



Gesundheitsförderung Schweiz

Arbeitspapier 25

Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt

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

- Martina Zölch, Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW
- Noémi Swoboda, Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz

Chantale Merz Wagenaar, Projektleiterin Partnerschaften

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 25

Zitierweise

Zölch, M.; Swoboda, N. (2015). *Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt*.
Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 25, Bern und Lausanne

Fotonachweise

© 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

03.0049.DE 07.2015

Dieses Arbeitspapier ist auch in französischer Sprache verfügbar (Bestellnummer 03.0049.FR 07.2015).

ISSN

2296-5661

Download PDF

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

© Gesundheitsförderung Schweiz, Juli 2015

Editorial

In den letzten zehn Jahren haben der demografische Wandel und seine Folgen uns in den Medien omnipräsent begleitet. Fachkräftemangel, Pensionierungswellen, nicht zu besetzende Lehrstellen, Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Verlust von Know-how und Erfahrungswissen sind nur einige von vielen Schlagzeilen, die uns fast täglich auf den Titelseiten der Medien entgegentreten.

Für viele Unternehmen haben diese Schlagzeilen in den letzten Jahren konkrete Gestalt angenommen. Junge, qualifizierte Nachwuchskräfte zu finden und ältere Mitarbeitende gesund, motiviert und leistungsfähig im Arbeitsprozess zu halten, werden als entscheidende Wettbewerbsvorteile gesehen. Entsprechend sind Unternehmen zunehmend gefordert, Strategien und konkrete Massnahmen zu entwickeln, um den Herausforderungen des demografischen Wandels proaktiv zu begegnen.

Auch Gesundheitsförderung Schweiz hat sich diesem Thema in den letzten Jahren verstärkt zugewandt. Denn Massnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) können Ressourcen auf Ebene von Individuum und Unternehmen mobilisieren, die die Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Altersgruppen fördern und erhalten. Dies gilt nicht nur für die Generation 50plus, sondern für alle Generationen im Unternehmen.

Das vorliegende Arbeitspapier berichtet über Ergebnisse einer Bestandesaufnahme zum Thema «Demografischer Wandel in der Schweizer Arbeitswelt». Damit wird der Versuch unternommen, nach zehn Jahren eine erste Zwischenbilanz zu ziehen: Mit welchen Strategien, Handlungsempfehlungen und konkreten Massnahmen begegnen Bund und Kantone sowie Verbände und Unternehmen den Herausforderungen des demografischen Wandels? Welchen Stellenwert nimmt das BGM im Rahmen des Demografiemanagements ein, und welche Forschungsaktivitäten werden stimuliert, um Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels zu unterstützen?

Die Ergebnisse dieser Bestandesaufnahme sollen Führungskräfte, Personalverantwortliche sowie Fachpersonen aus dem BGM über Schwerpunkte, Initiativen und Ansätze «guter Praxis» orientieren und sie dabei unterstützen, hinsichtlich Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten eine Standortbestimmung für ihr Unternehmen vorzunehmen.

Thomas Mattig
Direktor Gesundheitsförderung Schweiz

Chantale Merz Wagenaar
Projektleiterin Partnerschaften

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	6
1 Einleitung	8
2 Der demografische Wandel in Trendstudien und Fachzeitschriften	10
2.1 Der demografische Wandel im Spiegel von Trendstudien	10
2.2 Der demografische Wandel im Spiegel von Fachzeitschriften	11
3 Initiativen und Studien auf Bundes- und kantonaler Ebene	15
3.1 Studien und Initiativen auf Bundesebene	15
3.2 Initiativen auf kantonaler Ebene	20
4 Initiativen von Verbänden und Netzwerken	22
4.1 Schweizerischer Arbeitgeberverband (SAV)	22
4.2 Schweizerischer Gewerbeverband (sgv)	24
4.3 Initiativen von Teil- bzw. Branchenverbänden	24
5 Forschungsaktivitäten im Spiegel des demografischen Wandels	32
5.1 Personalpolitik für ältere Mitarbeitende in Unternehmen	32
5.2 Alternsgerechtes Personalmanagement	33
5.3 Betriebliche Gesundheitsförderung	34
5.4 Führung von älteren Mitarbeitenden	35
5.5 Wissensmanagement und altersgemischte Teams	36
5.6 Altersdiskriminierung	36
5.7 Arbeitsfähigkeit und Integration von älteren Arbeitskräften	37
5.8 Ältere Menschen und Stress am Arbeitsplatz	38
6 «Good Practice»-Befragung ausgewählter Unternehmen	41
6.1 Fragebogen	41
6.2 Stichprobenbeschreibung	41
6.3 Aktueller Stellenwert des Demografiemanagements	43
6.4 Stand der Umsetzung von Massnahmen und Strategien	44
6.5 Ansätze «guter Praxis»	47
6.6 Personalkennzahlen und Altersstrukturanalysen	49
6.7 Frühpensionierungen, Pensionierungen und Nachfolgeplanung	50
6.8 Zukünftige Entwicklungen	51
6.9 Zusammenfassung	51
7 Zusammenfassung und Ausblick	53
8 Literaturverzeichnis	58

Übersichten

Übersicht 1: Handlungsfelder und Ziele der Fachkräfteinitiative	18
Übersicht 2: Strategische Stossrichtungen zur Bewältigung des demografischen Wandels 2014–2018	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Top 5 an Auslösern zur Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel	43
--	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Resultate Fachzeitschriften	12
Tabelle 2: Angebote von Unternehmen für ältere Mitarbeitende	33
Tabelle 3: Stichprobenbeschreibung der «Good Practice»-Befragung	42
Tabelle 4: Umgesetzte Massnahmen und Strategien im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung	44
Tabelle 5: Top 5 an umgesetzten Massnahmen	45
Tabelle 6: Top 5 an geplanten Massnahmen	46
Tabelle 7: Top 5 an vernachlässigten Massnahmen	46
Tabelle 8: Konkrete Beispiele «guter Praxis» aus den befragten Unternehmen	48
Tabelle 9: Erhobene und ausgewertete Kennzahlen	49
Tabelle 10: Personalaustritt und Nachfolgeplanung	50
Tabelle 11: Einschätzung demografischer Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren	51

Abkürzungsverzeichnis

BCG:	Boston Consulting Group
BFS:	Bundesamt für Statistik
BGM:	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BSV:	Bundesamt für Sozialversicherungen
ddn:	Demographie Netzwerk
DFS:	Demographie Forum Schweiz
EVD:	Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement
EWCS:	European Working Conditions Survey
FHNW:	Fachhochschule Nordwestschweiz
GAV:	Gesamtarbeitsvertrag
GFCH:	Gesundheitsförderung Schweiz
HR:	Human Resources
HRM:	Human Resource Management
KMU:	Kleine und mittlere Unternehmen
KTI:	Kommission für Technologie und Innovation
MINT:	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
OECD:	Organisation for Economic Co-operation and Development
SAKE:	Schweizerische Arbeitskräfteerhebung
SAV:	Schweizerischer Arbeitgeberverband
SBV:	Schweizerischer Baumeisterverband
SECO:	Staatssekretariat für Wirtschaft
SFF:	Schweizer Fleisch-Fachverband
SGB:	Schweizerische Gesundheitsbefragung
sgv:	Schweizerischer Gewerbeverband
SHP:	Schweizerisches Haushaltspanel
SNF:	Schweizerischer Nationalfonds
VDK:	Konferenz kantonaler Volkswirtschaftsdirektoren
WDA:	World Demographic and Ageing Forum
WLB:	Work-Life-Balance

Management Summary

In den letzten zehn Jahren wurde der demografische Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen für die Schweizer Arbeitswelt in der Presse, auf Bundes- und kantonaler Ebene, in Verbänden und Netzwerken, aber auch in der Forschung zunehmend häufiger diskutiert bzw. bearbeitet. Auch Trendstudien von Beratungsunternehmen zählen damit verbundene HR-Themen wie Talentmanagement oder die strategische Personalplanung zu den grössten HR-Herausforderungen der nächsten Jahre. Ein Blick in die Fachpresse zeigt, dass sich die Themenschwerpunkte und Zielgruppen in dieser Diskussion verändert haben. Während der Austritt aus dem Erwerbsleben und der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender zu Beginn der Diskussionen um den demografischen Wandel im Mittelpunkt standen, ist heute der Fachkräftemangel das alles dominierende Thema. Dies kommt auch in Initiativen des Bundes und von Verbänden zum Ausdruck: von der Altersstrategie zur Fachkräfteinitiative. In deren Rahmen gerät in der letzten Zeit auch zunehmend die jüngere Generation der Erwerbstätigen in den Fokus. Besetzung von Lehrstellen und Berufsmarketing sind hier zentrale Themen. Die betriebliche Gesundheitsförderung wird demgegenüber eher selten in den Fokus der zukünftigen demografischen Herausforderungen für die Unternehmen genommen.

Auch in der Schweizer Forschungslandschaft wurden in den letzten Jahren Projekte lanciert, die die Folgen des demografischen Wandels untersucht haben, sowohl auf Ebene des Individuums als auch auf Ebene der Unternehmen. Gegenstand dieser Forschungsarbeiten waren u.a. alternsgerechtes Personalmanagement und BGM, Führung von älteren Mitarbeitenden, Wissensmanagement und altersgemischte Teams, Arbeitsfähigkeit und Ausstieg aus dem Erwerbsleben, Stress am Arbeitsplatz sowie Altersdiskriminierung.

Die im Arbeitspapier integrierten Beispiele «guter Praxis» zeigen jedoch, dass es Unternehmen gibt, die das Thema des demografischen Wandels aktiv angehen und sich für eine Arbeitswelt mit weniger jungen und mehr älteren Mitarbeitenden vorbereiten.

Eine Befragung von ausgewählten Unternehmen zum Stand des Demografiemanagements zeigt, dass die Auslöser für die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel insbesondere der Verlust an Know-how und Erfahrungswissen aufgrund anstehender Pensionierungen sowie Rekrutierungsprobleme waren. Es werden vereinzelt Massnahmen umgesetzt. Integrierte Konzepte des Demografiemanagements gibt es bislang jedoch kaum. Besonders häufig im Angebot der befragten Unternehmen sind Massnahmen zur Kinderbetreuung, Vorbereitungsseminare auf die Pensionierung sowie flexible Arbeitszeitmodelle. Am häufigsten in Planung ist die alternative Laufbahngestaltung bei alterskritischen Erwerbs- und Berufsverläufen. Bislang nicht im Fokus stehen die Verweildauer in alterskritischen Arbeitsbereichen, massgeschneiderte Kompetenztrainings 50plus sowie die gezielte Einstellung von älteren Mitarbeitenden. Die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen misst der Thematik auch in fünf Jahren noch eine hohe Relevanz bei.

Die Ergebnisse der Recherchen und der Befragung ausgewählter Unternehmen zeigen, dass der demografische Wandel in der Schweizer Arbeitswelt angekommen ist und uns noch eine Weile beschäftigen wird. Koordinierte Initiativen mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen über Unternehmen und Institutionen hinweg werden an Bedeutung gewinnen, und das BGM wird sich in solchen Netzwerken verstärkt engagieren müssen.

1 Einleitung

Der demografische Wandel und seine Folgen für die Schweizer Arbeitswelt sind in den Medien allgegenwärtig. Es wurden zahlreiche Kongresse und Symposien veranstaltet und eine kaum überblickbare Anzahl an Abschlussarbeiten an Hochschulen zu diesem Thema geschrieben. Von Politik, Wirtschaft und Verbänden wurden Initiativen lanciert. Es wurde über Beispiele «guter Praxis» aus Unternehmen berichtet. Und Forschungsstudien wurden durchgeführt, deren Ergebnisse in der Fachliteratur aufgegriffen werden. Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt, dieser erste Schluss darf angesichts der Diskussionen und Berichterstattungen wohl gezogen werden.

Zwar hat sich die Schweiz – auch aufgrund einer im OECD-Vergleich sehr hohen Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter – vergleichsweise spät mit den Folgen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt auseinandergesetzt. Seit zehn Jahren tut sie dies jedoch zunehmend intensiver. Und dies vor allem aus einem Grund: Es fehlt angesichts der demografischen Entwicklung an qualifizierten Nachwuchs- und insbesondere an Fachkräften in der Schweiz. Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden und dafür Sorge zu tragen, dass das Personal motiviert, leistungsfähig und gesund im Arbeitsprozess gehalten werden kann, sind deshalb zentrale Herausforderungen, denen sich Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende stellen müssen. Hieraus ergibt sich ein ganzes Bündel an möglichen Massnahmen, die nicht nur die viel zitierte Generation 50plus betreffen, sondern alle Generationen in ihren jeweils unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen. Nicht von ungefähr wird im Personalmanagement von einem Megatrend gesprochen, der weitreichende Wirkungen auf die Personal- und Nachfolgeplanung, die Personalrekrutierung und -entwicklung, den Personalaustritt sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat (vgl. Zölch & Swoboda, 2014). Die Vielfalt an Handlungsfeldern und möglichen Zielgruppen zeigt sich auch in der Vielfalt an Ansätzen wie Alters-, Demografie-, Generationen- und Diversity-Management, die vor-

geschlagen werden, um dem demografischen Wandel zu begegnen.

Vor dem Hintergrund einer alternden Erwerbsbevölkerung ergeben sich insbesondere für das BGM grosse Herausforderungen und Chancen. Denn mit einer generationenübergreifenden, integrativen und präventiven betrieblichen Gesundheitspolitik können Arbeitspotenziale erhalten und gefördert werden. Dies stellt einen wichtigen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor für den Wirtschaftsstandort Schweiz dar. Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) engagiert sich deshalb in der Diskussion mit Wirtschaft und Gesellschaft zu Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels.

In dem an der Nationalen Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung 2014 in Fribourg ausgelegten Arbeitspapier stellt GFCH einen Überblick über Trends, Initiativen und Studien zum demografischen Wandel in der Schweizer Arbeitswelt der letzten zehn Jahre vor und gibt eine Zwischenbilanz zu folgenden Fragen:

Wer hat sich in der Diskussion mit welchen Initiativen und Studien engagiert? Welche Schwerpunkte wurden gesetzt? Welche Generationen werden adressiert? Und welchen Stellenwert hat das Thema «Betriebliche Gesundheitsförderung» im Kontext des demografischen Wandels?

Es wird berichtet, wie die Thematik in ausgewählten Trendstudien und Fachzeitschriften behandelt wird, und darüber informiert, welche Beiträge Bund und Kantone, die Wirtschaft und ausgewählte Verbände hierzu bislang geleistet haben. Exemplarisch wird über Unternehmen, Kantone und Verbände berichtet, die mit gutem Beispiel vorangehen, und es werden Ergebnisse aus ausgewählten Forschungsprojekten vorgestellt.

In der nun vorliegenden Online-Publikation des Arbeitspapiers wurden diese Recherchen durch die Ergebnisse einer Befragung von ausgewählten Unternehmen ergänzt, die sich durch «gute Praxis» im HRM und BGM auszeichnen. Wahrgenommene Herausforderungen sowie umgesetzte und geplante Massnahmen werden berichtet und Ansätze «guter

Praxis» vorgestellt und so der Stand des Demografie- bzw. Generationenmanagements in den befragten Unternehmen aufgezeigt.

Abschliessend werden die wichtigsten Ergebnisse dieses Rückblicks und der Befragung zusammengefasst und ein Ausblick auf künftige Handlungsfelder gegeben.

In dem vorliegenden Arbeitspapier wird nicht der Anspruch einer systematischen und vollständigen Dokumentation erhoben. Es möchte vielmehr anhand konkreter Beispiele aus Medien, Politik, Wirtschaft und Forschung informieren und Ideen geben, die künftige Diskussionen und Initiativen anregen sollen.

2 Der demografische Wandel in Trendstudien und Fachzeitschriften

Nur über wenige Themen wurde in den letzten Jahren in den Medien so intensiv berichtet wie über den demografischen Wandel und seine Folgen für die Gesellschaft und den Wirtschaftsstandort Schweiz. Weitgehende Einigkeit besteht darin, dass Politik, Gesellschaft und Unternehmen angesichts der Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung und insbesondere der Erwerbstätigen vor grosse Herausforderungen gestellt sein werden. Ergebnisse aus Trendstudien sowie die Berichterstattung in einschlägigen Fachzeitschriften ergeben ein erstes Bild über die Entwicklung des Stellenwerts sowie die wahrgenommenen Handlungsfelder des demografischen Wandels.

2.1 Der demografische Wandel im Spiegel von Trendstudien

Trendstudien von Beratungsunternehmen untersuchen Entwicklungen und Herausforderungen, denen sich Führungskräfte und Personalverantwortliche aktuell und zukünftig stellen müssen. Hierzu gehören auch die Herausforderungen des demografischen Wandels, die in den letzten zehn Jahren immer wieder Gegenstand von Trendstudien waren.

So auch in der von der Boston Consulting Group (BCG) seit 2008 jährlich durchgeführten weltweiten Trendstudie «Creating People Advantage», in der 4700 Personalverantwortliche und Führungskräfte nach der aktuellen Relevanz von HR-Themen und deren zukünftiger Bedeutung gefragt und die eigenen Fähigkeiten in Bezug auf unterschiedliche HR-Themen eingeschätzt werden. Je höher die zukünftige Relevanz und je tiefer die eigenen Fähigkeiten auf dem Gebiet, desto höher fällt der Handlungsbedarf aus.

Die grössten künftigen Herausforderungen sahen die befragten Unternehmen im Jahr 2008 beim Talentmanagement, beim demografischen Wandel, bei der Verbesserung von Führungsqualitäten sowie bei der Entwicklung hin zur lernenden Organisation. In Europa wurden das Talent- und das Demografie-

management als die beiden grössten Herausforderungen angegeben. Das Talentmanagement gehörte auch in den folgenden Trendstudien bis 2013 zu den HR-Themen mit dem grössten Handlungsbedarf. Als potenziell demografierelevantes Thema kam 2009 die strategische Personalplanung als Top-Herausforderung hinzu und wird seitdem jedes Jahr als HR-Thema mit einem hohen Handlungsbedarf eingeschätzt. Das Thema BGM wurde erst in der BCG-Studie 2012 explizit erwähnt. Heutige Relevanz und vorhandene Fähigkeiten im Unternehmen werden als sehr hoch eingeschätzt. Das BGM landet jedoch nicht unter den künftigen Top-Herausforderungen.

Interessanterweise ist der wahrgenommene Handlungsbedarf bezüglich des Demografiemanagements seit 2009 stark gesunken und wird in den letzten Jahren als tief bis mittel eingestuft. Auch die vorhandenen Fähigkeiten für das Demografiemanagement werden von den Unternehmen durchgehend als sehr gering eingeschätzt. Gleichzeitig stehen Themen wie das Talentmanagement und die strategische Personalplanung, die wesentliche Bestandteile eines umfassenden Demografiemanagements sind, nach wie vor ganz oben auf der Agenda. Möglicherweise kommt hier zum Ausdruck, dass die Unternehmen sich für den demografischen Wandel bereits hinreichend sensibilisiert fühlen und sich nun bestimmten Schwerpunktthemen im HRM widmen, die mit dem demografischen Wandel verbunden sind. Demografiemanagement als ganzheitlicher Ansatz scheint demgegenüber keinen Eingang in die betriebliche Praxis gefunden zu haben.

Auch das Beratungsunternehmen Deloitte (2013) berichtet in seiner HR-Trendstudie über Herausforderungen des demografischen Wandels. Erhoben wurden diese im Rahmen einer Befragung von Personal- und Finanzverantwortlichen in öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz. Von 250 angeschriebenen Personen haben 101 teilgenommen. 77% der befragten Verwaltungen berichten über Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachpersonal. Handlungsbedarf wird durch die Unternehmen vor allem in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität und die betriebliche

Gesundheitsförderung formuliert. 62% der Befragten geben an, in den nächsten Jahren das BGM trotz heute bereits relativ hohem Standard weiter ausbauen zu wollen. Die befragten Unternehmen sehen für die Zukunft zudem eine wachsende Bedeutung von «Work and Care»-Programmen, die nicht nur die Betreuung des Nachwuchses, sondern auch die Pflege von Familienangehörigen umfassen. Solche Angebote werden mit zunehmender Alterung der Gesellschaft an Bedeutung gewinnen und können u.a. Pensenreduktion, unbezahlten Urlaub und örtliche Flexibilität beinhalten. Zwei Drittel der Befragten geben an, sich mit BGM sehr gut auszukennen. Allerdings ist von diesen zwei Dritteln nur die Hälfte mit «Work and Care»-Programmen vertraut (ebd.).

Auch das Beratungsunternehmen Towers Watson hat im Rahmen der fünften Erhebung der «Global Workforce Study» (2012/2013) Fragen des demografischen Wandels behandelt. In einer Trendauswertung für die Schweiz mit Antworten von 750 Mitarbeitenden wurde der Frage nachgegangen, was Unternehmen tun können, um das Engagement ihrer Mitarbeitenden nachhaltig zu verbessern und die Mitarbeitendenbindung zu erhöhen. Die Ergebnisse zeigen, dass bis zu einem Alter von 49 Jahren die Vergütung und die Karriereentwicklung zu den wichtigsten Treibern für die Bindung der Mitarbeitenden gehören, ab einem Alter von 50 Jahren werden andere Treiber wichtig. Die Vergütung liegt hier nur auf dem fünften Platz, die Karrieremöglichkeiten sogar nur auf dem neunten Rang. Der wichtigste Treiber zur Bindung der Mitarbeitenden 50plus ist das Vertrauen in das Top-Management. Auf dem zweiten Platz liegt das Verhältnis zu den Vorgesetzten und auf dem dritten Rang das Arbeitsumfeld. Die Studie zeigt eine klare Verschiebung der Prioritäten der Mitarbeitenden mit zunehmendem Alter. Auch das Thema Rentensicherheit wurde in dieser Trendstudie thematisiert, da in den letzten Jahren für die Mitarbeitenden in der Schweiz diese Frage immer wichtiger geworden ist. Die Ergebnisse zeigen, dass das Bedürfnis nach Sicherheit mit dem Alter steigt. Die Befragung zeigt aber auch, dass vor allem bei den jüngeren Generationen die Aspekte der Renten-

sicherheit in den letzten Jahren wichtiger geworden sind. Dennoch sind 84% der Befragten der Ansicht, dass ihre finanzielle Sicherheit im Alter gewährleistet ist; nur 45% sind jedoch bereit, zu Lasten des Erwerbseinkommens höhere Pensionskassenbeiträge zu leisten (Münch & Csedo, 2012).

2.2 Der demografische Wandel im Spiegel von Fachzeitschriften

Auch einschlägige Fach- und Verbandszeitschriften haben sich mit den Folgen des demografischen Wandels für Unternehmen und HRM auseinandergesetzt. Welche Themen in den Berichterstattungen in den letzten zehn Jahren aufgegriffen, welche Altersgruppen in den Fokus genommen wurden und ob sich diesbezüglich in den letzten zehn Jahren Veränderungen zeigen, war Gegenstand einer Analyse von drei Schweizer Personalzeitschriften¹, der Zeitschrift des Arbeitgeberverbands (Schweizer Arbeitgeber / Brennpunkt) sowie der Zeitschrift «Volkswirtschaft». Ausgewertet wurden die Beiträge der Jahrgänge 2004–2013. Insgesamt wurden 440 Printausgaben (inkl. Sonderhefte) dieser Zeitschriften gesichtet. Es fanden sich 80 Artikel, die den Hauptfokus auf die demografischen Herausforderungen für die Unternehmen legten. Diese Zeitschriftenartikel wurden dann nach Erscheinungsjahr, Altersfokus und thematischem Schwerpunkt sowie der Relevanz des Themas «Betriebliche Gesundheitsförderung» ausgewertet.

In den Jahren 2004–2008 war die Berichterstattung zum Thema demografischer Wandel noch eine Seltenheit. Im Gegensatz dazu wurde in keinem Jahr zuvor so viel über die Thematik berichtet wie im Jahr 2013 (26 Artikel, verteilt auf fünf Zeitschriften).

