

Demographische Herausforderung als Chance für die Bundesverwaltung

Employability mit besonderer Beachtung des Wissenstransfers

Masterarbeit eingereicht an der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Eduard Barsa**
von Ziebach / BE
Mööslimatt 9, 3037 Herrenschwanden

Bern, den 30. September 2013

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt beim Autor.

Vorwort

Mit der Abgabe dieser Arbeit endete eine interessante, arbeitsintensive Zeit: selten habe ich so viele spannende Artikel zu einem mir bis anhin kaum bekannten Thema gelesen.

Auf der einen Seite war es eine spannende, aufwendige Herausforderung, als Jurist interdisziplinär ein Fachthema mit viel Neuland zu erarbeiten, auf der anderen Seite eine erfrischende Horizonterweiterung.

Ich bedanke mich an dieser Stelle ganz besonders:

- bei meiner Frau Regula sowie meinen Kindern Sylvie und Till für die grosse Geduld;
- bei meinen Interviewpartnerinnen und Partnern: trotz grosser beruflicher Belastung sahen es alle als selbstverständlich an, sich Zeit zu nehmen;
- bei Herrn Professor Dr. Adrian Ritz für die vorbildliche Betreuung meiner Arbeit und das Setzen weitsichtiger Startparameter;
- bei Frau Dr. Barbara Schaerer für ihre freundlichen Ratschläge betreffend der Auswahl der zu interviewenden Amtsstellen;
- last, but not least, bei Herbert Tichy, der mir die Flexibilität gab, u.a. einen Grossteil meiner Ferien für mein MPA-Studium zu verwenden und mich immer wieder zu einer spannenden, ablenkenden Pause eingeladen hat.

Bern, im September 2013

EB

Zusammenfassung

Die durchschnittliche Lebenserwartung in der Schweiz steigt, die Geburtenrate sinkt. Die Bevölkerung wird immer älter. Entsprechend steigt der Anteil der älteren Erwerbstätigen auf dem Arbeitsmarkt kontinuierlich. Das Bundesamt für Statistik prognostiziert, dass in der Schweiz im Jahre 2050 voraussichtlich etwa ein Drittel aller Arbeitnehmenden über 50 Jahre alt sein wird: das **Verhältnis zwischen den Generationen** wird sich in den nächsten Jahrzehnten **grundlegend verändern**.

Die älteren Arbeitnehmenden müssen in Zukunft **länger im Erwerbsleben verbleiben**, um die Auswirkungen der sinkenden Geburtenrate auf die Erwerbsbevölkerung auszugleichen. Der Erhalt und die Förderung der **Beschäftigungsfähigkeit** werden immer wichtiger.

Die Arbeitnehmenden sammeln in der Folge immer mehr und länger **wertvolles Wissen** an. Dieses Wissen ist als wichtige Ressource für die Bundesverwaltung zu entdecken, der Erhalt und Transfer dieses Wissens an die weniger werdenden, jüngeren Fachkräfte sicher zu stellen.

In vier verschiedenen Bundesämtern wurden insgesamt 16 Leitfadeninterviews – als teilstandardisierte Interviews – durchgeführt und insbesondere erfragt, ob

- sich der demographische Wandel bemerkbar gemacht hat,
- welche **Massnahmen** zur Bewältigung der Folgen bestehen und
- wie der **Wissenstransfer** – im Rahmen von Pensionierungen – gewährleistet wird.

Zudem wurde mit einer Dokumentenanalyse untersucht, ob entsprechende Strategien und Massnahmen bestehen. Obwohl die Handlungsnotwendigkeiten und (fehlenden) Konsequenzen erkannt sind, wird nur vereinzelt und unkoordiniert gehandelt. Ein Interviewzitat fasst das Ergebnis treffend zusammen: „Die Arbeitgeber müssen sich vermehrt mit dem Thema auseinandersetzen, weil man hat zwar die Problematik erkannt und jeder redet von diesem demographischen Wandel. Aber es kommt erst so **langsam ins Laufen**. Und ich bin nicht überzeugt, dass wir dann wirklich bereit sind, wenn die grossen Pensionierungswellen kommen. Ich denke, das Umdenken muss schon noch stattfinden.“

Trotz der einen oder anderen negativen Vorstellung über das Leistungspotential älterer Arbeitnehmenden besteht ein grundsätzlich positives Leistungsbild. Dieses positive Leistungsbild bleibt in der Praxis – insbesondere in der Personalpolitik – aber nahezu unberücksichtigt. Daher ist dieses **positive Leistungsbild immer wieder in Erinnerung zu rufen**.

Für die Stärkung der Employability **verantwortlich** ist in erster Linie **das Management**. Daneben sind es aber auch die Arbeitnehmenden selber, welche ihre berechtigten Ansprüche im Zusammenhang mit ihrer individuellen work ability – insbesondere einer lang anhaltenden Gesundheit – von sich aus geltend machen sollen und müssen. Nur in einem Zusammenspiel aller Beteiligten entsteht eine zentrale Grundvoraussetzung für Employability: eine **Kultur** der Wertschätzung zwischen Jung und Alt, zwischen Management und (älteren) Arbeitnehmenden mit einem ausgewogenen Verhältnis von **Leistung** und **Work-Life-Balance**.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	IX
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.1.1 Demographischer Wandel	2
1.1.2 Einwanderung als Schlüsselfaktor für den Arbeitsmarkt	5
1.1.3 Rentenalter.....	7
1.1.4 Ältere Arbeitnehmende.....	8
1.2 Zielsetzung der Arbeit	16
2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen.....	16
2.1 Beschäftigungsfähigkeit (Employability)	17
2.1.1 Das Haus der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen	18
2.1.2 Massnahmen zur Förderung der Employability	20
2.1.3 Workability-Akteure.....	23
2.1.4 Evaluation und Praxis.....	24
2.1.5 Schlussfolgerungen des SECO	28
2.2 Wissenstransfer	29
2.2.1 Arten von Wissen	30
2.2.2 Wissenstransfer älterer Arbeitnehmender (Im Rahmen einer Pensionierung) ...	32
3. Fragestellungen und methodisches Vorgehen	35
3.1 Fragestellungen	35
3.2 Methodisches Vorgehen	35
3.2.1 Stichprobe.....	35
3.2.2 Art der gewählten Interviewtechnik und Aufzeichnungen.....	36
3.2.3 Der Leitfaden.....	37
3.2.3.1 Interviews mit den älteren Arbeitnehmenden	37
3.3 Datenauswertung	38
3.4 Nicht berücksichtigte Methoden	39

3.5	Dokumentenanalyse	39
4.	Ergebnisse.....	40
4.1	Interviews.....	40
4.2	Dokumentenanalyse	46
5.	Diskussion	48
5.1	Beantwortung der Fragestellungen	48
5.2	Diskussion und Schlussfolgerungen	50
5.3	Ausblick	54
	Literaturverzeichnis	IX
	Anhang	XXI
	Selbständigkeitserklärung.....	LXVI
	Über den Autor	LXVII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Alterspyramide	2
Abb. 2: Jugend und Altersquotient	3
Abb. 3: Anteil Erwerbspersonen ab 50 an der Erwerbsbevölkerung in Prozent	3
Abb. 4: Durchschnittsalter der Angestellten in der Bundesverwaltung	4
Abb. 5: Durchschnittliches Rentenalter OECD	8
Abb. 6: Multitasking-Fähigkeiten mit und ohne Training von Senioren	14
Abb. 7: Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen.....	18
Abb. 8: Handlungsfelder nach Frerichs	22
Abb. 9: Einfluss alter(n)sgerechter Faktoren auf Zielgrößen	25
Abb. 10: EDA-Sport-Angebot für alle (eigene Aufnahme).	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zu- und Abnahme von Handlungskompetenzen nach Becker	11
Tabelle 2: Zu- und Abnahme von Handlungskompetenzen nach Decker	12
Tabelle 3: Altersgutschriften in Prozenten des koordinierten Lohnes (Art. 16 BVG)	15
Tabelle 4: Handlungsfelder und Massnahmen (Adecco-Umfrage)	22

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADM	Age Diversity Management
AG	Aktiengesellschaft
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
AHVG	Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung
al.	Lat. für et alia [und andere]
Art.	Artikel
AZB	Ausbildungszentrums der Bundesverwaltung
BAZL	Bundesamt für Zivilluftfahrt
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BE	Bern
BFM	Bundesamt für Migration
BFS	Bundesamt für Statistik
BPG	Bundespersonalgesetz
BPV	Bundespersonalverordnung
BVerw	Bundesverwaltung
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invaliden- vorsorge
BüG	Bundesgesetz über Erwerb und Verlust des Schweizer Bürgerrechts
CH	Confoederatio Helvetica
CHF	Schweizer Franken
CLM	Career and Lifestylemanagement
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
DMS	Document Management System
Dr.	Doktor
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
Engl.	Englisch
EPA	Eidgenössisches Personalamt
EU	Europäische Union
Eurostat	Statistisches Amt der Europäischen Union
Ev.	Eventuell
e.V.	Eingetragener Verein [deutsches Recht]
FDP	Freisinnig-Demokratische Partei
FLV	Flash Video
FZA	Freizügigkeitsabkommen
h	Hour [Stunde]
HR	Human Resources
html	Hypertext Markup Language
INQA	Geschäftsstelle Initiative Neue Qualität der Arbeit

Kap.	Kapitel
METAS	Eidgenössisches Institut für Metrologie
Mte.	Monate
MPA	Master of Public Administration
OE	Organisationseinheit
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OR	Obligationenrecht
PDF	Portable Document Format
PFIFF	Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer
Prof.	Professor
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte [Software]
S.	Seite
SA	Société Anonyme
SG	Sankt Gallen
SP	Sozialdemokratische Partei der Schweiz
SR	Systematische Rechtssammlung
Stv.	Stellvertreter
URL	Uniform Resource Locator
z.B.	zum Beispiel
Ziff.	Ziffer
Vgl.	Vergleiche
WAI	Work Ability Index
WHO	World Health Organization

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden Linienvorgesetzte.....	XXI
Anhang 2: Interviewleitfaden HR-Verantwortliche	XXIII
Anhang 3: Interviewleitfaden ältere Arbeitnehmende.....	XXV
Anhang 4: Interviewleitfaden jüngere Arbeitnehmende	XXVII
Anhang 5: Bevölkerungsbestände 1970 - 2060	XXIX
Anhang 6: Standardprozess Wissenserhalt bei Dossierübergabe (Teil I bis III).....	XXX

1. Einleitung

Die Themen Demografie, Alterung der Bevölkerung und Zuwanderung (jüngerer) Arbeitnehmer sind hochaktuell. An einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) wurden online 140 Personalmanager befragt: neben dem Wertewandel wurde der demografische Wandel als Megatrend bezeichnet, welcher sich in den kommenden drei Jahren am stärksten auf das Personalmanagement auswirken wird (DGFP, 2011).

Der Schweizerische Bundesrat schreibt in seiner Botschaft zur Volksinitiative „Gegen Masseneinwanderung“ vom 7. Dezember 2012: „Die Fähigkeit, ausländische Fachkräfte anziehen zu können, ist auch im Zusammenhang mit der demografischen Alterung ein erheblicher Vorteil für unsere Volkswirtschaft“: „bei einer Kündigung des FZA [Freizügigkeitsabkommens] würde die durch die Zuwanderung bedingte Verlangsamung der Alterung der Bevölkerung gestoppt“ (Botschaft, 2012).

Mitte Juni dieses Jahres hat Nationalrätin Barbara Gysi (SP, SG) im Nationalrat in der Debatte zur Volksinitiative „Gegen Masseneinwanderung“ angeführt: „Die demografischen Veränderungen zeigen, dass wir diese Arbeitskräfte benötigen. Wir werden nicht den ganzen Bedarf aus dem Inland abdecken können“ (Gysi, 2013).

Gleichzeitig muss man zur Kenntnis nehmen, dass „über 50-Jährige“ „immer mehr Sozialhilfe“ beziehen und „länger arbeitslos bleiben“ (Plüss, 2013). Geschäftsführer der Firma SIAS André Günter hingegen setzt bewusst auf ältere Mitarbeiter: „Wir benötigten Leute mit Führungserfahrung“. Die von der Firma SIAS gesuchten Mitarbeiter sind typischerweise 50 Jahre alt oder älter (Schmutz, 2013).

Die Firma Rheinmetall Air Defence AG wurde mit dem HR Award 2012 „unter anderem auch wegen ihres strategischen HR-Projektes zur HR-Demografie und ihres integrativen Vorgehens mit vier Generationen von Mitarbeitenden im Unternehmen“ ausgezeichnet (Eberhard, Braedel-Kühner & Rauch, 2013).

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Altern der Weltbevölkerung bringt unbekanntere politische, wirtschaftliche und soziale Auswirkungen mit sich. Ein Ignorieren dieser Entwicklung wird bei der Beschaffung der nötigen Arbeitskraft-Ressourcen negativ bemerkbar machen (Metzler, 2013). Die Alterung der Arbeitnehmenden wird von immer mehr Organisationen als „reale strategische und konkurrenzbetonte Bedrohung“ empfunden (Calo, 2008, S. 403). Auch die Bundesverwaltung wird diese bedrohlichen Folgen des demographischen Wandels bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte zu spüren bekommen und bei ihrer Personalarbeit in der Zukunft „zunehmend die Anforderungen älterer Arbeitnehmender zu berücksichtigen haben“ (Becker, 2010, S. 39): ein modernes, Demografie orientiertes Personalmanagement berücksichtigt demografische Herausforderungen und analysiert entsprechende, mögliche Handlungsfelder (Benz, 2010).

1.1.1 Demographischer Wandel

Der **Demographische Wandel** beschreibt – vereinfacht gesagt – die Tendenzen der Bevölkerungsentwicklung, und zwar insbesondere die Veränderungen bezüglich (Wikipedia, 2013):

- der Altersstruktur der Bevölkerung;
- dem quantitativen Verhältnis von Männern und Frauen;
- den Anteilen von Inländern, Ausländern und Eingebürgerten an der Bevölkerung;
- der Geburten- und Sterbefallentwicklung;
- den Zuzügen und Fortzügen.

Kaufmann hat bereits 1960 darauf hingewiesen, dass eine Überalterung der Gesellschaft eintreten wird (Kaufmann, 1960). Seine Prognosen haben sich bewahrheitet: die Überalterung kann heute in vielen Ländern beobachtet werden (Human Development Report, 2009). Die Überalterung ist durch eine „stark erhöhte durchschnittliche Lebenserwartung“ und „verringerte Geburtenraten“ geprägt, „immer mehr Menschen werden immer älter, gleichzeitig werden immer weniger Menschen geboren“ (Staudinger, 2007, S. 36). Höpflinger spricht von einer „doppelten demographischen Alterung“ (Höpflinger, 2005, S. 16).

Das Bundesamt für Statistik BFS prognostiziert in drei Szenarien¹ auch für die **Schweiz**, dass immer mehr Menschen immer älter, gleichzeitig immer weniger Menschen geboren werden.

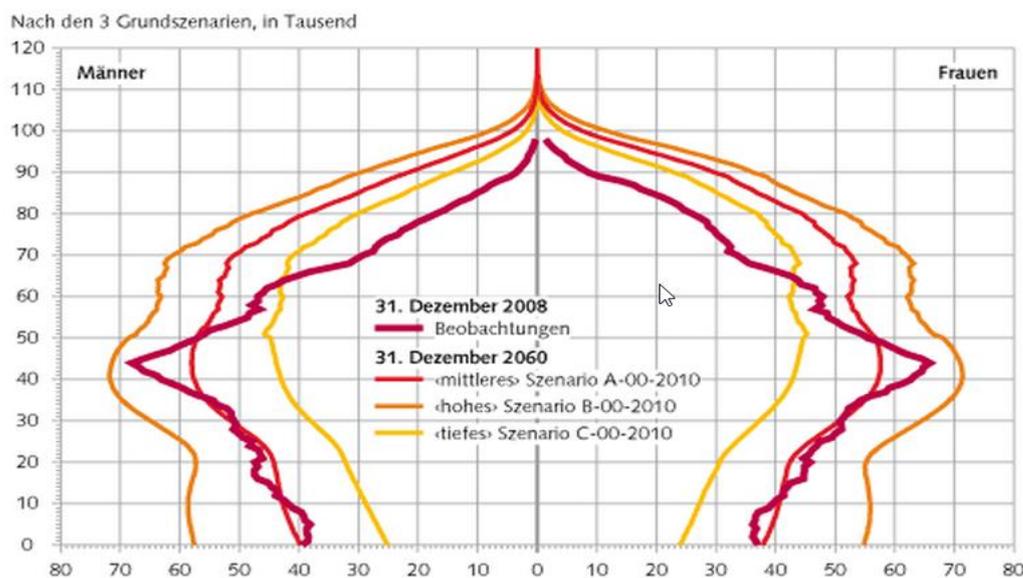


Abb. 1: Alterspyramide²

¹ Das BFS erstellt jeweils eine hohe, mittlere und niedrige Hypothese. Die hohe Hypothese bzw. das hohe Szenario kombiniert alle diejenigen Komponenten, welche die demographische Entwicklung positiv beeinflussen. Die niedrige Hypothese umfasst alle diejenigen Komponenten, welche die demographische Entwicklung negativ beeinflussen. Die mittlere Hypothese bewegt sich zwischen diesen beiden Hypothesen: sie geht von einer Fortsetzung der momentanen Entwicklung aus und bildet die Basis für das Szenario „Trend“.

² Quelle: URL: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/ind_erw.html, 10.08.2013.

Die oben beschriebenen, demographischen Veränderungen lassen sich auch mit dem Jugend- und Altersquotient veranschaulichen:

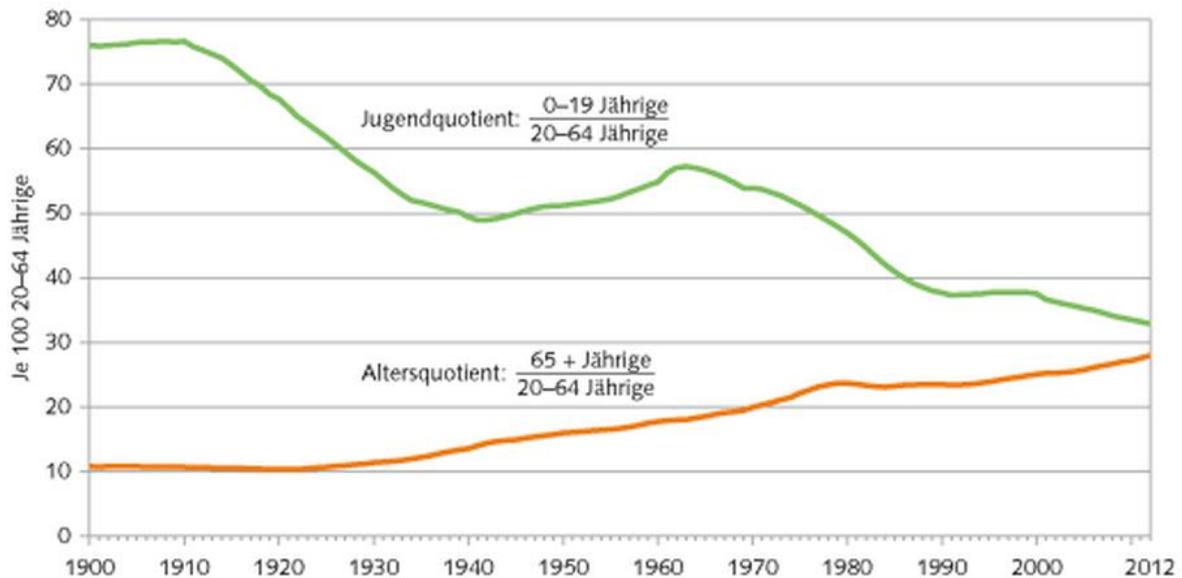


Abb. 2: Jugend und Altersquotient³

Eine Studie des BSF bestätigt diese Trends und zeigt u.a. auf, dass der Anteil der Gruppe der 50 bis 64-Jährigen Arbeitnehmenden von 22.2% im Jahr 1996 auf 25.5% aller Erwerbstätigen im Jahre 2007 gestiegen ist: **im Jahre 2050 wird voraussichtlich etwa ein Drittel (33.6%) aller Arbeitnehmenden über 50 Jahre alt sein** (Bundesamt für Statistik, 2008):

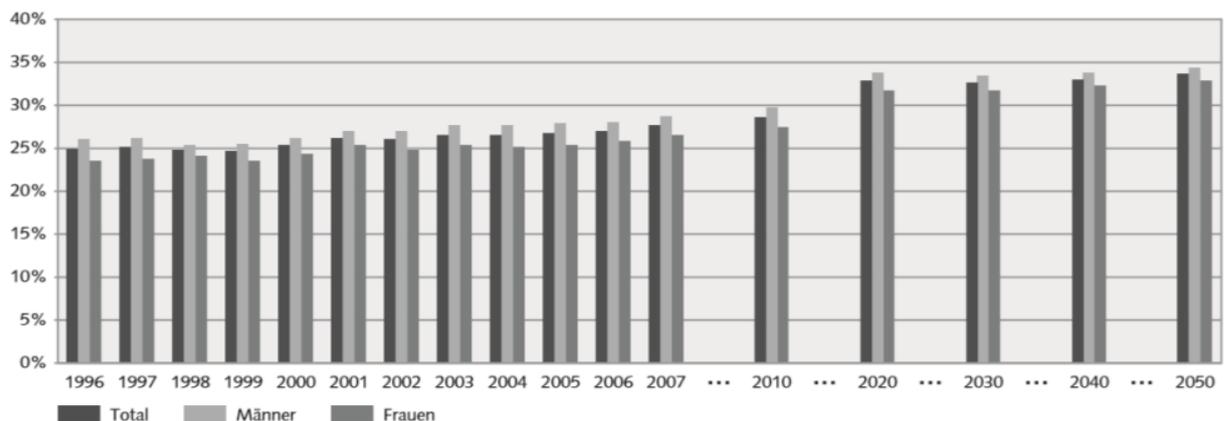


Abb. 3: Anteil Erwerbspersonen ab 50 an der Erwerbsbevölkerung in Prozent⁴

³ Quelle: URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/alter/gesamt.html>, 10.08.2013.

⁴ Quelle: Bundesamt für Statistik, 2008, S. 7.

Das Durchschnittsalter der Angestellten in der Bundesverwaltung betrug 2012 44.6 Jahre:

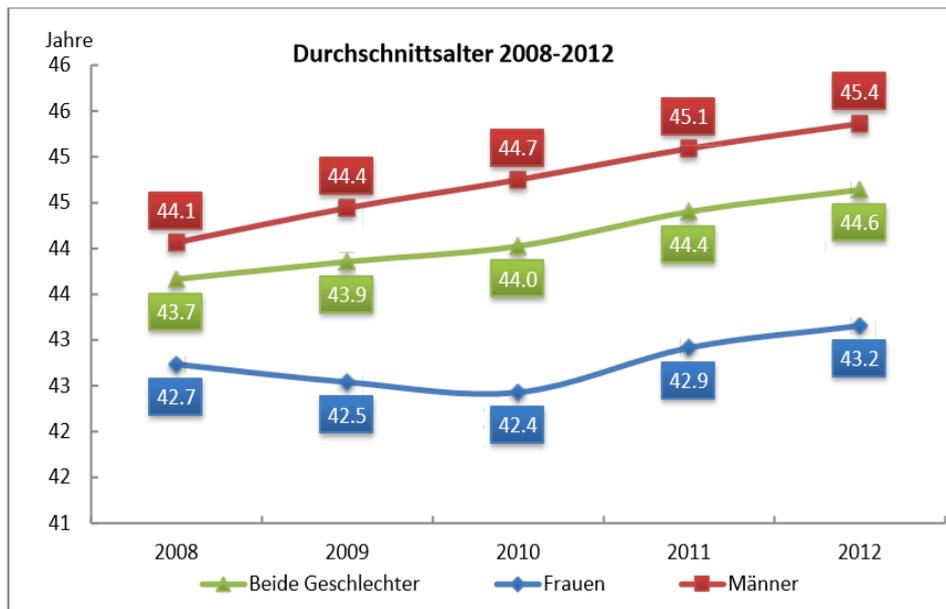


Abb. 4: Durchschnittsalter der Angestellten in der Bundesverwaltung⁵

Selbstverständlich unterliegen sowohl diese Prognosen selber als auch deren Auswirkungen Unsicherheiten: Kistler weist kritisch darauf hin, „dass niemand mit wissenschaftlicher Begründung vorhersagen kann, welche Variante [in Sinne von Szenarien möglicher Zukunftsentwicklung wie z.B. das oben erwähnte, mittlere Szenario] wirklich eintreten wird“ (Kistler, 2004, S. 72). Zudem ist ungewiss, wie genau diese demographisch-statistischen Prognosen die zukünftige Arbeitsmarktsituation vorhersagen können: „Die [demographische] Statistik ist aber nicht genügend zuverlässig, wenn es darum geht, wie viele Menschen in einem Gebiet zu einem späteren Zeitpunkt als Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen“ (Meyer-Ferreira, 2011, S. 176). Eine Prognose muss „Annahmen zur Erwerbsfähigkeit und -neigung“, zur „Wirtschaftsentwicklung“ und „zur Arbeitsnachfrage“ berücksichtigen (Kistler, 2004, S. 73). Weitere zu berücksichtigende Faktoren, welche die zukünftige Arbeitsmarktsituation zu beeinflussen vermögen, sind gemäss dem Befund des 1994 vom Bundesministerium für Bildung und Arbeit gestarteten Schwerpunktprogramms zum Thema „Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbstätigkeit am Standort Deutschland“ in Stichworten (Rössel, Schaefer & Wahse 2009):

- mögliche Produktivitätssteigerungen;
- schrumpfende oder steigende Inlandsnachfragen;
- höhere Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotentials (z.B. von Arbeitslosen, Teilzeitkräften oder Frauen)⁶;
- weitere Beschäftigungsrückgänge (in sekundären bzw. in traditionellen Bereichen des tertiären Sektors).

⁵ Quelle: Reporting 2013, S. 9.

⁶ Die Frauenerwerbsbeteiligung ist beispielsweise in Deutschland für Frauen mittleren Alters kaum mehr steigerungsfähig. Potenziale bestehen bei Ausländerinnen sowie jungen und älteren Frauen (Fuchs & Söhnlein, 2007, S. 11).

Die demographischen Szenarien zeigen eine klare Tendenz auf. Die verschiedenen Szenarien werden in dieser Arbeit daher nicht näher untersucht. Vielmehr wird für die vorliegende Arbeit davon ausgegangen, dass die Bevölkerung – unter den realistischen Annahmen, welche dem mittleren Szenario zu Grunde liegen – deutlich altern sowie zahlenmässig abnehmen wird.

Zusammenfassung

Sinkende Fertilität und Mortalität kennzeichnen die demographische Entwicklung der Schweiz. Diese Entwicklung führt – mit grosser Wahrscheinlichkeit – zu einer Verschiebung der Altersstruktur, welche auch die Bundesverwaltung vor neue Herausforderungen stellen wird:

- Die Altersgruppe der Personen zwischen 0 und 20 Jahren betrug 1970 31%. Sie wird 2060 noch 18.4% betragen⁷;
- Die Altersgruppe der Personen über 65 Jahre betrug 1970 11.5%. Sie wird 2060 bereits 28.3% betragen⁸;
- Im Jahre 2050 wird voraussichtlich etwa ein Drittel aller Arbeitnehmenden über 50 Jahre alt sein (Bundesamt für Statistik, 2008).

1.1.2 Einwanderung als Schlüsselfaktor für den Arbeitsmarkt

Mit Blick auf den oben erwähnten Einfluss der demographischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt werden nachfolgend die Faktoren, welche die demographische Entwicklung gemäss dem mittleren Szenario des BSF prägen, auf deren Bedeutung für den Arbeitsmarkt analysiert. Das mittlere Szenario des BSF geht von einer Fortsetzung der jüngsten demographischen Entwicklungen unter Berücksichtigung folgender Faktoren aus:

- Fertilität (kein weiterer Rückgang der Fruchtbarkeit);
- Mortalität (u.a. leichter Anstieg der mittleren Lebensdauer);
- Migration (Einwanderung stabil auf dem heutigen Niveau);
- Einbürgerungen (stabile Einbürgerungsziffern);
- Berücksichtigung absehbarer politischer Veränderungen (Familien- oder Migrationspolitik).

Die Geburtenrate hat mittelfristig – in den nächsten 20 Jahren – keinen direkten Einfluss auf die für den Arbeitsmarkt relevante Altersstruktur, „da sich die Geburten erst“ nach 20 Jahren „massgeblich auf den Arbeitsmarkt auswirken“ (Meyer-Ferreira, 2011, S. 178). Eine plötzli-

⁷ Vgl. Anhang 5, S. XXIX.

⁸ Vgl. Anhang 5, S. XXIX.

che, signifikante Erhöhung der Geburtenrate bzw. signifikanter Rückgang der Fruchtbarkeit wird nirgends prognostiziert. Die Geburtenrate bzw. die Fertilität werden den Arbeitsmarkt mittelfristig nicht beeinflussen.

Veränderungen in der Sterblichkeit wirken sich „in erster Linie auf die Kohorten der über 65-Jährigen aus“ und sind damit – mittel- und langfristig – „kaum von Bedeutung für den Arbeitsmarkt“ (Meyer-Ferreira, 2011, S. 178).

Der Faktor Einbürgerung ist von geringer Bedeutung: auf der einen Seite sind die Eingebürgerten bereits seit Jahren in der Schweiz wohnhaft⁹ und somit sehr wahrscheinlich bereits im Erwerbsleben integriert, auf der anderen Seite ist die Anzahl der Einbürgerungen¹⁰ – mit Blick auf den Gesamtarbeitsmarkt – relativ marginal.

Auch der Faktor „absehbare politische Veränderungen“ wird sich – insbesondere mit Blick auf die Schweizerische Familien- oder Migrationspolitik – kaum grundlegend ändern, geniesst doch die Schweiz im internationalen Vergleich eine „aussergewöhnliche [politische] Stabilität“ (Linder, 2011, S. 227). Offen ist, wohin die Diskussionen über die Erhöhung des Pensionsalters führen werden (vgl. unten, S. 7).

Von „unmittelbarer Bedeutung“ für das Eintreten des mittleren Szenarios bzw. für die Auswirkung auf den zukünftigen Arbeitsmarkt verbleiben somit „lediglich die Wanderbewegungen“ (Meyer-Ferreira, 2011, S. 178): eine grosse Einwanderung (von vorwiegend jungen Einwanderern) kann das Verhältnis zwischen den Generationen und das Eintreten des mittleren Szenarios – mit den entsprechenden Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt – massgebend beeinflussen: die Folgen der Überalterung der Bevölkerung können durch eine Erhöhung der Zuwanderungsquote junger Arbeitnehmender abgefedert werden.

Diese Einwanderung hat bereits eingesetzt: mit der Einführung der Personenfreizügigkeit¹¹ wurde der schweizerische Arbeitsmarkt Teil des europäischen Arbeitsmarktes. In der Folge konnte der Mangel an (jungen) einheimischen Fachkräften mit solchen aus dem benachbarten Ausland – 70% aller Migranten stammen aus der EU – ausgeglichen werden: die Bedeutung der Zuwanderung für die schweizerische Wirtschaft ist zentral (Fischer-Rosinger, 2013, S. 31).

Die relativ starke Einwanderung führte zu einer spürbaren Erhöhung des Anteils ausländischer Personen an der ständigen Wohnbevölkerung der Schweiz von 17% im Jahre 1991 auf

⁹ Ausländerinnen und Ausländer, die um die ordentliche Einbürgerung nachsuchen, müssen insgesamt während 12 Jahren in der Schweiz gewohnt haben, wovon drei in den letzten fünf Jahren vor Einreichung des Gesuches (Vgl. Art. 15 Abs. 1 des Bundesgesetzes über Erwerb und Verlust des Schweizer Bürgerrechts vom 29. September 1952; Bürgerrechtsgesetz; BüG; SR 141.0).

¹⁰ Zwischen 1986 und 2012 wurden im Schnitt jährlich etwas mehr als 26'000 Personen eingebürgert (BFM, 2012).

¹¹ Das Personenfreizügigkeitsabkommen (FZA) wurde am 21. Juni 1999 zwischen der Europäischen Union (EU) und der Schweiz unterzeichnet. Seit 2007 ist die Freizügigkeit – mit Ausnahme der neueren EU-Länder – unbegrenzt.

22% per Ende 2010: der jährliche Wanderungssaldo lag in den letzten Jahren zwischen plus 69'000 und 103'000 Personen (Kolly, 2012). Diese starke Zuwanderung wird zunehmend kritisiert. Gleich zwei Volksinitiativen – eine von der SVP, die andere von der Umweltbewegung Ecopop – wollen die Zuwanderung einschränken (Mayer, 2013). Es wird zudem bezweifelt, dass ein Fachkräftemangel allein über die Zuwanderung gelöst werden kann: vielmehr sind – neben einer Steuerung der Zuwanderung – zusätzliche Massnahmen wie z.B. eine Reduktion der Schulabgänger ohne Abschluss und der Studienabbrecher, eine **Erhöhung der Erwerbspartizipation und Lebensarbeitszeit von Menschen über 55**, eine **Stärkung der Qualifizierung und Weiterbildung**, eine Steigerung der Arbeitszeit von Beschäftigten in Vollzeit oder eine Steigerung der Erwerbspartizipation sowie des Arbeitszeitvolumen von Frauen erforderlich (Perspektive, 2011). Wie zu zeigen sein wird, ist insbesondere der Einbezug älterer Arbeitnehmender sowie die gezielte Stärkung deren Qualifizierung und Weiterbildung eine zentrale, starke Antwort auf die demographische Herausforderung.

1.1.3 Rentenalter

Die steigende Lebenserwartung und die gleichzeitig sinkende Geburtenrate führen – wie oben unter Ziff. 1.1.1 gezeigt – zu einer Alterung der Gesellschaft. Diese Alterung führt wiederum – im System der im Umlageverfahren finanzierten AHV – zu einer stärkeren Belastung der verdienenden Bevölkerung, welche höhere Sozialversicherungsbeiträge entrichten muss sowie zu einer Kürzung der Renten (Kirchgässner, 2005). Die in der Folge geführten Diskussionen über die Erhöhung des Rentenalters stossen in der Schweiz auf Widerstand. So ist u.a. die Angleichung des ordentlichen Rentenalters für Mann und Frau auf 65 umstritten (Cosandey, 2013). Mit Blick auf die Bundesverwaltung ist darauf hinzuweisen, dass schon heute die Möglichkeit besteht, ein Arbeitsverhältnis im Einvernehmen mit der betroffenen Person über das ordentliche Rücktrittsalter hinaus bis längstens zum 70. Altersjahr zu verlängern¹².

Die AHV selber kann um ein bis maximal fünf Jahre aufgeschoben werden. Die Aufschubsdauer muss nicht von vornherein festgelegt werden. Ab einem Jahr nach dem ordentlichen Rentenalter kann die Rente auf Wunsch sofort abgerufen werden. Die Erhöhung der Rente wird in Prozenten der Rentenhöhe bei ordentlichem Bezug ausgedrückt und richtet sich nach der Dauer des Aufschubs¹³.

Andere Länder führen ebenfalls Diskussionen über eine Erhöhung des Rentenalters: so haben viele OECD-Länder bereits angekündigt, die Pensionsgrenze anzuheben bzw. haben das bereits getan (Island und Norwegen). Die OECD geht daher davon aus, dass das ordentliche Pensionsalter in der Zukunft 67 sein wird: der Trend zum höheren Rentenalter ist deutlich (OECD, 2012).

¹² Vgl. Artikel 10 Absatz 2 Bundespersonalgesetz vom 24. März 2000 (BPG; SR 172.220.1) i.V.m Artikel 35 der Bundespersonalverordnung vom 3. Juli 2001 (BPV; SR 172.220.111.3).

¹³ Vgl. Artikel 39 des Bundesgesetzes über die Alters- und Hinterlassenenversicherung vom 20. Dezember 1946 (AHVG; SR 831.10).

