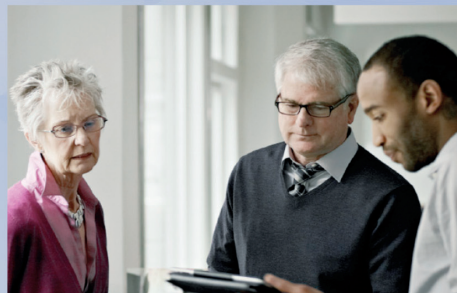


# metrobase1

Studien études studies

© ruweba kommunikation ag



## **Aging – Workforce**

Das Potenzial erkennen und mobilisieren

Herbst 2016

# Impressum

## Herausgeber

metrobasel  
Think Tank und Plattform für die Entwicklung  
der Metropolitanregion Basel

## Geschäftsstelle

Aeschenvorstadt 4, 4051 Basel  
Tel. +41 (0)61 272 11 44  
Fax +41 (0)61 272 11 42  
Mail: office@metrobasel.org  
www.metrobasel.org

## Autorinnen

Monika Engler, HTW Chur  
Brigitte Eich-Stierli, ZHAW  
Silvia Passalacqua, ZHAW  
Agnes von Wyl, ZHAW

*Unter Mitwirkung von:*

Aureliano Cramer  
Elisa Streuli  
Theophil Wyssen  
Silke Zöllner

## Grafik und Layout

ruweba kommunikation ag, Riehen

## Grundlagen des Titelbildes

ruweba kommunikation ag, Riehen

## Druck

Konradin Printshop.ch

## Für die Unterstützung der metrobasel-Studie danken wir:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Kommission für Technologie und Innovation KTI**  
Förderagentur für Innovation



Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt

Aus Gründen der Lesefreundlichkeit und der Vereinfachung verwenden wir hauptsächlich die männliche Wortform. Wir möchten darauf hinweisen, dass die Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtunabhängig verstanden werden soll.

## Copyright

© 2016 metrobasel, Basel. Das Copyright liegt bei metrobasel. Die Empfänger der metrobasel Studie verpflichten sich, diese weder teilweise noch vollständig zu kopieren oder in anderer Form zu reproduzieren, um sie Dritten kostenlos oder gegen Vergütung weiterzugeben. Die Verwendung und Wiedergabe von Informationen aus dieser metrobasel-Studie ist unter folgender Quellenangabe gestattet: «Quelle: Engler, M., Eich-Stierli, B., Passalacqua, S., & von Wyl, A. (2016): Aging - Workforce. metrobasel-Studie, Basel.»

# Projektleitung und Begleitgruppe

## Projektleitung

**Dr. Monika Engler**, Studienleitung HTW Chur,  
Projektleitung KTI-Projekt

**Regula Ruetz**, Projektleitung metrobasel-Studie,  
Direktorin metrobasel

**Prof. Theophil Wyssen**, Dozent HTW Chur

**Dr. Thomas Bösch**, Novartis Pharma AG,  
Head HR Switzerland and Country HR Coordination

**Prof. Dr. Uwe Schirmer**, Duale Hochschule Baden-  
Württemberg, Studienleiter Personalmanagement an der  
DHBW

**Prof. Dr. Rui Mata**, Universität Basel,  
Fakultät für Psychologie

**Barbara Zimmermann-Gerster**, SWISSMEM,  
Ressortleiterin Arbeitgeberpolitik

**Inge Müssle**, Kanton Basel-Landschaft,  
Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA),  
Leiterin Abteilung Arbeitsvermittlung

