise noch nicht dieselben Erwartungen gerichtet wie an Führungskräfte, welche sich in den Karrierejahren zwischen 30 und 45 Jahren befinden. Die älteren Führungskräfte schaffen es möglicherweise aufgrund langjähriger Erfahrungen besser, sich im Privaten von der Arbeit abzugrenzen, als dies bei den Altersgruppen zwischen 25 und 44 Jahren der Fall ist.

Die oben beschriebenen Ergebnisse sind von besonderer Relevanz, da Führungskräfte eine wesentliche Zielgruppe des BGM und des GM sind. Sie spielen eine zentrale Rolle, um die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden aller Generationen zu fördern und zu erhalten (vgl. Illmarinen & Temple, 2002; Mücke, 2008; Kunze & Bruch, 2012). Über Einstellungen und Erwartungen, die das eigene Alter und das der Mitarbeitenden betreffen, gestalten sie Führungsbezie-

hungen und wirken auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen ein. Sie wirken als Filter für die Weitergabe von Belastungen an die Mitarbeitenden. Auch sind sie entscheidend daran beteiligt, Instrumente und Massnahmen eines altersngerechten BGM und HRM umzusetzen. Die Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften für eine altersngerechten Führung und Anwendung von Instrumenten und Massnahmen des BGM und des GM haben von daher hohe Priorität.

Altersstruktur- und Kennzahlenanalyse – zentrale Instrumente des GM

Das Herzstück des GM ist die Altersstrukturanalyse. Die Veranschaulichung von und Arbeit mit den Ergebnissen der Altersstrukturanalysen halfen sowohl Unternehmensleitung als auch Linienvorgesetzte zu sensibilisieren, da anhand der Altersstrukturen und deren Entwicklung Herausforderungen identifiziert und konkrete Handlungsfelder abgeleitet werden können. Mit Bezug zur Verteilung der Altersstrukturen konnte herausgearbeitet werden, welche Voraussetzungen für die jeweilige Generation und über die Generationen hinaus zu schaffen sind, damit Mitarbeitende längerfristig gesund, leistungsfähig und motiviert im Arbeitsprozess gehalten und an das Unternehmen gebunden werden können.

Der Stellenwert der Analyse der Altersstrukturen wird auch durch ein Ergebnis aus der Führungskräftebefragung untermauert. Bei der Frage, ob die Führungskräfte das Gefühl haben, dass etwas dafür getan werden müsse, um das eigene Unternehmen als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren, wurden signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmen gefunden. Diese zeigen, dass die Führungskräfte der Betriebe mit den ältesten Altersstrukturen dies als grössere Notwendigkeit wahrnehmen, als dies bei den anderen Unternehmen der Fall ist.

Als relevante Indikatoren einer Altersstrukturanalyse haben sich auf Basis unterschiedlicher Segmentierungen auf Ebene von Abteilungen der Altersdurchschnitt und -median, die Anzahl an Mitarbeitenden 50plus und 55plus sowie Anteile von Mitarbeitenden in einer Altersgruppe >50% erwiesen.

Ausgewählte Kennzahlen sind ein weiteres wichtiges Mittel, um in Kombination mit den Ergebnissen der

Altersstrukturanalysen den Handlungsbedarf bei GM und BGM aufzuzeigen. Hierzu gehören u.a. die krankheitsbedingten Absenzzahlen, die Zahl der Frühpensionierungen und deren Gründe, die Fluktuationsraten, Austrittsgründe, das Dienst- und v.a. das Jobalter, welches jedoch nur selten als Kennzahl vorliegt.

Junge Mitarbeitende wiesen in der vorliegenden Untersuchung überwiegend höhere Absenzzahlen – vor allem bei den Kurzabsenzen – auf als Ältere. Dies kann unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass jüngere Arbeitnehmende einen ungesünderen Lebensstil führen als ältere. Es gilt also in Bezug auf BGM gerade schon bei den jungen Mitarbeitenden anzusetzen, um diese auch später möglichst lange im Erwerbsleben halten zu können oder zumindest ein verfrühtes Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu vermeiden. Wie die Führungskräftebefragung ergab, war die Stellenbesetzungsdauer in den meisten untersuchten Unternehmen bereits relativ hoch. Die Anzahl vakanter Stellen und die Dauer der Vakanzen können Hinweise darauf geben, welche zusätzlichen Belastungen aufgrund von Mehrarbeit von den Beschäftigten zu bewältigen sind. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels können sich diese als zunehmend wichtige Belastungsindikatoren erweisen. Im Extremfall kann dies zu erhöhten Absenzzahlen oder sogar zu Langzeitabwesenheiten führen.