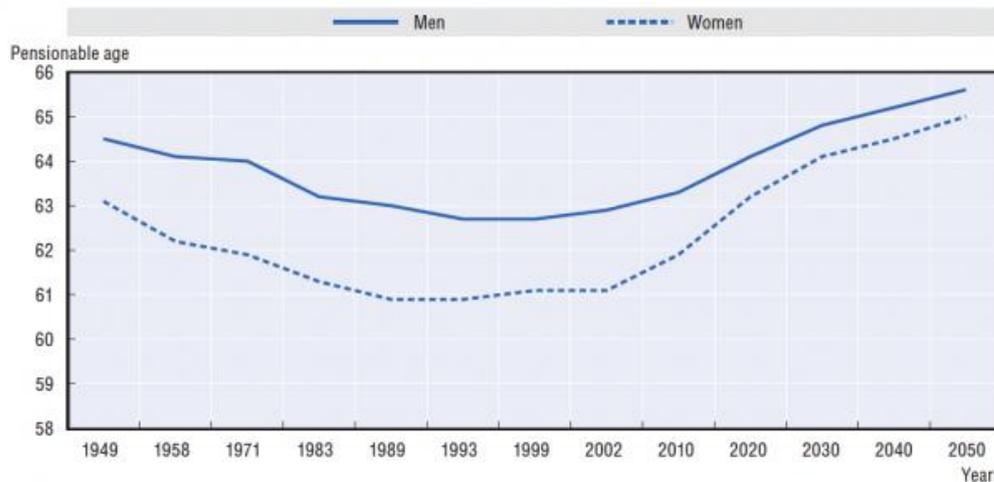


Abb. 5: Durchschnittliches Rentenalter OECD¹⁴

Zusammenfassung

Es wird bezweifelt, dass der Fachkräftemangel allein über die Zuwanderung gelöst werden kann: Neben der Erhöhung der Erwerbspartizipation und der Lebensarbeitszeit von Menschen über 55 ist die Stärkung der Qualifizierung und Weiterbildung dieser Arbeitnehmenden ein zentrales Handlungsfeld.

1.1.4 Ältere Arbeitnehmende

Der Generalsekretär der OECD sagte mit Blick auf den demographischen Wandel (Gurria, 2008):

„In an era of rapid population aging, we can no longer afford policies, employment practices and attitudes that discourage work at an older age. They not only deny older workers the choice of when and how they should retire, but are costly for business, the economy and society“. „The key message that emerges from the OECD's work on population aging is that it is both a challenge and an opportunity. If nothing is done, population aging poses serious economic and social challenges. But it also raises the prospect of longer, more prosperous lives, if increases in longevity are matched by longer working lives“.

Es gibt – mit Blick auf die Literatur im Bereich der Arbeitsmarktforschung – keine genauen Definitionen des Begriffs ältere Arbeitnehmende. Die meisten Definitionen neigen dazu, „nach Organisationszweigen und –strukturen zu variieren“: der Begriff älterer Arbeitnehmer erstreckt sich von 40 bis 65 Jahren (Bangali, 2004, S. 6). Die OECD definiert beispielsweise ältere Arbeitnehmende als Personen, welche sich in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens

¹⁴ Quelle: OECD, 2012, S. 27.

befinden und das Pensionierungsalter noch nicht erreicht haben (Lehr, 2003). Die WHO definiert über 45 jährige als ältere Mitarbeiter (WHO, 1991).

Teilweise wird daher eine Einstufung, ab wann ein Arbeitnehmer als älterer Arbeitnehmender gelten soll, abgelehnt, weil sie von zu vielen Parametern (Betrieb, Beruf, Arbeitsmarkt, Geschlecht) abhängt (Maier, 1997).

Das Altern muss nach Behrend als ein Prozess, „der differenziell für Individuen und Gruppen erfolgt“ und „die gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen von Alternsprozessen als Einflussgrößen berücksichtigt“ verstanden werden: „dies gilt auch für die Orientierungen und Zuordnung der Altersvariablen im Zusammenhang mit der Erwerbsarbeit“ (Behrend, 2002, S. 19).

Ein „älterer Arbeitnehmer zu sein, scheint“ daher eher „situativ als chronologisch“ bedingt zu sein. Es macht daher Sinn, einen Arbeitnehmer als alt bzw. älter zu bezeichnen, „wenn Qualifikations-, Gesundheits-, räumliche und geistige Mobilitäts- sowie Beschäftigungshemmnisse vorkommen“ (Bangali, 2004, S. 6).

Naegele hat drei Definitionsstufen für den Begriff „älterer Arbeitnehmer“ – je nach Branche und Wirtschaftsbereich – erarbeitet (Naegele, 1992):

- Werden Arbeitnehmer bereits mit 40 Jahren als „ältere Arbeitnehmer“ bezeichnet, ist das Kriterium Alter mit schweren Arbeitsbedingungen (wie z.B. auf dem Bau oder in der Stahlindustrie, wo körperliche Arbeit zentral ist) verknüpft;
- Werden Arbeitnehmer im Alter von 45 Jahren als „ältere Arbeitnehmende“ bezeichnet, ist das Kriterium Alter mit den Möglichkeiten, einfach einen neuen Job zu erhalten sowie in einer Firma Karriere zu machen, verbunden;
- Werden über 50 Jährige Arbeitnehmende als „ältere Arbeitnehmer“ bezeichnet, ist das Kriterium Alter vor allem mit ersten Planungsgedanken zur Pensionierung, einem Rückgang an Weiterbildungsmöglichkeiten, mit der Notwendigkeit weiter zu arbeiten, um jüngere Arbeitnehmer zu betreuen oder mit der Zerstörung von Mythen über die Produktivität einer alternden Belegschaft assoziiert.

Mit Blick auf die Bundesverwaltung, wo in der Regel keine harten, körperlichen Arbeiten geleistet werden und Möglichkeiten von Frühpensionierungen oder Teilzeitarbeit bestehen, ist es daher – vgl. oben, Naegele – naheliegend, Arbeitnehmende über 50 Jahren als ältere Arbeitnehmende zu bezeichnen. Zudem präsentiert sich der öffentliche Sektor „hinsichtlich der Wiederbeschäftigungschancen älterer Arbeitssuchender“ grundsätzlich „kaum günstiger als der privatwirtschaftliche Bereich“: auch „in öffentlichen Institutionen bzw. Unternehmen werden ältere Arbeitslose nur in einem sehr geringen Ausmass eingestellt“ (Auer, 1996, S. 442).

Ältere Arbeitnehmende können – wie die weiteren Ausführungen zeigen werden – einen wertvollen Beitrag zum Erfolg der Bundesverwaltung leisten und müssen daher – auch aufgrund des stetig steigenden Durchschnittsalters der Arbeitnehmenden – je länger je mehr zum Funktionieren der Bundesverwaltung beitragen. Sie haben – mit Blick auf die Handlungskompetenzen – zahlreiche Stärken und intellektuelle Fähigkeiten:

Gemäss dem Zweikomponentenmodell besteht Intelligenz aus einer kristallinen und einer fluiden Komponente. Das Modell geht auf Hebb zurück (Hebb, 1949) und wurde später u.a. Cattell weiter entwickelt (Cattell, 1971). Die **flüssige** oder mechanische Intelligenz wird als prozedurales Wissen definiert, weil es sich auf – nicht stabile - Prozesse und Handlungen (z.B. sensorische Informationsverarbeitungsprozesse oder das Vergleichen bzw. Unterscheiden von Objekten) bezieht. Die flüssige Intelligenz findet sich im Arbeitsgedächtnis, ist dynamisch und passt sich schnell konkreten Situationen an (Baltes, 1993).

Über die einzelnen Faktoren der flüssigen Intelligenz finden sich – mit Blick auf ältere Arbeitnehmer – zahlreiche Forschungsarbeiten. Nach Lau-Villinger ist die flüssige Intelligenz verantwortlich für eine schnelle Auffassungsgabe, eine hohe Wahrnehmungsgeschwindigkeit sowie hohe Kurzzeitgedächtnisleistung (Lau-Villinger & Seitz, 2002). Ältere Arbeitnehmende erbringen teilweise „geringere Gedächtnisleistungen“ (Becker, 2010, S. 49). Die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung sowie die Umstellungsfähigkeit (geistige Beweglichkeit) nehmen im Alter etwas ab (Frerichs, 2005): Ältere benötigen „zur Lösung des Problems deutlich mehr Zeit und machen mehr Fehler“ (Becker, 2010, S. 49). Auch die Fähigkeit zur Speicherung von neuen Informationen ins Langzeitgedächtnis lässt nach (Kruse & Lehr, 1995). Ältere Menschen können sich daher neue Informationen wie z.B. einen Namen weniger gut merken als jüngere (Knopf, 1987; Reischies & Lindenberger, 1996).

Die nachlassenden kognitiven Fähigkeiten lassen sich aber oft gut kompensieren¹⁵. Gibt man älteren Leuten mehr Zeit bei Gedächtnisexperimenten als jüngeren Vergleichspersonen, um die vorgegebenen Items zu lernen und anschliessend wiederzugeben, erzielen sie oft gleich gute Ergebnisse. So haben Ältere auch bei Texterfassungen die gleiche Leistungsfähigkeit wie Jüngere: sie erfassen Texte langsamer, aber effizienter (Emilién et al., 2004). Generell kann gesagt werden, dass durch kristalline Intelligenz (vgl. unten) – insbesondere durch Expertenwissen oder durch Lebenserfahrung – eine nachlassende Leistungsfähigkeit im Bereich der fluiden Intelligenz kompensiert werden kann (Knopf, 1998). Auch Automatisierung kann bei der Kompensation helfen (Engelkamp, 1991; Engelkamp & Zimmer, 1994).

Die **kristalline** oder auch pragmatische Intelligenz umfasst Wissensinhalte (z.B. das spezifische Wissen wie berufliches Fachwissen oder Wissen über die eigene Person sowie das Selbstkonzept). Sie umfasst u.a. auch die Sprachgewandtheit, ein stabiles Selbstkonzept oder eine abwägende Wahrnehmung (Lau-Villinger & Seitz, 2002).

Über die einzelnen Faktoren der kristallinen Intelligenz finden sich – mit Blick auf ältere Arbeitnehmer – ebenfalls zahlreiche Forschungsarbeiten: die kristalline Intelligenz findet sich im Langzeitgedächtnis, dessen Kapazität und Speicherdauer „unbegrenzt“ sind (Emilien et al., 2004; Markowitsch, 2002). Ältere können sich daher oft an lange zurückliegende Ereignisse

¹⁵ Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „selektiver Optimierung mittels Kompensation“ (Baltes & Baltes, 1990) bzw. „Plastizität kognitiver Ressourcen“ (Salthouse, 1984).

erinnern (Kruse & Lehr, 1995). Kristalline Intelligenz bleibt – wenn keine Demenzerkrankung auftritt – das ganze Leben lang erhalten und kann sich bis ins hohe Alter sogar verbessern (Baltes 1993; Lau-Villinger & Seitz, 2002). Auch die Fähigkeit selbstständig zu Arbeiten nimmt mit zunehmendem Alter zu (Decker, 1984).

Das sich kaum ändernde kristalline Wissen muss laufend ergänzt und aktualisiert werden (Baltes, 1993). Es ist daher sinnvoll, die fluiden Kompetenzen zu erhalten und die kristallinen Kompetenzen laufend zu stärken (Rump & Eilers, 2006).

Im Forschungsprojekt ADM¹⁶ wurde empirisch untersucht, wie sich die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter verändert. Ein Überblick über die Zu- und Abnahme von Fähigkeiten bei älteren Arbeitnehmenden lässt sich aufgrund der Erkenntnisse des Forschungsprojekts ADM wie folgt darstellen (Becker, 2010, S. 51):

Tabelle 1: Zu- und Abnahme von Handlungskompetenzen nach Becker

Tendenzielle Verschlechterungen der Handlungskompetenz	Tendenzielle Verbesserungen der Handlungskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Problemlösungsfähigkeit nimmt ab • Gedächtnis verschlechtert sich • Kreativität nimmt ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Denken wird solider • Problembezogenes Denken unterstützt die Stressbewältigung • Divergentes Denken bleibt erhalten • Leistungsmotivation ist unverändert

Es fällt auf, dass viele soziale Kompetenzen (z.B. Konfliktlösungs- oder Kontaktfähigkeiten) bei älteren Arbeitnehmenden stärker ausgeprägt sind und ältere Arbeitnehmende – im Gegensatz zu Jüngeren – Konflikten weniger ausweichen (Becker, 2010).

¹⁶ Forschungsprojekt Age Diversity Management der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Decker listet u.a. folgende vom Alter beeinflusste Fähigkeiten auf (Decker, 1984):

Tabelle 2: Zu- und Abnahme von Handlungskompetenzen nach Decker¹⁷

Fähigkeiten, die im Alter zunehmen	Fähigkeiten, die vom Alter kaum beeinflusst werden	Fähigkeiten, die sich im Alter verringern
Arbeits- und Berufserfahrung	sich in alltäglichen Problemen zurechtfinden	Wahrnehmungsgeschwindigkeit
Urteilsfähigkeit	Wissensumfang	Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung
Selbständigkeit	Lernfähigkeit	Sehen, Hören, Tasten
Erfassen von Sinnzusammenhängen	Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit	Muskelkraft
Sprachgewandtheit	Gedächtnis	Widerstandsfähigkeit gegen grosse Dauerbelastung
Dispositives Denken	Lernbedingte Intelligenz	
Umgang mit Menschen	Auffassungsgabe	
Kontakt- und Konfliktlösungsfähigkeit	Widerstandsfähigkeit gegen normale Dauerbelastung	
Geistige und körperliche Fertigkeiten		
Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit		
Ausgeglichenheit und Beständigkeit		
Menschliche Reife, positive Einstellung zur Arbeit		

Weitere Zusammenstellungen von Leistungsmerkmalen älterer Arbeitnehmender finden sich bei Winkler (Winkler, 2004, S. 131), Adenauer (Adenauer, 2002, S. 29-30), Bruggmann (Bruggmann 2000, S. 25), Börsch-Supan et al. (Börsch-Supan, Düzgün & Weiss, 2006, S. 5-6), Arnds & Bonin (Arnds & Bonin, 2003, S. 140), Zimmerman (Zimmermann, 2003, S. 56-57), Wollert (Wollert, 2008, S. 402) und in vielen anderen Werken. Im Wesentlichen werden die oben aufgeführten Ergebnisse – mutatis mutandis – bestätigt.

Der oben beschriebene Leistungswandel verläuft von Arbeitnehmendem zu Arbeitnehmendem sehr unterschiedlich, wobei das Ausmass des Wandels in hohem Masse von den jeweili-

¹⁷ Quelle: Decker, 1984, S. 170.

gen Arbeitsbedingungen abhängig ist (Weiss & Ilmarinen, 2006). Ein allfälliger, vorzeitiger Abbau von geistiger (und körperlicher) Leistungsfähigkeit ist auch nach Ilmarinen primär durch die ausgeübte Tätigkeit bedingt: oft sind monotone, verschleissende oder unterfordern- de Arbeiten die Ursache für eine Abnahme der geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit (Ilmarinen, 2000; Koller & Plath, 2000).

Leider ist aber nach wie vor die Meinung vorherrschend, dass Arbeitnehmende mit zunehmendem Alter an körperlichen und geistigen Fähigkeiten ausschliesslich einbüßen. Dieses Meinungsbild wird auch als Defizitmodell bezeichnet. Selbst Personalverantwortliche, welche in einem Interview die Aussage „Ältere sind nicht mehr so leistungsfähig“ als unzutreffend ablehnten, verbinden mit dem Alter paradoxerweise doch „in gewisser Weise die Vorstellung von abnehmender Leistungsfähigkeit“ (Koller & Gruber, 2001, S. 496).

Das Defizitmodell gilt als überholt (Frerichs, 1998; Lehr, 1990; Neumann, 1994; Nienhüser 2002; Semmer, 2004): ältere Arbeitnehmende sind – gemäss der CLM-Studie –grundsätzlich nicht weniger leistungsfähig als jüngere (Egger, Moser & Thom, 2008).

Gemäss der von der Bertelsmann Stiftung durchgeführten Studie „Success with older workers“ schätzen HR-Verantwortliche die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeitenden grundsätzlich als positiv ein (Morschhäuser, Ochs & Huber, 2003). Die Anzahl zugeschriebener positiver und negativer Leistungspotentiale (wie z.B. Erfahrungswissen, Kreativität oder Lernbereitschaft) war in einer weiteren Befragung bei den älteren und jüngeren Arbeitnehmenden in der Summe gleich (Rössel, Schaefer & Wahse 2009).

Eine andere Studie, bei der Mitarbeitende nach ihren Assoziationen zum Adjektiv „alt sein“ befragt wurden, ergab, dass mehr positive Eigenschaften (wie z.B. tolerant, erfahren oder gelassen) als negative Merkmale (wie z.B. müde, stur oder schwerfällig) angeführt wurden (Moser, Thom & Schüpbach, 2005). 2005 zeigte eine Umfrage bei über 800 Schweizer Unternehmen im Wesentlichen ebenfalls auf, dass ältere Arbeitnehmende sowohl über Vor- (Loyalität, gute Kundenbeziehungen, Zuverlässigkeit oder Verantwortungsbewusstsein) und Nachteile (hohe Kosten, geringere Leistungsfähigkeit, erhöhtes Krankheitsrisiko, Motivationsprobleme, veraltetes Wissen) verfügen (Höpflinger et al, 2006).

Menschen können sich das ganze Leben lang neues Wissen (Reischies & Lindenberger, 1996; Rothermund & Brandstädter, 2003) oder neue Strategien aneignen (Kruse & Lehr, 1995). Eindrücklich ist eine neue Studie der University of California, welche belegt, dass selbst Senioren zwischen 60 und 85 Jahren mit etwas Training bei einem Videospiel – 12 Stunden Training verteilt auf einen Monat – sowohl ihr Arbeitsgedächtnis als auch ihre Aufmerksamkeit deutlich verbessern können. So hatten die Probanden nach dem Training u.a. bessere Multitaskingfähigkeiten als 20-Jährige (Gazzaley, 2013).

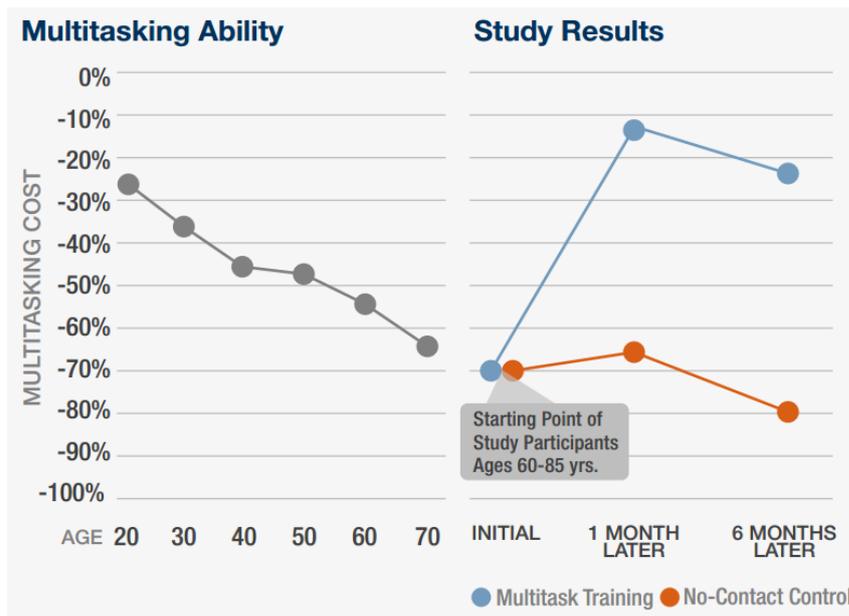


Abb. 6: Multitasking-Fähigkeiten mit und ohne Training von Senioren¹⁸

Weiter ist – mit Blick auf das Defizitmodell – anzuführen, dass ältere Arbeitnehmende statistisch nicht mehr krank sind als Junge: weil sich ältere Arbeitnehmer im Krankheitsfalle eher zur Arbeit verpflichtet sehen als Junge, fehlen sie seltener: Ältere Arbeitnehmer sind nicht öfter krank als die jüngeren Kollegen. Wenn sie jedoch einmal – was seltener der Fall ist als bei Jüngeren – fehlen, dann über einen vergleichsweise längeren Zeitraum (Hackett, 1990; Lehr, 2003). Arbeitnehmende im Alter von 55 bis 64 Jahren haben zudem grundsätzlich nicht häufiger körperliche Beschwerden als jüngere Arbeitnehmende (Höpflinger et al., 2006).

Der Aussage „Ältere sind zu teuer“ wurde in einer Umfrage mit total 45% am häufigsten zugestimmt (Koller & Gruber, 2001, S. 496). Es ist davon auszugehen, dass diese Aussage im Grundsatz auch für die Schweiz zutrifft: in der Schweiz erfolgt der Stufenanstieg mit steigendem Alter, zudem steigt mit zunehmender Berufserfahrung auch der Lohn (Geiser, 2005).

Auch die Altersgutschriften, welche nach Prozenten des koordinierten Lohnes festgesetzt werden, richten sich nach dem jeweiligen Alter (und Geschlecht) der Versicherten. Die im Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG; SR 831.40) festgelegten Mindestgutschriften steigen hierbei mit dem Alter des versicherten Arbeitnehmers über vier Stufen von 0% auf 18% des massgebenden Lohnes an. Dabei gelten verschiedene Ansätze¹⁹:

¹⁸ Quelle: URL: http://www.ucsf.edu/sites/default/files/fields/field_insert_file/news/Multitasking_Study_Graph_0.pdf, 10.08.2013.

¹⁹ Vgl. Artikel 16 Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge vom 25. Juni 1982 (BVG; SR 831.40).

Tabelle 3: Altersgutschriften in Prozenten des koordinierten Lohnes (Art. 16 BVG)

Alter	Prozentsatz des koordinierten Lohnes
25-34	7%
35-44	10%
45-54	15%
55-65 ²⁰	18%

Endlich richtet sich auch der Ferienanspruch oftmals nach dem Senioritätsprinzip: ältere Arbeitnehmende kommen häufig in den Genuss von zusätzlichen Ferien (Birchmeier, 2002). Das Obligationenrecht stipuliert zudem besondere Arbeitsbestimmungen für ältere Arbeitnehmende wie beispielsweise längere Lohnfortzahlungspflichten bei Krankheit oder längere Kündigungsfristen²¹.

Zusammenfassung

Das (Defizit-)Modell, wonach das Alter im Wesentlichen von zahlreichen Defiziten geprägt ist, ist nach wie vor stark verbreitet. „Ältere Mitarbeitende sind“ aber „nicht grundsätzlich leistungsgemindert, sondern viel eher leistungsgewandelt“ (Becker, 2010, S. 51). Sie verfügen über spezifische Stärken wie etwa eine hohe soziale Kompetenz, Zuverlässigkeit, Loyalität oder grosses Erfahrungswissen. Dies insbesondere dann, wenn die fluiden Kompetenzen erhalten und die kristallinen Kompetenzen gestärkt werden.

Alter allein ist daher keine bestimmende Eigenschaft eines älteren Arbeitnehmers.

Inwieweit eine Leistungswandlung eintritt, ist zudem individuell sehr unterschiedlich: eine Generalisierung von Aussagen ist daher zu vermeiden. Vielmehr muss man sich mit der effektiven Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmender auseinandersetzen und ihre Stärken und Schwächen im Einzelfall analysieren. Ohne eine entsprechende Auseinandersetzung läuft man Gefahr, an der weit verbreiteten „Altersdiskriminierung“ (Schumacher, 2006) teil zu nehmen.

Das chronologische Alter wird grundsätzlich erst ab dem 80. Lebensjahr „zu dem Faktor, der für die Abnahme der Intelligenz und eine geringere Lern- und Leistungsfähigkeit primär verantwortlich“ ist (Becker, 2010, S. 41).

²⁰ Bei Frauen 64.

²¹ Vgl. Artikel 324a Absatz 2 und Artikel 335c Absatz 1 Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches vom 30. März 1911 (Fünfter Teil: Obligationenrecht; OR; SR 220).

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Der Bundesverwaltung wird zukünftig eine „geringere Zahl an jungen Arbeitskräften zur Verfügung stehen“ (Becker, 2010, S. 39). Auch Fachkräfte werden nicht mehr ohne weiteres so einfach wie heute zu rekrutieren sein (vgl. oben, S. 6). Daher erkennen „immer mehr Organisationen“ „die demographische Veränderung“ „als reale strategische und konkurrenzbetonte Bedrohung“ (Calo, 2008, S. 403).

Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, bestehende Strategien und Massnahmen, die zur besseren Integration – und damit dem Verbleib und Erhalt – älterer Arbeitnehmender in der Bundesverwaltung führen, systematisch heraus zu arbeiten und darzustellen: der Fachkräftemangel kann und soll sinnvollerweise so weit wie möglich mit den vorhandenen Ressourcen der älteren Arbeitnehmenden behoben werden.

Belässt man ältere Arbeitnehmende länger im Arbeitsprozess, muss insbesondere dem Wissenstransfer der älteren Arbeitnehmenden an die jüngeren Arbeitnehmenden besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden: das grosse Know-how immer mehr älterer Arbeitnehmender muss an immer weniger jüngere Arbeitnehmende, welche die Nachfolge dieser erfahrenen Arbeitnehmenden antreten, übertragen werden. Damit dieser Wissenstransfer reibungslos funktioniert, ist es sinnvoll, sich mit dem zu transferierenden Wissen auseinander zu setzen.

Aus diesen Gründen sollen, als weiteres Ziel, allenfalls bestehende Massnahmen erfragt werden, wie in der Bundesverwaltung das Know-how der älteren Arbeitnehmer an die jüngeren Arbeitnehmer und Nachwuchskräfte erfolgreich und nachhaltig transferiert werden kann.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen – mit Blick auf die obigen Zielsetzungen – ein differenziertes Bild von der Situation älterer Arbeitnehmender in der Verwaltung geben und die Basis für konkrete Ansatzpunkte zukünftiger betrieblichen Strategien und Massnahmen bilden.

Endlich soll das Potential, welches die Zunahme der älteren Arbeitnehmenden möglicherweise bietet, analysiert und aufgezeigt werden: es ist naheliegend, die bestehenden Ressourcen, welche ältere Arbeitnehmende besitzen, optimal und möglichst lange zu nutzen. So kann auf einmal beiden demographischen Hauptauswirkungen entgegengewirkt werden: man belässt ältere Arbeitnehmende im Arbeitsprozess und reduziert gleichzeitig den Bedarf an jüngeren Arbeitnehmenden.

2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

Die zunehmende Anzahl älterer Arbeitnehmender und die zu erwartende Zunahme der Lebensarbeitszeit bedingen, dass die Bundesverwaltung die Arbeits- und Leistungsfähigkeit aller Arbeitnehmenden frühzeitig stärkt. Arbeitnehmende müssen in der Lage sein, die notwendige Erhöhung der Lebensarbeitszeit zu realisieren. Auch die jüngeren Arbeitnehmenden sind –

auf ihrem immer länger werdenden Weg bis zu ihrer Pensionierung – von Anfang an fit zu halten.

Da die Anforderungen des Arbeitsmarktes immer wieder ändern, müssen sich die Arbeitnehmenden immer wieder neu orientieren und neue Kompetenzen aneignen: wer heute gefragt ist, kann schon morgen gezwungen sein, sich an neue Bedingungen im Arbeitsmarkt anzupassen.

2.1 Beschäftigungsfähigkeit (Employability)

Eine einheitliche Definition von „Employability“ liegt nicht vor. Eine der ersten Definitionen beschreibt Employability als „the ability to obtain new employment“, „the ability to maintain employment“ und „the ability to gain initial employment“ (Hillage & Pollard, 1998, S. 2). Die meisten späteren Definitionen bauen auf dieser Dreiteilung – Stellensuche, das Sichern der Stelle und der Ausbau der Stelle – auf (Kraus, 2006). „Employability bezeichnet die Gesamtheit individueller Fähigkeiten und Bereitschaften, die es den Einzelnen ermöglichen, Beschäftigungsverhältnisse einzugehen, sich wertschöpfend in Arbeitsprozesse einzubringen und über eine beständige Anpassung der eigenen Arbeitskraft in Beschäftigung zu bleiben“ (Kraus, 2007, S. 241). Employability beinhaltet zudem – wie in der Einleitung bereits erwähnt – eine individuelle, permanente Anpassung an sich wandelnde Anforderungen (Kraus, 2006).

2.1.1 Das Haus der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen

Ilmarinen hat in den 1980er Jahren ein Konzept der Arbeitsfähigkeit entwickelt. Er unterscheidet zwischen der individuellen Arbeitsfähigkeit (work ability) einerseits und der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) andererseits (Ilmarinen, 1999). Die Arbeitsfähigkeit setzt sich aus verschiedenen, miteinander verknüpften Bereichen (Gesundheit, Kompetenz bzw. Qualifikation und Arbeit) zusammen: Ilmarinen stellt diese Verknüpfungen als „Haus der Arbeitsfähigkeit“ graphisch dar (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 339).

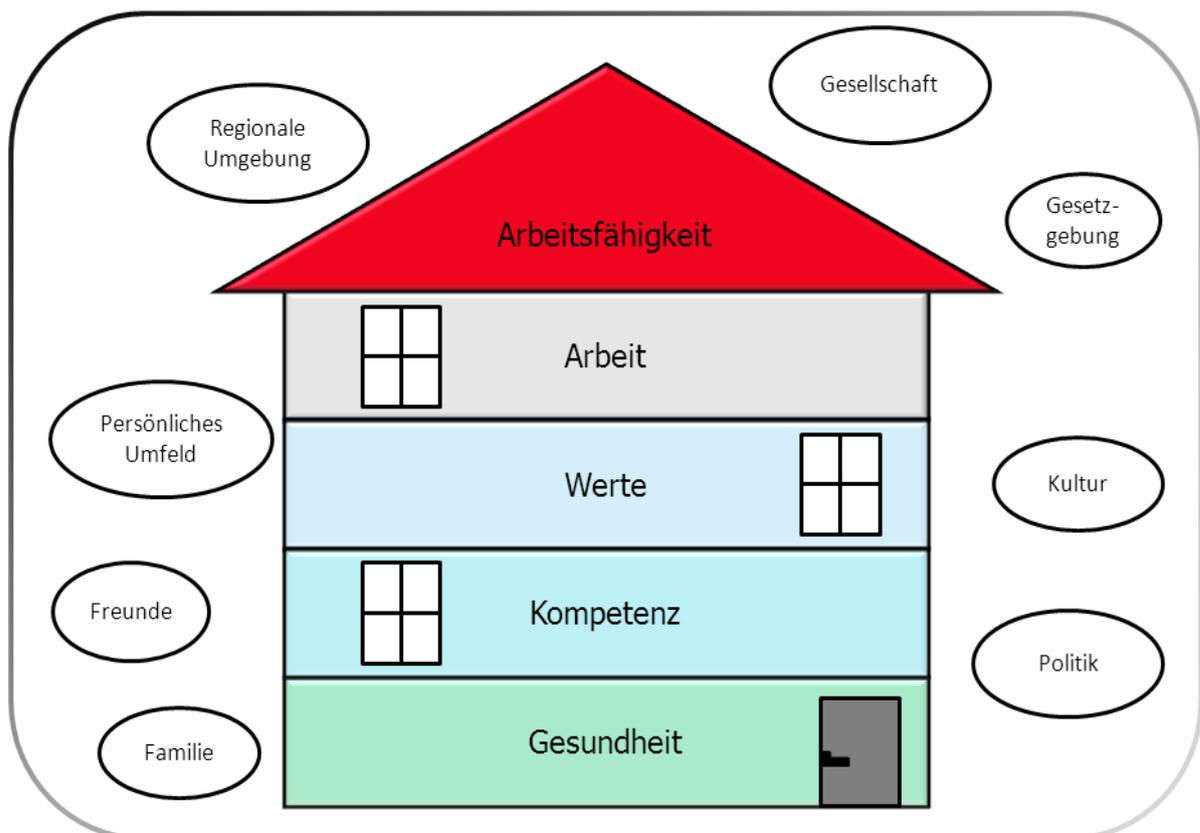


Abb. 7: Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen²²

Das **unterste Stockwerk**, die (physische und psychische) Gesundheit, bildet die Basis für alle darüber liegenden Stockwerke: ohne Gesundheit ist ein Arbeitnehmender nicht oder nur eingeschränkt arbeitsfähig. Krankheit oder eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit mindern die Arbeitsfähigkeit. Entsprechend kann die Förderung der Gesundheit die Leistungsfähigkeit sowie die Arbeitsfähigkeit steigern.

Das **zweite Stockwerk** [eigentlich der erste Stock] beinhaltet das Wissen und das Können. Ilmarinen unterscheidet dabei zwischen fachlicher Qualifikationen, Schlüsselkompetenzen bzw. Fertigkeiten (bereits ausgebildetes und vorhandenes Können) und Fähigkeiten (grundsätzlich erlernbares Können). Arbeitnehmende brauchen – neben den fachlichen – auch soziale Kompetenzen.

²² Quelle: URL: <http://www.bgm-report.de/allgemein/das-haus-der-arbeitsfaehigkeit-nach-ilmarinen>, 10.08.2013.

Im **dritten Stock** finden sich die Werte. Ilmarinen unterscheidet hier Einstellungen (prägen das gesamte Verhalten und beeinflussen die Faktoren, die uns beeinflussen) und Motivation. Stehen „Einstellungen und Motivationen im Einklang“ mit der eigenen Arbeit, wird eine gute Arbeitsfähigkeit erreicht (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 429). Ohne Motivation ist der zweite Stock zu leicht, drückt nicht genug auf den ersten Stock und beeinflusst so die gesamte Statik des Hauses und damit die Arbeitsfähigkeit.

Der **vierte, oberste Stock** ist der grösste und schwerste Stock und drückt auf die unteren Stockwerke: hier ist die Arbeit. Alles was in diesem Stockwerk „passiert“, hat „deutliche Auswirkungen“ auf die unteren Stockwerke (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 429). Der vierte Stock ist sehr komplex und beherbergt viele Faktoren wie z.B. das Arbeitsumfeld, die Beschaffenheit des Arbeitsplatzes, die Arbeitsumgebung (Ergonomie), das soziale Umfeld am Arbeitsplatz, die Vorgesetzten oder die Organisationsstrukturen. Wesentlich verantwortlich für dieses Stockwerk sind die Vorgesetzten: sie müssen insbesondere für eine gute Arbeitsgestaltung sorgen und die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden stärken.

Das Haus der Arbeit steht in einer Landschaft, welche die Arbeitsfähigkeit ebenfalls beeinflusst: so spielen insbesondere Familie und Freunde eine wichtige Rolle und beeinflussen die Arbeitsfähigkeit. Je besser all diese Faktoren bzw. Stockwerke aufeinander abgestimmt sind und je besser das Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen ist, desto stärker wird die Arbeitsfähigkeit. Da sich Ressourcen und Anforderungen ständig ändern, schwankt auch die Arbeitsfähigkeit. Ist die Arbeitsfähigkeit schwach, muss jedes Stockwerk und die Umgebung des Hauses überprüft werden.

Inspiration für das Haus der Arbeitsfähigkeit war das „Konzept der Arbeitsfähigkeit“. Die vier Handlungsfelder dieses Konzeptes entsprechen daher im Wesentlichen den vier Stockwerken des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“. Eine zentrale Überlegung ist, dass sich die Arbeit den Menschen und nicht die Menschen der Arbeit anpassen müssen. Die Ergonomie am Arbeitsplatz, Gesundheitsprävention sowie Führungsverhalten, das den Erhalt und die Steigerung der Arbeitsfähigkeit bezweckt, sind die wesentlichen Faktoren, damit sich die Arbeit den Menschen anpassen kann. Eine starke Arbeitsfähigkeit wird nur erreicht, wenn alle Handlungsfelder und Faktoren ganzheitlich berücksichtigt werden (Hasselhorn & Freude, 2007).

Nach der Motivationstheorie von Herzberg ist ein herausfordernder Arbeitsplatz, an welchem eine Weiterentwicklung und Zielerreichung möglich sind und Mitarbeiter Anerkennung erhalten, Grundvoraussetzung für eine Mitarbeitermotivation (Herzberg, 1966). Hackman und Oldham sehen als weitere charakteristische Erfolgsfaktoren für einen motivierten Arbeitnehmenden Feedbacks, umfassende Kompetenz, Identifizierung mit den (bedeutenden) Aufgaben sowie ein Grundmass an Autonomie (Hackman & Oldham, 1976). Ähnlich auch Morrison, der Arbeitsplätze mit hoher Mitbestimmungsmöglichkeit als erhöhte Möglichkeit zur Entwicklung und zum Gebrauch von Kompetenzen sieht (Morrison et al. 2005).

