

# TIPPS FÜR ARBEITGEBER

## Arbeit und Alter

- Informationen
- Praktische Hinweise
- Empfehlungen und Hilfen

### Inhalt

1. Älter werden
2. Neue Herausforderungen für Betriebe durch die demografische Entwicklung
3. Wie bringen Arbeitgeber die Stärken älterer Mitarbeitender zum Tragen?
4. Beispiele aus der Praxis
5. Empfehlungen an die Arbeitgeber
6. Literatur
7. Links
8. Adressen

**Hinweis:**

Diese Tipps basieren im Wesentlichen auf der Broschüre «Altersstrategie», die verschiedene Fachleute für den Schweizerischen Arbeitgeberverband erarbeitet haben.

**Bezug**

Schweizerischer Arbeitgeberverband  
Hegibachstrasse 47  
Postfach, 8032 Zürich  
Tel. 044 421 17 17  
Fax 044 421 17 18  
verband@arbeitgeber.ch

---

August 2006

## Arbeit und Alter

# TIPPS FÜR ARBEITGEBER

Die demografische Entwicklung der nächsten Jahre wird die Altersstruktur der arbeitenden Bevölkerung in der Schweiz nachhaltig verändern. Starke Jahrgänge scheiden aus dem Erwerbsleben aus, geburtenschwache Jahrgänge treten ein. Ab etwa dem Jahr 2015 ist deshalb mit einem Arbeitskräftemangel zu rechnen. Gleichzeitig wird die Finanzierung der AHV-Leistungen für eine wachsende Zahl von Rentnerinnen und Rentnern schwieriger. Eine Erhöhung des AHV-Alters könnte eine Entlastung bringen. Eine sachliche Auseinandersetzung mit dieser Frage ist derzeit allerdings schwierig, weil die älteren Arbeitnehmenden auf dem Arbeitsmarkt einige Mühe haben, eine neue Stelle zu finden. Die demografische Entwicklung dürfte zwar das Problem der Arbeitslosigkeit entschärfen. Doch es braucht ein Umdenken bei Arbeitgebern und Gesellschaft, weg vom Jugendlichkeitswahn der letzten Jahre.

Damit in den Unternehmen ältere Menschen eine Chance haben, braucht es eine altersgerechte Personalpolitik. Diese muss die Stärken der älteren Mitarbeitenden zum Tragen bringen und gezielt einsetzen. In verschiedenen Unternehmen wurden innovative, bedürfnisgerechte Modelle entwickelt, wie ältere Mitarbeitende im Arbeitsprozess integriert bleiben können. Zu vermeiden ist vor allem ein längerer Beschäftigungsunterbruch. Wer einmal einige Zeit aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden ist, kann nicht mehr ohne weiteres reaktiviert werden. Es fehlt dann sowohl an der Motivation wie unter Umständen auch an der Fähigkeit, sich auf eine Arbeitswelt einzustellen, die sich in der Zwischenzeit verändert hat. Die Fokussierung gesellschaftlicher Fragen auf die junge Generation muss abgelöst werden durch eine ausgewogene Berücksichtigung der Interessen aller Altersgruppen.

## 1. Älter werden

Die Schweizer Bevölkerung wird immer älter – so alt wie nie zuvor. Ende 2005 waren von 7,461 Mio. Menschen rund 1,19 Mio. oder 16 % über 64 Jahre alt. Etwa im Jahr 2035 werden es gemäss Fachleuten 25 % der Bevölkerung sein. Der Geburtenrückgang ist der eine Grund, warum der Anteil älterer Menschen zunimmt, der andere ist die höhere Lebenserwartung. Diese betrug 2005 bei der Geburt für Frauen 83,9 Jahre und für Männer 78,7; im Jahr 2060 dürfte sie für Frauen 87,5 Jahre (+3,6) und für Männer 82,5 Jahre (+3,8) betragen.

Dass sich die ältere Generation heute auf einen langen aktiven und sinnerfüllten Lebensabend freuen darf, gründet in der gestiegenen Zahl von gesunden Lebensjahren. Vorab die Gesundheit der 65- bis 79-Jährigen hat sich in den letzten Jahrzehnten verbessert. Gegenwärtig werden um die 80 % der Lebensjahre nach dem 65. Altersjahr behinderungsfrei verbracht. Die zukünftigen AHV-Rentner haben häufiger eine gute Ausbildung erlebt als frühere Generationen und während ihrer Erwerbsjahre weniger körperliche Belastungen erfahren. Für immer mehr Frauen und Männer beginnt die Phase des «fragilen Alters» – wo körperliche Beschwerden zu Einschränkungen der Mobilität und Selbständigkeit führen – erst nach dem 80. Lebensjahr.

Die grosse Mehrheit der bis 79-Jährigen erfährt auch ein hohes psychisches Wohlbefinden. Mit dem steigenden Anteil aktiver älterer Menschen nimmt zudem der Wunsch zu, im höheren Lebensalter produktiv und engagiert zu bleiben. Gesundheitlich und psychisch betrachtet sind heute also mehr ältere Menschen in der Lage, ein Arbeitsengagement wahrzunehmen. Gleichzeitig gehen zahlreiche Studien davon aus, dass sich die Schweiz

einen Verzicht auf dieses Humankapital, das heisst auf das Wissen, die Erfahrungen und die Fähigkeiten älterer Menschen, nicht leisten kann. Die demografisch bedingte relative und absolute Abnahme der Anzahl Menschen im erwerbsfähigen Alter führt zu grundlegenden Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur. Um den Lebensstandard zu sichern, sind sowohl eine starke Erhöhung der Produktivität als auch eine längere Lebensarbeitszeit nötig.

In zahlreichen Studien und Berichten über die Folgen des individuellen und des gesellschaftlichen Alterns wird zu Recht gegen den verbreiteten Jugendkult Stellung bezogen. Auch wird aufgezeigt, dass ältere Menschen lernfähig und lernwillig sind sowie motiviert und flexibel, Neues kennen zu lernen. Unterlegt mit wissenschaftlichen Untersuchungen kann aufgezeigt werden, dass – trotz biologischer Veränderungen im Körper – Lernen im Alter weiterhin kein Problem ist. Klar hingegen ist, dass Menschen, die längere Zeit nicht mehr in den Lernprozess integriert waren, Mühe mit dem Aufnehmen von Wissen und der Verarbeitung des Gelernten haben. Diesem Umstand ist vor allen beim Lernprozess Rechnung zu tragen.

Ältere Menschen bewerten neues Wissen immer aufgrund von Erfahrungen, meistens den eigenen. Dies ist einerseits eine Stärke, andererseits aber auch eine Ursache von Lernbarrieren. Neues Wissen, neue Erkenntnisse werden – sobald sie nicht in Übereinstimmung sind mit individuellen Erfahrungen oder bisher Gelerntem – nicht oder nur sehr zögerlich verarbeitet und «gelernt». Die individuellen Erfahrungen prägen ein Referenzsystem, welches Neues nicht oder nur sehr beschränkt zulässt. Mit zuneh-

### Was heisst «älter»?

Die bekannte Definition der WHO (World Health Organisation) bezeichnet Menschen zwischen 45 und 59 Jahren als alternde Menschen, jene zwischen 60 und 75 Jahren als ältere Menschen. Auf diese Gruppen konzentriert sich heute die volkswirtschaftliche Diskussion über die Konsequenzen der alternden Gesellschaft.

men dem Alter besteht die Gefahr, dass der immer grössere individuelle Erfahrungsschatz einen immer dichteren Filter darstellt, welcher Neues und Unbekanntes ausschliesst. Um Raum für Neues zu behalten, bedarf es bei älteren Menschen eines gewollten Nichtwissens.