Kennzahlen zur Weiterbildung wurden von den Unternehmen relativ spärlich erhoben. Weiterbildung stellt eine zentrale Ressource des BGM dar. Entsprechend ist es angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels von zentraler Bedeutung, Weiterbildungskennzahlen systematisch in Bezug auf unterschiedliche Altersgruppen und nach Geschlecht zu erheben.

Allgemeine Standards für die Auswertung von Kennzahlen, wie z.B. Absenzzahlen, fehlten, um ein Benchmarking zu ermöglichen. Die Entwicklung und Umsetzung eines solchen Standards zur Erfassung von krankheitsbedingten Absenzen und weiterer Kennzahlen, wie z.B. Fluktuationskennzahlen, wäre zielführend. Ebenso könnte eine dezentralisierte Erhebung von wenigen ausgewählten Kennzahlen die Linie im Sinne eines Personalrisiko-Managements bei ihrer Arbeit unterstützen (vgl. Kobi, 2002). Mit Bezug zu Gesundheitsförderung und Voraussetzun-

gen bzw. Risiken eines aktiven Alterns im Betrieb können mittels Portfolio-Technik Ausfall- und Anpassungsrisiken dargestellt werden, die sich für unterschiedliche Mitarbeitendengruppen, z. B. aus einer Langjährigkeitsproblematik oder spezifischen Arbeitsanforderungen, ergeben.

Massnahmen und Voraussetzungen für deren Umsetzung

Die Ergebnisse des BGM-GM-Profilers zeigen, dass sich die Pilotunternehmen hinsichtlich der Umsetzung von Strategien und Massnahmen von GM und BGM zum Teil stark unterscheiden. Bei den Beispielen «guter Praxis» haben nur wenige der angeführten Massnahmen einen expliziten Generationen- oder Altersbezug. Am umsetzungsstärksten mit Bezug zu GM sind die Bereiche Personalaustritt und Nachfolgeplanung ausgefallen. Allerdings gibt es eine ganze Reihe von Ansätzen, Strategien, Instrumenten und Massnahmen im Sinne von Beispielen «guter Praxis» aus dem HRM und dem BGM, die durch eine Integration der Perspektive des GM weiterentwickelt werden könnten. Das Rad muss meist nicht neu erfunden werden. Es gilt aber auch, die bereits existierenden Beispiele «guter Praxis» innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Dass Instrumente vorhanden, den Führungskräften der Pilotunternehmen aber nicht bekannt waren, weist oftmals auf Einzelmassnahmen hin, die im Laufe der Zeit entwickelt, aber nicht strategisch aufeinander abgestimmt und integriert wurden. Hier wurde in den meisten Pilotunternehmen Verbesserungsbedarf identifiziert.

Massnahmen, die die Pilotunternehmen priorisiert haben, waren meist nicht auf bestimmte Generationen fokussiert, sondern haben für alle Generationen Geltung. Sie bezogen sich nicht mehr auf das BGM, sondern auf die gesamte Breite relevanter HR-Themen. Eine Ausnahme bildet die Bindung von jungen Mitarbeitenden, die in fast allen Pilotunternehmen eine herausragende Stellung einnahm. Zielgruppenspezifische Schwerpunktsetzungen galten neben dem Alter auch dem Familienstatus, dem Geschlecht, dem Qualifikationsniveau sowie dem Migrations- bzw. kulturellen Hintergrund der Mitarbeitenden und nicht ausschliesslich bestimmten Altersgruppen. Bestimmte Instrumente und Mass-

nahmen eignen sich besonders, um die Generationenperspektive und Fragen des BGM zu integrieren. Dies sind u.a. der Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozess insbesondere der jungen Mitarbeitenden, das Mitarbeitendengespräch, die Laufbahnentwicklung sowie die Standortbestimmung, das Controlling von Personalkennzahlen sowie die Führungskräfteentwicklung. Job-Rotation nimmt insbesondere in der Produktion eine Schlüsselfunktion für BGM-GM ein, da hier neben dem BGM auch das Wissensmanagement, die Personalentwicklung sowie die Nachfolgeplanung angegangen werden können.