Ein positiver Zusammenhang zwischen der Motivation der Mitarbeitenden und dem Unternehmenserfolg kann empirisch nachgewiesen werden (Chalupa, 2007). Identifiziert sich ein

Arbeitnehmender mit seinen als sinnhaft empfunden Aufgaben, genießt er Autonomie und erhält er Feedbacks, steigt seine Motivation (Bassy, 2002). Hat ein Arbeitnehmender an seinem Arbeitsplatz hingegen keine Möglichkeit, seine Arbeitszeit zu gestalten oder wird seinen Vorstellungen von Arbeitszeit nicht entsprochen, kann ein Motivationsverlust festgestellt werden (Böhne, 2008). Werden die zentralen Faktoren, welche die Arbeitsfähigkeit stärken, am Arbeitsplatz gefördert, erhöhen sich Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation. Dies führt zu mehr Umsatz pro Mitarbeiter und verringert Absenzen (Garg & Rastogi, 2005). Lord hat nachgewiesen, dass ältere Mitarbeitende länger arbeiten, wenn sie Freude an der Arbeit haben, zufrieden sind (weil ihre Fähigkeiten gefragt sind) und aktiv-kreativ einen Beitrag im Betrieb leisten (Lord, 2002).

Motivation ist stets individuell. Die Motivationsfaktoren müssen daher mit der Motivationsstruktur des einzelnen Arbeitnehmenden übereinstimmen um wirksam zu sein (Brinkmann, 2007). Die Motivstrukturen verändern sich aber mit zunehmendem Alter grundsätzlich nicht: „der Faktor Alter spielt eher eine untergeordnete Rolle in einschlägigen Studien“ (Rump & Eilers, 2009, S. 33).

2.1.2 Massnahmen zur Förderung der Employability

Eine starke Employability lässt sich sowohl durch die Pflege und Stärkung von beruflichen Kompetenzen als auch durch eine entsprechende Gestaltung der Erwerbsarbeit erreichen: viele Employability-Modelle berücksichtigen daher individuelle und betriebliche Einflussfaktoren auf die Leistung und Motivation älterer Arbeitnehmender²³ (Zölch et. al., 2009).

Eine der ersten, grossen Fachkonferenzen über Employability – mit 140 teilnehmenden Expertinnen und Experten – fand 1999 in Finnland statt. Im Anschluss an die Konferenz wurden im Wesentlichen folgende zentrale Handlungsempfehlungen erarbeitet (Turku-Fachkonferenz, 1999):

- Die vorherrschende Praxis, ältere Arbeitnehmende vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszugliedern, ist zu hinterfragen. In Zukunft gilt es, die **Beschäftigungschancen** älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer **abzusichern, zu erhöhen** und diejenigen besser **zu schützen**, deren Risiko, vorzeitig aus dem Erwerbsleben verdrängt zu werden, besonders hoch ist (z.B. ältere Langzeitarbeitslose).
- **Massnahmen**, die der Förderung älterer Arbeitnehmender bzw. der Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit dienen müssen **während der gesamten Erwerbsbiographie** zum Einsatz kommen.
- Aktive Förder**konzepte** sollten **präventiv** sein. Um die Entstehung alterstypischer Beschäftigungsprobleme zu vermeiden, gilt es, potentielle Beschäftigungsrisiken bereits im Stadium ihrer Entstehung zu bekämpfen.
- Viele der heute älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden in mehrfacher Hinsicht benachteiligt. (z.B. durch die Gleichzeitigkeit von formalen Ausbildungsmängeln und zu geringer beruflicher Fort- und Weiterbildung). Daher sind Massnahmen nötig, die sowohl auf die vorbeugende **Förderung der Beschäftigungs-**

²³ Eine Stärkung der individuellen Arbeitsfähigkeit (work ability) kann beispielsweise durch eine Weiterbildung erfolgen, eine Stärkung der betrieblichen Faktoren kann beispielsweise durch die ergonomische Umgestaltung des Arbeitsplatzes erfolgen.

fähigkeit während des gesamten Erwerbslebens als auch auf die **Verringerung und Beseitigung akuter Beschäftigungsprobleme** in späteren Stadien abzielen.

- **Massnahmen** zugunsten alternder Belegschaften müssen **zielgenau und effektiv** sein. Die selbständige Beschäftigung muss gefördert werden.
- Unterschiedliche (wie z.B. politische oder betriebliche) **Massnahmetypen** sind in sinnvoller Weise miteinander **zu kombinieren**. Die Massnahmen sind aufeinander zu beziehen und abzugleichen (z.B. staatliche Bildungsangebote und betriebliche Arbeitszeitpolitik).
- **Der Erfolg von Massnahmen steht und fällt mit der Beteiligung der betroffenen** Arbeitnehmenden. Diese Arbeitnehmenden sind nicht nur „Experten in eigener Sache“, sie müssen bei der erfolgreichen Umsetzung integrierter, arbeitsplatzbezogener Massnahmen mitwirken.
- **Massnahmenevaluierung ist notwendig**, damit die jeweiligen Akteure über die Bedingungen der Implementation informiert sind. Sie dient zudem dazu, unbeabsichtigte oder kontraproduktive Nebenwirkungen zu vermeiden.
- Demografische Veränderungen betreffen sowohl die Arbeitswelt als auch die Gesellschaft. Zu den wichtigen Zukunftsaufgaben zählt, potentielle Entwicklungen auf nationaler, lokaler oder betrieblicher Ebene rechtzeitig – im Sinne eines **demographischen Frühwarnsystems** – zu identifizieren. Dies betrifft nicht nur das Altern der Erwerbsbevölkerung, sondern auch mögliche Störungen in der intergenerationellen Solidarität.

Das Prime Time Projekt²⁴ hat weitere Strategien und Massnahmen, die einer Stärkung der Employability dienen, erarbeitet (Zölch et al., 2009). Die wichtigsten Massnahmen sind im Wesentlichen:

- **Neue und flexible Übergänge** in die Pensionierung mit der Option einer **Tätigkeit danach**;
- Flexible Regelung der **Karriere** (z.B. Bogenkarriere, Wechsel von Linien- zu Stabsfunktionen oder Wechsel zu entlastenden Arbeitsplätzen);
- Betriebliche **Gesundheitsförderung** und Einführung eines gesundheitsbezogenen **Case-Managements**;
- **Fort- und Weiterbildung** auch für ältere Arbeitnehmende;
- **Diversity Management** mit dem Ziel einer aktiven Gestaltung der Generationenbeziehungen (z.B. altersgemischte Teams oder Mentorensysteme);
- **Strategien zur Begegnung von Generationendifferenzen** zwischen Belegschaft und Kundschaft;
- Aufbau eines intergenerationellen **Wissensmanagements**.

Eine Umfrage des Adecco-Institutes ergab im Wesentlichen fünf Handlungsfelder mit entsprechenden Massnahmen (Adecco, 2008):

²⁴ Das Prime Time Projekt²⁴ der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, versuchte auf Grundlage von Fallstudien Handlungsfelder für ein alterns- gerechtes Personalmanagement aufzuzeigen. Eine zentrale Fragestellung war, welchen Anforderungen sich Linienvorgesetzte im Führungsalltag in Bezug auf die Thematik des „Älterwerdens in Unternehmen“ stellen müssen und wie sie hierbei unterstützt werden können.

Tabelle 4: Handlungsfelder und Massnahmen (Adecco-Umfrage)

Handlungsfeld	Massnahmen
Wissensmanagement und Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung von Instrumenten zur Wissensdokumentation - Erarbeitung von Strategien zur Wissenserneuerung - Förderung einer Kultur der Kreativität und Innovation - Erarbeitung von Plattformen für Wissensaustausch - Sicherung von Fachwissen (bei Pensionierungen)
Gesundheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Work-Live-Balance, Stressbewältigungsprogramme - Altersspezifische, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung - Stärkere Sensibilisierung betr. der Erhaltung der Gesundheit - Gesundheitsvorsorge, Checks inkl. Langzeitprävention
Diversity	<ul style="list-style-type: none"> - Generationsübergreifende Zusammenarbeit - Aufbau einer Wertschätzungskultur - Erhalt und Förderung der Loyalität und Zufriedenheit
Lebenslanges Lernen	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildung auch von älteren Arbeitnehmenden - Anreize zur Weiterbildung für alle Arbeitnehmenden - Individuell angepasstes Lernen - Fortbildung mit Blick auf Steigerung der work ability
Karriereplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Altersgerechte, flexible und lebenszyklusorientierte Arbeitszeitmodelle - Nachfolgeplanung und individuelle Karriereplanung

Die fünf Handlungsfelder (Wissensmanagement und Wissenstransfer, Gesundheitsmanagement, Diversity, lebenslanges Lernen und Karriereplanung) finden sich auch bei Frerichs (Frerichs, 2009):

		Zieldimension		
		Gesundheit	Qualifikation	Motivation
Handlungsfelder	Arbeitsgestaltung	Gesundheitsförderung durch belastungsmindernde/-verändernde Arbeitsplatz- und Arbeitsorganisation	Qualifikationsförderung durch lernförderliche Arbeitsaufgaben	Motivationsförderung durch anregende und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte
	Förderung des Gesundheitsverhaltens	Gesundheitsförderung durch Aufklärung und Training		
	Laufbahngestaltung	Gesundheitsförderung durch belastungsmindernde/-verändernde Stellenwechsel	Qualifikationsförderung durch neue Arbeitsinhalte	Motivationsförderung durch Statusgewinne und neue Arbeitsinhalte
	Gratifikationsgestaltung			Motivationsförderung durch Statusgewinne und neue Arbeitsinhalte
	Weiterbildung		Qualifikationsförderung durch flankierende Weiterbildungsmaßnahmen	

Abb. 8: Handlungsfelder nach Frerichs²⁵

²⁵ Quelle: URL : <http://www.agecert.de/age-cert-selbstcheck/hintergrund-informationen.html>, 10.8.2013.

2.1.3 Workability-Akteure

„Führung ist unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme“ (von Rosenstiel, 2001, S. 319), wobei sich Führung weiter in die Bereiche Aufgabenorientierung (Effizienz, Gewinnoptimierung oder Produktivität) und Mitarbeiterorientierung (Berücksichtigung der Interessen der Arbeitnehmenden) unterteilen lässt (Blake & Mouton, 1964). Oft wird die Mitarbeiterorientierung vernachlässigt, Führungskräfte setzen die Schwerpunkte viel zu einseitig auf die Aufgabenorientierung (Nieder, 2000). „Mitarbeitende länger – fit und gesund – im Erwerbsleben zu erhalten, ist eine Voraussetzung, zu der insbesondere Führungspersonen beitragen können“ (Eberhardt & Meyer, 2011, S. 1). Nach Thom & Ritz müssen Führungskräfte in der Verwaltung explizit eine Förderungsverantwortung für ihre Mitarbeitenden übernehmen (Thom & Ritz, 2008).

Querschnittstudien aus Finnland ergaben, dass altersgerechtes Führen der zentrale Faktor zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern zwischen 51 und 62 Jahren darstellt. Eine Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten des Vorgesetzten bewirkte eine Erhöhung der work ability – die work ability wurde mit einem work ability index aufgrund einer Erhebung mit geeigneten Fragebögen zu drei verschiedenen Zeitpunkten zwischen 44 und 62 Jahren gemessen – um den Faktor 3.6. Eine Abnahme der Wertschätzung, Anerkennung und Aufmerksamkeit bewirkte eine Abnahme der work ability um den Faktor 2 (Tuomi et al., 2003).

Ilmarinen definiert Age Management sinngemäss²⁶ als Berücksichtigung altersbezogener Faktoren im täglichen Management, in der Planung, in der Organisation der individuellen Arbeitsaufgaben, aber auch der Arbeitsumgebung, sodass sich jede Person fähig fühlt, unabhängig von ihrem Alter, ihre persönlichen und betrieblichen Ziele zu erreichen (Ilmarinen, 2005). Ältere Arbeitnehmende empfinden vier Führungseigenschaften als motivierend: Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, die Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung sowie eine positive Einstellung zum Alter (Ilmarinen & Tempel, 2002).

Das Konzept der individualisierten altersgerechten Führung IAF – als eine mögliche Form von Age Management – beinhaltet ein geeignetes Instrumentarium um Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungspersonen gegenüber älteren Arbeitnehmenden zu differenzieren (Braedel-Kühner, 2005). IAF bezweckt, dass dem Thema Alter Wertschätzung entgegengebracht wird: „IAF soll eine Flexibilität in der Führung ermöglichen, stereotypes Denken verhindern, die Reflexionsfähigkeit erhöhen und die Bereitschaft erzeugen, eine individuelle sowie leistungs- und erfahrungsgerechte Arbeitsgestaltung vorzunehmen“ (Eberhardt, 2011, S. 125).

²⁶ „Age management requires taking the employee’s age and age-related factors into account in daily work management, work planning and work organization; thus everyone – regardless of age – can achieve personal and organizational targets healthily and safely“ (Ilmarinen, 2005, S. 120).

Die individualisierte, altersgerechte Führung basiert auf dem Austausch mit den Akteuren aus dem HRM und dem Bildungsmanagement. Diese Akteure haben vor allem „die Aufgabe, altersspezifisches Wissen zu vermitteln, altersgerechte Weiterbildungsangebote anzubieten und entsprechend in den Weiterbildungen die Methoden zu variieren und anzupassen (Eberhardt, 2011, S. 126).

Ältere Arbeitnehmende haben eine „Selbstverantwortung für ihre Gesundheit und den Erhalt und die Weiterentwicklung ihrer Arbeitsfähigkeit. Sie sollten ihr Wissen teilen und sich als Botschafter ihrer Anliegen einbringen“ (Eberhardt, 2011, S. 126). Allerdings ist nochmals in Erinnerung zu rufen, dass sich – nach dem Konzept der Arbeitsfähigkeit – primär die Arbeit den Menschen und nicht die Menschen der Arbeit anpassen müssen (vgl. oben, S. 19).

2.1.4 Evaluation und Praxis

Die Wissenschaft befasst sich schon lange mit möglichen Massnahmen zur Förderung der Employability: bereits im Anschluss an die Turku-Konferenz wurde festgestellt, dass es mehr Forschungsarbeit braucht, „die dazu beiträgt, geeignete Massnahmen abzuleiten und erfolgreich zu implementieren“ (Turku-Fachkonferenz, 1999, S. 1). Dabei wäre „eine **Massnahmenevaluierung**, obwohl aufwendig und methodisch schwierig, **notwendig**, sowohl um die jeweiligen Akteure über die Bedingungen der Implementation zu informieren als auch um unbeabsichtigte und womöglich kontraproduktive Nebenwirkungen zu vermeiden“ (Turku-Fachkonferenz, 1999, S. 1).

In der Zwischenzeit – seit 1999 – wurden zahlreiche Forschungsarbeiten geschrieben. Es ist sehr schwierig, eine Übersicht über alle Studien bzw. Evaluationsergebnisse „im Bereich Employability“ zu gewinnen: die „ständig steigende Zahl neuer Veröffentlichungen zu dieser Thematik“ lässt sich „kaum noch überblicken“ (Rump & Eilers, S. 4, 2009).

Viele Studien und Evaluationen bewegen sich monokausal im Themenbereich Gesundheit: so erstaunt es nicht, dass der zur Messung der work ability entwickelte „Work Ability Index“ (WAI) den Schwerpunkt auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden legt (Tuomi et. al, 2003). Der WAI bildet die verschiedenen Aspekte der Arbeitsfähigkeit in sieben Dimensionen²⁷ mit (u.a. gesundheitsfokussierten) Fragen ab. Die Fragen werden einzeln beantwortet und die Werte in der Folge addiert. Der Gesamtwert kann maximal 49 Punkte betragen (Tuomi et al., 2003).

Hinzu kommt, dass sich viele Evaluationsstudien über Employability-Massnahmen mit einzelnen Faktoren bzw. Teilaspekten (wie z.B. Motivationsunterschiede zwischen jungen und älteren Arbeitnehmenden oder Altersteilzeit) befassen. So befasst sich das im Dezember 2008

²⁷ WAI 1: Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit; WAI 2: Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen; WAI 3: Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten; WAI 4: Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten; WAI 5: Krankenstand im vergangenen Jahr; WAI 6: Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren; WAI 7: Psychische Leistungsreserven.

abgeschlossene Projekt PFIFF²⁸ mit Massnahmen (und entsprechenden Strategien) zum Erhalt und zur Förderung der geistigen Leistungsfähigkeit (PFIFF, 2008). Ein anderes Beispiel ist die Untersuchung von Farr und Kollegen, welche untersucht haben, welche Faktoren den Entschluss eines älteren Arbeitnehmenden für den Ruhestand oder den Verbleib im Unternehmen beeinflussen (Farr, Tesluk & Klein, 1998).

Es ist – im Rahmen einer Masterarbeit – nahezu unmöglich, hunderte von Einzelbefunden und Evaluationen sinnvoll zusammenzufassen.

Rump & Eilers haben die Auswirkungen der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung, der alter(n)sgerechten Laufbahngestaltung, des alter(n)sgerechten Gesundheitsmanagements, der alter(n)sgerechten Gratifikation sowie der alter(n)sgerechten Weiterbildung auf die Zieldimensionen Gesundheit, Motivation und Qualifikation nach Frerichs (vgl. oben, S.22) untersucht und bestehende Forschungsergebnisse bereits zusammengetragen (Rump & Eilers, 2009). Zur Veranschaulichung dieses Konzeptes eignet sich untenstehende Grafik:



Abb. 9: Einfluss alter(n)sgerechter Faktoren auf Zielgrössen²⁹

Untenstehend wird die Arbeit von Rump & Eilers – im Sinne einer zieldienlichen Übersicht über bestehende Evaluationen – sinngemäss und kurz wie folgt zusammengefasst:

Die autonome **Arbeitsplatzgestaltung** (z.B. Job Enrichment, Job Engineering, flexible Arbeitsplatzgestaltung) beeinflusst die **Motivation** von Arbeitnehmenden wesentlich. Auch die Reduzierung der physischen Belastung (z.B. durch Neuauslegung der Werkzeuge) beeinflusst die Motivation positiv. Ein grosses Motivationspotential liegt zudem in der mitarbeiterorien-

²⁸ Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer.

²⁹ Quelle: Rump & Eilers, 2009, S. 81f.

tierten Gestaltung der Arbeitszeit (z.B. eine individuell sinnvolle Reduktion der Arbeitszeit, Jahresarbeitszeitmodell oder Altersteilzeit): Arbeitnehmende, die ihre Arbeitszeiten selber beeinflussen können – und auch mit den sonstigen Arbeitsbedingungen zufrieden sind – haben eine bessere Arbeitsfähigkeit. Dem gegenüber ist in rigiden Arbeitszeitsystemen die Zufriedenheit am geringsten. Eine weitere Möglichkeit der Arbeitsplatzgestaltung ist die Bildung von altersgemischten Teams. Es ist – auch wenn die Forschungsarbeiten angeblich widersprüchlich sind – unumstritten, dass die Zusammensetzung von Gruppen deren Effektivität und Produktivität entscheidend beeinflusst. Idealerweise sind die Gruppen mit komplexen und dynamischen Aufgaben – mit entsprechenden Arbeitsgestaltungsmassnahmen – zu beauftragen. Eine hohe Wertschätzung ist zudem für die Effektivität der Prozesse innerhalb einer Gruppe von Vorteil. Die Arbeitsgestaltung hat zudem einen grossen **Einfluss auf die Qualifikation**. So führt eine mangelhafte Arbeits- und Organisationsgestaltung zu Lernproblemen bei älteren Mitarbeitenden. Arbeitsbezogene kognitive Stimulation wirkt sich ebenfalls positiv auf die kognitive Leistung aus. Arbeitsteilige oder unvollständige Tätigkeiten können zu Verkümmern von Kenntnissen und Fähigkeiten – somit letztlich auch zur Verringerung der Leistungsfähigkeit – führen. Je komplexer die Arbeitsaufgaben sind, desto stärker steigt die intellektuelle Leistungsfähigkeit: die Lernförderlichkeit ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erhalt von Qualifikationen und Kompetenzen und kann u.a. mit dem Abbau von Automatisierung, Gruppenarbeit, Anforderungsvielfalt oder systematischen Arbeitswechsellern gesteigert werden. Lernprobleme älterer Arbeitnehmender sind mit der Abwesenheit arbeitsbezogener Lernanforderungen erklärbar. Die Gestaltung der Arbeit – insbesondere eine alter(n)sgerechte Personalpolitik – eignet sich am besten, um eine lange Lebensarbeitszeit zu ermöglichen. Dabei genügt es, die Arbeitsbedingungen adäquat, insbesondere variabel und planbar, über das gesamte Erwerbsleben hinweg zu gestalten. Mitarbeiterorientierte Arbeitsflexibilisierungen (z.B. Wahlarbeitszeit oder flexible Ganzjahresarbeitszeit) können positive, unternehmensorientierte Arbeitsflexibilisierungen negative **Gesundheitseffekte** generieren. Weil ältere Mitarbeitende grundsätzlich mehr Zeit für Erholung benötigen, kann eine andere Aufteilung zwischen Arbeitszeit und Pausen, insbesondere die Gewährung von (zahlreichen) Kurzpausen, eine signifikante Leistungssteigerung bei (älteren) Arbeitnehmenden erzielen.

Auch die alter(n)sgerechte **Laufbahngestaltung** (wie z.B. Karriereplanung mit Beförderung) ist – bei einem erkennbaren Kausalzusammenhang zwischen Massnahme und individuell erbrachter Leistung – **motivierend**. Beförderungen können (im Prinzip entwertende) Veränderungen im Anforderungsprofil gerade für ältere Mitarbeitende kränkungsfrei ermöglichen. Laufbahnberatung sollte bei älteren Arbeitnehmenden zudem eine belastungsorientierte Planung beinhalten: neue Tätigkeiten sollten daher u.a. mit Blick auf die (individuelle) Eignung – und nicht etwa nach einem planungslosen Senioritätsprinzip – für ältere Arbeitnehmende vergeben werden. Die Motivation älterer Arbeitnehmender kann u.a. mit einer horizontalen Laufbahnentwicklung (neue oder zusätzliche Aufgaben), Sondereinsätzen, Weiterbildungen oder Mentortätigkeiten gut geweckt werden. Eine alter(n)sgerechte Laufbahngestaltung mit alternativen Laufbahnformen – ohne rein vertikalem Aufstieg innerhalb eines Fachbereiches – impliziert Lernförderlichkeit und **fördert somit die Qualifikation**: durch horizontale Entwick-

lung entgehen die älteren Arbeitnehmenden einer Spezialisierungsfalle. Unterwertig Beschäftigte identifizieren sich zudem in einem geringeren Umfang mit ihrer Tätigkeit und weisen zudem ein geringeres Selbstkonzept in Bezug auf fachliche und methodische Kompetenzen sowie grundsätzlich ungünstigere Bedingungen für eine Kompetenzentwicklung auf. Eine alter(n)sgerechte Laufbahngestaltung kann sich auch **positiv auf die Gesundheit auswirken**. So kann beispielsweise eine Begrenzung der Tätigkeitsdauern verhindern, dass sich bei zu langer Verweildauer in einer Tätigkeit Routine – verbunden mit nachlassendem Interesse an der Arbeit und der Inkaufnahme von gesundheitlichen Belastungen – einstellt.

Ein **altern(s)gerechtes Gesundheitsmanagement** zielt darauf ab, psychische und physische Belastungsmomente – somit insbesondere Stress und körperliche Überlastung – in allen Lebensphasen der Arbeitnehmenden zu vermeiden: ältere Menschen vertragen insbesondere Stress nachweislich schlechter als Jüngere. Wie bereits gezeigt wurde, wirken sich gerade bei älteren Arbeitnehmenden zu hohe Arbeitsbelastungen demotivierend aus (vgl. oben, S. 25). Eine Entschleunigung von Arbeitsprozessen kann daher helfen, den Druck auf (ältere) Arbeitnehmende zu verringern und ihre **Motivation zu erhalten**. Gesundheitsmanagement - insbesondere Massnahmen, die der Prävention und dem Abbau von stressauslösender Belastung dienen – helfen auch, die Lern- und Aufnahmefähigkeit, somit die **Qualifikation**, in hohem Ausmass **zu fördern**: Lernen erfolgt idealer Weise in einem stressfreien Umfeld. Geistige Funktionen werden zudem durch körperliche Fitness und Gesundheit positiv beeinflusst. Die Effekte von Programmen zur Förderung der Gesundheit sind generell positiv (z.B. Programme zur Förderung von gesunder Ernährung, die ein gesünderes Ernährungsverhalten fördern). Teilweise sind die positiven Effekte – je nach Art der Massnahme und dem Umfang der sozialen Unterstützung – aber nicht nachhaltig (z.B. bei Programmen zur Nikotinentwöhnung und Tabakkontrolle oder Gewichtskontrollmassnahmen). Programme zur Förderung physischer Aktivität beugen u.a. muskuloskelettalen Erkrankungen vor, verbessern Lernfähigkeit, Gedächtnis und Handlungssteuerung und reduzieren sowohl depressive Symptome als auch die Wahrscheinlichkeit, an Demenz zu erkranken. Individuelle Bewegungsprogramme wirken u.a. Erschöpfungs- und Müdigkeitszuständen entgegen. Auch bei Programmen zur Prävention psychischer Erkrankungen (wie z.B. Stressinterventionen) wird grundsätzlich von einer positiven Wirkung ausgegangen, insbesondere wenn eine Kombination von individuellen und organisatorischen Massnahmen – in einem ganzheitlichen Ansatz – erfolgt.

Auch eine **alter(n)sgerechte Gratifikation** beeinflusst die **Motivation** älterer Arbeitnehmender. Ein die unterschiedlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmenden individuell ansprechendes Anreizsystem, welches das Verhältnis zwischen Anreizen und Beiträgen über alle Altersgruppen hinweg wahrt, motiviert die Arbeitnehmenden ihre Potenziale nutzbringend für das Unternehmen einzusetzen. Dabei sind – neben den materiellen Anreizen (z.B. Dienstauto, Geschäftshandy, Pensionspläne) – primär die immateriellen Anreize (z.B. interessanter Aufgabenbereich, Abwechslung und Herausforderung in der Tätigkeit, Grösse und Ausstattung des Arbeitsplatzes oder Lernmöglichkeiten) zu fördern: die motivierende Wirkung materieller Anreize auf die Leistungsbereitschaft hängt davon ab, inwieweit das Entgelt als gerecht ange-

sehen wird und kann somit im Einzelfall nicht im Voraus prognostiziert werden. Zudem treten materielle Werte zugunsten von Selbstverwirklichung oder stärkerer Freizeitorientierung je länger mehr in den Hintergrund. Immaterielle Anreize ermöglichen hingegen, dass sich Arbeitnehmende weiterentwickeln und – dem Bedürfnis nach Autonomie folgend – Selbstbestimmung finden: sind diese Bedürfnisse erfüllt, kann das Engagement, die Leistung und die Motivation gesteigert werden. Mit Blick auf die **Qualifikation** ist zu sagen, dass sich Leistungslöhne negativ auf die Bereitschaft von Arbeitswechsellern und erweiterten Aufgabeninhalten auswirken, die Lernhaltigkeit der Arbeit beschränken und somit die Qualifikation erschweren. Bei Gruppenarbeit wird oft aufgrund der zu beobachtenden gruppeninternen Arbeitsteilung und Spezialisierung die lernförderliche Rotation verhindert. Denkbar wäre es, dass mittels Qualifikationslöhnen die individuelle Qualifikation der Mitarbeitenden honoriert wird: solche Lohnsysteme würden Anreize für eine kontinuierliche Weiterentwicklung schaffen.

Weiter ist belegt, dass neben Geld auch nicht-monetäre Gratifikationen (z.B. Wertschätzung der geleisteten Arbeit, Anerkennung durch Vorgesetzte, Aufstiegschancen oder ökonomische Stabilität des Unternehmens) einen starken Einfluss auf die **Gesundheit** der Arbeitnehmenden haben: so wirkt sich eine verbesserte Anerkennung durch Führungskräfte positiv auf die Gesundheit aus und reduziert die Häufigkeit von Burn-Out-Syndromen und Stressempfinden.

Endlich beeinflusst eine alter(n)sgerechte **Weiterbildung** die **Motivation**. In vielen Unternehmen stellt Weiterbildung ein Schlüssel zu anspruchsvolleren Aufgaben dar. Die Möglichkeit zur Weiterbildung bietet daher grundsätzlich – zumindest für jüngere Arbeitnehmende – eine entsprechend motivierende Aussicht auf Karriere. Da sich mit zunehmendem Alter die Aufstiegschancen verringern, nimmt diese Motivationswirkung nachweislich ab. Dies lässt die Vermutung zu, dass eine alter(n)sgerechte Weiterbildung für die älteren Beschäftigten letztlich wenig motivierend sein könnte. Eine alter(n)sgerechte Weiterbildung – insbesondere die Förderung von Weiterbildung und bereichernder mentaler Aktivität – ist ein möglicher Ansatzpunkt zur Erhaltung kognitiver Leistungen im mittleren und höheren Erwachsenenalter. So gibt es Anzeichen dafür, dass zielgerichtete Trainingsmassnahmen u.a. das logische Denken und das Gedächtnis trainieren und die altersbezogene Reduzierung bestimmter kognitiver Fähigkeiten abschwächen oder stoppen. Endlich kann nachgewiesen werden, dass eine höhere Lernhaltigkeit von Arbeitsaufgaben mit einer **besseren** (seelischen) **Gesundheit** und Arbeitsbewältigung korreliert.

2.1.5 Schlussfolgerungen des SECO

Die spezifisch für die Förderung einer Karriere von Personen über 50 Jahren gemachten sieben Schlussfolgerungen im Rahmen eines Diskussionspapiers des SECO bilden eine schweizerische Brücke zu der oben dargelegten – jeweils alter(n)sgerechten – Arbeitsgestaltung, Laufbahngestaltung, Gesundheitsmanagement, Gratifikation sowie Weiterbildung und können wie folgt – sinngemäss – zusammengefasst werden (Birchmeier, 2002, S. 81):

1. Abbau altersstereotyper Vorurteile: Das Defizitmodell mit der These einer altersbedingt kontinuierlichen Abnahme der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmender ist überholt, aber immer noch weit verbreitet. Die Folgen sind u.a. Diskriminierungen älterer Arbeitnehmender in den Bereichen Fortbildung und Rekrutierung von Personal. Das Defizitmodell und die entsprechende Diskriminierung Älterer sind – im Rahmen einer altersorientierten Personalpolitik – zu bekämpfen.

2. Weiterbildung fördern: Der rasante technologische Wandel und die zunehmende Bedeutung des Wissens erfordern ein lebenslanges Lernen und somit auch berufliche Weiterbildung. Weiterbildungsstrategien sollten Teil der Personal- und Organisationsentwicklung sein und in eine adäquate Laufbahnplanung eingebettet werden. Die Schaffung eines Systems zur Anerkennung und Zertifizierung der praktischen Berufserfahrung älterer Arbeitnehmender ohne Diplom wäre sinnvoll, weil es die faktische Abschreibung des Humankapitals verringert.

3. Überdenken der Lohnbemessung nach Alter oder Dienstjahren: Eine Kopplung der Entlohnung an die Produktivität könnte die berufliche Mobilität älterer Arbeitnehmender erhöhen. Der Ersatz der Staffelung der Altersgutschriften (vgl. oben, S. 15) durch ein altersneutrales System würde die vergleichsweise höhere Belastung älterer Arbeitnehmender durch BVG-Abgaben verringern und die Arbeitsmarktfähigkeit erhöhen³⁰.

4. Flexibilisierung des Rentenalters nach oben: Eine Flexibilisierung verlängert den Zeitraum für eine Amortisierung der getätigten Humankapitalinvestitionen und erleichtert eine berufliche Neuorientierung in einer späteren Phase des Erwerbslebens. Durch die Verlängerung der Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus wird die Bildung einer vierten Säule möglich. Mit flexiblen Pensionierungsmodellen – u.a. Altersteilzeit – entstehen zusätzliche Anreize für die Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmender.

5. Optimierung der Arbeitsbedingungen: Durch eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitstätigkeit (z.B.: ergonomische und technische Anpassungen, Verringerung des Zeitdrucks, flexible Arbeitszeitmodelle) soll eine individuelle work ability ermöglicht werden, sodass ältere Arbeitnehmende bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze arbeiten können. Die Umstrukturierung von Arbeitsaufgaben und Kooperationsbeziehungen – u.a. Gruppenarbeit – sind hierbei wichtige Gestaltungsfaktoren.

6. Personalentwicklung, Arbeits- und Laufbahngestaltung: Ziel ist es, über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg eine produktive Beschäftigung zu ermöglichen, welche die alterstypisch verbliebenen, gewandelten oder neu hinzu gekommenen Qualifikationen berücksichtigt. Dazu gehören Tätigkeiten wie kundenbezogene Kontakte, Qualitätssicherung, Wartung, Beratung usw. Eine lebensbiografische Laufbahngestaltung bedingt eine längerfristig orientierte Personalentwicklungspolitik.

7. Lebensbiografisch orientierte Arbeitszeitgestaltung: Eine stärkere Fokussierung der Arbeitszeitpolitik auf Lebenslauf und Lebensarbeitszeit ermöglicht generell eine frühzeitige Planung der verschiedenen Familien-, Bildungs- und Erwerbsphasen (z.B. Sabbatical, Lebensarbeitszeit). Ältere Arbeitnehmende können mit einer entsprechenden Umverteilung der Arbeitszeit motiviert werden, freiwillig über das ordentliche Pensionsalter hinaus zu arbeiten (Dekomprimierung von Erwerbsarbeit).

2.2 Wissenstransfer

“Intellectual assets are worth three to four times the tangible book value of businesses across all industries” (Handy, 1989, S. 43).

³⁰ Anderer Auffassung sind Cueni und Sheldon. Sie weisen nach, dass keine negativen Beschäftigungswirkungen von Altersgutschriften bestehen (Cueni & Sheldon, 2011).

Aufgrund des demografischen Wandels sind Unternehmen immer stärker gefordert, das Wissen älterer Arbeitnehmender systematisch im Unternehmen zu erhalten: die „Wissensaneignung und der Wissenstransfer zwischen den Generationen sind für das Wissensmanagement von Unternehmen zentral“ (Bender, 2007, S. 195). Gerade bei Pensionierungen verlassen Kompetenzträger den Betrieb: ohne das rechtzeitige Ergreifen geeigneter Massnahmen sind grosse Wissensverluste die Folge (Moser, Thom & Schüpbach, 2005). Auf die Frage „Was schätzen Sie: wenn ein älterer Mitarbeiter aus Ihrem Unternehmen ausscheidet, wie viel Prozent seines betrieblichen Know-Hows gehen dem Unternehmer dann verloren?“ ergab sich ein Durchschnittswert von 35% (Michel, 2006, Folie 5). Es gilt daher, das „Ausscheiden älterer und erfahrener Mitarbeiter durch den Aufbau einer unternehmensinternen Wissens- und Lernkultur so in die Unternehmensabläufe einzubetten, dass weder wichtige unternehmensinterne Erfahrungswerte noch Branchenwissen verloren gehen (Brain-Drain)³¹ (Scholtissek, 2005, S. 35).

Die Steuerung der Ressource Wissen und das Personalmanagement können nicht isoliert betrachtet werden: Wissensmanagement kümmert sich sowohl um das Wissen der Personen als auch um das Wissen der Organisation und um das Zusammenspiel der beiden Wissens Ebenen (Müller Blau, 2009). Letztlich aber ist die Verantwortung über das Wissensmanagement Teil der strategischen Führung: strategische Führung muss versuchen, künftige Entwicklungen zu evaluieren und in die Zielbildung und Planung mit einzubeziehen (Thom & Ritz, 2008).

Bedingung um Wissen zu nutzen und weiterzugeben ist das Vorhandensein einer Kultur, die sich durch Vertrauen, Offenheit, Kreativität und konstruktiven Umgang mit Fehlern auszeichnet: „eine Wissenskultur“ geht „mit einer Kommunikationskultur und intakten Sozialbeziehungen einher“ (Keppelmüller, 2004, S. 14). Das Konzept „World-Café“, bei dem in einer entspannten Atmosphäre Gespräche stattfinden, versucht daher beispielsweise die lockere, angenehme Kultur, wie sie in einem internationalen Café anzutreffen ist, zu imitieren. Ziel der Café-Gespräche ist es, gemeinsames Wissen und den Leistungsvorteil innerhalb einer Gruppe sichtbar zu machen, um ungezwungen neue Perspektiven, Handlungsoptionen und Denkweisen zu entwickeln (Brown & Isaacs, 2005).

2.2.1 Arten von Wissen

Beim Wissen kann – mit Blick auf den Wissenstransfer – zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden werden. Die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen ist für die Frage, wie Wissen weitergegeben werden kann, zentral (Müller Blau, 2009):

Der Begriff **implizites** – im Sinne vom verstecktem³² – **Wissen** geht auf Polanyi zurück: „I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we

³¹ Engl. „Gehirn-Abfluss“ im Sinne von Talentschwund.

