

Martina Zölch
Anja Mücke
Anita Graf
Axel Schilling

Fit für den demografischen Wandel?

Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis

Digitaler Auszug aus der 1. Auflage 2009

Beitrag von Martina Zölch, Anja Mücke,
Axel Schilling & Anita Graf

«Das Projekt «Prime Time»
- Älterwerden im Unternehmen -
Herausforderung für Personalmanagement und
Führung»

(Seiten 41 - 76)

Teil I

Das Projekt «Prime Time» – Älterwerden im Unternehmen – Herausforderung für Personalmanagement und Führung

1. Das Projekt – Ausgangslage, Fragestellungen und Vorgehen

Martina Zölch, Anja Mücke, Axel Schilling & Anita Graf

1.1 Ausgangslage in der Schweiz

Der demografische Wandel und die prognostizierte Konkurrenz um qualifiziertes Personal sowie ein höherer Anteil an älteren Mitarbeitenden in den Belegschaften, stellen Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Diese betreffen unterschiedliche Bereiche des Personalmanagements von der Personalplanung und -rekrutierung, über die Arbeitsgestaltung oder das Angebot spezifischer Arbeitszeitmodelle, die Nachfolgeplanung und den Wissenstransfer, die Gesundheitsförderung, die Qualifizierung und Honorierung sowie die Vorbereitung auf den Ruhestand. Innovative Ideen, Konzepte und Instrumente sind gefragt, um sich rechtzeitig auf die Auswirkungen des demografischen Wandels einstellen zu können.

Trotzdem ist in vielen Unternehmen in der Schweiz noch wenig Problembewusstsein vorhanden. So haben viele Unternehmen keine genaue

Kenntnis darüber, welches die aktuelle Altersstruktur ihres Personals ist und auf welche organisationsdemografischen Entwicklungen sich die Unternehmen in den nächsten Jahren einzustellen haben (vgl. Adecco, 2008).

Insbesondere mit Blick auf den Umgang mit älteren Beschäftigten scheint ein Umdenken in den Unternehmen angezeigt, was auch in den Ergebnissen empirischer Studien deutlich wird. Dies betrifft einerseits die Rekrutierung von älteren Beschäftigten. Auch wenn die zwischen 50 bis 64-Jährigen weniger stark von Arbeitslosigkeit betroffen sind¹, wie jüngere Erwerbspersonen, zeugt der hohe Anteil an Langzeitarbeitslosen in dieser Altersgruppe doch von Problemen, eine Stelle zu finden (vgl. Bundesamt für Statistik, 2008). Zwar äussern sich 61 % der in der Studie von Jans, Graf, Weiss Sampietro et al. (2003) befragten Unternehmen dahingehend, keine (expliziten) Altersgrenzen bei der Einstellung von Mitarbeitenden zu haben. Jedoch geben immerhin 19,2 % der befragten Unternehmen an, dass die Altersgrenze zwischen 50 und 59 Jahren liegt und 16,6 % der Unternehmen ziehen eine Altersgrenze zwischen 60 und 64 Jahren. Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse der Studie von Höpflinger, Beck, Grob & Lüthi (2006). Auf die Frage, ob bei gleicher Eignung für eine Stelle eher jüngere oder ältere Personen bevorzugt werden, gaben 61 % der befragten Unternehmen an, dass sie bei der Einstellung von Personen für Spezialisten- und Leitungsfunktionen eher jüngere Personen bevorzugen. Bei der Anstellung von Mitarbeitenden ohne spezielle Funktion bevorzugen sogar 80 % der Befragten eher die Jüngeren. Lediglich für Geschäftsleitungspositionen geben 47 % der Befragten an, dass sie eher ältere Bewerbende bevorzugen würden. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei Beförderungsentscheidungen: 71 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie bei gleicher Eignung auf Ebene Mitarbeitende eher die jüngere Person bevorzugen, bei Spezialisten/Leitungsfunktionen tun dies 60 % and bei Geschäftsleitungen 41 % (ebd.). Negativ auf die Einstellung von Erwerbstätigen 50plus wirken sich aus Sicht der Unternehmen vor allem die hohen Lohnkosten, eine Entlohnung nach Senioritätsprinzip und fehlende Rückstufungsmöglichkeiten beim Lohn aus sowie eine fehlende Aktualität der Ausbildung (vgl. ebd.). Die Einstellungshürde Lohn wird auch von den Daten der Lohnstrukturerhebung 2000 bestätigt. Im internationalen Vergleich zeigt sich insbesondere bei den männlichen Erwerbstätigen in der Schweiz ein mit zunehmendem Alter ausgeprägtes Lohnwachstum. Hierfür ist u. a. das Senioritätsprinzip verantwortlich, dass die Höhe des Lohns in Form von Alters- und Erfah-

rungsprämien mit dem Lebens- oder Dienstalter verknüpft (vgl. Ferro Luzzi & Sonnet, 2003).

Dass die Ausbildung älterer Mitarbeitender nicht mehr aktuell ist, könnte auch Ausdruck einer unzureichenden Weiterbildungspolitik für diese Altersgruppe sein. Ab dem 50. Lebensjahr nimmt die Häufigkeit der Weiterbildung am Arbeitsplatz ab. Nach einer Studie der OECD liegt der Anteil der Mitarbeitenden 50plus am Weiterbildungsvolumen in der Schweiz bei 22 % (Ferro Luzzi & Sonnet, 2003). Die Adecco-Studie (2007) kommt ebenfalls zu dem Schluss, dass nicht die Älteren, sondern die bis 45-Jährigen fast 70 % des Weiterbildungsangebots nutzen. Auch Laufbahnberatung/-gestaltung wird nur von 13 % der Unternehmen angeboten wird (Höpflinger et al., 2006) und auch die Adecco-Studie (ebd.) bestätigt, dass von der Laufbahngestaltung vor allem die Mitarbeitenden bis 45 Jahre profitieren.

In der Studie von Höpflinger et al. (2006) wurden die Personalverantwortlichen von 804 Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz zudem danach gefragt, welche personalpolitischen Massnahmen bereits angeboten werden und welche in Planung sind. Von rund jedem zweiten Unternehmen wird Teilzeitarbeit gegen Ende des Berufslebens offeriert. Auch die Möglichkeit des Stellenwechsels oder des Austausches einzelner Aufgaben wird bereits von 42 % bzw. 35 % der befragten Unternehmen praktiziert. Die weiteren Massnahmen sind demgegenüber eher wenig verbreitet und auch der prozentuale Anteil an Unternehmen, die solche Massnahmen planen ist eher gering (vgl. Tabelle 1). Nach Unternehmensgrösse und Branche ausgewertet zeigt sich zudem, dass grosse Unternehmen und solche in traditionellen Produktionszweigen, mehr altersspezifische Massnahmen anbieten als kleinere Unternehmen oder solche in modernen Produktionsbereichen mit verjüngter Belegschaft.

Personalpolitische Massnahmen	angeboten	geplant
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	52 %	17 %
Wechsel der Stelle innerhalb des Unternehmens	42 %	10 %
Austausch einzelner Aufgaben bei gleicher Position	35 %	13 %
Mehr Erholungsmöglichkeiten	29 %	4 %
Arbeitsplätze mit weniger körperlicher Belastung	19 %	5 %
Laufbahnberatung / -gestaltung ab 50	13 %	11 %
Spezifische Weiterbildung nach 50	15 %	9 %
Kurse zum Training der Lernfähigkeit	12 %	7 %
Berufliche Umschulung nach 50	6 %	3 %
Unterstützung altersspezifischer Sportmöglichkeiten	7 %	2 %

Tabelle 1: Personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende (Höpflinger et al., 2006, S. 73)

Möchte man ältere Beschäftigte zukünftig länger im Erwerbsleben halten, muss ein Blick auf die Praxis der Frühpensionierungen geworfen werden. Auch wenn diese aufgrund des Konjunkturhochs – zumindest bis Mitte letzten Jahres – in vielen Unternehmen nicht mehr gefördert wurden, zeigt sich in der Schweiz seit Beginn der 1990-er Jahre nach wie vor ein Trend zur Frühpensionierung. So lag die Quote des vorzeitigen Ruhestands fünf Jahre vor dem gesetzlichen Rentenalter im 2. Quartal 2007 bei 20 %. Dies entspricht einer Zunahme von 4 Prozentpunkten gegenüber 1996 (16,1 %) (Bundesamt für Statistik, 2008). Neben gesundheitsbedingten Abgängen und restrukturierungsbedingten Entlassungen von älteren Mitarbeitenden hat auch die Zugänglichkeit zu Rentenleistungen sowie ein hohes Vorsorge-niveau zu einer Zunahme von Frühpensionierungen geführt (Bütler, 2007).

Während in der Studie von Brosziewski et al. (1997) noch 84 % der Unternehmen ihren Beschäftigten die Möglichkeit zur Frühpensionierung anbieten, geben dies in der Studie von Höpflinger et al. (2006) nur mehr 73 % der Unternehmen an. In der Regel liegt dort das Alter, ab dem sich die Mitarbeitenden vorzeitig pensionieren lassen können, vier bis fünf Jahre vor dem offiziellen AHV-Alter. Mit zunehmender Unternehmensgrösse nimmt die Häufigkeit eines solchen Angebots zu. Insbesondere die Kredit- und Versicherungsbranche, aber auch Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie die Öffentliche Verwaltung weisen besonders hohe Frühpensionierungsquo-

ten auf (vgl. Bundesamt für Statistik, 2008). Laut Höpflinger et al. (2006) bieten immerhin 44 % der befragten Unternehmen ihren bisherigen Mitarbeitenden Beschäftigungsmöglichkeiten wie Hilfsarbeiten, befristete Projekte oder Vertretungen an, wenn sie das AHV-Alter überschritten haben.

Mit Blick auf den demografischen Wandel darf die im internationalen Vergleich hohe Erwerbsquote älterer Beschäftigter in der Schweiz nicht darüber hinwegtäuschen, dass es noch Einiges zu tun gibt, um die zahlenmässig stark anwachsenden älteren Erwerbstätigen motiviert, gesund und leistungsfähig im Arbeitsprozess zu halten bzw. besser im Arbeitsmarkt zu integrieren.

Gleichzeitig dürfen die anderen Generationen nicht aus dem Auge verloren werden, um dem prognostizierten Arbeitskräftemangel zu begegnen. Engpässe beim Nachwuchs und die Erfordernis auch junge Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, jüngere Führungskräfte, die ältere Mitarbeitende führen sowie die Weitergabe von Erfahrungswissen sind nur einige Beispiele dafür, wie wichtig das Miteinander der Generationen ist, um den demografischen Wandel zu bewältigen. Zudem muss mit Massnahmen wie z. B. Gesundheitsförderung oder Personalentwicklung häufig bereits in jüngeren Jahren angesetzt werden, um Beeinträchtigungen zu vermeiden, die sich erst im Alter zeigen. Das Personalmanagement ist deshalb nicht nur altersgerecht, sondern alternsgerecht auszurichten.