6 Handlungsfelder und -empfehlungen aus dem Pilotprojekt BGM-GM

Abschliessend werden in Form von Kernaussagen relevante Handlungsfelder aufgezeigt sowie Handlungsempfehlungen gegeben. Grundlage bilden die Ergebnisse der Bestandesaufnahmen in den Pilotbetrieben sowohl auf Ebene der Unternehmen bzw. der untersuchten Geschäftseinheiten als auch diejenigen der Befragungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Empfehlungen lediglich auf den Ergebnissen aus fünf Pilotbetrieben basieren und damit nur eine eingeschränkte Repräsentativität beanspruchen können.

1. GM – ein Einstiegsthema für das BGM, jedoch im Kontext der demografischen Herausforderungen

Der Zugang zum Thema GM erschliesst sich primär über die Herausforderungen des demografischen Wandels. In diesen Kontext eingebettet ist GM für Unternehmen ein gutes Einstiegsthema für das BGM, da mögliche Konsequenzen für die (zukünftige) Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und seiner Mitarbeitenden aufgezeigt werden können.

2. Die Bindung von jungen Mitarbeitenden ist eines der zentralen Themen des GM in den Pilotunternehmen

Die Bindung von jungen Mitarbeitenden nimmt in allen Pilotunternehmen eine herausragende Stellung ein. Es ist zu prüfen, inwieweit BGM stärker in Bezug auf diese Zielgruppe ausgerichtet werden kann, auch um die Attraktivität als Arbeitgeber sowie die Bindung der jungen Mitarbeitenden zu fördern.

3. Bei den beiden Dienstleistungsunternehmen ist zudem die Kundenperspektive ein relevanter Zugang zur Thematik des GM

Die demografische Entwicklung schlägt sich auch auf die Entwicklung der Altersstrukturen der Kundinnen und Kunden nieder. Aus Perspektive des Kundenmarkts stellt sich damit die Frage der generationspezifischen Passung. Aus Perspektive der Mitarbeitenden stellt sich die Frage nach den spezifischen

Herausforderungen und Belastungsmomenten, die ein grosser Altersunterschied zwischen Beratenden und Kundinnen bzw. Kunden mit sich bringt.

4. Die Altersstrukturanalyse – das zentrale Instrument, um für die Herausforderungen von BGM und GM zu sensibilisieren

Ergebnisse von Altersstrukturanalysen zeigen auf, welche Herausforderungen sich mit den organisationsdemografischen Entwicklungen stellen. Sie lenken das Augenmerk auf relevante Aufgaben des HRM und BGM und sollten deshalb auch zwingend Bestandteil des BGM sein. Wichtig ist es, bei den Altersstrukturanalysen auf Ebene einzelner Abteilungen oder Teams zu gehen. Hier zeigen sich die Probleme ganz konkret. Die Altersstrukturanalysen werden so zu einem mächtigen und effektiven Instrument, um die Linienvorgesetzten für die Herausforderungen zu sensibilisieren und Handlungsbereitschaft auszulösen.

5. Wenige Personalkennzahlen altersspezifisch und regelmässig erheben und auswerten

Altersstrukturanalysen erschliessen ihr Potenzial in Kombination mit der Auswertung relevanter Personalkennzahlen. Der Fokus sollte auf einigen wenigen Kennzahlen liegen, die regelmässig zu erheben und altersspezifisch auszuwerten sind. Hierzu gehören u.a. Fluktuationsraten, Absenzen, Weiterbildungs- und Frühpensionierungskennzahlen.

6. Angesichts des Fachkräftemangels gewinnt die Stellenbesetzungsdauer als Belastungsindikator zunehmend an Relevanz

Fachkräftemangel wirkt unmittelbar auf die Dauer der Vakanzen bei Stellenbesetzungen ein. Dies kann zu einer hohen Belastung der Mitarbeitenden führen, bedeutet doch eine nicht besetzte Stelle mehr Arbeit für die anwesenden Mitarbeitenden. Die systematische Erhebung von Rekrutierungskennzahlen zur Stellenbesetzungsdauer ist somit ein wichtiger Belastungsindikator. Diese sind unter Einbezug der Linie zu erheben und auszuwerten.