³² Im englischen: tacit knowledge.

can tell“ (Polanyi, 1966, S. 4). Implizites Wissen ist nicht festgehaltenes bzw. nicht ausgesprochenes Wissen und ist grundsätzlich nicht gewinnbringend kodifizierbar (Wilke, 2004). Besitzt ein älterer Arbeitnehmender implizites Wissen über einen Sachverhalt, so ist er daher nicht ohne weiteres in der Lage, dieses Wissen so in Worte zu fassen bzw. zu transferieren, dass beispielsweise ein jüngerer Arbeitnehmender sofort identisches Wissen erhält (Collins, 2001) Die Vermittlung von implizitem Wissen erfolgt nicht mittels mündlicher oder schriftlicher Kommunikation sondern über Prozesse der Sozialisation, die durch spezifische Formen der Kooperation initiiert werden können (Wilke, 2004): implizites Wissen wird durch spezifische Formen der Kooperation innerhalb von sozialen Prozessen transferiert und erzeugt bei den jüngeren Arbeitnehmenden ebenfalls implizites Wissen. Dies geht nur, wenn der ältere Arbeitnehmende bereit ist, entsprechende aktive Eigenleistungen zu erbringen (Müller Blau, 2009).

Explizites Wissen ist demgegenüber problemlos artikulierbar und kann, sofern eine entsprechende Motivation beziehungsweise Notwendigkeit vorhanden ist, einfach beschrieben und transferiert werden (Janik, 1988). Explizites Wissen ist kodifizierbar, kann beispielsweise in Dokumenten niedergeschrieben, formuliert oder ausgesprochen werden und wird durch Sprache und Schrift vermittelt (Müller Blau 2009).

Ältere Arbeitnehmer besitzen infolge ihrer langen Berufs- und Lebenserfahrung grosses Erfahrungswissen, das ihnen vor allem in Form impliziten Wissens zur Verfügung steht (Clemens et al., 2005; Zimmermann, 2005). In Organisationen, die stark durch implizites Wissen bestimmt sind, geht sehr viel Wissen verloren, wenn ältere Arbeitnehmende diese Organisation ohne entsprechenden Wissenstransfer verlassen (Moser, Thom & Schüpbach, 2005).

In der Literatur finden sich neben diesen beiden am häufigsten verwendeten Begriffen Begriffe wie z.B. stilles Wissen (Wilke, 2004). Stilles Wissen ist in der Praxis vorhandenes, explizites Wissen, welches nicht in Dokumenten, Strukturen oder Regeln kodifiziert ist (Wilke, 2004). Auch stilles Wissen ist kaum mehr zu ersetzen, wenn ältere Arbeitnehmende aus einer Organisation ausscheiden (Moser, Thom & Schüpbach, 2005).

Die Kenntnis über die verschiedenen Wissensarten ist beim Wissensmanagement von zentraler Bedeutung, um das (zu transferierende) Wissen in einem ersten Schritt überhaupt umfassend zu identifizieren. Gemäss Probst sind vier Wissensbausteine im Rahmen eines Wissensmanagements von zentraler Bedeutung: *Wissensidentifikation*, *Wissensauswahl*, *Wissensverteilung* und *Wissensbewahrung* (Probst, 1997).

Um Wissen zu bewahren, muss das Wissen also identifiziert werden. Nur so kann eine Auswahl getroffen werden, welches Wissen transferiert werden soll. Grundlage dieser **Wissensidentifikation** bildet die (theoretische und praktische) Kenntnis über das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Die **Wissensauswahl** erfolgt aufgrund der Unternehmensziele. Bei der **Wissensverteilung** wird geprüft, wie das vorhandene Wissen vernetzt ist und wie das

richtige Wissen an den richtigen Ort bzw. zur richtigen Person transferiert werden kann. Dieses transferierte Wissen muss in der Folge genutzt werden, sodass sich eine **Wissensbewahrung** einstellt (Probst, 1997)

Wissenstransfer braucht zudem Zeit: so kann insbesondere der Transfer von Erfahrungswissen mit einem stufenweisen Ausstieg aus dem Arbeitsleben mit entsprechenden Arbeitszeitmodellen verbessert werden (Knauth, 2007).

In der Wissensmanagementliteratur finden sich unzählige Massnahmen um den Wissenstransfer am Arbeitsplatz zu gewährleisten. Eine sehr grosse Auswahl an Massnahmen ist bei Reindl und Kollegen zu finden (Reindl et al., 2004, S. 128ff):

Als generelle Konzepte für einen Wissenstransfer werden genannt:

- Bildung von dauerhaften (altersgemischten) Teams;
- Bildung von (altersgemischten) Projektgruppen auf Zeit;
- Altersgemischte Tandem-Lösungen, d.h. Jung und Alt arbeiten zeitlich begrenzt an einer gemeinsamen Aufgabe;
- Ombudsmannkonzept bzw. Assistenzkonzepte: jüngere Arbeitnehmende können sich an Vertrauensleute wenden und werden unterstützt;
- Externe Generationenbegegnung (gemeinsames Mittagessen mit älteren und jüngeren Arbeitnehmenden).

2.2.2 Wissenstransfer älterer Arbeitnehmender (Im Rahmen einer Pensionierung)

Bei einer telefonischen Befragung von 157 Personal- und Bildungsverantwortlichen in deutschen Unternehmen wurden folgende Methoden genannt, um Wissen ausscheidender Mitarbeiter zu bewahren (Michel, 2006, Folie 7):

- Übergabegespräch mit nachrückenden Mitarbeitenden (86%);
- Längerfristige Einarbeitungsphasen (82%);
- Übergabegespräche mit Personalverantwortlichen (79%);
- Analoge Aufzeichnungen (79%);
- Digitales Datenbanksystem (46%);
- Weblogs (10%);
- Wikis (6%);
- Andere (14%).

Reindl et al. unterscheiden hierbei zwischen Konzepten des Wissenstransfers bei Berufsaustritt an jüngere Arbeitnehmende und an den Betrieb (Reindl et al., 2004, S. 128ff).

Konzepte für den Wissenstransfer an den Betrieb:

- Patenschaften zwischen älteren Mitarbeitenden mit grosser Erfahrung und jüngeren Arbeitnehmenden (Einweisung in die neue Stelle und Weitergabe von Know-how);
- Coach-Modelle: ältere Arbeitnehmende üben mit Jüngeren konkrete Aufgabenstellungen;
- „Vater-Sohn“-Modelle: ein älterer Mitarbeitender sorgt sich um einen jüngeren Mitarbeitenden und profitiert gleichzeitig vom Know-how seines „Sohnes“;
- Ausbildungsbeauftragung: ältere Mitarbeitende übernehmen einzelne Ausbildungsaufgaben;
- Einarbeitungsgruppen: es werden Gruppen mit älteren Arbeitnehmenden gebildet, in denen die jüngeren Arbeitnehmenden gezielt eingearbeitet werden;
- Mentorenmodelle: ältere Mitarbeitende (Mentoren) bereiten jüngere Führungskräfte (Mentees) auf neue (Führungs-)Aufgaben vor;
- Übergabemodelle: hier liegt der Schwerpunkt bei der Übergabe von Kundenstämmen und der Vermittlung der Lieferantenbeziehungen;

Konzepte für den Wissenstransfer von älteren Arbeitnehmenden an den Betrieb:

- Identifizierung von Schlüsselpersonen und Trägern von Querschnittswissen;
- Wissenstransfer-Workshops, an denen Schlüsselpersonen ihr Wissen weitergeben bzw. diskutieren;
- Lehrermodell: der ältere Mitarbeitende übernimmt eine Lehrfunktion;
- Beratermodell: der ältere Mitarbeiter wird Ratgeber für jüngere Mitarbeitende;
- Senior-Beratermodell: Das Beratermodell (siehe oben) geht weiter, obwohl der ältere Arbeitnehmende pensioniert wurde;
- Netzwerke (Alumni): Beziehungen zu pensionierten Arbeitnehmenden werden institutionalisiert und gepflegt. Unter Umständen besteht die Möglichkeit, diese Pensionierten beispielsweise als Seniorberater wieder zu aktivieren.

Wie bereits erwähnt, finden sich unzählige Varianten und Formen der oben angeführten Konzepte in der Literatur: mutatis mutandis können diese Konzepte letztlich unter eines der oben angeführten Modelle oder eine Massnahme subsumiert werden.

Ob ältere Arbeitnehmende sich für den Ruhestand oder den Verbleib im Unternehmen entscheiden, hängt von persönlichen Faktoren (insbesondere Gesundheit oder finanzielle Verhältnisse) sowie von organisatorischen Faktoren (Umgang mit den älteren Arbeitnehmenden im Betrieb) ab (Farr, Tesluk & Klein, 1998). Stengel hat kurz vor der Pensionierung stehende Arbeitnehmende in drei Gruppen – die Befreiten, die Ängstlichen und die Chancennutzer – eingeteilt. Die Gruppe der befreiten Arbeitnehmenden freut sich auf ihre bevorstehende Pensionierung: sie wollen den Nachruhestand geniessen und sich aktiv betätigen. Die Ängstlichen haben etwas Furcht vor dem Ruhestand, definieren sich über die Arbeit und ihren Status bei den Berufskollegen. Sie denken auch schon an die negativen Folgen des Alters. Die Chancennutzer sehen die Pensionierung – eher nüchtern – als Chance. Im Gegensatz zu den Befreiten war für sie die Arbeit keine wirkliche Belastung, sie haben sich aber auch nicht

durch die Arbeit definiert (Stengel, 1997). Unter Umständen kann eine Einordnung der Arbeitnehmenden in eine der drei Kategorie hilfreich sein: Arbeitnehmende aus der Gruppe der Befreiten werden von sich aus möglicherweise wenig Hand zu einem Wissenstransfer bieten, sondern vielmehr möglichst schnell den Betrieb verlassen, sich allenfalls vorzeitig pensionieren. Ängstliche und chancennutzende Mitarbeitende sind möglicherweise mehr motiviert, ihr Wissen proaktiv weiter zu geben.

Der Betriebsbefragung des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) ist zu entnehmen, dass 75% der gegen 500 beteiligten Betriebe den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen fördern: 72% setzen auf altersgemischte Arbeitsgruppen, 59% auf ein Mentorenmodell (Betreuung von Berufsanfängern durch ältere Mitarbeitende) (Zimmermann, 2005). Clemens et al. weisen jedoch darauf hin, dass sich diese Massnahmen oft nur auf eine selektive Gruppe von älteren Arbeitnehmenden mit besonderen Qualifikationen oder speziellen Erfahrungen beziehen (Clemens et al., 2005). Das bestätigen auch die Ergebnisse des Projektes NOVA.PE. In diesem Projekte wurde das Know-how von über 300 älteren Arbeitnehmenden analysiert. 75% von diesem Know-how war aber für die Unternehmen nicht wichtig, sodass schliesslich lediglich in 60 Fällen Transfermassnahmen durchgeführt wurden. Offenbar erfolgt ein Wissenstransfer nur, wenn das Know-how eine gewisse Bedeutung hat bzw. mit dem Transfer ein Gewinn für das Unternehmen erwartet wird.

Unternehmen wünschen sich, dass primär Wissen im Zusammenhang mit der beruflichen Erfahrung der älteren Arbeitnehmenden, mit der Zuverlässigkeit, dem Qualitätsbewusstsein, der Arbeitsmoral, der Disziplin sowie der Loyalität transferiert wird (Zimmerman, 2005).

Daneben wird auch der Transfer von Sozialkompetenzen und Kompetenzen im Bereich Lebenserfahrung, wie z.B. selbstständiges Handeln, Flexibilität, Teamfähigkeit, Führungsfähigkeit oder die Fähigkeit, Probleme zu lösen, erwünscht (Zimmermann, 2005).

Ältere Arbeitnehmende möchten Wissen im Zusammenhang mit ihren Berufs- und Fachkompetenzen weiter geben, aber auch Lebenserfahrung und Sozialkompetenz (Kobi, 2010).

Um den Inhalt des Wissenstransfers abzugleichen braucht es – insbesondere in grossen Organisationen - entsprechende (Koordinations-)Massnahmen, damit alle Beteiligten zueinander finden und gezielt das gewünschte Transferwissen übermitteln (Zimmermann, 2005).

In einer Befragung haben die meisten der älteren Arbeitnehmenden angeführt, ihr Erfahrungswissen gerne weiterzugeben: offenbar ist die mit dem Wissenstransfer resultierende Wertschätzung durch die jüngeren Arbeitnehmenden ein zentraler Motivationsgrund. Zudem wollen die älteren Arbeitnehmenden schlicht und einfach nicht, dass ihr Erfahrungswissen verloren geht (Kobi, 2010).

Ältere Arbeitnehmende möchten aber nicht nur motiviert ihr Wissen weitergeben, die überwiegende Mehrheit möchte grundsätzlich auch das Wissen jüngerer Arbeitnehmender erhalten

(Zimmermann, 2005). Allerdings glauben nur knapp mehr als die Hälfte der älteren Arbeitnehmenden, dass sie bei einem solchen Wissenstransfer von den Jungen wirklich profitieren.

Zusammenfassung

Wissenstransfer erfordert gezielte Massnahmen und basiert auf entsprechenden Strategien.

Der Inhalt des zu transferierenden Wissens ist unter Einbezug aller Interessen der am Wissenstransfer Beteiligten zu bestimmen.

Wissenstransfer ist nicht ein einseitiger Prozess, sondern idealer Weise ein wechselseitiger Prozess zwischen älteren und jüngeren sowie zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden.

3. Fragestellungen und methodisches Vorgehen

3.1 Fragestellungen

- Welche Massnahmen zur Förderung der Integration und Employability älterer Arbeitnehmender existieren bereits im öffentlichen Sektor?
- Welche Massnahmen zum intergenerationellen Wissenstransfer bestehen im öffentlichen Sektor?

3.2 Methodisches Vorgehen

3.2.1 Stichprobe

Idealerweise sollten Personen aus Ämtern interviewt werden, welche für eine fortschrittliche Personalpolitik bekannt sind. Dadurch sollte die Chance erhöht werden, die Befragungen in Ämtern durchzuführen, welche sich bereits mit dem Alterungsproblem spezifisch auseinandergesetzt haben.

Aus diesem Grund erfolgte die Auswahl der zwei bis drei zu befragenden, grösseren Bundesämter nach Absprache mit Frau Dr. Schaerer, Direktorin des EPA: Frau Dr. Schaerer kennt die Bundesverwaltung. Sie konnte daher – mit Blick auf die Kriterien „fortschrittliche Personalpolitik“ und „Erfahrung mit dem Thema Alterung“ – entsprechende Empfehlungen abgeben, welche Verwaltungseinheiten zur Befragung besonders geeignet sind.

Pro ausgewählter Verwaltungseinheit wurden in der Folge eine Person aus dem HR, ein Linienvorgesetzter eines älteren Arbeitnehmenden, ein älterer Arbeitnehmer und ein jüngerer Kollege bzw. eine jüngere Kollegin des älteren Arbeitnehmenden bezüglich der o.g. Fragestellungen in ca. jeweils 30-minütigen Interviews befragt. Insgesamt wurden 16 Interviews in vier Verwaltungseinheiten durchgeführt. Die gemäss diesen Kriterien zu interviewenden Personen wurden von der Personalabteilung der jeweiligen Verwaltungseinheit rekrutiert. Der Autor dieser Arbeit nahm dann mit allen Personen Kontakt auf zur Besprechung des konkreten Vorgehens, zur Klärung allfälliger Fragen und zur Vereinbarung eines Interviewtermins.

Der ältere Arbeitnehmende sollte mindestens 60 Jahre alt sein. So ist gewährleistet, dass die Interviewten auch tatsächlich von der Thematik betroffen sind. Jüngere Personen sehen sich selber möglicherweise noch nicht als ältere Arbeitnehmende.

3.2.2 Art der gewählten Interviewtechnik und Aufzeichnungen

Quantitative Daten zur Struktur der Belegschaft im öffentlichen Sektor und zu den Szenarien der Bevölkerungsentwicklung stehen ausreichend zur Verfügung. Was fehlt, ist die „Innenansicht“, d.h. die Sicht der öffentlichen Hand – sprich der Bundesverwaltung – auf die demografischen Veränderungen, ihre innewohnenden Chancen sowie die Sicht der älteren Arbeitnehmenden selbst. Eine solche Innensicht, die einzelne ausgewählte Fälle in die Tiefe untersuchen soll, kann am besten durch die Anwendung der qualitativen Methode des teilstrukturierten Interviews gewonnen werden: einerseits muss die Möglichkeit bestehen, während des Gesprächs flexibel auf die Aussagen der Interviewten einzugehen, andererseits sollen die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit beantwortet werden, wobei konkrete Themenbereiche in den Interviews behandelt werden müssen. Das Leitfadenterview als ein teilstandardisiertes Interview, in welchem zwar Fragen vorgegeben werden, diese jedoch nicht nach einem standardisierten Frage-Antwort-Katalog abgearbeitet werden müssen, ist die hier sinnvolle und sachlich angebrachte Methode (Selzer, 2003)

Die Interviews wurden – mit Einverständnis der Interviewten – elektronisch aufgezeichnet (FLV-Files) und anschliessend sinngemäss-zusammenfassend transkribiert. In einer der beiden abzugebenden Versionen ist eine CD-ROM beigelegt, auf welcher sich die Interviews als Sprachaufzeichnungen (FLV-Dateien) und als transkribierter Text (PDF-Datei) befinden.

Vorgesehen war eine Interviewdauer von 20 bis 25 Minuten. Dieser Zeitrahmen erwies sich als gut eingeschätzt. Er wurde in den Meisten Fällen nur leicht über-, nie aber unterschritten.

3.2.3 Der Leitfaden

Da die Leitfäden mit den Personen aus dem HR, mit den Liniovorgesetzten, mit den älteren Arbeitnehmenden sowie mit den jüngeren Arbeitnehmenden aufeinander abgestimmt sind und sich inhaltlich nur marginal unterscheiden, wird untenstehend exemplarisch nur der Interviewleitfaden für die Befragung der älteren Arbeitnehmenden wiedergegeben. Die gesamten Leitfäden finden sich in den Anhängen eins bis vier.

3.2.3.1 Interviews mit den älteren Arbeitnehmenden

Folgende Fragen³³ wurden an die interviewten älteren Arbeitnehmenden gestellt.

1. Was fällt Ihnen zum Stichwort **ältere Arbeitnehmende** ein?

- Wo sehen sie Probleme / Chancen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

2. Wie sind Sie als **älterer Arbeitnehmender** in Ihrem Amt integriert?

- Wie ist der Status Quo im Amt? Hat es viele ältere Arbeitnehmende?
- Wo sehen Sie Probleme / Chancen?
- Ist es bei anderen, älteren Arbeitnehmenden auch so?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

3. Gab oder gibt es besondere Massnahmen für **ältere Arbeitnehmende**?

- Ich denke u.a. an befristete Stellen, Teilzeitarbeit, Lohnabsprachen, Ferien, Sabbaticals, angepasste Leistungsanforderungen, Weiterbildungen, Gesundheitsmassnahmen, Thematisierungen im Betrieb bzw. in der GL / Führung.
- Wurden Sie informiert oder mussten Sie diese Informationen selber holen?
- **Hilft das? Wirkung** (bewirkt das ein längeres Verbleiben der älteren Arbeitnehmenden)?
- **Hatte das Folgen?**

4. Was unterscheidet **jüngere** von **älteren Arbeitnehmenden**?

- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hat(te) das Folgen?**

5. Wie war bzw. ist die **Zusammenarbeit** mit den **jüngeren Arbeitnehmenden** bzw. mit **Herrn XY**?

6. Können Sie mir erzählen, wie es zum **Entscheid** der **Art** und des **Zeitpunktes** Ihrer **Pensionierung** gekommen ist?

- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

³³ Die mit einem bullet point angeführten Fragen wurden nur gestellt, wenn der Interviewte nicht von sich aus entsprechende Aussagen gemacht hat.

7. Wie viel Zeit vor Ihrer Pensionierung wurden erste Gespräche bzw. Beratungen geführt?

- Was waren die Themen?
- Wer ist auf Sie zugekommen? HR? Linie?
- Erfolgt eine Übergabe Ihrer Dossiers?
- Ist bzw. war der Wissenstransfer ein Thema in diesen Gesprächen?
- Haben Sie entsprechende Listen oder andere Hilfestellungen erhalten?
- Gibt es Wissen, das trotzdem verloren geht? Bestehen Lücken im System?
- Gibt es hier Verbesserungsmöglichkeiten?
- Weitere Massnahmen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

8. Ist es denkbar oder allenfalls bereits geplant, dass Sie Ihr Fachwissen auch nach Ihrer Pensionierung weiterhin zur Verfügungen stellen?

- Formelle / informelle Kontakte im Sinne von „Mandaten“ (bezahlt, freiwillig)?

9. Wird Ihr Abgang eine Lücke hinterlassen?

- Warum?
- Hätte man da was anders machen können?

10. Letzte Frage: haben Sie noch Ergänzungen?

11. Darf ich noch einige persönliche Angaben von Ihnen haben?

Ihr Alter?**Genauere Funktion? Ausbildung?****Ihre Anzahl Jahre im Amt?****Ihre Anzahl Dienstjahre beim Bund?**

3.3 Datenauswertung

Die Datenauswertung erfolgte aufgrund einer deduktiven Kategorienbildung nach – mit Blick auf die Fragestellungen – interessierenden Inhalten. Daher wurden die Kategorien

- Demographie: erste Erfahrungen und Auswirkungen;
- Ältere Arbeitnehmende: Integration, Attribute und Fazit;
- Jüngere Arbeitnehmende: Attribute und Fazit;
- Employability: Massnahmen und Erfahrung;
- Pensionierung: Zeitpunkt und Beweggründe;
- Wissenstransfer: Modelle und Praxis

gebildet.

In der Kategorie „Demographie“ sind insbesondere erste Erfahrungen mit dem demographischen Wandel sowie erste konkrete Auswirkungen, in der Kategorie „ältere Arbeitnehmende“

die Integration der älteren Arbeitnehmenden im Betrieb sowie die Attribute, die den älteren Arbeitnehmenden zugeschrieben werden, in der Kategorie „jüngere Arbeitnehmende“ die Attribute, die mit dem Begriff „jüngere Arbeitnehmende“ assoziiert werden, in der Kategorie „Pensionierung“ die Zeitpunkte und Beweggründe für eine Pensionierung, in der Kategorie „Wissenstransfer“ die möglichen Modelle und deren Handhabung in der Praxis von Interesse.

3.4 Nicht berücksichtigte Methoden

Der Einsatz von Fragebogen zur Erhebung der zur Beantwortung der Fragestellungen notwendigen Daten wurde erwogen und verworfen: Fragebogen eignen sich dann, wenn die Thematik in der Tiefe bereits ausgelotet ist und die Inhalte anschliessend in ihrer Verteilung über eine bestimmte Population untersucht werden sollen. In der vorliegenden Arbeit geht es jedoch erst einmal darum, an einzelnen ausgewählten Fällen die Thematik für den öffentlichen Sektor zu vertiefen. Eine Fragebogenerhebung wäre als Folgestudie denkbar (Flick, 1995).

3.5 Dokumentenanalyse

Um eine zusätzliche Perspektive – mit Blick auf die oben erwähnten Fragestellungen – zu erhalten, wurde – ergänzend zu den Interviews – eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Objekt dieser Analyse waren folgende Dokumente der Bundesverwaltung:

- Personalstrategie Bundesverwaltung 2011- 2015 (Personalstrategie, 2010);
- Reporting Personalmanagement 2012 (Reporting 2013);
- Perspektiven 2025. Lage- und Umfeldanalyse sowie Herausforderungen für die Bundespolitik (Perspektiven 2013);
- Botschaft über die Legislaturplanung 2011 – 2015 (Botschaft Legislaturplanung, 2012);
- Ziele des Bundesrates 2012. Band I (Ziele 2012 Band I, 2011);
- Ziele des Bundesrates 2012. Band II (Ziele 2012 Band II, 2011);
- Ziele des Bundesrates 2013. Band I (Ziele 2013 Band I, 2012);
- Ziele des Bundesrates 2013. Band II (Ziele 2013 Band II, 2012);
- Geschäftsbericht des Bundesrates 2012. Band I (Geschäftsbericht, 2012);
- Geschäftsbericht des Bundesrates 2012. Band II (Geschäftsbericht, 2013);
- AZB-Ausbildungsprogramm 2014 (AZB-Ausbildungsprogramm, 2013).

Die Auswertung der Dokumente erfolgte nach den beiden für die Beantwortung der Fragestellungen zentralen Kategorien – „Employability: Massnahmen“ und „Wissenstransfer“.

4. Ergebnisse

4.1 Interviews

Eine erste Analyse der transkribierten und nach Kategorie der Befragten bzw. nach Verwaltungseinheit geordneten Aussagen ergab im Wesentlichen, dass die Aussagen weder nach der Kategorie der Befragten noch nach Verwaltungseinheit wesentlich divergieren, sondern grundsätzlich deckungsgleich sind. Darüber hinaus ist die Stichprobe der jeweiligen Kategorien sehr klein. Auf eine Differenzierung der Ergebnisse nach Kategorien der Befragten bzw. nach Verwaltungseinheit wird daher verzichtet.

Demographie: Erste Erfahrungen und Auswirkungen

Alle Interviewten gaben übereinstimmend an, erste Erfahrungen mit den Auswirkungen des demographischen Wandels gemacht zu haben. So sei das Reservoir an Personen, die Führungsfunktionen übernehmen können, geringer. Auch gäbe es vereinzelt erste Personalengpässe: es sei immer schwieriger, hochqualifizierte Fachpersonen anzuwerben, sodass auch der Begriff „Personalengpass“ gefallen ist. Zudem sei die Rekrutierung von Nachwuchs nicht mehr so einfach wie dies früher der Fall gewesen sei. Diese Schwierigkeit falle umso mehr auf, als es früher immer genug Bewerbungen gab. Zudem wurde eine Überalterung bzw. ein hohes Durchschnittsalter der Belegschaft festgestellt: „viele Mitarbeiter steuern auf eine Pensionierung zu“. Die entsprechenden, anstehenden Pensionierungen abzuwickeln und alle Abgänger zu ersetzen, werde eine grosse Herausforderung sein. Teilweise seien wichtige Wissensträger gegangen ohne adäquat oder überhaupt ersetzt zu werden.

In der Folge seien erste Auswirkungen bereits bei der Rekrutierung spürbar: die Rekrutierungswege seien anders, insbesondere finde man mit klassischen Stellenausschreibungen nicht mehr so einfache geeignete Mitarbeitende. Man versucht daher, neue Mitarbeitende direkt in Netzwerken – auch im Ausland – zu rekrutieren. Zudem hat sich die Erkenntnis eingestellt, dass man sich vertieft mit dem Thema Demographie auseinandersetzen müsse, weil „man hat zwar die Problematik erkannt und jeder redet von diesem demographischen Wandel...und ich bin nicht überzeugt, dass wir dann wirklich bereit sind, wenn die grossen Pensionierungswellen kommen. Ich denke, das Umdenken muss schon noch stattfinden“. Weiter wurde erwähnt, dass es immer aufwendiger wird, alle Nachfolger einzuarbeiten. Die Erkenntnis „dass ältere Mitarbeiter ein Potential sind, dass man zu wenig nutzt“, war klar erkennbar.

Ältere Arbeitnehmende: Integration, Attribute und Fazit

Hinweise, dass ältere Arbeitnehmende nicht gut in ihrem Arbeitsumfeld integriert wären, gab es grundsätzlich keine: „Die älteren Arbeitnehmenden sind gut integriert. Das ist kein Thema“. Zwar wurde ausgesagt, dass es sicher Differenzen oder Probleme zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmenden geben kann. Die Probleme rührten daher, dass die älteren und jüngeren Arbeitnehmenden „halt eine andere Generation seien“ oder wenn die jüngeren Ar-

beitnehmenden besser ausgebildet seien. Dies wirkt sich aber offenbar nicht auf die überall als gut bezeichnete Integration der älteren Arbeitnehmenden aus.

In Bezug auf die älteren Arbeitnehmenden wurden sowohl positive als auch negative Attribute genannt: „Nach meiner Überzeugung wiegen sich die Vor- und Nachteile, welche ältere und jüngere Arbeitnehmende haben, auf, ganz generell“.

Positiv erwähnt wurde, dass die älteren Arbeitnehmenden über viel (Experten-)Wissen und (Lebens-)Erfahrung verfügten, sodass sie oft gut anerkannt und integriert seien. Sie seien zudem oft stark motiviert und souverän im Umgang mit Dritten. Durch den Umstand, dass sie die Geschäfte kennen, seien sie zudem effizienter und in der Folge auch öfter in Arbeitsgruppen vertreten. Ältere Arbeitnehmende seien zudem ruhiger und „sprudeln nicht mehr so“. Zudem seien ältere Arbeitnehmende sehr treu bzw. loyal und würden sich – im Gegensatz zu den jüngeren Arbeitnehmenden – persönliche Ziele setzen.

Negativ erwähnt wurde, dass die älteren Arbeitnehmenden in Bezug auf technische Hilfsmittel (EDV), virtuelle Plattformen oder social media eher Schwierigkeiten hätten: Wie bereits erwähnt, muss diese negative Wertung dahingehend relativiert werden, dass die jüngeren Arbeitnehmenden einfach besser seien „und alles mit links schmeissen“. Zudem seien die älteren Arbeitnehmenden weniger offen und flexibel im Umgang mit Neuerungen: „Und auch bei Veränderungen, ich denke da an technische Hilfsmittel, muss man berücksichtigen, dass das nicht mehr einfach so automatisch funktioniert“. Ein ähnliches Defizit beschreibt die Aussage, dass ältere Arbeitnehmende manchmal etwas Mühe hätten, Sachen zu begreifen. Ältere Arbeitnehmende würden zudem schneller ermüden.

In der Folge wurde angeführt, dass ältere Arbeitnehmende grundsätzlich über ein grosses Potential verfügen, das nicht brach liegen gelassen werden dürfte. Ältere Arbeitnehmende würden zudem einen Wert darstellen, der in seiner ganzen Breite und Tiefe noch nicht richtig erkannt sei. Daher sei es wichtig, dass sich Jung und Alt gegenseitig widmen und ihre Erfahrungen austauschen und für mögliche Generationsunterschiede Verständnis aufweisen.

Jüngere Arbeitnehmende: Integration, Attribute und Fazit

Auch in Bezug auf die jüngeren Arbeitnehmenden wurden sowohl positive als auch negative Attribute genannt: die mit Abstand positivsten Merkmale wurden im Zusammenhang mit dem Umgang mit technischen Hilfsmitteln (EDV), virtuellen Plattformen oder social media und der Offenheit bzw. (jugendlichen) Unvoreingenommenheit der Technik gegenüber genannt.

Employability: Massnahmen und Erfahrung³⁴

Einheitlich wird ausgeführt, dass die meisten Massnahmen – welche amtsextern vom EPA angeboten werden – wie Kurse, Schulungen oder auch Teilzeitmodelle für alle Altersgruppen gleich angeboten werden.

Spezielle Massnahmen wie Altersturnen, Gesundheitschecks für ältere Arbeitnehmende etc. bestehen – abgesehen von Kursen im Bereich der Pensionierung im Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung –grundsätzlich nicht. So sei beispielsweise selbst die nach Altersklassen abgestufte Ferienregelung fix. Es sei schwierig – nicht zuletzt wegen zwingenden Lohneinbussen bei neuen Aufgabenbereichen – den älteren Arbeitnehmenden Jobs zu geben, die ihren Lebensphasen entsprechen.

Im Kader werde ab einer bestimmten Stufe alle 4 Jahre im Rotationsprinzip die Funktion gewechselt.

Einheitlich wurde aber angeführt, dass die bestehenden Angebote unbefriedigend und nicht ausreichend seien und mit Zurückhaltung gebraucht werden: „Hier müssten wir noch Arbeitsformen finden, die den älteren Mitarbeitern gerecht werden“. Zudem sei es wichtig, dass man Mitarbeiter entwickle, damit sie Perspektiven hätten.

Die Nachfragen, ob es amtsspezifische Angebote und Massnahmen gibt, wurden einheitlich verneint. Es wurde zwar erwähnt, dass es eine Stelle gäbe, die für Gesundheitsförderung im Amt zuständig sei, aber es war nicht klar, was diese Stelle macht. Erwähnt wurde allerdings, dass man bei solchen Massnahmen auf Stufe Amt noch viel Potential hätte.

Einheitlich wurde aber ausgeführt, dass (altersspezifische) Massnahmen wie z.B. ein Gesundheitscheck wünschenswert wären. So sei beispielsweise auch ein phasenweiser Ausstieg aus dem Berufsleben prüfenswert. Auch sei der Aufbau von Ausbildungsmodulen für ältere Arbeitnehmende durchaus überlegenswert.

Mit Blick auf die oben erwähnte Teilzeitarbeit wurde einheitlich ausgesagt, dass Teilzeitarbeit grundsätzlich kein Problem sei. Hierbei wurde auch auf die „Vorreiterrolle“ des Bundes bei Teilzeitmodellen hingewiesen. Allerdings, so wurde angeführt, sei gerade bei Schlüsselrollen oder Kaderarbeit eine Teilzeitarbeit schwierig. Ebenfalls angeführt wurde, dass seit der Einführung der Jahresarbeitszeit eine weitere Flexibilisierung in Bezug auf die Arbeitszeiten eingeführt wurde.

Zu erwähnen sind die Aussagen, wonach die Arbeitnehmenden selber bzw. mitverantwortlich seien, wenn es darum geht, in den Genuss von Massnahmen zu kommen oder dass die Ge-

³⁴ Die Massnahmen im Bereich Pensionierung und Wissenstransfer finden sich weiter unten.

währung von Massnahmen sogar davon abhängen, ob sich die älteren Mitarbeitenden entsprechend melden. Auch wurde darauf verwiesen, dass sich der Mitarbeiter selber direkt an eine Beratungsstelle wenden könne. Man wisse daher nicht, wie solche Angebote genutzt werden. Demgegenüber steht die Aussage, dass ältere Arbeitnehmende teilweise Hemmungen hätten, Massnahmen zu beantragen. Auch wurde ausgesagt, dass der HR nicht helfe, man müsse alles selber abwickeln oder dass der HR-Verantwortliche weit weg sei und man selber schaue, was möglich ist: „Heute ist es nicht mehr persönlich. Man ruft irgendwo an“.

Pensionierung

Hier wurde angeführt, dass die meisten Leute bis zum Erreichen des ordentlichen Pensionsalters – gerne – arbeiten. Viele Leute seien – gemäss einer amtsinternen Umfrage – sogar bereit, länger zu arbeiten. Vorzeitige Pensionierungen seien (eher) die Ausnahme: „Die Realität ist die, dass die, die es sich leisten können, vor dem ordentlichen Pensionsalter gehen“. Zudem werde der immer tiefere Umwandlungssatz eher dafür sorgen, dass die Leute länger arbeiten. Erwähnt wurde in diesem Zusammenhang, dass es früher sehr viel mehr frühzeitige Pensionierungen – u.a. mit Sozialplänen im Rahmen von Stellenabbauten – gab. Dies sei früher einfacher gewesen. Da hätten die Älteren wünschen können, wann sie zum vollen Lohn gehen möchten, was den Bund sehr viel – oft 300'000 oder 360'000 Franken – gekostet habe. Entscheidend [bei der Gewährung von Frühpensionierungen] sei aber die politische Haltung des Departements oder aber des Direktors: „Jetzt ist eine FDP-Führungsspitze im Department und die sagt: vorzeitige Pensionierung, für was?“ Die Bedingungen für vorzeitige Pensionierungen werden von Jahr zu Jahr ungünstiger.

Eine Teilzeitpensionierung sei grundsätzlich möglich.

Übereinstimmend wurde zudem angeführt, dass die Linie für eine ordentliche, rechtzeitige Nachfolgeplanung verantwortlich sei. Weiter wurde ausgesagt, dass man sich – falls überhaupt – erst zwei bis drei Jahre vor einer Pensionierung Gedanken mache. Diese Zeitspanne sei zwar – was unbefriedigend sei – zu kurzfristig, aber vorher seien Pensionierungen noch kein Thema, obwohl alle Angaben, über ein entsprechendes Monitoring bzw. eine entsprechende Übersicht zu verfügen. Erwähnt wurde in diesem Zusammenhang, dass es sehr schwierig sei, die älteren Arbeitnehmenden frühzeitig auf ihre Pensionierungspläne anzusprechen, weil die so kontaktierten Arbeitnehmenden möglicherweise befürchten, man wolle sie weg haben.

