



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

# **Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie I**

(mit einer französischen und  
italienischen  
Zusammenfassung)

Studie im Rahmen der  
Ressortforschung des Seco  
im Kontext des Wachstumspaket  
vom 18. Februar 2004

Marcel Egger  
Regine Moser  
Norbert Thom



## **Résumé**

### **Les actifs d'un certain âge quittent précocement le processus de travail**

Au sein de la catégorie des personnes dont l'âge est supérieur à 50 ans, la proportion des non actifs est toujours plus importante. Les motifs les plus fréquents en sont la *cessation de l'activité pour raisons de santé*, diverses *formes de licenciement* et l'*arrêt anticipé librement consenti de l'activité*. Dans une moindre mesure, le nombre des personnes qui renoncent à leur activité lucrative pour cause de démotivation ou de mauvaises conditions de travail augmente aussi avec l'âge.

### ***Cessation de l'activité pour raisons de santé***

La proportion des personnes présentant des problèmes chroniques de santé en raison d'un accident du travail ou d'une maladie liée à l'activité professionnelle (ces deux raisons ne faisant pas partie des principales causes de problèmes chroniques) est la plus élevée dans la classe d'âges des 50-59 ans. Mais l'étude n'est pas en mesure de montrer quelles relations causales existent entre les divers facteurs d'influence exogènes et endogènes (p. ex. les conditions de travail) et la santé des personnes.

En moyenne, à peine 2,5 % de toutes les personnes seulement considèrent que leur état de santé est mauvais ou très mauvais. L'état de santé subjectivement perçu par les actifs d'un certain âge n'est pas plus mauvais que celui des plus jeunes, une appréciation qui peut s'expliquer par le fait qu'ils ont à cet égard un niveau d'exigences moins élevé (le cas échéant réduit de lui-même).

Quelque 40 % de tous les actifs entre 25 et 54 ans sont exposés dans leur travail à de lourdes sollicitations nerveuses. Un nombre similaire de personnes sont soumises à des positions corporelles et à des mouvements pénibles ou fatigants à leur place de travail. Environ 25 % de l'ensemble des actifs, toutes classes d'âges confondues, sont exposés à un bruit important ou à la saleté. Pour 10 % de toutes les personnes en emploi dont l'âge est compris entre 25 et 65 ans, il est très difficile ou extrêmement difficile de «débrancher» après le travail. 10 % à 15 % environ sont trop épuisés après le travail pour entreprendre d'autres choses qu'ils aimeraient pourtant réaliser.

Selon notre appréciation, un problème particulier se pose en raison des taux d'activité extrêmement élevés (>60 h/sem.) que doivent assumer semaine après semaine quelque 3 % des actifs dès leurs jeunes années (sans prise en compte des indépendants). Il est toutefois intéressant de constater que les personnes dont le taux d'activité est élevé ou très élevé sont plus souvent qu'en moyenne en très bonne santé, respectivement que la proportion de personnes de ce groupe à juger leur état de santé médiocre ou mauvais est inférieure à la moyenne.

Le travail détermine largement la vie (loisirs compris) de 10 % à 20 % de tous les actifs, cette problématique concernant davantage les actifs jeunes que leurs aînés.

Outre les aspects des conditions de travail décrits ci-dessus, qui relèvent surtout de la sphère d'influence de l'employeur, on trouve par ailleurs un nombre comparable de personnes dont le mode de vie présente diverses formes d'évolution malsaine (notamment une activité physique minimale), qui ne sont également pas favorables à la santé (à cet égard également, nous n'avons pas pu étudier de relations causales de ces aspects avec la santé).

### ***L'arrêt anticipé librement consenti de l'activité***

6 % environ de toutes les personnes âgées de plus de 60 ans ont pris une retraite anticipée sur une base purement volontaire. Les données du projet CLM («Career- and Lifestylemanagement») de l'IOP permettent de penser que la décision librement consentie de prendre une retraite anticipée commence à mûrir dès un stade précoce de la vie. Il ne semble pas qu'une telle décision soit le résultat d'une insatisfaction ou d'une démotivation croissante.

### ***Licenciement par l'employeur***

Sur la base des données disponibles, la présente étude ne saurait montrer de manière probante dans quelle mesure les travailleurs d'un certain âge sont licenciés parce qu'ils ne remplissent pas (ou plus) les qualifications demandées. A cet égard, nous observons toutefois que les collaborateurs sont en majorité prêts à suivre une formation continue également au-delà d'un certain âge. Néanmoins, les actifs plus jeunes le sont effectivement en formation un peu plus souvent. L'étude CLM observe un autre point important : dans les entreprises examinées, les supérieurs hiérarchiques encouragent autant les collaborateurs âgés que les plus jeunes à se perfectionner.

D'une manière générale, sur la base des données disponibles, on ne distingue pas de stigmatisation systématique de l'âge. Les répondants jeunes attribuent les mêmes caractéristiques de personnalité aux actifs plus âgés que ceux-ci ne le font pour eux-mêmes.

Selon les données disponibles, les principaux inconvénients de l'âge, s'agissant de la valeur de travail, résident dans le fait que les personnes âgées ont un peu plus de difficultés ou qu'elles sont moins disposées à s'adapter aux changements des conditions-cadre. En contrepartie, selon les mêmes sources de données, les «avantages concurrentiels» des employés plus âgés, sont leur expérience (professionnelle), leur calme inhérent à l'âge, leur sagesse croissante au fil des années et leur plus grande fidélité à l'entreprise, c'est-à-dire leur moindre inclination à changer d'employeur.

### **Réinsertion entravée dans le marché du travail**

Au moment d'analyser l'insuccès de la réintégration, il faut commencer par distinguer les chômeurs qui, malgré leur recherche d'un emploi, ne trouvent pas de travail, des personnes non actives qui ne sont pas à la recherche d'un emploi ou qui ne sont pas disponibles pour assumer un travail.

Nous constatons que juste 10 % seulement des non actifs entre 50 et 65 ans cherchent un nouvel emploi. Pour diverses raisons, les 90 % restants ne cherchent pas de place de travail : plus de 50 % des cas s'expliquent par des motifs d'ordre personnel ou familial ou par une retraite (anticipée). Environ 30 % des personnes qui ne recherchent pas de travail ont renoncé pour des raisons de santé à un nouveau travail sur le marché primaire de l'emploi.

Parmi les 10 % des personnes âgées de plus de 50 ans qui sont au chômage et à la recherche d'un emploi, le nombre de celles qui trouvent une nouvelle occupation est toutefois nettement plus faible que parmi les chômeurs jeunes. En outre, les chômeurs dont l'âge est supérieur à 50 ans doivent chercher plus longtemps avant de trouver. Les chances de réinsertion (rapide) sur le marché du travail primaire sont différentes selon le métier. Les chances de trouver un nouvel emploi dépendent aussi de la qualification des chômeurs : les candidats d'un certain âge, qui ont préalablement exercé des fonctions de cadre ou de spécialiste et dont le dernier revenu était assez élevé, retrouvent plus rapidement un emploi que les travailleurs auxiliaires.

## **Interprétations en termes d'économie d'entreprise et conclusions**

***Désavantage lié à l'âge I : on n'attribue pas de qualité discriminante aux personnes d'un certain âge, mais elles sont nettement plus souvent congédiées (ou mises à la retraite contre leur gré) que les preneurs d'emploi plus jeunes.***

La présente étude estime finalement que les responsables du personnel des entreprises ne font subir aucune stigmatisation systématique due à l'âge. Il semble que l'appréciation de la performance des travailleurs d'un certain âge par les responsables du personnel soit en principe largement exempte de distorsions et plutôt positive. Néanmoins, on observe dans la pratique que les travailleurs d'un certain âge sont défavorisés au sein de l'entreprise : ils sont, plus souvent qu'en moyenne, licenciés ou mis à la retraite contre leur gré. Les analyses de la présente étude le montrent.

Nous postulons que le congédiement d'employés d'un certain âge est souvent dû au fait que les entreprises concernées ne sont pas parvenues à utiliser leurs capacités particulières de manière ciblée pour atteindre les objectifs d'entreprise. A cet égard, les possibilités inexploitées sont encore nombreuses dans les entreprises. Nous les discutons ci-après (cf. chapitre 6.1).

Les diverses approches possibles (cf. chapitre 6.1) permettant d'utiliser les capacités particulières d'employés d'un certain âge de manière ciblée devraient en définitive entrer dans la gestion systématique de l'âge des collaborateurs au sein de l'entreprise. Les entreprises devraient trouver elles-mêmes un important intérêt économique à mettre en œuvre les instruments d'une telle gestion de l'âge. Toutefois, pour inciter les cadres dirigeants des entreprises à appliquer une telle politique en matière d'âge de leurs collaborateurs, il faut leur soumettre des chiffres et des faits économiquement pertinents. La gestion de l'âge devrait être instaurée dans la panoplie des instruments généraux de gestion.

***Désavantage lié à l'âge II : on n'attribue pas de qualité discriminante aux personnes d'un certain âge, mais leurs chances sur le marché du travail sont nettement moindres que celles des chômeurs plus jeunes.***

Une autre forme d'inconvénient lié à l'âge est le fait établi que les personnes d'un certain âge ont nettement moins de chances de trouver un nouvel emploi.

A cet égard, les constats suivants, empiriquement validés, s'imposent.

- L'état de santé des actifs d'un certain âge, tel que ceux-ci le perçoivent eux-mêmes, n'est pas plus mauvais que celui des plus jeunes. Comme l'état de santé perçu par l'intéressé (et non pas l'état de santé objectif) est finalement déterminant quant à sa capacité de travail, les collaborateurs plus âgés ne présentent pas une productivité inférieure à celle des plus jeunes en raison de leur santé.
- De manière générale, on observe que les collaborateurs d'un certain âge sont moins souvent absents au travail que les plus jeunes.
- Les travailleurs jeunes changent plus fréquemment d'emploi que leurs aînés. La durée d'engagement moyenne auprès du même employeur est de 7-8 ans pour les employés dont l'âge est compris entre 25 et 39 ans.
- La loyauté des employés d'un certain âge envers leur entreprise est plus élevée.
- Les capacités et les besoins des collaborateurs d'un certain âge se distinguent de ceux des plus jeunes. Une gestion ciblée de l'âge permet d'éliminer les désavantages de productivité potentiels des travailleurs plus avancés en âge.

***Promotion de la formation continue par l'employeur également pour le personnel d'un certain âge : un encouragement des collaborateurs adapté à leur âge est déterminant.***

Les facultés cognitives se modifient avec la montée en âge, ce qui entraîne un changement du profil de compétences des travailleurs. Il s'agit de prendre en compte ces modifications lors de la conception des programmes de formation continue. Les personnes d'un certain âge apprennent plus facilement si un lien est établi avec des éléments connus et avec la pratique. Les méthodes d'apprentissage devraient conduire de l'exemple pratique à la théorie abstraite. Le choix des enseignants et la conception de la situation d'apprentissage influencent aussi l'acquisition des connaissances (éviter l'ordre conventionnel enseignant-enseigné). En outre, l'habitude constamment activée d'apprendre du nouveau influence positivement la capacité et la rapidité d'assimilation. Lorsque des employés sortent de la routine d'apprentissage, leur motivation recule et ils éprouvent des difficultés à se réinsérer dans un processus d'acquisition des connaissances. Idéalement, la politique de développement du personnel devrait être préventive et poursuivre systématiquement le principe de l'apprentissage tout au long de la vie. Les collaborateurs de toutes les classes d'âge doivent être constamment impliqués dans un processus d'apprentissage (cours ou formation sur le tas) : ils peuvent ainsi maintenir leurs qualifications au niveau le plus actuel et l'apprentissage continu leur paraît aller de soi également au-delà d'un certain âge.

***Comportements malsains des employés : incitations, responsabilités et possibilités d'influence de l'employeur pour modifier les comportements.***

Le comportement malsain observable au sein d'un groupe de jeunes actifs dépend notamment du changement survenu dans le système de valeurs de ce groupe d'âge, c'est-à-dire de la mentalité et des priorités des intéressés. Les employeurs participent de manière déterminante à l'apparition de telles tendances. Les employeurs peuvent contribuer à combattre ces tendances principalement par des offres d'équilibrage de la vie professionnelle et de la vie privée («work-life balance»), qui sont en partie déjà réalisées, et par des mesures dans le domaine de la gestion de la santé au sein de l'entreprise.

Les effets sont d'autant meilleurs que la prévention et la promotion de la santé commencent tôt. La gestion de la santé au sein de l'entreprise développe des conditions-cadre d'exploitation, des structures, des processus et des situations propices à une conception du travail favorable à la santé et qui permettent à chaque employé d'adopter un comportement sain. La conception ergonomique de la place de travail et de son environnement constitue une base nécessaire de la promotion de la santé. Les entreprises peuvent également contribuer à une alimentation plus saine de leurs employés.

Tout au long de la carrière professionnelle d'un employé, l'entreprise devrait idéalement agir préventivement contre les maux ou les infirmités (physiques et psychiques). La gestion de la santé au sein de l'entreprise ne favorise pas seulement alors la santé et le bien-être des employés : l'entreprise bénéficie elle aussi directement de la diminution des arrêts maladie et des fluctuations de personnel ainsi que de l'amélioration de la motivation, de la productivité et de la performance. En ce sens, les investissements consentis dans la promotion et la préservation de la santé et de la capacité de travail se traduisent à long terme par des réductions de coûts considérables.

## **Champs d'action du point de vue de la Confédération**

Si la Confédération souhaite accroître la participation au marché du travail des personnes d'un certain âge, elle doit prendre des mesures pour que le comportement des employés et des employeurs évolue dans la direction proposée ci-dessus.

A cet effet, la Confédération peut fondamentalement choisir entre trois démarches différentes :

- combler les déficits d'information (correction d'appréciations erronées, sensibilisation, etc.);
- créer des incitations;
- édicter des directives, des ordonnances ou des lois.

Nous considérons que les champs d'action suivants sont prioritaires au niveau de la Confédération (cf. chapitre 6.4) :

- information ciblée des jeunes employés, dans le but de créer et d'encourager leur conscience des risques de santé inhérents aux excès commis dans le cadre du travail durant leurs jeunes années;
- application conséquente de la loi sur le travail en vigueur pour empêcher les conditions de travail fortement préjudiciables pour la santé (p. ex. les taux d'occupation extrêmement élevés);
- encouragement de la formation professionnelle continue au sens d'un apprentissage tout au long de la vie (en particulier pour les personnes d'un certain âge), par exemple en exonérant fiscalement les frais qui lui sont liés;
- contrôle des effets d'incitation des conditions-cadre institutionnelles actuelles permettant aux personnes de prendre une retraite anticipée;
- sensibilisation des entreprises, par des informations adéquates (cf. ci-dessus), aux valeurs de travail positives des personnes d'un certain âge; une autre mesure (que nous ne recommandons toutefois que sous réserve) serait en outre de prévoir des réglementations interdisant aux employeurs de discriminer les personnes d'un certain âge lors du recrutement;
- il faudrait examiner de plus près le fait observé que 50 % des personnes non actives âgées de plus de 50 ans ne sont pas en recherche d'emploi pour des raisons personnelles ou familiales et qu'elles considèrent en majorité leur propre qualité de vie et leur situation financière comme bonnes.

Pour terminer, nous considérons qu'une tâche importante de la Confédération est de prêcher elle-même par l'exemple pour promouvoir la participation des personnes d'un certain âge au marché de l'emploi. Dans ce contexte, nous jugeons critiques, par exemple, la transformation de la Caisse de pension de la Confédération (PUBLICA), qui crée des incitation à la retraite anticipée du personnel de l'administration fédérale, et le manque de possibilités d'emploi des personnes de plus de 65 ans auprès de la Confédération, des cantons ou des communes.

## **Situazione iniziale**

### **Esclusione precoce dei lavoratori anziani**

Fra gli ultracinquantenni si delinea un numero sempre crescente di persone non occupate. A determinare tale situazione, fra le cause più frequenti troviamo *motivi di salute*, diverse *forme di licenziamento* e la decisione di richiedere il *prepensionamento*. Sebbene più raramente, con l'avanzare dell'età decidono di ritirarsi dalla vita lavorativa anche persone demotivate o che lamentano cattive condizioni lavorative.

### ***Motivi di salute***

La percentuale di persone con problemi di salute cronici dovuti a malattia o infortuni professionali (queste ultime non ritenute cause principali dei problemi cronici) risulta la più alta in assoluto nella fascia d'età fra i 50 e i 59 anni. Il presente studio non può tuttavia fornire indicazioni in merito al rapporto causa-effetto che sussiste fra i fattori endogeni ed esogeni (ad es. condizioni di lavoro) e la salute delle persone.

In media, solo il 2,5% delle persone reputa il proprio stato di salute cattivo o addirittura molto cattivo. La percezione dello stato di salute dei lavoratori in età matura non risulta peggiore di quello dei giovani lavoratori, per quanto tale affermazione possa dipendere anche dal fatto che i lavoratori più anziani abbiano in tal senso aspettative minori.

Sul luogo di lavoro circa il 40% dei lavoratori fra i 25 e i 54 anni è sottoposto a forte stress. All'incirca la stessa percentuale lavora dovendo assumere posture scorrette o effettuare movimenti faticosi, mentre il 25% di tutti i lavoratori, appartenenti a tutte le classi di età, è esposto a condizioni lavorative in ambienti particolarmente rumorosi o poco puliti. Il 10% dei lavoratori fra i 25 e i 65 anni afferma sia molto difficile “staccare” dopo il lavoro, mentre un altro 10% circa si dichiara troppo stanco per poter intraprendere altre attività, alle quali si dedicherebbe volentieri.

Secondo la valutazione effettuata, uno dei problemi maggiori risiede nell'alto numero di ore lavorative (>60 ore a settimana) che il 3% dei lavoratori deve svolgere già nei primi anni della propria carriera, settimana dopo settimana (non sono stati considerati i lavoratori indipendenti). È interessante notare che un numero di persone superiore alla media, con un monte ore da effettuare alto o molto alto, reputa la propria salute molto buona, o, in altre parole, che un numero sorprendentemente basso di lavoratori dello stesso gruppo valuti il proprio stato di salute normale o non buono.

Dal 10 al 20% dei lavoratori afferma che l'attività svolta condiziona fortemente la propria esistenza, tempo libero compreso, anche se il fenomeno è accentuato per quanto riguarda i giovani.

Oltre alle condizioni lavorative sopra descritte, che dipendono dal datore di lavoro, risulta poco salutare anche lo stile di vita adottato da una percentuale pressoché simile di persone (attività fisica ridotta al minimo), che provoca effetti altrettanto negativi (nonostante sia da precisare che neppure in questo caso è stato possibile osservare una correlazione diretta fra la situazione descritta e la salute del singolo).



### ***Fine del rapporto lavorativo: libera decisione del singolo***

Circa il 6% degli ultrasessantenni ha richiesto spontaneamente il pensionamento anticipato. L'analisi dei dati forniti dal CLM (*Career-and Lifestylemanagement*) dell'IOP fa emergere che la decisione del prepensionamento matura nel tempo e non è dunque da imputare all'insoddisfazione sul posto di lavoro o ad una crescente demotivazione.

### ***Licenziamento ad opera del datore di lavoro***

Sulla base dei dati disponibili, il presente studio non può stabilire con certezza in che misura vengano licenziati i collaboratori più anziani perché non raggiungono – o non raggiungono più come dovrebbero – gli obiettivi posti. Si può invece affermare che anche i collaboratori in età matura sono per lo più disposti a seguire corsi di formazione, nonostante siano i giovani ad attuare tale proposito con maggior frequenza. Altro punto da sottolineare è la constatazione che emerge dallo studio del CLM: nei settori presi in considerazione, i superiori incoraggiano a frequentare corsi di formazione tutti i collaboratori, indipendentemente dall'età.

In generale, i dati di cui disponiamo non lasciano supporre nessuna sistematica discriminazione dei collaboratori più anziani: i giovani riconoscono ai colleghi in età matura le stesse caratteristiche che questi ultimi vedono in loro stessi.

Sempre stando ai dati disponibili, sul posto di lavoro uno degli svantaggi più significativi per le persone anziane risulta essere la ristretta disponibilità ad accettare nuove condizioni quadro e la conseguente notevole difficoltà di adattamento. Fra i vantaggi che invece contraddistinguono i lavoratori anziani annoveriamo l'esperienza e, in particolare, l'esperienza lavorativa, la maggiore calma e avvedutezza, l'identificazione con il datore di lavoro e la conseguente minore disponibilità a cambiare posto.

### **Difficile reintegrazione sul mercato del lavoro**

Se si vogliono analizzare le cause di una fallita reintegrazione sul mercato del lavoro è innanzitutto necessario distinguere le persone non occupate, che nonostante siano alla ricerca di un posto non lo trovano, e le persone non attive, che non cercano un posto o non possono lavorare.

È emerso che fra le persone che non svolgono alcuna attività lucrativa fra i 50 e i 65 anni solo il 10% è alla ricerca di un posto. Il restante 90%, per diverse ragioni, non cerca una nuova attività. In più della metà dei casi sono determinanti motivi personali o familiari, oppure un pensionamento anticipato. Circa il 30% delle persone senza lavoro non cerca un nuovo posto per motivi di salute.

Il 10% degli ultracinquantenni disoccupati, alla ricerca di un nuovo posto, trova un'occupazione più raramente rispetto ai giovani disoccupati e solo dopo una ricerca molto più lunga. Le possibilità di un rapido reinserimento nel mercato del lavoro principale sono diverse a seconda della professione. Per i lavoratori in età matura le possibilità di trovare un nuovo posto dipendono anche dalle qualifiche di cui sono titolari: chi ha ricoperto funzioni dirigenziali o ha avuto un ultimo stipendio cospicuo trova lavoro più rapidamente del personale ausiliario.

## **Interpretazioni dal punto di vista economico-aziendale e conclusioni**

***Svantaggi legati all'età, prima considerazione: alle persone in età matura non vengono attribuite caratteristiche pregiudizievoli, eppure esse sono licenziate (o costrette al prepensionamento) con maggior frequenza rispetto ai collaboratori più giovani***

Grazie al presente studio si ritiene che i responsabili del personale non esercitino alcuna forma di discriminazione nei confronti dei collaboratori anziani; anzi, essi definiscono in maniera molto positiva l'efficienza sul posto di lavoro dei collaboratori in età matura. Eppure, sempre stando all'analisi fornita dal presente studio, all'atto pratico una penalizzazione di questi ultimi risulta evidente: la frequenza dei licenziamenti o dei prepensionamenti è superiore alla media.

È nostra opinione che il licenziamento del personale meno giovane sia da ricondurre ad un'incapacità del datore di lavoro di riconoscere e impiegare in maniera appropriata per l'azienda le risorse dei collaboratori in età matura. Nelle imprese vi è dunque, in tal senso, ancora un enorme potenziale da sfruttare (vedere cap. 6.1).

Le diverse possibilità che si aprono per sfruttare al meglio le particolari abilità dei lavoratori anziani dovrebbero andare a costituire parte di un management aziendale incentrato sulle persone in età matura. I responsabili aziendali dovrebbero riconoscere il grande vantaggio che risiede nell'istituzione del management specifico per i collaboratori più anziani. Tuttavia, per poter attuare una simile politica interna all'azienda, è necessario presentare fatti e cifre rilevanti ai responsabili. Il management per i collaboratori anziani dovrebbe essere integrato negli strumenti di gestione già consolidati.

***Svantaggi legati all'età, seconda considerazione: alle persone in età matura non vengono attribuite caratteristiche pregiudizievoli, eppure sul mercato del lavoro le loro possibilità sono notevolmente ridotte rispetto a quelle dei disoccupati più giovani***

Un altro svantaggio con il quale devono confrontarsi i lavoratori anziani è la minore chance di trovare un nuovo impiego.

È opportuno riportare le seguenti constatazioni, confermate dai fatti:

- la percezione del proprio stato di salute da parte dei collaboratori anziani non risulta peggiore rispetto a quello dei giovani collaboratori. Poiché ai fini del buon rendimento lavorativo risulta essere determinante non tanto lo stato di salute reale, bensì quello risentito dalla persona, i lavoratori anziani non presentano un rendimento inferiore a quello degli altri collaboratori per motivi di salute;
- a livello generale si può affermare che i collaboratori anziani effettuano meno assenze degli altri collaboratori;
- i giovani collaboratori cambiano datore di lavoro con maggior frequenza: per le persone fra i 25 e i 39 anni la durata media di un rapporto di lavoro è compresa fra i sette e gli otto anni;
- la lealtà dei collaboratori in età matura nei confronti del datore di lavoro risulta più elevata;
- le capacità e le esigenze dei collaboratori anziani differiscono notevolmente da quelle dei giovani collaboratori. Grazie ad un management specifico per i collaboratori anziani possono essere ovviati alcuni svantaggi legati al loro rendimento.

***Anche i collaboratori meno giovani vengono incoraggiati dal datore di lavoro a seguire corsi di formazione continua. Un sostegno mirato per i collaboratori anziani è determinante***

Le competenze cognitive evolvono con l'età comportando cambiamenti anche nel profilo delle competenze dei collaboratori. Nella definizione dei programmi di formazione continua tali cambiamenti devono essere tenuti in considerazione. Le persone mature imparano con più facilità se viene loro presentato un collegamento con la pratica e con procedimenti già noti. Le tecniche d'insegnamento devono partire da esempi pratici per riallacciarsi alla teoria. Anche la scelta del docente e del contesto (evitando lo schema tradizionale insegnante-alunno) ha la sua importanza per il processo di apprendimento. Non da ultimo occorre precisare che mantenere la mente allenata continuando ad imparare esercita un influsso positivo sulla capacità e la rapidità di apprendimento: chi smette di imparare perderà la motivazione e avrà grandi difficoltà a imparare nuovamente. La politica di sviluppo del personale dovrebbe agire in un'ottica di prevenzione e applicare il principio della formazione continua con coerenza. I collaboratori, indipendentemente dall'età, devono essere coinvolti con regolarità in situazioni di apprendimento (formazioni esterne oppure "on-the-job") al fine di essere sempre aggiornati e continuare ad imparare con facilità anche in età matura.

***Stile di vita poco salutare dei collaboratori: stimoli, responsabilità e possibilità di intervento da parte del datore di lavoro***

Lo stile di vita poco salutare riscontrato in diversi giovani lavoratori dipende in parte anche dal cambiamento dei valori di riferimento che avviene a quest'età e, dunque, dagli atteggiamenti e dalle priorità degli interessati. Il datore di lavoro è tuttavia coinvolto in larga misura nell'insorgere di tali comportamenti. I principali contributi che possono essere apportati per contrastare il fenomeno sono offerte di Work-Life-Balance (in parte già presenti) e misure relative alla salute sul posto di lavoro.

Quanto prima si darà inizio all'opera di prevenzione, tanto prima si avranno risultati di qualità. La gestione della salute sul posto di lavoro studia condizioni quadro, strutture, processi e atteggiamenti per promuovere posti di lavoro salubri, ove venga promosso un atteggiamento responsabile del collaboratore nei confronti della salute. Una postazione di lavoro e una situazione lavorativa generale che rispettino principi ergonomici è il presupposto di base per tutelare la salute del lavoratore. Le aziende possono anche svolgere un ruolo importante al fine di garantire un'alimentazione più sana ai propri dipendenti.

Fra i compiti dell'impresa dovrebbe rientrare anche la prevenzione di situazioni pregiudizievoli per il corpo e la psiche. Le misure relative alla salute sul posto di lavoro non promuovono soltanto la salute e il benessere dei collaboratori, ma sono anche un valido aiuto per l'impresa poiché permettono di diminuire i periodi di malattia e le fluttuazioni di personale, aumentano la motivazione, la produttività e l'efficienza. Gli investimenti per la promozione della salute e dell'efficienza lavorativa portano, sul lungo periodo, ingenti risparmi.

## **Possibilità d'intervento da parte della Confederazione**

Per migliorare l'inserimento sul mercato del lavoro dei professionisti meno giovani, la Confederazione deve adottare misure che permettano a lavoratori e datori di lavoro di trovare un punto d'incontro nella direzione sopra esposta.

Per realizzare tale intento la Confederazione ha a sua disposizione tre modalità d'azione:

- sopperire al deficit informativo (rivedere una valutazione errata, contribuire ad una maggiore consapevolezza, ecc.);
- fornire stimoli;
- emanare direttive, ordinanze e leggi.

A livello federale sono prioritari i seguenti settori d'intervento (si veda cap. 6.4):

- informare i giovani lavoratori di quanto possa essere rischioso per la salute effettuare troppi straordinari nei primi anni dell'attività professionale;
- far rispettare la legge sul lavoro per quanto concerne il divieto di condizioni lavorative dannose per la salute (ad esempio monte ore eccessivo);
- promuovere la formazione continua quale vero e proprio apprendimento lungo tutto l'arco della vita (in particolare per le persone anziane), ad esempio tramite la possibilità di deduzione delle spese straordinarie;
- verificare gli incentivi delle attuali condizioni quadro a livello istituzionale che permettono il prepensionamento;
- sensibilizzare le imprese in merito alle potenzialità dei collaboratori meno giovani grazie ad un'informazione mirata (cfr. sopra); quale ulteriore misura – che tuttavia raccomandiamo con qualche riserva- può essere disposta una regolamentazione che vieti, ai fini dell'assunzione, un atteggiamento discriminatorio nei confronti dei lavoratori meno giovani;
- verificare la situazione che vede il 50% degli ultracinquantenni definire buona la propria situazione finanziaria e la propria qualità di vita sebbene, per motivi personali o familiari, non siano occupati e non siano neppure alla ricerca di un posto.

È infine nostra profonda convinzione che la Confederazione debba essere d'esempio per quanto concerne il rapporto lavorativo con i collaboratori meno giovani. Per questo non possiamo che fornire un parere critico sia in merito all'assenza di soluzioni per l'impiego presso Comuni, Cantoni e Confederazione delle persone che hanno più di 65 anni, sia in merito alla riforma della cassa pensioni della Confederazione (PUBBLICA), attraverso la quale sono stati creati incentivi per il prepensionamento degli impiegati federali.

---

# Forschungsprojekt „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

*Schlussbericht*

Bern, 31. August 2007

Egger Marcel  
Moser Regine  
Thom Norbert



Egger, Dreher & Partner AG

EGGER, DREHER & PARTNER AG  
AARBERGERGASSE 30  
3011 BERN

*u<sup>b</sup>*

---

b  
UNIVERSITÄT  
BERN

UNIVERSITÄT BERN  
INSTITUT FÜR ORGANISATION UND PERSONAL  
ENGEHALDENSTRASSE 4  
3012 BERN

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Auftrag und Projektorganisation .....</b>	<b>9</b>
2.1	Ausgangslage und übergeordnete Zielsetzung.....	9
2.2	Inhalt der vorliegenden Studie .....	9
2.3	Organisation und Dauer des Projekts.....	9
<b>3</b>	<b>Vorgehen und Methodik.....</b>	<b>11</b>
3.1	Überblick über das Vorgehen .....	11
3.2	Verwendete Datenquellen .....	12
3.3	Methodische Vorbemerkungen zu den nachfolgenden Auswertungen in Kapitel 4.....	13
<b>4</b>	<b>Quantitative Analysen .....</b>	<b>14</b>
4.1	Frühzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess: Übersicht.....	16
4.2	Freiwilliges Ausscheiden .....	19
4.3	Gesundheitsbedingtes Ausscheiden .....	22
4.4	Arbeitsunfähigkeit infolge eines Unfalls oder Krankheit .....	43
4.5	Motivationsbedingtes Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt .....	44
4.6	Entlassung durch den Arbeitgeber .....	52
4.7	Erschwerte Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt.....	58
<b>5</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse.....</b>	<b>67</b>
5.1	Vorzeitiges Ausscheiden: Übersicht .....	67
5.2	Freiwilliges Ausscheiden .....	67
5.3	Gesundheitsbedingtes Ausscheiden .....	69
5.4	Arbeitsunfähigkeit infolge eines Unfalls oder Krankheit .....	78
5.5	Motivationsbedingtes Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt .....	79
5.6	Entlassung durch den Arbeitgeber .....	83
5.7	Erschwerte Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt.....	89
<b>6</b>	<b>Generelle Schlussfolgerungen und potenzielle Handlungsfelder.....</b>	<b>93</b>
6.1	Hauptursachen der geringen Arbeitsmarktbeteiligung älterer Arbeitskräfte .....	93
6.2	Negative Einflüsse des Verhaltens der Arbeitnehmenden auf die Arbeitsfähigkeit im Alter .....	93
6.3	Negativer Einfluss des Verhaltens der Arbeitgeber auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden im Alter .....	97
6.4	Handlungsfelder aus Sicht des Bundes .....	102

# 1 Zusammenfassung

## **Ausgangslage und Ziele der Studie**

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird es künftig für die Schweiz immer wichtiger sein, dass ältere Erwerbstätige (über 50 Jahre) am Arbeitsmarkt teilhaben.

Um die Arbeitsfähigkeit und soziale Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz zu verbessern, plant das EVD zusammen mit anderen Departementen, der Wirtschaft und den Sozialpartnern ein mehrjähriges Programm. Derzeit fehlen jedoch die erforderlichen Entscheidungsgrundlagen für die Planung und Realisierung dieses Vorhabens.

Die vorliegende Studie der Egger, Dreher & Partner AG und des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern (EDP/IOP) hatte zum Ziel, den zuständigen Bundesämtern und der nationalen Politik eine Grundlage zu schaffen, um beurteilen zu können, wo Handlungsbedarf besteht und welche Massnahmen für ältere Arbeitskräfte zur Verbesserung ihrer Arbeitsfähigkeit und Integration einzuleiten sind.

Das Projekt wurde als Arbeitsgemeinschaft des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern und der Egger, Dreher & Partner AG (EDP) bearbeitet.

## **Vorgehen und Methodisches**

### ***Quantitative Analysen (Kapitel 4)***

Nach der Erarbeitung des konzeptionellen Untersuchungsrahmens wurden als erster Schritt die folgenden 6 Datenbanken analysiert: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Schweizerisches Haushaltspanel (SHP), Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB), ASAL- und AVAM-Datenbank der Arbeitslosenversicherung sowie der Datensatz der Career- and Lifestylemanagement-Studie des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern.

Die vorliegende Studie hatte damit eine äusserst umfangreiche Datenbasis zu analysieren und dies in sehr kurzer Zeit (es standen letztlich rund 3 Monate für die Auswertung zur Verfügung). Vor dieser Ausgangslage wurde in Absprache mit dem Auftraggeber entschieden, dass die vorliegende Studie diesem Ressourcenproblem nicht dadurch begegnen soll, dass sie sich auf bestimmte Fragestellungen und wenige Datenbanken konzentriert, sondern dass versucht werden soll, den Themenkomplex möglichst umfassend unter Einbezug aller 6 Datenbanken zu untersuchen, dabei jedoch lediglich Analysen auf der Basis einfacher deskriptiver Verfahren und mit geringer Detaillierung durchzuführen.

### ***Betriebswirtschaftliche Interpretation (Kapitel 5/6)***

Nach Abschluss der quantitativen Analyse wurden die darin gewonnenen Erkenntnisse mit Einbezug des Stands der betriebswirtschaftlichen Forschung interpretiert. Schliesslich wurde auf dieser Grundlage der Handlungsbedarf auf Bundesebene hergeleitet (Kapitel 6).

## Untersuchungsmodell

Eine geringe Partizipation älterer Arbeitnehmenden am Erwerbsleben kann erstens darauf zurückzuführen sein, dass ältere Personen häufiger aus dem Erwerbsleben ausscheiden und/oder zweitens damit zusammenhängen, dass ältere erwerbslose Personen grössere Schwierigkeiten haben, wieder eine neue Stelle anzutreten bzw. in den Arbeitsprozess einzusteigen. Das Ausmass und die Ursachen dieser beiden Dimensionen haben wir in der vorliegenden Studie untersucht.

## Frühzeitiges Ausscheiden älterer Erwerbsspersonen aus dem Arbeitsprozess

Bei der Alterskategorie der über 50-Jährigen gibt es einen zunehmenden Anteil an Personen, die nicht erwerbstätig sind. Die häufigsten Gründe hierfür sind *gesundheitsbedingte Austritte*, verschieden geartete *Formen von Entlassungen* und auch *freiwillige frühzeitige Austritte* aus dem Erwerbsleben. Weniger häufig entscheiden sich mit steigendem Alter auch zunehmend Personen infolge Demotivation oder schlechter Arbeitsbedingungen für die Nichterwerbstätigkeit.

### *Gesundheitsbedingtes Ausscheiden*

Der Anteil Personen mit chronischen gesundheitlichen Problemen infolge eines Arbeitsunfalls oder einer berufsassoziierten Krankheit (diese beiden Gründe gehören dabei nicht zu den Hauptursachen chronischer Probleme) ist bei den 50- bis 59-Jährigen am höchsten. Die Studie kann dabei keine Aussagen darüber machen, welche kausalen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen exogenen und endogenen Einflussfaktoren (bspw. der Arbeitsbedingungen) und der Gesundheit der Menschen bestehen.

Durchschnittlich nur knapp 2.5% aller Personen erachten ihren Gesundheitszustand als schlecht oder sehr schlecht. Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand der älteren Erwerbstätigen ist dabei nicht schlechter als jener der jüngeren, wobei dies auch damit zusammenhängen kann, dass sie in dieser Hinsicht ein geringeres (ggf. selbst reduziertes) Anspruchsniveau haben.

Rund 40% aller Erwerbstätigen zwischen 25 und 54 Jahren sind bei der Arbeit schweren nervlichen Belastungen ausgesetzt. Ähnlich vielen Personen werden mühsame oder ermüdende Körperhaltungen und Bewegungen am Arbeitsplatz zugemutet. Starkem Lärm oder Dreck sind rund 25% aller Erwerbstätigen aller Altersklassen ausgesetzt. 10% aller 25- bis 65-jährigen Arbeitnehmenden fällt es sehr oder äusserst schwer, nach der Arbeit abzuschalten. Rund 10% bis 15% sind nach der Arbeit zu erschöpft, um andere Dinge zu tun, die sie gerne realisieren würden.

Nach unserer Einschätzung besonders problematisch sind die äusserst hohen Arbeitspensen (>60 h/Wo.), die rund 3% der Erwerbstätigen schon in jungen Jahren Woche für Woche leisten müssen (ohne Berücksichtigung von Selbständigerwerbenden). Interessanterweise fühlen sich überdurchschnittlich viele Personen mit hohen und sehr hohen Arbeitspensen jedoch sehr gesund bzw. unterdurchschnittlich viele Personen dieser Gruppe beurteilen ihren Gesundheitszustand als mittelmässig oder schlecht.

Bei 10% bis 20% aller Erwerbstätigen bestimmt die Arbeit das Leben (auch die Freizeit) weitgehend, wobei diese Problematik stärker jüngere als ältere Erwerbstätige trifft.

Neben den v. a. im Einflussbereich des Arbeitgebers liegenden vorgängig beschriebenen Aspekten der Arbeitsbedingungen gibt es bei einer vergleichsweise grossen Zahl von Personen umgekehrt aber auch unterschiedliche Formen eines ungesunden Lebenswandels (insb. minimale körperliche Aktivitäten), die der Gesundheit ebenfalls nicht zuträglich sind (wobei wir auch hier keine kausalen Zusammenhänge dieser Aspekte mit der Gesundheit untersuchen konnten).



### ***Freiwilliges Ausscheiden***

Rund 6% aller über 60-Jährigen haben sich aus rein freiwilligen Motiven frühzeitig pensionieren lassen. Aufgrund der CLM-Daten des IOP kann dabei davon ausgegangen werden, dass der Entscheid, sich frühzeitig freiwillig pensionieren zu lassen, bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Leben heranreift. Er scheint nicht das Ergebnis einer zunehmenden Unzufriedenheit oder Demotivation zu sein.

### ***Entlassung durch den Arbeitgeber***

In welchem Ausmass ältere Arbeitnehmende entlassen werden, weil sie die geforderten Qualifikationen nicht (mehr) erreichen, kann die vorliegende Studie anhand der verfügbaren Daten nicht schlüssig beantworten. Wir stellen in diesem Zusammenhang jedoch fest, dass auch ältere Mitarbeitende mehrheitlich bereit sind, sich noch weiterzubilden. Jüngere Mitarbeitende tun dies jedoch etwas häufiger. Wichtig ist auch die Feststellung der CLM-Studie, dass ältere Mitarbeitende in den untersuchten Betrieben von den Vorgesetzten in gleichem Masse dazu ermuntert werden sich weiterzubilden, wie dies auch mit jüngeren Mitarbeitenden geschieht.

Generell kann anhand der vorliegenden Datensätze keine systematische Altersstigmatisierung erkannt werden: Die befragten jüngeren Personen ordnen den älteren Erwerbstätigen ähnliche Persönlichkeitsmerkmale zu wie die älteren Erwerbstätigen dies für sich selbst tun.

Die grössten Nachteile des Alters für den Arbeitswert sind gemäss den verfügbaren Daten die etwas grösseren Schwierigkeiten bzw. die geringere Bereitschaft älterer Personen, sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Dem stehen als „Wettbewerbsvorteile“ älterer Mitarbeitenden gemäss diesen Datenquellen die (Berufs-) Erfahrung und die mit dem Alter einhergehende Gelassenheit und zunehmende Weisheit sowie die grössere Firmentreue bzw. geringere Wechselbereitschaft gegenüber.

### **Erschwerte Reintegration in den Arbeitsmarkt**

Bei der Analyse der erfolglosen Reintegration ist zunächst zu unterscheiden zwischen den Erwerbslosen, die trotz Stellensuche keine neue Arbeit finden, und den Nichterwerbspersonen, die keine Stelle suchen oder nicht für eine Arbeit verfügbar sind.

Wir stellen fest, dass nur gerade 10% der nichterwerbstätigen Personen zwischen 50 und 65 Jahren eine neue Stelle suchen. Die übrigen 90% suchen aus unterschiedlichen Gründen keine Stelle. In über 50% der Fälle sind dabei persönliche oder familiäre Motive oder die bereits erfolgte (Früh-) Pensionierung der Grund. Rund 30% der Personen ohne Arbeitsbemühungen suchen aus gesundheitlichen Gründen keine neue Arbeit auf dem ersten Arbeitsmarkt.

Jene 10% der über 50-jährigen Personen ohne Arbeit, die eine Stelle suchen, finden jedoch deutlich seltener eine neue Beschäftigung als junge Arbeitslose und müssen zudem länger suchen, bis sie eine neue Stelle finden. Die Chancen einer (raschen) Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt sind dabei je nach Beruf unterschiedlich. Die Chancen, eine neue Stelle zu finden, hängen auch mit der Qualifikation der Arbeitslosen zusammen: ältere Arbeitslose mit vormaligen Kader- oder Fachfunktionen sowie höherem letzten Einkommen finden schneller eine neue Stelle als Hilfskräfte.

## **Betriebswirtschaftliche Interpretationen und Schlussfolgerungen**

***Altersbenachteiligung I: Älteren Personen werden keine diskriminierenden Eigenschaften zugeordnet, dennoch werden sie deutlich häufiger entlassen (bzw. zwangspensioniert) als jüngere Arbeitnehmende.***

Die vorliegende Studie gelangt zur Einschätzung, dass keine systematische Altersstigmatisierung seitens der Personalverantwortlichen in den Betrieben besteht. Es scheinen grundsätzlich weitgehend unverzerrte und eher positive Einschätzungen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte bei den Personalverantwortlichen vorzuherrschen; dennoch ist in der Praxis eine Benachteiligung älterer Arbeitnehmender im Unternehmen zu beobachten: sie werden überdurchschnittlich oft entlassen bzw. zwangspensioniert. Dies zeigen die Analysen der vorliegenden Studie.

Wir gehen davon aus, dass Entlassungen älterer Arbeitnehmender vielfach darauf zurückgeführt werden können, dass es den betreffenden Unternehmen nicht gelungen ist, die speziellen Fähigkeiten älterer Mitarbeitenden gezielt für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. In dieser Hinsicht gibt es in den Unternehmen zahlreiche noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten. Sie werden nachfolgend erörtert (vgl. Kapitel 6.1).

Die verschiedenen sich anbietenden Ansätze (vgl. Kapitel 6.1), mit denen die speziellen Fähigkeiten älterer Mitarbeitenden gezielter genutzt werden können, sollten letztlich Teil eines systematischen Altersmanagements in den Unternehmen sein. Die Unternehmen müssten aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein starkes unternehmerisches Interesse daran haben, Instrumente eines solchen Altersmanagements umzusetzen. Um das Topmanagement einer Firma jedoch zur Umsetzung einer derartigen Alterspolitik bewegen zu können, müssen ihm betriebswirtschaftliche relevante Zahlen und Fakten vorgelegt werden. Das Altersmanagement sollte im allgemeinen Führungsinstrumentarium verankert werden.

***Altersbenachteiligung II: Älteren Personen werden keine diskriminierenden Eigenschaften zugeordnet, dennoch haben sich deutlich schlechtere Arbeitsmarktchancen als jüngere Arbeitslose.***

Eine weitere Form der Altersbenachteiligung ist die Feststellung, dass ältere Personen deutlich schlechtere Chancen haben, eine neue Stelle zu finden.

In diesem Zusammenhang sind folgende empirisch gesicherten Feststellungen zu machen:

- Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand der älteren Erwerbstätigen ist nicht schlechter als jener der jüngeren. Da nicht der objektive, sondern der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand letztlich entscheidend für die Arbeitsfähigkeit ist, weisen ältere Mitarbeitende keine gesundheitsbedingt schlechtere Produktivität auf als jüngere Mitarbeitende.
- Generell kann festgestellt werden, dass die älteren Mitarbeitenden weniger oft bei der Arbeit fehlen.
- Jüngere Arbeitnehmende wechseln häufiger die Stelle als ältere Mitarbeitende. Die durchschnittliche Verweildauer beim gleichen Arbeitgeber der zwischen 25- und 39-jährigen Mitarbeitenden liegt bei 7 bis 8 Jahren.
- Die Loyalität der älteren Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen ist höher.
- Die Fähigkeiten und Bedürfnisse älterer Mitarbeitenden unterscheiden sich von jenen der Jüngeren. Durch ein gezieltes Altersmanagement können die potenziellen Produktivitätsnachteile älterer Arbeitskräfte eliminiert werden.

***Weiterbildung wird seitens der Arbeitgeber auch bei älteren Mitarbeitenden gefördert. Eine altergerechte Mitarbeiterförderung ist entscheidend.***

Die kognitiven Fähigkeiten verändern sich mit zunehmendem Alter und damit auch das Kompetenzprofil der Arbeitnehmenden. Bei der Gestaltung von Weiterbildungsprogrammen müssen diese Veränderungen berücksichtigt werden. Älteren fällt das Lernen leichter, wenn ein Bezug zu Bekanntem und zur Praxis hergestellt wird. Die Lernmethoden sollten vom konkreten Praxisbeispiel zur abstrakten Theorie führen. Auch die Wahl der Lehrpersonen und die Lernsituationsgestaltung (keine konventionelle Lehrer-Schüler-Ordnung) hat einen Einfluss auf das Lernen. Ausserdem beeinflusst die stets aufrecht erhaltene Gewohnheit, Neues zu lernen, die Aufnahmefähigkeit und -geschwindigkeit positiv. Fallen Mitarbeitende aus der Routine des Lernens, kommt es zu einem Rückgang der Motivation und zu Schwierigkeiten, wieder in einen Lernprozess einzusteigen. Die Personalentwicklungspolitik sollte idealerweise präventiv tätig sein und den Grundsatz des lebenslangen Lernens konsequent verfolgen. Mitarbeitende aller Altersgruppen müssen ständig in einen Lernprozess (Schulungen oder on-the-job) eingebunden sein, um einerseits ihre Qualifikationen auf dem aktuellsten Stand zu halten und andererseits, um ein kontinuierliches Lernen auch im Alter selbstverständlich werden zu lassen.

***Ungesundes Verhalten der Mitarbeitenden: Anreize, Verantwortung und Einflussmöglichkeiten der Arbeitgeber dieses Verhalten ändern.***

Das beobachtbare ungesunde Verhalten einer Gruppe jüngerer Erwerbstätigen hängt auch mit einem geänderten Wertesystem dieser Altersgruppe und in diesem Sinne mit den Einstellungen und Prioritäten der betreffenden Personen zusammen. Die Arbeitgeber sind aber massgeblich an der Entstehung solcher Trends beteiligt. Die wichtigsten Beiträge, welche die Arbeitgeber hiergegen leisten können, sind Work-Life-Balance-Angebote (was teilweise bereits realisiert wird) sowie Massnahmen im Bereiche des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Je früher mit der Prävention und Gesundheitsförderung begonnen wird, desto grösser und besser sind die Effekte. Das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelt betriebliche Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse sowie Verhältnisse, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden begünstigen. Eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung ist eine notwendige Grundlage der Gesundheitsförderung. Unternehmen können auch zu einer gesünderen Ernährung ihrer Mitarbeitenden beitragen.

Während des ganzen Arbeitslebens eines Mitarbeitenden sollten Unternehmen idealerweise präventiv gegen (physische und mentale) Beeinträchtigungen/Beschwerden vorgehen. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement fördert dabei nicht nur die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden; es zahlt sich auch unmittelbar für das Unternehmen aus, indem Krankenstände und Fluktuationen gesenkt sowie die Motivation, Produktivität und Leistungsfähigkeit verbessert werden können. In diesem Sinne bringen Investitionen in die Förderung und Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig beträchtliche Kosteneinsparungen mit sich.

### **Handlungsfelder aus Sicht des Bundes**

Will der Bund die Arbeitsmarkteteiligung der älteren Arbeitskräfte erhöhen, dann muss er Massnahmen ergreifen, die dazu führen, dass sich das Verhalten der Arbeitnehmenden und der Arbeitgeber in die oben vorgeschlagene Richtung entwickelt.

Hierzu stehen ihm grundsätzlich drei verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung:

- Schliessen von Informationsdefiziten (Korrektur von Fehleinschätzungen, Bewusstseinsbildung etc.)
- Schaffen von Anreizen.
- Erlassen von Weisungen, Verordnungen oder Gesetzen:

Wir erachten folgende Handlungsfelder auf Ebene des Bundes als prioritär (vgl. Kapitel 6.4):

- Gezielte Information der jüngeren Arbeitskräfte mit dem Ziel, ein Bewusstsein für die Risiken eines arbeitsbedingten, gesundheitlichen Raubbaus in jungen Jahren zu schaffen und zu fördern.
- Konsequente Durchsetzung des bestehenden Arbeitsgesetzes in Bezug auf die Verhinderung stark gesundheitsschädigender Arbeitsbedingungen (wie bspw. extrem hohe Arbeitspensen).
- Förderung der beruflichen Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens (insbesondere für ältere Personen) bspw. durch steuerliche Absetzbarkeit derartiger Auslagen.
- Überprüfen der Anreizwirkungen der heutigen institutionellen Rahmenbedingungen, die es den Menschen ermöglichen, frühzeitig in Rente zu gehen.
- Sensibilisierung der Unternehmen für die positiven Arbeitswerte der Älteren durch entsprechende Information an (siehe oben). Als weiterführende Massnahme – die wir jedoch nur mit Zurückhaltung empfehlen – können zudem Regelungen erlassen werden, die es den Arbeitgebern verbieten, ältere Personen bei der Rekrutierung zu diskriminieren.
- Die Feststellung, dass sich 50% der über 50-jährigen Nichterwerbspersonen aus persönlichen oder familiären Gründen nicht um eine Stelle bemühen und dabei die eigenen Lebensqualität und die finanzielle Lage mehrheitlich als gut erachten, sollte näher untersucht werden.

Schliesslich sehen wir eine wichtige Aufgabe des Bundes darin, in Sachen Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Personen selbst ein vorbildliches Verhalten zu zeigen. In diesem Zusammenhang beurteilen wir beispielsweise die Umgestaltung der Pensionskasse des Bundes (PUBLICA), durch welche Anreize für eine Frühpensionierung des Bundespersonals gesetzt wurden und die fehlenden Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen über 65 Jahren bei Bund, Kantonen oder Gemeinden als kritisch.

## **2 Auftrag und Projektorganisation**

### **2.1 Ausgangslage und übergeordnete Zielsetzung**

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird es künftig für die Schweiz immer wichtiger sein, dass ältere Erwerbstätige (über 50 Jahre) am Arbeitsmarkt teilhaben. Eine zentrale Grundvoraussetzung für eine nachhaltig hohe Partizipation aller Arbeitnehmenden ist dabei eine gute Gesundheit.

Um die Arbeitsfähigkeit und soziale Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz zu verbessern, plant das EVD zusammen mit anderen Departementen, der Wirtschaft und den Sozialpartnern ein mehrjähriges Programm. Dieses soll auf die Sensibilisierung, Unterstützung und Kontrolle verschiedener Akteursgruppen hinwirken. Derzeit fehlen jedoch die erforderlichen Entscheidungsgrundlagen für die Planung und Realisierung dieses Vorhabens.

### **2.2 Inhalt der vorliegenden Studie**

Die Studie der Egger, Dreher & Partner AG und des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern (EDP/IOP) soll den zuständigen Bundesämtern und der nationalen Politik eine Grundlage schaffen um aufzuzeigen, wo Handlungsbedarf besteht und welche Massnahmen für ältere Arbeitskräfte zur Verbesserung ihrer Arbeitsfähigkeit und Integration konkret einzuleiten sind.

Im Einzelnen soll das Forschungsprojekt hierzu die folgenden Detailziele erreichen:

- Beschreibung des Status Quo bzgl. der Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte.
- Identifizierung und Gewichtung von Problemen, Hemmnissen und Defiziten für die Beschäftigung, Leistungsfähigkeit und -motivation älterer Arbeitskräfte.
- Aufzeigen der möglichen Handlungsfelder.

Folgende Teilfragen sind im Rahmen des Forschungsprojekts zu untersuchen:

- Welches sind die zentralen Komponenten der Arbeitsfähigkeit und welche Wechselwirkungen bestehen zwischen diesen?
- Wie haben sich diese Komponenten in der Vergangenheit entwickelt? Welches sind die Ursachen für die festgestellte Entwicklung dieser Komponenten? Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen hier die Verhaltensweisen der Arbeitnehmenden und der Arbeitgeber.
- Warum verhalten sich die Arbeitnehmenden und Arbeitgeber in der wahrgenommenen Art und Weise? Welche Anreize, (Fehl-)Einschätzungen und andere Gründe sind verantwortlich für das betreffende Verhalten der Arbeitnehmenden und Arbeitgeber?
- Welche Handlungsfelder leiten sich daraus ab? Bei welchen Zielgruppen besteht Handlungsbedarf und inwiefern?

### **2.3 Organisation und Dauer des Projekts**

Das Projekt wurde als Arbeitsgemeinschaft des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern und der Egger, Dreher & Partner AG (EDP) bearbeitet. Auf Seiten des IOP oblag die Verantwortung für die Abwicklung des Auftrags Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom in Zusammenarbeit mit Frau Regine Moser. Auf Seiten der EDP war Herr Dr. Marcel Egger für die Projektarbeiten verantwortlich.

Die Hauptaufgabe der Egger, Dreher & Partner AG bestand darin, einen möglichst umfassenden, deskriptiven Überblick der bestehenden Datenlage zu den gestellten Fragen bereitzustellen. Die

Hauptaufgabe des IOP war die integrative Würdigung dieser Erkenntnisse unter Einbezug weiterer bestehender Erkenntnisse aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Die Studie wurde vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO in Auftrag gegeben. Auf Seiten des Auftraggebers wurde das Projekt von Herr Dr. Joseph Weiss betreut. Die nachfolgenden Organisationen finanzierten gemeinsam die vorliegende Studie:

- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
- Bundesamt für Sozialversicherung BSV
- Bundesamt für Gesundheit BAG
- Gesundheitsförderung Schweiz
- Eidg. Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS)

Die Projektarbeiten sind zwischen Januar 2007 und Juli 2007 durchgeführt worden.

### 3 Vorgehen und Methodik

#### 3.1 Überblick über das Vorgehen

In einer ersten Projektphase wurde das Untersuchungsdesign der Studie detailliert entwickelt und dabei der für die Untersuchung relevante theoretisch-konzeptionelle Rahmen erarbeitet. In mehreren Sitzungen mit Vertreterinnen und Vertretern des Auftraggebers wurden das Untersuchungsziel und die interessierenden Fragestellungen der Studie besprochen und der konzeptionelle Rahmen entsprechend überarbeitet.

Parallel zur Entwicklung des konzeptionellen Rahmens sind die für die Studie relevanten Daten bei den zuständigen Stellen beschafft und für die anschliessenden Analysen vorbereitet worden (vgl. Kapitel 3.2). Der Informationsgehalt bzw. die Struktur der einzelnen Datenquellen ist daraufhin untersucht worden, inwiefern sie der Beantwortung der zu untersuchenden Fragen dienen. Auf dieser Basis wurde eine Zuordnung der Datenquellen zu den zu einzelnen Fragen erstellt.

Aufgrund der Komplexität der Fragestellung und der Vielzahl an Datenquellen musste in Anbetracht des gegebenen zeitlichen und ressourcenbezogenen Rahmens der vorliegenden Studie in Absprache mit dem Auftraggeber darauf verzichtet werden, *vertiefte* quantitative Analysen zu einzelnen Fragestellungen (weder im Querschnitt noch im Längsschnitt) vorzunehmen. Die Studie hatte stattdessen das Ziel zu verfolgen, einen möglichst umfassenden (vorwiegend deskriptiven) Überblick zu den verschiedenen Fragestellungen zu erarbeiten, der als Grundlage für anschliessende Detailanalysen einzelner Sachverhalte dienen soll.

Nach Abschluss der quantitativen Analyse wurden die darin gewonnenen Erkenntnisse mit Einbezug des Stands der betriebswirtschaftlichen Forschung interpretiert. Dabei stand letztlich die Frage im Mittelpunkt, warum sich die Arbeitgebenden und Mitarbeitenden in der ermittelten Art und Weise verhalten, wie diese Verhaltensweisen zu bewerten sind und mit welchen Massnahmen günstige Verhaltensweisen gefördert werden können.

Schliesslich wurde auf dieser Grundlage der Handlungsbedarf auf Bundesebene hergeleitet.

Nachfolgende Abbildung beschreibt das Vorgehen im Überblick:

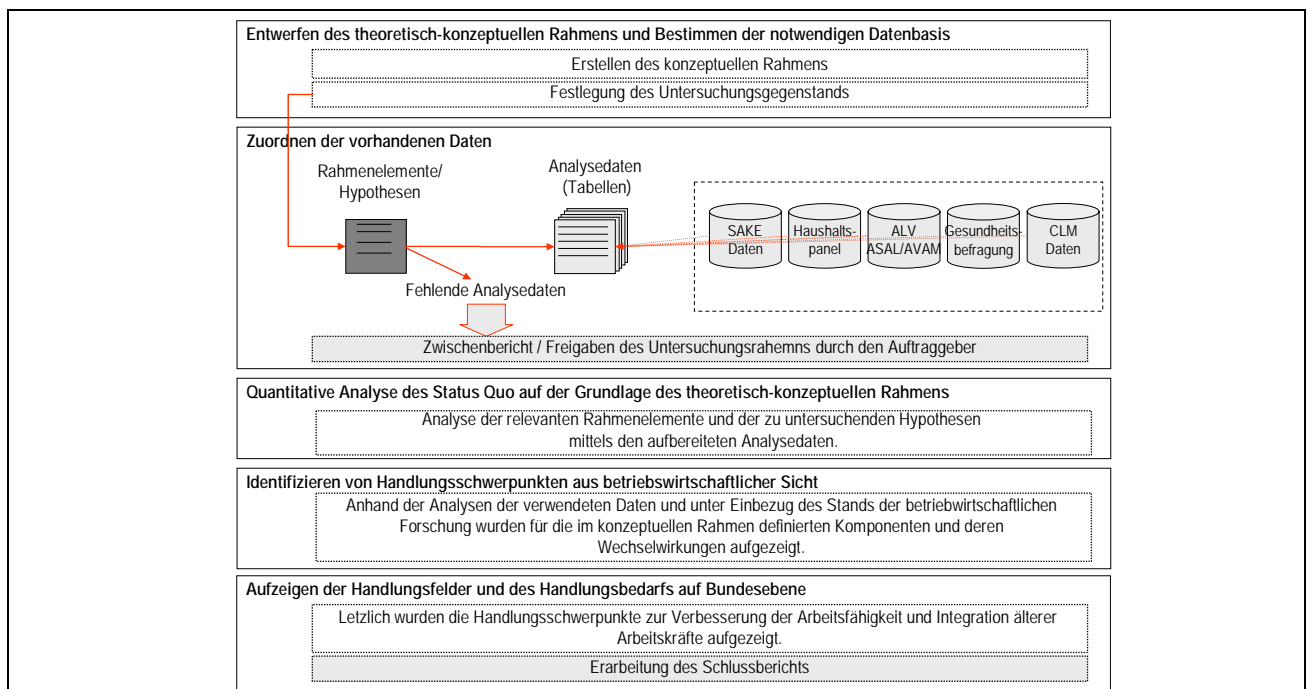


Abbildung 3.2a Die Teilschritte der Studie in der Übersicht

### 3.2 Verwendete Datenquellen

Für die vorliegende Studie wurden folgende Quelldaten verwendet:

- *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)*  
Es wurden die Datensätze der Jahre 2005 und 2006 ausgewertet. Die Datensätze der Jahre 1992 bis 2004 wurden ebenfalls aufbereitet, letztlich dann aber nicht untersucht, da aus den vorgängig beschriebenen Gründen Längsschnittanalysen im gegebenen zeitlichen Rahmen der Studie nicht möglich waren. Die SAKE-Daten sind als rotierendes Panel aufgebaut und erlauben demnach jedoch grundsätzlich Längsschnittanalysen bis auf die Ebene individueller Erwerbsverläufe.
- *Schweizerisches Haushaltspanel (SHP)*  
Es wurden ausschliesslich die SHP-Daten des Jahres 2005 ausgewertet. Im Weiteren haben wir die Datensätze der Jahre 1999 bis 2004 aufbereitet, diese aber aus denselben Gründen wie bei den SAKE-Daten nicht analysiert. Für die Mehrzahl der mittels den SHP-Daten erstellten Querschnittsanalysen in dieser Studie besteht jedoch in Analogie zu den SAKE-Auswertungen grundsätzlich die Möglichkeit, auch Entwicklungen (Längsschnittanalysen, individuelle Verläufe) zu betrachten (Panel).
- *Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB)*  
Von den drei Befragungswellen der Jahre 1992, 1997 und 2002 haben wir ausschliesslich die letzte untersucht. Bei gleichzeitiger Analyse aller drei Datensätze wären auch hier Längsschnittanalysen über die Entwicklung der einzelnen Aspekte möglich (wobei keine individuellen Verläufe betrachtet werden können (da es sich nicht um Paneldaten handelt)).
- *ASAL- und AVAM-Datenbank der Arbeitslosenversicherung*  
Wir haben die Daten sämtlicher Leistungsbezüger der Arbeitslosenversicherung zwischen den Jahren 1999 und 2006 ausgewertet. Ziel war es dabei zu erkennen, wie die Verläufe von registrierten Arbeitslosen mit unterschiedlichen Merkmalen (Alter, Branche, versicherter Verdienst, letzte ausgeübte Funktion etc.) aussehen bzw. wie rasch und nachhaltig diese Personen wieder eine neue Stelle finden.
- *Datensatz der Career- and Lifestylemanagement-Studie des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP)*  
Im Jahr 2004 hat das Institut für Organisation und Personal der Universität Bern bei Mitarbeitenden von 12 Unternehmen (bzw. Institutionen) aus der Industrie, dem Finanzbereich, der Verwaltung sowie dem Detailhandel im Zeitraum vom 1. November 2004 bis 29. April 2005 eine Online-Befragung durchgeführt. Insgesamt wurden 4'750 Personen angeschrieben. Es resultierte eine Rücklaufquote von 74%, was einer absoluten Zahl von n=3'507 entspricht. Die definitive Ausschöpfungsquote betrug 63% (n=2'973).  
Der Datensatz ist nicht repräsentativ für die gesamte Schweiz.

In den Anhängen 1 bis 5 sind die untersuchten Variablen der oben dargestellten Datensätze im Detail dargestellt.

In Absprache mit dem Auftraggeber wurde darauf verzichtet, Daten der Invalidenversicherung und der AHV in der vorliegenden Studie zu verwenden, da es dem Auftraggeber nicht möglich war, uns die betreffenden Datensätze in der kurzen verfügbaren Zeit aufzubereiten. Im Weiteren wurden keine Daten der Unfallversicherer berücksichtigt. Diese Datenquellen wären jedoch für künftige Analysen von Interesse, um das Ausmass und die Ursachen des unfall- und invaliditätsbedingten Ausscheidens aus dem Arbeitsmarkt näher zu untersuchen.



### **3.3 Methodische Vorbemerkungen zu den nachfolgenden Auswertungen in Kapitel 4**

Die vorliegende Studie hatte in sehr kurzer Zeit eine äusserst umfangreiche Datenbasis auf deren allgemeinen Aussagegehalt in Bezug auf die gestellten Fragen zu erarbeiten.

Es stand aufgrund der gegebenen Ausgangslage dabei nicht das Ziel im Vordergrund, eine bestimmte Anzahl Thesen unter Einbezug sämtlicher hierfür grundsätzlich in Frage kommenden Datenbanken und unter Einsatz der jeweils geeignetsten Methoden zu analysieren, sondern eine Reihe bestimmter Datenbanken (vgl. Kapitel 3.2) daraufhin zu untersuchen, welche Aussagen diese Datenbanken in Bezug auf die gestellten Fragen ermöglichen.

