



HWZ

Working Paper Series Aging Workforce

No 02

03/2021

Integration von älteren Arbeitnehmenden
in die Arbeitswelt – aufgezeigt
am Beispiel der Schweizerischen
Kantonalbanken



Dr. Pamela Bethke
Matthias Moelleney
Daniela Strohmeier

Aging Workforce

Integration von älteren Arbeitnehmenden in die Arbeitswelt – aufgezeigt am Beispiel der Schweizerischen Kantonalbanken

Pamela Bethke (Dr.)¹

Matthias Moelleney²

Daniela Strohmeier³

¹ Dr. Pamela Bethke ist Fachreferentin für HRM & Organizational Behavior an der Hochschule für Wirtschaft Zürich. Sie ist Inhaberin der Lernspot GmbH und berät Führungskräfte und Unternehmen im Wandel. pamela.bethke@fh-hwz.ch

² Matthias Mölleney leitet das Center for HRM & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Er ist Inhaber der Beratungsgesellschaft peopleXpert GmbH und Direktor am internationalen Think Tank Future Work Forum in London. matthias@moelleney.com

³ Daniela Strohmeier leitet die HR Entwicklung bei der Basellandschaftlichen Kantonalbank. daniela.strohmeier@blkb.ch

Abstract

Eine Sichtung des aktuellen Wissenstands rund um das Thema «Aging Workforce» macht deutlich, dass in den letzten Jahren die Forschungsbemühungen rund um das Thema der alternden Belegschaft deutlich zugenommen haben und die Rolle der älteren Arbeitnehmenden im Kontext der demografischen Entwicklung einen entscheidenden Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit darstellt.

Am Beispiel der Kantonalbanken in der Deutschschweiz wird das Altersmanagement aus Sicht der Mitarbeitenden beleuchtet. In einer Onlinebefragung haben sich 885 Mitarbeitende zum Altersmanagement geäußert. Aus den Resultaten wird ersichtlich, dass ein Drittel der Befragten mit dem vorhandenen Altersmanagement zufrieden ist, ein Drittel zwar zufrieden ist, sich aber mehr Aktivitäten auf diesem Gebiet wünscht, und ein Drittel mit den vorhandenen Ansätzen unzufrieden ist. Befragungen werden aus den Ergebnissen der Befragung deutlich: So weisen jüngere Arbeitnehmende auf angeblich mangelnden Lernwillen und fehlende Flexibilität der «Aging Workforce» hin und ältere Mitarbeitende geben an, eine gewisse diskriminierende Tendenz bei Beförderungen wahrzunehmen.

Erste Handlungsempfehlungen zeigen die Bedeutung von Führung auf Augenhöhe und Beitragsmanagement und die Chancen des Einsatzes von kollaborativen Lern- und Arbeitsgelegenheiten, um eine Kultur des Vertrauens und gegenseitiger Wertschätzung noch weiter zu festigen. Die Absicht der Kantonalbanken, ältere Arbeitnehmende langfristig in die Arbeitswelt zu integrieren, kann durch die Wahlmöglichkeiten alternativer Arbeits- und Pensionierungsmodelle unterstrichen sowie durch weiterführende Angebote im Bereich Gesundheitsmanagement und Resilienz bestärkt werden.

Schlüsselwörter Aging Workforce, Mitarbeiterbindung, Altersmanagement, Arbeitsmarktfähigkeit

Reviewed November 2020

Verfügbar online März 2021

Danksagung

Für die Unterstützung bei der Erstellung dieser Forschungsarbeit bedanken wir uns bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch die Beantwortung der Umfrage, ohne die die vorliegenden Erkenntnisse nicht hätten gewonnen werden können. Unser Dank gilt auch dem Forschungsteam der HR ConScience GmbH, das uns bei der Erstellung des Fragebogens tatkräftig unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

1	AUSGANGSLAGE	1
2	«ÄLTERE ERWERBSTÄTIGE» IM ARBEITSLEBEN	1
2.1	DEFINITIONEN.....	1
2.2	STEREOTYPISIERUNG VON ÄLTEREN ERWERBSTÄTIGEN.....	2
2.3	ARBEITSMARKTFÄHIGKEIT UND KOMPETENZEN VON ÄLTEREN ERWERBSTÄTIGEN	3
2.4	ARBEITSKRÄFTEPOTENTIAL DER ÄLTEREN ERWERBSTÄTIGEN HALTEN	5
2.4.1	<i>Faktor: Zufriedenheit</i>	5
2.4.2	<i>Faktor: Bleibemotivation</i>	6
2.4.3	<i>Faktor: Gesundheit</i>	7
3	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	8
3.1	UNTERSUCHUNGSZIEL.....	8
3.2	METHODIK	8
3.3	GRUNDGESAMTHEIT UND STICHPROBE.....	9
4	UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	11
4.1	ARBEITSSITUATION UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT.....	11
4.2	ARBEITSSITUATION UND KOMPETENZEN	13
4.3	RENTENEINTRITTSALTER UND PENSIONIERUNGSMODELLE	15
4.4	ALTERSSTEREOTYPEN UND DISKRIMINIERUNG.....	18
4.5	MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON ÄLTEREN MITARBEITENDEN	18
5	DISKUSSION UND IMPLIKATIONEN	19
5.1	ARBEITSSITUATION UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT.....	20
5.2	ARBEITSSITUATION UND KOMPETENZEN	21
5.3	RENTENEINTRITTSALTER UND PENSIONIERUNGSMODELLE	22
5.4	ALTERSSTEREOTYPEN UND DISKRIMINIERUNG.....	23
5.5	MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON ÄLTEREN MITARBEITENDEN	24
6	SCHLUSSWORT.....	26
7	LITERATURVERZEICHNIS.....	28
8	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	31
	ANHANG: FRAGEBOGEN	32

1 Ausgangslage

Die unaufhaltsame demographische Entwicklung in der Schweiz wirkt sich auf die Arbeitswelt aus. Die Menschen werden immer älter, die Geburtenzahl ist rückläufig und das Durchschnittsalter steigt. Mehr Menschen verlassen den Arbeitsmarkt, als neue den Arbeitsmarkt betreten. Zwischen 2017 und 2018 ist die Anzahl Personen ab 65 Jahren pro 100 Erwerbspersonen im Alter von 20 bis 64 Jahren von 34,4 auf 34,8 Personen angestiegen; noch vor zehn Jahren lag dieser Wert bei 31,1 Personen (Bundesamt für Statistik 2019).

Die Abgänge der «Babyboomer»-Generation können durch die Nachfolgenerationen nicht mehr gedeckt werden. Ähnliche Entwicklungen finden in allen westeuropäischen Ländern statt und verschärfen den «War for Talents», den Wettbewerb um die gut ausgebildeten Fachkräfte (Chambers et al. 1998). Und mittendrin steht eine Arbeitnehmergruppe, die «Aging Workforce», wie die Kohorte älterer Arbeitnehmender bezeichnet wird (Kolly 2012), die über Erfahrung und erfolgskritisches Wissen verfügt und für Unternehmen zu Zeiten des Fachkräftemangels mehr denn je entscheidend wird (Bruggmann 2013). Altersfreundliche Arbeitsbedingungen, die helfen Erwerbstätige bis ins Rentenalter im Erwerbsleben zu halten, sind deshalb von hoher Bedeutung (Hille et al. 2019; Shea und Haasen 2006). Unternehmen können sich daher in Bezug auf die «älteren Erwerbstätigen» den verschiedenen Themengebieten wie zum Beispiel Generationen und Generationenmanagement, Gesundheitsmanagement, Wissensmanagement, Corporate Social Responsibility und Mitarbeiterentwicklung nicht weiter entziehen (Zölch und Mücke 2015; Collins 2003).

2 «Ältere Erwerbstätige» im Arbeitsleben

Im Folgenden werden die Begriffe «Aging Workforce» und «Altersmanagement» definiert und auf die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Erwerbstätiger sowie auf vorliegende Stereotypen eingegangen. Darüber hinaus wird beleuchtet, welche Faktoren ältere Arbeitnehmende zum Verbleib im Arbeitsleben bewegen.

2.1 Definitionen

Bei der Definition des Alters, ab dem Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als «ältere Erwerbstätige» oder «Aging Workforce» bezeichnet werden, besteht viel Unklarheit (North 2019). Während gewisse Studien aus den USA die über 40jährigen bereits als «Aging Workforce»

bezeichnen (z.B. Leibold und Voelpel 2007), wird die Altersgrenze meistens bei 50 oder 55 Jahren gezogen (Truxillo et al. 2015; Shea und Haasen 2006; Bundesamt für Statistik 2019).

Der Alterungsprozess von Individuen verläuft auf unterschiedliche Art und Weise und in unterschiedlichem Tempo (Truxillo et al. 2015; Bruggmann 2013). Altersbedingte Veränderungen von Menschen beinhalten unter anderem eine Abnahme der fluiden Intelligenz und eine Zunahme der kristallinen Intelligenz, eine höhere intrinsische Motivation und reduzierte körperliche Kraft, eine längere Erholungszeit bei Stress und Krankheit sowie eine höhere Selbstdisziplin (Truxillo et al. 2015). Da das Älterwerden individuelle Auswirkungen hat, schlägt North (2019) zur Messung der Variable Alter ein alternatives Vorgehen vor, womit eine Überbewertung des chronologischen Alters als Prädiktor für die Leistungsfähigkeit vermindert werden soll. Um bessere Schlussfolgerungen als bisherige Messungen zu erzielen, wählt er den GATE-Ansatz, welcher die Generation (G), das chronologische Alter (A), das Dienstalter (Tenure, T) und die Erfahrung (E) gemeinsam berücksichtigt (North 2019).

Das «Altersmanagement» soll gemäss dem Staatssekretariat für Arbeit (SECO) «mit verschiedenen Massnahmen dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit, -motivation und -leistung aller Beschäftigten über ihre gesamte Erwerbsbiografie hinweg zu erhalten». Als häufigste Belastungen, welche zu einem frühzeitigen Verlassen der Arbeitswelt führen, werden körperlich sehr anstrengende Tätigkeiten (z.B. Tragen schwerer Lasten), hohe geistige Belastungen (z.B. Daueraufmerksamkeit) und konstante Belastungen durch die Arbeitsumgebung (z.B. Hitze und Lärm) sowie Schicht- und Nachtarbeit genannt. Im Rahmen des Altersmanagements sollen gemeinsam mit den Arbeitnehmenden die Belastungen identifiziert und gemeinsam Lösungen erarbeitet werden (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO 2016).

2.2 Stereotypisierung von älteren Erwerbstätigen

Gemäss einer aktuellen Studie von Deloitte (2018) erachten rund ein Drittel der befragten Schweizer Unternehmen ältere Personen als Wettbewerbsnachteil, dennoch ist die Integration der Altersgruppe 50+ in den schweizerischen Arbeitsmarkt relativ gut; deren Erwerbslosenquote liegt mit 3.9 % unter dem Durchschnitt der Erwerbsbevölkerung mit 4,6 % (Bundesamt für Statistik 2019; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO 2019). Verliert eine Person der «Aging Workforce» ihre Stelle trotz guter Integration, so dauert die Stellensuche aber doppelt so lange

wie bei den 15- bis 24jährigen. Als mögliche Gründe hierfür werden die geringere Mobilitätsbereitschaft, Bildungsdefizite und höhere Lohnvorstellungen verbunden mit höheren Sozialabgaben angenommen (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO 2019; Deloitte 2018).

Über ältere Arbeitsnehmende herrschen ausgeprägte Stereotypisierungen, die sie als weniger lernfähig, langsamer, weniger flexibel, dafür als loyaler und bescheidener sehen (Deloitte 2018; North 2019). Gemäss den Erkenntnissen von Strohmeier (2019) haben die älteren Arbeitnehmenden in der Tendenz gewisse Nachteile, beispielsweise bei körperlichen Belastungen und beim Lernen von Neuem, jedoch bringen sie auch Vorteile durch Erfahrungswissen, vernetztes Denken und Beziehungen mit. Deloitte (2018, S. 13) bekräftigt jedoch, dass es sich um einen «Mythos [handle] ..., dass ältere Arbeitskräfte nicht lernfähig und flexibel sind – denn dies ist nicht eine Frage des Alters, sondern eine der Mentalität». Letztendlich können die Stereotypisierungen zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung werden und in Unternehmen zu unerwünschten Effekten führen (Merton 1948).

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Generationen bedingt ein Umfeld, welches frei von Vorurteilen ist (Hille et al. 2019). Eine aktive Beteiligung der älteren Arbeitnehmenden am Erwerbsleben hat einen relevanten Einfluss auf ihre Präferenz sich pensionieren zu lassen oder weiter im Unternehmen zu bleiben und zu arbeiten (Buyens et al. 2009). Es ist deshalb im Interesse der Arbeitgeber, ein Arbeitsumfeld frei von Diskriminierung zu schaffen, so dass ältere Erwerbstätige möglichst lange und zufrieden im Arbeitsprozess verbleiben. Um das Potential der Arbeitskraft der älteren Erwerbstätigen zu erhalten, scheint es also sinnvoll, die Arbeitsmarktfähigkeit, die Bleibemotivation, die Zufriedenheit und das Engagement genauer anzuschauen.