## 2. Neue Herausforderungen für Betriebe

Ältere Menschen bringen viele Vorteile mit für Unternehmen. Hervorzuheben sind: Erfahrung, Gelassenheit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsgefühl, Mitdenken, andere unterstützen und sich auch um Dinge kümmern, die nicht zum eigenen Aufgabenbereich gehören, aber für das Unternehmen wichtig sind. Entscheidend ist auch das implizite Wissen, welches in der Erfahrung von Älteren vorhanden ist. Einiges Wissen kann man zwar auf Papier bringen, viel mehr jedoch verbleibt in den Köpfen der Menschen. Wie kann nun das Wissen der älteren Mitarbeitenden auf die jüngeren übergehen? Altersdurchmischte Teams sorgen zum Beispiel dafür, dass der neueste theoretische Wissensstand von Jüngeren mit der Erfahrung der Älteren verknüpft werden kann.

Mit dem Alter nimmt die Leistungsfähigkeit der Menschen im Hinblick auf grundlegende Prozesse ab. Das betrifft den körperlichen Bereich (z. B. Körperkraft, Seh- und Hörvermögen), aber auch den geistigen: Informationen können nicht mehr so schnell aufgenommen und verarbeitet werden, neue Informationen nicht mehr so gut im Gedächtnis behalten («Arbeitsgedächtnis»), Störendes (z. B. ein Gespräch im Hintergrund) nicht mehr so leicht ausgeblendet werden. Besonders gravierend sind diese Veränderungen, wenn Zeitdruck herrscht. Wichtig ist: Diese Leistungseinbußen beziehen sich auf den Durchschnitt. Die Unterschiede zwischen verschiedenen Menschen nehmen mit dem Alter zu. Eine individuelle Betrachtung ist daher wichtig.

Was kann das nun für Betriebe bedeuten? Mögliche Leistungseinbußen beziehen sich auf grundlegende Prozesse. Berufliche Leistung bestimmt sich aber nicht nur aus diesen grundlegenden

Elementen, sie speist sich aus vielen Quellen. So verursacht eine verzögerte Reaktionszeit nicht überall eine schlechtere berufliche Leistung. Breite Kenntnisse, umfassende Erfahrung, clevere Arbeitsstrategien zählen ebenfalls. Und gerade in solchen Bereichen haben Ältere oft Leistungsvorteile. Sie verarbeiten Informationen vielleicht nicht mehr ganz so schnell, aber effizienter und zielgerichteter. Sie können Wesentliches von Unwesentlichem oft besser unterscheiden, Probleme ganzheitlicher angehen. Sie können mit manchen Belastungssituationen vielleicht nicht mehr ganz so effektiv umgehen – aber sie haben Strategien, die dazu beitragen, dass diese Situationen seltener eintreten. Hinzu kommt, dass sie oft zwar etwas langsamer, aber dafür genauer arbeiten. Dadurch steigt die Qualität, und es fällt zugleich weniger Zeit für die Behebung von Fehlern an. Die Vorteile des umsichtigen und strategischen Arbeitens reichen in der Regel aus, um die Nachteile in Grundfunktionen, insbesondere der Geschwindigkeit, auszugleichen.

### Was kann getan werden zur Förderung von Älteren?

Die folgenden Empfehlungen basieren im Wesentlichen auf den europäischen Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis («good practice»):

#### 1. Lernen, Fort- und Weiterbildung

Alle Mitarbeitenden sollten zu lebenslangem Lernen ermutigt werden. Es sollte sichergestellt werden, dass – soweit wie möglich – alle Mitarbeitenden während des gesamten Arbeitslebens Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben.

#### 2. Flexible und moderne Arbeitsorganisation

Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation sollten an sich verändernde Arbeitswünsche und -erfordernisse der Mitarbeitenden angepasst werden:

- Übermäßige Belastung ebenso vermeiden wie Unterforderung;
- Wertschätzung vermitteln;
- mehr Zeit einplanen, damit sie sich nicht «getrieben» fühlen.

#### 3. Arbeitsplatzgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung

Arbeitsabläufe und -anforderungen sollten so gestaltet sein, dass die Beschäftigten nicht nur gute Leistungen erbringen, sondern möglichst auch von gesundheitlichen Risiken verschont werden und ihre Gesundheit gefördert wird.

#### 4. Einstellung von neuen Mitarbeitenden

Neue Mitarbeitende sollten ausschliesslich aufgrund der für den jeweiligen Arbeitsplatz benötigten fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen eingestellt werden. Benachteiligungen von Bewerbenden aufgrund ihres Alters sollten vermieden werden. Wichtigstes Einstellungskriterium sollte der Eindruck beim Bewerbungsgespräch sein und nicht der Jahrgang.

#### 5. Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel

Es sollte darauf geachtet werden, dass bei einer Beförderung nur sach- und tätigkeitsbezogene Kriterien für die Übernahme der neuen Aufgabe ausschlaggebend sind.

### 3. Wie bringen Betriebe die Stärken älterer Mitarbeitender zum Tragen?

#### 6. Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und Übergang in die Rente

Wer sich von Mitarbeitenden trennen muss, sollte seine Entscheidung ausschliesslich auf objektive, arbeitsbezogene Kriterien und nicht auf das Alter stützen. Den Beschäftigten sollten unterschiedliche Optionen zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben angeboten und dabei jeweils Chancengleichheit in den Zugangsbedingungen ermöglicht werden.

#### 7. Einstellungswandel gegenüber älteren Arbeitnehmenden

Die gesamte Belegschaft sollte darüber aufgeklärt werden, wie für ältere Arbeitnehmende Benachteiligungen und Vorurteile entstehen und aus welchen Gründen sie überwunden werden müssen.

Grundsätzlich gilt: Der demografische Wandel bedeutet zum einen eine Veränderung in der Zusammensetzung der Erwerbstätigen zugunsten der Älteren. Zum anderen wird das Angebot an Arbeitskräften – besonders im Fach- und Führungskräftebereich – in den nächsten Jahrzehnten abnehmen. Für eine erfolgreiche Personalpolitik wird es also wesentlich sein, das Potenzial älterer Mitarbeitender zu nutzen, um auch in Zukunft über genügend Arbeitskräfte zu verfügen. Indes: In vielen Unternehmen ist aktuell wenig Problembewusstsein vorhanden, und es sind kaum Massnahmen eingeleitet oder umgesetzt worden, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Je nach Branche oder Unternehmensgrösse können die Auswirkungen dieser Rahmenbedingung unterschiedlich sein. So wird ein regional ausgerichtetes KMU, das seine Arbeitskräfte in der Umgebung rekrutiert, von einem zukünftigen Arbeitskräftemangel stärker betroffen sein als ein «Global Player», der sein Personal bereits heute weltweit rekrutiert.