**Christoph Jordi**, DoDifferent, CEO & Founder

## Begleitgruppe

**Thomas Boillat**, Forum Schwarzbubenland,  
Wirtschaftsförderer

**Michèle Bowley**, Tandem 50 plus

**Rolf Brugger**, Top Consult & Capital AG,  
Präsident des Verwaltungsrats

**Carsten Edinger**, Gemeinde Grenzach-Wyhlen,  
Hauptamtsleiter

**Hans Rudolf Hecht**, Hecht IMMO Consult AG,  
CEO

**Andreas Herbst**, Wohnstadt Bau- und Verwal-  
tungsgenossenschaft, Geschäftsleiter

**Sascha Jäger**, Kraftwerk Birsfelden AG, Direktor

**Mike Keller**, Gemeinde Binningen,  
Gemeindepräsident

**Jan Krarup**, ffbk Architekten AG, CEO

**Jan Krejci**, SWISSMEM, Ressortleiter Arbeitgeber-  
politik

**Felix Kunz**, fincollab ag, Teilhaber

**Judith Leuenberger**, Novartis Pharma AG,  
Head Diversity & Inclusion and Job Center

**Ruth Perrachini-Liechti**, Basler Verkehrs-Betriebe  
BVB, Leiterin Human Resources

**Stefan Schlatter**, Groupe Mutuel,  
Mitglied des Managements

**Nicole Wirz Schneider**, raumplan wirz gmbh

**Dr. Markus Schöbel**, Universität Basel,  
Fakultät für Psychologie

**Samuel Schultze**, CEO Burckhardt + Partner AG

**Marc C. Theurillat**, Merian Iselin,  
Präsident des Verwaltungsrats

**Dr. Andreas M. Walker**, weiterdenken.ch,  
Co-Präsident swissfuture

**Wir danken allen an der Studie Beteiligten für ihr Engagement**

## Vorwort

Die meisten Industrieländer, darunter auch die Schweiz, erleben schon heute einen massiven demografischen Wandel, hin zu einer «alternden Gesellschaft». Die Menschen werden älter und gleichzeitig gehen die Geburtenzahlen prozentual gemessen an der Gesamtbevölkerung zurück. Mit dem Eintritt der Babyboomer ins Rentenalter wird sich dieser demografische Wandel in den kommenden Jahren noch massiv verschärfen. Schon heute scheiden in der Schweiz mehr Personen aus Altersgründen aus der Erwerbstätigkeit aus, als dass Junge in die Arbeitswelt eintreten - ohne Zuwanderung. In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden deshalb der Wirtschaft aber auch der Verwaltung viele qualifizierte Fachkräfte fehlen. Dieser Mangel wird schmerzhaft spürbar sein: in der Forschung, der Bildung, im Gesundheitswesen, im IT-Bereich, im Gewerbe und in vielen anderen Bereichen. Wie können wir also den künftigen Bedarf an Fachkräften decken, ohne noch vermehrt auf Zuwanderung angewiesen zu sein?

Zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen wird deshalb die Arbeitsmarkteteiligung von älteren Arbeitnehmerinnen und -nehmer sowohl mit Blick auf die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt als auch auf die Finanzierung der Altersvorsorge von entscheidender Bedeutung sein. Dieses Potenzial muss unbedingt besser genutzt werden können. Gefragt sind geeignete betriebliche und institutionelle Rahmenbedingungen, um ältere Fachkräfte länger im Arbeitsprozess halten zu können. Damit sollen das vorhandene Wissen und die grosse Erfahrung von älteren Mitarbeitenden den Unternehmen länger zur Verfügung stehen. Mit der höheren Lebenserwartung wird es ohnehin unumgänglich sein, dass die meisten von uns in Zukunft länger arbeiten werden und das Rentenalter erhöht wird. Vielleicht jedoch mit einem reduzierten Arbeitspensum, weniger Verantwortung und Zeitdruck, also einer Bogenkarriere, aber auch mit anderen Lohnmodellen. Dafür braucht es an die Bedürfnisse der Wirtschaft und der Arbeitnehmerinnen und -nehmer angepasste, neue, sinnvolle und tragbare Arbeitsmodelle.

Der Think Tank metrobasel untersucht in verschiedenen Studien, wie unsere Region hinsichtlich einer älter werdenden Gesellschaft im Bereich Fachkräfte, Raum und Wohnen sowie Betreuung aufgestellt ist. Aufgezeigt werden soll, wo Handlungsbedarf besteht und welche Lösungsansätze zielführend wären, damit die auf uns zukommende enorme demografische Herausforderung bewältigt werden kann. In der vorliegenden Studie «Aging-Workforce» sind wir den Fragen auf den Grund gegangen, welche Kriterien massgebend sind und welche Voraussetzungen oder Anreize geschaffen werden müssen, damit ältere Arbeitnehmerinnen und -nehmer länger im Arbeitsprozess gehalten werden können.