2.3 Arbeitsmarktfähigkeit und Kompetenzen von älteren Erwerbstätigen

Ältere Arbeitnehmende sollen Bildungsdefizite aufweisen und seien weniger lernfähig, was in früheren Studien als ein Grund für die mangelnde Arbeitsmarktfähigkeit genannt wird (Deloitte 2018). In der heutigen komplexen Welt und angesichts des rasanten technischen Fortschritts reicht eine Ausbildung kaum mehr für ein ganzes Berufsleben aus. Der sich wandelnde Arbeitsmarkt lässt die Kompetenzanforderungen für fast alle Beschäftigten steigen, weshalb die stetige Entwicklung des eigenen Kompetenzportfolios und eine kontinuierliche Weiterbildung

unausweichlich sind. Ein selbstorganisierter Kompetenzaufbau scheint unumgänglich, in welchem (neues) Wissen in konkreten Handlungssituationen angewendet und internalisiert werden kann (Graf et al. 2019; skillaware 2020).

Gemäss der Studie von Deloitte (2017) gelten im digitalen Zeitalter insbesondere Kreativität, situative Anpassungsfähigkeit und soziale Intelligenz als zukunftssichere Kompetenzen, welche die Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten erhöhen. Verschiedene Branchen sind jedoch unterschiedlich von der technologischen Entwicklung betroffen und gehen ebenso verschiedenartig an die Herausforderung des Kompetenzerwerbs heran. So wird beispielsweise Bankmitarbeitenden mit der schweizweiten Kampagne «skillaware» eine Plattform zur Selbstevaluation und Fremdbeurteilung geboten mit dem Ziel «sich selbstständig, kontinuierlich und langfristig mit der eigenen Kompetenzentwicklung und dem Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit auseinanderzusetzen» (skillaware 2020). Im Rahmen dieser Analyse können die Grundkompetenzen (siehe Abb. 1), die im Arbeitsfeld der schnelllebigen, digitalisierten Bankenwelt heute und zukünftig erforderlich sind, evaluiert werden.

1.	Eigenverantwortung
2.	Belastbarkeit
3.	Anpassungsfähigkeit
4.	Problemlösungsfähigkeit
5.	Entscheidungsfähigkeit
6.	Kundenorientierung
7.	Ergebnisorientierung
8.	Arbeitsgestaltung
9.	Interdisziplinarität
10.	Multikulturalität/Diversität
11.	Empfängeradäquatheit
12.	Teamfähigkeit
13.	Technikumsetzung
14.	Datenverarbeitung
15.	Digitale Kommunikation
16.	Informations- und Datenschutz

Abbildung 1: Grundkompetenzen im Banking (skillaware, 2020)

Dies macht deutlich, dass «learning on demand» statt «Lernen auf Vorrat» zielführend und ein Paradigmenwechsel im betrieblichen Lernen notwendig ist (Graf et al. 2019; Sauter et al.

2018). Dafür müssen Unternehmen jedoch bestrebt sein, adäquate Lernräume und Lernkulturen zu schaffen und eine Lerninfrastruktur zu bieten, um neue, agile «Lernsysteme» gestalten zu können. (Erpenbeck und Sauter 2013; Sauter et al. 2018).

2.4 Arbeitskräftepotential der älteren Erwerbstätigen halten

Aufgrund der demographischen Veränderung verlassen mehr Arbeitskräfte den Arbeitsmarkt als nachrücken. Im Jahr 2016 sind erstmals mehr inländische Arbeitskräfte aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden als neu eingetreten. Damit verbunden bekundete ein Fünftel der Schweizer Unternehmen Schwierigkeiten bei der Einstellung von Fachkräften (Avenir Suisse 2018). Ein Ansatz aus dem Dilemma ist, dass die bestehenden Arbeitskräfte besser genutzt und der Status älterer Erwerbstätiger hinterfragt wird. Obwohl Frühpensionierungen ungebrochen im Trend stehen, würden rund 51 % der Personen 50+ gemäss aktuellen Studienerkenntnissen gerne über das Rentenalter hinaus weiterarbeiten, wenn sie frei wählen könnten (Deloitte 2018).

Ob Mitarbeitende letztendlich früher oder später in die Pension gehen, ist von verschiedenen Faktoren abhängig.

2.4.1 Faktor: Zufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit hängt von verschiedenen Komponenten wie Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen oder Führungsstil ab (Herzberg et al. 2011). Arbeitszufriedenheit wird als Indikator für eine hohe Arbeitsmotivation gesehen und resultiert aus der Befriedigung aller arbeitsrelevanten Bedürfnisse. Sie wird als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs gesehen, wobei die Erwartungen an Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz mit den tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten verglichen werden (Nerdinger 2003). Bruggemann et al. (1975) kamen in ihrer Forschung zum Schluss, dass es unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit gibt. Entsprechen die tatsächlichen Möglichkeiten den Erwartungen, so entsteht z.B. eine stabilisierte Arbeitszufriedenheit. Je nach Veränderung des Anspruchsniveaus wird eine progressive oder resignative Arbeitszufriedenheit erreicht.

Diesen Soll-Ist-Vergleich mit den differenzierten Anspruchsniveaus stellt Büssing et al. (2006) wie folgt dar:

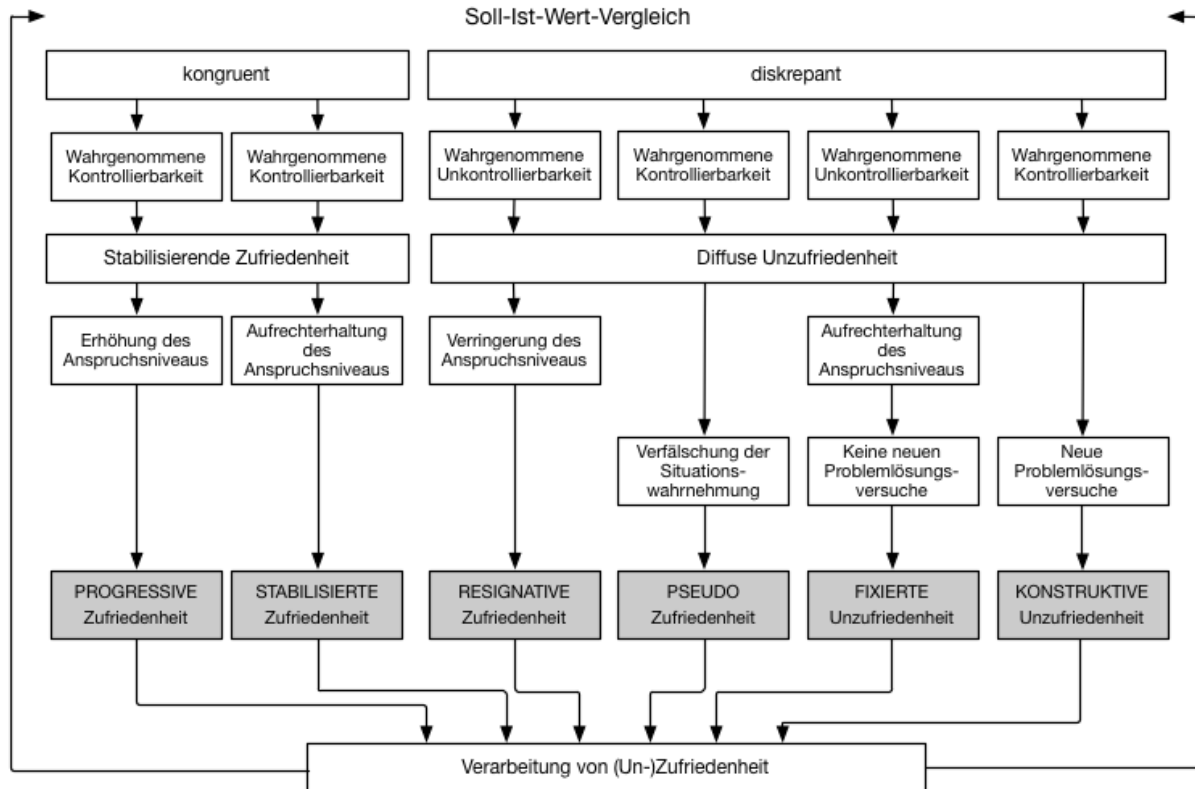


Abbildung 2: Arbeitszufriedenheit (Büssing et al. 2006, S. 139)

2.4.2 Faktor: Bleibemotivation

Ob Mitarbeitende motiviert sind, über das ordentliche Pensionsalter hinaus zu arbeiten oder sich früher pensionieren zu lassen, kann auf verschiedene Gründe zurückgeführt werden. Einerseits arbeiten Personen, die Freude an der Arbeit haben und eine berufliche Herausforderung suchen, bis zum Rentenalter und darüber hinaus. Mitentscheidend sind u.a. Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Alter; sie haben den positiven Effekt, dass Mitarbeitende ihren Arbeitgeber als unterstützend wahrnehmen (Armstrong-Stassen und Ursel 2009; Balthasar 2003). Andererseits wird der Pensionierungszeitpunkt durch die finanzielle Situation der Person und ihres direkten Umfelds (Haushaltseinkommen) beeinflusst. Zwischen der Absicht, sich früher pensionieren zu lassen, und der finanziellen Situation einer Person besteht ein positiver Zusammenhang (Frimmel et al. 2018).

Das soziale Umfeld hat auf die Pensionierungsentscheidung ebenso einen massgeblichen Einfluss, z.B. welche Einstellung die Partnerin/der Partner zum früheren oder späteren Renteneintrittsalter hat oder ob ein Wunsch besteht, sich gleichzeitig zur Ruhe zu setzen (Nilsson et al. 2011).

Auch das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und die Beziehung zu den Arbeitskollegen und -kolleginnen beeinflusst die Bleibemotivation der Mitarbeitenden. Das sogenannte affektive Commitment ist geprägt von Loyalität und intrinsischer Motivation, die Mitarbeitenden *wollen* im Unternehmen verbleiben. Demgegenüber basiert das normative Commitment auf Wertevorstellungen und der moralischen Verpflichtung gegenüber den Arbeitgebenden, bleiben zu *sollen*. Dies kann z.B. auf ein hohes Pflichtbewusstsein zurückzuführen sein (van Dick 2004; Meyer und Allen 1991).

2.4.3 Faktor: Gesundheit

Die gesundheitliche Verfassung auf mentaler und auf physischer Ebene beeinflusst das Engagement und die Leistungsfähigkeit massgeblich. Personen mit schlechterem Gesundheitszustand treten tendenziell früher in den Ruhestand. Um über das Rentenalter hinaus zu arbeiten, ist eine gute Gesundheit Grundvoraussetzung; sie ist weniger als Treiber zu erachten (Balthasar 2003). Die Bereitschaft zum längeren Verbleib im Unternehmen kann durch geeignete betriebliche Gesundheitsmanagement-Massnahmen beeinflusst und unterstützt werden (Kiesche 2013; Friendly Work Space 2020).

Eine Schweizer Studie empfiehlt den Einsatz flexibler Arbeitsmodelle (z.B. Teilzeitmodelle, Jobsharing), um der «Aging Workforce» Möglichkeiten zu bieten, die Arbeitsbelastung zu reduzieren, den Übergang in die Pensionierung fließender zu gestalten, und um die Chance zu nutzen, länger vom Wissen und der Erfahrung zu profitieren (Engler et al. 2016). Hille et al. (2019) kommen zum Schluss, dass Unternehmen den Wissenstransfer vor allem von älteren zu jüngeren Arbeitnehmenden wahrnehmen, nicht aber in die andere Richtung. Für den Erhalt der älteren Erwerbstätigen im Unternehmen wäre jedoch ein Wissenstransfer in beide Richtungen wichtig (Calo 2008).

3 Empirische Untersuchung

Nachfolgend werden das Untersuchungsziel und die Methodik der empirischen Studie beschrieben. Anschliessend werden die Grundgesamtheit und Stichprobe skizziert, bevor die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert werden.

3.1 Untersuchungsziel

Anhand des Fragebogens wird zu ermitteln versucht, wie Mitarbeitende und Führungskräfte das Altersmanagement im Unternehmen wahrnehmen, welche Kompetenzen für die eigene berufliche Zukunft als wichtig eingeschätzt werden und welche Absichten hinsichtlich einer Beschäftigung bis bzw. über das ordentliche Pensionsalter bestehen in Verbindung mit favorisierten Pensionierungsmodellen und HR-Praktiken.

3.2 Methodik

Das Instrument des Fragebogens wurde insbesondere aus Gründen der Einfachheit gewählt und um möglichst viele Personen zu erreichen. Die Items des Fragebogens wurden basierend auf der theoretischen Ausgangslage und mittels vorausgehender Studien entwickelt und nach einem Pretest entsprechend ergänzt oder umformuliert.

Der Fragebogen ist in vier Teile gegliedert. Er enthält (1) Fragen zu persönlichen Daten, (2) Angaben zur persönlichen Arbeitssituation, (3) Angaben zur Arbeit bei der Kantonalbank, u.a. Fragen zu Altersstereotypen und Diskriminierung am Arbeitsplatz, und (4) Fragen zum Altersmanagement bei der Kantonalbank.

Im ersten und zweiten Teil des Fragebogens, welcher auf persönliche/familiäre und berufliche Fragen fokussiert, konnten die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter verschiedenen Variablen eine oder mehrere zutreffende ankreuzen sowie in offenen Fragen (z.B. Pensionierung Partner/in, Ausbildung) ihre Angaben ergänzen.