7. Das Monitoring von Personalkennzahlen ist eine zentrale Aufgabe der Linie

Ein zentrales Controlling der Personalkennzahlen ersetzt nicht deren Monitoring durch die Linie. Denn diese müssen um bereichsspezifische Informationen ergänzt und im Kontext der bereichsspezifischen Anforderungen interpretiert werden, um entsprechende lösungsorientierte Massnahmen ableiten zu können. Der Ansatz des Personalrisikomanagements zur Identifizierung von Engpass- und Ausfallrisiken bei den Mitarbeitenden kann die Linie hierbei unterstützen.

8. Eine Verankerung von Massnahmen des BGM-GM in bestehende Unternehmensprozesse ist wichtige Voraussetzung für deren Umsetzung

Ein etabliertes BGM und ein professionelles HRM erleichtern es, bestehende Instrumente und Ansätze mit der Perspektive bzw. den Massnahmen von GM zu verknüpfen. Darüber hinaus unterstützen Unternehmensprozesse/-projekte – insbesondere solche des Qualitätsmanagements, wie ISO-Zertifizierungen oder andere Q-Audits – die Verankerung und das Controlling von Massnahmen von BGM-GM.

9. Die Generationenperspektive kann in Bestehendes integriert werden

Es gibt eine ganze Reihe von Ansätzen, Strategien, Instrumenten und Massnahmen im Sinne von Beispielen «guter Praxis» aus dem HRM und BGM, die durch eine Integration der Perspektive von GM weiterentwickelt werden können. Hierzu gehören der Rekrutierungs- und der Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeitender, das Mitarbeitendengespräch, Job-Rotation, Laufbahnplanungsgespräche und Standortbestimmung sowie die Führungskräfteentwicklung. Mit geringem Entwicklungs- bzw. Adaptionsaufwand können sie als Katalysatoren für weitere Massnahmen in verschiedenen Themenbereichen wie GM, Diversity usw. einen hohen Nutzen generieren und so automatisch mit den Ansätzen des BGM verknüpft werden.

10. Job-Rotation nimmt in der Produktion eine Schlüsselfunktion im Rahmen des BGM-GM-Ansatzes ein

In der Produktion nimmt das Thema Job-Rotation eine Schlüsselfunktion ein, da hierüber neben dem

BGM ein Bezug zu weiteren Handlungsfeldern im GM, wie z.B. Wissensmanagement, Nachfolgeplanung sowie Personalentwicklung/Qualifizierung, hergestellt werden kann. Häufig gilt es hier, vor längerer Zeit implementierte und nicht mehr gelebte Ansätze wieder zu reaktivieren. Damit können insbesondere Erkrankungen durch langjährige gleichartige Handlungsabläufe verhindert werden.

11. Führungskräfte sind der Schlüssel für die Arbeitsfähigkeit unterschiedlicher Generationen

Über Einstellungen und Erwartungen, die das eigene Alter und das der Mitarbeitenden betreffen, gestalten Führungskräfte ihre Beziehungen zu den Mitarbeitenden und wirken so auf deren Leistungsbereitschaft ein. Sie sind zudem Filter für die Weitergabe von Belastungen an die Mitarbeitenden und sind entscheidend daran beteiligt, Instrumente und Massnahmen des BGM und des GM umzusetzen. Vorgesetzte für die Thematik des demografischen Wandels und eines lebensphasenorientierten Führens zu sensibilisieren und zu qualifizieren, ist deshalb eine wichtige Voraussetzung.

12. Das Alter allein erklärt nur einen kleinen Teil – weitere Variablen sind zu berücksichtigen

Altersspezifische Unterschiede in Bezug auf die Einschätzung belastungsrelevanter Merkmale der Arbeit werden von den weiblichen Mitarbeitenden kritischer beurteilt als von den männlichen. Entsprechend erscheint eine alleinige Auswertung nach Alter ohne Kontrolle der Geschlechtsvariablen wenig aussagekräftig zu sein. Es lohnt sich, die Wahrnehmung von weiblichen und männlichen Mitarbeitenden differenziert abzuholen und die Massnahmen dementsprechend zu gestalten. Auch mit Bezug zu den umgesetzten oder geplanten Massnahmen in den Unternehmen steht selten die Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe alleine im Vordergrund. Zielgruppenspezifische Schwerpunktsetzungen von Massnahmen beziehen sich u. a. auf den Familienstatus, das Qualifikationsniveau und den Migrations- bzw. kulturellen Background der Mitarbeitenden.

