

c/o Kaufmännischer Verband Schweiz
Hans-Huber-Strasse 4
Postfach 1853
CH-8027 Zürich

info@die-plattform.ch
die-plattform.ch

Zürich, Mai 2020

Leitfaden

Smartes Altersmanagement für das Unternehmen 2.0

Erkenntnisse aus der plattform-Mitgliederumfrage zum Umgang mit älteren Arbeitnehmenden und Handlungsempfehlungen für die Implementierung und gute Praxis eines aktiven Altersmanagement in Unternehmen.

Autorenteam

Dr. Ursula Häfliger, Geschäftsführerin der plattform und Verantwortliche Politik beim Kaufmännischen Verband, Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter der Schweizer Kader Organisation SKO, Dr. Barbara Aeschlimann, Geschäftsführerin der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management ZGP

Auftraggeber

die plattform – «For a strong Swiss workforce»

Executive Summary

Aktuelle Studien zur Alterung der Gesellschaft und Beschäftigungspolitik (vgl. OECD 2019) zeigen: In der Schweiz besteht dringender Handlungsbedarf im Umgang mit älteren Arbeitnehmenden. Eine umfassende Strategie zur Reform der Altersvorsorge (vgl. Positionspapier Reform Altersvorsorge) ist notwendig, um der demographischen Entwicklung der Gesellschaft, den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts sowie den Ansprüchen aller Erwerbstätigen Rechnung zu tragen. Auch haben Arbeitgebende und Arbeitnehmende beide rechtzeitig dafür zu sorgen, dass ältere Arbeitskräfte über ihre gesamte Erwerbsbiografie hinweg und bis zum Altersrücktritt für die Zukunft gerüstet sind (vgl. Positionspapier ältere Arbeitnehmende) und ihren Altersrücktritt flexibel gestalten können. Mehr betriebliche Massnahmen für ältere Arbeitnehmende sind daher vonnöten. Sie sind oft wirksamer, als alleinige Massnahmen auf gesetzlicher Ebene (vgl. Baumann et al. 2020).

Die im Oktober 2019 durchgeführte Mitgliederumfrage der plattform zeigt, dass es sich für jedes Unternehmen – ob Grossbetrieb oder KMU – lohnt, ein passgenaues Altersmanagement zu etablieren und darüber transparent zu berichten. Mit einem Konzept, welches der Grösse und den spezifischen Bedürfnissen des Betriebs Rechnung trägt, können Unternehmen ihre Mitarbeitenden beim Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit unterstützen. Altersmanagement ist kosteneffizient.

Neben der Stärkung der Arbeitsmarktfähigkeit müssen auf betrieblicher Seite sowohl eine diskriminierungsfreie und unvoreingenommene Rekrutierung, als auch eine gezielte Workforce- und Nachfolgeplanung gefördert werden. Ein aktives Altersmanagement führt zu gegenseitiger Verbindlichkeit zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden und ist ein Ausdruck wertschätzender Kultur. Diese wiederum schafft Vertrauen und Vertrauen fördert die Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden – in allen Altersgruppen. So können Unternehmen einem Verlust von Know-how durch ungewollte Abgänge vorbeugen und eine gezielte Nachfolgeplanung einleiten.

Für die unabhängigen und lösungsorientierten Arbeitnehmer- und Berufsverbände der plattform ist klar: Gelebtes Altersmanagement heute, stellt die Chancengleichheit und den Wissenstransfer im Unternehmen sicher und wird älteren Arbeitnehmenden künftig ermöglichen, länger im Erwerbsprozess zu bleiben.

Inhaltsverzeichnis

Umfrageresultate	4
Altersverteilung	4
Altersmanagement	4
Chancengleichheit	4
Umgang mit älteren Mitarbeitenden	5
Altersrücktritt, Weiterbildung und altersspezifische Fähigkeiten	7
Empfehlungen zum Altersmanagement	9
Vorteile des Altersmanagements	9
Handlungsfelder für die Einführung eines betrieblichen Altersmanagements	10
Handlungsebene 1: Kulturwandel und Werte	10
Transparenz	10
Diversität.....	12
Sensibilisierung älterer Mitarbeitenden	12
Sensibilisierung von Führungskräften	14
Handlungsebene 2: HR- und Management-Massnahmen	15
Workforce- und Nachfolgeplanung	15
Rekrutierung	16
Weiterbildung, Kompetenzentwicklung	18
Handlungsebene 3: Rahmenbedingungen	19
Gestaltung von Arbeitsbedingungen	19
Flexibilisierung	20
Gesundheitsmanagement	21
Altersrücktritt.....	22
Messbarkeit	24
Fazit	25
Referenzen	26
Engagement	27

Umfrageresultate

Ende Oktober 2019 haben die fünf Arbeitnehmer- und Berufsverbände der plattform ihre erwerbstätigen Mitglieder zum Umgang mit älteren Arbeitnehmenden im Unternehmen, der aktuellen Altersverteilung und den existierenden Massnahmen im Hinblick auf ein betriebliches Altersmanagement befragt. Insgesamt haben sich knapp 7'500 Erwerbstätige an der Umfrage beteiligt – davon überdurchschnittlich viele Erwerbstätige aus der Altersgruppe 50+. Die Altersgruppe der unter 30-jährigen war deutlich unterrepräsentiert. Dies wurde in der Datenauswertung berücksichtigt. Die Geschlechter waren gleich vertreten, die französische Sprachregion mit nur 7% der Befragten. Es gab unterschiedliche Fragemodule für Angestellte, Führungskräfte und HR-Verantwortliche. Die Einladung zur Befragung erfolgte per E-Mail. Die Befragung selbst wurde zweisprachig aufgelegt und online in Zusammenarbeit mit der Kalaidos Fachhochschule durchgeführt.

Altersverteilung

Bei der Altersverteilung zeigt sich – wenig überraschend, dass die Verteilung bei grösseren Unternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) am ausgeglicheneren ist. Kleine Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden weisen dafür einen überdurchschnittlich hohen Anteil an älteren Arbeitnehmenden auf. In kleineren Unternehmen schafft die persönliche Nähe oft eine grössere Verbindlichkeit, sodass sich das vorhandene Vertrauen positiv auf die Verweildauer der Mitarbeitenden im Unternehmen auswirkt. Das spiegelt sich auch in der Frage wider, ob die Altersverteilung eine Rolle bei der Rekrutierung spielt. Bei kleinen Unternehmen zählt vor allem die Qualifikation der Bewerber/innen. Grössere Unternehmen achten eher auf die Altersdurchmischung oder tendieren zur Rekrutierung von jüngeren Bewerber/innen.

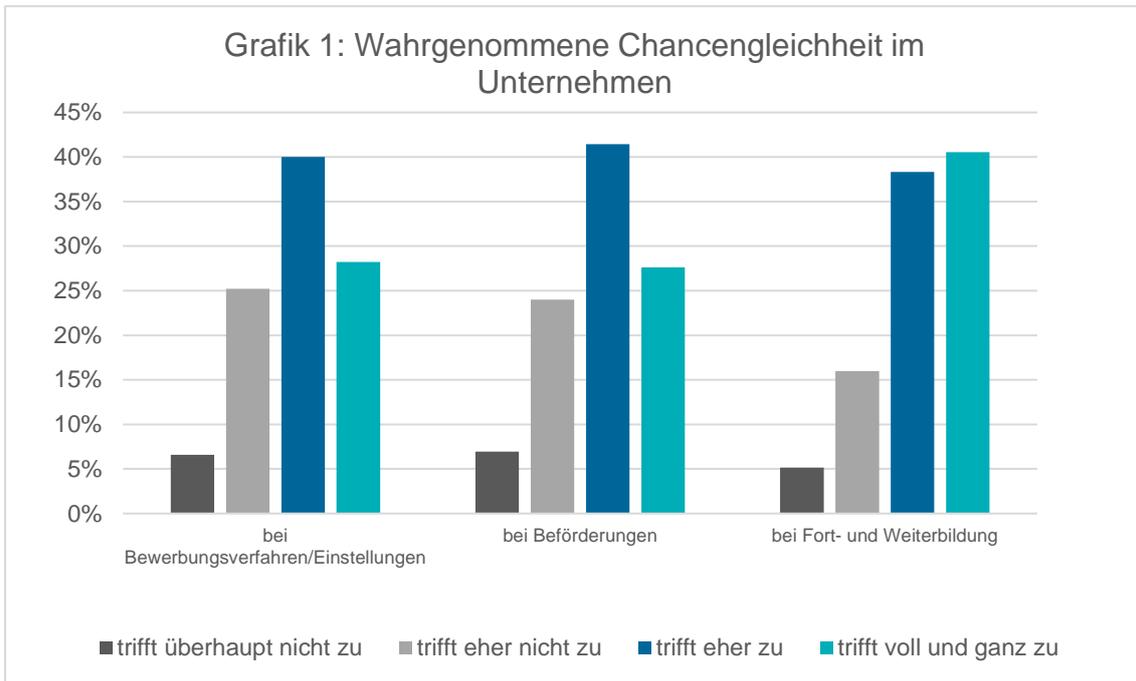
Altersmanagement

Die Mehrheit der Befragten (61%) gibt an, dass ihr Unternehmen kein Altersmanagement führt. Nur 16% der Befragten haben Kenntnis von einem Altersmanagement in ihrem Unternehmen. Weitere 23% sind sich nicht sicher. Dabei spielt die Betriebsgrösse eine wesentliche Rolle: Während es bei Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden in 23% der Fälle Massnahmen für ein Altersmanagement gibt, trifft dies bei Firmen mit unter 10 Mitarbeitenden nur in 6% der Fälle zu. Die mit Abstand am häufigsten genannten Massnahmen für ein betriebliches Altersmanagement sind flexible Arbeitszeiten, Frühpensionierungsangebote und Massnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Massnahmen, welche eine Veränderung der Tätigkeiten spezifisch für den letzten Karriereabschnitt vorsehen, sind hingegen weit weniger verbreitet. Darunter fallen z.B. die Reduktion der Verantwortung, des Salärs, des Pensums, der Arbeitsintensität oder -menge. Kaum zu finden sind eine kontinuierliche Karriereplanung, regelmässige Boxenstopps, Jobmobilitätsprogramme und Massnahmen zur Stärkung der Arbeitsmarktfähigkeit.