Vor dieser Ausgangslage mussten wir uns darauf beschränken, vornehmlich deskriptive Querschnittsanalysen zu erstellen. Insbesondere mussten wir auf vertiefte Analysen mittels multivariaten Analysemethoden – mit Ausnahme ausgewählter Ansätze wie die Erstellung von Typologien zu ausgewählten Themen – oder Längsschnittanalysen verzichten.

Im Weiteren war es nicht möglich, sämtliche Fragen in Bezug auf alle erschliessbaren Dimensionen auszuwerten. Im Zuge der Auseinandersetzung mit den Daten zeigt sich nun, welche zusätzlichen Analysen für weiterführende Interpretationen sinnvoll sind. Hierzu gehören beispielsweise geschlechtsspezifische Auswertungen in Bezug auf ausgewählte Aspekte. Auf weitere Analysebedarfe wird in Kapitel 6 (Schlussfolgerungen und Handlungsbedarfe) hingewiesen.

Die Auswertungen in Kapitel 4 sind in diesem Lichte zu lesen.

## 4 Quantitative Analysen

Das Ziel, eine nachhaltig hohe Partizipation älterer Arbeitnehmenden am Erwerbsleben zu erreichen, bedingt, dass einerseits ältere Arbeitnehmende nicht aus dem Arbeitsprozess ausscheiden und andererseits ältere Erwerbs- bzw. Arbeitslose wieder in den Arbeitsprozess einsteigen können.

Die Studie der EDP/IOP untersucht, ausgehend von dieser Grundannahme, deshalb die übergeordnete Frage, welches die Determinanten und deren Wechselwirkungen sind, die zu einem Arbeitsmarktaustritt älterer Arbeitnehmenden führen, und welches die zentralen Determinanten dafür sind, ob sie wieder eine Beschäftigung finden und annehmen. Im Vordergrund stehen dabei die zentralen Komponenten der Arbeitsfähigkeit und deren Wechselwirkungen.

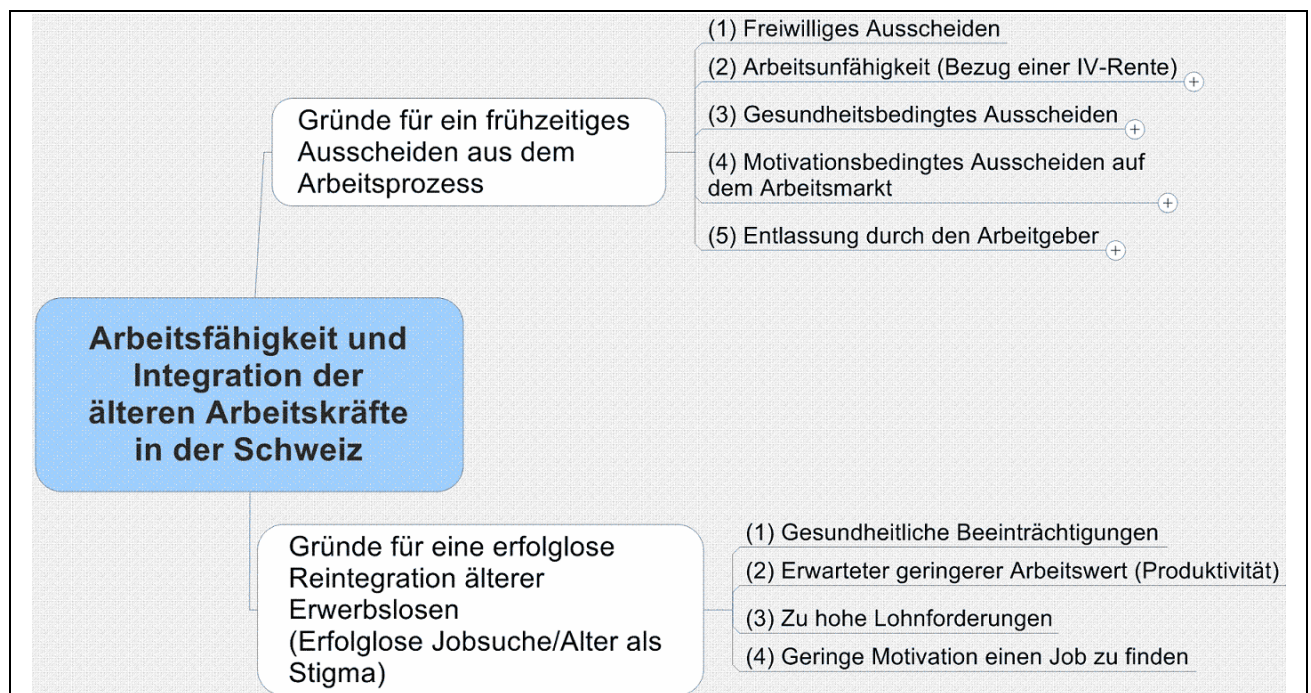


Abbildung 4 a Fragestellungen der Studie

### ***Fünf mögliche Gründe für ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess***

Ein frühzeitiger Austritt älterer Arbeitnehmenden aus dem Erwerbsleben kann aus fünf Gründen (bzw. aus Kombinationen dieser 5 Gründe) erfolgen:

1. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin scheidet freiwillig aus dem Arbeitsmarkt aus, weil er oder sie sich dies aufgrund des verfügbaren Vermögens leisten kann.
2. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin kann die bisherige Arbeit wegen einer Arbeitsunfähigkeit infolge eines Unfalls oder einer Krankheit nicht mehr ausüben.
3. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin kündigt aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen.
4. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin kündigt aufgrund einer Unzufriedenheit mit der Arbeitsstelle (mangelnde Motivation).
5. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin wird entlassen.

Im Rahmen der Studie soll nach Absprache mit der Projektleitung des Auftraggebers der erste Grund – der freiwillige Altersrücktritt – nicht vertieft untersucht werden. Es sei kein politisches Ziel zu verhindern, dass ältere Personen freiwillig aus dem Arbeitsprozess ausscheiden. Dement-

sprechend ist es auch nicht von Interesse, in der vorliegenden Studie zu untersuchen, welches die Ursachen dieses Verhalten sind, und wie der Staat auf dieses Verhalten einwirken könnte. Es sei denn, der Arbeitsaustritt erfolge nicht rein freiwillig bzw. nicht nur aufgrund einer ausreichenden finanziellen Absicherung, sondern es liegt parallel dazu auch noch einer der vier anderen Gründe vor.

Untersucht wurden die Komponenten und deren Wechselwirkungen, die massgeblich dafür verantwortlich sein können, dass ältere Arbeitnehmende aus den Gründen 2 bis 5 den Arbeitsmarkt *unfreiwillig* verlassen.

### ***Gründe für eine erfolglose Reintegration älterer Erwerbslosen in den Arbeitsmarkt***

Die zweite potenzielle Hauptursache für eine ungenügende Arbeitsmarktbeteiligung älterer Arbeitnehmer – dass viele ältere erwerbslose Personen nicht wieder in den Arbeitsprozess einsteigen – wurde in Bezug auf die folgenden möglichen Ursachen untersucht:

1. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin findet aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen keine neue Arbeitsstelle.
2. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin findet keine neue Stelle, weil die Arbeitgeber ihren Arbeitswert als zu gering einschätzen.
3. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin findet aufgrund zu hoher Lohnforderungen keine neue Stelle.
4. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin ist wenig motiviert, eine neue Stelle zu finden und anzutreten.

In den folgenden Kapiteln werden die relevanten Dimensionen der verschiedenen potenziellen Ursachen, warum ältere Personen nicht am Arbeitsmarkt partizipieren, dargestellt.

## 4.1 Frühzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess: Übersicht

Der Anteil der erwerbstätigen Personen liegt gemäss den Daten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) des Jahres 2006 bei den 60- bis 65-Jährigen nur gerade bei rund 53%. 47% sind erwerbslos oder sogenannte Nichterwerbspersonen.<sup>1</sup> Bei den 55- bis 59-Jährigen liegt der Anteil der Nichterwerbspersonen und Erwerbslosen bei 20%, bei den 50 bis 54-Jährigen bei 16%, bei den 40- bis 49-Jährigen bei 13.5% und bei den 25- bis 39-Jährigen bei 15.5%. Die Arbeitsmarkt-beteiligung nimmt somit bei den über 50-Jährigen mit zunehmendem Alter deutlich ab (vgl. hierzu Abbildung 4.1a).

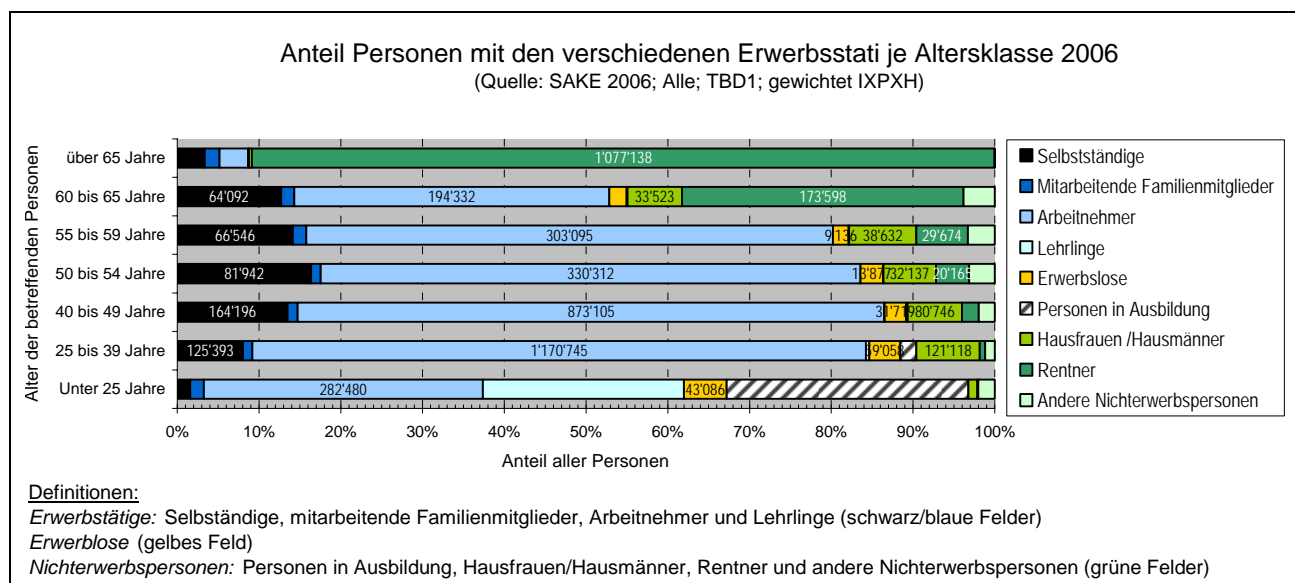


Abbildung 4.1a Anteile der Personen mit unterschiedlichen Erwerbsstati gegliedert nach Altersklassen für das Jahr 2006

Die Gründe für diese zunehmende Zahl nicht erwerbstätiger Personen bei den über 50-Jährigen sind unterschiedlicher Art, wie aus Abbildung 4.1b (die ebenfalls auf der SAKE-Erhebung für das Jahr 2006 basiert<sup>2</sup>) ersichtlich wird:

- Der deutlich überdurchschnittliche Anteil an Nichterwerbspersonen und Erwerbslosen bei den 60- bis 65-Jährigen ist v. a. auf einen höheren Anteil gesundheitsbedingter Austritte aus dem Arbeitsprozess, frühzeitige Pensionierungen und Entlassungen zurückzuführen. Auch die Austritte aus persönlichen oder familiären Gründen sind bei dieser Gruppe erhöht.

<sup>1</sup> Als **Erwerbstätige** gelten gemäss Definition der SAKE Personen im Alter von mindestens 15 Jahren, die während der Referenzwoche mindestens eine Stunde gegen Entlohnung gearbeitet haben, oder trotz zeitweiliger Abwesenheit mindestens eine Stunde gegen Entlohnung gearbeitet haben, oder trotz zeitweiliger Abwesenheit von ihrem Arbeitsplatz (wegen Krankheit, Ferien, Mutterschaftsurlaub, Militärdienst usw.) weiterhin eine Arbeitsstelle als Selbstständigerwerbende oder Arbeitnehmende hatten oder unentgeltlich im Familienbetrieb mitgearbeitet haben. **Erwerbslose** sind Personen im Alter von 15-74 Jahren, die in der Referenzwoche nicht erwerbstätig waren, und die in den vier vorangegangenen Wochen aktiv eine Arbeit gesucht haben und die für die Aufnahme einer Tätigkeit verfügbar wären. Als **Erwerbspersonen** gelten die erwerbstätigen und die erwerbslosen Personen zusammen. Als **Nichterwerbspersonen** gelten Personen, die weder erwerbstätig noch erwerbslos sind.

<sup>2</sup> Es gibt auch im schweizerischen Haushaltspanel eine Frage zu den Ursachen der Nichterwerbstätigkeit; Diese sind jedoch gegenüber der SAKE-Einteilung generellerer Natur (1 - Schüler, Student, Teilnehmer an einer Weiterbildungsmassnahme, Praktikant; 2 - Pensioniert bzw. frühpensioniert oder Aufgabe einer selbstständigen Erwerbstätigkeit; 3 - Dauerhaft behindert oder/und arbeitsunfähig; 4 - Militär- oder Zivildienst; 5 - Hausarbeit, Familienarbeit, Betreuungsaufgaben, 6 - Sonstige Nichterwerbsperson). Deren Einbezug bringt für vorliegende Fragestellung keine zusätzlichen Erkenntnisse.

- Der bei den 50- bis 59-Jährigen gegenüber den unter 50-Jährigen leicht erhöhte Anteil von Personen ohne Erwerbstätigkeit liegt v. a. daran, dass eine grössere Anzahl Personen gesundheitsbedingt aus dem Erwerbsprozess ausscheidet. Auch steigt die Zahl der Entlassungen bei dieser Alterskategorie leicht an. Bei den 55- bis 59-Jährigen kommen zusätzlich Frühpensionierungen hinzu.

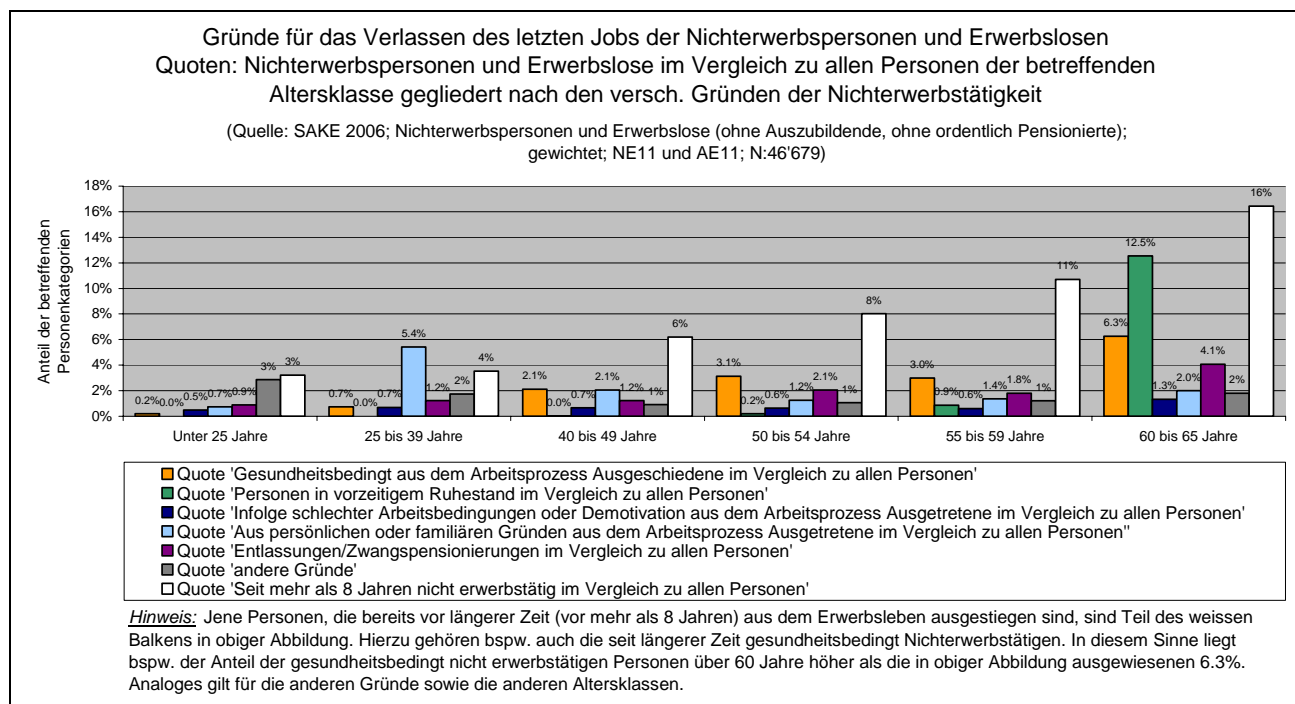


Abbildung 4.1b Gründe für das Verlassen des letzten Jobs, gegliedert nach Altersklassen für das Jahr 2006

Die vergleichsweise grosse Zahl an Frühpensionierungen bei den über 60-Jährigen darf nicht ohne Weiteres als „freiwilliges Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt“ interpretiert werden. Dies zeigt eine diesbezügliche Erhebung der SAKE im Jahr 2005 (vgl. Abbildung 4.1c):

- Rund 27% der frühzeitigen Pensionierungen der 60- bis 65-Jährigen wurden durch den Arbeitgeber aus unterschiedlichen Gründen verfügt (Unternehmensschliessungen, Umstrukturierungen, ‚zu alt für den Job‘). Somit haben in der Summe insgesamt 7% aller 60- bis 65-jährigen Erwerbs- und Nichterwerbspersonen den Arbeitsprozess aufgrund unterschiedlicher Formen von Entlassungen unfreiwillig verlassen.
- In rund 23% der frühzeitigen Pensionierungen waren gesundheitliche Gründe die Ursache. Dies bedeutet, dass insgesamt 8% der 60- bis 65-jährigen Erwerbs- und Nichterwerbspersonen den Arbeitsprozess aus gesundheitlichen Ursachen verlassen. Dieser Wert deckt sich auch mit der Schweizerischen Gesundheitsbefragung des Jahres 2002. Im Vergleich zur SAKE-Erhebung weist die Gesundheitsbefragung jedoch einen etwas höheren Anteil von Personen, die aus gesundheitlichen Gründen nicht erwerbstätig sind, bei den 55- bis 59-Jährigen aus<sup>3</sup>. In welchem Ausmass die gesundheitsbedingten Austritte mit der Arbeit zusammenhängen oder exogen bedingt sind, haben wir nicht untersucht.

<sup>3</sup> Die Abweichung ergibt sich daraus, dass der Anteil erwerbstätiger Personen bei der Gesundheitsbefragung geringer ist als jener bei der SAKE-Erhebung.

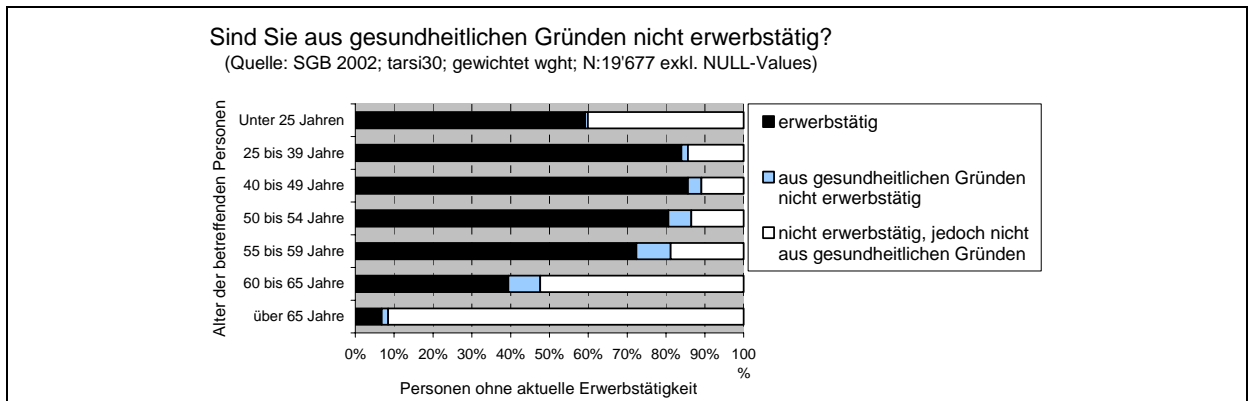


Abbildung 4.1c Nichterwerbstätigkeit aus gesundheitlichen Gründen, gegliedert nach Altersklassen für das Jahr 2002

- 30% der Frühpensionierten haben freiwillig aus familiären oder persönlichen Gründen den Arbeitsprozess verlassen (siehe blaue Felder in Abbildung 4.1d). Der Anteil der freiwilligen Austritte aus dem Arbeitsprozess beläuft sich damit insgesamt auf 6% aller Erwerbs- und Nichterwerbspersonen zwischen 60 und 65 Jahren. Schliesst man die Personen, deren Frühpensionierung aufgrund eines attraktiven Angebots des Arbeitgebers erfolgte mit ein, liegt die Quote der freiwilligen Austritte bei 7%.
- 15% der Frühpensionierten hatten keine Lust mehr oder sahen keine Notwendigkeit mehr zu arbeiten. Somit haben insgesamt rund 3% aller Personen zwischen 60 und 65 Jahren infolge Demotivation oder schlechter Arbeitsbedingungen die Erwerbstätigkeit beendet, wobei die Grenzen zum freiwilligen Austritt (bspw. weil man es sich leisten kann) fließend sind.

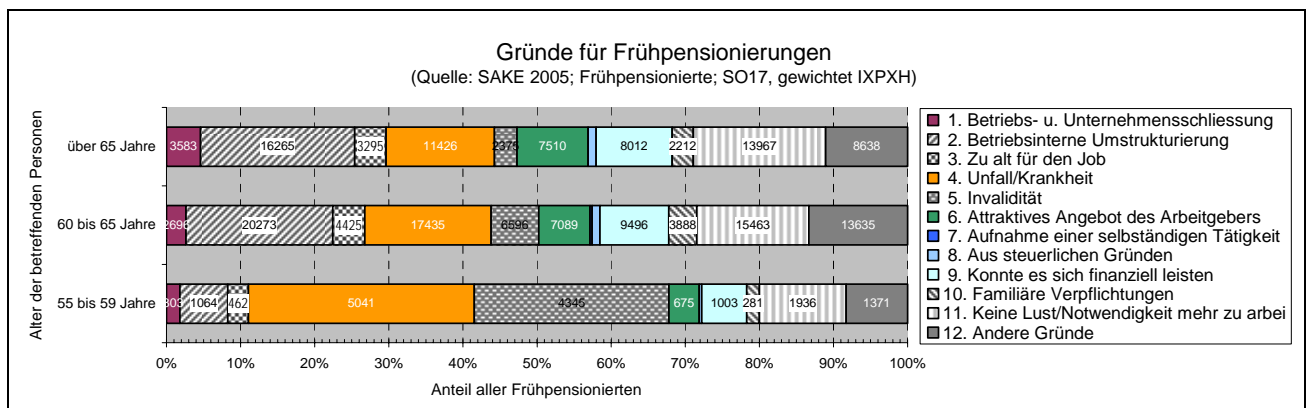


Abbildung 4.1d Gründe für Frühpensionierungen, gegliedert nach Altersklasse für das Jahr 2005

Zusätzlich zur Gruppe der Personen, die gesundheitsbedingt aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden sind, gibt es die Gruppe derjenigen Erwerbslosen und Nichterwerbspersonen, welche das Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess nicht auf die Gesundheit zurückführen, die aber körperliche oder psychische Probleme haben. Die Gruppe dieser Personen nimmt mit zunehmendem Alter linear zu. Dasselbe gilt für den Verlauf der Anzahl nichterwerbstätiger IV-Rentner bei den 60- bis 65-Jährigen (vgl. hierzu Abbildung 4.1e).

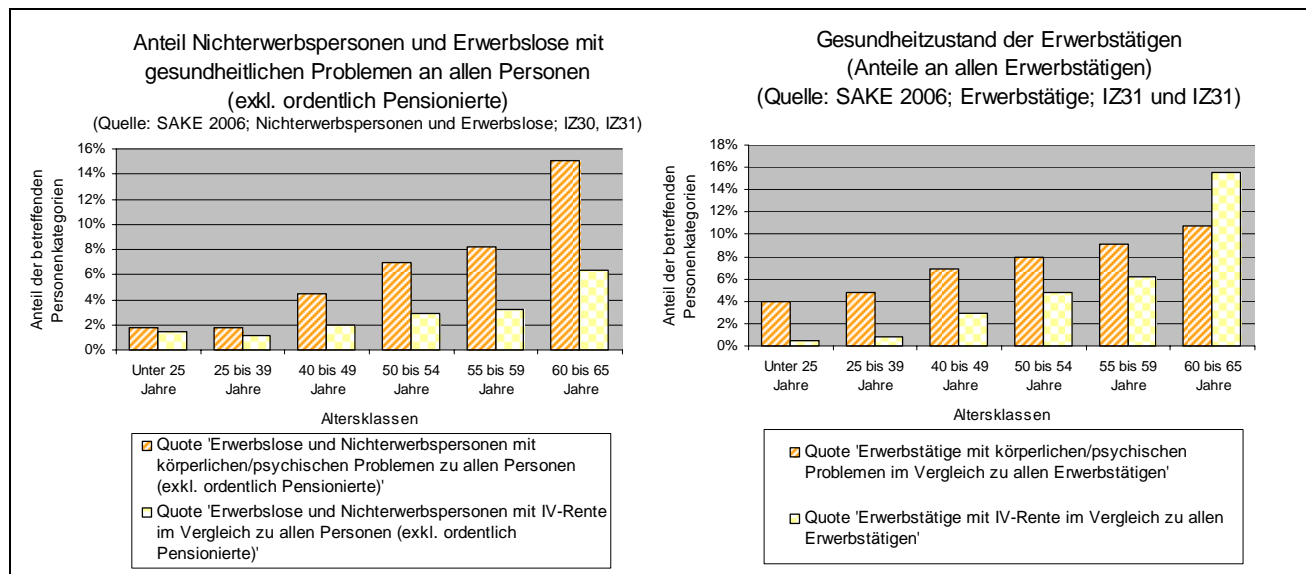


Abbildung 4.1e Gesundheitliche Beschwerden der Nichterwerbstätigen und Erwerbspersonen gegliedert nach Altersklasse für das Jahr 2006

Ein analoger Zusammenhang zeigt sich bei den Erwerbstätigen: Mit zunehmendem Alter nimmt der Anteil Erwerbstätiger mit körperlichen und/oder psychischen Problemen zu (nahezu linear).

**Fazit:**

Wir stellen bei den über 50-Jährigen (und in besonderem Masse bei den über 60-Jährigen) einen mit steigendem Alter zunehmenden Anteil an Personen fest, die nicht erwerbstätig sind. Dabei nehmen insbesondere die Anzahl der (verschieden gearteten) Entlassungen, die gesundheitsbedingten Austritte sowie die rein freiwilligen Austritte aus dem Erwerbsleben mit steigendem Alter zu. In geringerem Umfang entscheiden sich mit sich erhöhendem Alter auch zunehmend Personen infolge Demotivation oder schlechter Arbeitsbedingungen für die Nichterwerbstätigkeit.

**4.2 Freiwilliges Ausscheiden**

**Ausmass des freiwilligen Ausscheidens**

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, ist es keine Zielsetzung der vorliegenden Studie, die Ursachen der rein freiwilligen Austritte vertieft zu analysieren. Wir haben uns jedoch mit der Frage befasst, in welchem Umfang freiwillige Austritte derzeit erfolgen und in nächster Zukunft erwartungsgemäss erfolgen werden.

Im Alter zwischen 40 und 55 Jahren nehmen jeweils rund 1.5% bis 2% aller Personen freiwillig nicht am Erwerbsleben teil (vgl. ‚Austritt aus persönlichen oder familiären Gründen‘ in Abbildung 4.1b in Kapitel 4.1). Bei den über 55-Jährigen steigt dieser Anteil durch die zunehmenden Frühpensionierungen leicht an. Bei den über 60-Jährigen entscheiden sich letztlich rund 6% aller Personen freiwillig dafür, schon vor dem ordentlichen Pensionierungszeitpunkt aus dem Arbeitsprozess auszutreten (vgl. Ausführungen in Kapitel 4.1).

In der SAKE-Erhebung des Jahres 2005 geben 18% aller 66-jährigen Personen an, dass sie frühzeitig in den Ruhestand getreten sind. Bemerkenswert ist, dass demgegenüber unter den heutigen Rahmenbedingungen (bzw. den heute herrschenden Anreizen) rund 39% der 55-Jährigen des Jahres 2005 beabsichtigen, sich frühpensionieren zu lassen. 7.5% der Befragten beabsichtigen über den Zeitpunkt der ordentlichen Pensionierung hinaus zu arbeiten (vgl. Abbildung 4.2a).

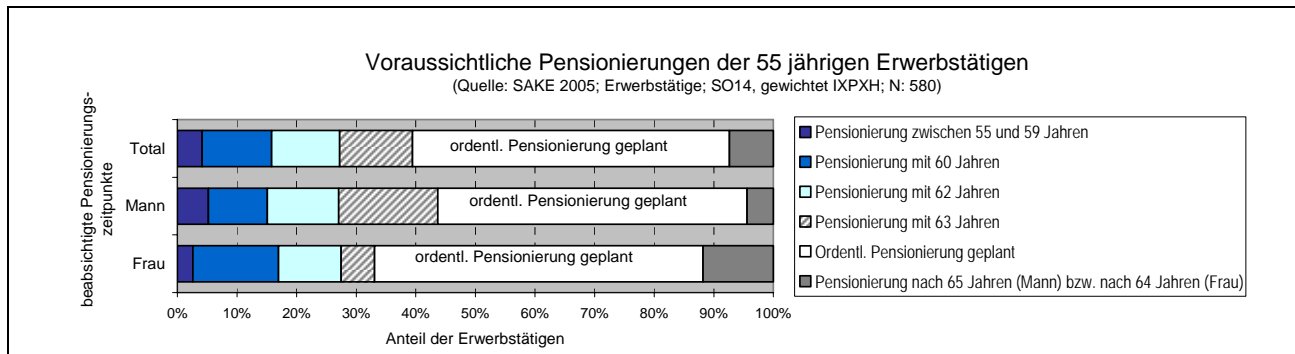


Abbildung 4.2a Beabsichtigte Pensionierungszeitpunkte der 55-Jährigen gemäss der SAKE-Erhebung aus dem Jahr 2005

Der (nicht repräsentative) Datensatz der Career- and Lifestylemanagement-Studie (CLM) des IOP der Universität Bern zeigt, dass bereits bei den 25- bis 39-Jährigen fast die Hälfte aller Befragten angibt, sich vorzeitig pensionieren lassen zu wollen, und insbesondere keine kontinuierliche Zunahme der Frühpensionierungswilligen mit zunehmendem Alter feststellbar ist. Der Wunsch, sich frühpensionieren zu lassen, scheint somit bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Leben zu reifen und entsteht demnach vermutlich nicht aufgrund einer zunehmenden Unzufriedenheit oder Demotivation im fortschreitenden Lebensalter. Diese Vermutung wird auch dadurch gestützt, dass jüngere Erwerbstätige deutlich häufiger der Meinung sind, dass man idealerweise schon früh in den Ruhestand treten sollte (vgl. Abbildung 4.2b).

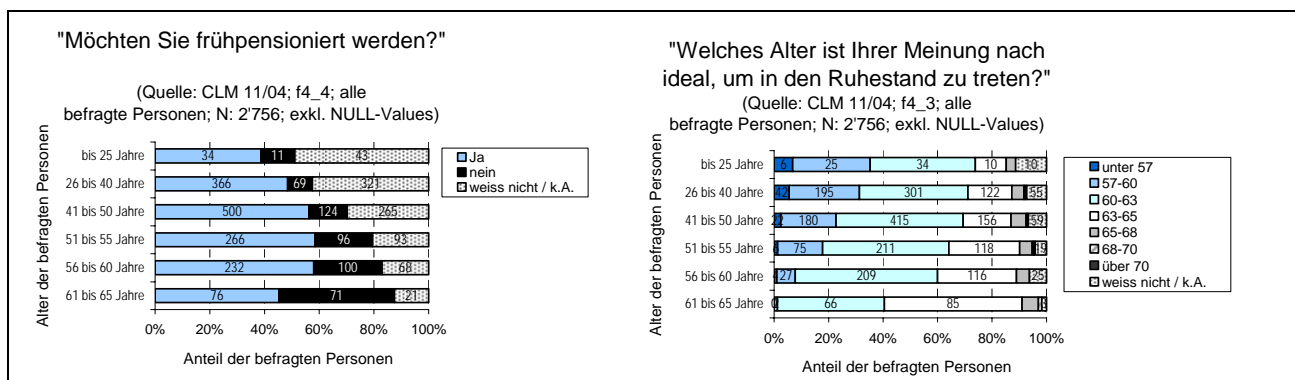


Abbildung 4.2b Beabsichtigte Pensionierungszeitpunkte der 55-Jährigen gemäss der CLM-Erhebung aus dem Jahr 2004

### Anreize für Mitarbeitende, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten.

Im Rahmen der CLM-Studie wurde erhoben, mit welchen Anreizen die Mitarbeitenden am ehesten dazu motiviert werden können, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten. Über 70% der genannten Anreize beziehen sich auf weiche Faktoren. Am meisten Mitarbeitende lassen sich vor allem durch eine interessante Arbeit, ein gutes Arbeitsklima und erhöhten Tätigkeitsspielräumen dazu motivieren, auch nach dem ordentlichen Pensionierungszeitpunkt noch zu arbeiten. Für rund 20 bis 25 Prozent spielen zudem materielle Aspekte (guter Lohn, Aufbessern der Rente oder Fringe Benefits) eine Rolle. Ob diese Anreize dabei letztlich ausreichend sind, Mitarbeitende dazu zu bewegen, über das ordentliche Pensionsalter hinaus zu arbeiten, haben wir nicht untersucht.

Die Aussagen der jüngeren und älteren Mitarbeitenden hierzu unterscheiden sich kaum bzw. es sind keine systematischen Unterschiede zwischen den Aussagen der Personen unterschiedlichen Alters feststellbar (vgl. Abbildung 4.2c).<sup>4</sup> Die Haltungen und Bedürfnisse, die letztlich für die in-

<sup>4</sup> Dies geht aus der Abbildung 4.2c hervor. Zudem besteht auch keine signifikante Korrelation zwischen dem Alter und den verschiedenen Anreizen, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten.



dividuelle Wahl des Pensionierungszeitpunkts seitens der Mitarbeitenden ausschlaggebend sind, scheinen sich somit mit zunehmendem Alter nicht wesentlich zu verändern.

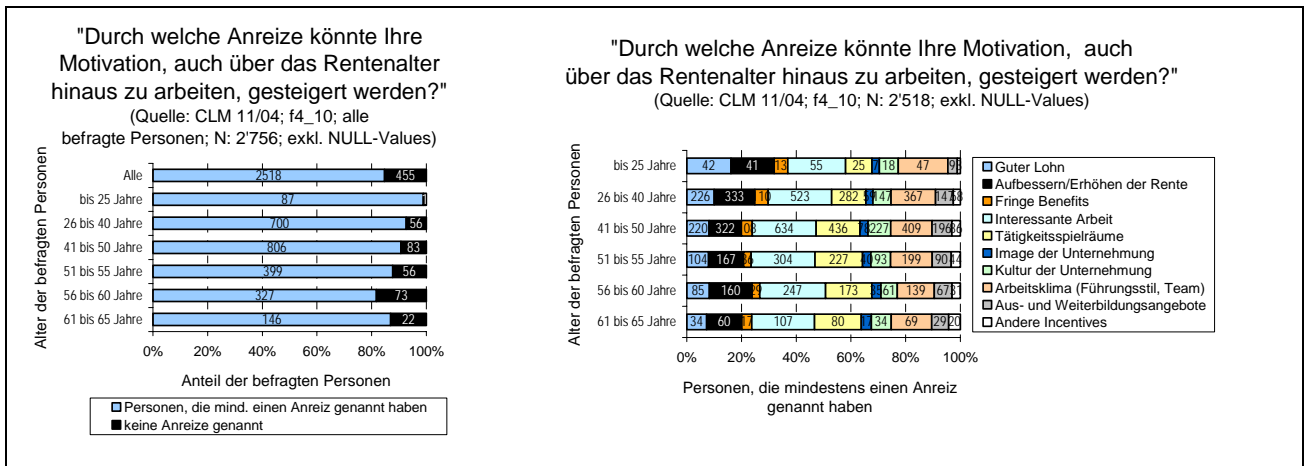


Abbildung 4.2c Anreize, mit denen die Motivation gesteigert werden kann, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten.

**Fazit:**

Der Anteil Personen, die sich aus rein freiwilligen Motiven frühzeitig pensionieren liessen, liegt bei den über 60-Jährigen bei rund 6% aller Erwerbs- und Nichterwerbspersonen. Aufgrund der Ergebnisse der CLM-Erhebung ist zu erwarten, dass der Entscheid, sich frühzeitig freiwillig pensionieren zu lassen, bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Leben reift. Er scheint nicht das Ergebnis einer zunehmenden Unzufriedenheit oder Demotivation zu sein (unter der plausiblen Annahme, dass die Menschen nicht bereits in jungen Jahren fatalistisch antizipieren, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt in einem Zustand der Unzufriedenheit oder Demotivation sein werden und deshalb schon über 20 Jahre vor der ordentlichen Pensionierung das Ziel haben, sich später frühzeitig pensionieren zu lassen).

Nur rund 8% der über 50-jährigen Erwerbstätigen beabsichtigen über das ordentliche Rentenalter hinaus zu arbeiten. Die wichtigsten Anreize, mit denen Mitarbeitende hierzu bewegt werden können sind interessante Inhalte und Freiräume in der Arbeit sowie ein gutes Arbeitsklima.

### 4.3 Gesundheitsbedingtes Ausscheiden

Im Rahmen des gesundheitsbedingten Ausscheidens sind die grundsätzliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden, Aspekte der physischen und psychischen Gesundheit sowie Belastungen und Widerstandsressourcen, welche das Niveau der Beanspruchung steuern, untersuchungswürdig. Zudem sind in diesem Zusammenhang die spezifischen Arbeitsbedingungen sowie Konzepte zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bedeutend.

In nachfolgender Abbildung 4.3a werden die zu untersuchenden Zusammenhänge zwischen der Gesundheit von Mitarbeitenden und dem damit verbundenen Risiko, frühzeitig aus dem Arbeitsprozess auszusteigen, dargestellt.

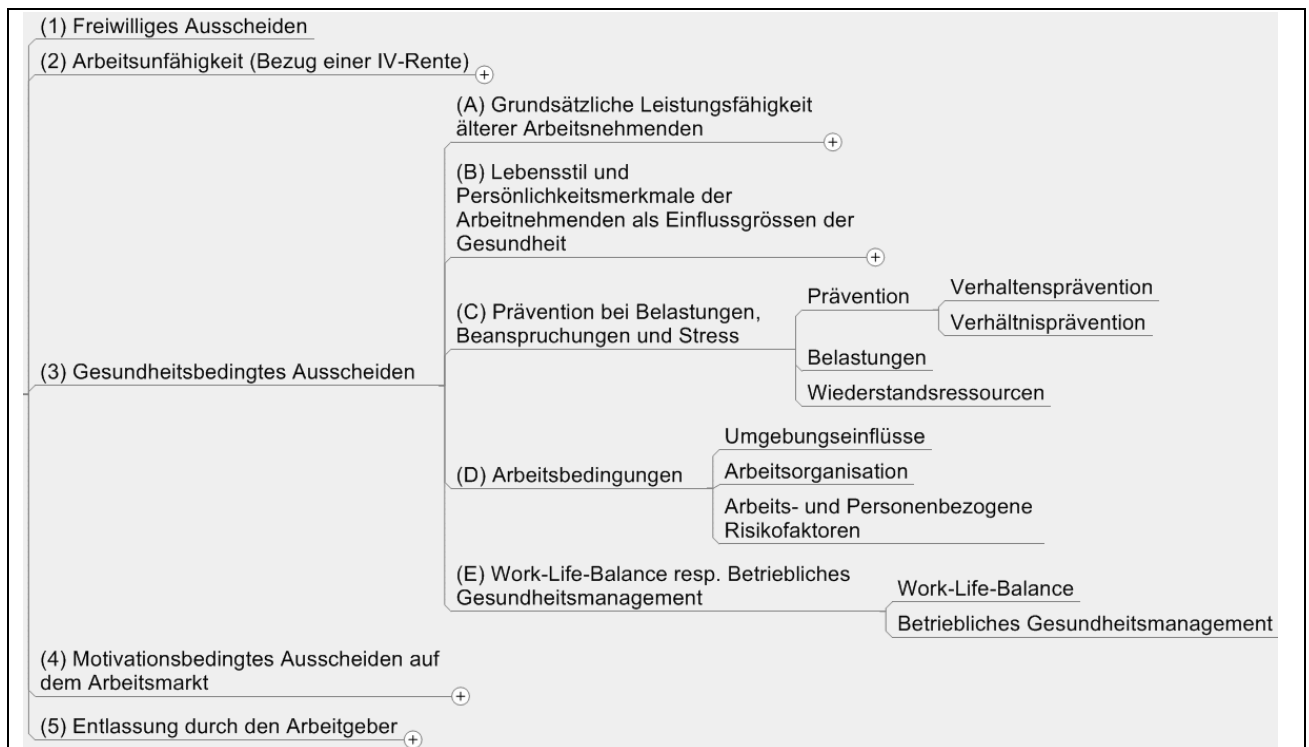


Abbildung 4.3a Untersuchte Zusammenhänge zwischen der Gesundheit von Mitarbeitenden und dem damit verbundenen Risiko, frühzeitig aus dem Arbeitsprozess auszusteigen

#### 4.3.1 Ursachen chronischer körperlicher und psychischer Probleme

Rund 2% bis 3% aller Personen haben eine *angeborene* körperliche Behinderung. Bis zum 55. Lebensjahr steigt v. a. die Zahl derjenigen Personen, die ein *krankheitsbedingt* chronisches körperliches Problem aufweisen. Ab dem 40. Lebensjahr nimmt zudem die Zahl der Personen mit *altersbedingten* körperlichen Problemen kontinuierlich zu. Im Weiteren ist bei den 40- bis 59-Jährigen eine leicht steigende Zahl an Personen mit körperlichen Problemen aufgrund eines *Arbeitsunfalls* oder einer *Berufskrankheit* feststellbar (vgl. Abbildung 4.3.1a (links)).

Bei den Ursachen der chronischen psychisch bedingten Problemen fällt die vergleichsweise starke Zunahme psychischer Berufskrankheiten bei Personen zwischen 50 und 59 Jahren auf, wobei die Abbildung 4.3.1a rechts aufgrund der kleinen Anzahl von Beobachtungen (N: 448) mit Vorsicht zu interpretieren ist.<sup>5</sup> Inwiefern die im Haushaltspanel unter der Rubrik *Berufskrankheit* erfassten

<sup>5</sup> Die Bezeichnungen „Arbeitsunfall“ und „Berufskrankheit“ in Abbildung 4.3.1a, welche EDP/IOP aus dem Fragebogen des Schweizerischen Haushaltspanels übernommen haben, sind nicht im Sinne des Bundesgesetzes über die Unfallversicherung (SR 832.20) definiert. Bei Arbeitsunfällen handelt es sich wie in Art. 7 dargestellt um Berufsunfälle. In Berufskrankheiten sind laut Art. 9 die psychischen Probleme nicht grundsätzlich enthalten.

gesundheitlichen Probleme tatsächlich ursächlich mit dem Beruf zusammenhängen, können wir aufgrund der vorliegenden Daten nicht beurteilen. Möglicherweise sind unter diesem Titel auch rein berufsassoziierte Krankheiten (ohne kausalen Zusammenhang mit dem Beruf) erfasst.

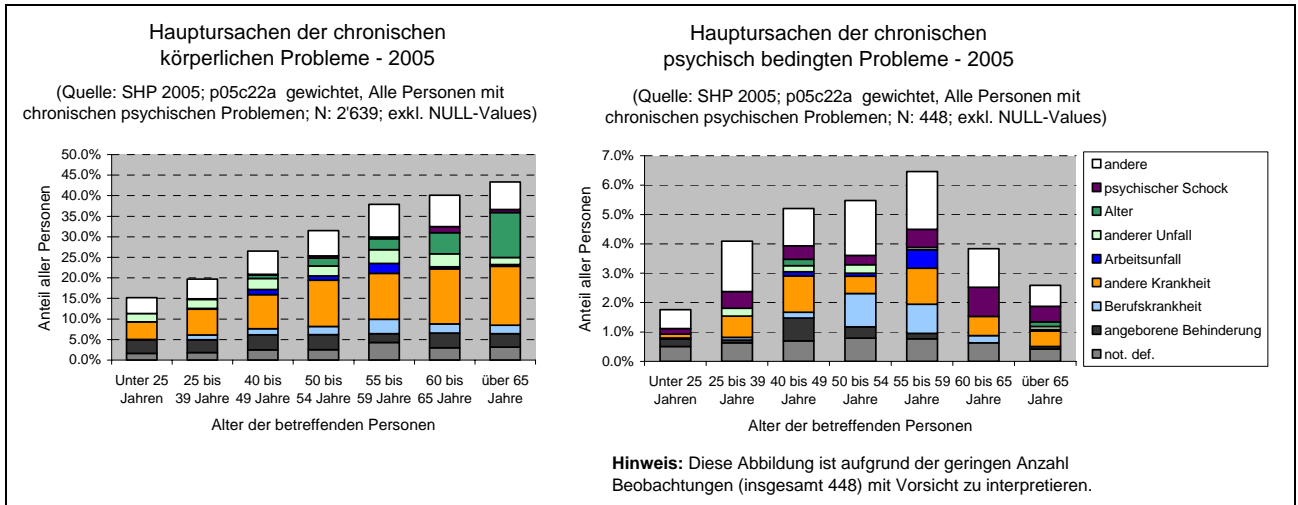
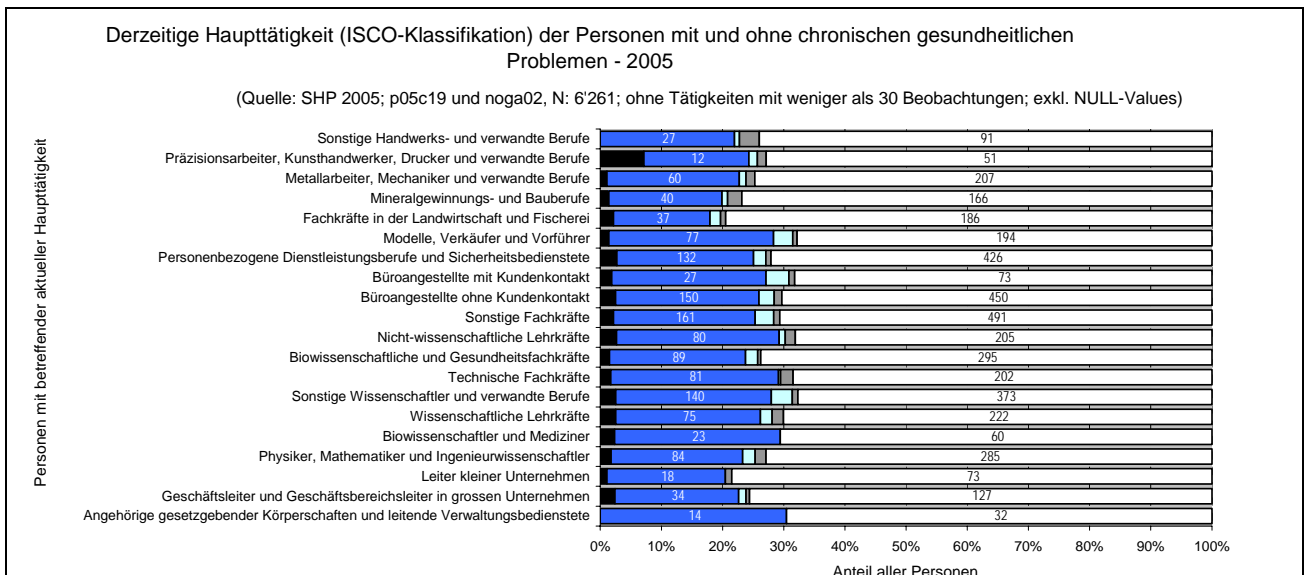


Abbildung 4.3.1a Ursachen der chronischen psychischen oder körperlichen Problemen von Personen unterschiedlichen Alters (Erhebung 2005 SHP).

Die Häufigkeit chronischer gesundheitlicher Problemen ist in einzelnen Tätigkeitsbereichen bzw. Branchen leicht überdurchschnittlich. Dies trifft insbesondere für die Kategorien „Büroangestellte“, „Modelle, Verkäufer und Vorführer“, „sonstige Wissenschaftler und verwandte Berufe“, „nicht-wissenschaftliche Lehrkräfte“ und „technische Fachkräfte“ zu. Eher unterdurchschnittlich häufig sind chronische gesundheitliche Probleme beim mittleren und oberen Kader in kleinen wie auch grossen Unternehmen, bei Fachkräften in der Landwirtschaft und Fischerei sowie in handwerklichen Berufen und Bauberufen festzustellen.



In diesem Zusammenhang ist zu bemerken, dass als Ursache der chronischen Probleme nicht gezwungenermassen die Arbeitssituation verantwortlich gemacht werden kann. Aufgrund der Datenlage ist es EDP/IOP nicht möglich, endogene von exogenen Einflüssen der Gesundheit zu unterscheiden.

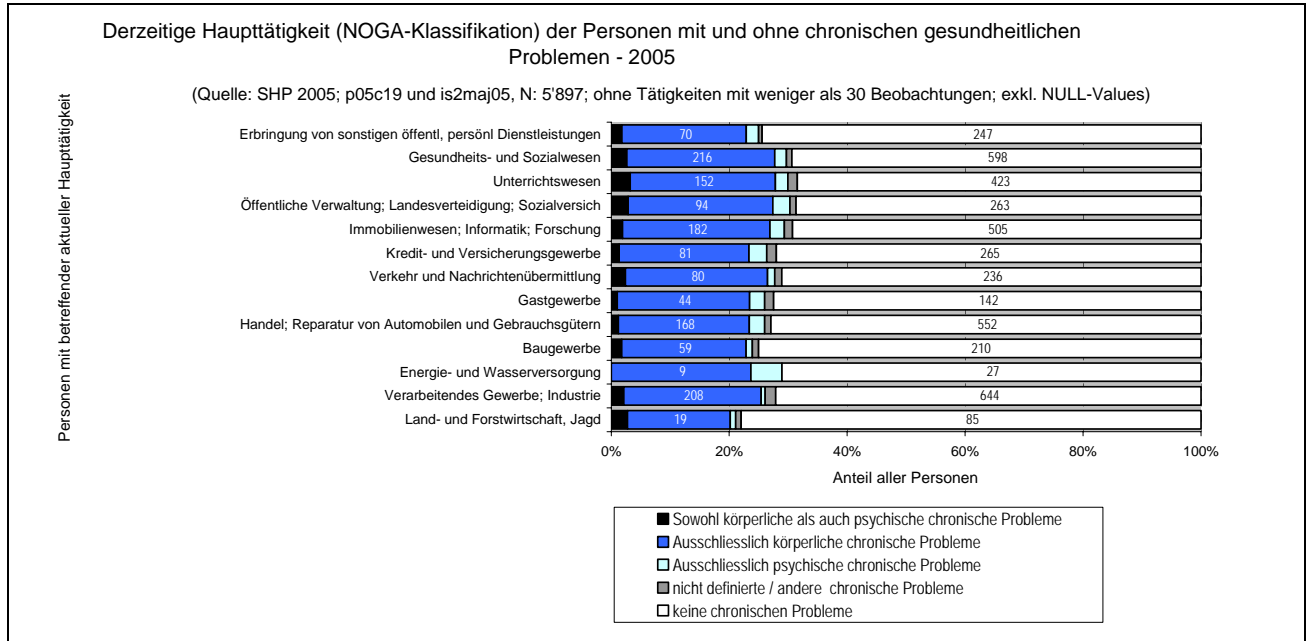


Abbildung 4.3.1b Chronische körperliche oder psychische Probleme gegliedert nach Haupttätigkeiten der Personen (Erhebung 2005 SHP).

Die chronischen gesundheitlichen Probleme scheinen nur beschränkt mit dem Ausbildungsniveau zusammenzuhängen: Es ist in diesem Zusammenhang v. a. zu erkennen, dass Personen mit Hochschulabschluss eher seltener chronische Probleme haben. Umgekehrt zeigt sich, dass bei Personen, deren höchste Ausbildung ein Haushaltslehrling oder ein Jahr Handelsschule ist, überdurchschnittlich oft chronische körperliche Probleme vorliegen. Einen Erklärungsansatz hierfür haben wir derzeit nicht.

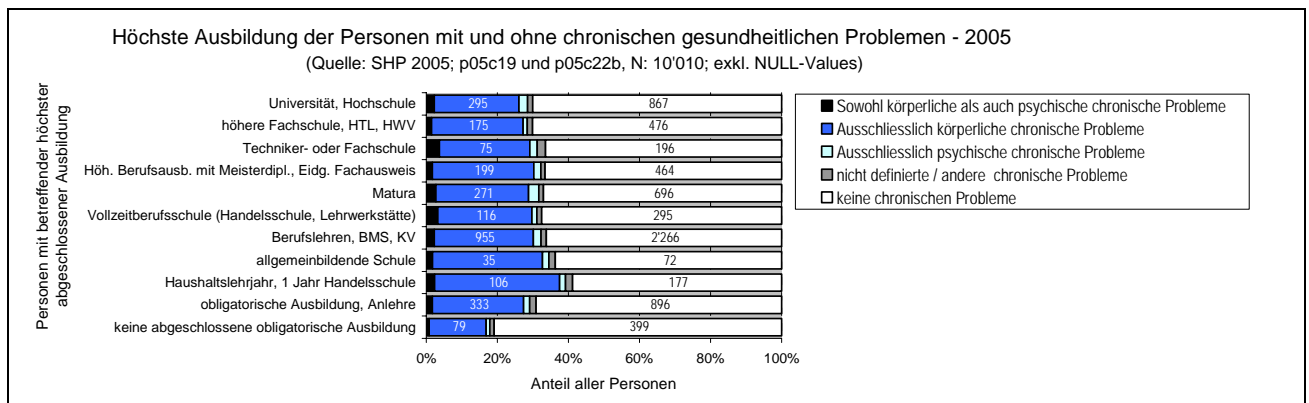


Abbildung 4.3.1c Chronische körperliche oder psychische Probleme gegliedert nach der höchsten Ausbildung der Personen (Erhebung 2005 SHP)

Zwischen der Einkommenshöhe von Personen und der Häufigkeit chronischer gesundheitlicher Probleme erkennen wir keinen signifikanten Zusammenhang (keine signifikante Korrelation).

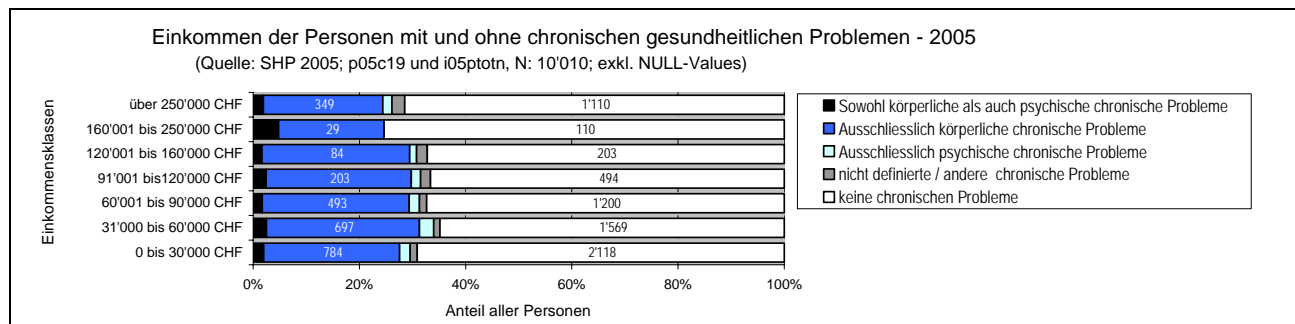


Abbildung 4.3.1d Chronische körperliche oder psychische Probleme gegliedert nach dem Einkommen der betreffenden Personen (Erhebung 2005 SHP)

### Fazit:

Der Anteil Personen mit chronischen Krankheiten infolge eines Arbeitsunfalls oder einer berufs-assozierten Krankheit (diese beiden Gründe gehören nicht zu den Hauptursachen chronischer Probleme) ist bei den 50- bis 59-Jährigen am höchsten. Die Ursachen chronischer körperlicher und psychischer Krankheiten sind dabei unterschiedlich. Der Einfluss endogener und exogener Faktoren auf die Gesundheit wurde in dieser Studie nicht untersucht. Insofern sind die vorgängig dargestellten Mittelwerte der Gesundheit von Personen aus unterschiedlichen Branchen, unterschiedlichem Einkommen etc. mit Vorsicht zu interpretieren, da sich daraus nicht zwingend ein kausaler Zusammenhang ableiten lässt.

### 4.3.2 Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden

Zunächst geht es im Zusammenhang mit der Analyse des gesundheitsbedingten Ausscheidens älterer Arbeitnehmenden darum zu klären, inwiefern sich der Zustand der grundsätzlichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmenden unterscheidet, indem der Gesundheitszustand verschiedener Altersgruppen verglichen wird. Dabei wird nach physischen und psychischen Aspekten der Gesundheit unterschieden.

Gemäss dem schweizerischen Haushaltspanel des Jahres 2005 beurteilen insgesamt rund 75% der über 50-Jährigen ihren Gesundheitszustand als *sehr gut* oder *gut*. Mit zunehmendem Alter nimmt der Anteil der Personen mit einem sehr guten oder guten Gesundheitszustand jedoch ab. Dies insbesondere bei den Personen ohne Arbeit.

Durchschnittlich nur knapp 2.5% aller Personen des schweizerischen Haushaltspanels 2005 erachten ihren Gesundheitszustand als schlecht oder sehr schlecht. Deutlich am häufigsten wird der Gesundheitszustand von Personen ohne Arbeit zwischen 40 und 59 Jahren als schlecht oder sehr schlecht beurteilt (> 15% aller Personen dieser Gruppe). Unter den Erwerbstätigen gibt es demgegenüber sehr wenige Personen mit einem schlechten oder sehr schlechten Gesundheitszustand (und dies unabhängig von ihrem jeweiligen Alter).

Die Schweizerische Gesundheitsbefragung des Jahres 2002 liefert analoge Zusammenhänge wie die Daten des Schweizerischen Haushaltspanel des Jahres 2005, wobei die Gesundheit seitens der Befragten dieser Schweizerischen Gesundheitsbefragung generell etwas besser eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 4.3.2a).

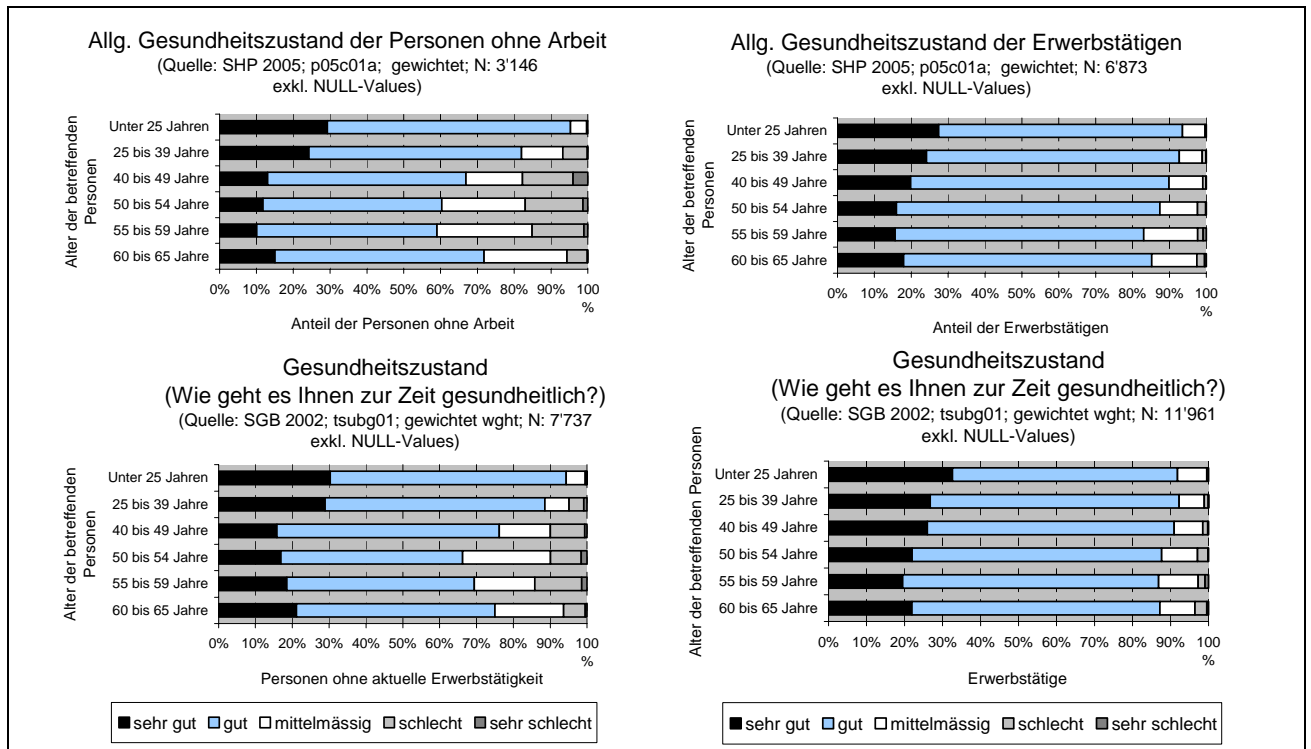
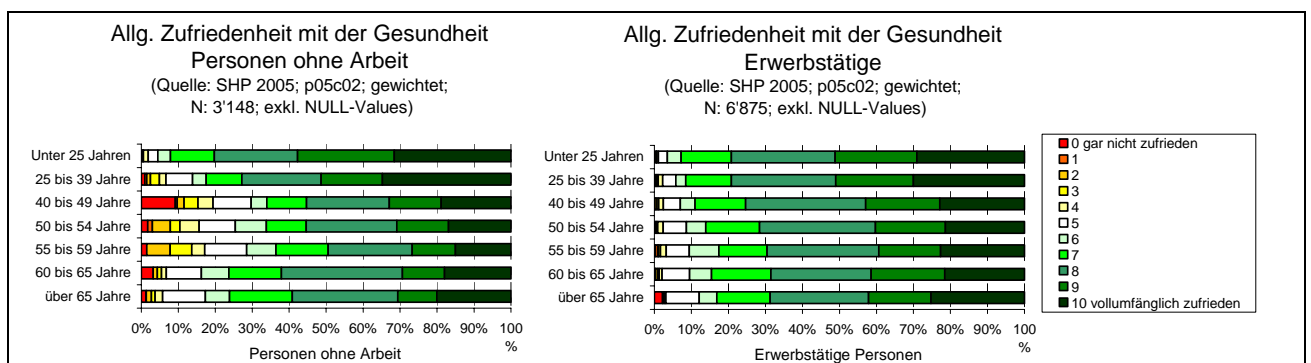


Abbildung 4.3.2a Allgemeiner Gesundheitszustand der Erwerbstätigen und Personen ohne Arbeit im Jahr 2005 (SHP) und 2002 (SGB).

Die Zufriedenheit mit der Gesundheit entspricht (erwartungsgemäss) weitgehend den vorgängigen Ausführungen betreffend der subjektiven Einschätzung des Gesundheitszustands der befragten Personen. Am häufigsten mit dem Gesundheitszustand unzufrieden sind 40- bis 59-jährige Personen ohne Arbeit (> 15% aller Personen dieser Gruppe sind eher unzufrieden). Es zeigt sich in der Umkehrung, dass nur sehr wenige Erwerbstätige (eher) unzufrieden mit der Gesundheit sind. Die Ergebnisse des Schweizerischen Haushaltspanels 2005 sind – vgl. die obigen Auswertungen – denjenigen der Gesundheitsbefragung 2002 sehr ähnlich.

Überdurchschnittlich oft sind über 50-Jährige des Gastgewerbes sowie des Gesundheits- und Sozialwesens mit dem allgemeinen Gesundheitszustand unzufrieden.