Die Studie basiert auf einer breiten Befragung von Angestellten und Vorgesetzten der Grossunternehmen Novartis und der SBB. Gestellt wurden Fragen zu Motivation, Sinnhaftigkeit, Weiterbildung, Image, monetären Anreizen, Leistungsbereitschaft, Bogenkarriere, Bogenlöhnen, Eigeninitiative, Kompetenzen und Fähigkeiten, Arbeitsfähigkeit, Qualifizierung, Entwicklungspotenzial, Weiterbildung, Stellenanforderungen, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterförderung, Wissen zu Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie der Einstellung und dem Verhalten von Vorgesetzten gegenüber älteren Fachkräften.

Die metrobasel-Studie wurde mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur/HTW und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften/ZHAW in Zusammenarbeit mit Novartis Human Resources, der SBB und metrobasel erarbeitet. Vertreter und Aging-Experten von Universitäten, der Wirtschaft, der Verwaltung und von verschiedenen Organisationen haben sich in Steuerungs- und Begleitgruppen eingebracht und damit die Realisation der Studie unterstützt. Ihnen allen möchten wir ganz herzlich für ihr Engagement danken.

Regula Ruetz  
Direktorin metrobasel

## Executive Summary

Die Schweizer Wirtschaft sieht sich mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und politischen Unsicherheiten bezüglich des Zugangs zu ausländischen Fachpersonen konfrontiert. Gleichzeitig hat sie durchaus Potenzial, die Aging Workforce stärker und besser in den Erwerbsprozess zu integrieren. Während durch das Reformpaket „Altersvorsorge 2020“ wichtige institutionelle Voraussetzungen für die längere Erwerbstätigkeit geschaffen werden können, liegen die zentralen Ansatzpunkte heute im innerbetrieblichen Kontext.

Die vorliegende metrobasel-Studie ist im Rahmen des von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) geförderten Forschungsprojekts „Das Potenzial der Ageing Workforce mobilisieren: Ein interdisziplinärer Ansatz zur Freisetzung der Eigeninitiative der älteren Mitarbeitenden und zum besseren „Match“ zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern“ entstanden. Sie präsentiert Teilergebnisse aus der ersten Projektphase (Analyseteil), die für ein breiteres Publikum von Interesse sind. Der Bericht stützt sich auf Ergebnisse, die bei Novartis Schweiz und der SBB und damit einerseits in einem international tätigen und andererseits in einem binnenmarktorientierten, staatsnahen Konzern gewonnen wurden. Eine quantitative Umfrage wurde in beiden Firmen online durchgeführt und ergab einen Datensatz von insgesamt 2'837 Mitarbeitenden. Zusätzlich wurden 14 einstündige, transkribierte Interviews qualitativ ausgewertet, die bei der SBB durchgeführt werden konnten. In beiden Verfahren wurden sowohl Mitarbeitende ohne Führungsfunktion als auch Mitarbeitende mit Führungsfunktion befragt. Bei den Auswertungen wurden folgende drei Schwerpunkte gesetzt:

- Mitarbeiterseitige Voraussetzungen für die Erwerbstätigkeit in späteren Berufs Jahren
- Bedeutung der Eigeninitiative der Mitarbeitenden für eine längere Erwerbstätigkeit
- Bedeutung der Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung für eine längere Erwerbstätigkeit