Die Berichterstattung in den Zeitschriften seit 2004 zeigt, dass vor allem die ältere Erwerbsbevölkerung im Fokus der Beiträge stand (37,6%). Demgegenüber waren die jüngeren Arbeitnehmenden nur in 9,6% der untersuchten Artikel Gegenstand der Berichterstattung. Die Artikel zu jüngeren Arbeitnehmenden haben jedoch in den letzten Jahren an Häufigkeit

¹ HR Today, Personorama sowie Personal Schweiz (existiert erst seit 2012).

leicht zugenommen. Ein Grossteil der Artikel (52,5%) fokussierte keine spezifische Altersgruppe.

Analysiert man die Berichterstattungen nach thematischen Schwerpunkten, ist klar zu erkennen, dass das Thema Fachkräftemangel mit 18% am häufigsten im Vordergrund stand. Am zweithäufigsten wurde das Thema des Austritts aus dem Erwerbsleben behandelt (13%). Dabei wurden vor allem der Zeitpunkt des Austritts und die Art des Austritts (z.B. flexibler Altersaustritt) erörtert. Am dritthäufigsten wurde das Thema «Altersgerechte Weiterbildung» diskutiert (9%).

Weitere Themen, über die – wenngleich nicht so häufig – berichtet wurde, waren alternsgerechtes Personalmanagement, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Talentmanagement, lebenslanges Lernen sowie altersgemischte Teams.

Die Beiträge wurden auch danach ausgewertet, ob bestimmte Themen in bestimmten Jahren häufiger vertreten waren. Es zeigte sich, dass seit 2010 über den Fachkräftemangel verstärkt berichtet wurde. Im Gegensatz dazu wurde der Austritt aus dem Erwerbsleben bereits relativ früh intensiv diskutiert, hat seinen Höhepunkt aber bereits im Jahr 2007 erreicht. In den letzten Jahren wurde der Austritt aus dem Erwerbsleben als Schwerpunktthema in den Zeitschriften kaum mehr aufgegriffen (siehe Tabelle 1).

Die betriebliche Gesundheitsförderung kam vergleichsweise selten als thematischer Schwerpunkt in der Berichterstattung vor. Jedoch wurde sie in 17,5% der analysierten Beiträge in Zusammenhang mit dem Demografiemanagement mitbehandelt oder zumindest angesprochen. Gesundes Altern, gesunde Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen, die Herausforderung, Mitarbeitende bis zur Pensionierung gesund zu halten, sowie die Gesundheit von diversen Teams waren thematische Bezüge, die im Rahmen dieser Beiträge angesprochen wurden.

Im Allgemeinen kann festgestellt werden, dass das Thema des demografischen Wandels in den letzten Jahren in den Fachzeitschriften an Relevanz gewonnen hat und nicht zu Unrecht als Megatrend des Personalmanagements in Schweizer Unternehmen gehandelt wird.

Der Fachkräftemangel und wie man diesem am besten begegnet wird in der Berichterstattung gross geschrieben. Das Thema Generationenmanagement wird hie und da aufgegriffen, ist aber noch nicht gleichermassen angekommen. Die betriebliche Gesundheitsförderung wird zwar thematisiert, aber eher selten in den Fokus der zukünftigen demografischen Herausforderungen für die Unternehmen genommen.

Tabelle 1: Übersicht Resultate Fachzeitschriften

Jahr	Anzahl Artikel	Fachkräftemangel	Austritt aus Erwerbsleben
2004	0	0	0
2005	1 (1,25%)	0	3
2006	4 (5%)	1	2
2007	11 (13,75%)	0	8
2008	6 (7,5%)	1	2
2009	1 (1,25%)	1	0
2010	8 (10%)	3	2
2011	10 (12,5%)	4	3
2012	13 (16,25%)	8	0
2013	26 (32,5%)	12	0
Gesamt	80	30	20

Kambly SA: Mittels Demografie-Check-up rechtzeitig für die Zukunft rüsten

Die Kambly SA steht mit ihren 470 Mitarbeitenden für Tradition und Qualität in der Herstellung von Schweizer Feingebäck. Im Rahmen des Pilotprojekts «Erfolgsfaktor betriebliche Gesundheitsförderung – Generationenmanagement» hat sich das Unternehmen bereits 2011 mit möglichen Folgen des demografischen Wandels für Führung, HRM und BGM sowie die Mitarbeitenden auseinandergesetzt. Im Rahmen einer Bestandaufnahme wurden Altersstrukturanalysen durchgeführt, Personalkennzahlen altersspezifisch ausgewertet sowie Mitarbeitende und Führungskräfte befragt, um festzustellen, welche Herausforderungen angesichts der demografischen Entwicklungen auf das Unternehmen zukommen.

Die Analysen haben gezeigt, dass Kambly hinsichtlich der Altersstrukturen gut aufgestellt ist und ausreichend Zeit besteht, sich auf die kommenden demografischen Veränderungen vorzubereiten. Im Auge zu behalten ist insbesondere die anzahlsmässig starke Besetzung der Altersgruppe zwischen 36 und 45 Jahren in der Fabrikation. Zudem wird die Rekrutierung und Bindung von jüngeren Mitarbeitenden zukünftig einen erhöhten Stellenwert erhalten. Die Rekrutierung von technisch ausgebildeten Fachkräften ist bereits jetzt anspruchsvoll. Insbesondere Tätigkeitsprofilen, die bei langjähriger Tätigkeitsausübung alterskritische Merkmale aufweisen (wie z. B. Schichtarbeit, Hitze, Tragen von Lasten sowie einseitige Körperbewegungen und -haltungen), ist vermehrt Aufmerksamkeit zu widmen, um ältere Mitarbeitende möglichst lange gesund und leistungsfähig im Arbeitsprozess zu halten.

Im Rahmen von Strategie-Workshops wurden auf Basis der Ergebnisse Handlungsfelder identifiziert und konkrete Massnahmen abgeleitet, die in Form von kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmenpaketen in der Geschäftsleitung verabschiedet wurden. Für deren Umsetzung war von Vorteil, dass Kambly bereits auf bestehenden Ansätzen «guter Praxis» aufbauen kann. Hierzu gehören u. a. Arbeitsplätze ohne Taktvorgabe für

leistungsgeminderte Mitarbeitende, eine breite Palette an Massnahmen des BGM, eine Nachfolgeplanung für Linienvorgesetzte und deren Stellvertreter/innen, eine Schlüsselstellenmatrix für den Personaleinsatz, die Ausweitung der Ausbildungskapazitäten durch Attestlehren, branchenbezogene Salärvergleiche sowie Seminare zur Vorbereitung auf die Pensionierung. Massnahmen des Demografiemanagements, die umgesetzt wurden bzw. sich in Planung befinden, beziehen sich auf unterschiedliche Bereiche.

So werden im Rahmen eines *Demografie-Monitorings* regelmässig ausgewählte Personalkennzahlen wie Fluktuationsraten und Daten zur Stellenbesetzungsdauer für alle Bereiche sowie ausgewählte Jobprofile ausgewertet. Die aktuellen Altersstrukturen in den Bereichen sowie das Durchschnittsalter verschiedener Personalkategorien werden jährlich erhoben, um allfälligen Handlungsbedarf aufzudecken und rechtzeitig auf Engpass- und Austrittsrisiken aufmerksam zu werden.

Als Träger des Labels Friendly Work Space weist Kambly bereits ein sehr gut etabliertes betriebliches *Gesundheitsmanagement* auf. Ein verstärkter Fokus wird nun auf Tätigkeitsprofile mit alterskritischen Merkmalen gelegt. Mittels gezielter Job Rotation soll dort ein Anforderungswechsel unterstützt und entsprechende Entlastung erreicht werden. Die Schlüsselstellenmatrix bildet hierfür eine wesentliche Basis, da in dieser künftig auch alterskritische Merkmale berücksichtigt werden sollen. Bei älteren Mitarbeitenden wird diese Thematik rechtzeitig in den Mitarbeitendengesprächen aufgegriffen, um ggf. individuelle Lösungen für die Anpassung des Anforderungsprofils zu finden. Um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, besteht zudem das Angebot zur Schichtreduktion. Auch Refresher zur besseren Nutzung von bereits vorhandenen ergonomischen Hilfsmitteln stehen auf der Agenda des BGM im Unternehmen.

Bei den *Rekrutierungen* wird verstärkt auf eine gute Altersdurchmischung geachtet. Einstellun-

gen 50plus sind kein Tabu. Für die anspruchsvoll zu rekrutierende Gruppe der technischen Fachkräfte wird u. a. vermehrt auf die interne Ausbildung gesetzt. Zudem ist geplant, Fachkräfte in der Linie für einfache Instandhaltungsarbeiten zu qualifizieren.

Um den Erhalt und die Übergabe von Know-how und Erfahrungswissen sicherzustellen, werden im Rahmen des Unternehmensprojekts *Wissensmanagement* unterschiedliche Massnahmen lanciert. Hierzu gehören u. a. das Monitoring von

bevorstehenden pensionsbedingten Austritten sowie Austritten von Schlüsselpersonen mit spezifischem Fachwissen. Auf Basis der Identifikation von Schlüsselwissen können so rechtzeitig Massnahmen eingeleitet werden, die den Wissenstransfer an die nachfolgende Generation sicherstellen sollen.

(Basierend auf einer Fallstudie im Zuge des Projekts «Erfolgsfaktor betriebliche Gesundheitsförderung – Generationenmanagement»)

3 Initiativen und Studien auf Bundes- und kantonaler Ebene

Im Zuge der Diskussion um den demografischen Wandel und dessen Folgen für die Schweizer Wirtschaft sowie die Bevölkerung wurden auf Bundesebene in den letzten zehn Jahren verschiedene Studien von Institutionen, u. a. vom Bundesamt für Statistik (BFS), vom SECO, vom Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) sowie vom Eidgenössischen Departement des Inneren, durchgeführt bzw. in Auftrag gegeben. Zudem wurden durch Bund und Kantone Initiativen lanciert, die für die Herausforderungen des demografischen Wandels sensibilisieren sollten.

3.1 Studien und Initiativen auf Bundesebene

Facts & Figures

Durch das Bundesamt für Statistik (BFS) werden in regelmässigen Abständen Daten über die demografische Entwicklung der Bevölkerung in der Schweiz publiziert. Trafen im Jahr 1900 noch 76 Jugendliche unter 20 Jahren und 10 Personen ab 65 Jahren auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (20–64 Jahre), so sind es im Jahr 2012 nur noch 33 Jugendliche und bereits 28 Personen ab 65 Jahren. Der Altersquotient hat sich damit bald verdreifacht, der Jugendquotient mehr als halbiert (BFS, 2013).

Auch Daten zum Schweizer Arbeitsmarkt liegen vor, die im Rahmen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) ausgewertet wurden. Sie zeigen u. a. Entwicklungen bezüglich Bildungsstand, Frühpensionierungen und Arbeitslosigkeit in der Bevölkerung auf.

So stieg der Bildungsstand in der Schweizer Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten immer stärker an, wobei es bei der älteren Bevölkerung immer noch ein grosses Gefälle zwischen den Bildungsständen von Mann und Frau gibt. Dieses Gefälle ist bei den jungen Generationen sichtlich zurückgegangen. Bei den 50- bis 59-Jährigen beträgt der Bildungsunterschied zwischen Mann und Frau 1,2 Jahre. Bei den 30- bis 39-Jährigen ist dieser Unterschied auf 0,7 Jahre zurückgegangen (BFS, 2014).

Ein Blick auf die Entwicklung der Rate der Frühpensionierungen zeigt, dass es solche in der Schweiz bis in die 90er-Jahre hinein kaum gab. Erst durch die Verschlechterung der Konjunktur gab es im Zuge von Restrukturierungen Entlassungen, von welchen vor allem Mitarbeitende 50plus betroffen waren. Zusätzlich führte eine Zunahme der finanziellen Mittel zu einem Anstieg der Frühpensionierungen in der Schweiz der 90er-Jahre.

Dennoch nimmt die Schweiz einen Spitzenplatz bei der Erwerbsquote der älteren Mitarbeitenden ein. So lag die Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen in der Schweiz im Jahr 2011 bei 72%. Im Vergleich dazu waren in derselben Altersgruppe im Durchschnitt aller OECD-Länder nur 58% erwerbstätig (Moreau-Gruet, 2013).

Gemäss BFS waren 2010 17,5% der Erwerbsbevölkerung der Schweiz 55 Jahre oder älter. Dies ist ein Anstieg um 2,3% im Vergleich zum Jahr 2000. Das BFS rechnet mit einer Zunahme bis 22,3% im Jahr 2025. Auch für das Jahr 2060 wird im mittleren Szenario des BFS ein Wert von 22,3% prognostiziert. Interessant ist, dass in der Schweiz jede siebte Person nach Erreichen des Pensionsalters in Teilzeit erwerbstätig bleibt (Rausa, 2012).

Seit dem Jahr 2000 hat sich die Arbeitslosigkeit in der Schweiz insgesamt verdoppelt. Die 25- bis 39-Jährigen sind am häufigsten von Arbeitslosigkeit betroffen, gefolgt von den 15- bis 24- sowie 40- bis 54-Jährigen und den 55- bis 64-Jährigen. Bei Letzteren wird jedoch oftmals frühpensioniert statt entlassen, sodass die ausgewerteten Zahlen in Bezug auf diese Altersklasse mit Vorsicht zu interpretieren sind (BFS, 2014).

BSV-Studien zu Lebensstilen und Arbeit im Alter

Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) hat zwei Studien zu «Konsequenzen des demografischen Wandels: Vielfältige Lebensstile im Alter» (Zimmerli, Abegg, Hitz, Blaser & Partner, 2011) sowie zu «Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung» (Trageser, Hammer & Fliedner, 2012) lanciert, in denen Folgen des demografischen Wan-

dels für die Schweizer Arbeitswelt untersucht wurden.

Ziel der BSV-Studie zu «Vielfältigen Lebensstilen im Alter» (2011) war es, Schweizer Kantone und Bundesämtern aufzuzeigen, wie sich die Bedürfnisse der Älteren verändern und welche Herausforderungen und Chancen sich hieraus ergeben. Der Zeithorizont der Studie reicht bis ins Jahr 2030, da zu diesem Zeitpunkt die Letzten der Babyboomer-Generation in Pension gehen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass 65-Jährige heute sowohl körperlich als auch finanziell ganz andere Voraussetzungen haben als noch vor 20 Jahren. Allerdings gibt es auch in Bezug auf Voraussetzungen und Bedürfnisse sehr grosse interindividuelle Unterschiede, die in Bezug auf die prognostizierten Entwicklungen zu berücksichtigen sind. Die Studie kam u.a. zu folgenden Erkenntnissen:

- Vor allem bei Personen mit höherer Qualifizierung und wenig körperlich anspruchsvoller Arbeit wird die Bereitschaft zunehmen, länger als bis zum gesetzlich vorgegebenen Pensionsalter zu arbeiten.
- Eine Flexibilisierung des gesetzlichen Pensionsalters wird deshalb notwendig und auch gewünscht sein. Modelle für einen fließenden Übergang in den Ruhestand werden weiter an Bedeutung gewinnen.
- Unternehmen werden nicht darum herumkommen, Arbeitsumgebungen altersgerecht zu gestalten, neue Karrieremodelle zu ermöglichen, den Übergang in den Ruhestand zu flexibilisieren sowie das Wissen durch ein systematisches Wissensmanagement und eine vorausschauende Nachfolgeplanung für das Unternehmen zu sichern.
- Ausserdem werden Massnahmen als notwendig erachtet, um die Akzeptanz älterer Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Heute sind diese auf dem Arbeitsmarkt deutlich schwerer zu vermitteln und sie sind auch länger arbeitslos als jüngere Arbeitnehmende.
- Mit dem technologischen Wandel und dem hohen Tempo, in welchem Veränderungen geschehen und bewältigt werden müssen, wird lebenslanges Lernen zu einem der zentralen Themen. Dabei geht es nicht nur um den Erhalt der Arbeitsfähig-

keit der Arbeitnehmenden, sondern auch um die Gestaltung eines aktiven Alterns. Die Weiterführung der Erwerbstätigkeit ist eine von vielen Möglichkeiten, im Alter tätig zu sein. Eine weitere Möglichkeit ist die Freiwilligenarbeit. Durch die Professionalisierung der Freiwilligenarbeit wird diese künftig in Konkurrenz mit der Erwerbsarbeit im Alter stehen.

- Zu berücksichtigen ist, dass sich die Bedürfnisse älterer Menschen auch im Hinblick auf die Stadt-/Landbevölkerung und damit je nach Region unterscheiden. Zudem sind je nach Gemeinde und Kanton sehr unterschiedliche Altersstrukturen in der Bevölkerung anzutreffen (BFS, 2014). Gerade Gemeinden und Kantone werden verstärkt gefordert sein, den unterschiedlichen Bedürfnissen im Rahmen der prognostizierten Entwicklungen gerecht zu werden.

Die zweite repräsentative Studie des BSV (2012) zum «Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung» fokussiert ebenfalls ältere Erwerbspersonen. Ziel der Studie war es u.a. herauszufinden, welche Einflussfaktoren aus Sicht der Erwerbstätigen und der Arbeitgeber den grössten Einfluss auf den definitiven Ausstieg aus dem Erwerbsleben ab 58 Jahren haben. Erhoben wurde, welche Anreize als notwendig und sinnvoll erachtet werden, um Personen ab 58 Jahren länger im Erwerbsleben zu halten, ob der Arbeitsmarkt eine längere Beschäftigung der Arbeitnehmenden erfordert und wie sich die Rahmenbedingungen in den Betrieben verändern müssten. Gemäss den Ergebnissen der BSV-Studie (2012) hat sich die Erwerbstätigkeit der Schweizer Arbeitnehmenden ab 58 Jahren in den letzten Jahren erhöht. Der Austritt findet allerdings vermehrt in Etappen und flexibel statt. 40% der Erwerbstätigen scheiden spätestens ein Jahr vor dem ordentlichen Pensionsalter aus dem Erwerbsleben aus und über ein Drittel arbeitet auch nach dem Zeitpunkt der ordentlichen Pensionierung weiter.

Als Gründe für eine Erwerbstätigkeit ab einem Alter von 58 Jahren werden eine gute Gesundheit, eine interessante Arbeitstätigkeit sowie gute Arbeitsbedingungen genannt. Bei letzteren spielen vor allem ein gutes Arbeitsklima, die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeitaktivitäten sowie flexible

Arbeitszeiten eine wichtige Rolle für eine Erwerbstätigkeit ab 58 Jahren. Finanzielle Zwänge und institutionelle Anreize der Altersvorsorge haben eine vergleichsweise geringe Bedeutung.

Die Bereitschaft der Erwerbstätigen unter 64 bzw. 65 Jahren, unter bestimmten Bedingungen über das ordentliche Pensionsalter hinaus tätig zu sein, ist relativ hoch. Hierzu gehören u. a. Freude an der Arbeit, eine Arbeit, die gesundheitlich nicht belastend ist, sowie ein gutes Arbeitsklima.

Die meisten der befragten Unternehmen verfolgen keine systematische Personalpolitik zur Förderung der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden. Sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber sprechen sich für eine weitere Flexibilisierung der Altersschranke aus. Die BSV-Studie (2012) zeigt ausserdem, dass die Arbeitgeber die Beschäftigung von Mitarbeitenden ab 58 Jahren in Zukunft aktiver fördern müssen, als dies bisher der Fall ist.

Initiativen auf Bundesebene

Bereits 2007 legte der Bundesrat im Zuge der Beantwortung eines parlamentarischen Vorstosses eine Alterspolitik für die Schweiz vor, die unter anderem die Bereiche Gesundheit und medizinische Versorgung, Wohnsituation und Mobilität, Arbeit und Übergang in den Ruhestand, wirtschaftliche Situation sowie Engagement und gesellschaftliche Partizipation umfasste. Die Situation der Älteren im Jahr 2007 wurde bezüglich der genannten Bereiche als gut eingeschätzt. Die Bevölkerung hat eine höhere Lebenserwartung als früher und ist gesünder als in den vorhergehenden Jahrzehnten. Die interindividuellen Unterschiede, gerade bezüglich Gesundheit und Agilität im Alter, sind jedoch gross. Dieser Tatsache wollte der Bundesrat im Hinblick auf die alternde Gesellschaft mit einer Strategie für eine schweizerische Alterspolitik Rechnung tragen.

Um ältere Arbeitnehmende länger im Erwerbsleben zu halten, müssen die richtigen Anreize geschaffen werden. Auf folgenden Ebenen bestand 2007 gemäss Bundesrat Handlungsbedarf auf dem Schweizer Arbeitsmarkt:

- Arbeitsmarktchancen erhöhen: Förderung der Eigenverantwortung für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit im Alter, Abbau von Altersdiskriminierung und Vorurteilen in den Betrieben und bei der Bevölkerung; Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit in allen Phasen des Erwerbslebens;
- attraktivere Arbeitsplätze durch die Ausgestaltung der Sozialgesetzgebung: Lockerung der Vorbezugs- und Aufschubsregelungen zur Rente, Vorruhestandsleistung: bedarfsgerechte Ergänzung der Altersvorsorge usw.;
- flexibler Altersrücktritt.

Dieser Vorstoss brachte zwar die eine oder andere Initiative auf den Weg. Es wurde jedoch ein zweiter Anlauf nötig. Angesichts der demografischen Entwicklungen und des zunehmenden Fachkräftemangels wurde das Thema 2011 auf Bundesebene nochmals forciert. Gemeinsam mit den Kantonen und den Sozialpartnern hat das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement (EVD) die «Fachkräfteinitiative» ins Leben gerufen, die folgende Ziele verfolgt (vgl. EVD, 2011, S. 3):

- Die Schweiz setzt bis 2020 vermehrt auf Fachkräfte aus der Schweiz, um die hohe Abhängigkeit der Schweiz von ausländischen Fachkräften zu verringern.
- Freie Potenziale der Schweizer Erwerbsbevölkerung sollen gezielt und besser ausgeschöpft werden.
- Die Qualifikationen der Menschen in der Schweiz werden gestärkt, damit sie ihre Fähigkeiten noch besser im Berufsleben einbringen und sich kontinuierlich höher bilden können.

Die identifizierten Handlungsfelder und Ziele dieser Initiative sind in Übersicht 1 aufgelistet.

Übersicht 1: Handlungsfelder und Ziele der Fachkräfteinitiative

- *Nicht erwerbstätige und erwerbslose Jugendliche* (<25) sollen für eine Erwerbstätigkeit oder eine Ausbildung gewonnen werden. Die Leitlinie «Berufsbildung vor Arbeit» hat das Ziel, dass 95% aller 25-Jährigen über einen Abschluss auf Sekundarstufe II verfügen und die Jugendarbeitslosigkeit noch einmal deutlich zurückgeht.
- *Nicht erwerbstätige Erwachsene* ohne Sek-II-Abschluss (>25) sollen in das Erwerbsleben integriert und wenn möglich in der Berufstätigkeit nachqualifiziert werden. Unter der Leitlinie «Zuerst Arbeit, dann Bildung» gelten die Erhöhung der Arbeitsmarktbeteiligung sowie die Nachholbildung und Höherqualifizierung als wichtige Ziele.
- *Nicht- und Teilzeiterwerbstätige* mit mindestens Sek-II-Abschluss (>25) für das Erwerbsleben aktivieren und höher qualifizieren. Die kontinuierliche Weiterbildung muss auf die Vereinbarkeit mit der Erwerbsarbeit angepasst werden.
- *Älteren Arbeitnehmenden* soll eine möglichst lange Teilnahme am Erwerbsleben ermöglicht werden: «Chancen zur Erwerbstätigkeit im Alter verbessern» – Ziel ist der Verbleib möglichst vieler im Erwerbsleben bis zum ordentlichen Pensionsalter und darüber hinaus.
- *Aktive Erwerbsbevölkerung* kontinuierlich und gemäss den Bedürfnissen der Wirtschaft höher qualifizieren. Weiterbildungsangebote sollen berufsbegleitend und nahe an den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts zur Verfügung stehen.
- *Flexibilisierung des Schweizer Arbeitsmarkts*, Zuwanderung von ausländischen Fachkräften soll langfristig ermöglicht werden. Das Ausschöpfen der Potenziale im Inland hat Priorität, Zuwanderung soll als Ergänzung mit dem Ziel der Deckung von Fachkräftelücken gesichert werden.
- *Fachkräfte-Monitoring* soll für die zentralen Nutzergruppen den Arbeits- und Bildungsmarkt flexibler und transparenter machen. Aufbau und Entwicklung des Systems soll eine Leistung des Bundes sein, während die Anwendung und deren Finanzierung in der Verantwortung der Berufs- und Branchenverbände liegen.