1.2 Zielsetzungen des Projekts «Prime Time»

Das von der KTI geförderte Projekt «Prime Time»² setzt an diesen Problemstellungen an. Angesichts des demografischen Wandels wurde in sechs Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branche untersucht, welches die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen eines alternsgerechten Personalmanagements sind (Projektteil 1) und welche Relevanz dem Alter in kritischen Personalführungssituationen durch die beteiligten Führungskräfte (Projektteil 2) beigemessen wird. Das Projekt startete in einer Zeit, in der der demografische Wandel in der Schweiz noch nicht in aller Munde war und die Boom-Phase dieses Themas erst noch vor der Tür stand. Dennoch war es kein Problem, Unternehmen für eine Teilnahme am Projekt zu gewinnen.

Im Rahmen von Fallstudien wurden in Projektteil 1 in den sechs beteiligten Unternehmen Bestandsaufnahmen durchgeführt. Hierfür wurden zwei

Instrumente entwickelt: der Fragebogen zur kennzahlen- und dokumentenbasierten Selbstanalyse – kurz ‹AGE-R-Profiler› – sowie das datenbankbasierte Altersstruktur-Analyse-Tool ASTRA®. Mit beiden Instrumenten lässt sich demografiebezogener Handlungsbedarf identifizieren. Strategie-Workshops mit den Unternehmen dienten schliesslich dazu auf Basis der Ergebnisse, Ziele und konkrete Massnahmen für ein altersgerechtes Personalmanagement abzuleiten (vgl. Teil II).

Projektteil 1	Bestandsaufnahmen eines altersgerechten Personalmanagements	Sammlung von Beispielen ‹Guter Praxis› eines altersgerechten Personalmanagements
Fallstudien in sechs Unternehmen (bzw. sieben Geschäftsbereichen)	Kick-Off-Meeting	
	Altersstrukturanalysen – ASTRA®	
	Kennzahlen- und dokumentenbasierte Selbstanalyse – AGE-R-Profiler	
	Vertiefende Interviews mit Personalverantwortlichen und Bereichsleitungen	
	Ergebnis- und Strategieworkshops	
	Firmenübergreifender Event 1	
Projektteil 2	Führungskräftestudie	
Führungskräftestudie mit 28 Linienvorgesetzten aus den Fallunternehmen	Tagebuchstudie mit Führungskräften	
	Strukturierte Interviews mit Führungskräften	
	Workshops mit Führungskräften	
	Pilotdurchführung Qualifizierung Linienvorgesetzte	
	Firmenübergreifender Event 2	
Abschliessende Evaluation		

Übersicht 1: Projektphasen und Arbeitsschritte im Projekt ‹Prime Time›

Es reicht jedoch nicht aus, wenn das Personalmanagement alter(n)sgerechte Konzepte und Massnahmen entwickelt. Diese müssen von den Linienvorgesetzten umgesetzt und auf die spezifische Situation des/der jeweiligen Mitarbeitenden hin angepasst werden. Führungskräfte sind deshalb ein wesentlicher Schlüssel für den Erfolg der Massnahmen und tragen – wie Ilmarinen & Tempel (2002) in ihren Studien feststellen – ganz wesentlich dazu bei, die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender zu erhalten. Unser Forschungsinteresse galt deshalb in Projektteil 2 den Führungskräften der Fallunternehmen. Denn bislang fehlen Erkenntnisse darüber, inwieweit Personalführung als alterskritisch erlebt wird und für welche Art von Führungssituationen dies zutrifft. Mittels Tagebuchstudien und Interviews wurde untersucht, inwieweit Altersattributionen³ in der Wahrnehmung von und beim Handeln in

kritischen Personalführungssituationen eine Rolle spielen. Dabei war eine der zentralen Fragestellungen, welchen Anforderungen sich Linienvorgesetzte im Führungsalltag in Bezug auf das Älterwerden ihrer Mitarbeitenden (aber auch in Bezug auf das eigene Alter resp. eines allfälligen Altersunterschieds) stellen müssen und wie sie hierbei unterstützt und durch Qualifizierungsmassnahmen vorbereitet werden können. Auf Basis der Ergebnisse dieses Projektteils wurde eine Qualifizierungsmassnahme entwickelt, um Führungskräfte für die Thematik einer altersgerechten Führung zu sensibilisieren (vgl. Teil IV).

Übersicht 1 stellt das konkrete Vorgehen nach Projektphasen dar.

1.3 Die Projektunternehmen

Für die Teilnahme am Projekt konnten sechs Unternehmen gewonnen werden: Die Post, die Basler Versicherungen, die Berner Kantonalbank, die Siemens Schweiz AG, SCA Packaging Switzerland sowie das Wirtschafts- und Sozialdepartement des Kantons Basel-Stadt. Damit konnte eine Bandbreite an unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrössen abgedeckt werden. Jedes Fallunternehmen definierte für die Fallstudien einen Unternehmensbereich (bei der Post waren es zwei Unternehmensbereiche), der (die) vertieft analysiert und für den (die) konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet wurde(n). Die Grösse der ausgewählten Unternehmensbereiche variierte zwischen 142 und 4401 Mitarbeitenden. Bei der Auswahl der Bereiche kamen je nach Unternehmen unterschiedliche Kriterien zum Tragen: die Repräsentativität des Bereichs für das Gesamtunternehmen, ein besonders hoher Anteil an älteren Mitarbeitenden oder auch besondere Anforderungen an die Mitarbeitenden z. B. hohe körperliche Belastungen oder hohe qualifikatorische Anforderungen aufgrund eines steilen Technologieentwicklungswinkels. In Übersicht 2 werden die am Projekt beteiligten Unternehmen mit den jeweils analysierten Unternehmensbereichen hinsichtlich Grösse und Branche/Produkt dargestellt.⁴

Unternehmen Anzahl Mitarbeitende	ausgewählte/r Unternehmensbereich(e) Anzahl Mitarbeitende	Branche/Produkte
Siemens Schweiz AG gesamt: 3219 Mitarbeitende (MA)	Information & Communication Customer Service (ICD) ICD: 347 MA	Service-Portfolio für Information & Kommunikation (u. a. Verkabelung, Installation, Integration, Inbetriebnahme, Wartung Reparatur)
Die Post gesamt: 51867 MA	PostFinance: 2704 MA Paket Post (jetzt PostLogistics): 4263 MA	Finanzdienstleistungen im Retail-Segment; Privat- und Firmenkunden Paketmarkt & Logistik
Berner Kantonalbank gesamt: 1431 MA	Departement Logistik & Produktion DL&P: 308 MA	Abwicklung von Zahlungsaufträgen, Nachforschungen, Buchhaltung, Infrastruktur und Betriebssysteme
Basler Versicherungen gesamt: 3242 MA	Aussendienst der Direktion Nordwestschweiz/Mittelland AD NW/ML: 317 MA	Lösungen für Versicherungen und Vorsorge für Privatkunden sowie kleinere und mittlere Unternehmen
Wirtschafts- und Sozialdepartement (WSD) des Kantons Basel-Stadt gesamt: 523 MA	Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) AWA: 230 MA	Arbeitslosenversicherung Arbeitsbedingungen/Schiedswesen Wirtschaftsdienste
SCA Packaging Switzerland gesamt: 350 MA (resp. 220 MA nach Teilbetriebsschliessung)	SCA Packaging Oftringen Wellpappe: 163 MA	Wellpappenfabrik hochwertige umweltgerechte Verpackungslösungen

Übersicht 2: Projektunternehmen mit analysierten Unternehmensbereichen

In welchem dynamischen Umfeld sich einige der beteiligten Unternehmen befanden, zeigte sich in der personellen Fluktuation einiger der am Projekt beteiligten Personen sowie organisatorischen Veränderungen während des Projektverlaufs. So gab es bei der SCA Packaging Switzerland eine Teilbetriebsschliessung, bei der Siemens Schweiz AG fusionierte der Unternehmensbereich ICD mit Nokia zu Nokia Siemens Networks und bei der Post fusionierte die Paketpost mit anderen Bereichen zu Postlogistics.

1.4 Fragestellungen der Bestandsaufnahmen eines altersgerechten Personalmanagements (Projektteil 1)

In der ersten Projektphase⁵ wurde auf Grundlage von Fallstudien analysiert, welche Handlungsfelder für ein alter(n)sgerechtes Personalmanagement in den Projekt-Unternehmen bestehen und welche Strategien und Massnahmen entsprechend abzuleiten sind. Hierzu wurde im Rahmen der Bestandsaufnahmen folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- Liegen in den ausgewählten Unternehmen(sbereichen) kritische Altersstrukturen vor resp. können solche aufgrund der organisationsdemografischen Entwicklung prognostiziert werden?
- In welchen Organisationseinheiten und mit Bezug zu welchen Funktionen des Personalmanagements können Problembereiche bzw. Handlungsbedarf identifiziert werden?
- Inwieweit finden sich in den Fallunternehmen bereits Ansätze einer alter(n)sgerechten Personalpolitik und Beispiele ‹Guter Praxis› eines alter(n)sgerechten Personalmanagements?
- Welche Ziele, Strategien und Massnahmen können für das Personalmanagement abgeleitet werden?

Für die entwickelten Instrumente – die kennzahlen- und dokumentenbasierte Selbstanalyse AGE-R-Profiler sowie die Alterstrukturanalyse ASTRA® – wurde zudem überprüft, ob diese ökologisch valide und praktikabel sind und sich eignen, demografie- und alter(n)sbezogene Handlungsfelder in den Unternehmen zu identifizieren.

1.5 Vorgehen und Methoden der Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahmen wurden in den ausgewählten Unternehmensbereichen durchgeführt. Gleichwohl wurden auch die Perspektive sowie relevante Daten des Gesamtunternehmens berücksichtigt. Für die Bestandsaufnahme wurde ein aus mehreren Schritten bestehender Ansatz gewählt, der eine enge Zusammenarbeit mit den am Projekt beteiligten Unternehmen erforderte (vgl. Übersicht 3):

Schritte/Methoden	Ziele/Inhalte
Kick-Off-Meeting	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Erwartungen; Bezug zur und Einbettung in die Personal- und Unternehmensstrategie; Ableitung von Kriterien für Erfolgsmessung, Auswahl des/der Unternehmensbereichs/e
Fragebogen zur kennzahlen- und dokumentenbasierten Selbstanalyse (Ebene Gesamtunternehmen und ausgewählter Unternehmensbereich)	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung und Auswertung von Kennzahlen • Zusammenstellung von Beispielen (Guter Praxis) eines alter(n)sgerechten Personalmanagements • Grad der Umsetzung der Massnahmen • Identifikation von Problembereichen und Handlungsfeldern
Vertiefende Interviews mit HR- und Bereichsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung und Rolle älterer Mitarbeitender im Unternehmen • Alter(n)sbezogene Personalpolitik und Personalmanagementmassnahmen • Problembereiche und Handlungsbedarf hinsichtlich unterschiedlicher Altersgruppen
Altersstrukturanalyse ASTRA* (Ebene Unternehmensbereich)	<ul style="list-style-type: none"> • Ist-Aufnahme der Altersstruktur nach unterschiedlichen Segmentierungsvariablen • Szenariobasierte Simulation organisationsdemografischer Entwicklungen nach unterschiedlichen Segmentierungsvariablen
Ergebnis- und Strategie-Workshops	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion, Validierung und Priorisierung der Ergebnisse • Ableitung von Zielen, Strategien und Massnahmen

Übersicht 3: Vorgehen und Methoden der Bestandsaufnahme

Kick-off-Meeting

In einem dreistündigen Kick-off-Meeting wurden mit den Personalverantwortlichen sowie den Projekt- resp. Bereichsverantwortlichen des jeweiligen Fallunternehmens Erwartungen an das Projekt definiert. Diskutiert wurde auch, wie sich diese Erwartungen und Ziele in die Unternehmens- und HR-Strategie einbetten lassen. Neben organisatorischen Belangen wurde im Rahmen des Kick-Off-Meetings zudem definiert, welche/r Geschäfts- resp. Unternehmensbereich/e im Rahmen der Bestandsaufnahme analysiert und welche Kriterien herangezogen werden sollen, um den Grad der Umsetzung bzw. der Zielerreichung zu überprüfen.