Zu einem proaktiven Vorgehen kann gehören:

- In einem ersten Schritt ist ein Blick zu werfen auf die aktuellen Altersstrukturen des Unternehmens und seine jeweiligen Abteilungen, Berufsgruppen oder Funktionen.
- In einem zweiten Schritt gilt es, sich zu überlegen, wie die Altersstrukturen angesichts der demografischen Entwicklung zukünftig aussehen könnten. Wesentlich ist es für bestimmte Abteilungen/Bereiche oder auch Funktionsgruppen (z. B. Kader), die Altersstrukturen und deren Entwicklung gesondert zu analysieren, um gezielt Massnahmen planen und umsetzen zu können.

Um den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zu decken und eine möglichst ausgewogene Altersstruktur zu erreichen, sind Personalplanung und -rekrutierung für Betriebe zentral. Denn mehr ältere Mitarbeitende werden voraussichtlich länger im Erwerbsleben stehen. Ihre Leistungsfähigkeit und Motivation ist durch einen angepassten Personaleinsatz, Massnahmen der Personalentwicklung und Gesundheitsförderung sowie durch adäquate Führung und Honorierung zu sichern. Und schliesslich ist der Transfer

#### Altersstrukturanalyse als Instrument

Die Altersstrukturanalyse liefert Hinweise auf mögliche Problemfelder im Unternehmen. Laufende und geplante personalpolitische Massnahmen können bei Kenntnis der aktuellen Altersstrukturen des Unternehmens, bestimmter Unternehmensbereiche und bestimmter Funktionsgruppen sowie deren Entwicklung auf ihre Zukunftstauglichkeit überprüft werden. Auf Basis der Ergebnisse können dann im Sinne eines proaktiven Handelns kurz-, mittel- und langfristige Massnahmen geplant werden. Ein Instrument, das Unternehmen bei der Analyse ihrer Altersstrukturen unterstützen kann, stellt das datenbankbasierte Tool «ASTRA – Altersstruktur-Analyse im Unternehmen» des Instituts Mensch & Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz dar (Informationen dazu unter: [anja.muecke@fhnw.ch](mailto:anja.muecke@fhnw.ch) und [martina.zoelch@fhnw.ch](mailto:martina.zoelch@fhnw.ch)).

des Wissens und der Erfahrungen der älteren Mitarbeitenden auf die Generation der jüngeren Mitarbeitenden zu gewährleisten.

Damit Instrumente und Massnahmen eines alter(n)sgerechten Personalmanagements greifen und deren Implementierung eine nachhaltige Wirkung zeigt, sind vorbereitende und begleitende Schritte auf unterschiedlichen Ebenen zu realisieren. Dadurch können Unternehmensleitung, Mitarbeitende und Linienvorgesetzte sensibilisiert und vorbereitet werden.

## Strategische Überlegungen

### 1. Wissen, wo das Unternehmen und seine Geschäftsbereiche stehen

Eine Analyse der Altersstrukturen und darauf gestützt Zukunftsszenarien ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Personalpolitik strategisch auf die Zukunft auszurichten. Eine altersspezifische Auswertung von Kennzahlen hilft, aktuelle sowie zukünftige Problemfelder zu definieren. Zum Beispiel wäre zu analysieren, von welchen Altersgruppen angebotene Gesundheitsförderungsmassnahmen in Anspruch genommen und welche Arbeitszeitmodelle von welchen Altersgruppen bevorzugt werden.

### 2. Wissen, wo der einzelne Mitarbeitende steht

Mitarbeitende setzen sich häufig nicht rechtzeitig mit der Bedeutung des Älterwerdens für die eigene berufliche Entwicklung auseinander. Regelmässige Gespräche über die Personalentwicklung sowie Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, die Lebenszyklus orientiert sind und für alle Altersgruppen

(nicht erst ab 45 oder 50+) angeboten werden, können helfen. So kann die Eigeninitiative der Mitarbeitenden gestärkt werden, sich mit der beruflichen Zukunft auseinander zu setzen. Gegenseitige Erwartungen können offen gelegt und angenommene Selbstverständlichkeiten auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Darauf gründend können dann ungeschriebene Erwartungen zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen erneuert werden.

### 3. Sensibilisierung und Qualifizierung der Linienvorgesetzten

Das Verhalten von Führungskräften trägt massgeblich zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender bei. Denn über ihre Einstellungen und Erwartungen, die das eigene Alter und jenes der Mitarbeitenden betreffen, gestalten sie die Führungsbeziehungen und wirken auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden ein. Stereotype über Defizite im Alter können verhindern, Stärken wahrzunehmen. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Alter hilft, Veränderungen rechtzeitig zu erkennen. Und schliesslich sind Führungskräfte entscheidend daran beteiligt, Instrumente und Massnahmen eines alter(n)sgerechten Personalmanagements umzusetzen. Sie müssen diese als relevant erachten und für den einzelnen Mitarbeitenden anpassen.

### 4. Lebenszyklusorientiertes, integriertes Personalmanagement

Das Personalmanagement alter(n)sgerecht auszurichten ist häufig eine schwierige Gratwanderung. Auch wenn das Alter als eine relevante Dimension erkannt wurde, wollen Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit wahrgenommen werden. Wichtig ist, nicht nur eine bestimmte Alters-

gruppe – wie die der älteren Mitarbeitenden – zu fokussieren, sondern die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen durch altersdifferenzierte Massnahmen des Personalmanagements zu unterstützen. Ein Lebenszyklus orientiertes Personalmanagement sowie die Reflexion der Unternehmenskultur hinsichtlich ihres Umgangs mit dem Alter(n) sind hierfür wichtige Voraussetzungen.

Was bedeutet der Einsatz von Instrumenten und Massnahmen beim Personalmanagement konkret für die einzelnen älteren Mitarbeitenden? Generell gilt: Das Gefühl, im Unternehmen eine Wertschätzung zu geniessen und gebraucht zu werden, stärkt das Selbstwertgefühl, befördert eine positive Einstellung zur eigenen Arbeit und setzt Leistungspotenziale frei. Hierzu können Vorgesetzte wesentlich beitragen, indem sie die Leistungen ihrer älteren Mitarbeitenden bewusst wahrnehmen und glaubwürdig anerkennen.

Nun sind jedoch die älteren Arbeitskräfte keine homogene Gruppe. Zum Beispiel unterliegt das Leistungsvermögen im Verlauf des Älterwerdens einem Wandel, der je nach Person von kaum spürbar bis ausgeprägt verlaufen kann. Es empfiehlt sich, verschiedene Lösungsansätze zu entwickeln, wenn das Potenzial zugunsten der Unternehmen optimal ausgeschöpft werden soll.

## Konkrete Umsetzung

Um die Stärken älterer Arbeitskräfte zu nutzen, werden folgende Schritte vorgeschlagen:

### A) Monitoring

Über ein Monitoring soll die individuelle Entwicklung der Kompetenzen und

Fähigkeiten erfasst werden. Damit können sich abzeichnende Defizite wie auch neue Potenziale rechtzeitig erkannt werden. Der Vergleich mit den Anforderungen bezüglich Kompetenzen in einem Unternehmen zeigt unter Umständen veränderte Einsatzmöglichkeiten, aber auch Weiterbildungsbedarf auf.

