

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 & Kati Korn**

**«Wie beurteilen ältere Mitarbeitende in der  
Schweiz ihre Arbeitsbedingungen im  
internationalen Vergleich?»**

(Seiten 354 - 376)

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

## Wie beurteilen ältere Mitarbeitende in der Schweiz ihre Arbeitsbedingungen im internationalen Vergleich?

*Martina Zölch, Anja Mücke & Kati Korn*

### 1. Einleitung

In der Diskussion um den demografischen Wandel und seine Auswirkungen fand bislang die subjektive Perspektive der Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters auf ihre Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen in der Schweiz wenig Berücksichtigung. Dies meint, einerseits danach zu fragen, inwieweit in der Wahrnehmung der Beschäftigten Arbeitsbedingungen vorliegen, die das Potenzial der aktuell älteren Arbeitnehmenden optimal nutzen. Aber andererseits bei dieser Diskussion auch die Beschäftigten jüngeren oder mittleren Alters nicht aus den Augen zu verlieren, für die sich genauso die Frage stellt, wie sie ihre Arbeitsbedingungen erleben. Sind diese so gestaltet, dass ein «erfolgreiches» Älterwerden im Erwerbsleben – im Sinne von möglichst lange gesund, leistungsfähig und motiviert im Erwerbsleben zu verbleiben – möglich ist oder deuten sie darauf hin, dass diese Altersgruppen in jüngeren Jahren «verschlissen» werden, was Auswirkungen auf die spätere Erwerbsfähigkeit haben kann.

Die Möglichkeit sowohl der subjektiven Perspektive der Beschäftigten Rechnung zu tragen als auch die Schweiz mit anderen europäischen Ländern zu vergleichen, bietet der vierte European Working Condition Survey. Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin führt seit 1990 fünfjährlich Erhebungen über die Arbeitsbedingungen in Europa durch. Bei der vierten Erhebung wurden europaweit nahezu 30000 Erwerbstätige in 31 Ländern (EU 31) befragt. Bei den beteiligten Ländern handelt es sich um die Mitgliedstaaten der EU, die Beitrittskandidaten Türkei und Kroatien sowie um die EFTA-Staaten Norwegen und Schweiz.

Die erfassten Schweizer Daten basieren auf 1040 persönlichen Face-to-Face-Interviews, die Beschreibungen der Arbeitsbedingungen aus Sicht des Befragten liefern. Die Personenauswahl erfolgte durch eine mehrstufig geschichtete Zufallsstichprobe und ist repräsentativ für die gesamte erwerbstätige Bevölkerung. Die befragten Personen waren zum Zeitpunkt

der Umfrage (17.09.-30.11.05) selbstständig oder abhängig erwerbstätig und mindestens 15 Jahre alt.<sup>1</sup>

Im Auftrag des SECO wurden die Daten des vierten European Working Conditions Surveys altersspezifisch ausgewertet<sup>2</sup>. Da wir in diesem Beitrag einen Blick über den Tellerrand wagen und dabei den Fokus auf die älteren Beschäftigten legen möchten, werden im Folgenden die Ergebnisse der altersspezifischen Auswertungen der Schweizer Daten einem internationalen Vergleich unterzogen. Bei diesen vergleichenden Auswertungen stand die Frage im Zentrum, wie die Schweiz zu ausgewählten Vergleichsländern sowie zum Benchmark der EU 31-Staaten abschneidet. Auch wenn im europäischen Vergleich alle Altersgruppen (mit Ausnahme 65 Jahre und älter) berücksichtigt wurden, so lag der Schwerpunkt der vertiefenden Betrachtungen doch auf den Altersgruppen der 45- bis 54-Jährigen sowie der 55- bis 64-Jährigen. Denn die Herausforderungen der demografischen Entwicklung legen nahe, dass diesen Altersgruppen zukünftig verstärkte Aufmerksamkeit zu Teil kommen wird, da sie aufgrund des prognostizierten Arbeitskräftemangels zukünftig ein wesentliches Erwerbspersonenpotenzial darstellen werden.

Auch in der Auswahl der Vergleichsländer wurde dies berücksichtigt. Zum einen wurden als Vergleichsländer die Anrainerstaaten der Schweiz ausgewählt, nämlich Frankreich, Italien, Österreich sowie Deutschland. Neben der unmittelbaren Nachbarschaft und der damit einhergehenden wirtschaftlichen Bedeutung dieser Staaten für die Schweiz haben diese Länder allesamt eine niedrigere Erwerbsquote bei den älteren Beschäftigten als die Schweiz. Es ist deshalb davon auszugehen, dass in Unternehmen aus diesen Ländern eine andere Kultur im Umgang mit älteren Erwerbstätigen vorzufinden ist, was sich auch in der subjektiven Beurteilung der Qualität der Arbeit durch die Erwerbstätigen niederschlagen kann. Zudem kann angenommen werden, dass diese Länder zukünftig stärker von den Herausforderungen des demografischen Wandel betroffen sein werden, da sie Erwerbstätige länger im Arbeitsprozess halten müssen, als sie dies bis anhin tun.

Zum anderen wurden in einer ganzen Reihe europäischer Ländern auf nationaler Ebene Programme lanciert haben, um die Erwerbsquote älterer Beschäftigter zu erhöhen (vgl. Beitrag von Weiss, Teil VI). Zu diesen Ländern gehören Belgien, Deutschland, die Niederlande, Finnland und Schweden sowie Grossbritannien. Die meisten dieser Länder haben bereits Mitte bis Ende der 90er-Jahre auf nationaler Ebene Programme lanciert, d. h.,

diese bestehen seit mindestens fünf Jahren oder sind bereits abgeschlossen. Anhand der Ergebnisse soll deshalb auch diskutiert werden, ob es Anzeichen dafür gibt, dass sich erste Wirkungen dieser Programme bei den älteren Erwerbstätigen in der erlebten Qualität der Arbeit widerspiegeln.

Im folgenden Beitrag wird für ausgewählte Schwerpunkte dieser Auswertung aufgezeigt, wie Beschäftigte in der Schweiz im Vergleich zu ausgewählten Ländern die Qualität ihrer Arbeit in Abhängigkeit von ihrem Alter beurteilen. Die Auswertungsschwerpunkte galten folgenden Themen:

- Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen,
- Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit,
- Weiterbildung,
- Arbeit im Team sowie
- Führung.

Ergebnisse weiterer Auswertungsschwerpunkte sind im Abschlussbericht von Zölch, Mücke & Korn (2008) dargestellt.

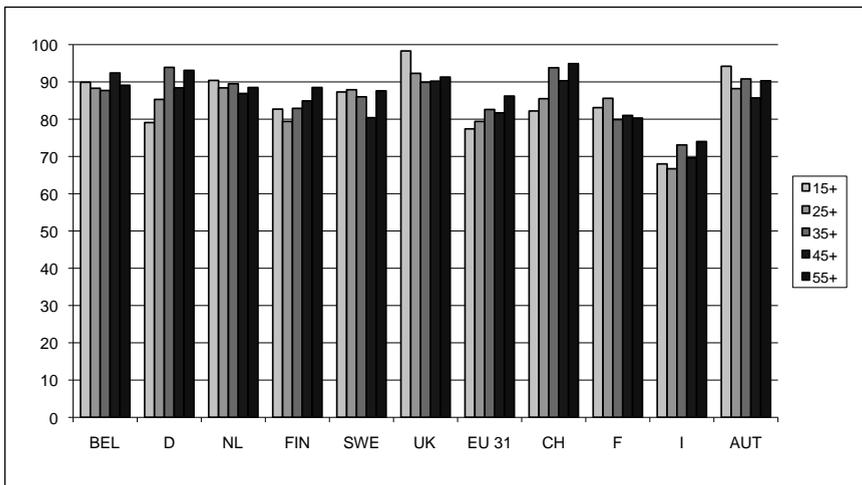
## **2. Ergebnisse des altersspezifischen Vergleichs mit ausgewählten Ländern**

### **2.1 Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen**

Bei den 15- bis 24-Jährigen der Schweizer Stichprobe liegt der Anteil derjenigen, die mit den Arbeitsbedingungen in ihrem Hauptberuf sehr zufrieden oder zufrieden sind, mit 82 % etwas unter dem der anderen Altersgruppen. Dieser Wert liegt aber über dem europäischen Durchschnitt der EU 31 von 77 %. Ein Land mit gegenläufigem Trend ist Grossbritannien, wo die jüngste Altersgruppe mit 98 % die höchsten Zufriedenheitswerte aufweist. Aber auch in Österreich zeigt die jüngste Altersgruppe die höchsten Zufriedenheitswerte. In der Schweiz hingegen sind es mit 95 % die Beschäftigten zwischen 55 Jahre und 64 Jahren (EU 31: 86 %).