Im Themenbereich der **arbeitnehmer- bzw. mitarbeiterseitigen Voraussetzungen für die Erwerbstätigkeit in späteren Berufs Jahren** zeigt sich ein grosses Potenzial an gesunden, kompetenten und leistungsfähigen älteren Mitarbeitenden in beiden Unternehmen, das weiter erschlossen werden kann. Mit dem Alter steigt – so die Einschätzung der jüngeren wie älteren Mitarbeitenden und Führungskräfte – die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu beurteilen und zu lösen sowie sich in andere hineinzusetzen. Altersbedingt abnehmende kognitive Fähigkeiten wie die Informationsaufnahme oder -verarbeitung können durch den Einsatz langjähriger Erfahrung und darauf aufbauender Intuition wettgemacht werden. Klar ist, welche Bedingungen an die Erwerbstätigkeit bis zum AHV-Alter und darüber hinaus gestellt werden. Die Arbeit muss *interessant* bleiben und den vielfältigen Einsatz und die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten zulassen. Sie muss *wertschätzend* sein und den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und des Gebrauchtwerdens vermitteln. Sie muss schliesslich einen weitgehenden Grad an *Selbstbestimmung* und Wahlfreiheit ermöglichen, so dass die Arbeitsbelastung angepasst und die Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen verbessert werden können. Demgegenüber spielen monetäre Anreize eine sekundäre Rolle beim Entscheid für die längere Erwerbstätigkeit. Zwar können sich Geringerqualifizierte und Alleinverdiener eine vorzeitige Pensionierung seltener leisten und ist der Erhalt der Rentenansprüche ein verbreitetes Motiv für die Erwerbstätigkeit bis zum regulären AHV-Alter. Wird aber der frühere Ausstieg gewählt, werden spürbare finanzielle Einbussen zugunsten von mehr Freizeit in Kauf genommen. Auch gilt, dass die längere Erwerbstätigkeit ungeachtet der finanziellen Anreize zuallererst aus inhaltlichen Gründen erfolgt.



Im zweiten Themenbereich wurde der **Einfluss der Eigeninitiative der Mitarbeitenden im Hinblick auf eine längere Erwerbstätigkeit** untersucht. Die Auswertungen zeigen, dass Mitarbeitende, die aktiv Einfluss auf die Arbeitsinhalte und -umgebung nehmen, insgesamt länger im Erwerbsprozess bleiben. Um das Potenzial der älteren Arbeitskräfte zu nutzen, ist dem inneren Antrieb und der Eigeninitiative deshalb grosse Beachtung zu schenken. Mitarbeitende haben ein Eigeninteresse, ihre Arbeit möglichst auf ihre Interessen, Fähigkeiten und Bedürfnisse auszurichten; je besser dies gelingt, desto positiver ist ihr Arbeitserleben. Für das Unternehmen ist das kein Nachteil, im Gegenteil: Von einem positiven Arbeitserleben ist eine höhere Arbeitszufriedenheit und -motivation zu erwarten, was wiederum mit einer höheren Leistungsfähigkeit und mehr Leistungsbereitschaft einhergeht. Unter den Bedingungen, die eigeninitiiertes Handeln fördern, stehen folgende Faktoren im Vordergrund: Die *Selbstreflexion* bzw. das Nachdenken über die Berufstätigkeit erweist sich als wichtigste Einflussgrösse auf die Eigeninitiative. Das *Verhältnis zwischen beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen* spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle. So hat sich die Berufstätigkeit, deren wirtschaftliche Notwendigkeit mit dem Nahen des Pensionsalters zusehends sinkt, bei älteren Mitarbeitenden vor allem in inhaltlicher Hinsicht gegen alternative Zeitverwendungsmöglichkeiten zu behaupten. Ein weiterer relevanter Faktor liegt in den *Handlungs- und Entwicklungsoptionen*. Wer gefragte und aktuell gehaltene Fähigkeiten vorweist und sich durch bessere Arbeitsmarktchancen sicherer fühlt, ist eher in der Lage, die Arbeitssituation an seinen Bedürfnissen auszurichten. Ebenso müssen auf Ebene der einzelnen Mitarbeitenden Handlungsspielräume für Veränderungen gegeben sein, die nicht mehr als nötig durch übergeordnete Prozessstandardisierungen, -optimierungen oder Vorschriften beschränkt werden. Schliesslich weisen die Analysen darauf hin, dass die Eigeninitiative von den *Einstellungen zum Älterwerden* abhängt. Je mehr die altersspezifischen Stärken ins Bewusstsein rücken, desto mehr Eigeninitiative zeigen die Mitarbeitenden.