#### B) Job-Rotation

Weiterbildung im Sinne von Kompetenzerhaltung und -entwicklung könnte durch frühzeitige Job-Rotation erfüllt werden. Damit wird auch vermieden, dass eine Weiterbildung – was für einige externe Angebote zutrifft – nicht synchron mit den Bedürfnissen des Unternehmens durchgeführt wird. Kleinere Unternehmen mit reduzierten Möglichkeiten könnten allenfalls eine Job-Rotation oder einen Arbeitskräfte-Austausch auch untereinander organisieren, so wie das bereits im Lehrlingsbereich erfolgreich durchgeführt wird.

#### C) Personalgespräche

Personalgespräche mit älteren Arbeitskräften sollten auch die ausserberuflichen Lebensbedürfnisse einbeziehen. Aus den dabei gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Anpassungen von Arbeitsinhalten, aber auch an die zeitliche Beanspruchung (Übergang zu einem anderen Arbeitsrhythmus, Pensumsreduktion, Arbeiten über das AHV-Alter hinaus usw.) vornehmen.

#### D) Frühzeitiger Einbezug in Innovationsprogramme

Ältere Arbeitskräfte sollten regelmässig und frühzeitig in Innovationsprogramme einbezogen werden. Die rechtzeitige und dauernde Konfrontation mit Neuem kann nicht nur Abwehrhaltungen vermeiden

helfen, sondern auch das vorhandene Innovationspotenzial ausschöpfen. Bestandteil von etwas Neuem, ja sogar Impulsgeber zu sein ist auch für ältere Arbeitskräfte höchst befriedigend und motivierend.

#### E) Erfahrungstransfer zwischen den Generationen

Für den Erfahrungstransfer zwischen den Generationen von Mitarbeitenden sind Modelle zu entwickeln (z. B. Stafettenmodell, Mentoring und Consulting-Modell). Erfahrung hat in beiden Richtungen zu fliessen, nicht nur von Alt zu Jung.

#### F) Hierarchiedenken hinterfragen

Die Verschiebung von älteren Mitarbeitenden an andere Arbeitsplätze dürfte wesentlich erleichtert werden, wenn in einem Unternehmen kein ausgeprägtes Hierarchiedenken vorherrscht. Andernfalls stellen sich den Betroffenen Fragen von «Herabsetzung», «Zurücksetzung», «verlorenem Prestige» usw. Aus dem gleichen Grund sollte der Ausdruck «Laufbahnberatung», der vielerorts empfohlen wird, zurückhaltend gebraucht werden, da er zu sehr mit dem Gedanken an «Karriere» verknüpft ist. Planung des Berufslebens und beruflicher Weg sind alternative Ausdrücke.

#### G) Verschiedene Möglichkeiten zu Anreizen

Innerbetrieblich gibt es in den meisten Unternehmen genügend Möglichkeiten, das Potenzial älterer Arbeitskräfte nutzbar zu machen, ohne nur nach Anreizen monetärer Art zu suchen.

Massnahmen der Unternehmen können allerdings nur dann erfolgreich sein,

wenn sich die älteren Arbeitskräfte aller Ebenen und Bereiche positiv und initiativ einbringen. Letztlich kann niemand von der Eigenverantwortung entbunden werden.

## Chancen und Schwierigkeiten

Welche Ansatzpunkte, Chancen und Schwierigkeiten ergeben sich Unternehmen bezüglich der zeitlichen Aspekte beim Einsatz von älteren Mitarbeitenden?

### 1. Flexibler Altersrücktritt

Die meisten Pensionskassenreglemente sehen heute ein technisches Rücktrittsalter und die Möglichkeit einer vorzeitigen (vor dem technischen Rücktrittsalter) Pensionierung vor. Diese berechnen entweder versicherungstechnisch korrekt die finanziellen Auswirkungen der längeren Rentendauer und der kürzeren Beitragsdauer oder mildern die entsprechenden finanziellen Konsequenzen (bis hin zu einem ganzen oder teilweisen Ausgleich auch der staatlichen Altersvorsorge, d. h. der AHV). Sinnvoll wäre es, den Altersrücktritt im gegenseitigen Einverständnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden auch auf einen Zeitpunkt nach dem technischen Rücktrittsalter verlegen zu können (mit einer versicherungstechnisch korrekten Erhöhung des Umwandlungssatzes).

### 2. Altersteilzeit

Unternehmen und Mitarbeitende vereinbaren, eventuell in mehreren Schritten, eine Reduktion des Beschäftigungsgrades (etwa von 100% auf 80% und dann auf 50%) und eine entsprechende Teilpension. Falls der erste Schritt nicht besonders einschneidend ist (z. B. von 100% auf 80%), kann auf die teilzeitliche Pensionierung verzichtet werden.



Die Altersteilzeit wird mit dem flexiblen Rücktrittsalter kombiniert, und so ist z. B. zwischen dem 60. und dem 64. Altersjahr ein Pensum von 80 % möglich und zwischen dem 64. und dem 67. Lebensjahr ein Pensum von 50 %. Diese Modelle erlauben Unternehmen und Mitarbeitenden attraktive Lösungen bezüglich Übertragung von Know-how und Aufbau der dritten Lebensphase ausserhalb des Unternehmens.

### 3. Stafettenmodell

Darunter ist die schrittweise Übergabe von zeitlich stärker belastenden Aufgaben an einen Nachfolger und die entsprechende Übernahme von Aufgaben dieser Person zu verstehen. Dies bewirkt zwar keine Veränderung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, wohl aber eine Veränderung der effektiv geleisteten Arbeitszeit oder der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsdichte (Leistung/Zeiteinheit). Eine besondere Ausprägung des Stafettenmodells ist das Senior-Consultingmodell. Hier verlassen die berechtigten Personen ihre bisherige Tätigkeit und übernehmen eine beratende Aufgabe. Dieses Modell ergibt gegenüber dem Stafettenmodell eine noch grössere Flexibilität, da die Beratenden auch Aufgaben aus anderen Bereichen annehmen können.

### 4. Standortbestimmung und / oder Sabbatical

Nach einer Standortbestimmung oder einem Sabbatical kann entweder mit neuem Elan die bisherige Aufgabe wahrgenommen oder bewusst eines der obigen Modelle gewählt werden. Bei der Standortbestimmung oder Laufbahnreflexion wird in einem strukturierten Prozess der bisherige berufliche und allen-

## Stichworte

### Mentoring

Wissen und persönliche Erfahrungen aus den verschiedensten Lebensbereichen werden auf unkomplizierte Art ausgetauscht. Dies geschieht meist freiwillig und soll für beide Seiten bereichernd wirken. Ziel ist, den Austausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitenden (Mentorinnen und Mentoren) und jüngeren Nachwuchsleuten (Mentees) in Tandems zu fördern. Dadurch kann z. B. ein Mentee von der langjährigen Führungserfahrung seines Mentors profitieren. Umgekehrt kann der Mentor seine eigenen Beratungskompetenzen erweitern und von den neuesten theoretischen Kenntnissen profitieren.

### Monitoring

Monitoring ist ein Überbegriff für alle Arten der Erfassung von Zuständen, Beobachtung, Überwachung oder Steuerung eines Vorgangs oder Prozesses mittels technischer Hilfsmittel oder anderer Beobachtungssysteme. Ein Monitoringsystem ermöglicht zum Teil auch Eingriffe in die betreffenden Prozesse, sofern sich abzeichnet, dass der Prozess nicht den gewünschten Verlauf nimmt.