Problematisch sei es, wenn jemand ausserordentlich kündige und dann in drei Monaten weg ist: Nachfolgeplanung sei vor allem bei ordentlichen Pensionierungen möglich. Dennoch wird auch versucht, in jährlichen Mitarbeitergesprächen die mittelfristige Zukunft jeweils zu thematisieren.

Zu den persönlichen Pensionierungsabsichten gab die Mehrzahl der Befragten übereinstimmend an, bis 65 arbeiten zu wollen bzw. solange wie möglich zu arbeiten, wenn es denn die Gesundheit erlaube. Man beschäftige sich daher mehr mit versicherungstechnischen Fragen im Zusammenhang mit der Pension als mit der Pension selber.

Manchmal komme es vor, dass Führungspersonen ihre Führungsfunktion vor der Pensionierung abgeben und noch Spezialdossiers führen. Die Option einer frühzeitigen Pensionierung wurde zweimal in Erwägung gezogen. Eine Frühpensionierung wird davon abhängig gemacht, ob es noch zu einer Neuorganisation kommt oder nicht, eine frühzeitige Pensionierung kam zu Stande, weil die Möglichkeit einer Altersteilzeit nicht möglich bzw. nicht mit der aktuellen Tätigkeit vereinbar war. Zudem wurde der Wunsch nach einem Teilruhestand ab 63 Jahren von einem älteren Mitarbeitenden als wünschenswert bezeichnet.

An eine – ihm grundsätzlich sympathische – Weiterarbeit nach 65 Jahren sei aber nicht zu glauben: man sei ja am Abbauen und wolle nicht, dass Leute noch länger bleiben.

Wissenstransfer

Die Interviewten gaben an, dass vereinzelt, und teilweise erst seit kurzem, einfache Hilfsmittel (Liste, Übergaberaster) bestehen. Diese Instrumente seien aber nicht spezifisch für den Wissenstransfer bei Pensionierungen, sondern allgemein für Stellenwechsel oder Jobrotationen entwickelt. Eigentlich bräuchte es Fragesets oder Checklisten, um den Wissenstransfer besser einschätzen zu können.

Bei Schlüsselpositionen kommt es in Einzelfällen zu besonderen Massnahmen wie etwa Doppelbesetzungen. Durch die Doppelbesetzung könne der Nachfolger alle Prozesse und auch alle Gesprächspartner kennen lernen. Von dieser Möglichkeit werde aber zu wenig Gebrauch gemacht.

Einmal habe man ein Senior-Consulting versucht. Das sei aber gescheitert und habe nicht funktioniert, weil es zu elitär – nur für das Topkader – angedacht war.

Früher seien nur Kaderstellen bei Pensionierungen aktiv begleitet worden. Heute erfolgt dies vermehrt auch bei Schlüsselpositionen, also bei Bereichsleitungen.

Grundsätzlich wisse man, wer wann pensioniert wird. Es habe zudem Übersichten über Schlüsselpositionen.

Es seien schon Wissensträger gegangen, sodass ein Know-how Verlust da sei mit der Folge, dass der Nachfolger aufwendig eingearbeitet werden musste.

Man habe es oft verpasst, den Leuten, die gegangen sind und die man hätte behalten wollen, genug Attraktives anzubieten, damit sie bleiben. Es waren ja Leute, die eigentlich noch hätten bleiben wollen.

Oft sei es so, dass der Nachfolger erst kommt, wenn der Vorgänger schon weg sei: „Das Amt selber vernachlässigt die Pensionierungen: man wartet oft einfach zu. Eine Systematik fehlt, die Leute werden nicht von uns [HR] aus angesprochen“. Vieles laufe einfach aus. Die Geschäftsleitung müsse das Thema daher mehr diskutieren. Das Thema Wissenstransfer werde aber heute von mehr Kaderleuten zu einem Thema gemacht.

Das HR schaue im Rahmen eines Austrittsprozesses nur, ob es [ein Wissenstransfer im Rahmen einer geordneten Stellenübergabe] gemacht wird oder nicht. „Ich habe die Stellenübergabe selber geplant. Ich habe meine Pläne [betreffend Wissenstransfer und Stellenübergabe] mit meinem Chef besprochen, das war ohne Korrektur gut so. Der HR war nicht involviert“.

Jüngere seien manchmal auch zu stolz, ältere Arbeitnehmende zu fragen. Wäre diese Kommunikation [zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden] besser, könnte schon der eine oder andere Fehler vermieden werden.

Man werde nächstes Jahr eine grosse Anzahl an Mitarbeitern haben, die in Pension gehen. Dabei werde viel Wissen und Erfahrung verloren gehen.

Das Ziel sei, möglichst viel Wissen zu übermitteln. Wissenslücken werde es immer geben. Man könne nicht jemanden 1:1 ersetzen, der 20 Jahre Erfahrung habe. Jede Veränderung sei aber auch eine Chance. Vielleicht komme nach dem Wissensverlust neues Wissen und der Neue macht es einfach anders.

Da viele Übergaben nicht optimal – oft bestehe eine Lücke zwischen Amtsaufgabe und neuem Amtsantritt – liefen, solle man nicht in bessere Instrumente oder Massnahmen investieren. Sinnvoller bzw. wünschenswert sei es, dass die Abtretenden noch für Fragen verfügbar wären. Wenn niemand mit entsprechendem Fachwissen [als Nachfolger] gefunden werde, könne es in einzelnen Fällen sein, dass man jemanden weiter beschäftigt.

Entscheidend sei, dass die Mitarbeiter zufrieden und somit motiviert sind, um Wissen weiter zu geben. Der unzufriedene Mitarbeiter sage eher „après moi le déluge“. Zwischendurch muss man ihn darum loben, motivieren. Dann werde auch das Wissen gerne weiter gegeben.

Damit es zu keinen Wissenslücken komme, müsse zudem der Nachfolger die Initiative ergreifen und vieles fragen. Ein älterer Mitarbeitender führte an, dass es schön wäre, wenn ein Mitarbeiter parallel angestellt werden würde, befürchtet aber, dass sein Bereich wohl eher aufgelöst werde.

Welche Nachfolgeplanungen eingesetzt würden, hänge auch davon ab, wer die Nachfolge antrete. Bei einer internen Lösung bestehe wenig Handlungsbedarf, da diese Person alle Tätigkeiten bereits kenne. Es sei optimal, wenn man sich schon lange kenne: „Mein Stellvertreter ist jünger und fast 15 Jahre länger hier als ich. Darum hätte ich sehr Freude, wenn mein Stellvertreter der Nachfolger von mir wird“.

Im Kader werde ab einer bestimmten Stufe alle 4 Jahre im Rotationsprinzip die Funktion gewechselt. „Darum ist es eine Art Routine, dass bei uns Leute kommen und gehen“. Aufgrund der Stellenrotation sei der Wissenstransfer ein zentraler Faktor. Daher bestehe wenig Unterschied zwischen einer Stellenrotation und einer Pensionierung.

Teilweise wird der Wissenstransfer über das Team abgewickelt: „neulich ist einer im Juni gegangen und der Neue kam erst Ende September“. Nur dank dem Teamwissen hätte der Neue arbeiten können. Das Team müsse stark sein, es sei das Team, das das Wissen – notgedrungen – weitergebe.

Bei den neuen Mitarbeitern müssen man halt Leute nehmen, die möglichst viel Wissen mitbringen. Dann müsse [der Neue] nur noch amtsspezifisches [Wissen] aufarbeiten.

Für eine Ausschreibung [im Rahmen einer Pensionierungsnachfolge] müsse man sich wirklich Zeit nehmen. Das brauche viel Kenntnis der Materie.

4.2 Dokumentenanalyse

Massnahmen

Die demographische Entwicklung wird als eine von mehreren Herausforderungen für die Bundesverwaltung in der Einleitung zur Personalstrategie der Bundesverwaltung 2011-2015 erwähnt (Personalstrategie, 2010): die Bundesverwaltung will dem demographischen Wandel und dem stärkeren Wettbewerb um Arbeitskräfte (Lernende und Hochschulpraktikanten) als Arbeitgeberin begegnen, indem sie ihr Personalmarketing verstärkt, eine sehr gute Positionierung auf dem Arbeitsmarkt anstrebt und konkrete Massnahmen (z.B. professionelles Auftreten an Hochschulveranstaltungen oder zielgruppenspezifisches Stellenportal) anstrebt (Personalstrategie, 2010). Explizit wird zudem mit einem umfassenden Retention Management, mit Rotationsmöglichkeiten und Übertrittmöglichkeiten in der Bundesverwaltung, beruflicher Weiterbildung, Informationen über die beruflichen Perspektiven sowie Personalinformationen eine Bindung „von guten Mitarbeitern“ angestrebt (Personalstrategie, 2011, S. 11).

Als weitere Massnahmen nennt die Personalstrategie der Bundesverwaltung 2011-2015 die Ausschöpfung und Bekanntmachung von Möglichkeiten zur individuellen Arbeits- und Lebensplanung und die Definition von „ortsunabhängigen Arbeitsplätzen“ (Personalstrategie, 2011, S. 15). Daneben wird als weiteres Ziel die professionelle Führung der Mitarbeitenden und die Förderung einer gemeinsamen Unternehmenskultur – in der sich Mitarbeitende psychisch und physisch wohlfühlen – mit der Entwicklung von entsprechenden Personalführungsinstrumenten und Schulungen der Führungskräfte als Massnahme genannt (Personalstrategie, 2011). Ein Zeitfahrplan oder nähergehende Hinweise auf konkrete Massnahmen fehlen.

Ein weiteres Ziel ist die Stärkung der Kompetenzen und die vielseitige Einsetzbarkeit von Kader und Mitarbeitenden mit Massnahmen im Bereich der Aktualisierung des Kompetenzmodells der Bundesverwaltung und der Personal- und Kaderentwicklungskonzepte, der Definition von Grundanforderungen an das Kader und der Erarbeitung von Modellen und Instrumenten für spezifische Laufbahnen (Personalstrategie, 2011). Als letztes Ziel wird die Nutzung der Diversität der Mitarbeitenden mit entsprechenden Massnahmen wie z.B. Schulung der Führungskräfte in Diversitäts- und Chancengleichheitsfragen sowie bezüglich des Generationenmanagements genannt (Personalstrategie, 2011).

In den übrigen analysierten Dokumenten finden sich nur vereinzelte Hinweise auf Massnahmen im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel. So sind eine Umsetzung eines „betrieblichen Gesundheitsmanagements“ und eine Umsetzung des „Konzeptes Generationenmanagement“ gemäss personalpolitischem Ausblick im Reporting Personalmanagement 2012 „geplant“, ohne konkrete Massnahmen zu nennen (Reporting, 2013, S. 32).

Auch der Botschaft über die Legislaturplanung 2011-2015 sind keine konkreten Handlungsmassnahmen zu entnehmen: Zwar werden in der Botschaft der Leitlinie 4 („Der gesellschaftliche Zusammenhalt der Schweiz ist gefestigt, und den demografischen Herausforderungen wird wirksam begegnet“) die Ziele 16 bis 19 (Migration, Stärkung der gesellschaftlichen Kohäsion, Kostenwachstum im Gesundheitswesen und finanzielle Konsolidierung der Sozialwerke) zugeordnet. Diese Ziele enthalten aber – mit Blick auf die Fragestellungen – keine konkreten Massnahmen (wie z.B. Stärkung der Employability, Lern- oder Wissenstransferkonzepte) für die Bundesverwaltung.

Einzige konkrete Massnahme ist der Kurs „Generationenmanagement in der BVerw. Die Antwort der Bundesverwaltung auf den demografischen Wandel“³⁴. Er richtet sich allerdings an das HR und nicht ans Management.

Wissenstransfer

Das Thema Wissenstransfer ist in den untersuchten Dokumenten nahezu nicht präsent. In der Personalstrategie Bundesverwaltung 2011-2015 wird zwar erwähnt, dass der Bundesrat „sich auf das Wissen und das Engagement seiner rund 37 000 Mitarbeitenden abstützen können“ muss, um „seine Ziele zu erreichen“ und dass „die optimale Erfüllung der Aufgaben im Service public“ „letztlich abhängig von kompetenten und gut geführten Mitarbeitenden“ sei (Personalstrategie, 2010, S. 7). Eine Berücksichtigung des „Wissensmanagements“ ist nur bei der Festlegung der strategischen Stossrichtung im Zusammenhang mit der Stärkung der Kompetenzen und vielseitigen Einsetzbarkeit von Kader und Mitarbeitenden (Aktualisierung des Kompetenzmodells der Bundesverwaltung sowie der Personal- und Kaderentwicklungskonzepte als entsprechende Massnahmen) erwähnt (Personalstrategie, 2010).

Positiv zu erwähnen ist, dass das EPA neu Tages-Kurse „Wissensmanagement in der BVerw. Austausch fördern, Wissen nutzen. Wissenstransfer in der Praxis. Wissen von Schlüsselpersonen in der Organisation erhalten“³⁵ anbietet.

5. Diskussion

5.1 Beantwortung der Fragestellungen

Mit Blick auf die **erste Fragestellung** ist – so die übereinstimmenden Aussagen in den Interviews, welche sich mit den Beobachtungen des Interviewers decken – positiv anzuführen, dass die älteren Arbeitnehmenden gut in der Bundesverwaltung integriert sind. Dies lässt den Schluss zu, dass eine Diskriminierung älterer Arbeitnehmender nicht vorkommt: es scheint, dass die älteren Angestellten nicht gezielt aufgrund ihres Alters benachteiligt werden und dass sie in der Summe letztlich positiv wahrgenommen werden.

Im internationalen Vergleich weist die Schweiz eine sehr hohe Erwerbsbeteiligung von älteren Arbeitnehmenden auf (BFS, 2013). Dieser hohe Anteil erklärt vielleicht auch die grundsätzlich positive Wahrnehmung: „je höher der Anteil der älteren Mitarbeiter, desto positiver deren Leistungseinschätzung“ (Bellmann et al., 2003, S. 143).

Es überrascht daher auf den ersten Blick nicht, dass grundsätzlich keine – Ausnahmen bestätigen die Regel – besonderen Massnahmen zur Integration älterer Arbeitnehmender durchgeführt werden. Es mag sogar sein und ist auch glaubhaft, dass die älteren Arbeitnehmenden gut integriert sind. Dieser befriedigende Status quo entbindet die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin allerdings nicht davon, Massnahmen zur Integration zu prüfen und umzusetzen: es ist u.a. insbesondere denkbar, dass die angeblich gute Integration noch deutlich verbessert werden könnte oder dass sich der Status Quo – ohne entsprechende Massnahmen - mit der Zeit verschlechtert.

Ebenfalls wenig bis gar nicht existent sind spezifische Massnahmen im Bereich der Employability (wie z.B. Stressbewältigungsprogramme, Projekte mit generationsübergreifender Zusammenarbeit, bewusster Aufbau einer Kultur der Wertschätzung oder spezifische Weiterbildungsangebote für ältere Arbeitnehmende). Dies entspricht dem Befund von Bellmann et al. aus dem Jahre 2003: „Trotz einer durchaus positiven Einschätzung der eigenen älteren Mitarbeiter durch die Betriebe ist die Verbreitung entsprechender Massnahmen zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften gering“ (Bellman et al., 2003, S. 133).

³⁵ AZB-Ausbildungsprogramm, 2013.

Es gibt zwar – wie in den Interviews erwähnt wurde – beispielsweise Sportmöglichkeiten:



Abb. 10: EDA-Sport-Angebot für alle (eigene Aufnahme).

Auch die Sportangebote sind weder speziell altersspezifisch noch konzeptionell – im Sinne eines Massnahmenpaketes – mit anderen Massnahmen aufeinander abgestimmt. Selbst die Möglichkeit der Teilzeitarbeit wird allen Arbeitnehmenden gewährt: eine speziell konzipierte Altersteilzeit besteht nicht.

Ausnahmen wie der in den Interviews erwähnte Kurs des EPA zur Vorbereitung der Pensionierung oder der 2-Tages-Kurs „Zukunftsplanung in der Lebensmitte. Älter werden und motiviert bleiben im Beruf“³⁶ bestätigen die Regel.

Der Umstand, dass nur einzelne Massnahmen bestehen bzw. in den Interviews genannt wurden, deckt sich mit dem Umstand, dass zentrale Massnahmen im Bereich Employability – ein „betriebliches Gesundheitsmanagement“ und die Umsetzung des „Konzeptes Generationenmanagement“ – gemäss personalpolitischem Ausblick im Reporting Personalmanagement 2012 erst in Planung sind (Reporting, 2013, S. 32). Die Dokumentenanalyse hat – dies bestärkend – aufgezeigt, dass die Führungskräfte erst „in Diversitäts- und Chancengleichheitsfragen sowie bezüglich des Generationenmanagements geschult“ werden (Personalstrategie, 2010, S. 23). Dem entspricht, dass wichtige Employability-Massnahmen – wie z.B. Schulung der Führungskräfte zum Thema Gesundheitsmanagement oder Möglichkeiten zur individuellen Arbeits- und Lebensplanung (Personalstrategie, 2010) – erst als Ziele formuliert sind: Es ist offensichtlich – und erklärt auch das Fehlen umfassender Employability-Massnahmen in der Bundesverwaltung –, dass sich die konkreten Antworten auf die demographische Herausforderung bestenfalls erst in einer Planungs- und Zielerarbeitungsphase befinden.

³⁶ AZB-Ausbildungsprogramm, 2013.

Analog verhält es sich – mit Blick auf die **zweite Fragestellung** – mit den Massnahmen zum intergenerationellen Wissenstransfer. Die wenigen, bestehenden – in den Interviews genannten – Massnahmen sind (teilweise) weder auf die Besonderheiten intergenerationellen Wissenstransfers abgestimmt (vgl. Anhang 6, S. XXX) noch werden sie flächendeckend eingesetzt. Die Massnahmen kommen am ehesten bei Schlüsselpositionen zum Einsatz. Allerdings kann es – mit Blick auf eine Pensionierung – sein, dass selbst bei Schlüsselpositionen gar kein Wissenstransfer erfolgt. Darüber hinaus findet der Wissenstransfer in der Regel nur von älteren zu jüngeren Arbeitnehmenden statt. Ein Transfer von jüngeren zu älteren Arbeitnehmenden wurde nicht explizit erwähnt. Mehr aus der Not heraus als bewusst geplant wurden daher beispielsweise Teams mit Stellvertretungsfunktionen gebildet, damit das Wissen bei einem Austritt im Team verbleibt.

Positiv zu erwähnen ist, dass das EPA neu Tages-Kurse „Wissensmanagement in der BVerw. Austausch fördern, Wissen nutzen. Wissenstransfer in der Praxis Wissen von Schlüsselpersonen in der Organisation erhalten“ anbietet³⁷.

Weiterer Lichtblick ist der Kurs „Generationenmanagement in der BVerw. Die Antwort der Bundesverwaltung auf den demografischen Wandel“³⁸. Er richtet sich allerdings an das HR und nicht ans Management.

Letztlich gilt auch hier das oben Gesagte: es ist offensichtlich – und erklärt auch das Fehlen umfassender Massnahmen zum intergenerationellen Wissenstransfer in der Bundesverwaltung – dass sich die konkreten Antworten auf die demographische Herausforderung bestenfalls erst in einer Planungs- und Zielphase befinden.

5.2 Diskussion und Schlussfolgerungen

Nach wie vor haben ältere Arbeitnehmende auf dem Arbeitsmarkt schlechte Chancen. Steinberg beschreibt die Situation älterer Arbeitnehmender kurz und prägnant wie folgt: „regardless of the perceived more positive qualities of older workers” „employers appear to prefer to recruit employees in the younger age groups for most employee categories“ with „minimal interest in recruiting anyone over 45 years for any job” and “no preference for anyone 56 years or older“ (Steinberg et al., 1996, S. 157).

Selbst Personalverantwortliche, welche in einem Interview die Aussage, „Ältere seien nicht mehr so leistungsfähig“ als unzutreffend ablehnten, verbinden mit dem Alter paradoxerweise doch „in gewisser Weise die Vorstellung von abnehmender Leistungsfähigkeit“ (Koller & Gruber, 2001, S. 496). Offenbar ist das Defizitmodell nach wie vor weit verbreitet. Es wird aber interessanterweise in Bezug auf die eigenen, persönlich bekannten älteren Mitarbeitenden nicht immer angewendet, externen, älteren Arbeitnehmenden aber offenbar voll entgegengehalten. Eine Erklärung hierfür ist möglicherweise in gruppensoziologischen Überlegun-

³⁷ AZB-Ausbildungsprogramm, 2013.

³⁸ AZB-Ausbildungsprogramm, 2013.

gen zu finden. Gruppen bzw. Gruppenmitglieder neigen dazu, Abschätzungen von Handlungen und Sachverhalten zu treffen, die nicht immer realistisch sind (Irving, 1972), sodass die eigenen älteren Arbeitnehmenden – unter Ausblendung des vorhandenen Defizitmodells – ausnahmsweise als leistungsfähig angesehen werden. Fremde ältere Arbeitnehmende werden hingegen „realistischer“ – somit leistungsschwach – beurteilt. Ebenso entfällt das Phänomen des Mittragens Schwächerer in stark kohärenten Gruppen bei externen älteren Arbeitnehmenden (Sader, 1995), sodass ältere Arbeitnehmende – ausserhalb der eigenen Gruppe – dem Defizitmodelldenken schutzlos ausgesetzt sind. Die (negative) Einschätzung externer älterer Arbeitnehmender divergiert zu der (positiven) Einschätzung der eigenen Arbeitnehmenden, sodass in der Folge – auch wenn sich der ältere Arbeitnehmende für die Stelle eignet – mehrheitlich jüngere Personen angestellt werden (Höpflinger et al., 2006). Somit spielt – als Gegenstück zum Defizitmodell – auch das Festhalten an einer jugendzentrierten Personalpolitik eine zentrale Rolle. Die Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln wird auch von Morschhäuser und Kollegen thematisiert (Morschhäuser, Ochs & Huber, 2003). Erschreckend ist in diesem Zusammenhang, dass eine deutsche Studie über die Berufsbiographie älterer Langzeitarbeitsloser belegt, dass der Grossteil der untersuchten Personen keine gravierenden fachlichen oder ausserfachlichen Qualifikationsmängel aufwies (Bogai et al., 1994).

Deshalb gilt es in einem ersten Schritt zunächst unbedingt, eine überzeugende Argumentationsstrategie zu entwickeln, um die Bundesverwaltung für die zahlreichen Stärken älterer Arbeitnehmender zu sensibilisieren. Der Blick soll sich nicht auf ein Defizitmodell der älteren Arbeitnehmenden, sondern auf ein Kompetenzmodell mit den Vorzügen richten, die ein älterer Arbeitnehmender mitbringt (Ilmarinen, 2007): Es macht zudem wenig Sinn, von der Leistungsfähigkeit an sich zu sprechen ohne diese Leistungsfähigkeit ins Verhältnis zu den jeweiligen Anforderungen des Stellenbeschreibs zu setzen. Bei einer Stellenbesetzung ist das chronologische Alter als Auswahlkriterium als wenig aussagekräftig anzusehen.

Mit dieser Argumentationsoffensive verbunden werden muss eine Weiterbildung von Management und HR. Wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Alter(n)sforschung, wonach z.B. die Lernfähigkeit grundsätzlich bis ins hohe Alter vorhanden bleibt (Decker, 1984) und ältere Menschen daher in der Summe nicht schlechter, aber anders lernen (Baltes, 2006; Hörwick, 2003), müssen zum Basiswissen werden. Die Führungskräfte sind dafür zu sensibilisieren, dass mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten die Employability entscheidend beeinflusst³⁹. „Die krankmachenden Einflüsse der Arbeit hängen entscheidend von der Qualität und der Dauer der Arbeitsanforderungen sowie von den Umgebungsfaktoren am Arbeitsplatz“ ab (Siegrist & Dragano, 2007, S. 8). Ob und in welchem Umfang ältere Arbeitnehmende einen Risiko- und Hemmfaktor darstellen, wird von den Arbeits- und Umweltbedingungen beeinflusst (Behrens, 2003). Mitverantwortlich für die Arbeits- und Umweltbedingungen ist das Management. Durch den Einsatz von Fragebögen wie dem FVVB von Fittkau-Garthe & Fittkau (1971) kann Führungsverhalten diagnostiziert, mit gezielten Trainings (z.B. nach Vroom

³⁹ Ein ausgewogenes Verhältnis von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung wurde schon lange als optimales Führungsverhalten postuliert (Blake und Mouton, 1964).

& Yetton, 1973) und Coachings (z.B. Jansen, Mäthner & Bachmann, 2004, Rauen, 2008) das Führungsverhalten zudem verbessert werden. Die entsprechenden Wirkungen sind zu evaluieren.

Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass eine Zuwanderung jüngerer Arbeitnehmender nur einen (beschränkten) Beitrag dazu leisten kann, die statistisch-demographische Abnahme und die Alterung der Bevölkerung zu verlangsamen. Letztlich aber ändert sie nichts an der absoluten Anzahl älterer Arbeitnehmender. Zudem ist grundsätzlich ganz Westeuropa mit ein und denselben demografischen Herausforderungen konfrontiert. Würden alle Staaten auf eine Zuwanderung als Lösung ihrer demographischen Probleme setzen, entstünde – sehr wahrscheinlich – ein Wettlauf um junge Arbeitskräfte, sodass die Zuwanderung nicht mehr das nötige Ausmass erreicht. Das Anwerben junger Fachkräfte bewirkt zudem – im Herkunftsland der Fachkräfte – selber einen demographischen Wandel, was aus ethischer Sicht fragwürdig ist. Je nach Herkunftsland der Fachkräfte sind Diversity Management Massnahmen erforderlich. Daher ist es sinnvoll – mindestens parallel zur Strategie der Rekrutierung junger Arbeitnehmender im Ausland – die bestehenden Potentiale älterer Arbeitnehmender zu nutzen. Daher sind – in einem weiteren Schritt – die in der Personalstrategie Bundesverwaltung 2011-2015 geplanten Ziele und Massnahmen mit Nachdruck umzusetzen und teilweise zu überarbeiten. So ist u.a. das Ziel, wonach sich die Bundesverwaltung dafür einsetzt, „dass ihre Mitarbeitenden Arbeit und Privatleben miteinander vereinbaren können, *soweit es die betrieblichen Erfordernisse erlauben*“ (Personalstrategie, 2010, S. 15) falsch priorisiert. Eine gesunde Work-Live-Balance ist zentral für die work ability aller Mitarbeitenden. Aus diesem Grund ist der Betrieb so zu organisieren, dass eine work ability in jeder Beziehung gewährleistet ist. Darüber hinaus sind die Massnahmen unter Berücksichtigung der vom SECO erarbeiteten Empfehlungen zu ergänzen (vgl. oben, S. 28). Die bestehenden Ziele und Massnahmen gehen zudem teilweise von falschen Ansätzen, wie z.B. von auf Lehrlinge und Hochschulabsolventen fokussierte personalstrategische Massnahmen oder von einem „elitären“ Retention Management, welches sich auf „gute Mitarbeiter“ richtet, aus.

Endlich ist die Frage, warum bis heute so wenige – grundsätzlich einsatzbereite – Massnahmen in der Bundesverwaltung umgesetzt worden sind, zu stellen. Das Konzept Employability dient dazu, die Mitarbeiter zu stärken, fit zu halten. Scholz (3003) spricht in diesem Zusammenhang von einer neuen darwiportunistischen Arbeitswelt ohne Stammplatzgarantie, bei der die Employability die traditionelle Stammplatzgarantie – die Garantie auf einen sicheren Arbeitsplatz – ersetzt: es ist der Arbeitnehmende, der seinen zukünftigen Marktwert selber gestalten kann, indem er eigenverantwortlich und selbstbestimmt sein persönliches Portfolio optimiert. Da die Bundesverwaltung in der Schweiz nahezu der Inbegriff eines sicheren Arbeitsplatzes darstellt, ist es verständlich, dass die stammplatzgarantierende Ersatzfunktion der Employability keinen grossen Anreiz darstellt, Employability in der Bundesverwaltung einzuführen. Letztlich ist Nutzen und Sinn der Employability – auf den ersten, unreflektierten Blick – umso schwächer, je sicherer der Arbeitsplatz ist.

Ein Grund mag sein, dass die Bundesverwaltung – in vielen Bereichen – keinem Wettbewerb ausgesetzt ist: es gibt keine zweite Bundesverwaltung. Employability schafft nicht nur Mehrwert für den einzelnen Arbeitnehmenden. Hochgradig beschäftigungsfähige Arbeitnehmende stärken auch die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens massgebend. Gerade die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt direkt von Wissen und der Kompetenz der Mitarbeiter ab⁴⁰. Da die Bundesverwaltung – wie bereits gesagt – in vielen Bereichen keinem Wettbewerb ausgesetzt ist, besteht kein wirtschaftlicher Druck, Employability wegen dem oben beschriebenen, innovationstreibenden Effekt zu gewährleisten.

In der Bundesverwaltung besteht kaum Bedarf, Mitarbeitende flexibel einzusetzen. Viele Mitarbeitende in der Bundesverwaltung sind hochspezialisiert auf einzelne Fachgebiete, die Verwaltung selber ist oft hierarchisch (Sektionen, Abteilungen) aufgebaut, flache Hierarchien sind selten. Selbst in kleinen Ämtern gibt es Direktoren, Vizedirektoren, Abteilungschefs, Fachleiter und Sektionschefs. Diese vertikale Orientierung schafft Spezialisten. Sie erschwert es, dass – die nicht vorhandenen – Generalisten horizontal in wechselnden Organisationseinheiten der Bundesverwaltung flexibel eingesetzt werden können. Das Rotationsprinzip für das höhere Kader im DEZA ist die Ausnahme, die die Regel bestätigt. Interne Personalanpassungen finden kaum statt, Mitarbeitende wechseln nur in Ausnahmen in andere Verwaltungsbereiche oder Arbeitsfelder. Eine erhöhte Flexibilität ist nicht gefragt, entsprechend drängt sich eine Employability als Möglichkeit, die Flexibilität des einzelnen Arbeitnehmenden zu fördern, nicht auf.

Employability kann auch dazu dienen, einem Arbeitgeber zu erhöhter Attraktivität zu verhelfen. Es ist ein Vorteil, wenn ein Unternehmen nicht nur Leistungen fordert, sondern die Mitarbeitenden auch fördert und weiterbildet. Da die Bundesverwaltung nach wie vor als eine der attraktivsten Arbeitgeberinnen in der Schweiz zählt, drängt sich auch hier – vordergründig betrachtet – Employability nicht auf.

Eine hohe Beschäftigungsfähigkeit ist ein zentraler, immaterieller Vermögenswert des Einzelnen, aber, in der Summe aller Beschäftigten, auch des Unternehmens. Da die Bundesverwaltung keine (börsenkotierte) Aktiengesellschaft ist und grundsätzlich nicht bewertet wird, drängt sich Employability auch in diesem Zusammenhang nicht auf.

Die Bundesverwaltung gilt als nicht besonders führungsstark: viele Führungspersonen sind intern infolge von Beförderungen und Dienstalter in Führungspositionen gerutscht. Stark beschäftigungsfähige Arbeitnehmende mit hoher Innovationskraft und aktuellem Fachwissen können schnell selbstbewusst erhöhte Erwartungen an die Führungskräfte stellen. Employability kann von den Führungskräften als Bedrohung empfunden werden. Nicht zuletzt auch, weil die auf sicheren Sesseln sitzenden Führungskräfte mit der Stärkung ihrer eigenen Employability unter ungewohntem Zugzwang stehen. Hinzu kommt, dass die Bundesverwal-

⁴⁰ Fehlende Innovation war offenbar der Hauptgrund für die Milliardenverluste von BlackBerry (Dressler, 2013).

tung, trotz New Public Management und anderen Modernisierungsversuchen, wenig offen⁴¹ für neue Denk- und Handlungsmuster, wie sie Employability darstellt, ist.

Der Fokus ist aber auch auf die Arbeitnehmenden selber zu richten. Es liegt auch in der Verantwortung der Arbeitnehmenden selber, Employability einzufordern. Auch hier spielt vielleicht eine Rolle, dass die Arbeitnehmenden des Bundes relativ gut – sowie nach Anciennität – bezahlt sind und sichere Arbeitsplätze haben: der Ruf nach einer starken Employability als Schlüssel zu einem erfolgreichen Stellenwechsel oder als Wegbereiter für eine Beförderung – mit Lohnerhöhung – stellt sich daher nicht wirklich ein.

In Bezug auf den Wissenstransfer ist zu sagen, dass die Bundesverwaltung es letztlich mehr oder weniger den beteiligten Personen überlässt, ob und wie ein Wissenstransfer erfolgt: eine zentrale – hinreichende aber nicht ausreichende – Rolle spielt hierbei die Motivation der Beteiligten (insbesondere des Wissensträgers sowie des zuständigen Vorgesetzten). Die Art der Position des Wissensträgers hat ebenfalls einen Einfluss darauf, ob ein Wissenstransfer stattfindet oder nicht: bei Schlüsselpositionen wird offenbar die Notwendigkeit eines Wissenstransfers eher erkannt. Selbstverständlich besitzen nicht nur Inhaber von Schlüsselpositionen Wissen, sodass diese Praxis nur unzureichend ist.

Die bestehenden Instrumente zum Wissenstransfer sind weder speziell altersspezifisch noch konzeptionell – im Sinne eines Massnahmenpaketes – mit anderen Massnahmen aufeinander abgestimmt (vgl. Anhang 6, S XXX).

5.3 Ausblick

Employability ist das Schlüsselinstrument zur Einführung einer mitarbeiterorientierten Kultur. Mitarbeiterorientierung ist wesentlich für den Erfolg der Führung und wirkt sich auch auf die Effizienz des Unternehmens aus (Nieder, 2010).

Employability ist aber auch eine Kulturänderung, welche zu Widerständen und Ängsten führen kann. Eine offene Diskussion aller Beteiligten ist daher notwendig und Voraussetzung für einen erfolgreichen Kurswechsel.

Die Massnahmen sind bekannt, ein kleines Spektrum an möglichen Massnahmen wurde denn auch in der vorliegenden Arbeit vorgestellt: es ist höchste Zeit, Employability in der Bundesverwaltung als Prinzip und als Stärkung sowohl der Mitarbeitenden als auch der Bundesverwaltung selber einzuführen und umzusetzen.

Die Wissensfrüchte einer erfolgreich eingeführten Employability gilt es zu bewahren: aus diesem Grund ist auch dem Wissenstransfer in Zukunft vermehrt ein grosser Stellenwert in der Praxis einzuräumen. Nur so wird auch gewährleistet, dass das kostbare – mit jedem Ar-

⁴¹ Der permanente Spardruck seitens der Politik erschwert die Einführung neuer Konzepte zusätzlich.

beitsjahr steigende – Wissen der immer länger arbeitenden Arbeitnehmenden der Bundesverwaltung konstant erhalten bleibt. Möglicherweise kann die Ausdehnung des Rotationsprinzips auf untere Kaderstufen helfen, die Notwendigkeit eines Wissenstransfers zu erkennen und gleichzeitig den Transfer regelmässig zu leben.

Gesundheit ist das grösste und wertvollste Gut: wenn Employability auch noch die Gesundheit der Arbeitnehmenden stärkt, ist das allein Grund genug zu handeln.

Literaturverzeichnis

- Adecco Institute (2008). *Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008*. London: Adecco Institute.
- Adenauer, Sibylle (2002). Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. *Angewandte Arbeitswissenschaft: Zeitschrift für die Unternehmenspraxis*, NR. 172, 19-34.
- Arnds, Pascal & Bonin, Holger (2003). Gesamtwirtschaftliche Folgen demographischer Prozesse. In Matthias Herfurth, Martin Kohli & Klaus F. Zimmermann (Hrsg.), *Arbeit in einer alternden Gesellschaft* (S. 131 – 177). Opladen: Leske & Budrich.
- Auer, Manfred (1996). Die Beschäftigungsproblematik älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Perspektive. Empirische Ergebnisse aus Tirol. *Arbeit*, 5(4), 438-454.
- AZB-Ausbildungsprogramm (2013). *AZB-Ausbildungsprogramm 2014*. URL: http://www.epa.admin.ch/dienstleistungen/bildung/index.html?lang=de&download=NHzLZeg7t,lnp6l0NTU042l2Z6lnlacy4Zn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCDd312fGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 25.9.2013.
- Baltes, Paul B. (1993). The aging mind: potential and limits. *The Gerontologist*, 33(5), 580-594.
- Baltes, Paul B. & Baltes, Margret M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, 1(1), 1-34.
- Baltes, Paul B.; Lindenberger, Ulman & Staudinger, Ursula M. (2006). Lifespan theory in developmental psychology. In Lerne, Richard M. (Hrsg.), *Handbook of Child Psychology* (S. 569-664). New York: Wiley.
- Bangali, Lucy (2004). *Wie lange können, sollen, wollen ältere Arbeitnehmer noch arbeiten?* Tübingen: Institut für Politikwissenschaft, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V.
- Bassy, Maren (2002). *Motivation and Work: Investigation and Analysis of Motivation Factors at Work*. Linköping: Linköping University, Department of Management and Economics.
- Becker, Manfred (2010). Optimistisch altern! – Empirische Befunde und personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen für ein demographiefestes Talent Management. In Ritz, Adrian & Thom, Norbert (Hrsg.), *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 39-56). Wiesbaden: Gabler.
- Behrend, Christoph (2002). Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demographische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft. In Behrend, Christoph (Hrsg.), *Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige* (S. 11-30). Opladen: Leske & Budrich.