(EVD, *Fachkräfte für die Schweiz*, 2011, S. 6–7)

Die Bundesämter und Kantone haben beschlossen, als Arbeitgeber mit gutem Beispiel voranzugehen und die Empfehlungen der Fachkräfteinitiative umzusetzen. Auf Basis einer Situationsanalyse wurde ein breites Paket an Lösungsansätzen abgeleitet und Massnahmen identifiziert, mit denen bestehende Stärken noch ausgebaut und vorhandene Schwächen beseitigt werden können. Es wird von einem Umsetzungszeitraum von vier Jahren ausgegangen. Diese Massnahmen beziehen sich auf die folgenden vier Handlungsfelder (vgl. VDK, 2013, S. 13–18):

Höherqualifizierung entsprechend den Bedürfnissen der Arbeitswelt

- Sicherung der Ausbildungsqualität bei steigenden Abschlussquoten
- Förderung von Bereichen mit stark wachsendem Fachkräftebedarf
- Stärkung der Weiterbildung und Anrechenbarkeit von Bildungsleistungen

Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Familienergänzende Kinderbetreuung
- Familienfreundliche Arbeitsbedingungen
- Abbau negativer finanzieller Arbeitsanreize für Arbeitnehmende mit Betreuungspflichten

Schaffung guter Voraussetzungen zur Erwerbstätigkeit bis zur Pensionierung und darüber hinaus

- Analyse der Situation von älteren Arbeitnehmenden
- Anreize zur Erwerbstätigkeit in den Systemen der Altersvorsorge
- Förderung der Arbeitsfähigkeit und -motivation von älteren Arbeitnehmenden

Innovationen zur Linderung des Fachkräftemangels unterstützen

- Neue Technologien im Gesundheitsbereich
- Stärkung des Erfahrungsaustauschs zur Entlastung von Fachpersonen im Gesundheitsbereich

Um die langfristige Nachfrageentwicklung sowie das Ausmass des Fachkräftemangels in der Schweiz über unterschiedlichste Branchen und Berufsfelder

anhand einheitlicher und valider Kriterien beurteilen zu können, wurde im Auftrag des SECO 2013/14 das bestehende Indikatorensystem zur Analyse des Fachkräftemangels überprüft und weiterentwickelt. Vier Hauptindikatoren werden der Analyse zugrunde gelegt:

- der Deckungsgrad, d. h. der Grad, bis zu welchem sich die Stellen durch entsprechend ausgebildete Personen besetzen lassen,
- eine überdurchschnittliche Zuwanderung von Arbeitskräften,
- eine unterdurchschnittliche Arbeitslosenquote sowie
- eine überdurchschnittliche Quote offener Stellen in den jeweiligen Berufsfeldern.

Als weiteres Kriterium wird das Beschäftigungswachstum über die letzten zehn Jahre herbeigezogen. Um von einem Fachkräftemangel zu sprechen, müssen mindestens zwei der vier Indikatoren zutreffen und ein Beschäftigungswachstum muss über die letzten zehn Jahre gegeben sein. Des Weiteren wurde die Altersstruktur der Berufsfelder berücksichtigt, die Auskunft darüber liefert, wie hoch der Bedarf an Nachfolgelösungen ist oder sein wird. Die Erwerbsquote und der Beschäftigungsgrad geben zudem Auskunft über die Ausschöpfung des Beschäftigungspotenzials auf dem Schweizer Arbeitsmarkt; die Ausbildungsstruktur gibt Auskunft über den Bildungsbedarf in einem bestimmten Berufsfeld.

Die Studie zeigt, unter Berücksichtigung der erwähnten Indikatoren, dass 36 % der Erwerbstätigen in der Schweiz in Berufen tätig sind, welche unter Verdacht eines Fachkräftemangels stehen (Kägi, Lobsiger, Morlok, Frey & Oswald, 2014). 26 von 39 untersuchten Berufsfeldern enthalten mindestens einen Beruf, für den ein Fachkräftemangel festgestellt werden konnte. Insgesamt sind 1,5 Millionen Personen in solchen Berufen tätig. Diese verteilen sich folgendermassen auf die Bereiche mit Fachkräftemangel: 23 % in Managementberufen, 15 % im Bereich Administration, Finanzen und Rechtswesen, je 13 % in den Gesundheitsberufen, in den Lehr- und Kulturberufen sowie in den MINT-Berufen. Erhöhter demografiebedingter Personalerersatzbedarf findet sich vor allem in Berufen des Gesundheitswesens, in Berufen im

Bereich Bildung und Unterricht sowie in Berufen der Reinigung, Hygiene und Körperpflege (ebd., S. 106 f).

3.2 Initiativen auf kantonaler Ebene

Im Bericht «Fachkräfteinitiative – Situationsanalyse und Massnahmenbericht» (2013) wird aufgezeigt, wie das Engagement der Kantone in Bezug auf die vier oben genannten Handlungsfelder (vgl. S. 17) heute aussieht. Ein wesentliches Ergebnis ist, dass die Kantone im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie im Bereich Bildung bedeutend mehr Massnahmen umsetzen, als dies im Bereich der Erwerbstätigkeit von älteren Arbeitnehmenden der Fall ist. Nur wenige Kantone setzen Anreize, welche die Arbeitnehmenden dazu veranlassen, länger als bis zum Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters zu arbeiten. Allerdings haben die Kantone bereits weitere Massnahmen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und zum stufenweisen Ausstieg aus dem Erwerbsleben angedacht. In einigen wenigen Kantonen wurden zudem Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende 50plus lanciert, die Arbeitsplätze auf die Bedürfnisse von älteren Mitarbeitenden angepasst sowie die Führungspersonen für den Umgang mit älteren Mitarbeitenden geschult (VDK, 2013).

Einige wenige Kantone führen bislang Massnahmen zur besseren Integration von älteren Stellensuchenden durch. Hier steht vor allem die Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit im Vordergrund. Massnahmen zur besseren Integration von älteren Stellensuchenden setzen zudem, wie beispielsweise im Kanton Aargau (vgl. «Good Practice»-Beispiel Kanton Aargau), beim Abbau von Vorbehalten gegenüber älteren Arbeitnehmenden an.

Potenzial 50plus Kanton Aargau

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit verbundenen Herausforderungen für die Bevölkerung sowie für die Arbeitswelt hat der Kanton Aargau im Jahr 2011 eine Alterspolitik lanciert, welche 12 Leitsätze formuliert.

Im Kanton Aargau

- werden Erfahrungen und Leistungen von älteren Menschen wertgeschätzt.
- (er)kennen Arbeitgeber das Potenzial von älteren Mitarbeitenden.
- erfahren pflegebedürftige und sterbende Menschen Solidarität und Würde.
- leben ältere Menschen eigenverantwortlich.
- bestehen für Menschen mit besonderen Bedürfnissen unterstützende Angebote.
- besteht eine altersgerechte Gesundheitsversorgung.
- gestalten ältere Menschen die Alterspolitik mit.
- haben ältere Menschen Zugang zu vielfältigen Angeboten.
- sind Lebensräume altersfreundlich gestaltet.
- ist der Zusammenhalt zwischen den Generationen spürbar.
- sind pflegende Angehörige anerkannt und unterstützt.
- ist die Alterspolitik ein Querschnittsthema.

Der Leitsatz «Im Kanton Aargau (er)kennen Arbeitgeber das Potenzial von älteren Mitarbeitenden» hat für den Kanton Aargau eine hohe Aktualität und Dringlichkeit. Der Anteil an Erwerbspersonen 50plus hat im Kanton Aargau seit 2000 um einen Drittel auf 25 000 Personen zugenommen. Stellensuchende mit Alter 50plus sind nicht häufiger, aber im Durchschnitt länger arbeitssuchend als jüngere Stellensuchende. Im Herbst 2013 startete der Kanton Aargau vor diesem Hintergrund eine Kampagne für Stellensuchende 50plus. Die auf zwei Jahre ausgerichtete Kampagne «Potenzial 50plus» soll die Arbeitgebenden und die Öffentlichkeit für die Problematik sensibilisieren und die Chancen von älteren Stellensuchenden bei der Auswahl erhöhen. Ziel ist es, die Dauer der Arbeitslosigkeit der Stellensuchenden 50plus spürbar zu reduzieren.

Im Rahmen dieser Initiative wurden Stellensuchende 50plus aus dem Kanton Aargau gesucht, welche freiwillig an einer Plakatkampagne teilgenommen haben. Die Stellensuchenden wurden porträtiert und auf Plakaten abgebildet. Unter dem Bild stehen der jeweilige Name und das «Berufsalter». Die Botschaft der Kampagne lautet: «Die Qualifikation zählt, nicht das Alter.»

(www.ag.ch/potenzial50plus)

4 Initiativen von Verbänden und Netzwerken

Auch die Berufs- und Branchenverbände setzen sich seit geraumer Zeit mit den Herausforderungen des demografischen Wandels auseinander. Mit Massnahmenempfehlungen und Initiativen möchten sie den Verbandsmitgliedern Orientierungshilfen geben. Im Folgenden wird über ausgewählte Initiativen und Strategien von Verbänden aus den letzten zehn Jahren sowie über die Aktivitäten des Demographie Netzwerks Schweiz berichtet.

4.1 Schweizerischer Arbeitgeberverband (SAV)

Das Thema «Demografischer Wandel» wurde durch den SAV erstmals 2006 in einer durch ein Expertengremium erarbeiteten «Altersstrategie» für die Verbandsmitglieder aufbereitet. Die Altersstrategie besteht aus einer Broschüre mit unterschiedlichen Expertenbeiträgen zum Thema «Arbeit und Alter» (SAV, 2006a) sowie aus Tipps für Arbeitgeber (SAV, 2006b), die aus der Altersstrategie abgeleitet wurden. Der Fokus der Empfehlungen liegt auf der Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden und darauf, was getan werden kann, um ältere Mitarbeitende zu fördern und ihre Stärken zum Tragen zu bringen.

Die Empfehlungen beziehen sich auf unterschiedliche Themen, u. a. auf Lernen, Fort- und Weiterbildung, eine flexible und moderne Arbeitsorganisation, die Arbeitsplatzgestaltung und die betriebliche Gesundheitsförderung, die Einstellung von neuen Mitarbeitenden, die innerbetriebliche Beförderung und den Arbeitsplatzwechsel, das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben sowie den Einstellungswandel gegenüber älteren Mitarbeitenden. Ergänzt werden diese Empfehlungen um strategische Überlegungen zu Ansatzpunkten des Demografiemanagements (Unternehmen, HRM, Führungskräfte und Mitarbeitende). Instrumente wie die Altersstrukturanalyse sowie Beispiele «guter Praxis» aus Schweizer Unternehmen werden vorgestellt.

Die Altersstrategie des SAV setzt im Grundtenor auf die Unterstützung einer produktiven Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen im Unter-

nehmen, den Abbau von Vorurteilen und Altersdiskriminierung, eine frühzeitige Prävention im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, die Möglichkeiten eines flexiblen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben sowie auf die Thematik des lebenslangen Lernens und den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit nicht nur von jungen, sondern auch von älteren Arbeitnehmenden.

Der SAV hat sich des Themas Demografiemanagement 2014 erneut angenommen und im Rahmen der Fachkräfteinitiative (vgl. S. 16) die Initiative «arbeitsmarkt45plus» ins Leben gerufen (vgl. «Good Practice»-Beispiel «arbeitsmarkt45plus»). Mit dieser Initiative soll die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden und deren Integration in den Arbeitsmarkt gezielt unterstützt werden, um dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen. Der SAV lädt seine Mitglieder ein, die Herausforderungen des demografischen Wandels proaktiv anzugehen und auf das Zusammenspiel unterschiedlichster Massnahmen zu setzen. Zudem sollen Beispiele «guter Praxis» zugänglich gemacht und Instrumente vorgestellt werden.

«arbeitsmarkt45plus» – eine Initiative des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) will den Fachkräftemangel aktiv angehen und engagiert sich deshalb im Rahmen der Fachkräfteinitiative des Bundes. Als erste konkrete Massnahme hat der SAV mit «arbeitsmarkt45plus» eine Initiative lanciert, welche die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und deren Integration in den Arbeitsmarkt gezielt fördert. Denn gerade ältere Arbeitnehmer bieten ein grosses Potenzial: Sie bringen Know-how und Erfahrung mit und sind leistungsfähige Mitbewerber.

Ziele und Vorteile der Initiative

«arbeitsmarkt45plus»

«arbeitsmarkt45plus» vereint unter dem Patronat des SAV Unternehmen, Verbände, Arbeitsmarkt-, Sozialversicherungs- und Bildungsbehörden sowie weitere Stakeholder, die sich mit den Herausforderungen rund um den Arbeitsmarkt von über 45-Jährigen beschäftigen.

Ziel ist es, Anreize zu schaffen, dass ältere Mitarbeitende bis zur ordentlichen Pensionierung und darüber hinaus im Arbeitsmarkt verbleiben.

Die Initiative fördert einerseits den Austausch unter den Stakeholdern, andererseits ist sie ein praxisbezogenes Gefäss: «arbeitsmarkt45plus»

- behandelt aktuelle Fragestellungen und Entwicklungen,
- setzt Projekte um,
- liefert Erkenntnisse,
- definiert Vorgehensweisen und
- erarbeitet Verbesserungsvorschläge.

Organisation und Finanzierung

«arbeitsmarkt45plus» setzt sich interdisziplinär zusammen. Unternehmen, Verbände und Behörden sind in der Initiative vertreten. Der integrale Ansatz ermöglicht ein effizientes und zielführendes Vorgehen.

Die Initiative ist als «think and act tank» organisiert. Die Mitglieder treffen sich zwei- bis dreimal pro Jahr. Je nach Bedarf gibt es Arbeitsgruppen und thematische Workshops.

Der SAV übernimmt die Anschubfinanzierung von «arbeitsmarkt45plus». Danach finanziert sich die Initiative über Beiträge der beteiligten Unternehmen.

Aktueller Stand und Roadmap

Die Initiative wurde mit einer Kick-off-Veranstaltung Anfang Juni 2014 erfolgreich mit zehn Unternehmen gestartet. In dieser Gruppe sind HR-Chefinnen, HR-Chefs und CEOs aus Grossunternehmen, mittleren und Kleinunternehmen vertreten – mit einem breiten Branchenmix aus Dienstleistungsindustrie, Finanz- und Versicherungsindustrie, Detailhandel, Medizintechnik, Baustoffindustrie, Maschinen- und Elektroindustrie, Metallindustrie sowie öffentlichen Arbeitgebern.

In einem nächsten Schritt widmen sich die Mitglieder nun in mehreren Arbeitsgruppen verschiedenen Themen, die im Rahmen des Kick-offs definiert wurden. Die Initiative ist auf drei bis vier Jahre ausgerichtet.

Folgende Schwerpunkte werden in weiteren Arbeitsgruppen vertieft: Führungs- und Unternehmenskultur, Sozialversicherung, Prozesse des Personalmanagements sowie Lernen und Qualifizierung.

Den beteiligten Unternehmen ist die Umsetzung konkreter Schritte zum Erhalt der Arbeitsmarkt- und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender wichtig, dies vor dem Hintergrund folgender Fragestellungen:

- Welche aktuellen Anreize mindern den Erhalt der Arbeitsmarkt- und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender in den Unternehmen und erschweren deren Rückkehr in den Arbeitsmarkt?
- Welche Anreize unterstützen Mitarbeitende darin, sich für die eigene Arbeitsmarkt- und Leistungsfähigkeit zu engagieren?
- Welche Anreize fördern Arbeitgeber, in die Arbeitsmarkt- und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender zu investieren?

Weitere interessierte Unternehmen, die sich aktiv einbringen möchten, sind willkommen.

Kontakt

Für weitere Informationen und Auskünfte kontaktieren Sie uns unter arbeitsmarkt45plus@arbeitgeber.ch oder +41 79 468 53 94 (Agnes Joester, Projektleiterin «arbeitsmarkt45plus»).

4.2 Schweizerischer Gewerbeverband (sgv)

Auch der sgv erarbeitet zum Vorschlag an seine Mitglieder strategische Stossrichtungen mit dem Ziel, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Schweizer Wirtschaft zu stärken. Für die Jahre 2014 bis 2018 formuliert der sgv auch Empfehlungen zur Bewältigung von Herausforderungen des demografischen Wandels (siehe Übersicht 2). Dies insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der vom sgv als aktuelles Thema und zukünftige Herausforderung angesehen wird. Da die Anzahl der jährlichen Neueintritte in die Berufsbildung stark rückgängig ist, werden vor allem Massnahmen im Bereich der dualen Berufsbildung vorgeschlagen. In Zukunft muss gemäss sgv noch stärker um geeignete Kandidaten für das Erlernen der Berufe gekämpft werden. Der sgv fordert eine bessere Positionierung der normalen und der höheren Berufsbildung. Er sieht die Unterstützung der Berufsbildung gegenüber der Unterstützung, welche die akademische Bildung durch den Staat erhält, vernachlässigt. Da die KMU-Wirtschaft zu einem grossen Teil von der Berufsbildung abhängig ist, ist diese Forderung ein zentraler Punkt der Strategie und der Zielsetzungen des sgv für die nächsten vier Jahre. Konkret will der sgv die Quote der Lehrabbrüche verringern, messbare Bildungsstandards in den Lehrplan 21 integrieren sowie eine Aufwertung der Berufsmatur erreichen. Im Fokus der demografischen Stossrichtungen des Verbands steht somit die Entwicklung des Nachwuchses, um den Fachkräftemangel zu bekämpfen. Als weitere Empfehlung lehnt der sgv eine finanzielle Unterstützung von vorzeitigen Pensionierungen ab, um Arbeitskraft und Know-how in den Unternehmen zu halten (siehe www.sgv-usam.ch).

Übersicht 2: Strategische Stossrichtungen zur Bewältigung des demografischen Wandels 2014–2018

- Umfassende Berufsinformation
- Reduktion von Lehrabbrüchen
- Aufwerten des Stellenwerts der Berufsmatur
- Variable Erhöhung des Rentenalters
- Jegliche soziale Abfederung in Zusammenhang mit vorzeitigen Pensionierungen wird abgelehnt.

(Quelle: Strategie sgv, S. 13 und 23)

4.3 Initiativen von Teil- bzw. Branchenverbänden

Auch Teilverbände bzw. Branchenorganisationen reagieren mit ausgewählten Massnahmen auf den demografischen Wandel.

Swissmem als Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie behandelte das Thema bereits im Rahmen der GAV-Verhandlungen 2005, da seitens der Sozialpartner die Forderung nach einer einheitlichen Branchenlösung zum Thema «Flexible Pensionierungen/Altersteilzeit» aufkam. Eine einheitliche Branchenlösung konnte aufgrund der geschätzten Kostenfolge auch für die Mitgliedfirmen nicht realisiert werden. Mit dem Einsatz einer aus Fachpersonen von Mitgliedfirmen bestehenden Arbeitsgruppe «Swissmem BestPractices 50+» wurde das Thema rund um «ältere Mitarbeitende» jedoch weiter erörtert, und Handlungsvorschläge

für die Mitgliedfirmen wurden ausgearbeitet (vgl. *Swissmem*, 2011). Dies vor dem Hintergrund der Einschätzung, dass die Schweiz limitierte Ressourcen an eigenen Arbeitskräften hat und Zukauf oder Import von fehlenden Arbeitskräften keine langfristige Lösung darstellt, da auch andere industrialisierte Länder von den Folgen des demografischen Wandels betroffen sind.

Die Handlungsvorschläge orientieren sich an Kernaussagen zu den Themen

- Grundhaltung (z. B. Revidieren negativer Altersbilder),
- Wissen (z. B. Sicherstellen des Wissenstransfers),
- Gesundheit (z. B. proaktives BGM als integrierte Führungsaufgabe) und
- Arbeit (z. B. Harmonisierung des Arbeitssystems zum langfristigen Erhalt der Arbeitskraft).

Pro Bereich werden Lösungsansätze und Handlungsvorschläge gegeben, die dann wiederum zur Umsetzung an Mitarbeitende (ggf. unterschieden nach Altersgruppen), an betriebliche Funktionen oder an weitere Anspruchsgruppen wie Pensionskassen, Arbeitnehmervertretungen oder Pensioniertenorganisationen adressiert werden.

Im Besonderen wird darauf hingewiesen, dass auch KMU sich diesen Herausforderungen stellen müssen und nicht nur Unternehmen, sondern auch Mitarbeitende ihren Beitrag zu leisten haben, um ihre Leistungsfähigkeit dauerhaft im Arbeitsprozess zu erhalten.

Swissmem möchte aktuell mit der Gründung der Arbeitsgruppe «Ältere Mitarbeitende in der Industrie» zur Umsetzung der Handlungsvorschläge in den Unternehmen motivieren, um das inländische Arbeitskräftepotenzial auch vor dem Hintergrund der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative besser nutzen zu können.

Andere Branchenverbände legen demgegenüber einen starken Fokus auf den Nachwuchs und die Rekrutierung von Lehrlingen.

So wird aus den Daten zum Jahresabschluss 2013 des *Schweizer Fleisch-Fachverbands* (SFF) ersichtlich, dass die Anzahl Lernende in den letzten Jahren stetig und immer stärker abgenommen hat. Die Kapazitäten für Ausbildungsplätze bei den Fleischfach-

firmen sind rund doppelt so hoch wie die effektive Anzahl der jährlich besetzten Lehrstellen. Der SFF stellt fest, dass die Rekrutierung von Lehrlingen in den ländlichen Gebieten einfacher ist als in den städtischen. Die Folgen des demografischen Wandels äussern sich ausserdem darin, dass viele Familienbetriebe Schwierigkeiten haben, eine/n Nachfolger/in zu finden, der/die den Betrieb weiterführen möchte. Empfehlungen und Massnahmen des Branchenverbands setzen insbesondere beim Berufsmarketing an. So betreibt der SFF Werbung für das Erlernen von Fleischerberufen und unterstützt seine Mitglieder bei der Teilnahme an Tagungen zu Berufsbildungsinformationen (siehe www.swissmeatpeople.ch). Ein «Good Practice»-Beispiel zur Nachwuchsförderung und Wiedergewinnung findet sich bei der *Micarna SA* (vgl. «Good Practice»-Beispiel *Micarna*).

Micarna SA: Nachwuchs fördern und wiedergewinnen

Die Micarna SA verfügt über rund 2300 Mitarbeitende. Speziell im Fleischfach und anderen manuellen Berufen ist es für die Micarna schwierig, Nachwuchs zu rekrutieren. 2008 hat die Micarna aufgrund des Fachkräftemangels beschlossen, die Anzahl der Lehrstellen von 45 auf 100 zu erhöhen. Von den Lernenden können etwa zwei Drittel nach Abschluss der Lehre durch die Micarna weiterbeschäftigt werden. Lernende, die die Micarna verlassen, werden weiterhin einmal jährlich kontaktiert, um in einem Karriereplanungsgespräch Ziele und Massnahmen zu überprüfen. Ziel ist es, mit den ehemaligen Lernenden weiterhin in Kontakt zu bleiben und sie bei Möglichkeit wieder für eine Stelle bei der Micarna zu gewinnen. Seit 2010 konnten so bereits zehn ehemalige Lernende in den Betrieb zurückgeholt werden.