### Diversity Management

«Diversity» heisst übersetzt Vielfalt, Verschiedenheit oder Mannigfaltigkeit. Bei diesem Konzept der Unternehmensführung wird die Heterogenität der Beschäftigten beachtet und zum Vorteil aller Beteiligten genutzt. Hinsichtlich Alter wird nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter toleriert, sondern im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervorgehoben. Ziel ist, dass sich ältere Mitarbeitende mit ihrer Erfahrung und jüngere mit ihrem neuesten theoretischen Wissen gegenseitig ergänzen.

### Bogenkarriere

Ältere Kadermitarbeitende wechseln auf eigene Initiative in eine Senior Position, d. h. in eine neue Aufgabe, die spezielle altersbezogene Stärken fordert. In projektbezogenen Beratungs-, Management- und Fachdienstleistungen mit reduziertem Verantwortungsdruck (z. B. durch Abgabe von Führungsverantwortung) können ältere Mitarbeitende ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen, was gleichzeitig einen Beitrag zum Wissenstransfer leistet.

### Stafettenmodell

Aufwändigere Aufgaben werden schrittweise an einen Nachfolger übergeben. Dies bewirkt eine Veränderung der effektiv geleisteten Arbeitszeit oder der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsdichte (Leistung/Zeiteinheit). Dieses Modell kann mit einer schrittweisen Arbeitszeitreduktion kombiniert werden.

### Laufbahnreflexion

In einem strukturierten Prozess werden der bisherige berufliche und allenfalls der persönliche Weg reflektiert. Wünsche, Einstellungen und Erwartungen für die Zukunft werden transparent gemacht. Mit diesen Grundlagen treffen die Mitarbeitenden bewusste Entscheidungen für ihren weiteren beruflichen Weg.

falls persönliche Werdegang überdacht, die Wünsche, Einstellungen und Erwartungen für die Zukunft werden transparent gemacht, und mit diesen Grundlagen treffen die Mitarbeitenden bewusste Entscheidungen für den weiteren Verlauf ihres beruflichen Weges. Beim Sabbatical erhalten die Mitarbeitenden eine Auszeit, die sie in den meisten Fällen mit einem hohen Freiheitsgrad nutzen können. Ob diese Zeit zur Reflexion über die weitere berufliche Zukunft ge-

nutzt wird oder «bloss» zur Regeneration, bleibt meistens den Betroffenen überlassen. Im Idealfall werden deshalb die beiden Modelle kombiniert.

### 5. Breite Palette an Lösungen für optimalen Nutzen

Das Unternehmen sollte sich mit den einzelnen Modellen auseinandersetzen, um mehr zu erfahren bezüglich Ausgestaltung sowie Kosten und Nutzen für sich und die Mitarbeitenden. Dabei ist

es wichtig, auch Aspekte einzubeziehen, die nicht sofort messbar sind. Zu betrachten sind zum Beispiel die Signalwirkung gegenüber den übrigen Mitarbeitenden, die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden in diesen Modellen oder die Auswirkungen auf das Wissensmanagement und das Management der Kundenbeziehungen.

## 4. Beispiele aus der Praxis

### Bäcker: Ältere stehen auch nach der Pensionierung in der Backstube

In der Bäckerbranche sind Teilzeitmitarbeitende nichts Neues. Gängige Praxis zum Beispiel ist, Pensionierte in Spitzen- und Ferienzeiten einzusetzen:

- ein älterer oder pensionierter Arbeitnehmer (es kann auch ein ehemaliger Bäckermeister sein) stellt sich etwa für Spitzentage wie an Weihnachten oder regelmässig an Samstagen stundenweise zur Mitarbeit in der Backstube zur Verfügung;
- da bei den Bäckern täglich verschiedene Produkte hergestellt werden und somit unterschiedliche Arbeiten anfallen, ist es in fast allen Betrieben möglich, einzelne Arbeiten aus dem Alltagsgeschäft auszugliedern. In Betrieben mit arbeitsteiliger Organisation können also Teilaufgaben einem reduziert Arbeitenden übertragen

werden. Dies funktioniert jedoch nur dann, wenn dies vom Arbeitsvolumen her Sinn macht.

- die tägliche Auslieferung von Backwaren nach Kunden- oder Filialbestellungen wird während bestimmter Stunden grundsätzlich Älteren übertragen.

### Schweizerische Post: Wichtige altersspezifische Kennzahlen (Age Controlling)

Altersspezifische Kennzahlen sind eine Grundlage, um z. B. die Chancengleichheit von Jung und Alt zu überprüfen, altersspezifische Bedürfnisse und Handlungsbedarf aufzudecken sowie zielgruppengerechte Angebote zu schaffen und zu adressieren. Bei der Schweizerischen Post ist das Alter zentral für die Auswertung ihrer Kennzahlen. Dies steht im Einklang damit, dass das Alter auch eine explizit genannte Variable in der Chan-

cengleichheits- und Diversity-Strategie der Post darstellt. Auch die jährliche Befragung der Mitarbeitenden wird auf Ebene des Konzerns und der einzelnen Einheiten nach Alter ausgewertet. Dies erlaubt es, sowohl Handlungsbedarf als auch Massnahmen altersdifferenziert abzuleiten.

### St. Galler Kantonalbank: Weiterbildungsgutscheine statt Dienstaltersgeschenke

Honorierungssysteme können die Bereitschaft für Weiterbildung bei älteren Mitarbeitenden erhöhen. Bei der St. Galler Kantonalbank kann z. B. mit zunehmendem Dienstalter zwischen zusätzlichen Ferientagen und einem Weiterbildungsbeitrag gewählt werden. Dieser beträgt bei 20 Dienstjahren 20 000 Fr. und bei 30 Dienstjahren 30 000 Fr. Möglich ist auch die Kombination von Ferientagen und einem Weiterbildungsbeitrag.

### **Siemens Schweiz AG: Qualifizierungsoffensive**

Unternehmen im industriellen Sektor stehen durch technologische Innovationen in der Produktpalette und im Arbeitsprozess vor grossen Herausforderungen. Im Geschäftsbereich Information and Communications Customer Service (ICD) der Siemens Schweiz AG führten veränderte Anforderungen zur Überlegung, dass aktuell 45-Jährige noch 20 Jahre arbeiten müssen, dies mit dem momentanen Qualifizierungsstand jedoch nicht bewältigen können. Um den zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein, wurde eine Qualifizierungsoffensive für ältere, niedrig qualifizierte Beschäftigte lanciert. IT-Schulungen wurden in englischer Sprache wiederholt und mit Erfolg durchgeführt, um das Qualifikationsniveau dieser Beschäftigtengruppe anzuheben.