Im dritten Teil des Fragebogens konnten die Befragten ihre Bewertung zu verschiedenen Aussagen zum Arbeitsverhältnis zur Kantonalbank, persönlicher Motivation und Karrierepräferenzen sowie Altersstereotypen und Diskriminierung mittels einer 5-Punkt-Likert-Skala von „überhaupt nicht“ bis „voll und ganz“ angeben. Beim Thema Diskriminierung wurde zudem die Häufigkeit von Diskriminierungssituationen mittels einer 5-Punkt-Likert-Skala von „nie“ bis „immer“

abgefragt. Die Generierung der Items basiert auf Literaturstudium und im Vergleich zu bestehenden Indices. So wurden z.B. die drei Items zur Messung der Verbundenheit mit dem Unternehmen sinngemäss dem 3-Komponenten-Index für Commitment nach Meyer et al. (1993) übernommen. Die zwei Items zur Messung der Kündigungsabsicht entstammen der Turnover-Skala nach Mowday et al. (1984) und zur Messung der Arbeitszufriedenheit wurden alle fünf Items der Arbeitszufriedenheits-Skala nach Bruggemann et al. (1975) verwendet. Alle Angaben zu den Items finden sich im Fragebogen im Anhang wieder.

Um im vierten Teil des Fragebogens die HR-Praktiken rund um das Altersmanagement zu bewerten, wurden basierend auf dem Literaturstudium und den einhergehenden Praktiken bei den Kantonalbanken verschiedene Praktiken des Altersmanagements aufgelistet. Bei den Pensionierungsmodellen konnten die Befragten ankreuzen, welches sie sich wünschen bzw. welches Modell sie für sich sehr wahrscheinlich wählen werden. Bei den Massnahmen zur Förderung älterer Arbeitnehmenden konnten sie ankreuzen, was sie von ihrem Arbeitgebenden erwarten bzw. was bereits geboten wird.

Bei der letzten Frage konnte offen die Meinung zum Thema Altersmanagement dargelegt werden.

Die Befragung wurde im April und im Mai 2020 durchgeführt.

3.3 Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Umfrage bilden Führungskräfte und Mitarbeitende der Kantonalbanken in der Deutschschweiz. An der Umfrage haben sich insgesamt 885 Personen beteiligt. Knapp 60 % der Befragten sind männlich, 27 % tragen derzeit Führungsverantwortung, 45 % arbeiten bereits seit mehr als 15 Jahren bei der Kantonalbank.

Von den 885 Befragten gehören 12 % zu der Gruppe «jüngere Arbeitnehmende» und sind bis 30 Jahre alt; 29 % gehören der Gruppe «Aging Workforce» an, welche Personen ab 55 Jahren umfasst (siehe Abb. 3).

Altersverteilung der Stichprobe

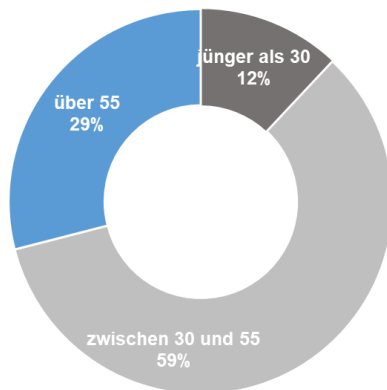


Abbildung 3: Altersverteilung der Teilnehmenden.

Die Mehrheit der Befragten, namentlich rund 77 %, arbeiten in einer Vollzeitbeschäftigung (90 bis 100 %) bei einer Kantonalbank, 77 % in einem Pensum zwischen 90 und 100 %. Bei 10 % liegt das Pensum zwischen 70 und 90 %, bei 9 % zwischen 50 und 70 % und bei 5 % liegt es unter 50 % (siehe Abb. 4).

Anteil der Beschäftigungsgrade

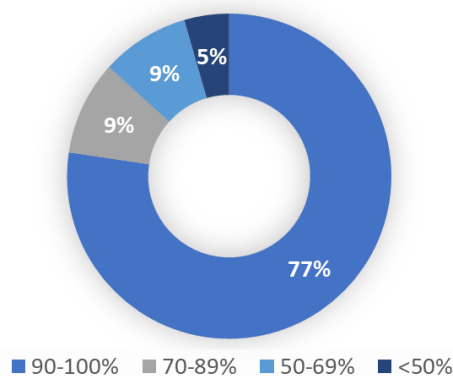


Abbildung 4: Anteile der Beschäftigungsgrade.

4 Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage hinsichtlich (1) Arbeitszufriedenheit, (2) Kompetenzen, (3) Renteneintrittsalter und Pensionierungsmodelle, (4) Altersstereotypen sowie (5) Massnahmen im Altersmanagement dargelegt.

4.1 Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit

Der weitaus überwiegende Teil der Befragten (91 %, n=879) empfindet ein starkes oder sehr starkes Zugehörigkeitsgefühl zu seinem Unternehmen. Knapp 70 % fühlen sich dabei als Teil einer Familie und emotional an das Unternehmen gebunden.

Die Kündigungsabsichten der Befragten sind moderat: 81 % denken zurzeit nicht darüber nach zu kündigen, während knapp über 7 % mehr oder weniger konkrete Kündigungspläne haben (n=871). Der grösste Teil (71 %) macht sich keine Sorgen, dass er/sie seine Arbeitsstelle früher als gewünscht verlassen muss, und beurteilt die Arbeitsplatzsicherheit als hoch (n=879).

Diese ist bei jüngeren und älteren Arbeitnehmenden unterschiedlich ausgeprägt: 11 % der Belegschaft 55+ (n=343) machen sich Sorgen um ihren Arbeitsplatz gegenüber 3 % bei den Unterdreissigjährigen (n=117).

Die Arbeitsmarktfähigkeit wird verhalten eingeschätzt: 56 % der Befragten (n=831) glauben *nicht*, dass sie im Fall einer Entlassung sehr rasch wieder eine gleichwertige Arbeitsstelle finden werden. Die Unterschiede zwischen den jüngeren und älteren Arbeitnehmenden sind signifikant. So wird die Aussage «Falls ich entlassen werde, würde ich sofort eine gleichwertige Stelle innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens finden» von 61 % der «Aging Workforce» (n=248) verneint gegenüber 7 % der jüngeren Arbeitnehmenden (n=116) (siehe Abb. 5).

Arbeitsmarktfähigkeit

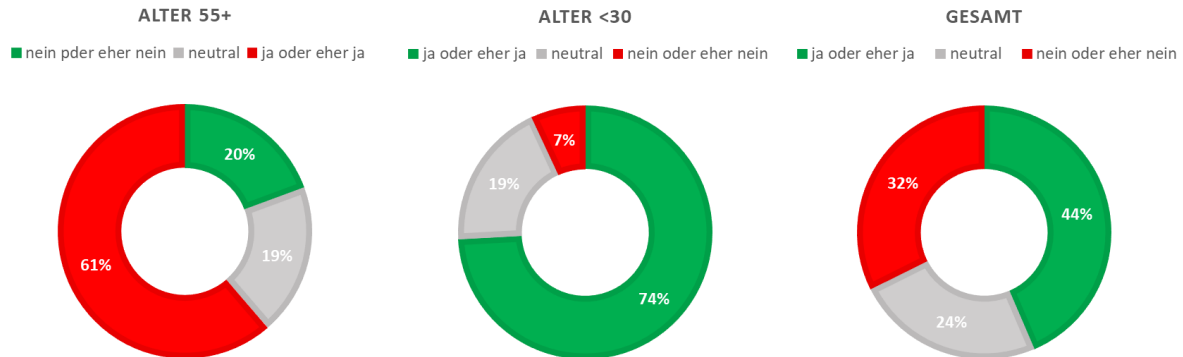


Abbildung 5: Einschätzung der Arbeitsmarktfähigkeit.

Fast drei Viertel der Beschäftigten (n=885) sind mit ihrer Arbeit zufrieden. 18 % der Befragten haben gemäss ihren Angaben resigniert, d.h. sie sind mit der Situation zufrieden im Bewusstsein, dass es schlechter sein könnte. Unter den 8 % Unzufriedenen sind knapp 6 % konstruktiv unzufrieden, was bedeutet, dass sie gewillt sind, etwas gegen ihre nicht zufriedenstellende Situation zu unternehmen. 2 % sind fixiert unzufrieden, d.h. sie wissen nicht, was sie gegen ihre Unzufriedenheit unternehmen können. Auffallend ist, dass der Anteil der stabilisierten Zufriedenen bei der «Aging Workforce» (n=275) mit 60 % doppelt so hoch ist wie der Anteil bei den jüngeren Arbeitnehmenden (n=117) mit 31 %. Hiervon geben 34 % an, voller Tatendrang und Karriereambitionen zu sein gegenüber 19 % bei den älteren. Resigniert, d.h. sich mit der Situation abgefunden haben sich bei der «Aging Workforce» 16 % und bei den unter Dreissigjährigen 25 % (siehe Abb. 6).

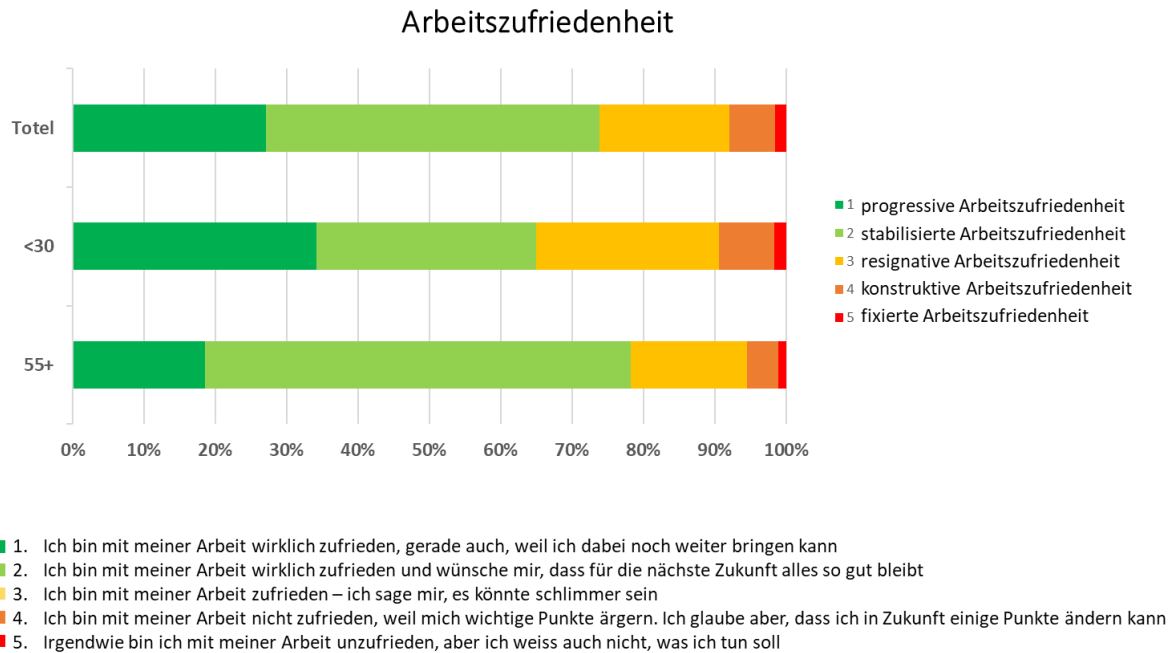


Abbildung 6: Arbeitszufriedenheit.

4.2 Arbeitssituation und Kompetenzen

Als die fünf wichtigsten Kompetenzen für die eigene berufliche Zukunft nannten die Befragten (n=885) folgende am meisten:

1. Eigenverantwortung
2. Teamfähigkeit
3. Belastbarkeit
4. Kundenorientierung
5. Problemlösungsfähigkeit

Am wenigsten genannt wurden «Umgang mit verschiedenen Kulturen/Diversität», «Informations- und Datenschutz» sowie «Umgang mit Social Media» (siehe Abb. 7).

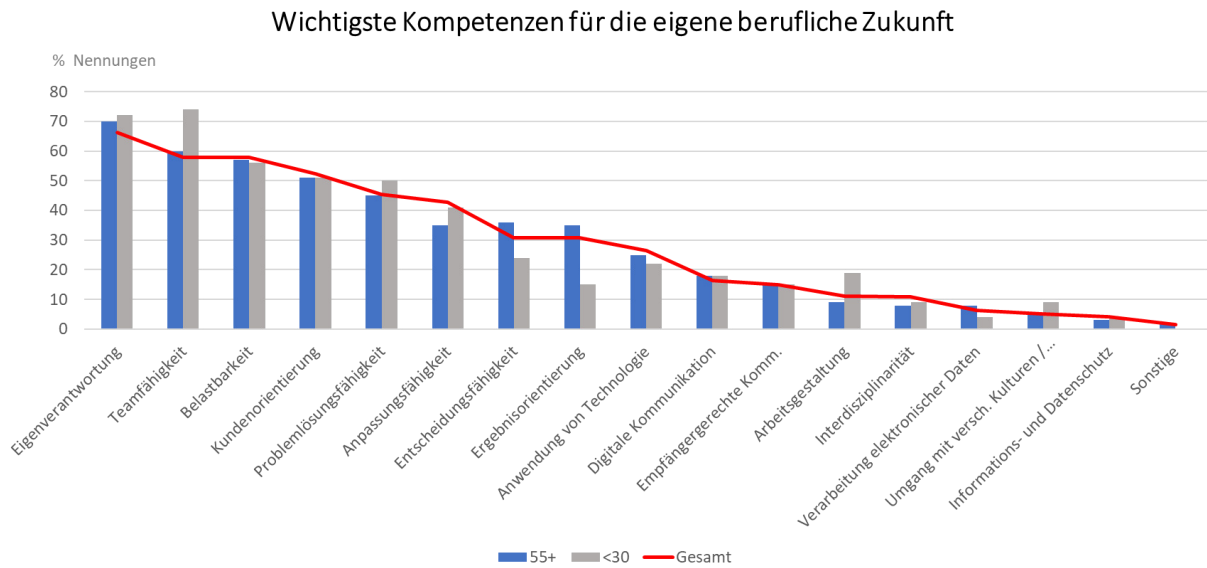


Abbildung 7: Wichtigste Kompetenzen für die eigene berufliche Zukunft.