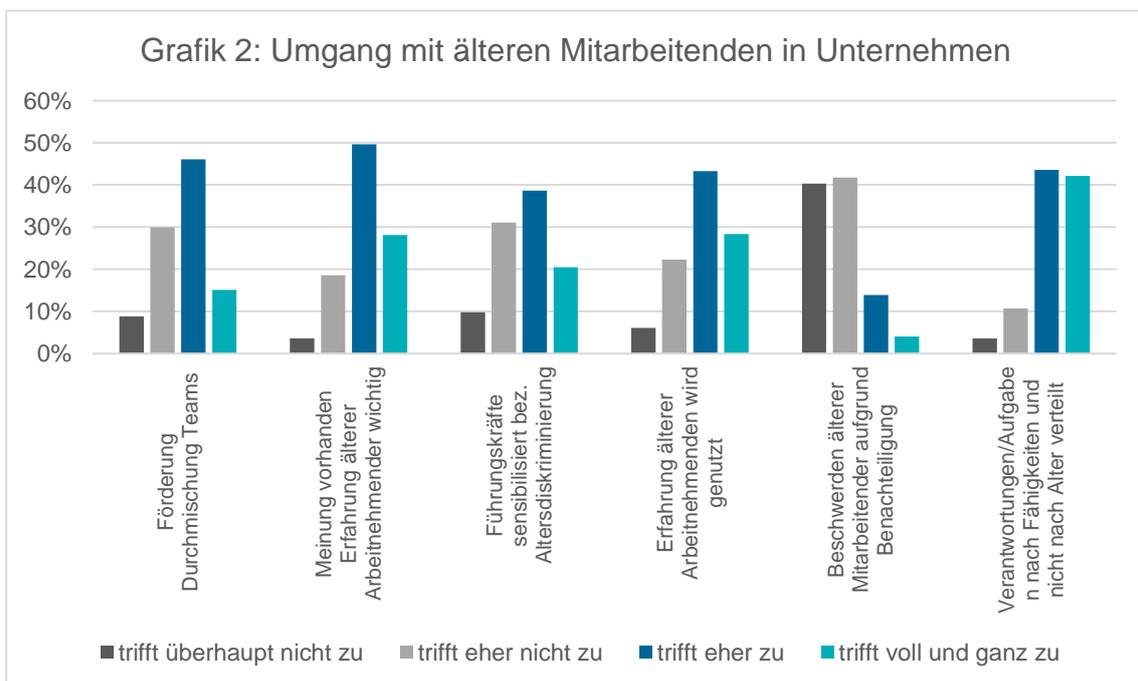
Chancengleichheit

Insgesamt ergibt die Befragung ein positives Bild von der Chancengleichheit für Mitarbeitende in den Unternehmen. Am meisten Kritik gibt es bei der Rekrutierung und der Beförderung – und zwar von allen Altersgruppen. Im Bereich Weiterbildung scheinen sich die Befragten kaum aufgrund ihres Alters benachteiligt zu fühlen. (Grafik 1)



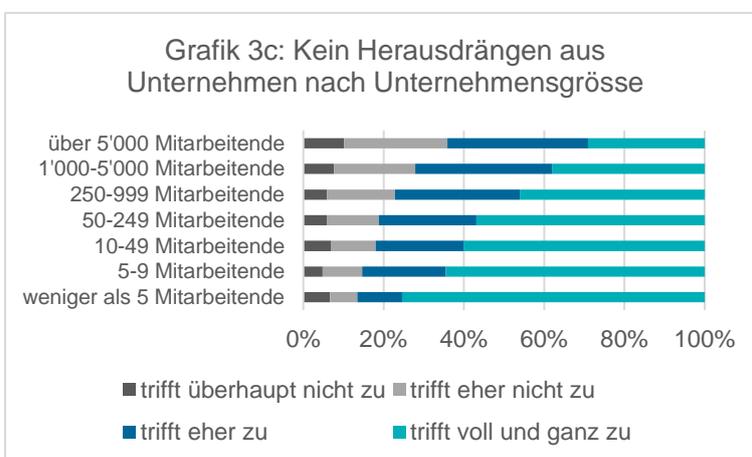
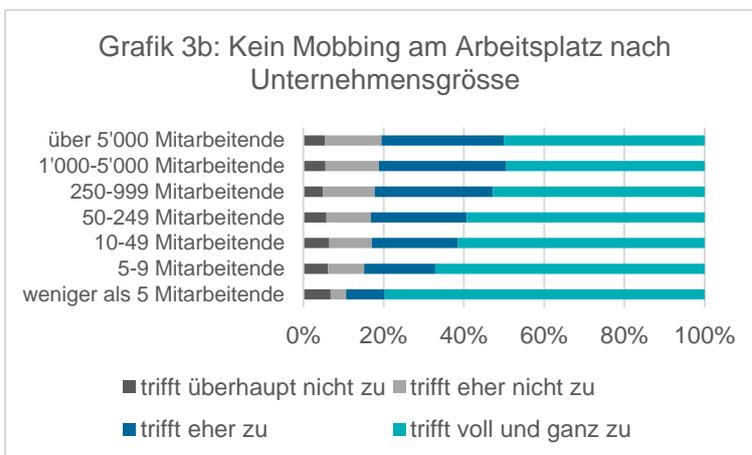
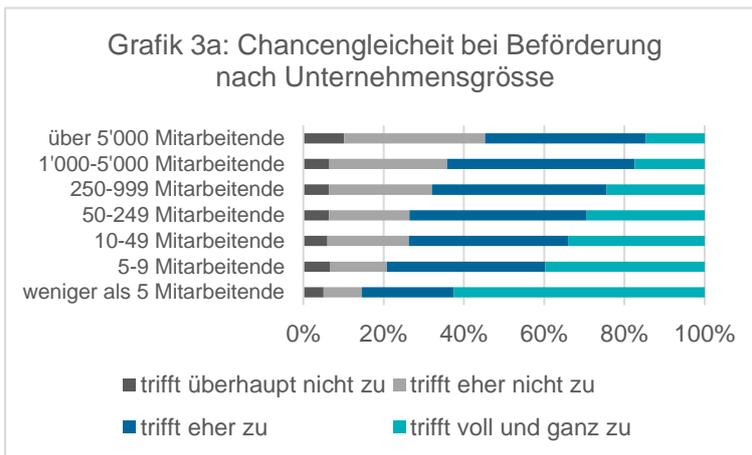
Umgang mit älteren Mitarbeitenden

Was die wahrgenommene Diskriminierung in Unternehmen aufgrund des Alters angeht, ist in den Bereichen Sensibilisierung der Führungskräfte und altersmässige Durchmischung der Teams am meisten Klärungsbedarf zu vermerken. So gibt auch rund einen Fünftel der Befragten an, dass die Erfahrungen von älteren Mitarbeitenden zu wenig respektiert und in die Arbeitsabläufe und Projekte miteingebracht werden. Ausserdem konnten sie Mobbing sowie weitere Verhalten beobachten, bei

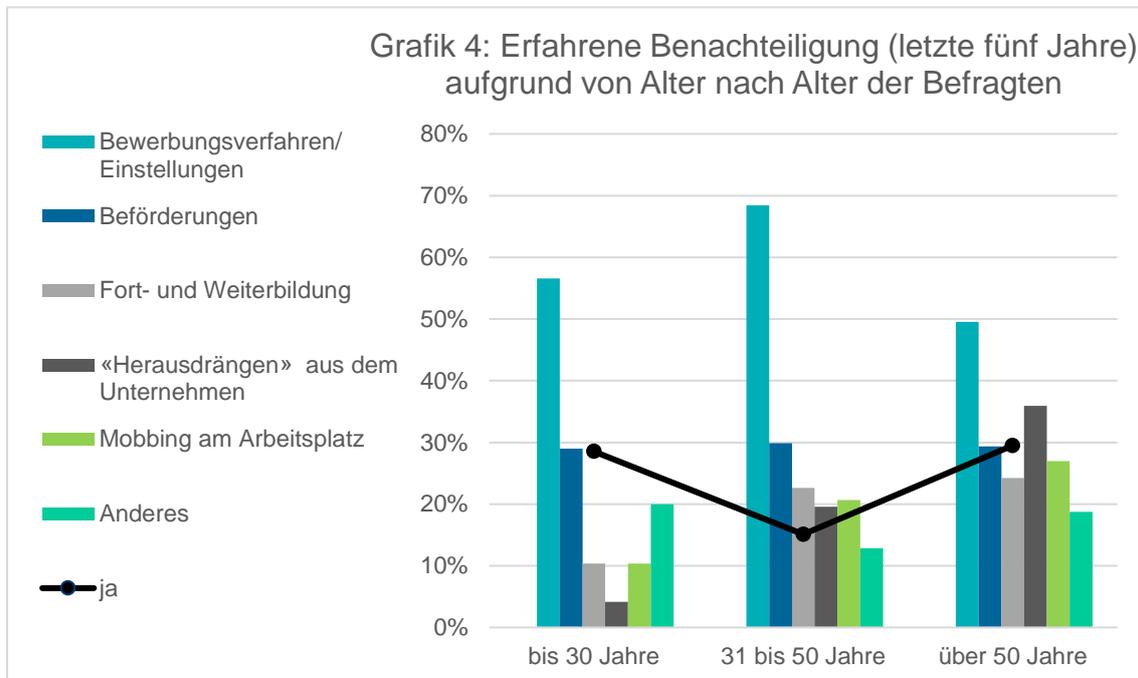


denen Mitarbeitende aufgrund ihres Alters aus dem Unternehmen herausgedrängt wurden. Dasselbe gilt für eingegangene Beschwerden von älteren Mitarbeitenden. (Grafik 2)