Fragebogen zur kennzahlen- und dokumentenbasierten Selbstanalyse

Der Fragebogen zur Selbstanalyse wurde von den Unternehmen auf zwei Ebenen bearbeitet: auf Ebene des Gesamtunternehmens sowie auf Ebene des ausgewählten Unternehmensbereichs. Ziel der Selbstanalyse war es abzuklären, welche Instrumente und Massnahmen im Unternehmen bereits umgesetzt werden, ob diese alter(n)sgerecht ausgestaltet sind und wo und in Bezug auf welche Altersgruppe Handlungsbedarf gesehen wird. Sofern vorhanden sollten entsprechende Dokumente (Konzepte, Richtlinien, Reglemente etc.) beigelegt werden, um die Antworten zu belegen.

Ausserdem war von Interesse, welche Kennzahlen im Unternehmen bzw. Unternehmensbereich erhoben und ausgewertet werden und in welchem Differenzierungsgrad (z. B. Auswertung nach Alter, Geschlecht) diese vorliegen. Daten zu den entsprechenden Kennzahlen waren beizulegen oder sofern möglich für das Projekt auszuwerten (vgl. Teil II, Kap. 2). In Anlehnung an die europäischen Leitlinien «Altern in der Arbeitswelt» (Eurolink Age, 2001) wurden folgende Bereiche behandelt:

- Rekrutierung
- Arbeitszeit
- Arbeitsgestaltung
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Personalbeurteilung
- Honorierung
- Lernen, Fort – und Weiterbildung (Personalentwicklung und Wissensmanagement)
- Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel
- Personalfreisetzung und Austritt sowie
- Einstellungswandel und Kultur

 Der überarbeitete Fragebogen AGE-R-Profiler kann in der aktuellen Version unter: www.demografiefitness.ch heruntergeladen werden.

Vertiefende Interviews mit Personalverantwortlichen und Bereichsleitungen

Auf Basis der vorgängig ausgewerteten Selbstanalysen wurden mit den Personalverantwortlichen sowie der Leitung des ausgewählten Unternehmensbereichs in einem nächsten Schritt leitfadensbasierte Experteninterviews durchgeführt. Die Besonderheit des Experteninterviews liegt darin, dass die Befragten weniger als Person, sondern in ihrer Funktion als Experte/in für bestimmte Handlungsfelder im Fokus stehen (Mayer, 2004).

Unternehmensübergreifend wurden die Bereiche «Wahrnehmung und Rolle älterer Mitarbeitender im Unternehmen», «alter(n)bezogene Personalpolitik» und «Massnahmen des Personalmanagements» sowie mögliche «Problembereiche und Handlungsbedarf hinsichtlich der unterschiedlichen Altersgruppen» thematisiert. Auf Ebene des Gesamtunternehmens und des ausgewählten Unternehmensbereichs wurden noch offene Punkte aus dem Fragebogen zur Selbstanalyse geklärt sowie einzelne Themen ver-

tiert beispielsweise die konkrete Ausgestaltung einer Massnahme oder die Akzeptanz einer Massnahme durch Führungskräfte und Mitarbeitende. Die Interviews dauerten jeweils zwei Stunden. Die Interviews mit der HR-/Bereichsleitung wurden mitprotokolliert und zusätzlich auf Minidisk aufgezeichnet. Auf Basis der Protokolle und Aufnahmen wurden Zusammenfassungen der Interviews erstellt.

📄 Interviewleitfäden für Geschäfts-/Bereichsleitung und Personalmanagement ➔ URL: www.demografiefitness.ch

Altersstrukturanalyse

Für jeden der ausgewählten Unternehmensbereiche wurde eine Altersstrukturanalyse mit dem Analyse-Tool ASTRA® durchgeführt (vgl. Teil II, Kap. 1). Voraussetzung war, dass die Personaldaten aller Mitarbeitenden des jeweils ausgewählten Unternehmensbereichs als Excel-Datei bereitgestellt wurden, um sie in die ASTRA®-Datenbank zu übertragen. In einem ersten Schritt wurde auf Basis der vorhandenen Personaldaten die momentane Altersverteilung im Unternehmensbereich aufgezeigt (Ist-Auswertung). In einem zweiten Schritt wurden Prognosen erstellt, wie sich die Altersstrukturen in fünf bzw. zehn Jahren darstellen könnten (Simulation). Dies erforderte von den Unternehmen, auf Basis von unterschiedlichen Zukunftsszenarien, Werte für Personalzu- und -abgänge zu definieren, die den Simulationen zugrunde gelegt wurden. Die Auswertungen und Simulationen erfolgten sowohl gesamthaft für den Unternehmensbereich als auch segmentiert nach Hierarchie- und/oder Funktionsstufen, Abteilungen, Berufsgruppen etc.

Auswertungen

Die Informationen aus den Selbstanalysen sowie aus den Interviews wurden in Anlehnung an die Globalauswertung nach Legewie (1994) ausgewertet. In einem ersten Schritt wurden die Daten und Informationen den einzelnen Prozessfunktionen des HRM sowie den Bereichen Einstellungswandel/Kultur und generelle Bedeutung und Wahrnehmung älterer Mitarbeitender zugeordnet. In einem zweiten Schritt wurden die vorliegenden Daten analysiert und bewertet. Hierfür wurde ein Analyse- und Bewertungsraster entwickelt, das erlaubt pro HR-Prozessfunktion (Rekrutierung, Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung etc.) sowie weiterer Themenbereiche (Einstellungswandel und Kultur) eine unternehmensspezifische Standortbestimmung eines

alter(n)sbezogenen Personalmanagements vorzunehmen. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden wiederum Handlungsfelder abgeleitet. Die standardmässigen Analysebereiche pro HR-Prozessfunktion sowie weiterer Themenbereiche sind in Übersicht 4 dargestellt. Die Analyse- und Bewertungsdimensionen werden in Teil II, Kapitel 2 (AGE-R-Profiler) eingehender beschrieben. Zu berücksichtigen ist, dass die Dimensionen mit den jeweiligen Abstufungen nominalskaliert sind. Das heisst, es können zwar Aussagen über Gleichheit oder Verschiedenheit getroffen werden, jedoch keine Aussagen zu grösser-kleiner-Relationen (Bortz, 1993). Für jedes Fallunternehmen wurde zunächst in einem Zweierteam aus Projektmitarbeitenden auf Basis der Ergebnisse eine Bewertung anhand des vorgestellten Rasters vorgenommen und dann ein unternehmensspezifischer Bericht erstellt. Für die fallunternehmensübergreifende Auswertung wurden durch das Projektteam nochmals alle Bewertungen auf die Einheitlichkeit der Massstäbe überprüft.

Die Altersstrukturanalysen wurden dahingehend aufbereitet, dass auf Basis der Personaldaten zunächst entsprechend der gewünschten Segmentierungsvariablen (Alter, Geschlecht, Funktionsstufe, Abteilung etc.) Ist-Auswertungen zum aktuellen Stand der Altersstruktur des Personals vorgenommen wurden. In einem zweiten Schritt wurde für ein oder zwei Szenarien (z. B. ein Wachstums- und ein Schrumpfungsszenario des Personalbestands) und einer entsprechenden Definition der Personalzu- und -abgänge die organisationsdemografische Entwicklung der Altersstrukturen mit unterschiedlichen Segmentierungsvariablen für die nächsten fünf sowie zehn Jahre simuliert und aufbereitet. Im Fokus standen hierbei u. a. die Veränderung der Altersstrukturen sowie Abgänge durch Pensionierungen.

Analysebereich	Bewertungsdimensionen
AGE-R-Profiler (kennzahlen- und dokumentenbasierte Selbstanalyse)	
Kennzahlen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es werden keine Kennzahlen erhoben. 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet. 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet. 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet. 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet.
Instrumente/ Massnahmen eines alter(n)sge- rechten HRM (aktuelle Praxis)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bislang liegen keine Instrumente/Massnahmen vor. 2. Es gibt vereinzelte Massnahmen/Instrumente. 3. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert.
Umsetzung der Instrumente/Mass- nahmen durch – Linienvorgesetzte und – Mitarbeitende	<ol style="list-style-type: none"> 0. nicht beurteilbar/ keine Angaben 1. nicht umgesetzt/nicht genutzt 2. in Teilen umgesetzt/genutzt (Nummerierung wieder machen!!!) 3. gängige Praxis
Identifikation Handlungsfelder a) Perspektive HR/GL und b) Perspektive «Prime Time» Pro- jektteam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen. 2. Handlungsbedarf wird auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahme angenom- men; vertiefte/weitere Analysen sind erforderlich. 3. Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Ergebnissen der Bestandsaufnahme.
Massnahmen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Massnahmen liegen bereits vor. 2. Vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden. 3. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden.
Altersstrukturanalyse ASTRA®	
Altersstrukturanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Ist-Auswertung sowie szenariobasierte Simulation (Entwicklung in 5 und in 10 Jahren) • heterogene, komprimierte oder homogene Altersstrukturen nach unterschiedlichen Segmentierungsvariablen (Alter, Geschlecht, Funktionsstufe etc.) • Abgänge durch Pensionierung

Übersicht 4: Auswertungsdimensionen der Bestandsaufnahme

Ergebnis- und Strategieworkshops

Ein vierstündiger Ergebnis- und Strategieworkshop pro Unternehmen schloss die Bestandsaufnahme ab. Von Unternehmensseite nahmen in der Regel die Bereichsleitung, die Personalverantwortlichen sowie die Projektleitung teil. Ziel des Workshops war es, die Ergebnisse vorzustellen und zu validieren. Durch Rückmeldung der Ergebnisse sollten im Sinne eines Survey-Feedback-Ansatzes (vgl. Jöns, 2005) bei den Beteiligten Ist-Soll-Discrepanzen erzeugt werden, was die Bereitschaft zu Veränderungen fördern kann. Die unterschiedlichen Ergebnisse der Bestandsaufnahme und der Altersstrukturanalyse wurden zueinander in Beziehung gesetzt und auf mögliche Wechselwirkungen hin diskutiert. Ergebnisse und Handlungs-

empfehlungen wurden priorisiert und erste Ideen für Massnahmen entwickelt. Ziele wurden abgeleitet, die am Ende des Projekts (anfangs 2008) überprüft wurden. Für die Zieldefinition wurde ein Zielformular entwickelt, in dem neben den Zielen, die Meilensteine zur Zielerreichung angegeben werden sollten. Über die Zielformulierung sollte die Umsetzung ausgewählter Massnahmen unterstützt werden.