Auf der Liste der fünf Kompetenzen, die sie künftig verbessern oder die sie sich aneignen wollen, stehen bei den Befragten (n=885) ganz oben:

1. Anwendung von Technologie
2. Digitale Kommunikation
3. Arbeitsgestaltung
4. Entscheidungsfähigkeit
5. Empfängergerechte Kommunikation und Präsentation

Die Weiterentwicklung der eigenen Teamfähigkeit bildet das Schlusslicht dieser Liste (siehe Abb. 8).

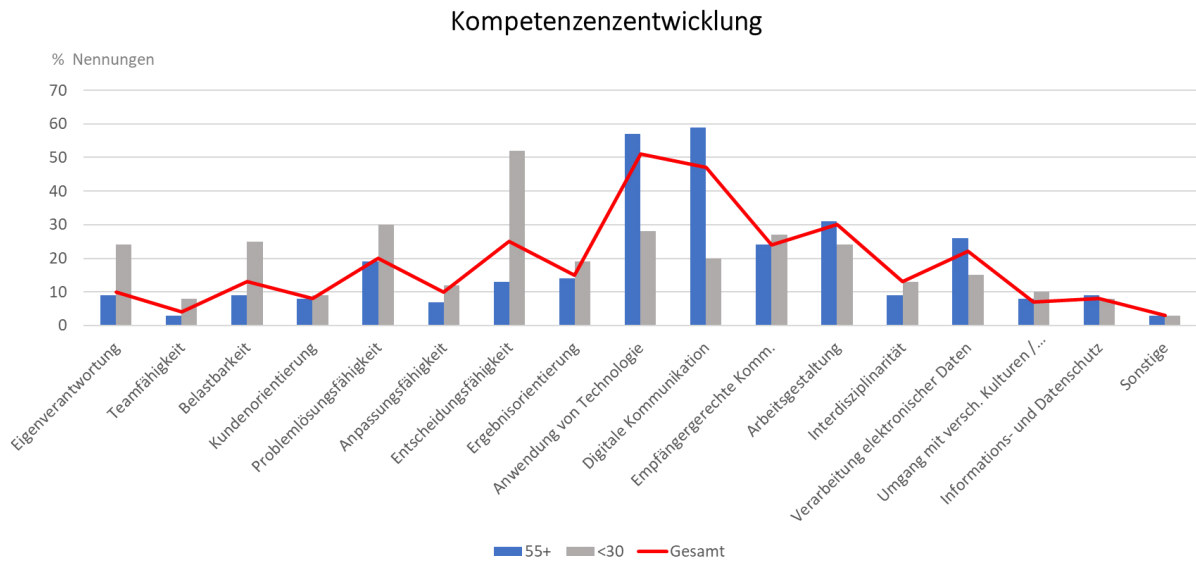


Abbildung 8: Fokus Kompetenzentwicklung.

Werden die Antworten der älteren Arbeitnehmenden isoliert betrachtet (n=275), ergibt sich bei den Erwartungen, welche Kompetenzen für die eigene berufliche Entwicklung wichtig sind, das gleiche Bild wie bei der Gesamtgruppe. Lediglich bei der Liste der Kompetenzen, die die Befragten verbessern möchten, gibt es eine Abweichung: Die Entscheidungsfähigkeit weiterzuentwickeln landet auf dem 8. Rang, während es die Kompetenz bei der Verarbeitung elektronischer Daten unter die Top 5 schafft. Bei den jüngeren Arbeitnehmenden (n=117) stehen hingegen Entscheidungsfähigkeit, Problemlösefähigkeit, Belastbarkeit und Eigenverantwortung auf den Podestplätzen.

4.3 Renteneintrittsalter und Pensionierungsmodelle

Wenn sie frei wählen dürften, wünschen sich knapp 80 % der Befragten (n=868) eine Pensionierung in der Altersspanne zwischen 60 und 64 bzw. 65. Etwas weniger als 8 % würden gerne länger arbeiten als bis zum ordentlichen Pensionierungsalter und 13 % vor ihrem 60. Geburtstag in den Ruhestand treten.

Auf die Frage nach der Erwartung, mit welchem Alter die Pensionierung *tatsächlich* erfolgen wird, gab es insbesondere zwischen den älteren und jüngeren Arbeitnehmenden Differenzen: 65 % der jüngeren Befragten (n=117) rechnen damit, länger arbeiten zu müssen. 2 % erwarten frühzeitig in Rente gehen zu können (siehe Abb. 9).

Pensionierungsalter: Wunsch und Wirklichkeit

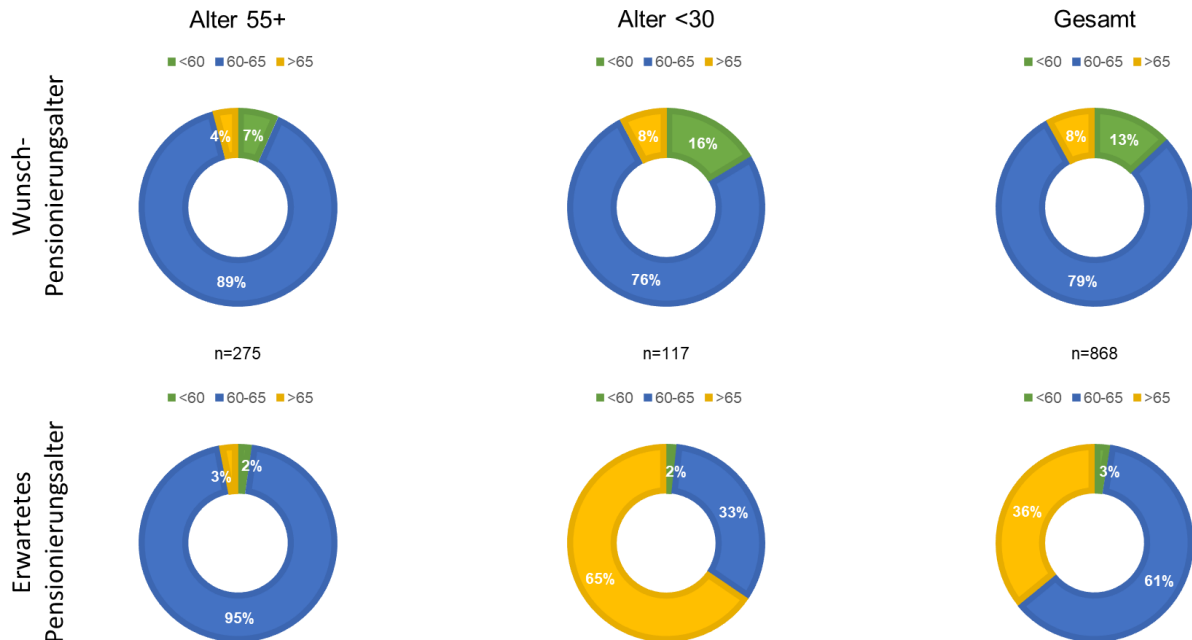


Abbildung 9: Pensionierungsalter differenziert nach Altersgruppen.

Bei der Frage nach den Karrierepräferenzen nach dem offiziellen Renteneintrittsalter geben 19 % der Befragten an (n=473), von sich aus länger als 65 bei ihrem Arbeitgeber arbeiten zu wollen. In dieser Gruppe enthalten sind auch 11 %, die so lange weiterarbeiten möchten, wie es geht. Für 17 % hängt der Wunsch, länger zu arbeiten, damit zusammen, dass der Partner bzw. die Partnerin später pensioniert wird als sie selbst. Ein Drittel der Befragten geht davon aus, sich eine Frühpensionierung finanziell nicht leisten zu können.

Wird diese Frage nach den Antworten der *Frauen* (n=343) und *Männer* (n=525) beleuchtet, wird deutlich, dass sich jeweils jede sechste Frau resp. jeder achte Mann eine Frühpensionierung vor Erreichung des 60. Altersjahr wünscht. Erwartet wird jedoch, dass über das ordentliche Rentenalter hinaus gearbeitet wird. 55 % der Frauen und 22 % der Männer geben an, dass Sie vermutlich bis über das 64 bzw. 65. Lebensjahr hinaus arbeiten werden. (siehe Abb. 10).

Pensionierungsalter: Wunsch und Wirklichkeit

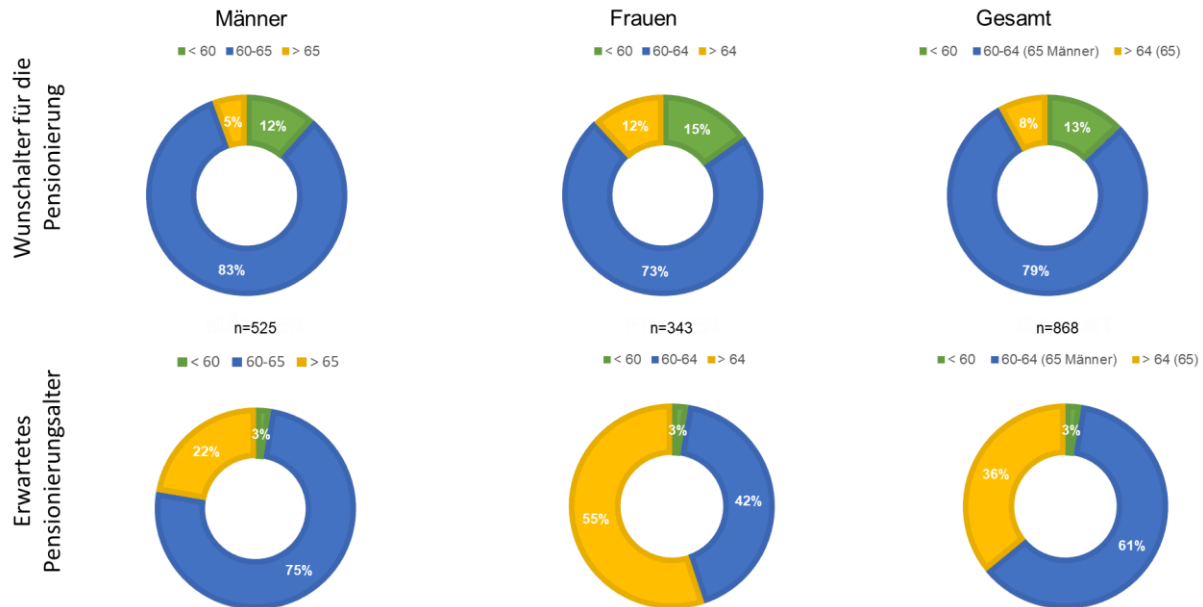


Abbildung 10: Pensionierungsalter differenziert nach Geschlecht.

Gefragt nach dem Pensionierungsmodell, würden 16 % der *Generation 55+* (n=275) die normale Vollpensionierung wählen, wenn sie frei entscheiden könnten, ohne auf vorhandene Möglichkeiten oder finanzielle Restriktionen Rücksicht nehmen zu müssen. 82 % würden eine Frühpensionierung vorziehen, für 73 % wäre eine gestaffelte (schrittweise) Pensionierung attraktiv und 62 % könnten sich auch eine Teilzeitpensionierung gut vorstellen. Für am ehesten realistisch mit 87 % halten sie allerdings die normale Vollpensionierung mit 65. Mit diesen Einschätzungen stimmen sie im Wesentlichen mit der Gesamtgruppe überein (n=872).

Gefragt nach den *Bedingungen*, unter welchen sie bereit sind, bis zum offiziellen Renteneintrittsalter bei ihrem Arbeitgeber weiterzuarbeiten, antwortet mehr als zwei Drittel derjenigen, die die Frage beantwortet haben (n=468), dass sie ihre Funktionen, Aufgaben und Verantwortung weiterhin behalten möchten. Demgegenüber interessieren sich 12 % für eine neue Funktion. 43 % wünschen sich eine geringere physische Belastung, 26 % eine reduzierte Verantwortung, idealerweise in mehreren Schritten. 10 % hätten gern mehr Führungsaufgaben in dieser Phase ihres Berufslebens. 56 % der Befragten gaben an, dass sie interessiert sind,

jüngere Kolleginnen oder Kollegen zu coachen und zu entwickeln. Für zwei Drittel ist es wichtig, Experte/Expertin in ihrem Fachgebiet zu bleiben oder zu werden. Knapp 15 % wünschen sich eine allgemeinere Managementfunktion als heute.