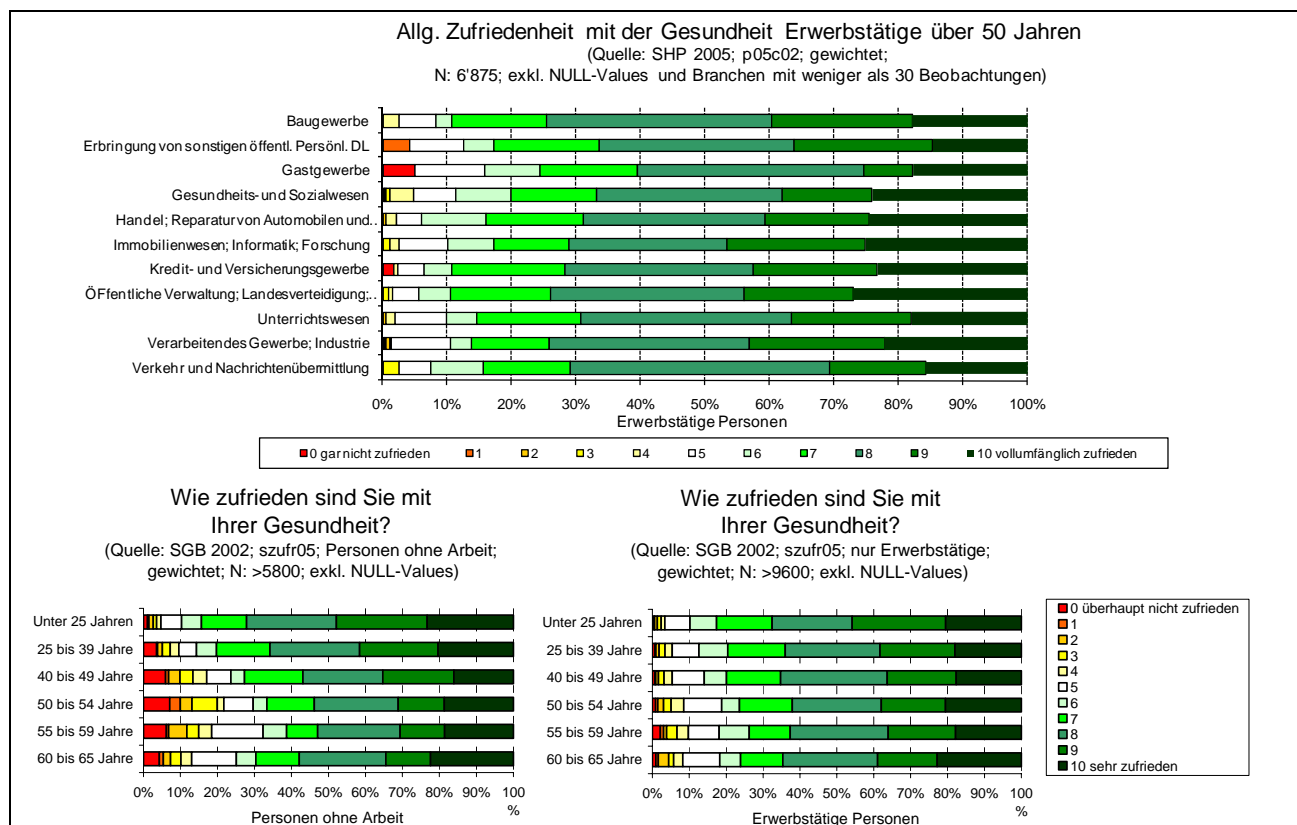


Abbildung 4.3.2b Zufriedenheit mit der Gesundheit der Erwerbstätigen und Personen ohne Arbeit: SHP (2005) und SGB(2002).

Bei den Auswertungen in Bezug auf die Frage, wie häufig Personen unterschiedlichen Alters eine Energielosigkeit oder allgemeine Schwäche verspüren, sowie in Bezug auf die Frage, wie oft sie Kopf- oder Gesichtsschmerzen haben, weisen ältere Erwerbstätige bemerkenswerterweise systematisch bessere Werte auf als jüngere (vgl. Abb. 4.3.2c und 4.3.2d).<sup>6</sup> Ob dies mit einem diesbezüglich tatsächlich besseren Gesundheitszustand zusammenhängt oder aber beispielsweise darauf zurückzuführen ist, dass ältere Menschen ihr Anspruchsniveau hinsichtlich dieser Gesundheitsdimensionen senken, kann aufgrund der obigen deskriptiven Auswertungen nicht schlüssig beantwortet werden.

<sup>6</sup> Die Abbildungen 4.3.2c bis 4.3.2f erheben nicht den Anspruch, die Thematik des Gesundheitszustands umfassend darzustellen. Es sind jedoch gesundheitsrelevante Dimensionen, welche dem Schweizerischen Haushaltspanel (und in analoger Form der Gesundheitsbefragung) entnommen werden können. Die Schweizerische Gesundheitsbefragung umfasst neben den hier aufgeführten weitere Aspekte, die wir in dieser Studie nicht ausgewertet haben; Herzklopfen, Herzjagen oder Herzklopfen, Schmerzen oder Druck im Brustbereich, Fieber, Gelenk- oder Gliederschmerzen, Durchfall, Verstopfung oder beides, Schmerzen oder Druckgefühl im Bauch.

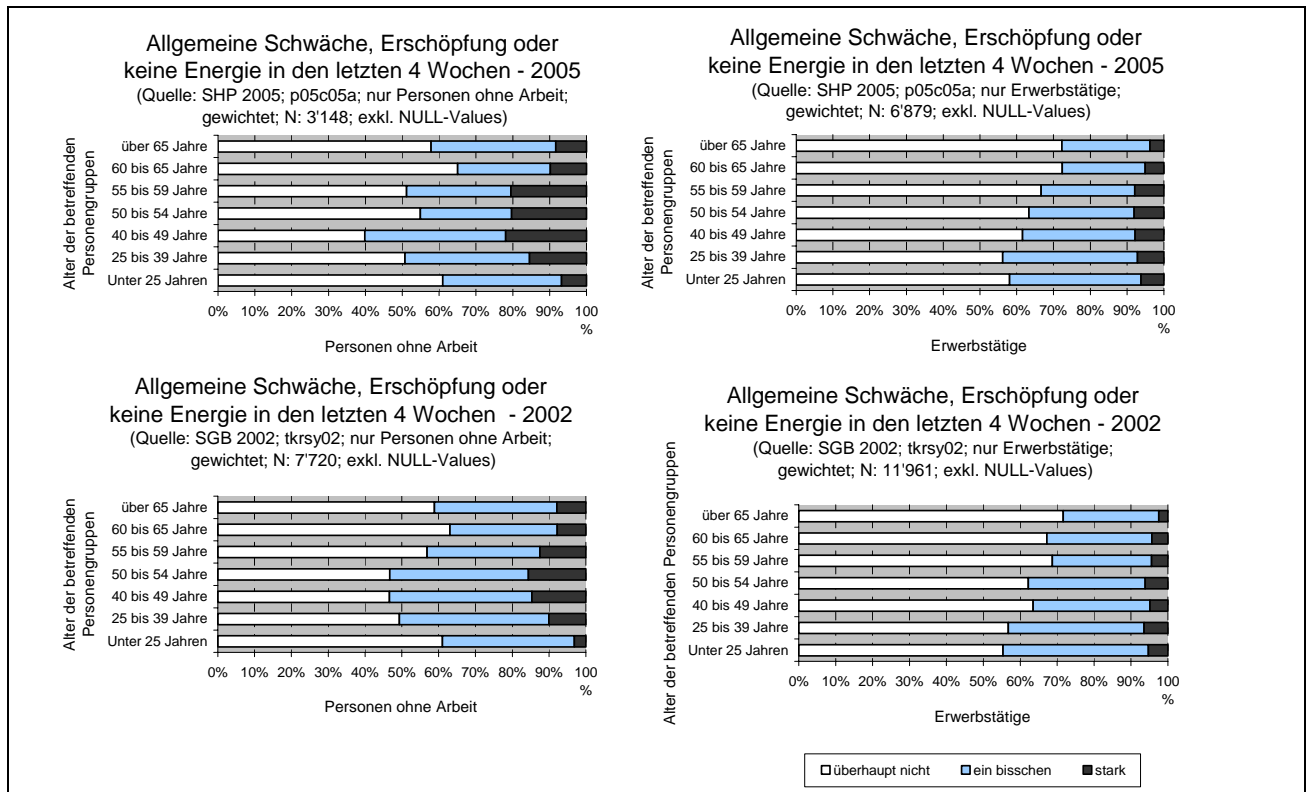


Abbildung 4.3.2c Allgemeine Schwäche der Erwerbstätigen und Personen ohne Arbeit im Jahr 2005 (SHP) und 2002 (SGB).

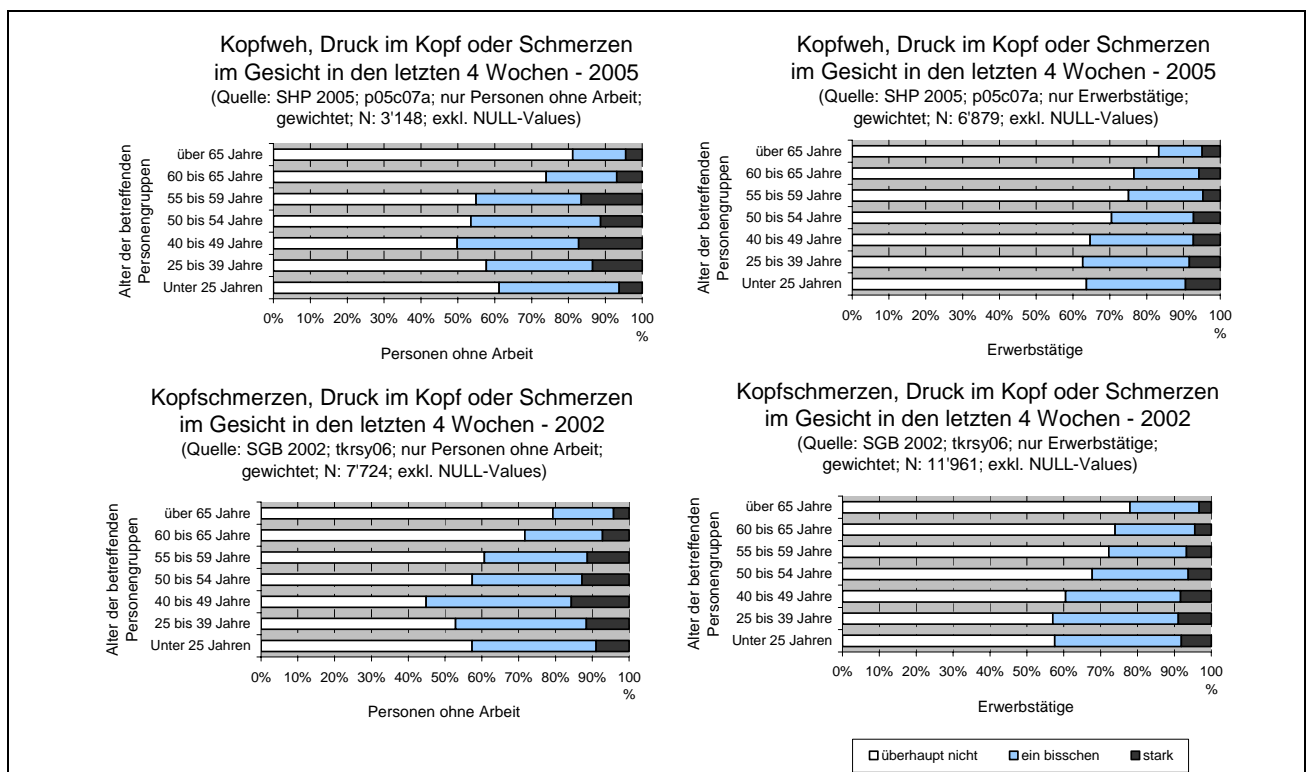


Abbildung 4.3.2d Kopf-/Gesichtsschmerzen der Erwerbstätigen und Personen ohne Arbeit im Jahr 2005 (SHP) und 2002 (SGB).

Denselben Zusammenhang zeigen die beiden Spezialauswertungen betreffend Rückenschmerzen und Schmerzen im Kreuz sowie hinsichtlich der Schlafstörungen: Ältere Erwerbstätige haben hier keine systematisch häufigeren Beschwerden als jüngere Arbeitnehmende. Hiervon am stärksten



betroffen sind aber wiederum die 40- bis 59-jährigen Personen ohne Arbeit (vgl. hierzu Abbildungen 4.3.2e und 4.3.2f).

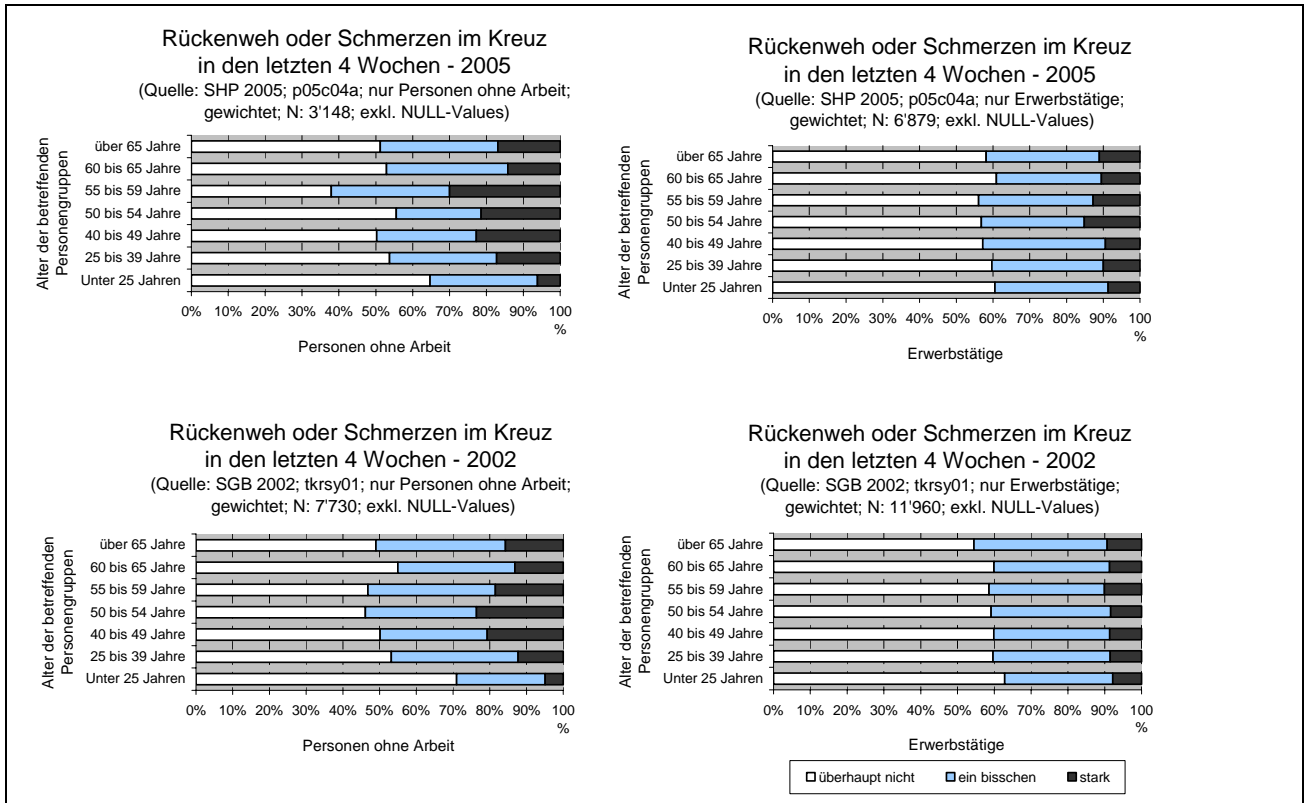


Abbildung 4.3.2e Rückenschmerzen oder Schmerzen im Kreuz der Erwerbstätigen und Personen ohne Arbeit im Jahr 2005 (SHP) und 2002 (SGB).

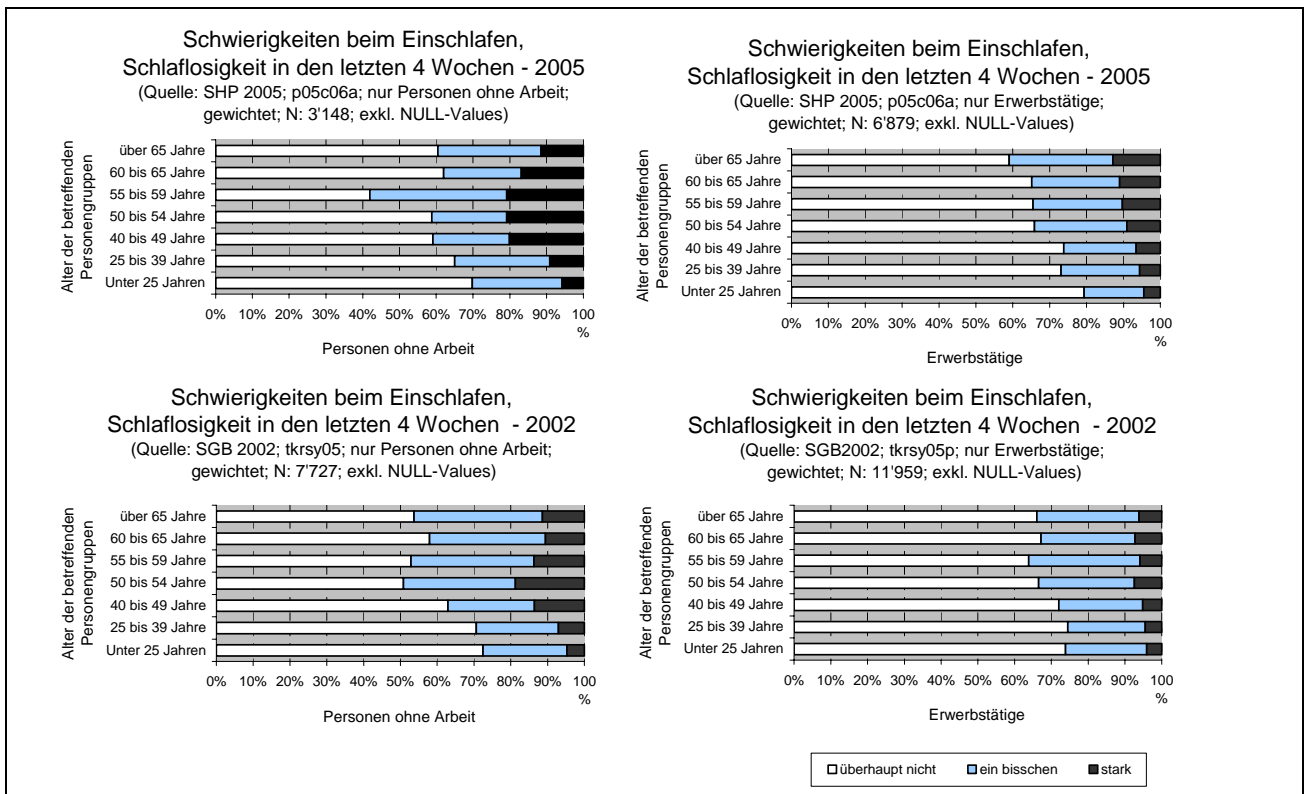


Abbildung 4.3.2f Schlafstörungen der Erwerbstätigen und Personen ohne Arbeit im Jahr 2005 (SHP) und 2002 (SGB).

Die gesundheitlich bedingten akuten Einschränkungen bei täglichen Aktivitäten sind bei den älteren Erwerbstätigen nicht systematisch höher als bei den jüngeren Erwerbstätigen. Anders sieht das Bild bei den Personen ohne Arbeit aus: hier zeigt sich, dass rund 20% der Personen über 40 Jahre stark bis sehr starke Einschränkungen bei täglichen Aktivitäten aufgrund gesundheitlicher Probleme haben, während dies bei den unter 40-Jährigen nur auf 5% bis 10% der Personen zutrifft. Diese Feststellung deckt sich mit den Erkenntnissen aufgrund der Auswertung der SAKE-Daten, dass der Anteil jener Nichterwerbspersonen, die aus gesundheitlichen Gründen keine Arbeit haben, bei den über 40-Jährigen höher liegt als bei den unter 40-Jährigen (vgl. SAKE 2006). Wichtig ist aber in Ergänzung hierzu aber auch die Feststellung, dass rund die Hälfte aller Personen ohne Arbeit zwischen 50 und 65 Jahren kaum Einschränkungen bei den täglichen Aktivitäten haben (vgl. Abbildung 4.3.2g).

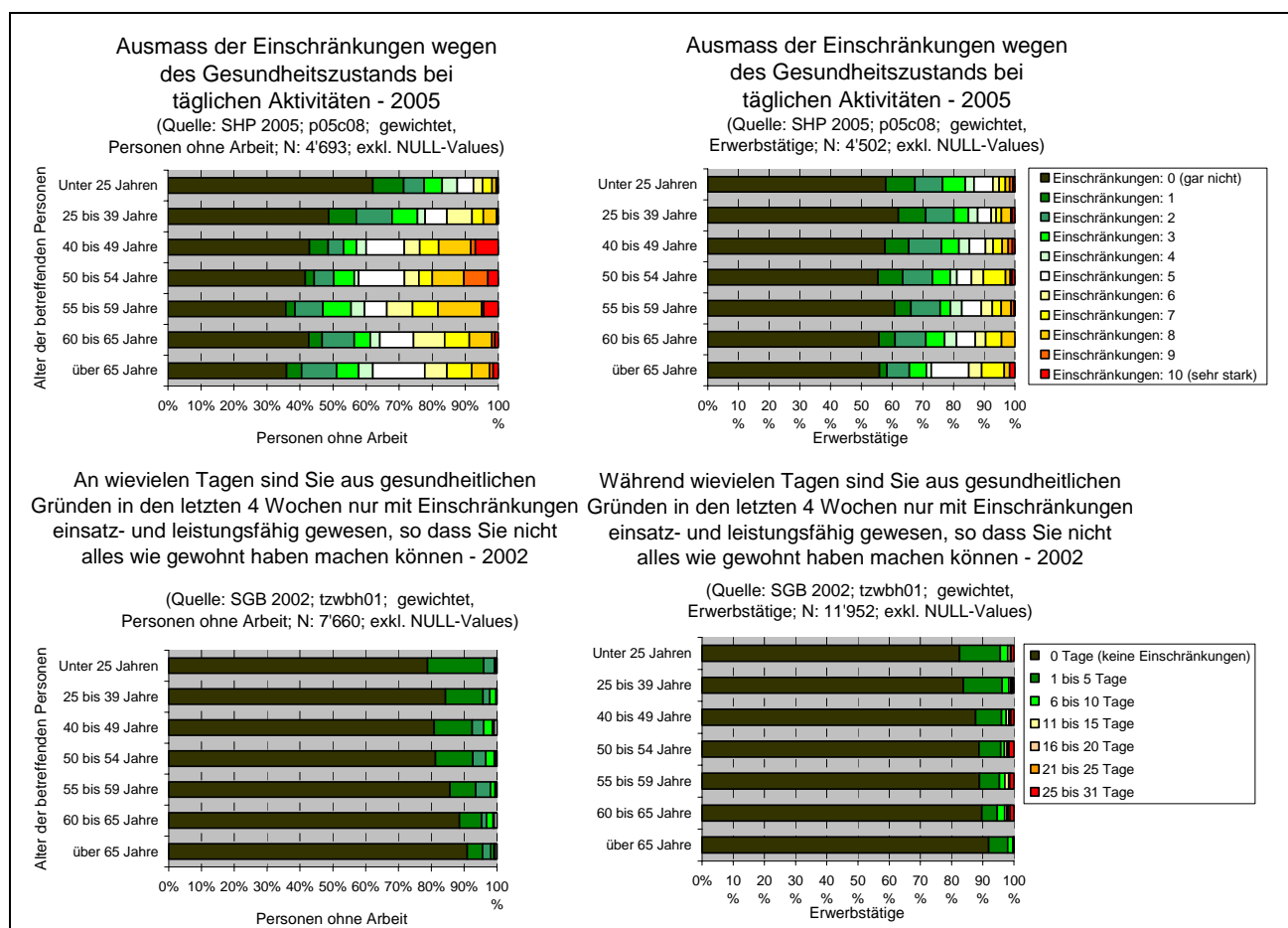


Abbildung 4.3.2g Gesundheitliche Einschränkungen der Erwerbstätigen und Personen ohne Arbeit im Jahr 2005 (SHP) und 2002 (SGB).

Im Rahmen des schweizerischen Haushaltspanels (2005) werden jene Personen mit chronischem körperlichem oder psychischem Leiden danach gefragt, seit wann das betreffende Leiden vorliegt (vgl. hierzu Abbildung 4.3.2h). Die Zahl der Personen mit körperlichen Problemen ist dabei deutlich höher als jene mit psychischen Problemen.

Bemerkenswert ist der vergleichsweise hohe Anteil jüngerer Personen (Personen unter 40 Jahren), die bereits langdauernde körperliche und/oder psychische Krankheiten<sup>7</sup> aufweisen. So haben gemäss der nachfolgenden Auswertung des Haushaltspanels rund 4% aller 25- bis 39-Jährigen ein langdauerndes psychisches Problem. Bei den über 50-Jährigen gibt es demgegenüber nur 1% bis

<sup>7</sup> Im Rahmen der Befragung des SHP wird jedoch nicht nach Krankheiten, sondern ‚körperlichen bzw. psychischen Problemen‘ gefragt.

2% Personen mit einem langdauernden psychischen Problem, das vor dem 40. Lebensjahr entstanden ist (vgl. Abbildung 4.3.2h rechts). Ähnliches zeigt sich bei den körperlichen Problemen (vgl. Abbildung 4.3.2h links).

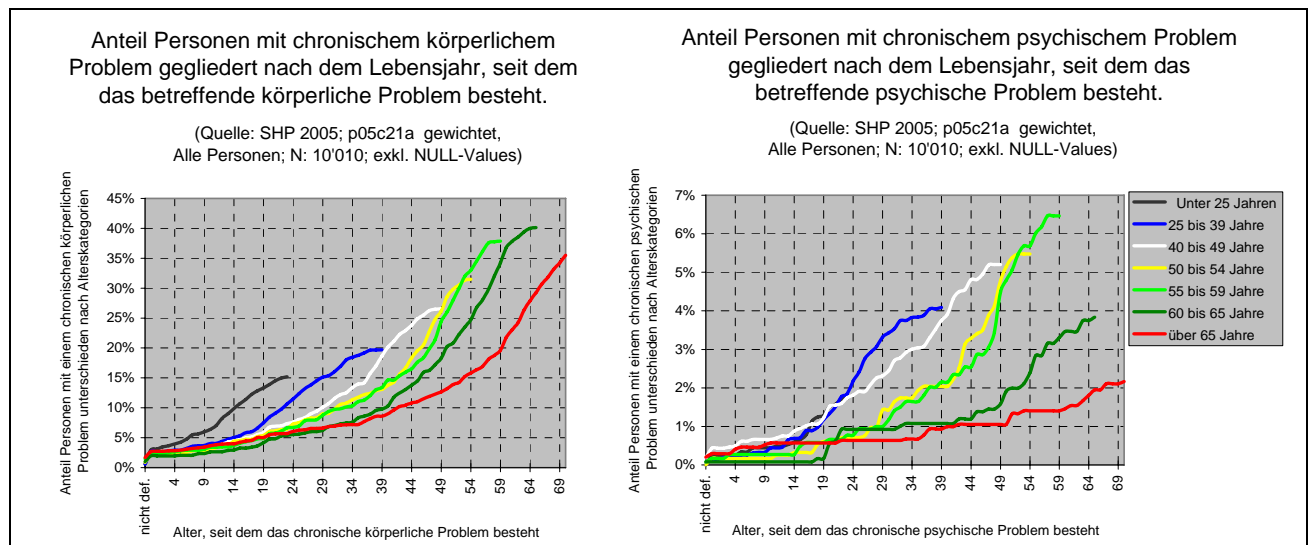


Abbildung 4.3.2h In welchem Alter stellen sich bei wie vielen Personen chronische psychische oder körperliche Probleme ein (Erhebung 2005 SHP).

### Fazit:

Durchschnittlich nur knapp 2.5% aller Personen erachten ihren Gesundheitszustand als schlecht oder sehr schlecht. Am häufigsten stufen sich dabei Personen ohne Arbeit zwischen 40 und 59 Jahren so ein. Unter den Erwerbstätigen gibt es demgegenüber sehr wenige Personen mit (nach eigenen Einschätzungen) wesentlichen gesundheitlichen Problemen. Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand der älteren Erwerbstätigen ist dabei nicht schlechter als jener der jüngeren, wobei dies auch damit zusammenhängen kann, dass sie in dieser Hinsicht ein geringeres Anspruchsniveau haben.

Bei den jüngeren Personengruppen ist ein vergleichsweise hoher Anteil mit chronischen körperlichen und/oder psychischen Problemen zu verzeichnen. Zudem gehen wir aufgrund der vorliegenden Daten davon aus, dass diese Problematik in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten zugenommen hat.

### 4.3.3 Lebensstil und Persönlichkeitsmerkmale der Arbeitnehmenden als Einflussgrößen der Gesundheit

Inwiefern gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Arbeitnehmenden und deren Gesundheit? Diese Frage wird in Bezug auf folgende Dimensionen hin untersucht:

- Lebensstil im Allgemeinen
- Körperliche Aktivitäten
- Ernährung

Wir stellen eine positive (signifikante) Korrelation zwischen dem Ausmass der körperlichen Aktivitäten und dem wahrgenommenen Gesundheitszustand fest, wobei diese nicht sehr stark ist (Korrelationskoeffizient von 0.15 bis 0.2 der Variablen, welche die körperlichen Aktivitäten messen).

Bei den unter 25-Jährigen kommen rund 85% mindestens einmal wöchentlich durch körperliche Betätigung ‚ins Schwitzen‘. In der Altersgruppe der zwischen 25- und 39-Jährigen trifft dies nur noch für rund 67% zu. Dieser Wert sinkt mit zunehmendem Alter. In der Alterskategorie der 60-

bis 65-Jährigen kommen noch rund 60% der Personen wöchentlich durch körperliche Betätigung ‚ins Schwitzen‘. Analog entwickelt sich die Quote der Personen, die regelmässig Sport treiben: Während dies bei den unter 25-Jährigen für über 70% der Personen zutrifft, treiben nur noch knapp 60% der 25- bis 39-Jährigen Sport und nur noch rund 45% der 60- bis 65-Jährigen.

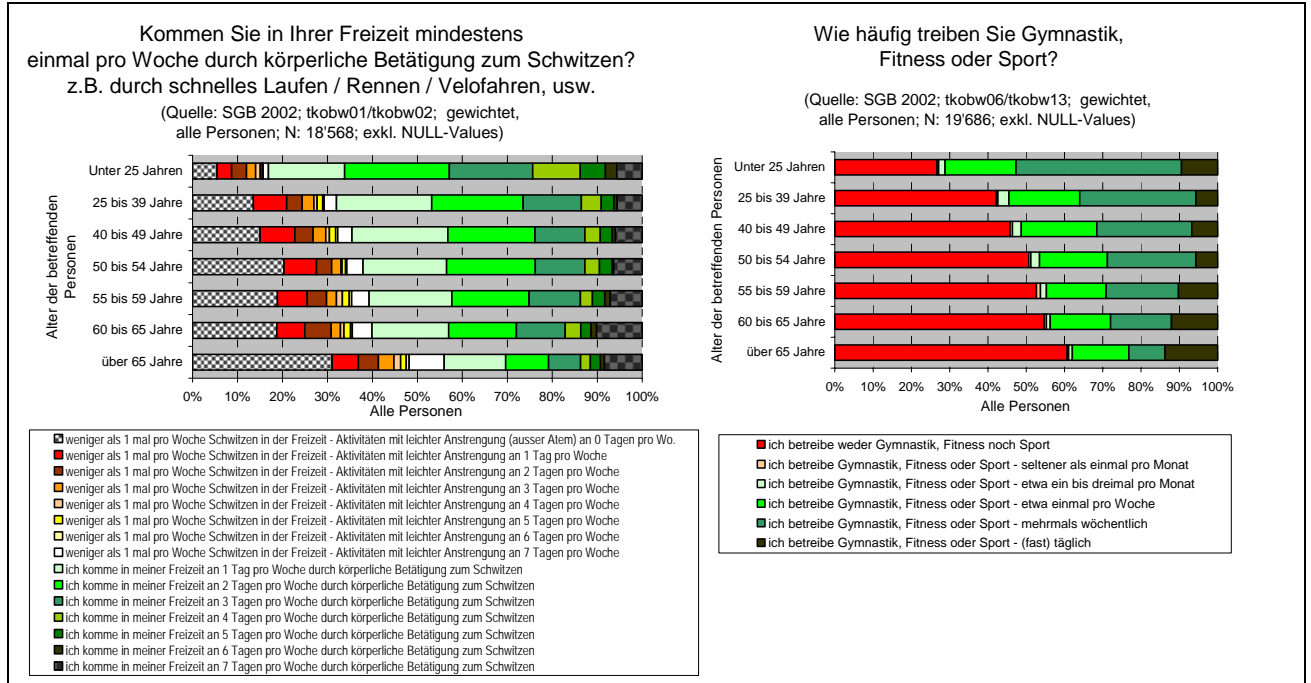
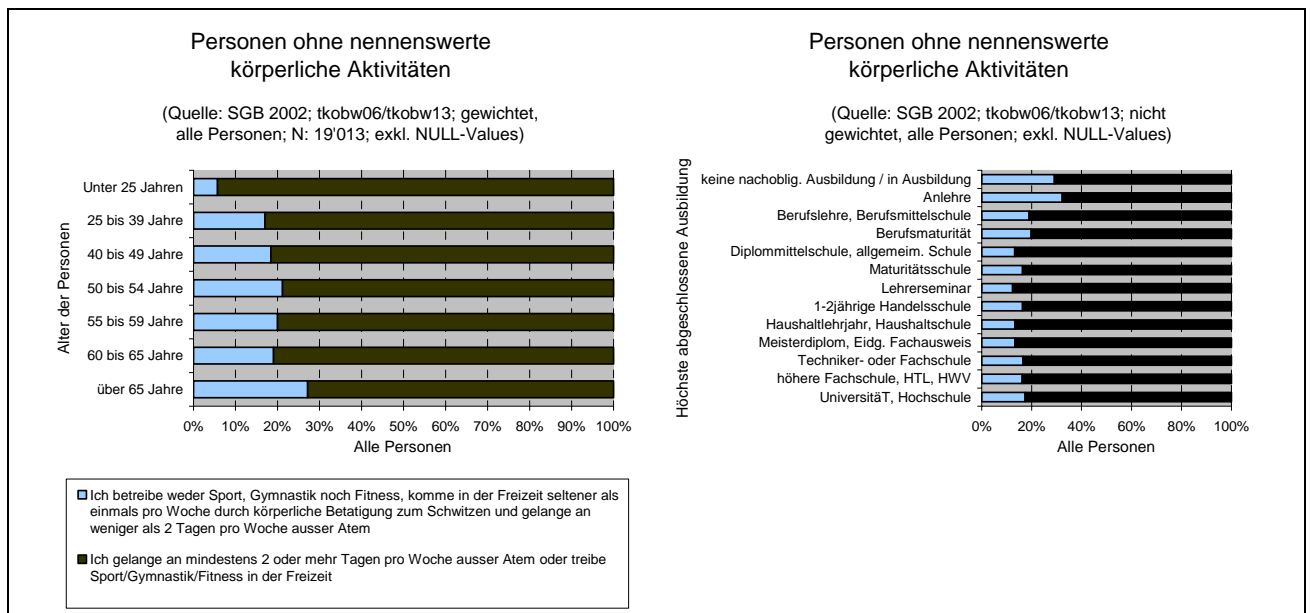


Abbildung 4.3.3a Ausmass der körperlichen Betätigung in der Freizeit

Bei den über 25-jährigen Personen vermeiden rund 17% bis 20% aller Personen weitestgehend jegliche körperlichen Anstrengungen. Sie kommen nach eigenen Angaben an weniger als 2 Tagen pro Wochen ausser Atem und betreiben weder Sport noch üben sie körperliche Tätigkeiten aus, die sie ins Schwitzen bringen. Dabei stellen wir fest, dass dies überdurchschnittlich oft bei Personen mit tiefer Bildung (Kategorien ‚keine berufliche Ausbildung der Sekundarstufe II‘ und ‚Anlehre‘) sowie mit tiefem Einkommen der Fall ist.



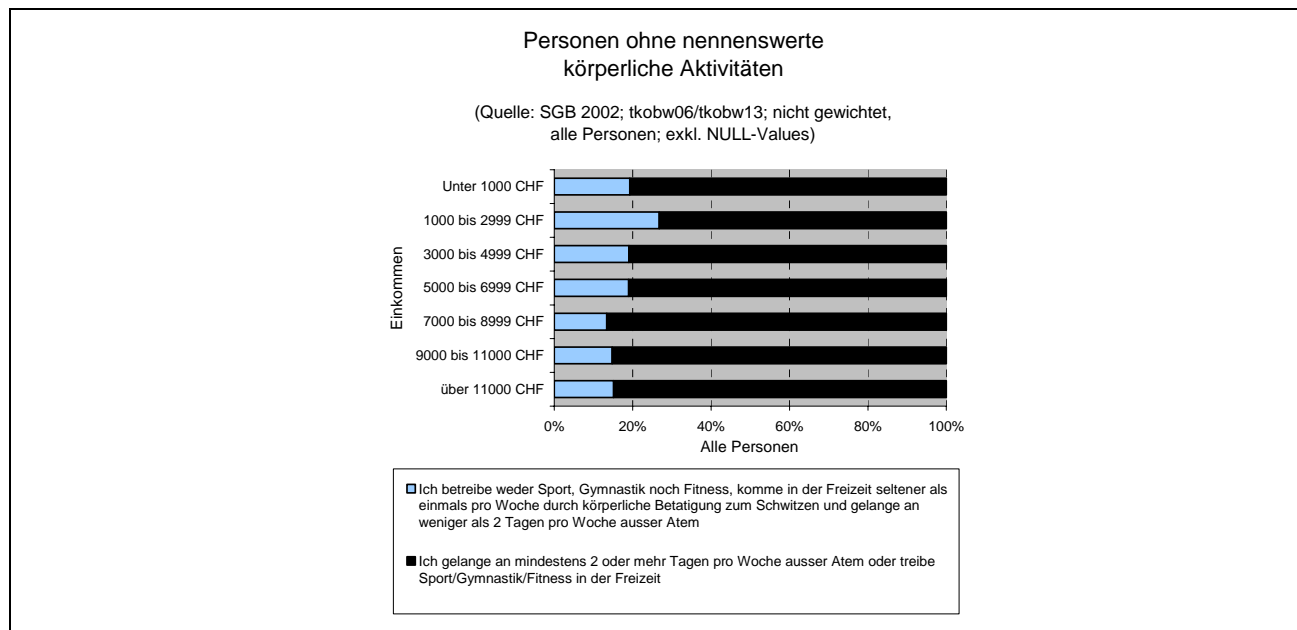


Abbildung 4.3.3b Eigenschaften der Personen ohne körperliche Betätigung

Je nach Alterskategorie sind zwischen 30% und 50% (im Durchschnitt 43%) der inaktiven Personen zwischen 15 und 65 Jahren der Ansicht, ihre körperlichen Aktivitäten seien aus gesundheitlicher Sicht genügend (vgl. untenstehende Abbildung 4.3.3c rechts). In welchem Ausmass diese Inaktivität tatsächlich einen Einfluss auf die Gesundheit hat, haben wir nicht untersucht.

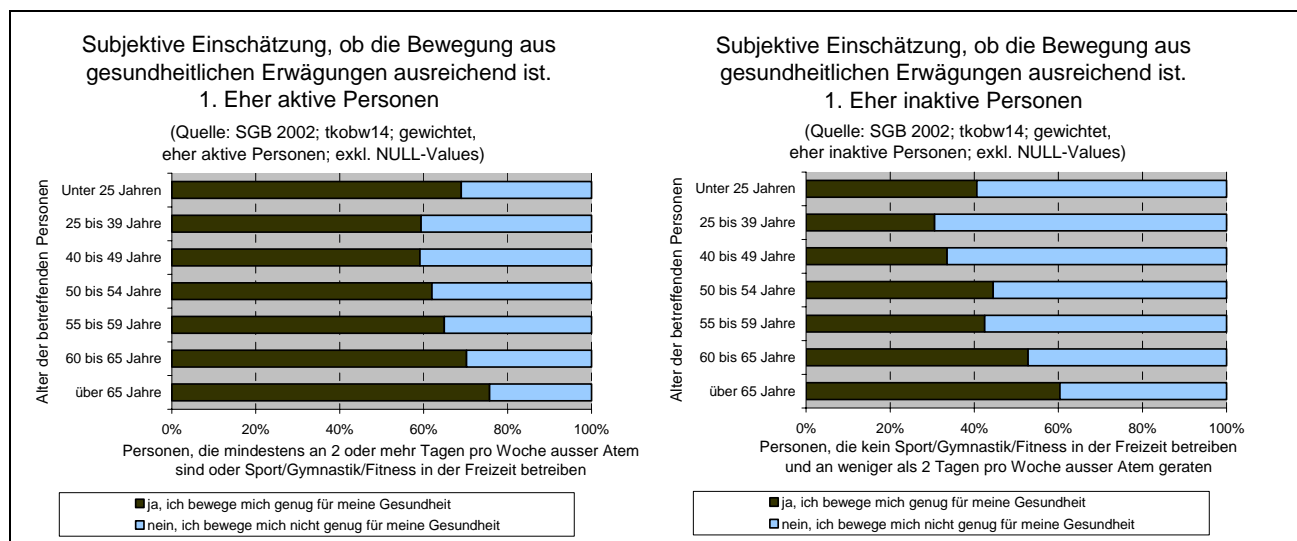


Abbildung 4.3.3c Subjektive Einschätzungen, ob man sich aus gesundheitlichen Erwägungen ausreichend bewegt.

Die Selbsteinschätzung des eigenen Gesundheitszustands ist bei der Gruppe der inaktiven Personen nicht erheblich schlechter als bei den aktiveren Personen<sup>8</sup>. Dementsprechend ist es nicht erstaunlich, dass rund 40% der befragten körperlich Inaktiven die Ansicht vertreten, dass sie sich unter gesundheitlichen Aspekten betrachtet genügend bewegen.

Die vergleichsweise gute Einschätzung des eigenen Gesundheitszustands durch jene Personen ohne nennenswerte körperlichen Aktivitäten kann unterschiedlich begründet sein: Es kann daran liegen, dass diese Personen tatsächlich keinen schlechteren Gesundheitszustand aufweisen als die üb-

<sup>8</sup> In der Skala von 1 (Gesundheitszustand = sehr gut) bis 5 (Gesundheitszustand = sehr schlecht) erreichen die Inaktiven einen Durchschnittswert von 2.2 und die Aktiveren einen Durchschnittswert von 1.9.

rige Bevölkerung, oder dass sie *noch* keinen schlechteren Gesundheitszustand aufweisen, oder dass sie unter einem „guten Gesundheitszustand“ nicht dasselbe verstehen wie die aktivere Bevölkerungsgruppe. Welche objektiven Zusammenhänge zwischen dem Ausmass an körperlichen Aktivitäten und der Gesundheit bestehen, haben wir im Rahmen der vorliegenden Studie nicht untersucht.

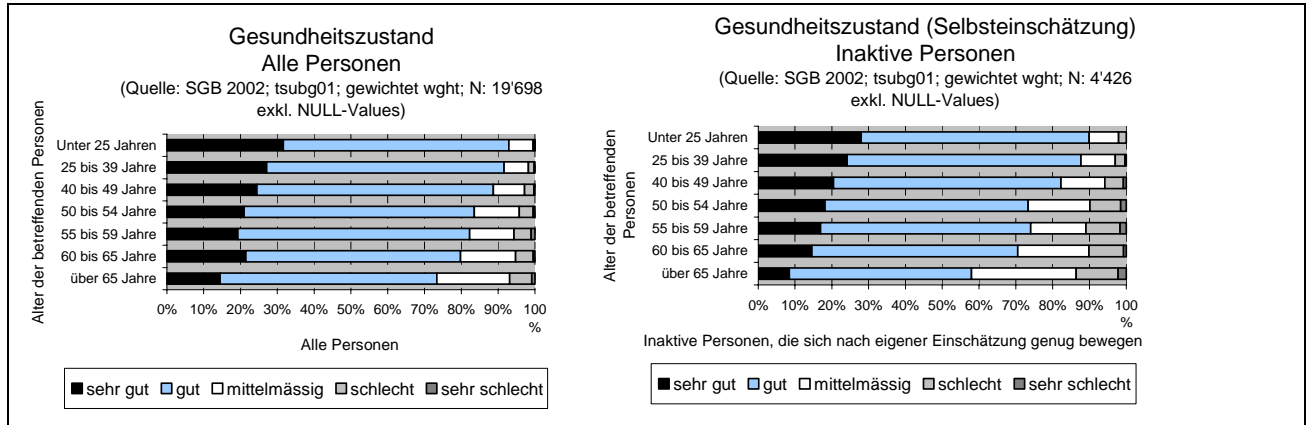


Abbildung 4.3.3d Gesundheitszustand aktiver Personen gegenüber jenem inaktiver Personen.

Mit zunehmendem Alter scheint eine steigende Anzahl Personen vermehrt auf eine gesundheitsbewusste Ernährung zu achten. Wir stellen jedoch nur eine sehr schwache Korrelation zwischen der Ernährung und dem selbst wahrgenommenen Gesundheitszustand fest.

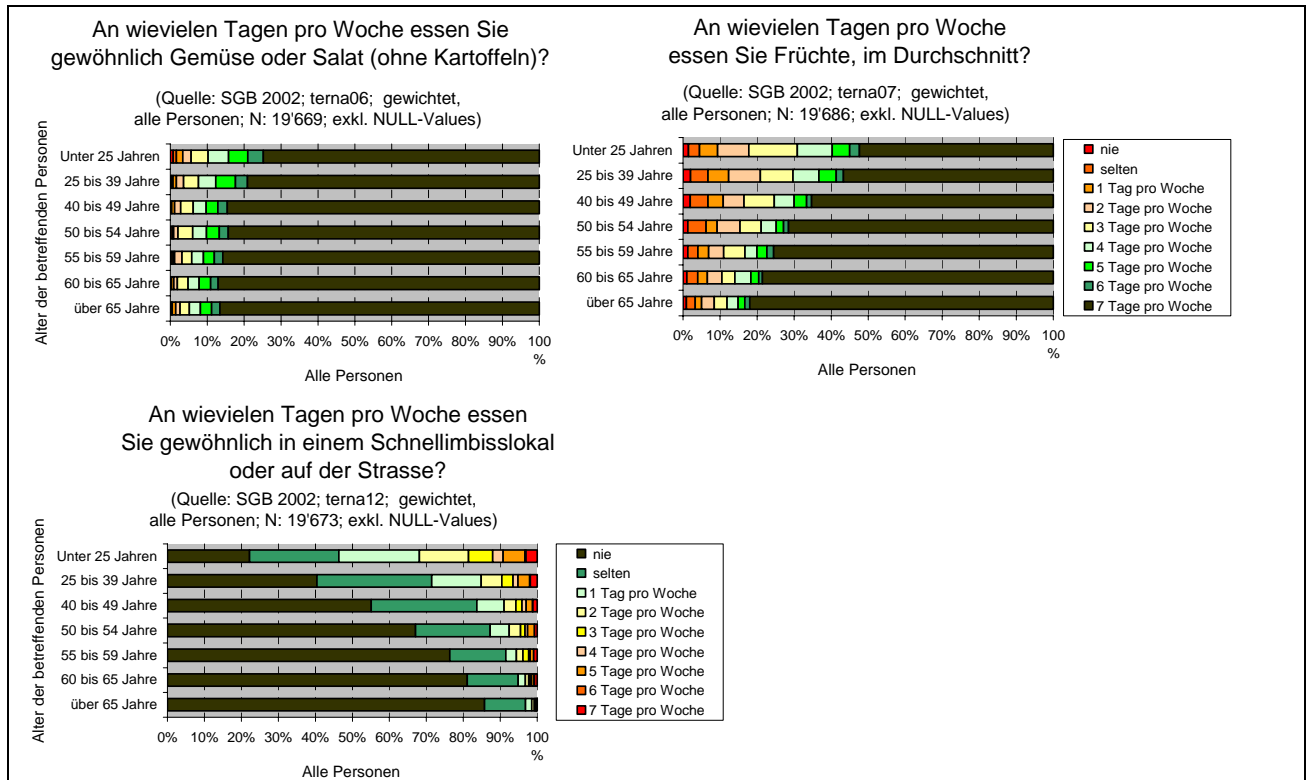


Abbildung 4.3.3e Ernährungsgewohnheiten von Personen unterschiedlichen Alters.

Das grössere Bewusstsein älterer Erwerbstätigen um die Bedeutung einer gesunden Ernährung ist auch in den CLM-Daten erkennbar, wobei die Unterschiede zwischen den Altersklassen nicht sehr ausgeprägt sind (vgl. Abbildung 4.3.3f).

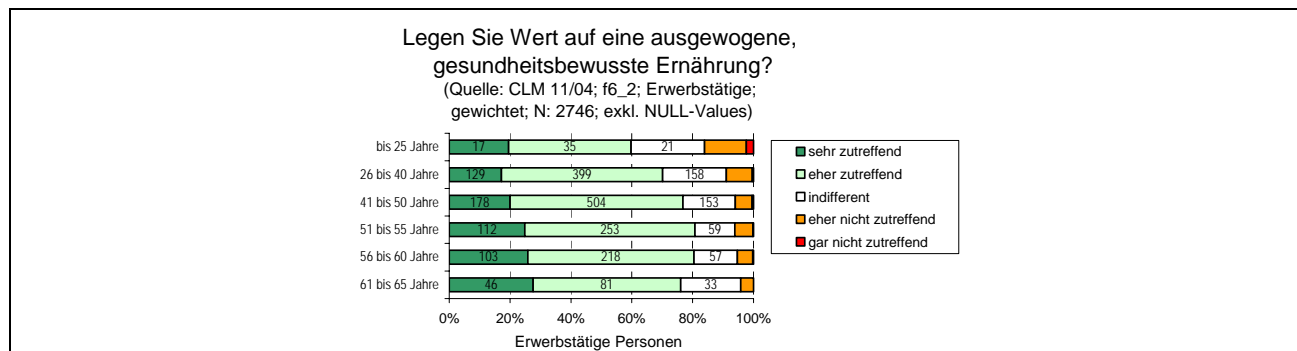


Abbildung 4.3.3f Einschätzung der Bedeutung einer gesundheitsbewussten Ernährung von Personen unterschiedlichen Alters.

Das Freizeitverhalten scheint sich zwischen Personen unterschiedlichen Alters im Durchschnitt nicht fundamental zu unterscheiden.

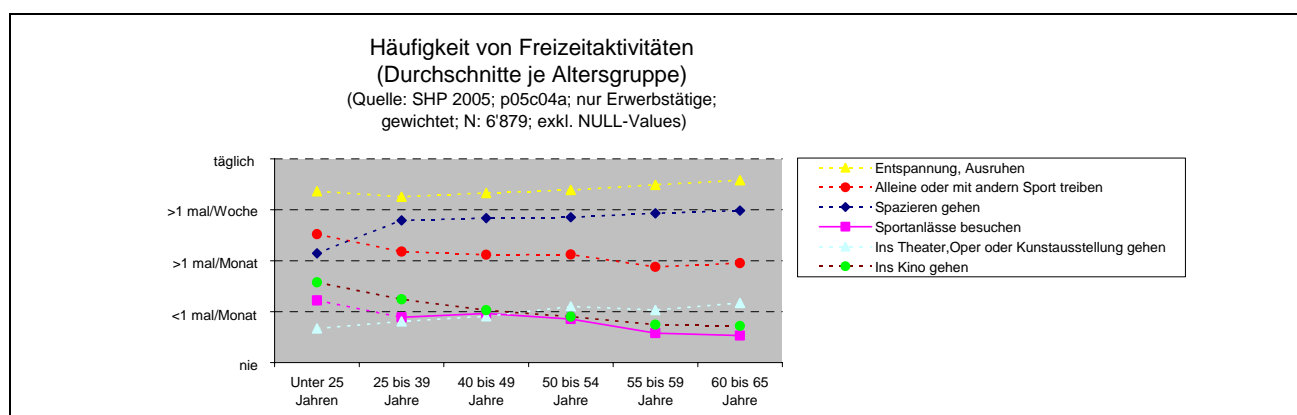


Abbildung 4.3.3g Freizeitaktivitäten von Personen unterschiedlichen Alters.

Wir haben versucht, anhand verschiedener Einstellungen der Befragten der CLM-Studie Typen von Personen zu bilden, die sich in ihren Werten und Bedürfnissen (unbesehen deren tatsächlichen Verhaltens) unterscheiden<sup>9</sup>. Dabei konnten wir vier unterschiedliche Typen eruieren (vgl. Abbildung 4.3.3h)<sup>10</sup>:

- Person mit gemeinnützigen Aktivitäten, die auf die Gesundheit achtet (N=885)
- Person mit vielen sozialen Kontakten, die auf die Gesundheit achtet (N=677)
- Person mit unausgeglichener Work-Life-Balance (WLB) und eher ungesundem Lebenswandel (N=417)
- Person mit ungesundem Lebenswandel und wenigen Kontakten (N=583)

Als kritisch erachten wir insbesondere den Typ 4. Die Personen dieses Typs leben eher ungesund. Dabei scheinen aber nicht v. a. ungünstige äussere Rahmenbedingungen, sondern vielmehr die eigenen Einstellungen und Werthaltungen hierfür ursächlich zu sein. Diese Personen fühlen sich insgesamt etwas ungesünder als der Durchschnitt, sind weniger zufrieden mit dem Leben, haben geringere berufliche Ambitionen und beurteilen ihre Arbeitsmarktchancen schlechter als die Personen der anderen drei Typen (vgl. Abbildung 4.3.3i).

<sup>9</sup> Hierzu haben wir eine k-means Clusteranalyse durchgeführt.

<sup>10</sup> Die verschiedenen Personen werden jeweils jenen Clustern zugeordnet, die dem Mittelpunkt des betreffenden Clusters vergleichsweise am nächsten sind. Nicht für alle Personen eines Clusters treffen die durchschnittlichen Eigenschaften des betreffenden Clusters in gleichem Ausmass zu oder mit andern Worten, nicht jede Person eines Typs repräsentiert in „reiner Form“ den betreffenden Typ.

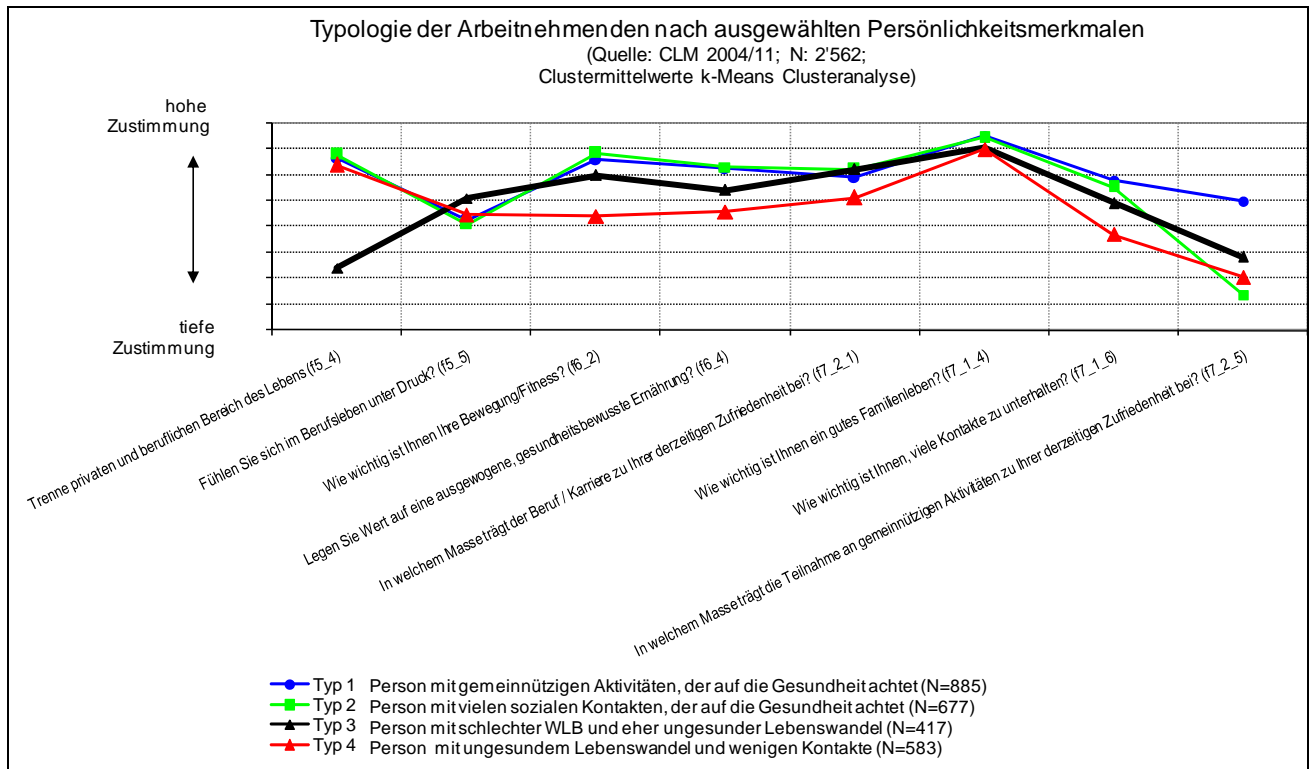


Abbildung 4.3.3h Typologie von Arbeitnehmenden nach ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen.

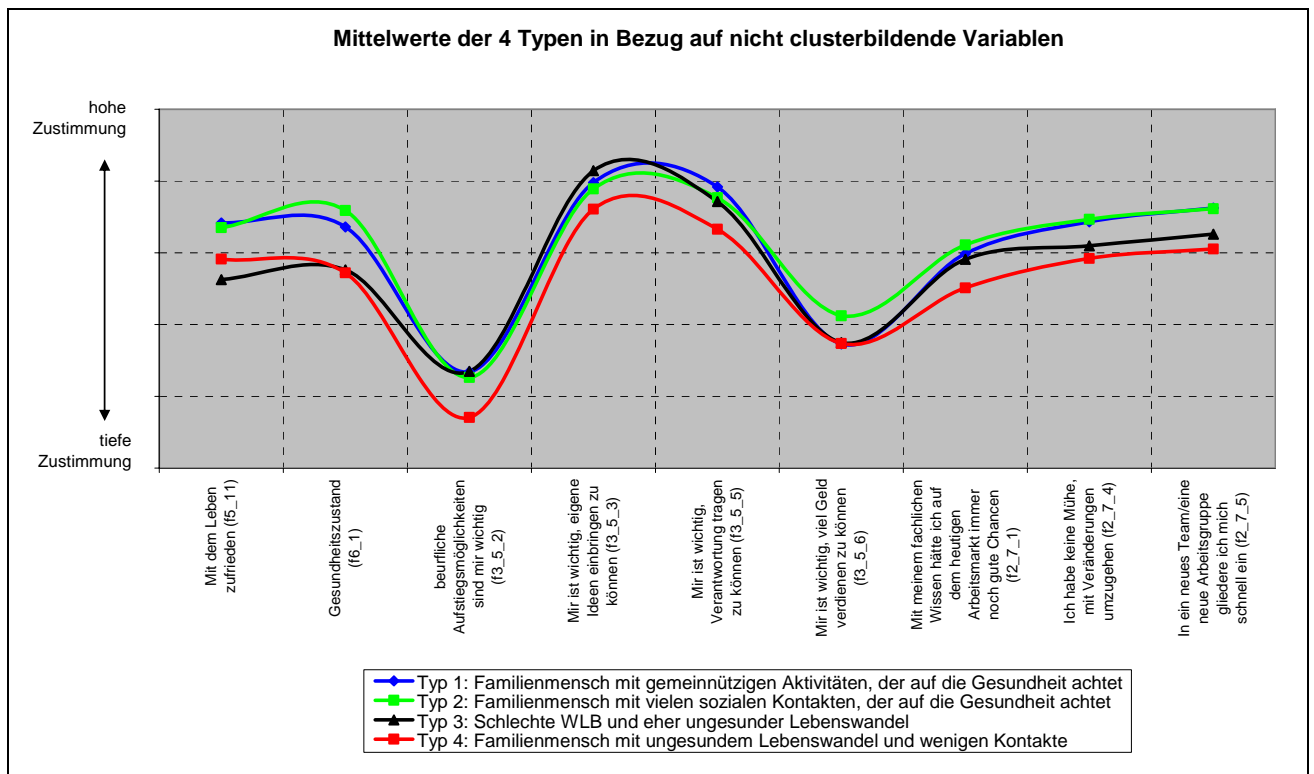


Abbildung 4.3.3i Ausprägungen der einzelnen in Bezug auf verschiedene (für die Erstellung der Typologie nicht verwendeten) Eigenschaften.

**Fazit:**

Eine Clusteranalyse der CLM-Daten zeigt, dass rund ein Fünftel aller Personen dem Typ „Person mit ungesundem Lebenswandel und wenigen Kontakten“ zuzuordnen ist. Der ungesunde Lebens-



stil ist dabei auf entsprechende Einstellungen und Werthaltungen dieser Personengruppe zurückzuführen.

Die Analyse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung zeigt ähnliche Zusammenhänge: Rund ein Fünftel der Personen vermeidet weitestgehend alle körperlichen Anstrengungen und ist in 40% der Fälle der Ansicht, dass dies aus gesundheitlicher Sicht unbedenklich sei.

#### 4.3.4 Work-Life-Balance resp. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der Lebensstil von Mitarbeitenden wird nicht nur durch die Verhaltensweise der Arbeitnehmenden geprägt, sondern ist auch durch Rahmenbedingungen, welche der Arbeitgeber schafft, beeinflusst. In diesem Zusammenhang untersuchten wir Aspekte der so genannten Work-Life-Balance (WLB): Wie sieht die WLB bei den Arbeitnehmenden aus? Gibt es in der Praxis diesbezügliche systematische Angebote bzw. existieren konkrete Konzepte der Arbeitgeber und werden diese Angebote seitens der Arbeitnehmenden auch genutzt?

Rund 10% bis 15 % der erwerbstätigen Personen geben in der Befragung des schweizerischen Haushaltspanels (2005) an, dass die Arbeit sie stark bis äusserst stark von privaten und familiären Aktivitäten abhält. Am grössten ist der Anteil dieser Personen bei den Alterskategorien zwischen 25 und 54 Jahren, wobei die Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersklassen nicht sehr gross sind. Ähnliche Erkenntnisse liefert der CLM-Datensatz (2004): Bei rund 20% aller befragten Erwerbstätigen zwischen 25 und 65 Jahren nimmt die Arbeit über 70% der verfügbaren Zeit ein bzw. verbleibt für Freizeit und Familie weniger als 30% der Zeit.

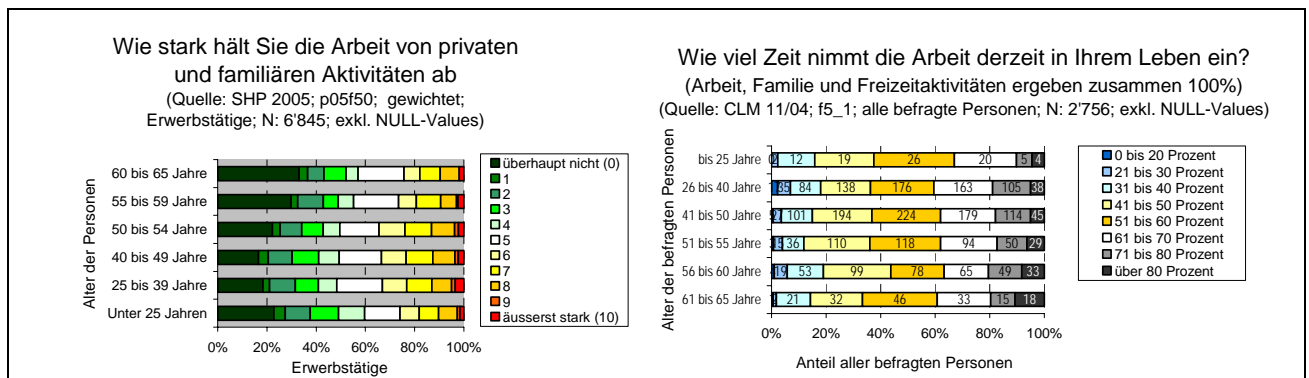


Abbildung 4.3.4a Work-Life-Balance

Ein anderer möglicher Indikator für eine ausgeglichene WLB ist die Zufriedenheit mit den Kontakten zu Freunden und Bekannten. Hier zeigt sich, dass die Erwerbstätigen im Allgemeinen mit den sozialen Kontakten zufrieden sind und diesbezüglich keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersklassen bestehen. Am grössten ist die diesbezügliche Unzufriedenheit bei den 25- bis 55-jährigen Personen ohne Arbeit. Die Erwerbslosigkeit scheint sich somit gelegentlich negativ auf die sozialen Kontakte auszuwirken.

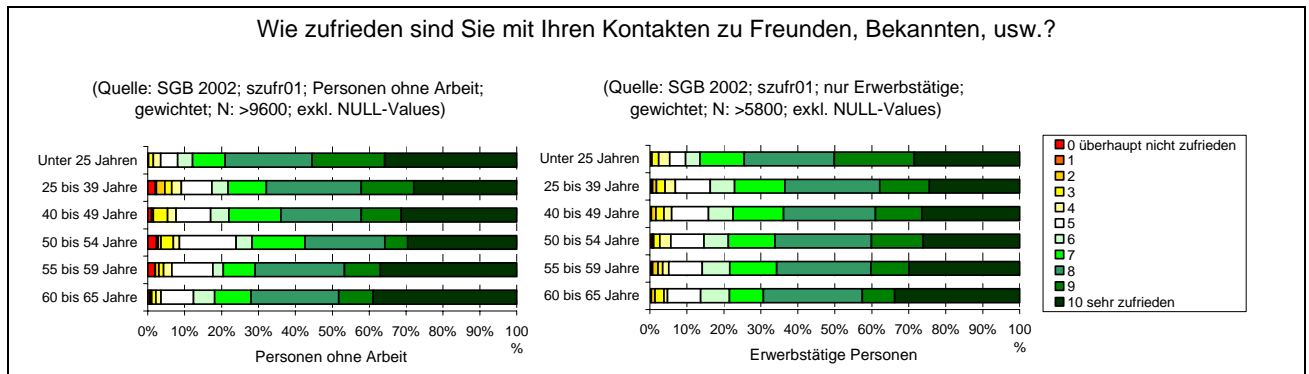


Abbildung 4.3.4b Zufriedenheit mit den sozialen Kontakten

Rund 30% bis 35% der Personen zwischen 25 und 65 Jahren stehen oft oder gar sehr oft im Berufsleben unter Druck. Wie bei den obigen Auswertungen ist auch hier zu beobachten, dass dieser Druck nicht mit steigendem Alter und zunehmender Verantwortung im Beruf zunimmt, sondern bereits bei jungen Arbeitnehmenden zwischen 25 und 39 Jahren gleichermassen ausgeprägt ist wie bei den älteren Erwerbstätigen.