Eine mit zunehmendem Alter tendenziell ansteigende Zufriedenheit mit vergleichsweise niedrigen Werten in den jüngsten und vergleichsweise hohen Zufriedenheitswerten in der ältesten Gruppe zeigt neben der Schweiz auch Deutschland. Aber auch in den Durchschnittswerten der EU 31 zeigt sich mit zunehmendem Alter ein Anstieg der allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

In den Niederlanden oder Belgien bleiben die Zufriedenheitswerte über alle Altersgruppen vergleichsweise konstant. Auffällig sind zudem die insgesamt niedrigen Zufriedenheitswerte über alle Altersgruppen in Italien, die in allen Altersgruppen deutlich unter den Durchschnittswerten der EU 31 liegen. Alle Programmländer schneiden in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen in den Arbeitszufriedenheitswerte besser ab als der Durchschnitt der EU 31. Aber auch Österreich als «Nicht-Programmland» liegt deutlich über den EU 31.

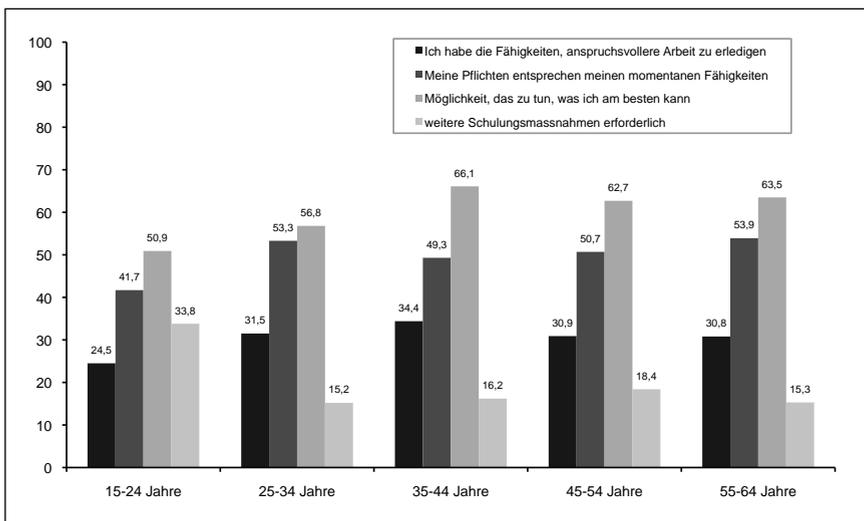


**Abbildung 1:** Zufriedenheitswerte (sehr zufrieden/zufrieden) mit den Arbeitsbedingungen im Hauptberuf, (Prozentwert)

Trotz dieses positiven Ergebnisses für die Schweiz ist zu berücksichtigen, dass generelle Arbeitszufriedenheitswerte alleine wenig aussagekräftig sind. Zum einen weisen sie meist einen positiven Bias auf, zum anderen können sich sehr unterschiedliche Formen der Arbeits(un)zufriedenheit in diesen Werten abbilden (vgl. Bruggemann et al., 1975). So kann es sich bei den Älteren auch um resignative Arbeitszufriedenheit handeln («es könnte ja noch schlimmer sein»), während bei den Jüngeren stärker eine konstruktive Arbeitsunzufriedenheit zum Tragen kommen könnte («es muss sich etwas ändern»). Aufschlussreicher ist demgegenüber, wie unterschiedliche Facetten des Arbeitslebens wahrgenommen werden.

## 2.2 Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit

Damit sich Kompetenzen von Mitarbeitenden entfalten können, kommt der Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit eine entscheidende Bedeutung zu. Diese trägt nicht nur dem Faktum Rechnung, dass Arbeitstätigkeiten weder unter- noch überfordernd sein sollen, um Belastungen zu vermeiden und Motivations- und Entwicklungspotenzial zu fördern (Ulich, 2005). Auch aus Perspektive der Unternehmen werden das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden nicht adäquat genutzt, wenn Qualifikation und Tätigkeit nicht aufeinander abgestimmt sind. Das heisst, entscheidende betriebliche Ressourcen liegen brach und werden nicht gewinnbringend eingesetzt. Hinsichtlich der Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit lassen die Schweizer EWCS-Daten auf Optimierungspotenzial schliessen.

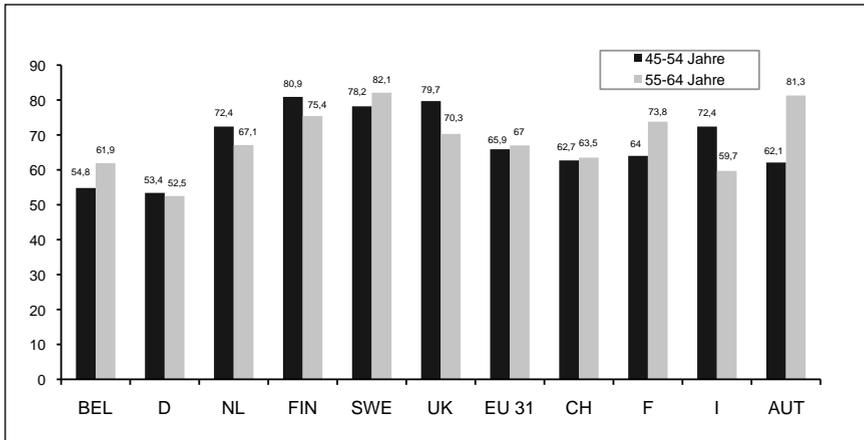


**Abbildung 2:** Anteil an Zustimmung zu unterschiedlichen Merkmalen der Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit (Prozentwert)

Auf die Frage, ob «ich Fähigkeiten/Fertigkeiten habe, anspruchsvollere Arbeit zu erledigen», antwortet, mit Ausnahme der jüngsten Altersgruppe (15 bis 24 Jahre), immerhin ein knappes bis ein gutes Drittel der Schweizer Befragten, dass dies für sie zutrifft. Dieser Hinweis auf eine unzureichende Passung kommt auch in den Antworten auf die Frage zum Tragen, ob «meine Pflichten meinen momentanen Fähigkeiten/Fertigkeiten

entsprechen». Wieder mit Ausnahme der jüngsten Altersgruppe (15 bis 24 Jahre) ist dies nur bei knapp bis gut der Hälfte der Schweizer Befragten der Fall, allerdings im Alter mit leicht ansteigender Tendenz. Der Frage, ob «ich in meiner Arbeit die Möglichkeit habe, das zu tun, was ich am besten kann», stimmen ebenfalls nur die Hälfte bis maximal zwei Drittel der Schweizer Befragten zu. Zwar geben über zwei Drittel der Schweizer Befragten in den Altersklassen zwischen 25 bis 64 Jahren an, dass sie bei ihrer Arbeit die Möglichkeit haben, sich weiter zu bilden und weiter zu entwickeln, im Alter mit leicht abnehmender Tendenz. Die Frage, ob zur Bewältigung ihrer Aufgaben weitere Schulungs-/Ausbildungsmassnahmen erforderlich sind, bejahen immerhin zwischen 15,2 % und 18,4 % der Befragten aus der Schweiz in den Altersgruppen zwischen 25 und 64 Jahren, wie aus Abbildung 2 ersichtlich.