Ein attraktives Angebot für die Lernenden der Micarna ist das Mazubi-Programm. Den Lernenden wird die Möglichkeit gegeben, ein Unternehmen innerhalb der Micarna selbst zu führen. Die Vision des Mazubi-Programms besteht darin, dass Lernende zukünftig selbst «Unternehmer» werden können. Von der Entwicklung, der Produktion und dem Finanzwesen bis hin zum Verkauf und der Administration werden alle Bereiche durch die Lernenden geführt. Ziel ist es, den Lernenden das

Funktionieren eines Unternehmens und die Interaktionen mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, Grundlagen der Organisation, Management-Kenntnisse, Grundlagen des Projektmanagements und anderes mehr beizubringen. Ausserdem soll das Programm den Transfer von der Theorie in die Praxis fördern.

Das Mazubi-Programm wird an den beiden grössten Micarna-Standorten Courtepin und Bazenhaid angeboten. Pro Standort sind 10 bis 15 Lernende ab dem zweiten Lehrjahr bei Mazubi tätig. Damit die Lernenden am Programm teilnehmen können, müssen sie entsprechend gute Noten vorweisen, da die Teilnahme bei Mazubi einen Mehraufwand bedeutet und Micarna den Abschluss der Lehre durch die Teilnahme am Programm nicht gefährden will. Den Lernenden wird im Alltag Zeit zur Verfügung gestellt. Zudem werden sie von ihren Praxisausbildnern begleitet.

Die Geschäftsleitung der Mazubi präsentiert an ihrer jährlichen GV der Geschäftsleitung der Micarna den Jahresrückblick sowie den Ausblick auf das nächste Jahr.

(Basierend auf einem Interview mit Veronique Rolle, Leiterin Bereich Personalentwicklung Micarna SA, 2014)

Auch der *Schweizerische Baumeisterverband* (SBV) berichtet im Jahresabschluss 2012, dass es vor allem in städtischen Gebieten schwierig ist, geeignete Lehrlinge zu finden. Zudem sind Stellen für Berufe wie Maurer/in oder Strassenbauer/in durch die gute Auftragslage und den gleichzeitigen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften schwierig zu besetzen. Und bei den Ingenieuren und Ingenieurinnen unterschiedlichster Spezialisierungen, die in Schlüsselfunktionen im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich zum Einsatz kommen, zeigt sich in den letzten Jahren aufgrund der abnehmenden Anzahl an Studienabgängerinnen und -abgängern ein wachsender Fachkräftemangel. Da gerade das Bauge-

werbe auf Arbeitnehmende aus anderen Ländern angewiesen ist, könnten sich diese Engpässe im Rahmen der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative weiter verschärfen. Der SBV fährt aktuell über seinen Fachverband Infra eine breite Kampagne für die Berufs- und Nachwuchswerbung für Berufe im Infrastrukturbau, wie Strassenbauer/in, Grundbauer/in, Gleisbauer/in usw., um diese Berufe bei den jüngeren Generationen wieder beliebter zu machen (www.bauberufe.ch).

Andere Branchenverbände wie Holzbau Schweiz gehen demgegenüber von einem breiteren Ansatz des Demografiemanagements aus (vgl. «Good Practice»-Beispiel Holzbau Schweiz).

Holzbau Schweiz: Strategische Stossrichtung Generationenmanagement

Im Kontext der Klima- und Energiepolitik gewinnen nachhaltige Bausysteme an Bedeutung. Daher hat die Holzbaubranche in den letzten zehn Jahren den Marktanteil kontinuierlich gesteigert und einen Personalzuwachs von rund 5000 Arbeitsstellen generiert. In der Legislatur 2011 bis 2015 hat die Zentralleitung des Unternehmerverbands Holzbau Schweiz deshalb dem Thema Arbeitgeberattraktivität einen vorrangigen Stellenwert beigemessen. Neben einer markt- und branchenorientierten Weiterentwicklung des Bildungssystems wurde das Thema Generationenmanagement als eines von sechs strategischen Projekten definiert, um das Verhältnis von Angebot und Nachfrage an Personalressourcen in der Holzbaubranche sowohl in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht auszubalancieren.

Denn Ergebnisse von Altersstrukturanalysen sowie Fluktuationsanalysen in der Branche legen Handlungsbedarf nahe. So zeigt sich bei den Mitarbeitenden der Holzbaubranche (exkl. KV-Mitarbeitende) zwar eine jugendzentrierte Altersstruktur mit 59% zwischen 16 und 29 Jahren gegenüber lediglich 9% zwischen 50 und 65 Jahren. Jedoch ist die Fluktuation im Übergang von der Altersklasse der 20- bis 29-Jährigen zu derjenigen der 30- bis 39-Jährigen extrem hoch. So beträgt der Anteil an Zimmerleuten zwischen 20 und 29 Jahren 56%, während er in der Altersgruppe zwischen 30 und 39 Jahren nur noch bei 21% liegt. Diese Abwanderung erklärt sich einerseits daraus, dass die Holzbaubranche über ein Reservoir an gut ausgebildeten Berufsleuten verfügt, die in verwandten Branchen, bei Zulieferern und bei der Polizei begehrt sind. Andererseits wird die Arbeit in der Holzbaubranche – so die Auswertung einer Branchenbefragung zur Mitarbeitendenfluktuation – immer noch mit berufsbedingter Unfall- und Erkrankungsgefahr und hoher Belastung verknüpft, und dies obwohl gemäss der Suva-Unfallstatistik von 2013 die berufsbedingten Unfälle rückläufig sind. Mit einem breiten Massnahmenpaket versucht Holzbau Schweiz in sozialpartner-

schaftlicher Trägerschaft eine Branchenlösung zu entwickeln, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Unter dem Motto «Gesunde Unternehmen brauchen gesunde Mitarbeitende» wurde zu diesem Zweck im Sommer 2013 das Programm Holzbau Vital in Kooperation mit der Suva und der Helsana ins Leben gerufen. Es basiert auf Branchenlösungen mit der Suva/Ekas zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsprävention sowie mit der Helsana, die eine Kollektiv-KTG-Versicherung, einen Kollektiv-Pflegevertrag, einen Dienstleistungsvertrag zu BGM sowie ein Case-Management-Angebot beinhalten. Unterlegt wird dieses Programm mit Risikoauswertungen. Im Rahmen des GAV wird die Finanzierung durch einen GAV-Bildungsfonds gesichert. Zudem ist Holzbau Schweiz mit den Sozialpartnern in Verhandlungen über die Einführung eines Altersentlastungsmodells ab dem 60. Altersjahr (Reduktion der Arbeitszeit bei gleichem Lohn).

Ergänzende Massnahmen sollen in altersgerechten Laufbahnangeboten bestehen, um Mitarbeitende stärker an das Unternehmen zu binden.

Zudem wird in die Pflege des Branchenimages in den Bereichen Sicherheit und Gesundheit sowie in das Berufsmarketing investiert, um auf die attraktiven Berufs- und Laufbahnmöglichkeiten in der Holzbaubranche hinzuweisen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass angesichts von rückläufigen Zahlen an Schulabgängern damit zu rechnen ist, dass die Rekrutierung von Lernenden in den nächsten Jahren schwieriger werden dürfte.

Im Rahmen der Kampagne «Holz macht stolz – Holzbau Schweiz» werden unterschiedlichste Aktivitäten lanciert, um die vielen Facetten des Berufsbilds von Zimmerleuten einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen: vom Facebook-Auftritt über das Projekt «Zimmermann on Tour» zur Förderung des Zimmermann-Nachwuchses nach dem Lehrabschluss, dem SRF-Fernsehbeitrag «Auf der Walz» bis hin zum Angebot von Instrumenten und Beurteilungskriterien

für Schnupperlehrbetriebe via Website, um diese bei der Abklärung der Eignung von «Schnuppis» für eine zwei- oder vierjährige Lehre in der Holzbaubranche zu unterstützen. Ein Facebook-Auftritt rundet die Kommunikation im Sinne von Berufsmarketing ab.

(Basierend auf einem Interview mit Hans Rupli, Verbandspräsident Holzbau Schweiz, 2014)

H+ ist der Verband für Schweizer Spitäler. Seine Mitglieder sind öffentliche und private Spitäler, Kliniken sowie Rehabilitations- und Langzeitpflegeinstitutionen. Aus dem Geschäftsbericht von H+ für das Jahr 2013 (Verband Schweizer Spitäler) geht hervor, dass der Fachkräftemangel in der Gesundheitsbranche besonders akut ist. Die Gesundheitsbranche und damit auch die Spitäler sind in dreifacher Weise vom demografischen Wandel betroffen:

- Es gibt in den nächsten Jahren mehr ältere Menschen. Ältere Menschen benötigen mehr medizinische Pflege als jüngere. Deshalb müssen die medizinischen Leistungserbringer mehr Behandlungen durchführen.
- Die gesamte Bevölkerung wird älter, also auch die Ärztinnen und Ärzte und ebenfalls alle anderen im Gesundheitswesen tätigen Arbeitnehmenden. Die Babyboomer gehen in Rente, und es stellt sich erhöhter Ersatzbedarf beim Gesundheitspersonal ein.
- Es kommen nicht mehr so viele Junge nach wie früher. Die Zahl der Schulabgänger sinkt zurzeit. Es stehen für alle Branchen weniger Auszubildende und Berufsanfänger bereit.

Da der Anteil von Frauen in der Gesundheitsbranche hoch ist und beispielsweise bei den Ärztinnen nach wie vor wächst, resultiert hieraus ein erhöhter Bedarf an familienfreundlichen Arbeitsmodellen. Deren Umsetzung stellt angesichts eines 24-Stunden-Betriebs inklusive Feiertagen und Wochenenden sowie im Rahmen von Notfalldiensten eine grosse Herausforderung dar. Und gerade bei den Ärztinnen und Ärzten gibt es nur wenige familienfreundliche Arbeitsmodelle mit Teilzeitarbeit und gleichbleibenden Karrierechancen.

Als die wohl grösste Initiative in der Gesundheitsbranche kann die erst seit 2005 eingeführte Lehre zur/zum Fachfrau/Fachmann Gesundheit angesehen werden, um den Fachkräftemangel in der Pflege zu bekämpfen. Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen bildeten in den letzten Jahren massiv in diesem Lehrberuf aus. Bereits heute ist er die am dritthäufigsten gewählte Berufsausbildung.

H+ steht bezüglich Demografiemanagement noch am Anfang. Das Thema ist jedoch mittlerweile in das Portfolio von H+ aufgenommen worden. Zwischen 2012 und 2014 engagierte sich H+ im Sounding Board des Forschungsprojekts «CaRe – Laufbahnentwicklung und Retention Management in der Pflege im Kooperationsverbund von Spitälern, Alters- und Pflegeheimen und Spitex» (Amstutz, Konrad & Spaar, 2014). Das von der KTI finanzierte Projekt führte eine Studie zu Laufbahnen von Pflegefachpersonen sowie zur Definition von für den Personalerhalt kritischen Momenten durch. Projektergebnisse sind ausserdem neue Instrumente wie der Laufbahnkoffer Pflege (siehe www.laufbahnkoffer-pflege.ch), die Kooperationsberatung für betriebliche Verbundlösungen in der Personalentwicklung sowie ein Führungskräfte-training, das für die Rolle der Laufbahnentwicklung im Personalerhalt sensibilisiert. Diese Trainings werden von H+ Bildung und von Curaviva Schweiz angeboten.

Mittlerweile gibt es auch Massnahmen auf Ebene von Betrieben (Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen), um sich für den demografischen Wandel zu wappnen (vgl. «Good Practice»-Beispiel Spital Netz Bern AG).

Spital Netz Bern AG / Inselspital Bern: Generationenmanagement im Spitalbereich

Die Planung und Umsetzung eines Generationenmanagements im Spitalbereich ist ein vielschichtiges und komplexes Projekt, welches unterschiedliche Arbeitsanforderungen berücksichtigen und verschiedenen Bedürfnissen gerecht werden muss. Dieser Herausforderung wollen sich die Spital Netz Bern AG und das Inselspital, Universitätsspital Bern stellen. Die beiden Unternehmen bilden, aufgrund des vom Regierungsrat des Kantons Bern beschlossenen Zusammenschlusses, das national grösste integrierte medizinische Vollversorgungssystem, welches der gesamten Bevölkerung zur Verfügung steht.

Die Tätigkeitsvielfalt und die unterschiedlichen Anforderungen im Spital erfordern, dass das Generationenmanagement die verschiedenen Bedürfnisse der Berufsgruppen im Einzelnen berücksichtigt. Aufgrund dieser Komplexität und angesichts des drohenden Fachkräftemangels im Pflegebereich entschied sich das Projektteam, als Erstes ein Pilotprojekt mit der Zielgruppe Pflegenden in der Spital Netz Bern AG durchzuführen. Die Spital Netz Bern AG umfasst die fünf öffentlichen Spitäler Aarberg, Münsingen, Riggisberg, Tiefenau und Ziegler sowie das Spital und Altersheim Belp und das Pflegezentrum Elfenau. Insgesamt gewährleisten 2558 Mitarbeitende eine qualitativ hochstehende und kostenbewusste Grundversorgung im Grossraum Bern.

Um die Bedürfnisse unterschiedlicher Pflegenden zu erfahren, wurden drei altersstrukturell unterschiedlich zusammengesetzte Pflegestationen mit verschiedenen Leistungsaufträgen für eine Zusammenarbeit angefragt. Parallel zum Pilotprojekt wurde im Auftrag des Projektteams eine sogenannte Balanced Score Card erstellt. Diese ermöglicht den Verantwortlichen zukünftig die altersspezifische Auswertung verschiedener Kennzahlen (Altersverteilung, Fluktuationen, Weiterbildungsbesuche usw.) auf Unternehmensebene, aber auch auf Teamebene.

Für das Pilotprojekt haben sich die Mitarbeitenden der medizinischen Bettenstation Spital Zieg-

ler (altersheterogenes Team), der Notfallstation Tiefenau Spital (homogen jüngeres Team) sowie der Langzeitpflege Spital und Altersheim Belp (homogen älteres Team) zur Verfügung gestellt. In der Erhebungsphase wurden zehn Gruppeninterviews und zwei Arbeitsplatzanalysen durchgeführt sowie Fragebögen verteilt (Rücklaufquote: 77%). Neben diesen Erhebungen wurde ausserdem die letzte Mitarbeitendenbefragung altersspezifisch ausgewertet. Die Resultate wurden einander gegenübergestellt und verglichen, wo es Übereinstimmungen gibt. So liessen sich Handlungsfelder für das Generationenmanagement herauskristalisieren. Die Schwerpunktthemen, zu welchen das Projektteam in einem ersten Schritt Massnahmen planen und umsetzen wird, sind *Team*, *Führung* sowie *Aus- und Weiterbildungen*. Exemplarisch sind im Bereich *Team* Massnahmen angedacht wie das Anstreben altersheterogener Teams, die Integration von neuen Mitarbeitenden, das Schaffen von Arbeitssituationen, die es den Teammitgliedern ermöglichen, eine qualitativ hochstehende Pflege zu leisten, sowie Teamentwicklungsmassnahmen. Ziel ist es, die unterschiedlichen Fähigkeiten optimal zu nutzen und das Team als wichtigste soziale Ressource zu stärken. Massnahmen im Bereich *Führung* beinhalten u. a. Führungsschulungen zur Sensibilisierung der Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Altersgruppen und in unterschiedlichen Lebensphasen. Zudem soll die Situation der Führungskräfte im Umgang mit Belastungen und Anforderungen im Sinne des «Health oriented Leadership» thematisiert werden. Bezüglich *Aus- und Weiterbildung* soll künftig die Zugänglichkeit der Angebote erhöht sowie verstärkt auf eine adressatengerechte Vermittlung geachtet werden. Durch verschiedenartige Veranstaltungsformen sollen die Mitarbeitenden motiviert werden, sich in jeder Lebensphase weiterzubilden. Weitere Handlungsfelder werden zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet. Ziel dieses Vorgehens ist, dass die Massnahmen

nachhaltig wirken und auf der Teamebene ohne grossen Aufwand umgesetzt werden können. Geplant ist 2014/15 eine Umsetzung der Massnahmen auf den drei Pilotstationen mit entsprechender Evaluation betreffend Erfolg und Umsetzbarkeit. In den nächsten Jahren sollen die Massnahmen auf weitere Pflegestationen in der

Spital Netz Bern AG ausgedehnt werden. Parallel dazu ist geplant, weitere Berufsgruppen anhand einer ähnlichen Vorgehensweise in das Projekt Generationenmanagement aufzunehmen.

(Liliane Aemissegger, Betriebliches Gesundheitsmanagement Spital Netz Bern AG)

Der demografische Wandel hat nicht nur Initiativen und Empfehlungen auf verbandspolitischer Ebene angeregt. Mit dem Demographie Netzwerk Schweiz (ddn Schweiz) wurde 2013 eine Interessengemeinschaft gegründet, die sich aus Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, Hochschulen und Bildungsinstitutionen sowie Stiftungen zusammensetzt und zum Ziel hat, den Dialog über den demografischen Wandel in der Gesellschaft und zwischen den Unternehmen zu fördern (vgl. «Good Practice»-Beispiel ddn Schweiz).

ddn Schweiz

Das Demographie Netzwerk Schweiz – ddn Schweiz – wurde am 26. August 2013 am World Demographic & Ageing (WDA) Forum in St. Gallen gegründet und ist das Ergebnis einer Kooperation zwischen der WDA Forum AG, dem Demographie Forum Schweiz (DFS) und dem ddn e. V. (Deutschland). Durch die grenzübergreifende Kooperation mit dem WDA Forum sind für die Partner von ddn Schweiz auch Ergebnisse aus den Arbeitskreisen in Deutschland zugänglich.

ddn Schweiz ist ein Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen mit dem Ziel, ein Generationenmanagement zu verwirklichen, das anhaltenden wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht. Es fördert darüber hinaus den Austausch zu Demografiefragen zwischen Unternehmen und Wissenschaft, und es engagiert sich im gesellschaftlichen Dialog über den demografischen Wandel. Als Partnerunternehmen beteiligen sich bislang u. a. die Admedico AG, AXA Winterthur, Curaviva Schweiz, Die Post, Helsana, ias Academy, Novartis Schweiz, Swisscom, Swiss Re, Suva, Top Fifty AG, die UBS, das Universitätsspital Zürich sowie Stiftungen und Bildungsorganisationen. Die ddn-Mitglieder vertreten die Philosophie, dass durch den Austausch mit anderen Akteuren neue kreative Ideen entstehen können. Deshalb versteht sich ddn ausdrücklich als offenes Netzwerk, in dem weitere Unternehmen und Organisationen jederzeit willkommen sind.

Neben einem Angebot an Fachkonferenzen bilden die co-kreativen Workshops das Herzstück in der Arbeit des Netzwerks. So haben Unternehmen die Möglichkeit, eine Problemstellung aus dem

Demografiemanagement einzubringen und diese unter methodischer und fachlicher Begleitung gemeinsam mit anderen Unternehmen zu bearbeiten. Das Fallunternehmen profitiert vom Austausch des vorhandenen Know-hows, es wird gemeinsam neues Wissen entwickelt, was wiederum zur Lösungsfindung beiträgt. Die Arbeitsweise basiert auf der Methode der Co-Kreation und dem Ansatz des Rapid Prototypings. In einem iterativen Prozess werden möglichst rasch erste, möglichst konkrete Lösungsansätze entworfen, die über präzise angewandte Feedbacktechniken angereichert werden (vgl. Pfeiffer & Müller, 2014). So fand im April dieses Jahres im Rahmen des ddn Schweiz Partner-Programms ein Workshop bei der Post statt. Der Gestaltungsauftrag lautete, wie die Post Social Media nutzen und einsetzen kann, um von den verschiedenen Generationen als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden und um deren Bedürfnisse als Arbeitnehmende kennenzulernen. Rund 20 Teilnehmende aus ddn-Partnerunternehmen haben ein «Rapid-Prototyping-Ergebnis» erarbeitet, das von der Post nun als Basis für die Ausarbeitung ihrer neuen Social-Media-Lösung dient. In weiteren Workshops mit ddn-Partnern wurden Lösungsansätze zu Themen wie betriebliche Gesundheitsförderung, Technologiewandel, Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Weiterbildung sowie Führungs- und Unternehmenskultur kreiert (vgl. ebd.). Die erarbeiteten Lösungen werden je nach Fall vertraulich behandelt.

(www.demographie-netzwerk.ch)

5 Forschungsaktivitäten im Spiegel des demografischen Wandels

Der demografische Wandel hat in den letzten zehn Jahren unterschiedliche Aktivitäten in der Schweizer Forschungslandschaft angeregt. Auf volkswirtschaftlicher Ebene waren insbesondere die Entwicklung des Arbeitsmarkts in der Schweiz, die Rolle der Berufsbildung in der Bekämpfung des Fachkräftemangels (Sheldon, 2008), die Arbeit in der alternden Gesellschaft sowie der Arbeitsmarkt für ältere Menschen Gegenstand von Untersuchungen (Riphahn & Sheldon, 2006).

Auf Ebene der Unternehmen haben sich neben repräsentativen Befragungen fallbasierte Forschungsprojekte etabliert, die einen stark anwendungs- und umsetzungsorientierten Charakter haben und die Umsetzung von Strategien und Massnahmen mit der Entwicklung entsprechender Instrumente unterstützen. Vergleichsstudien zwischen Unternehmen sowie zielgruppenspezifische Auswertungen von Befragungen über die Unternehmen hinweg ergänzen diesen Forschungsansatz.

Auf Ebene des Individuums standen bislang vor allem die älteren Mitarbeitenden im Forschungsfokus u. a. zu Fragen der Integration Älterer in den Arbeitsmarkt, zu Stress und Gesundheit, zu beruflichen Perspektiven und Arbeitsqualität sowie zur Führung von älteren Mitarbeitenden. Im Hinblick auf den Fachkräftemangel wird das Augenmerk zunehmend auch auf die Gruppe der jüngeren Mitarbeitenden gelenkt, meist als Generation Y bezeichnet. Forschungsfragen drehen sich hierbei u. a. um die Erwartungen der jüngeren Generation an die Führungskräfte und die Unternehmen als Arbeitgeber (vgl. Gurtner, Divernich & Kels, 2013) sowie um die spezifischen Fähigkeiten der Generation Y (Divernich & Gurtner, 2012). Auch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen mit Bezug zu Wissensmanagement stand im Fokus einiger weniger Studien.

Im Folgenden wird exemplarisch über ausgewählte Ergebnisse von Studien in der Schweizer Forschungslandschaft der letzten zehn Jahre berichtet. Diese exemplarische Darstellung hat nicht den Anspruch auf eine vollständige Erfassung. Im Fokus steht vielmehr die Praxisrelevanz der Projekte.

5.1 Personalpolitik für ältere Mitarbeitende in Unternehmen

Im Rahmen der von Avenir Suisse lancierten Studie «Arbeit in der zweiten Lebenshälfte» (Höpflinger, Beck, Grob & Lüthi, 2006) wurde die erste repräsentative Unternehmensbefragung zum Thema «Ältere Mitarbeitende» durchgeführt. Insgesamt haben 804 Unternehmen aus der Schweiz an der Befragung teilgenommen. Neben dem wahrgenommenen Handlungsbedarf wurden Voraussetzungen für ein hohes Leistungsvermögen im Alter abgefragt, die Rolle des Alters bei Rekrutierungen und Beförderungen von Mitarbeitenden thematisiert, altersspezifische Massnahmen, die bereits umgesetzt oder in Planung befindlich sind, erhoben sowie Möglichkeiten des flexiblen Altersrücktritts und der Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden nach dem gesetzlichen Pensionsalter behandelt.