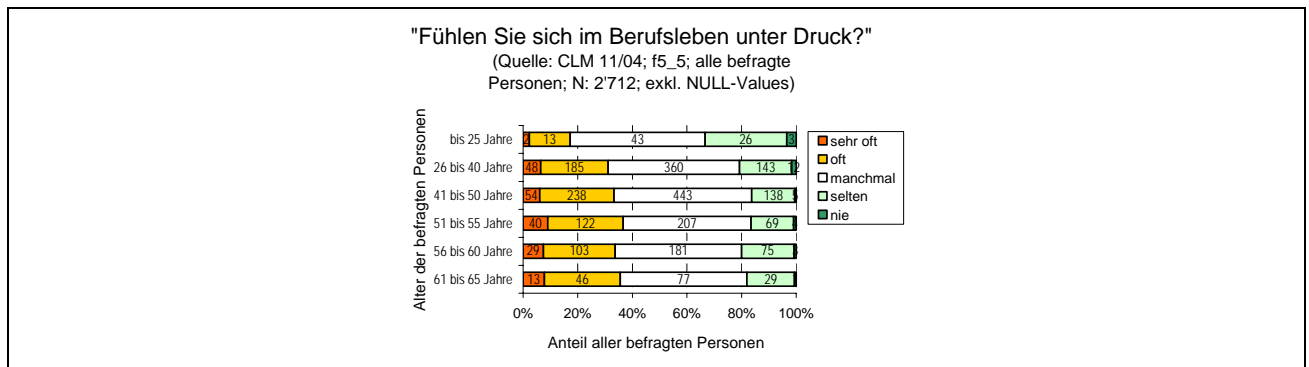
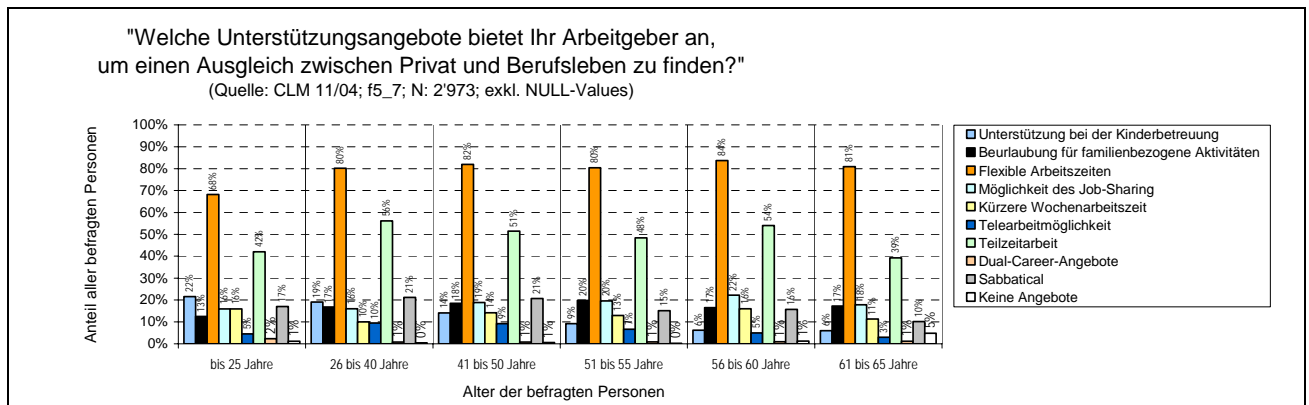


Abbildung 4.3.4c Vom Berufsleben ausgehender Druck auf die Mitarbeitenden

Die im Rahmen der CLM-Studie untersuchten Unternehmen bieten verschiedene Unterstützungsangebote an, die letztlich den Ausgleich zwischen dem Privat- und Berufsleben fördern sollen. Die beiden häufigsten diesbezüglichen Angebote sind flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten. Selten von den Arbeitgebern angeboten, aber von den Mitarbeitern geschätzt und genutzt, wenn sie angeboten werden, sind Telearbeitmöglichkeiten und die Möglichkeit der Beurlaubung für familienbezogene Aktivitäten. Mit zunehmendem Alter würden vergleichsweise viele Personen auch die Möglichkeit eines Sabbaticals nutzen. Auch dies wird von den Arbeitgebern jedoch eher selten angeboten.



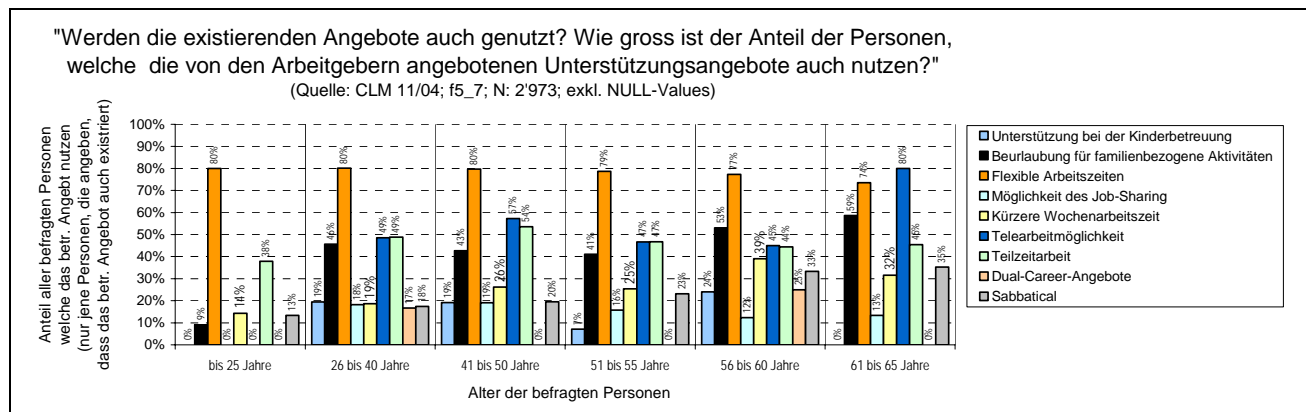


Abbildung 4.3.4d Existenz und Nutzung von Angeboten zur Unterstützung des Ausgleichs zwischen Privat- und Berufsleben.

Ein hiermit verwandter Aspekt ist das betriebliche Gesundheitsmanagement: Gibt es eine systematische Früherkennung von sich abzeichnenden Gesundheitsrisiken bei Mitarbeitenden (wie bspw. ein systematisches Absenzenmanagement) mit entsprechenden Massnahmen (bspw. Case-Management)? Die in der vorliegenden Studie betrachteten Datenquellen enthalten keine Daten, welche diesbezügliche Auswertungen ermöglichen würden.

**Fazit:**

Je nach Datenquelle ist davon auszugehen, dass bei 10% bis 20% aller Erwerbstätigen die so genannte Work-Life-Balance nicht zufriedenstellend ist bzw. die Arbeit das Leben (auch die Freizeit) bestimmt. Diese Problematik trifft jüngere Erwerbstätige stärker als Erwerbstätige über 55 Jahren.

Vergleichsweise häufig bieten die Unternehmen gemäss CLM-Datensatz als Massnahme zur Unterstützung der WLB flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, an. Selten angeboten, aber von den Arbeitnehmenden als Beitrag zur WLB geschätzt sind Telearbeitsmöglichkeiten, die Möglichkeit der Beurlaubung für familienbezogene Aktivitäten sowie (mit zunehmendem Alter verstärkt) Formen eines Sabbaticals.

**4.3.5 Prävention bei Belastungen, Beanspruchungen und Stress**

Aufgrund von Stress und Belastungen können sich gesundheitliche Beanspruchungen für die Mitarbeitenden ergeben. Diesen können auf der einen Seite die Arbeitnehmenden selbst mit verschiedenen Bewältigungsstrategien und/oder mit dem Aufbau von Widerstandsressourcen als präventive Massnahme begegnen. Auf der anderen Seite kann hier erfahrungsgemäss eine medizinische Gesundheitsvorsorge durch den Arbeitgeber einen präventiven Beitrag leisten.

Inwiefern seitens der Arbeitgeber und der Arbeitnehmenden derartige präventive Verhaltens- und Verhältnisinterventionen ergriffen werden, ist eine wichtige Frage. Für diesen Aspekt stehen uns jedoch ebenfalls keine aussagekräftigen Quelldaten zur Verfügung. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die entsprechenden Ausführungen aus der betriebswirtschaftlichen Forschung (vgl. Kapitel 5.3.5).

**4.3.6 Arbeitsbedingungen**

Eine der zentralen Determinanten der Gesundheit von Arbeitnehmenden sind die herrschenden Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz. Hierzu gehören Umgebungseinflüsse (bspw. Lärm, Hitze etc.), die Arbeitsorganisation (z. B. Nacht- und Schichtarbeit, Dauerbelastungen, Unter- resp.

Überforderung usw.) sowie alle arbeits- und personenbezogenen Risikofaktoren. Sie können insbesondere über eine längere Zeitdauer einen schädigenden Einfluss auf die Gesundheit haben.

Jede zweite erwerbstätige Person arbeitet gelegentlich am Wochenende. Dies trifft für alle Alterskategorien gleichermassen zu. Rund 40% aller 25- bis 54-jährigen Personen geben an, bei der Arbeit schweren nervlichen Belastungen ausgesetzt zu sein. Die über 55-jährigen Erwerbstätigen sind etwas weniger stark hiervon betroffen. Mühsame oder ermüdende Körperhaltungen und Bewegungen am Arbeitsplatz werden rund 39% der Erwerbstätigen – in stärkerem Masse jüngeren Arbeitnehmenden – zugemutet. Starkem Lärm oder Dreck sind rund 25% aller Erwerbstätigen jeder Altersklasse ausgesetzt.

Das normale wöchentliche Arbeitspensum von rund 40% der über 25-jährigen erwerbstätigen Personen liegt über 60 Stunden (unter Ausklammerung der Selbständigerwerbenden). Bereits bei den 25-bis 39-Jährigen trifft dies für knapp 3% der Personen zu. Weitere 3% der Personen dieser Altersklasse arbeiten regelmässig zwischen 55 und 59h pro Woche.

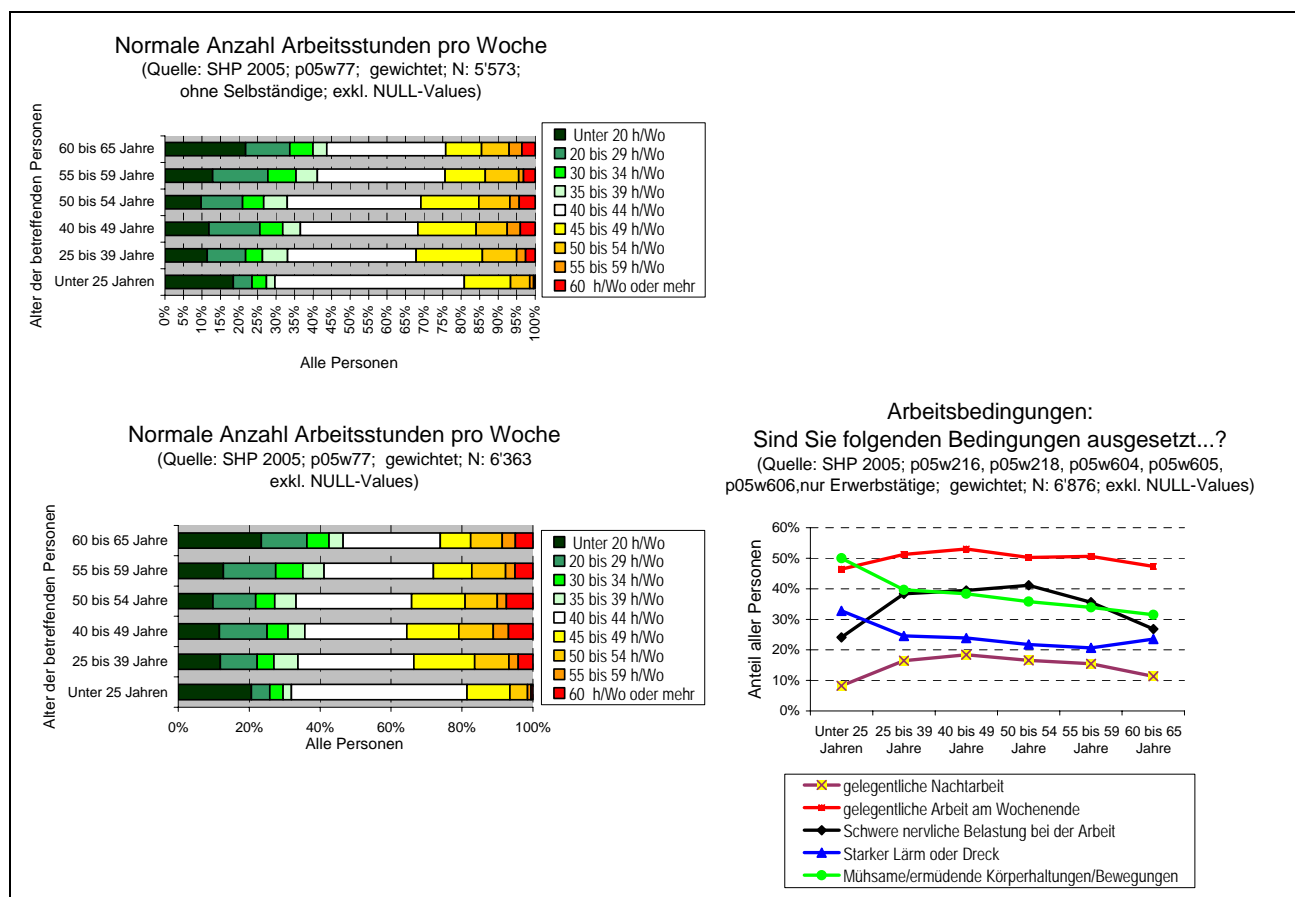


Abbildung 4.3.6a Arbeitsbedingungen und Arbeitsstunden

Der Mehrheit der Beschäftigten fällt es gar nicht oder eher nicht schwer, nach der Arbeit abzuschalten. Zwischen 40% und 50% der Erwerbstätigen (je nach Altersklasse) sind nach der Arbeit überhaupt nicht oder eher nicht sehr erschöpft. Auf der anderen Seite gibt es eine Gruppe von rund 10% aller 25- bis 65-Jährigen, der es sehr oder äusserst schwer fällt, nach der Arbeit abzuschalten. Rund 10% bis 15% sind nach der Arbeit zu erschöpft, um andere Dinge zu tun, die sie gerne machen würden.

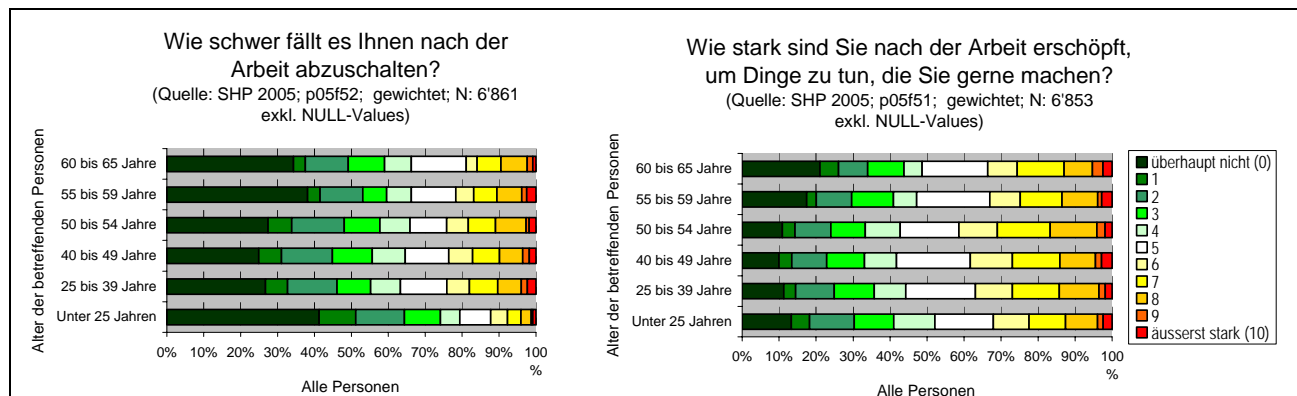


Abbildung 4.3.6b Abschalten und Erschöpfung nach der Arbeit.

Erfreulich ist die Feststellung, dass der Anteil jener Personen, die der Ansicht sind, die Arbeitsbedingungen hätten sich in den letzten Jahren verbessert, leicht grösser ist als jener der Personen, die eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen wahrgenommen haben. Die überwiegende Mehrheit der Befragten hat jedoch keine wesentliche Veränderung der Arbeitsbedingungen festgestellt.

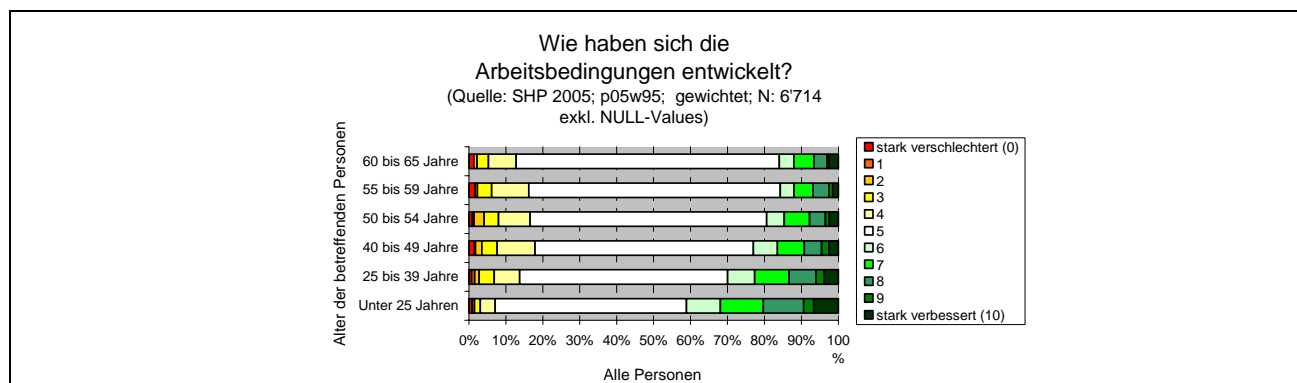


Abbildung 4.3.6c Entwicklung der Arbeitsbedingungen.

Wir haben mittels einer k-Means-Clusteranalyse Typologien von Erwerbstätigen mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen einschliesslich des Aspekts des Gesundheitszustands erstellt, um zu erkennen, ob gewisse Muster von Arbeitsbedingungen häufig bei Personen mit schlechtem Gesundheitszustand auftreten. Wie Abbildung 4.3.6d zeigt, konnten wir anhand der Daten des Schweizerischen Haushaltspanels (2005) fünf verschiedene Personentypen eruieren:

- Personen mit schlechter Gesundheit, überdurchschnittlich starker Erschöpfung nach der Arbeit und entsprechend starker Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit (Cluster 2 in untenstehender Abbildung 4.3.6d). Diesem Typ gehören 7.5% aller Personen an.
- Personen mit überdurchschnittlichem Arbeitspensum, grösseren Schwierigkeiten nach der Arbeit abzuschalten, überdurchschnittlicher starker Erschöpfung nach der Arbeit und damit entsprechender Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit, die nach eigener Einschätzung keine erhöhten Gesundheitsschäden haben (Cluster 3). Diesem Typ sind ein Viertel aller Personen zuzuordnen.
- Personen mit überdurchschnittlichem Arbeitspensum, überdurchschnittlich starker Erschöpfung nach der Arbeit und damit überdurchschnittlicher Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit, die jedoch keine erheblichen Schwierigkeiten haben, nach der Arbeit abzuschalten und keine erhöhten Gesundheitsschäden aufweisen (Cluster 4). Diesem Typ sind ebenfalls knapp ein Viertel aller Personen zuzuordnen.

- Personen mit überdurchschnittlichem Arbeitspensum, die jedoch weder besonders erschöpft nach der Arbeit sind noch Probleme haben nach der Arbeit abzuschalten und entsprechend keine besondere Beeinträchtigung des Privatlebens durch den Beruf wahrnehmen (Cluster 1). Zu diesem Typ gehören 23 % aller Personen.
- Schliesslich gibt es noch jene Personen, die ein unterdurchschnittliches Arbeitspensum erfüllen, entsprechend weder besonders erschöpft nach der Arbeit sind noch Probleme haben nach der Arbeit abzuschalten und damit auch keine wesentliche Beeinträchtigung des Privatlebens durch den Beruf empfinden (Cluster 5). Rund 20% der Personen weisen die Eigenschaften dieses Typs auf.

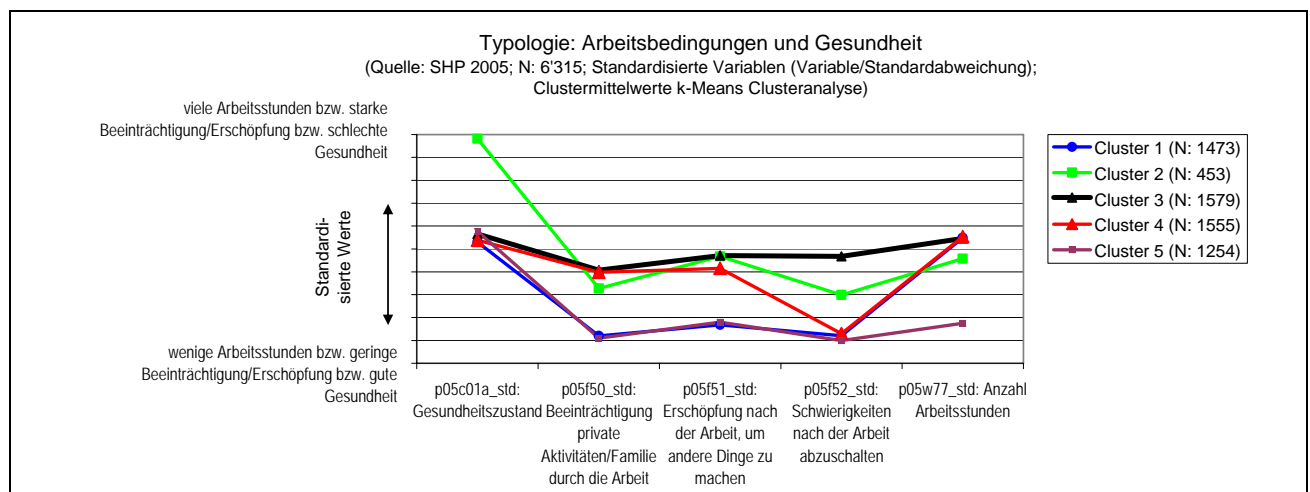


Abbildung 4.3.6d Typologie von Arbeitnehmenden anhand der Arbeitsbedingungen und des Gesundheitszustands.

Wir stellen somit aufgrund der oben ausgeführten Typologie fest, dass rund die Hälfte der Personen den Typen mit überdurchschnittlich hohen physischen oder psychischen Belastungen bei der Arbeit und überdurchschnittlichem Arbeitspensum zugeordnet werden, dabei aber nach eigenen Einschätzungen keine Gesundheitsprobleme empfinden. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Beobachtung, dass überdurchschnittlich viele Personen mit hohen und sehr hohen Arbeitspensum sich sehr gesund fühlen bzw. unterdurchschnittlich viele Personen dieser Gruppe ihren Gesundheitszustand als mittelmässig oder schlecht beurteilen (es besteht eine signifikante (jedoch schwache) diesbezügliche Korrelation). Die Erklärung hierfür liegt vermutlich nicht darin, dass hohe Arbeitspensum gesundheitsfördernd sind. Eine plausible Erklärung ist eher, dass Personen mit hohen Arbeitspensum sich subjektiv als gesund und leistungsfähig beurteilen oder dass sie schlicht *noch* keine Gesundheitsschäden haben. Diese Frage könnte anhand individueller langfristiger Verläufe auf der Basis der SHP-Daten näher untersucht werden.

In jedem Fall ist denkbar, dass eine grössere Anzahl der Personen mit hohen Belastungen am Arbeitsplatz keine langfristigen Gesundheitsschäden aus diesen Belastungen erwarten, da sie aktuell noch keine Symptome verspüren (wobei wir nicht untersucht haben, ob hohe Arbeitspensum tatsächlich gesundheitsschädigend sind).

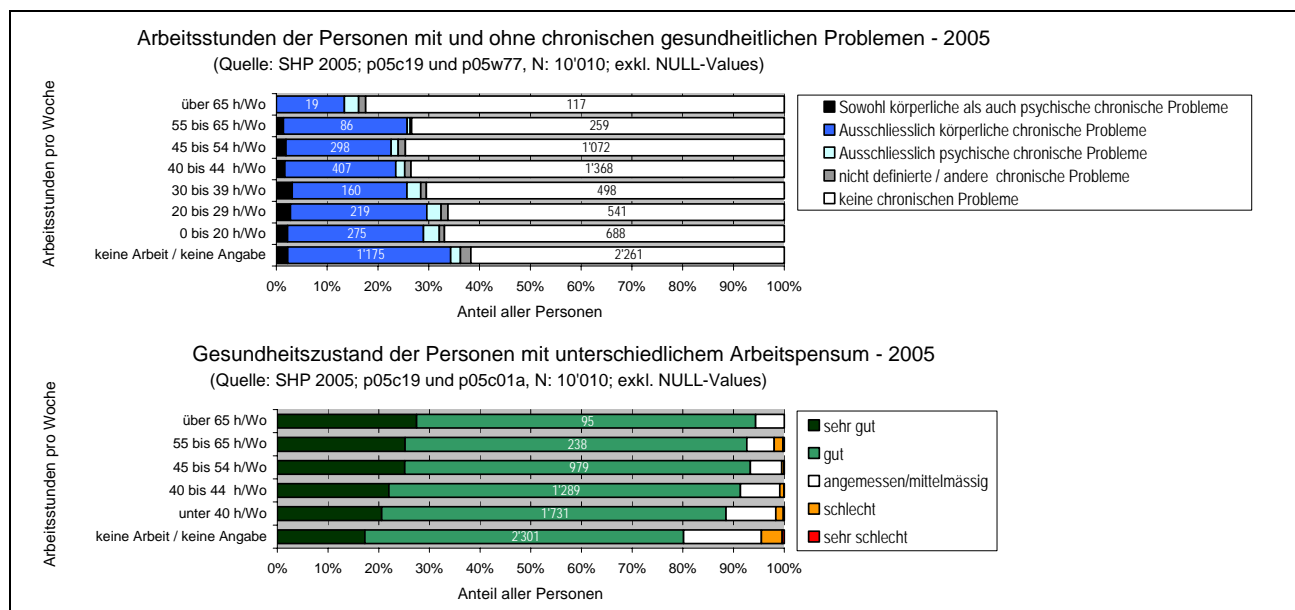


Abbildung 4.3.6e Chronische psychische oder körperliche Probleme gegliedert nach den durchschnittlichen Arbeitsstunden pro Woche der betreffenden Personen (Erhebung 2005 SHP).

**Fazit:**

Rund 40% aller Erwerbstätigen zwischen 25 und 54 Jahren sind bei der Arbeit schweren nervlichen Belastungen ausgesetzt. Ähnlich vielen Personen werden mühsame oder ermüdende Körperhaltungen und Bewegungen am Arbeitsplatz zugemutet. Starkem Lärm oder Dreck sind rund 25% aller Erwerbstätigen aller Altersklassen ausgesetzt. 10% aller 25- bis 65-jährigen Arbeitnehmenden fällt es sehr oder äusserst schwer, nach der Arbeit abzuschalten. Rund 10% bis 15% sind nach der Arbeit zu erschöpft, um andere Dinge zu tun, die sie gerne machen würden.

Nach unserer Einschätzung besonders problematisch sind die äusserst hohen Arbeitspensum (>60 h/Wo.), die rund 3% der Erwerbstätigen schon in jungen Jahren Woche für Woche leisten müssen (exkl. die Selbständigerwerbenden). Interessanterweise fühlen sich überdurchschnittlich viele Personen mit hohen und sehr hohen Arbeitspensum jedoch sehr gesund bzw. unterdurchschnittlich viele Personen dieser Gruppe beurteilen ihren Gesundheitszustand als mittelmässig oder schlecht. Ähnliches zeigt die aus den Haushaltspaneldaten erstellte Typologie: Rund die Hälfte aller Personen lassen sich den Typen zuordnen, die auf der einen Seite mit entweder überdurchschnittlich hohen physischen oder psychischen Belastungen bei der Arbeit sowie mit überdurchschnittlichem Arbeitspensum belastet sind, auf der anderen Seite nach eigenen Einschätzungen und Angaben jedoch keine Gesundheitsprobleme aufweisen.

Möglicherweise erachten viele Personen, die eine äusserst hohes Arbeitspensum bewältigen, dies als ein Indiz für ihre gute Gesundheit. Falls dies zutrifft, ist zu vermuten, dass sie ihr hohes Arbeitspensum somit auch nicht als besonderes Gesundheitsrisiko wahrnehmen.

**4.4 Arbeitsunfähigkeit infolge eines Unfalls oder Krankheit**

Die im Rahmen dieser Studie verwendeten Datenquellen eignen sich nicht, die Ursachen und das Ausmass von unfall- und krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeiten zu untersuchen. Hierfür bieten sich in erster Linie die entsprechenden Quelldaten der Unfallversicherer und der Invalidenversicherung an.

## 4.5 Motivationsbedingtes Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt

Wie in Kapitel 4.1 ausgeführt, verlassen rund 1% bis 3% aller Personen im Alter zwischen 50 und 65 Jahren infolge Demotivation den Erwerbsprozess. Demotivation führt nicht immer zu einem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben. In der Regel wirkt sie sich aber zumindest – je nach Tätigkeit mehr oder weniger stark – auf die Leistung bzw. Produktivität der Arbeitnehmenden aus.

Die Motivation wird massgeblich durch die allgemeine Leistungsbereitschaft und die Zufriedenheit der betreffenden Mitarbeitenden bestimmt. In diesem Kapitel werden die zentralen Elemente der Leistungsbereitschaft und der Zufriedenheit von Motivation detaillierter untersucht.

Die zu untersuchenden Zusammenhänge der Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit von Mitarbeitenden sind in nachfolgender Abbildung 4.5a dargestellt.

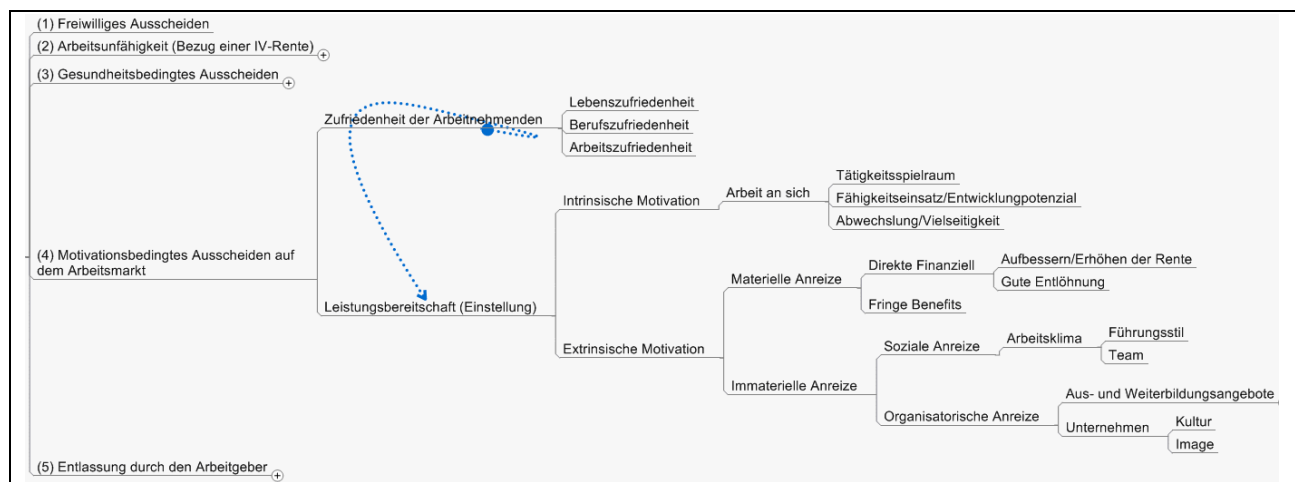


Abbildung 4.5 a Untersuchte Zusammenhänge der Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit von Mitarbeitenden.

### 4.5.1 Zufriedenheit der Arbeitnehmenden

Die Zufriedenheit von Menschen hängt nicht nur von der Arbeit an sich ab (Arbeitszufriedenheit); auch die Berufszufriedenheit (Zufriedenheit mit dem erlernten Beruf) und die Lebenszufriedenheit im Allgemeinen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Diese sich aus mehreren Dimensionen zusammensetzende Zufriedenheit als Ganzes wirkt sich auf die Motivation der Mitarbeitenden aus, was letztlich je nach Tätigkeit einen mehr oder weniger starken Einfluss auf deren Arbeitswert hat. Letzteres drückt sich in erhöhten Fehlzeiten und geringerer Produktivität aus und kann zu einer (inneren oder äusseren) Kündigung führen (der Fehlzeiten und Fluktuationen).

#### Lebenszufriedenheit

Rund 90% der Erwerbstätigen sind mit ihrem Leben zufrieden oder eher zufrieden (vgl. Abbildung 4.5.1a). Nur sehr wenige der Befragten geben an, mit dem Leben im Allgemeinen unzufrieden zu sein. Im internationalen Vergleich befindet sich die Schweiz bekanntermassen auf einem hohen Durchschnittswert. Grösser ist die durchschnittliche Unzufriedenheit allerdings mit der verfügbaren Freizeit. Bei den 25- bis 54-Jährigen sind rund 20% sehr oder eher unzufrieden mit der Anzahl der verfügbaren Stunden Freizeit. Überdurchschnittlich oft sind Personen mit überdurchschnittlichem Arbeitspensum, grösseren Schwierigkeiten nach der Arbeit abzuschalten, überdurchschnittlich starker Erschöpfung nach der Arbeit und damit starker Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit unzufrieden mit der verfügbaren Freizeit (rund 25% der Unterschiede in der Zufriedenheit mit der verfügbaren Anzahl Stunden Freizeit können mit diesen Aspekten er-



klärt werden<sup>11</sup>). Die Lebenszufriedenheit älterer Erwerbstätiger ist (mit Ausnahme der sehr zufriedenen Gruppe der unter 25-Jährigen) im Allgemeinen eher höher (insb. in Bezug auf die Freizeit).

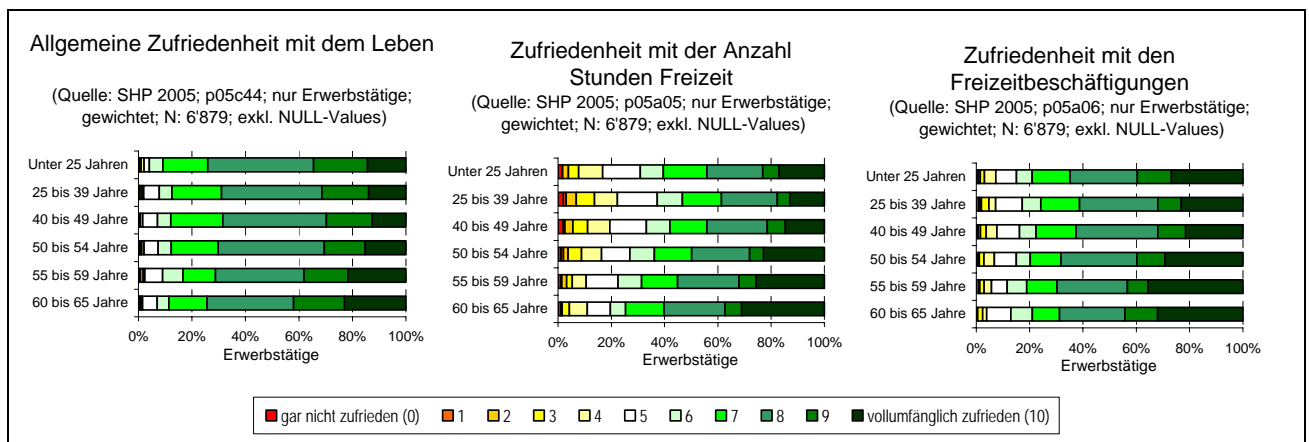


Abbildung 4.5.1a Dimensionen und Ausprägungen der Lebenszufriedenheit der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters aufgrund der Erhebungen des Schweizerischen Haushaltspanels des Jahres 2005.

Die Daten der CLM-Studie (2004) zeigen analoge Zusammenhänge wie das Schweizerische Haushaltspanel 2005: Rund 90% der Erwerbstätigen sind mit ihrem Leben im Allgemeinen (eher) zufrieden, wobei die durchschnittliche Zufriedenheit mit zunehmendem Alter eher steigt (vgl. Abbildung 4.5.1b).

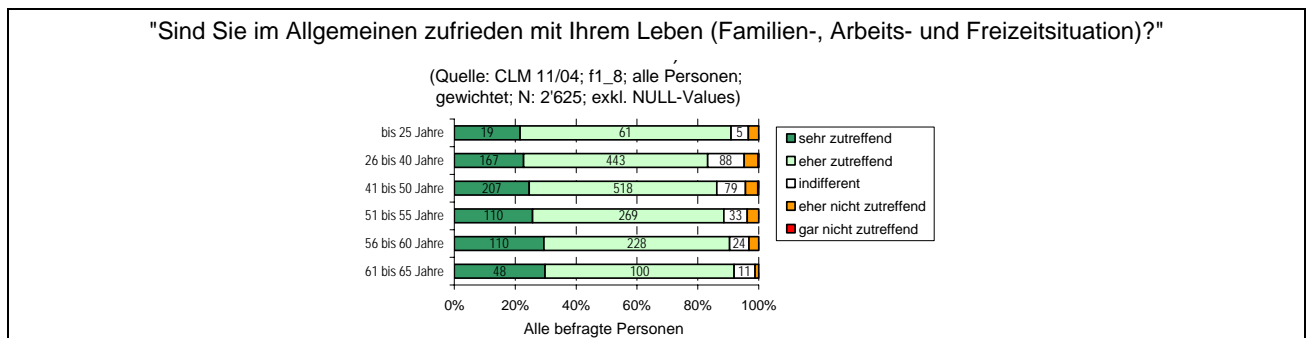


Abbildung 4.5.1b Ausprägung der Lebenszufriedenheit der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters aufgrund der Erhebungen der CLM-Studie des Jahres 2004.

Die Gesundheitsbefragung des Jahres 2002 erhob die Lebensfreude und Zukunftserwartungen der Menschen. Es sind dabei ähnliche Zusammenhänge wie bei den oben erläuterten Daten des Schweizerischen Haushaltspanels und der CLM-Studie erkannt worden. Weiter zeigt sich, dass Personen ohne Arbeit nicht weniger zufrieden sind als Personen mit Arbeit. Am vergleichsweise häufigsten mit ihrer Lebenssituation unzufrieden sind jedoch die 50- bis 54-jährigen Personen ohne Arbeit (vgl. Abbildung 4.5.1c).

<sup>11</sup> Wir haben eine lineare Regression (OLS) mit der SHP-Variable „Zufriedenheit mit der Freizeit (p05a05)“ als abhängige Variable und den SHP Variablen „Anzahl Arbeitsstunden pro Woche (p05w77)“, „Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit (p05f50)“, „Erschöpfung nach Arbeit, um Sachen zu machen, die man gerne tut (p05f51)“ und „Schwierigkeiten nach der Arbeit abzuschalten (p05f52)“ als abhängige Variablen durchgeführt und dabei ein angepasstes R-Quadrat von 0.251 bzw. ein Erklärungsgehalt von 25.1% gefunden (SHP-Daten 2005).

# Forschungsprojekt „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

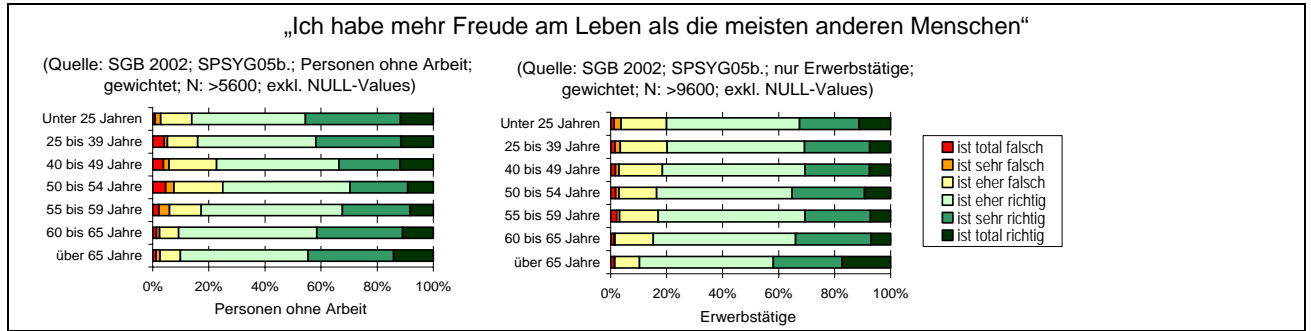


Abbildung 4.5.1c Lebensfreude der Erwerbstätigen und der Personen ohne Arbeit unterschiedlichen Alters gemäss der Schweizerischen Gesundheitsbefragung des Jahres 2002.

Die meisten Personen ohne Arbeit sind auch nicht der Ansicht, dass sich ihre Lebenspläne in eine unerwünschte Richtung entwickeln. Die Zukunftserwartungen sind bei ihnen jedoch etwas gedämpfter als bei den Erwerbstätigen (bei allen Altersklassen). Am häufigsten sorgen sich jene Personen ohne Arbeit um ihre Zukunft, die zwischen 50 und 54 Jahre alt sind. Deutlich über 80% aller Personen sind mit ihrem Lebensstandard jedoch zufrieden. Auch hier ist die grösste diesbezügliche Unzufriedenheit bei den 50- bis 54-Jährigen zu beobachten, wobei auch in dieser Personengruppe rund 70% aller Personen zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrem Lebensstandard sind (vgl. Abbildung 4.5.1d).

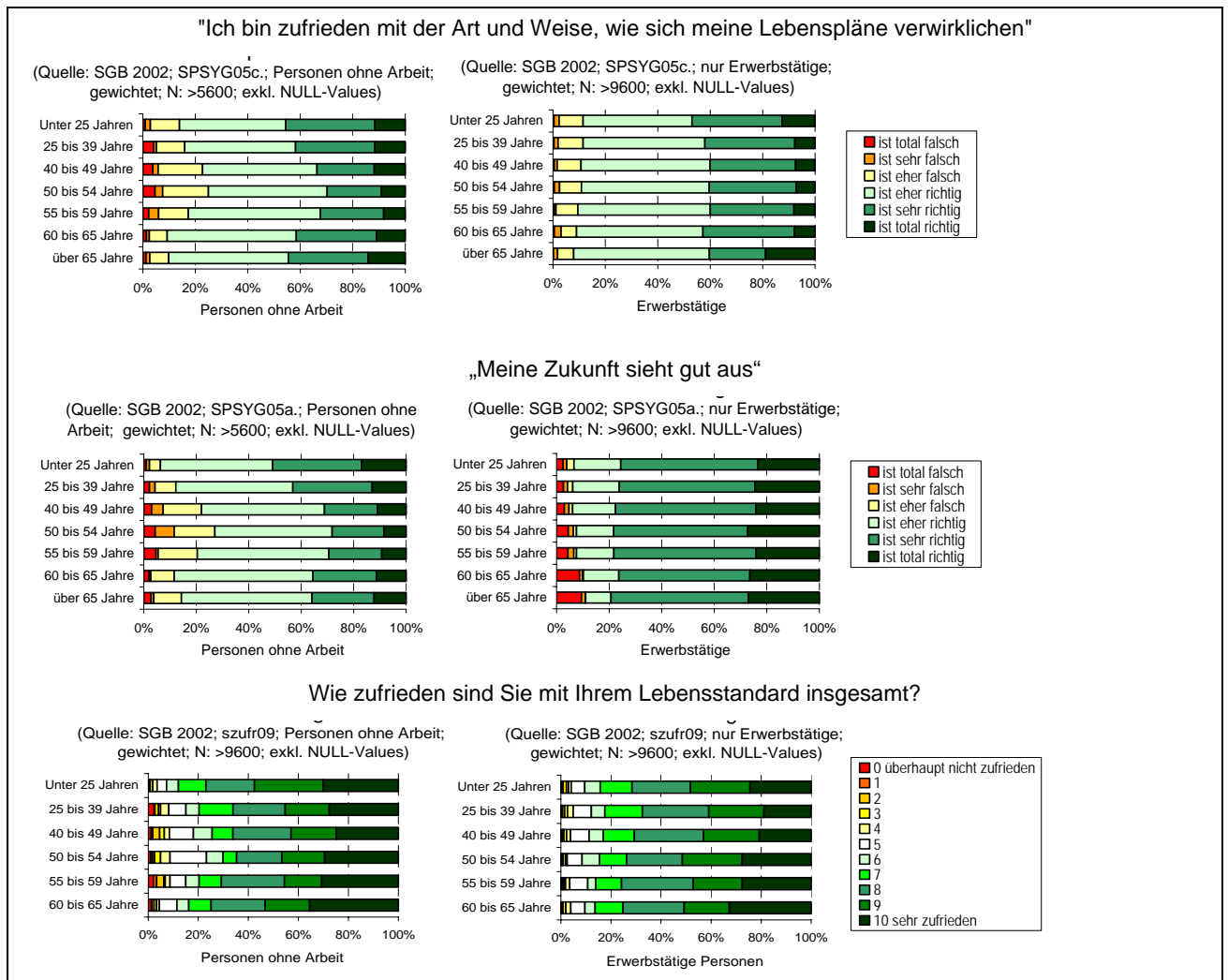


Abbildung 4.5.1d Weitere Dimensionen und Ausprägungen der Lebenszufriedenheit der Erwerbstätigen und der Personen ohne Arbeit unterschiedlichen Alters gemäss der Schweizerischen Gesundheitsbefragung des Jahres 2002.

Rund 60% aller Personen *ohne Arbeit* zwischen 60 und 65 Jahren befinden sich in einer guten bis sehr guten finanziellen Situation. Lediglich 10% der Personen dieser Klasse ohne Arbeit sind mit der finanziellen Lage eher oder stark unzufrieden. Am höchsten ist der Anteil der Personen, die ihre finanzielle Situationen als nicht zufriedenstellend beurteilen bei den 50- bis 54-Jährigen ohne Arbeit, wobei dies auch bei dieser Gruppe nur für etwas mehr als 20% der Personen zutrifft (vgl. Abbildung 4.5.1e).

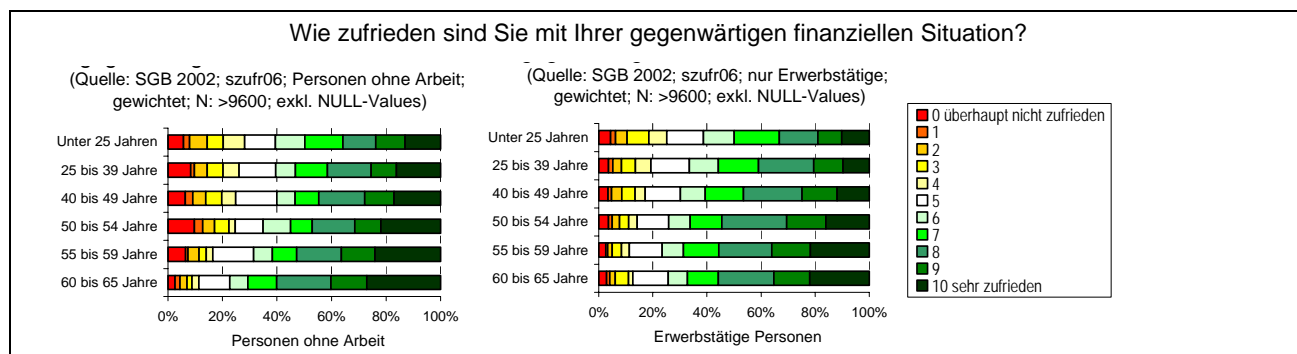


Abbildung 4.5.1e Zufriedenheit mit der finanziellen Situation der Erwerbstätigen und der Personen ohne Arbeit unterschiedlichen Alters gemäss der Schweizerischen Gesundheitsbefragung des Jahres 2002.

### Arbeitszufriedenheit

Je älter die Mitarbeitenden sind, desto zufriedener sind sie mit der Arbeit. Dies trifft gemäss Schweizerischem Haushaltspanel 2005 sowohl für die Arbeit im Allgemeinen, die Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten als auch den Arbeitsumfang zu. Generell ist bei allen Alterskategorien eine bemerkenswert hohe Zufriedenheit mit der Arbeit festzustellen. Rund 90% sind zumindest eher zufrieden mit der Arbeit und deren Inhalten und über 80% auch mit dem Arbeitsumfang (vgl. Abbildung 4.5.1f).

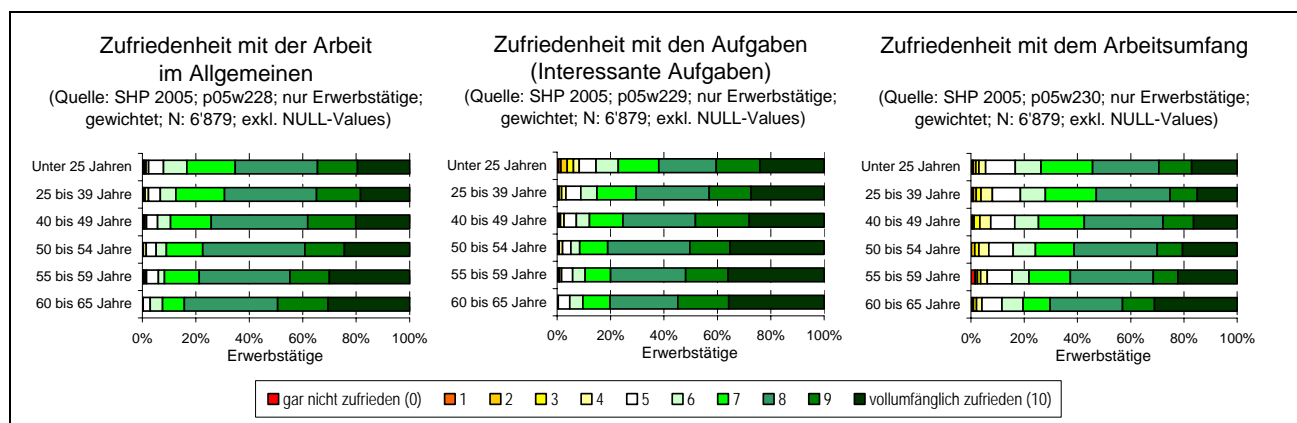


Abbildung 4.5.1f Dimensionen und Ausprägungen der Arbeitszufriedenheit der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss des Schweizerischen Haushaltspanels des Jahres 2005.

Ähnliche Zusammenhänge gelten für die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsatmosphäre. Beides ist bei älteren Erwerbstätigen eher höher als bei jüngeren und über 90% sind mit den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsatmosphäre zumindest eher zufrieden.

Hinsichtlich dem Einkommen ist die Zahl der Unzufriedenen etwas höher. Hier sind rund 10% der Erwerbstätigen eher oder stark unzufrieden. Dabei sind keine systematischen Unterschiede zwischen den verschiedenen Alterskategorien festzustellen (vgl. Abbildung 4.5.1g (rechts)).

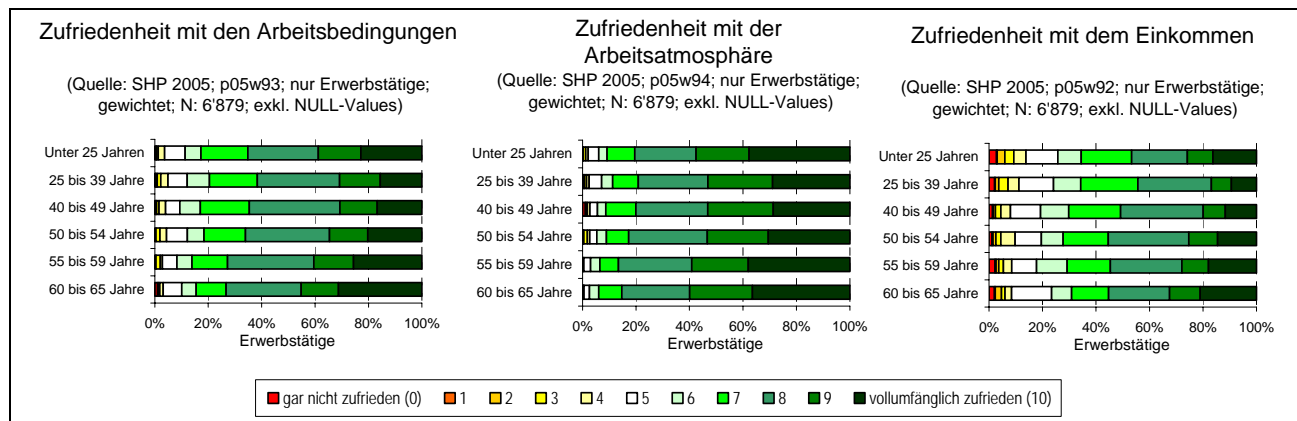


Abbildung 4.5.1g Dimensionen und Ausprägungen der Arbeitszufriedenheit der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss des Schweizerischen Haushaltspanels des Jahres 2005.

Anlässlich der Gesundheitsbefragung des Jahres 2002 wurde ebenfalls untersucht, wie die Erwerbstätigen verschiedene für die Arbeitszufriedenheit relevanten Aspekte ihrer aktuellen Arbeit beurteilen. Zunächst ist auch hier feststellbar, dass über 80% aller Erwerbstätigen mit der Arbeit insgesamt zumindest ziemlich zufrieden sind und dieser Wert mit zunehmendem Alter zunimmt (vgl. Abbildung 4.5.1h).

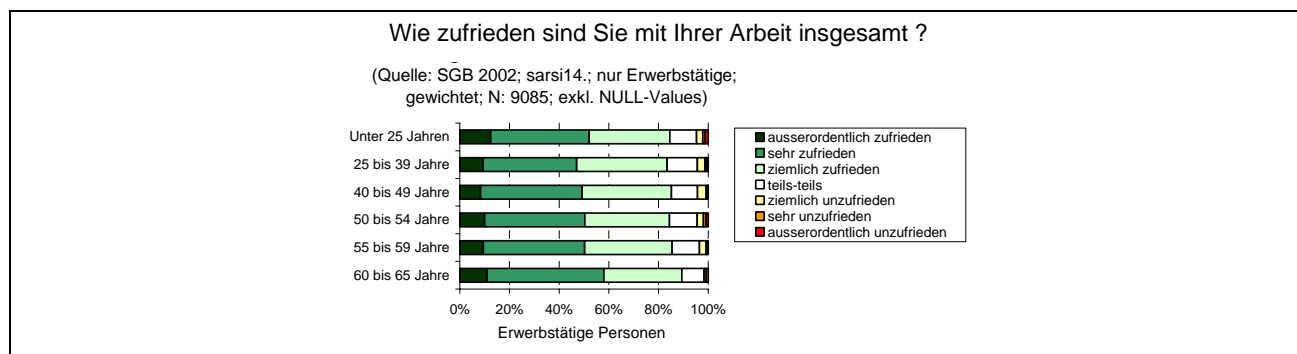


Abbildung 4.5.1h Dimensionen und Ausprägungen der Arbeitszufriedenheit der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss der Schweizerischen Gesundheitsbefragung des Jahres 2002 (Teil III).

In Bezug auf einzelne Dimensionen der Arbeitszufriedenheit ziehen wir aus der Schweizerischen Gesundheitsbefragung folgende Schlussfolgerungen (vgl. Abbildung 4.5.1i):

- Rund 10 % der Personen sind mit ihrer Stelle nachhaltig unzufrieden. Dieser Anteil ist in allen Altersklassen ungefähr gleich gross.
- Rund 10% bis 15% der Personen sind resignativ zufrieden: sie haben keine Kündigungsabsichten, weil sie sich hiervon keine Verbesserung der Situation versprechen. Der höchste Anteil wird diesbezüglich bei den 55- bis 59-Jährigen erreicht (rund 20% der Personen).
- Die Bereitschaft, wegen Unzufriedenheit die Stelle zu wechseln, ist bei jüngeren Mitarbeitenden deutlich grösser als bei älteren. Am treuesten sind die über 50-jährigen Mitarbeitenden. Ein Teil dieser höheren Treue im Alter dürfte (insb. bei den 50- bis 59-Jährigen) mit dem etwas höheren Anteil der resignativ Zufriedenen zusammenhängen. Ein wesentlicher Teil der grösseren Treue älterer Mitarbeiter hängt aber sicherlich auch damit zusammen, dass die über 50-jährigen Erwerbstätigen im Durchschnitt mehr Freude an der Arbeit haben (siehe Auswertung unten „nach arbeitsfreien Tagen freue ich mich richtig darauf, wieder an die Arbeit zu gehen“).

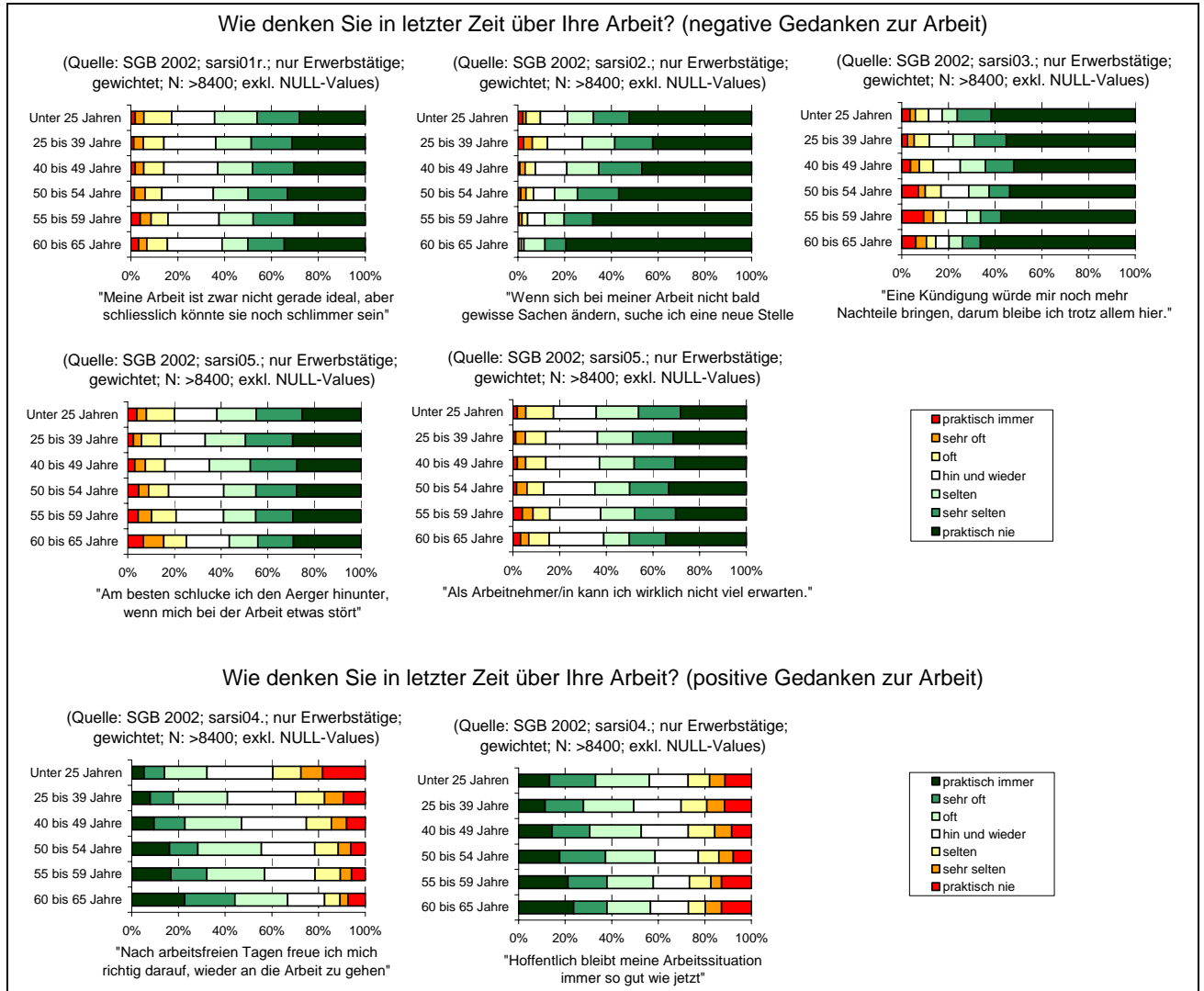


Abbildung 4.5.1i Dimensionen und Ausprägungen der Arbeitszufriedenheit der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss der Schweizerischen Gesundheitsbefragung des Jahres 2002 (Teil IV).

Die CLM-Studie bestätigt die oben dargestellten Feststellungen aus der Gesundheitsbefragung: Ältere Mitarbeitende sind in der Tendenz überdurchschnittlich zufrieden mit der Arbeit (vgl. nachfolgende Abbildung 4.5.1j).

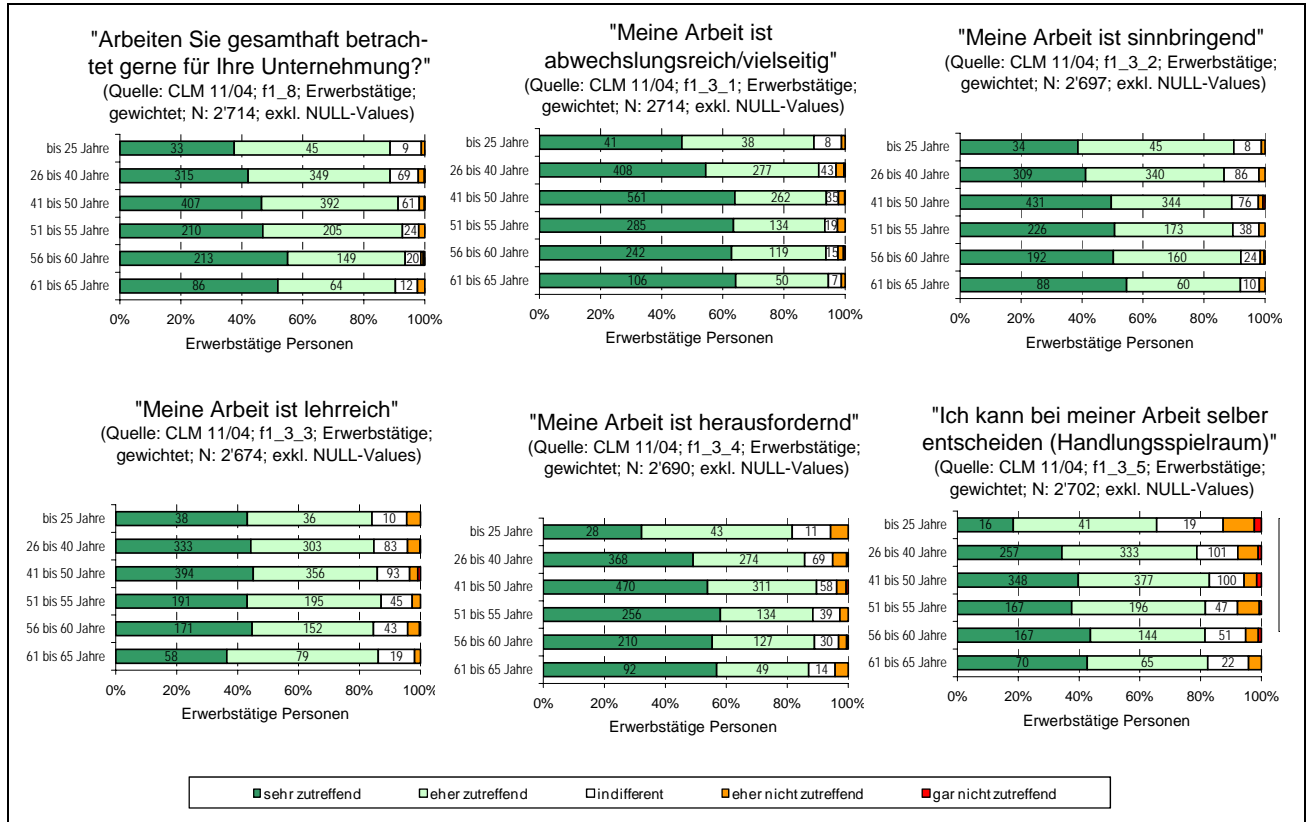


Abbildung 4.5.1j Dimensionen und Ausprägungen der Arbeitszufriedenheit der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss der CLM-Studie des Jahres 2004.

### Berufszufriedenheit

In Bezug auf die Zufriedenheit mit dem erlernten Beruf liegen uns ausschliesslich Daten aus der CLM-Befragung vor. Auch hier zeigt sich, dass rund 90% der Befragten mit dem gewählten Beruf zufrieden sind und dieser Wert bei den älteren Arbeitnehmenden sogar etwas höher liegt. Am tiefsten ist er erwartungsgemäss<sup>12</sup> bei den unter 25-jährigen Personen (vgl. Abbildung 4.5.1k).