Der dritte Themenbereich fokussiert auf das Arbeitsumfeld. Die Auswertungen der Daten weisen darauf hin, dass **die Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung als treibende Kraft** für eine längere Erwerbsarbeit betrachtet werden kann. Zentral ist die Förderung der Mitarbeitenden seitens der Vorgesetzten. Dabei scheint weniger der Zugang zu vorhandenen, formellen Weiterbildungsangeboten relevant, als vielmehr die *individuelle Personalentwicklung*. Ältere Mitarbeitende wünschen sich eine individuelle, flexible Förderung der persönlichen Fähigkeiten sowie Festlegung von Inhalten und Verantwortung. Formelle Weiterbildungen scheinen stark auf die Möglichkeiten und Karriereentwicklung von jüngeren Mitarbeitenden zugeschnitten zu sein und nicht auf die Bedürfnisse von älteren Mitarbeitenden. Entsprechend fühlen sich ältere Mitarbeitende in Bezug auf ihre Entwicklung nur teilweise genug unterstützt. Fehlen dürften insbesondere alternative *Entwicklungsmöglichkeiten nahe am Berufsalltag*, die im Austausch mit dem Vorgesetzten erarbeitet werden und auf mögliche Aufgabenerweiterungen oder neue Funktionen zielen, in denen die Erfahrung oder die Intuition besonders wertvoll sind. Die Förderung der *Altersdurchmischung von Teams* wird von Führungspersonen begrüsst. Sie erkennen in altersgemischten Teams Vorteile im Hinblick auf die Arbeitsproduktivität sowie den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Generationen. Unklar ist indes, ob sich die Führungspersonen der besonderen Herausforderungen von altersdurchmischten Teams bewusst sind. So weisen latent vorhandene Vorurteile und das nicht immer spannungsfreie Verhältnis vor allem zwischen jüngeren Führungskräften und älteren Mitarbeitenden auf die komplexen Anforderungen hin, welche eine grössere Diversität mit sich bringt. Schliesslich zeigt sich in Bezug auf die *Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen*, dass eine weitere Annäherung der Vorstellungen von Mitarbeitenden und Führungskräften möglich ist. So sind für die älteren Mitarbeitenden gerade jene Flexibilisierungsformen am wichtigsten, denen auch die

Führungskräfte relativ offen gegenüberstehen: Anpassungen des Arbeitspensums, Flexibilität beim Bezug von Ferien und Zeitguthaben, Flexibilität bei der Wahl des Pensionierungsalters bzw. -modells.

Als Handlungsansätze können aufgrund der Analysen folgende Empfehlungen abgegeben werden:

- Die Selbstreflexion aller Mitarbeitenden soll als eigenständige, regelmässige Auseinandersetzung mit dem persönlichen Entwicklungspfad verankert werden.
- Der Nutzen von Job Crafting, d.h. eigenverantwortlich und selbstinitiiert handelnden Mitarbeitenden innerhalb des aktuellen Arbeitskontexts, soll Führungskräften und Mitarbeitenden aufgezeigt werden.
- Das Wissen um altersbedingte Unterschiede soll aufgebaut werden, gerade bei jüngeren Führungskräften.
- Die Führungskompetenzen sollen in Bezug auf altersdurchmischte Teams gestärkt werden.
- Anpassungen in der Arbeitsorganisation sind in der Weise vorzunehmen, dass dem Bedürfnis nach höherer Zeitsouveränität und Flexibilität Rechnung getragen wird.

Die stärkere Ausschöpfung des Potenzials der Aging Workforce kann nur gelingen, wenn den Anforderungen in Bezug auf Arbeitsinhalte, Wertschätzung und Autonomie Rechnung getragen wird. Neben Massnahmen in der Arbeitsorganisation stehen – weit anspruchsvoller – verhaltensorientierte Ansätze im Vordergrund, die bei den Mitarbeitenden selbst wie in ihrem Verhältnis mit den Vorgesetzten vermehrt innere Antriebskräfte und eigenverantwortliches und eigeninitiiertes Handeln hervorrufen. Die realistische Einschätzung des Älterwerdens mit den sich ändernden Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen hilft, konstruktiv mit dem Alter und der Altersdurchmischung umzugehen. Schliesslich ist Abschied zu nehmen von Einheitslösungen. Mit wachsenden Erfahrungshorizonten und länger werdenden (Erwerbs-)Biographien nimmt die Verschiedenartigkeit der Vorstellungen und Bedürfnisse zu, was nur mit individuellen Lösungen angegangen werden kann.