Auch im internationalen Vergleich wird das Optimierungspotenzial, das die Schweizer EWCS-Daten hinsichtlich der Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit zeigen, nochmals deutlich. Auf die Frage, ob die Möglichkeit besteht, das zu tun, was man am besten kann, erreicht die Schweiz bei den 45- bis 54-Jährigen mit 62,7 % sowie bei den 55 bis 64-Jährigen mit 63,5 % nicht den Benchmark der EU 31 mit 65,9 % resp. 67 % (vgl. Abbildung 3). Auch bei der Frage, ob die Pflichten den momentanen Fähigkeiten/Fertigkeiten entsprechen, erreicht die Schweiz mit 50,7 % bei den 45- bis 54-Jährigen sowie mit 53,9 % bei den 54- bis 64-Jährigen den Benchmark der EU 31 mit 53,7 % resp. 62,3 % nicht. Mit Blick auf die Programmländer weisen Finnland, Schweden, die Niederlande, aber auch Grossbritannien einen deutlich höheren Anteil an Befragten auf, die eine gute Passung zwischen Qualifikation und Arbeitstätigkeit erleben (vgl. Abbildung 3).



**Abbildung 3:** Anteil an Zustimmung zur Aussage, dass die Möglichkeit besteht, das zu tun, was ich am besten kann (Prozentwert)

Bei der Frage, ob zur guten Bewältigung der Aufgaben weitere Schulungsmassnahmen erforderlich sind, melden die Befragten in der Schweiz im Ländervergleich sowohl bei den 45- bis 54-Jährigen als auch bei den 55- bis 64-Jährigen einen grösseren Bedarf an. Der Benchmark liegt bei der EU 31 bei 11,7 % in der Altersgruppe der 45- bis 54-Jährigen und bei den 55- bis 64-Jährigen bei 8,4 %. Bei den Befragten zwischen 45- und 54 Jahren der Schweizer Stichprobe sehen 18,4 % weiteren Schulungsbedarf, bei den 54- bis 64-Jährigen sind es 15,3 %. (vgl. Tabelle 1).

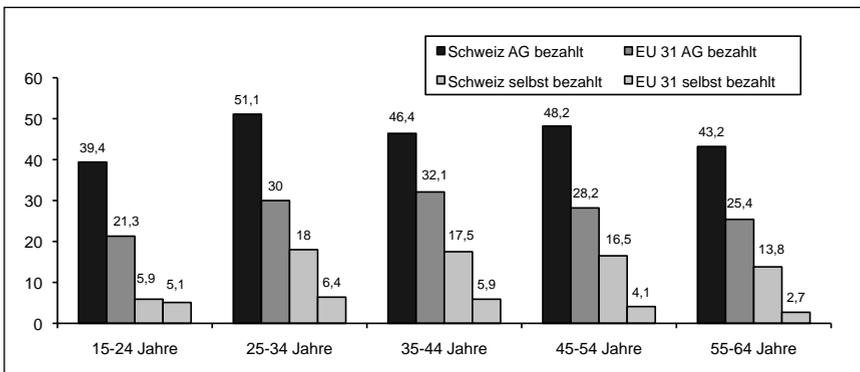
	BEL	D	NL	FIN	SWE	UK	EU31	CH	F	I	AUT
<b>45 bis 54 Jahre</b>	11	19,4	14,1	15,7	7,3	4,2	11,7	18,4	10,9	8,6	21,2
<b>55 bis 64 Jahre</b>	10,9	13,1	4,9	9,2	3,9	4,6	8,4	15,3	10,6	5,8	29,6

**Tabelle 1:** Anteil an Zustimmung zur Aussage, dass zur guten Bewältigung meiner Aufgaben weitere Schulungs-/Ausbildungsmassnahmen erforderlich sind (Prozentwert)

In Bezug die Erwerbstätigen in der Schweiz kann angenommen werden, dass der Passung von Qualifikation und Tätigkeit vermehrte Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

## 2.3 Weiterbildung

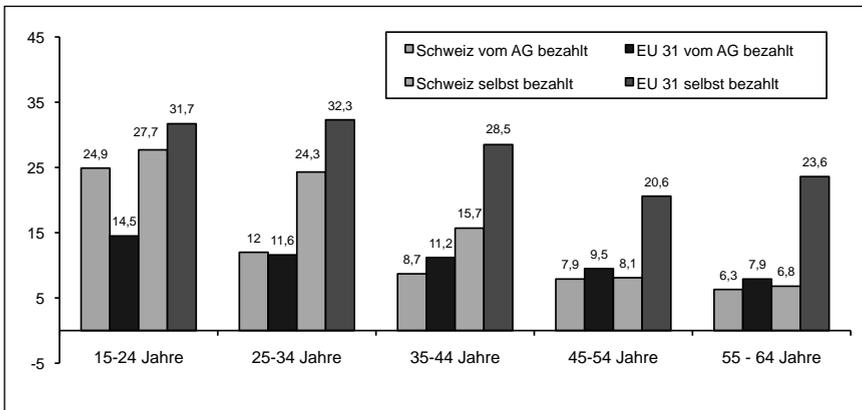
Im Zeitalter der Wissensgesellschaft ist eine kontinuierliche Weiterbildung zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit zentral. Bei den 15- bis 24-Jährigen ist der Anteil der Personen, der in den letzten zwölf Monaten an vom Arbeitgeber bezahlten bzw. organisierten Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hat, mit 39,4 % in der Schweiz am geringsten. Er liegt jedoch noch deutlich über dem europäischen Durchschnitt von 21,3 % in dieser Altersgruppe. Bei den 45- bis 54-Jährigen sind es im Vergleich dazu 48,2 % (EU 31: 28,2 %). Und auch die Altersgruppe zwischen 55 und 64 Jahren liegt mit 43,2 % deutlich über den europäischen Vergleichswerten von 25,4 % (EU 31). Auch in Bezug auf die Teilnahme an selbst bezahlten bzw. selbst organisierten Weiterbildungsmaßnahmen in den letzten zwölf Monaten weist die Schweiz hohe Werte auf. Mit altersmässig abnehmender Tendenz liegt sie bei den 25- bis 34-Jährigen bei 18 %, bei den 45- bis 54-Jährigen bei 16,5 % und bei den 55- bis 64-Jährigen bei 13,8 % (vgl. Abbildung 4).



**Abbildung 4:** Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in den letzten 12 Monaten (Prozentwert)

Anders sieht es aus, wenn man die Teilnehmertage an vom Arbeitgeber finanzierten Weiterbildungen pro Person betrachtet: Hier hat die jüngste Altersgruppe mit durchschnittlich 24,9 Tagen die Nase vorn. Mit zunehmendem Alter sinkt die Anzahl an Teilnehmertagen: Bereits in der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen gibt es eine Senkung auf durchschnittlich 12 Weiterbildungstage und deren Anzahl nimmt weiter ab auf 7,9 Tage bei den 45- bis 54-Jährigen und auf im Schnitt 6,3 Tage bei den 55 bis 64-Jährigen.

Die Schweiz liegt damit unter den europäischen Vergleichswerten der EU 31 von 9,5 Tagen bei den 45- bis 54-Jährigen und von 7,9 Tagen bei den 55- bis 64-Jährigen. Auch bei den Teilnehmertagen an selbst bezahlten Weiterbildungen ist ein ähnlicher Verlauf festzustellen. Diese nehmen kontinuierlich ab von 27,7 Tagen bei der jüngsten Altersgruppe auf 8,1 Tagen bei den 45- bis 54-Jährigen sowie auf 6,8 Tage bei den 55- bis 64-Jährigen. Auch mit diesen Werten liegt die Schweiz deutlich unter dem Durchschnitt der europäischen Vergleichsländer (vgl. Abbildung 5).