### **Fahrion Engineering GmbH & Co. KG (D): Erfahrung anstellen statt später verlieren**

Schwierigkeiten, auf dem Arbeitsmarkt qualifiziertes Personal für Ingenieurstellen zu finden, veranlassten die Fahrion Engineering GmbH & Co. KG (D) – ein mittelständisches Unternehmen für innovative Fabrikplanung –, ihre bisherige Rekrutierungspraxis grundsätzlich zu hinterfragen. Bislang waren im Zielfokus vor allem junge Ingenieure gewesen, die nach einer mehrjährigen intensiven Qualifizierungsphase häufig in grössere Unternehmen gewechselt hatten. Unter dem Titel «Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig»? suchte der Geschäftsführer gezielt Fachkräfte bis 65 Jahre. Die Nachfrage war überwältigend: Aus einem Pool von 350 Bewerbenden konnten hoch qualifizierte, erfahrene und mo-

tivierte ältere Ingenieure gewonnen werden, die für ihre Aufgaben gezielt weitergebildet wurden. Ein weiterer Vorteil zeigte sich in der hohen Verlässlichkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Und entgegen manchem Vorurteil zeigten sich die älteren Mitarbeitenden hinsichtlich Arbeitseinsätzen im Ausland flexibler als jüngere.

### **ABB-Schweiz AG: GAP-Analyse**

Auf Grund des technologischen Wandels beurteilt die ABB Schweiz AG bei der Zwei- bis Fünf-Jahres-Planung, ob die Mitarbeitenden sich erstens den Veränderungen anpassen können, zweitens ihr gegenwärtiges Tätigkeitsfeld beherrschen, den Wandel aber nicht mehr mit vollziehen werden oder drittens bereits heute nicht mehr den Anforderungen gewachsen sind. Von den Ergebnissen werden die entsprechenden Massnahmen abgeleitet.

### **Basler Versicherungen: Strategische Entwicklungsplanung (STEP)**

Ziel bei den Basler Versicherungen ist, die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern. In einem Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten werden die relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen analysiert und mit dem Anforderungsprofil der Funktion verglichen, die der Mitarbeitende in nächster Zeit ausfüllen soll. Aus dem Vergleich von vorhandenen Kompetenzen und dem Anforderungsprofil werden Entwicklungsmassnahmen abgeleitet und auf dem Intranet festgehalten. Die individuellen Daten stehen dann im folgenden Jahr als Grundlage für Entwicklungsgespräche zur Verfügung.

### **ABB, Alstom und Bombardier: Senior-Consulting-Modell**

Bei diesem Modell verlassen die Berechtigten ihre bisherige Tätigkeit und übernehmen eine beratende Aufgabe und Rolle. Dies ergibt gegenüber dem Stafettenmodell eine noch grössere Flexibilität, da die Beratenden ein breites Spektrum von Aufgaben annehmen können. Unter Umständen wird eine Beratungsgesellschaft gegründet, und das Fachwissen der Senior Consultants kann auch auf dem Markt an andere Unternehmen verkauft werden. Senior-Consulting-Funktionen, wie sie bei ABB, Alstom und Bombardier praktiziert werden, unterstützen den Wissenstransfer zwischen den Generationen. Hier scheiden Mitglieder des Kaders mit 60 Jahren aus ihrer Funktion aus und wechseln zu Consenec AG, dem Beratungsunternehmen dieser drei Firmen. Die Expertise von erfahrenen Managern, die selbst viele schwierige Situationen gemeistert haben, steht Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen zur Verfügung. Ähnliche Projekte (ohne Aufträge in der Privatwirtschaft) entwickeln die Stadt Zürich und die Bundesverwaltung.

### **Credit Suisse und Swisscom Fixnet: Altersteilzeit und Pensionskasse**

Sowohl die Credit Suisse als auch Swisscom Fixnet fördern die Möglichkeit, ab 55 Jahren Teilzeit zu arbeiten und dennoch das Vollzeitsalär bei der Pensionskasse zu versichern. Bei der Credit Suisse besteht zudem die Möglichkeit, auf ein 80 %- oder 60 %-Pensum zu reduzieren. Die Credit Suisse erhöht das versicherte Gehalt in der Regel um 20 %, um Rentenausfälle zu kompensieren. Bei Swisscom Fixnet kann die Altersteilzeit

mit den Möglichkeiten einer Bogenkarriere kombiniert werden.

### **SBB: «Crescendo» mit mehreren Varianten**

Die SBB bieten Mitarbeitenden ab 58 Jahren, die aufgrund von Reorganisations- oder Restrukturierungsprojekten ihre Stelle verlieren, Möglichkeiten des Ausstiegs an. Den Mitarbeitenden stehen mehrere Varianten offen. Sie reichen von Teilzeit, Tandemmodellen, der zeitweisen Übernahme einer Stelle von jüngeren Mitarbeitenden, die sich z. B. in einer Weiterqualifizierung befinden, bis hin zu temporären internen oder externen Einsätzen.

### **Ammann Schweiz AG: Geschätztes Know-how von Älteren**

Die Ammann Schweiz AG schätzt das Know-how von älteren Mitarbeitenden speziell. Ammann ist ein international tätiges Familienunternehmen und produziert Maschinen und Anlagen zur Aufbereitung von Asphalt, Beton sowie Steinen und Erde. Zudem stellt die Firma Baumaschinen her, insbesondere zur Verdichtung des Bodens. Von den rund 2200 Mitarbeitenden sind rund 600 in der Schweiz beschäftigt. Davon sind 20% zwischen 55- und 64-jährig und 1,5% über 65-jährig. 27% der Kadermitarbeiter sind zwischen 50- und 59-jährig, 10% sind 60 und älter. Auch bei den Neueintritten hat die Firma ein entspanntes Verhältnis zum Alter, eine altersmässige Grenze nach oben existiert nicht. Ins Bild passt, dass die Firma Ältere möglichst lange behalten will, spricht: Man strengt an, dass die Mitarbeitenden bis zum Alter 65 im Unternehmen bleiben. Die Geschäftsleitung geht restriktiv mit vorzeitigen Pensionierungen um. Ab 62 Jahren gilt das Pensionskassenreglement. Wer früher

aufhören will, muss es selbst finanzieren, einen Zustupf von der Firma gibt es nicht. Finanzielle Unterstützung gibt es nur, falls z. B. eine Abteilung geschlossen werden muss; dann werden jedoch zuerst alle Möglichkeiten zur internen Weiterbeschäftigung genau abgeklärt. Auch bei der Know-how-Pflege gilt: Die Ammann Schweiz AG lässt ältere Mitarbeitende nicht einfach sich ausklinken. Die Einstellung «Ich bin 62, ich mache an dieser Weiterbildung nicht mehr mit» lässt man nicht gelten. Damit Mitarbeitende auch nach 60 an Aus- und Weiterbildungen teilnehmen, setzt die Firma auch mal sanften Druck auf.

### **Vetter Fördertechnik GmbH (D): Auch leichtere Arbeiten für Ältere**

Die oftmals längeren Absenzen älterer Mitarbeitender wegen Krankheit kommen meist nicht von ungefähr. So zeigte eine Analyse bei der Firma Vetter Fördertechnik GmbH (D), dass gerade die älteren Mitarbeitenden die körperlich anstrengenden Tätigkeiten ausführten. Damit die älteren Mitarbeitenden auch die leichteren Arbeiten übernehmen und somit flexibler und alternsgerechter eingesetzt werden konnten, ergriff der Betrieb gezielte Qualifizierungsmassnahmen.

### **Siemens Schweiz AG: Jung und Alt lernen voneinander**

Eine gezielte Altersdurchmischung eines Teams kann das Lernen und den Wissenstransfer zwischen den Generationen unterstützen. Der Geschäftsbereich Information and Communications Customer Service (ICD) der Siemens Schweiz AG setzt auf eine gezielte Altersdurchmischung, sei es bei den immer wieder neu zusammengesetzten Projektteams oder bei den regelmässigen Trainings für

Mitarbeitende zum zielorientierten Umgang mit der Kundschaft. Die Effekte sind sowohl für die Gesamtkultur als auch für die Zusammenarbeit positiv. Zudem werden altersgemischte Teams als stabiler erfahren. Auch Mentoring-, Paten- und Göttssysteme können den Wissenstransfer zwischen den Generationen unterstützen. Solche Programme praktizieren mittlerweile eine ganze Reihe von Schweizer Unternehmen, u. a. ABB, SBB, Novartis, Post, EMPA und Suva. Sie bieten den jüngeren Mitarbeitenden die Möglichkeit, von den Erfahrungen und Netzwerken der Älteren zu profitieren. Die Älteren können wiederum ihr Wissen einbringen und ihrerseits Wertschätzung erfahren.

### **Private Banking: Graue Strähnen und Schläfen sind Trumpf**

Auch Profile und Bedürfnisse von Kunden können den Einsatz älterer Mitarbeitender bestimmen. Denn ältere Kunden bevorzugen meist Beratungsfachleute aus der eigenen Altersgruppe. So haben Erfahrung und persönliche Beziehungen zum Beispiel in der Kundenberatung im Private Banking einen hohen Stellenwert. Die Credit Suisse sucht in ihren Stelleninseraten gezielt erfahrene Seniorberater und -beraterinnen.

### **ABB Schweiz AG: Von benachteiligter Gruppe hin zu integrierter Alterspolitik**

Für die ABB Schweiz AG waren die altersspezifischen Auswertungen der Mitarbeitendenbefragung im Jahr 1998 der Impuls, ihre Alterspolitik grundlegend zu überdenken. Sowohl ältere als auch jüngere Mitarbeitende gaben damals an, dass ältere Mitarbeitende die am meisten benachteiligte Gruppe im Unternehmen seien. Es wurden gezielt Massnahmen

## 5. Empfehlungen an die Arbeitgeber

ergriffen, die mittlerweile ein integriertes Konzept darstellen. So wurde bei der Entwicklung der «HRM-Strategie 2010» der demografische Wandel gezielt berücksichtigt und die Alterspolitik strategisch neu ausgerichtet. Diese reicht beispielsweise vom Verzicht auf Altersangaben in Stellenanzeigen, der gezielten Förderung von altersgemischten Teams, einer altersunabhängigen Entlohnung, der Förderung des flexiblen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben bis hin zu alternativen Karriereformen für die Kader, die mit 60 Jahren in die Beratungsgesellschaft Consenec AG wechseln.

### Garagen: Ältere Mitarbeitende kümmern sich um Oldtimer

Neue Autos bestehen immer mehr aus Komponenten, deren Defekte mittels PC abgefragt werden. Die entsprechende Komponente wird dann ohne Reparatur ausgewechselt. Für diese Arbeit braucht es immer mehr ausgebildete Computerfachleute; die Automechaniker werden also durch Diagnostiker ersetzt, die Arbeit am Auto übernehmen die weniger gut ausgebildeten Automonteur. Automechaniker müssen auf Diagnostik umlernen oder verlieren ihren Job. Nun sind jedoch Diagnostiker nicht ohne weiteres in der Lage, bei älteren Fahrzeugen (ohne Möglichkeit der Computardiagnose) Fehler zu erkennen. Daher lohnt es sich für Garagen, qualifizierte Automechaniker zu beschäftigen, die aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation ältere Fahrzeuge warten können. Der ältere Mitarbeitende beschränkt sich weitgehend auf die «Oldtimer». Er kann sein Fachwissen nach wie vor anwenden und einbringen, arbeitet aber reduziert an genau definierten Tagen und hat eine längere Erholungsphase zwischen den Arbeitseinsätzen.

1. Das reglementarische Ausscheiden aus dem Berufsleben mit Erreichen des AHV-Rentenalters soll ersetzt werden durch individuell vereinbarte flexible Lösungen bis zum endgültigen Altersrücktritt. Reglemente, Verträge, Gesamtarbeitsverträge und andere Grundlagen sollen entsprechend angepasst werden.
2. Die Unternehmen sollen die Altersstruktur ihrer Belegschaft kennen und in die strategische Planung einbeziehen. Die Vorgesetzten und das Personalmanagement sollen für die Thematik der älteren Mitarbeitenden sensibilisiert und geschult werden.
3. Die beruflichen Qualifikationen von älteren Mitarbeitenden sollen gezielt gefördert und erhalten werden. Die besonderen Stärken älterer Arbeitnehmender wie Zuverlässigkeit, Erfahrung, Vorbildwirkung, Teamfähigkeit usw. sollen erhalten und gezielt eingesetzt werden.
4. Arbeitsplätze sollen so eingerichtet werden, dass sie den sich verändernden körperlichen Voraussetzungen der Arbeitnehmenden Rechnung tragen.
5. Die Unternehmen sollen eine Kultur des Lernens schaffen und unterstützen. In einer Zeit, in der die Unternehmen den Arbeitsplatz nicht mehr in allen Situationen garantieren können, ist es wichtiger geworden, die beruflichen Fähigkeiten auch in einem anderen Unternehmen einsetzen zu können. Das bedingt Weiterbildung, die auch über den reinen Bedarf am Arbeitsplatz hinausgehen kann.
6. Weiterbildung soll altersunabhängig erfolgen können. Das altersgerechte Lernen soll gefördert werden, d. h., das Lernen soll dem Alter und der Lebens- und Arbeitssituation angepasst werden.
7. Die Einstellungspolitik soll konsequent altersneutral gestaltet werden. Erfahrung und ausserberufliche Qualifikationen sollen mitberücksichtigt werden. Altersdurchmischung soll zu einem wesentlichen Bestandteil der Personalpolitik werden.
8. Die Anstellungsbedingungen sollen konsequent altersneutral ausgestaltet werden. Falsche Anreize und Hindernisse wie Dienstalerszulagen, höhere Sozialversicherungsprämien usw. sollen vermieden werden.
9. Für ältere Mitarbeitende sollen neue Arbeitsmodelle realisiert werden wie:
  - Flexibler Altersrücktritt
  - Altersteilzeit
  - Stafettenmodell (stufenweises Abgeben von Aufgaben)
  - Laufbahnreflexion/Sabbatical
  - Weiterbildung/Umschulung für eine Karriere danach.

Die Sozialpartner sollen den Anliegen der älteren Arbeitnehmenden in den Gesamtarbeitsverträgen Rechnung tragen. Es wird empfohlen, die Firmen aktiv über neue Erkenntnisse zu informieren und den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.

## 6. Literatur

Nachfolgend ist die Literatur angegeben, welche für die vorliegende Broschüre «Tipps für Arbeitgeber» verwendet wurde:

- Clemens, Wolfgang; Höpflinger, François; Winkler, Ruedi (Hrsg.) (2005): Arbeit in späteren Lebensjahren. Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Bern: Haupt Verlag.
- Von Cranach, M., Schneider H.-D., Ulich, E., Winkler, R. (2004): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern: Haupt Verlag.
- Eurolink Age (2001): Altern in der Arbeitswelt. Ein Vorschlag für europäische Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis («good practice»). Online im Internet: [http://www.demographie-transfer.iao.fraunhofer.de/literatur/Code\\_of\\_Practice-German.pdf](http://www.demographie-transfer.iao.fraunhofer.de/literatur/Code_of_Practice-German.pdf) (März 2005)
- Graf, A. (2002). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. Bern: Haupt Verlag.
- Höpflinger, F.; Besck, A.; Grob, M. & Lüthi, A. (2006). Arbeit und Karriere: wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Zürich. Avenir Suisse.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Arbeitsfähigkeit 2010. Hamburg: VSA.
- Kirchgässner, G. (2005): Wirtschaftliche Probleme einer alternden Bevölkerung: Übersicht und grundsätzliche Aspekte. Teil 3 des Jahresberichts 2005 der Kommission für Konjunkturfagen.
- Köchling, A. (2002). Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme im Unternehmen. Dortmund: GfAH Selbstverlag.
- Morschhäuser, M., Ochs, P. & Huber, A. (2003). Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis (Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Mücke, A.; Probst, F. & Zölch, M. (2006). Prime Time – Älterwerden im Unternehmen. Methoden einer Bestandesaufnahme. Bericht zum 52. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 20. bis 22.3.2006. Dortmund: GFA-Press.
- Riphahn, R.T., Sheldon, G. (2006): Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz, Zürcher Kantonalbank (Hrsg.).
- Semmer, N. & Richter, P. (2004): Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), Ältere Menschen im Unternehmen (S. 95–116). Bern: Haupt Verlag.

## 7. Links

Deutsch:

■ [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) (Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel)

■ [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de) (Werkzeuge für eine demografieorientierte Personalpolitik)

■ [www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Thema: Demografischer Wandel – Älterwerden in Beschäftigung)

■ [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) (Altersgerechte Arbeitsorganisation)

■ [www.demographie-transfer.iao.fraunhofer.de/literatur/Code\\_of\\_Practice-German.pdf](http://www.demographie-transfer.iao.fraunhofer.de/literatur/Code_of_Practice-German.pdf) (Europäische Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis)

Französisch:

■ [www.50plussante.ch](http://www.50plussante.ch) (Ein interkantonales Projekt in der lateinischen Schweiz)

■ [www.vectorat.com](http://www.vectorat.com) (Ein Netzwerk in Frankreich)

Englisch:

■ [www.agepositive.gov.uk](http://www.agepositive.gov.uk)

■ [www.proage-online.de](http://www.proage-online.de)

## 8. Adressen

### Ausgewählte Unternehmen mit altersgerechtem Personalmanagement:

- **Migros-Genossenschafts-Bund**  
 Direktion HR Management Migros-Gruppe  
 Limmatstrasse 152  
 Postfach 1766  
 8031 Zürich  
 Telefon 044 277 22 56
- **Swisscom-Fixnet AG**  
 Alte Tiefenastr. 6, 3050 Bern  
 Telefon 031 342 11 11  
 Wholesale – Laufbahnreflexion 50plus  
 Ältere Kadermitarbeitende können in eine Senior Position wechseln;  
 Förderung, ab 55 Jahren Teilzeit zu arbeiten und gleichzeitig das Vollzeitsalär bei der Pensionskasse zu versichern
- **Siemens Schweiz AG**  
 Freilagerstr. 40, Postfach, 8047 Zürich  
 Telefon 0585 585 585  
 ICD: Qualifizierungsoffensive für ältere, niedrig qualifizierte Mitarbeitende;  
 ICD: Gezielte Altersdurchmischung bei Projektteams oder bei regelmässigen Trainings für Mitarbeitende
- **Credit Suisse**  
 RHOD 1  
 z. H. Ms. Sabine Ryser-Vogt  
 8070 Zürich  
 Telefon 044 333 11 11  
 Förderung, ab 55 Jahren Teilzeit zu arbeiten und gleichzeitig das Vollzeitsalär bei der Pensionskasse zu versichern
- **ABB Schweiz AG**  
 Brown Boveri Str. 6, 5400 Baden  
 Telefon 058 585 00 00  
 Kader können mit 60 Jahren als Senior Consultants in die Beratungsgesellschaft Consenec AG wechseln;  
 strategische Personalentwicklungsplanung; Mentoringsystem
- **Die Schweizerische Post**  
 Viktoriastr. 21, 3013 Bern  
 Telefon 031 338 11 11  
 Mentoringsystem;  
 Alter als zentrale Variable bei der Auswertung der Kennzahlen sowie in der Chancengleichheits- und Diversity-Strategie
- **AEW Energie AG**  
 Leiter Personal  
 Obere Vorstadt 40  
 5000 Aarau  
 Telefon 062 834 21 11  
 Standortseminar Perspektiven 50plus
- **Bundesverwaltung**  
 Eidg. Personalamt  
 Geschäftsbereich 3, Personalentwicklung  
 Ausbildung Topkader und Kader  
 Eigerstrasse 71, 3003 Bern  
 Telefon 031 322 85 54  
 Standortbestimmung – Kader 50plus
- **Alstom (Schweiz) AG**  
 Brown Boveri Str. 7, 5400 Baden  
 Telefon 056 205 77 33  
 Kader können mit 60 Jahren als Senior Consultants in die Beratungsgesellschaft Consenec AG wechseln
- **St. Galler Kantonalbank**  
 St. Leonhard-Str. 25  
 Postfach, 9001 St. Gallen  
 Telefon 071 231 31 31  
 Mit zunehmendem Dienstalter können zusätzliche Ferientage oder ein Weiterbildungsbeitrag bezogen werden;  
 verschiedene Varianten zur flexiblen Pensionierung
- **Zürcher Kantonalbank**  
 Geschäftshaus City  
 Bahnhofstr. 9, 8001 Zürich  
 Telefon 044 293 93 93  
 Ältere Kadermitarbeitende können in eine Senior Position wechseln;  
 verschiedene Varianten zur flexiblen Pensionierung
- **Basler Versicherungen**  
 Aeschengraben 21, 4051 Basel  
 Telefon 061 285 85 85  
 Strategische Entwicklungsplanung (STEP) mit allen Mitarbeitenden
- **SBB**  
 Hochschulstr. 6, 3000 Bern  
 Telefon 051 220 11 11  
 Mentoringsystem;  
 Programm «Crescendo» bietet Mitarbeitenden ab 58 Jahren, welche aufgrund von Reorganisations- oder Restrukturierungsprojekten die Stelle verlieren, die Möglichkeiten des Ausstiegs
- **Novartis AG**  
 Lichtstr. 35, Postfach, 4002 Basel  
 Telefon 061 322 05 63  
 Mentoringsystem
- **SCA Packaging Switzerland AG**  
 Industriestrasse, Postfach, 4665 Oftringen  
 Human Resources Management  
 Telefon 062 788 22 30  
 Angebot von Bogenkarrieren
- **Ammann Schweiz AG**  
 Eisenbahnstr. 25, 4901 Langenthal  
 Telefon 062 916 67 74

**Redaktion:**  
 Jürg Wiler und Ruth Derrer Balladore,  
 Schweizerischer Arbeitgeberverband