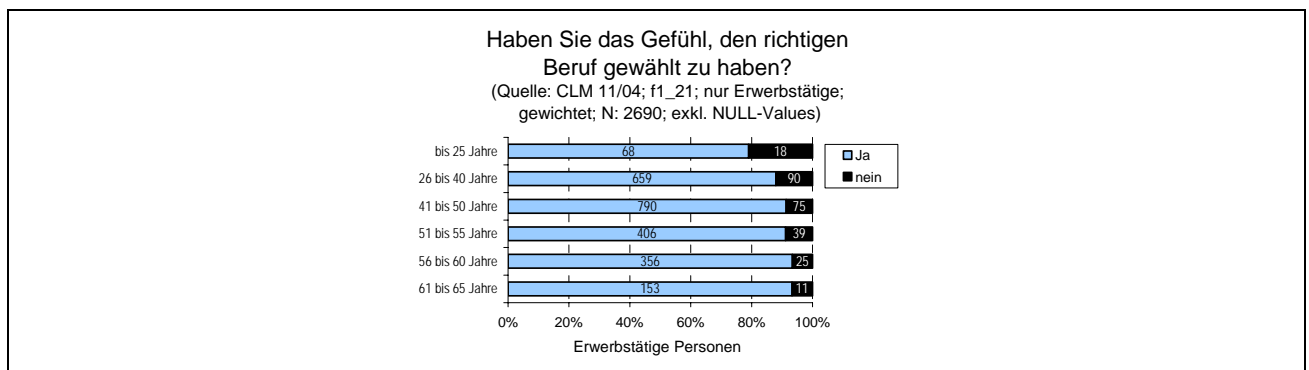


Abbildung 4.5.1k Berufszufriedenheit der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss der CLM-Studie des Jahres 2004.

### Fazit:

Nur sehr wenige Personen sind mit dem Leben im Allgemeinen unzufrieden. Dies gilt auch für Personen ohne Arbeit. Die meisten Personen ohne Arbeit sind dabei auch nicht der Meinung, dass sich ihre Lebenspläne in eine unerwünschte Richtung entwickeln. Inwiefern die mehrheitlich hohe

<sup>12</sup> Erwartungsgemäss deshalb, weil es in dieser Altersklasse typischerweise mehr Personen gibt, die den beruflichen Werdegang noch nicht beendet haben oder den Beruf noch wechseln werden.

Lebenszufriedenheit dieser Personen resignativer Natur ist oder aber tatsächlich damit zusammenhängt, dass die Lebensqualität der meisten Personen ohne Arbeit hoch ist, konnten wir im Rahmen der vorliegenden Studie nicht untersuchen. Wir konnten aber zumindest feststellen, dass bei allen Altersklassen weniger als ein Viertel aller Personen ohne Arbeit ihre finanzielle Situation als klar nicht zufriedenstellend beurteilt (und dieser Wert ähnlich hoch ist wie bei den Erwerbstätigen). Es ist somit zu erwarten, dass sich die Mehrheit der Personen ohne Arbeit (früher oder später) mit dieser Situation arrangieren kann und keine neue Stelle sucht oder dies zumindest nicht sehr aktiv anstrebt. Diese Vermutung wird auch durch die Erkenntnisse der Ausführungen in Kapitel 4.7 gestützt.

Analog zur allgemeinen Lebenszufriedenheit sind rund 90% aller Erwerbstätigen zufrieden oder eher zufrieden mit der Arbeit und deren Inhalten. Je älter die Mitarbeitenden sind, desto höher ist dabei die Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Auch zeigt sich, dass die Bereitschaft älterer Mitarbeitenden, wegen Unzufriedenheit die Stelle zu wechseln deutlich kleiner ist als bei jüngeren Arbeitnehmenden. Ein Teil dieser höheren Treue ist jedoch auf den etwas höheren Anteil der resignativ Zufriedenen zurückzuführen.

#### **4.5.2 Leistungsbereitschaft (Einstellung)**

Nach aktuellem Stand der Forschung wird davon ausgegangen, dass die Eigenmotivation (intrinsische Motivation) einen grösseren Einfluss auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden hat als (materielle und immaterielle) extrinsische Anreize, und dass die Eigenmotivation insbesondere auch eine nachhaltigere Wirkung zeigt.

In Bezug auf die extrinsische Motivation stellt sich die Frage, welche Anreize bei älteren Mitarbeitenden angewendet werden und welche Wirkungen von diesen Anreizen ausgehen (bzw. ob es sich um die relevanten Anreize handelt).

Von den im Rahmen dieser Studie berücksichtigten Datenquellen erlauben einzig die CLM-Daten Auswertungen hinsichtlich der Bestimmungsfaktoren der intrinsischen und extrinsischen Motivation von Mitarbeitenden. In Bezug auf das Ausmass, mit dem diese Motivatoren in den Betrieben eingesetzt werden, können aber auch die CLM-Daten keine Hinweise liefern.

Die CLM-Studie hat untersucht, welche (vorhandenen oder nicht vorhandenen) Merkmale ihrer aktuellen Tätigkeit den Mitarbeitenden wichtig sind (vgl. nachfolgende Abbildung 4.5.2a):

- Die wichtigsten Motivatoren sind für die Mitarbeitenden aller Altersklassen das Arbeitsklima, die Möglichkeiten Verantwortung zu tragen und eigene Ideen einzubringen.
- Die Möglichkeiten, viel Geld zu verdienen, sind demgegenüber vergleichsweise deutlich weniger wichtig.

Diese Auswertung deckt sich mit den in Kapitel 4.1 ausgeführten Ergebnissen zur verwandten Frage, mit welchen Anreizen Mitarbeitende motiviert werden können, das Pensionierungsalter hinauszuschieben. Auch dort zeigte sich, dass v. a. weiche Anreize wie „interessante Arbeit“, „ein gutes Arbeitsklima“ sowie „Tätigkeitsspielräume“ im Vordergrund stehen.

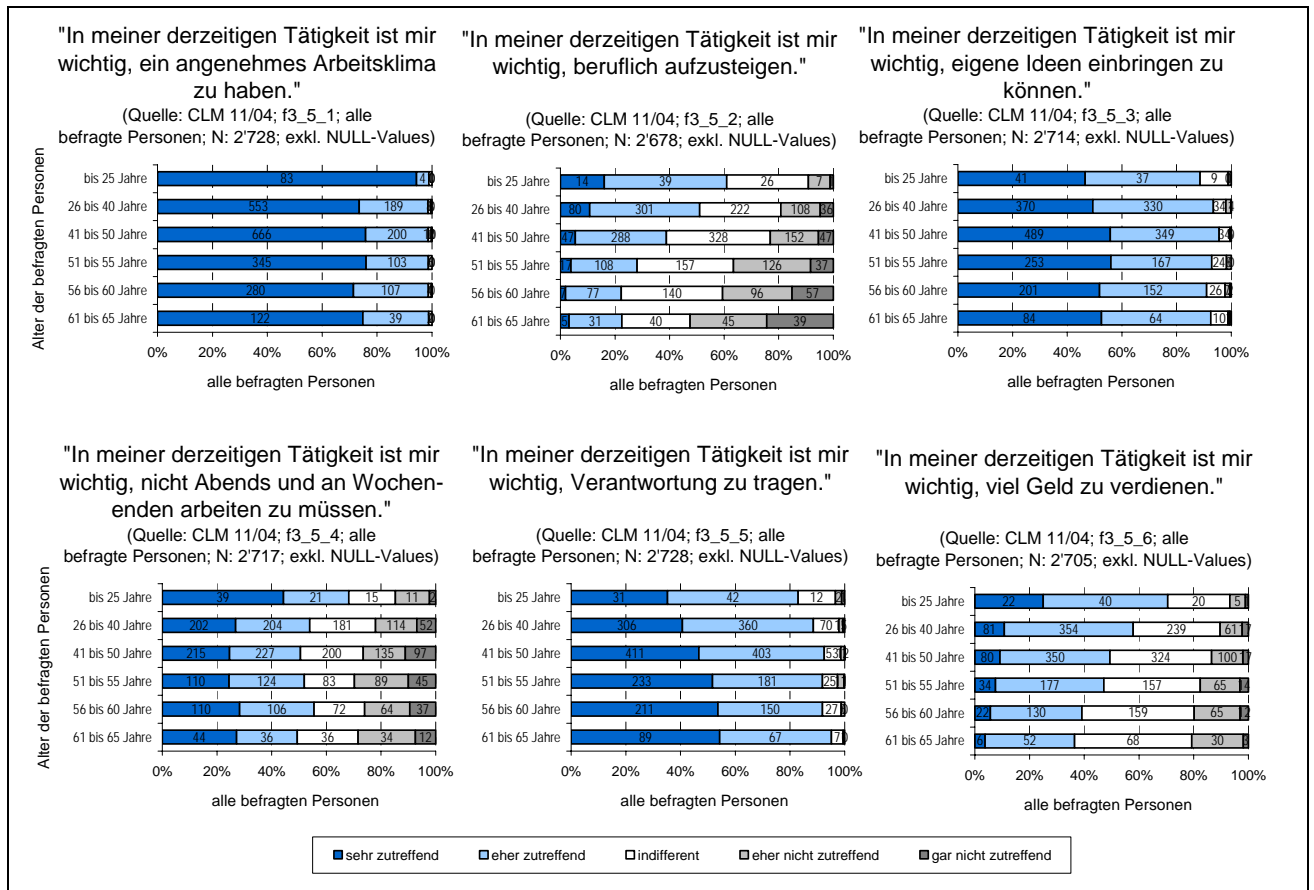


Abbildung 4.5.2a Dimensionen und Ausprägungen der Leistungsbereitschaft der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss der CLM-Studie des Jahres 2004.

**Fazit:**

Die wichtigsten Motivatoren, mit denen die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden verbessert werden können, sind das Arbeitsklima, die Möglichkeiten Verantwortung zu tragen und eigene Ideen einzubringen. Die Möglichkeiten, viel Geld zu verdienen, sind demgegenüber vergleichsweise deutlich weniger wichtig. Dies trifft für alle Altersklassen zu.

**4.6 Entlassung durch den Arbeitgeber**

Die vorliegende Studie geht von der Grundannahme aus, dass Arbeitgeber Mitarbeitende nur dann entlassen, wenn entweder der Arbeitswert (bzw. die Produktivität) in Relation zum Lohn zu gering ist oder personelle Überkapazitäten bestehen. Den Aspekt, dass Arbeitnehmende (jüngere und ältere) als Folge von Überkapazitäten oder Strukturbereinigungen die Stelle verlieren, betrachten wir in dieser Studie nicht näher. Wir konzentrieren uns stattdessen auf den Aspekt des Arbeitswerts im Verhältnis zu den Löhnen älterer Arbeitnehmenden.

Die untenstehende Abbildung 4.6a stellt die zu untersuchenden Zusammenhänge betreffend Entlassungen älterer Arbeitnehmenden in einer Übersicht dar.



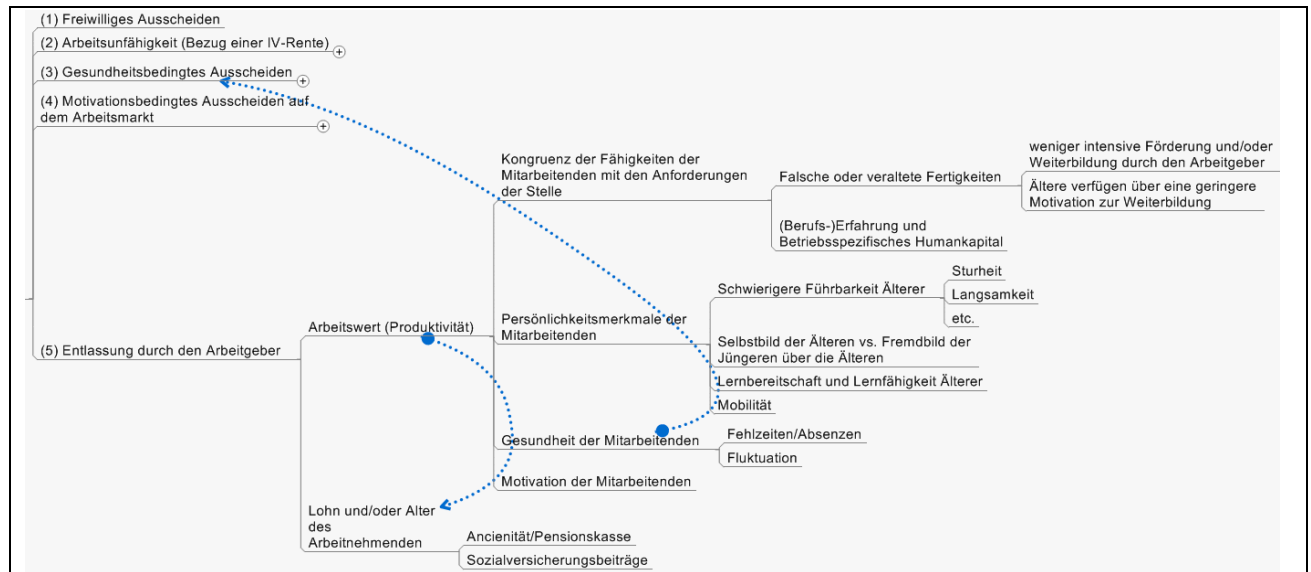


Abbildung 4.6a Untersuchte Zusammenhänge betreffend Entlassungen älterer Arbeitnehmenden.

#### 4.6.1 Arbeitswert (Produktivität)

Im Rahmen der Studie wird Arbeitswert gleichgesetzt mit der erreichten Produktivität eines Mitarbeitenden. Der Arbeitswert wird durch folgende Faktoren beeinflusst:

- Kongruenz der Fähigkeiten der Mitarbeitenden mit den Anforderungen der Arbeitsstelle
- Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden
- Gesundheit der Mitarbeitenden
- Motivation der Mitarbeitenden

#### *Kongruenz der Fähigkeiten der Mitarbeitenden mit den Anforderungen der Stelle*

Wir haben untersucht, ob ältere Mitarbeitende öfters die gestellten Anforderungen ihrer Stelle nicht erfüllen, und welches mögliche Ursachen hierfür sind. Dabei wurden folgende Aspekte betrachtet:

- Werden ältere Arbeitnehmende durch die Arbeitgeber weniger intensiv gefördert oder weitergebildet (bspw. weil davon ausgegangen wird, dass sich dies aufgrund der verbleibenden Arbeitsjahre bis zur Pensionierung für das Unternehmen nicht mehr lohnt)?
- Haben ältere Arbeitnehmende eine geringere Motivation, sich weiterzubilden und falls ja, welches sind die Ursachen hierfür?
- Verfügen ältere Arbeitnehmende auf der anderen Seite über den „Wettbewerbsvorteil“ einer grösseren Erfahrung (im Sinne eines betriebsspezifischen Humankapitals) und wird dies von den Arbeitgebern auch als relevanter Vorteil erachtet?

Die CLM-Studie hat erhoben, welche Eigenschaften älteren Personen zugeordnet werden. Wir haben in diesem Zusammenhang die entsprechenden Selbsteinschätzungen der befragten älteren Personen mit jenen der jüngeren Personen verglichen. Zudem haben wir die diesbezüglichen Beurteilungen der befragten Kaderpersonen, die typischerweise die Personalentscheide fällen, untersucht. Zusammenfassend lassen sich in dieser Hinsicht folgende Schlussfolgerungen ziehen (vgl. nachfolgende Abbildung):

# Forschungsprojekt „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

- Älteren Personen wird – auch von den jüngeren Befragten und von den Kadermitarbeitenden – die positive Eigenschaft „Erfahrung“ zugesprochen. Als weitere, mehrheitlich unbestrittene positive Eigenschaften älterer Personen gelten „Weisheit“ und „Gelassenheit“.
- Wichtig ist die Feststellung, dass älteren Personen offensichtlich nicht die Vorurteile anhaften, sie seien „langsam“, „müde“ oder „schwach“. Auch sieht die überwiegende Mehrheit der Befragten keine „Alterssturheit“ bei den älteren Personen.

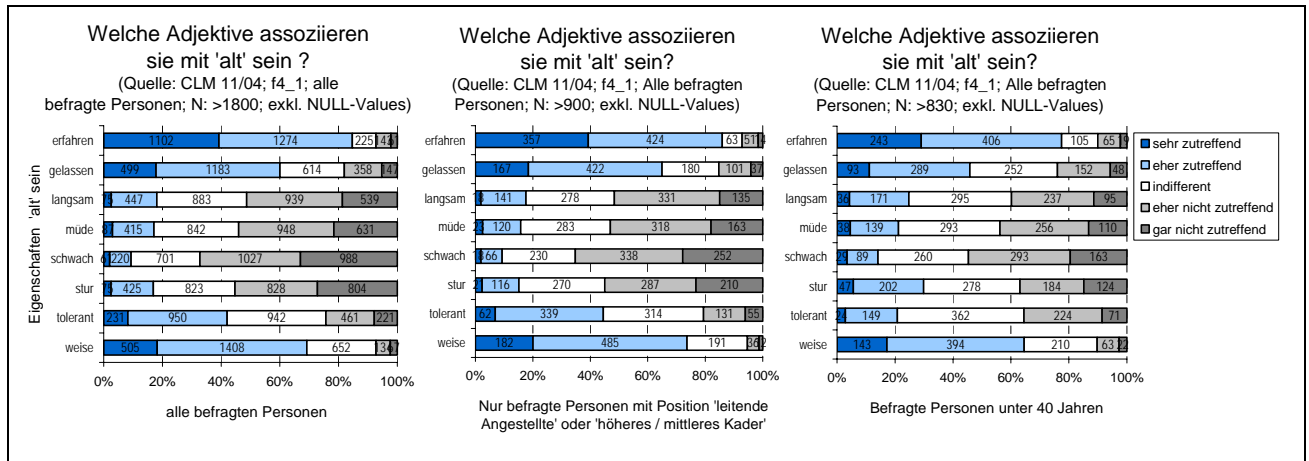


Abbildung 4.6.1a Älteren Mitarbeitenden zugeordnete Eigenschaften gemäss der CLM-Studie des Jahres 2004.

Die Antworten auf eine Frage des Haushaltspanels 2005 zeigen auf, dass über 90% der Personen nach eigener Einschätzung der Ansicht sind, ihre Qualifikationen seien für ihre derzeitige Arbeit ausreichend. Dabei sind keine wesentlichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersklassen feststellbar, ausser dass bei den 55- bis 59-jährigen Personen ein leicht erhöhter Anteil von 5% der Ansicht ist, sie seien für ihre aktuelle Arbeitsstelle unterqualifiziert.

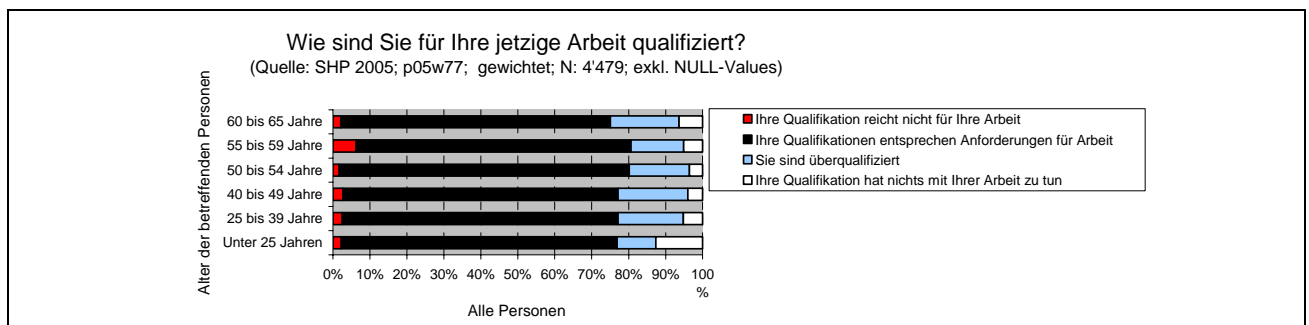


Abbildung 4.6.1b Häufigkeit von Über- und Unterqualifikationen bei Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss dem Schweizerischen Haushaltspanel des Jahres 2005.

Die CLM-Erhebung hat sich der Frage angenommen, ob und welche Mitarbeitenden bereit sind, sich weiterzubilden und inwiefern sie dabei von den Arbeitgebern gefördert werden. Folgende Schlussfolgerungen lassen sich dabei ableiten (siehe nachfolgende Abbildung 4.6.1c):

- Mit wenigen Ausnahmen sind die Mitarbeitenden (der untersuchten Dienstleistungsbetriebe) aller Altersklassen bereit, sich weiterzubilden.
- Jüngere Mitarbeitende nehmen dabei aber häufiger tatsächlich an Weiterbildungskursen teil.
- Ältere Mitarbeitende werden gleichermassen zu Aus- und Weiterbildungen von den Vorgesetzten ermuntert, wie jüngere Arbeitnehmende.

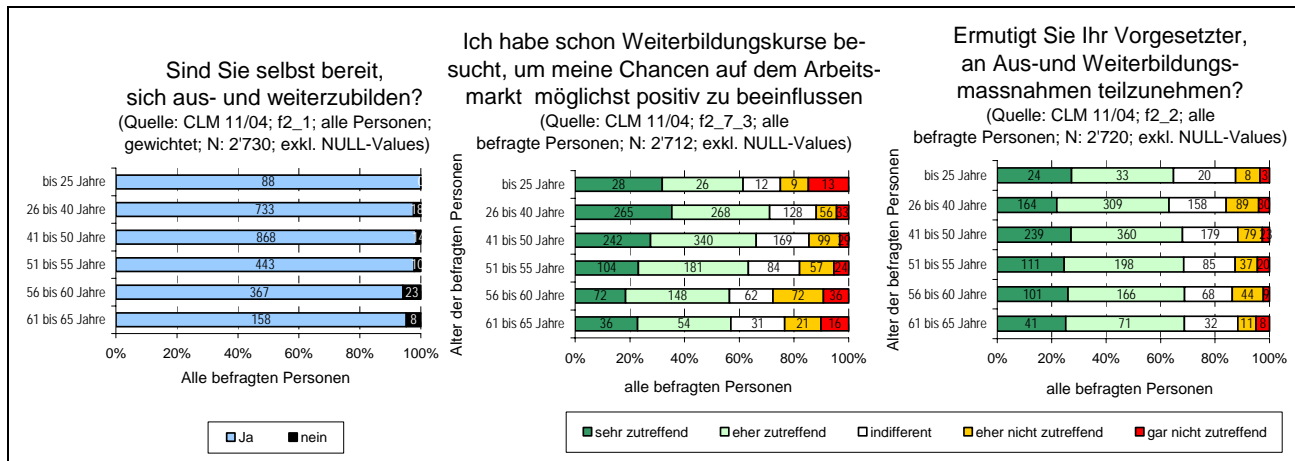


Abbildung 4.6.1c Bereitschaft, an Weiterbildungen teilzunehmen und Besuch von Weiterbildungskursen durch Erwerbstätige unterschiedlichen Alters gemäss der CLM-Studie des Jahres 2004.

Zur ebenfalls interessierenden Frage der Bedeutung des betriebsspezifischen Humankapitals und der Mobilität älterer Erwerbstätiger liegen uns keine Daten vor.

### Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden

Weisen ältere Mitarbeitende Persönlichkeitsmerkmale auf, aufgrund derer sie schwieriger zu führen sind, oder die sich anderweitig auf ihren Arbeitswert auswirken? Wie bereits im vorgängigen Abschnitt dargelegt wurde, werden den älteren Personen von den wenigsten (auch jüngeren) Befragten weder die Eigenschaften „langsam“, noch „müde“, noch „schwach“ oder „stur“ zugeordnet. Stattdessen verbinden viele Befragte mit dem Alter die Merkmale „gelassen“, „erfahren“ und „weise“.

Eine andere Auswertung der CLM-Studie zeigt hingegen, dass mit zunehmendem Alter der Anteil jener Personen, die Mühe haben, mit neuer Technologie umzugehen, steigt. Auch scheinen die Fähigkeiten, sich rasch in ein neues Team einzugliedern und mit Veränderungen umzugehen bei älteren Mitarbeitenden eher abzunehmen (vgl. Abbildung 4.6.1d).

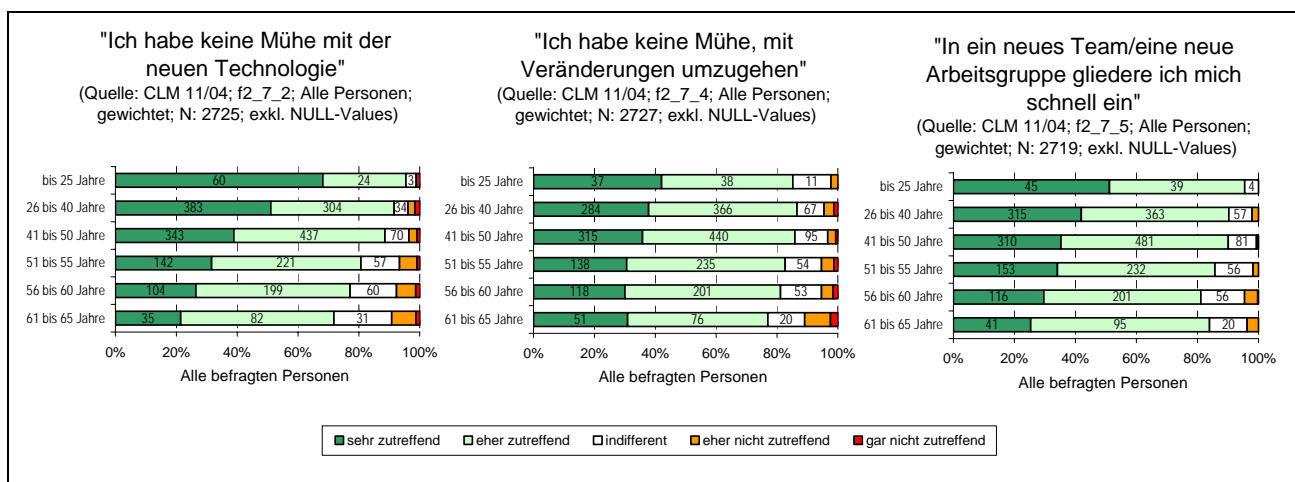


Abbildung 4.6.1d Anpassungsfähigkeit an geänderte Situationen der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss der CLM-Studie des Jahres 2004.

### Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden

Der Arbeitswert von Mitarbeitenden wird durch deren Gesundheit beeinflusst. Die Analyse der Determinanten der Gesundheit ist bereits in den in Kapitel 4.3 erläuterten Fragestellungen enthal-

ten. Dort zeigt sich, dass ältere Menschen zwar häufiger gesundheitsbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden, dass aber jene älteren Personen, die erwerbstätig sind, nicht häufiger krank sind als jüngere Personen. In diesem Sinne ist der Arbeitswert älterer Erwerbstätiger in gesundheitlicher Hinsicht nicht schlechter als jener der Jüngeren. Aufgrund der Ergebnisse des Kapitels 5.6.1 ist im Gegenteil eher sogar mit grösseren Absenzen bei den jüngeren Erwerbstätigen zu rechnen.

Auch in Bezug auf die Motivation kann festgestellt werden, dass ältere Mitarbeitende nicht weniger zufrieden sind als jüngere. Man kann jedoch auch feststellen, dass die Karriereambitionen älterer Mitarbeitender im Allgemeinen geringer bis minimal sind. Dies hat den Effekt, dass viele ältere Mitarbeitende weniger ehrgeizig den Weg nach oben anstreben. Sie werden erwartungsgemäss eine eher geringere Leistungsbereitschaft im Vergleich zu den ambitionierten, jüngeren Mitarbeitenden haben. Umgekehrt sind erfahrene, hochqualifizierte Mitarbeitende, die nicht um jeden Preis „nach oben“ wollen, am ehesten bei den älteren Mitarbeitenden zu finden. Mitarbeitende mit solchen Eigenschaften sind für die meisten Unternehmen unverzichtbar. Zudem sind sie die treueren Mitarbeitenden verglichen mit den aufstrebenden jungen Mitarbeitenden. Letztere wechseln auch häufiger die Stelle, wenn sie dadurch ihre berufliche Situation verbessern können. Dies zeigen auch die Ausführungen des folgenden Abschnitts.

### Wechselbereitschaft/Durchschnittliche Verweildauer

Die SHP-Erhebung des Jahres 2005 zeigt, dass Personen unter 40 Jahren deutlich häufiger die Arbeitsstelle wechseln als ältere Arbeitnehmende. Überdurchschnittlich oft ist dabei die Suche nach einer besseren Stelle der Grund. Bei den über 50-Jährigen sind die Stellenwechsel demgegenüber überdurchschnittlich oft durch die Arbeitgeber bedingt.

Im Durchschnitt haben 13% der 25- bis 39-Jährigen innert den letzten Monaten den Arbeitgeber gewechselt. Dies ergibt eine durchschnittliche Verweildauer der Personen dieser Altersklasse beim gleichen Arbeitgeber von rund 7 bis 8 Jahren. Bei den über 50-Jährigen Personen liegt diese Wert um das Doppelte höher (vgl. Abbildung 4.6.1e).

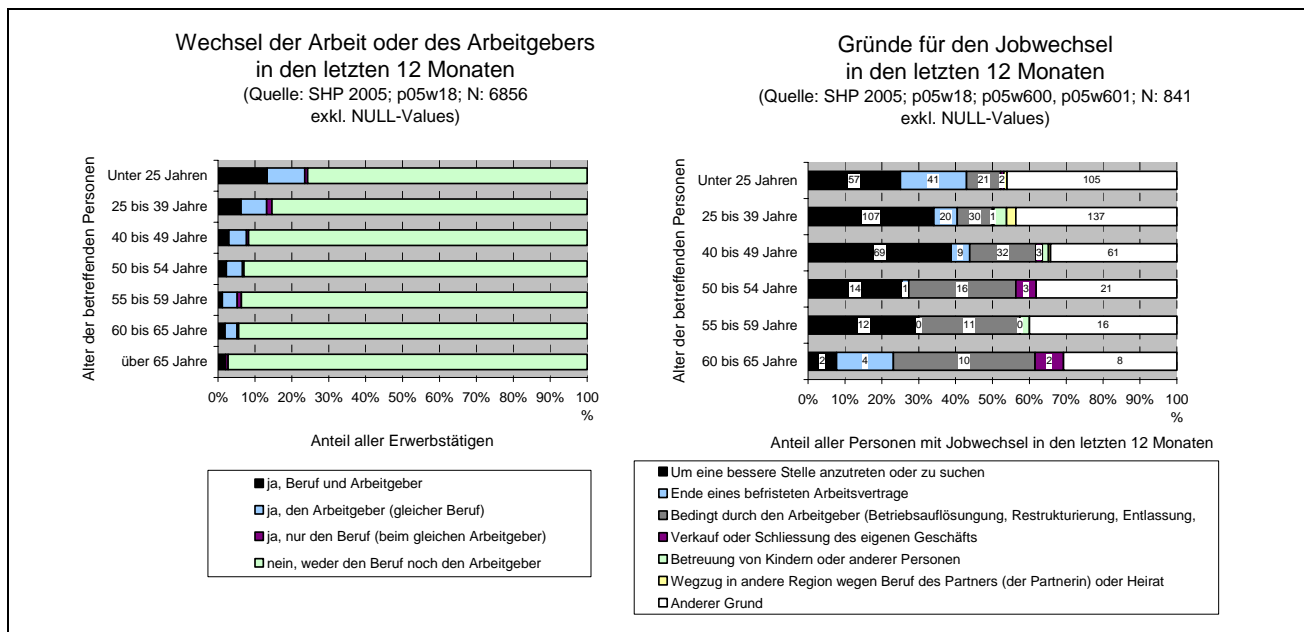


Abbildung 4.6.1e Häufigkeit von Jobwechseln der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss dem Schweizerischen Haushaltspanel des Jahres 2005.

Die CLM-Studie führt zu ähnlichen Erkenntnissen. Betrachtet man die Personen zwischen 15 und 55 Jahren zeigt sich, dass die Erwerbstätigen umso länger noch in ihrer aktuellen Unternehmen

bleiben wollen, je älter sie sind (vgl. Abbildung 4.6.1f). Bei den über 55-Jährigen gibt es zwar eine zunehmende Zahl an Personen, die beabsichtigen höchstens noch 1 bis 5 Jahre beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben. Der grösste Teil dieser Personen dürfte dabei eine Frühpensionierung anstreben und nicht einen Jobwechsel anvisieren.

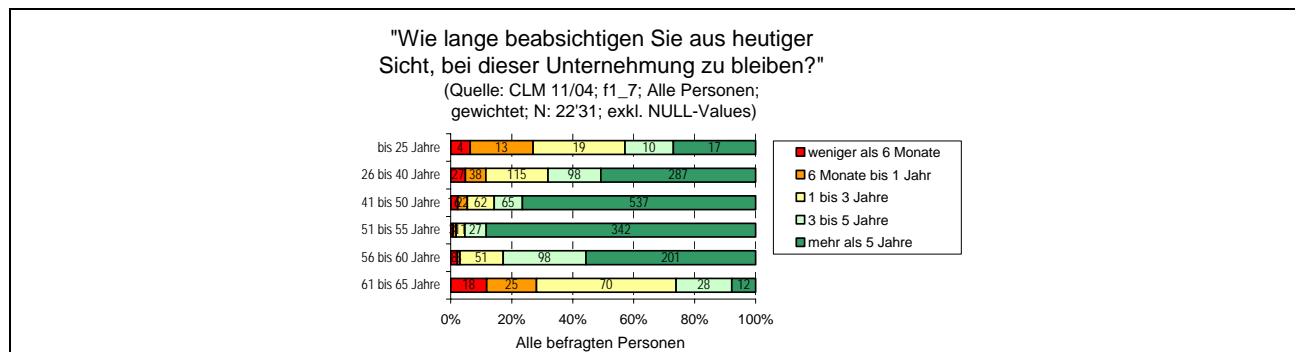


Abbildung 4.6.1f Beabsichtigte Jobwechsel der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss der CLM-Studie des Jahres 2004.

### Fazit:

In welchem Ausmass ältere Arbeitnehmende entlassen werden, weil sie die geforderten Qualifikationen nicht (mehr) erreichen, kann anhand der vorliegenden Daten nicht schlüssig beantwortet werden. Als einzige Quelle hierfür dient das Haushaltspanel 2005, gemäss dem über 90% der Personen nach eigener Einschätzung der Ansicht sind, ihre Qualifikationen seien für ihre derzeitige Arbeit ausreichend. Dabei sind keine wesentlichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersklassen feststellbar. Mit wenigen Ausnahmen sind die Mitarbeitenden gemäss CLM-Studie aller Altersklassen auch bereit, sich weiterzubilden, wobei dies jüngere Mitarbeitende letztlich häufiger die Weiterbildung auch tatsächlich realisieren. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass dies aufgrund der CLM-Daten nicht darin begründet ist, dass ältere Mitarbeitende von den Vorgesetzten weniger gefördert bzw. dazu ermuntert werden, sich weiterzubilden.

Generell können wir anhand der CLM-Daten keine systematische Altersstigmatisierung erkennen: Die befragten jüngeren Personen ordnen den älteren Erwerbstätigen ähnliche Persönlichkeitsmerkmale zu wie die älteren Erwerbstätigen selbst dies tun. Eine mögliche verbreitete Fehlmeinung könnte allenfalls darin bestehen, dass ältere Erwerbstätige häufiger gesundheitliche Probleme und damit letztlich eine geringere körperliche oder psychische Leistungsfähigkeit haben. Dies konnten wir jedoch nicht untersuchen.

Die grössten Nachteile des Alters für den Arbeitswert sind gemäss den verfügbaren Daten die etwas grösseren Schwierigkeiten bzw. die geringere Bereitschaft älterer Personen, sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Als „Wettbewerbsvorteile“ älterer Mitarbeitenden stehen gemäss diesen Datenquellen die (Berufs-) Erfahrung und die mit dem Alter einhergehende Gelassenheit und Weisheit sowie die grössere Firmentreue bzw. geringere Wechselbereitschaft gegenüber.

### 4.6.2 Lohn

Die Studie geht von der Annahme aus, dass die Personalkosten je Mitarbeitenden nicht nur von der Produktivität, sondern auch von deren Alter abhängig ist. Zum Einen verdienen sie aufgrund des Anciennitätsprinzips vielerorts mehr. Zum Anderen sind die Sozialversicherungsbeiträge (insb. Krankentaggelder und Pensionskassenbeiträge) bei älteren Mitarbeitenden höher. Im Rahmen der Studie wurde dieser Aspekt aufgrund der gegebenen Datenlage nicht näher untersucht. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass erstens ältere Mitarbeitende (unter sonst gleichen Bedingungen)

tatsächlich höhere Personalkosten verursachen als jüngere Personen und dass zweitens in Bezug auf diese Problematik kurzfristig kaum Handlungsspielräume bzw. Einwirkungsmöglichkeiten bestehen.

## 4.7 Erschwerte Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt

Neben der Analyse der Ursachen des frühzeitigen Ausscheidens von älteren Arbeitnehmenden aus dem Arbeitsprozess untersucht die Studie auch den Aspekt, ob und warum ältere erwerbslose Personen nicht wieder in den Arbeitsprozess einsteigen.

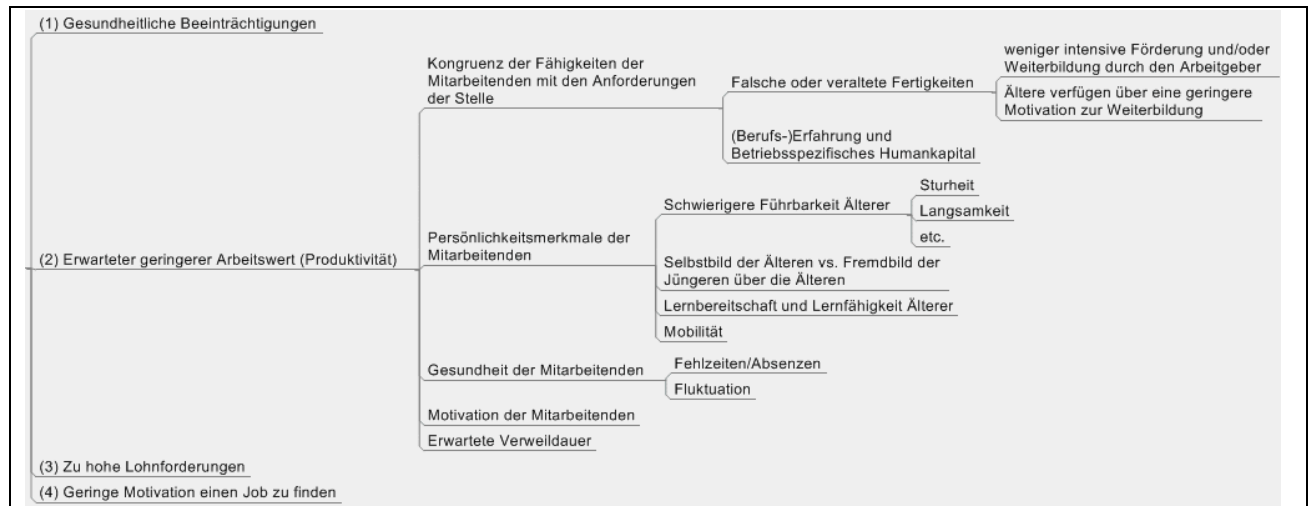


Abbildung 4.7a Untersuchte Aspekte, ob und warum ältere erwerbslose Personen nicht wieder in den Arbeitsprozess einsteigen.

Dabei sind ähnliche Dimensionen relevant wie bei den Gründen des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Arbeitsmarkt:

- Erschwerte Reintegration infolge gesundheitlicher Beeinträchtigungen
- Erschwerte Reintegration infolge mangelnder Motivation, eine neue Stelle zu finden und anzutreten
- Erschwerte Reintegration infolge eines zu geringen Arbeitswerts im Verhältnis zum geforderten Lohn

### 4.7.1 Erfolgreiche Reintegration aufgrund fehlender Arbeitsbemühungen

Bei der Analyse der erfolglosen Reintegration ist zunächst zu unterscheiden zwischen den Erwerbslosen, die trotz Stellensuche keine neue Arbeit finden, und den Nichterwerbspersonen, die keine Stelle suchen oder nicht verfügbar sind.<sup>13</sup>

Gemäss SAKE 2006 suchen über 90% der über 50-jährigen Nichterwerbspersonen und Erwerbslosen keine neue Stelle. Beim überwiegenden Teil der Personen ohne Arbeit über 50 Jahren besteht somit bereits aus diesem Grund keine Chance auf eine Reintegration in den Arbeitsmarkt (vgl. Abbildung 4.7.1a)

Die 50- bis 60-Jährigen geben in rund 35% der Fälle eine Krankheit oder Invalidität als Grund dafür an, sich nicht um eine neue Stelle zu bemühen. Rund 45% bis 50% suchen aus persönlichen oder familiären Gründen keine Stelle. Nur sehr wenige der älteren nicht erwerbstätigen Personen

<sup>13</sup> Es gibt im SHP (Welle 2005) eine Frage, ob Anstrengungen unternommen wurden, eine Arbeit zu finden (p05w05). Aufgrund der geringen Anzahl Beobachtungen namentlich bei älteren Arbeitnehmenden (N bei über 50-Jährigen = 36) haben wir darauf verzichtet, diese Variable hier auszuwerten.

suchen deshalb keine Stelle, weil sie ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als zu schlecht beurteilen (vgl. Abbildung 4.7.1a). Wir schliessen jedoch nicht aus, dass einige der Befragten sich und der Interviewperson gegenüber dieses Problem nicht eingestehen wollten bzw. diese Auswertung verzerrt ist.

Die über 60-jährigen Nichterwerbstätigen nennen in 68% der Fälle als Grund dafür, dass sie keine neue Stelle suchen, die erfolgte ordentliche oder frühzeitige Pensionierung (oder mit anderen Worten: rund 80% der 60- bis 65-jährigen Rentner geben die Pensionierung als Grund dafür an, dass sie keine Stelle suchen). Die (frühzeitige) Pensionierung ist in diesem Sinne offensichtlich in der Mehrheit der Fälle gleichbedeutend mit einem definitiven Ausstieg aus dem Erwerbsleben (vgl. Abbildung 4.7.1a).

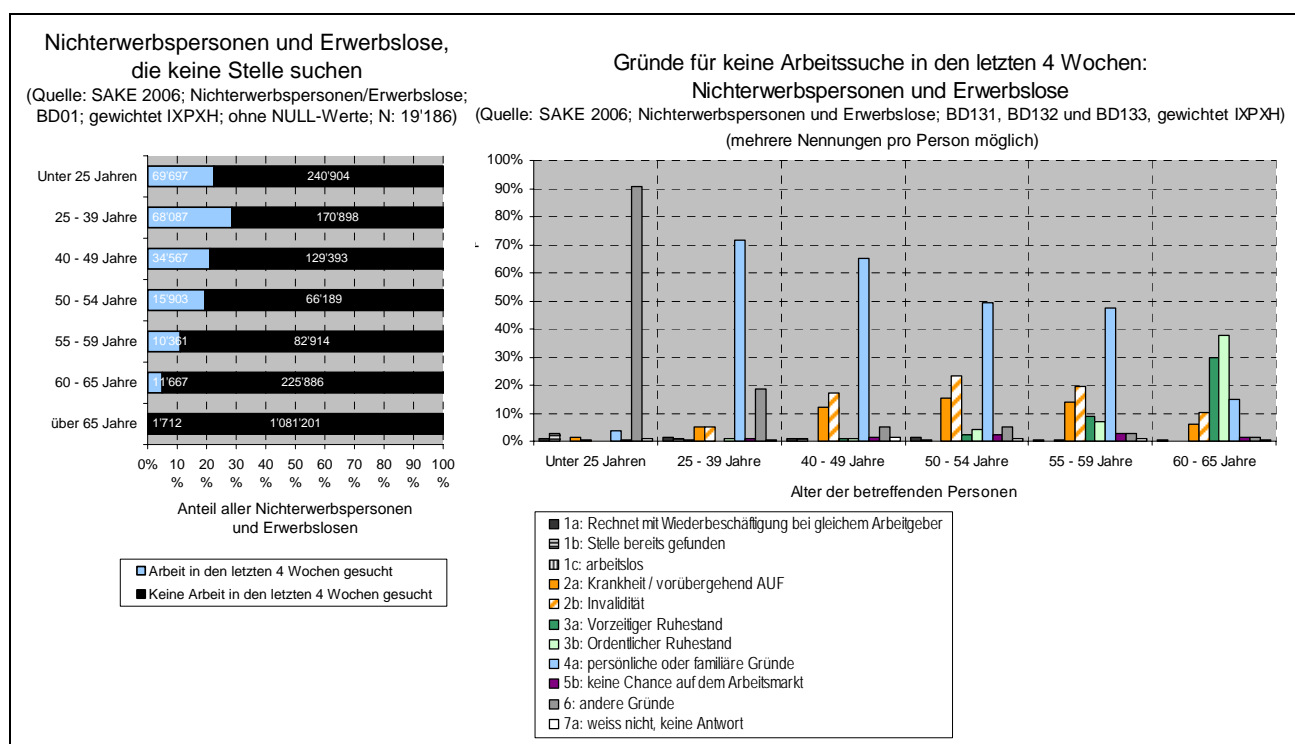


Abbildung 4.7.1a Anteil der Erwerbslosen und Nichterwerbspersonen, die keine Arbeit suchen und Gründe hierfür für das Jahr 2006 (SAKE)

Ähnliche Erkenntnisse wie die oben erläuterten SAKE-Daten (2006) liefern die Daten des schweizerischen Haushaltspanels (2005): Weniger als 10% der über 60-jährigen Personen ohne Arbeit wären unter allen Umständen bereit, eine neue Arbeit anzunehmen (vgl. Abbildung 4.7.1b). Bei den 50- bis 59-Jährigen trifft dies für 18% der Personen ohne Arbeit zu. Weitere 32% wären jedoch unter anderen Umständen bereit, eine Arbeit anzunehmen. Jene der über 50-jährigen Personen, die angeben unter anderen Umständen bereit zu sein, eine Arbeit anzunehmen, sind in 35% der Fälle aufgrund einer dauerhaften Behinderung und/oder Arbeitsunfähigkeit nicht erwerbstätig. Ein weiteres Drittel dieser Personen ist aufgrund von Hausarbeit, Familienarbeit oder Betreuungsaufgaben nicht erwerbstätig. Bei den über 60-Jährigen, die unter Umständen bereit wären, eine neue Stelle anzutreten, liegt in der Mehrheit der Fälle eine (Früh-)Pensionierung als Grund für die Nichterwerbstätigkeit vor.

# Forschungsprojekt „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

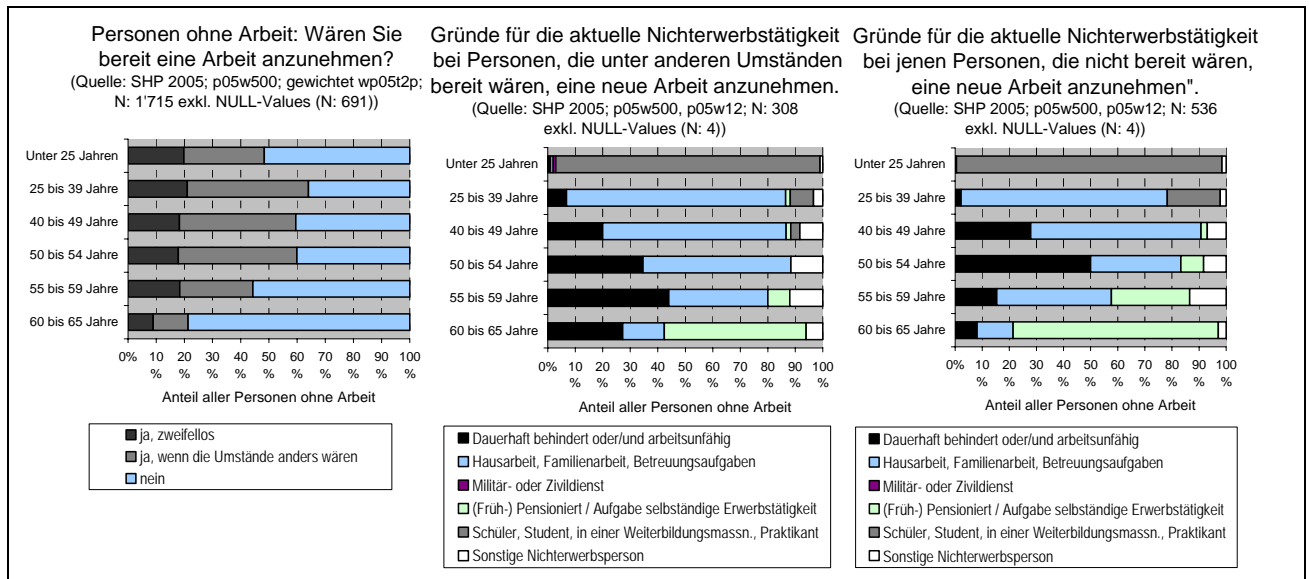


Abbildung 4.7.1b Anteil der Erwerbslosen und Nichterwerbspersonen im Jahr 2005 (SHP)

## Fazit:

Nur gerade 10% der nichterwerbstätigen Personen zwischen 50 und 65 Jahren suchen eine neue Stelle. Die übrigen 90% suchen aus unterschiedlichen Gründen keine Stelle. In über 50% der Fälle sind dabei persönliche oder familiäre Motive oder die bereits erfolgte (Früh-)Pensionierung der Grund. Rund 30% der Personen ohne Arbeitsbemühungen bemühen sich aus gesundheitlichen Gründen nicht um eine neue Stelle. Die geringe Reintegration älterer Personen ohne Erwerbstätigkeit liegt zusammenfassend in rund der Hälfte der Fälle daran, dass die betreffenden Personen aus persönlichen oder familiären Gründen keine Reintegration anstreben.



## 4.7.2 Erfolgreiche oder erschwerte Reintegration älterer Erwerbsloser trotz aktiver Stellensuche

Wir haben die Verläufe der registrierten Arbeitslosen<sup>14</sup> zwischen 1999 und 2006 daraufhin untersucht, ob ältere Personen im Allgemeinen länger arbeitslos bleiben als jüngere. Hierzu haben wir untersucht, während wie vielen Monaten die Arbeitslosen des Jahres 2000 im Zeitraum zwischen 2000 und 2006 Leistungen der Arbeitslosenversicherung (ALV) bezogen haben. Abbildung 4.7.2a stellt die Ergebnisse dieser Analyse zusammenfassend dar.

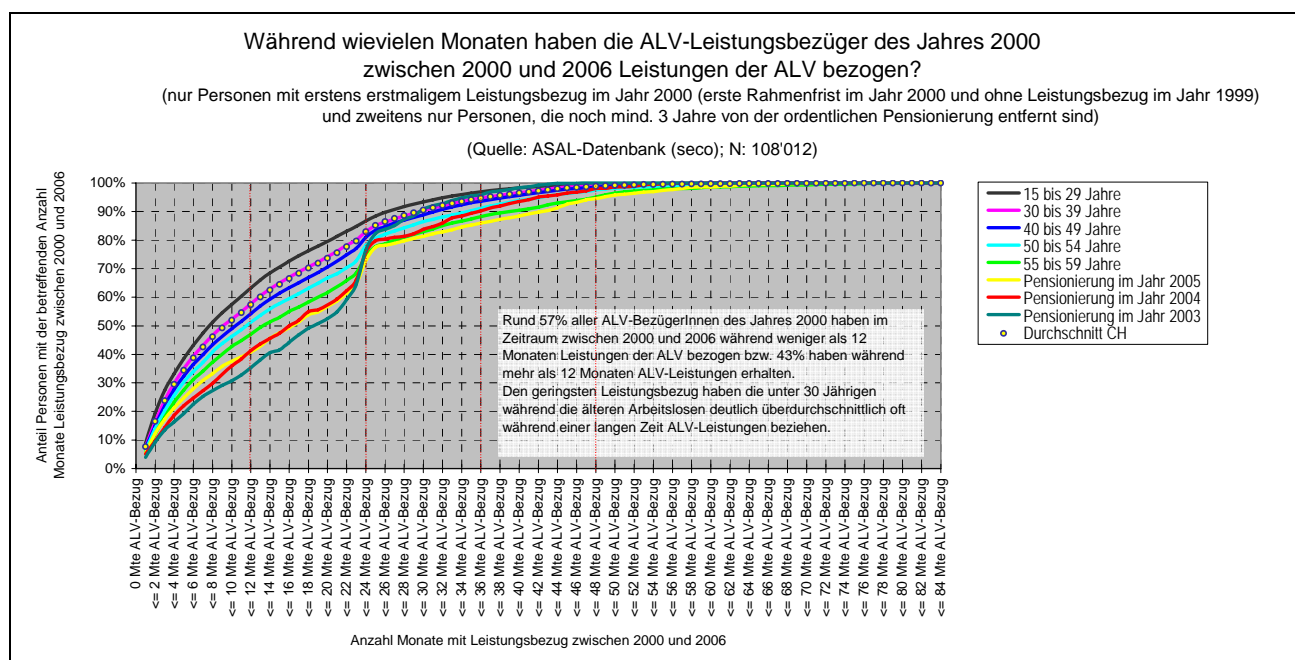


Abbildung 4.7.2a Anzahl Monate, während denen die ALV-Leistungsbezüger des Jahres 2000 im Zeitraum zwischen 2000 und 2006 Leistungen der Arbeitslosenversicherung bezogen haben (ASAL-Datenbank des SECO)

### **Die Arbeitslosigkeit älterer Personen dauert länger als jene der jüngeren Personen**

Rund 57% aller ALV-BezügerInnen des Jahres 2000 haben im Zeitraum zwischen 2000 und 2006 während weniger als 12 Monaten Leistungen der Arbeitslosenversicherung bezogen (vgl. Abbildung 4.7.2a). Oder mit andern Worten ausgedrückt: 43% der Arbeitslosen des Jahres 2000 haben in den Jahren 2000 bis 2006 während mehr als 12 Monaten und 17% sogar während mehr als 24 Monaten ALV-Leistungen erhalten.

Betrachtet man die verschiedenen Altersgruppen fällt auf, dass ältere Arbeitslose deutlich häufiger während überdurchschnittlich vielen Monaten ALV-Leistungen beziehen bzw. die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitslose während einer langen Periode Leistungen der Arbeitslosenversicherung in Anspruch nehmen mit zunehmendem Alter steigt.

Der Grund hierfür ist dabei nicht, dass ältere Arbeitslose sich häufiger nach erfolgter Reintegration bei der ALV wieder anmelden, sondern dass die durchschnittliche Dauer einer Arbeitslosigkeitsperiode älterer Arbeitslosen länger ist. Dies impliziert nachfolgende Abbildung 4.7.2b.

<sup>14</sup> Bei den Arbeitslosen handelt es sich genauer um Bezüger von Leistungen der ALV.

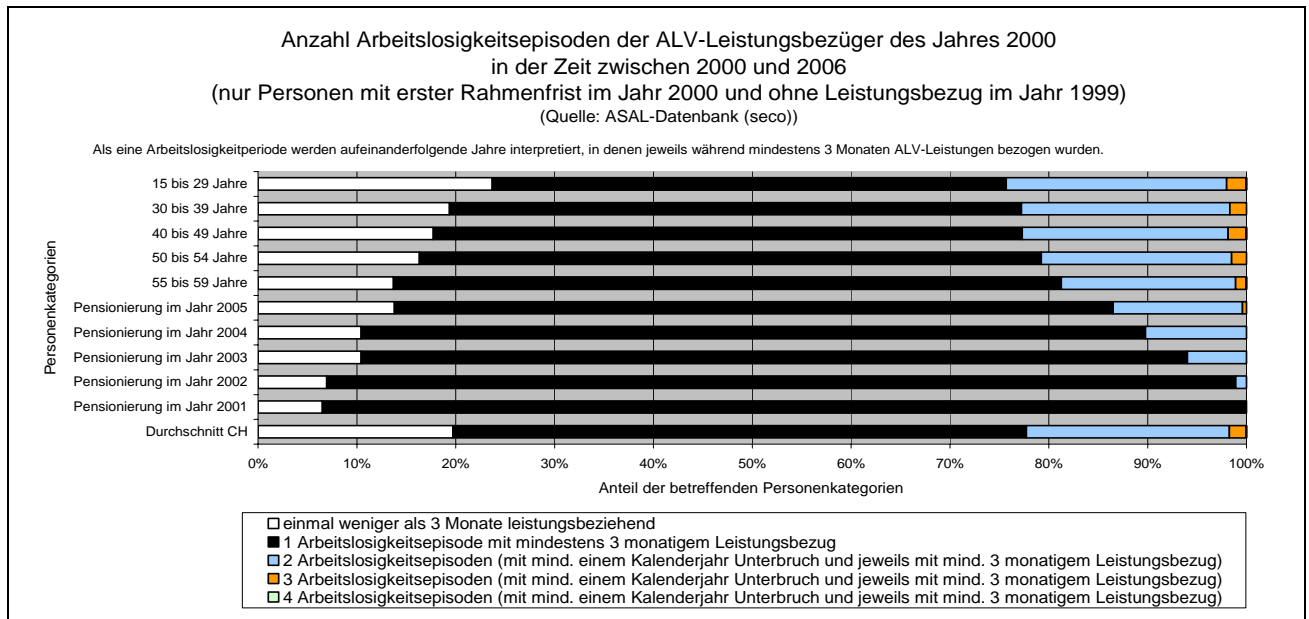


Abbildung 4.7.2b Anzahl Arbeitslosigkeitsepisoden der Arbeitslosen des Jahres 2000 zwischen 2000 und 2006 (ASAL-Datenbank)

### Ältere Arbeitslose finden deutlich seltener eine neue Stelle als junge Arbeitslose

Eine andere Frage, die wir untersucht haben ist, wie gross der Anteil derjenigen Arbeitslosen ist, die eine neue Stelle finden bzw. wie viele Personen sich letztlich ohne neue Stelle bei der Arbeitslosenversicherung abmelden müssen. (Aus technischen Gründen standen uns für diese Analyse nur die Berichtsjahre 2004 bis 2006 zur Verfügung).

Nachfolgende Abbildung 4.7.2c zeigt die Abmeldegründe aller Personen, die sich in den Jahren 2004 bis 2006 von der ALV abgemeldet haben. In Blautönen sind dabei die verschiedenen Abmeldungen *mit* Antritt einer neuen Stelle (erfolgreiche Reintegrationen) und in Grautönen jene *ohne* Antritt einer neuen Stelle dargestellt (erfolglose Reintegrationen).

Bei den über 60-Jährigen treten nur 30% jener Personen, die sich von der ALV abmelden eine neue Stelle an. In 70% der Fälle melden sich diese Personen ab (entweder freiwillig oder weil sie keinen Anspruch auf Leistungen der ALV mehr haben), ohne dass sie eine neue Stelle gefunden haben. Bei den 55- bis 59-Jährigen ist die Quote der erfolgreichen Eingliederungen zwar erheblich besser als bei den über 60-Jährigen, liegt aber mit 57% immer noch deutlich unter dem schweizerischen Durchschnitt von 76%. Die 50- bis 54-Jährigen Arbeitslosen finden in 68% der Fälle eine neue Stelle.

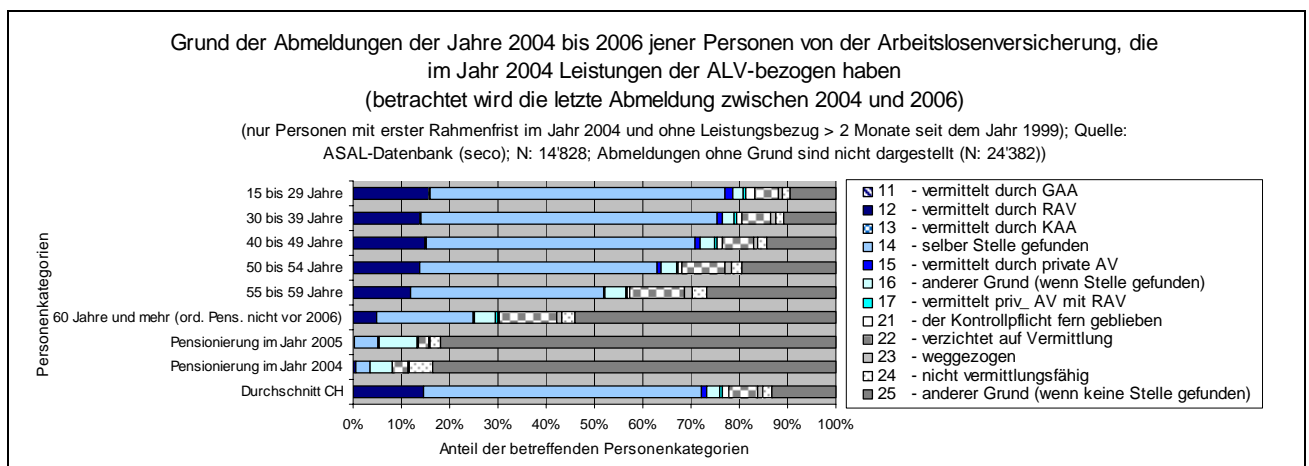


Abbildung 4.7.2 c Gründe der Abmeldungen der Arbeitslosen von der ALV zwischen 2004 und 2006 (ASAL-Datenbank)

Die älteren Mitarbeitenden scheinen sich bewusst zu sein, dass ihre Wiedereingliederungschancen im Falle einer Arbeitslosigkeit geringer sind als diejenigen der jüngeren Personen. Dies zeigt die unten aufgeführte Auswertung der CLM-Studie.

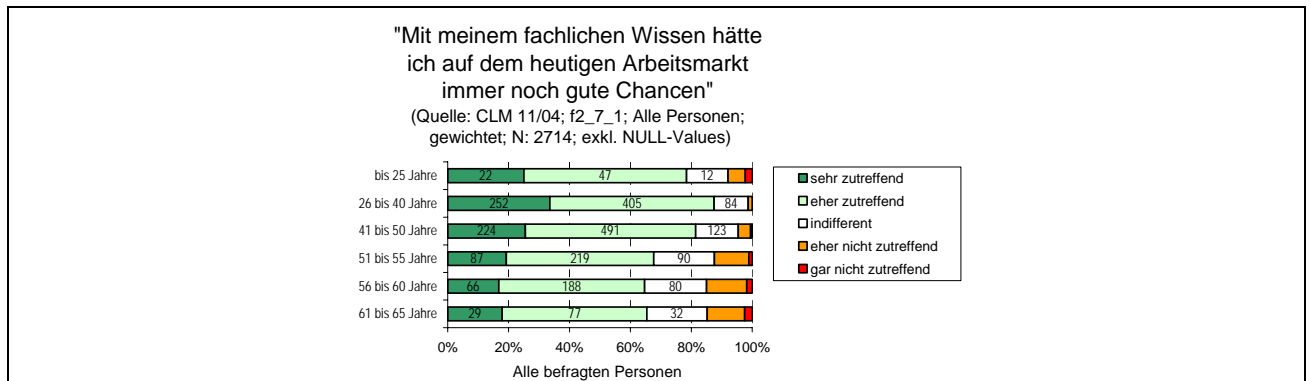


Abbildung 4.7.2 d *Arbeitsmarktchancen aufgrund des fachlichen Wissens der Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters gemäss CLM-Studie des Jahres 2004.*

**Je nach Beruf bzw. Branche finden ältere Arbeitslose schneller eine neue Stelle.**

Die Wahrscheinlichkeit, dass ältere Arbeitslose eine neue Stelle finden ist auch von deren Beruf abhängig. Oft eine neue Stelle finden ältere Arbeitslose mit Berufsfeldern des Dienstleistungssektors (Heilbehandlung, Unterricht/Seelsorge/Fürsorge, Gastgewerbe/Hauswirtschaft, Verkaufsberufe und auch Verwaltungsberufe). Eher schlechter stehen die Eingliederungschancen älterer Arbeitsloser mit Berufen des Gewerbes.