- Behrens, Johann. (2003). Fehlzeit, Frühberentung: Länger erwerbstätig durch Personal- und Organisationsentwicklung. In Badura, Bernhard; Henner Schellschmidt & Christian Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderungen für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 115 – 136). Berlin: Springer.
- Bellmann, Lutz Jürgen; Hilpert, Markus; Kistler, Ernst & Wahse, Jürgen (2003). Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 36(2), 133-149.
- Bender, Saskia-Fee (2007). Age-Diversity: Ein Ansatz zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer ArbeitnehmerInnen? In Pasero, Ursula; Backes, Gertrud M. & Schroeter, Klaus R. (Hrsg.), *Altern in Gesellschaft. Ageing-Diversity-Inclusion* (S. 185-209). Wiesbaden: VS Verlag.
- Benz, Maike (2010). *Personalmanagement in Zeiten des Demographischen Wandels. Zukünftige Herausforderungen für groß- und mittelständische Unternehmen mit Fokus auf die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer*. Bonn: Rheinische Friederich-Wilhelms-Universität zu Bonn, Philosophische Fakultät.
- Bergmann, Bärbel; Einfeldt, Doreen; Prescher, Claudia & Seeringer, Christian (2006). Innovationen – eine Bestandsaufnahme bei Erwerbstätigen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 60(1), 17 – 26.
- BFM (2012). *Einbürgerungen seit 1986*. URL: <http://www.bfm.admin.ch/content/dam/data/migration/statistik/auslaenderstatistik/einbuengerungen/ts25-einbuengerungen-1986-d.pdf>, 23.09.2013.
- BFS (2013). *Bezahlte und unbezahlte Arbeit – Erwerbsquote*. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/00/09/blank/ind42.indicator.420007.420002.html>, 15.08.2013.
- Birchmeier, Urs (2002). *DP Diskussionspapier. Die Zweitkarriere nach 50. Möglichkeiten, Wege und Perspektiven*. URL: http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00011/00032/01462/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yyuq2Z6gpJCDd4R9hGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 10.08.2013.
- Blake Robert R. & Mouton Jane S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bogai, Dieter; Hess, Doris; Schröder, Helmut & Smid, Menno (1994). Binnenstruktur der Langzeitarbeitslosigkeit älterer Männer und Frauen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 2(94), 74-93.
- Botschaft (2012). *Botschaft zur Volksinitiative «Gegen Masseneinwanderung» vom 7. Dezember 2013*. URL: <http://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2013/291.pdf>, 15.08.2013.
- Botschaft Legislaturplanung (2012). *Botschaft über die Legislaturplanung 2011 – 2015*. URL: http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00878/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yyuq2Z6gpJCHd3x7e2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 20.08.2013.

- Böhne, Alexander (2008). *Generierung von Identifikations- und Motivationspotentialen älterer Arbeitnehmer im Kontext eines professionellen Human Resource Management*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Börsch-Supan, Axel; Düzgün, Ismail & Weiss, Matthias (2005). *Altern und Produktivität: Zum Stand der Forschung*. Mannheim: Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (MEA).
- Braedel-Kühner, Cordula (2005). *Individualisierte, altersgerechte Führung*. Frankfurt: Peter Lang.
- Brinkmann, Ralf (2007). *Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer. Abschlussbericht des Forschungsprojektes 2004-620-3*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Brown, Juanita & Isaacs, David (2005). *The World Café. Shaping our Futures through conversations that matter*. San Francisco: Berrett-Koehler Store.
- Bruggmann, Michael (2000). *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bundesamt für Statistik (2008). *Erwerbstätigkeit der Personen ab 50 Jahren. Eine Untersuchung zu den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung und der Lohnstrukturerhebung*. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.Document.104203.pdf>, 20.09.21013.
- Calo, Thomas J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Cattell, Raymond Bernard (1971). *Intelligence: Its Structure, Growth and Action*. Amsterdam: North-Holland Press.
- Chalupa, Martina (2007). *Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwiportunismus. Motivations- und Bindungsstrategien für Mitarbeiter in einer darwiportunistischen Arbeitswelt: Eine empirische Überprüfung der DWP-Thesen*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Clark, Andrew; Oswald, Andrew & Warr, Peter (2011). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Clemens, Wolfgang; Höpflinger, François & Winkler, Ruedi (2005). *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen*. Bern: Haupt.
- Collins, Harry M. (2001). What is tacit knowledge? In Schatzki, Theodore R.; Knorr Cetina, Karin & von Savigny, Eike (Hrsg.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (S. 115-128). London: Routledge.
- Cosandey, Jérôme (2012). *Elf OECD-Länder mit höherem Rentenalter als die Schweiz*. URL: <http://www.avenir-suisse.ch/14867/11-oecd-lander-ein-hoheres-rentenalter-als-die-schweiz/>, 5.08.2013.
- Cueni, Dominique & Sheldon, George (2011). *Die Auswirkungen der Altersgutschriften des BVG auf die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer*. Basel: Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel.

- Decker, Franz (1984). Grundlagen und neue Ansätze in der Weiterbildung. In Jeserich, Wolfgang; Comelli, Gerhard; Daniel, Otto; Karus, Horst; Krahen, Joachim; Rühre von Lillienstern, Hans & Vollmer, Knut (Hrsg.), *Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung* (S. 13-391, Bd. 7). München: Carl Hanser Verlag.
- DGFP (2011). *DGFP Studie: Megatrends und HR Trends. PraxisPapier 7/2011*. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.. URL: <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/DGFP-Studie-Megatrends.pdf>, 10.08.2013.
- Dorn, David; Geiser, Thomas; Graf, Michael B. & Sousa-Poza, Alfonso (2007). *Die Berechnung des Erwerbsschadens*. Bern: Stämpfli Verlag.
- Dressler, Nadine Juliana (2013). *BlackBerry: Investorengruppe unterbereitet milliardenschweres Übernahmeangebot*. URL: <http://www.maclife.de/panorama/wirtschaft/blackberry-investorengruppe-unterbereitet-milliardenschweres-uebernahmeangebot>, 20.09.2013.
- Eberhardt; Daniela; Braedel-Kühner, Cordula & Rauch, Jan (2013). *Generation 50 plus, Fundiertes Wissen und viel Berufserfahrung*. URL: http://www.psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Medienspiegel/Persorama_201305.pdf, 28.07.2013.
- Eberhardt, Daniela & Meyer, Margareta (2011). *Mit Führung den demographischen Wandel gestalten. Individualisierte alternsgerechte Führung: Wie denken und handeln Führungspersonen?* München: Rainer Hampp Verlag.
- Egger, Marcel; Moser, Regine & Thom, Norbert (2008). *Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie I*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).
- Emilien, Gérard ; Durlach, Cécile ; Antoniadis, Elena ; Van der Linden, Martial & Maloteaux, Jean-Marie (2004). *Memory: Neuropsychological, Imaging and Psychopharmacological Perspectives*. Hove: Psychology Press.
- Engelkamp, Johannes (1991). *Das menschliche Gedächtnis: Das Erinnern von Sprache, Bildern und Handlungen*. Göttingen: Hogrefe
- Engelkamp, Johannes & Zimmer, Hubert D. (1994). *The human memory: A multimodal approach*. Seattle: Hogrefe & Huber Publisher.
- Farr, James L.; Tesluk, Paul E. & Klein, Stephanie R. (1998). Organizational Structure of the Workplace and the Older Worker. In Schaie, Warner K. & Schooler, Carmi (Hrsg.), *Impact of Work on Older Adults* (S. 143– 185). New York: Springer Publishing Company.
- Fischer-Rosinger, Myra (2013). Wie verträgt der Schweizer Arbeitsmarkt die Zuwanderung? *HR-Today*, 6(2), 31-34.
- Fittkau-Garthe, Heide & Fittkau, Bernd (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (FVVB). Handanweisung*. Göttingen: Hogrefe.
- Flick, Uwe (1995). *Qualitative Forschung. Theorien, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek: Rowohlt.
- Frerichs, Frerich (2009). *Arbeitsfähigkeit erhalten - AGE CERT als Gesamtkonzept zur Bewertung alternsgerechter Personalpolitik. Gesundheit, Qualifikation und Motivation älterer Arbeitnehmer - messen und beeinflussen*. URL: http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_2009/Abstract_FrerichFrerichs.pdf, 28.08.2013.

- Frerichs, Frerich (2005). Das Arbeitspotential ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb. In Loebe, Herbert (Hrsg.), *Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demographischen Wandels* (S. 49-57). Bielefeld: Bertelsman.
- Frerichs, Frerich (1998). *Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel*. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Fuchs, Johan & Söhnlein, Doris (2007). *Einflussfaktoren auf das Erwerbersonenpotenzial. Demografie und Erwerbsverhalten in Ost- und Westdeutschland*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Garg, Pooja & Rastogi, Renu (2005). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development* 25(6), 572 – 587.
- Gassman, Oliver & Reepmeyer, Gerrit (2006). *Wachstumsmarkt Alter*. München: Hanser Verlag.
- Gazzaley, Adam (2013). *UCSF Study Finds Brain Training Game Effective in Improving Multitasking Skills*. URL: <http://www.ucsf.edu/news/2013/09/108616/training-older-brain-3-d-video-game-enhances-cognitive-control>, 22.09.2013.
- Geschäftsbericht (2012). *Geschäftsbericht des Bundesrates 2012. Band I*. URL: http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00929/index.html?lang=de&download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCHeYF6e2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 10.08.2013.
- Geschäftsbericht (2013). *Geschäftsbericht des Bundesrates 2012. Band II*. URL: http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00929/index.html?lang=de&download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCHeYJ8f2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 10.08.2013.
- Gurría, José Á. (2008). *Living Longer, Working Longer*. URL: <http://www.aarpinternational.org/resource-library/resources/living-longer-working-longer>, 30.08.2013
- Gysi, Barbara (2013). *Votum Nationalrat*. URL: http://www.parlament.ch/ab/frameset/d/n/4909/410950/d_n_4909_410950_410951.htm, 10.08.2013.
- Hackett, Rick D. (1990). Age, tenure and employee absenteeism. *Human Relations*, 43(7), 601 – 619.
- Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250 – 279.
- Handy, Charles (1989). *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hasselhorn, Hans-Martin & Freude, Gabriele (2007). *Der Work Ability Index – Ein Leitfaden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Hasselhorn, Hans-Martin & Freude, Gabriele (2008). Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Hebb, Donald O. (1949). *The Organization of Behavior: a neuropsychological approach*. New York: Wiley.

- Herzberg, Frederick (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Publishing Company.
- Higgs, Paul; Mein, Gill; Ferrie, Jane; Hyde, Martin & Nazroo, James (2003). Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servant. *Ageing & Society*, 23(6), 761-778.
- Hillage, Jim & Pollard, Emma (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: Department for Education and Employment.
- Höpflinger, François; Beck, Alex; Grob, Maja & Lüthi, Andrea (2006). *Arbeit und Karriere: wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*. Zürich: Avenir Suisse.
- Höpflinger, François (2005). Demographische Alterung und Erwerbstätigkeit älterer Arbeitskräfte in der Schweiz. In Wolfgang Clemens; François Höpflinger & Ruedi Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen* (S. 15-35). Bern: Haupt.
- Hörwick, Eva (2003). *Lernen Ältere anders?* URL: <http://www.aqua-nordbayern.de/aqua/download/02.pdf>, 30.8.2013.
- Human Development Report (2009). *Overcoming barriers: Human mobility and development*. URL: http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_EN_Complete.pdf, 5.07.2013.
- Ilmarinen, Juhani (2007). *Towards a longer and better working life: a challenge of work force ageing*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, Juhani (2006). *Everyday relevance of Age Management – unternehmerische und gesellschaftliche Aspekte guten Alter(n)s im Beruf*. URL: http://www.exabis.com/cm362/fileadmin/wage/pdf/Ilmarinen_8.pdf, 30.8.2013.
- Ilmarinen, Juhani (2005). *Towards a longer worklife - Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, Juhani & Tempel, Jürgen (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA-Verlag.
- Ilmarinen, Juhani (2000). Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter steigen. In von Rothkirch, Christoph (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung* (S. 88 - 99). Berlin: Edition Sigma.
- Irving, Janis L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janik, Allan (1988). Tacit Knowledge, Working Life and Scientific Method. In Göranson, Bo & Josefson, Ingela (Hrsg.), *Knowledge, skill and artificial intelligence* (S. 53-63). London: Springer.
- Jansen, Anne; Mäthner, Eveline & Bachmann, Thomas (2004). *Erfolgreiches Coaching*. Kröning: Asanger Verlag.
- Kaufmann, Franz-Xaver (1960). *Die Überalterung – Ursachen, Verlauf, wirtschaftliche und soziale Auswirkungen des demographischen Alterungsprozesses*. Zürich: Polygraphischer Verlag.

- Keppelmüller, Peter (2004). Intergenerative Personalentwicklung. In Geissler, Karl Heinz; Laske, Stephan., Orthey, Astrid. (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung* (S. 16-28). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Kistler, Ernst (2004). *Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt*. URL: http://www.boeckler.de/wsimit_2004_02_kistler.pdf, 25.08.2013.
- Kirchgässner, Gebhard (2005). Wirtschaftliche Probleme einer alternden Bevölkerung: Übersicht und grundsätzliche Aspekte. URL: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/02640/02642/index.html?download=NHZLpZeg7t.lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCEeYB6fmym162epYbg2cJjKbNoKSn6A--&lang=de>, 15.08.2013.
- Knauth, Peter (2007). Schichtarbeit. In Letzel, Stephan & Nowak, Dennis (Hrsg.), *Handbuch der Arbeitsmedizin* (S. 1-29). Landsberg/Lech: Verlagsgruppe Hüthig, Jehle Rehm GmbH.
- Knopf, Detlef (1987). *Verstehen, anknüpfen, entwickeln: animatorische Bildungsarbeit mit sozial und bildungsbenachteiligten älteren Menschen*. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen.
- Knopf, Monika (1998). Gedächtnisentwicklung im Verlauf der Lebensspanne. In Keller, Heidi, *Lehrbuch Entwicklungspsychologie* (S. 517-545). Bern: Hans Huber.
- Kobi, Tomas (2010). *Was geschieht mit dem Erfahrungsschatz von älteren Arbeitnehmenden?* URL: <http://www.tomas-kobi.ch/media/d1b44b67808594c7ffffc617ffa86321.pdf>, 15.08.2013.
- Koller, Barbara & Plath, Hans-Eberhard (2000). Qualifikation und Qualifizierung ältere Arbeitnehmer. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 33(1), 112 - 125.
- Koller, Barbara & Gruber, Hannelore (2001). Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 34(4), 479 - 505.
- Kolly, Michel (2012). *Ältere Personen und Arbeitsmarktbeteiligung. Materialband zum Forschungsbericht Nr. 11/12*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Kraus, Katrin (2006). *Vom Beruf zur Employability? Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kraus, Katrin (2007). Beruflichkeit, Employability und Kompetenz. Konzepte erwerbspädagogischer Pädagogik in der Diskussion. In Dehnbostel Peter; Elsholz, Uwe & Gillen, Julia (Hrsg.), *Kompetenzerwerb in der Arbeit* (S. 235-248). Berlin: Edition Sigma.
- Kruse, Andreas & Lehr, Ursula (1995). Ältere Mitarbeiter. In von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika & Domsch, Michel E. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 539 – 548). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Lau-Villinger, Doris & Seitz, Cornelia (2002). Abschlussbericht zum Modellversuch „Der Prozess des Älterwerdens - Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen in Unternehmen“. Frankfurt a. M: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.
- Lehr, Ursula (1990). Ältere Arbeitnehmer heute und morgen. Berufliche Leistungsfähigkeit und Übergang in den Ruhestand. In Späth, Lothar. & Lehr, Ursula. (Hrsg.), *Altern als Chance und Herausforderung* (S. 97-124). Stuttgart: Verlag Bonn aktuell.
- Lehr, Ursula (2003). *Psychologie des Alterns*. Wiebelsheim: Quelle & Meyer Verlag.

- Linder, Wolf (2011). *Schweizerische Demokratie – Institutionen, Prozesse, Perspektiven* (2. Auflage). Bern: Haupt.
- Linz, Susan. J. (2004). Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *The Journal of Socio-Economics*, 33(3), 261-289.
- Lord, Robert L. (2002). Traditional motivation theories and older engineers. *Engineering Management*, 14(3), 3-7.
- Maier, Gabriele (1997). *Das Erleben der Berufssituation bei älteren Arbeitnehmern. Ein Beitrag zur differentiellen Gerontologie*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Markowitsch, Hans Joachim (2002). *Dem Gedächtnis auf der Spur. Vom Erinnern und Vergessen*. Darmstadt: PRIMUS-Verlag.
- Milke, Martin & Kliegel, Matthias (2005). *Psychologische Grundlagen der Gerontologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayer, Robert (2013). *Wer kann beurteilen, wann das Boot voll ist?* URL: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/Wer-kann-beurteilen-wann-das-Boot-voll-ist/story/10192032>, 1.08.2013.
- Metzler, Marco (2013). *Unklare Folgen des demografischen Wandels. Vielfältige Herausforderungen an Arbeitsmarkt und Unternehmen*. URL: <http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/uebersicht/unklare-folgen-des-demografischen-wandels-1.552281>, 1.05.2013.
- Meyer-Ferreira, Peter (2011). *Demographische Entwicklung, Arbeitsmarkt und Unternehmensperformance. Herausforderung für das HRM der Zukunft*. Url: http://www.sml.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/management/zhcm/weiterbildung/pdf/artikel_demographie_meyp.pdf, 10.08.2013.
- Michel, Lutz P. (2006). *Ageing Workforce*. URL: http://www.mmbInstitut.de/download/vortraege/MMB_Pres_Learntec_Presstag_2006_Michel.pdf, 1.08.2013.
- Morschhäuser, Martina; Ochs, Peter & Huber, Achim (2003). *Success with Older Workers. A Good Practice Compendium*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers.
- Moser, Regine & Thom, Norbert & Schüpbach, Stefanie (2005). *Career- and Lifestylemanagement. Konzept – Empirie – Gestaltungsempfehlungen, Arbeitsbericht Nr. 79 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern*. Bern: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern.
- Morrison, David L.; Cordery, John; Girardi, Antonia; Payne & Roy L., (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 59 – 79.
- Müller Blau, Trudi (2009). *Wenn Wissen in Pension geht. Fokus Schule: Wissenserhalt beim Generationenwechsel*. Baltmansweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- Naegele, Gerhard (2004). *Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken ältere Arbeitnehmer*. Augsburg: Maro-Verlag.

- Neumann, Eva M. (1994). Körperliche und geistige Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer aus entwicklungspsychologischer Sicht. In Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), *Bedeutung des demographischen Wandels – Erwerbsarbeit, berufliche Qualifizierung Weiterbildung – Gesprächskreis Arbeit und Soziales* (S. 65-95). Bonn: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Nieder, Peter (2000). Führung und Gesundheit. Die Rolle der Vorgesetzten im Gesundheitsmanagement. In Brandenburg, Uwe; Susen, Britta & Nieder, Peter (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Grundlagen, Konzepte und Evaluation* (S. 149-161). Weinheim: Juventa.
- Nienhüser, Werner (2002). Alternde Belegschaften – betriebliche Ressource oder Belastung? In Behrend, Christoph (Hrsg.), *Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige* (S. 63-85.). Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- OECD (2012). *OECD Pensions Outlook 2012*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development OECD.
- Orlowsky, Ursula (1997). *Zur Konjunktur weiblicher Rollen und Altersklischees. Ideologiekritische Studien*. Pfaffenweiler: Centaurus-Verlags-Gesellschaft.
- Personalstrategie (2010). *Personalstrategie Bundesverwaltung 2011-2015*. URL: http://www.epa.admin.ch/themen/projekte/00717/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDd396gGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 28.08.2013.
- Perspektive (2011). *Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland*. URL: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>, 15.08.2013.
- Perspektiven (2013). *Perspektiven 2025. Lage- und Umfeldanalyse sowie Herausforderungen für die Bundespolitik*. URL: http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00930/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCGeX12g2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 20.08.2013.
- Pfiff (2008). *Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Abschlussbericht des Projekts „Pfiff“*. Berlin: Geschäftsstelle Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).
- Phillips, James S.; Barrett, Gerald V. & Rush, Michael C. (1978). *Job structure and age satisfaction, Aging and Work, 1(2)*, 109 – 119.
- Plüss, Mirko (2013). „Finanzierte Frühpensionierung“ von Babyboomern. Immer mehr über 50-Jährige beziehen Sozialhilfe und bleiben länger arbeitslos. Arbeitgeberverbände sind sich über die Schwere des Problems uneins. URL: <http://www.derbund.ch/schweiz/standard/Finanzierte-Fruhepensionierung-von-Babyboomern/story/22084330>, 5.09.2013.
- Polanyi, Michael (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen & Romhardt, Kai (1997). *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Rauen, Christopher (2008). *Coaching* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

- Reindl, Josef; Feller, Carola; Morschhäuser, Martina; Huber, Achim: (2004). *Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen*. Frankfurt: VDMA-Verlag.
- Reischies, Friedel M., & Lindenberger, Ulman. (1996). Diskontinuität zwischen altersbedingter kognitiver Leistungsbeeinträchtigung und Demenz - testpsychologisches Profil. In Peters, Uwe H.; Schifferdecker, Michael & Krahl, Andreas (Hrsg.), *150 Jahre Psychiatrie* (S. 429-431). Köln: Martini.
- Reporting (2013). *Reporting Personalmanagement 2012*. URL: http://www.epa.admin.ch/themen/arbeit/00229/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDdX58gmym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 20.08.2013.
- Richter, Falk (2005). *Lernförderlichkeit der Arbeitssituation und Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz*. Hamburg: Kovac.
- Ritz, Adrian & Sinelli, Peter (2010). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In Ritz, Adrian & Thom, Norbert (Hrsg.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3–23). Wiesbaden: Gabler.
- Rothermund, Klaus & Brandstädter, Jochen (2003). Intentionality and time in human development and aging: Compensation and goal adjustment in changing developmental contexts. In Staudinger, Ursula M. & Lindenberger, Ulman (Hrsg.), *Understanding human development. Dialogues with lifespan psychology* (S. 105-124). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Rössel, Gottfried; Schaefer, Reinhard & Wahse, Jürgen (2009). *Alterspyramide und Arbeitsmarkt. Zum Alterungsprozess der Erwerbstätigen in Deutschland*. Frankfurt: Camus Verlag.
- Rump, Jutta & Eilers, Silke (2009). *Ökonomische Effekte des Age Management*. Ludwigshafen: Institut für Beschäftigung und Employability.
- Rump, Jutta & Eilers, Silke (2006). Employability im Zuge des demografischen Wandels. In Rump, Jutta; Sattelberger, Thomas & Fischer, Heinz (Hrsg.), *Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven* (S. 129-148). Wiesbaden: Gabler.
- Sader, Manfred (1995). Attraktionsforschung und Gruppenprozess. *Gruppendynamik: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, 26(4), 397-412.
- Salthouse, Timothy A. (1984). Effects of age in skill and typing. *Journal of Experimental Psychology, General* 113(3), 345 – 371.
- Schmutz, Christopf G. (2013). *Wenn Erfahrung zählt, sind ältere Angestellte gefragt. Erfahrene Mitarbeiter als ideale Unterstützung*. URL: http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/nzz_equity/erfahrene-mitarbeiter-als-ideale-unterstuetzung-1.18057825, 10.09.2013.
- Scholtissek, Stephan (2005). Deutschland 2025: Chancen für eine gewinnorientierte Wertschöpfung. In Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e. V. (Hrsg.), *Zukunft Hessen, Zukunft Deutschland. Chancen der demografischen Herausforderung* (S. 29-43). Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.

- Scholz, Christian (2003). *Spieler ohne Stammplatzgarantie: Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Schumacher, Sonja (2006). *Altersdiskriminierung*. URL: http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/da_sonja_schumacher.pdf, 1.08.2013.
- Selzer, Sabine (2003). *Leitfaden- und Tiefeninterviews*. München: Grin Publishing.
- Semmer, Norbert K. & Richter, Peter (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In von Cranach, Mario; Schneider, Hans-Dieter; Ulich, Eberhard & Ruedi Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen* (S. 95–116). Bern: Haupt.
- Sheldon, Georg & Cueni, Dominique (2011). *Die Auswirkungen der Altersgutschriften des BVG auf die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer*. URL: http://wwz.unibas.ch/fileadmin/wwz/redaktion/Forum/Forschungsberichte/2011/BVGB_103.pdf, 10.08.2013.
- Siegrist, Johannes & Dragano, Nico (2007). *Rente mit 67 – Probleme und Herausforderungen aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Staudinger, Ursula. M. (2007). Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel. In Ballweiser, Wolfgang & Börsig, Clemens (Hrsg.), *Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung* (S. 35-48). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Steinberg, Margaret; Donald, Ken; Najman, Jake & Skerman, Helen (1996). Attitudes of employees and employers towards older workers in a climate of anti-discrimination. *Australasian Journal on Ageing*, 15(4), 154- 158.
- Stengel, Martin (1997). *Psychologie der Arbeit*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlag.
- Tempel, Jürgen & Ilmarinen, Juhani (2013). *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. Hamburg: VSA
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Tuomi, Kaija; Ilmarinen, Juhani, Jahkola, Antti, Katajarinne, Lea & Tulkki, Arto (2003). *Arbeitsbewältigungsindex / Work Ability Index*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Turku-Fachkonferenz (1999). *Aktive Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älter werdender Arbeitnehmer*. Url: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1999/63/de/1/ef9963de.pdf>, 1.08.2013.
- Von Rosenstiel, Lutz (2001). Führung. In Schuler, Heinz (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 317-347). Göttingen: Hogrefe.
- Vroom, Victor H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weiss, Joseph A. & Ilmarinen, Juhani (2006). *Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer: Ein internationaler Vergleich*. URL: <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/200604/Ilmarinen-Weiss.html>, 1.08.2013.
- WHO (1991). *Ziele zur „Gesundheit für alle“: die Gesundheitspolitik für Europa*. Kopenhagen: WHO Regionalbüro Europa.

- Wikipedia (2013). *Demografischer Wandel*. URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Demografischer_Wandel, 1.08.2013.
- Winkler, Ruedi (2004). Zwölf Empfehlungen an die Unternehmen und die Politik. In von Cranach, Mario; Schneider, Hans-Dieter; Ulich, Eberhard & Ruedi Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen: Chancen, Risiken, Massnahmen*, (S. 223-227). Bern: Haupt.
- Wilke, Helmut (2004). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Wollert, Artur (2008). Bemerkungen über die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In Sackmann, Sonja A. (Hrsg.), *Mensch und Ökonomie. Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial dieses Wertespagats erschliessen* (S. 394 – 409). Wiesbaden: Gabler.
- Zimmermann, Eberhard (2003). Chancen und Risiken innovativer Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. In Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner & Vetter, Christian (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik* (S. 167 – 183). Berlin: Springer.
- Zimmermann, Hildegard (2005). Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 34 (5), 26-30.
- Ziele 2012 Band I (2011). *Ziele des Bundesrates 2012. Band I*. URL: http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00928/01284/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuuq2Z6gpJCHeHt3e2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--. 10.08.2013.
- Ziele 2012 Band II (2011). *Ziele des Bundesrates 2012. Band II*. URL: http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00928/01001/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuuq2Z6gpJCHeHt4fWym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 10.08.2013.
- Ziele 2013 Band I (2012). *Ziele des Bundesrates 2013. Band I*. http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00928/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuuq2Z6gpJCHd4R_gWym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 10.08.2013.
- Ziele 2013 Band II (2012). *Ziele des Bundesrates 2013. Band II*. http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00928/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuuq2Z6gpJCHeHt4f2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, 10.08.2013.
- Zölch, Martina; Mücke, Anja; Graf, Anita & Schilling, Axel (2009). *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern: Haupt.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden Linienvorgesetzte

Folgende Fragen⁴² wurden an die interviewten Linienvorgesetzten gestellt:

1. Hat sich der demographische Wandel im Amt bemerkbar gemacht?

- Wie?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

2. Was fällt Ihnen zum Stichwort ältere Arbeitnehmende ein?

- Wie ist der Status Quo?
- Wo sehen sie Probleme / Chancen? Was sind Ihre Erfahrungen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

3. Können Sie mir etwas über Art und Zeitpunkt der Pensionierung(en) erzählen?

- Können Sie noch Ihre Erkenntnisse aus Austrittsgesprächen schildern? Haben Sie eine Vermutung warum die Pensionierungen so erfolgten? Gab es besondere Gründe für die erfolgten Pensionierungen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

4. Wie sind die älteren Arbeitnehmenden in Ihrem Amt integriert?

- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

5. Bieten Sie älteren Arbeitnehmenden spezielle Arbeitsbedingungen an?

- Ich denke u.a. an befristete Stellen, Teilzeitarbeit, Lohnabsprachen, Ferien, Sabbaticals.
- Haben Sie da freie Hand?
- **Hilft das? Wie ist die Wirkung? Bleiben die älteren Arbeitnehmenden länger?**
- **Hatte das Folgen?**

6. Gibt es weitere Massnahmen für ältere Arbeitnehmende?

- Z.B. angepasste Leistungsanforderungen, Weiterbildungen, Gesundheitsmassnahmen, Thematisierungen im Betrieb bzw. in der GL / Führung.
- **Hilft das? Wirkung** (bewirkt das ein längeres Verbleiben der älteren Arbeitnehmenden)?
- **Hatte das Folgen?**

7. Das was Sie mir erzählt haben: kommen die entsprechenden Vorgaben vom EPA / Bund oder aus dem eigenen Amt heraus?

- Besteht ein Spielraum für Sie als Linien-Vorgesetzte(r)?

⁴² Die mit einem bullet point angeführten Fragen wurden nur gestellt, wenn der Interviewte nicht von sich aus entsprechende Aussagen gemacht hat.

8. Nochmals zurück: wenn ältere Arbeitnehmende in Pension gehen: wie viel vorher wird das jeweils angekündigt?

- Was passiert im Zeitraum zwischen dieser Ankündigung und der Pensionierung?
- Was für Gespräche haben Sie geführt?
- Wie war die Zusammenarbeit mit dem HR?
- Wie erfolgte die Übergabe?
- Ist der Wissenstransfer ein Thema in diesem Übergabeprozess?
- Ist das immer gleich, auf jeder Stufe?
- Gibt es Listen / gibt es eine Software? Wie ist Ihre Erfahrung?
- Gibt es Wissen, das trotzdem verloren geht? Bestehen Lücken im System?
- Gibt es hier Verbesserungsmöglichkeiten?
- Weitere Massnahmen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

9. Wird die Pensionierung von Herrn XY eine Lücke hinterlassen?

- Kann man das was machen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

10. Vorletzte Frage: Gab es einzelne Mandate nach Pensionierungen?

- Formelle / informell Kontakte im Sinne von „Mandaten“ (bezahlt, freiwillig)?

11. Letzte Frage: haben Sie noch Ergänzungen?

Anhang 2: Interviewleitfaden HR-Verantwortliche

Folgende Fragen⁴³ wurden an die interviewten HR-Verantwortlichen gestellt:

1. Wie hat sich der demographische Wandel im Amt bemerkbar gemacht?

- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

2. Was fällt Ihnen zum Stichwort ältere Arbeitnehmende ein?

- Wie ist der Status Quo?
- Wie sind Ihre Erfahrungen?
- Wo sehen sie Probleme / Chancen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

3. Können Sie mir etwas über Art und Zeitpunkt der Pensionierungen im Amt erzählen?

- Können Sie noch Ihre Erkenntnisse aus Austrittsgesprächen schildern? Haben Sie eine Vermutung warum die Pensionierungen so erfolgten? Gab es besondere Gründe für die erfolgten Pensionierungen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

4. Wie sind die älteren Arbeitnehmenden in Ihrem Amt integriert?

- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

5. Bieten Sie älteren Arbeitnehmenden spezielle Arbeitsbedingungen an?

- Ich denke u.a. an befristete Stellen, Teilzeitarbeit, Lohnabsprachen, Ferien, Saticals.
- **Hilft das? Wie ist die Wirkung? Bleiben die älteren Arbeitnehmenden länger?**
- **Hatte das Folgen?**

6. Gibt es weitere Massnahmen für ältere Arbeitnehmende?

- Z.B. angepasste Leistungsanforderungen, Weiterbildungen, Gesundheitsmassnahmen, Thematisierungen im Betrieb bzw. in der GL / Führung.
- **Hilft das? Wie war die Wirkung** (bewirkt das ein längeres Verbleiben der älteren Arbeitnehmenden)?
- **Hatte das Folgen?**

7. Das was Sie mir erzählt haben: kommen die entsprechenden Vorgaben vom EPA / Bund oder aus dem eigenen Amt heraus?

- Besteht ein Spielraum für Sie als HR-Vorgesetzte(r)?

⁴³ Die mit einem bullet point angeführten Fragen wurden nur gestellt, wenn der Interviewte nicht von sich aus entsprechende Aussagen gemacht hat.

8. Nochmals zurück: wenn ältere Arbeitnehmende in Pension gehen: wieviel vorher wird das jeweils angekündigt?

- Was passiert im Zeitraum zwischen dieser Ankündigung und der Pensionierung?
- Übergabe?
- Ist der Wissenstransfer ein Thema in diesem Übergabeprozess?
- Ist das immer gleich, auf jeder Stufe?
- Gibt es Listen / gibt es eine Software? Wie ist Ihre Erfahrung?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit der Linie?
- Gibt es Wissen, dass trotzdem verloren geht? Bestehen Lücken im System?
- Gibt es hier Verbesserungsmöglichkeiten?
- Weitere Massnahmen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

9. Vorletzte Frage: Gab es einzelne Mandate nach Pensionierungen?

- Formelle / informell Kontakte im Sinne von „Mandaten“ (bezahlt, freiwillig)?

10. Letzte Frage: haben Sie noch Ergänzungen?

Anhang 3: Interviewleitfaden ältere Arbeitnehmende

Folgende Fragen⁴⁴ wurden an die interviewten älteren Arbeitnehmenden gestellt.

1. Was fällt Ihnen zum Stichwort ältere Arbeitnehmende ein?

- Wo sehen sie Probleme / Chancen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

2. Wie sind Sie als älterer Arbeitnehmender in Ihrem Amt integriert?

- Wie ist der Status Quo im Amt? Hat es viele ältere Arbeitnehmende?
- Wo sehen Sie Probleme / Chancen?
- Ist es bei anderen, älteren Arbeitnehmenden auch so?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

3. Gab oder gibt es besondere Massnahmen für ältere Arbeitnehmende?

- Ich denke u.a. an befristete Stellen, Teilzeitarbeit, Lohnabsprachen, Ferien, Sabbaticals, angepasste Leistungsanforderungen, Weiterbildungen, Gesundheitsmassnahmen, Thematisierungen im Betrieb bzw. in der GL / Führung.
- Wurden Sie informiert oder mussten Sie diese Informationen selber holen?
- **Hilft das? Wirkung** (bewirkt das ein längeres Verbleiben der älteren Arbeitnehmenden)?
- **Hatte das Folgen?**

4. Was unterscheidet jüngere von älteren Arbeitnehmenden?

- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hat(te) das Folgen?**

5. Wie war bzw. ist die Zusammenarbeit mit den jüngeren Arbeitnehmenden bzw. mit Herrn XY?

6. Können Sie mir erzählen, wie es zum Entscheid der Art und des Zeitpunktes Ihrer Pensionierung gekommen ist?

- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

7. Wie viel Zeit vor Ihrer Pensionierung wurden erste Gespräche bzw. Beratungen geführt?

- Was waren die Themen?
- Wer ist auf Sie zugekommen? HR? Linie?
- Erfolgt eine Übergabe Ihrer Dossiers?
- Ist bzw. war der Wissenstransfer ein Thema in diesen Gesprächen?
- Haben Sie entsprechende Listen oder andere Hilfestellungen erhalten?
- Gibt es Wissen, das trotzdem verloren geht? Bestehen Lücken im System?
- Gibt es hier Verbesserungsmöglichkeiten?
- Weitere Massnahmen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

⁴⁴ Die mit einem bullet point angeführten Fragen wurden nur gestellt, wenn der Interviewte nicht von sich aus entsprechende Aussagen gemacht hat.