Zwei Fünftel der befragten Unternehmen sahen die Arbeitsmotivation von älteren Mitarbeitenden zum Befragungszeitpunkt als grösste Herausforderung. Firmen mit einem höheren Anteil an Mitarbeitenden 50plus nahmen dies stärker als Problem wahr als Firmen mit jüngeren Mitarbeitenden. Zudem wird als kritisch eingeschätzt, dass die Ausbildung der älteren Mitarbeitenden nicht mehr aktuell sei. Kleinere und mittlere Unternehmen führten zudem die höheren Lohnnebenkosten von älteren Mitarbeitenden an. Insgesamt wurden jedoch häufiger positive arbeitsbezogene Faktoren von älteren Mitarbeitenden aufgezählt als negative. Positiv wahrgenommen wurden insbesondere deren Erfahrungswissen, ihre hohe Zuverlässigkeit sowie ihre hohe Einsatzbereitschaft. Zwar gaben die befragten Unternehmen an, dass das Alter bei der Rekrutierung kaum eine Rolle spiele und vor allem die Qualifikationen der Bewerbenden zählen. Dennoch wurden bei Neueinstellungen und Beförderungen vor allem jüngere Arbeitnehmende berücksichtigt, mit Ausnahme der Rekrutierung von Geschäftsleitungsmitgliedern.

Tabelle 2: Angebote von Unternehmen für ältere Mitarbeitende (in Anlehnung an ebd., S. 73)

Anteil von Unternehmen nach Beschäftigtenzahl in %, die bereits heute personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende anbieten				
<i>Anzahl Beschäftigte</i>	-100	-499	500+	1000+
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	42	54	68	68
Wechsel der Stelle innerhalb des Unternehmens	23	51	55	76
Austausch einzelner Aufgaben bei gleicher Position	26	41	38	52
Mehr Erholungsmöglichkeiten	17	36	39	52
Arbeitsplätze mit weniger körperlicher Belastung	12	24	22	30
Laufbahnberatung / Gestaltung ab 50	12	13	17	25
Spezifische Weiterbildung nach 50	6	16	22	27
Kurse zum Training der Lernfähigkeit	6	10	22	30
Berufliche Umschulung nach 50	3	6	5	13
Unterstützung altersspezifischer Sportmöglichkeiten	1	7	16	20
N gesamt: 801 Schweizer Unternehmen				
Anteil Unternehmen nach Grösse in %	48,2	27,6		24,2

Aus Tabelle 2 wird ersichtlich, welche personalpolitischen Massnahmen zum Befragungszeitpunkt bereits angeboten wurden. Dies ist vor allem Teilzeitarbeit gegen Ende des Berufslebens. Insbesondere in grösseren Unternehmen bestand zudem das Angebot, intern nochmals die Stelle zu wechseln. Spezifische altersgerechte Laufbahnberatung oder Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende ab 50 wurden von den Unternehmen hingegen kaum angeboten. Auch Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für ältere Mitarbeitende spielten nur bei einem kleinen Teil der befragten Unternehmen eine Rolle. Hier wird wie bei den anderen Angeboten die Kluft zwischen kleinen, mittleren und grossen Unternehmen deutlich.

Beim Thema der Pensionierung zeigte sich, dass in kleineren Unternehmen die Mitarbeitenden am ehesten das Pensionsalter erreichten. In drei Viertel aller Firmen waren Frühpensionierungen möglich. Die meisten Unternehmen planten in Bezug auf die Handhabung der Frühpensionierungen keine Veränderungen. Nur vereinzelt dachten grössere Unternehmen darüber nach, die Möglichkeiten zur Frühpensionierung zu minimieren.

Die Nachfrage nach einer verlängerten Erwerbsdauer von Seiten der Arbeitnehmenden über das Pensionsalter hinaus wurde 2006 als eher gering

angegeben. Mehr als zwei Fünftel der Unternehmen boten keine Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten für Mitarbeitende im Ruhestand an. Demgegenüber wurden Teilzeitangebote gegen Berufsende sowie die Berücksichtigung von Erfahrung in der Leistungsbeurteilung als relevant und als realistisch umzusetzen angesehen. Ein gezieltes Altersmanagement sah hingegen nur ein sehr kleiner Teil der Unternehmen als besonders wichtig an. Eine Erhöhung des Rentenalters wurde von den meisten Unternehmen ebenfalls nicht als zielführend erachtet.

5.2 Altersgerechtes Personalmanagement

Im Rahmen des von der KTI geförderten Projekts «Prime Time» (vgl. Zölch, Mücke, Graf & Schilling, 2009) wurden zusammen mit sechs Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Grössen aktuelle und zukünftige Herausforderungen eines altersgerechten Personalmanagements analysiert und die Bedeutung des Alters in kritischen Personalführungssituationen untersucht (vgl. Abschnitt 5.4). Das Projekt setzte auf den Ebenen Unternehmen und HRM sowie auf Ebene der Führungskräfte an. Für die Analysen wurden zwei Instrumente entwickelt:

- eine fragebogenbasierte Selbstanalyse (AGE-R-Profiler) inkl. Kennzahlenkompass sowie
- das Altersstruktur-Analysetool ASTRA®. Mit diesem Instrument können nicht nur die aktuellen Altersstrukturen dargestellt werden, sondern mittels eines Simulationsprogramms auch szenariobasierte zukünftige Entwicklungen der Altersstrukturen in einem Unternehmen abgebildet werden.

In den sechs Unternehmen wurden Bestandesaufnahmen durchgeführt. Auf Basis der Ergebnisse wurden im Rahmen von Strategie-Workshops Handlungsfelder aufgezeigt und priorisiert sowie Ziele und Massnahmen für ein altersngerechtes Personalmanagement abgeleitet.

Die meisten der untersuchten Unternehmensbereiche sahen sich mit einem Anstieg des Altersdurchschnitts in den nächsten Jahren konfrontiert. In der Mehrzahl der Fallunternehmen wurden Kennzahlen bislang nicht altersspezifisch ausgewertet. Dies trifft für die meisten der analysierten Bereiche des Personalmanagements zu. Bereits existierende Massnahmen eines altersngerechten Personalmanagements lassen sich am häufigsten bei der Rekrutierung sowie der Freisetzung und dem Personalaustritt finden. Zwar waren in den meisten Unternehmen Ansätze «guter Praxis» vorhanden. Diese waren allerdings nicht in ein strategisches Gesamtkonzept integriert, welches die demografischen Herausforderungen systematisch berücksichtigt. Oder aber es lag eine Palette an Massnahmen wie beim BGM vor, die bislang jedoch nicht altersspezifisch abgeklärt und ausgerichtet wurden. Handlungsbedarf zeigte sich in den meisten Unternehmen bei der Rekrutierung, im Bereich Lernen, Fort- und Weiterbildung, beim Arbeitsplatzwechsel sowie beim Wissensmanagement. Weitere Handlungsfelder hingen stark von der Ausgangslage, der Branche und der Grösse des Unternehmens sowie der Professionalität des HRM und seiner Instrumente ab. Letzteres ist eine wesentliche Voraussetzung, da eine erfolgreiche Implementierung von demografiebezogenen Massnahmen ganz zentral von bereits bestehenden Instrumenten abhängt. Denn oftmals muss das «Rad nicht neu erfunden werden», sondern bestehende Massnahmen können vor dem Hin-

tergrund der demografischen Herausforderungen lediglich neu ausgerichtet und angepasst werden.

Ergänzend wurde mit Führungskräften aus diesen Unternehmen eine Tagebuchstudie durchgeführt, in der kritische Führungssituationen erfasst und hinsichtlich der Altersrelevanz ausgewertet wurden (vgl. Abschnitt 5.4). Auf Basis dieser Ergebnisse wurde eine Qualifizierungsmassnahme für Führungskräfte entwickelt, die wesentlich auf der Arbeit mit kritischen Führungssituationen und der Förderung der Achtsamkeit gegenüber Altersattributionen und -stereotypen im Führungshandeln basiert (vgl. Mücke, 2008).

5.3 Betriebliche Gesundheitsförderung

Den Kern des Pilotprojekts «Betriebliche Gesundheitsförderung – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement» (BGF-GM), gefördert durch die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, bildeten Interventionsprojekte in fünf Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Ausgangslagen (vgl. Zölch & Swoboda, 2013; 2014). Im Rahmen von Bestandesaufnahmen wurden Handlungsfelder des Generationenmanagements identifiziert, wobei ein spezieller Fokus auf der betrieblichen Gesundheitsförderung lag. Durchgeführt wurden Altersstrukturanalysen, altersspezifische Auswertungen von Personalkennzahlen sowie eine Selbstbewertung der bestehenden Praxis des Generationenmanagements mit dem BGF-GM-Profiler durch die Unternehmen. Schriftlich befragt wurden die Mitarbeitenden u. a. zu alterskritischen Merkmalen der Arbeit, zu Führung und zur Zusammenarbeit im Team; die Führungskräfte zu den wahrgenommenen demografischen Herausforderungen sowie zu unterschiedlichen Facetten einer altersngerechten Führung.

Auf Basis der Ergebnisse wurden Handlungsfelder identifiziert, konkrete Massnahmen abgeleitet und deren Umsetzung nach einem Jahr evaluiert. Die Begleitforschung erfolgte sowohl fallbasiert als auch unternehmensübergreifend.

Eine wesentliche Erkenntnis aus diesem Projekt bestand darin, dass sich der Zugang zum Thema Generationenmanagement für die Unternehmen primär über das Thema des Fachkräftemangels erschliesst.

Die Rekrutierung und Bindung von jungen Mitarbeitenden wurde entsprechend als eine der zentralen Herausforderungen des Generationenmanagements in den Pilotunternehmen gesehen. So war es nicht überraschend, dass die Führungskräfte u. a. in der vermehrten Investition in die Weiterbildung von jungen Mitarbeitenden sowie im Erreichen einer guten Altersdurchmischung bei der Rekrutierung wesentliche Ziele des Generationenmanagements sahen.

Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung standen mit Ausnahme eines Unternehmens demgegenüber zunächst nicht im Vordergrund. Gleichwohl sind die Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmen ein gutes Einstiegsthema in das BGM, da mögliche Konsequenzen für die (zukünftige) Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und seiner Mitarbeitenden aufgezeigt werden können.

So ergab die Führungskräftebefragung, dass die Stellenbesetzungsdauer in den meisten der untersuchten Unternehmen bereits relativ hoch war. Die Anzahl vakanter Stellen und die Dauer der Vakanz können wiederum Hinweise darauf geben, welche Belastungen aufgrund von vakanzbedingter Mehrarbeit von den Mitarbeitenden und den Führungskräften zu bewältigen sind. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels können sich diese Kennzahlen als zunehmend wichtige Belastungsindikatoren erweisen.

Altersspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung alterskritischer Merkmale der Arbeit bei langjähriger Ausübung der Tätigkeit zeigten sich vor allem bei den weiblichen Mitarbeitenden. Die männlichen Mitarbeitenden unterschieden sich hingegen kaum zwischen den Altersgruppen. Jedoch zeigt sich bei Männern wie bei Frauen die Tendenz, dass alterskritische Merkmale der Arbeit mit zunehmendem Alter kritischer eingeschätzt werden und im Alter zwischen 45 und 54 Jahren den Höhepunkt erreichen. Danach werden diese wieder weniger kritisch beurteilt. 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. Gesundheitsfördernde Massnahmen für Mitarbeitende werden von Führungskräften erst ab 35 Jahren als relevant erachtet.

Bei den erhobenen Beispielen «guter Praxis» haben nur wenige der angeführten Massnahmen bislang einen expliziten Generationen- oder Altersbezug.

Zu den Instrumenten und Massnahmen, die sich als besonders geeignet erweisen, um die Generationenperspektive und Fragen des BGM zu integrieren, gehören u. a. der Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozess, das Mitarbeitendengespräch, die Laufbahnentwicklung sowie die Standortbestimmung, das Controlling von Personalkennzahlen sowie die Führungskräfteentwicklung.

5.4 Führung von älteren Mitarbeitenden

Führungskräfte tragen massgeblich dazu bei, die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender zu erhalten. Zudem sind sie entscheidend an der Umsetzung von Massnahmen eines altersngerechten Personal- und Gesundheitsmanagements beteiligt. Die Frage stellt sich, welchen Einfluss Altersstereotype und -attributionen auf ein individualisiertes und altersngerechtes Führungsverhalten haben. Dies wurde im Rahmen von zwei Studien untersucht.

Im Rahmen einer Tagebuchstudie (Mücke, 2008) wurden mit 28 Linienvorgesetzten 348 unterschiedliche Führungssituationen erfasst und die Führungskräfte wurden gefragt, welchen Einfluss das Alter des/der Mitarbeitenden, ihr eigenes Alter sowie der Altersunterschied zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden auf das Handeln in diesen Situationen hatte (vgl. ebd. sowie Abschnitt 5.2). Führungssituationen, die Fragen der Personalentwicklung und der Gesundheitsförderung betreffen, wurden von den Führungskräften als besonders alterskritisch eingeschätzt. Als relevant für das Führungshandeln wurde das Alter insbesondere bei den älteren Mitarbeitenden wahrgenommen. Es zeigte sich zudem, dass in Situationen, in denen die befragten Führungskräfte deutlich jünger waren, diese dem Alter der Mitarbeitenden die höchste durchschnittliche Relevanz beimassen. Bei deutlich älteren Führungskräften zeigte sich genau das Gegenteil. Als Begründungen, weshalb das Alter der Mitarbeitenden in der jeweiligen Führungssituation relevant sei, wurden häufig stereotype Zuschreibungen wie eine mit dem Alter abnehmende Leistungsfähigkeit oder eine Zunahme

an Erfahrungen genannt. Während der Einfluss des Alters in der Tendenz bei den Mitarbeitenden überschätzt und in der Tendenz einseitig negativ wahrgenommen wird, scheint der Einfluss des eigenen Alters entweder gar nicht wahrgenommen, unterschätzt oder falls doch, dann einseitig positiv wahrgenommen zu werden.

Eine individualisierte Führung trägt massgeblich dazu bei, dass ältere Mitarbeitende motiviert, gesund und leistungsfähig im Arbeitsprozess verbleiben. Sie beinhaltet die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Fähigkeiten sowie allfällige Anpassungen von Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen. Die individualisierte Führung bei älteren Mitarbeitenden war Gegenstand einer schriftlichen Befragung von 395 Führungskräften (Eberhardt & Meyer, 2011). Der Fokus der Studie lag auf Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber älteren Mitarbeitenden sowie auf der Wahrnehmung des eigenen Älterwerdens. Es zeigt sich, dass die Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitenden überwiegend positiv sind. Dies steht allerdings im Widerspruch zum abgefragten Verhalten der Führungskräfte. Und dies, obwohl die befragten Führungskräfte gegenüber einer individualisierten alternsgerechten Führung sehr offen eingestellt sind. Führungskräfte scheinen gemäss den Autorinnen nicht über adäquate Verhaltensweisen zu verfügen, um eine individualisierte alternsgerechte Führung auch tatsächlich umzusetzen. Entsprechend wird hier ein grosses Potenzial gesehen, das durch die Führungskräfte nicht bzw. zu wenig genutzt wird. Die Studie zeigt aber auch, dass Führungskräfte durchaus ihr Verhalten ändern, wenn das Unternehmen entsprechende Angebote dazu bereitstellt. Es gilt also, die Führungskräfte für eine individualisierte alternsgerechte Führung zu schulen und so ihr Verhalten näher an ihre Einstellungen heranzuführen.

5.5 Wissensmanagement und altersgemischte Teams

Zum Thema «Wissensmanagement und altersgemischte Teams» wurden in der Schweiz bislang nur wenige Studien durchgeführt. Eine der wenigen Aus-

nahmen ist das vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) geförderte Projekt Wissenstransfer bei altersheterogener Zusammenarbeit (2009–2011). Es hatte zum Ziel, Faktoren zu identifizieren, die den Wissenstransfer in der Praxis zwischen generationenübergreifenden Teams beeinflussen. Ausserdem sollten Ansatzpunkte für einen erfolgreichen Wissenstransfer erkannt und konkrete Managementmassnahmen für die Optimierung des Wissenstransfers abgeleitet werden. In Zusammenarbeit mit drei grossen Schweizer Unternehmen wurde mittels Interviews erfolgskritisches Wissen der Unternehmen identifiziert. In einem zweiten Schritt wurden durch eine Onlinebefragung Bedingungen für den Wissenstransfer erfasst. Schliesslich wurden in ausgewählten Bereichen der Unternehmen konkrete Vorschläge für einen generationenübergreifenden Wissenstransfer abgeleitet, die diesen zukünftig sicherstellen sollen.

Gruppenleistungen in altersdiversen Teams sind höher, wenn die Gruppenmitglieder positive Einstellungen gegenüber Altersdiversität haben. Auch die Weitergabe von Wissen erfolgt häufiger und ausgiebiger, wenn die Einstellung gegenüber der Altersdiversität positiv ist. Dies bedeutet für die Zusammenarbeit und Führung von altersdiversen Teams, dass Vorurteile und Altersstereotype bei den Gruppenmitgliedern abgebaut werden müssen, um eine hohe Leistung in den Gruppen zu erzeugen und den Wissensaustausch anzuregen (Ellwart, Büdgens & Rack, 2014).

5.6 Altersdiskriminierung

Der Sozialbericht 2012 mit Fokus auf dem Thema Generationen hat die Altersdiskriminierung näher beleuchtet (Bühlmann & Schmid Botkin, 2012). Es zeigt sich, dass jeder dritte Arbeitnehmende bereits einmal unter Altersdiskriminierung gelitten hat und die Arbeit der Ort ist, an welchem die Bevölkerung am häufigsten mit Altersdiskriminierung zu tun hat. Allerdings sieht sich vor allem die Altersgruppe zwischen 16 und 29 Jahren am häufigsten mit Altersdiskriminierung konfrontiert. Nach einer Abnahme der wahrgenommenen Altersdiskriminierung zwischen 30 und 50 Jahren nimmt diese ab 50 Jahren jedoch wieder zu.

Mit Altersdiskriminierung bei der Personalauswahl beschäftigten sich Krings, Sczesny & Kluge (2010) in unterschiedlichen Studien. Untersucht wurden Einflüsse von Stereotypen über die Zuschreibung von Kompetenzeigenschaften (z. B. fähig, kompetent) sowie Wärmeeigenschaften (z. B. ehrlich, vertrauenswürdig) zu Bewerbungskandidaten aus unterschiedlichen Altersgruppen und deren Wirkung auf den Einstellungsentscheid. Krings et al. (ebd.) nahmen an, dass älteren Arbeitnehmenden mehr Eigenschaften der Wärme als Kompetenzeigenschaften zugeschrieben werden. Eine erste Studie mit 109 Wirtschaftsstudierenden bestätigte diese Annahme. Ältere Arbeitnehmende wurden als wärmer, aber weniger kompetent eingeschätzt als jüngere. In einer zweiten Studie sahen sich 101 Studierende, welche an der Universität Lausanne Kurse zu Human Resource Management besuchten, Bewerbungsdossiers von jüngeren und älteren Bewerbenden an. Dabei erhielt die eine Hälfte der Beurteilenden eine Stellenbeschreibung, die vor allem aufgabenbezogene Fähigkeiten forderte, die andere Hälfte eine Stellenbeschreibung, welche vor allem personenbezogene Fähigkeiten forderte. Die Resultate zeigen, dass ältere Kandidaten weniger häufig zu Interviews eingeladen wurden, wobei diese Entscheide keinen Zusammenhang mit der Art der Stellenausschreibung zeigten. In einer dritten Studie waren schliesslich HR-Experten gefordert, die Bewerbenden zu beurteilen. Es zeigten sich dieselben Ergebnisse: Die jüngeren Bewerbenden wurden den älteren vorgezogen, und dies unabhängig vom Alter der Studienteilnehmenden, deren HR-Erfahrung sowie den in der Stellenausschreibung gesuchten Eigenschaften.

5.7 Arbeitsfähigkeit und Integration von älteren Arbeitskräften

In der Studie² von Moser, Egger & Thom (2007) zum Thema «Arbeitsfähigkeit und Integration von älteren Arbeitskräften in der Schweiz» wurde unter anderem das gesundheitsbedingte Ausscheiden aus dem Erwerbsleben genauer analysiert. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass ältere Arbeitnehmende grundsätzlich keine schlechtere Gesundheit aufweisen als jüngere Arbeitnehmende. Jüngere Arbeitnehmende sind meist häufiger, die älteren dafür meist etwas länger krankheitsbedingt abwesend. Moser et al. (2007) führen die häufigeren Abwesenheiten der jüngeren Mitarbeitenden unter anderem auf deren ungesundes Verhalten zurück. Hier könnten nach Moser et al. (ebd.) im Bereich der Work-Life-Balance sowie mit Massnahmen des BGM wichtige Beiträge geleistet werden, um das gesundheitsförderliche Verhalten dieser Altersgruppe zu verbessern.

Bezüglich der Integration Älterer in den Arbeitsmarkt berichten Moser et al. (ebd.), dass nur 10% der Nicht-Erwerbstätigen zwischen 50 und 65 Jahren eine neue Stelle suchen. Diese 10%, die sich auf Stellensuche befinden, weisen allerdings bei der Suche nach einer neuen Stelle einen deutlich geringeren Erfolg auf als jüngere Arbeitnehmende, wobei wiederum gut qualifizierte Arbeitnehmende eine bessere Chance haben, wieder in den Arbeitsmarkt integriert zu werden, als gering qualifizierte. Bei 50% der Nicht-Erwerbstätigen zwischen 50 und 65 Jahren sind persönliche und familiäre Gründe verantwortlich dafür, dass keine Stelle mehr gesucht wird. Etwa 30% der Nicht-Erwerbstätigen zwischen 50 und 65 Jahren suchen aus gesundheitlichen Gründen keine neue Stelle.

² Die Daten für die Studie stammen aus sechs verschiedenen Datenbanken: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Schweizerisches Haushaltspanel (SHP), Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB), ASAL- und AVAM-Datenbank der Arbeitslosenversicherung sowie der Datensatz der «Career- and Lifestylemanagement-Studie» des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern.

5.8 Ältere Menschen und Stress am Arbeitsplatz

Gesundheitsförderung Schweiz beauftragte das Schweizerische Gesundheitsobservatorium (Obsan) damit, ein Monitoringsystem³ zur psychischen Gesundheit mit Fokus auf den Themen «Ältere Menschen» und «Stress am Arbeitsplatz» zu entwickeln. Die Untersuchung (Moreau-Gruet, 2013) zeigt, dass bestimmte Ressourcen, aber auch Belastungen, mit zunehmendem Alter stärker werden. So sind Ältere zwar zufriedener mit dem Leben und weisen eine höhere Kontrollüberzeugung auf als Jüngere. Im Vergleich dazu sinkt jedoch mit zunehmendem Alter die Zufriedenheit mit der eigenen Gesundheit.

Die Beschäftigten zwischen 25 und 55 Jahren berichten am häufigsten über arbeitsbedingten Stress, über psychische Belastung am Arbeitsplatz sowie über Schwierigkeiten, das Berufs- und Privatleben zu vereinbaren. Männer berichten häufiger, dass ihre Arbeit gesundheitsschädigend und belastend sei, als Frauen. Rückenschmerzen und Stress bzw. psychische Belastungen werden von Männern häufiger berichtet als von Frauen. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird durch die Männer als schwieriger erachtet als von den Frauen. Obwohl Frauen weniger über arbeitsbezogene psychische Belastungen berichten, zeigt sich dennoch, dass sie hinsichtlich Arbeitsbedingungen in bestimmten Belangen schlechter gestellt sind als die Männer. Beispielsweise stufen Frauen ihre Entwicklungsmöglichkeiten sowie ihre Einflussmöglichkeiten bei der Arbeit als geringer ein. Der Unterschied ist auch bei der Einschätzung der Karrierechancen relativ gross. Diese schätzen 43% der Männer als gut ein, bei den Frauen sind es nur 24%. Frauen haben ausserdem häufiger fixe Arbeitszeiten und sind häufiger auf Stellen tätig, welche Wochenend- und Schichtarbeit sowie Arbeit auf Abruf beinhalten.