Bei der wahrgenommenen Chancengleichheit, dem Mobbing im Betrieb und dem sogenannten «Herausdrängen» aus dem Unternehmen, spielt die Unternehmensgrösse wieder eine signifikante Rolle. Je grösser das Unternehmen, desto grösser die wahrgenommene Diskriminierung. Bei allen anderen Formen möglicher Diskriminierung spielt die Unternehmensgrösse keine Rolle. (Grafiken 3a-3c)



Rund 25% der Befragten gibt an, in den letzten fünf Jahren selbst aufgrund ihres Alters beruflich benachteiligt worden zu sein. Dieser Anteil ist sowohl in der Altersgruppe der unter 30-jährigen, wie auch in der Gruppe der über 50-jährigen gleich und betrifft vor allem Stellenbewerbungen. (Grafik 4)



Auch das Vorhandensein von Massnahmen für ein betriebliches Altersmanagement hat einen Einfluss auf den wahrgenommenen Umgang mit älteren Mitarbeitenden. In Unternehmen mit Altersmanagement ist die wahrgenommene Diskriminierung signifikant kleiner – unabhängig von der Unternehmensgrösse. Bei der wahrgenommenen Chancengleichheit beträgt der Unterschied zwischen Unternehmen mit und Unternehmen ohne Altersmanagement durchschnittlich 10 Prozentpunkte, beim Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Unternehmen sogar 20 Prozentpunkte.

Rund 40% der Befragten wünscht sich zusätzliche Massnahmen für ein Altersmanagement im Unternehmen. Dies vor allem im Hinblick auf den Altersrücktritt, die Weiterbildung und die Chancengleichheit bei der Rekrutierung.

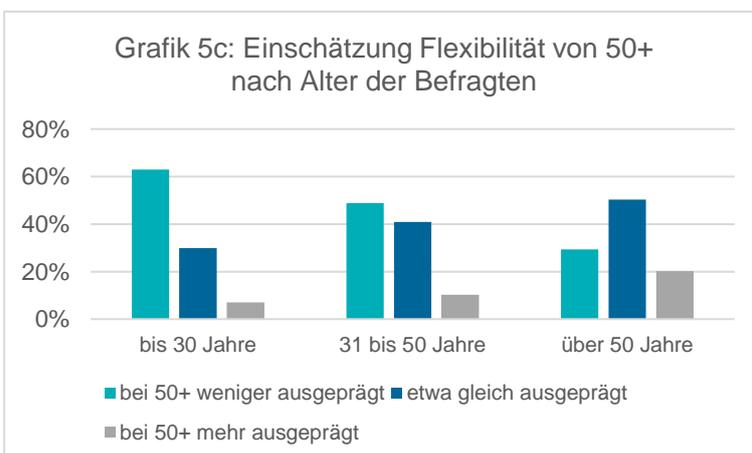
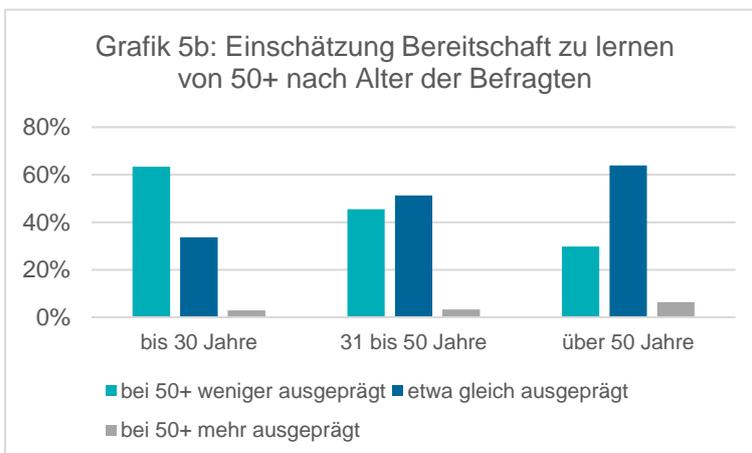
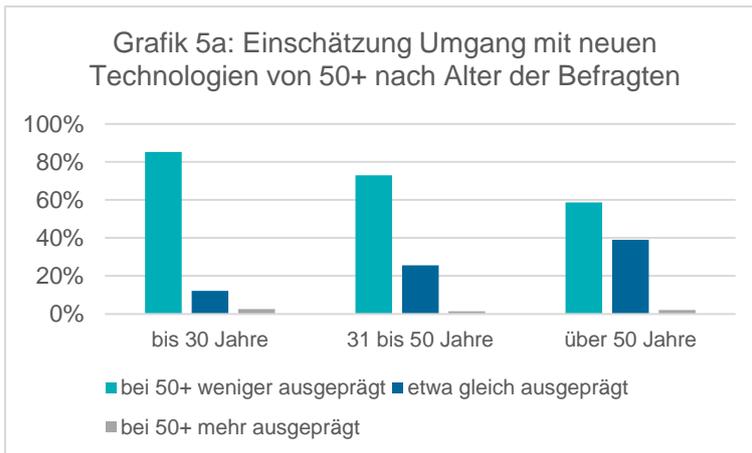
Altersrücktritt, Weiterbildung und altersspezifische Fähigkeiten

Beim gewünschten Pensionsalter möchte die Mehrheit der Befragten (55%) am liebsten vor dem aktuellen Referenzalter in Pension gehen. Je höher die berufliche Qualifikation und Stellung, desto länger möchten die Befragten arbeiten. Fragt man jedoch nach ihren tatsächlichen Erwartungen bezüglich Altersrücktritt, so zeigt sich, dass die Altersgruppe der 50+ einen Altersrücktritt mit 65 erwartet, die Generation der unter 30-jährigen jedoch damit rechnet dereinst zwischen 65 und 70 Jahren pensioniert zu werden.

Etwa die Hälfte der Befragten gibt an, in den letzten fünf Jahren eine umfangreiche Weiterbildung (mind. 30 Stunden Aufwand) absolviert zu haben. In der Gruppe mit obligatorischer Schulbildung ist der Anteil am tiefsten, in allen anderen Qualifikationsstufen etwa gleich. Die Weiterbildungstätigkeit nimmt mit zunehmendem Alter ab. Die häufigsten Gründe, weshalb keine Weiterbildung mehr absolviert wurde, sind fehlende zeitliche Ressourcen.

Smartes Altersmanagement für das Unternehmen 2.0

Die Mitglieder der Arbeitnehmer- und Berufsverbände der Plattform wurden ebenfalls gefragt, wie sie gewisse Fähigkeiten und Merkmale bei Arbeitnehmenden über 50 Jahren im Vergleich zu Arbeitnehmenden unter 30 Jahren einschätzen. Während jungen Arbeitskräften oftmals ein einfacher Umgang mit neuen Technologien und mehr Flexibilität zugeschrieben wird, so punkten ältere Arbeitnehmende mit ihrer Verlässlichkeit, ihrer Loyalität und ihrer Sozialkompetenz. Dabei handelt es sich um allgemeine stereotypische Eigenschaften, die jedoch gleichermassen von allen Altersgruppen weitgehend bestätigt wurden. (Grafiken 5a-5c)



Empfehlungen zum Altersmanagement

Unter Altersmanagement verstehen die Arbeitnehmer- und Berufsverbände der plattform einen bewussten Umgang mit dem Alter am Arbeitsplatz und die Summe betrieblicher Massnahmen, die dazu beitragen, dass Angestellte in jeder Lebensphase eine gute Arbeitsfähigkeit bewahren können. Das heisst, dass sie dank genügender Ressourcen die Arbeit gut erfüllen können. Dazu gehören die physische und psychische Gesundheit sowie die für die Ausübung der Arbeit notwendigen Kompetenzen und Fertigkeiten. Zentral dabei ist auch der durch die Arbeit erfahrene Sinn und die Kohärenz, das Gefühl der Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kolleg/innen, die Qualität der sozialen Beziehungen und das Führungsverhalten. Altersmanagement ist also in erster Linie eine Führungsfrage. Dabei spielt der Einsatz der verschiedenen Instrumente zum Altersmanagement eine wichtige Rolle. Ebenso wichtig ist aber auch die Unternehmenskultur, welche gemeinsam zwischen Führung und Mitarbeitenden aufgebaut und gepflegt wird.

Auf politischer Ebene setzt sich die plattform für eine Reform der Altersvorsorge ein. Dazu gehören mehr Flexibilität beim Altersrücktritt, monetäre Anreize für längeres Arbeiten – sowohl für Arbeitnehmende wie auch für Arbeitgebende – wie z.B. die Glättung der Pensionskassenbeiträge, rentenbildende Beiträge bei der AHV (vgl. Positionspapier Reform Altersvorsorge). Darüber hinaus, ist auch die Förderung von örtlich und zeitlich flexiblem Arbeiten ein wichtiges Anliegen (vgl. Positionspapier Modernisierung Arbeitsgesetz). Eine neue Studie im Auftrag des SECO (vgl. Suri et al. 2020) bestätigt die Notwendigkeit der monetären Massnahmen, betont aber, dass vor allem auch ein Kulturwandel stattfinden muss. Erreicht werden kann dieser Kulturwandel durch eine Mischung aus Sensibilisierung, betrieblichen Massnahmen und der Aufhebung des fixen Rentenalters.

Vorteile des Altersmanagements

Gemäss der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (vgl. eGuides OSHA) bietet ein betriebliches Altersmanagement folgende Chancen und Vorteile.