**Abbildung 5:** Teilnehmertage an Weiterbildungen 12 Monaten vor der Befragung (Mittelwert)

Neben der Weiterbildung Off-the-Job kommt auch der Weiterbildung On-the-Job eine wichtige Bedeutung bei der Qualifizierung der Beschäftigten zu. 54,6 % der 15- bis 24-Jährigen geben an, an Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte und Kollegen teilgenommen zu haben. Bei den Altersgruppen zwischen 25 und 54 Jahren liegt der Anteil zwischen 47,5 % und 50,5 %, mit leicht ansteigender Tendenz. Er fällt dann jedoch bei den 55- bis 64-Jährigen auf 43,5 % ab. Offensichtlich werden die Möglichkeiten des Trainings-on-the-Job in dieser Altersgruppe in deutlich geringerem Ausmass genutzt.

Verglichen mit den Anrainerstaaten Frankreich, Italien, Österreich sowie dem Programmland Deutschland weist die Schweiz für die Altersgruppen zwischen 45 und 64 Jahren fast überall bessere Werte in Bezug auf die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen auf. Sowohl die Programmländer als auch die Anrainerstaaten der Schweiz liegen bei den selbst

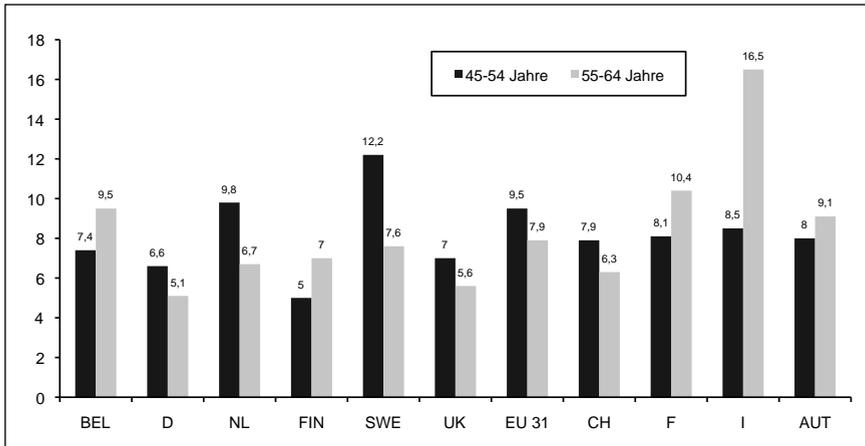
bezahlten Weiterbildungen unter den Werten der Schweiz (vgl. Tabelle 2).

Die Nase vorne haben bei den Programmländern in den Altersgruppen von 45-64 Jahren die Finnen sowohl bei den vom Arbeitgeber bezahlten Weiterbildungsmaßnahmen, den Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte und Kollegen, sowie bei Weiterbildungsmaßnahmen wie z. B. Online-Schulungen gefolgt von Schweden. Die Werte dieser Länder liegen deutlich über denjenigen der Schweiz (vgl. Tabelle 2).

	BEL	D	NL	FIN	SWE	UK	EU31	CH	F	I	AUT
<b>45 bis 54 Jahre</b>											
WB vom AG bezahlt	48,2	23,2	34,0	66,1	57,4	39,9	<b>28,2</b>	48,2	24,2	25,3	41,1
WB selbst bezahlt	7,5	3,7	2,3	9,6	6,3	4,4	<b>4,1</b>	16,5	0,6	4,4	7,0
WB am Arbeitsplatz	40,3	21,2	26,9	65,8	58,8	41,8	<b>26,6</b>	50,5	23,0	11,9	36,5
Sonstige WB-Massnahmen	22,7	12,9	20,5	37,9	28,3	29,6	<b>16,4</b>	21,4	7,3	12,4	21,9
<b>55 bis 64 Jahre</b>											
WB vom AG bezahlt	42,9	19,3	24,9	53,0	39,1	37,0	<b>25,4</b>	43,2	30,2	12,2	41,9
WB selbst bezahlt	4,6	0,7	0,7	2,1	4,4	0,4	<b>2,7</b>	13,8	2,1	1,6	8,5
WB am Arbeitsplatz	35,7	21,7	27,8	50,9	48,8	33,1	<b>24,4</b>	43,5	17,9	11,2	31,3
Sonstige WB-Massnahmen	28,1	19,7	8,6	31,6	23,8	21,8	<b>16,2</b>	21,8	7,8	7,4	20,2

**Tabelle 2:** Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen; Altersgruppe 45 bis 54 Jahre sowie 55 bis 64 Jahre im Ländervergleich; Prozentwert

Sieht man sich die Anzahl der Weiterbildungstage im Vergleich mit den Programmländern und Anrainerstaaten an, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 6).



**Abbildung 6:** Anzahl Weiterbildungstage bezahlt durch Arbeitgeber (Prozentwert)

Bei vom Arbeitgeber bezahlten Teilnehmertagen liegt die Schweiz in der Altersgruppe von 45 bis 54 Jahren knapp unter den Werten der Anrainerstaaten Frankreich (8,1 Tagen), Italien (8,5 Tagen) und Österreich (8,0 Tagen). Eher überraschend ist, dass die Mittelwerte der bezahlten Weiterbildungstage in dieser Altersgruppe in den meisten Programmländern unter dem EU 31-Durchschnitt von 9,5 Tagen liegen. Lediglich Schweden mit 12,2 Tagen sowie die Niederlande mit 9,8 Tagen liegen als Programmländer über dem Benchmark der EU 31. Finnland schneidet im Ländervergleich mit 5 Tagen sogar am schlechtesten ab. Letzteres wird allerdings kompensiert durch die Anzahl an Teilnahmetagen für selbst bezahlte Weiterbildungsmaßnahmen. Hier erreichen die Finnen mit 26,9 Tagen den mit Abstand höchsten Wert im Ländervergleich in der Altersgruppe von 45 bis 54 Jahren.

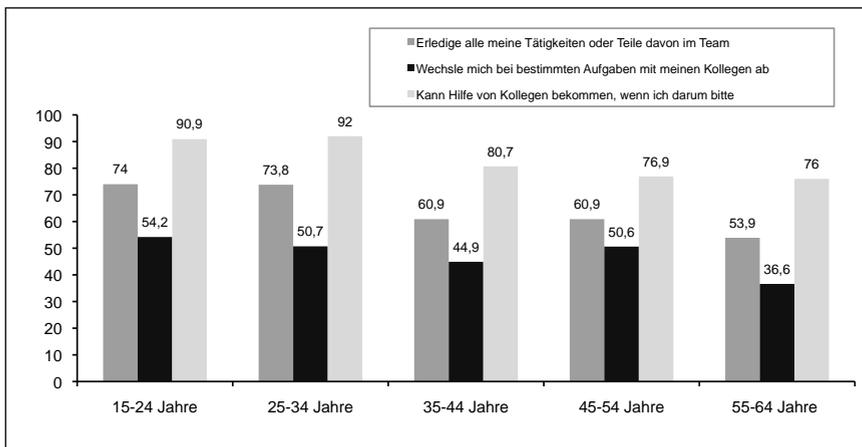
Die Anrainerstaaten Frankreich, Italien und Österreich weisen bei den vom Arbeitgeber finanzierten Weiterbildungstagen mit durchschnittlich 10,4, 16,5 und 9,1 Tagen in der Altersgruppe zwischen 55 bis 64 Jahren sehr hohe Werte auf, die über denen der Schweiz sowie denen der Programmländer liegen. Bei den selbst finanzierten Weiterbildungstagen weist Frankreich mit 35 Tagen in dieser Altersgruppe den insgesamt höchsten Wert in der Ländervergleichsgruppe auf (vgl. Abbildung 6).