Auch in dieser Studie zeigt sich: Ältere Arbeitnehmende sind nicht häufiger aufgrund von gesundheitlichen Problemen abwesend. Die Dauer der krankheitsbedingten Abwesenheiten ist allerdings oftmals

länger als bei jüngeren Arbeitnehmenden. Gesundheitliche Einschränkungen sind einer der wesentlichen Gründe für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

Generell kann festgestellt werden, dass die Arbeitszufriedenheit bei älteren Erwerbstätigen in der Tendenz zunimmt. Bestimmte arbeitsbedingte Belastungen, wie psychische Belastungen, Arbeitsplatzunsicherheit oder ein Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Familie, werden erst im Pensionierungsalter um 65 Jahre und älter deutlich geringer wahrgenommen (Moreau-Gruet, 2013).

³ Die Indikatoren basieren auf Daten der Schweizerischen Gesundheitsbefragung (SGB), der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE), des Schweizerischen Householdpanels (SHP) und des European Working Conditions Survey (EWCS).

Swisscom: «50plus» – Arbeitsmarktfähigkeit fördern, Know-how im Unternehmen halten

Die Swisscom mit ihren 18000 Mitarbeitenden ist in unterschiedlichsten Geschäftsfeldern tätig. Das Unternehmen bewegt sich seit Jahren erfolgreich in einem dynamischen Marktumfeld. Die Mitarbeitenden sind der Schlüssel für den anhaltenden Erfolg der Swisscom. Dank ihrer Kundennähe und Innovationskraft, dem hohen Leistungswillen und der grossen Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber gelingt es der Swisscom, den anspruchsvollen Wandel hin zum grössten ICT-Provider der Schweiz erfolgreich zu gestalten. Die Qualifikationen auf dem neuesten Stand zu halten und die Arbeitsmarktfähigkeit zu fördern sowie den Verlust von Know-how zu verhindern, zählt deshalb zu den zentralen Herausforderungen. Dies trifft für alle Generationen zu. Jedoch wird in Geschäftsbereichen mit einem vergleichsweise hohen Altersdurchschnitt sowie einer geringen Fluktuation in stärkerem Masse der Fokus auf die älteren Mitarbeitenden gelegt.

Bereits 2005 begann die Swisscom mit einer systematischen strategischen Personalplanung. Ziel war es, die Folgen der demografischen Entwicklung sowie den Einfluss von Innovationszyklen und den eines sich rasch verändernden Marktumfelds auf benötigte Qualifikationen und Stellenzahlen in Kernbereichen der Swisscom besser abschätzen zu können.

Jobfamilien, die in Bezug auf den künftigen Personalbedarf sowie in Bezug auf die Altersstrukturen kritisch waren, konnten identifiziert werden. So zeichnete sich beispielsweise ab, dass Kunden-Service-Techniker zunehmend weniger gefragt sein werden, da viele Geräte wie Internet-Router, TV-Set-Top-Boxen und Telefone durch die Kunden selbst installiert werden können und es meist keiner Hilfe vor Ort mehr bedarf. Gleichzeitig weisen die Kunden-Service-Techniker einen hohen Erfahrungsschatz im Umgang mit Kunden auf. Somit stellte sich die Frage, wie diese erfahrenen Mitarbeitenden künftig eingesetzt werden können. Eine Möglichkeit bestand darin, die Kunden-Service-Techniker in neuen Technologien

vor dem Hintergrund spezifischer Kundenbedürfnisse einzusetzen. Denn auch auf Kundenseite zeichnen sich die Folgen der demografischen Entwicklung ab. So nimmt der Anteil Älterer im Privatkundenbereich stetig zu. Ältere Kunden fühlen sich jedoch sowohl in den Swisscom Shops als auch bei telefonischen Anfragen in den Service Centers (Customer Contact Centers) durch die überwiegend jungen Beratenden nicht immer richtig angesprochen. Hier setzte das Pilotprojekt «Best Age Customer Care Center» an. Ziel dieses Projekts war es, die Qualität der telefonischen Beratung für Kunden über 65 Jahre zu verbessern und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Hierfür sollte die Beratung der Kunden durch Mitarbeitende, die 50 Jahre und älter sind, durch sogenannte «Best-age»-Beratende, durchgeführt werden. Dabei wurde das Alter der anrufenden Kunden identifiziert, und falls diese über 65 Jahre waren, wurden sie automatisch den «Best-age»-Beratenden zugewiesen.

Der Pilot zeigte, dass die Beratungsqualität und die Kundenzufriedenheit erhöht werden konnten und die Beratungszeiten nicht wesentlich zunahmen, sodass für die Swisscom und deren Kunden ein Mehrwert entstanden ist. Nach dem erfolgreichen Pilot wurde das «Best-age»-Beratungsmodell definitiv umgesetzt und ist noch heute erfolgreich im Einsatz.

Für die Swisscom sind Teilpensionierungen in vielen Bereichen attraktiver als Frühpensionierungen, da das Know-how der Mitarbeitenden im Unternehmen gehalten und an die neue Generation übergeben werden kann. So enthält der GAV seit 2013 neu einen Artikel, der das Anrecht auf eine Teilzeitarbeit ab Alter 58 bei der Swisscom regelt. Wollen Mitarbeitende ihren aktuellen Beschäftigungsgrad reduzieren, muss der Vorgesetzte diesem Wunsch entsprechen. Auch wenn dadurch weniger Beiträge an die Pensionskasse geleistet werden, lohnt sich eine spätere Vollpensionierung in finanzieller Hinsicht für die Mitarbeitenden. Neben einem sehr positiven Gewinn an

Lebensqualität wird ein schrittweiser Übertritt in den Ruhestand ermöglicht. So war es beispielsweise im Netzbau durch Veränderung der Aufgaben und den damit einhergehenden Personalbedarf erforderlich, vorzeitige Pensionierungen zu verhindern und ältere Mitarbeitende länger an das Unternehmen zu binden. Es wurden hier neue Aufgaben (z.B. in der Qualitätssicherung) geschaffen sowie Anforderungen und Arbeitsabläufe altersgerecht gestaltet. Know-how und Erfahrungen älterer Mitarbeitender können so im Unternehmen gehalten und mittels Coaching und im Rahmen von Audits an die jüngeren Nachwuchskräfte weitergegeben werden.

Weitere Projekte, die das vorhandene Know-how sichern sollen, richten sich an ältere Führungskräfte. Gemäss dem Prinzip der Bogenkarrieren können diese die Möglichkeit erhalten, in ein Inhouse-Consulting Team zu wechseln und ihre Erfahrungen und ihr Wissen im Rahmen von Be-

ratungsmandaten innerhalb und auch ausserhalb der Swisscom weiterzugeben.

In der betrieblichen Gesundheitsförderung soll neu verstärkt auf präventive Massnahmen gesetzt werden, wobei das Augenmerk hier insbesondere auf eine gesunde Balance zwischen beruflichen Erfordernissen und persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gelegt wird, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden langfristig erhalten zu können. Das Erfolgsgeheimnis im Rahmen der HR-Vision «Der Mensch im Zentrum – erfolgreich in der digitalen Welt» ist, eine Antwort auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie der Unternehmung zu finden und Sorge zu tragen, damit für alle involvierten Parteien ein Mehrwert entsteht.

(Basierend auf einem Interview mit Frédéric Bracher, Leiter Health & Employability Swisscom, 2014)

6 «Good Practice»-Befragung ausgewählter Unternehmen

Was tun Unternehmen in der Schweiz bereits, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen? Vor dem Hintergrund dieser Frage lancierte die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz eine Studie, in der ausgewählte Unternehmen in der Deutschschweiz zum aktuellen Stand der Umsetzung von Strategien und Massnahmen des Demografiemanagements befragt wurden. Die Ergebnisse geben einen aktuellen Überblick über die Umsetzung des Demografiemanagements in Schweizer Unternehmen mit «guter Praxis» im HRM und BGM. Zudem wurden Ansätze «guter Praxis» in den befragten Unternehmen erhoben.

6.1 Fragebogen

Der verwendete Fragebogen basiert auf dem im Rahmen des Projekts «Betriebliche Gesundheitsförderung – Generationenmanagement» verwendeten «BGF-GM»-Profiler, dessen Herzstück ein strukturierter Fragebogen zur Selbstbeurteilung unterschiedlicher Bereiche des Generationenmanagements ist (Swoboda & Zölch, 2013). Die Unternehmen wurden im Rahmen der Befragung aufgefordert, anzugeben, welche Strategien und Massnahmen sie in unterschiedlichen Feldern des generationenbezogenen Gesundheits- und Personalmanagements bereits praktizieren. Insgesamt sollten 58 Items zu den folgenden Themenfeldern beantwortet werden:

- Betriebliche Gesundheitsförderung,
- Arbeitsgestaltung,
- Arbeitszeitgestaltung,
- Rekrutierung,
- Arbeitgeberattraktivität,
- Personalbeurteilung und -honorierung,
- Personalentwicklung und Wissensmanagement,
- Personalaustritt und Nachfolgeplanung,
- Unternehmenskultur und Führung.

Gefragt wurde nach dem Status der Umsetzung von Strategien und Massnahmen des Generationenmanagements; dabei konnten die Teilnehmenden zwischen den Antwortoptionen «ja», «geplant» und «nein» auswählen.

Des Weiteren wurden allgemeine Fragen zu Altersstrukturanalysen und weiteren Personalkennzahlen sowie zu zukünftigen Herausforderungen gestellt.

6.2 Stichprobenbeschreibung

Zur Teilnahme an der durchgeführten Online-Befragung wurden solche Unternehmen angefragt, die sich in den letzten Jahren aktiv für Themen des «Demografiemanagements» im HRM und/oder BGM engagiert haben. Dies waren Unternehmen mit dem Label Friendly Workspace⁴, erst- und zweitplatzierte Unternehmen des Swiss HR-Awards⁵, Unternehmen des Demografie-Netzwerks Schweiz, Pilotunternehmen der Initiative «Arbeitsmarkt 45 plus» des Schweizer Arbeitgeberverbands (vgl. grauer Kasten Kapitel 2) sowie Unternehmen, über deren Projekte und Ansätze «guter Praxis» im Demografie- und Generationenmanagement in Medien und Forschungspublikationen berichtet wurde.

Insgesamt wurden 123 Mails mit dem Link zur Befragung an Verantwortliche im Personalmanagement und/oder die Geschäftsleitung geschickt. Die Empfänger wurden aufgefordert, falls die Befragung nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fällt, diese an die zuständigen Personen weiterzuleiten. Von den 123 Mails konnten zehn nicht zugestellt werden. Insgesamt sind also 113 Mails mit dem Link zur Befragung verschickt worden. Von den angeschriebenen Kontaktpersonen haben n=49 den Fragebogen aufgerufen und mit der Befragung begonnen, n=25 haben den Fragebogen bis zum Schluss ausgefüllt, die restlichen Teilnehmenden haben die Befragung

⁴ Gesundheitsförderung Schweiz, <http://gesundheitsfoerderung.ch/wirtschaft/produkte-und-dienstleistungen/label-friendly-work-space.html>

⁵ HR Today in Zusammenarbeit mit dem Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz, <http://www.hrtoday.ch/award>

nach den Fragen zum aktuellen Stellenwert des Demografiemanagements wieder verlassen. Die bereinigte Rücklaufquote liegt somit bei 22,1%.

Wie aus Tabelle 3 ersichtlich wird, ist die Banken- und Versicherungsbranche mit 25% am stärksten vertreten, gefolgt von den öffentlichen Verwaltungen mit 16,7%.

Keines der befragten Unternehmen verfügt über eine jugendzentrierte Altersstruktur. Fast die Hälfte der Unternehmen (42,9%) weist eine Altersstruktur auf, welche sich auf die mittlere Altersgruppe zentriert (d.h. mehr als 50% des Personalbestandes ist zwischen 30 und 45 Jahre alt)⁶.

Die Stichprobe besteht zu einem Grossteil aus Grossunternehmen mit über 1000 Mitarbeitenden (70,8%).

12,5% weisen eine Unternehmensgrösse von 300 bis 599 Mitarbeitenden auf (siehe Tabelle 3).

Die Themenführerschaft des Demografie- bzw. Generationenmanagements ist in 30% der befragten Unternehmen bei dem/der Leiter/in HR verankert. 20% der befragten Unternehmen geben an, dass die Themenführerschaft im Bereich des Talentmanagements und der Personalentwicklung verankert ist, und 16,7% geben an, dass die Themenführerschaft im Bereich des Diversity-Managements liegt. Bei 13,3% ist das Thema Demografie- und Generationenmanagement als Querschnittsthema in unterschiedlichen HR-Prozess-Funktionen angesiedelt.

Tabelle 3: Stichprobenbeschreibung der «Good Practice»-Befragung

Merkmale der Stichprobe		%
Branche	Industrie	8,8
	Banken und Versicherungen	25
	Öffentliche Verwaltung	16,7
	Bildung/Soziales/Gesundheit	12,5
	Nahrung/Chemie/Pharma	12,5
	Gross- und Detailhandel	12,5
	Sonstige Dienstleistungen	12,5
Altersstrukturen	Jugendzentriert	0
	Überwiegend heterogen	28,6
	Zentriert auf die mittlere Altersgruppe	42,9
	Alterszentriert	28,6
Unternehmensgrösse	1–99	4,2
	100–299	8,3
	300–599	12,5
	600–1000	4,2
	>1000	70,8
Verankerung der Themenführerschaft im Unternehmen	Leiter/in HR	30
	HR Business Partner	6,7
	Talentmanagement und Personalentwicklung	20
	Diversity-Management	16,7
	Gesundheitsförderung	6,7
	Querschnittsthema in unterschiedlichen HR-Prozess-Funktionen	13,3
	Andere	6,7

⁶ Überwiegend heterogen (keine Altersgruppe dominiert); jugendzentriert (wenn mehr als 50% des Personalbestandes 30 Jahre oder jünger ist); zentriert auf die mittlere Altersgruppe (wenn mehr als 50% des Personalbestandes zwischen 30 und 45 Jahre alt ist); alterszentriert (wenn mehr als 50% des Personalbestandes älter als 45 Jahre ist).

6.3 Aktueller Stellenwert des Demografie-managements

Einleitend wurden die Unternehmen gefragt, wie der Stand der Umsetzung des Demografie- und Generationenmanagements in den Unternehmen im Allgemeinen aussieht. Dabei interessierte auch, welches die hauptsächlichen Auslöser zur Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel waren, und welche Bereiche des HRM die Unternehmen dabei besonders fokussieren. Ausserdem wurde erhoben, ob Massnahmen und Strategien bestimmte Altersgruppen fokussieren und falls ja, auf welche der Schwerpunkt gelegt wird.

Nur 10% der befragten Unternehmen haben ein Massnahmenkonzept entwickelt. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen geben an, einzelne Massnahmen zu Demografie- und Generationenmanagement im Unternehmen umgesetzt zu haben (43,3%). Lediglich ein Unternehmen (3,3%) hat über ein Massnahmenkonzept hinaus die Thematik in der Personalstrategie verankert. 16,7% haben Handlungsfelder identifiziert und 10% haben Analysen zur Erfassung der Ist-Situation durchgeführt. Ein integriertes, strategisch ausgerichtetes Vorgehen, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen, ist somit nur in wenigen Unternehmen vorhanden.

Der durch die befragten Unternehmen am häufigsten genannte Auslöser (Mehrfachauswahl möglich, siehe Abb. 1) zur Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung war ein drohender Verlust von

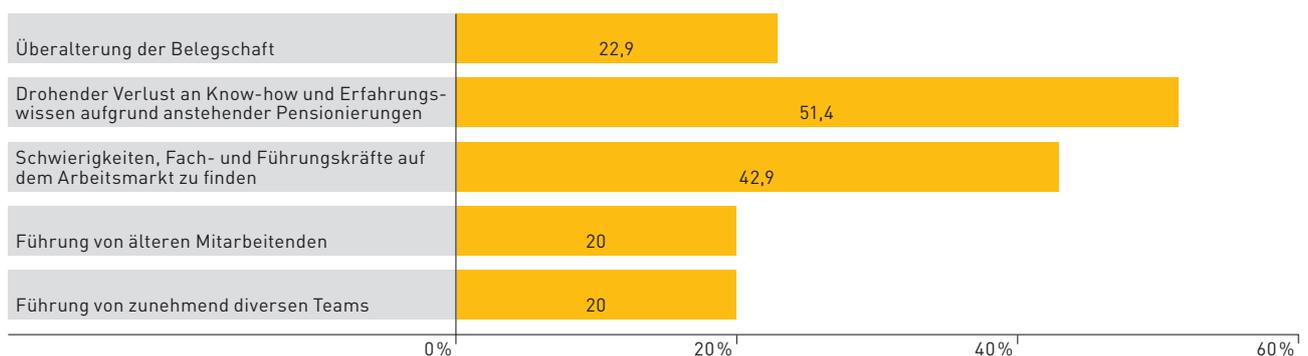
Know-how und Erfahrungswissen aufgrund anstehender Pensionierungen (51,4%). 42,9% der befragten Unternehmen gaben an, dass Schwierigkeiten, Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden, einen wesentlichen Ausschlag zur Auseinandersetzung gegeben haben. Auch eine Überalterung der Belegschaft (22,9%), die Führung von älteren Mitarbeitenden (20%) sowie die Führung von zunehmend diversen Teams (20%) gehören zu den Top 5 der ausgewählten wichtigsten Auslöser, die in den Unternehmen zur Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung geführt haben.

36,7% der Unternehmen geben an, sich bereits vor 2010 mit der Thematik des demografischen Wandels auseinandergesetzt zu haben, 50% geben an, dies erst seit 2010 zu tun, und 13,3% wissen nicht (mehr), zu welchem Zeitpunkt die Auseinandersetzung mit der Thematik begonnen hat. Die Bereiche des HRM, die im Zuge der Implementierung von Massnahmen des Demografiemanagements bei den befragten Unternehmen besonders fokussiert werden, sind die Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen (40%), die Personalgewinnung/-rekrutierung (37,1%) sowie, ebenfalls mit je 37,1%, das betriebliche Gesundheitsmanagement und die Nachfolgeplanung.

53,3% der befragten Unternehmen fokussieren mit ihren Massnahmen und Strategien keine bestimmten Altersgruppen im Unternehmen. 46,7% haben hingegen bestimmte Altersgruppen im Auge, wobei dies am häufigsten Mitarbeitende zwischen 55 und 64 Jahren sind. Hier geben 69% der Unternehmen an, Massnahmen und Strategien anzuwenden, welche

Abbildung 1: Top 5 an Auslösern zur Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel

Welches waren die wichtigsten Auslöser, die Ihr Unternehmen dazu bewegen haben, sich mit der demografischen Entwicklung auseinanderzusetzen?



diese Altersgruppe adressieren (Mehrfachauswahl möglich). Jeweils 38,5% geben an, die Altersgruppen zwischen 25 und 39 sowie die Altersgruppe zwischen 40 und 54 Jahren zu fokussieren. Die jüngste Altersgruppe zwischen 15 und 24 Jahren wird hingegen nur von wenigen Unternehmen mit Massnahmen direkt fokussiert (15,4%). Die Altersgruppe, die sich im Pensionsalter befindet, wird von keinem Unternehmen mit Massnahmen und Strategien adressiert.

6.4 Stand der Umsetzung von Massnahmen und Strategien

In einem weiteren Schritt wurden konkrete Massnahmen und Strategien in den unterschiedlichen HR-Bereichen abgefragt. Die Unternehmen sollten zudem beurteilen, in welchem Umsetzungsstadium sich die abgefragten Massnahmen und Strategien befinden.

6.4.1 Betriebliche Gesundheitsförderung

80,8% der befragten Unternehmen geben an, dass das Thema Gesundheit in den Unternehmensleitlinien verankert ist. 46,2% bieten Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für Mitarbeitende an, die sich in der Familienphase befinden, und

40,7% bieten spezifische Massnahmen für ältere Mitarbeitende an. Nur 29,6% der befragten Unternehmen bieten spezifische Massnahmen zur Gesundheitsförderung von jungen Mitarbeitenden an.

Alterskritische Belastungsprofile sind in 32% der befragten Unternehmen identifiziert und bei 8% ist die Identifizierung geplant. Dem stehen 60% gegenüber, welche dies nicht tun und auch nicht beabsichtigen.

40% ermöglichen bereits jüngeren Arbeitnehmenden einen systematischen Belastungswechsel, um die Gesundheit über das ganze Berufsleben zu erhalten. Dem stehen 40% gegenüber, die dies nicht tun, und 20%, die planen, den jüngeren Mitarbeitenden einen systematischen Belastungswechsel anzubieten.

Im Rahmen der Mitarbeitendengespräche werden in 60% der befragten Unternehmen keine Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung vereinbart oder überprüft. In 20% der befragten Unternehmen ist dies geplant und 20% tun dies bereits. Die Inanspruchnahme der Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung wird in 60% der Unternehmen nicht überprüft und nicht nach Alter ausgewertet. In 20% der befragten Unternehmen ist dies geplant.

Eine alterssensible Gefährdungsbeurteilung an bestehenden und geplanten Arbeitsplätzen wird nur von 16% der befragten Unternehmen vorgenommen,

Tabelle 4: Umgesetzte Massnahmen und Strategien im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung	ja	geplant	nein
Das Thema Gesundheit ist in den Unternehmensleitlinien verankert.	80,8%	0%	19,2%
Es werden spezifische Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für Mitarbeitende angeboten, die in der Familienphase sind.	46,2%	15,4%	38,4%
Es werden spezifische Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für ältere Mitarbeitende angeboten.	40,7%	22,2%	37,1%
Es wird schon in jüngeren Altersgruppen systematisch Belastungswechsel angeboten, um die Gesundheit über das ganze Berufsleben zu erhalten.	40,0%	20,0%	40,0%
Alterskritische Belastungsprofile sind identifiziert.	32,0%	8,0%	60,0%
Es werden spezifische Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für die jungen Mitarbeitenden angeboten.	29,6%	7,4%	63,0%
Im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendengespräche werden Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung vereinbart und überprüft.	20,0%	20,0%	60,0%
Massnahmen zur BGF werden hinsichtlich ihrer Inanspruchnahme bei den Mitarbeitenden überprüft und nach Alter ausgewertet.	20,0%	20,0%	60,0%
Eine alterssensible Gefährdungsbeurteilung wird an bestehenden und/oder für geplante Arbeitsplätze durchgeführt.	16,0%	8,0%	76,0%

76 % geben an, dies nicht zu tun und auch nicht zu planen.

6.4.2 Arbeitsgestaltung

56 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie bei der Arbeit an und mit neuen Produkten und Dienstleistungen Mitarbeitende aller Altersgruppen berücksichtigen, bei 16 % ist dies geplant, 28 % tun dies nicht.

52 % der Unternehmen bieten den Mitarbeitenden an, bei belastender Arbeit auf weniger beanspruchende Tätigkeiten zu wechseln. Nur 43,5 % achten bei der Zusammensetzung von Teams und Projektgruppen gezielt auf eine gute Altersdurchmischung, 39,1 % tun dies bislang nicht.

Job Rotation wird bei älteren Mitarbeitenden noch relativ wenig gezielt gefördert. 20 % der befragten Unternehmen tun dies bereits, 52 % tun dies nicht und planen zurzeit auch nicht, dies künftig zu tun. Die Unternehmen, welche Job Rotation gezielt auch bei Älteren fördern, sind Unternehmen aus der Pharma-, Nahrungs- und Chemiebranche, aus dem Gross- und Detailhandel sowie aus dem Banken- und Versicherungswesen. Weitere Unternehmen aus dem Gross- und Detailhandel und aus dem Banken- und Versicherungswesen sowie öffentliche Verwaltungen und Unternehmen in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Soziales planen dies zu tun.

Auf eine begrenzte Verweildauer in alterskritischen Arbeitsbereichen achten 16 % der befragten Firmen. 84 % tun dies nicht und beabsichtigen zurzeit auch nicht, es zu tun. Dies kann damit zusammenhängen, dass der Anteil der Unternehmen, welche hohe

Anteile körperlich belastender Arbeit aufweisen, bei der Befragung relativ gering war.