Für Arbeitnehmende



- Höhere Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben.
- Höhere Sensibilität im Umgang mit der eigenen Gesundheit.
- Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit über das gesamte Arbeitsleben hinweg.

Für Unternehmen



- Sicherung des Arbeitskräfteangebots und vorausschauende Planung der Talente.
- Vermeiden des Verlustes von Fähigkeiten und Erfahrung.
- Verringerung der Fluktuation und entsprechend weniger Kosten für die Personalgewinnung.
- Proaktive Workforce- und Nachfolgeplanung.
- Optimale Nutzung der Stärken und Talente verschiedener Altersgruppen.

Altersmanagement lohnt sich also gleichermassen für Mitarbeitende und Unternehmen.

Handlungsfelder für die Einführung eines betrieblichen Altersmanagements

Für die Arbeitnehmer- und Berufsverbände der plattform kommt Altersmanagement in verschiedenen Karriere- und Lebensphasen zum Zug: bei der Einstellung von Bewerber/innen, der Beförderung und Arbeitsmobilität, den Urlaubszeiten und dem Vorruhestand – und zwar von der Jugend bis zum Rentenalter und darüber hinaus. Es richtet sich an verschiedene Interessengruppen (Einzelpersonen, Arbeitgebende, politische Entscheidungsträger, Wirtschaft und Gesellschaft) und erfordert Veränderungen in unterschiedlichen Politikbereichen, wie beispielsweise die Einbeziehung der Lebensperspektive in die Beschäftigungs-, Gesundheits-, Bildungs- und Sozialpolitik usw.

In diesen Empfehlungen konzentrieren wir uns auf effektive betriebliche Massnahmen, die von Grossunternehmen, wie auch KMU umgesetzt werden können, und gleichzeitig kosteneffizient sind.

Die plattform sieht dafür folgende Handlungsebenen:

Kulturwandel und Werte



- Transparenz.
- Diversität.
- Sensibilisierung älterer Mitarbeitenden.
- Sensibilisierung Führungskräfte.

HR- und Management-Massnahmen



- Workforce- und Nachfolgeplanung.
- Rekrutierung.
- Kompetenzerhaltung und -entwicklung.

Rahmenbedingungen



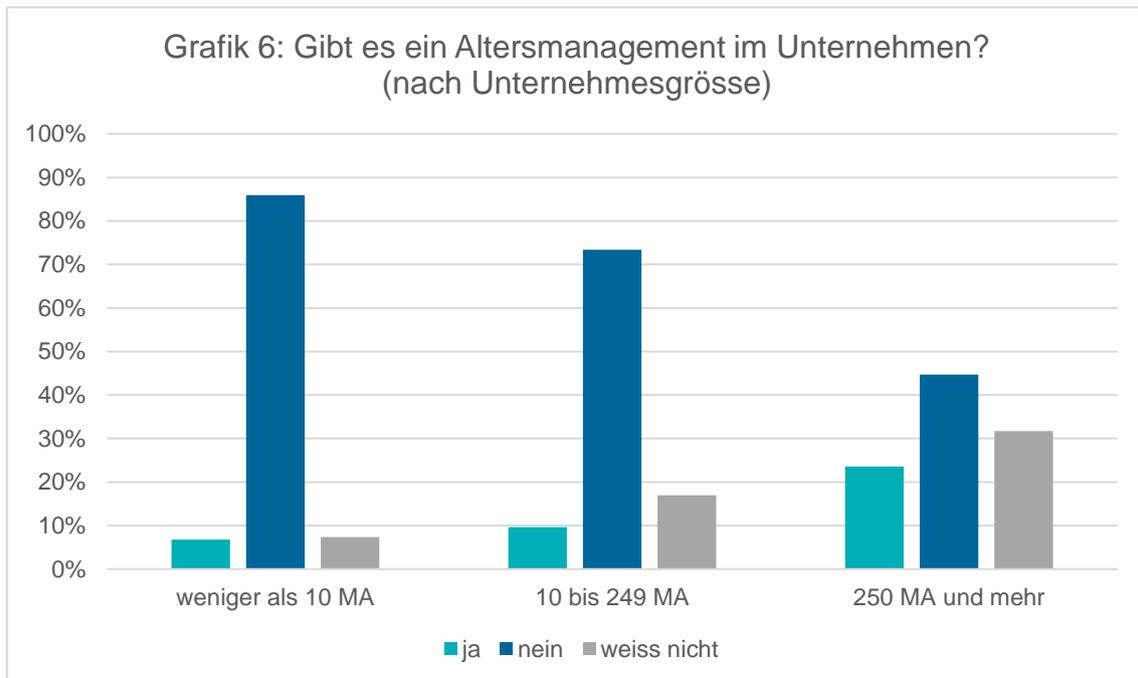
- Arbeitsorganisation und -gestaltung.
- Arbeitsflexibilität und Vereinbarkeit.
- Gesundheitsmanagement.
- Altersrücktritt.

Handlungsebene 1: Kulturwandel und Werte

Transparenz

Die plattform-Mitgliederumfrage zeigt, dass Unternehmen mit einem Altersmanagement in Bezug auf Chancengleichheit, Integration und Wertschätzung besser abschneiden, als solche ohne Altersmanagement. Erwerbstätige Mitglieder, die bei der Befragung angegeben haben, dass ihr Unternehmen ein Altersmanagement betreibt, stammen jedoch zu etwa 70% aus Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitenden. Gerade in grösseren Betrieben ist das Vorhandensein solcher Massnahmen dem Personal jedoch weniger bekannt. Über 30% der Befragten aus grösseren

Unternehmen gibt an, dass sie nicht wissen, ob es ein Altersmanagement in ihrem Betrieb gibt (gegenüber 7% in KMU). Es besteht also Nachholbedarf für grössere Unternehmen bezüglich interner und externer Kommunikation. (Grafik 6)



Empfehlungen

- Bestehende und potenzielle Angestellte müssen über die Angebote im Rahmen ihres betrieblichen Altersmanagements informiert sein.
- Ein Altersmanagement-Konzept fusst auf Werten und ausformulierten Leitlinien im Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft. Diese müssen klar kommuniziert werden und von allen Führungskräften mitgetragen und umgesetzt werden. Nur so können Werte und ausformulierte Leitlinien die Unternehmenskultur prägen.

Vorteile

Mit einem transparenten und fairen Rekrutierungs- und Auswahlprozess und der Befolgung klarer Richtlinien können Unternehmen auf einen grösseren Pool an potenziellen Kandidat/innen zurückgreifen. Sie beurteilen Kandidat/innen nach objektiven Kriterien, wie Fähigkeiten, Erfahrung und Qualifikationen, statt nach einschränkenden Faktoren, wie ethnische Zugehörigkeit, Religion, Familienstatus, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter oder einer möglichen Behinderung.

Mitarbeitende, die wissen, dass es altersspezifische Massnahmen in ihrem Unternehmen gibt, fühlen sich fairer behandelt und können mit Zuversicht auf die nächste Karrierephase blicken.

Diversität

Bei grösseren Unternehmen (ab 250 Mitarbeitenden), ist die Altersverteilung am ausgeglicheneren. Kleine Unternehmen von weniger als 10 Mitarbeitenden, haben dafür einen überdurchschnittlich hohen Anteil an älteren Mitarbeitenden. In Betrieben, in denen die Altersdurchmischung ausgeglichen ist, geben gleich viele Befragte an, dass ihr Unternehmen bei Bewerbungen auf Diversität oder nur auf die massgebenden Qualifikationen der Bewerber/innen achten.

Empfehlungen

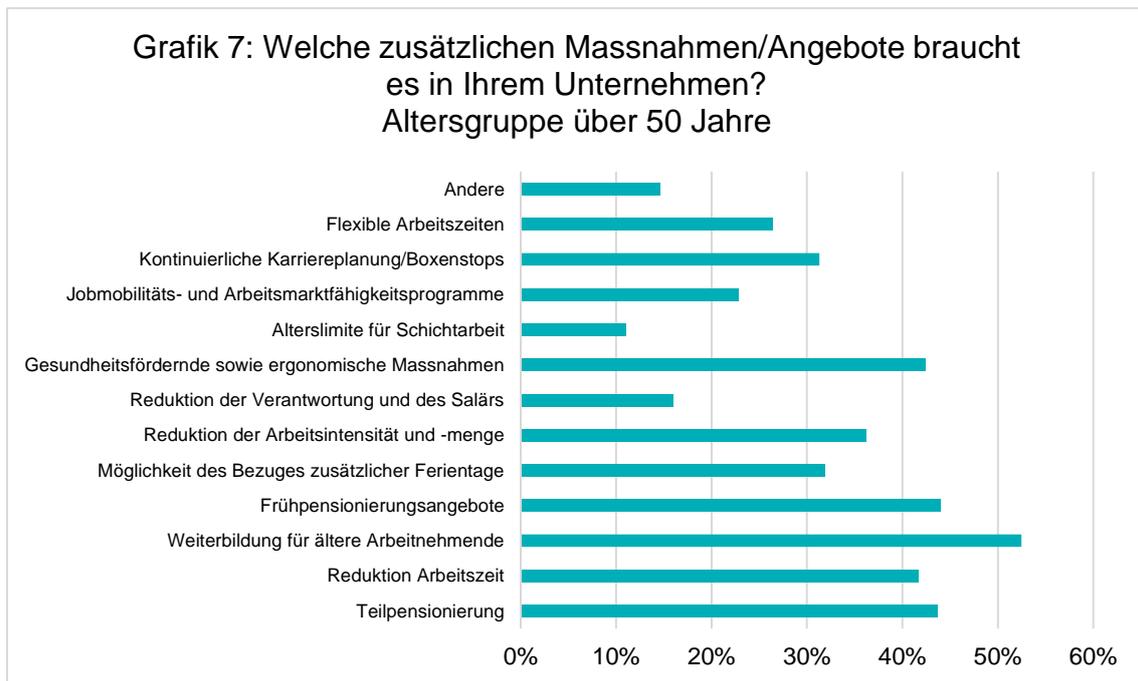
- Stereotypen gegenüber älteren Arbeitnehmenden vermeiden. Dafür braucht es eine alterspositive bzw. nicht-diskriminierende Einstellung.
- Durch eine aktive Altersdurchmischung werden die Vorteile der generationenübergreifenden Zusammenarbeit bewusst genutzt.