Auch wenn die Schweizer Daten eine hohe Quote bei der Teilnahme an unterschiedlichen Weiterbildungsmaßnahmen ein Jahr vor dem Befragungszeitpunkt aufweisen, so zeichnen die in diesem Zeitraum durch-

schnittlich genommenen und vom Arbeitgeber finanzierten Weiterbildungstage doch ein etwas anderes Bild. Optimierungspotenzial sowohl in Bezug auf den Umfang an Weiterbildung als auch für Qualifizierungsmassnahmen On-the-Job scheint aufgrund der Ergebnisse gerade für Beschäftigte zwischen 45 und 64 Jahren angezeigt. Dies bestätigen auch die Ergebnisse im Ländervergleich sowie die Ergebnisse zur Passung von Qualifikation und Tätigkeit. Immerhin sehen in diesen beiden Altersgruppen 18,4 % resp. 15,3 % der Befragten in der Schweiz Schulungsbedarf, um ihre Aufgaben gut bewältigen zu können.

## 2.4 Arbeit im Team

Die Art der Zusammenarbeit sowie die Möglichkeiten der aufgabenbezogenen Kommunikation entscheiden wesentlich darüber, inwieweit Wissenstransfer und gegenseitiges Lernen unterstützt wird sowie soziale Ressourcen im Team mobilisiert werden können, die auch dem Belastungsabbau dienen (Udris & Frese, 1999).



**Abbildung 7:** Anteil an Zustimmung zu Merkmalen der Arbeit im Team nach Altersgruppen; Schweiz; Prozentwert

Danach gefragt, ob alle Aufgaben oder Teile davon im Team erledigt werden, zeigen sich bei den Schweizer Befragten klare Unterschiede zwischen den Altersgruppen. So wird in den Altersgruppen von 15 bis 24 Jahren sowie von 25 bis 34 Jahren mit 74 % resp. 73,8 % in deutlich grösserem Ausmass

im Team gearbeitet als es im Schnitt der EU 31 in denselben Altersgruppen mit 59,7 % respektive 61,6 % der Fall ist. Allerdings nimmt bei den Befragten der Schweizer Stichprobe in den Altersgruppen von 35 bis 44 Jahren sowie von 45 bis 54 Jahren mit je 60,9 % der Anteil an Teamarbeit bereits deutlich ab und sinkt ab 55 Jahren gar auf 53,9 % (vgl. Abbildung 7). Demgegenüber ist der Anteil der Befragten, die alle oder Teile ihrer Aufgaben im Team bearbeiten, im europäischen Durchschnitt (EU 31) über die einzelnen Altersgruppen hinweg wesentlich konstanter. Er liegt zwischen 59,7 % und 61,6 % und fällt erst mit 55 Jahren auf 57,2 % ab.

Ein ähnlicher Trend zeigt sich auch bei der Frage, ob sich die Arbeitenden bei bestimmten Aufgaben mit den Arbeitskollegen abwechseln. So liegt die Schweiz in den Altersgruppen zwischen 25 bis 44 Jahren mit 50,7 % und 44,9 % nur knapp unter dem Schnitt der EU 31 (mit 51,3 % bzw. 47,7 %). In der Altersgruppe von 45 bis 54 Jahren steigt der Anteil derjenigen, die sich bei Aufgaben mit Kollegen abwechseln auf 50,6 % (EU 31: 45 %), um dann ab 55 Jahren deutlich auf einen Wert von 36,6 % zu fallen. Damit liegt die Schweiz in dieser Altersgruppe unter dem europäischen Vergleichswert der EU 31 von 40,8 % (vgl. Abbildung 7).

Auf die Frage, ob sie Hilfe von Kollegen bekommen, wenn sie darum bitten, stimmen die beiden jüngsten Altersgruppen mit 90,9 % resp. 92 % in sehr hohem Masse zu. Die Zustimmung nimmt jedoch mit zunehmendem Alter ab und in der Altersgruppe von 55 bis 64 Jahren erreicht sie nur mehr 76 %. Zwar liegt die Schweiz damit noch deutlich über dem Durchschnitt der EU 31 von 69,9 %. Die wahrgenommene Unterstützungsleistung durch Kollegen nimmt bei den Befragten der Schweizer Stichprobe mit zunehmendem Alter jedoch in stärkerem Masse (von 52,6 % auf 40,8 %) ab als dies im Durchschnitt bei den EU 31 der Fall ist (vgl. Abbildung 7).

Betrachtet man ausgewählte Merkmale zu Arbeit im Team in der Schweiz im Vergleich zu den Anrainerstaaten und den Programmländern, zeigen sich für die beiden Altersgruppen zwischen 45 bis 54 Jahren sowie 55 bis 64 Jahren deutliche Unterschiede.

Zwar nimmt der Anteil an Befragten aus den Vergleichsländern (mit Ausnahme von Italien), die *alle Aufgaben oder Teile davon im Team erledigen* ab, mit zunehmendem Alter ab. Dennoch zeigen sich Unterschiede zwischen einzelnen Ländern und der Schweiz. So schneidet die Schweiz im Vergleich zu den beiden Anrainerstaaten Frankreich und Italien deutlich besser ab und zwar über alle Altersgruppen hinweg und bei den meisten Alters-

gruppen auch in Bezug zu Österreich und dem Programmland Deutschland. Gegenüber den anderen Programmländern erreicht die Schweiz in den beiden Altersgruppen zwischen 45 bis 54 Jahren sowie 55 bis 64 Jahren jedoch deutlich geringere Werte (vgl. Tabelle 3).

Insbesondere die Niederlande, Finnland, Schweden und Grossbritannien weisen in der Altersgruppe von 45 bis 54 Jahren einen deutlich höheren Teamarbeitsanteil (zwischen 73,0 % in Schweden und 75,1 % in Finnland) als die Schweiz mit 60,9 % auf. Auch in der Altersgruppe von 55 bis 64 Jahren haben diese Länder die Nase vorn und liegen mit Werten zwischen 63,9 % (Finnland) und 70 % (Grossbritannien) deutlich über dem Schweizer Wert von 53,9 %. Die Anrainerstaaten Frankreich, Italien, Österreich sowie die Programmländer Deutschland und Belgien bilden mit Werten zwischen 45,7 % (Österreich) und 56,3 % (Belgien) in dieser Altersgruppe das Schlusslicht. Mit einem Wert von 53,9 % ist auch die Schweiz diesen «Schlusslichtgruppe» zuzuordnen (vgl. Tabelle 3).

	BEL	D	NL	FIN	SWE	UK	EU31	CH	F	I	AUT
<b>45 bis 54 Jahre</b>	59,5	57,7	73,3	75,1	73,0	73,1	<b>58,7</b>	60,9	45,7	42,8	59,8
<b>55 bis 64 Jahre</b>	56,7	54,3	67,5	63,9	66,3	70,0	<b>57,2</b>	53,9	48,4	52,6	45,7

**Tabelle 3:** Anteil an Zustimmung zu «Erledige alle meine Tätigkeiten oder Teile davon im Team» im Ländervergleich; Altersgruppen von 45 bis 54 Jahre sowie 55 bis 64 Jahren; Prozentwert

Ein ähnlicher Trend zeigt sich bei der Frage, ob man sich bei bestimmten Aufgaben mit Kollegen abwechselt. Gegenüber den Anrainerstaaten Frankreich und Italien liegt der Anteil an Job Rotation in der Schweiz über fast alle Altersgruppen hinweg meist deutlich höher. Im Vergleich zu den Programmländern stellt sich dies jedoch anders dar. In der Altersgruppe von 45 bis 54 Jahren zeigen zwar nur Belgien (53,5 %), die Niederlande (58,9 %) sowie Schweden (53,9 %) bessere Werte als die Schweiz mit 50,6 %. In der Altersgruppe von 55 bis 64 Jahren erreicht die Schweiz im Ländervergleich mit einem Anteil von 36,6 % mit Ausnahmen von Frankreich (29,2 %), Italien (28,8 %) und dem Programmland Finnland (36,5 %) geringere Werte. Alle anderen Programmländer sowie der Anrainerstaat Österreich schneiden mit Werten zwischen 40,9 % in Grossbritannien und 54,7 % in den Niederlanden besser ab als die Schweiz (vgl. Tabelle 4).