Von den befragten Unternehmen achten 12 % auf ein Altersmatching zwischen Kunden/Kundinnen und Mitarbeitenden. 36 % tun dies nicht und beabsichtigen auch nicht, es zu tun. 48 % der befragten Unternehmen geben an, dass diese Massnahme für ihr Unternehmen nicht relevant ist.

6.4.3 Top 5 an umgesetzten Massnahmen

Im Folgenden werden die Top 5 an Massnahmen und Strategien, die von einem Grossteil der befragten Unternehmen umgesetzt werden, vorgestellt (vgl. Tabelle 5).

Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie Kinderbetreuung und Teilzeitarbeit zur Bindung von Mitarbeitenden werden von 92 % der befragten Unternehmen genutzt, um Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden. Nur 8 % der befragten Unternehmen bieten solche Massnahmen nicht an.

91,7 % der befragten Unternehmen bereiten ihre Mitarbeitenden mit Seminaren auf den Übergang zur Pensionierung vor. Nur 8,3 % tun dies nicht.

Auch unterschiedliche Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung werden den Mitarbeitenden von 88 % der befragten Unternehmen angeboten, und 8 % planen Massnahmen in diesem Bereich. Ebenfalls 88 % der befragten Unternehmen geben an, dass die Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaube die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen übersteigen. Schliesslich antworten 84 % der Unternehmen, dass bei der Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden deren Erfahrung berücksichtigt wird.

Tabelle 5: Top 5 an umgesetzten Massnahmen

Top 5 an umgesetzten Massnahmen	ja	geplant	nein
Angebote wie Kinderbetreuung und Teilzeitarbeit werden zur Bindung von Mitarbeitenden genutzt.	92 %	0 %	8 %
Mitarbeitende werden in Seminaren auf den Übergang in die Pensionierung vorbereitet.	91,7 %	0 %	8,3 %
Den Mitarbeitenden werden verschiedene Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung (Teilzeit, Job-Sharing, Jahresarbeitszeit usw.) angeboten.	88 %	8 %	4 %
Die Länge der Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaube übersteigt die gesetzlich vorgeschriebenen Angebote.	88 %	0 %	12 %
Bei der Personalbeurteilung wird darauf geachtet, dass die Erfahrung der Mitarbeitenden berücksichtigt wird.	84 %	4 %	12 %

6.4.4 Top 5 an geplanten Massnahmen

Zu den Top 5 an geplanten Massnahmen und Strategien in den befragten Unternehmen gehört u.a. die rechtzeitige Überprüfung von Alternativen im Rahmen der Laufbahnplanung, um alterskritischen Berufs- und Erwerbsverläufen entgegenzuwirken. Massnahmen in diesem Bereich umzusetzen, planen 40% der befragten Unternehmen. 40% der Unternehmen tun dies bereits und 20% tun dies nicht und haben es auch nicht vor.

Auch jüngere Mitarbeitende künftig im Mentoring von älteren Arbeitnehmenden zu schulen, planen 32% der befragten Unternehmen. 4% tun dies bereits und 64% tun dies nicht und haben es für die nähere Zukunft auch nicht geplant.

29% der befragten Unternehmen planen die Schulung von Führungskräften in Bezug auf das Führen von altersdiversen Teams, 20,8% tun dies bereits und 52% tun dies nicht und planen es auch nicht für die nähere Zukunft.

Job Rotation auch bei älteren Mitarbeitenden zu fördern, ist in 28% der befragten Unternehmen ge-

plant. 20% fördern sie bereits gezielt und 52% tun dies nicht und haben diesbezüglich auch nichts in Planung.

6.4.5 Top 5 an Massnahmen, die bislang nicht im Fokus stehen

Massnahmen, die bei den befragten Unternehmen bisher nur wenig im Fokus stehen, sind unter anderen (vgl. Tabelle 7) massgeschneiderte Kompetenztrainings für Mitarbeitende 50plus. 83,3% geben an, dies nicht zu tun. Nur 8,3% planen, dies künftig anzugehen. 84% geben an, dass der begrenzten Verweildauer von Mitarbeitenden in alterskritischen Arbeitsbereichen zurzeit keine Beachtung beigemessen wird. 80% der befragten Unternehmen geben an, dass die gezielte Einstellung von Mitarbeitenden 50plus keine Massnahme oder Strategie ist, der sich ihr Unternehmen bedient. Nur 12% der befragten Unternehmen planen Massnahmen in diesem Bereich.

Auch die Strategien und Massnahmen zur Unterstützung von Weiterbildungen für Tätigkeiten nach der Pensionierung werden von 80% der Unternehmen

Tabelle 6: Top 5 an geplanten Massnahmen

Top 5 an geplanten Massnahmen	ja	geplant	nein
Im Rahmen der Laufbahnplanung werden rechtzeitig Alternativen überlegt, um alterskritischen Berufs- bzw. Erwerbsverläufen gegenzusteuern.	40%	40%	20%
Jüngere Mitarbeitende werden zu Mentor/innen ausgebildet, um älteren Mitarbeitenden in spezifischen Bereichen ihr Wissen weiterzugeben (Reverse-Mentoring).	4%	32%	64%
Führungskräfte werden für die Führung von altersdiversen Teams geschult.	20,8%	29,2%	50%
Job Rotation wird auch bei älteren MA gezielt gefördert.	20%	28%	52%
Führungskräfte werden in altersgerechter Führung geschult.	25%	25%	50%

Tabelle 7: Top 5 an vernachlässigten Massnahmen

Top 5 an vernachlässigten Massnahmen	ja	geplant	nein
Es wird ein massgeschneidertes Kompetenztraining für Mitarbeitende 50plus angeboten.	8,3%	8,3%	83,4%
Es wird auf eine begrenzte Verweildauer der Mitarbeitenden in alterskritischen Arbeitsbereichen geachtet.	16%	0%	84%
Gezielte Einstellung von Mitarbeitenden 50plus.	8%	12%	80%
Weiterbildungen für Tätigkeiten nach der Pensionierung werden unterstützt (Late-Careers).	8%	12%	80%
Einführung von Attestlehren oder Ausbau des bestehenden Angebots.	20,8%	0%	79,2%

derzeit nicht fokussiert. Hier planen 12% der befragten Unternehmen zukünftig geeignete Massnahmen. Die Einführung von Attestlehren oder der Ausbau des bestehenden Aus- und Weiterbildungsangebots werden bisher nur von 20,8% der Unternehmen genutzt. 79,2% der befragten Unternehmen planen zurzeit keine Massnahmen in diesem Bereich.

6.5 Ansätze «guter Praxis»

Die befragten Unternehmen wurden aufgefordert maximal drei Beispiele «guter Praxis» im HRM oder BGM anzugeben, die im Zuge der Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels in ihrem Unternehmen umgesetzt wurden.

Die berichteten Beispiele «guter Praxis» beziehen sich am häufigsten auf die Bereiche Personalentwicklung, Diversity-Management – insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – sowie auf das betriebliche Gesundheitsmanagement (siehe auch Tabelle 8).

Beispiele «guter Praxis» in Bezug auf das **betriebliche Gesundheitsmanagement** umfassen Massnahmen zur Prävention von Burnout, systematisches Absenzen- sowie Case-Management, IV-Umschulungen, Weiterbildungen in der Gesundheitsförderung und BGM-Konzepte vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Einige Beispiele «guter Praxis» wurden auch zur **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** berichtet. Hierzu gehört das Einrichten und Unterstützen von Kinderkrippen, ein längerer Mutterschutz, Beratungsleistungen für Familien sowie generell Massnahmen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen.

Berichtete Massnahmen im Bereich **Diversity-Management** umfassen die Förderung des Austausches zwischen den unterschiedlichen Generationen im Unternehmen sowie die Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Die meisten Beispiele «guter Praxis» wurden für den Bereich **Personalentwicklung** genannt. Dazu gehören unter anderem die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften unter Einbezug der Herausforderungen des demografischen Wandels, die Nachfolgeplanung, Weiterbildungsangebote 45plus, lebens-

phasenorientierte Laufbahnberatung, Job Rotation, Bildungsangebote zur Bindung der Generation Y sowie die Einführung von Standortbestimmungen.

Weitere Ansätze «guter Praxis» beziehen sich auf Anstellungsbedingungen wie die zeitlich befristete Reduktion des Arbeitspensums, flexible Arbeitszeiten und flexibler Arbeitsort sowie Möglichkeiten zu einer schrittweisen Reduktion des Beschäftigungsgrades oder der Schichtarbeit ab einem Alter von 59 Jahren.

Tabelle 8: Konkrete Beispiele «guter Praxis» aus den befragten Unternehmen

Personal- gewinnung	Personal- entwicklung	Personal- beurteilung und -honorierung	Personal- erhalt	Personal- austritt	Anstellungs- bedingungen	Diversity- Management	Betriebliches Gesundheits- management
Systematische Beobachtung der Vakanzen und des Arbeitsmarktes	Führungsaus- und -weiterbildung	Ferienkauf (Optimierung Work-Life-Balance)	Mitarbeitende länger im Erwerbsprozess halten	Flexible Pensionierung	Zeitlich befristete Reduktion des Arbeitspensums	Generationen- austausch	Regelmässige Burnout-Evaluation
Standort- bestimmung	Funktionen- und leistungs- orientiertes Gehaltssystem	Alters- struktur- analysen			Flexible Arbeits- zeiten und flexibler Arbeitsort	Demografie- spezifische Projekte	Absenzenmanage- ment mit konsekuen- tem betrieblichem Case-Management
Job Rotation	Sabbaticals				Möglichkeit der schrittweisen Reduk- tion des Beschäfti- ungsgrades oder der Schichtarbeit ab Alter 59	Förderung von Frauen in Führungs- positionen	Weiterbildung Gesundheits- förderung
Lebensphasen- orientierte Lauf- bahnberatung	Performance- Management mit Fokus «Laufbahn»					Team- entwicklung	BGM-Konzept mit Fokus Demografie
Weiterbildungs- angebote 45plus						Vereinbarkeit Beruf und Familie	IV-Umschulungen
Nachwuchsförderung						Kinderkrippe	
Weiterbildungsange- bote und Unterstüt- zung zur Bindung der Mitarbeitenden						Längerer Mutterschafts- urlaub	
Bildungsangebote zur Bindung der Generation Y						Beratungs- leistung für Familienbelange	
Nachfolgeplanung							

6.6 Personalkennzahlen und Altersstrukturanalysen

Die Unternehmen wurden gefragt, welche der in Tabelle 9 abgebildeten Kennzahlen in ihrem Unternehmen erhoben und ausgewertet werden. Die Auswertung zeigt, dass die meisten Unternehmen (90%) die Anzahl vorzeitiger Pensionierungen auswerten. Auch die Anzahl Mitarbeitende, die krankheitsbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden, wird durch einen Grossteil der befragten Unternehmen ausgewertet (81,8%). 81,8% der befragten Unternehmen geben ausserdem an, dass ausgewählte Personalkennzahlen regelmässig mit den Linienvorgesetzten besprochen werden. Demgegenüber wird von keinem der befragten Unternehmen die Rückkehrquote nach Alter ausgewertet, die Teilnahme an Weiterbildungsmassnahmen wird lediglich von 9,1% der befragten Unternehmen altersbezogen ausgewertet, und die Austrittsgründe werden von 18,2% der befragten Unternehmen altersspezifisch ausgewertet.

Die Fluktuationsrate wird von 59,1% der befragten Unternehmen nach Geschlecht ausgewertet. 63,6% werten krankheitsbedingte Absenzen altersspezifisch aus, und die durchschnittliche Stellenbesetzungsdauer wird von 73,9% der befragten Unternehmen ausgewertet.

64% der befragten Unternehmen führen Altersstrukturanalysen durch. Davon werten 87,5% die Altersstruktur für das gesamte Unternehmen aus. 62% tun dies auch für die einzelnen Geschäftsbereiche und 25% bis auf Ebene von einzelnen Abteilungen (Mehrfachauswahl möglich).

18,8% segmentieren bei den Analysen nach unterschiedlichen Funktionen, 37,5% nach Geschlecht und 6,3% nach unterschiedlichen Berufsgruppen sowie 31,3% nach Kader und nicht Kader.

18,8% erstellen nicht nur Ist-Aufnahmen der Altersstrukturen, sondern auch Prognosen über deren Entwicklung für die nächsten fünf bis zehn Jahre.

Tabelle 9: Erhobene und ausgewertete Kennzahlen

Kennzahlen	Zustimmung
Vorzeitige Pensionierungen	90,9%
Anzahl Mitarbeitende, die krankheitsbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden	81,8%
Ausgewählte Personalkennzahlen regelmässig mit der Linie besprechen	81,8%
Durchschnittliche Stellenbesetzungsdauer	73,9%
Altersspezifische Auswertung krankheitsbedingter Absenzen	63,6%
Fluktuationsraten nach Geschlecht	59,1%
Altersspezifische Auswertung der Fluktuationsraten	40,9%
Altersspezifische Auswertung der Gründe für den Austritt aus dem Unternehmen	18,2%
Altersbezogene Auswertung der Teilnahme an Weiterbildungsmassnahmen	9,1%
Rückkehrerquote nach Alter	0,0%

6.7 Frühpensionierungen, Pensionierungen und Nachfolgeplanung

Die Möglichkeit zur Frühpensionierung besteht in allen befragten Unternehmen. Eine Frühpensionierung ist bei 61,9% der befragten Unternehmen ab einem Alter von 58 Jahren möglich. Die Anzahl Frühpensionierungen hat in 8,3% der befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren abgenommen, bei 50% sind diese gleich geblieben und bei 41,7% haben die Frühpensionierungen in den letzten fünf Jahren zugenommen. In 90,9% der befragten Unternehmen werden die Frühpensionierungen mehrheitlich durch die Arbeitnehmenden initiiert.

20,8% der befragten Unternehmen geben an, dass die Möglichkeiten zur Frühpensionierung in ihrem Unternehmen zukünftig eingeschränkt werden sollen. 12,5% geben an, dass die Möglichkeiten zur Frühpensionierung ausgebaut werden sollen, und 66,7% geben an, dass zurzeit keine Anpassungen vorgesehen sind.

75% der befragten Unternehmen bieten Arbeitnehmenden, welche bereits im Unternehmen tätig sind, Beschäftigungsmöglichkeiten über das Pensionsalter hinaus. 20,8% tun dies nicht. Eines der befragten Unternehmen bietet auch Personen, die vor der Pensionierung nicht im Unternehmen tätig waren, die Möglichkeit an, im Pensionsalter neu eingestellt zu werden.

Jedoch geben 87,5% der befragten Unternehmen an, dass zurzeit eher eine geringe bis mittlere Nachfrage nach Weiterarbeit im AHV-Rentenalter durch die Arbeitnehmenden besteht. 12,5% geben an, dass keine solche Nachfrage besteht. Eine starke Nachfrage gibt es in keinem der untersuchten Unternehmen.

Umgesetzte Massnahmen und Strategien bezüglich des Personalaustritts sind beispielsweise eine sukzessive Reduktion des Beschäftigungsgrads ab einem bestimmten Alter (gleitende Pensionierung). Immerhin bieten 75% der befragten Unternehmen ihren Mitarbeitenden diese Möglichkeit an und 16,7% planen Massnahmen in diese Richtung.

79,2% der befragten Unternehmen haben ausserdem das Pensionierungsalter flexibilisiert, indem z. B. der Austritt zwischen 62 und 68 Jahren möglich wird.

Form und Zeitpunkt des pensionsbedingten Austritts sind in 78,3% der befragten Unternehmen im Mitarbeitendengespräch verankert und werden rechtzeitig thematisiert.

Eine systematische Nachfolgeplanung gemeinsam mit der Linie führen 58,3% der befragten Unternehmen durch und 20,8% planen, dies künftig zu tun. Der Führungsnachwuchs wird in 37,5% der befragten Unternehmen von den austretenden Führungskräften systematisch unterstützt und gefördert. In 58,3% der Unternehmen wird dies nicht gemacht und nur in 4,2% ist dies geplant.

Tabelle 10: Personalaustritt und Nachfolgeplanung

Personalaustritt und Nachfolgeplanung	ja	geplant	nein
Es besteht die Möglichkeit zur sukzessiven Reduktion des Beschäftigungsgrads ab einem bestimmten Alter (gleitende Pensionierung).	75,0%	16,7%	8,3%
Das Pensionierungsalter ist flexibilisiert (z. B. Austritt zwischen 62 und 68 Jahren möglich).	79,2%	8,3%	12,5%
Form und Zeitpunkt des pensionsbedingten Austritts sind im Mitarbeitendengespräch verankert und werden rechtzeitig thematisiert.	78,3%	13,0%	8,7%
Gemeinsam mit der Linie wird eine systematische Nachfolgeplanung umgesetzt.	58,3%	20,8%	20,8%
Der Führungsnachwuchs wird von den austretenden Führungskräften systematisch unterstützt und gefördert.	37,5%	4,2%	58,3%

6.8 Zukünftige Entwicklungen

Die befragten Unternehmen wurden aufgefordert, die künftige Relevanz der Thematik des demografischen Wandels für ihr Unternehmen in fünf Jahren auf einer Skala von eins (gar nicht relevant) bis zehn (höchst relevant) einzuschätzen. 20% der befragten Unternehmen schätzen die Relevanz in fünf Jahren mit Werten zwischen 1 und 3 ein und schätzen damit die zukünftige Relevanz eher niedrig ein. Mit einer Einschätzung zwischen 6 und 10 auf der vorgegebenen Skala schreiben 80% der befragten Unternehmen der Thematik des demografischen Wandels in den nächsten fünf Jahren eine mittlere bis hohe Relevanz zu.

Die befragten Unternehmen wurden ausserdem gebeten, die Relevanz bestimmter demografischer Herausforderungen für ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren einzuschätzen (vgl. Tabelle 11). Am höchsten werden der Verlust von Know-how und Erfahrungswissen sowie der Mangel an Fachkräften als Herausforderung in den nächsten fünf Jahren eingeschätzt.

Auch die Herausforderungen «Gesundheit der Mitarbeitenden», die älter werdende Belegschaft sowie die älter werdende Kundschaft werden durch die befragten Unternehmen in den nächsten fünf Jahren als mittlere bis hohe Herausforderungen für ihr Unternehmen eingeschätzt.

6.9 Zusammenfassung

Die Befragung ausgewählter Unternehmen mit «guter Praxis» im HRM und/oder BGM zeigt, dass diese die aktuelle und zukünftige Relevanz der Thematik des demografischen Wandels erkannt haben. Mehrheitlich besteht das «Demografiemanagement» jedoch aus einzelnen Massnahmen und nicht aus einem integrierten Konzept. Massgebliche Auslöser für diesbezügliche Aktivitäten waren ein befürchteter Verlust an Know-how und Erfahrungswissen aufgrund anstehender Pensionierungen sowie Schwierigkeiten, Fach- und Führungskräfte zu finden. Bereiche, die im Rahmen des Demografiemanagements besonders fokussiert werden, sind die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, die Personalgewinnung, die betriebliche Gesundheitsförderung sowie die Nachfolgeplanung. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen adressiert dabei keine besondere Altersgruppe. Aber falls eine bestimmte Altersgruppe im Fokus steht, sind dies die 55- bis 64-jährigen Mitarbeitenden. Dies trifft auch für Massnahmen des BGM zu. Jedoch stehen hier auch die Mitarbeitenden in der Familienphase im Blickfeld. Lediglich die jüngste Altersgruppe zwischen 15 und 24 Jahren scheint bislang wenig Aufmerksamkeit zu erhalten. Eine Inanspruchnahme von Massnahmen des BGM wird von den meisten Unternehmen nicht nach Alter ausgewertet.

Tabelle 11: Einschätzung demografischer Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren

Demografische Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren	tief 1	2	mittel 3	4	hoch 5
Verlust von Know-how und Erfahrungswissen	4,2%	4,2%	41,7%	33,3%	16,7%
Gesundheit der Mitarbeitenden	4,2%	12,5%	37,5%	25,0%	20,8%
Mangel an Fachkräften	0%	8,3%	33,3%	25,0%	33,3%
Älter werdende Belegschaft	8,3%	8,3%	20,8%	45,8%	16,7%
Älter werdende Kundschaft	16,7%	8,3%	25,0%	33,3%	16,7%
Führung von älteren Mitarbeitenden	4,2%	16,7%	45,8%	29,2%	4,2%
Führung von altersheterogenen Teams	8,3%	20,8%	41,7%	25,0%	4,2%
Erhöhte Fluktuation	16,7%	20,8%	37,5%	25,0%	0%

Auf Ebene von einzelnen Massnahmen wurde danach gefragt, ob solche umgesetzt oder zumindest in Planung sind. Hier zeigt sich, dass zu den Top 5 an Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie Seminare zur Vorbereitung auf die Pensionierung sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeit gehören. An geplanten Massnahmen ist es die Laufbahngestaltung bei alterskritischen Erwerbs- und Berufsverläufen. Wenig im Fokus stehen demgegenüber die begrenzte Verweildauer in alterskritischen Arbeitsbereichen, massgeschneiderte Kompetenztrainings 50plus sowie die gezielte Einstellung von älteren Mitarbeitenden.

Danach gefragt, wie sich die Frühpensionierungspraxis gestaltet, berichtet die Hälfte der Unternehmen, dass es in den letzten fünf Jahren keine Veränderung gegeben habe. Immerhin geben fast 42% an, dass Frühpensionierungen zugenommen haben. Zwar bieten drei Viertel der Unternehmen Beschäftigungsmöglichkeiten nach der Pensionierung an. Gemäss Aussagen der Unternehmen ist die Nachfrage zur Weiterarbeit nach dem ordentlichen AHV-Alter von Seiten der Beschäftigten bislang eher gering (bis mittel).

Die von den Unternehmen berichteten Ansätze «guter Praxis» finden sich vor allem in den Bereichen Personalentwicklung, Diversity-Management, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und beinhalten damit überwiegend Massnahmen, die der Bindung der Mitarbeitenden dienen.

Die befragten Unternehmen messen der Thematik auch in den nächsten fünf Jahren eine mittlere bis hohe Relevanz bei. Dies dürfte wohl nicht zuletzt der Tatsache geschuldet sein, dass ein grosser Anteil der befragten Unternehmen eine Altersstruktur mit Zentrierung auf die mittlere Altersgruppe aufweist und sich die Herausforderungen auch angesichts der organisationsdemografischen Entwicklungen verschärfen dürften. Entsprechend ist es nicht überraschend, dass als grösste künftige Herausforderungen der Fachkräftemangel, der Verlust an Know-how und Erfahrungswissen sowie eine älter werdende Belegschaft wahrgenommen werden.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Auf Basis der vorgestellten Initiativen, Studien und Massnahmen wird im Folgenden eine Zwischenbilanz gezogen und ein Ausblick auf künftige Handlungsfelder angesichts der demografischen Entwicklungen und ihrer Folgen für die Arbeitswelt gegeben.

Ein zweiter Anlauf war erforderlich

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wurde das Thema «Demografischer Wandel» in der Schweiz erst relativ spät von Politik, Wirtschaft und Verbänden auf die Agenda gesetzt. 2006 wurden die ersten Initiativen lanciert. Das Thema hat zwischenzeitlich angesichts der wirtschaftlichen Entwicklungen jedoch wieder an Brisanz verloren. Und es brauchte einen zweiten Anlauf im Rahmen der Fachkräfteinitiative und anderer Massnahmen, damit die Thematik wieder auf der Agenda priorisiert wurde. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels und der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative hat die Thematik wieder einen starken Schub erhalten. Damit der zweite Anlauf auch tatsächlich eine nachhaltige Wirkung entfalten kann, sind künftig eine stärkere Bündelung der unterschiedlichen Massnahmen sowie eine bessere Abstimmung und Kommunikation unterschiedlicher Anspruchsgruppen erforderlich.