4.4 Altersstereotypen und Diskriminierung

Es gibt nach wie vor gewisse Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmenden. Von den Befragten unter 30 gehen 44 % davon aus (n=117), dass die meisten älteren Arbeitnehmenden mit den raschen Veränderungen einer modernen Industrie nicht mithalten können, 32 % sprechen ihnen sogar das Interesse ab, neue Fähigkeiten zu erlernen.

Die älteren Mitarbeitenden (55+) (n=275), sind mit grosser Mehrheit davon überzeugt, dass sie wegen ihres Alters nicht unfair behandelt werden (84 %), dass sie nicht einmal anders behandelt werden als Jüngere (66 %), und sie fühlen sich aufgrund ihres Alters auch nicht sozial isoliert (92 %). Gewisse diskriminierende Tendenzen sehen sie in den Bereichen Entlohnung (39 %) und Beförderungen (29 %). 14 % von ihnen haben ein diskriminierendes Verhalten bei ihren direkten Vorgesetzten erlebt, 12 % von Seiten der Geschäftsleitung, 10 % von der Personalabteilung, 9 % von Arbeitskollegen/-kolleginnen und 5 % von Kunden/Kundinnen.

4.5 Massnahmen zur Förderung von älteren Mitarbeitenden

Bei den Massnahmen zur Förderung von älteren Mitarbeitenden gehen die Wünsche und das, was sie (55+, n=275) als realistisch von ihrem Arbeitgeber (AG) erwarten, teilweise auseinander (die Einschätzungen der Gesamtgruppe (n=841) finden sich jeweils in Klammern darunter:

Tabelle 1: Bestehende Massnahmen und Erwartungen an die Förderungen von älteren Mitarbeitenden.

	wünsche ich vom AG	bietet mein AG
Mentoringprogramme, die ältere Arbeitnehmende mit anderen Mitarbeitenden zusammenbringen mit dem Ziel, die Fähigkeiten der älteren zu verbessern	79 % (82 %)	27 % (26 %)
Möglichkeit, sich in eine Tätigkeit mit weniger Stress/körperlicher Anstrengung versetzen zu lassen	73 % (72 %)	38 % (45 %)
Anreize, Mentor/in für andere Mitarbeitende zu werden (z.B. durch reduzierte Arbeitsbelastung oder zusätzliche Kompensation)	73 % (77 %)	33 % (31 %)
Spezielle Zielvereinbarungen/Jahresgespräche für ältere Mitarbeitende	73 % (74 %)	29 % (32 %)
Alternative Karrierepfade (z.B. Bogenkarriere), die speziell auf ältere Arbeitnehmende zugeschnitten sind	72 % (78 %)	40 % (33 %)

Spezifische Beurteilung der Fähigkeiten von älteren Mitarbeitenden und gezielte Weiterbildungsangebote, um deren Fähigkeiten zu verbessern bzw. zu erhalten	71 % (78 %)	35 % (32 %)
Möglichkeit für ältere Arbeitnehmende, herausfordernde und bedeutungsvolle neue Rollen und Aufgaben zu übernehmen	68 % (71 %)	43 % (48 %)
Gute Arbeitsbedingungen, um auch mit zunehmendem Alter gesund zu bleiben	63 % (67 %)	56 % (57 %)
Möglichkeiten, das Erwerbsleben und das Privatleben einfacher miteinander in Balance zu bringen	63 % (67 %)	52 % (51 %)
Abgestuftes Pensionierungsmodell, dass es älteren Arbeitnehmenden erlaubt, schrittweise in Pension zu gehen	60 % (69 %)	63 % (55 %)
Möglichkeit, einen Aufgabenbereich mit weniger Verantwortung zu übernehmen	56 % (57 %)	60 % (69 %)

Insgesamt sind 30 % der *älteren Befragten* (n=275) mit dem Altersmanagement ihres Arbeitgebers zufrieden, 39 % finden es akzeptabel, würden sich aber mehr Aktivitäten auf diesem Gebiet wünschen, 24 % sehen in ihrer Firma ein Altersmanagement nur in Ansätzen und 4 % sind überhaupt nicht zufrieden. Die Einschätzung der Gesamtgruppe (n=841) ist ähnlich: 34 % sind mit dem Altersmanagement zufrieden, 41 % sehen es grundsätzlich positiv, denken aber, es sollte noch viel mehr getan werden, 19 % sehen nur Ansätze und 3 % sind überhaupt nicht zufrieden. In den Kommentaren haben eine ganze Reihe jüngerer Mitarbeitender angegeben, dass sie wenig bis gar nicht informiert sind, was ihnen ihr Arbeitgeber bieten kann/wird, wenn sie selbst älter werden.

5 Diskussion und Implikationen

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass der Mehrwert der «Aging Workforce», der in dieser Studie analysiert und beschrieben wird, in der Praxis noch zu wenig konkret bekannt ist und in Zukunft besser kommuniziert werden sollte. Ausserdem wird deutlich, dass ein wirksames Altersmanagement nicht nur auf die sogenannte «Aging Workforce» fokussiert, sondern Teil einer nachhaltigen Förderung von Employability im Gesamtunternehmen sein sollte.

Als weitergehende Themen für die Personalpolitik der Kantonalbanken werden beispielsweise die Einführung neuer Arbeits- und Arbeitszeitmodelle (z.B. Bogenkarriere, gestaffelte Pensionierung, auch über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus), die Erschliessung neuer Lernformen (z.B. Tandem-Lernen) und die Einführung von Programmen und Initiativen empfohlen, die das Potenzial älterer Arbeitskräfte besser nutzbar machen (z.B. Reverse Mentoring oder Job Enrichment).

Auch wenn sich die Untersuchung auf die teilnehmenden Kantonalbanken beschränkt, können die Ergebnisse mit grosser Wahrscheinlichkeit auf ähnlich strukturierte Unternehmen der Finanzbranche und eventuell auch darüber hinaus sinngemäss übertragen werden.

Die folgenden Unterkapitel enthalten einerseits generelle Empfehlungen, wie das Potenzial der «Aging Workforce» besser mobilisiert werden kann, und empfehlen andererseits konkrete Massnahmen, die sich zur Etablierung eines wirksamen Altersmanagements anbieten und einer Employability-Strategie in den Kantonalbanken anbieten.

5.1 Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit

Damit Arbeitnehmende lange im Unternehmen bleiben, spielen die Zufriedenheit, die Bleibemotivation und das Engagement eine Rolle. Es fällt auf, dass die befragten Mitarbeitenden ein hohes Zugehörigkeitsgefühl verspüren und das affektive Commitment zum Arbeitgeber ausgeprägt zu sein scheint. Das Gefühl, bleiben zu wollen, und die emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber stellen einen wichtigen Pfeiler für die Bleibemotivation von (älteren) Arbeitnehmenden dar. Allgemein sind die Mitarbeitenden zufrieden mit ihrer Arbeitssituation. Die auffallend hohe stabilisierte Zufriedenheit der «Aging Workforce» spiegelt die langjährige Betriebszugehörigkeit und Loyalität dem Unternehmen gegenüber wider.

Die verhalten eingeschätzte Arbeitsmarktfähigkeit über alle Beschäftigten hinweg und insbesondere unter den Arbeitnehmenden der «Aging Workforce» gibt Anlass, die eigenen Personalentwicklungspraktiken zu überdenken.

Handlungsempfehlungen: Zeitgemässe, auf gegenseitigem Vertrauen basierte Führungsbeziehungen und adäquate Führungsstile fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl und unterstützen die Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen. Führungskräfteentwicklung, generationengerechte Weiterbildungsprogramme und ein Raum für gelingende Führungsbeziehungen sind für die persönliche Entfaltung aller Arbeitnehmenden dienlich. Sie unterstützen einerseits die Karriereambitionen jüngerer Arbeitnehmenden und tragen andererseits zur Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit der Älteren in der VUCA-Welt bei.

Mögliche Massnahmen in den Kantonalbanken: Die Erkenntnisse verdeutlichen für die Kantonalbanken, dass die Menschen in der Organisation im Zentrum stehen und immer wieder für ihre Beiträge wertgeschätzt werden sollen. Dazu gehören regelmässiges Feedback resp.

Feedforward, beispielsweise mittels 360°-Feedbackmethoden, sowie kontinuierliche, vertrauensvoll geführte Kompetenz- und Entwicklungsdialoge. Die Führungskräfte werden in agilen Führungsmethoden befähigt, fördern selbstorganisierte Teams und begegnen den Mitarbeitenden auf Augenhöhe. Die Arbeitszufriedenheit kann durch digitale Stimmungs- und Teambarometer erhoben und laufend verbessert werden. Ausserdem fördern Team- statt Einzelziele unabhängig des Alters die Verbundenheit zur Kantonalbank.

5.2 Arbeitssituation und Kompetenzen

Es fällt auf, dass die als zukünftig relevant erachteten Kompetenzen über die gesamte Belegschaft unabhängig vom Alter gleich eingeschätzt werden. Jedoch ist der Fokus der anvisierten eigenen Kompetenzentwicklung signifikant vom Alter abhängig. Während der Wunsch nach Weiterentwicklung in den Bereichen Entscheidungsfähigkeit, Belastbarkeit und Eigenverantwortung bei den älteren Arbeitnehmenden weit weniger ausgeprägt ist als bei den jüngeren, möchte sich die «Aging Workforce» zeitnah den Themen wie digitale Kommunikation widmen und die Kompetenzen bei der Verarbeitung elektronischer Daten optimieren, was den Jüngeren kein Anliegen ist. Diese Resultate spiegeln einerseits die generationsbedingten Charakteristika der «Millenials» wider, andererseits die Arbeitserfahrung der älteren Beschäftigten.

Handlungsempfehlungen: Lerntandems und neue kollaborative Lern- und Arbeitsgelegenheiten unterstützen den gegenseitigen Wissenserwerb und werden dem Wunsch nach Kompetenzentwicklung beider Generationen gerecht. Die Möglichkeit, das Kompetenzportfolio stetig zu optimieren und punktuell zu evaluieren, hilft, die Arbeitsmarktfähigkeit zu sichern. Die Mitarbeitenden benötigen unterschiedliche Entwicklungsgefässe und Ausbildungsprogramme, welche den Erwerb von analogen, analogitalen⁴ und digitalen Kompetenzen im individuellen Lerntempo ermöglichen. Dabei ist die psychologische Sicherheit ein wesentlicher Pfeiler, welche Lernen und Teamentwicklung ermöglicht. Die Festigung einer Feedbackkultur und die Stärkung des Kollektivs unterstreichen zudem die Ausrichtung auf eine lernende Organisation.

Mögliche Massnahmen in den Kantonalbanken: Die Basis für eine gelingende Kompetenzentwicklung der «Aging Workforce» bei den Kantonalbanken bilden regelmässige Kompetenz- und Entwicklungsdialoge mit den Mitarbeitenden. Für die Evaluation der Kompetenzen bieten

⁴ «Analogitale Kompetenzen umfassen Kompetenzen, die zwar schon im «vor-digitalen Zeitalter» bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.» (HR Swiss 2019).

sich beispielsweise das Einschätzungstool von Skillaware, ein Gespräch mit der Führungskraft, einem Coach oder einer Fachperson aus der Berufs- und Laufbahnberatung an. Die Kantonalbanken sollten auf diversen Ebenen Reflexionsmöglichkeiten schaffen, sei es mit kontinuierlichen Feedforward-Runden oder dem Einsatz der OKR-Methode⁵. Diese bietet dank den reflektierten «Lessons Learned» und dem Vorwärtsschreiten in Teilerfolgsschritten eine zeitnahe Einschätzung.

Die internen und externen Entwicklungsprogramme werden vor allem mit «On-the-Job-Elementen» angereichert. Dies können Jobrotation, Jobenrichment, Stages oder die Mitarbeit in interdisziplinären Projekten sein. Ausserdem werden Austauschgefässe geschaffen, bei denen die digitalen Skills gefördert werden und gleichzeitig ein Generationenaustausch stattfinden kann. Denkbar sind hier Webinarformen, TED-Talks oder Reverse-Mentoring-Angebote. Solche generationendurchmischten Methoden können beispielsweise zur Unterstützung der «Aging Workforce» bei internen Studienarbeiten zielführend sein. Lernende und Praktikanten könnten ausserdem als digitale Champions in den Regionen und Abteilungen eingesetzt und bei Bedarf individuell beigezogen werden.

5.3 Renteneintrittsalter und Pensionierungsmodelle

Der Wunsch nach Frühpensionierungen wird auch in der vorliegenden Studie ersichtlich. Ein Grossteil der Mitarbeitenden präferiert eine Pensionierung vor dem ordentlichen Pensionsalter, könnte er/sie ohne Einschränkungen frei wählen. In Wirklichkeit wird dies gemäss der Einschätzung der Befragten jedoch nicht eintreffen, sei dies aufgrund finanzieller Restriktionen und der Notwendigkeit weiter arbeiten zu *müssen*, aufgrund des Pensionsalters der Partnerin/des Partners und der Absicht, gemeinsam in den Ruhestand zu treten, oder weil die Arbeit als erfüllend erachtet wird und eine hohe intrinsische Motivation besteht, den Arbeitsaufgaben auch jenseits des ordentlichen Pensionsalters nachgehen zu *wollen*.