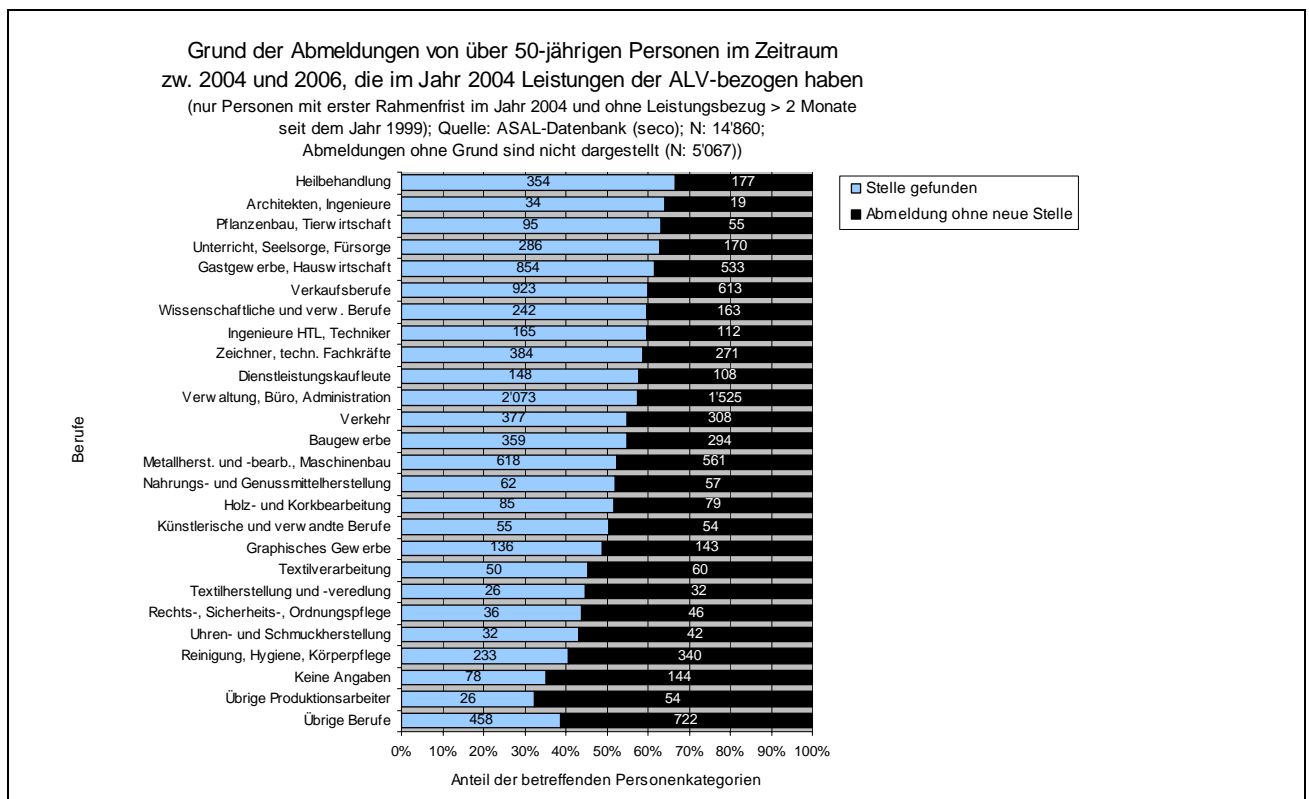


Abbildung 4.7.2 e *Erfolgreiche und erfolglose Reintegrationen von über 50-jährigen Personen im Zeitraum zwischen 2004 und 2006, die im Jahr 2004 Leistungen der ALV bezogen haben (gegliedert nach Berufen)*

Ältere Arbeitslose mit einem Beruf aus dem Baugewerbe (Code 51-53) sowie Heilbehandlung (Codes 85-87) finden deutlich überdurchschnittlich schnell eine neue Stelle. Im Falle des Baugewer-

werbes dürfte hierfür v. a. der saisonale Charakter dieser Branche verantwortlich sein (saisonale Branchen zeichnen sich typischerweise durch kurze Bezugsdauern und hohe Wiederanmeldungs-raten der Arbeitslosen aus). Ebenfalls eher rasch finden ältere Personen mit Berufen aus dem Gastgewerbe/der Hauswirtschaft (ebenfalls saisonale Charakteristik dieser Branche) und Unter-richt/Seelsorge/Fürsorge eine neue Stelle. Schwierigkeiten haben ältere Arbeitslose mit einem Be-ruf aus dem graphischen Gewerbe (vgl. Abbildung 4.7.2f).

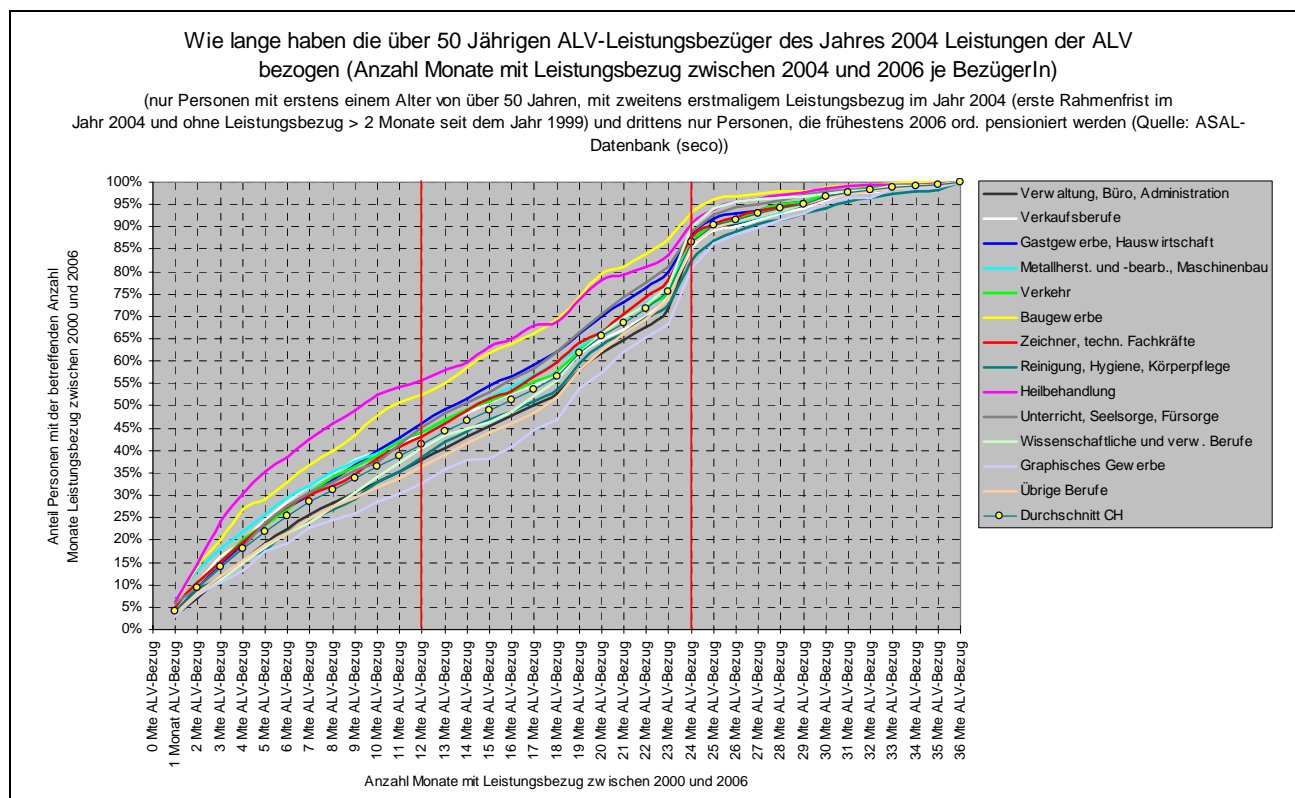


Abbildung 4.7.2f Anzahl Monate, während denen die ALV-Leistungsbezüger des Jahres 2000 im Zeitraum zwischen 2000 und 2006 Leistungen der Arbeitslosenversicherung bezogen haben gegliedert nach Berufen (ASAL-Datenbank)

**Ältere Arbeitslose mit ehemals Kader- oder Fachfunktion sowie höherem letzten Einkommen finden schneller eine neue Stelle**

Bemerkenswert ist, dass ältere Personen mit höherem letzten Verdienst (versicherter Verdienst) sowie Personen mit zuletzt einer Kader- oder Fachfunktion deutlich häufiger wieder eine Stelle finden als Personen mit tiefem Einkommen sowie Hilfsfunktionen (vgl. Abbildung 4.7.2b).

# Forschungsprojekt „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

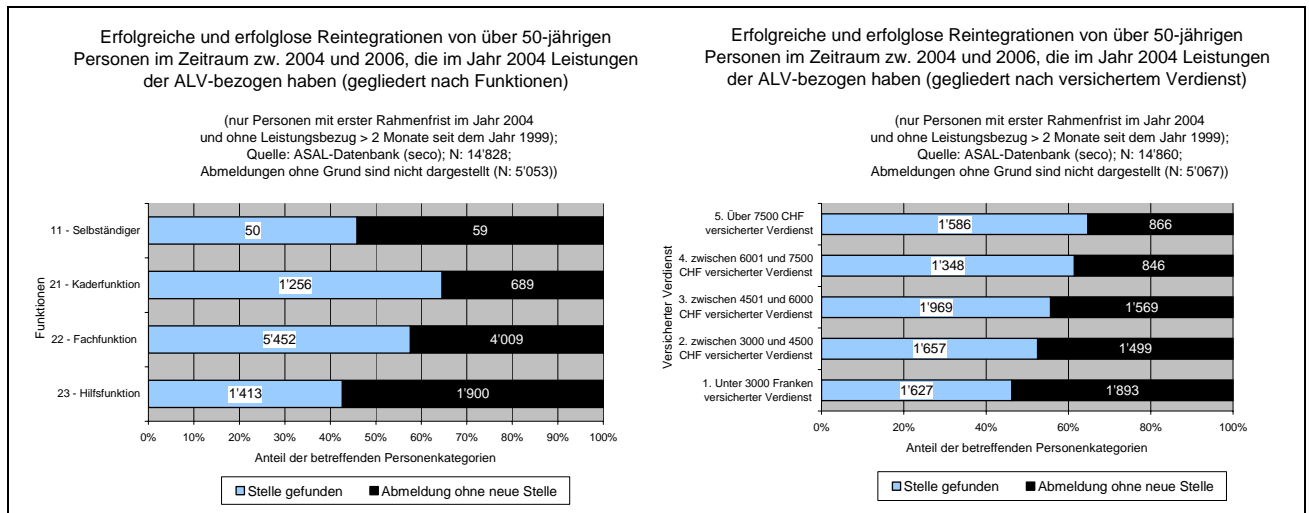


Abbildung 4.7.2h Erfolgreiche und erfolglose Reintegrationen von über 50-jährigen Personen im Zeitraum zw. 2004 und 2006, die im Jahr 2004 Leistungen der ALV-bezogen haben (gegliedert nach Funktionen und versichertem Verdienst)

Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass ältere Personen mit ehemals Fach- oder Kaderfunktionen und höherem versicherten Verdienst vergleichsweise schneller eingegliedert werden (vgl. Abbildung 4.7.2i unten).

Ältere Arbeitslose, die zuletzt in einer Fach- oder Kaderfunktion gearbeitet haben, haben im Allgemeinen eine etwas kürzere Phase der Arbeitslosigkeit als Personen mit einer Hilfsfunktion. Am schwierigsten scheint die Lage für ehemals Selbstständige zu sein. Die Unterschiede sind jedoch gering.

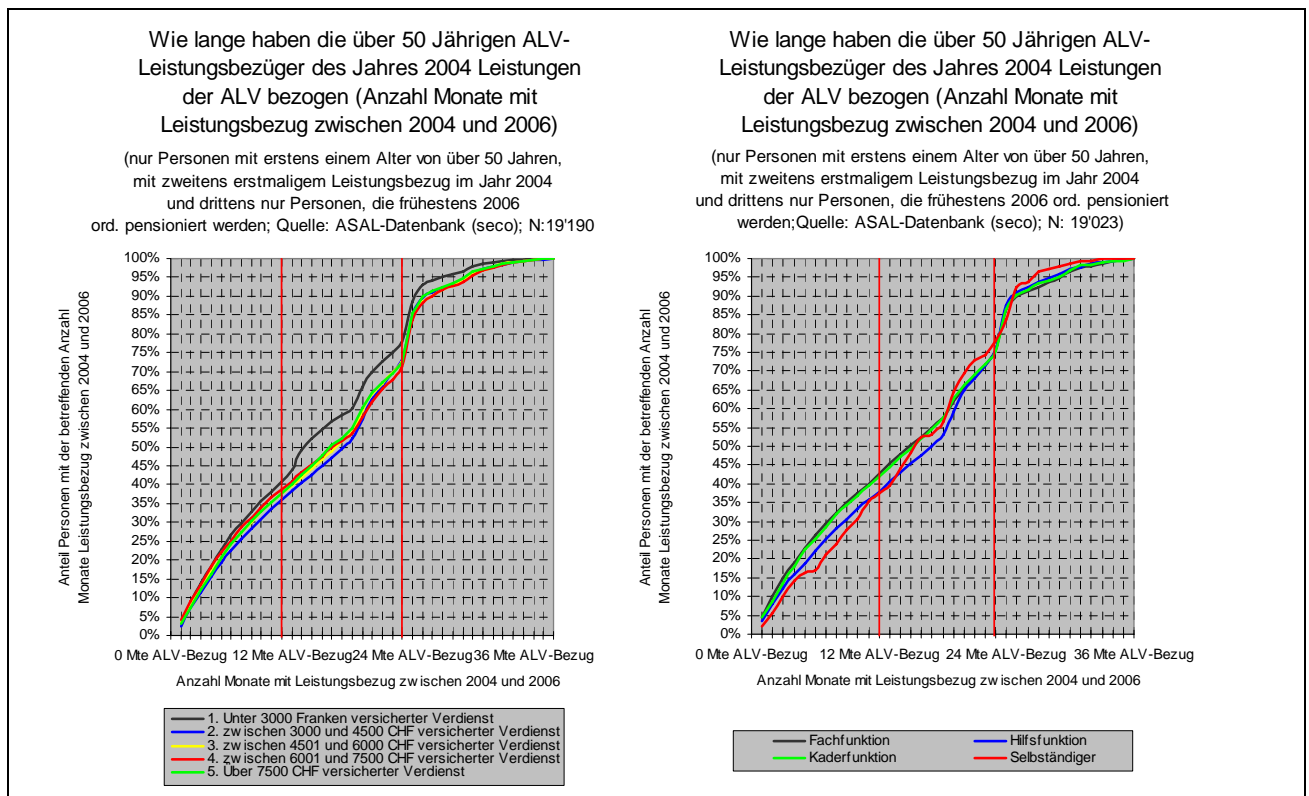


Abbildung 4.7.2i Dauer der Stellensuche älterer Erwerbstätiger

**Fazit:**

Die älteren Arbeitslosen finden deutlich seltener eine neue Stelle als junge Arbeitslose und müssen zudem länger suchen, bis sie eine neue Stelle finden. Die Chancen einer (raschen) Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt sind dabei je nach Beruf unterschiedlich. Vergleichsweise schlecht sind insbesondere die Eingliederungschancen älterer Arbeitsloser mit Berufen des Gewerbes. Die Chancen, eine neue Stelle zu finden, hängen auch mit der Qualifikation der Arbeitslosen zusammen: ältere Arbeitslose mit ehemals Kader- oder Fachfunktion sowie höherem letzten Einkommen finden schneller eine neue Stelle als Hilfskräfte.

## 5 Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Analyseteils (Kapitel 4) vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund diskutiert und erläutert. Im Kapitel 5 wird zum Einen auf die für die Studie ausgewerteten Statistiken Bezug genommen, zum Anderen fliessen Überlegungen mit ein, welche sich auf den neusten Stand der Personalmanagementlehre stützen. Entsprechend orientieren sich auch die in Kapitel 6 ausgeführten Handlungsempfehlungen nicht ausschliesslich an den statistischen Aussagen.

Viele Einsichten in die genauen Zusammenhänge zwischen den untersuchten Grössen liessen sich durch intensive Fallstudien in ausgewählten „Modellunternehmen“ gewinnen. In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird daher in neuerer Zeit fast immer versucht, die Handlungsempfehlungen auf einem empirischen Fundament aufzubauen, das mit mehreren empirischen Forschungsmethoden konsolidiert wurde. Neben (den auch in dieser Studie verwendeten) quantitativen Breitenbefragungen gehören dazu Interviews mit Experten (zum Teil in der CLM-Studie vorhanden) und intensive Fallstudien, in denen die Variablen bestmöglich in ihrem Zusammenwirken untersucht werden können. Die empirische Basis für die vorliegende Studie bleibt in jedem Fall unvollständig.

Wir haben uns deshalb entschieden, zusätzlich zu den verfügbaren Daten begründetes Wissen der Personalmanagementlehre einfliessen zu lassen.

### 5.1 Vorzeitiges Ausscheiden: Übersicht

Die Erwerbstätigkeit von Personen ab 50 Jahren nimmt mit zunehmendem Alter ab. Die SAKE-Daten (2006) zeigen, dass dies bei ca. der Hälfte aller 60- bis 65-Jährigen der Fall ist. Hauptursachen für das vorzeitige Verlassen des Arbeitsmarktes sind (vgl. Kapitel 4.1):

- Freiwilliges Ausscheiden (30%)
- Entlassung durch den Arbeitgeber (27%)
- Gesundheitsbedingtes Ausscheiden (23%)
- Demotivation oder schlechte Arbeitsbedingungen (15%)
- Arbeitsunfähigkeit (5%)

Im Folgenden wird auf die einzelnen Ursachen genauer eingegangen.

### 5.2 Freiwilliges Ausscheiden

Der anhaltende Trend zum vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben entspricht einem Bedürfnis vieler Arbeitnehmer und wird von vielen Unternehmen auch immer noch gefördert. Hinzu kommen Angebote von Finanzdienstleistern (Banken, Versicherungen), die dabei helfen die Frühpensionierung finanziell angenehmer zu machen (Slogan: „Verwirklichen Sie ihren Traum von der grossen Freiheit“). Die Ausgestaltung der Pensionskassensysteme spielt dabei ebenfalls eine Rolle, da Frühpensionierungen durch bestimmte Anreize attraktiv gemacht werden. Wir gehen davon aus, dass sich der Trend zur vorzeitigen Pensionierung stärker auf die Finanzen der Sozialversicherungen als auf den Arbeitsmarkt auswirkt.

***Freiwilliges Ausscheiden ist relativ stark verbreitet und Frühpensionierungen werden zu rund 40% von den Unternehmen initiiert.***

Das Phänomen des freiwilligen Ausscheidens hat in der letzten Zeit weite Verbreitung gefunden und nimmt insbesondere mit dem fortschreitenden Lebensalter (ab 55 Jahren) zu. Heute ist es laut einer Studie von Schelbert (2006) in rund 75 % aller Unternehmungen grundsätzlich möglich, sich

frühpensionieren zu lassen. Der Anstoss dazu kommt in rund 40% aller Fälle von den Unternehmen. Eine Frühpensionierung ersetzt bei einer Betriebsschliessung bspw. die Entlassung. Ist eine Umstrukturierung im Gange, erhalten ältere Arbeitnehmende oft reizvolle Angebote zur Frühpensionierung (vgl. Schelbert 2006: 21).

### ***Mitarbeitende setzen sich frühzeitig mit der Thematik der Frühpensionierung auseinander***

Erstaunlich ist die Tatsache, dass der Gedanke an eine frühzeitige Pensionierung bereits zu einem frühen Zeitpunkt heranreift. Diese Feststellung aus der CLM-Befragung widerspricht den Vorsorgetatistiken, in welchen nachzulesen ist, dass sich Mitarbeitende erst ab 40 Jahren Gedanken über ihre Zukunft und das Alter machen. Gründe für eine Beschäftigung mit dieser Thematik in jungen Jahren liegen unserer Ansicht nach in den vorherrschenden Anreizmechanismen unter den institutionell gesetzten Rahmenbedingungen. Die Menschen mussten früher mehrheitlich arbeiten, um zu überleben. Heute ist die Tendenz dahingehend, dass die Arbeit primär Spass machen soll. So gesehen könnte das „Lustprinzip“ einer der Gründe sein, weshalb früher an die Pensionierung gedacht wird. Zudem gibt es heutzutage viele Partnerschaften, die über genügend finanzielle Mittel verfügen, da beide Partner berufstätig sind und zunehmend kinderlose Ehen häufiger werden. Ausserdem verfügt die Schweiz über ein sehr gut ausgebautes Sozialsystem, so dass die Frühpensionierung auch aufgrund guter finanzieller Perspektiven für viele Arbeitnehmende zu einer Option wird.

### ***Vorbildfunktion des öffentlichen Sektors stärken, zumindest jedoch kein schlechtes Beispiel abgeben und keine Anreize für ein vorzeitiges Ausscheiden setzen***

Die Erfahrung zeigt, dass die Unternehmen oftmals kein Interesse daran haben, das Arbeiten über die Pensionierungsgrenze hinaus zu fördern. Als aktuelles Beispiel ist der Bund zu nennen. Gemäss einer Pressemitteilung vom 15. Juni 2007 wird am 1. Juli 2008 in der beruflichen Vorsorge des Bundespersonals das Beitragsprimat eingeführt. Nach dieser Umstellung vom Leistungs- auf das Beitragsprimat werden grundsätzlich nur jene über 62-jährigen Angestellten weiterarbeiten können, welche aufgrund fehlender Versicherungsjahre (40 Jahre sind nötig) das Rentenmaximum noch nicht erreicht haben. Die 2'500 Mitarbeitenden, welche zwischen 60 und 65 Jahren alt sind, haben keinen – zumindest keinen finanziellen – Anreiz mehr weiterzuarbeiten. Ein frühzeitiger Altersrücktritt vor dem Primatwechsel könnte sich für diese Mitarbeitenden lohnen. Im günstigsten Fall haben sie nur mit einer Rentenkürzung von 4,8 % zu rechnen. Das genannte Beispiel verdeutlicht, dass motivierten älteren Arbeitskräften durch derartige Pensionierungsregelungen motivierten älteren Arbeitskräften das Weiterarbeiten erschweren. Zu erinnern ist daran, dass eine Minderheit (ca. 8%) schon heute bereit ist, über das ordentliche Rentenalter hinaus zu arbeiten (vgl. S. 21; CLM-Studie).

### ***Lange vor den kritischen (Alters-)Terminen altersgerechte berufliche Perspektiven aufzeigen (z. B. lebenszyklusorientierte Personalpolitik) und die Attraktivität der restlichen Berufsjahre erhöhen (langfristige Karriereplanung)***

Gemäss der CLM-Untersuchung im Jahre 2004 sind über 70% der gewünschten Anreize, welche Arbeitskräfte zu längerem Arbeiten motivieren könnten, immaterieller Art. Darunter fallen Anreize wie eine interessante Arbeit, ein gutes Arbeitsklima oder genügend Spielräume innerhalb der Tätigkeit. Materielle Anreize wie der Lohn wurden deutlich seltener genannt. Dieses Ergebnis passt zu den bisherigen Befunden der verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre und Organisationspsychologie (vgl. die Zweifaktoren-Theorie von Herzberg 1966; zur Kritik und Weiterentwicklung Rosenstiel 2007). In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass den Mitarbeitenden lange vor den kritischen Terminen altersgerechte berufliche Perspektiven aufgezeigt werden (bspw. lebenszyklusorientierte Laufbahngestaltung). Ausserdem sollte die Attraktivität der restlichen Be-



rufsjahre unbedingt erhöht und den Mitarbeitern jeder Altersklasse Perspektiven geboten werden. Gemäss Erfahrungswerten des IOP (vgl. Graf 2000) ist hierbei eine enge Zusammenarbeit zwischen Vertretern der Personalabteilung, den Linienvorgesetzten und den Mitarbeitenden sehr wichtig. Zusammen sollten langfristige Karriereplanungen erarbeitet werden, in welchen Perspektiven zu entwickeln sind, welche die Vorzüge der aktiven Erwerbstätigkeit über die Pensionierungsgrenze hinaus aufzeigen. Karriereplanungen sollen auch Anlass sein, über Arbeitsinhalte und -bedingungen zu diskutieren. Die Unternehmen sollten ihren älteren Mitarbeitenden entgegenkommen und situative Verbesserungsmöglichkeiten für diese Personengruppe umsetzen. Analog zu einem Change Management mit Personalbegleitungsmassnahmen können Betriebe frühzeitig in Massnahmen investieren (vorausschauende Personalpolitik), um das mit den Mitarbeitern aufgebaute Firmen-Know-how länger zu erhalten. Das Risiko bei älteren Arbeitnehmenden liegt weniger in einem Stellenwechsel als im Wunsch nach Frühpensionierung (vgl. S. 58; CLM-Studie). Diesem Risiko des Know-how-Verlustes ist mit attraktiven Arbeitsinhalten und -bedingungen entgegen zu wirken.

### ***(Alters-)Teilzeitarbeit fördern***

Gemäss der CLM-Studie arbeiten Ältere mehr Teilzeit als Vollzeit. In Finnland konnte bspw. das durchschnittliche Rentenalter – u. a. durch die Einführung der Altersteilzeit – von 59 auf 60.5 Jahre angehoben werden (vgl. Reday-Mulvey 2002: 4). Damit Unternehmen dazu bewegt werden, Programme zur Förderung der Altersteilzeit umzusetzen, sind unserer Meinung nach auch in der Schweiz fiskalische Anreize nötig. Ein Übergang zu neuen Pensionierungsformen ist zudem mit enormen Kommunikationsanstrengungen verbunden.

## **5.3 Gesundheitsbedingtes Ausscheiden**

Gesundheitsbeeinträchtigungen können im engeren Sinn endogen bedingt sein (bspw. Mobbing). Ein schlechter Gesundheitszustand kann aber auch in einem weiteren Sinn (teil-)endogen begründet sein. Pure Exogenität, wird in dieser Studie nicht weiter verfolgt. Ebenfalls ist eine eindeutige Zuordnung nicht immer möglich.

### **5.3.1 Ursachen chronischer körperlicher und psychischer Probleme**

#### ***Psychische Beeinträchtigungen treten häufiger in der Dienstleistungsbranche auf***

Chronische und psychische Belastungen/Beschwerden stehen in einem engen Zusammenhang mit einer über längere Zeit hinweg ungesunden Lebensweise (u. a. mangelhafte Ernährung, zu wenig Bewegung). Die zunehmende Verdichtung der Arbeit, die steigenden Anforderungen an die Mitarbeitenden sowie der wachsende Zeitdruck hinterlassen ihre Spuren. Wie aus Abbildung 4.3.1a (S. 23) ersichtlich ist, sind bereits Personen ab 25 Jahren verhältnismässig oft von psychischen Problemen betroffen. Aufgrund der steigenden Anforderungen muss der Mitarbeitende ein hohes Niveau über eine lange Zeit halten können. Dies ist insbesondere im Dienstleistungssektor häufig zu beobachten. Weitere Zusammenhänge mit psychischen Problemen sind aufgrund der uns zur Verfügung stehenden Daten schwer zu finden.

#### ***Chronische Beschwerden/Erkrankungen summieren sich mit zunehmendem Alter und verursachen hohe Kosten für Gesundheits- und Sozialsysteme***

Anhaltende psychische Beschwerden summieren sich mit zunehmendem Alter und drücken sich in körperlichen Symptomen aus. Chronische Erkrankungen können von einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit bis hin zur Arbeitsunfähigkeit führen. Dies bedeutet einerseits hohe Kosten für Gesundheits- und Sozialsysteme, andererseits übertreffen die wirtschaftlichen Folgen die unmit-

telbaren Kosten für die Gesundheitsversorgung. Indirekte Kosten wie bspw. Produktivitätseinbußen der Unternehmen können gemäss allgemein unter Experten anerkanntem Wissen ebenso hoch, manchmal sogar noch höher sein als die unmittelbaren Kosten der körperlichen Beeinträchtigungen. Die wachsenden Kosten und Belastungen durch chronische Probleme der Arbeitnehmenden sollten unserer Ansicht nach mit einer umfassenden Strategie auf allen Wirkungsebenen (Individuum, Unternehmen, Staat) bekämpft werden. Neben Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention für die gesamte Bevölkerung kann gezielt auf stark gefährdete Menschen zugegangen und gleichzeitig auch die Versorgung der bereits Erkrankten verbessert werden. Das Streben nach einer Verringerung der Unterschiede zwischen sozioökonomischen Gruppen muss ebenfalls zum festen Bestandteil aller Massnahmen werden. Grund dafür ist die gesicherte Erkenntnis, dass Angehörige mit einem höheren sozioökonomischen Status grundsätzlich positiver auf gesundheitliche Interventionen reagieren und einen grösseren Nutzen daraus ziehen können. Wir wissen, dass in der Personalentwicklung nicht immer alle Mitarbeitenden berücksichtigt werden (vgl. Thom/Zaugg 2007). Dieses Problem kann im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, wo idealerweise die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, begegnet werden. Mit Investitionen in die Prävention können die Lebensqualität und das Wohlbefinden des Individuums und der Gesellschaft erhöht werden.

### 5.3.2 Objektive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden

#### *Nicht befriedigte Bedürfnisse werden zum ausschlaggebenden Motiv des Handelns (vgl. Personen ohne Arbeit)*

Der festgestellte Unterschied des empfundenen Gesundheitszustands zwischen Erwerbstätigen und Personen ohne Arbeit überrascht nicht. Erstere fühlen sich im Allgemeinen eher etwas gesünder (vgl. Kapitel 4.3, ab S. 22). Maslows Modell der Bedürfnishierarchie (vgl. Rosenstiel 2007) impliziert ein ganz bestimmtes Menschenbild: Der nach Selbstverwirklichung strebende, kreative Mensch. Maslow geht davon aus, dass der Mensch über 5 Bedürfnisse verfügt: das physiologische, das Sicherheits-, das soziale, das Wertschätzungs- und das Selbstverwirklichungsbedürfnis. Hinreichend befriedigte Bedürfnisse dienen dem Menschen nicht mehr als Motivation, sondern aktivieren höhere Bedürfnisse. Ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird zum ausschlaggebenden Motiv des Handelns. Auf die Ergebnisse des Schweizerischen Haushaltspanels und der Schweizerischen Gesundheitsbefragung bezogen stellen wir fest, dass Personen ohne Arbeit sich nicht in der Berufstätigkeit verwirklichen können. Zudem fehlt ihnen die berufsbezogene Wertschätzung und Anerkennung. Diese sozialen Bedürfnisse müssen in einem anderen Lebensbereich gestillt werden. Weiter ist das Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit bei Arbeitslosen nicht gleichermassen befriedigt wie bei Erwerbstätigen. Jedoch ca. 60% der Personen ohne Arbeit leben in der Schweiz in einer guten bis sehr guten finanziellen Situation (vgl. S. 47; Schweizerische Gesundheitsbefragung 2002). Für sie stehen andere Bedürfnisse als die finanzielle Sicherheit (z. B. durch Erwerbsarbeit) im Vordergrund.

#### *Die abnehmende relative Bedeutung der körperlichen Arbeit begünstigt zudem die Erwerbsbeteiligung der Älteren*

Ältere Arbeitnehmende werden laut unserer CLM-Studie z. T. als geistig unbeweglich, stressanfällig sowie weniger lern- und teamfähig beschrieben. Das „Defizitmodell des Alterns“ ist weit verbreitet. Viele empirische Studien (vgl. Lehr 2003) – wie auch die vorliegende Studie – belegen jedoch, dass die berufliche Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitende gemessen am Arbeitsergebnis keine signifikanten Unterschiede zur Arbeitsleistung Jüngerer aufweist. Bemerkenswert ist, dass die Leistungsdifferenzen zwischen unterschiedlichen Altersgruppen kleiner sind, als diejenigen innerhalb einer Altersgruppe. Menschen werden nicht einfach älter, sie werden aktiver und gesünder älter, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Problematisch ist die grössere Varianz (Streuung), die sich daraus ergibt, dass Menschen mit zunehmendem Alter unterschiedlicher in ihrem Verhalten werden. Zwar nehmen einzelne physiologische Funktionen, wie die maximale Muskelkraft, die Sehschärfe, die Kontrastempfindlichkeit sowie das Hörvermögen altersbedingt ab. Es ist aber zu berücksichtigen, dass diese Einzelfaktoren nur zum Teil eine Rolle im praktischen Berufsalltag spielen. Gemäss dem aktuellen Stand der arbeitspsychologischen Forschung wenden ältere Arbeitskräfte Kompensationsstrategien an, wodurch das Leistungsniveau gehalten werden kann. Die Tendenz zur laufenden Vergrösserung des Dienstleistungssektors vermindert zudem die relative Bedeutung körperlicher Arbeit. Eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung wird immer wichtiger, damit die körperlichen Beanspruchungen minimiert werden. Lärm- und Lichtverhältnisse, Arbeitstische und Bürostühle sowie Haltung, Bewegung und Entspannungstechniken spielen hierbei eine zentrale Rolle. Zudem kann es als gesichert angesehen werden, dass die physiologische Leistungskomponente im Alter durch entsprechende präventive Massnahmen durchaus erhalten werden kann (vgl. Lehr 2003). Die Erfahrung zeigt zwar, dass chronische Erkrankungen wie Muskel-, Skelett- und Herz-Kreislaufkrankungen gehäuft bei älteren Personen auftreten, da deren Entwicklung über eine längere Zeit hinweg verläuft. Die eigene Lebensweise sowie die Art und Dauer der im Berufsleben ausgeübten Tätigkeiten (und den damit einhergehenden Anforderungen) beeinflussen die Entstehung dieser Krankheiten stark. Je länger körperliche Fehlbeanspruchungen,

Schichtarbeit, negative Arbeitsumgebungseinflüsse sowie psychische Stressfaktoren andauern, desto grössere Gesundheitsrisiken stellen sie dar.

***Die Eigenschaften/Leistungsparameter bauen sich mit dem Alter nicht ab, sondern sie wandeln sich.***

Seit mehr als zehn Jahren steht dem Defizitmodell, und somit der Annahme vom generellen Nachlassen von physischen und psychischen Fähigkeiten im Alter, das empirisch gut bestätigte Kompetenzmodell gegenüber. Als Hauptmerkmale der älteren Mitarbeitenden sollten nicht die Defizite, sondern vielmehr die Kompetenz- bzw. Leistungsmerkmale stehen. Altersspezifische Beeinträchtigungen werden nicht bestritten, aber sie werden durch Kompetenzen, die im Laufe eines Erwerbslebens wachsen und ältere Arbeitnehmende auszeichnen, wettgemacht. Sie verfügen in der Regel über ein grösseres Erfahrungswissen, eine ausgeprägtere Arbeitsdisziplin, ein stärkeres Qualitätsbewusstsein sowie eine umfangreichere Führungstätigkeit.

Bei der demografischen Entwicklung altern zukünftig nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Unternehmen mit ihrem jeweiligen Belegschaftsalter (Durchschnittswerte). Deshalb müssen die Unternehmen auf die veränderten Kompetenzen Rücksicht nehmen und das Pflichtenheft/die Stellenbeschreibungen dementsprechend anpassen.

***Jüngere leiden heute tendenziell häufiger an chronischen Erkrankungen, als dies früher der Fall war***

Es ist empirisch gesichert, dass bereits in sehr jungen Lebensjahren akute körperliche Symptome auftreten (vgl. Abbildung 4.3.1a, S. 23). Probleme wie allgemeine Schwächen, Erschöpfung, Energielosigkeit, Kopfweh, Druck im Kopf oder andere Schmerzen sind hier zu nennen. Die Problematik der Gesundheit ist bei jüngeren Personen heute eindeutig grösser als früher. Es gibt aber viele Arbeitslose über 50 Jahre, die keine körperlichen Einschränkungen zu verzeichnen haben. Die Unternehmen verschwenden somit potenzielle Humanressourcen, wenn sie auf eine Rekrutierung älterer Arbeitsloser verzichten bzw. jungen Personen bevorzugt anstellen. Wir gehen davon aus, dass eine generationsübergreifende Präventionsarbeit, welche die primäre, sekundäre und tertiäre Prävention<sup>15</sup> sowie die Gesundheitsförderung mit einschliesst, sehr sinn- und wirkungsvoll ist. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Problematik der chronischen Erkrankungen in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat.

### **5.3.3 Lebensstil und Persönlichkeitsmerkmale der Arbeitnehmenden als Einflussgrössen der Gesundheit**

***Regelmässige sportliche Aktivitäten nehmen ab einem Alter von 25 Jahren markant ab. Die subjektiven Gesundheitseinschätzungen widerspiegeln unseres Erachtens nach den objektiven Gesundheitszustand***

Werden die Abbildungen 4.3.3a-c (S. 32 f.) betrachtet, dann fällt auf, dass die meisten der unter 25-Jährigen sich regelmässig körperlich betätigen. Dieses sportliche Verhalten findet jedoch oft

---

<sup>15</sup> **Primäre** Prävention beugt vor, damit eine Erkrankung erst gar nicht entsteht. Je jünger ein Mensch ist, desto geeigneter ist die Primärprävention. **Sekundäre** Prävention dient der Früherkennung von Krankheitsvor- und -frühstadien. Sie reduziert bestehende Risikofaktoren, damit die Wahrscheinlichkeit eines Krankheitseintritts verringert werden kann. Die grösste und wahrscheinlichste Gruppe für die Sekundärprävention sind die Erwerbstätigen. Denn häufige Risikofaktoren wie Rauchen, Übergewicht und Stress sind hier anzutreffen. **Tertiäre** Prävention beugt einer Verschlimmerung der Erkrankung sowie Folgeerkrankungen vor.

früh ein Ende, da es bei einem Teil der über 25-Jährigen markant abnimmt. Es ist jedoch auch festzustellen, dass es eine kleinere Gruppe gibt, die (fast) täglich Sport treibt und deren Anzahl mit zunehmendem Alter sogar noch ansteigt. Es lässt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen Personen mit höherer und tieferer Bildung in diesem Bereich feststellen. *Aktive* Personen, die mindestens an zwei oder mehr Tagen pro Woche Sport treiben, sind der Meinung, dass sie sich in ausreichendem Masse für ihre Gesundheit bewegen. *Inaktive* Personen, die keinen Sport in ihrer Freizeit betreiben und an weniger als zwei Tagen pro Woche ausser Atem geraten, glauben dies vergleichsweise weniger. Die Älteren sind zwar weniger aktiv, schätzen das Ausmass ihrer sportlichen Tätigkeit dennoch als ausreichend für ihre Gesundheit ein. Die höheren Werte lassen sich damit erklären, dass sich diese Personen mit ihrer Lebenssituation arrangiert haben und auch eher wissen, was für sie erreichbar ist und was nicht. Diese Ergebnisse überraschen somit nicht. Verblüffender sind die unterschiedlichen Einstellungen innerhalb der Gruppe der inaktiven Personen: Inaktive, die ihre Bewegung als ausreichend einschätzen, bewerten ihren Gesundheitszustand als gut. Im Vergleich dazu beurteilen Inaktive, die sich nach eigener Einschätzung zu wenig bewegen, ihren Gesundheitszustand als schlechter. Wir gehen davon aus, dass diese Unterschiede einen Zusammenhang mit den jeweiligen inneren Einstellungen haben. Wer sich schlechter fühlt, dem geht es schlussendlich auch objektiv schlechter.

### ***Ein gesunder Lebensstil zahlt sich aus***

Ältere Personen ernähren sich gesünder. Sie essen häufiger Gemüse, Salate und Früchte (vgl. Abbildung 4.3.3e, S. 34). Zudem suchen sie seltener ein Schnellimbisslokal auf. Ein gesunder Lebensstil mit einem ausgewogenen Essverhalten (ausgewogen mit Gemüse/Früchten) und Sportaktivitäten (Ausdauer und Krafttraining) kann den aktuellen und zukünftigen Gesundheitszustand begünstigen. In Anbetracht dessen, dass die Leistungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmenden im Zentrum dieser Studie steht, die chronischen Erkrankungen immer zahlreicher werden und die Anforderungen an die Mitarbeitenden weiterhin steigen, ist es auch in diesem Bereich sinnvoll und notwendig Präventionsarbeit zu leisten. Eine betriebliche Möglichkeit, hierauf Einfluss zu nehmen, sind bspw. ausgewogene und fettarme Menuvorschläge in der Betriebskantine.

### ***Frühe Prägung des Verhaltens: Interventionen gezielt einsetzen***

Die öffentliche Hand, die Unternehmen aber auch die Individuen müssen zu einem Bewusstsein für die Bedeutung der gesundheitlichen Prävention gelangen. Mittels einer Stärkung der Prävention auf allen Wirkungsebenen kann die Gesundheit der Gesellschaft verbessert werden. Durch eine effektive und effiziente Gesundheitsförderung und Präventionsarbeit werden unseres Erachtens die Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Mobilität und Lebensqualität der Menschen nachhaltig gesteigert. Zudem kann ein grosser Teil der ansonsten anfallenden Krankheitskosten, insbesondere im Bereich der Personengruppen mit chronischen Krankheiten, verringert werden. Je früher mit der Prävention und Gesundheitsförderung begonnen wird, am besten schon im Kindesalter, desto grösser und besser sind die gesundheitlichen Effekte. Ein Kind lernt vom Verhalten seiner Eltern bzw. anderer wichtiger Bezugspersonen aus seinem Umfeld, wie bspw. Kindergarten oder Schule, und es kann noch beeinflusst oder verändert werden. Wir gehen davon aus, dass das Risiko von Krankheiten aufgrund privater und beruflicher Belastungen so deutlich vermindert werden kann.

## **5.3.4 Work-Life-Balance resp. Betriebliches Gesundheitsmanagement**

### ***Wertewandel: Die Arbeit bestimmt das Leben***

Die nachfolgenden Überlegungen zu den Veränderungen in der Arbeitswelt, dem Stellenwert der Arbeit und der Work-Life-Balance stützen sich auf Erfahrungswerte und empirische Untersuchungen des IOP. Die Menschen werden durch die globalisierten Märkte, neue Technologien, steigender Arbeitsdruck und Arbeitsanforderungen, die demographische Entwicklung sowie den Wertewandel beeinflusst. Um diesen zahlreichen und unterschiedlichen Herausforderungen begegnen zu können, sind die Unternehmen zum Wohl ihrer Mitarbeitenden gefordert, Massnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance anzubieten. Je nach Datenquelle ist davon auszugehen, dass bei 10% bis 20% aller Erwerbstätigen die Work-Life-Balance nicht zufrieden stellend ist. Die Arbeit bestimmt und dominiert das Leben (auch die Freizeit) der Menschen weitgehend. Diese Problematik betrifft insbesondere jüngere Mitarbeitende (vgl. S. 40; Schweizerischer Haushaltspanel 2005) stärker als Erwerbstätige über 55 Jahren. Wir gehen davon aus, dass der Wandel in grundlegenden Wertorientierungen ein Grund für die unterschiedliche Betroffenheit ist. Tendenzen des Wertewandels haben unserer Erfahrung nach auch Auswirkungen auf einzelne Unternehmensziele. Trends wie eine Abwendung von der Arbeit als Pflicht, die Unterstreichung des Wertes der Freizeit, die Ablehnung von dauerhafter Bindung sowie der Anspruch auf Selbstverwirklichung erhöhen die Individualisierung und Flexibilität der Arbeit. Der Bedeutungsverlust von rein materialistischen Werten und die Betonung der eigenen Gesundheit können das Organisationsklima, die Arbeitsbedingungen sowie die Gesundheitsförderung verbessern.

### ***Betriebliche Einflussmöglichkeiten: Flexible Arbeitszeiten, Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, Telearbeit, Sabbaticals, Beurlaubung für familienbezogene Aktivitäten etc. Für Mitarbeitende sollten Wahlrechte bestehen (Cafeteria-System)***

Die geschichtliche Entwicklung der Work-Life-Balance zeigt auf, dass ein Bewusstsein dafür erst entstehen konnte, nachdem die Grundversorgung des Lebens gesichert war. Danach kam langsam ein Freizeitdenken auf. Es wurde vermehrt auf die sozialen Aspekte des Lebens Wert gelegt, was zum Teil auch die unterschiedliche Bedeutung des Themas erklärt. Die Arbeit hält rund 15% der Befragten stark bis äusserst stark von privaten und familiären Aktivitäten ab. Arbeit kann über 70% der verfügbaren Zeit in Anspruch nehmen. Auffallend ist, dass der Druck nicht mit steigendem Alter und grösserer Verantwortung im Beruf zunimmt, sondern bereits bei jüngeren Arbeitnehmenden vorhanden ist. Druck existiert aber nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Bereich. Durch die „Entgrenzung der Arbeit“ kann dieser aufgebaut werden, da viele moderne Ar-

beitsplätze sich weder räumlich noch zeitlich klar vom privaten Lebensraum abgrenzen lassen. Die Arbeitswelt vereinnahmt den Arbeitnehmenden durch moderne Computertechniken und die dadurch mögliche Heimarbeit so stark, dass andere Daseinsmöglichkeiten (Familie, Freizeit) in den Hintergrund rücken und an Bedeutung verlieren. Die Selbstorganisation jedes Einzelnen sowie Angebote der Unternehmen zur Unterstützung der Trennung von Arbeit und Freizeit werden immer wichtiger. Die Unterstützungsangebote umfassen hauptsächlich flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Sabbaticals (bspw. eine Auszeit von bis zu einem Jahr), Beurlaubung für familienbezogene Aktivitäten sowie Hilfe bei der Betreuung der Kinder oder Pflegebedürftiger (älterer Familienmitglieder). Die Bedürfnisse der Menschen sind je nach Lebenszyklus unterschiedlich und werden mit zunehmendem Alter immer ungleicher. Es sollte eine Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen/-zeiten stattfinden, um den Individuen gewisse Wahlrechte (vgl. Cafeteria-System)<sup>16</sup> einzuräumen. Arbeitnehmende sollen frei wählen können, ob sie sich lieber weiterbilden und länger vollzeitlich im Arbeitsleben verbleiben oder ob sie lieber Teilzeit arbeiten möchten, um daneben mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können. Solche Wahlrechte sind zwar komplizierter in der Umsetzung als allgemeingültige Massnahmen, nützen aber schliesslich sowohl dem Mitarbeitenden wie auch dem Unternehmen. Von den Arbeitnehmenden werden am häufigsten Angebote der flexiblen Arbeitszeiten, der Beurlaubungen für familienbezogene Aktivitäten (insbesondere für die Kinderbetreuung und Pflege von älteren Personen), der Teilzeitarbeit und Telearbeitsmöglichkeiten genutzt. Mit zunehmendem Alter nimmt das Bedürfnis nach Sabbaticals zu (vgl. Abbildung 4.3.4d, S. 39).

Die Thematik der Work-Life-Balance wird gemäss dem betriebswirtschaftlichen Kenntnisstand immer stärker mit Gesundheitsaspekten verbunden und deshalb ähneln die Initiativen in diesem Bereich den Massnahmen im Gebiet des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Ziel eines BGM ist die Entwicklung von betrieblichen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen sowie die Erreichung von Verhältnissen, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und die Befähigung zum gesundheitsbewussten Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden fördern. Am BGM sind das Unternehmen wie auch der einzelne Mitarbeitende beteiligt und müssen beide einen bestimmten Beitrag leisten, damit die Gesundheit erhalten oder wiederhergestellt werden kann. Isolierte Einzelangebote oder eine Giesskannenstrategie sind wenig sinnvoll. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) unterscheidet sich vom BGM insofern, als sie die aktive Beteiligung aller Beschäftigten betont. BGF sollte demnach als ein modernes Personalkonzept von strategischer Bedeutung verstanden werden, das darauf abzielt, Krankheiten im umfassenden Sinne am Arbeitsplatz vorzubeugen sowie Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

### 5.3.5 Prävention bei Belastungen, Beanspruchungen und Stress

#### *Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand ist entscheidend für die tatsächliche Arbeitsfähigkeit einer Person (Arbeitsbewältigungsindex)*

Die „[...] funktionellen Fähigkeiten oder die funktionelle Kapazität eines Menschen wird verstanden als die Summe aller physischen, psychischen (mental) und sozialen Funktionen, die ein Mensch in einer bestimmten Situation und in einem bestimmten Alter wahrnehmen kann. Insofern hängt die funktionelle Kapazität auch direkt mit der Arbeitsfähigkeit [...] zusammen.“ (Ilmarinen/Tempel 2002: 95). Der Arbeitsbewältigungsindex (Workability Index) soll einer Verbesserung der individuellen Gesundheit, der Kompetenz der Beschäftigten, der Arbeitsumgebung sowie

---

<sup>16</sup> Das Cafeteria-System ist ein Ansatz zur flexiblen Entgeltgestaltung. Anstatt einer traditionellen, starren Entlohnung bietet das Unternehmen ihren Mitarbeitenden ein „Menü“ (innerhalb eines vorgegebenen Rahmens) variabler Zusatzleistungen, aus welchen nach eigenen Bedürfnissen gewählt werden kann.

des Führungsverhaltens dienen. Zu berücksichtigen sind hierbei auch die vorhandenen Arbeitsbedingungen oder Belastungen am Arbeitsplatz, damit eine verhaltens- und verhältnisorientierte Prävention herleitbar ist.

### ***Belastungen können privater und beruflicher Natur sein***

Der nachfolgende Teil bezieht sich auf gesichertes Wissen aus der einschlägigen Literatur (vgl. u. a. Semmer/Udris 2004) zur Stressforschung. Belastungen können privater (Lebenskrisen, Probleme mit den Kindern oder Freunden, schwierige familiäre Situationen, Todesfälle etc.) und/oder beruflicher Art sein. In der Arbeitswelt sind Belastungen eine objektive Einflussgrösse, welche auf den Organismus des Menschen einwirken. Ein hohes Arbeitsvolumen muss nicht immer als Belastung empfunden werden. Nicht nur das Arbeitspensum ist massgebend, sondern auch die Art der Arbeit resp. der Arbeitsinhalt. Negativ wirkende Faktoren einer Belastung (die Stressoren) können Krankheiten auslösen.

### ***Die Beanspruchung wird beeinflusst von Belastungen und Ressourcen***

Der komplexe Prozess der Beanspruchung wird sowohl durch Belastungen als auch durch Ressourcen beeinflusst. Dabei handelt es sich um einen aktiven Prozess, bei dem Beanspruchungen durch eigene Ressourcen, z. B. durch den Wechsel von Arbeitsstrategien, neutralisiert werden können (vgl. Semmer/Udris 2004: 176 f.). Die Beanspruchung ist die Auswirkung individueller, zeitlich begrenzter Belastung wie bspw. Unter- und Überforderung, Frustration und Bedrohung. Das Ausmass der Beanspruchung ist von den individuellen Voraussetzungen und vom momentanen Zustand der Person abhängig. Also kann sich die resultierende Beanspruchung bei verschiedenen Personen bei gleicher Belastung deutlich unterscheiden. Die Folgen einer Beanspruchung sind Er- und Übermüdung und/oder Stress. Sind diese Faktoren dauerhaft können sie psychische und körperliche Störungen/Erkrankungen verursachen. Tätigkeiten, welche dieselbe Funktion beanspruchen, beeinträchtigen sich gegenseitig. So wird z. B. eine komplexe geistige Aufgabe, im Unterschied zu einer Routineaufgabe, durch Lärm stark behindert (vgl. Semmer/Udris 2004: 175 f.).

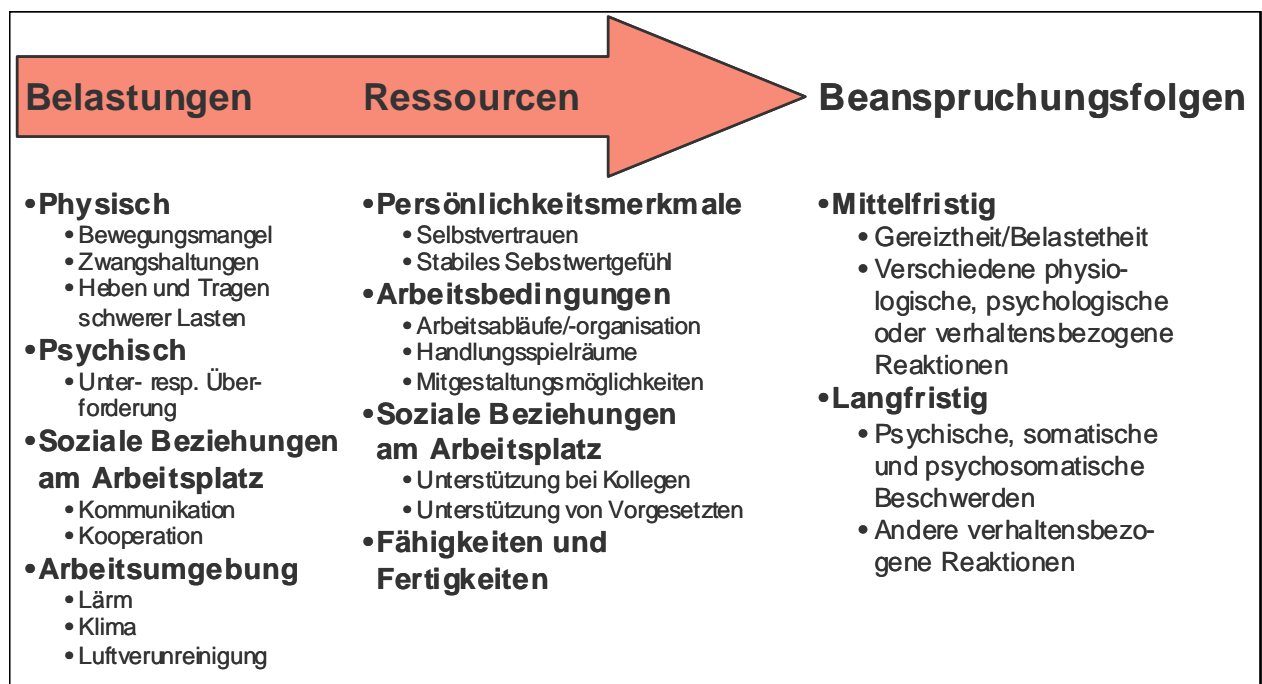


Abbildung 5.3.5 Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit (in Anlehnung an Moser 2005: 11)



Beanspruchungen können zum einen Ressourcen (z. B. geistige Funktionen) aufbauen, indem sie ähnlich wie bei Muskeln durch in Grenzen gehaltene Beanspruchung gestärkt werden. Zum anderen wird die momentane Funktionsfähigkeit herabgesetzt, die Vitalität nimmt ab. Wichtig ist zu wissen, dass die Ermüdung exponentiell mit der Dauer der Belastung zunimmt, was für häufige und frühzeitige Pausen spricht (vgl. Semmer/Udris 2004: 176).

### ***Abbau von Belastungen und Aufbau von Ressourcen***

Stress kann als eine Form der Beanspruchung verstanden werden. Er entsteht, wenn die Einschätzung einer Situation ergibt, dass die Anforderungen nicht bewältigt werden können. Dadurch wird das persönliche Wohlbefinden gefährdet. Stress äussert sich auch im physiologischen Bereich durch die Herzrate oder den Blutdruck. Nicht nur die Stresssituation alleine, sondern auch die Art und Weise wie der Stress bewältigt wird, bestimmen die Auswirkung auf eine Person. Für die Stressbewältigung hat sich der Begriff „Coping“<sup>17</sup> (problem- oder emotionsbezogenes) durchgesetzt. Aus der arbeitspsychologischen Stressforschung können verschiedene Schlüsse gezogen werden. Es geht jedoch immer darum, Stressfaktoren abzubauen und gleichzeitig Ressourcen aufzubauen. Trotz viel versprechender Ansätze weiss die Stressforschung im Grunde bis anhin recht wenig darüber, wie einzelne Menschen mit Belastungen umgehen, und wie wirksam Stressstrategien tatsächlich sind. Die Anforderungen an die Arbeitnehmenden sowie der Arbeitsdruck steigen und erzeugen bei den Mitarbeitenden zunehmend physische und psychische Probleme. Die Hauptursache von arbeitsbedingtem Stress ist die Schwierigkeit, einen Ausgleich zwischen den Anforderungen der Arbeit und des Familienlebens/der Freizeit zu finden. In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird diesen Fragen bisher nicht gezielt nachgegangen. Die Thematik wird jedoch in einer verhaltenswissenschaftlichen Disziplin, der Arbeits- und Organisationspsychologie (welche Reize lösen welche Reaktionen aus?), genauer betrachtet. Betriebswirtschaftlich relevant sind diese Erkenntnisse insbesondere in Bezug auf die Fehlzeiten der Mitarbeitenden (vgl. Kapitel 5.6.1, S. 84 ff.). Wir wissen, dass sich diese oftmals aus Erkrankungen ergeben, die in einer nicht erfolgreichen Stressbewältigung begründet liegen.

### ***Prävention und Gesundheitsförderung***

Präventionsinterventionen bei Belastungen können bedingungs- oder personenbezogen sein. Die persönliche und betriebliche Gesundheitsförderung ist ebenfalls mit einzubeziehen. In der Regel werden Interventionen mit verhaltensbezogener Zielsetzung und Methode direkt und unmittelbar mit den Teilnehmenden durchgeführt und evaluiert. Bei verhältnisbezogenen Zielsetzungen werden Wirkungen darüber hinaus erwartet. Mit Blick auf verschiedene Interventionsstudien sind der Arbeitstätigkeit, der inhaltlichen Struktur der Arbeitsaufgaben sowie den Rahmenbedingungen bei der Schwerpunktsetzung besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

## **5.3.6 Arbeitsbedingungen**

***Ungünstige Arbeitsbedingungen können gesundheitliche Beschwerden verursachen. Problematisch sind insbesondere die erschreckend hohen Arbeitspensen (> 60h/Woche), welche möglicherweise auch als Indiz für eine intakte Gesundheit gesehen werden.***

Laut arbeitspsychologischem und betriebswirtschaftlichem Erkenntnisstand kann davon ausgegangen werden, dass ungünstige Arbeitsbedingungen gesundheitliche Beschwerden bewirken. Ein angenehmes Arbeitsklima und Erfolge im Beruf können Quellen von psychischem und physischem Wohlbefinden sein. Die Arbeitsorganisation regelt, wie eine Arbeit zu vollbringen ist: Wie sehen Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration aus? Was sind die Arbeitsinhalte und wie sieht die Zeitgestaltung im Einzelnen aus? Besonders problematisch sind die äusserst hohen Ar-

---

<sup>17</sup> Von engl. „to cope“: fertig werden mit etwas = Stressbewältigungsstrategien

beitspensen (> 60h/Woche), die rund 4% der Erwerbstätigen schon in jungen Jahren Woche für Woche leisten. Die vorliegende Statistik verschlechtert sich noch, wenn man die Teilzeitarbeitenden nicht berücksichtigt. Überraschenderweise fühlen sich dennoch überdurchschnittlich viele Personen mit hohen und sehr hohen Arbeitspensen sehr gesund. Oder unterdurchschnittlich viele Personen dieser Gruppe beurteilen ihren Gesundheitszustand als mittelmässig oder schlecht. Möglicherweise erachten viele Personen, die ein äusserst hohes Arbeitspensum bewältigen, dies als ein Indiz für ihre gute Gesundheit. Falls dies zutrifft, ist zu vermuten, dass sie ihr hohes Arbeitspensum auch nicht als besonderes Gesundheitsrisiko wahrnehmen. Wir gehen davon aus, dass dies auf längere Sicht betrachtet, jedoch sehr problematisch sein kann. Einerseits folgen gesundheitliche Beeinträchtigungen immer zeitversetzt (ab einem mittleren Alter) und andererseits sind laut Arbeitsgesetz maximal 50 Arbeitsstunden zulässig. Auffallend viele Mitarbeitende (rund 50%) arbeiten gelegentlich an Wochenenden (vgl. Abbildung 4.3.6a, S. 40) und jeder zwanzigste Erwerbstätige leistet regelmässig Nacharbeit (vgl. Kistler 2007: 7). Dauerhaft gewährte Schichtzulagen (z. B. Zuschläge für Wochenendarbeiten) stehen jedoch nicht im Einklang mit den gesetzlichen Regeln. Gemäss der europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen sind in der Schweiz überdurchschnittlich viele 25- bis 34-Jährige von „nicht regulären Arbeitszeiten“ betroffen<sup>18</sup> (vgl. Zölch/Mücke/Korn 2007: 3).

Wodurch wird die Arbeitsausübung beeinflusst? Wir wissen, dass Umgebungseinflüsse wie Luft, Licht, Lärm oder Wärme aus arbeitsmedizinischer Sicht eine wesentliche Rolle spielen. Ebenfalls einen Einfluss auf die Mitarbeitenden haben Verkehrsverbindungen (zwischen Wohn- und Arbeitsort), zwischenmenschliche Beziehungen und das Betriebsklima/die Arbeitsatmosphäre. Rund ein Drittel der Erwerbstätigen sieht ihre Gesundheit durch die Arbeit beeinträchtigt (vgl. Graf et al. 2007: 60). Fast 10% aller Erwerbstätigen fällt es sehr bis äusserst schwer, nach der Arbeit abzuschalten. Ebenfalls 10-15% fühlen sich nach der Arbeit zu erschöpft, um anschliessend noch Dinge zu tun, die sie gerne machen würden (vgl. S. 41, Schweizerischer Haushaltspanel 2005). Die oben genannten Beeinträchtigungen und Gesundheitsprobleme führen unserer Ansicht nach u. a. zu erhöhten Abwesenheiten resp. Fehlzeiten der Mitarbeitenden.

Im Bereich der arbeitsbezogenen Risikofaktoren sind die Arbeitsplatzgestaltung (Arbeitssicherheit), die Ergonomie (das Anpassen der Arbeit an den Menschen und nicht umgekehrt) sowie die Arbeitsgestaltung (Arbeitsplatzwechsel, Aufgabenerweiterung und Aufgabenbereicherung) zentral. Aus den uns vorliegenden Datenquellen waren leider keine weitergehenden Schlussfolgerungen diesbezüglich herleitbar. In Zukunft gilt es diese Lücke zu schliessen, damit auch in diesem Bereich gezielte Arbeitsschutz-, Präventions- sowie Gesundheitsförderungsmassnahmen ergriffen werden können.

## 5.4 Arbeitsunfähigkeit infolge eines Unfalls oder Krankheit

In diesem Bereich lohnt es sich, Ursachenforschung bei den Unfallversicherern und der Invalidenversicherung zu betreiben. Gemäss einer Studie der International Labour Organization (ILO) sterben jährlich rund 2.2 Mio. Menschen durch Arbeitsunfälle oder in Folge von Berufskrankheiten. Weltweit verliert die Wirtschaft durch Krankheiten und Unfälle gemäss ILO geschätzte 4% des globalen Bruttoinlandprodukts (BIP). Die ILO fordert deshalb systematische und rigorose Präventionsmassnahmen seitens der Regierungen, der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Insbesondere bei

---

<sup>18</sup> 29% arbeiten zumindest einmal pro Monat in der Nacht, 58% arbeiten auch abends, 33% sind mit Sonntags- und 57% mit Samstagsarbeit berührt. Weiter arbeiten 41% mehr als 10 Stunden täglich in dieser Altersgruppe. Hinzuzufügen ist, dass jeweils auch rund 20% der 45 bis 54-Jährigen sowie der 55 bis 64-Jährigen regelmässig in der Nacht arbeiten. Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit denjenigen von EDP/IOP. Interessant wäre in diesem Zusammenhang eine Analyse von Verläufen, welche aufzeigt, ob und wann sich dieser Raubbau körperlich bemerkbar macht.

jüngeren Frührentnern spielen Gesundheit und Invalidität eine zentrale Rolle. Insgesamt ist der Gesundheitszustand der Mitarbeitenden der Grund für mehr als jede fünfte Frühpensionierung.

## 5.5 Motivationsbedingtes Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt

Wie bereits in Kapitel 4.1 (S. 18) dargestellt, hatten rund 15% der Frühpensionierten „keine Lust“ mehr zu arbeiten. Die Arbeitgeber sollten sich deshalb vom Grundgedanken der Nachhaltigkeit leiten lassen, d. h. das Personal darf nicht als „Wegwerfressource“ betrachtet werden. Mit der Förderung altersgerechter Strukturen muss bereits zu Beginn des Berufslebens begonnen werden. Es sind Anreize und Programme für alle Altersgruppen zu entwickeln. Unserer Ansicht nach sind dies Möglichkeiten, die Motivation der Arbeitnehmenden bis zur Pensionierung und darüber hinaus aufrecht zu erhalten.

### 5.5.1 Motivation älterer Arbeitnehmenden

#### *Ältere Mitarbeitende besitzen einen grösseren „Organisationalen Bürgersinn“*

Ältere Arbeitnehmende zeichnen sich gemäss verschiedenen Studien (wie auch gemäss der vorliegenden Studie) besonders dadurch aus, dass sie eine höhere Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber besitzen und im Vergleich zu ihren jüngeren Arbeitskollegen mehr *organizational citizenship behavior* („Organisationalen Bürgersinn“) zeigen. Darunter sind Verhaltensweisen zu verstehen, die über die Erledigung der definierten Aufgaben hinausgehen (z. B. anderen helfen, bei Unvorhergesehenem einspringen etc.).

#### *Sinnvolle Arbeitsinhalte sind zentral, der Lohn ist sekundär*

Ein anderer empirisch gesicherter Befund bezieht sich auf die Wichtigkeit der Arbeitsinhalte. Älteren Arbeitskräften ist die Sinnhaftigkeit einer Aufgabe sehr wichtig. Ihnen fällt es im Vergleich zu jüngeren Arbeitskräften eher schwer, die Motivation für eine sinnlose Tätigkeit aufzubringen. Speziell wenn sie eine Möglichkeit sehen würden, das Problem auf eine andere, bessere Art und Weise zu lösen. Der Lohn spielt im Vergleich zur Sinnhaftigkeit der Tätigkeit eine sekundäre Rolle.

#### *Aufrechterhaltung der Motivation: Stärken fördern und Wertschätzung entgegenbringen*

Die Motivation älterer Arbeitnehmender wird insbesondere dann erhalten, wenn das Arbeitsumfeld und die Aufgaben es ihnen ermöglichen, ihre Stärken so oft wie möglich einsetzen zu können. Aufgaben, die konstante Aufmerksamkeit, körperliche Belastungen oder schnelle Reaktionen verlangen, sind für ältere Arbeitskräfte nicht ideal. Ältere sollten Aufgaben ausführen können, welche viel Erfahrung, komplexe Problemlösungen und Menschenkenntnisse benötigen. Dadurch erhalten sie von ihrem Arbeitsumfeld diejenige Wertschätzung, die äusserst wichtig für die Motivation älterer Arbeitskräfte ist.

#### *Gezielte Förderung des lebenslangen Lernens, auch durch eine zielgruppenorientierte Ausgestaltung der Weiterbildungsangebote*

Ältere Arbeitskräfte nehmen im Vergleich zu den Jüngeren seltener an Weiterbildungen teil (vgl. S. 56; CLM-Studie). Sie können teilweise nicht mehr die Motivation aufbringen, um z. B. den Umgang mit einer neuen Technologie zu erlernen. Es erscheint ihnen nicht mehr lohnenswert, für die letzten Berufsjahre noch solch grosse Anstrengungen in Kauf zu nehmen (da viele ja ohnehin eine Frühpensionierung anstreben). Die Erfahrungswerte des IOP zeigen jedoch, dass Weiterbildungen für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ungemein wichtig sind (vgl. Thom/Zaugg 2007). Daher muss der Ansatz des lebenslangen Lernens gefördert werden. Damit sich dies in der Grund-

haltung der Menschen niederschlägt, ist das gesellschaftliche Bild des älteren Arbeitnehmers zu verändern. Der gesellschaftliche Wandel geschieht nicht von heute auf morgen und ist nur schwer zu beeinflussen. Auch der Inhalt sowie die Art und Weise der Weiterbildungen haben einen Einfluss auf die Motivation. Es sollten speziell auf ältere Arbeitskräfte ausgerichtete Weiterbildungsprogramme entwickelt werden. Des Weiteren sind die unterschiedlichen Lernfähigkeiten zu berücksichtigen und entsprechende Methoden einzusetzen. Für den Erfolg der Weiterbildung ist die Akzeptanz des Weiterbildners sehr wichtig. Nur mit gut durchdachten Weiterbildungsprogrammen können ältere Mitarbeitende die nötige Motivation aufbringen, noch einmal Neues zu lernen.