 Zielformular ➔ URL: www.demografiefitness.ch

Firmenübergreifende Events

Jeweils am Ende von Projektphase 1 und 2 wurden alle Projektunternehmen zu firmenübergreifenden 2-stündigen Workshops eingeladen. In diesen Workshops wurden die Ergebnisse der jeweiligen Projektphasen vorgestellt und diskutiert. Im Rahmen von moderierten Diskussionen im Plenum und in Kleingruppen tauschten sich die Unternehmen zudem über ihre jeweilige Ausgangslage, bereits praktizierte Ansätze «Guter Praxis» sowie über Ziele und Ideen für künftige Massnahmen eines altersgerechten Personalmanagements aus. Die firmenübergreifenden Events hatten zudem das Ziel, dass die Unternehmen sich untereinander vernetzen, um sich bei thematisch ähnlich gelagerten Fragestellungen beratend unterstützen zu können.

Projektevaluation

Zu Projektende wurden die am Projekt «Prime Time» beteiligten Unternehmen aufgefordert, den Nutzen und die Zielerreichung sowie die Wirkungen und die Organisation des Projekts zu evaluieren. Der hierfür entwickelte Evaluationsfragebogen war schriftlich zu beantworten. Gefragt wurde u. a. danach, welches die Gründe waren, sich als Unternehmen an dem Projekt «Prime Time» zu beteiligen, wie die Unternehmen die strategische Relevanz des Projekts damals und heute einschätzen und welchen konkreten Nutzen, sie aus der Teilnahme am Projekt ziehen konnten. Zu beantworten war zudem, welche Wirkungen sie als Folge der Bestandsaufnahmen sowie der Führungskräftestudie auf Ebene Geschäfts- und Bereichsleitung, im Personalmanagement sowie bei den Führungskräften wahrgenommen haben.

Für jedes der im Anschluss an die Ergebnis- und Strategieworkshops formulierten Ziele und Massnahmen war zudem der Grad der Zielerreichung anzugeben sowie hinderliche und förderliche Faktoren, die die Zielerreichung bzw. die Umsetzung von Massnahmen beeinträchtigten oder

unterstützten. Schliesslich waren die Projektorganisation und das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen der Projektteilnahme sowie die firmenübergreifenden Events zu beurteilen.

 Fragebogen zur abschliessenden Evaluation ➔ URL: www.demografie-fitness.ch

-
- 1 Die geringeren Erwerbslosenquoten in dieser Altersgruppe sind auch auf unfreiwillige Abgänge (aus gesundheitlichen Gründen, Frühpensionierung aufgrund von Restrukturierung) zurückzuführen, die in der Arbeitslosenstatistik nicht mehr berücksichtigt werden (Bundesamt für Statistik, 2008).
 - 2 Das von der KTI geförderte Projekt «Prime Time» Älter werden im Unternehmen – Herausforderungen für das Personalmanagement und Führung» hatte eine Laufzeit von 1.1.2005 bis zum 31.3.2008.
 - 3 Altersattribution = das Alter wird zur Erklärung von Verhalten, Handlungen, Eigenschaften herangezogen
 - 4 Die aufgeführten Daten resp. Angaben beziehen sich auf das Jahr 2005, in welchem die Bestandsaufnahmen durchgeführt wurden.
 - 5 Die Fragestellungen und das methodische Design der Führungskräftestudie (Projektteil 2) werden in Teil I, Kapitel 3 dargestellt.

2. Handlungsfelder so vielfältig und individuell wie die Unternehmen – Ergebnisse der Bestandsaufnahmen

Martina Zölch, Anja Mücke, Axel Schilling & Anita Graf

Die Bestandsaufnahmen, die im ersten Teil des Projekts durchgeführt wurden, beinhalteten die Analyse der Altersstrukturen, der Kennzahlen und der bisherigen Praxis des Personalmanagements, um möglichen Handlungsbedarf für ein alter(n)sgerechtes Personalmanagement abzuleiten. Im Folgenden werden unternehmensübergreifend ausgewählte Ergebnisse dieser Bestandsaufnahmen vorgestellt: die Motivation, sich am Projekt zu beteiligen, die Altersstrukturen und deren prognostizierte Entwicklung, erhobene Kennzahlen und bereits vorhandene Ansätze ‹Guter Praxis› sowie die identifizierten Handlungsfelder. Dargestellt werden auch Ziele und Massnahmen, die die Unternehmen auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahmen abgeleitet haben. Basierend auf den Ergebnissen der Projektevaluation wird über den Grad der Zielerreichung und positive Voraussetzungen bzw. auftretende Hindernisse bei der Umsetzung von Massnahmen berichtet. Weitere Details können den Praxisberichten 1, 2, 3, 5, 6 und 8 der beteiligten Projektunternehmen entnommen werden. Schliesslich werden Ergebnisse zum wahrgenommenen Nutzen und zur strategischen Relevanz des Projekts vorgestellt.

2.1 Ausgangslage und Motivation am Projekt teilzunehmen

Die Gründe, weshalb sich die Unternehmen am Projekt ‹Prime Time› beteiligt haben, waren äusserst vielfältig. Sie hängen von der jeweiligen Ausgangssituation, dem bereits vorherrschenden Problembewusstsein und den Erwartungen ab, die mit der Teilnahme am Projekt verfolgt wurden. Drei unterschiedliche Ausgangssituationen lassen sich beschreiben:

Ausgangslage 1: Das Problembewusstsein wird als bislang eher gering beschrieben. Das Projekt wird als Chance zur Sensibilisierung und als Möglichkeit gesehen, erste Problembereiche zu isolieren. Die formulierten Ziele können als eher unspezifisch charakterisiert werden. Diese Ausgangslage liegt bei einem Fallunternehmen vor.

Ausgangslage 2: Hier existieren bereits erste Hypothesen zu Problembereichen im Unternehmen. Das Projekt wird als Chance gesehen, diese

Hypothesen zu verifizieren und Handlungsfelder abzuleiten. Drei der Fallunternehmen können dieser Ausgangslage zugeordnet werden. Die formulierten Ziele beziehen sich bereits auf konkrete Handlungsfelder, sind jedoch nur wenig ausdifferenziert.

Ausgangslage 3: Sie ist bei zwei der Fallunternehmen gegeben. Gekennzeichnet ist sie dadurch, dass bei diesen Unternehmen bereits ein sehr starkes Problembewusstsein vorhanden ist. Konkrete Handlungsfelder können bereits benannt werden und erste Ideen zu Massnahmen liegen vor. Durch die Teilnahme am Projekt werden ein Argumentarium für die Umsetzung und konkrete Lösungsansätze erwartet. Die Ziele sind konkret und differenziert und erste Ansätze für mögliche Massnahmen bereits formuliert.

Als kleinster gemeinsamer Nenner in den Erwartungen der Fallunternehmen kann die Sensibilisierung unterschiedlicher Akteure im Unternehmen für die Herausforderungen des demografischen Wandels gesehen werden. Auch die Vernetzung sowie der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen wurden von den meisten Unternehmen als Grund zur Teilnahme genannt.

Bemerkenswert ist, dass die beiden Unternehmen mit Ausgangslage 3 sich dadurch auszeichneten, dass in einem Fall – aufgrund des steilen Technologieentwicklungswinkels der Produkte – ein hoher Weiterbildungsdruck vorhanden war. Das zweite Unternehmen war demgegenüber mit gesundheitlichen Problemen bei den älteren Mitarbeitenden konfrontiert, die auf körperlich belastungsreiche Tätigkeiten zurückzuführen sind. Es ist anzunehmen, dass solche Rahmenbedingungen das Problembewusstsein für die Herausforderungen eines altersngerechten Personalmanagements fördern.

2.2 Altersstrukturen

Bei der Ist-Aufnahme der Altersstrukturen im Jahr 2005 waren in vier Unternehmensbereichen alle Altersgruppen¹ zu substantiellen Anteilen vertreten. Ihre Altersstrukturen können als heterogen bezeichnet werden. In drei dieser Bereiche machten Mitarbeitende zwischen 30 bis 45 Jahren den grössten Anteil aus und im vierten Bereich waren dies die älteren Mitarbeitenden ohne jedoch anteilmässig zu dominieren.

In den weiteren drei Unternehmensbereichen war demgegenüber eine Altersgruppe hervorstechend: Die 30 bis 45-Jährigen machten dort 50 %

und mehr des Personalbestandes aus. Die Altersstruktur wird in diesen drei Fällen als mittelalterszentriert bezeichnet (vgl. Kap. 1, Teil II).

Das Durchschnittsalter in den untersuchten Bereichen reichte von 38,6 Jahre bis 44,5 Jahre. Der Anteil jüngerer Mitarbeitender reichte in den untersuchten Unternehmensbereichen von 7,1 % bis 29,6 %, der der Mitarbeitenden, die älter als 60 Jahre waren, von 1,2 % bis 4,5 %. Der Anteil älterer Mitarbeitender variierte von 24 % bis 40,5 %, der der Mitarbeitenden mittleren Alters von 31,5 % bis 54,3 %. Analysiert man die Altersstrukturen nach unterschiedlichen Segmentierungsvariablen z. B. nach Abteilungen oder Funktionsgruppen wird das Bild deutlich uneinheitlicher. In allen analysierten Unternehmensbereichen gibt es z. B. Abteilungen oder Funktionsgruppen bei denen im Vergleich zur Bereichsaltersstruktur andere Altersstrukturen vorliegen. So kann es durchaus sein, dass zwar auf Bereichsebene heterogene Altersstrukturen beschrieben werden, aber Abteilung x eine alterszentrierte Altersstruktur aufweist (Gros der Mitarbeitenden > 45 J.), während bei Abteilung y eine jugendzentrierte Altersstruktur vorliegt (Gros der Mitarbeitenden < 30 J.), und Abteilung z wiederum eine heterogene Altersstruktur hat, die sich auf Ebene Gesamtbereich dann ausmitteln.