Vorteile

Eine vielfältige Belegschaft ist im globalen Wettbewerb besser gerüstet, um mit den Herausforderungen und den sich ändernden Bedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft umzugehen. Die Interaktionen zwischen verschiedenen Altersgruppen, Kulturen, Hintergründen und Erfahrungen fördert den Wissensaustausch und damit auch die Innovation und Motivation der Mitarbeitenden.

Sensibilisierung älterer Mitarbeitenden

Ältere Mitarbeitende (Altersgruppe über 50 Jahre) wünschen sich zwar mehr Massnahmen im Rahmen eines betrieblichen Altersmanagements, beschränken diese jedoch oftmals auf Angebote bezüglich Pensionierung oder zusätzlicher Ferientage und schliessen Jobmobilitäts- und Arbeitsmarktfähigkeitsprogramme, eine kontinuierliche Karriereplanung oder regelmässige Boxenstopps tendenziell aus. Das heisst, dass viele ältere Mitarbeitende nicht ausreichend für die Notwendigkeit einer regelmässigen Standortbestimmung sensibilisiert sind. (Grafik 7)



Zentral bei der Sensibilisierung ist ein gemeinsames Verständnis der Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden bezüglich Arbeitsmarktfähigkeit. Wie fit sind die Mitarbeitenden? Über welche Netzwerke verfügen sie? Wie steht es um ihre Gesundheit und wie stehen sie Veränderungen gegenüber?

Empfehlungen

- Regelmässige Boxenstops sind vonnöten, um die Arbeitsmarktfähigkeit und Agilität der betroffenen Mitarbeitenden zu beurteilen und entsprechende Massnahmen abzuleiten. Dazu gehört auch die Erfassung der Fähigkeiten, d.h. was man am Arbeitsplatz bzw. «on the job» gelernt hat und deren Dokumentation.
- Zusätzliche Mobilitätsprogramme (z.B. Job-Rotation) sind von Vorteil. Mit deren Hilfe können Übergänge von Mitarbeitenden zwischen Abteilungen und Unternehmen in der gleichen Branche gefördert werden. Generationenübergreifende Mentoring-Systeme sind ebenfalls förderlich, um andere Perspektiven kennenzulernen und den Wert des eigenen Wissens und der Erfahrung zu vergegenwärtigen.

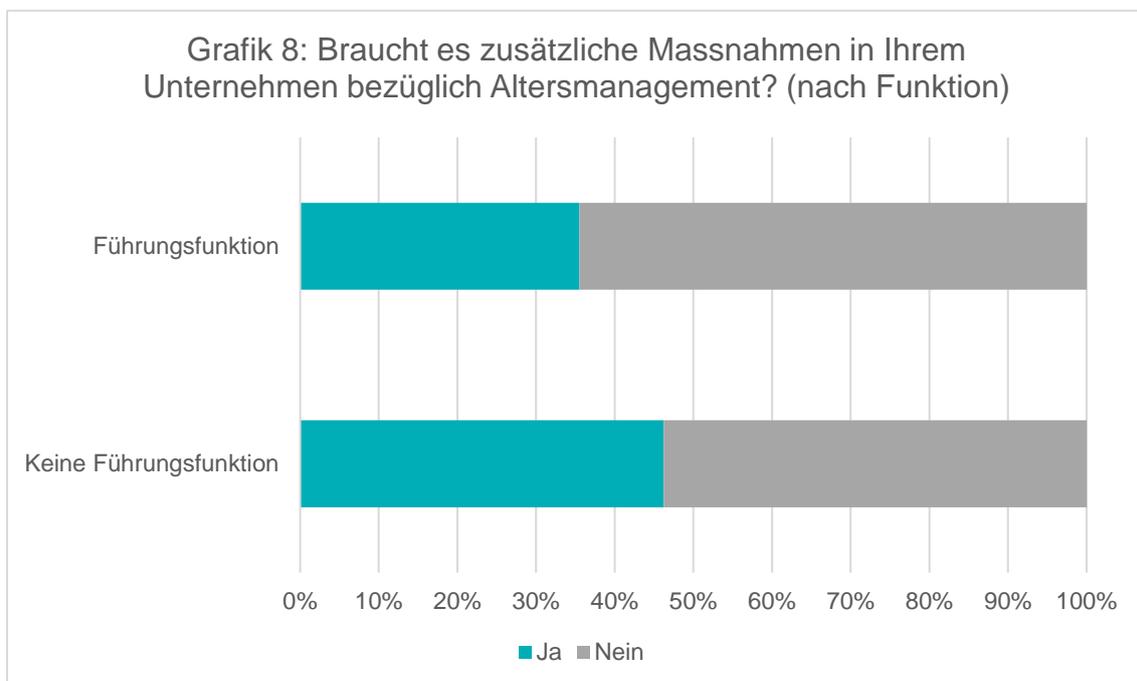
Vorteile

Menschen mit einer positiven Einstellung zum eigenen Älterwerden berichten über ein deutlich geringeres subjektives Alter, als Menschen mit einer negativen Einstellung zum eigenen Älterwerden.

Mitarbeitende, die sich frühzeitig über ihre nächste Karrierephase Gedanken machen, sind besser dafür gerüstet, mit Veränderungen umzugehen. Sei es innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens oder auch im Privatleben.

Sensibilisierung von Führungskräften

Die Umfrageresultate zeigen, dass Führungskräfte den Bedarf an zusätzlichen Massnahmen im Rahmen des Altersmanagements signifikant geringer einschätzen, verglichen mit Personen ohne Führungsfunktion. Das heisst, dass eine grundsätzliche Sensibilisierung der Führungskräfte zum Thema Altersmanagement ein erfolgsversprechender Ansatz sein kann. (Grafik 8)



Empfehlungen

- Führungskräfte können den Umgang mit altersspezifischen Themen sowohl direkt als auch indirekt unterstützen. Direkt, indem sie einen wertschätzenden und unterstützenden Umgang mit ihren Mitarbeitenden pflegen, aber auch indem sie ein Gesundheitsverhalten vorleben. Indirekt, wenn sie Arbeitsbedingungen nach Kriterien altersgerechter Arbeit (mit-) gestalten, die Teilnahme an Massnahmen zur Gesundheitsförderung und Weiterbildung fördern oder Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Laufbahngestaltung unterstützen.
- Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion. Sie wirken als Multiplikator/innen, Unterstützer/innen und Gestalter/innen von Rahmenbedingungen. Um diese Rolle bewusst wahrnehmen zu können, brauchen sie Instrumente und Prozesse, um im Alltag bewusst eine aktive Rolle im betrieblichen Altersmanagement einzunehmen. Vorgesetzte müssen dafür sensibilisiert werden, wie sie das Bewusstsein für die geschäftlichen Vorteile in Teams schärfen und Probleme, die sich aus der Altersvielfalt in Teams ergeben, aktiv angehen können.
- Die Auseinandersetzung mit der eigenen Einstellung ist dabei zentral, weil Vorurteile und negative Altersstereotypen die Wahrnehmung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit, die Motivationswahrnehmung älterer Beschäftigten sowie das Führungsverhalten negativ beeinflussen. Eine altersgerechte Führung umfasst die realistische Wahrnehmung des eigenen Alterwerdens in Verbindung mit der Wahrnehmung der tatsächlichen Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Vor allem weil älteren Beschäftigten die Wertschätzung durch

Führungskräfte besonders viel bedeutet. Ist die Einstellung der Vorgesetzten gegenüber dem eigenen Älterwerden positiv, wirkt sich das auch positiv auf ältere Mitarbeitende aus.

- Praktiken, wie z.B. der Einsatz älterer Arbeitnehmenden als Mentor/innen und Ausbilder/innen für jüngere Arbeitnehmende, tragen dazu bei, Barrieren und voreingenommene Einstellungen, die verschiedene Generationen oft voneinander haben, abzubauen. Führungskräfte müssen verstehen, wie sie das Engagement zwischen den Generationen unterstützen können, um potenzielle Spannungen, die Arbeitsbeziehungen in altersübergreifenden Teams trüben, zu verhindern.
- Fairness und Wertschätzung sind massgebend: Eine faire und respektvolle Behandlung der Mitarbeitenden im gesamten Personalprozess, von der Rekrutierung bis zum Austritt ist vonnöten. Dies bedingt auch den Einsatz entsprechender Führungssysteme.

Vorteile

Eine gesunde und altersgerechte Führung kann sowohl Ressourcen zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit unterstützen und fördern und gleichzeitig Stressoren vermeiden bzw. reduzieren.

Handlungsebene 2: HR- und Management-Massnahmen

Workforce- und Nachfolgeplanung

Gerade kleinere Unternehmen, welche gemäss der Mitgliederbefragung oft einen grösseren Anteil älterer Arbeitskräfte vorweisen, laufen beim Ausscheiden älterer Mitarbeitenden durch Stellenwechsel oder Pensionierung Gefahr, viel wertvolles Fach- und Betriebswissen zu verlieren. Eine vorausschauende Workforce- und Nachfolgeplanung kann helfen, den Impakt solcher Abgänge für das Unternehmen zu minimieren.