Die Motivation älterer Arbeitskräfte unterscheidet sich aber im Allgemeinen nicht wesentlich von derjenigen der Jüngeren. Jedoch bringen die jüngeren Mitarbeitenden in Bezug auf Veränderungen tendenziell mehr Energie und Motivation auf, wohingegen ältere mehr Schwierigkeiten, mit Veränderungen umzugehen und neue Technologien zu erlernen, eingestehen (vgl. S. 56; CLM-Studie).

## 5.5.2 Zufriedenheit der Arbeitnehmenden

### *Die Zufriedenheit eines Menschen lässt sich in Lebens-, Berufs- und Arbeitszufriedenheit unterteilen*

Der Begriff der Zufriedenheit ist gemäss einschlägiger Theorien (vgl. Rosenstiel 2007) u. a. als ein überdauernder Gemütszustand definiert, bei welchem der Mensch die Umstände seinen Wünschen entsprechend empfindet. Die Lebenswelt, in welcher sich die Person befindet, entscheidet über unterschiedliche Zufriedenheiten.

1. **Lebenszufriedenheit** (life satisfaction) umfasst die Zufriedenheit in sämtlichen Lebensaspekten und somit ebenfalls die Berufs- und Arbeitszufriedenheit. Wichtig in diesem Bereich ist insbesondere das Verhältnis zwischen Arbeit, Familie und Freizeit (vgl. Work-Life-Balance).
2. **Berufszufriedenheit** (work satisfaction) bezeichnet das Ausmass der Zufriedenheit mit der eigenen Berufstätigkeit (bspw. gewählte Branche oder Arbeitsbereich).
3. **Arbeitszufriedenheit** (job satisfaction) ist die zeitlich unmittelbarste resp. kurzfristigste Zufriedenheitsart. Sie bezieht sich auf die subjektive Empfindung der aktuellen Arbeitssituation.

### *Arbeitszufriedenheit hat unterschiedliche Ausprägungen*

Die Definition der Arbeitszufriedenheit ist entscheidend für die Art der Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung. Unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit sind das Ergebnis eines Vergleichs der erlebten Situation mit dem individuellen Anspruchsniveau. Dieser kann auch als Vergleichsprozess der vorgefundenen Arbeitssituation (IST) mit dem gewünschten Zustand (SOLL) gedeutet werden.

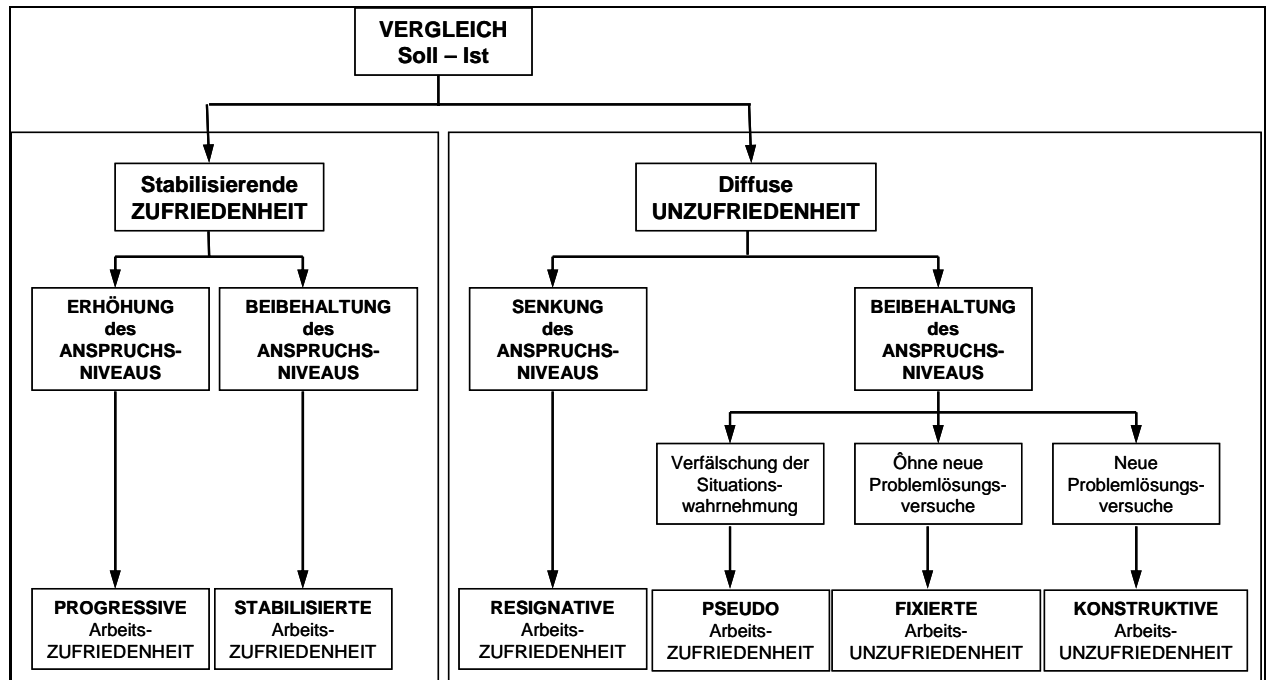


Abbildung 5.5.2 Formen von Arbeitszufriedenheit als Ergebnisse von Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozessen (nach Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975: 134 f.)

Mit rund 90% ist ein sehr grosser Teil der Erwerbstätigen zufrieden bis sehr zufrieden mit der jeweiligen Arbeitssituation (vgl. Kapitel 4.5, S. 44). Die Datenauswertung zeigt, dass ältere Mitarbeitende im Vergleich zu den Jüngeren zufriedener mit den vorherrschenden Arbeitsbedingungen sind. Entsprechend dem vorgestellten Modell von Bruggemann/Groskurth/Ulich gehen wir davon aus, dass Ältere ihr Anspruchsniveau senken und somit vielfach eher resignativ arbeitszufriedener sind. In der Statistik treten resignativ und progressiv arbeitszufriedene Mensch gemeinsam in der Rubrik „zufrieden“ auf. Jedoch sind sowohl das emotionale als auch das zukünftige Verhalten der beiden kaum vergleichbar.

### ***Korrelate der Arbeitszufriedenheit: Leistung, Fehlzeiten und Fluktuationen***

Unter dem Begriff Mitarbeiterzufriedenheit wird die Arbeitszufriedenheit verstanden. Interessant sind Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistungsmassen. Ausgehend von der Human-Relations-Bewegung können zwei Thesen zur Beziehung von Arbeitszufriedenheit und Leistung aufgestellt werden:

- 1) Arbeitszufriedenheit korreliert positiv mit der Arbeitsleistung.
- 2) Zwischen Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung besteht ein Ursache-Wirkungs-Verhältnis.

In unterschiedlichen Studien konnten diese Zusammenhänge zwar bestätigt werden, jedoch waren diese statistisch nur sehr schwach (positiv) korreliert.

Zur Erfassung der Fehlzeiten werden in der Praxis mehrere Indikatoren verwendet (bspw. Erkrankungen, Unfälle etc.). Eine globale Bewertung des Gesamtzusammenhangs zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Absentismus ist problematisch, da auch andere Ursachen (z. B. Vorgesetzten- und Kollegenverhalten) möglich sein könnten.

Empirische Befunde zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation zeigen höhere Korrelationen. Es stellt sich die Frage, ob dies in der Konsequenz bedeutet, dass alle zufrieden sind, wenn keine Fluktuation vorliegt? Offensichtlich ist die Abhängigkeit der Fluktuation auch von anderen Fakto-

ren, wie z. B. von der Arbeitsplatzsituation (betrieblich) oder von der Konjunktur- oder Arbeitsmarktlage (ausserbetrieblich).

### 5.5.3 Leistungsbereitschaft (Einstellung)

#### *Motivations- und Anreizstruktur: Immaterielle Anreize überwiegen*

Die Leistungsstimulation erfolgt durch die Förderung der Arbeitsmotivation, welche sich aus der Teilnahme- und Leistungsmotivation der Mitarbeitenden zusammensetzt. Aus den Motivations-theorien ergeben sich Hinweise auf mögliche verstärkende Faktoren, welche die Leistungsbereitschaft unterstützen. Die nachfolgende Abbildung stellt verschiedene Anreize dar. Bei der intrinsischen Motivation wird allein auf den Arbeitsinhalt Wert gelegt, während die extrinsische Motivation in materielle und immaterielle Anreize gegliedert wird. Die Entlohnung sowie die indirekten finanziellen Anreize (Fringe Benefits) gehören zu den materiellen Anreizen. Bei den immateriellen Anreizen werden einerseits soziale und andererseits organisatorische Anreize unterschieden (vgl. Abbildung).

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		Die Arbeit selbst ist Anreiz
Finanzielle Anreize i. w. S.		Soziale Anreize	Organisatorische Anreize	
Direkte finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize	z. B. Gruppenmitgliedschaft, Kommunikation etc.	z. B. Führung, Arbeitszeit, Personalentwicklung etc.	
Entlohnung i. e. S.	Fringe Benefits			

Abbildung 5.5.3 Allgemeines Anreizsystem (nach Bayard 1997: 88)

Was spornt die Mitarbeitenden zu guten Leistungen an? Die Antwort auf diese Frage ist unter Fachpersonen umstritten: Einerseits wird durch die individuelle Entlohnung das Eigeninteresse der Beschäftigten gefördert und andererseits sind sich Experten heute einig, dass die gemeinsam geschaffene und gelebte Unternehmenskultur einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren darstellt. Die beiden genannten Aspekte bedingen sich und stehen deshalb in keinem Konkurrenzverhältnis zueinander. Denn durch den Grundsatz „pay for performance“ wird zwar die eigene Leistung stimuliert, aber ohne ein vertrauensvolles, soziales Klima und eine motivierende Unternehmenskultur wird eine Höchstleistung des Individuums erschwert oder nahezu verunmöglicht. Die Herausforderung für das Management besteht nun darin, diese Ansprüche zu vereinen. Die Motivation der Mitarbeitenden ist deshalb betriebswirtschaftlich betrachtet niemals Selbstzweck, sondern sollte immer zugleich auch den Zielen der Unternehmung dienen. Wichtig ist, dass sich kein Verdrängungs- oder Korrumpierungseffekt<sup>19</sup> einstellt.

In unserer Studie nimmt die Bedeutung von Geld in der derzeitigen Tätigkeit an Wichtigkeit zu, je jünger ein Mitarbeitender ist. Es ist jedoch empirisch gut belegt, dass den Mitarbeitenden die immateriellen Anreize wichtiger sind als die materiellen. In einer Longitudinalstudie mit 6'000 finni-

<sup>19</sup> Der Verdrängungs- oder Korrumpierungseffekt besagt, dass durch die Hinzufügung einer finanziellen Prämie, welche als Motivation von aussen kommt, der innere Antrieb oder die Freude an der Tätigkeit verringert wird. Die Erfüllung der Arbeit ist nur noch Mittel zum Zweck, um die Belohnung zu erlangen. Das weit verbreitete Prinzip der leistungsabhängigen Entlohnung birgt dieses Risiko in sich. Nach Erreichen der Belohnung sinkt die Motivation und es werden stets neue Anreize benötigt. Die materielle Dimension ist somit sehr kurzfristig und dient der langfristigen, nachhaltigen Personalerhaltung kaum.

schen Arbeitskräften konnte Ilmarinen aufzeigen, dass Führungskräfte mit vorgelebter positiver Einstellung zu Arbeitskollegen mehr Selbstvertrauen und Motivation bei den Mitarbeitenden bewirken. Die Arbeitsleistung (auch der älteren Arbeitskräfte) wurde schlussendlich positiv dadurch beeinflusst und verbessert.

## **5.6 Entlassung durch den Arbeitgeber**

Die Entlassung durch den Arbeitgeber kann unserer Ansicht nach aus zwei Hauptgründen erfolgen: der Arbeitswert resp. die Produktivität des Mitarbeitenden ist zu gering oder der Lohn/das Gehalt zu hoch.

### **5.6.1 Arbeitswert (Produktivität)**

Die Wirtschaft und der Arbeitsmarkt verändern sich laufend. Alte Stellen verschwinden und neue werden geschaffen. Frühere Ausbildungen veralten immer schneller und neue Qualifikationen sind gefragt. Vor diesem Hintergrund gehen wir davon aus, dass der Trend zu vermehrten Investitionen ins Humankapital sehr zu begrüssen ist.

#### ***Fehlmeinungen/Vorurteile bezüglich der Eigenschaften älterer Mitarbeitenden***

Im Rahmen der CLM-Studie werden bei der Befragung über die Eigenschaften, welche den älteren Mitarbeitenden zuordnet werden, am häufigsten positive Qualitäten wie „erfahren“, „weise“ und „gelassen“ genannt. Erst an letzter Stelle sind negative Aussagen wie „schwach“, „müde“ oder „stur“ zu finden. Die Resultate der CLM-Befragung über die mit „alt sein“ assoziierten Eigenschaften widersprechen der landläufigen Meinung, dass das Alter grundsätzlich mit negativen Adjektiven assoziiert wird. Gemäss der Studie „Success with older workers“ der Bertelsmann Stiftung schätzen auch Personalverantwortliche die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeitenden grundsätzlich als positiv ein, handeln jedoch nicht gemäss dieser Einschätzung (vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber 2003: 25). Der Prozess der Benachteiligung und Integration Älterer ist multidimensional und kann als Wechselspiel zwischen individuellen Charakteristika und Annahmen, unternehmensinternen Restriktionen und der rechtlichen Bestimmungen verstanden werden (vgl. Kapitel 4.7.2, S. 62).

Es ist zu beobachten, dass älteren Personen vielfach noch negative Eigenschaften zugeordnet werden. Dies ist zu ändern, damit es nicht zu Benachteiligungen im Arbeitsleben bspw. bei der Rekrutierung kommt. Der Staat und die Sozialpartner können hierzu Informationskampagnen erarbeiten. Auf der Ebene der Unternehmen kann der Abbau negativer Vorurteile durch die Bildung und Förderung von altersgemischten Teams erreicht werden. Durch eine engere Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Personen, können die jeweiligen Eigenschaften, das Wissen und die Erfahrungen erkannt und geschätzt werden. Eine weitere Möglichkeit der Arbeitgeber, auf die positiven Eigenschaften der Älteren aufmerksam zu machen, besteht in der Gestaltung der Personalgewinnungsstrategie bzw. der Stellenanzeigen. Als Beispiel hierzu kann das „Projekt 55+“ der Voith AG genannt werden. Mit der „Initiative 55+“ will das Maschinenbauunternehmen ein Zeichen für ältere Ingenieure setzen und sie ermutigen, sich zu bewerben und ihre umfangreichen Erfahrungen in das Unternehmen Voith einzubringen.

#### ***Qualifikationen sind ausreichend für die jetzige Arbeit***

Die berufliche Qualifikation wird über alle Altersgruppen hinweg von den Arbeitnehmenden als ausreichend für ihre jetzige Arbeit eingeschätzt (vgl. Abbildung 4.6.1b, S. 55). Unterqualifikation wird jedoch bei der Gruppe der 55- bis 59-jährigen Personen öfters erwähnt. Diese Einschätzung rührt daher, dass sich die über 50-Jährigen weniger stark weiterbilden als die Jüngeren. Zu wenig

passende Aus- und Weiterbildungsprogramme für Ältere aber auch eine gewisse Resignation der reiferen Mitarbeitenden könnten unserer Ansicht nach Gründe dafür sein. Aufgrund der CLM-Studie muss diese Vermutung bestätigt werden. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden aller Altersklassen gibt an, zu Weiterbildungen bereit zu sein, und alle Altersgruppen fühlen sich von ihren Vorgesetzten zur Teilnahme an Weiterbildungen ermutigt. Die Älteren sagen zwar Weiterbildungen betreiben zu wollen, tun es aber nicht. Um das lebenslange Lernen und damit die Erhaltung und Erweiterung der Qualifikationen in jedem Lebensabschnitt zu fördern, müssen die Weiterbildungsangebote auf die Bedürfnisse der einzelnen Altersklassen zugeschnitten werden. Mit zunehmendem Alter nimmt die *fluide Intelligenz* – für die schnelle Verarbeitung von Informationen, die Reaktionsgeschwindigkeit und das Kurzzeitgedächtnis verantwortlich – ab, die kristalline Intelligenz dagegen zu. *Kristalline Intelligenz* bezieht sich auf das erfahrungsbasierte Wissen und die oftmals erhöhte soziale Kompetenz eines Menschen. Durch vorangegangene Lernprozesse und die im Laufe des (Arbeits-)Lebens angesammelte Erfahrungen bilden sich im Gehirn bildlich gesprochen „Kristalle“, welche als Wertesysteme oder Prinzipien zu verstehen sind. Für die Gestaltung von Weiterbildungsprogrammen für Ältere bedeutet diese Erkenntnis, dass etwas Neues besser und schneller gelernt werden kann, wenn es im Zusammenhang mit bereits Bekanntem erklärt wird. Auch der direkte Praxisbezug des Lernstoffes und das Aufzeigen des direkten Nutzens für die Tätigkeit tragen zur Aufnahme des neuen Wissens bei. Doch nicht nur der Inhalt und dessen Verknüpfung mit dem Tätigkeitsbereich des Mitarbeitenden sind für die Vermittlung wichtig. Die Erfahrungswerte des IOP zeigen, dass auch die Lern-Settings altersgerecht gestaltet werden müssen, d. h. keine konventionelle Lehrer-Schüler-Ordnung, sondern besser ein gemeinsames Erarbeiten des Lernstoffes durch Diskussionen oder Lerngruppen. Es ist ausserdem ratsam, in Weiterbildungsprogrammen – v. a. für ältere Mitarbeitende – Lernmethoden einzusetzen, welche vom konkreten praktischen Beispiel zu abstrakten theoretischen Erkenntnissen führen.



### **„Altersgerechte“ Weiterbildungen sind notwendig: Lebenslanges Lernen: on-the-job und off-the-job**

Wenn Ältere Schwächen oder Probleme bei der Aufnahme von neuem Wissen bekunden, hat dies oftmals keinen direkten Zusammenhang mit deren Alter, sondern vielmehr mit ihrer „Lernvergangenheit“. Sind Mitarbeitende längerfristig in keinen Lernprozess eingebunden, fallen sie aus der Routine des Lernens hinaus, was zu einem Rückgang der Motivation zum Lernen führt. Durch gezielte Massnahmen und persönliche Ermutigungen kann jedoch aus diesem Teufelskreis ausgebrochen werden. Prävention ist jedoch hierbei wichtiger, d. h. es ist dafür zu sorgen, dass die Arbeitnehmenden ständig in einen Lernprozess integriert sind. Bereits jüngere Mitarbeitende sollen lernen, sich weiterzubilden, damit kontinuierliches Training auch im Alter kein Problem mehr darstellt. Experten der Betriebswirtschaftslehre sind sich einig, dass ein solches lebenslanges Lernen fördert die beruflichen Qualifikationen fördert und die Lernfähigkeit und –motivation erhält. Dies muss aber nicht nur über regelmässige Schulungen geschehen, sondern auch die Arbeit selbst sollte genügend Anreize für weiteres Lernen beinhalten. Die Personalentwicklungspolitik muss sich in diesem Sinne präventiv betätigen und dem Grundsatz des lebenslangen Lernens folgen. Kurzfristig gesehen, müssen aber auch die heutigen älteren Mitarbeitenden zur Weiterbildung ermutigt werden. Die altersübergreifende Weiterbildungskonzeption muss gemäss aktuellem betriebswirtschaftlichen Kenntnisstand (vgl. Bruch/Kunze 2007) fest in der Personalentwicklungspolitik verankert sein.

Durch versäumtes kontinuierliches Lernen in der Vergangenheit können ältere Mitarbeitende zwar langsamer bei der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen sein, dies verringert aber nicht gezwungenermassen ihre berufliche Leistung. Die weniger schnelle Informationsverarbeitung machen die Älteren oftmals durch eine effizientere und zielgerichtete Verarbeitung wett. Sie können Wesentliches oft besser von Unwesentlicherem trennen und Probleme ganzheitlicher angehen. Auch haben sie über die Jahre hinweg Strategien entwickelt, um gewisse Belastungssituationen gar nicht erst eintreten zu lassen. Bestimmte Defizite können auch durch die Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitmodelle kompensiert werden. Ergonomische Massnahmen wie bspw. Hebehilfen, grosse Bildschirme mit grosser Schrift, aber auch die sorgfältige Zuteilung von Aufgaben auf diejenigen Personen, die in dem entsprechenden Bereich über besonders viel Erfahrung verfügen, helfen beim Ausgleich von gewissen Defiziten.

### **Veränderungsbereitschaft ist vorhanden**

Im Folgenden wird die These, dass ältere Mitarbeitende Persönlichkeitsmerkmale aufweisen können, aufgrund derer sich ihre Führung schwieriger gestaltet, erläutert. Die möglichen vorhandenen Vorurteile gegenüber älteren Erwerbstätigen wurde bereits an anderer Stelle behandelt. Es wird nun insbesondere auf den Umgang mit Veränderungen im Allgemeinen, mit Neuerungen der Technologie im Speziellen und mit dem Arbeitsumfeld eingegangen. Die Leichtigkeit im Umgang mit neuen Technologien nimmt bei den Personen ab 50 Jahren zwar in geringem Ausmass ab. Über 70% der Älteren geben jedoch an, dass sie keine Mühe haben, mit neuen Technologien umzugehen. Die Handhabung bzw. das Lernen von Technologien hängt nicht nur vom Alter der Betroffenen ab, sondern auch davon, wie die neuen Inhalte im Arbeitsalltag verwendet werden. Können neue Technologien direkt mit bekannten Vorgehensweisen in Zusammenhang gebracht und ihre Vorteile in der Praxis gezeigt werden, fällt der Umgang damit bedeutend leichter.

Beim Umgang mit anderen Veränderungen und der Integrationsfähigkeit in ein neues Team scheinen nicht allzu grosse Unterschiede zwischen den Altersgruppen zu bestehen, obwohl auch hier die Fähigkeit mit zunehmendem Alter abnimmt (vgl. Abbildung 4.6.1d, S. 56). Die empirischen Daten zeigen, dass die Älteren gesamthaft betrachtet nicht grundsätzlich weniger flexibel oder anpassungsfähig sind als die Jüngeren. Es lässt sich somit kein direkter Zusammenhang zwischen Alter und Anpassungsfähigkeit herstellen. Oftmals sind die Unterschiede bezüglich dieser Qualitä-

ten innerhalb einer Altersgruppe grösser als zwischen den verschiedenen Altersgruppen. Ein Umgang mit Veränderungen sollte während des ganzen Arbeitslebens gefördert werden. Es gilt in betriebswirtschaftlichen Fachkreisen als gesichert, dass eine flexible Arbeitsorganisation generell zur Förderung von Innovationsprozessen beiträgt, speziell fordert und fördert sie die Flexibilität und Kreativität der Mitarbeitenden und lässt diese auch mit fortschreitendem Alter einsatz- und innovationsfähig bleiben.

Bei der Frage der CLM-Studie zu den wichtigen Aspekten der aktuellen Tätigkeit lassen sich stärkere Unterschiede zwischen den Altersgruppen ausmachen als bei der Anpassung an neue Situationen, Technologien oder Arbeitsmethoden (vgl. Abbildung 4.5.2a, S. 53). Ein angenehmes Arbeitsklima ist für die unter 25-Jährigen vergleichsweise wichtiger als für die älteren Arbeitnehmenden. Von vergleichsweise geringster Bedeutung ist das Arbeitsklima für die 26- bis 40-Jährigen und die 55- bis 60-Jährigen (nur für ca. 70% wichtig). Verantwortung übernehmen zu können ist hingegen für die älteren Mitarbeitenden von grösserer Bedeutung. Rund 55% der über 51-Jährigen geben an, dass ihnen Verantwortung zu tragen wichtig sei. Diesem Bedürfnis kann durch arbeitsorganisatorischen Massnahmen entsprochen werden (Job enrichment).

### ***Grössere Unterschiede bei den Aspekten der heutigen Tätigkeit***

In Bezug auf die Wichtigkeit des beruflichen Aufstiegs ist in der Abbildung 4.5.2a (S. 53) ersichtlich, dass dieses Ziel mit steigendem Alter sukzessive abnimmt. Bei den unter 25-Jährigen ist es über 60% der Arbeitnehmenden wichtig, beruflich aufzusteigen. Bei den über 56-Jährigen nennen nur gut 20% einen beruflichen Aufstieg als wichtigen Faktor. Diese Aussage muss nicht unbedingt nur einen nicht vorhandenen Wunsch nach beruflichem Aufstieg widerspiegeln, sondern kann auch aus einer fehlenden Perspektive und dem Gefühl, dass man nicht mehr gebraucht und geschätzt wird, entstehen. Im Zusammenhang mit der Wichtigkeit des beruflichen Aufstiegs können auch die Aspekte des Arbeitens ausserhalb der normalen Arbeitszeit und der Entlohnung genannt werden. Den unter 25- und den 56- bis 60-Jährigen ist es im Vergleich zu den anderen Altersgruppen wichtiger, dass sie keine Wochenendarbeit leisten müssen. Beim Anspruch viel Geld zu verdienen, unterscheiden sich die Jungen jedoch wieder von den Älteren: Wie bei der Karriere ist auch ein hoher Lohn den jüngeren Arbeitnehmenden sehr wichtig. Mit zunehmendem Alter nimmt das Bedürfnis nach finanziellen Anreizen ab und immaterielle Werte werden wichtiger. Ältere haben oftmals bereits einen gewissen Wohlstand erreicht und müssen nicht mehr wie die 30- bis 50-Jährigen eine Familie versorgen. Da man nicht mehr auf einen zusätzlichen oder möglichst hohen Verdienst angewiesen ist, schlägt sich dies auch in der abnehmenden Bereitschaft, abends und am Wochenende zu arbeiten, nieder. Auch das stärkere Bewusstsein der eigenen Vergänglichkeit bewirkt, dass mehr Wert auf die Zeit, die mit der Familie verbracht werden kann, als auf einen zusätzlichen Verdienst oder einen Karrieresprung gelegt wird. Uns auf Theorien des Wissensmanagements stützend (vgl. Thom/Harasymowicz-Birnbach 2005) sind wir der Meinung, dass Unternehmen nach Möglichkeiten suchen müssen, um ihre Mitarbeitenden auch nach dem offiziellen Rentenalter zu beschäftigen. Dadurch kann das Wissen und die Erfahrung der älteren Arbeitskräfte im Betrieb gehalten werden. Eine flexible Arbeitszeitgestaltung ist ein bewährtes Instrument, um ältere Arbeitskräfte zu integrieren. Ausserdem fördert eine lebenslange Arbeitszeitflexibilität auch die Fähigkeit, mit Wechseln – neuen Situationen und Anforderungen – umzugehen. Konkrete Möglichkeiten sind z. B. die Altersteilzeit oder der Beizug von Pensionierten als Seniorexperten in speziellen Projekten. Eine weitere Möglichkeit mit den in den Ruhestand getretenen Personen in Kontakt zu bleiben, ist die Gründung von Diskussionsclubs für Pensionierte, in welchen ein Gedankenaustausch stattfinden kann, der einerseits den aus dem Betrieb Ausgeschiedenen eine gewisse Wertschätzung entgegen bringt und andererseits dem Unternehmen das Wissen erhält.

Das Einbringen von eigenen Ideen ist für alle Altersgruppen wichtig. Die Zufriedenheit im Beruf nimmt mit zunehmendem Alter sogar noch zu. Dieses Anliegen steht in Einklang mit den Fähigkeiten, die sich mit steigendem Lebensalter erhöhen. Darunter fallen Erfahrung, Können in Ab-

hängigkeit von Art und Dauer der Tätigkeit, Urteilsvermögen, Gesprächsfähigkeit, Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit. Aus diesen Fähigkeiten lässt sich ableiten, dass Ältere insbesondere für verantwortungsvolle Aufgaben und Tätigkeiten der Instruktion, Kontrolle, Planung und Beratung geeignet sind.

Aus diesen Resultaten schliessen wir, dass für den Erhalt der Arbeitsmotivation von älteren Mitarbeitenden die Anreize vermehrt über Verantwortung und eigene Ideenentwicklung gesetzt werden sollten und weniger über finanzielle Anreize oder Beförderungsperspektiven.

### ***Altern ist ein Transformationsprozess***

Im Allgemeinen sollte das Altern als Transformationsprozess verstanden werden: Jeder Arbeitnehmende verfügt in seinen unterschiedlichen Lebensphase über besondere Fähigkeiten/Eigenschaften. Diese Fähigkeiten werden mit zunehmendem Alter nicht schlechter oder unbrauchbarer für das Unternehmen, sondern verändern sich lediglich in die eine oder andere Richtung. Die Herausforderung für das Personalmanagement liegt darin, im Rahmen einer intergenerativen Personalstrategie, die unterschiedlichen Charakteristika der verschiedenen Altersgruppen optimal zu kombinieren, damit sie sich gegenseitig ergänzen und ein Austausch ermöglicht wird. Auch dürfen die älteren Mitarbeitenden nicht als homogene Gruppe betrachtet werden. Mit zunehmendem Alter verstärken sich die Unterschiede innerhalb einer Altersgruppe: Die Unterschiede bezüglich der körperlichen und geistigen Fähigkeiten sowie der individuellen Arbeits- und Lebensbedürfnissen sind grösser als bei jüngeren Arbeitnehmenden. Aufgrund dieser grossen Variabilität können keine allgemeinen Lösungsansätze genannt werden. Gemäss dem Schweizerischen Arbeitgeberverband gibt es folgende Ansatzmöglichkeiten damit umzugehen (von Ah 2006: 26 ff.):

- **Monitoring:** Individuelle Entwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten erfassen.
- **Job Rotation:** Ermöglicht die Weiterbildung im Sinne von Kompetenzerhaltung und Kompetenzentwicklung in Abstimmung auf die Bedürfnisse des Unternehmens.
- **Personalgespräche:** Auch ausserberufliche Lebensbedürfnisse der Älteren miteinbeziehen und mit den Arbeitsinhalten und der zeitlichen Beanspruchung abgleichen (z. B. Übergang zu einem anderen Arbeitsrhythmus, frühere Pensionierung, Arbeiten über das AHV-Alter hinaus etc.)
- **Frühzeitiger Einbezug in Innovationsprogramme:** Rechtzeitige und andauernde Konfrontation mit Neuem kann nicht nur Abwehrhaltungen vermeiden helfen, sondern auch das vorhandene Innovationspotenzial ausschöpfen. Für den älteren Arbeitnehmenden selbst kann es befriedigend und motivierend sein, Bestandteil/Impulsgeber von etwas Neuem zu sein.
- **Erfahrungstransfer zwischen den Generationen (Ältere als Integrationsfiguren, altersgemischte Teams, Tandem Teams, Mentoren, Coaches)**
- **Hierarchiedenken behindert:** Versetzung älterer Mitarbeitender an andere Arbeitsplätze wird durch wenig ausgeprägtes Hierarchiedenken erleichtert (kein Gefühl des Herabsetzens).
- **Die verschiedenen Möglichkeiten zur Anreizsetzung nutzen (nicht nur finanziell).**
- **Auch der Staat als Arbeitgeber sollte diese Grundsätze beherzigen und bspw. Beschäftigungsmöglichkeiten über das AHV-Alter hinaus anbieten.**

***Die Gruppe der jüngsten Arbeitnehmenden weist die höchsten Abwesenheitszahlen (Kurzzeitabwesenheiten) auf. Ältere Mitarbeitende fehlen länger, Jüngere haben aber mehr Unfälle am Arbeitsplatz als ältere Arbeitnehmende***

Wenig überraschend sind die Ergebnisse der 4. Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen im Bereich der Fehlzeiten aufgrund von Gesundheitsproblemen. In den letzten 12 Monaten hat die jüngste Altersgruppe der 15- bis 24-Jährigen mit 22% am häufigsten bei der Arbeit gefehlt; gefolgt von den 35- bis 44-Jährigen mit 20% und den 24- bis 34-Jährigen mit 19%. Dass die älteste Mitarbeitengruppe hier mit nur 3% deutlich bessere Werte aufweist, deckt sich mit den bereits geschilderten Erkenntnissen. Bezogen auf die durchschnittliche Abwesenheit in den letzten 12 Monaten sind die Fehlzeiten der 55- bis 64-Jährigen im Schnitt mit rund 40 Tagen am grössten, gefolgt von den 45- bis 54-Jährigen mit 30 Tagen und den 25- bis 34-Jährigen mit 24 Tagen. Weiter spielen bei der letztgenannten Altersgruppe insbesondere Unfälle am Arbeitsplatz eine wesentliche Rolle (19%), was im Vergleich dazu bei den 55- bis 64-Jährigen kaum von Bedeutung ist (2%).

Gemäss neuem betriebswirtschaftlichem Kenntnisstand (vgl. Hentze et al. 2005: 160 f.) ist die Fehlzeitenquote ein wichtiger betriebs- und personalwirtschaftlicher Frühwarnindikator. Als Fehlzeitenquote oder Krankenstand wird der Anteil der an einem Tage Krankgemeldeten oder deren prozentuales Verhältnis zur gesamten Belegschaft eines Unternehmens bezeichnet. Die Erfassung der Fehlzeiten ist somit stichtagsbezogen. Trotz der unbestrittenen Bedeutung hat sich bisher in der Praxis keine einheitliche Definition für Fehlzeiten und Fehlzeitenquoten durchgesetzt. Unter Fehlzeiten sollen im Rahmen dieses Projekts all jene Zeiten verstanden werden, in denen der Mitarbeiter seine Arbeitskraft dem Unternehmen nicht zur Verfügung stellt. Gemäss dieser Begriffsabgrenzung setzen sich die Fehlzeiten aus krankheitsbedingter Abwesenheit sowie Abwesenheit aus weiteren insbesondere motivationsbedingten Gründen, aber auch aus Abwesenheiten, die dem Mitarbeitenden aus gesetzlichen Gründen zustehen, zusammen. Fehlzeiten können in drei verschiedene Arten von Absenzen unterteilt werden:

- Unvermeidbare und damit unbeeinflussbare Fehlzeiten: Militär, bezahlte Feiertage
- Teilweise vermeidbare und damit beeinflussbare Fehlzeiten: Abwesenheit wegen Unfall oder Krankheit, psychosomatische Erkrankungen, unentschuldigtes Fehlen, Verspätungen oder Pausenüberziehungen
- Voll vermeidbare und damit beeinflussbare Fehlzeiten: betriebliche Fortbildung, Sonderurlaub oder Ferien

Durch eine präventive Gesundheitspolitik (d. h. durch die Gestaltung von Arbeit und Technik), soll die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden über das ganze Arbeitsleben erhalten und gefördert werden. Eine gute Gesundheit und ein angenehmes Arbeitsumfeld wirken sich erwiesenermassen positiv auf die individuelle Motivation und den geleisteten Arbeitswert eines Menschen aus.

### ***Jüngere wechseln häufiger ihre Stelle als ältere Mitarbeitende***

Wie die SHP-Erhebung (2005) zeigt, erfolgen **Stellenwechsel** bei Personen unter 40 Jahren viel häufiger als bei den älteren Mitarbeitenden. Bei den Jüngeren sind hauptsächlich der Antritt einer besseren Stelle oder andere nicht näher spezifizierte Gründe ausschlaggebend für den Stellenwechsel. Ab 60 Jahren nimmt der arbeitgeberbedingte Stellenwechsel (z. B. Betriebsauflösung, Restrukturierung, Entlassungen) den ersten Platz ein.

### ***Die Wechselbereitschaft der über 50-Jährigen ist gering***

Die tiefere Wechselbereitschaft der älteren Arbeitnehmenden zeigt sich daran, dass sie länger im gleichen Unternehmen verweilen (vgl. S. 57, Schweizerischer Haushaltspanel). Im Durchschnitt bleiben die über 50-Jährigen länger im Betrieb. Dieses Resultat steht im Widerspruch zu der oftmals aufgestellten Behauptung, dass sich Weiterbildungen und Investitionen in ältere Mitarbeitende nicht mehr lohnen, da diese sowieso bald aus dem Unternehmen ausscheiden würden.

### ***Motivator: Betriebliche Karriereplanung***

Im Rahmen der betrieblichen Karriereplanung werden in gedanklicher Vorwegnahme zukünftig im Betrieb zu besetzende Stellen und die damit verknüpften beruflichen Qualifikationen sowie die Entwicklungsprozesse einzelner Mitarbeiter und ihre individuellen Karrieren definiert. Als Bestandteil eines umfassenden Anreizsystems im Unternehmen hat die betriebliche Karriereplanung laut betriebswirtschaftlichen Expertenmeinungen eine grosse materielle und immaterielle Motivationswirkung. Da sich die Bedürfnisse auf Seiten der Mitarbeitenden und auch der Unternehmen verändert haben, müssen neben der traditionellen Karriere (hierarchischer Aufstieg in der Linie) andere Modelle wie Fach- und Projektlaufbahnen eingeführt werden, um die Motivation der Mitarbeitenden zu erhalten und sie im Unternehmen behalten zu können (vgl. Friedli 2002). Wir gehen davon aus, dass die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt in die betriebliche Karriereplanung mit einfließen müssen, um negative Folgen wie Erlahmen der Wirtschaft, Verlust von Innovationskraft und Einschränkung der Leistungsfähigkeit für Unternehmen, Verknappung von qualifizierten Arbeitskräften und wachsende Arbeitslosigkeit abzuwehren oder zu verhindern zu können.

## **5.6.2 Lohn**

Die Personalkosten je Mitarbeitenden hängen nicht nur von der Produktivität, sondern auch von deren Alter ab. Einerseits verdienen sie aufgrund des Anciennitätsprinzips vielerorts mehr als gleich produktive jüngere Mitarbeitende, andererseits sind die Sozialversicherungsbeiträge (insbesondere Krankentaggelder und Pensionskassenbeiträge) bei älteren Arbeitnehmenden höher. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde dieser Aspekt nicht näher untersucht.

### ***Von Anciennitäts-/Senioritätsprinzip des Lohnes zu motivationssteigernden, altersunabhängigen Lohnsystemen wechseln***

Das bisher vorherrschende Senioritätsprinzip bei den Vergütungssystemen ist nicht leistungsfördernd und verhindert teilweise auch die Neueinstellung von älteren Arbeitskräften, da diese als „zu teuer“ betrachtet werden. Variable Entgeltsysteme, die sich am betrieblichen Erfolg oder am Erfolg einer Gruppe orientieren, sind flexibler und auch motivationssteigernder. Altersunabhängige Lohnsysteme – wie z. B. dasjenige der ABB – fördern die Integration älterer Arbeitnehmender in verstärkter Masse.

## **5.7 Erschwerte Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt**

Eine erschwerte bzw. erfolglose Reintegration älterer Personen in den Arbeitsprozess kann verschiedene Gründe haben. Nachfolgend sind die drei wichtigsten aufgeführt.

### **5.7.1 Erfolglose Reintegration aufgrund fehlender Arbeitsbemühungen**

#### ***Die Chancen einer erfolgreichen Reintegration steigen bei lebenslangem Lernen und bei aktuellen beruflichen Qualifikationen***

Gemäss der Aussage einer weltweit aktiven Outplacement-Beratungsfirma sind die Hauptindikatoren für den Erfolg einer Reintegration sind das Ausmass der Weiterbildung, die Flexibilität bezüglich Einsatzgebiet, das Gehalt und die hierarchische Stellung. Es wird somit wiederum bestätigt, wie wichtig lebenslanges Lernen und damit einhergehende gute, sich auf dem aktuellsten Stand befindende Qualifikationen sind. Es muss sowohl von Seiten des Arbeitnehmenden Eigeninitiative ergriffen und Selbstmanagement betrieben werden, als auch die Förderung durch den Arbeitgebenden (Unterstützung bei und Anbieten von Schulungen) vorhanden sein.

Auch die Studie „Success with Older Workers“ nennt diese und weitere Einflussfaktoren, welche das Anstellungspotenzial von älteren Personen beeinflussen:

<b>Anstellungspotenzial älterer Personen</b>	
<b>Niedrig</b>	<b>Hoch</b>
„Ausserbetriebliche“ ältere Personen (häufig durch die Teilnahme an Arbeitslosenprogrammen und lange Arbeitslosigkeit stigmatisiert)	„Betriebsinterne“ ältere Personen
Unsicheres „Überleben“ im Betrieb als unbedeutender Mitarbeiter (oft weniger hoch qualifizierte)	Stabile Stellung im Unternehmen als Kernmitarbeiter
(Technisch) überholtes Wissen	Qualifikationen, die auf dem neuesten Stand sind
Soziale Ausgrenzung, alleine Arbeitende, enge Spezialisierung	Sozial integrierte Personen, Mitglieder eines Teams
(Medizinisch bestätigte) Restriktionen für die Arbeitsleistung und die Beschäftigungsfähigkeit	Bei guter Gesundheit zu sein
Sind Unternehmen in einer schlechten Lage, können speziell für Ältere vorhandene Sozialpläne zu einer schnelleren Entlassung dieser Personengruppe führen	Eine stabile Lage der Unternehmung

Abbildung 5.7.1 Anstellungspotenzial älterer Personen (Morschhäuser/Ochs/Huber 2003: 27)

### ***Bemühungen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind notwendig***

Laut der Studie „Success with Older Workers“ suchen viele ältere nicht erwerbstätige Personen keine neue Stelle, weil sie nicht wissen, wie sie sich optimal auf dem Arbeitsmarkt anbieten sollen, oder den Eindruck haben, dass sie sowieso kein Arbeitgeber mehr einstellen möchte. Stellensuchende können sich das entsprechende Wissen teilweise selber mit Hilfe entsprechender Literatur aneignen. Es sollte aber zusätzlich auch – analog zu Outplacement-Massnahmen – Schulungen in diesem Bereich geben. Diese könnten sowohl vom Arbeitgeber wie auch vom Staat (z. B. in den regionalen Arbeitsvermittlungszentren RAV) angeboten werden.

### ***Motivation zum Arbeiten im Alter***

Die Wahrscheinlichkeit eine Stelle zu finden, beeinflusst die Bemühungen der Stellensuchenden. Haben Arbeitssuchende das Gefühl, dass kein Unternehmen sie will und ihre Fähigkeiten und Qualifikationen nicht gefragt sind, dann sind sie unserer Meinung nach nicht motiviert sich zu reintegrieren. Insbesondere dann nicht, wenn sie nicht finanziell darauf angewiesen sind weiter zu arbeiten wie bei etwa 60% der Personen ohne Arbeit in der Schweiz (vgl. S. 47; Schweizerische Gesundheitsbefragung 2002).

## **5.7.2 Erfolgreiche oder erschwerte Reintegration trotz aktiver Stellensuche**

### ***Selbstmanagement: Sein eigener Kompetenzmanager werden und sich selbst optimal verkaufen können***

Der Arbeitnehmende kann zu einer leichteren Reintegration beitragen. Um der Gefahr im Alter abgeschoben zu werden entgegen zu wirken, sind Eigeninitiative und Selbstmanagement gefragt. Am Ende jedes Jahres sollte der Arbeitnehmende eine Bilanz über das im vergangenen Jahr Ge-

lernte ziehen und seine individuelle Wettbewerbsfähigkeit beurteilen. Damit wird er zu seinem eigenen Kompetenzmanager, der beurteilt wie attraktiv die eigene Person als Humanressource noch ist und was allenfalls unternommen werden muss, um wieder attraktiv zu werden. Macht sich Routine breit, muss die Initiative zur Weiterbildung auch vom Individuum selbst ergriffen werden. Das Problem hierbei ist, dass viele Personen Routineabläufe im Arbeitsleben schätzen, da sie sich so verstärkt ihren Freizeitaktivitäten widmen und ihre Kreativität und ihr Engagement dort ausleben können. Auch findet man häufig eine gewisse Resignation und Selbstgefälligkeit, wenn es um die eigene Weiterbildung geht. Viele Arbeitnehmende sind der Ansicht, dass die Qualifikationen, die sie durch ihre Erstausbildung erworben haben, für die Arbeitswelt ausreichend seien, und sie keine Weiterbildung mehr benötigen. In diesem Bereich muss dringend ein Umdenken stattfinden und das Studium oder die Berufsausbildung nur als Eintritt in die Berufskarriere verstanden werden, worauf ständige Weiterbildungen (auch „learning-on-the-job“) zu folgen haben. Selbstinitiative ist eine lernbare Schlüsselqualifikation und sollte bereits früh – auf allen Bildungsstufen – gefördert werden. Dies kann auch vom Staat entsprechend unterstützt werden, indem er Massnahmen oder Kampagnen in Bildungsinstitutionen lanciert (bspw. für den Einsatz von Selbststudien als Lernmethode).

### **5.7.3 Fehleinschätzungen der Arbeitgeber als Hindernis der Reintegration**

*Unternehmen können es sich langfristig und gesamtgesellschaftlich betrachtet nicht leisten, auf das Wissen und die Erfahrung von älteren Mitarbeitenden zu verzichten*

Wie im Kapitel 5.6. erläutert, sind die grundsätzlichen Einschätzungen der Eigenschaften älterer Arbeitnehmenden bei den befragten Personen mehrheitlich positiv. Das Alter spielt bei qualifizierten Mitarbeitenden keine leistungsvermindernde Rolle (empirisch gut belegt). Dies bestätigt auch das Beispiel der Genfer Uhrenfirma Hublot, bei welcher 10% des Personals im AHV-Alter ist. Negative Vorurteile sind jedoch nach wie vor festzustellen und müssen vermehrt durch unternehmensinterne und staatliche Kampagnen abgebaut werden. Der Verzicht auf das Wissen und die Erfahrungen der Älteren stellt langfristig und gesamtgesellschaftlich gesehen eine Verschwendung von Ressourcen dar.

#### *Stellenausschreibungen und Strategien für die Gewinnung älterer Personen*

Um den Ansprüchen älterer Personen gerecht zu werden, sollten Unternehmen gezielt Strategien für die Gewinnung älterer Arbeitssuchender entwickeln. Beispielsweise kann die Stellenangebotsgestaltung entsprechend verändert werden, so dass keine unbegründeten offenen oder verdeckten Altersgrenzen mehr genannt werden. Damit wird älteren Stellensuchenden die Hemmschwelle für die Bewerbung genommen.

#### *Know-how der älteren Mitarbeitenden wird vermehrt geschätzt*

Der momentane Trend geht unserer Meinung nach in die richtige Richtung. Viele Branchen und Unternehmen erkennen und schätzen zunehmend das Know-how der älteren Arbeitnehmenden und der Pensionierten. Gründe dafür sind einerseits die gute Konjunktur und ein sich bereits heute manifestierender Mangel an jungen Arbeitskräften. Andererseits sind auch die spezifischen Charakteristika der Älteren – wie hohe Sozialkompetenz, Berechenbarkeit und Firmentreue – gefragt.

#### *Verschiedene Schweizer Firmen haben bereits konkrete Massnahmen ergriffen, um die ältere Mitarbeitende länger im Arbeitsleben zu behalten bzw. sie leichter wieder einzugliedern.*

Die Swisscom bietet für Mitarbeitende, welche die Karrieremitte überschritten haben, die Möglichkeit einer beruflichen Neuausrichtung. So genannte „Bogenkarrieren“ erhöhen die Motivation im zweiten Berufsabschnitt, da sie die Mitarbeitenden neu fordern, ihnen neue Lerninhalte und

Beschäftigungsbereiche bieten und ihnen Wertschätzung vermitteln. Die Zürich Versicherung hat sich von einer Subventionierung der Frühpensionierung abgewendet und ermöglicht ihren Mitarbeitenden nun u. a. durch flexible Arbeitszeitmodelle eine Verlängerung der beruflichen Aktivzeit. Die ABB Schweiz AG hat für Führungspersonen ab 60 Jahre die Möglichkeit geschaffen, weiterhin auf Mandatsbasis (im Rahmen einer von Unternehmen mitfinanzierten Beratungsgesellschaft) Projekte zu bearbeiten, die dem intergenerativen Know-how-Transfer dienen (vgl. Bruch/Kunze 2007: 74 f.). Es besteht die Chance, bei entsprechender Nachfrage aus dem Unternehmen, die Seniorexperten bis zum 70. Lebensjahr zu beschäftigen. Das Personalprogramm „PrimeForce“ der Firma Novartis gibt Mitarbeitenden auf Managementstufe die Chance, ihr Wissen und ihre Erfahrungen auch im Ruhestand weiterzugeben. Die Bereiche Consulting, Coaching und Projektmanagement stehen im Vordergrund. Diese vier Beispiele verdeutlichen den klar festzustellenden Trend in personalwirtschaftlich fortschrittlichen Unternehmen.



## 6 Generelle Schlussfolgerungen und potenzielle Handlungsfelder

Die übergeordnete Zielsetzung der vorliegenden Studie bestand darin aufzuzeigen, welche Handlungsfelder bestehen, um die Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte zu verbessern. Im vorliegenden Kapitel werden die generellen Schlussfolgerungen der Studie und die sich daraus ableitbaren Handlungsfelder erörtert.

### 6.1 Hauptursachen der geringen Arbeitsmarktbeteiligung älterer Arbeitskräfte

Wir stellen fest, dass mit steigendem Alter ein zunehmender Anteil an Personen nicht erwerbstätig ist. Hierfür sind folgende Hauptgründe verantwortlich (vgl. Kapitel 4.1):

- Unfreiwillige Nichterwerbstätigkeit älterer Arbeitskräfte als Folge unterschiedlicher Formen von Entlassungen.
- Austritt älterer Arbeitskräfte aus dem Arbeitsprozess aufgrund gesundheitlicher Ursachen.
- Freiwillige Austritte aus dem Arbeitsleben aus familiären oder persönlichen Gründen (insb. in Form von Frühpensionierungen).

Zentral ist ausserdem die Feststellung, dass der überwiegende Teil jener Personen über 50 Jahren, welche freiwillig oder unfreiwillig die Arbeitsstelle verlassen keine neue Stelle sucht. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass ältere Arbeitslose deutlich grössere Schwierigkeiten haben, eine neue Stelle zu finden, auch wenn sie sich aktiv um Arbeit bemühen.

### 6.2 Negative Einflüsse des Verhaltens der Arbeitnehmenden auf die Arbeitsfähigkeit im Alter

Das Verhalten der Arbeitnehmenden während des gesamten Erwerbslebens hat einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit im fortgeschrittenen Alter bzw. auf die Wahrscheinlichkeit, auch im höheren Alter am Arbeitsleben teilzunehmen.

Aufgrund der Analyseergebnisse der vorliegenden Studie stellen wir einige zentrale Verhaltensweisen von älteren und jüngeren Arbeitnehmenden fest, die wir im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit im Alter als kritisch beurteilen. Sie werden nachfolgend erläutert.

#### *Das Erwerbsleben als Marathon? Viele der jüngeren Erwerbstätigen scheinen sich eher auf einen Mittelstreckenlauf einzustellen.*

Verschiedene Indikatoren weisen darauf hin, dass viele junge Personen ein wenig gesundheitsbewusstes Verhalten zeigen und einen eigentlichen Raubbau an ihrem Körper zu betreiben scheinen. Es werden teilweise schon in jungen Jahren regelmässig Arbeitspensen geleistet, welche weit über den gesetzlichen Toleranzgrenzen liegen. Die jungen Erwerbstätigen sind vielfach zudem einer starken nervlichen Belastung im Beruf ausgesetzt, die sich typischerweise auch auf das Privatleben auswirkt (was zugleich auch negative Effekte auf die Erholung hat). In Kombination mit der vielfach feststellbaren wenig ausgewogenen Work-Life-Balance und dem Umstand, dass viele der jüngeren Arbeitskräfte *jegliche* körperlichen Aktivitäten meiden, führt dies nach unserer Einschätzung zu einer hohen Gefährdung dieser Zielgruppe, den langen Marathonlauf, den ein Erwerbsleben darstellt, vorzeitig abzubrechen.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> In diese Richtung zeigt auch die Feststellung, dass eine grosse Zahl der jüngeren Arbeitnehmenden schon zu einem frühen Zeitpunkt im Erwerbsleben das Ziel verfolgt, sich frühzeitig pensionieren zu lassen.

Unheilvoll könnte sich in diesem Zusammenhang der Umstand auswirken, dass viele dieser Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen ihren Gesundheitszustand heute als gut oder sehr gut erachten. In wie weit sich die betroffenen Personen der langfristigen Risiken dieses Verhaltens bewusst sind, konnten wir nicht direkt untersuchen. Aufgrund des Gesamtbilds der Analysen gehen wir aber davon aus, dass dieses Bewusstsein in vielen Fällen wenig ausgeprägt sein dürfte.

Sollte unsere oben ausgeführte Interpretation richtig sein, dann besteht ein erhebliches Risiko, dass in 10 bis 20 Jahren ein substanzieller Teil der dazumal über 50-Jährigen aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden wird. Es zeigt sich schon heute, dass die Zahl der jungen Personen mit chronischen gesundheitlichen Problemen zunimmt (vgl. Kapitel 4.3.2).

*Erforderliche zusätzliche Analysen:*

Wir empfehlen die folgenden Fragestellungen, die im Rahmen der vorliegenden Studie nicht analysiert werden konnten, vertieft zu untersuchen:

- Welchen Einfluss haben die oben postulierten ungesunden Verhaltensweisen jüngerer Erwerbstätiger auf die spätere Arbeitsfähigkeit?
- Wie stark ist das entsprechende Problembewusstsein der betroffenen Personen?
- Warum verhalten sich die betroffenen Personen in der beschriebenen Art und Weise? Welche Anreize wirken hier? Inwieweit verursachen die Arbeitgeber dieses Verhalten bzw. wie freiwillig ist dieses Verhalten der betreffenden Personen?

*Handlungsfelder auf Ebene des Individuums:*

Der präventiven Gesundheitsförderung im Betrieb fällt eine entscheidende Rolle zu. Sie hängt dabei wesentlich vom Engagement des einzelnen Arbeitnehmenden ab. Das Bewusstsein hinsichtlich der Wichtigkeit einer gesunden Lebensweise (gesunde Ernährung und ausreichende Bewegung) muss schon in der Kindheit geschaffen werden. Eine länger andauernde ungesunde Lebensweise begünstigt die Entstehung von chronischen körperlichen und psychischen Krankheiten. Die Arbeitnehmenden können die Verhältnisse im Unternehmen durch ihr Verhalten beeinflussen und gesundheitsfördernde Massnahmen einfordern. Betroffene werden z. B. durch Gesundheitszirkel, d. h. Qualitätszirkel, die gesundheitsrelevante Themen bearbeiten, zu echten Beteiligten gemacht.

Weiter wichtig ist, bei jüngeren Personen ein entsprechendes Bewusstsein für die Notwendigkeit eines gesunden Lebenswandels und die zentralen diesbezüglichen Risikofaktoren zu schaffen. Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch die Selbstmanagement-Fähigkeiten der betreffenden Personen. Sie beinhalten das klassische Zeit- und Methodenmanagement sowie die selbstverantwortliche Steuerung der verschiedenen Lebensbereiche, die Selbstmotivation und ein gezieltes Management der eigenen Ressourcen.<sup>21</sup> Eine hohe Selbstmanagement-Kompetenz trägt dazu bei, die Anforderungen in den Bereichen Arbeit, Familie und Freizeit besser zu bewältigen und die Work-Life-Balance zu verbessern. Das wirkt sich letztlich positiv auf die Gesundheit aus.

---

<sup>21</sup> Die Selbstmanagement-Kompetenz umfasst acht Bausteine (vgl. Graf 2006: 252 f):

- Selbsterkenntnis (eigene Stärken, Schwächen, Bedürfnisse, Werte und Grenzen kennen)
- Zielmanagement (Visionen haben und realistische berufliche und persönliche Ziele definieren)
- Zeit- und Ressourcenmanagement (Zeit- und Arbeitsabläufe gestalten und Prioritäten setzen)
- Gesundheits- und Stressmanagement (gesunde Ernährung, ausreichend Bewegung, Warnsignale erkennen)
- Beziehungsmanagement (Beziehungen und Netzwerke pflegen)
- Selbstdisziplin und -motivation (an Entscheidungen festhalten, durchhalten, intrinsische Motivation)
- Selbstentwicklung (lebenslanges Lernen, neue Verhaltensweisen ausprobieren)
- Selbstverantwortung (Verantwortung übernehmen, Ist-Situation akzeptieren)

### ***Ältere Arbeitskräfte legen weniger Wert auf dauernde Weiterbildung***

Die fachliche Qualifikation erachten wir als einen Schlüsselerfolgswert für eine hohe Arbeitsmarktbeteiligung älterer Arbeitskräfte. Dies aus zwei Gründen:

- Die Chancen älterer Arbeitsloser, eine neue Stelle zu finden, sind erfahrungsgemäss massgeblich von deren Qualifikation abhängig (vgl. auch Kapitel 4.7.2)
- Eine mangelnde Qualifikation wirkt sich nicht nur negativ auf die *Leistungsfähigkeit*, sondern auch auf die *Leistungsbereitschaft* aus. Sie kann gerade bei älteren Mitarbeitenden bis hin zu einem Zustand der Perspektivlosigkeit führen, was letztlich zu einem freiwilligen oder auch unfreiwilligen vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben führen kann.

#### *Handlungsfelder auf Ebene des Individuums:*

Die Analysen zeigen, dass bei den 55- bis 59-Jährigen eine leicht überdurchschnittliche Anzahl von Personen ihre Qualifikation selbst als unzureichend erachtet, und dass bei älteren Arbeitnehmenden leicht überdurchschnittlich viele Personen keine namhaften Weiterbildungen besucht haben. Weiter zeigt sich, dass die Arbeitgeber die älteren Mitarbeitenden in vergleichbarem Umfang zu Weiterbildungen anregen wie die jüngeren.

Entscheidend scheint demnach v. a. die Eigeninitiative der älteren Mitarbeitenden zu sein. Am Ende jedes Jahres sollte jeder Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin in Eigeninitiative eine Bilanz über das im vergangenen Jahr Gelernte ziehen und seine Wettbewerbsfähigkeit im Arbeitsmarkt bewerten. Dabei soll beurteilt werden, wie attraktiv die eigenen Humanressourcen sind in welchen Bereichen er oder sie allenfalls Massnahmen ergreifen sollte, um diese Attraktivität zu erhalten bzw. wieder zu erreichen.

Wir sehen eine gewisse Gefahr darin, dass (ältere) Arbeitnehmende den Nutzen, ihre Zeit in Weiterbildungen zu investieren, nicht erkennen. Zudem scheint die Fehleinschätzung verbreitet zu sein, dass man in der Erstausbildung genügend Qualifikationen für das gesamte Arbeitsleben erworben habe und dementsprechend eine laufende Weiterbildung nicht erforderlich sei. Hier sollte ein Umdenken dahingehend stattfinden bzw. angeregt werden, dass das Studium oder die Berufsausbildung nur als „Eintrittsticket“ in die Berufskarriere verstanden wird dem eine ständige Weiterbildung (u. a. interne und externe Schulungen, learning-on-the-job) im Berufsleben folgen muss.

Die Bereitschaft und Initiative, an Weiterbildungskursen teilzunehmen, sind bei Personen mit einer „Vorgeschichte des Lernens“ im Allgemeinen höher: Personen, die sich ständig weiterbilden, sind offener, wissbegieriger und engagieren sich stärker dafür, immer wieder Neues zu lernen. Wer früher schlechte Erfahrungen mit dem Lernen gemacht hat (z. B. in der Schule), ist sehr schwer für die Partizipation an Schulungen zu motivieren. Die Erwachsenenpädagogik muss mit passenden Lernmethoden auf die schlechten Erfahrungen reagieren und versuchen, diese zu beseitigen. Wird die Selbstinitiative und das lebenslange Lernen schon früh – auf allen Bildungsstufen – gefördert (z. B. Massnahmen und Kampagnen vom Staat, in Schulen vermehrt mit Selbststudium zu arbeiten), wird das Kompetenzmanagement leichter und effizienter durchführbar.

Die Initiative zur Weiterbildung muss – bei entsprechender Unterstützung und Information durch Arbeitgeber und Staat – vom Individuum selbst ergriffen werden. Tritt am Arbeitsplatz Routine ein, muss der Arbeitnehmende mit seinem Vorgesetzten über Weiterbildungs-, Versetzungs- oder Beförderungsmöglichkeiten sprechen. Da sich heute der Stellenwert der Arbeit zugunsten der Freizeit im Leben der Bevölkerung verschoben hat, sind viele Personen über eine sich im Arbeitsalltag einpendelnde Gewohnheit (leider) froh, da sie somit ihre Kreativität und verbleibende Energie in attraktive Freizeitaktivitäten einbringen können (sog. freizeitorientierte Schonhaltung).

### ***Wer keine Stelle sucht, wird keine Stelle finden***

Die mangelnde Reintegration älterer Personen ohne Arbeit in den ersten Arbeitsmarkt wird nicht nur dadurch erschwert, dass sich die Stellensuche schwieriger gestaltet, sondern auch deshalb, weil 50% dieser Personengruppe aus persönlichen oder familiären Motiven schlicht keine neue Stelle suchen. In vielen Fällen scheint der Verlust der Stelle bei Personen über 50 Jahren dazu zu führen, dass sich diese Personen dauerhaft aus dem Erwerbsleben zurückziehen.

Interessanterweise geben diese Personen dabei nur in wenigen Fällen an, keine Stelle zu suchen, weil sie sich schlechte Chancen auf dem Arbeitsmarkt ausrechnen. Bemerkenswert ist zudem, dass diese Personen mehrheitlich mit der Lebensqualität und der finanziellen Situation (sehr) zufrieden zu sein scheinen.

#### *Erforderliche zusätzliche Analysen:*

In diesem Zusammenhang wären folgende zusätzlichen Analysen von Interesse, die im Rahmen der vorliegenden Studie nicht erstellt werden konnten:

- Welches sind die tatsächlichen Ursachen dafür, dass die vergleichsweise grosse Zahl an über 50-jährigen Personen ohne Arbeit freiwillig aus persönlichen oder familiären Motiven keine Arbeit sucht? Welches sind die relevanten Motive? Welchen Einfluss haben die objektiv schlechteren Arbeitsmarktchancen älterer Erwerbstätiger auf dieses Verhalten?
- Wie könnten ältere Nichterwerbspersonen dazu bewegt bzw. motiviert werden, sich aktiv um eine neue Stelle zu bemühen?

#### *Handlungsfelder auf Ebene des Individuums:*

Viele Frühpensionierte und ältere Arbeitslose sehen sich mit dem Problem konfrontiert, dass sie nicht (mehr) wissen, worauf man heutzutage bei Bewerbungen achten muss und wie man sich am besten im Arbeitsmarkt präsentiert. Dies kann nicht nur eine längere Arbeitslosigkeit als bei Jüngeren mit sich bringen, sondern auch dazu führen, dass sich die betreffende Person vollständig aus dem Erwerbsleben zurückziehen. Durch das Selbststudium entsprechender Literatur können sich (ältere) Stellensuchende selbst das Wissen über die Anforderungen im Arbeitsmarkt und an Bewerbungen aneignen. Zusätzlich sollten auch Informations- und Schulungsangebote von Staat und Arbeitgebern bestehen (z. B. Outplacement-Massnahmen in den Unternehmen).

### ***Ältere Arbeitslose haben schlechtere Chancen als jüngere Arbeitslose***

Es zeigt sich deutlich, dass ältere Arbeitslose schlechtere Wiedereingliederungschancen haben als jüngere. Aufgrund der Analysen der vorliegenden Studie können wir nicht abschliessend beurteilen, welches die Gründe hierfür sind: Liegt es daran, dass ältere Arbeitnehmende aufgrund einer Altersstigmatisierung gar nicht erst zum Vorstellungsgespräch vorgeladen werden oder liegt es am Verhalten der Arbeitnehmenden? Diese Frage sollte im Nachgang zur vorliegenden Studie vertieft analysiert werden.

#### *Handlungsfelder auf Ebene des Individuums:*

In jedem Fall ist den älteren Arbeitssuchenden zu empfehlen, bei den Bewerbungen eine gewisse Flexibilität bezüglich hierarchischer Stellung und Entlohnung zu zeigen. Es darf nicht mehr erwartet werden, dass der Karrierhöhepunkt und das höchste Gehalt am Ende der Arbeitszeit stehen. Die älteren Arbeitssuchenden müssen bereit sein, gewisse Einbussen zu akzeptieren und offen für neue Herausforderungen zu sein. Dieselbe Empfehlung kann auch den älteren Erwerbstätigen gemacht werden, um einen längeren Verbleib in der aktuellen Stelle zu gewährleisten.