Gemäss der durchgeführten *Prognosen* bis ins Jahr 2015 zeigten sich zwei generelle Trends in den analysierten Unternehmensbereichen: Erstens, das Durchschnittsalter steigt an auf bis zu 48,3 Jahre. Zweitens, der Anteil älterer Mitarbeitender am Personalbestand nimmt zu. In einigen Bereichen wird der Anteil an älteren Mitarbeitenden (46 bis 60 Jahre) dann bis zu 58,5 % betragen. War 2005 der Anteil von Mitarbeitenden über 60 Jahre in allen Bereichen eher gering, steigt auch dieser in allen analysierten Unternehmensbereichen an und zwar auf bis zu 10 %. In einigen Bereichen vervierfacht sich damit ihr Anteil. In sechs der analysierten Unternehmensbereiche werden die älteren Mitarbeitenden dann gemäss organisationsdemografischer Prognose die stärkste Altersgruppe im Personal bilden und in vier Fällen die 50 % Marke überschreiten. Damit kann man klar von einer Entwicklung hin zu alterszentrierten Altersstrukturen sprechen. Und auch im siebten Unternehmensbereich beträgt der Anteil Älterer dann gut 40 %. Analog dazu steigen die Durchschnittsalter, die gemäss der Szenarien zwischen 43 Jahren und 48,3 Jahren betragen werden. Der Anteil jüngerer Mitarbeitender bleibt entweder auf vergleichbarem Niveau oder sinkt ab und wird gemäss den Prognosen zwischen 0 und 16,6 % in den analysierten Unternehmensbereichen betragen.

2.3 Kennzahlen

Im Rahmen der Bestandsaufnahmen wurde untersucht, welche Personalkennzahlen, auf welcher Ebene des Unternehmens erhoben werden und falls dies der Fall ist, ob diese auch altersspezifisch ausgewertet werden. Lagen altersbezogene Kennzahlen vor, konnte überprüft werden, ob Handlungsbedarf besteht. Übersicht 1 zeigt auf, welche Kennzahlen in den Fallunternehmen resp. analysierten Unternehmensbereichen ermittelt werden.

Funktion des HRM / Bereich	Erhobene Kennzahlen
Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungsquote Lehrlinge & Übernahmequote • Rekrutierungsquote
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • Teilzeitquote
Arbeitsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit mit Arbeitsgestaltungsmassnahmen
Betriebliche Gesundheitsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Absenzzrate • Gründe für Absenzen • Anteil IV-bedingter Austritte
Personalbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung der Leistungsbeurteilung
Honorierung	<ul style="list-style-type: none"> • Lohnhöhe nach Alter und Funktion
Lernen, Fort- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsquote, -kosten, -zeit
Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel	<ul style="list-style-type: none"> • (interne) Fluktuationsrate • Anteil interner Stellenbesetzungen • Jobalter
Freisetzung und Austritt	<ul style="list-style-type: none"> • Frühpensionierungsrate (nach Alter)
Einstellungswandel und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitendenzufriedenheit, Betriebsklima

Übersicht 1: Art der in den Fallunternehmen erhobenen Kennzahlen

In allen Unternehmen werden in der Regel auf Ebene des Unternehmensbereichs zwar relevante Kennzahlen erhoben. Bezogen auf die unterschiedlichen Funktionen des Personalmanagements divergieren Art, Anzahl und Detaillierungsgrad jedoch erheblich.

Am häufigsten werden in den Fallunternehmen auf Ebene Unternehmensbereich Kennzahlen zur *Rekrutierung* wie die Lehrlingsquote und die Rekrutierungsquote erhoben. Diese werden jedoch mit Ausnahme eines Unternehmens nicht altersspezifisch ausgewertet. Auch Kennzahlen zur

Arbeitszeit werden von allen Unternehmen ausgewertet und betreffen beispielsweise die Teilzeitquote. Jedoch wertet keines der Fallunternehmen die Kennzahlen standardmässig nach Altersgruppen aus.

Ein regelrechtes Kennzahlendefizit findet sich im Bereich *Lernen, Fort- und Weiterbildung*. Auch wenn in einigen Unternehmen einzelne Kennzahlen wie beispielsweise die Weiterbildungskosten, die Weiterbildungsquote oder die Weiterbildungszeit ermittelt werden, wird in keinem der Unternehmen ein systematisches und altersdifferenziertes Weiterbildungscontrolling praktiziert.

Auch im Bereich *Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel* liegen nur in zwei Fällen Kennzahlen vor. Hier werden u. a. die interne Fluktuationsrate, der Anteil interner Stellenbesetzungen sowie das Jobalter auf Unternehmens- und Bereichsebene erhoben. In keinem der beiden Bereiche werden diese Kennzahlen jedoch altersspezifisch ausgewertet.

Altersspezifische Auswertungen der Kennzahlen wurden von einigen Unternehmen in den Bereichen Honorierung, Freisetzung und Austritt sowie im Bereich Personalbeurteilung vorgenommen. Bei den drei Unternehmen, die im Bereich *Personalbeurteilung* die Verteilung der Leistungsbeurteilungen nach Altersgruppen auswerten, zeigte sich ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang zwischen Alter und Höhe der Leistungsbeurteilung. Das heisst, je jünger und je älter ein/e Mitarbeitende/r ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie eine schlechtere Beurteilung bekommen bzw. keine Bestbeurteilung erhalten. Demgegenüber ist die Wahrscheinlichkeit höher in der mittleren Altersgruppe ein sehr gut resp. hervorragend zu erhalten. Dieser Befund deckt sich auch mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen in der Schweiz (vgl. Arni, Bigler-Wälti, Hösli et al., 2002). Es wäre eingehender zu analysieren, welches die Gründe hierfür sind: eine tatsächlich nachlassende oder noch nicht vorhandene Leistung, die Wahl und Ausgestaltung der Leistungskriterien, die bestimmte Altersgruppen benachteiligen oder die Ursachenzuschreibung der Vorgesetzten, die dem Alter der Mitarbeitenden zu grosses Gewicht beimessen.

Im Bereich *Honorierung* wird in vier Unternehmen auf Ebene des Unternehmensbereichs altersspezifisch ausgewertet, wie sich die Lohnhöhe nach Alter und Funktion verteilt. Bei *Freisetzung und Austritt* werden in fünf der Fallunternehmen der Anteil an und das Alter der Personen erhoben, die das Unternehmen vor dem Erreichen des offiziellen Pensionierungsalters verlassen.

Kennzahlen im Bereich *Einstellungswandel und Kultur* werden in drei Fallunternehmen über eine Mitarbeitendenbefragung erhoben. In zwei Fällen werden diese Ergebnisse zusätzlich nach Alter ausgewertet.

In der Mehrzahl der Fallunternehmen werden Kennzahlen also bislang nicht altersspezifisch ausgewertet. Allerdings besteht in einigen Bereichen des Personalmanagements ein grundsätzliches Kennzahlendefizit wie z. B. im Bereich *Lernen, Fort- und Weiterbildung*. Oder aber es werden Kennzahlen mit der HR-Businesssoftware erfasst, diese jedoch nicht systematisch ausgewertet. Die Fallunternehmen sind dieser Kennzahlendefizite bewusst und einige arbeiten daran, diese Lücken zu schliessen. Beispiele hierfür sind die Einführung eines Absenzenmanagements oder Anpassungen der HR-Businesssoftware, um altersspezifische Auswertungen zu ermöglichen.

2.4 Ansätze und Massnahmen eines altersgerechten Personalmanagements: Beispiele ‹Guter Praxis›

Bei den Bestandsaufnahmen ging es auch darum, bereits vorhandene Ansätze und Massnahmen eines altersgerechten Personalmanagements festzuhalten. Damit eine Massnahme des Personalmanagements als altersgerecht eingestuft wird, musste sie entweder auf eine bestimmte Lebensphase der Mitarbeitenden fokussieren (z. B. Arbeitszeitmodelle, die auf Mitarbeitende in der Familienphase abgestimmt sind), oder sie musste auf ältere Mitarbeitende abzielen (z. B. Fitness 50plus), da diese Beschäftigtengruppe zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Kam bei einer Massnahme klar zum Ausdruck, dass es sich um einen integrativen Ansatz handelt, bei der eine mögliche Altersproblematik durch proaktives Handeln vermieden werden kann (z. B. strategische Personalentwicklungsplanung, präventive Gesundheitsförderung), galt dies ebenfalls als Beispiel ‹Guter Praxis›. Schliesslich gehörten zu den Beispielen ‹Guter Praxis› auch Massnahmen, die dazu dienen, den Austausch und die Verständigung zwischen den Generationen zu fördern.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zeigen, dass in allen Fallunternehmen bereits erste Ansätze oder Massnahmen eines altersgerechten Personalmanagements zu finden sind. Übersicht 2 gibt einen Überblick in die bereits praktizierten Massnahmen.

Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> • keine Altersangaben in Stellenanzeigen • proaktive Lehrlingsausbildung • gezielte Einstellung von Personen einer bestimmten Altersgruppe, um die Altersdurchmischung zu fördern
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • gezielter Einsatz von Teilzeitarbeit für Ältere bei Belastung
Arbeitsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplätze für Leistungsgeminderte • Einsatz von projektorientierten Arbeitsformen mit gezielter Altersmischung
Honorierung	<ul style="list-style-type: none"> • Lohnsystem ohne Altersautomatismen • Abschaffung gewisser Altersautomatismen • Plafonierung des Lohns
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Anschluss-Qualifizierungsprogramm für gering qualifizierte ältere Mitarbeitende • strategische Personalentwicklungsplanung
Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring • Einsatz von projektorientierten Arbeitsformen mit gezielter Altersmischung
Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel	<ul style="list-style-type: none"> • gezielt altersgemischte Zusammensetzungen von Projektteams • Angebot von Bogenkarrieren • Förderung von Job Rotation • Seminarangebot zur Standortbestimmung für Mitarbeitende zwischen 45-55 Jahren
Freisetzung & Austritt	<ul style="list-style-type: none"> • Seminare zur Vorbereitung auf die Pensionierung • flexibler Ausstieg aus dem Berufsleben möglich z. B. durch Altersteilzeit • Senior-Consultingmodelle
Einstellungswandel und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Chancengleichheitsrichtlinien oder Diversity-Strategie, die explizit die Variable Alter berücksichtigen • Auswertung von Mitarbeitendenbefragungen nach Alter

Übersicht 2: Ansätze und Beispiele «Guter Praxis» aus den Fallunternehmen

Der Bereich *Rekrutierung* ist derjenige, in dem alle Fallunternehmen bereits Massnahmen eines alter(n)sgerechten Personalmanagements lanciert haben. Hierzu gehört beispielsweise, dass in Stellenanzeigen auf Altersangaben verzichtet wird, vermehrt Lehrlinge ausgebildet werden, um den zukünftigen Personalbedarf zu decken oder gezielt Personen einer bestimmten Altersgruppe eingestellt werden z. B. Jüngere in alterszentrierten Team oder Ältere, um Seniorität und Know-how einzukaufen.

Ebenso weisen alle Fallunternehmen im Bereich *Freisetzung und Austritt* altersngerechte Massnahmen auf wie beispielsweise Seminare zur Vorbereitung auf die Pensionierung oder das Angebot eines flexiblen Ausstiegs aus dem Berufsleben z. B. durch Altersteilzeit oder Senior-Consultingmodelle. Ein Kündigungsschutz für ältere Mitarbeitende (ab 55, 58 oder 60 Jahren) bei Personalabbau aus wirtschaftlichen Gründen und die Anpassung des Pensionierungsalters von Frauen an dasjenige der Männer werden ebenfalls in einigen Fallunternehmen praktiziert.