Gleichzeitig fällt auf, dass nur ein Bruchteil der Belegschaft eine Vollpensionierung wünscht. Für die meisten Mitarbeitenden sind eine Teilzeit- oder gestaffelte Pensionierung erstrebenswert. Diese Modelle scheinen jedoch gemäss Einschätzung der Befragten bei ihrem Arbeitgeber bedauerlicherweise nicht uneingeschränkt umsetzbar.

⁵ OKR basiert auf Zielen (Objectives), die allen im Unternehmen die Zielrichtung vorführen, und auf Kennzahlen (Key Results), die aufzeigen, ob der richtige Weg gegangen wird.

Ungeachtet dessen wünscht sich die Mehrheit der Befragten, dass sie bis zur Pensionierung die innehabenden Funktionen, Aufgaben und Verantwortung beibehalten oder gar schrittweise Verantwortung abgeben kann. Der Wille zum Wissenstransfer und auch der Wunsch nach einer geringeren physischen Belastung kommen zum Ausdruck.

Handlungsempfehlungen: Die Ergebnisse machen deutlich, dass angemessene Rahmenbedingungen geboten werden müssen, vor allem hinsichtlich des Arbeitsplatzes, der Arbeitszeit und der Arbeitsinhalte (analog den Erkenntnissen der «Work smart Initiative»). Auch alternative Karrieremodelle (z.B. Bogenkarriere), Arbeitsmodelle (z.B. Freelancer und Einsätze auf Abruf) und ergänzende Arbeitsaufgaben (z.B. Mentoring) können Mitarbeitende dazu motivieren, über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus im Unternehmen zu verbleiben und mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen weiterhin zu dessen Erfolg beizutragen. Diese Arbeitsformen und Karrieremodelle müssen auf den Gesamtkontext des jeweiligen Unternehmens in Abstimmung mit den Bedürfnissen der «Aging Workforce» ausgerichtet sein.

Mögliche Massnahmen in den Kantonalbanken: Aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse scheint es zielführend, dass Kantonalbanken sich für flexible Pensionierungsmodelle wie die gestaffelte Pensionierung oder die Bogenkarriere einsetzen und verschiedene Optionen ermöglichen. Das Pensionierungsthema soll aktiv und offen thematisiert und in den Entwicklungsdialogen frühzeitig aufgenommen werden. So kann auf die individuellen Bedürfnisse der «Aging Workforce» eingegangen werden. Eine wirkungsvolle und einfach umsetzbare Massnahme ist die Stärkung der internen Vorsorge- und Finanzplanungsberatung, welche Klarheit und damit Sicherheit über die zukünftigen Möglichkeiten bietet. Ergänzende Aufgaben können Mitarbeitende von Kantonalbanken in der zweiten Berufshälfte in Zusatzrollen wie Mentoren, Coaches, Referenten, Trainer oder im Team der Caregivers übernehmen. So wird die Verantwortung in anderen Themenfeldern aufrechterhalten.

5.4 Altersstereotypen und Diskriminierung

Die Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmenden, welche auch in früheren Studien gefunden wurden, werden ebenfalls in dieser Studie entdeckt. Der angeblich mangelnde Lernwille und die fehlende Flexibilität der «Aging Workforce» wird von der jüngeren Belegschaft betont. Obwohl die älteren Mitarbeitenden sich prinzipiell wegen ihres Alters nicht unfair behandelt fühlen, haben doch ein Drittel gewisse diskriminierende Tendenzen bei Beförderungen festgestellt. Dies kann mitunter auch das Resultat einer «selbsterfüllenden Prophezeiung» sein.

Handlungsempfehlungen: Wie Studien gezeigt haben, verfügen ältere Arbeitnehmende über viel ungenutztes Potential, sind überdurchschnittlich qualifiziert und motiviert. Wer bei der Besetzung vakanter Stellen nur an jüngere Personen denkt, vergibt sich somit einen strategischen Vorteil. Ein Umdenken und Kulturwandel im Unternehmen scheinen eine Notwendigkeit zu sein, um die «stillen Reserven» nicht ungenutzt zu vertun. Selbstreflexionen verhelfen Führungskräften und Mitarbeitenden ihr Menschenbild zu evaluieren und das Führungsverständnis zu hinterfragen. Führung auf Augenhöhe und Beitragsmanagement sind wesentliche Pfeiler, um Diskriminierungsmomente zu verhindern und die unterschiedlichen Leistungsbeiträge der einzelnen Mitarbeitenden zusammen auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten.

Zusätzlich empfiehlt sich die Implementierung des GATE-Ansatzes, um Leistung auf individueller Ebene zu erfassen. Dieser Ansatz bietet ein differenzierteres Konzept als ein übermässiger Fokus auf das chronologische Alter und vermag der Diskriminierung auf zwischenmenschlicher Ebene entgegenzuwirken.

Mögliche Massnahmen in den Kantonalbanken: Kantonalbanken können der Altersstereotypisierung vor allem mittels vorbildlicher Beispiele und Kommunikationsbestrebungen entgegenwirken, indem beispielsweise vermehrt Testimonials älterer Mitarbeitenden eingesetzt werden, bewusst eine altersneutrale Bildsprache (z.B. bei Inseraten) verwendet und proaktiv, wohlwollend und wertschätzend über die Altersdiversität berichtet wird.

Zur Führung auf Augenhöhe und insbesondere des Beitragsmanagements eignet sich der Ansatz von selbstorganisierten Teams, Teamzielen und der agile OKR-Ansatz für die Zielsetzung. Bei Personalentwicklungsmassnahmen soll verstärkt darauf geachtet werden, dass keine altersdiskriminierenden Elemente vorkommen. Es sollen ausnahmslos alle zu Entwicklungsschritten ermutigt werden. Dabei kann auch die Eignung einer Plattform geprüft werden, um Projektergebnisse oder Transferarbeiten zu präsentieren und «good practices» hervorzuheben.

5.5 Massnahmen zur Förderung von älteren Mitarbeitenden

Die Massnahmen zum Altersmanagement werden nur von einer Minderheit der Belegschaft als zufriedenstellend erachtet. Die Mitarbeitenden bemängeln, dass einerseits zu wenig bekannt ist, welche Möglichkeiten der Beschäftigung im Alter zur Verfügung stehen, andererseits wird beanstandet, dass die Ansätze, welche bestehen, noch nicht ausgereift sind und weiter-

entwickelt werden müssen. Der Wunsch nach umgekehrten Mentoringprogrammen (ältere Arbeitnehmende profitieren vom Wissen der jüngeren), nach spezifischen Weiterbildungsangeboten für ältere Arbeitnehmende und alternativen Karrierepfaden spiegelt einerseits die Lernmotivation der älteren Belegschaft wider und zeigt andererseits eine Chance, die Leistungsfähigkeit der älteren Belegschaft zu sichern. Gemäss den Angaben der Befragten wird diese Gelegenheit nicht oder zu wenig vom Arbeitgeber ergriffen. Es fällt dabei auf, dass Mitarbeitende im Alter nicht unbedingt Arbeiten mit weniger Verantwortung, jedoch mit weniger Stress und körperlicher Anstrengung innehaben möchten. Hier besteht noch Optimierungsbedarf.

Die gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen und die Möglichkeiten, Erwerbs- und das Privatleben einfacher miteinander in Balance zu bringen, werden entsprechend den Erwartungen beurteilt und sind daher zufriedenstellend. Sie sind unbedingt auf dem vorhandenen Anspruchsniveau zu halten, wenn das Zufriedenheitsniveau aufrechterhalten werden will.

Handlungsempfehlungen: Aus den Angaben der älteren Belegschaft wird ein ausgeprägter Lernwille ersichtlich, dem die Arbeitgeber unbedingt mit den entsprechenden Massnahmen gerecht werden müssen. Lebenslanges Lernen und die Möglichkeit, den Lernprozess eigenverantwortlich zu steuern, sind in der heutigen Zeit fundamentaler Veränderungen unumgänglich. Lernkooperationen sind für ältere und jüngere Arbeitnehmende gleichermassen gewinnbringend, weshalb die soziale Kollaboration über Generationengrenzen hinweg weiter in den Fokus gesetzt werden sollte. Individuelle Entwicklungsgefässe und die Abkehr vom «Giesskannenprinzip» unterstützen den individuellen Erwerb und die Festigung (neuer) Kompetenzen und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Es soll weiter in das betriebliche Gesundheitsmanagement, insbesondere in die Prävention investiert werden, was auch ein Augenmerk auf das Stress- und Ressourcenmanagement der Mitarbeitenden bedeutet.

Mögliche Massnahmen in den Kantonalbanken: Der Kompetenz- und Entwicklungsdialog soll bei den Kantonalbanken unbedingt mit allen Mitarbeitenden und ungeachtet des Alters und der Arbeitserfahrung geführt werden. Ein sogenannter «Generationensummit» kann den Austausch zwischen den verschiedenen Generationen und deren Bedürfnissen fördern und auch von der «Aging Workforce» als wertschätzend empfunden werden. Wenn daraus Optimierungen abgeleitet und wirkungsvoll umgesetzt werden, ist dies ein grosser Gewinn für alle Arbeitnehmenden.

Es benötigt von den Führungskräften der Kantonalbanken eine enge Begleitung und ein Coaching ihrer Mitarbeitenden, so dass auf individuelle Bedürfnisse eingegangen werden

kann. Denkbar sind zur Förderung der älteren Mitarbeitenden auch eine Beratungsstelle oder Informationsevents zu Gesundheits- und Altersfragen sowie Ausbildungs- und Entwicklungsangeboten (z.B. Lehrgang skills 4.0). Die Ausweitung der Kursangebote zu Resilienzthemen oder lebensphasenspezifische Fragen wie beispielsweise die Vereinbarkeit von Arbeit und Angehörigenbetreuung sind weiter zu verfolgen.

6 Schlusswort

Ein längerer Verbleib der «Aging Workforce» in der Arbeitswelt ist wünschenswert, daran lässt die wissenschaftliche Literatur keinen Zweifel, sei es, um im Rahmen des Wissensmanagements das Wissen auf nachfolgende Generationen zu transferieren oder möglichst lange von der Expertise der älteren Belegschaft zu profitieren. Auch ist der Verbleib der «Aging Workforce» wichtig, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, angesichts des demographischen Wandels das qualifizierte Erwerbspersonenpotenzial im Arbeitsmarkt zu halten und die vermeintlichen Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung abzufedern.

Damit sich die «Aging Workforce» dafür entscheidet, ist es notwendig, dass eine Umgebung geschaffen wird, in der sich ältere Arbeitnehmende wohl fühlen und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg geschätzt wird.

Die vorliegende Studie hebt die Bereitschaft der «Aging Workforce» zum Wissenstransfer, den Wunsch nach spezifischen Weiterbildungsangeboten und das Verlangen nach alternativen Karrierepfaden hervor. Diese Standpunkte spiegeln das Engagement und die (Lern-)Motivation der älteren Belegschaft wider, sich auch in der zweiten Berufshälfte weiterhin gewinnbringend ins Unternehmen einbringen zu wollen.

Gleichzeitig kommt auch der Wunsch nach einer geringeren physischen Belastung, allgemeineren Managementaufgaben oder Aufgaben mit weniger Verantwortung zum Ausdruck, was sowohl die Bedeutung des Gesundheits- und Ressourcenmanagement als auch die Ansprüche an flexible Arbeitsmodelle und alternative Karriere- und Pensionierungsmodelle in den Lichtpunkt rückt.

Es scheint unabdinglich, dass eine wertschätzende Kultur gegenüber allen Arbeitnehmenden gefördert wird, in welcher Führungskräfte den Umgang mit Vorurteilen lernen und Arbeitsbeziehungen durch Sensibilisierungskampagnen gestützt werden. Ein gezieltes Altersmanage-

ment und die Aktivierung der älteren Arbeitnehmenden über das Rentenalter hinaus verschaffen den Unternehmen im «War for Talent» – dem Wettbewerb um die gut ausgebildeten Fachkräfte – einen beachtenswerten Vorsprung.

7 Literaturverzeichnis

- Armstrong-Stassen, M.; Ursel, N. D. (2009): Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (1), S. 201-220.
- Avenir Suisse (2018): Es zählt die Qualifikation. Online verfügbar unter <https://www.avenir-suisse.ch/arbeitskraefte-mangel-es-zaehlt-die-qualifikation/>.
- Balthasar, Andreas (2003): Der Übergang in den Ruhestand. Wege, Einflussfaktoren und Konsequenzen. Bern: Bundesamt für Sozialversicherung (Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht, Nr. 2/03).
- Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich, Eberhard (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber (Schriften zur Arbeitspsychologie, 17).
- Bruggmann, M. (2013): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Deutscher Universitätsverlag. Online verfügbar unter <https://books.google.ch/books?id=KOAnBgAAQBAJ>.
- Bundesamt für Statistik (2019): SAKE in Kürze 2018 Schweizerische Arbeitskräfteerhebung. Neuchâtel.
- Büssing, A.; Herbig, B.; Bissels, T.; Krüsken, J. (2006): Formen der Arbeitszufriedenheit und Handlungsqualität in Arbeits- und Nicht-Arbeitskontexten. In: Lorenz Fischer (Hg.): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. 2. Auflage. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe (Wirtschaftspsychologie), 135-159.
- Buyens, D.; van Dijk, H.; Dewilde, T.; Vos, A. de (2009): The aging workforce: perceptions of career ending. In: *Journal of Managerial Psychology* 24 (2), S. 102-117.
- Calo, Thomas J. (2008): Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. In: *Public Personnel Management* 37 (4), S. 403-416. DOI: 10.1177/009102600803700403.
- Chambers, E. G.; Foulon, M.; Handfield-Jones, H.; Hankin, S. M.; Michaels, E. G. (1998): The War for Talents. In: *McKinsey Quarterly* (3), S. 44-57.
- Collins, Gerald A. (2003): Rethinking Retirement in the Context of an Aging Workforce. In: *Journal of Career Development* 30 (2), S. 145-157. DOI: 10.1177/089484530303000204.
- Deloitte (2017): Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter? Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeiter, die Unternehmen und das Bildungssystem. Hg. v. Deloitte. Online verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html>.