Daten liegen vor – die Herausforderungen sind bekannt

Differenzierte Daten über die Schweizer Erwerbsbevölkerung und den Schweizer Arbeitsmarkt liegen mittlerweile vor, und ein Fachkräfte-Monitoring erlaubt, die Entwicklungen für verschiedene Berufsfelder abzuschätzen. Altersbezogene Ergebnisse aus Studien u. a. zu Gesundheit und Stress am Arbeitsplatz, zum Zeitpunkt des Austritts aus dem Erwerbsleben sowie zur Motivation, länger im Erwerbsleben zu bleiben auch über das gesetzliche Pensionsalter hinaus, geben ein differenziertes Bild über die Ausgangslage und die Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels und dürfen als bekannt vorausgesetzt werden. Übersetzungsleistun-

gen müssen in vielen Betrieben und Verbänden jedoch noch erbracht werden. In diesem Zusammenhang wird dem Monitoring und dem Benchmarking relevanter Kennzahlen auf Ebene des einzelnen Unternehmens und der Verbände künftig ein erhöhter Stellenwert zukommen, und dies bis hinunter auf Ebene der Linie. Für das BGM wäre hierfür die Entwicklung einer einheitlichen Kennzahlensystematik zielführend, an der sich Unternehmen und Verbände orientieren können. Auch kennzahlenbasierte Benchmarking-Systeme, die Branchenverbände ihren Mitgliedern als Dienstleistung anbieten, dürften künftig an Bedeutung gewinnen.

50plus bislang im Fokus der Diskussionen

Studien und Forschungsprojekte sowie die Berichterstattung in den Medien und der Fachpresse waren bislang vor allem auf die Generation 50plus ausgerichtet. Der Austritt aus dem Erwerbsleben, die Integration Älterer in den Arbeitsmarkt oder die Führung von älteren Mitarbeitenden waren zentrale Themen. Letztere werden immer wieder als Schlüssel für die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter gesehen. Denn negative Altersstereotype und -attributionen haben nachgewiesenermassen einen grossen Einfluss auf die Gestaltung der Führungsbeziehungen sowie auf Personalentscheidungen wie beispielsweise die Personalauswahl. Dies wird insbesondere bei Arbeitslosen 50plus deutlich, die nach wie vor grosse Schwierigkeiten haben, wieder eine Stelle zu finden. Die Sensibilisierung der Führungskräfte für Altersstereotype, der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit sowie die Integration von erwerbslosen Älteren in den Arbeitsmarkt werden deshalb auch künftig einen hohen Stellenwert haben. Darüber hinaus wird diejenige Gruppe von älteren Beschäftigten stärker in den Fokus rücken, die bereit sind, länger als bis zum gesetzlichen Pensionierungsalter zu arbeiten. Sofern sie sich dies finanziell leisten können, werden diese künftig stärker als bis anhin die Bedingungen setzen, zu welchen sie bis und über das gesetzliche Pensionierungsalter hinaus arbeiten möchten.

Die Generation Y holt auf

Lange stand die Generation der Erwerbstätigen 50plus im Fokus von Diskussionen, Initiativen und Studien zu Herausforderungen des demografischen Wandels. Die Verringerung von Frühpensionierungen, die Arbeitsfähigkeit und Führung älterer Mitarbeitender, der Wissenstransfer oder Fragen zu einer altersgerechten Qualifizierung waren hier wichtige Themen. In der letzten Zeit werden die Herausforderungen des demografischen Wandels jedoch verstärkt mit Bezug zur jungen Generation diskutiert. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wird Themen wie der Besetzung von Lehrstellen oder der Bindung von jungen Mitarbeitenden nach der Lehre ein zunehmend hoher Stellenwert beigemessen. Massnahmen des BGM für diese Generation scheinen demgegenüber noch wenig auf dem Radar zu sein. Und dies obwohl gerade die jungen Beschäftigten häufigere, wenn auch kürzere krankheitsbedingte Absenzen aufweisen. Für das BGM dürften diese künftig zu einer bedeutsamen Zielgruppe werden, auch vor dem Hintergrund, dass über entsprechende Angebote des BGM die Attraktivität eines Unternehmens erhöht werden kann.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie in allen Lebensphasen

Im Vergleich zu den jungen und den älteren Beschäftigten wird der mittleren Altersgruppe in Initiativen und Massnahmen wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dies betrifft unter anderem Beschäftigte, die Beruf und Familie zu vereinbaren haben. Häufig sind dies Frauen, aber auch Väter empfinden es als belastend, die Balance zwischen Beruf und Familie zu finden. Eine ausgewogenere Adressierung aller Generationen dürfte bei Massnahmen des Demografie-Managements künftig an Bedeutung gewinnen. Dies betrifft auch die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und sonstigen Lebensinteressen. Zu berücksichtigen ist nicht nur die Lebensphase der Familiengründung, sondern auch diejenigen Lebensphasen, in der Familienangehörige zu betreuen sind, ein flexibler Austritt aus dem Erwerbsleben oder auch eine Erwerbstätigkeit über das Pensionierungsalter hinaus gewünscht wird. Unternehmen werden künftig verstärkt gefordert sein, Modelle zur Flexibilisierung

von Arbeitszeit und Arbeitsort anzubieten, um ihre Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen zu binden.

Betriebliche Gesundheitsförderung – bislang ein Thema am Rande

Das BGM hat im Vergleich zum omnipräsenten Fachkräftemangel und damit verbundenen Themen – wie dem Talentmanagement, der Besetzung von Lehrstellen oder der Weiterbildung – in der berichteten Praxis bislang noch nicht den Stellenwert, der ihm angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels gebührt. Und dies obwohl sich leicht die Brücke zum Fachkräftemangel schlagen liesse. Denn Vakanzen, die nicht besetzt werden können, gehen mit einer erhöhten Belastung für Mitarbeitende und Führungskräfte einher. Zudem können Massnahmen des BGM dazu beitragen, dass Mitarbeitende motiviert, gesund und leistungsfähig im Arbeitsprozess gehalten werden, und ein professionelles BGM kann die Arbeitgeberattraktivität steigern. Das BGM wird künftig verstärkt gefordert sein, sich in Branchen- oder Unternehmensnetzwerken oder im Rahmen von Forschungsaktivitäten zu engagieren, die sich mit Fragen des demografischen Wandels auseinandersetzen. Auch die Entwicklung von Instrumenten und Massnahmen, die spezifische Altersgruppen adressieren, wird im BGM künftig an Bedeutung gewinnen. Allerdings ist nicht nur das Alter relevant. Gerade auch das Geschlecht sollte bei der Entwicklung zielgruppenspezifischer Massnahmen des BGM berücksichtigt werden.

Fokus Branchenlösung

Wie sich zeigt, stehen gerade kleinere und mittlere Unternehmen angesichts des demografischen Wandels vor grossen Herausforderungen. Oftmals verfügen sie nicht über die entsprechenden Ressourcen und das erforderliche Know-how und konkurrieren auf dem Arbeitsmarkt mit den grossen Unternehmen. Für bestimmte Branchen geht es zudem darum, die Beschäftigten nicht nur im Unternehmen, sondern im Beruf zu halten, wie dies beispielsweise anhand der Gesundheits- und Holzbaubranche aufgezeigt werden kann. Hier stellt sich die Herausforderung, dass nicht nur die Attraktivität des Unternehmens, sondern die Attraktivität des Berufs

zu fördern ist, um eine Abwanderung in andere Branchen zu verhindern. Branchenlösungen, die die Kooperation von Unternehmen und Organisationen fördern, werden künftig einen grösseren Stellenwert erhalten. Neben der Entwicklung von Berufsbildern sowie der Laufbahngestaltung über die Betriebe und Institutionen hinweg dürfte Massnahmen des BGM in bestimmten Branchen ein zentraler Stellenwert zukommen.

Regionale Cluster werden an Bedeutung gewinnen

Kantone und Gemeinden sind hinsichtlich ihrer Altersstrukturen sehr unterschiedlich aufgestellt. Dies betrifft zum einen die regionalen Arbeitsmärkte, zum anderen die nicht mehr im Erwerbsleben stehende ältere Bevölkerung, die sowohl Leistungsempfänger als auch Kunden sind. Nicht nur die Finanzierung der erforderlichen Leistungen, auch die Veränderung regionaler Arbeitsmärkte sowie die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte stellen Herausforderungen und bieten gleichermaßen Chancen für die regionale Wirtschaft. Vor diesem Hintergrund wird die Entwicklung regionaler Cluster an Bedeutung gewinnen. Künftig werden sich vermehrt Noch- und Nicht-mehr-Erwerbstätige in gemeinsamen Initiativen und Netzwerken aus Wirtschaft, Politik, Verwaltungen und NGOs engagieren, um neue Tätigkeitsfelder zu erschliessen, innovative Dienstleistungen und Produkte anzubieten sowie den Arbeitsmarkt und die nachfolgenden Generationen mit ihren Erfahrungen zu bereichern. Auch für das BGM können sich hier neue Handlungsfelder erschliessen.

«Good Practice»-Unternehmen setzen Zeichen

Die Befragung ausgewählter Unternehmen mit «guter Praxis» im HRM und/oder im BGM zeigt die Relevanz auf, die diese dem demografischen Wandel beimessen. Auch hier sind der Fachkräftemangel, aber auch ein befürchteter Verlust an Know-how und Erfahrungswissen massgebliche Treiber. Zu den wesentlichen Handlungsfeldern, die in Angriff genommen wurden, gehören die (weitere) Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle, Massnahmen der Personalgewinnung und des BGM sowie die Nachfolgeplanung. In Bezug auf das BGM wird deutlich, dass die jüngste Altersgruppe zwischen 15 und

24 Jahren bislang kaum im Fokus der Aufmerksamkeit der befragten Unternehmen steht. Die berichteten Ansätze «guter Praxis» lassen sich insbesondere der Personalentwicklung, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, dem Diversity-Management sowie dem BGM zuordnen. Trotz der grossen Heterogenität an Massnahmen zeigt sich hier der Stellenwert, den diese Unternehmen der Mitarbeitendenbindung beimessen. Allerdings haben Massnahmen wie die begrenzte Verweildauer in alterskritischen Arbeitsbereichen, Kompetenztrainings 50plus oder die gezielte Einstellung von älteren Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen bisher eine eher geringe Bedeutung. In Bezug auf die von Mitarbeitenden initiierten Frührentierungen zeichnet sich in den befragten Unternehmen noch keine Trendwende ab. Diese sind unverändert oder haben sogar zugenommen. Die Bindung älterer Mitarbeitender und die Umsetzung entsprechender Massnahmen ist auch weiterhin eine Herausforderung und dürfte künftig an Bedeutung gewinnen. Es zeigt sich, dass ein professionelles HRM und BGM die Integration der Perspektive des Demografiemanagements unterstützt, und die berichteten Ansätze «guter Praxis» können anderen Unternehmen hilfreiche Anregungen geben. Gleichwohl sind viele der befragten Unternehmen noch gefordert, von einzelnen Ansätzen und Massnahmen zu einem integrierten Konzept zu gelangen und die Perspektive des Demografie- bzw. Generationenmanagements in der Personalstrategie sowie dem BGM nachhaltig zu verankern.

Fehlende systematische Dokumentation und Kommunikation von Ansätzen «guter Praxis»

Handlungsebenen und Instrumente des Demografiemanagements sind bekannt: von Altersstrukturanalysen, über die altersspezifische Auswertung von Kennzahlen, die Qualifizierung von Führungskräften für eine altersgerechte individualisierte Führung bis hin zur zielgruppenspezifischen Anpassung und Weiterentwicklung von Instrumenten und Massnahmen des HRM und des BGM. Und mittlerweile liegt eine ganze Reihe von Beispielen «guter Praxis» aus Unternehmen vor, über die in den Medien und in der Fachliteratur berichtet wurde und die in Forschungs- und Beratungsprojekten gesammelt wurden. Eine Bündelung und systematische Darstellung

dieser Beispiele hat bislang nicht stattgefunden, und der Austausch von Erfahrungen im Rahmen von Workshops und Arbeitsgruppen beschränkt sich auf eine überschaubare Anzahl von Unternehmen. Zur Unterstützung des Wissenstransfers und zur Entwicklung von Lösungsansätzen werden Unterneh-

mensnetzwerke künftig an Bedeutung gewinnen. Der Wissenstransfer könnte zudem über eine von unterschiedlichen Initiativen getragene gemeinsame Webplattform gefördert werden. Das BGM wird gefordert sein, sich im Rahmen solcher Initiativen einzubringen und zu positionieren.

AXA Winterthur: «One size does not fit all» – die Potenziale des Diversity-Managements nutzen

Die AXA Winterthur mit rund 4000 Mitarbeitenden hat im Zuge des Zusammenschlusses mit der AXA Gruppe im Jahr 2008 das Thema Diversity auf die Agenda gesetzt, mit der festen Überzeugung, dass dies sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Kunden und das Unternehmen als Ganzes einen Mehrwert bringt. Zusammen mit dem strategischen Aufbau des Diversity-Managements wurden Diversity-Ziele formuliert, die auch die unterschiedlichen Generationen im Fokus haben:

- den Mitarbeitenden ein diskriminierungsfreies Umfeld bieten,
- das Potenzial von älteren Mitarbeitenden erhalten und nutzen,
- Mitarbeitende bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen,
- Voraussetzungen für eine ausgewogene Work-Life-Balance schaffen,
- ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Management anstreben,
- die AXA Winterthur als attraktive und soziale Arbeitgeberin intern und extern positionieren.

Diese Ziele korrespondieren mit einer relativ ausgewogenen Altersstruktur bei der AXA Winterthur. Dennoch wird ein Viertel der Belegschaft in zehn Jahren pensioniert. Damit stellt sich auch für die AXA Winterthur die Frage, ob zukünftig genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

Wertschätzung, lebenslanges Lernen, flexible Arbeits(zeit)modelle und Wissenstransfer sind Themen, die von den Mitarbeitenden 55plus bei der AXA Winterthur als besonders wichtig erachtet werden. Für erfahrene wie junge Mitarbeiten-

de gleichermassen bedeutsam ist das Bedürfnis nach flexiblen Arbeits(zeit)modellen, auch wenn die Gründe für eine Teilzeitanstellung, Home Office oder eine grundsätzlich flexible Einteilung der Arbeitszeit je nach Person bzw. Arbeitstätigkeit sehr unterschiedlich sind. Deshalb gilt: «one size does not fit all». Um dem Bedürfnis nach mehr Flexibilität bei der Zeiteinteilung der Arbeit gerecht zu werden, hat die AXA daher «FlexWork» gestartet und eine breite Palette an flexiblen Arbeits(zeit)modellen eingeführt. Dazu gehören unter anderem Teilzeit, Home Office, Desksharing und Jobsharing, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden so gut wie möglich gerecht zu werden. Alle Stellen werden grundsätzlich nicht mehr als Vollzeitstelle, sondern als 80%- bis 100%-Stelle ausgeschrieben. Ein Signal, das auch gegen aussen zeigt, dass die AXA Winterthur flexiblen Arbeitsmodellen gegenüber positiv eingestellt ist. Zudem wurde eine interne «FlexWork»-Kampagne gestartet. Ziel war es, die Mitarbeitenden über interne Rollenmodelle verschiedener Hierarchie- und Altersgruppen über unterschiedliche Möglichkeiten der flexiblen Arbeits(zeit)gestaltung sowie hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der AXA Winterthur zu informieren und Erfahrungen sichtbar zu machen. Aufgrund des positiven internen Feedbacks folgte im Mai 2014 eine externe Kampagne: Mittels TV-Spots und einer interaktiven Website, auf welcher sich interessierte externe Personen mit rund 40 AXA-Mitarbeitenden über deren Erfahrungen hinsichtlich flexibler Arbeitsmodelle austauschen konnten, gelang es der AXA Winterthur, sich gegenüber Kunden und Öffentlichkeit als attraktive und zukunftsorientierte Firma zu positionieren.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels setzt die AXA Winterthur zudem auch auf die Förderung von Frauen. Die Versicherungsgesellschaft suchte dabei bewusst nach einem anderen Weg als der Quotenregelung zur Erhöhung des Frauenanteils im Kader. Eine erfolgreiche Massnahme ist das Gender Mentoring, ein Mentoring-Programm, das Gender Diversity erfahrbar machen soll. Dies nach dem Motto «Dialog statt Quoten». Im Rahmen dieses Programms können Frauen, die sich beruflich weiterentwickeln wollen, sich während eines Jahres mit einer Führungskraft aus der Geschäftsleitung oder dem Top-Management austauschen. Die Mentees können somit ihre individuellen Laufbahnfragen besprechen und erhalten Einblick in die Erfahrungen einer höhergestellten Führungsperson. Stolpersteine, die verhindern, dass Frauen bei der AXA Winterthur Karriere machen, sollen somit identifiziert und aus dem Weg geräumt werden. Die Mentoren lernen gleichzeitig einen anderen Blick auf die Organisation kennen, erhalten Einblick in die Beschäftigungssituation von Frauen und können ihre Erfahrungen und ihr Wissen weitergeben. Das Unternehmen selbst erhöht die Wahrnehmbarkeit von Frauen als potenzielle Führungskräfte und verändert hierüber die Kultur im Unternehmen. Ein – mit Blick auf die Zahlen – erfolgreicher Weg, denn seit 2008 erhöhte sich die Anzahl Frauen im Senior Management um 80% und im Middle Management um 30%. Interessant ist, dass sich in derselben Zeitspanne die Anzahl Männer, die Teilzeit arbeiten, verdoppelt hat und

Teilzeit auch in Führungspositionen deutlich zugenommen hat; bereits arbeitet ein Mitglied der Geschäftsleitung Teilzeit.

Als weitere Massnahme wurde ein webbasiertes Diversity-Training ausgerollt, das Führungskräfte im Umgang mit der Vielfalt im Unternehmen schulen und auf unbewusste Vorurteile sensibilisieren soll. Ergänzt wurde dieses Modul durch Workshops mit der Geschäftsleitung sowie einzelnen Teams. Hierdurch sollen die Achtsamkeit für Anliegen des Diversity-Managements erhöht und die eingeführten Massnahmen bei den Führungskräften nochmals besser im Gedächtnis verankert werden.

Als erfolgsrelevant für die Umsetzung der beschriebenen Massnahmen wird gesehen, dass das Thema Diversity als ganzheitliches Thema des Individuums in der Organisation angegangen wird und nicht nur einzelne Dimensionen wie das Alter und das Geschlecht im Fokus stehen. Auch die Art und Weise der Kommunikation ist entscheidend für das Entstehen von Commitment und die erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen. Hier setzt die AXA Winterthur auf Rollenmodelle, die die Massnahmen sichtbar machen und kommunizieren, sowie auf die Geschäftsleitung, die hinter den Massnahmen steht und beispielhaft vorangeht und die somit zur Veränderung der Unternehmenskultur einen wesentlichen Betrag leistet.

(Basierend auf einem Interview mit Yvonne Seitz, Leiterin Diversity Management Axa Winterthur, 2014)

8 Literaturverzeichnis

Amstutz, N., Konrad, J. & Spaar, R. (2014). Personalbindung in Zeiten des Fachkräftemangels im Gesundheitswesen. In: Pekruhl, Ulrich/Spaar, Regula/Zölch, Martina. Human Resource Management Jahrbuch 2014, S. 231–258. Zürich: WEKA Business Media AG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2008). Creating People Advantage. Bewältigung von HR-Herausforderungen weltweit bis 2015. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2009). Creating People Advantage. How to Tackle the Major HR Challenges During the Crisis and Beyond. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2010). Creating People Advantage. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2011). Creating People Advantage. HR Certainties in Uncertain Times. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2012). Creating People Advantage. Mastering HR Challenges in a Two-Speed World. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2013). Creating People Advantage. Lifting HR-Practices to the Next Level. Boston: BCG.

Bühlmann, F. & Schmid Botkine, C. (2012). Sozialbericht 2012: Fokus Generationen. Zürich: Seismo Verlag.

BFS – Bundesamt für Statistik (2014). SAKE Schweizer Arbeitskräfte Erhebung. URL: www.sake.bfs.admin.ch, 30.06.2014.

BFS – Bundesamt für Statistik (2013). Die Bevölkerung der Schweiz 2012. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

Bundesrat (2007). Strategie für eine schweizerische Alterspolitik. Bericht des Bundesrates. Bern.

Deloitte (2013). Die HR-Umfrage von Deloitte. Demografischer Wandel als Chance. Zürich: Deloitte.

Divernich, F. & Gurtner, A. (2012). Trendstudie 2012: Generation Y: Kompetenzen und Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Unternehmenssicht. Zürich: jobindex media ag.

Eberhardt, D. & Meyer, M. (2011). Mit Führung den demografischen Wandel gestalten. Individualisierte alterngerechte Führung: wie denken und handeln Führungspersonen? München: Rainer Hampp Verlag.

EVD – Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (2011). Fachkräfte für die Schweiz. Eine Initiative des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements. Bern: EVD.

- Ellwart, T., Bündgens, S. & Rack, O. (2014). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950–972.
- Gurtner, A., Dievernich, F. & Kels, P. (2013). Kompetenzen der Digital Natives und ihre Erwartungen an die Unternehmen. *Zeitschrift für Organisation (ZfO)*, Themenheft Digital Natives, 4/2013.
- Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. & Lüthi, A. (2006). Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Zürich: Avenir Suisse.
- Kägi, W., Lobsiger, M., Morlok, M., Frey, M. & Oswald, A. (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in den verschiedenen Berufsfeldern. Bern: SECO.
- Krings, F., Sczesny, S. & Kluge, A. (2010). Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth. *British Journal of Management*, 1–15.
- Moreau-Gruet, F. (2013). *Monitoring zur psychischen Gesundheit – mit Fokus «Ältere Menschen» und «Stress am Arbeitsplatz»*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 2, Bern und Lausanne.
- Moser, R., Egger, M. & Thom, N. (2007). Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie I. SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik No. 24. Bern: SECO.
- Mücke, A. (2008). Personalführung und Alter: ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen. Hamburg: Kovač.
- Münch, H. & Csedo, K. (2012). Global Workforce Study. Back to Basics? Lohn, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Ergebnisse für die Schweiz 2012/2013. Zürich: Towers Watson.
- OECD – Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2005). *Viellissement et politiques de l'emploi – Synthèsebericht*. Paris: OECD.
- Pfeiffer, G. & Müller, M. (2014). Generationen-Management – konkret. In: Pekruhl, Ulrich/Spaar, Regula/Zölch, Martina. *Human Resource Management Jahrbuch 2014*, S. 149–167. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Rausa, F. (2012). Demos Newsletter Informationen aus der Demografie Nr. 2. BFS, Bundesamt für Statistik.
- Riphahn, R. T. & Sheldon, G. (2006). Arbeit in der alternden Gesellschaft: Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz. Schlussbericht zu einem Forschungsauftrag der Zürcher Kantonalbank. Basel: FAI.
- SAV – Schweizerischer Arbeitgeberverband (2006a). *Altersstrategie. Gesammelte Beiträge*. Zürich: Arbeitgeberverband.
- SAV – Schweizerischer Arbeitgeberverband (2006b). *Tipps für Arbeitgeber Nr. 26: Arbeit und Alter*. Zürich: Arbeitgeberverband.

Sheldon, G. (2008). Die Rolle der Berufsbildung in der Bekämpfung des Fachkräftemangels. Schlussbericht zu einem Auftrag des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie. Basel: FAI.

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.

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

VDK – Konferenz Kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren (2013). Fachkräfteinitiative – Situationsanalyse und Massnahmenbericht Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung.

Zimmerli, J., Abegg, Ch., Hitz, P., Blaser, E. & Partner (2011). Konsequenzen des demografischen Wandels: Vielfältige Lebensstile im Alter. Bundesamt für Sozialversicherungen: Bern.

Zölch, M. & Swoboda, N. (2014). Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Generationenmanagement. In: Pekruhl, Ulrich/Spaar, Regula/Zölch, Martina. *Human Resource Management Jahrbuch 2014*, S. 201–229. Zürich: WEKA Business Media AG.

Zölch, M., Mücke, A., Graf, A. & Schilling, A. (2009). *Fit für den demografischen 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