13. Die Kombination der Instrumente sichert den Erfolg bei der Massnahmenumsetzung

Durch die Kombination von Instrumenten, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen und sowohl objektive als auch subjektive Daten erfassen, wird bei der Bestandesaufnahme eine zweckdienliche Basis geschaffen, um effektive Massnahmen zu realisieren. Mit der institutionalisierten Anwendung

- der Altersstrukturanalyse,
- des BGM-GM-Profilers (Selbstbeurteilung der Unternehmen inkl. Kennzahlenanalyse im Hinblick auf bereits praktizierte Strategien und Massnahmen in unterschiedlichen Feldern des generationenbezogenen Gesundheits- und Personalmanagements),
- einer schriftlichen Befragung der Mitarbeitenden und
- einer schriftlichen Befragung der Führungskräfte kann implizites Wissen in den erfragten Themen explizit gemacht werden. Die verwendeten Instrumente bzw. deren Kombination sind ein bewährtes Set für die effektive Realisierung von HRM- und BGM-Massnahmen.

7 Literaturverzeichnis

Adecco (2008). *Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel?* Demographische Fitness Frage: Schweiz 2008.

Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Gabel: Wiesbaden.

Graf, A., Pekruhl, U. (unter Mitarbeit von K. Korn, R. Krieger, A. Mücke, M. Zölch) (2007). 4. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005 – Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive. Bern: seco.

Günther, T., Albers, C. & Hamann, M. (2009). Kennzahlen zum Gesundheitscontrolling in Unternehmen. *Zeitschrift für Controlling und Management*, 53(6), 367–375.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeitendenbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument «Health-oriented Leadership» (S. 3–13). In: B. Badura et al. (Hrsg.). *Fehlzeiten Report 2011: Führung und Gesundheit*. Berlin. Heidelberg. New York.

Hasselhorn, H. M. & Freude, G. (2007). *Der Work Ability Index – ein Leitfaden*. Dortmund.

Ilmarinen, J. E. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010*. Hamburg: VSA.

Knutti, R. (2008). *Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*. Positionspapier des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes (SGB).

Kobi, J. M. (2002). *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value*, 2. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Krause, A., Bäuerle, F., Bader, F., Beiroth, A., Boos, V. & Noll, T. (2007). Die Mischung macht's! KABA zur Gefährdungsbeurteilung: Erfahrungen bei der SICK AG. In: H. Dunkel & C. Pleiss (Hrsg.): *Kontrastive Aufgabenanalyse – Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungserfahrungen* (S. 121–146). Zürich: vdf.

Moreau-Gruet, F. (2012). *Monitoring zur psychischen Gesundheit – mit Fokus «Ältere Menschen» und «Stress am Arbeitsplatz»*. Aktualisierung 2012 (Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 2). Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.

Morschhäuser, M. & Sochert, R. (2007). *Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben*. Checkliste zum Handlungsbedarf (S. 22ff). BKK Bundesverband: Wiesbaden.

Moser, R., Egger, M. & Thom, N. (2008). Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz – Datenlage und Implikationen. *Die Volkswirtschaft*, 1(2), 76–70.

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

Mücke, A. (2009). Altersstrukturanalyse im Unternehmen. In: M. Zölch, A. Mücke, A. Graf, A. Schilling (Hrsg.): *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Haupt: Bern.

Naegele, G., Olbermann, E. & Bertermann, B. (2013). Altersarmut als Herausforderung für die Lebenslaufpolitik. In: C. Vogel, A. Motel-Klingebiel (Hrsg.): *Altern im sozialen Wandel: die Rückkehr der Altersarmut? Altern und Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer.

Trageser, J., Hammer, S. & Fliedner, J. (2012). Altersrücktritt im Kontext der demographischen Entwicklung. *Forschungsbericht Nr. 11/12*. Bundesamt für Sozialversicherungen.

Zölch, M. (2009). AGE-R-Profiler – der Fragebogen zur dokumenten- und kennzahlenbasierten Selbstanalyse. In: M. Zölch, A. Mücke, A. Graf, A. Schilling (Hrsg.). *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Haupt: Bern.

Zölch, M., Mücke, A., Graf, A. & Schilling, A. (2009). *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Haupt: Bern.

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch