

## AGE-R-Profilier - Interviewleitfaden

Im Rahmen des Einsatzes der AGE-R-Profiliers bietet es sich an, bestimmte Informationen zur Beantwortung der Fragen im Rahmen von Gruppeninterviews zu beantworten. Dies betrifft insbesondere Fragen zur Unternehmenskultur, zur Führung sowie vertiefende Fragen zu ausgewählten Bereichen des Personalmanagements. Die Leitung des Gruppeninterviews kann entweder von der Projektleitung vorgenommen werden. Es bietet sich aber auch an, einen Moderator beizuziehen, der entweder von extern beigezogen wird oder es wird eine unabhängige interne Person gewonnen.

Die folgenden Fragen sind als Angebot zu verstehen: Sie können im Rahmen der Interviews alle bearbeitet werden oder je nach Fokus des Projekts kann eine Auswahl an Fragen getroffen werden bzw. ist das Frageset auch um eigene Fragen zu ergänzen.

An den Gruppeninterviews sollten möglichst viele Stakeholder eingebunden werden. Aus unserer Erfahrung ist es für das Projektgelingen erfolgskritisch neben Vertretern von HR Vertreter und Vertreterinnen der Linie aktiv (z.B. Leitungen und Führungskräfte der jeweiligen Bereiche, Vertreter des Top Management) einzubinden

Das Interview gliedert sich in drei Teile: Im ersten Teil stehen Fragen zur Rolle des Alters der Mitarbeitenden im Unternehmen und damit verbunden Personalmanagementmassnahmen im Vordergrund. Die Fragen des zweiten Teils des Interviews beziehen sich auf die Angaben aus der kennzahlen- und dokumentenbasierten Selbstanalyse (Age R-Profilier) und dienen dazu ausgewählte Themen zu vertiefen, zu überprüfen oder zu ergänzen. Dies ist besonders dann relevant, wenn unterschiedliche Beteiligte aus Führung und HR die Selbstanalysen ausgefüllt und bearbeitet haben und die Projektleitung nun eine Zusammenstellung vornehmen will bzw. ein gemeinsames Verständnis sichern will. Dieser zweite Teil diese Interviews kann in Form im Rahmen der Gruppeninterviews erfolgen oder auch, gerade wenn es nur wenige Rückfragen gibt, auch in Einzelgesprächen durchgeführt werden. .

Im dritten Teil sind Vorschläge aufgeführt, wie Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse in Zusammenhang mit den Ergebnissen des kennzahlen- und dokumentenbasierten Selbstanalyse diskutiert werden können.

### TEIL I: Allgemeiner Teil

#### 1 <Personal> in unserem Unternehmensbereich - eine oder keine Frage des Alters?

- Ab wann zählt jemand zur ‚Gruppe‘ der älteren Mitarbeitenden bzw. ab wann ist ein Mitarbeitender ein älterer Mitarbeitender? Was ihr persönlicher Eindruck?
  - Woran liegt es, dass wir dieses bestimmte Alter im Kopf haben?
- Sind ältere Mitarbeitende bei uns eine separat wahrgenommene Gruppe?
  - Falls ja: Wie manifestiert sich das? Und warum ist dies so?
  - Falls nein: Warum ist das nicht so? Was sind mögliche Bedingungen, Voraussetzungen, die bei uns gegeben sind, dass dies nicht so ist?
- Welchen Stellenwert (Status, Beitrag, Rolle, Kosten, Menge...) haben ältere Mitarbeitende in bzw. für unseren Unternehmensbereich?

Hat sich der Stellenwert der älteren Mitarbeitenden in den letzten 5-10 Jahren bei uns verändert?

- Falls ja: Wo ist dies der Fall und was sind mögliche Gründe dafür?
- Gibt es eine explizite oder implizite Personalstrategie/Personalpolitik, die unser Unternehmen(sbereich) gegenüber älteren Mitarbeitenden verfolgt?
  - Falls nein: weshalb gibt es keinen Handlungsbedarf? Andere Prioritäten?
  - Falls ja: Was sind die Gründe? Gibt es spezielle Angebote?
- Gibt es Handlungsbedarf gegenüber **jüngeren Mitarbeitenden** (bis 30 Jahre)? Gibt es spezifische Anforderungen? An welchen Anzeichen machen wir dies fest?
  - Welche Personalfunktionen (Rekrutierung, PE, Personaleinsatz, Honorierung, Freisetzung, ...) sind hiervon betroffen und warum?
  - Was für Massnahmen/Lösungsansätze können wir uns vorstellen?
- Gibt es Handlungsbedarf gegenüber den Mitarbeitenden **„mittleren Alters“** (31-45 Jahre)? Gibt es spezifische Anforderungen? An welchen Anzeichen machen wir dies fest?
  - Welche Personalfunktionen (Rekrutierung, PE, Personaleinsatz, Honorierung, Freisetzung, ...) sind hiervon betroffen und warum?
  - Was für Massnahmen/Lösungsansätze können wir uns vorstellen?
- Gibt es Handlungsbedarf gegenüber **älteren Mitarbeitenden** (ab 45 Jahren)? Gibt es spezifische Anforderungen? An welchen Anzeichen machen wir dies fest?
  - Welche Personalfunktionen (Rekrutierung, PE, Personaleinsatz, Honorierung, Freisetzung, ...) sind hiervon betroffen und warum?
  - Was für Massnahmen/Lösungsansätze können wir uns vorstellen?
- Sehen wir für bestimmte Abteilungen, für bestimmte Funktions- oder Berufsgruppen besonderen Handlungsbedarf hinsichtlich des Alters der Mitarbeitenden (jünger, mittel oder älter)?
  - Falls ja, in welchen Abteilungen, Funktions- oder Berufsgruppen und warum?
  - Welche Personalfunktionen (Rekrutierung, PE, Personaleinsatz, Honorierung, Freisetzung, ...) sind hiervon betroffen und warum?
  - Was für Massnahmen/Lösungsansätze können wir uns vorstellen?

## 2 <Altersgerechte Führung> ein Thema in unserem Unternehmensbereich?

Eine altersgerechte **Führung** ist eine zentrale Voraussetzung für den Erhalt von Motivation und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender. Viele von uns führen selbst:

- Inwieweit verändern sich die spezifischen Anforderungen an die Führung mit dem Alter der Führungskräfte bzw. mit dem Alter der zu führenden Personen?
- Welche spezifischen Anforderungen nehmen wir bei der Führung älterer Mitarbeitender wahr?  
Wie gehen wir damit um? Welches sind unsere Handlungsstrategien?

- Welche spezifischen Anforderungen nehmen wir bei der Führung Mitarbeitender mittleren Alters wahr?  
Wie gehen wir damit um? Welches sind unsere Handlungsstrategien?
- Welche spezifischen Anforderungen nehmen wir bei der Führung jüngerer Mitarbeitender wahr?  
Wie gehen wir damit um? Welches sind unsere Handlungsstrategien?
- Was sind typische Führungssituationen, die uns in den Sinn kommen, wenn wir an die Führung von:
  - älteren Mitarbeitenden
  - Mitarbeitende mittleren Alters
  - jüngeren Mitarbeitenden denken?
- Hat sich unser Führungsverhalten mit dem eigenen Älterwerden verändert? (Führen wir jetzt anders als vor 10 Jahren?).  
Falls ja: was hat sich verändert? Was sind Gründe hierfür?

### 3 Beispiele <Guter Praxis> wovon können wir lernen?

- Macht unser Unternehmen bereits etwas (z.B. Massnahmen, Strategie), was als vorbildlich / ein Beispiel <Guter Praxis> bezeichnet werden kann für ‚Älterwerden im Unternehmen‘, das Miteinander der Generationen oder in Bezug auf die Herausforderungen des demografischen Wandels? Wenn ja, um welche Ansätze/Massnahmen/Beispiele handelt es sich genau? Und warum sind diese vorbildlich?
- Sind diese Beispiele <Guter Praxis> im Unternehmen hinlänglich bekannt? Falls nicht, warum ist dies so?

## TEIL II: Vertiefungsfragen pro HR-Bereich

Die Vertiefungsfragen sind je nach bereits vorliegenden Ergebnissen und noch fehlenden Informationen entsprechend anzupassen Die folgenden Fragen sind als Vorschläge zu verstehen, die auszuwählen, zur ergänzen und auf die spezifischen Verhältnisse im Unternehmen(sbereich) anzupassen sind.

### 1. Personalrekrutierung

- Die Prognosen gehen davon aus, dass ab 2010/2015 die Folgen des demographischen Wandels in der Schweiz spürbar werden: die Verknappung an Personen im erwerbsfähigen Alter. Welche Strategien bei der Rekrutierung sind für uns am wahrscheinlichsten?
  - Frauen/Mütter
  - ausländische Arbeitnehmende
  - Ältere
  - Andere Gruppen, die uns in den Sinn kommen?

- Rekrutierung z.B. wenn wir uns anschauen, wen wir in letzter Zeit rekrutiert haben: in welchen Altersgruppen haben wir hauptsächlich rekrutiert? Geschah dies zufällig oder war dies gesteuert?
- Entspricht die Diversität unserer Teams der Diversität unserer KundInnen, Anspruchsgruppen etc.?
- Achten wir bei der Rekrutierung auf die Geschlechts- und Alterszusammensetzung unserer Teams?
- Haben wir bereits bei der Ausschreibung einer Stelle bestimmte Altersvorstellungen im Kopf? Falls ja, weshalb?
- Legen wir Bewerbungsdossiers von Älteren gleich zur Seite? Falls ja, warum?

## **2. Personaleinsatz: Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung**

- Gibt es bestimmte Massnahmen/Angebote z.B. Standortbestimmung, Arbeitszeitmodelle, die nur von einer bestimmten Altersgruppe nachgefragt werden? Was könnten Gründe hierfür sein?
- Tragen unsere Arbeitszeitmodelle den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen genügend Rechnung?
- Arbeitseinsatz z.B. gibt es Mitarbeitende, die wir nur bedingt einsetzen können? Warum ist dies so? Was können wir daran verändern?
- Werden bestimmte Tätigkeiten nur von einer bestimmten Altersgruppe ausgeübt und was sind hierfür die Gründe?

## **3. Betriebliche Gesundheitsförderung**

- Absenzenrate z.B. gibt es in bestimmten Altersgruppen besonders wenige oder viele Kurzzeit- bzw. Langzeitabsenzen? Was könnten hierfür Gründe sein?
- Wissen wir, ob die von uns angebotenen Massnahmen von allen Altersgruppen genutzt werden? Falls keine Nutzung von bestimmten Altersgruppen: Was müssten wir an den bestehendem Angeboten verändern?

## **4. Personalbeurteilung und Honorierung**

- Könnten durch unsere Beurteilungskriterien bestimmte Altersgruppen benachteiligt werden?
- Werden auch mit älteren Mitarbeitenden regelmässig Beurteilungsgespräche geführt?

## **5. Personalentwicklung: Lernen, Fort- und Weiterbildung, Laufbahnplanung und Arbeitsplatzwechsel & Wissensmanagement**

- Wissen wir, wer wie viele Stunden/Tage pro Jahr Weiterbildung hatte?
- Gibt es Mitarbeitende in den Teams, die in den letzten 2 Jahren keine Weiterbildung in Anspruch genommen haben? Und welches sind die Gründe hierfür?
- Schöpfen wir alle Möglichkeiten der Weiterqualifizierung für unsere Mitarbeitenden aus?

- Qualifikation/vorhandene Kompetenzen: Haben wir Mitarbeitende, die im letzten Jahr/en an keiner Qualifizierungsmassnahme teilgenommen haben und was sind hierfür Gründe? Betrifft dies eine bestimmte Altersgruppen in besonderem Masse? In wen haben wir besonders viel investiert und in wen besonders wenig und was sind hierfür Gründe?
- Werden im Rahmen von Zielvereinbarungen Personalentwicklungsmassnahmen vereinbart und überprüfen wir dies?
- Wen schicken wir in Weiterbildungsmassnahmen? Zeigen sich hier bestimmte Muster? Was hindert uns z.B. ältere Mitarbeitenden (oder anderen Beschäftigtengruppen) in die Weiterbildung zu schicken?
- Talent Management: Sind Mitarbeitende identifiziert, die für eine Führungskarriere etc. in Frage kommen und werden diese entsprechend gefördert?
- Wissenstransfer z.B. wer sind die Wissensträger, Schlüsselpersonen und in welcher Altersgruppe sind diese zu finden?
- Wissen wir, wer unsere zentralen Wissensträger sind?
- Wissenstransfer: ist der Wissenstransfer der ausscheidenden Personen gesichert z.B. durch altersgemischte Teams, Lerntandems, Wissensdatenbanken?
- Ist durch Vertretungsregelungen etc. gewährleistet, dass dieses Wissen auch anderen Personen zur Verfügung steht resp. sich diese das Wissen aneignen können?

## **6. Personalausritt und -freistellung sowie Nachfolgeplanung**

- Fluktuation z.B. in welcher Altersgruppe sind vermehrte Fluktuation zu beobachten oder künftig zu erwarten? Wie ist der Zusammenhang mit der Verweildauer im Unternehmen?
- Wissen wir, wer uns pensionierungsbedingt in den nächsten 5 - 10 Jahren verlassen wird?
- Haben wir uns bereits Gedanken über die Nachfolge dieser Personen gemacht? Falls ja, welche?

## **7. Einstellungswandel und Unternehmenskultur**

- Wie würden wir das Miteinander von Mitarbeitenden der verschiedenen Altersgruppen im Unternehmensbereich (z.B. Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden?) beschreiben?
  - Auswirkungen auf Zusammenarbeit?
  - Wissenstransfer?
  - Führen und Geführtwerden?
- Findet in unserem Unternehmensbereich hinsichtlich des Alters der Mitarbeitenden eine Gleichbehandlung statt? Werden bei uns die älteren Mitarbeitenden nicht diskriminiert und die jüngeren Mitarbeitenden nicht benachteiligt in Bezug auf die unterschiedlichen Bereiche von Führung und Personalmanagement?
  - Rekrutierung
  - Personalentwicklung
  - Honorierung
  - Behandlung durch Vorgesetzte z.B. ältere MA/jüngere Vorgesetzte
  - etc.

**TEIL III: Fragen zur Diskussion der Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse**

- Was fällt an der aktuellen Altersstruktur auf?
- Wie ist die aktuelle Altersstruktur entstanden? (zufällig vs. Steuerung)
- Was sind die Vorteile der aktuellen Altersstruktur?
- Wo liegen die Herausforderungen/Gefahren der aktuellen Altersstruktur?
- Gibt es Zusammenhänge zwischen der aktuellen Altersstruktur und bestimmten Kennzahlen, die wir erhoben haben?
- Gibt es Zusammenhänge zwischen der aktuellen Altersstruktur und bestimmten Massnahmen, die wir lanciert haben?
- Spiegelt die aktuelle Altersstruktur die Erwartungen unserer Kundinnen und Kunden resp. sonstiger Anspruchsgruppen wider?
- Was würde uns eine veränderte Altersstruktur nutzen? Wie müsste eine solche Altersstruktur aussehen und warum?
- Was könnten wir tun, um die Altersstruktur zu verändern?
- Sind vertiefende Auswertungen der der Alterstrukturen notwendig, um den Handlungsbedarf zu spezifizieren?
- Welche Informationen/Kennzahlen müssten noch erhoben werden, um die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse besser interpretieren zu können?
- Welche Handlungsfelder und mögliche Massnahmen leiten sich aus dieser Altersstruktur ab? z.B.
  - Rekrutierung: Achten wir bei der Neurekrutierung auf eine Altersmischung? Wen sprechen wir mit unseren Ausschreibungen an? Haben wir bereits eine bestimmte Vorstellung im Kopf, wie alt der Bewerber, die Bewerberin sein sollte und legen wir Dossiers von anderen Altersgruppen gleich zu Seite?
  - Nachfolgeplanung: Haben alle Stellen eine Stellvertretung? Sind Nachfolgerinnen/-Nachfolger bereits bestimmt?
  - Pensionierung: Ist abgeklärt, ob Mitarbeitende sich frühzeitig pensionieren lassen wollen? Inwieweit werden flexible Übergänge durch die Mitarbeitenden bzw. den Arbeitgeber gewünscht?
  - Gesundheitsförderung: Sprechen die vorhandenen Massnahmen Mitarbeitenden aller Altersgruppen an oder gibt es altersspezifischen Bedarf?
  - Arbeitseinsatz und Arbeitsgestaltung: Muss der Arbeitseinsatz überdacht werden oder arbeitsgestalterische Massnahmen ergriffen werden?
  - Qualifizierung: Gibt es Qualifizierungsbedarf und betrifft dies im Besondern eine Altersgruppe?
  - Retention: Gibt es Massnahmen gute Mitarbeitende länger im Unternehmen zu halten?