	BEL	D	NL	FIN	SWE	UK	EU31	CH	F	I	AUT
<b>45 bis 54 Jahre</b>	53,5	49,9	58,9	45,9	53,9	48,8	<b>45,0</b>	50,6	30,5	36,5	48,8
<b>55 bis 64 Jahre</b>	48,2	46,6	54,7	36,5	49,7	40,9	<b>40,8</b>	36,6	29,2	28,8	41,2

**Tabelle 4:** Anteil an Zustimmung, sich bei bestimmten Aufgaben mit Kollegen abzuwechseln (Prozentwert)

Auf die Frage nach Unterstützung durch Kollegen stechen über alle Altersgruppen hinweg insbesondere Finnland, Schweden sowie die Niederlande mit hohen Werten, die zwischen 82,6 % und 96,2 % liegen, positiv hervor. Aber auch der Anrainerstaat Österreich erreicht zwischen 87,6 % in der jüngsten Altersgruppe und 77,9 % in der ältesten Altersgruppe relativ hohe Werte. Die Schweiz rangiert in Bezug auf soziale Unterstützung durch Kollegen mit einem Anteil von 76 % im Mittelfeld nach diesen eben genannten Ländern. Frankreich und Italien bilden demgegenüber über alle Altersgruppen hinweg mit Werten zwischen 47,7 % und 68,1 % die Schlusslichter (vgl. Tabelle 5).

	BEL	D	NL	FIN	SWE	UK	EU31	CH	F	I	AUT
<b>45 bis 54 Jahre</b>	66,0	63,3	82,6	83,3	84,3	78,7	<b>68,2</b>	76,9	47,7	55,4	79,3
<b>55 bis 64 Jahre</b>	70,5	71,7	82,7	87,6	85,6	73,8	<b>69,9</b>	76,0	54,6	53,5	77,9

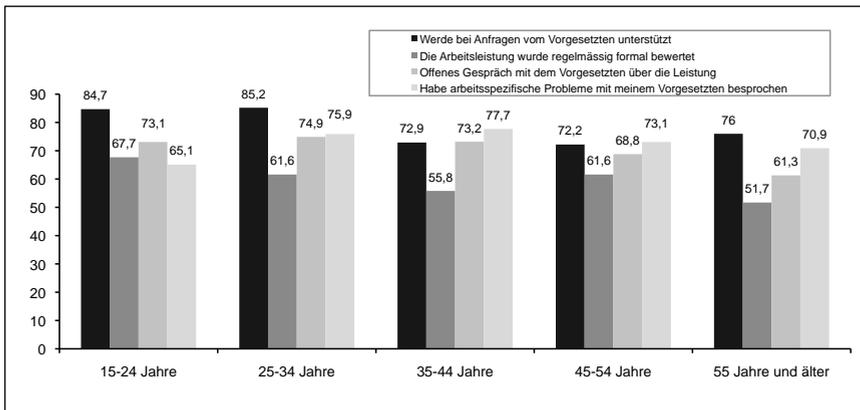
**Tabelle 5:** Anteil an Zustimmung, bei den Kollegen Hilfe zu bekommen, wenn man darum bittet (Prozentwert)

Sowohl im europäischen Vergleich als auch mit Bezug zu dem Ergebnis, dass insbesondere bei den älteren Erwerbstätigen unter den Schweizer Befragten die Anteile der Arbeitstätigkeit mit Teamcharakter stark abnehmen, lässt sich hier Optimierungspotenzial für Unternehmen in der Schweiz vermuten und dies in mehrfacher Hinsicht. Denn Arbeit im Team ermöglicht nicht nur auf soziale Ressourcen zurückzugreifen. Sie hat einen zentralen Stellenwert für das Training-on-the-Job, sie unterstützt den Wissenstransfer zwischen jung und alt, und durch die Zusammenarbeit zwischen den Generationen kann das gegenseitige Verständnis gefördert werden.

## 2.5 Führung

Die Ausgestaltung der Führungsbeziehungen entscheidet massgeblich über die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden insbesondere bei

den älteren Beschäftigten (Illmarinen & Tempel, 2002). Und diese umfasst nicht nur Unterstützungsleistungen durch den/die Vorgesetzte/n, sondern auch Feedback zu den erbrachten Leistungen.



**Abbildung 8:** Anteil an Zustimmung zu unterschiedlichen Merkmalen der Führungsbeziehung (Prozentwert)

Danach gefragt, ob sie von ihrem Vorgesetzten auf Anfrage unterstützt werden, berichtet wie in Abbildung 8 ersichtlich bei den 15- bis 24-Jährigen mit 84,7 % und bei den 25- bis 34-Jährigen mit 85,2 % ein deutlich grösserer Anteil von Unterstützungsleistungen als bei den europäischen Kollegen der EU 31 derselben Altersgruppen (62,1 % bzw. 60,1 %). Jedoch zeigen sich bei den Befragten der Schweizer Stichprobe markante Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Während im Durchschnitt der EU 31 Länder die wahrgenommene Unterstützungsleistung durch die Vorgesetzten bis zum Alter von 54 Jahren in eher kleinen Schritten von 62,1 % auf 57,8 % bei den 55- bis 64-Jährigen sinkt, steht in der Schweiz der hohen Unterstützung durch Vorgesetzte in jungen Jahren von 84,7 % eine vergleichsweise tiefere Unterstützungsleistung für Beschäftigte ab 55 Jahren mit 76 % gegenüber. Die Diskrepanz zwischen der jüngsten und der ältesten Altersgruppe beträgt 4,3 % bei den EU 31. Bei den Befragten aus der Schweiz beträgt diese 8,7 % (vgl. Abbildung 8).

Im Schweizer Sample wurde nur bei rund jeder zweiten befragten älteren Person zwischen 55 und 64 Jahren die Arbeitsleistung in den letzten zwölf Monaten regelmässig formal bewertet. Zwar liegt die Schweiz mit 51,7 % auch hier über dem europäischen Vergleichswert der EU 31 mit 35,8 %, was

im Übrigen auch für die anderen Altersgruppen zutrifft. Jedoch sticht bei den Schweizer Daten auch hier wieder der grosse Unterschied zwischen der ältesten Gruppe mit 51,7 % und den anderen Altersgruppen ins Auge. Ausser bei den 35- bis 44-Jährigen mit 55,8 % liegt der Anteil an Personen aus den anderen Altersgruppen, deren Arbeitsleistung formal bewertet wird, zwischen 61,6 % und 67,7 % (vgl. Abbildung 8).

Auch bei der Frage, ob in den letzten 12 Monaten ein offenes Gespräch mit dem Vorgesetzten über die Leistungen stattgefunden hat, zeigt sich mit zunehmendem Alter ein sinkender Anteil an Befragten, die zustimmend geantwortet haben. Beträgt dieser in den Altersgruppen von 15 bis 44 Jahren zwischen 73,1 % und 74,9 %, fällt er in der Gruppe der 55 bis 64-Jährigen auf 61,3 % ab. Dieser Abfall zeigt sich auch im Benchmark der EU 31, ist aber auch hier weniger deutlich ausgeprägt wie in den Schweizer Daten mit einer Diskrepanz von 9,5 % bei den EU 31 zu 13,6 % bei den Schweizer Werten (vgl. Abbildung 8).

Der Frage, ob sie in den letzten 12 Monaten arbeitsspezifische Probleme mit ihrem Vorgesetzten besprochen haben, stimmen die Befragten aus der Schweiz in den Altersgruppen von 25 bis 64 Jahren mit mehr als 70 % zu. Sie liegen damit in allen Altersgruppen über den Werten der EU 31.