8. Ist es denkbar oder allenfalls bereits geplant, dass Sie Ihr Fachwissen auch nach Ihrer Pensionierung weiterhin zur Verfügung stellen?

- Formelle / informell Kontakte im Sinne von „Mandaten“ (bezahlt, freiwillig)?

9. Wird Ihr Abgang eine Lücke hinterlassen?

- Warum?
- Hätte man da was anders machen können?

10. Letzte Frage: haben Sie noch Ergänzungen?

11. Darf ich noch einige persönliche Angaben von Ihnen haben?

Ihr Alter?

Genaue Funktion? Ausbildung?

Ihre Anzahl Jahre im Amt?

Ihre Anzahl Dienstjahre beim Bund?

Anhang 4: Interviewleitfaden jüngere Arbeitnehmende

Folgende Fragen⁴⁵ wurden an die interviewten jüngeren Arbeitnehmenden gestellt:

1. Was fällt Ihnen zum Stichwort ältere Arbeitnehmende ein?

- Wo sehen sie Probleme / Chancen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

2. Wie sind die älteren Arbeitnehmenden in Ihrem Amt integriert?

- Hat es viele ältere Arbeitnehmende?
- Wo sehen sie Probleme / Chancen?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

3. Wissen Sie, ob es besondere Massnahmen für ältere Arbeitnehmende gibt?

- Z.B. angepasste Leistungsanforderungen, Weiterbildungen, Gesundheitsmassnahmen, Thematisierungen im Betrieb bzw. in der GL / Führung.
- **Hilft das? Wirkung** (bewirkt das ein längeres Verbleiben der älteren Arbeitnehmenden)?
- **Hatte das Folgen?**

4. Bestehen Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmenden?

- Wo sehen sie Probleme / Chancen?
- Was unterscheidet ältere von jüngeren Arbeitnehmenden?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hat(te) das Folgen?**

5. Wie ist die Zusammenarbeit mit den älteren Arbeitnehmenden bzw. mit Herrn XY?

- Ist die Zusammenarbeit mit älteren Arbeitnehmenden / mit Herrn XY anders als mit Gleichaltrigen?

6. Seit wann wissen Sie, dass Herr XY pensioniert werden wird?

- Hat das etwas ausgelöst?
- Haben Sie eine Vermutung warum die Pensionierung so erfolgen wird? Gab es besondere Gründe für die erfolgte Wahl des Pensionierungszeitpunktes?
- Was passiert im Zeitraum zwischen dieser Ankündigung und der Pensionierung?
- Erfolgt eine Übergabe der Dossiers?
- Ist der Wissenstransfer ein Thema in diesem Übergabeprozess? Haben Sie genug Zeit für diese Aufgabe?
- Gibt es Listen / gibt es eine Software? Wie ist Ihre Erfahrung?
- Von wem wurden Sie unterstützt?
- Gibt es Wissen, das trotzdem verloren geht? Bestehen Lücken im System?
- Trotz diesem Prozess: mussten auch schon ein Pensionierter kontaktiert und in der Folge noch mandatiert werden, weil Wissen gefehlt hat?
- Gibt es hier Verbesserungsmöglichkeiten?
- **Wie sind denn die Auswirkungen? Hatte das Folgen?**

⁴⁵ Die mit einem bullet point angeführten Fragen wurden nur gestellt, wenn der Interviewte nicht von sich aus entsprechende Aussagen gemacht hat.

7. Vorletzte Frage: Ist es denkbar oder wünschenswert, dass es einzelne Mandate nach der Pensionierungen an Herrn XY geben wird?

- Formelle / informell Kontakte im Sinne von „Mandaten“ (bezahlt, freiwillig)?

8. Wird der Abgang von Herrn XY eine Lücke hinterlassen?

- Warum?
- Hätte man da was anders machen können?

9. Letzte Frage: haben Sie noch Ergänzungen?

10. Darf ich noch einige persönliche Angaben von Ihnen haben?

Ihr Alter?

Genaue Funktion? Ausbildung?

Ihre Anzahl Jahre im Amt?

Ihre Anzahl Dienstjahre beim Bund?

Anhang 5: Bevölkerungsbestände 1970 - 2060⁴⁶

Indikatoren der Bevölkerungsstruktur, am Ende des Jahres (mittleres Szenario)

Jahr	Bevölkerungsstand am 31. Dezember	Anteil der unter 20-Jährigen in %	Anteil 20-64-Jährige in %	Anteil der 65-Jährigen und Älteren in %	Anteil der 80-Jährigen und Älteren an den 65-Jährigen und Älteren in %	Jugendquotient 1) in %	Altersquotient 2) in %	Gesamtquotient 3) in %	Geschlechterverhältnis 4)
1970	6 193 064	31.0	57.5	11.5	15.4	53.9	20.0	73.9	95.5
1975	6 320 978	29.6	57.7	12.8	16.6	51.3	22.1	73.5	95.0
1980	6 335 243	27.5	58.6	13.9	19.2	47.0	23.7	70.7	94.7
1985	6 484 834	24.9	60.9	14.2	22.8	41.0	23.2	64.2	95.1
1990	6 750 693	23.4	62.0	14.6	25.4	37.7	23.5	61.2	95.5
1995	7 062 354	23.3	61.9	14.8	26.8	37.7	23.9	61.6	95.4
2000	7 204 055	23.1	61.5	15.4	26.3	37.6	25.0	62.6	95.5
2005	7 459 128	21.9	62.1	16.0	28.2	35.3	25.7	61.0	96.0
2006	7 508 739	21.7	62.1	16.2	28.4	35.0	26.1	61.1	96.1
2007	7 593 494	21.5	62.1	16.4	28.4	34.6	26.4	61.0	96.4
2008	7 701 856	21.2	62.2	16.6	28.4	34.1	26.6	60.8	96.7
2009	7 785 806	21.0	62.2	16.8	28.4	33.8	27.0	60.8	96.8
2010 5)	7 870 134	20.9	62.2	16.9	28.0	33.5	27.1	60.7	97.1
2011	7 954 662	20.6	62.2	17.2	28.0	33.2	27.6	60.8	97.3
2020	8 401 941	19.8	60.1	20.1	28.9	33.0	33.4	66.4	97.2
2030	8 738 477	19.5	56.3	24.2	32.4	34.7	43.0	77.7	97.3
2040	8 906 536	18.6	54.5	26.9	36.1	34.1	49.2	83.4	97.3
2050	8 982 955	18.2	54.0	27.7	42.6	33.8	51.3	85.1	97.2
2060	8 987 183	18.4	53.3	28.3	42.1	34.5	53.1	87.6	97.4

1) Verhältnis der 0-19-jährigen zu den 20-64-jährigen Personen.

2) Verhältnis der 65-Jährigen und Älteren zu den 20-64-jährigen Personen.

3) Verhältnis der 0-19-Jährigen und 65-Jährigen und Älteren zu den 20-64-jährigen Personen.

4) Anzahl Männer bezogen auf 100 Frauen.

5) Ab 2010 umfasst die ständige Wohnbevölkerung neu Personen im Asylprozess mit Gesamtaufenthaltsdauer von mind.12 Monaten.

⁴⁶ Quelle: URL <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/alter/gesamt.Document.67133.xls>, 10.08.2013.

Anhang 6: Standardprozess Wissenserhalt bei Dossierübergabe (Teil I bis III)⁴⁷

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA
Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA
Globale Kooperation / Abteilung Wissens- und Lernprozesse

Lernen & Vernetzung, 11/2011

Standardprozess Wissenserhalt bei Dossierübergabe***„Wissenstransfer ohne Wissensverlust“*****TEIL I: LEITFADEN****Inhalt:****Vorwort: Warum ein standardisierter Wissenstransfer bei Dossierübergabe?**

- 1. Der Dossierübergabe-Prozess**
- 2. Arbeitshilfen und Templates**
 - 2.1. Übersicht Arbeitsgebiet (Arbeitshilfen)**
 - 2.2. Übergabevereinbarung (Template)**
 - 2.3. Factsheet (Template)**
- 3. Instrumente Wissenstransfer bei Dossierübergabe - Übersicht**

⁴⁷ Das Dokument wurde anonymisiert.

Vorwort: Warum ein standardisierter Wissenstransfer bei Dossierübergabe?

Die Dossierübergabe bei internem Stellenwechsel und Abgängen stellt eine kritische Phase des Wissenserhaltes in einem Betrieb dar. Allzu leicht geht wertvolles Wissen und Erfahrungen eines Stelleninhabers/einer Stelleninhaberin verloren. Die Einarbeitung für die nachfolgende Person erschwert sich, Kontinuität, Qualität und Effizienz der (Dienst-) Leistungsfähigkeit einer Organisationseinheit leiden darunter.

Um relevantes Wissen und kontinuierlichen Wissensfluss zu sichern, ist entscheidend, *wie* ein solcher Dossiertransfer durchgeführt und was für Wissen übergeben wird: Hat der/die Übernehmende Zugang zu all dem expliziten und impliziten Wissen, das ihm hilft, um die Arbeit lückenlos und gut weiterzuführen? Hat er/sie die Gelegenheit erhalten, von den Erfahrungen des Vorgängers oder der Vorgängerin zu lernen?

Der vorliegende Standard-Prozess mit Anleitung und Arbeitshilfen unterstützt die Mitarbeitenden darin, ihre Dossierübergabe effizient zu planen und wirksam durchzuführen. Gerade in Betrieben mit häufigen Personalwechseln (z.B. Rotationsprinzip), gewinnen dadurch sowohl die übernehmende(n) Person(en) wie die Gesamtorganisation.

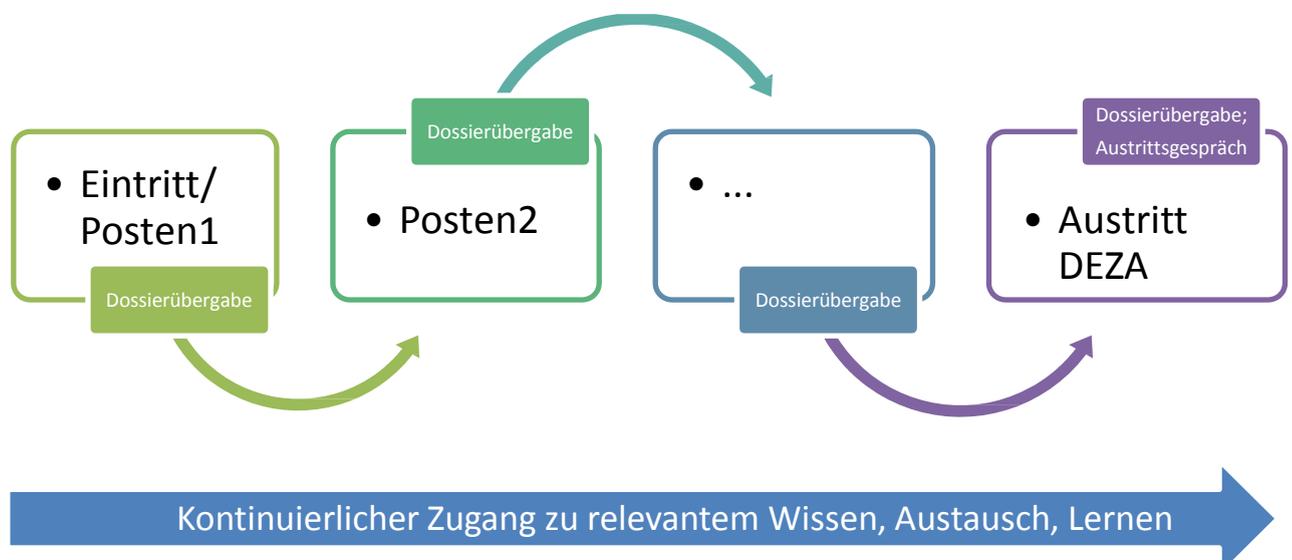
Gut zu wissen...

Explizites Wissen: Dokumentiertes, zugängliches Wissen, das z.B. in Papierform oder in Form einer Datenbank übergeben wird.

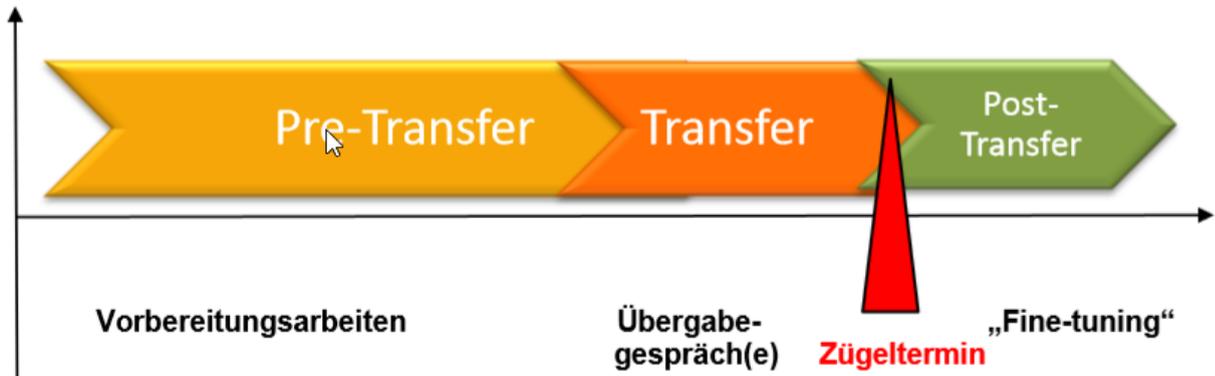
Implizites Wissen: Erfahrungswissen in den Köpfen, betrifft Fähigkeiten, Know-how, Selbstverständlichkeiten; ist nicht leicht vom Kontext zu trennen, wird erworben durch Learning by doing.

Der Standard-Prozess „Wissenstransfer bei Dossierübergabe“ ist keine isolierte Massnahme; er gliedert sich in einen *Gesamtprozess Wissenserhalt*, der sich über die gesamte Anstellungsdauer von Eintritt bis Austritt eines Mitarbeitenden erstreckt und durch diverse Massnahmen (individuelle wie institutionelle Weiterentwicklung, Lernen durch Austausch, Vernetzung) unterstützt wird. Diese zielen darauf hin, neben dem expliziten Wissen auch das implizite Wissen von Mitarbeitenden (Erfahrungswissen, Know-how etc) bestmöglich zu erhalten und für die Organisation breit nutzbar zu machen. Folgende Phasen charakterisieren den

Gesamtprozess Wissenserhalt:



1. Der Dossierübergabe-Prozess



Der Standard-Wissenstransfer-Prozess¹ umfasst drei Phasen.

Die jeweiligen Arbeitsschritte des gesamten Prozesses werden im Folgenden erläutert und mit Templates unterlegt. Die erwähnten Templates finden sich in diesem Dokument - dem „**Hauptdokument**“ - Kapitel 2.

Ergänzende Instrumente finden sich in 2 weiteren Dokumenten:

- Im Dokument „**Teil II: Zusatzinstrumente**“ finden sich Arbeitshilfen und Formulare für besondere Situationen (multiple Dossiertransfers, finanzielle Projekt-Transfers) sowie optionale Instrumente zu individueller Unterstützung im Standardverfahren.
- Im Dokument „**Teil III: Führungsinstrumente**“ finden sich Instrumente zur Unterstützung der Führung bei komplexeren Transfersituationen.

Phase 1: Pre-Transfer		Die Vorbereitungsarbeiten
		<i>Der/die Übergabende erledigt die nötigen Dokumentationsarbeiten und hält seine Einschätzung und Erfahrung für den/die NachfolgerIn fest. Zur Vorbereitung der Übergabe gehören die Übergabvereinbarung (s. Template) und die Factsheets (s. Template). Zusätzliche Unterlagen können die Vorbereitung erleichtern.</i>
Arbeitsschritte (Musts)	Gute Praxis und Templates	Zweck
1. Dossierübergabe planen: Was wird an wen übergeben (und wann)?	Tabellarische Übersicht erstellen. ▪ Dokument „Teil II: Zusatzinstrumente“ - Zeitplan für die Übergabe (fakultativ) - Übergabe Einzeldossiers Übersicht (fakultativ)	individuelle Planung und Koordination; Vorbereitung des Übergabegesprächs ➔ Ablegen in DMS

¹ **Finanzadministrative Transfers** sind in diesem Leitfaden nicht berücksichtigt. Diese erfolgen separat via Finanz-AdministratorInnen.

<p>2. Übergabe vereinbaren: Die Übergabvereinbarung regelt Inhalt, Dauer und Modalitäten des gesamten Übergabeprozesses (Phasen 1-3). Sie hilft Erwartungen zu klären und Missverständnisse zu vermeiden.</p>	<p>▪ Template „Übergabvereinbarung“</p>	
<p>3. Übersicht über das Arbeitsgebiet schaffen und übergreifendes Wissen festhalten (<i>Explizites wie Implizites</i>)</p>	<p>▪ Arbeitshilfen „Übersicht Arbeitsgebiet“</p>	
<p>4. Spezifisches Wissen in „factsheets“ festhalten: Je ein „Factsheet“ pro Thema, Projekt, Subdossier etc. verfassen, z.H. des/r Übernehmenden.</p> <p>Das „Factsheet“ vermittelt eine Übersicht über das formelle Was und Wie (Historie, Inhalt, Ziele, Stand, Kontakte, Abläufe, Aufgaben) eines spezifischen Themas/Projektes/ (Sub-)Dossiers (explizites Wissen). Es macht persönliche Erfahrungswerte und Einschätzungen des Abgebenden (implizites Wissen) zugänglich.</p>	<p>▪ Template „Factsheet“</p> <p>Verknüpfung sicherstellen, zwischen einzelnen Dokumenten, zwischen Personen und Dokumenten, zwischen verschiedenen Teil-Projekten => zusätzliche Grafiken/Visualisierungen haben sich bewährt.</p>	<p>„Factsheets“ sind das Kernelement der Dossier-Übergabe! Sie bilden die Grundlage für das Übergabegespräch und werden von der übernehmenden Person direkt zur Arbeitsplanung weiterverwendet.</p> <p>➔ Für Übergabegespräch</p> <p>➔ Ablegen in DMS</p>
<p>5. Bei Projekttransfers in andere OE Projektfiche erstellen und finanzadministrativen Transfer sicherstellen.</p>	<p>▪ Dokument „Teil II: Zusatzinstrumente“: - <i>Finanzadministrative Projektfiche</i></p>	<p>➔ Finanztransfer via FinanzassistentIn sicherstellen</p> <p>➔ Ablegen in DMS</p>
<p>6. Orientierung gewährleisten: Eine Übersicht zum Gesamt- Dossier erstellen, aus der die Gewichte der einzelnen Themen, Projekte, Subdossiers etc. ersichtlich sind, sowie deren Bezug zueinander.</p>	<p>Mindmaps, Prozessdiagramme, Wissenslandkarten, etc haben sich bewährt.</p>	<p>➔ Für Übergabegespräch</p> <p>➔ Ablegen in DMS</p>
<p>Fristen:</p>	<p>➔ Die Vorbereitung beginnt, ca. 3-4 Monate voraus bzw. sobald der Übergabetermin feststeht.</p> <p>➔ Übergabvereinbarung(en) unterzeichnet, ca 2-3 Monate vor Abgangstermin</p>	

Phase 2: Transfer Das formelle Übergabe-Gespräch <i>Der eigentliche Wissenstransfer erfolgt in einem strukturierten Gespräch zwischen übergebender und übernehmender Person.</i>		
Arbeitsschritt	Gute Praxis	Zweck
Strukturiertes Gespräch zwischen übergebender und übernehmender Person; Dauer ca. 2h Gespräch ev. in 2 Teilen führen: I. Prioritäre Dossiers (d.h. mit Handlungsbedarf ab Tag I der Übernahme) II. Restliche Dossiers	Das Gespräch moderieren zu lassen durch eine uneteiligte Drittperson (z.B. aus einer anderen OE) hat sich als nützlich erwiesen Oft ist es auch sinnvoll, wenn der/die StellvertreterIn der übernehmenden Person am Gespräch teilnimmt.	→ Orientierung über Gesamtdossier geben anhand der Visualisierung(en) (mindmap, k-map etc.) → Die Factsheets werden physisch übergeben bzw. erläutert (Übergabe-Gespräch)
Frist:		→ Übergabegespräch durchgeführt 2-4 Wochen vor Abgangstermin

Phase 3: Post-Transfer Das „Finetuning“ <i>Angesichts der Informations-Fülle im Übergabe-Gespräch ist eine Betreuung während der Einarbeitungszeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Wissenstransfers.</i>		
Arbeitsschritt	Gute Praxis	Zweck
Das „Finetuning“ erfolgt in Form regelmässiger Treffen zwischen den Beteiligten. Die/der Übergebende berät seine/n NachfolgerIn bei den ersten Arbeitsschritten, vermittelt Erfahrungen und Einschätzungen.	Kaffeegespräche oder Telefonate	→ Vertiefung, „Nachlese“, praktische Einführung (ad hoc-Coaching)
Frist:		→ während 1-4 Wochen nach Stellenantritt (je nach Verfügbarkeit und Komplexität / Relevanz der Funktion)

2. Arbeitshilfen und Templates

2.1. Übersicht Arbeitsgebiet

Die folgenden **Templates** verschaffen dem Übergebenden den Überblick über wichtige Inhalte und **Aussagen zum Gesamtpaket** der abzugebenden Dossiers (übergreifendes Wissen).

→ Die wichtigsten Elemente (Informationen, Know How und Einschätzungen) fließen als **übergreifender Kommentar** ins jeweilige **Übergabe-Gespräch** ein.

2.1.1 Übersicht Explizites Wissen (Arbeitshilfe)

Explizites Wissen = dokumentiertes, zugängliches Wissen, das z.B. in Papierform oder in Form einer Datenbank übergeben wird.

Priorität A,B,C	Übergreifendes explizites Wissen zur Funktion (d.h. über alle Dossiers hinweg)	Notizen z.B. Auskunftsperson, Übernahmezeitpunkt und-modalität, Dossierstandort, dringender Handlungsbedarf,...
	- <i>übergreifende Aktivitäten</i>	
	- <i>Aktivitätenlisten, Pläne, Beschreibungen</i>	
	- <i>wichtige Gesetze, Verordnungen, Weisungen</i>	
	- <i>Arbeitsstandards, Arbeitsinstrumente (Wikis, Plattformen, Sharewebs etc)</i>	
	- <i>übergreifende Aufgaben, Pflichten, Ämtchen, Regeln,...</i>	

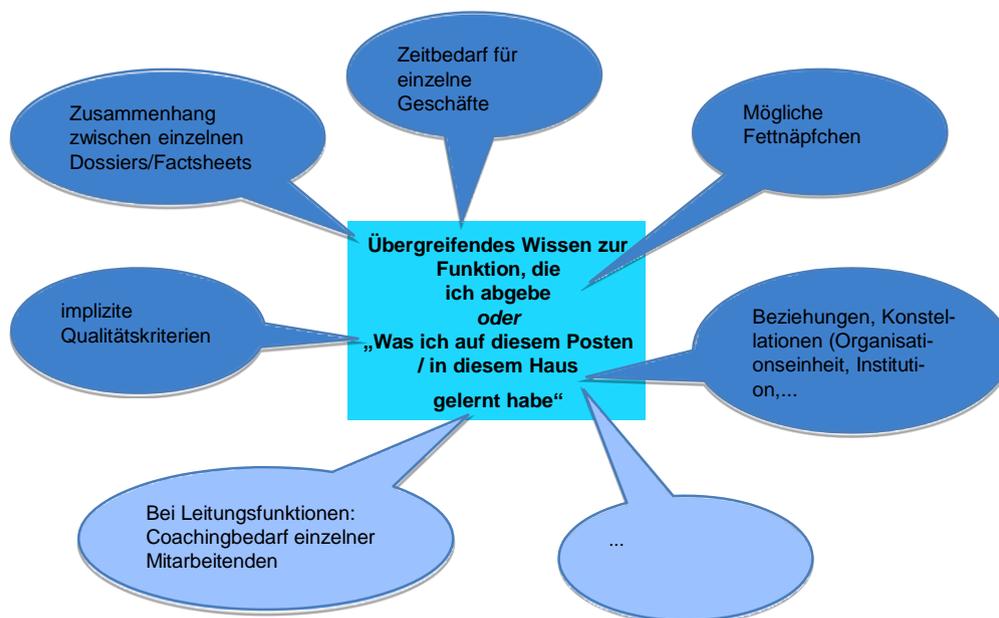
2.1.2 Übersicht Implizites Wissen (Arbeitshilfe)

Implizites Wissen = Erfahrungswissen in den Köpfen, betrifft Fähigkeiten, Know-how, Selbstverständlichkeiten; ist nicht leicht vom Kontext zu trennen, wird erworben durch Learning by doing.

Seiner komplexen kontextualisierten Natur wegen sind für die Übergabe impliziten Wissens visualisierte Darstellungsformen wie Wissens-Landkarten oder Mind-Maps kombiniert mit mündlicher Erzählung besonders geeignet (Übergabegespräch).

- *Wissenslandkarte*: siehe **2.3. Methodenblätter**
- *mindmapping software* (gratis download) : www.mindmapper.org ; www.smartdraw.com ; www.XMind.net

Folgende Stichworte sollen die Reflexion und **Auswahl wichtiger Botschaften** anregen:



2.2. Übergabe-Vereinbarung

Übergabe-Vereinbarung (Template)

Die Übergabevereinbarung regelt Inhalt, Dauer und Modalitäten des gesamten Übergabeprozesses (Phasen 1-3). Sie hilft durch ihre explizite Formulierung gegenseitige Erwartungen zu klären und Missverständnisse zu vermeiden.

übergabende Person (Name, Vorname):

übernehmende Person (Name, Vorname):

Zu übergabende Dossiers:

			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

***1= relevant für Hauptaufgabe ab Tag 1 der Stellenübernahme ; 2 = übrige Dossiers**

Übergabezeitraum (Phase 1-3):

Start:

Ende:

Was beinhaltet die Übergabe?

Übergabe-Gespräch:

- **Pro Thema, Projekt, Subdossier** etc. ein „**Factsheet**“ (s.Template Kp.2) übergeben.
- **Verknüpfungen** zwischen einzelnen Dokumenten, zwischen Personen und Dokumenten, zwischen verschiedenen Projekten sicherstellen (Mindmaps, Prozessdiagrammen, Wissenslandkarten etc.).
- Übergreifendes Wissen zum **Gesamtpaket** vermitteln (Explizites/Implizites, s. **Vorbereitung der Dossier-Übergabe**, Templates).
- ...

Zwischen-Check und Fine-Tuning:

- **Beziehungen übergeben:** gemeinsamer Besuch wichtiger Kontaktpersonen mit Small talk (Geschäftliches erst beim zweiten (unbegleiteten) Besuch).
- **Beratung des/r Übergabenden sicherstellen** für die Zeit nach dem Übergabegespräch; Form und Zeitrahmen festlegen (Kaffeegespräche, Workshadowing o.ä)
- **Implizites Wissen vertiefen:** Erfahrungen, Einschätzungen u.ä. durch Geschichten, Interviews mit unerwarteten Fragen, Bilder etc. evozieren.

...

Unterschrift Vorgesetzte/r		Datum	
Unterschrift Übergabende/r		Datum	

2.3. Factsheet (Template)

Factsheet für Dossier:

Übergabe Datum:

Abgebender Desk:
Name, Vorname, Kürzel:
Funktion bisher:
Funktion neu:
Erreichbarkeit nach Übergabe (wann/wie):

1. Kurzbeschreibung und Einschätzung des Dossiers

- **Hauptinhalt und History [max. 3 bis 5 Zeilen]**
 -
 -
 -

Ziele / Teilbereiche	Stand der Aktivitäten,	Kommentare <i>institutionelle Positionen, Entscheide, Trends,...</i>

- **Stärken des Dossiers [max. 5 Zeilen, mit Links]**
 -
 -
 -
- **Schwächen (Probleme) des Dossiers (max. 5-10 Zeilen)**
 -
 -
 -

2. Standardabläufe und Aufgaben im Rahmen des Dossiers

-
-
-

3. Zuständigkeiten / Schnittstellen

-
-
-

4. Wichtige Kontaktpersonen/WissensträgerInnen (intern / extern)

- innerhalb der Direktion/des Amtes:
- innerhalb des EDA:
- innerhalb der Bundesverwaltung:
- ausserhalb der Bundesverwaltung:
-

5. Schlüsseldokumente und Standort (DMS: Explorer: shareweb: ch@world:)

-> für DMS Referenznummer angeben; für Explorer das Laufwerk

- Kreditantrag, Vertrag, Zahlungsaufträge:
- Geschäftsrelevante Korrespondenz:
- Allg. Arbeitsunterlagen:
-

6. Finanzielle Aspekte

- SAP-Nummer:
- Ev. Budget /Budgetänderungen:
-

7. Referenz-Dokumente und Links:

- **Publikationen, Leitdokumente, Arbeitshilfen:**

○

- **Weblinks:**

○

- **Anwendungsbeispiele, Erfahrungsberichte:**

○

8. Handlungsbedarf

→ **Tipp:**

Übergebende/r: *Titel, „To do“ und „Bemerkungen“ eintragen.*

Übernehmende/r: *Liste entkoppeln und direkt zur **Arbeitsplanung** verwenden.
Bei mehreren Übernahmen Listen zur Übersicht
zusammenfügen.*

Dossier:

Priorität A, B, C	To do	Bemerkungen (Ziele; Zeitaufwand; Vorarbeiten; ...)	Fristen	Delegiert	ok.
A					
A					
B					
B					

3. Instrumente Wissenstransfer bei Dossierübergabe - Übersicht

Zur zusätzlichen, individuellen Unterstützung im Wissenstransferprozess stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Sie werden in bestimmten Prozessphasen prioritär eingesetzt. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über sämtliche Instrumente, die im Wissenstransfer-Prozess zur Verfügung stehen, weist auf deren Funktion, Zeitbedarf und Standort (Dokumente I, II oder III) hin.

Phasen: **1** = Pre-Transfer (Vorbereitung)
 2 = Transfer (Übergabe / Übernahme)
 3 = Post-Transfer („Finetuning“)

Einsatz-Phase	Kurzbeschreibung Instrument	Zeitaufwand	Material und Hinweise
Standardinstrument			
1	Leitfaden mit Templates	<i>Gesamtprozess über 3-4 Mte.</i>	Hauptdokument „ Standardprozess Wissenserhalt bei Dossierübergabe - Leitfaden “
1	Zusatzinstrumente für besondere Übergaben		Siehe „Teil II: Zusatzinstrumente“
Zusatz-Instrumente zur individuellen Unterstützung			Siehe „Teil II: Zusatzinstrumente“
2/3	Wissenslandkarte aus individueller Perspektive		Methodenblatt: Wissenslandkarte (Knowledge Map)
2	- Erstellung & Einsatz Wissenslandkarte im Übergabe- Gespräch	1-2h; Referenzdokument	
3	- Verwendung Wissenslandkarte durch Übernehmende(r)	Referenzdokument	
2	Work-Shadowing (in alter Struktur durchführen) Bei parallelen Transfers (z.B. Reorganisationen) nach Bedarf zusätzlich eine gemeinsame Einführungs- und eine Auswertungsveranstaltung von je	1-2 Tage	Methodenblatt: Workshadowing Ev. in Verbindung mit Methode After Action Review AAR (siehe SDC KM Vademecum)

	1-2 Stunden.		
2	Gesprächsleitfaden Übergabe-/Übernahme- Gespräch	30-60 Minuten	Methodenblatt : Gesprächsleitfaden
2	Moderiertes Gespräch (ev. in Verbindung mit Gesprächsleitfaden)	90 Minuten	Methodenblatt : Triadengespräch (ev. externe Moderation)
2/3	Mentoring Erfahrenere MitarbeiterInnen der EDA-HR bilden einen MentorInnen Pool und unterstützen den Wissens-Übergabeprozess in AK-Fällen	Beliebig viele 10-30 Minuten Sitzungen während 1-12 Monaten	Methodenblatt 4: Mentorat (ev. Mentorenpool intern)
2/3	Fine Tuning Regelmässige Kleinsitzungen (Telefon- oder Kaffeegespräche)	Jeweils Austausch von 5-30 Minuten, total 2-4 Stunden	
3	Coaching (intern) bei anspruchsvollen (neuen) Aufgaben	60-90 Minuten pro Coaching	Methodenblatt : Kollegiales Coaching
Führungsinstrumente für komplexere Transfersituationen			Siehe Dokument „Teil III: Führungsinstrumente“
1	Führungstool: Identifikation kritischer Transfers (Spreadsheet mit Leitfragen)		Controlling I: Planung multipler Transfersituationen
2/3	Führungstool: Controlling Wissenstransfer-Prozesse (Template)		Controlling II: Monitoring multipler Transfersituationen
1/2/3	Coaching für Führungskräfte während Übergabe-Periode, durch KollegInnen oder durch externen Coach (s. Angebot EDA HR)	60-90 Minuten pro Coaching	Methodenblatt: Kollegiales Coaching



Lernen & Vernetzung 11/2011

Standardprozess Wissenserhalt bei Dossierübergabe

„Wissenstransfer ohne Wissensverlust“

Teil II:

ZUSATZINSTRUMENTE

Inhalt:

- A. Instrumente Wissenstransfer bei Dossierübergabe - Übersicht**
- B. Zusatzinstrumente (Mehrfachübergaben und Finanztransfers)**
 - B1 Zeitplan für die Übergabe (Template)**
 - B2 Checkliste Übergabe Einzeldossiers (Arbeitshilfe bei Mehrfach-Übergaben)**
 - B3 Finanzadministrative Projektfiche (bei finanziellen Transfers)**
- C. Methodenblätter**

A. Instrumente Wissenstransfer bei Dossierübergabe – Übersicht

Zur individuellen Unterstützung im Wissenstransferprozess stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Sie werden in bestimmten Prozessphasen prioritär eingesetzt.

Phasen: 1 = Pre-Transfer / Vorbereitung
2 = Übergabe / Übernahme

Zusatzinstrumente (Mehrfachübergaben und Finanztransfers)

Einsatz-Phase	Kurzbeschreibung Instrument	Zeitaufwand	Material und Hinweise
Standardinstrument			
1	Leitfaden mit Templates	<i>Gesamtprozess über 3-4 Mte.</i>	Hauptdokument „ Standardprozess Wissenserhalt bei Dossierübergabe - Leitfaden “
1	Zusatzinstrumente für besondere Übergaben		Siehe „Teil II: Zusatzinstrumente“
Zusatz-Instrumente zur individuellen Unterstützung			Siehe „Teil II: Zusatzinstrumente“
2/3	Wissenslandkarte aus individueller Perspektive		Methodenblatt: Wissenslandkarte (Knowledge Map)
2	- Erstellung & Einsatz Wissenslandkarte im Übergabe- Gespräch	1-2h; Referenzdokument	
3	- Verwendung Wissenslandkarte durch Übernehmende(r)	Referenzdokument	
2	Work-Shadowing (in alter Struktur durchführen) Bei parallelen Transfers (z.B. Reorganisationen) nach Bedarf zusätzlich eine gemeinsame Einführungs- und eine Auswertungsveranstaltung von je 1-2 Stunden.	1-2 Tage	Methodenblatt: Workshadowing Ev. in Verbindung mit Methode After Action Review AAR (siehe SDC KM Vademecum)
2	Gesprächsleitfaden Übergabe-/Übernahme- Gespräch	30-60 Minuten	Methodenblatt : Gesprächsleitfaden

2	Moderiertes Gespräch (ev. in Verbindung mit Gesprächsleitfaden)	90 Minuten	Methodenblatt : Triadengespräch (ev. externe Moderation)
2/3	Mentoring Erfahrenere MitarbeiterInnen der EDA-HR bilden einen MentorInnen Pool und unterstützen den Wissens-Übergabeprozess in AK-Fällen	Beliebig viele 10-30 Minuten Sitzungen während 1-12 Monaten	Methodenblatt 4: Mentorat (ev. Mentorenpool intern)
2/3	Fine Tuning Regelmässige Kleinsitzungen (Telefon- oder Kaffeegespräche)	Jeweils Austausch von 5-30 Minuten, total 2-4 Stunden	
3	Coaching (intern) bei anspruchsvollen (neuen) Aufgaben	60-90 Minuten pro Coaching	Methodenblatt : Kollegiales Coaching
Führungsinstrumente für komplexere Transfersituationen			Siehe Dokument „Teil III: Führungsinstrumente“
1	Führungstool: Identifikation kritischer Transfers (Spreadsheet mit Leitfragen)		Controlling I: Planung multipler Transfersituationen
2/3	Führungstool: Controlling Wissenstransfer-Prozesse (Template)		Controlling II: Monitoring multipler Transfersituationen
1/2/3	Coaching für Führungskräfte während Übergabe-Periode, durch KollegInnen oder durch externen Coach (s. Angebot EDA HR)	60-90 Minuten pro Coaching	Methodenblatt: Kollegiales Coaching

B 1 Zeitplan für die Übergabe (Template)

Dieses **Template** dient der Zeitplanung des gesamten Übergabeprozesses **bei mehreren Übergabegesprächen** oder - Teilgesprächen.