Neben dem Umgang mit Stereotypen und negativen Wahrnehmungen von älteren Arbeitnehmenden ist es wichtig, dass Arbeitgebende die Personalstruktur und ihren potenziellen künftigen Personalbedarf kennen. Oft ist es so, dass KMU ab einer gewissen Grösse kein klares Bild mehr von der Altersverteilung in ihrem Unternehmen und von den vorhandenen Fähigkeiten und Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden haben, oder davon, wie diese mit den zukünftigen Anforderungen und den sich ändernden Bedürfnissen in Einklang gebracht werden können.

Empfehlungen

- Immer mehr Organisationen investieren in Systeme und Prozesse, die ihnen helfen, das demografische und Qualifikationsprofil innerhalb ihrer Organisation zu erfassen. Dies kann auch im Rahmen regelmässiger Mitarbeitergespräche erfolgen und erfordert daher nicht unbedingt erhebliche zusätzliche finanzielle Investitionen.
- Richtlinien zur altersgerechten Personalplanung sollten Bestandteil einer Personalstrategie sein. Diese muss die wichtigsten Aspekte einer altersgerechten und lebenszyklusorientierten HR-Politik von der Einstellung bis hin zur Beschäftigung umfassen, ein Schwergewicht auf

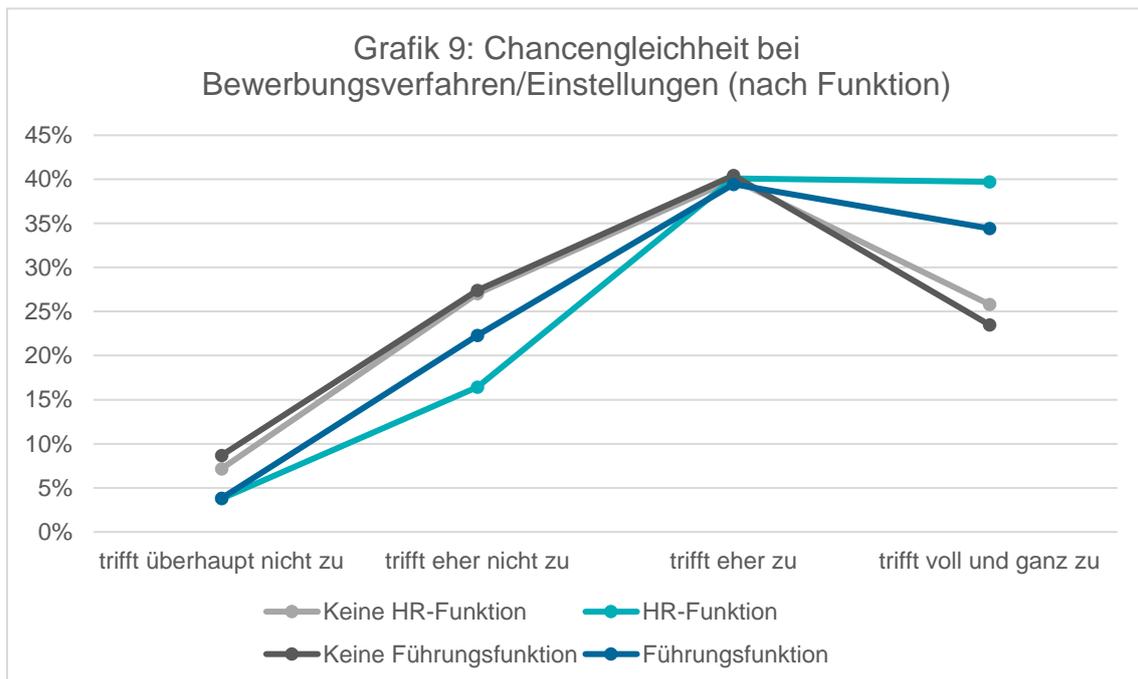
die Prävention von altersbedingten Problemen legen und kurzfristige Abhilfemassnahmen für ältere Arbeitnehmende, die Qualifikationsdefizite oder Gesundheitsprobleme aufweisen, beinhalten.

Vorteile

Die Gefahr, dass (gleichzeitig mehrere) Schlüsselpersonen mit geschäftskritischem Wissen und Fähigkeiten in den Ruhestand treten oder das Unternehmen verlassen, ohne dass dieses Know-how systematisch weitergegeben wurde, wird verringert.

Rekrutierung

Führungskräfte und HR-Verantwortliche schätzen die Chancengleichheit bei der Rekrutierung generell positiver ein, als Personen ohne Führungsfunktion. Diese Differenz kann zum Teil mit mangelnder Transparenz bezüglich Kriterien und Prozess erklärt werden, oder auch mit einer ungenügenden Sensibilisierung der Führungskräfte. (Grafik 9)



Je mehr Erfahrung Kandidat/innen haben, desto unterschiedlicher kann das Profil in Bezug auf Qualifikationen, Erfahrung und Fähigkeiten sein, was bei der Identifizierung möglicher Zielbewerber/innen und bei der Wahl von Rekrutierungskanälen zu berücksichtigen ist.

Empfehlungen

Vorbereitung und Grundlagen



- Die Rekrutierung muss diskriminierungsfrei erfolgen. Einstellung und Auswahl von Mitarbeitenden sollten, wenn möglich, auf der Grundlage von Leistungen (z.B. Kompetenzen, Erfahrung) und unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Familienstatus, Geschlecht, sexueller Orientierung, Alter oder einer möglichen Behinderung erfolgen.
- Standardisierte Interviewleitfäden und Checklisten können ein faires und unvoreingenommenes Gespräch sicherstellen. Auf mögliche Vorurteile oder Stereotypen sind in der Checkliste hinzuweisen. Job-Interviews sollten, wenn möglich, zu zweit durchgeführt werden, um eine mögliche Voreingenommenheit gegenseitig zu minimieren.
- In online Bewerbungsformularen sollten keine Angaben zur ethnischen Zugehörigkeit, Religion, Familienstatus, Geschlecht, sexuellen Orientierung, Alter oder einer möglichen Behinderung verlangt werden, es sei denn, der Kandidat wurde in die engere Wahl gezogen und Informationen werden für administrative Zwecke benötigt.

Gespräch und Durchführung



- Im Gespräch sollte man auf die leistungsbezogenen Auswahlkriterien fokussieren.
- Es muss Transparenz über die Arbeitsrealität wie z.B. dem Erfordernis von Reisen, unregelmässigen Einsätzen und dergleichen geschaffen werden.
- Gerade bei erfahrenen Kandidat/innen müssen Themen wie beispielsweise Lohn, Rang und längerfristige Motivation direkt angesprochen werden. So können Missverständnisse verhindert werden.

Nachbereitung



- Die Standardisierung ermöglicht eine objektivierte Auseinandersetzung mit den Bewerber/innen, was wiederum zu einer fairen Einschätzung der Eignung führt.

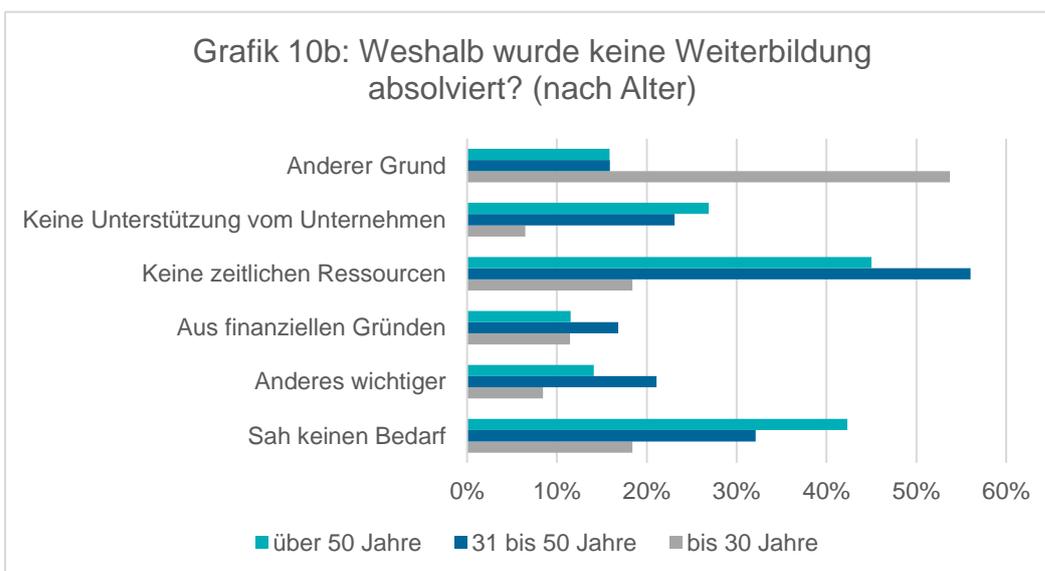
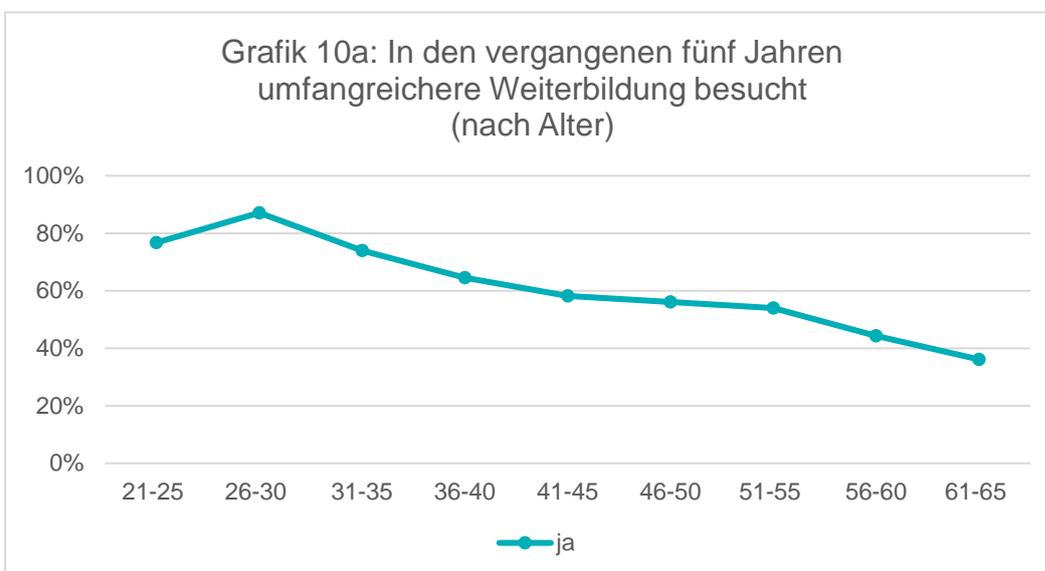
Vorteile

Klare Leitlinien bei der Rekrutierung unterstützen die Auswahl, der am besten geeigneten Kandidat/innen, tragen zur Offenheit und Transparenz bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden bei und stärken das Vertrauen in den Rekrutierungsprozess.

Weiterbildung, Kompetenzentwicklung

Die wahrgenommene Chancengleichheit bezüglich Weiterbildungsmöglichkeiten wird von jedem fünften Befragten, unabhängig vom Alter, als unzureichend betrachtet. In Betrieben mit Altersmanagementmassnahmen ist der Anteil jedoch signifikant kleiner.

Die Weiterbildungsbeteiligung von Personen sinkt gemäss Befragung bis zur Pensionierung mit dem Alter (Grafik 10a), was mit derzeitigen Entwicklungen in anderen europäischen Ländern vergleichbar ist. Bei Angestellten ab 30 Jahren werden die fehlenden zeitlichen Ressourcen als häufigster Grund für einen Verzicht auf Weiterbildung angegeben. Befragte über 50 Jahre sehen ausserdem keinen Bedarf für eine Weiterbildung (Grafik 10b). Trotzdem wurden zusätzliche Massnahmen bezüglich Weiterbildung von älteren Mitarbeitenden häufig genannt (53%). Das ergibt demnach ein etwas widersprüchliches Bild. Bei der Frage zu den Fähigkeiten von älteren Mitarbeitenden gegenüber jüngeren, kam jedoch auch klar heraus, dass ältere Mitarbeitende als weniger lernfähig eingestuft werden.



Empfehlungen

- Mit zunehmendem Alter tauchen vermehrt Lernhemmungen auf. Es ist länger her, seitdem man «gelernt» hat und mit dem Lernen werden teilweise schlechte Erfahrungen verbunden. Bei regelmässigen Boxenstopps können Weiterbildungsmöglichkeiten diskutiert, angeregt und unterstützt werden.
- Ältere Arbeitnehmende lernen nicht schlechter, sondern anders. Sie benötigen Lernmethoden, die einen Bezug zur eigenen Realität und Erfahrung aufweisen.
- Um zu lernen, brauchen ältere Arbeitskräfte einen Sinn. Lernen heisst oftmals, bisher Sichergeglaubtes aufzugeben und mit Neuem zu ersetzen. Ziele müssen es wert sein, das Neu- und Umlernen auf sich zu nehmen, sonst fehlt die Lernmotivation.
- Es braucht gleiche Chancen für Weiterentwicklung: Allen Mitarbeitenden müssen auf Grundlage ihrer Stärken und Bedürfnisse die gleichen Chancen für ihre Ausbildung und Entwicklung geboten werden. Damit kann man Mitarbeitenden helfen, ihr volles Potenzial zu erreichen.

Vorteile

Schafft man eine Kultur des Lernens, dann haben ältere Arbeitnehmende weiterhin eine Chance auf dem Arbeitsmarkt, auch wenn der Arbeitsplatz nicht mehr garantiert werden kann. Das bedingt Weiterbildungen, die auch über den reinen Bedarf am Arbeitsplatz hinausgehen.

Handlungsebene 3: Rahmenbedingungen

Gestaltung von Arbeitsbedingungen

In der Regel sind Arbeitsplätze mit hohem Wissensanteil weniger betroffen von der Gestaltung der Arbeitsbedingungen als solche mit einem höheren Mass an körperlicher Arbeit oder manuellen, repetitiven Aufgaben. Dies zeigt sich auch an den Umfrageresultaten, wo das Thema Arbeitsbedingungen einen niedrigen Stellenwert hatte.

Empfehlungen

- Die Belastungen und Zufriedenheit der betroffenen Mitarbeitenden ist ebenso zu erfassen wie die notwendigen Veränderungen aufgrund neuer Technologien, Automatisierungen, neuer Kundenwünsche oder neuer Geschäftsmodelle.
- Bei Umstellungen und Neugestaltungen von Arbeitsplätzen ist der Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden sowie die Klärung des Ausbildungsbedarfs zentral, um nach der Neugestaltung auch entsprechende Leistungserwartungen erfüllen zu können.

Smartes Altersmanagement für das Unternehmen 2.0

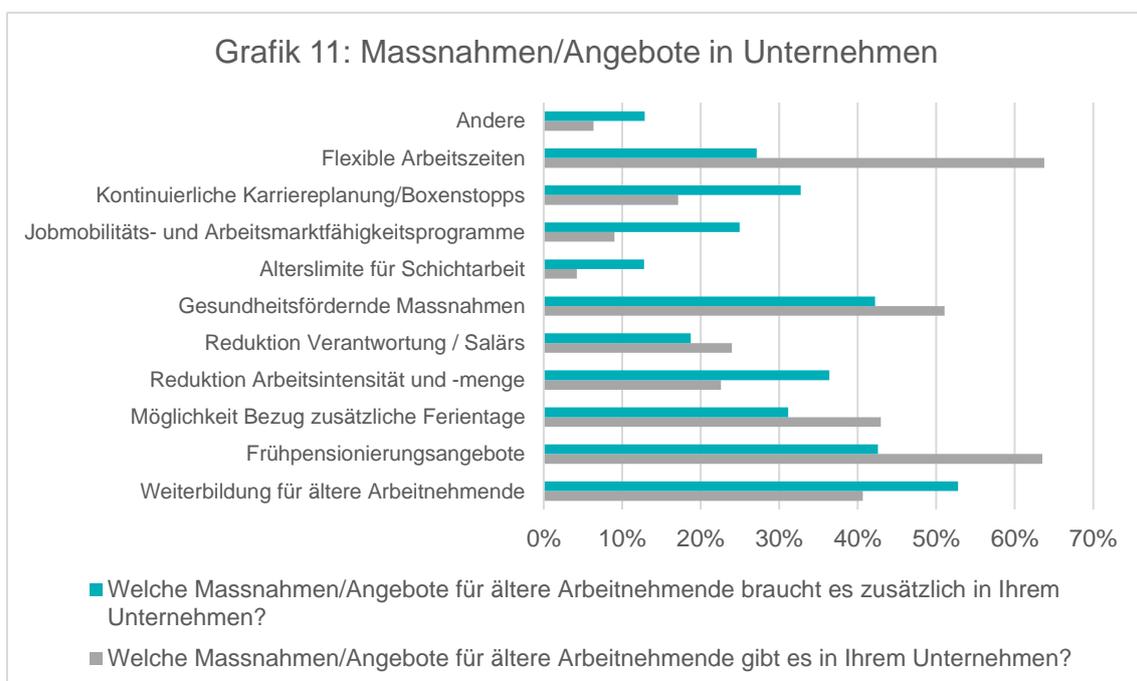
- Zu einem Neugestaltungsprozess gehört es, den aktuellen Jobinhalt, die Vernetzung in den Prozessen, die Herausforderungen in Bezug auf Arbeitsziele, Produktivitätsentwicklungen sowie Ineffizienzen zu analysieren.
- Oftmals braucht es bei der Neugestaltung von Arbeitsplätzen einen Mentalitätswechsel der betroffenen Beschäftigten. Sind sie bereit und in der Lage, die Veränderungen anzunehmen, dann erhöhen sich die Erfolgchancen für die Neugestaltung.

Vorteile

Die aktive Gestaltung von Arbeitsumgebungen und -bedingungen hilft, die Leistungsfähigkeit des Mitarbeitenden und des Betriebs zu verbessern, sei es durch ein stärkeres Engagement, eine Steigerung der Effizienz und Produktivität oder eine verbesserte Qualität.

Flexibilisierung

Rund 65% der Befragten geben an, dass es in ihrem Betrieb bereits die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten gibt. Der Wunsch nach mehr Flexibilisierung ist nicht ausgeprägter bei älteren Arbeitnehmenden, verglichen mit den anderen Altersgruppen. Gerade Arbeitnehmende, die ihre Karriere aufbauen oder schon aufgebaut haben und gleichzeitig vermehrt ausserberuflichen Verpflichtungen nachgehen, können von flexiblen Arbeitszeiten profitieren. (Grafik 11)



Empfehlungen

- Zur zeitlichen Flexibilisierung gehören Teilzeitarbeit, die über die Zeit weiter reduziert wird, Job-Sharing oder komprimierte Arbeitswochen.
- Zur örtlichen Flexibilisierung gehören Telearbeit und mobiles Arbeiten. Sie können die Mitarbeiterbindung fördern, indem sie Arbeitsprozesse zufriedenstellender gestalten, Reisezeiten verkürzen und das Arbeiten von verschiedenen Standorten aus ermöglichen.
- Die funktionale Flexibilisierung kombiniert Anpassungen in den Arbeitsprozessen mit Veränderung in der Rollenwahrnehmung. Bei Führungskräften kann dies zum Beispiel die Reduktion ihrer Verantwortung als Linienmanager zugunsten von Projektaufgaben sein. Damit lassen sich Fähigkeiten und Erfahrungen von älteren Arbeitnehmenden weiter nutzen. Gleichzeitig bieten sich jüngeren Mitarbeitenden neue Führungsverantwortungen an.
- Diese drei Dimensionen einer flexiblen Arbeit sind eng miteinander verbunden. Flexible Arbeitszeiten erleichtern zum Beispiel das örtlich flexible Arbeiten und umgekehrt.

Vorteile

Flexible Arbeitsarrangements ermöglichen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben. «Job Crafting» ermöglicht Mitarbeitenden ihre Arbeit selbst nach individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen anzupassen, was gerade im letzten Karriereabschnitt hilfreich sein kann.

Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmassnahmen sind eine der am häufigsten genannten und bereits existierenden Massnahmen im Altersmanagement. Trotzdem wird der Bedarf an zusätzlichen altersspezifischen Massnahmen immer noch als gross eingeschätzt. Dies könnte darauf hinweisen, dass existierende Massnahmen möglicherweise zu wenig altersspezifisch ausgestaltet sind. (Grafik 11)

Erwerbstätige stehen angesichts des digitalen Wandels und des intensiven Wettbewerbs zunehmend unter Druck. Berechenbarkeit und Planungsstabilität nehmen ab, unklare Schnittstellen und Rollenerwartungen häufen sich. Deshalb werden Kompetenzen im Umgang mit Stress und Belastungssituationen immer wichtiger.

Es gibt zwei Risikofaktoren für ältere Arbeitnehmende:

- Psychisch: Mangelhaft organisierte Arbeit. Arbeitsanforderungen und -abläufe müssen so gestaltet sein, dass die Beschäftigten eine gute Leistung erbringen können.
- Physisch: Zu hohe physische Arbeitsanforderungen, wie statische Muskelarbeit, hoher Krafteinsatz, Heben und Tragen, für die Körperhaltung, gefährliche oder belastende Arbeitsumgebung oder ungünstige und repetitive Arbeit.

Empfehlungen

- Führungskräfte haben eine besondere Verantwortung: Um die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu garantieren, müssen sie verstehen, welche Ressourcen förderlich und welche Belastungen zu reduzieren sind. Ressourcen und Belastungen müssen im Team thematisiert werden, dadurch verbessern sich die Kommunikation, das Vertrauen und die Zusammenarbeit. Gesundheit wird so zu einem partnerschaftlichen Projekt.
- Um für einen effektiven Team-Entwicklungsprozess zu sorgen, braucht es Werkzeuge mit denen Führungskräfte sich das notwendige Wissen aneignen können. Mitarbeitende müssen sich entsprechend einbringen und für das Team und ihre Gesundheit Verantwortung übernehmen können.

Vorteile

Umfassende Forschung zeigt, dass ein gutes Verhältnis zwischen Belastungen (z.B. Zeitdruck, schwierige Aufgaben) und Ressourcen (z.B. Entscheidungsspielräume, Wertschätzung) Voraussetzung dafür sind, Erkrankungen wie Burnout und Depression zu reduzieren und gleichzeitig die Performance zu steigern.

Altersrücktritt

Teil- und Frühpensionierungsangebote sind am häufigsten in Unternehmen vorhanden und werden auch am häufigsten von Angestellten gewünscht. Diese Annahme geht auch aus der Umfrage klar hervor: Der Wunsch nach einem frühen Pensionierungsalter ist in allen Alterskategorien verbreitet und die Reduktion des Arbeitspensums ist die mit Abstand am häufigsten genannte Option gegen Ende der Karriere. (Grafik 11)

Das reglementarische Ausscheiden aus dem Berufsleben mit Erreichen des AHV-Rentenalters macht aufgrund des individuellen Alterungsprozesses keinen Sinn. Gefragt sind individuell vereinbarte flexible Lösungen bis zum endgültigen Altersrücktritt.

Modelle sind:

- Flexibler Altersrücktritt.
- Altersteilzeit.
- Stafetten-Modell (stufenweises Abgeben von Aufgaben).
- Weiterbildung und Umschulung für «eine Karriere danach» usw.

Empfehlungen

- Flexible Altersrücktrittsmodelle müssen je nach Betrieb und Möglichkeit angeboten werden.
- Mögliche Modelle müssen frühzeitig mit den Mitarbeitenden besprochen werden.
- Nur mit einer entsprechenden Vertrauensbasis, erhalten Arbeitnehmende das Gefühl, offen und ehrlich über ihre Ruhestandspläne sprechen zu können.
- Arbeitnehmende müssen wissen, wo sie während ihres Übergangs in den Ruhestand Unterstützung und Ratschläge erhalten können.

Vorteile

Flexible Altersrücktrittsmodelle können älteren Mitarbeitenden ermöglichen, länger im Erwerbsleben zu verbleiben – sogar über das Referenzalter hinaus. Sie bleiben dem Arbeitgebenden somit länger erhalten.

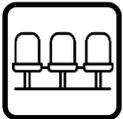
Sie ermöglichen den Mitarbeitenden sich auf den Ruhestand vorzubereiten, sich anderen Tätigkeiten zu widmen, sich zu diversifizieren.

Die Workforce- und Nachfolgeplanung wird positiv aufgenommen, wenn Mitarbeitende in Pension gehen.

Messbarkeit

Der Erfolg von Altersmanagement-Massnahmen lässt sich über bewährte Instrumente und Indikatoren messen.

Quantitativ



- Turnover.
- Absenzen.
- Anzahl ordentlicher Pensionierungen.

Qualitativ



- Personalbefragungen (Zufriedenheit).

Fazit

Für die unabhängigen und lösungsorientierten Arbeitnehmer- und Berufsverbände der Plattform ist klar: Gelebtes Altersmanagement heute, stellt die Chancengleichheit und den Wissenstransfer im Unternehmen sicher und wird älteren Arbeitnehmenden künftig ermöglichen, länger im Erwerbsprozess zu bleiben.

Die Empfehlungen lassen sich in drei Handlungsebenen gruppieren:

- Kulturwandel und Werte
- HR- und Management-Massnahmen
- Rahmenbedingungen

Im Handlungsfeld Kulturwandel und Werte können Unternehmen für mehr Transparenz und Diversität sorgen und ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte für das Thema Altersmanagement sensibilisieren.

HR- und Management-Massnahmen beschäftigen sich mit der Workforce- und Nachfolgeplanung im Unternehmen sowie mit konkreten Kriterien und Prozessen für eine diskriminierungsfreie Rekrutierung und eine langfristige Kompetenzerhaltung und -entwicklung.

Schliesslich können Unternehmen für gute Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeitende sorgen, indem sie in den Bereichen Arbeitsorganisation und -gestaltung, Arbeitsflexibilität und Vereinbarkeit, Gesundheitsmanagement sowie Altersrücktritt gemeinsam mit ihren Angestellten passgenaue Lösungen entwickeln.

Referenzen

- Baumann und Madero-Cabib (2020) A comparative analysis of retirement transition patterns. Working paper. Zürich.
- Deloitte (09.03.2019) «Arbeitskräfte gesucht. Wie die Altersgruppe 50+ den Arbeitskräftemangel lindern kann.»
- OECD (2019) Economic Surveys: Switzerland 2019. OECD Publishing. Paris.
- OSHA (2016) eGuides der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.
- plattform (2020) Positionspapier Reform Altersvorsorge.
- plattform (2020) Positionspapier Modernisierung Arbeitsgesetz.
- plattform (2020) Empfehlungen für ältere Arbeitnehmende.
- Mirjam Suri, Miriam Frey, Adrian Wüest und Michael Morlok (2020) «Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus». Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 13. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Bern.

Engagement

Berufsleute in Dienstleistungs- und Wissensberufen stellen mit 80 Prozent die klare Mehrheit auf dem Arbeitsmarkt dar und sind die derzeit am stärksten wachsende Gruppe von Berufsleuten in der Schweiz. Die im Oktober 2019 durchgeführte Mitgliederumfrage der plattform hat gezeigt, wie mit älteren Arbeitnehmenden in den Unternehmen – ob Grossbetrieb oder KMU – umgegangen wird. Insbesondere mit ihren Mitgliederverbänden aus den Bereichen Kader und HR verfügt die plattform so über die idealen Voraussetzungen, um ein Kompetenz-Cluster zum Thema Altersmanagement aufzubauen. Mit dem vorliegenden Bericht hat die plattform ihr Know-how gebündelt und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Kaderleute und HR-Spezialisten ausgearbeitet. Es braucht auch weiterhin mehr Fakten und mehr Solidarität zwischen den Generationen.

Kontakt | die-plattform.ch

- Dr. Ursula Häfliger, Geschäftsführerin, T +41 44 283 45 78, info@die-plattform.ch
- Emily Unser, Verantwortliche externe Kommunikation, T +41 44 283 45 60, media@die-plattform.ch

die plattform – «For a strong Swiss workforce»

Die plattform ist die politische Allianz unabhängiger und lösungsorientierter Arbeitnehmer- und Berufsverbände. Mit rund 88'000 Mitgliedern agiert sie im Interesse der Dienstleistungsberufe, in denen derzeit 80 Prozent der Erwerbstätigen tätig sind (Tendenz steigend) sowie der Wissensberufe, der am stärksten wachsenden Gruppe von Berufsleuten in der Schweiz. Sie arbeitet an innovativen Lösungen in bildungs-, sozial- und wirtschaftspolitischen Dossiers. Denn nur so können Erwerbstätige befähigt werden, ein erfülltes Berufsleben zu gestalten und ihr Potenzial über den gesamten beruflichen Werdegang hinweg zu entfalten. Starke und selbstbewusste Berufsleute sind der Grundstein für eine moderne und offene Gesellschaft.