Altersgerechte Ansätze im Bereich *Einstellungswandel und Kultur* wurden in sechs Unternehmensbereichen gefunden. Sie betreffen z. B. Chancengleichheitsrichtlinien oder eine Diversity-Strategie, die explizit die Variable Alter berücksichtigt oder die Förderung von Bereichskultur und Zusammenarbeit durch altersgemischte Trainings und Projektteams.

Im Bereich *Honorierung* existieren in vier Unternehmen altersspezifische Ansätze: so ist in einem Fallunternehmen das Lohnsystem völlig altersunabhängig konzipiert und weist keinerlei Altersautomatismen mehr auf. In drei Unternehmen wurden gewisse Altersautomatismen im Lohnsystem abgeschafft oder der Lohn plafonisiert.

Auch im Bereich *Arbeitsgestaltung* wurden wir in einigen Unternehmen fündig. Angeboten werden u. a. Arbeitsplätze für Leistungsgeminderte.

Altersgerechte Ansätze ‹Guter Praxis› in den Bereichen *Lernen, Fort- und Weiterbildung sowie innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel* beinhalten in zwei Unternehmen eine strategische Personalentwicklungsplanung, die jährlich für jede/n Mitarbeitende/n vorgenommen wird, um die zukünftig erforderlichen Kompetenzen mit den vorhandenen abzugleichen und Qualifizierungsmassnahmen abzuleiten. So soll verhindert werden, dass Mitarbeitende den Anschluss verlieren und ihre Arbeitsmarktfähigkeit gesichert wird. In einem Unternehmen wurde aufgrund eines Technologieentwicklungssprungs ein Programm zur Anschlussqualifizierung für gering qualifizierte ältere Mitarbeitende durchgeführt und bei Trainingsprogrammen auf eine altersgemischte Zusammensetzung der Lerngruppen geachtet. Für den Wissenstransfer werden in einigen Unternehmen Mentoringprogramme sowie altersgemischte Teams und Projektgruppen eingesetzt. Des Weiteren werden Seminare zur Standortbestimmung für Mitarbeitende zwischen 45 und 55 Jahren angeboten sowie vereinzelt Bogenkarrieren² und Job Rotation gefördert.

Demgegenüber finden sich im Bereich *Personalbeurteilung* in keinem der Fallunternehmen Ansätze, die das Alter(n) berücksichtigen.

Altersgerechte Ansätze ‹Guter Praxis›, die die *Arbeitszeit betreffen*, finden sich vor allem in Arbeitszeitregelungen, die den *Austritt* aus dem Unternehmen regeln. In zwei Unternehmen wird Teilzeitarbeit gezielt eingesetzt, um Ältere zu entlasten.

Im Bereich der *betrieblichen Gesundheitsförderung* findet sich zwar in fast allen Fallunternehmen ein vielfältiges Angebot an betrieblichen

Gesundheitsförderungsmassnahmen. Diese sind jedoch meist nicht altersspezifisch abgeklärt und ausgerichtet.

2.5 Vermuteter Handlungsbedarf aus Sicht der Unternehmen

Im Rahmen der Bestandsaufnahmen wurden zunächst die Bereichsleitungen und Personalverantwortlichen gefragt, welcher Handlungsbedarf angesichts der demografischen Entwicklung bereits aktuell gesehen, welcher für die Zukunft angenommen wird und in Bezug auf welche Bereiche des Personalmanagements und welche Ziel- und Altersgruppen sie diesen vermuten. Da die Ergebnisse der Altersstrukturanalysen und der Analysen mit dem AGE-R-Profiler zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht vorlagen, hatten die Einschätzungen meist den Charakter von Annahmen, ersten Eindrücken und Erfahrungswerten, die auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahmen noch zu verifizieren waren.

In fast allen Fallunternehmen wurde für den Bereich der *Rekrutierung* der grösste Handlungsbedarf angenommen und dies obwohl einige Unternehmen hier bereits Ansätze «Guter Praxis» aufweisen können. Auch der Bereich *Honorierung* nahm hinsichtlich des antizipierten Handlungsbedarfs in fast allen Fallunternehmen einen hohen Stellenwert ein. Genannt wurde insbesondere der weitere Abbau von Altersautomatismen im Lohnsystem. Schliesslich sieht die Mehrzahl der Fallunternehmen konkreten Handlungsbedarf im Bereich der *innerbetrieblichen Beförderung und des Arbeitsplatzwechsels*. Job Rotation bei Mitarbeitenden aller Altersgruppen gezielt zu fördern, regelmässig Standortbestimmungen vorzunehmen sowie neue Laufbahnformen zu entwickeln waren die Handlungsfelder, die am häufigsten genannt wurden.

In Bezug auf *Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung* und *betriebliche Gesundheitsförderung* sehen die Unternehmen demgegenüber eher geringen Handlungsbedarf.

Im Bereich *Personalfreisetzung und Austritt* wollte ein Unternehmen das Arbeiten nach Erreichen des offiziellen Pensionierungsalters weiterhin ermöglichen. Ein anderes Unternehmen sah demgegenüber die Notwendigkeit für Mitarbeitende mit besonders belastungsreichen Tätigkeiten einen frühzeitigen Austritt mit weniger Abschlägen zu unterstützen.

Mit Bezug zu *Einstellungswandel und Kultur* wurde von fast allen Projektunternehmen thematisiert, dass Linienvorgesetzte für den Umgang mit

älteren Mitarbeitenden und allfällige Vorurteile sensibilisiert werden sollten, um beispielsweise Vorbehalte bei der Rekrutierung älterer Personen abzubauen.

2.6 Identifizierte Handlungsfelder auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahmen

Auf Basis der Ergebnisse der Altersstrukturanalysen sowie der kennzahlen- und dokumentenbasierten Selbstanalyse mit dem AGE-R-Profiler identifizierte das ‹Prime Time›-Projektteam Handlungsfelder für die analysierten Unternehmensbereiche der Fallunternehmen. In den Ergebnis- und Strategieworkshops wurden diese den Einschätzungen aus Sicht der Unternehmen gegenübergestellt. Mögliche Ursachen für den Handlungsbedarf wurden eruiert, Wechselwirkungen zwischen einzelnen Bereichen diskutiert, mögliche Handlungsansätze priorisiert und das weitere Vorgehen konkretisiert.

In Bezug auf den Bereich *Rekrutierung* konnten die Ergebnisse der Bestandsaufnahmen bei fast allen Unternehmen den vermuteten Handlungsbedarf bestätigen. Die Ergebnisse der Altersstrukturanalysen zeigten für fast alle analysierten Unternehmensbereiche eine starke Schrumpfung des Personalbestandes durch anstehende Pensionierungswellen auf und prognostizierten eine starke altersmässige Homogenisierung des Personals meist hin zu einer alterszentrierten Altersstruktur. Beim Rekrutieren verstärkt auf eine gute Altersmischung achten, in die Lehrlingsausbildung zu investieren, um über genügend Nachwuchs zu verfügen, das Unternehmensimage zu verbessern und die Attraktivität als Arbeitgeber/in zu steigern, interne Rekrutierung durch Personalentwicklung und Talentmanagement und eine gezielte Nachfolgeplanung waren einige der Massnahmen, die vorgeschlagen wurden, um für den prognostizierten Mangel an qualifizierten Arbeitskräften gerüstet zu sein.

Die Altersstrukturanalysen weisen zudem für einige Unternehmen konkreten Handlungsbedarf im Bereich *Wissensmanagement* auf. Die Ergebnisse der Altersstrukturanalysen zeigen, dass entweder für den gesamten Bereich, für einzelne Abteilungen oder für einzelne Berufs-/Funktionsgruppen in absehbarer Zeit aufgrund einer Pensionierungswelle ein Generationenwechsel bevorsteht. Eine Nachfolgeplanung sollte in diesen Unternehmen deshalb auch den Wissenstransfer von den ausscheidenden Personen auf die nachfolgende Generation sicherstellen beispielsweise in

Form von Stellvertretungsregelungen, durch altersgemischte Teams, Lern tandems oder Lernpatenschaften.

Im Bereich der *betrieblichen Gesundheitsförderung*, dem Bereich der *Arbeitszeitgestaltung* sowie dem Bereich *Lernen, Fort- und Weiterbildung* bezog sich der Handlungsbedarf zunächst auf die unzureichende Datelage die Kennzahlen betreffend. So erfolgt in der Regel kein systematisches Controlling von gesundheitsfördernden Massnahmen. Mit einer altersspezifischen Auswertung ausgewählter Kennzahlen sollte zunächst überprüft werden, inwieweit bestehende Angebote der *betrieblichen Gesundheitsförderung* von unterschiedlichen Altersgruppen genutzt und deren Bedürfnissen gerecht werden. Auch für den Bereich der *Arbeitszeitgestaltung* müsste in einigen der Fallunternehmen zunächst bedarfsorientiert erhoben werden, wie die verschiedenen Arbeitszeitmodelle je nach Altersgruppe in Anspruch genommen werden, und welche altersspezifischen Bedürfnisse hinsichtlich einer Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung bestehen. Und im Bereich *Lernen, Fort- und Weiterbildung* wäre zunächst zu überprüfen, inwieweit sich das Weiterbildungsverhalten Älterer tatsächlich von denjenigen jüngerer Mitarbeitender unterscheidet. Zudem könnten mit einer Auswertung von *Mitarbeitendenbefragungen* nach Alter Problemstellungen und Bedürfnisse bestimmter Altersgruppen besser abgeklärt werden.

Im Bereich der *Arbeitsgestaltung* zeigte sich in einem Unternehmen, dass auf Arbeitsplätzen mit hoher Arbeitsteilung ältere Mitarbeitenden eingesetzt werden. Hier bestand einerseits die Gefahr, in eine «Spezialisierungsfalle» zu geraten, was wiederum auf die Arbeitsmarktfähigkeit dieser Beschäftigten rückwirkt. Andererseits zeigen sich aufgrund der einseitigen und belastungsreichen Tätigkeiten bei älteren Mitarbeitenden körperliche Verschleisserscheinungen, die zu einem erhöhten Krankheitsstand führen. Förderung von Job-Rotation auch bei älteren Mitarbeitenden waren Handlungsempfehlungen, die dem Unternehmen auf Basis der Ergebnisse rückgemeldet wurden. Bei gruppenorientierten Arbeitsformen sollte zudem gezielter auf eine Altersmischung der Teams geachtet werden.

Bei einigen Unternehmen zeigte sich Handlungsbedarf im Bereich der *Personalentwicklung* und *Laufbahnplanung*. Karriereplanung, die nicht nur auf die Jüngeren fokussiert, Karrieremodelle wie Projekt-, Bogen- und Consultingkarrieren, regelmässige Standortbestimmung und dies nicht erst ab 50plus, waren Handlungsempfehlungen, die den Unternehmen auf Basis der Ergebnisse rückgemeldet wurden.