Vergleicht man die Ergebnisse der Befragten des Schweizer Samples aus den beiden Altersgruppen zwischen 45 bis 64 Jahren mit den Ergebnissen der Programmländer sowie den Anrainerstaaten sticht vor allem ein Ergebnis markant heraus: Die finnischen Befragten erreichen sowohl was die formale Beurteilung betrifft, als auch hinsichtlich des offenen Gesprächs mit dem Vorgesetzten über die Leistungen sowie die Besprechungen arbeitsspezifischer Probleme mit dem Vorgesetzten in diesen beiden Altersgruppen die mit Abstand höchsten Werte. Bei der Unterstützung durch den Vorgesetzten erreichen sie für die Gruppe der 45- bis 54-Jährigen ebenfalls den höchsten Wert. Lediglich bei den 55- bis 64-Jährigen müssen sich die Finnen mit dem dritten Platz zufrieden geben. Hier erreichen die Schweiz und Österreich mit 76 % resp. 90,1 % höhere Werte (vgl. Tabellen 6 und 7).

	BEL	D	NL	FIN	SWE	UK	EU31	CH	F	I	AUT
<b>45 bis 54 Jahre</b>	59,1	35,0	73,1	78,0	68,7	55,0	<b>46,6</b>	68,8	46,8	25,3	51,9
<b>55 bis 64 Jahre</b>	55,5	33,7	67,6	75,4	55,1	49,1	<b>41,8</b>	61,3	28,5	12,6	56,0

**Tabelle 6:** Anteil an Zustimmung, ein offenes Gespräch mit dem Vorgesetzten über die Leistung gehabt zu haben (Prozentwert)

	BEL	D	NL	FIN	SWE	UK	EU31	CH	F	I	AUT
<b>45 bis 54 Jahre</b>	44,9	44,1	50,2	61,7	48,3	52,3	<b>40,8</b>	61,6	28,3	32,6	35,8
<b>55 bis 64 Jahre</b>	50,5	23,8	51,0	66,0	33,6	55,8	<b>35,8</b>	51,7	21,3	13,7	58,3

**Tabelle 7:** Anteil an Zustimmung, dass die Arbeitsleistung regelmässig formal bewertet wurde (Prozentwert)

In den starken Werten der finnischen Befragten kommt möglicherweise zum Tragen, dass Finnland in ihrem nationalen Programm einer Alterspolitik für Unternehmen gezielt auf die Ausbildung von Führungskräften gesetzt, Führungskräfte für die Thematik älterer Erwerbstätiger sensibilisiert und für eine alternsgerechte Führung geschult hat. Am schlechtesten schneiden bei diesem Fragebereich die Anrainerstaaten Frankreich und Italien sowie Deutschland ab, das zugleich Programmland ist.

Als Trend zeigt sich zudem über alle vier Fragen zum Thema Führungserleben, dass es bei den meisten Ländern nochmals zu einem Absinken der Werte von den 45 bis 54-Jährigen zu den 55 bis 64-Jährigen kommt. Ausgenommen hiervon sind die Programmländer Belgien und Finnland sowie der Anrainerstaat Österreich, bei denen die Werte über fast alle Fragen in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen zum Teil nochmals kräftig ansteigen.

### 3. Diskussion und Fazit

Im europäischen Vergleich beurteilen die Schweizer Befragten ihre Arbeit und die Bedingungen, unter denen sie diese ausführen, überwiegend positiv bis sehr positiv. Auch in der altersdifferenzierten Betrachtung ausgewählter Daten schneidet die Schweiz bei vielen Merkmalen besser ab als der Durchschnitt der EU 31. Trotz dieses positiven Resümees sollten einige Ergebnisse Anlass zum Nachdenken geben. So zeigen sich in der Wahrnehmung einiger zentraler Aspekte der Arbeit altersbezogene Unterschiede und diese fallen im Ländervergleich bei einigen Merkmalen stärker aus. Die Vergleichsländer Finnland, Schweden, aber auch die Niederlande, die bereits nationale Programme für ältere Beschäftigte umgesetzt haben, erreichen in einigen Facetten der wahrgenommenen Qualität der Arbeit bei den 45- bis 64-Jährigen besser Werte als die Schweiz.

*Weiterbildung muss bei Älteren verstärkt gefördert werden und dies auch «On-the-Job»*

Obwohl die Schweiz insgesamt hohe Werte bei der Teilnahme an unterschiedlichen Weiterbildungsmaßnahmen aufweist, zeichnet die durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen – vom Arbeitgeber oder selbst finanziert – doch ein etwas anderes Bild. Hier weist die Schweiz in den beiden Altersgruppen von 45 bis 64 Jahren niedrigere Werte auf und erreicht den Schnitt der EU 31 nicht. Hinzukommt, dass immerhin eine nicht zu vernachlässigende Minderheit der befragten älteren Beschäftigten für sich Schulungsbedarf sieht, um ihre Aufgaben gut bewältigen zu können. Optimierungspotenzial zeigt sich insbesondere auch bei den Qualifizierungsmaßnahmen «On-the-Job» durch Vorgesetzte und Kollegen, die mit zunehmendem Alter ebenso abnehmen wie der Wechsel von Aufgaben unter Kollegen. Vor dem Hintergrund des Ergebnisses der unzureichenden Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit stellt sich insbesondere die Frage, ob eine Weiterbildung auch auf die Arbeitstätigkeit und ggf. auf neue Herausforderungen angewendet werden kann. Der Fokus darf deshalb nicht nur auf der vermehrten Teilnahme der älteren Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen «Off-the-Job» liegen. Denn die Entsendung in Kurse hat oftmals nur Alibifunktion und bringt den älteren Beschäftigten für die eigene Tätigkeit wenig, wenn diese nicht auf die Anforderungen abgestimmt und von neuen Herausforderungen begleitet ist, in denen die Beschäftigten das Gelernte anwenden können. Qualifizierungsmaßnahmen «On-the-Job» bieten demgegenüber wichtige Ansatzpunkte für ein anforderungsbezogenes Lernen.

*Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit – Personaleinsatz und Personalentwicklung sind zu optimieren*

Immerhin gibt ein gutes Drittel der älteren Beschäftigten aus der Schweiz an, dass sie anspruchsvollere Tätigkeiten ausführen könnten, nur gut bei der Hälfte entsprechen die momentanen Fähigkeiten und Fertigkeiten auch den Pflichten und ein gutes Drittel stimmt der Aussage nicht zu, dass die Möglichkeit besteht, das zu tun, was man am besten kann. Auch im Ländervergleich ergeben sich für die Schweiz in diesem Themenbereich eher geringe Werte. Auch wenn die Annahme einer 100 %-en Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit unrealistisch ist, weisen diese Ergebnisse doch auf Optimierungsbedarf bei den älteren Beschäftigten hin.

Auch wenn von einer 100 %-en Passung nicht auszugehen ist, und diese im Sinne von Entwicklungsmöglichkeiten für die Erwerbstätigen auch in Bezug auf die Flexibilität der Unternehmen nicht wünschenswert erscheint, zeigen die Ergebnisse doch Optimierungsbedarf auf. Damit sich Kompetenzen von Mitarbeitenden entfalten können, kommt der Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit eine entscheidende Bedeutung zu. Diese trägt nicht nur dem Faktum Rechnung, dass Arbeitstätigkeiten weder unter- noch überfordernd sein sollen, um Belastungen zu vermeiden und Motivations- und Entwicklungspotenzial zu fördern (vgl. Ulich, 2005). Auch aus Perspektive der Unternehmen werden das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden nicht adäquat genutzt, wenn Qualifikation und Tätigkeit nicht aufeinander abgestimmt sind. Das heisst, entscheidende betriebliche Ressourcen liegen brach und werden nicht gewinnbringend eingesetzt. Für die Mitarbeitenden kann dies auf längere Sicht zur Auflösung des psychologischen Vertrags und zur inneren Kündigung führen (vgl. Raeder, 2007). Insbesondere bei älteren Mitarbeitenden kann dies Motivations- und Leistungseinbussen mit sich bringen, was nicht selten zum «Abhocken» der letzten Arbeitsjahre führt. Eine gute Passung zu finden ist wesentlich eine Frage des Personaleinsatzes und damit der Führung. Diese ist gefordert, die Passung im Rahmen regelmässig stattfindender Mitarbeitenden- resp. Personalentwicklungsgespräche zu überprüfen, um ggf. mit Aufgabengestaltung, Weiterbildung oder gar Neupositionierung eine bessere Passung zu erreichen. Instrumente wie Laufbahnberatung und Standortbestimmungs-Workshops können hierbei unterstützend wirken (vgl. Beitrag von Graf, Teil III).

#### *Für Herausforderungen einer altersgerechten Führung sensibilisieren*

Mit zunehmendem Alter erhalten die Beschäftigten der Schweizer Stichprobe weniger Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Bei der Frage, ob in den letzten 12 Monaten ein offenes Gespräch mit dem Vorgesetzten über die Leistungen stattgefunden hat, zeigt sich mit zunehmendem Alter ebenfalls ein sinkender Anteil an Befragten, die zustimmend geantwortet haben. Zudem sinkt der Anteil derjenigen, die regelmässig formal beurteilt werden, mit zunehmendem Alter. Auch wenn die Schweiz im europäischen Vergleich in diesem Themenbereich relativ gut abschneidet, weisen einige Programmländer wie beispielsweise Finnland doch deutlich bessere Werte aus.

Zwar kann der altersbezogene Rückgang auch mit dem wachsenden

Erfahrungsschatz älterer Beschäftigter erklärt werden, der weniger Unterstützung und Feedback notwendig macht. Dennoch sind regelmässige Leistungsbeurteilungen und Feedbackgespräche von grosser Relevanz auch für ältere Beschäftigte, gerade auch vor dem Hintergrund der oben diskutierten Ergebnisse zur oftmals unzureichenden Passung von Qualifikation und Tätigkeit. Wird Leistungsbeurteilung resp. -feedback bei älteren Beschäftigten nicht mehr ernst genommen, nimmt man dem/der Mitarbeitenden damit die Chance, allfällige Differenzen festzustellen und hierauf basierend Anpassung der Aufgaben oder Personalentwicklungsbedarf abzuleiten, ein Teufelskreis, der oftmals nur schwer zu durchbrechen ist. Zudem zeigen sich in regelmässigen Gesprächen auch die Wertschätzung und das Interesse der Führungskraft am Mitarbeitenden, was nicht nur für jüngere, sondern gerade auch für ältere Mitarbeitende von besonderer Bedeutung ist. Vor dem Hintergrund, dass aufgrund des demografischen Wandels zukünftig der Anteil Älterer wächst, der geführt werden muss, ist eine Sensibilisierung der Führungskräfte für eine altersngerechte Führung eine zentrale Aufgabe (vgl. Beitrag von Mücke, Teil IV).

#### *Verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Generationen ist angezeigt*

Mit zunehmendem Alter lassen die altersspezifischen Ergebnisse des EWCS-Surveys zudem auf eine geringere Einbindung in ein Team, weniger Unterstützung durch Kollegen sowie eine Abnahme des Wechsels von Aufgaben unter den Kollegen schliessen. Dies birgt die Gefahr, dass soziale Ressourcen weniger genutzt werden können und die für den Wissenstransfer entscheidende Zusammenarbeit sowie das Verständnis zwischen den Generationen nicht ausreichend gefördert werden. Altersgemischte Teams sind hier ein wichtiger Ansatz. Aber auch Lerntandems, Wissensstafetten, Mentoringprogramme, Götti-Systeme sowie Job-Rotation sind Instrumente, um die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern.

#### *Länder im Vergleich – die Altersgruppen zwischen 45 und 64 Jahren*

Überdurchschnittlich schneiden in den Altersgruppen zwischen 45 und 64 Jahren in vielen Merkmalen die Programmländer Finnland, Schweden und auch die Niederlande ab. Dies betrifft insbesondere Themen wie Teamarbeit, die Unterstützung durch Kollegen sowie die Passung von Qualifikation und Tätigkeit. Hier ist die Schweiz bei den älteren Beschäftigten nur im Mittel-

feld zu verorten. In Finnland, Schweden und den Niederlanden wird zudem das Thema «Weiterbildung» grossgeschrieben, was sich sowohl in hohen Teilnahmequoten an unterschiedlichen Weiterbildungsmaßnahmen als auch in der hohen durchschnittlichen Anzahl an Weiterbildungstagen ausdrückt. Die Schweiz erreicht für die älteren Beschäftigten diese durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen nicht und liegt hier auch unter dem Durchschnitt der EU 31. Auch der erlebte Wechsel von Aufgaben unter Kollegen ist in allen Programmländern (ausser in Finnland) insbesondere für die Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen stärker ausgeprägt als in der Schweiz. Schliesslich schneiden Finnland und Schweden sehr gut ab bei Weiterbildungen am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte und Kollegen.

Finnland zeigt zudem hohe Werte im Themenbereich Führung sowohl was das offene Gespräch über Leistung, die formale Leistungsbeurteilung als auch die Besprechung arbeitsspezifischer Probleme sowie die Unterstützung durch Vorgesetzte betrifft. Hier zahlt sich offensichtlich aus, dass ein Schwerpunkt innerhalb des nationalen Programms zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der über 45-Jährigen sowie zur Erhöhung des durchschnittlichen Pensionierungsalters auf die Schulung von Führungskräften zum Thema «Altersgerechte Führung» gelegt wurde.

Die erlebte Arbeitsqualität bei den 45- bis 64-Jährigen ist in den Programmländern Grossbritannien und Belgien je nach Merkmal unterschiedlich ausgeprägt, liegt in der Tendenz jedoch häufig unter den Werten von Finnland, Schweden und den Niederlanden. Deutschland bildet bei der Beurteilung vieler Merkmale der Arbeitsqualität das Schlusslicht unter den Programmländern und die Werte liegen meist unter denjenigen der Schweiz, die kein Programmland ist. Die breit angelegten nationalen Programme scheinen sich in der erlebten Qualität der Arbeit der älteren Beschäftigten nicht niedergeschlagen zu haben. Mag sein, dass sich 2005 die eher schwierige konjunkturelle Lage in Deutschland in den Beurteilungen der Befragten bemerkbar gemacht hat.

Im Vergleich zu den Programmländern schneiden die beiden Anrainerstaaten Frankreich und Italien, die bislang keine Programme lanciert oder – wie in Frankreich – nur in Ansätzen umgesetzt haben, deutlich schlechter ab als die Programmländer und die Schweiz. Eine Ausnahme bildet der Anrainerstaat Österreich, der ohne Programm und mit sehr niedriger Erwerbsquote in einigen Themenbereichen wie z. B. der Weiterbildung sehr gut abschneidet.

Die hier vorgestellten Ergebnisse lassen allenfalls erste Thesen in Bezug auf die Wirkung nationaler Programm zu, die aufgrund der Ergebnisse der Programmevaluationen eingehender analysiert werden müssten und eine differenziertere Datenbasis erfordern als die des European Working Condition Survey (EWCS).

Festzuhalten bleibt gleich wohl, dass in einem Programmland wie Finnland, das mit seinem nationalen Programm als Beispiel «Guter Praxis» gilt, die erlebte Qualität der Arbeit im Ländervergleich überdurchschnittlich gut ausfällt, aber auch ein Nicht-Programmland wie die Schweiz bei vielen Merkmalen hohe Werte bei den älteren Beschäftigten erreicht. Es bleibt abzuwarten, wie welche Veränderungen die Ergebnisse der nächsten Erhebung – des 5th European Working Condition Survey – im Jahr 2010 bei den älteren Beschäftigten zeigen werden.

- 
- 1 Weitere Informationen zum Datensatz entnehmen Sie bitte dem Anschlussbericht, der auf der Homepage des SECO als Download zur Verfügung steht:  
<http://www.seco.admin.ch//dokumentation/publikation/00008/00022/02035/index.html>
  - 2 In Anlehnung an die Auswertungspraxis des vierten European Working Conditions Surveys werden sechs Altersgruppen unterschieden: 15 bis 24 Jahre, 25 bis 34 Jahre, 35 bis 44 Jahre, 45 bis 54 Jahre, 55 bis 64 Jahre sowie > 65 Jahre.