- Deloitte (2018): Motiviert, optimistisch und pflichtvergessen. Die Stimme der Arbeitnehmer in der Schweiz. Hg. v. Deloitte. Online verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-de-innovation-voice-of-workforce.pdf>.
- Engler, M.; Eich-Stierli, B.; Passalacqua, S.; Wyl, A. von (2016): Aging - Workforce: Das Potenzial erkennen und mobilisieren: metrobasel-Studie. Hg. v. Metrobasel. Basel.
- Erpenbeck, John; Sauter, Werner (2013): So werden wir lernen! Berlin, Heidelberg: Springer.
- Friendly Work Space (2020): Organisation eines systematischen BGM. Online verfügbar unter <https://friendlyworkspace.ch/de/>.
- Frimmel, Wolfgang; Horvath, Thomas; Schnalzenberger, Mario; Winter-Ebmer, Rudolf (2018): Seniority wages and the role of firms in retirement. In: *Journal of Public Economics* 164, S. 19-32. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2018.04.013.
- Graf, Nele; Gramß, Denise; Edelkraut, Frank (2019): Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. 2. Auflage. Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch (2011): The motivation to work. United States: Transaction Publishers (eBook).
- Hille, A.; Roos, B.; Seiler Zimmermann, Y.; Wanzenried, G. (2019): Generationenmanagement Studie Teil 1. Arbeitsmarktfähigkeit im Alter Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen Generationen. Hochschule Luzern, Luzern.
- HR Swiss (2019): Führung im digitalen Zeitalter: Ein Job für «Masters of the Universe»? Online verfügbar unter <https://www.hr-swiss.ch/news/fuehrung-im-digitalen-zeitalter-ein-job-fuer-masters-of-the-universe/>.
- Kiesche, Eberhard (2013): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Frankfurt am Main: Bund-Verlag (Betriebs- und Dienstvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung).
- Kolly, Michel (2012): Ältere Personen und Arbeitsmarktbeteiligung. Materialband zum Forschungsbericht Nr. 11/12. Hg. v. Bundesamt für Sozialversicherungen. Bern (Beiträge zur sozialen Sicherheit). Online verfügbar unter https://avenir50plus.ch/avplus50/wp-content/uploads/2016/12/eBericht_Materialband_11_12.pdf.
- Leibold, Marius; Voelpel, Sven C. (2007): Managing the Aging Workforce. Challenges and Solutions. Erlangen: PUBLICIS.
- Merton, Robert K. (1948): The Self-Fulfilling Prophecy. In: *The Antioch Review* 8 (2), S. 193. DOI: 10.2307/4609267.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review* 1 (1), S. 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

- Meyer, John P.; Allen, Natalie J.; Smith, Catherine A. (1993): Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. In: *Journal of Applied Psychology* 78 (4), S. 538-551. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.538.
- Mowday, Richard T.; Koberg, Christine S.; McArthur, Angeline W. (1984): The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. In: *AMJ* 27 (1), S. 79-94. DOI: 10.5465/255958.
- Nerdinger, Friedemann W. (2003): Motivation von Mitarbeitern. Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie.
- Nilsson, Kerstin; Hydbom, Anna Rignell; Rylander, Lars (2011): Factors influencing the decision to extend working life or retire. In: *Scandinavian journal of work, environment & health* 37 (6), S. 473-480. DOI: 10.5271/sjweh.3181.
- North, M. S. (2019): A gate to understanding "older" workers: Generation, age, tenure, experience. In: *Academy of Management Annals* 13 (2), S. 414-443.
- Sauter, Roman; Sauter, Werner; Wolfig, Roland (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Shea, Gordon F.; Haasen, Adolf (2006): The older worker advantage. Making the most of our aging workforce. Westport, Conn: Praeger.
- skillaware (2020): skillaware – fit für die Bankenwelt. Hg. v. skillaware. Online verfügbar unter <https://skillaware.ch/>.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2016): Betriebliches Altersmanagement. Bern. Online verfügbar unter <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitnehmerschutz/Aeltere-Arbeitnehmende/Betriebliches-Altersmanagement.html>.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2019): Bericht. Ältere Arbeitslose (50+). Bern. Online verfügbar unter https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitslosenversicherung/arbeitslosigkeit/aeltere_arbeitnehmende.html.
- Strohmeier, D. (2019): Aging Workforce: Wie die Schweizer Kantonalbanken das Potenzial der Generation 50+ mit innovativen Lösungsansätzen besser ausschöpfen können. Masterarbeit. Hochschule für Wirtschaft Zürich, Zürich.
- Truxillo, D. M.; Cadiz, D. E.; Hammer, L. B. (2015): Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2, S. 351-381.
- van Dick, Rolf (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe (Praxis der Personalpsychologie, 5).

Zölch, Martina; Mücke, Anja (Hg.) (2015): Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. 2. Auflage. Bern: Haupt.

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundkompetenzen im Banking.....	4
Abbildung 2: Arbeitszufriedenheit.....	6
Abbildung 3: Altersverteilung der Teilnehmenden.	10
Abbildung 4: Anteile der Beschäftigungsgrade.	10
Abbildung 5: Einschätzung der Arbeitsmarktfähigkeit.	12
Abbildung 6: Arbeitszufriedenheit.	13
Abbildung 7: Wichtigste Kompetenzen für die eigene berufliche Zukunft.....	14
Abbildung 8: Fokus Kompetenzentwicklung.	15
Abbildung 9: Pensionierungsalter differenziert nach Altersgruppen.	16
Abbildung 10: Pensionierungsalter differenziert nach Frauen und Männer.	17

Anhang: Fragebogen

ANGABEN ZUR KANTONALBANK

Bei welcher Kantonalbank sind Sie beschäftigt?

Bitte wählen Sie den Namen der Kantonalbank.

[Name Kantonalbank]

DEMOGRAFISCHE ANGABEN

GESCHLECHT

Ich bin...

Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

☐₁ weiblich

☐₂ männlich

☐₇₇ Keine Antwort

ALTER IN JAHREN

Wie alt sind Sie?

Bitte geben Sie Ihren Jahrgang an.

[Jahrgang]

FAMILIENSITUATION

Welche Haushaltssituation trifft auf Sie zu ⁶

(Mehrfachantworten sind möglich)

☐₁ Einpersonenhaushalt

☐₂ Paar ohne Kinder im Haushalt

☐₃ Paar mit Kind(ern) im Haushalt

☐₄ Einelternhaushalt mit Kind(ern) im Haushalt

☐₅ Nichtfamilienhaushalt (mit und ohne Verwandte)

☐₆ Anderes

☐₇₇ Keine Angabe

⁶ Quelle: Bundesamt für Statistik (9. März 2016). Die Schlüsselmerkmale im System der Haushalts- und Personenstatistiken (SHAPE): 2.7.2 Typ des Privathaushalts. Abgerufen am 3. Januar 2020, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.267947.html>

Übernehmen Sie Betreuungsaufgaben für Kinder, Enkelkinder und/oder pflegebedürftige Angehörige? (Mehrfachantworten sind möglich)

- | | | |
|--------------------------|----|--|
| ☐ | 1 | Ich übernehme Betreuungsaufgaben für Kind(er) |
| ☐ | 2 | Ich übernehme Betreuungsaufgaben für Enkelkind(er) |
| ☐ | 3 | Ich übernehme Betreuungsaufgaben für pflegebedürftige Familienangehörige |
| ☐ | 4 | Sonstige Betreuungsaufgaben, und zwar:... |
| ☐ | 5 | Ich übernehme keine Betreuungsaufgaben. |
| ☐ | 77 | Keine Angabe |

Wann wird Ihr Partner bzw. Ihre Partnerin voraussichtlich pensioniert?

- | | | |
|--------------------------|----|---|
| ☐ | 1 | Sie/Er wird vor mir pensioniert / ist bereits pensioniert |
| ☐ | 2 | Sie/Er wird nach mir pensioniert |
| ☐ | 3 | Sie/Er wird praktisch gleichzeitig mit mir pensioniert |
| ☐ | 4 | Ich habe zurzeit keine/n Partner/in |
| ☐ | 5 | Anderes, und zwar: _____ |
| ☐ | 77 | Keine Antwort |

HAUSHALTSEINKOMMEN

Wie hoch ist das Haushaltseinkommen (von allen Personen, die mit Ihnen im gleichen Haushalt leben)?⁷

Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- | | | |
|--------------------------|----|----------------------------------|
| ☐ | 1 | unter 100'000 CHF |
| ☐ | 2 | zwischen 100'000 und 150'000 CHF |
| ☐ | 3 | Zwischen 150'000 und 200'000 CHF |
| ☐ | 4 | Über 200'000 CHF |
| ☐ | 77 | Keine Antwort |

AUSBILDUNG

Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?⁸

Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- | | | |
|--------------------------|----|--|
| ☐ | 1 | Keine oder teilobligatorische Ausbildung |
| ☐ | 2 | Obligatorische Schulzeit |
| ☐ | 3 | Berufliche Grundbildung / Berufsattest/ Berufslehre/ Fähigkeitszeugnis |
| ☐ | 4 | Gymnasium/ Handelsmittelschule/ Fachmittelschule |
| ☐ | 5 | Höhere Berufsbildung |
| ☐ | 6 | Fachhochschule oder Universität |
| ☐ | 7 | Doktorat, Habilitation |
| ☐ | 8 | Andere, und zwar: _____ |
| ☐ | 77 | Keine Antwort |

⁷ Quelle: Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2016). Schweizer HR-Barometer 2016: Loyalität und Zynismus. Zürich: ETH Zürich und Universität Zürich.

⁸ Quelle: Bundesamt für Statistik (9. März 2016). Die Schlüsselmerkmale im System der Haushalts- und Personenstatistiken (SHAPE): 2.5.1 Höchste abgeschlossene Ausbildung. Abgerufen am 3. Januar 2020, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.267947.html>

ANGABEN ZUR ARBEITSSITUATION

Dienstalter

Wie lange arbeiten Sie bereits in dem Unternehmen, in dem Sie heute angestellt sind?

Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

☐	₁	weniger als 1 Jahr
☐	₂	1 – 3 Jahre
☐	₃	4 – 6 Jahre
☐	₄	7 – 10 Jahre
☐	₅	11- 14 Jahre
☐	₆	15 Jahre und länger
☐	₇₇	Keine Antwort

Funktion

Haben Sie aktuell eine Vorgesetztenfunktion?

Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

☐	₁	ja
☐	₂	nein
☐	₇₇	Keine Antwort

Beschäftigungsgrad

Wie hoch ist Ihr aktueller Beschäftigungsgrad bei der Kantonalbank in Prozent?

Falls Sie im Stundenlohn angestellt sind, geben Sie bitte einen Durchschnittswert der letzten 6 Monate an.

☐	₁	weniger als 20 %
☐	₂	20 %-29 %
☐	₃	30 %-39 %
☐	₄	40 %-49 %
☐	₅	50 %-59 %
☐	₆	60 %-69 %
☐	₇	70 %-79 %
☐	₈	80 %-89 %
☐	₉	90 %-100 %
☐	₇₇	Keine Antwort

ARBEIT BEI DER KANTONALBANK

ARBEITSVERHÄLTNIS ZUR KANTONALBANK

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

		überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz	Keine Angabe
1	Ich fühle ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur Kantonalbank. ⁹	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
2	Ich fühle mich bei meiner Kantonalbank als Teil einer grossen Familie. ¹⁰	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
2	Ich fühle mich emotional an meine Kantonalbank gebunden. ¹¹	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
2	Ich denke oft darüber nach, meine Stelle zu kündigen. ¹²	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
3	Ich werde in naher Zukunft vermutlich nach einer neuen Stelle suchen. ¹³	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
4	Ich mache mir Sorgen, dass ich meine Arbeitsstelle früher als gewünscht verlassen muss. ¹⁴	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
5	Falls ich entlassen werde, würde ich sofort eine gleichwertige Arbeitsstelle innerhalb oder ausserhalb der Kantonalbank finden. ¹⁵	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇

⁹ Verbundenheit mit dem Unternehmen: Quelle: Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations. Extension and test of a 3-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551.

¹⁰ Verbundenheit mit dem Unternehmen: Quelle: Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations. Extension and test of a 3-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551.

¹¹ Verbundenheit mit dem Unternehmen: Quelle: Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations. Extension and test of a 3-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551.

¹² Kündigungsabsicht: Quelle: Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. Academy of Management Journal, 27, 79-94.

¹³ Kündigungsabsicht: Quelle: Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. Academy of Management Journal, 27, 79-94.

¹⁴ Arbeitsplatzsicherheit: Quelle: In Anlehnung an Borg, I. (1992). Überlegungen und Untersuchungen zur Messung der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 36(3), 107-116.