Auch in Bezug auf die Ausgestaltung der *Lohnsysteme* wurde ein weiterer Abbau von Altersautomatismen nahe gelegt und eine Integration von Anreizsystemen wie z. B. eines Cafeteria-Systems empfohlen, die sich besser auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen zuschneiden lassen. Die Verteilung der Leistungsbeurteilungen nach Alter auszuwerten, kann dazu anregen, die zugrunde gelegten Beurteilungskriterien zu überprüfen, und diese ggf. altersgerecht anzupassen. Ersteres setzt auch voraus, dass sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende verstärkt dafür sensibilisiert werden, dass der Lohn nicht kontinuierlich mit dem Alter ansteigen kann.

2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse der Bestandsaufnahmen

Die Ergebnisse der *Altersstrukturanalysen* zeigen für die analysierten Bereiche aller Projektunternehmen, dass sich das Durchschnittsalter erhöht und der Anteil älterer Mitarbeitender (46 bis 60 Jahre) ansteigt. In fast allen Unternehmensbereichen bilden diese dann die stärkste Altersgruppe im Personal, was in einigen Jahren eine Pensionierungswelle erwarten lässt. In der Mehrzahl der Fallunternehmen werden Kennzahlen bislang nicht altersspezifisch ausgewertet. Und dies trifft für die meisten der analysierten Bereiche des Personalmanagements zu. Hierfür wäre jedoch vorausgesetzt, dass relevante Kennzahlen überhaupt erst erhoben werden, was insbesondere im Bereich *Lernen, Fort- und Weiterbildung* meist nicht der Fall ist.

In allen Fallunternehmen lassen sich *Ansätze* und Massnahmen eines *altersgerechten* Personalmanagement finden, am häufigsten in den Bereichen Rekrutierung sowie Freisetzung und Austritt. Bei der Rekrutierung dürfte wohl der zum Erhebungszeitpunkt bereits einsetzende Arbeitskräftemangel zum Ausdruck kommen. Im Bereich Freisetzung und insbesondere beim Austritt ist demgegenüber von vorneherein eine Fokussierung auf die Gruppe der älteren Mitarbeitenden gegeben. In der Regel handelt es sich bei den Beispielen ‚Guter Praxis‘ jedoch um vereinzelte Massnahmen, die nicht in ein Gesamtkonzept oder eine Personalmanagementstrategie eingebettet sind. Oder aber es liegen Massnahmen vor (z. B. beim betrieblichen Gesundheitsmanagement), die bislang nicht altersspezifisch abgeklärt und ausgerichtet wurden.

Von den Fallunternehmen wird Handlungsbedarf vor allem in den Bereichen Honorierung, Rekrutierung sowie bei der innerbetrieblichen

Beförderung und dem Arbeitsplatzwechsel vermutet. Dies konnte durch die Ergebnisse der Bestandsaufnahmen bestätigt werden.

Darüber hinaus zeigten die Altersstrukturanalysen Handlungsbedarf insbesondere für den Wissenstransfer der demnächst austretenden Generation auf die nachfolgende auf.

In den anderen Bereichen des Personalmanagements streute der identifizierte Handlungsbedarf sehr stark. In Abhängigkeit von Ausgangslage, Branche und Grösse des Unternehmens(bereichs), der betroffenen Funktionen und der Ebene, auf der der Handlungsbedarf wahrgenommen wurde (Gesamtunternehmen, Geschäftsbereich, Abteilung) ergab sich eine grosse Heterogenität der vorgeschlagenen Massnahmen.

Jedoch wären in vielen Bereichen des Personalmanagements zunächst relevante Kennzahlen zu erheben und altersspezifisch auszuwerten, um den Handlungsbedarf zu präzisieren und bereits vorhandene oder neu zu entwickelnde Massnahmen entsprechend ausrichten zu können. Handlungsbedarf mittels Kennzahlen begründen zu können, ist gegenüber der Geschäftsleitung zudem ein gewichtiges Argumentarium.

2.8 Projektevaluation

2.8.1 Abgeleitete Ziele und Massnahmen sowie Zielerreichung

Im Anschluss an die Ergebnis- und Strategie-Workshops definierten die Unternehmen konkrete Ziele und leiteten Massnahmen für die priorisierten Handlungsfelder ab. Zu Projektende wurde evaluiert, inwieweit die Ziele umgesetzt, welche Meilensteine erreicht und welche Ziele nicht weiterverfolgt wurden.

Die Differenziertheit der Zielvereinbarungen gestaltete sich je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. In Abhängigkeit von den Hauptakteuren – entweder das Personalmanagement des gesamten Unternehmens oder das Personalmanagement und die Leitung des untersuchten Unternehmensbereichs wurde das Gewicht der Zielformulierung entweder stärker auf Ebene des gesamten Unternehmens gelegt beispielsweise bei der Post, der Siemens Schweiz AG und der Berner Kantonalbank. Oder der Fokus der Ziele lag stärker auf dem analysierten Unternehmensbereich beispielsweise bei der SCA Packaging Switzerland (SCA), dem Kanton Basel-Stadt oder bei den Basler Versicherungen. Zudem konnten sich die formulierten Ziele auch auf eine bestimmte Zielgruppe beziehen beispielsweise bei den Basler Versicherungen die Führungskräfte, die Aussendienstmitarbeitende

betreuen, bei der SCA die Mitarbeitenden einer ausgewählten Produktionsabteilung oder wie bei der Siemens Schweiz AG das Personalmanagement, das entsprechende Projekte lancieren sollte.

Trotz aller Unterschiedlichkeit in den Zielen und Massnahmen, die auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahmen priorisiert wurden, lassen sich doch einige Schwerpunkte in der Zielausrichtung der Unternehmen festmachen. Dem Thema Wissenstransfer kommt neben der Weiterbildung und der Qualifizierung von älteren Mitarbeitenden sowie der Standortbestimmung der insgesamt grösste Stellenwert zu. Drei der sechs Unternehmen beziehen Ziele auf diese Inhalte. Von jeweils zwei Unternehmen werden Ziele im Zusammenhang mit betrieblichem Gesundheitsmanagement und Führung genannt. Hinsichtlich des Stands der Zielerreichung konnten sechs Massnahmen zum Projektende abgeschlossen werden und sechs Massnahmen wurden als noch laufend beschrieben. Mehr als die Hälfte der insgesamt 20 Ziele wurde also bis Projektende konkret angegangen. Bei drei Zielen war die Umsetzung von Massnahmen laut Aussagen der Personalverantwortlichen und Bereichsleitungen in Planung und in vier Fällen wurden die Ziele zumindest an andere Stellen (zentrales HRM, Geschäftsleitung etc.) kommuniziert. Ein Ziel wurde nicht weiter verfolgt.

In Übersicht 3 wird für jedes Unternehmen vorgestellt, welche Ziele resp. Massnahmen auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahmen abgeleitet wurden und wie der Grad der Zielerreichung zum Projektende anfangs 2008 eingeschätzt wurde.

SCA Packaging Switzerland	
Ziel 1: Ausgewogene Altersstruktur in der Abteilung B.	abgeschlossen
Ziel 2: Jeder Mitarbeiter ist polyvalent einsetzbar, d. h. Zielsetzung an mindestens 3 verschiedenen Arbeitsplätzen	laufend
Ziel 3: Einführung regelmässiger Job Rotation, um körperliche Belastung weniger einseitig ausfallen zu lassen	laufend
Ziel 4: Konzept für Nachfolgeplanung innerhalb der Abteilung mit Wissenstransfer von der älteren auf die jüngere Generation	in Planung
Berner Kantonalbank	
Ziel 1: Erstellen eines Mitarbeitendenportfolios (Kompetenzen, Wissen etc.), Integration in bestehenden Personalentwicklungsprozess, Öffnung der bislang vorhandenen impliziten Altersgrenze	laufend
Ziel 2: Mitarbeitenden Check-up	nicht weiter verfolgt

Basel-Stadt (Wirtschafts- & Sozialdepartement/AWA)	
Ziel 1: Altersmix der Mitarbeitenden verbessern	kommuniziert
Ziel 2: Systematische Standortbestimmung für (dienst-)ältere Mitarbeitende einführen zur Erweiterung der beruflichen Perspektiven	kommuniziert
Ziel 3: Entwicklung von Wissenstransfer-Massnahmen	kommuniziert
Siemens Schweiz AG	
Ziel 1: Mitarbeitenden-TÜV – Das Potenzial von Mitarbeitenden ist jährlich zu überprüfen und ggf. sind Massnahmen abzuleiten (auch bei Neueintretenden)	abgeschlossen
Ziel 2: Altersgerechte Führung schulen – Erfahrung der im Projekt Involvierten in ein Schulungsmodul umsetzen	in Planung
Ziel 3: Aufbau einer technischen Wissensdatenbank	kommuniziert
Ziel 4: «Besser messen können» – Kennzahlen und Personalcontrolling unterstützen Bereiche und HR in ihrer Arbeit.	laufend
Ziel 5: Attraktiv bleiben für junge Mitarbeitende (Hochschulmarketing)	in Planung
Ziel 6: Wissbegierige ältere Mitarbeitende – Neuaufbau des Bildungspasses	laufend
Die Post	
Ziel 1: Informationsstand bezüglich der Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personal verbessern	abgeschlossen
Ziel 2: Altersspezifische betriebliche Gesundheitsförderung; Gesundheitschecks ab 2009	laufend
Basler Versicherungen	
Ziel 1: Jüngere Führungskräfte haben einen Anreiz, auch ältere Mitarbeitende zu sehr guten Leistungen zu führen (Training on the job)	abgeschlossen
Ziel 2: Jüngere Führungskräfte haben einen Anreiz, bei älteren Mitarbeitenden Methoden-, Fach- und Verkaufskompetenzen zu fördern (Befähigung am Arbeitsplatz)	abgeschlossen
Ziel 3: Jüngere Führungskräfte haben einen Anreiz, bei älteren Mitarbeitenden Methoden-, Fach- und Verkaufskompetenzen zu fördern (Einsatz von «Best Practice» und «Consulting»-Methodik)	abgeschlossen

Übersicht 3: Ziele und abgeleitete Massnahmen aus den Ergebnissen der Bestandsaufnahmen

Die abgeleiteten Ziele bzw. Massnahmen legen keine Einheitsrezepte nahe, sondern müssen in Abhängigkeit von der jeweiligen Ausgangslage, den Ressourcen, der betroffenen Ebene und der Zielgruppe jeweils massgeschneidert entwickelt und umgesetzt werden. Auch wenn die Mehrzahl der Ziele im Rahmen der Projektlaufzeit angegangen wurde, zeigten sich in Bezug auf den Stand der Planung und Umsetzung von Massnahmen zum Projektende doch grosse Unterschiede. Im nächsten Abschnitt soll

deshalb ein Blick auf die Rahmenbedingungen der Umsetzung geworfen werden.