Übergabe an Name Übernehmende/r (Funktion)	Was (Dossier, Projektname, Netzwerk, Aufgabe etc)	Übergabegespräch				Bemerkungen (Verfügbarkeit, Kontakt, Zügeltermin, Transferunterstützung/ Begleitmassnahmen etc.)
		Datum	Datum	Datum	...	
Unterstützung <i>Wer hilft mit bei den Übergaben (z.B. Stv.)?</i>						

B2 Checkliste „Übergabe Einzeldossiers“ (fakultativ; in Ergänzung zur „Übergabevereinbarung“)

Dieses **Template** dient der persönlichen Planung und Durchführungskontrolle **bei mehreren Teildossiers**. Es wird von der übergebenden Person a. bei der **individuellen Vorbereitung** ausgefüllt;

b. bei den **Übergabegesprächen** als Kontrollblatt verwendet.

c. im **DMS** abgelegt

Einzeldossier Projekt / Programm, bzw. Partnerschaften, Netzwerke etc.	Planung Übernahmedatum und- modalität; ev. Transfer- unterstützung (gemeinsame Besuche etc.)	Factsheet	Finanz- administrative Projektfiche	Dossierstandort - DMS Zeiger (Begründung, falls nicht in DMS); - Handdossiers; - ev. Explorer/ Laufwerk	Besprochen und übergeben am	
					Unterschriften, Datum	
7F-Nummer; gängiger Name	Bemerkung / Datum	Erstellt am	Erstellt am		Übergebende(r)	Über- nehmende(r)

B3 Finanzadministration

Bei Transfer eines Projektes **in eine andere OE** ist diese Fiche vom/von der Programm- Beauftragten auszufüllen und dem/r Finanzassistenten/in zur Einleitung des Transfers zu übermitteln. Ablage: im DMS

Projekt (Titel) :	
7F-Nr.:	DMS Ref.:
Folgende Personen sind für die Dossierübergabe bis spätestens am (Datum/Terminvorgabe) verantwortlich:	
Übergebende OE:	
Programmbeauftragte/r (Name/Kürzel): /	ProgrammassistentIn (Name/Kürzel): /
Übernehmende OE:	
Programmbeauftragte/r (Name/Kürzel): /	ProgrammassistentIn (Name/Kürzel): /
Die verantwortlichen SAP-User der übergebenden OE stellen sicher, dass sie vor der physischen Übergabe des Finanzdossiers die SAP-Berechtigungen bis am (Datum/Terminvorgabe) übertragen haben.	

ANGABEN ZUM PROJEKT. STAND PER:

Abgeschlossene Phasen:

Das Projekt ist per bis und mit Phase Nr. 7F- im SAP abgeschlossen.

Phase Nr. 7F- ist operationell und finanziell beendet, konnte aber administrativ aus folgenden Gründen noch nicht abgeschlossen werden:

Geplanter Abschluss bis am: Durch:

Laufende Phasen, Nr: 7F-

Zahlungen:

- Beahlt gem. Vertrag Art.: CHF
- Abgerechnet: CHF und verbucht (BMA) per
- Offene Vorschüsse: CHF
- Fällige Zahlung bis (Datum): CHF am
- **Next step to do:**

Verträge:

- Geplante und/oder laufende Vertragsabschlüsse:
 - Vertragspartner:
 - Vertrag:
- ➔ **Next step to do:**

Berichte:

- Operationelle Berichte, erhalten und akzeptiert per .
- Finanzielle Berichte/Abrechnungen, erhalten und akzeptiert per .
- Berichte die erhalten sind, aber noch nicht akzeptiert; Gründe dafür; Stand der Abklärungen:
- Fällige Berichte bis (*Datum*):
- ➔ **Next step to do:**

Moments forts, wie z.B. laufende Evaluation, externe Prüfung, etc.:

Bestätigung finanzadministrativer Projekttransfer	
Übergebende Organisationseinheit:	
Programmbeauftragte/r: Unterschrift:	ProgrammassistentIn: Unterschrift:
Vorgesetzte/r (Name / Kürzel): / Unterschrift:	
Übernehmende Organisationseinheit:	
Programmbeauftragte/r Unterschrift:	ProgrammassistentIn: Unterschrift:
Vorgesetzte/r (Name / Kürzel): / Unterschrift:	

C. Methodenblätter

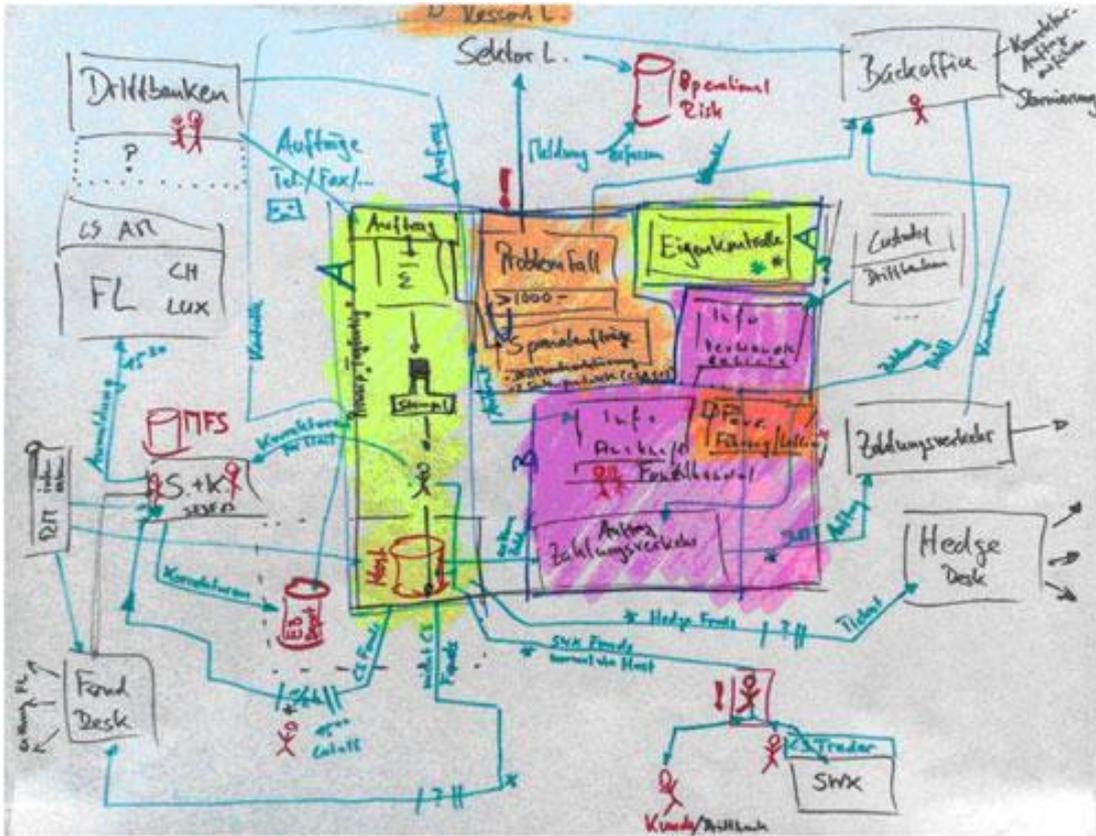
Wissenstransfer bei Dossier-Übergabe und -Übernahme

„Wissenstransfer ohne Wissensverlust“

Methodenblätter

Inhalt

- 1. Wissenslandkarte**
 - 2. Work Shadowing**
 - 3. Gesprächsleitfaden**
 - 4. Triadengespräch**
 - 5. Mentorat**
 - 6. Kollegiales Coaching**
-



Beispiel einer Wissenslandkarte aus einem Dossiertransfer (Bankensektor)

2. Work Shadowing

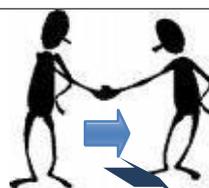


Work Shadowing: Lernen durch Beobachten und Reflektieren

Beim Work-Shadowing steht das Lernen durch Beobachten und Reflektieren im Zentrum. Während bei den meisten Job-Übergabe-Tools die Weitergabe von explizitem Wissen im Vordergrund steht, wird beim Work-Shadowing vor allem implizites Wissen weitergegeben. Wissen also, welches nicht in Formeln, Dokumenten und Regeln festgehalten werden kann.

Zwei Personen stehen im Zentrum:

Der/die **Know-how-Tragende** **übergibt** ein Dossier oder einen Arbeitsbereich dem **Shadow**.



Nutzen: Mit wenig Aufwand viel beobachten und mitbekommen

- Mit möglichst wenig Aufwand sowohl für Shadows als auch für Know-how-Tragende soll ein Wissensfluss von implizitem Wissen gewährleistet werden.
- Dem Shadow wird die Möglichkeit gegeben, durch Beobachtung zu lernen (anderer Lernkanal als sonst üblich).
- Der Shadow lernt, welche Verhaltensweisen und/oder Fähigkeiten in seiner neuen Funktion hilfreich sind und lernt neue Lösungsansätze, Kulturen und Teams kennen.
- Der/die Know-how-Tragende erhält wertvolles Feedback zu seinen Lösungsansätzen und seinem Verhalten und wird sich seiner Stärken und Schwächen bewusster.
- Durch die Zusammenarbeit von Shadow und Know-how-Tragenden während 2-3 Tagen entstehen Lernpartnerschaften, die auch nach der Job-Übergabe weiter existieren und die Hemmschwelle von künftigen Fragen des Shadows abbauen.

Zeitraumen: Zwei Tage intensiv beobachten; ab und zu gemeinsam reflektieren

- Während 2-3 Tagen begleitet der Shadow den/die Know-how-Tragenden wie ein Schatten an alle Sitzungen. Er beobachtet sie bei der Arbeit am PC, beim Studium von Unterlagen oder hört bei Verhandlungen am Telefon mit.
- Zweimal pro Tag halten beide einen kurzen Rückblick mit Leitfragen wie: Was ist aufgefallen? Welches sind noch offene Fragen?

Vorgehen:

- Planung: Es ist wichtig, dass Shadow und Know-how-Tragende die Lerngebiete, den Ablauf und die genauen Termine im Voraus planen und vereinbaren. Tage mit für den Job typischen Kontakten und Interaktionen auswählen!
- Harvesting-Workshop: Wenn zur gleichen Zeit andere Personen gleichartige Dossiers und Arbeitsbereiche übergeben (z.B. bei Reorganisationen), kann mit allen Shadows ein Harvesting Workshop durchgeführt werden, um gemeinsame Lernfelder und Beobachtungen auszutauschen und von anderen Shadows zu lernen.

3. Gesprächsleitfaden Dossiertransfer**Der Gesprächsleitfaden steuert Übergabe- / Übernahmegespräche**

Der Gesprächsleitfaden hat den Zweck, ein Gespräch zu strukturieren, das zu zweit (ohne ModeratorIn) zwischen übergabender und übernehmender Person geführt wird.

Basis dazu bildet eine Übergabevereinbarung, in der unter anderem die Themenkreise festgelegt werden, zu denen je ein Übergabe- / Übernahmegespräch geführt wird.

Nutzen: Implizites Wissen wird sichtbar und ergänzt die schriftliche Information

Die Dossierübergabe besteht zu einem grossen Teil aus der Übergabe von Unterlagen zu den

einzelnen Dossiers, aus Erläuterungen zu (explizitem) Prozesswissen, das bei der Bearbeitung der Dossiers wesentlich ist.

Der Gesprächsleitfaden führt zu persönlichem (implizitem) Wissen, das im Zusammenhang mit der Bearbeitung der Dossiers relevant ist. Die Fragen des Gesprächsleitfadens sind bewusst offen gehalten; sie sollen zum Erzählen von Geschichten und wichtigen Details in der Bearbeitung der Dossiers anregen.

Zeitpunkt: Beim Dossiertransfer / Dauer: 30 bis 60 Minuten pro Gespräch (Thema)

Es ist sinnvoll, pro Dossier, das übergeben / übernommen wird, ein Gespräch zu führen, das den versteckten Wissensanteilen Raum gibt. 30 bis 60 Minuten pro Gespräch sind im Allgemeinen ein genügend grosser Zeitrahmen.

Vorgehen: Eigene Fragen mit Anstössen aus dem Gesprächsleitfaden ergänzen

1. Die wichtigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Arbeitsbereich

- Was waren deine wichtigen Aufgaben (gemäss Stellenbeschreibung)? -> Als Vorbereitung dazu Stellenbeschreibung durchsehen und pro Arbeitsbereich ein "Factsheet" mit explizitem Wissen erstellen.
- Welches waren weitere wichtige Aufgaben und Verantwortlichkeiten aus persönlicher Optik?

1. Allgemeine Fragen zu den betreuten Dossiers

- Mit welchen (drei) Partnerorganisationen müsste die DEZA unbedingt in Kontakt bleiben? Aus welchen Gründen? Welche sind die Schlüsselpersonen dieser Organisationen?
- Welches sind weitere Schlüsselpersonen für die DEZA in diesem Umfeld?
- Was ist viel versprechend (Informationen, Kontakte, Zusammenarbeit, ...)?
- Welches ist die herausragende Erfahrung der letzten 15 Monate?
- Was sind Hürden im Tätigkeitsbereich und wie könnten diese „überwunden“ werden?
- Welches sind „informal leaders“ in der DEZA (Zentrale, Kobüs) in den spezifischen Fragen?
- Welches sind externe Fachleute, welche die DEZA in diesen Fragen unterstützen können?

3. Fragen zu spezifischen Vorhaben

- Weshalb (und unter welchen Umständen) kann es für die DEZA Sinn machen, aktives Mitglied der Organisation ... zu bleiben/werden bzw. das Projekt ... fortzusetzen?
- Was ist bei der Entscheidung im Zusammenhang mit dem Abschluss/der Fortsetzung des Vorhabens ... unbedingt zu berücksichtigen?

4. Interne Organisation der Abteilung/Sektion und ihre Entwicklung

- Was war das „Highlight“ in der Zeit mit und in der Abteilung/Sektion?
- Was war das „Lowlight“ in der Zeit mit und in der Abteilung/Sektion?
- Was muss die Abteilung/Sektion tun, um ihre Ziele ... zu realisieren?
- Was sind die Herausforderungen für Abteilung/Sektion im Zuge der anstehenden Reorganisationen? Worauf muss sich die Abteilung/Sektion vorbereiten?

5. Und zum Abschluss des Gesprächs

- Meine zwei wichtigsten Dokumente
- Meine zwei wichtigsten Slides
- ... und was ich sonst noch sagen wollte.

4. Triadengespräch



Ein Triadengespräch ist eine moderierte Wissensweitergabe

M. Dick definierte 2005 die Methode wie folgt: „Ein Triadengespräch ist eine Dialog basierte Methode zur Weitergabe professionellen Wissens, an der drei Personen teilnehmen: Übergebende, Übernehmende, Moderatorin.

Nutzen: Fokus auf implizitem und praktischem Wissen für konkrete Aufgaben

Einsatzfelder sind die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, Nachfolgemanagement, Wissenssicherung von Senior Experts, etc.“. Der Schwerpunkt liegt auf implizitem und praktischem Wissen, das für konkrete Aufgaben notwendig ist, wie z.B. Umgang mit Partnerinstitutionen oder Vorbereitung von Konferenzen.

Triadengespräche basieren auf zwei methodischen Prinzipien:

- (a) Der Rahmen ist inszeniert: z.B. mit einer klaren Rollenverteilung, der bewusste Auswahl der Inhalte und des Settings;
- (b) Erfahrungswissen wird v.a. über authentische Geschichten weitergegeben.

Zeitrahmen: Mit guter Planung und Vorbereitung reichen 90 Minuten pro Gespräch

In einer vorbereitenden Planung legen sich Übergebende und Übernehmende zusammen mit der vorgesetzten Person auf die Themen / Aufgaben fest, zu denen eine ausführliche Wissensweitergabe in Form eines Triadengesprächs sinnvoll und notwendig ist. Ein Gespräch dauert in der Regel etwa 90 Minuten.

Vorgehen: Rollen klären und Gespräch gut steuern

Vorbereitung in der Organisationseinheit: Themen festlegen und Termine mit allen beteiligten koordinieren.

Am Gespräch nehmen drei Personen teil: Experte/Expertin, Novize/Novizin und Moderator/Moderatorin. Sie haben unterschiedliche Aufgaben:

Experten/Expertinnen sind erfahrene Mitarbeitende, die ihr Wissen zur Verfügung stellen. Sie vertreten den Entstehungskontext des Wissens.

Novizen/Novizinnen wollen lernen; sie hören dem/der ExpertIn zu und stellen im Verlaufe des Gesprächs Fragen. Sie vertreten die Anwendung des Wissens.

Die Moderation schafft den Rahmen. Sie fordert den/die ExpertIn zum Erzählen auf, beobachtet die Interaktion, motiviert zum Gespräch. Sie ist um eine intakte Verständigung und Verständlichkeit bemüht und stellt inhaltliche Zwischenfragen.

Die Moderation stellt die Dokumentation der Ergebnisse sicher (Notizen auf Flipchart).

Wichtige Tipps zur Durchführung

Eine gute Vorbereitung, z.B. die Identifikation relevanter und wichtiger Themen, ist für den Erfolg der Wissenstransfers entscheidend. Experten und Novizen müssen freiwillig mitmachen und den Nutzen des Gesprächs erkennen.

Es braucht eine methodisch geschulte Moderation, die auf verschiedene „Fallen“ und „Flauten“ reagieren kann. Beispiele dazu:

- Der Experte/die Expertin redet in klugen Sprüchen, ohne viel Inhalt („Expertenfalle“). Interventionen: (a) NovizIn besser einbinden; (b) ExpertIn um konkrete Beispiele bitten.
- Die Moderation interessiert sich für das Thema und wird selber zur Novizin („Novizenfalle“). Intervention: eigene Rolle überprüfen.
- Der Novize /die Novizin beginnt selber zu erzählen und beginnt einen Dialog („Rollentausch“). Intervention: das Rollenverständnis stärken.
- Der Experte/die Expertin weiss nichts zu erzählen oder fühlt sich überfordert ("sprachlose Erzählerin"): Intervention: nachfragen, ob Expertin freiwillig teilnimmt; die Novizin um eine Frage bitten; Antwort der Expertin spiegeln und nachfragen.

5. Mentorat



Mentorat – eine erfahrene Person unterstützt eine weniger erfahrene

Ein Mentor ist eine erfahrene Person, die fähig, willens und verfügbar ist, eine weniger erfahrene Person in einem bestimmten Gebiet zu unterstützen oder zu coachen – unabhängig von Alter, Geschlecht, oder Erfahrung in andern Fachgebieten. Die Mutter von vier Kindern kann Mentorin für junge Eltern sein, der junge Computerfan der älteren Mitarbeiterin, die erfahrene Fachfrau der Berufseinsteigerin.

Nebst der traditionellen Form von Mentorat (mit festen Rollen) gibt es Peer-Mentorat (mit wechselseitigen Rollen) und Team-Mentorat (mit einer Netzwerkstruktur).

Nutzen

Ein Mentorat zielt auf (1) Entwickeln von Fähigkeiten, (2) Stärken des Verständnisses der Organisation und ihrer Kultur und (3) der Laufbahnentwicklung. Erfahrungsgemäss ziehen beide beteiligten Personen einen Gewinn aus einem vereinbarten Mentorat: Die weniger erfahrene Person erreicht schneller eine gute Performance; der/die MentorIn wird sich impliziten Wissens bewusst und erfährt eine Wertschätzung im Rahmen ihrer Organisation.

Zeitpunkt / Dauer / Zeitbedarf: Eine Folge von Kurz Sitzungen beim Einstieg in den Job

Ein Mentorat empfiehlt sich beim Einstieg wenig erfahrener Mitarbeitenden in den Job. Der/die Vorgesetzte sucht zusammen mit der/der neuen MitarbeiterIn eine/n geeignete/n MentorIn und schliesst eine Vereinbarung im Dreieck der drei beteiligten Personen. Ein Mentorat wird für ei-

nen beschränkten Zeitraum errichtet (in der Regel ein Monat bis ein Jahr). MentorIn und EinsteigerIn verständigen sich auf einen Rhythmus für gemeinsame Treffen. Für spontane "Notfälle" vereinbaren sie einen für beide akzeptablen Modus.

Vorgehen (1): Vorbereitende Schritte in einer Organisationseinheit

Die Leitung der Organisationseinheit verschafft sich eine Übersicht über kritische Dossiertransfers. Es geht um eine Art Wissensmarkt-Analyse:

- In welchen Bereichen / bei welchen Stellen entstehen Wissens- oder Erfahrungsdefizite?
- Wer innerhalb der Organisationseinheit verfügt über das gesuchte Wissen / Erfahrung?

Die Leitung kontaktiert erfahrene Personen, überprüft deren Eignung und Motivation für eine Mentorinnen-Rolle. Kriterien für die Auswahl sind:

- Erfahrung und Wissen im entsprechenden Bereich;
- Gute Kommunikationsfähigkeit (Einfühlungsvermögen / Gabe für einfache Erläuterungen). Kritisch können sich lehrerhaftes Verhalten und eine allzu beschützende Haltung auswirken.

Die Leitung organisiert eine kurze Einführung der Mentorinnen und Mentoren in ihre Rolle (Rollenklärung und Austausch über hilfreiche Grundhaltungen und Kommunikationstechniken) und plant die Arbeitszeit für die Mentoratsarbeit mit ein.

Vorgehen (2): Ich kenne meine Bedürfnisse und suche eine Mentorin

Wenn du ein neues Dossier übernimmst: Vergewenwärtige dir eigene Erfahrungen als MentorIn oder betreute Person. Was waren gute Erfahrungen? Was machte das Mentorat erfolgreich?

- ⇒ Umschreibe deine Bedürfnisse und deine Erwartungen als Betreute. Lege die Ziele für das Mentorat fest. Vergewenwärtige dir deinen bevorzugten Lernstil.
- ⇒ Wähle die richtige Person. Erfahrung, Wissen und Können sind das eine – eine gute Beziehung zwischen MentorIn und betreuter Person das andere.
- ⇒ Entwerfe einen Plan für das Mentorat. Denke an Notfälle, wo du innerhalb von kurzer Zeit auf kompetente Unterstützung angewiesen bist.
- ⇒ Lege für jedes Treffen ein klares Ziel (erwartetes Resultat) fest.
- ⇒ Schliesse das Mentorat ab, wenn du dich sicher genug fühlst.

Vorgehen (3): Ein paar Tipps für Mentorinnen

- Stelle die Bedürfnisse der begleiteten Person ins Zentrum;
- Halte ab und zu Rückschau auf den Prozess – gemeinsam mit der begleiteten Person;
- Tausche dich mit andern Mentorinnen und Mentoren aus und reflektiere deine Arbeit als MentorIn.

Weiterführende Unterlagen

SDC Knowledge Management Toolkit : http://www.sdc-learningandnetworking.ch/en/Home/KM_Tools/SDC_KM_Toolkit/Mentoring

6. Kollegiales Coaching



Ein kollegiales Coaching hilft in schwierigen und komplexen Situationen

Wer vor einer schwierigen Aufgabe steht und nicht weiss, wie er sie anpacken soll, tut gut daran, Kolleginnen und Kollegen zu einem kollegialen Coaching einzuladen. Eine halbe Stunde strukturierter Austausch kann schnell mal einen Durchbruch bringen.

Nutzen: Ziele klären, Optionen zum Vorgehen, Reflexion der eigenen Situation

Die am häufigsten genannten Nutzen eines kollegialen Coaching sind:

- Eine umfassendere Wahrnehmung und ein breiteres Verständnis für eine Situation
- Geklärte Ziele in der anstehenden Aufgabe
- Kenntnis von guten Praktiken und deren Umsetzung im eigenen Umfeld
- Eine gesteigerte Fähigkeit, die eigene Arbeitsweise zu reflektieren
- Vertrauen innerhalb des eigenen Teams und ein offenes Arbeitsklima.

Zeitpunkt: Immer, wenn nötig / Zeitbedarf: 15 bis 90 Minuten

Der Zeitpunkt für ein kollegiales Coaching ist immer dann, wenn ich das Gefühl habe, eine

Aufgabe nicht locker im Alleingang meistern zu können.

Zeitbedarf für ein kollegiales Coaching reicht von einer Viertelstunde (einfaches Anliegen mit einem Kollegen) bis zu einer oder anderthalb Stunden (formelles kollegiales Coaching mit mehreren Kollegen mit einem anspruchsvollen Anliegen).

Zeitpunkt: Immer, wenn nötig / Zeitbedarf: 15 bis 90 Minuten

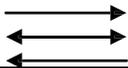
Der Zeitpunkt für ein kollegiales Coaching ist immer dann, wenn ich das Gefühl habe, eine

Aufgabe nicht locker im Alleingang meistern zu können.

Zeitbedarf für ein kollegiales Coaching reicht von einer Viertelstunde (einfaches Anliegen mit einem Kollegen) bis zu einer oder anderthalb Stunden (formelles kollegiales Coaching mit mehreren Kollegen mit einem anspruchsvollen Anliegen).

Vorgehen: Schritte in einem Kollegialen Coaching

1. Sich in der Gruppe auf den konkreten Fall einigen, der im Zentrum steht (2').	A B
2. Rollen vereinbaren: (A) Person mit Anliegen und (B) 2-5 Coaches; bei mehr als 2 Coaches übernimmt einer die Rolle des Moderators (3').	
3. (A) stellt die eigene Situation vor und formuliert sein Anliegen (Fokus-Frage) an das Coaching Team (5').	
4. Coaches (B) stellen Verständnisfragen; (A) beantwortet sie (5').	
5. Coaches (B) diskutieren untereinander über (A)'s Fall und beziehen sich dabei auf (1) Fakten, (2) die Art, wie (A) den Fall präsentiert hat, (3) die Gefühle, die sich bei ihnen während der Präsentation geregt haben und (4) den vermuteten Kern des Problems. Sie tauschen Erfahrungen mit ähnlichen Situationen und Herausforderungen aus. (A) sitzt während dieser Phase etwas abseits und hört nur zu (20').	

6. (A) reagiert auf die Diskussion der Coaches (5').	
7. Bei Bedarf werden die Schritte 3 bis 5 (mit einer neuen, präziseren Fokus-Frage wiederholt (+30')). Dabei können (1) Hypothesen, (2) von (A) noch zu klärende Fragen, (3) Informationen, die für (a) wichtig sein könnten, (4) Erfahrungen mit ähnlichen Situationen und (5) Lösungsvorschläge im Zentrum der Diskussion stehen.	
8. (A) deklariert die nächsten Sachritte, die er tun will (5').	
9. Die Gruppe reflektiert den Prozess und tauscht sich über die gewonnenen Einsichten aus (5').	

Weiterführende Unterlagen: SDC Knowledge Management Toolkit:

http://www.sdc-learningandnetworking.ch/en/Home/KM_Tools/SDC_KM_Toolkit/Collegial_Coaching



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA
Globale Kooperation / Abteilung Wissens- und Lernprozesse

Lernen & Vernetzung 11/2011

Standardprozess Wissenserhalt bei Dossierübergabe

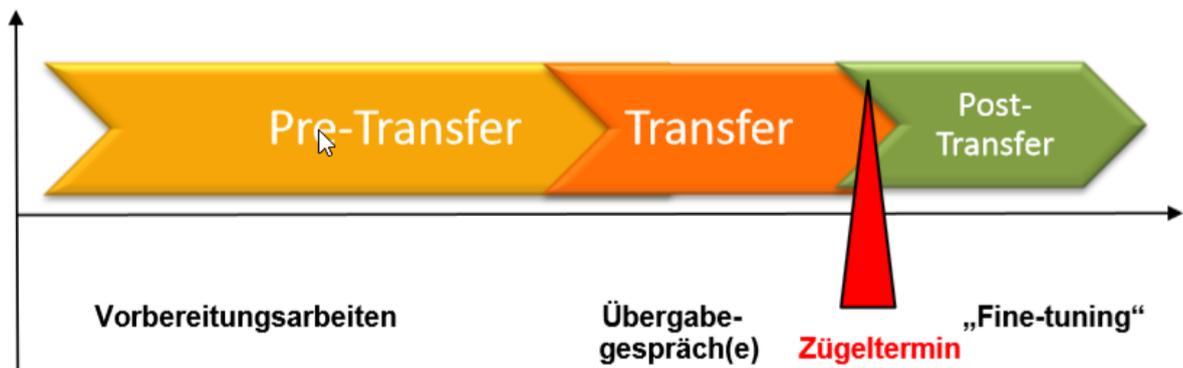
„Wissenstransfer ohne Wissensverlust“

TEIL III: FÜH- RUNGSINSTRUMENTE

Inhalt:

- 1. Der Dossierübergabe-Prozess**
- 2. Führungsinstrumente für komplexe Transfersituationen: Übersicht**
- 3. Identifikation kritischer Transfers (Spreadsheet mit Leitfragen)**
- 4. Controlling (Template)**

1. Der Dossierübergabe-Prozess: Übersicht



Der Standard-Wissenstransfer-Prozess umfasst drei Phasen. Die jeweiligen Arbeitsschritte des gesamten Prozesses werden im Haupt-Dokument „Leitfaden“ erläutert und mit Arbeitshilfen und Templates unterlegt.

2. Führungsinstrumente für komplexe Transfersituationen: Übersicht

Die Instrumente berücksichtigen je den **Komplexitätsgrad einer Übergabe/Übernahme**. Das „Führungs-Tool“ dient dem Controlling durch Leitungspersonen; es wird bei multiplen Übergabesituationen regelmässig über den gesamten Transfer-Prozess (Phasen 1-3) eingesetzt.

Phasen:

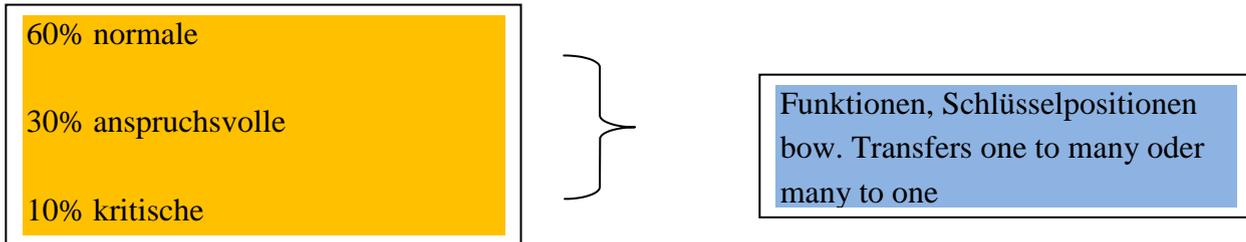
- 1 = Pre-Transfer (Vorbereitung)
- 2 = Transfer (Übergabe/Übernahme)
- 3 = Post-Transfer (Finetuning)

Einsatz-Phase	Kurzbeschreibung Instrument	Zeitaufwand	Siehe unter
1	Führungstool: Identifikation kritischer Transfers (Spreadsheet mit Leitfragen)	-	“ Controlling I: Planung multipler Transfersituationen” (unten)
2/3	Führungstool: Controlling Wissenstransfer-Prozesse (Template)	-	“ Controlling II: Monitoring multipler Transfersituationen”(unten)
1/2/3	Coaching für Führungskräfte während Übergabe-Periode, durch KollegInnen oder durch externen Coach (s. Angebot EDA HR))	60-90 Minuten pro Coaching	Methodenblatt Kollegiales Coaching (in „Teil II: Zusatzinstrumente“)

3. Wie können kritische Transfers identifiziert werden?

Geschätzte prozentuale Verteilung der Kategorien

Bei Gesamttransfer einer OE (z.B. Reorganisation) ist eine prozentuale Verteilung der Wissenstransfer-Kategorien in folgender Grössenordnung zu erwarten:



Grundlage: Funktions-Diagramm (der zukünftigen Struktur)

Beurteilungs- Skala 1-6	1 ; 2	→ N ormalprozess (N)
	3 ; 4	→ A nspruchsvoll (A)
	5 ; 6	→ K ritisch (K)

Während für Normalprozesse der Standard-Prozess gemäss Leitfaden ohne Zusatzinstrumente i.d.R. ausreicht, sind für anspruchsvolle und kritische Prozesse zusätzliche Unterstützungsmassnahmen sinnvoll.

Identifikation kritischer Transfers								Bemerkung	
Übernehmende/r	Führungsfunktion?		Nein			Ja			
	Operative Funktion?		Nein			Ja			
	Schlüsselfunktion?	<i>1 nicht relevant - 6 top relevant</i>	1	2	3	4	5	6	
	Image-relevant?	<i>- 6 top relevant</i>	1	2	3	4	5	6	
	örtliche Verfügbarkeit: Wo ist der/die Übernehmende?		Gleiches Gebäude			Anderes Gebäude			
	Zeitliche Verfügbarkeit: Wie viel? Wann?		Flexibel /unbeschränkt			Beschränkt			
	Von wie vielen wird übernommen?	<i>Anzahl Personen</i>	1	2	3	4	5	6	
	Bis wann muss der Dossier-Transfer abgeschlossen sein?	<i>Anzahl Monate bis Termin</i>	6	5	4	3	2	1	
	Stehen MA für Transfer-Prozesse zur Verfügung?		Ja			Nein			
Übergebende/r	Führungsfunktion?		Nein			Ja			
	Operative Funktion?		Nein			Ja			
	Schlüsselfunktion?	<i>1 nicht relevant - 6 top relevant</i>	1	2	3	4	5	6	
	Image-relevant?		1	2	3	4	5	6	
	örtliche Verfügbarkeit: Wo ist der/die Übergebende?		Gleiches Gebäude			Anderes Gebäude			
	Zeitliche Verfügbarkeit: Wie viel? Wann?		Flexibel /unbeschränkt			Beschränkt			
	Von wie vielen wird übernommen?	<i>Anzahl Personen</i>	1	2	3	4	5	6	
	Bis wann muss der Dossier-Transfer abgeschlossen sein?	<i>Anzahl Monate bis Termin</i>	6	5	4	3	2	1	
	Stehen MA für Transfer-Prozesse zur Verfügung?		Ja			Nein			
Gesamt-Beurteilung Transfer			normal		anspruchsvoll		kritisch		

4. Controlling Wissenstransfer-Prozesse (Template)

Die Leitung beurteilt nach Rücksprache mit jedem/r Übergebenden bzw. Übernehmenden den Verlauf des Wissenstransfer-Prozesses und hält diesen im Controlling-Spreadsheet fest:

Abteilung/OE:						
Sektion/Team:						
Namen			Übergabe-Kategorie	Beurteilung Verlauf *) <i>Zutreffendes ankreuzen</i>		Bemerkung
LeiterIn	Übergebende/r	Übernehmende/r	N / A / K	Übergebende/r	Übernehmende/r	
				grün-gelb-rot 	grün-gelb-rot 	
*) grün: Übergabe gemäss Prozess-Phase vorbereitet/durchgeführt gelb: Übergabe aufgelegt, aber verzögert rot: problematisch (Konstellation, Verfügbarkeit, ...)						

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, den 30. September 2013

Eduard Barsa

Über den Autor



Name: Eduard Barsa

Beruf: Jurist

Beruflicher Werdegang: Nach der Matura an der Kantonsschule Solothurn studierte der Autor an der Universität Bern Recht. Er finanzierte sein Studium als Informatiker (Werkstudent) sowie als Wettkampftainer und Experte J&S im Fachbereich Tennis.

Nach seinem Lizentiat arbeitete der Autor als Jurist bei der Berner Kantonalbank und bei der ESCOR Casinos & Entertainment SA. Später wechselte er zur Bundesverwaltung. Nach Anstellungen in den Bundesämtern BBT, BAZL und METAS (heute nationales Institut für Metrologie) arbeitet Eduard Barsa als Fachspezialist Bauprodukte beim Bundesamt für Bauten und Logistik in Bern.

Anfragen: Der Autor ist unter der Emailadresse

judikatur@gmail.com

erreichbar.