¹⁵ Arbeitsmarktfähigkeit: Quelle: Janssens, M., Sels, L., & Brande, I. v. d. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. Human Relations, 56, 1349-1378.

KOMPETENZEN FÜR DIE BERUFLICHE ZUKUNFT

Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach wichtig für Ihre eigene berufliche Zukunft?¹⁶
Welche Kompetenzen aus der folgenden Liste möchten Sie zukünftig verbessern/sich aneignen?
(Mehrere Antworten sind möglich, max. 5)

Kompetenzen	Kompetenz ist wichtig für meine berufliche Zukunft	Ich möchte diese Kompetenz verbessern/mir aneignen
Eigenverantwortung	☐ 1	☐ 1
Belastbarkeit	☐ 2	☐ 2
Anpassungsfähigkeit	☐ 3	☐ 3
Problemlösungsfähigkeit	☐ 4	☐ 4
Entscheidungsfähigkeit	☐ 5	☐ 5
Kundenorientierung	☐ 6	☐ 6
Ergebnisorientierung	☐ 7	☐ 7
Arbeitsgestaltung	☐ 8	☐ 8
Interdisziplinarität	☐ 9	☐ 9
Multikulturalität/Diversität	☐ 10	☐ 10
Empfängeradäquatheit	☐ 11	☐ 11
Teamfähigkeit	☐ 12	☐ 12
Technikumsetzung	☐ 13	☐ 13
Datenverarbeitung	☐ 14	☐ 14
Digitale Kommunikation	☐ 15	☐ 15
Informations- und Datenschutz	☐ 16	☐ 16
Andere Kompetenzen	☐ 77	☐ 77

¹⁶ Quelle: Skillaware (2019). skillaware – fit für die Bankenwelt. Abgerufen am 24. Februar 2020, von <https://skillaware.ch/>

ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Welche der folgenden Aussagen umschreibt Ihre aktuelle Arbeitssituation bei der Kantonalbank am besten?¹⁷

Bitte wählen Sie eine Antwort aus. Nur eine Antwort ist möglich.

☐ ₁	Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden – ich sage mir, es könnte viel schlimmer sein.
☐ ₂	Ich bin mit meiner Arbeit nicht zufrieden, weil mich wichtige Punkte ärgern. Ich glaube aber, dass ich in Zukunft einige Punkte ändern kann.
☐ ₃	Ich bin mit meiner Arbeit wirklich zufrieden und wünsche mir, dass für die nächste Zukunft alles so gut bleibt.
☐ ₄	Irgendwie bin ich mit meiner Arbeit unzufrieden, aber ich weiss auch nicht, was ich tun soll.
☐ ₅	Ich bin mit meiner Arbeit wirklich zufrieden, gerade auch, weil ich es dabei noch weiter bringen kann.
☐ ₇₇	Weiss nicht/keine Angabe

PENSIONSALTER

Unabhängig davon, wann Sie voraussichtlich in den Ruhestand gehen können: Mit welchem Alter wünschen Sie in den Ruhestand zu gehen, wenn Sie frei wählen könnten?

_____ Jahre

Mit welchem Alter erwarten Sie tatsächlich in den Ruhestand zu gehen?

_____ Jahre

MOTIVATION FÜR LÄNGERES ARBEITEN

Möchten Sie nach ihrem offiziellen Renteneintrittsalter gerne länger bei der Kantonalbank bleiben?¹⁸

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

		überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz	Keine Angabe
1	Abgesehen von ungeahnten Umständen möchte ich nach meinem offiziellen Renteneintrittsalter in der Kantonalbank bleiben.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
2	Ich rechne damit, dass ich nach meinem offiziellen Renteneintrittsalter tatsächlich in der Kantonalbank bleiben kann.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
3	Ich möchte nach meinem offiziellen Renteneintrittsalter	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇

¹⁷ Arbeitszufriedenheit: Quelle: Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.

¹⁸ Quelle: In Anlehnung an Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. Human Resource Management. Journal 18, 36–53. doi: 10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x ; Zacher, H. & Yang, J. (2016). Organizational Climate for Successful Aging. Organizational Psychology.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007>

	so lange weiterarbeiten, wie es geht.						
4	Ich arbeite mindestens bis zum offiziellen Renteneintrittsalter, weil ich mir eine Frühpensionierung finanziell nicht leisten kann.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
5	Ich arbeite mindestens bis zum offiziellen Renteneintrittsalter, weil mein/e PartnerIn nach mir pensioniert wird.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇

KARRIEREPRÄFERENZEN FÜR ÄLTERE ERWERBSTÄTIGE

Unter welchen Bedingungen sind Sie bereit bis zu Ihrem offiziellen Renteneintrittsalter bei Ihrem Arbeitgeber weiter zu arbeiten?¹⁹

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

		überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz	Keine Angabe
1	Ich möchte meine Funktionen, Aufgaben und Verantwortung weiterhin behalten.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
2	Ich möchte meine Funktion weiterhin behalten, aber mit einer geringeren physischen Arbeitsbelastung.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
3	Ich möchte meine Funktion weiterhin behalten, aber mit weniger Verantwortung.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
4	Ich möchte meine Funktion weiterhin behalten, aber mit mehr Führungsaufgaben.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
5	Ich möchte weniger oder Teilzeit arbeiten.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
6	Ich möchte in einer neuen Funktion arbeiten.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
7	Ich möchte meine aktuelle Verantwortung schrittweise reduzieren.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
8	Ich möchte jüngere Arbeitnehmende coachen und entwickeln.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
9	Ich möchte eine Expertin / ein Experte in meinem Fachbereich bleiben bzw. werden.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
10	Ich möchte eine allgemeinere Managementfunktion haben.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇

¹⁹ Quelle: In Anlehnung an Buyens, D., van Dijk, H., Dewilde, Th., Vlamincx, A. & Vos, A. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending, Journal of Managerial Psychology, 24(2), 102 - 117.

ALTERSSTEREOTYPEN

Wie nehmen Sie ältere Arbeitnehmende im täglichen Arbeitsumfeld wahr?²⁰

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

		über- haupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz	Keine Angabe
1	Ältere Arbeitnehmende sind nicht daran interessiert neue Fähigkeiten zu erlernen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
2	Ältere Arbeitnehmende wollen keine Tätigkeiten mit erhöhter Verantwortung.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
3	Die meisten älteren Arbeitnehmenden können nicht mit den raschen Veränderungen einer modernen Industrie mithalten.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
4	Ältere Arbeitnehmende bevorzugen weniger herausfordernde Tätigkeiten als diejenigen, die sie hatten als sie jünger waren.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇

DISKRIMINIERUNG IM ALTER

Haben Sie bei der Kantonalbank schon erlebt, dass ältere Arbeitnehmende anders behandelt werden?²¹

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

(Bitte geben Sie für jede Zeile eine Antwort)

		über- haupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz	keine Angabe
1	Dort wo ich arbeite, werden alle Menschen gleichbehandelt – unabhängig von ihrem Alter.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
2	Bei meiner jetzigen Arbeitsstelle werden einige Menschen aufgrund ihres Alters anders behandelt.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
3	Ich werde wegen meines Alters unfair behandelt.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇

²⁰ Quelle: Chiu, W., Chan, A., Snape, E. & Redman, T. (2001). Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes towards Older Workers: An East-West Comparison. Human Relations – Human Relation, 54(5). Doi:10.1177/0018726701545004.

²¹ Quelle: In Anlehnung an James, K., Lovato, C., Cropanzano, R. (1994). Correlational and known-group comparison validation of a workplace prejudice/discrimination inventory. Journal of Applied Social Psychology, 24, 1573–1592.

4	Bei der Arbeit fühle ich mich aufgrund meines Alters sozial isoliert.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
---	---	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	--

Bitte geben Sie an, wie häufig Sie bei der Kantonalbank erlebt haben, dass jemand in den folgenden Situationen aufgrund des Alters diskriminiert wurde.²²

(Bitte geben Sie für jede Zeile eine Antwort)

		nie	selten	gelegentlich	oft	immer	keine Angabe
1	Bewerbung	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
2	Anerkennung von beruflichen Qualifikationen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
3	Beförderung	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
4	Training und Schulungen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
5	Entlohnung	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
6	Arbeitsalltag	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇

Wie häufig haben Sie bei der Kantonalbank erlebt, dass jemand durch folgende Personen/Gruppen aufgrund des Alters diskriminiert wurde?²³

(Bitte geben Sie für jede Zeile eine Antwort.)

		nie	selten	gelegentlich	oft	immer	keine Angabe
1	Personalabteilung	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
2	Direkte/r Vorgesetzte/r	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
3	Unternehmensleitung	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
4	Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇
5	Kunden / Kundinnen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₇₇

²² Quelle: in Anlehnung an BFS, Abteilung Bevölkerung und Bildung (2017). Zusammenleben in der Schweiz ZidS. CAWI Fragebogen, deutsche Version.

²³ Quelle: in Anlehnung an BFS, Abteilung Bevölkerung und Bildung (2017). Zusammenleben in der Schweiz ZidS. CAWI Fragebogen, deutsche Version.

HR PRAKTIKEN – ALTERSMANAGEMENT

PENSIONIERUNGSMODELL

Wenn Sie frei entscheiden könnten, ohne auf vorhandene Möglichkeiten oder finanzielle Restriktionen Rücksicht zu nehmen, welches Pensionierungsmodell würden Sie wählen? Und was ist für Sie realistisch tatsächlich möglich?

Bitte wählen Sie diejenige Möglichkeit, die am ehesten auf Sie zutrifft.

	Pensionierungsmodell	Würde ich mir am meisten wünschen	Halte ich am ehesten für realistisch
1	Normale Vollpensionierung	☐ ₁	☐ ₁
2	Frühpensionierung	☐ ₂	☐ ₂
3	Teilzeitpensionierung (fixe Reduzierung des Arbeitspensums bis zur Pensionierung)	☐ ₃	☐ ₃
4	Gestaffelte Pensionierung (schrittweise Reduzierung des Pensums bis zur Pensionierung)	☐ ₄	☐ ₄

MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON ÄLTEREN ARBEITNEHMENDEN

Inwieweit erwarten Sie, dass die Kantonalbank die folgenden Massnahmen zur Förderung von älteren Mitarbeitenden anbietet? Und inwieweit werden die Massnahmen tatsächlich von der Kantonalbank angeboten?²⁴

(Mehrere Antworten möglich.)

		Erwarte ich von meinem Arbeitgeber	Bietet mein Arbeitgeber
1	Möglichkeiten für ältere Arbeitnehmende herausfordernde und bedeutungsvolle neue Rollen und Aufgaben zu übernehmen	☐ ₁	☐ ₁
2	Mentoring Programme, die ältere Arbeitnehmende mit anderen Mitarbeitenden zusammenbringen mit dem Ziel, die Fähigkeiten der älteren Arbeitnehmenden zu verbessern	☐ ₂	☐ ₂
3	Spezifische Beurteilung der Fähigkeiten von älteren MA und gezielte Angebote von Weiterbildungen, um deren Fähigkeiten zu verbessern bzw. zu erhalten	☐ ₃	☐ ₃
4	Möglichkeit sich in eine Tätigkeit mit weniger Stress/körperlicher Anstrengung versetzen zu lassen	☐ ₄	☐ ₄
5	Möglichkeit einen Aufgabenbereich mit weniger Verantwortung zu übernehmen	☐ ₅	☐ ₅
6	Anreize, Mentor/in für andere Mitarbeitende zu werden (z.B. durch reduzierte Arbeitsbelastung, zusätzliche Kompensation)	☐ ₆	☐ ₆
7	Spezielle Zielvereinbarungen/Jahresgespräche für ältere Arbeitnehmende	☐ ₇	☐ ₇
8	Möglichkeit das Erwerbsleben und das Privatleben einfacher miteinander in Balance zu bringen	☐ ₈	☐ ₈
9	Gute Arbeitsbedingungen, um auch mit zunehmendem Alter gesund zu bleiben	☐ ₉	☐ ₉

²⁴ Quelle: In Anlehnung an Kulik, C., Perera, S. & Cregan, Ch. (2016). Engage Me: The Mature-Age Worker and Stereotype Threat. Academy of Management Journal. 59(6). Doi:10.5465/amj.2015.0564.

10	Abgestuftes Pensionierungsmodell, das es älteren Arbeitnehmenden erlaubt, schrittweise in Pension zu gehen	☐ ₁₀	☐ ₁₀
11	Alternative Karrierepfade (z.B. Bogenkarriere), die speziell auf ältere Arbeitnehmende zugeschnitten sind	☐ ₁₁	☐ ₁₁

Verfügt Ihr Unternehmen aus Ihrer Sicht über ein zufriedenstellendes Altersmanagement?

☐ ₁	Ja, das Altersmanagement ist zufriedenstellend
☐ ₂	Eher ja, es sollte aber viel mehr getan werden
☐ ₃	Eher nein, nur ein wenig Ansätzen
☐ ₄	Nein, überhaupt nicht
☐ ₇₇	Keine Antwort

OFFENE FRAGE

Was fehlt Ihnen momentan bei Ihrem Arbeitgeber oder was würden Sie sich zusätzlich wünschen, damit Sie sich vorstellen könnten, auch bis zum regulären Pensionierungsalter oder sogar darüber hinaus dort zu arbeiten?

[...]