2.8.2 Förderliche und hinderliche Faktoren der Umsetzung

Die Projektunternehmen wurden im Rahmen der abschliessenden Evaluation auch danach gefragt, was sie dabei unterstützte und was sie dabei behinderte, die Ziele zu erreichen und die Massnahmen umzusetzen. Als förderliche Faktoren wurde zum einen genannt, dass es grundsätzlich ein grosses Interesse an der Thematik von Seiten des Unternehmens gab. Dies wurden u. a. deutlich in der Unterstützung durch die Geschäftsleitung und die Linie sowie im Interesse und der Motivation unterschiedlicher betrieblicher Akteure von den Mitarbeitenden, dem Personalmanagement sowie spezieller Abteilungen, die bei der Umsetzung involviert waren bzw. sind. Auch bereits vorhandene Instrumente, vorliegendes Know-how und Erfahrungen beförderten die Umsetzung von Massnahmen. Nicht zuletzt dürften hier Synergieeffekte zum Tragen kommen. Nichts neu erfinden zu müssen, vorhandene Tools verwenden zu können bzw. lediglich anpassen zu müssen und damit den Entwicklungsaufwand gering zu halten, schont Ressourcen. Dass eine Personalstrategie vorliegt oder aktuell erarbeitet wird, wurde ebenfalls als förderlich wahrgenommen wie die Möglichkeit, Massnahmen in die bestehende Praxis beispielsweise eines Kompetenzmanagementmodells oder eines Mitarbeitenden-Portfolio-Ansatzes einbinden zu können. Daneben haben aber auch die zunehmenden Rekrutierungsschwierigkeiten, der Umsetzung von Zielen und Massnahmen Auftrieb gegeben.

Dass letzteres auch hinderlich sein konnte, beschrieb ein Unternehmen. Aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktlage fehlten Personalressourcen, um die Massnahmen termingerecht umzusetzen. Weitere hinderliche Faktoren, die genannt wurden, waren unklare Zuständigkeiten und Interessenslagen. Auch eine fehlende Langfristplanung, organisatorische und personelle Veränderungen, welche die Aufmerksamkeit vom Projekt abzogen, mangelnde Führungskompetenz von Linienvorgesetzten, die zu knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie eine unzureichende Integration der Ziele in die Personalstrategie oder das Kompetenzmanagement wurden als hinderliche Faktoren wahrgenommen. Übersicht 4 gibt einen Überblick über die als förderlich oder hinderlich wahrgenommenen Einflussfaktoren.

förderliche Faktoren	hinderliche Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung durch Geschäftsleitung, Linie und andere Abteilungen des HRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Themen müssen auf Ebene der Gesamtorganisation entwickelt und eingeführt werden;
<ul style="list-style-type: none"> • das inhaltliche und geschäftliche Interesse der eigenen Bildungseinrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Linienvorgesetzte sind schwach in Führungsthemen (Delegation)
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation und Flexibilität der Mitarbeitenden Neues zu lernen sowie Bereitschaft Wissen weiterzugeben 	<ul style="list-style-type: none"> • unterschiedlichen Interessenslagen und unklare Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten bei Bereichsleitungen und HRM;
<ul style="list-style-type: none"> • in bereits vorhandene und bewährte Instrumente, die angepasst und genutzt werden konnten 	<ul style="list-style-type: none"> • es gelang bislang nicht, Begeisterung für diese Massnahme auszulösen
<ul style="list-style-type: none"> • HR Strategie liegt vor, wird neu erarbeitet oder passt zum Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Langfristplanung
<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzungsmöglichkeiten und Schnittstellen zu Personalentwicklung, Kompetenzmanagement, HR-Controlling etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Widerstand einzelner Mitarbeitender gegenüber Vorgaben vom Konzern
<ul style="list-style-type: none"> • Bisherige Erfahrungen in ähnlichen Projekten, Vorhandenes Know-how, umfängliche Literatur, Vergleichsdaten etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • organisatorische Veränderungen und personelle Wechsel
<ul style="list-style-type: none"> • Ziel konnte in den beruflichen Alltag integriert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Einbettung in Kompetenz-Management
<ul style="list-style-type: none"> • zunehmende Rekrutierungsschwierigkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt erhöhten den Druck 	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der neuen HR-Strategie noch nicht weit genug vorangetrieben, um Vorschläge zu integrieren;
<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsames unbestrittenes Zielverständnis über die Bedeutung des Wissens über den Bildungsstand des einzelnen Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • zu wenig klar, was die eigentlichen Steuerungsgrößen sind und ob überhaupt die Möglichkeit besteht, das Richtige zu messen;
<ul style="list-style-type: none"> • gute Datenbank 	<ul style="list-style-type: none"> • aktuelle Arbeitsmarktlage (fehlendes Personal zur Umsetzung der Massnahmen)
<ul style="list-style-type: none"> • bestehende Budgets können verwendet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • knappe finanzielle Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement-Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel wurde zu wenig strategisch und inhaltsrelevant integriert
<ul style="list-style-type: none"> • es besteht kein zeitlicher Druck 	<ul style="list-style-type: none"> • knappe zeitliche Ressourcen, Tagesgeschäft

Übersicht 4: Förderliche und hinderliche Faktoren bei der Umsetzung der Ziele bzw. Massnahmen

Die Zusammenstellung der förderlichen und hinderlichen Faktoren macht deutlich: Wenn der Rückhalt durch die Unternehmensleitung fehlt sowie die strategische Einbettung und Priorisierung der Thematik im Personalmanagement fehlt, wurden die Ziele, nicht oder zumindest nicht in dem Ausmass erreicht, wie man es sich vorgenommen hatte. Demgegenüber förderten die Unterstützung der Geschäftsleitung, die Kopplung der Ziele an die Personalstrategie sowie das Vorhandensein bereits etablierter Instrumente und Massnahmen, welche lediglich auf Basis der neuen Erkenntnisse

eines altersgerechten Personalmanagements anzupassen waren, die Zielerreichung.

2.8.3 Strategische Relevanz des Projekts für die Unternehmen

Im Rahmen der abschliessenden Evaluation waren die Fallunternehmen auch aufgefordert, die strategische Relevanz des Projekts zu Beginn (Anfang 2005) und zum Abschluss des Projekts (Anfang 2008) einzuschätzen. Zu Beginn des Projekts schätzten drei Unternehmen die strategische Relevanz als hoch ein, drei Unternehmen geben eine mittlere und ein Unternehmen eine geringe strategische Relevanz an³. Interessant ist zu sehen, ob und inwieweit sich die Einschätzung der strategischen Relevanz zum Projektende hin verändert hat. Vier Unternehmen schätzen die strategische Relevanz nun höher ein. Zwei Unternehmen bleiben bei einer hohen Einschätzung. Lediglich ein Unternehmen kommt von einer hohen zu einer mittleren Einschätzung der strategischen Relevanz. Personelle Veränderungen sowie Zielkorrekturen in der Unternehmensstrategie haben bei diesem Unternehmen dazu geführt, dass diese Thematik in ihrer Priorität vorläufig zurückgestuft wurde.

Als Gründe für eine zunehmende strategische Relevanz wurde u. a. die positive wirtschaftliche Entwicklung genannt, in deren Folge sich der Fachkräftemangel drastisch verschärfte. Gerade die Verknappung junger Fachkräfte lenkte das Augenmerk auf die bestehenden älteren Mitarbeitenden. Neben der Rekrutierung im Ausland und musste deshalb verstärkt im Bereich Wissenstransfer, Ausbildung und Personalentwicklung investiert werden. Als weitere Gründe für die zunehmende strategische Relevanz wurden Erkenntnisse und konkrete Handlungsfelder eines altersgerechten Personalmanagements aufgeführt, die aus dem Projekt gewonnen werden konnten. Dies gab wiederum Anlass, um auf Ebene des Gesamtunternehmens aktiv zu werden und die Aufmerksamkeit relevanter Entscheidungsträger zu erreichen.

2.8.4 Wahrgenommener Nutzen

Auf die offene Frage nach dem konkreten Nutzen des Projekts für das Unternehmen boten die Fallunternehmen eine breite Palette an Antworten. In Abhängigkeit vom Grad der Sensibilisierung für und der konkreten Betroffenheit von der Thematik des demografischen Wandels stellt sich der Nutzen mehr oder weniger konkret dar, und reicht von der Sensibilisie-

rung für und dem Wissenszuwachs über die Thematik, das Erkennen und Priorisieren von Handlungsfeldern, Argumentationshilfen gegenüber der Geschäftsleitung bis hin zu Tools, Beispielen «Guter Praxis» sowie konkreten Massnahmen, die im Rahmen des Projekts geplant oder umgesetzt werden konnten. Aber auch der unternehmensübergreifende Austausch wurde als bereichernd erlebt.

Als grosser Nutzen wurde von einigen Unternehmen hervorgehoben, dass die Geschäftsleitung, das Personalmanagement sowie die Linie für die anstehenden Herausforderungen sensibilisiert werden konnten. Die Mehrheit der Fallunternehmen war sich darüber einig, dass durch die Ergebnisse der Bestandsaufnahmen die Diskussion über das Thema im Unternehmen angeregt wurde. Zudem stimmte die Mehrheit der Fallunternehmen der Aussage zu, dass die Ergebnisse der Bestandesaufnahme Argumentationshilfen gegenüber der Geschäftsleitung und der Linie lieferten. Ein Unternehmen hob zudem hervor, dass es von den Mitarbeitenden positiv aufgenommen wurde, dass sich der Konzern auch für Themen im «Soft-Bereich» interessiert und dort investiert.

Am konkretesten stellte sich der Nutzen bei den Handlungsempfehlungen und Beispielen «Guter Praxis» dar, die die Unternehmen durch das «Prime Time»-Projekt erhielten und die dem Personalmanagement konkrete Ansatzpunkte für die weitere Arbeit lieferten.

Es wurde auch danach gefragt, wie der *Nutzen der einzelnen Arbeitsschritte und Tools* eingeschätzt wurde. Der Nutzen der Ergebnisse der fragebogenbasierte Selbstanalyse wurden von allen Fallunternehmen als hoch und von einem Fallunternehmen als sehr hoch eingeschätzt. Der eingeschätzte Nutzen der Ergebnisse der Altersstrukturanalyse streute demgegenüber etwas stärker. Während je zwei Unternehmen den Nutzen als sehr hoch oder hoch einschätzen, schätzt ihn ein Unternehmen als mittel und eines als eher gering ein.

Für die Mehrheit der Unternehmen bestätigten die Ergebnisse vermutete Annahmen über Problemfelder, was als Hinweis für die ökologische Validität der Instrumente gelten kann. Schliesslich bewirkten die Ergebnisse der Bestandesaufnahme bei der Mehrzahl der Unternehmen, dass sich ein oder mehrere konkrete Massnahmeprojekte in Planung befinden oder konkret umgesetzt wurden.

-
- 1 Bei der Analyse der Altersstrukturen wurden vier Altersgruppen differenziert: Jüngere Mitarbeitende (MA): < 30 Jahre; MA mittleren Alters: 30 bis 45 Jahre; ältere MA: 46–60 Jahre; MA vor der Pensionierung: > 60 Jahre
 - 2 Bogenkarriere = Abgeben von Verantwortung (in der Regel Führungsverantwortung) gegen Ende des Erwerbslebens
 - 3 Die strategische Relevanz war auf einer 5-stufigen Skala von 1=sehr niedrig bis 5=sehr hoch einzuschätzen.