### 6.3 Negativer Einfluss des Verhaltens der Arbeitgeber auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden im Alter

*Altersbenachteiligung I: Älteren Personen werden keine diskriminierenden Eigenschaften zugeordnet, dennoch werden sie deutlich häufiger entlassen (bzw. zwangspensioniert) als jüngere Arbeitnehmende*

Die vorliegende Studie gelangt wie auch die Bertelsmann Stiftung (vgl. Kapitel 4.6.1 und 5.6.1) zur Einschätzung, dass keine systematische Altersstigmatisierung seitens der Personalverantwortlichen in den Betrieben besteht. Es scheinen grundsätzlich weitgehend unverzerrte und eher positive Einschätzungen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte bei den Personalverantwortlichen vorzuherrschen. Dies gilt unter der Annahme, dass die befragten Personen (aus allen Altersklassen) ihre Antworten nicht durch die gegenwärtige „soziale Erwünschtheit“ im Umgang mit Älteren beeinflussen liessen. Trotz dieser günstigen Stimmungslage ist in der Praxis eine Benachteiligung älterer Arbeitnehmender im Unternehmen zu beobachten: sie werden überdurchschnittlich oft entlassen bzw. zwangspensioniert. Dies zeigen die Analysen der vorliegenden Studie.

Die gehäuften Entlassungen und Zwangspensionierungen älterer Mitarbeitenden dürften unterschiedliche Ursachen haben. Denkbar sind nach unserer Einschätzung nachfolgende Gründe, die wir im Sinne noch vertieft zu prüfender Thesen zur Diskussion stellen:

- Es ist nach unserer Einschätzung zu erwarten, dass vielfach im Zuge von Restrukturierungen vorzugsweise ältere Arbeitnehmende frühpensioniert werden, weil dies als eine vergleichsweise sozialverträgliche Form von Restrukturierungen erachtet wird bzw. in der Gesellschaft so aufgefasst wird.
- Möglicherweise werden ältere Arbeitnehmende häufiger auch deshalb entlassen, weil sie – aufgrund des infolge des Senioritätsprinzips erhöhten Lohns – ein vergleichsweise schlechteres Lohn-/Arbeitswertverhältnis aufweisen.
- Sicherlich wird auch der Umstand, dass ältere Arbeitnehmende objektiv grössere Anpassungsschwierigkeiten an neue Situationen und Technologien haben und häufiger keine Weiterbildungen mehr besuchen als Junge dazu führen, dass die Wahrscheinlichkeit, die Stelle zu verlieren, bei ihnen grösser ist.

*Erforderliche zusätzliche Analysen:*

Die Gründe der beobachtbaren Altersbenachteiligung sollten vertieft untersucht werden. Aufgrund der vorliegenden Studie kann davon ausgegangen werden, dass die Altersbenachteiligung nicht v. a. das Ergebnis verbreiteter Fehlmeinungen über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitenden ist, sondern eher auf die oben erläuterten möglichen Ursachen zurückzuführen ist.

*Handlungsfelder auf Ebene der Arbeitgeber:*

Wir gehen davon aus, dass Entlassungen älterer Arbeitnehmender vielfach darauf zurückgeführt werden können, dass es den betreffenden Unternehmen nicht gelungen ist, die speziellen Fähigkeiten älterer Mitarbeitenden gezielt für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. In dieser Hinsicht gibt es in den Unternehmen zahlreiche noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten. Sie werden nachfolgend erörtert.

Erstens muss eine Flexibilisierung stattfinden und es müssen den älteren Mitarbeitenden gewisse Wahlrechte eingeräumt werden, da die Bedürfnisse, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Menschen mit zunehmendem Alter immer ungleicher werden. Die Arbeitnehmenden sollten beispielsweise frei wählen können, ob sie sich lieber weiterbilden und länger im Arbeitsleben bleiben oder

ob sie lieber Teilzeit arbeiten möchten, um daneben mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können. Solche Wahlrechte sind zwar etwas komplizierter in der Umsetzung als allgemeingültige Massnahmen, nützen aber schliesslich sowohl dem Individuum wie auch dem Unternehmen.

Die Veränderung und die Gestaltung von Stellen liegen in der Hand der Arbeitgeber, welche die Art der Arbeitsorganisation an das Alter anpassen müssen. Als wichtiger Ansatzpunkt können hier die verschiedenen Laufbahnkonzepte genannt werden: Linien-, Fach- und Projektlaufbahn. Das Aufzeigen von Perspektiven im Alter muss bereits zu Beginn der Betriebskarriere erfolgen, um die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern und sie davon abzuhalten, ab dem 50. Lebensjahr zu resignieren. Als Beispiel kann hier das „Bogenkarriere“-Modell der Swisscom genannt werden: die Bogenkarriere ermöglicht Mitarbeitenden jenseits der Karrieremitte, in einen anderen Bereich einzusteigen und sich noch einmal beruflich neu zu orientieren.

Obwohl Ältere nicht grundsätzlich und längst nicht in allen Bereichen weniger leistungsfähig sind, gibt es doch so genannte „alterskritische Arbeiten“, v. a. körperlich stark fordernde Tätigkeiten. Durch einfache Massnahmen können Arbeitsbedingungen und -umfeld altersgerecht gestaltet und dadurch gewisse Defizite der Älteren ausgeglichen werden, wodurch die potenziellen negativen Auswirkungen des Alters auf die Produktivität minimiert werden können (z. B. Hebehilfen, Verbesserung der Beleuchtungsverhältnisse, grosse Computerbildschirme mit grosser Schrift, sorgfältige Zuteilung der Aufgaben entsprechend der Leistungsfähigkeit).

Ein Problem, das bei der Schaffung oder Neugestaltung von Stellen für ältere Arbeitnehmer häufig auftritt, ist ein sozialer Abstieg im Unternehmen durch mangelnde Anerkennung der Leistung. Um den Mitarbeitenden ein begründetes Gefühl der Wertschätzung und der Wichtigkeit ihres Verbleibens im Betrieb zu geben, müssen neue (zum Teil speziell für Ältere geschaffene) Positionen eine angemessene Bezeichnung erhalten (z. B. Einsatz als „Senior Consultant“ bei bestimmten Projekten, Aufnahme in den Verwaltungsrat als „Delegierter für Spezialfragen im technischen Bereich“). Für die Unternehmen bedeutet der Verbleib älterer Mitarbeiter zugleich ein Erhalten betriebsrelevanten Wissens und Könnens.<sup>22</sup>

Die verschiedenen Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung und neuer Laufbahngestaltungen (z. B. durch job-sharing, Teilzeitbeschäftigung oder Sabbaticals) sind wirkungsvolle Modelle zur Verbesserung der Produktivität bzw. des Arbeitswerts älterer Mitarbeitenden. Durch das Angebot flexibler Arbeitszeit- und Laufbahnmodelle (wie Altersteilzeit, Funktionswechsel, Job-Rotation gegen Ende der Berufslaufbahn, Projekteinsätze und Senior Positions) können die Arbeitgeber auch die Arbeitsmotivation im Alter erhöhen. Eine lebenslange Arbeitszeitflexibilität fördert ausserdem die Fähigkeit, mit neuen Situationen und Anforderungen umzugehen. Ruhestandsregelungen für eine frühzeitige Pensionierung müssen weniger grosszügig ausgestaltet sein und auf Flexibilität ist in besonderem Masse Wert zu legen. Ein etappenweiser Rückzug aus dem Erwerbsleben fördert nicht nur einen harmonischen Übergang sondern auch eine Verlängerung des Erwerbslebens (vgl. Reday-Mulvey 2002: 5).

Die Unternehmen müssten aus betriebswirtschaftlicher Sicht eigentlich ein vitales Interesse daran haben, das Wissen und die Fähigkeiten der älteren Mitarbeitenden systematisch an die jüngeren

---

<sup>22</sup> Bei der Überführung der älteren Mitarbeitenden von Führungs- in Beratungspositionen kann es jedoch zu Konflikten kommen, sobald eine jüngere Führungskraft die Leitung übernimmt. Es können Akzeptanz- und Kommunikationsproblemen auftreten. Gezielte Führungskräfte trainings schaffen hierbei Abhilfe. Allenfalls ist es auch sinnvoll, ein gemeinsames Training für die Führungskraft und den älteren Arbeitnehmenden anzubieten, damit sich beide an die neue Situation gewöhnen können und die Aufgaben klar definiert sind. Ältere Mitarbeitende sollen durch den Einsatz als Berater genügend Wertschätzung erhalten und es muss ihnen innerhalb der vorgegebenen Ziele und Leistungsstandards genügend Spielraum eingeräumt werden.

Mitarbeitenden weiterzugeben (z. B. integrativer Wissenstransferprozess<sup>23</sup>). Die Wissensweitergabe in den Unternehmen sollte deshalb klar geregelt und strukturiert werden. Ältere Arbeitnehmende können bspw. gezielt als Mentoren oder Paten eingesetzt werden, um neue oder jüngere Mitarbeitende in ihr betriebsinternes Wissen einzuweihen. Dies gibt einerseits den älteren Mitarbeitenden das Gefühl, tatsächlich noch gebraucht und ernst genommen zu werden, andererseits garantiert es auch den Wissenserhalt im Unternehmen. Auch die Bildung von altersgemischten Teams ermöglicht die Weitergabe von Wissen. Durch die enge Zusammenarbeit im Team werden zudem auch gegenseitige negative Vorurteile abgebaut. Derartige Strategien des strukturierten Wissenstransfers sind in vielen Unternehmen jedoch noch nicht umgesetzt worden.

Die oben dargestellten Ansätze, mit denen die speziellen Fähigkeiten älterer Mitarbeitenden gezielter genutzt werden können, sollten letztlich Teil eines systematischen Altersmanagements in den Unternehmen sein. Um das Topmanagement zur Umsetzung einer derartigen Alterspolitik zu bewegen, müssen ihm jedoch entscheidungsrelevante Zahlen und Fakten vorgelegt werden. Es müssen vermehrt die ökonomischen Aspekte betont und der Nutzen vorgerechnet werden (z. B. es ist günstiger, die älteren Mitarbeitenden zu behalten als immer mit temporären Arbeitskräften zu arbeiten oder bereits ausgeschiedene Arbeitnehmer wieder – oftmals mit höherem Entgelt – einzustellen). Das Altersmanagement sollte im allgemeinen Führungsinstrumentarium (vgl. Abbildung 3.6a und z. B. in einem umfassenden Personalmanagement, siehe Abbildung 6.3b) verankert werden.

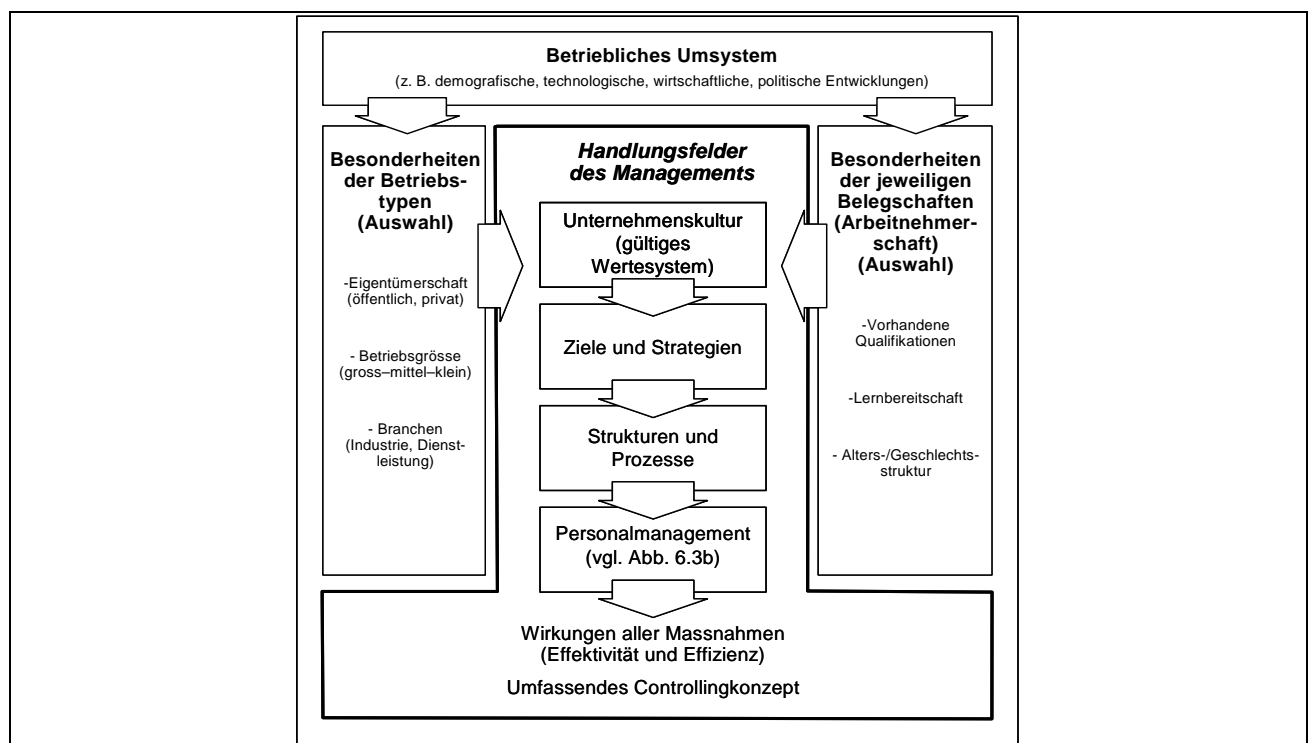


Abbildung 6.3a Verankerung des Alters-/Diversitätsmanagement in ein umfassendes Führungsinstrumentarium (eigene Darstellung)

<sup>23</sup> Ein integrativer Wissenstransferprozess bietet dafür einen strukturierten Ablauf und Instrumente zur didaktisch sinnvollen Übergabe von relevantem Wissen. Die Kernelemente eines integrativen Wissenstransfers sind (vgl. Alms/Pierr/Steinmann 2007: 86):

1. Ansprache des Wissensgebers und Wissensnehmers
2. Vorbereitung der Transferplanung
3. Transferplanung
4. Durchführung des Transfers
5. Abschluss des Transfers durch ein Reflektionsgespräch.

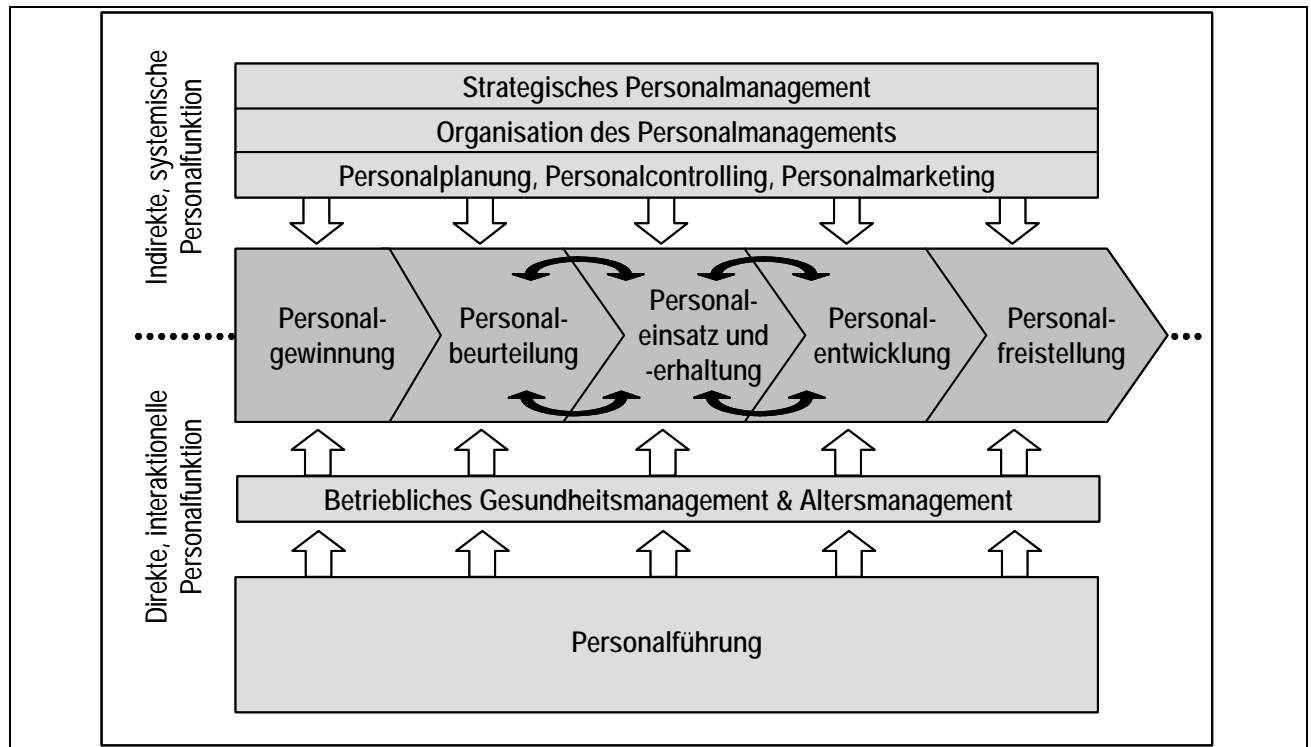


Abbildung 6.3b Integration in ein umfassendes Personalmanagement (in Anlehnung an Thom/Ritz 2006: 319)

Konkret heisst dies, dass es einen festen Platz haben muss in den Werten (Unternehmenskultur und Ziele) der Betriebe, in den Strategien zur Zielerreichung (besonders Personalstrategien), in den Strukturen (Zuständigkeiten von Linienvorgesetzten und Personalspezialisten) und in den Prozessen. Analog zu Gleichstellungsbeauftragten können Alters-/ Diversitätsbeauftragte eingesetzt werden, welche darauf achten, dass bei der Zusammensetzung der Belegschaft verschiedene Formen der Diversität Berücksichtigung finden. Nicht zuletzt sollten geeignete Kennzahlen (z. B. „Wie viel Weiterbildung haben die Älteren noch absolviert?“; Risikobeurteilung: „Was passiert, wenn eine bestimmte Arbeitskraft geht? Welcher Wissensverlust entsteht?“) so aufbereitet werden, dass das Altersmanagement im Controlling regelmässig Aufmerksamkeit findet.

### ***Altersbenachteiligung II: Älteren Personen werden keine diskriminierenden Eigenschaften zugeordnet, dennoch haben sie deutlich schlechtere Arbeitsmarktchancen als jüngere Arbeitslose***

Ein weitere in der Praxis beobachtbare Form der Altersbenachteiligung zeigt sich auf dem Arbeitsmarkt: die älteren Personen haben deutlich schlechtere Chancen, eine neue Stelle zu finden.

Diese Altersbenachteiligung kann verschiedene Ursachen haben, die wir wiederum im Sinne noch vertieft zu prüfender Thesen zur Diskussion stellen:

- Es wird seitens verschiedener Arbeitgeber davon ausgegangen, dass ältere Mitarbeitende weniger produktiv sind, als jüngere Mitarbeitende
- Jüngere werden bevorzugt eingestellt, weil die Unternehmen es als nicht lohnend erachten, ältere Mitarbeitende, die bis zur Pensionierung nur noch wenige Jahre arbeiten würden, noch einzuarbeiten.
- Viele Arbeitgeber gehen (zu Recht oder zu Unrecht) davon aus (oder die Unternehmen haben die Erfahrung gemacht), dass die älteren Stellensuchenden bei gleicher Leistung höhere Lohnforderungen stellen.



In diesem Zusammenhang sind folgende gesicherten Feststellungen zu machen, die vielen Unternehmen möglicherweise in der Form nicht bekannt sind und die sie teilweise möglicherweise zu einem Umdenken bewegen könnten:

- Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand bzw. die Zufriedenheit mit der Gesundheit der älteren Erwerbstätigen ist nicht schlechter als dies bei den jüngeren der Fall ist. Da nicht der objektive sondern der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand letztlich entscheidend für die Arbeitsfähigkeit ist, weisen ältere Mitarbeitende keinen gesundheitsbedingt schlechtere Produktivität auf als jüngere Mitarbeitende.
- Generell kann festgestellt werden, dass die älteren Mitarbeitenden weniger oft bei der Arbeit fehlen (vgl. Kapitel 5.6.1)
- Jüngere Arbeitnehmende wechseln häufiger die Stelle als ältere Mitarbeitende. Die durchschnittliche Verweildauer beim gleichen Arbeitgeber der zwischen 25- und 39-jährigen Mitarbeitenden liegt bei 7 bis 8 Jahren (vgl. Kapitel 4.6.1)
- Die Loyalität der älteren Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen ist höher.
- Die Fähigkeiten und Bedürfnisse älterer Mitarbeitenden unterscheiden sich von jenen der Jüngeren. Durch ein gezieltes Altersmanagement können die potenziellen Produktivitätsnachteile älterer Arbeitskräfte eliminiert werden. Dies wurde im vorgängigen Abschnitt erörtert.

*Handlungsfelder auf Ebene der Arbeitgeber:*

Zusätzlich zu den im vorgängigen Abschnitt ausgeführten Handlungsfeldern bietet sich hier als zusätzliches Handlungsfeld an, Fehlmeinungen bezüglich Gesundheit, Arbeitsleistung und –motivation älterer Arbeitnehmender gezielt zu berichtigen.

***Weiterbildung wird seitens der Arbeitgeber auch bei älteren Mitarbeitenden gefördert. Eine altergerechte Mitarbeiterförderung ist entscheidend.***

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Arbeitgeber ältere Mitarbeitende in ähnlichem Masse ermuntern, sich weiterzubilden wie sie dies bei jüngeren Arbeitnehmenden tun. Sie zeigen aber auch, dass bei den älteren Mitarbeitenden eine leicht überdurchschnittliche Anzahl Personen Weiterbildungen dennoch nicht besucht.

*Handlungsfelder auf Ebene der Arbeitgeber:*

Die kognitiven Fähigkeiten verändern sich mit zunehmendem Alter und damit auch das Kompetenzprofil der Arbeitnehmenden. Man unterscheidet hierbei zwischen fluider und kristalliner Intelligenz.<sup>24</sup> Bei der Gestaltung von Weiterbildungsprogrammen müssen diese Veränderungen berücksichtigt werden. Älteren fällt das Lernen leichter, wenn ein Bezug zu Bekanntem und zur Praxis hergestellt wird. Die Lernmethoden sollten vom konkreten Praxisbeispiel zur abstrakten Theorie führen. Auch die Wahl der Lehrperson und die Lernsituationsgestaltung (keine konventionelle Lehrer-Schüler-Ordnung) hat einen Einfluss auf das Lernen. Ausserdem beeinflusst die kontinuierlich gepflegte Gewohnheit, Neues zu lernen, die Aufnahmefähigkeit und -geschwindigkeit positiv. Fallen Mitarbeitende aus der Routine des Lernens, kommt es zu einem Rückgang der Motiva-

---

<sup>24</sup> Die fluide Intelligenz ist für die Verarbeitung von neuen Informationen ohne Hintergrundwissen, die Reaktionsgeschwindigkeit und die Leistungsfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses verantwortlich. Mit zunehmendem Alter nimmt die fluide Intelligenz ab, die kristalline dagegen kann zunehmen. Kristalline Intelligenz bezieht sich auf erfahrungsbasiertes Wissen und die dadurch oftmals erhöhte soziale Kompetenz. Durch vorangegangene Lernprozesse und im Laufe der Zeit angesammelte Erfahrungen bilden sich (bildlich gesprochen) „Kristalle“, welche als Wertesystem oder Prinzipien verstanden werden können.

tion und zu Schwierigkeiten, wieder in einen Lernprozess einzusteigen. Die Personalentwicklungspolitik sollte idealerweise präventiv ausgerichtet sein und den Grundsatz des lebenslangen Lernens verfolgen. Mitarbeitende aller Altersgruppen müssen ständig in einen Lernprozess (Schulungen oder on-the-job) eingebunden sein, um einerseits ihre Qualifikationen auf dem aktuellsten Stand zu halten und andererseits, um ein kontinuierliches Lernen auch im Alter selbstverständlich werden zu lassen.

### ***Ungesundes Verhalten der Mitarbeitenden: Anreize, Verantwortung und Einflussmöglichkeiten der Arbeitgeber***

Das beobachtbare ungesunde Verhalten jüngerer Erwerbstätigen hängt sicherlich mit einem geänderten Wertesystem dieser Altersgruppe und in diesem Sinne mit den Einstellungen und Prioritäten der betreffenden Personen zusammen. Die Arbeitgeber sind aber massgeblich an der Entstehung solcher Trends beteiligt. Die wichtigsten Beiträge, welche die Arbeitgeber hiergegen leisten können, sind WLB-Angebote – was in gewissem Masse bereits realisiert wird (vgl. Kapitel 4.3.4) – sowie Massnahmen im Bereiche des betrieblichen Gesundheitsmanagements (vgl. Kapitel 5.3.4).

#### *Handlungsfelder auf Ebene der Arbeitgeber:*

Je früher mit der Prävention und Gesundheitsförderung begonnen wird, desto grösser und besser sind die Effekte. Das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelt betriebliche Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse sowie Verhältnisse, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden begünstigen. Eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung ist eine notwendige Grundlage der Gesundheitsförderung. Unternehmen können auch zu einer gesünderen Ernährung ihrer Mitarbeitenden beitragen.<sup>25</sup>

Während des ganzen Arbeitslebens eines Mitarbeitenden sollten Unternehmen idealerweise präventiv gegen (physische und mentale) Belastungen, Beanspruchungen und Stress vorgehen. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement fördert dabei nicht nur die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden; es zahlt sich auch unmittelbar für das Unternehmen aus, indem Krankstände und Fluktuationen gesenkt sowie die Motivation, Produktivität und Leistungsfähigkeit verbessert werden können. In diesem Sinne bringen Investitionen in die Förderung und Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig beträchtliche Kosteneinsparungen mit sich.

## **6.4 Handlungsfelder aus Sicht des Bundes**

Will der Bund die Arbeitsmarktbeteiligung der älteren Arbeitskräfte erhöhen, dann muss er Massnahmen ergreifen, die dazu führen, dass sich das Verhalten der Arbeitnehmenden und der Arbeitgeber in die in den Kapiteln 6.2 und 6.3 vorgeschlagene Richtung entwickelt.

---

<sup>25</sup> Schon heute bieten viele Unternehmen jeweils auch ein gesundes Menu an, welches jedoch oftmals teurer ist als das ungesunde. Um den Mitarbeitenden finanzielle Anreize zu bieten, das gesunde Essen zu wählen, sollte das ungesunde Angebot teurer sein als das gesunde. Damit die allfälligen zusätzlichen Kosten für die Beschaffung und Zubereitung von gesundem Essen nicht dem Unternehmen zur Last fallen, können sie auf das ungesunde Essen aufgeschlagen werden.

Hierzu stehen ihm grundsätzlich drei verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung:

- Schliessen von Informationsdefiziten, um sicherzustellen, dass sich Arbeitgeber und Arbeitnehmende nicht aufgrund falscher Annahmen bzw. falscher Einschätzungen in einer unerwünschten Art und Weise verhalten.
- Schaffen von Anreizen, mit denen die Arbeitgeber bzw. die Arbeitnehmenden dazu wirksam angeregt werden, ihr Verhalten freiwillig in die gewünschte Richtung anzupassen.
- Erlassen von Weisungen, Verordnungen oder Gesetzen, um Arbeitgeber und Arbeitnehmende zu einer Verhaltensänderung zu zwingen, die sie sonst nicht ergreifen würden.

Wenn immer möglich sollte aus ökonomischer Sicht versucht werden, die Verhaltensänderungen mit einem der beiden erstgenannten Ansätze zu erreichen. Sie sind (unter Ausklammerung der Kosten der Umsetzung dieser Massnahme) grundsätzlich die effizienteren Ansätze. Nur wo diese beiden Varianten nicht anwendbar sind (weil bspw. aus verschiedenen Gründen keine entsprechenden Anreize geschaffen werden können), sollten u. E. ggf. verbindliche staatliche Regelungen erlassen werden.

Wir erachten folgende Handlungsfelder auf Ebene des Bundes als prioritär:

- Gezielte Information der jüngeren Arbeitskräfte mit dem Ziel, ein Bewusstsein für die Risiken eines arbeitsbedingten, gesundheitlichen Raubbaus in jungen Jahren zu schaffen und zu fördern. Hierbei sollte vorher dieser Aspekt (wie in Kapitel 6.2) erörtert jedoch noch vertieft analysiert werden. Bei den denkbaren Informationskampagnen ist nach unserer Einschätzung weniger an Massnahmen mit „Werbecharakter“ (z. B. wie bei AIDS-Kampagnen, Pandemiegefahren, Transplantationsinformation) zu denken. Wirkungsvoller dürften Informationskanäle über Schulen (Erarbeitung von Hintergrundmaterial für Lehrpersonen) und über die Sozialpartner (Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften) sowie Fachverbände (für Branchen und Berufsgruppen) sein. Nur über Schliessung von Wissenslücken kann der Bewusstseinswandel nachhaltig gefördert werden. Die Informationsarbeit sollte nicht moralisierend, sondern betont sachlich (nutzenorientiert) erfolgen. Die Darstellung von positiven Beispielen („Best Practices“) bewirkt in der Regel mehr als das Aufzeigen von Negativszenarien.
- Konsequente Durchsetzung des bestehenden Arbeitsgesetzes in Bezug auf die Verhinderung stark gesundheitsschädigender Arbeitsbedingungen (wie bspw. dauerhaft extrem hohe Arbeitspensen).
- Förderung der beruflichen Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens (insbesondere für ältere Personen) bspw. durch steuerliche Absetzbarkeit derartiger Auslagen. Alle Studien zeigen die herausragende Bedeutung der Weiterbildung für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit. Während in jüngeren Jahren (unmittelbar nach Abschluss der berufsqualifizierenden Erstausbildung und ersten Berufserfahrungen) die Weiterbildung stark gefördert wird, lässt diese Förderung für Personen fortgeschrittenen Alters deutlich nach. Es könnte nach verschiedenen Kategorien der Weiterbildung unterschieden werden: Anpassungsweiterbildung dient dem Erwerb von Qualifikationen, die es erlauben, eine vergleichbare Position auch bei erheblichem Wandel im Berufsfeld (z. B. neue Technologie, veränderte Marktverhältnisse) zu erhalten. Ergänzungsweiterbildung erweitert die bisherigen Handlungsmöglichkeiten (z. B. Ausübung derselben Tätigkeiten in einem weiteren Sprachraum), ohne unmittelbare Beförderungsfolgen. Die Aufstiegsweiterbildung ist dagegen explizit darauf ausgerichtet, höherwertige Positionen erreichen zu können. Es sollten die Voraussetzungen verbessert werden, dass auch Personen im fortgeschrittenen Berufsalter Anpassungs- und Ergänzungsweiterbildungen in unverminderter Intensität wahrnehmen. Da viele Weiterbildungsträger (z. B. Universitäten) gehalten sind, ihre Angebote zu (mindestens) kostendeckenden Preisen anzubieten, ist die finanzielle

Dimension eine beachtliche Hürde für die Weiterbildungsbeteiligung. Die steuerliche Abzugsfähigkeit von Weiterbildungsmassnahmen, deren beruflicher Bezug nachweisbar ist (Anpassungs-, Ergänzungs- und Aufstiegsweiterbildung), sollte ausgebaut werden. Der Bund kann hier Impulse geben. Ausserdem kann er die Entwicklung neuer altersgerechter Weiterbildungsangebote (z. B. im Hochschulbereich) fördern (Anlauffinanzierung).

- Die heutigen Rahmenbedingungen ermöglichen es den Menschen im Falle einer entsprechenden privaten und beruflichen Vorsorge, mit einer guten finanziellen Grundlage frühzeitig in Rente zu gehen. Unter diesen Rahmenbedingungen wird es vermutlich bei vielen Personen schwierig sein (selbst wenn die Unternehmen die vorgängig dargestellten Anreize schaffen, über das Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten), sie dazu zu bewegen, bis zum ordentlichen Pensionsalter oder darüber hinaus zu arbeiten. Soll bei diesen Personen eine entsprechende Verhaltensänderung bewirkt werden, müssten somit die Anreizwirkungen der heutigen Rahmenbedingungen entsprechend überarbeitet werden. Ob eine solche Verhaltensänderung aber überhaupt anzustreben ist, dürfte umstritten sein: Wenn jemand rein freiwillig aus dem Erwerbsleben austritt, weil er in seinem Arbeitsleben eine genügende Gesamtproduktivität erreicht hat, so dass er oder sie sich eine frühzeitige Pensionierung leisten kann, ist dies aus rein ökonomischer Sicht eigentlich kein unerwünschtes Verhalten. Eine politische Beurteilung kann anders ausfallen.
- Die beobachtbare Altersbenachteiligung dürfte zu einem wesentlichen Teil einerseits auf ein fehlendes Altersmanagement der Betriebe und die daraus resultierenden Produktivitätseinbusen älterer Arbeitnehmenden sowie andererseits auf Fehleinschätzungen der generellen Leistungsfähigkeit und des Arbeitswerts älterer Arbeitnehmenden bzw. der (scheinbaren) Vorteile der Rekrutierung jüngerer Arbeitnehmenden für das Unternehmen zurückzuführen sein. Hier bietet sich als Handlungsfeld eine entsprechende Sensibilisierung der Unternehmen durch entsprechende Information an (siehe oben). Die wesentliche Botschaft: Die positiven Arbeitswerte der Älteren müssen transportiert und nachhaltig verankert werden. Als weiterführende Massnahme – die wir jedoch nur mit Zurückhaltung empfehlen – können zudem Regelungen erlassen werden, die es den Arbeitgebern verbieten, ältere Personen bei der Rekrutierung zu diskriminieren (indem sich zum Beispiel Stelleninserate ohne Angabe stichhaltiger Gründe nicht nur an jüngere Personen richten dürfen). Es ist jedoch fraglich, ob solche Regelungen letztlich dazu führen würden, dass vermehrt ältere Personen eingestellt werden. Derzeit machen Nachbarstaaten aus dem EU-Bereich Erfahrungen mit einer entsprechenden EU-Richtlinien und den nationalen Umsetzungen. In Deutschland wird von einem erheblichen Aufwand bei der Implementierung des Arbeitnehmergeleichbehandlungsgesetzes berichtet. Im Interesse der Flexibilität des Arbeitsmarktes in der Schweiz sollte einerseits auf die Nichtbenachteiligung älterer Arbeitskräfte hingewirkt werden, andererseits auf Regelungen verzichtet werden, die arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen und aufwändige Nachweise der Nichtdiskriminierung durch Arbeitgeber zur Folge haben.
- Die Feststellung, dass sich 50% der über 50-Jährigen Nichterwerbspersonen aus persönlichen oder familiären Gründen nicht um eine Stelle bemühen und dabei die eigene Lebensqualität und die finanzielle Lage mehrheitlich als gut erachten, sollte näher untersucht werden. Dabei ist insbesondere wichtig zu eruieren, welches die Ursachen und die allfälligen Anreize des Systems sind, die zu diesem Verhalten führen. Aus den vorhandenen Daten ist bspw. nicht ersichtlich, ob bereits eine Resignation vor der eigentlichen Stellensuche vorherrscht.

Schliesslich sehen wir eine wichtige Aufgabe des Bundes darin, in Sachen Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Personen selbst ein vorbildliches Verhalten zu zeigen. In diesem Zusammenhang beurteilen wir beispielsweise die Umgestaltung der Pensionskasse des Bundes (PUBLICA), durch welche Anreize für eine Frühpensionierung des Bundespersonals gesetzt wur-

den<sup>26</sup> und die fehlenden Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen über 65 Jahren bei Bund, Kantonen oder Gemeinden als kritisch. Es wird für Bundespolitiker und Bundesbehörden ein Glaubwürdigkeitsproblem entstehen, wenn in nächster Zeit mehrere Tausend Bundesbedienstete vorzeitig in den Ruhestand treten. Ausserdem sollte der Bund (über die „Lex-Wüthrich“ an der ETH hinaus) Möglichkeiten schaffen, dass bestimmte Personengruppen freiwillig über das 65. Lebensjahr hinaus qualifizierte Tätigkeiten (in variabler Arbeitszeit) ausüben können.

*Die Handlungsfelder in der Übersicht:*

Schliessen von Informationsdefiziten	Risiken eines arbeitsbedingten, gesundheitlichen Raubbaus in jungen Jahren
Schaffen von Anreizen	Untersuchung welches die Ursachen und die allfälligen Anreize des Systems sind, die zum gegenwärtig beobachtbaren Verhalten führen.  Förderung der beruflichen Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens (insbesondere für ältere Personen) bspw. durch steuerliche Absetzbarkeit derartiger Auslagen.
Erlassen von Weisungen/Verordnungen/Gesetze	Konsequente Durchsetzung des bestehenden Arbeitsgesetzes in Bezug auf die Verhinderung stark gesundheitsschädigender Arbeitsbedingungen  Die heutigen Rahmenbedingungen ermöglichen es vielen Menschen im Falle einer entsprechenden privaten und beruflichen Vorsorge, mit einer guten finanziellen Grundlage frühzeitig in Rente zu gehen.  Aus rein ökonomischer Sicht ist keine ausreichende Basis für Veränderungsvorschläge vorhanden.
Vorbildwirkung der Bundesinstitutionen	Der Bund muss als Arbeitgeber in glaubwürdiger Weise selbst solche Massnahmen ergreifen, die er schweizerischen Arbeitgebern zur Integration älterer Mitarbeiter empfiehlt.

Abbildung 6.4 Zusammenfassende Handlungsfelder aus Sicht des Bundes

<sup>26</sup> Für bestimmte Jahrgänge lohnt sich ein frühzeitiger Rücktritt, da danach die Rente tiefer sein wird. Damit wird ein (indirekter) Anreiz zur Frühpensionierung gesetzt, weil die materiellen Anreize eines Rücktritts aus dem Berufsleben höher sind als die materiellen und auch immateriellen Anreize der Tätigkeit.

## Literaturverzeichnis

**Ah, Carlo von (2006)**

Wie bringen die Unternehmen die Stärken älterer Arbeitskräfte zum Tragen? In: Altersstrategie hrsg. v. Schweizerischer Arbeitgeberverband, Zürich 2006

**Alms, Kerstin/Piorr, Rüdiger/Steinmann, Peter (2007)**

Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 76. Jg. 2007, Nr. 2, S. 85-91

**Bayard, Nicole (1997)**

Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit, Dissertation, Bern 1997

**Bruch, Heike/Kunze, Florian (2007)**

Management einer Aging Workforce. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 76. Jg. 2007, Nr. 2, S. 72-77

**Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975)**

Arbeitszufriedenheit, Bern/Stuttgart/Wien 1975

**Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2003)**

Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer, 2. Auflage, Berlin 2003

**Friedli, Vera (2002)**

Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive, Bern/Stuttgart/Wien 2002

**Graf, Anita (2000)**

Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus, Bern 2000

**Graf, Anita (2006)**

Selbstmanagement: Kompetenz der Zukunft. In: Handbuch Kompetenzmanagement, Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen, hrsg. v. Robert J. Zaugg, Bern 2006, S. 247-254

**Graf, Maggie et al. (2007)**

4. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive, o. O. 2007

**Hentze, Joachim et al. (2005)**

Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2005

**Kistler, Lukas (2007)**

Nacharbeit. Eine Frage der Rentabilität. In: Context. Das Magazin des KV Schweiz, 111. Jg. 2007, Nr. 12, S. 6-8

**Kluge, Annette/Krings, Franciska** (2006)

Altersdiskriminierung – Prävention durch Training. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 13. Jg. 2006, Nr. 4, S. 41-44

**Lehr, Ursula** (2003)

Psychologie des Alterns, 10. Auflage, Wiebelsheim 2003

**Manpower** (2007)

Neue Strategien für den alternden Arbeitsmarkt, Zürich 2007

**Morschhäuser, Martina/Ochs, Peter/Huber, Achim** (2003)

Success with Older Workers. A Good Practice Compendium, hrsg. v. Bertelsmann Foundation Publishers, Gütersloh 2003

**Moser, Regine** (2005)

Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsfördernde Ansätze in der Führung und der Personalentwicklung. Referat am Doktorandenseminar Fribourg-Bern in Fribourg am 6. Juli 2005, Bern 2005

**Reday-Mulvey, Geneviève** (2002)

Von der Politik des frühzeitigen Ruhestandes zur Förderung eines längeren Erwerbslebens, hrsg. v. Avenir-Suisse, Zürich 2002

**Rosenstiel, Lutz von** (2007)

Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 6. Auflage, Stuttgart 2007

**Schelbert, Heidi** (2006)

Arbeit für Ältere – Was richtet der Markt, was soll der Staat? Reflexionen über zwei Studien von Avenir Suisse und der Zürcher Kantonalbank, Zürich 2006

**Semmer, Norbert K./Udris, Ivars** (2004)

Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Lehrbuch Organisationspsychologie, 3. Auflage, hrsg. v. Heinz Schuler, Bern 2004, S. 157-195

**Thom, Norbert/Harasymowicz-Birnbach, Joanna** (Hrsg.) 2005

Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor, Was können beide Sektoren voneinander lernen? 2. Auflage, Zürich 2005

**Thom, Norbert/Ritz, Adrian** (2006)

Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden 2000

**Thom, Norbert/Zaugg, Robert J.** (Hrsg.) (2007)

Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 2. Auflage, Wiesbaden 2007

**Zölch, Martina/Mücke, Anja/Korn, Kati** (2007)

Altersspezifische Auswertung der Schweizer Daten des vierten European Working Conditions Surveys. Deskriptive Schweizer Ergebnisse, o. O. 2007

## Anhang 1: Variablenliste der verwendeten SAKE-Daten

Aus der Vielzahl der in der SAKE erhobenen Variablen haben wir die folgenden Variablen eruiert, die für die Fragestellungen (ggf. in Kombination mit andern Variablen) relevant sind. Diese Variablen haben wir umfassend deskriptiv ausgewertet und generelle Zusammenhänge (Korrelationsanalysen) untersucht.

### Verwendete SAKE-Daten 2006:

variable n		Erwerbstätige	Lehrlinge	Erwerbslose	Nichtwerbepersonen	Erwerbstätige mit Nebenwerb
B017	Kanton	X	X	X	X	X
B018	Region	X	X	X	X	X
BD01	Arbeit gegen Entlohnung le. Woche	X	X	X	X	X
IJ02B	Staatsangehörigkeit bei der Geburt	X	X	X	X	X
IS01	Geschlecht	X	X	X	X	X
IS02D	Geburtsdatum	X	X	X	X	X
IS03	Zivilstand	X	X	X	X	X
IS05	Nationalität (inkl. Doppelbürger)	X	X	X	X	X
IS08	Aufenthaltsstatus	X	X	X	X	X
AGE64	Altersklassen			X		
IW14	Haushaltseinkommen, Originalwert	X	X	X	X	X
TBD1	Erwerbsstatus	X	X	X	X	X
TAO1	Gesuchter Beschäftigungsgrad - Erwerbslose			X		
TAO2	Räumliche Flexibilität - Erwerbslose			X		
TAO3	Dauer der Erwerbslosigkeit - Erwerbslose			X		
TAO4	Gesuchte berufliche Stellung - Erwerbslose			X		
TAO5	Grund für das Verlassen des letzten Jobs - Erwerbslose			X		
TEQ1	Ausbildungsniveau - Erwerbstätige	X				
TEW1	Bruttoerwerbseinkommen in CHF/Std. - klassiert - Alle ArbeitnehmerInnen	X				
BDU1	Arbeitsmarktstatus	X	X	X	X	X
BFU5I	Ausgeübter Beruf (ISCO)	X	X	X	X	
BFU9	Bereich der höchsten abgeschlossenen Ausbildung (UV) Bereich der höchsten	X	X	X	X	X
BGU1	Berufliche Stellung	X	X	X	X	
BMU1	Wirtschaftsabschnitt (NOGA)	X	X	X	X	
BQU2	Höchste abgeschlossene Ausbildung	X	X	X	X	X
BWU1	Jährl.Erwerbseink.ZP,brutto	X	X	X	X	X
BKU5	Beschäftigungsgrad in %	X				
BLU5	Arbeitsstagerelung	X	X			
BLU7	Wochenendarbeit	X	X			
BLU8	Abend-/Nacharbeit	X	X			
BD08	Arbeitssuche in den le 4 Wochen	X	X	X	X	X
BD131	Grund für keine Arbeitssuche-1	X	X	X	X	X
BD132	Grund für keine Arbeitssuche-2	X	X	X	X	X
BD133	Grund für keine Arbeitssuche-3	X	X	X	X	X
BD151	Grund für Nichtverfügbarkeit-1	X	X	X	X	X
BD152	Grund für Nichtverfügbarkeit-2	X	X	X	X	X
BD153	Grund für Nichtverfügbarkeit-3	X	X	X	X	X
NE00K	Dauer im Betrieb an der letzten Tätigkeit				X	
NE10	Erwerbstätigkeit im letzten Jahr				X	
NE11	Grund für das Verlassen des letzten Jobs				X	
NX01	Erwerbstätigkeit in Vergangenheit				X	
AE00K	Dauer im Betrieb an der letzten Tätigkeit			X		
AE05K	Dauer der Erwerbstätigkeit ohne längeren Unterbruch			X		
AE08K	Dauer Arbeitslosigkeit: klassiert			X		
AE11	Grund für das Verlassen des le Jobs			X		
AX01	Erwerbstätigkeit in Vergangenheit			X		
EE00K	Haupttätigkeit/Tätigkeit-Dauer Betrieb:klass	X				
EE05K	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Dauer Erwerbstätigkeit ohne längeren Unterbruch	X				
EE06	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Unterbruch berufliche Tätigkeit mehr als 6 Mte.	X				
EE07	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Hauptgrund für den Unterbruch	X				
EE11	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Grund für das Verlassen des letzten Jobs	X				
NF03	N-Letzter ausgeübter Beruf				X	
AF03	A-Letzter ausgeübter Beruf			X		
EF01	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Erster erlernter Beruf	X				
EF03	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Ausgeübter Beruf	X				
EG11	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Berufliche Stellung-1	X				
EG12	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Berufliche Stellung-2	X				
EG14	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Anzahl unterstellter Personen	X				
EG15	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Mitglied Geschäftsleitung	X				



Forschungsprojekt  
 „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

variable n		Erwerbstätige	Lehrlinge	Erwerbslose	Nichtwerbepersonen	Erwerbstätige mit Nebenwerb
NG11	Berufliche Stellung-1 letzte Tätigkeit				X	
NG12	Berufliche Stellung-2 letzte Tätigkeit				X	
NG14	Anzahl unterstellte Personen le letzte Tätigkeit				X	
NG15	Mitglied Geschäftsleitung letzte Tätigkeit				X	
AG11	Berufliche Stellung-1 letzte Tätigkeit			X		
AG12	Berufliche Stellung-2 letzte Tätigkeit			X		
AG15	Mitglied Geschäftsleitung letzte Tätigkeit			X		
NK03	Beschäftigungsgrad in % le. TK				X	
AK03	Beschäftigungsgrad in % le. TK			X		
EK03	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Beschäftigungsgrad in %	X				
EK041	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Grund für Teilzeittätigkeit (1)	X				
EK042	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Grund für Teilzeittätigkeit (2)	X				
EK09	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Arbeitszeitdifferenz	X				
EK14T	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Anzahl Ferientage	X				
AL15	Arbeit auf Abruf letzte Tätigkeit			X		
AL16	Garantierte Anzahl Arbeitsstunden letzte Tätigkeit			X		
EL09	Haupttätigkeit/Tätigkeit - am Samstag letzte 4 Wochen	X				
EL11	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Art der Arbeitsstunden am Samstag	X				
EL12	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Art der Arbeitsstunden am Sonntag	X				
EL15	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Arbeit auf Abruf	X				
EL16	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Garantierte Anzahl Arbeitsstunden	X				
EL21	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Schichtarbeit	X				
NM02	Betriebsgrösse: Anz. Personen letzte Tätigkeit				X	
NM03	Wirtschaftsart NOGA (BUR) letzte Tätigkeit				X	
AM02	Betriebsgrösse: Anz. Personen letzte Tätigkeit			X		
AM03	Wirtschaftsart NOGA (BUR) letzte Tätigkeit			X		
EM02	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Betriebsgrösse: Anzahl Personen	X				
EM03	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Wirtschaftsart NOGA (BUR)	X				
NN01	Bereitschaft zu arbeiten bei Angebot				X	
NN10	Eingeschr. b. Arbeitsamt letzte 4 Wo.				X	
NN11	Zahl Einschreibungen letzte 10 Jahren				X	
NN13	Anspruch auf Arbeitslosengeld le. 4. Wo.				X	
NN14	Arbeitssuche im letzten Jahr				X	
NN16	Status vor Beginn Arbeitssuche				X	
AN16	Status vor Beginn Arbeitssuche			X		
EN01	Haupttätigkeit/Tätigkeit/NTK - Arbeitssuche	X				
EN081	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Gründe Arbeitssuche (1)	X				
EN082	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Gründe Arbeitssuche (2)	X				
EN083	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Gründe Arbeitssuche (3)	X				
EN10	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Eingeschr. b. Arbeitsamt le 4 Wo.	X				
EN11	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Zahl Einschreibungen le 10 Jahren	X				
EN12	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Eingeschr. vor jetziger Stelle	X				
EN14	Haupttätigkeit/Tätigkeit - Arbeitssuche im letzten Jahr	X				
AO011	Beim Arbeitsamt eingeschrieben letzte 12 Mte			X		
AO012	Ausgesteuert während den letzten 12 Mte.			X		
AO06	Gesuchte berufliche Stellung			X		
AO061	Gefundene berufliche Stellung			X		
AO09	Gesucht/gefunden: Bereitsch. zu Teilzeit			X		
AO10	Gesucht/gefunden: Bereitsch. zu Vollzeit			X		
AO111	Bei Möglichkeit lieber Teilzeit bevorzugt			X		
AO12	Gesucht/gefunden: Beschäftigungsgrad (%)			X		
AO121	Zufrieden mit Beschäftigungsgrad			X		
AO13	Bereit umzuziehen			X		
AO14	Bereit, in andere Sprachregion umzuziehen			X		
IQ40	Besuch der Ausbildung während der Arbeitszeit	X	X	X	X	X
IQ412	Beteiligung Kurskosten - Arbeitgeber	X	X	X	X	X
IR01	Weiterbildungskurse letzte 12 Monate	X	X	X	X	X
IR191	Andere Form der Weiterbildung: Fachliteratur	X	X	X	X	X
IR193	Andere Form der Weiterbildung: Lernprog. Computer	X	X	X	X	X
IR194	Andere Form der Weiterbildung: Andere Medien, TV, Video	X	X	X	X	X
IR195	Andere Form der Weiterbildung: And. Leute am Arbeitsplatz - 'on the job'	X	X	X	X	X
IR196	Andere Form der Weiterbildung: Abschaun/ausprob.	X	X	X	X	X
IR197	Andere Form der Weiterbildung: lernen von Familie, Freunde	X	X	X	X	X
IR198	Andere Form der Weiterbildung: Führungen in Museen	X	X	X	X	X
IR199	Andere Form der Weiterbildung: Teilnahme an Lerngruppen	X	X	X	X	X
IZ30	Körperliches oder psychisches Problem	X	X	X	X	X
IZ31	Bezug IV - Rente	X	X	X	X	X
IXPXH	Gewichtung Hochrech. Zielpers. Querschnitt	X	X	X	X	X

**Zusätzlich verwendete SAKE-Daten des Jahres 2005:**

In der SAKE-Erhebung des Jahres 2005 wurde im Gegensatz zum Jahr 2006 zusätzlich das Modul „Soziale Sicherheit“ erhoben. Von den Variablen dieses Moduls haben wir die nachfolgenden in der Studie berücksichtigt:

variable n		Erwerbstätige	Lehrlinge	Erwerbslose	Nichterwerbspersonen	Erwerbstätige mit Nebenwerb
SO01	Bezug einer Altersrente (mind. 1 Pers. > 54 Jahre im Haushalt)	X	X	X	X	X
SO02	Bezug einer krankheits- oder unfallbedingten Rente oder Bezug einer krankheits- oder unfallbedingten Rente	X	X	X	X	X
SO06	Vermögenseinkommen von jährlich mehr als 1000 Franken	X	X	X	X	X
SO07	Jährliches Vermögenseinkommen: Originalwert	X	X	X	X	X
SO07K	Jährliches Vermögenseinkommen: Klasse	X	X	X	X	X
SO13	Frühpensionierung (55-62/64 jährige, 63/65-70 jährige)	X	X	X	X	X
SO14	Voraussichtlicher Zeitpunkt der Pensionierung	X	X	X	X	X
SO16	Jahr der Frühpensionierung	X	X	X	X	X
SO17	Grund der Frühpensionierung	X	X	X	X	X
SO28	Bezug einer IV-Rente	X	X	X	X	X
SO29	Bezug einer AHV-Rente	X	X	X	X	X

## Anhang 2: Variablenliste der verwendeten Daten des Schweizerischen Haushaltspanels

Analog den Ausführungen zu den SAKE-Daten haben wir aus der Vielzahl der im Schweizerischen Haushaltspanels erhobenen Variablen die folgenden eruiert, die für die Fragestellungen (ggf. in Kombination mit andern Variablen) relevant sind. Sie wurden umfassend deskriptiv ausgewertet und generelle Zusammenhänge (Korrelationsanalysen) untersucht. Einzelne Fragestellungen wurden im Rahmen von Regressionsanalysen und Clusteranalysen (Erstellung von Typologien) vertieft ausgewertet.

### Verwendete SHP-Daten 2005:

Variable	Bezeichnung
filter05	Identifikation der Untersuchung
idpers	Identifikationsnummer der Person
idhous05	Identifikationsnummer des Haushaltes
age05	Alter im Jahr der Befragung
civsta05	Zivilstand im Jahr der Befragung
educat05	Höchstes erlangtes Ausbildungsniveau (Quellen: individuell, Raster)
occupa05	Aktuelle Beschäftigung
nat_1_05	Erste Nationalität
p05c44	Allgemeine Zufriedenheit mit dem Leben
p05i01	Krankheit; Unfall: ja, nein
p05i01r	Krankheit, Unfall: Grund
p05i03	Beginn Krankheit, Unfall: Jahr
p05i05	Aktuelles Leiden unter Krankheit, Unfall
p05c01	Gesundheitszustand
p05c01a	Gesundheit im Allgemeinen
p05c02	Zufriedenheit: Gesundheitszustand
p05c03	Verbesserung der Gesundheit: Letzte 12 Monate
p05c04a	Gesundheitliche Probleme: Rückenweh: Letzte 4 Wochen
p05c05a	Gesundheitliche Probleme: Allgemeine Schwäche, Erschöpfung: Letzte 4 Wochen
p05c06a	Gesundheitliche Probleme: Schlaflosigkeit: Letzte 4 Wochen
p05c07a	Gesundheitliche Probleme: Kopfweh: Letzte 4 Wochen
p05c08	Einschränkungen wegen Gesundheitszustand bei täglichen Aktivitäten: Ausmass
p05c19a	Chronische Krankheit oder längerfristiges gesundheitliches Problem
p05c22b	Chronisches Problem: körperlich oder psychisch bedingt
p05c21a	Chronisches Problem: seit wann: Jahr
p05c45	Körpergrösse in Cm
p05c46	Körpergewicht in Kg
p05c17	Niedergeschlagenheit, Hoffungslosigkeit, Angst, Depression: Häufigkeit
p05c18	Häufigkeit von Energie und Optimismus
p05a01	Körperliche Tätigkeit
p05a04	Körperliche Tätigkeit: Tage pro Woche
p05e18	Weiterbildungskurse: Letzte 12 Monate
wstat05	Arbeitsstatus
p05w05	Unternehmungen zum Finden einer Arbeit: Letzte 4 Wochen
p05w06	Arbeitsangebot: Frühester Anfangstermin
p05w500	Nicht erwerbstätig: bereit Arbeit anzunehmen
p05w11	Chance die richtige Arbeit zu finden: Nächste 12 Monate
p05w12	Derzeit keine Arbeit: 1. Grund
p05w13	Derzeit keine Arbeit: 2. Grund
p05w14	Derzeit keine Arbeit: 3. Grund
p05w18	Wechsel der Arbeit oder des Arbeitgebers: Letzte 12 Monate
p05w600	Wechsel des Berufs / Arbeitgebers: Erster Grund
p05w601	Wechsel des Berufs / Arbeitgebers: Zweiter Grund
p05w31	Aktuelle Haupttätigkeit: Anzahl Angestellter
p05w34a	Aktuelle Haupttätigkeit: Position: Direktion, Kader
p05w39	Aktuelle Haupttätigkeit: Teilzeit oder 100%
p05w43	Aktuelle Haupttätigkeit: Teilzeitarbeit: Grund
p05w216	Aktuelle Haupttätigkeit: Nachtarbeit
p05w218	Aktuelle Haupttätigkeit: Samstags oder sonntags

# Forschungsprojekt „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

Variable	Bezeichnung
p05w218	Aktuelle Haupttätigkeit: Samstags oder sonntags
p05w604	Aktuelle Haupttätigkeit: Arbeitsbedingungen: Stress
p05w605	Aktuelle Haupttätigkeit: Arbeitsrhythmus: Lärm, Schmutz
p05w606	Aktuelle Haupttätigkeit: Arbeitsrhythmus: ermüdende Körperhaltung
p05w607	Aktuelle Haupttätigkeit: Benützung eines Computers
p05w77	Aktuelle Haupttätigkeit: Anzahl Arbeitsstunden pro Woche
p05w86a	Aktuelle Haupttätigkeit: Sicherheit der Stelle: Schätzung
p05w92	Aktuelle Haupttätigkeit: Zufriedenheit: Einkommen
p05w93	Aktuelle Haupttätigkeit: Zufriedenheit: Arbeitsbedingungen
p05w94	Aktuelle Haupttätigkeit: Zufriedenheit: Arbeitsatmosphäre
p05w229	Aktuelle Haupttätigkeit: Zufriedenheit: Interessante Aufgaben
p05w230	Aktuelle Haupttätigkeit: Zufriedenheit: Arbeitsumfang
p05w228	Aktuelle Haupttätigkeit: Zufriedenheit: Arbeit im Allgemeinen
p05w95	Aktuelle Haupttätigkeit: Vergleich Arbeitsbedingungen
p05w96	Aktuelle Haupttätigkeit: Vergleich Arbeitsatmosphäre
p05w100	Aktuelle Haupttätigkeit: Qualifikation für Arbeit
p05w101	Aktuelle Haupttätigkeit: Arbeitslosigkeitsrisiko: Nächste 12 Monate
p05f50	Beeinträchtigung Arbeit <-> private Aktivitäten /Familie
p05f51	Erschöpfung nach Arbeit um Sachen zu machen
p05f52	Schwierigkeit nach Arbeit abzuschalten
is2maj05	ISCO Klassifikation: Derzeitige Haupttätigkeit: 2-stelliger-Code
is3maj05	ISCO Klassifikation: Derzeitige Haupttätigkeit: 3-stelliger-Code
noqa2m05	Derzeitige Haupttätigkeit: Nomenklatur wirtschaftlicher Aktivitäten
p05i01	Zufriedenheit mit finanzieller Situation
p05i70	Erhaltene Zahlungen aus AHV-Rente: ja, nein
p05i80	Erhaltene Zahlungen aus IV-Rente: ja, nein
p05i90	Erhaltene Zahlungen aus Pensionskasse: ja, nein
p05i100	Erhaltene Zahlungen aus Arbeitslosenversicherung: ja, nein
p05i110	Erhaltene Zahlungen aus Sozialhilfe: ja, nein
i05ptotn	Jährliches persönliches Gesamteinkommen netto
i05empy	Einkommen aus angestellter Erwerbstätigkeit: jährl. Betrag (ohne brutto-netto Ü
i05empyn	Einkommen aus angestellter Erwerbstätigkeit: jährl. Betrag netto
i05indy	Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit: jährl. Betrag (ohne brutto-netto
i05indyn	Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit: jährl. Betrag netto
i05oasiy	AHV Rente: jährlicher Betrag
i05aiy	IV Rente: jährlicher Betrag
i05peny	Einkommen aus der Pensionskasse: jährlicher Betrag
i05uney	Einkommen aus Arbeitslosenkasse: jährlicher Betrag
i05wely	Einkommen aus der Sozialfürsorge: jährlicher Betrag
i05wyn	Jährliches persönliches Gesamteinkommen netto
i05avsy	Jährliches AHV-IV-Pensioneinkommen
p05n40	Vereinsmitglied: Sport- oder Freizeitorganisation
p05a05	Zufriedenheit mit Freizeit
p05a06	Zufriedenheit mit Freizeitbeschäftigungen
p05a15	Freizeit: Sport: Häufigkeit
p05a16	Freizeit: Spazieren gehen: Häufigkeit
p05a17	Freizeit: Sportveranstaltungen: Häufigkeit
p05a18	Freizeit: Theater, Oper, Ausstellung: Häufigkeit
p05a19	Freizeit: Kino: Häufigkeit
p05a110	Freizeit: Entspannen: Häufigkeit
p05a111	Freizeit: Internet: Häufigkeit
x05c05	Assessment of health status
x05c06	Suffering from health problems
x05c07	Cause of health problems
x05c09	Days of suffering from health problems: Days
x05c10	Need for care or surveillance
wp05t2p	SILCI-SILCII-PSMI-PSMII transversale individuelle Gewichtung, auf CH-Bevölkerung

## Anhang 3: Variablenliste der verwendeten Daten der Schweizerischen Gesundheitsbefragung

Auch bei den Quelldaten der Schweizerischen Gesundheitsbefragung haben wir uns nur auf jene Variablen fokussiert, die für die Fragestellungen (ggf. in Kombination mit andern Variablen) relevant sind. Diese Variablen sind nachfolgend aufgeführt.

### Verwendete SGB-Daten 2002:

Variable	Bezeichnung
TSODE03	T58.00 Zivilstand
TSODE27	T60.00 Nachobligatorische Ausbildung
TSODE28	T60.10 1. nachobligatorische Ausbildung
TSODE31	T60.21 2. nachobligatorische Ausbildung
TSODE31	T60.21 3. nachobligatorische Ausbildung
TSODE31	T60.21 4. nachobligatorische Ausbildung
TSODE31	T60.21 5. nachobligatorische Ausbildung
TSODE31	T60.21 6. nachobligatorische Ausbildung
ALTER	Alter der Zielperson
IDNO	Identifikationsnummer
TSODE56	T62.00 1. Nationalität d. Zielperson
TSODE40	T63.03 Haushaltsnettoeinkommen genau
TSODE42	T63.13 Persönliches Nettoeinkommen genau
TARSI13	T35.00 Arbeit gegen Entlohnung
TARSI14	T35.01 Anstellungsverhältnis
TARSI24	T35.21 Neb.Beschäft.: Chronisch krank
TARSI29	T35.33 Nichterwerbstätige: Hausfrau,-man
TARSI36	T35.70 Hauptbeschäftigung
TARSI15	T35.02 Berufl. Aarbeitszeit gemäss Vertr
TARSI16	T35.03 Berufl. Arbeitszeit Selbständige
TARSI17	T35.10 Anstellungsgrad
TARSI29	T35.33 Nichterwerbstätige: chronisch kra
TARSI30	T35.40 Wegen Gesundheit nicht erwerbstät
TKRSY05	T29.04 Ein- und Durchschlafstörung ( 4 W
TSUBG01	T12.00 Wahrgenommener Gesundheitszustand
TPSYG01	T27.00 Niedergeschlagenheit (vergang. Wo
TPSYG02	T27.01 Ausgeglichenheit (vergang. Woche.
TPSYG03	T27.02 Nervosität (vergangene Woche)
TPSYG04	T27.03 Optimismus, Energie (vergang. Woc
TKRSY01	T29.00 Rücken- oder Kreuzschmerzen (4 W.
TKRSY02	T29.01 Schwäche, Müdigkeit (4 W.)
TKRSY04	T29.03 Durchfall, Verstopfung (4 W.)
TKRSY06	T29.05 Kopf- oder Gesichtschmerzen (4 W.
TKRSY07	T29.06 Herzklopfen, Herzjagen (4 W.)
TKRSY08	T29.07 Brustschm., Druck Brustber. (4 W.
TKRSY03	T29.02 Bauchschmerzen, Druckgefühl (4 W.
TZWBH02	T30.01 Grund f. eingeschr. Leistungsfähi
TZWBH01	T30.00 Eingeschr. Leistungsfähigkeit (4
TZWBH03	T30.10 Arbeitsunfähigkeit (4 W.)
TARSI33	T35.50 Rente aus gesundh. Gründen
TERNA06	T43.30 Wöchentl. Konsum von Gemüse/Salat
TERNA07	T43.40 Wöchentl. Konsum von Früchten
TERNA10	T43.41 Wöchentl. Fruchtsaftkonsum
TERNA08	T43.50 Wöchentl. Milchkonsum
TERNA12	T43.60 Wöchentl. Verpflegungen im Schnel
TKOBW01	T44.00 Schwitzen in d. Freizeit
TKOBW02	T44.01 Schwitzen i. d. Freizeit ((Tage/W
TKOBW09	T44.10 Ausser Atem kommen (Tage/Woche)

Forschungsprojekt  
 „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

Variable	Bezeichnung
TKOBW06	T44.30 Gymnastik, Fitness od. Sport
TKOBW07	T44.32 Häufigkeit sportl. Aktivität
TKOBW14	T44.40 Subjektiv genug Bewegung
TALKO01	T45.00 Häufigk. Alkoholkonsum
TKOBW08	T44.33 Anzahl Std. Gymnastik, Fitness, S
TKOBW13	T44.31 Häufigkeit Gymnastik, Fitness, Sp
TKOBW12	T44.21 Fortbeweg. d. Muskelkraft: tägl.
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Verkehrslärm
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Maschinenlärm
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Lärm v. Mitarbeiter/in
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Staub, Russ, Schmutz
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Klimaanlage
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Zu hohe/tiefe Temperat
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Zugluft
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Dämpfe, Abgase etc.
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: kein Tageslicht
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: ungünstige Beleuchtung
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Feuchtigkeit, Nässe
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: Tabakrauch
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: anderes
SUMWE02	S28 Arbeitsplatz: keine Störung
SARSI01	S30 Arbeit könnte besser sein
SARSI02	S30 Arbeit muss sich ändern
SARSI03	S30 Arbeit: Bleibe trotz Unzufriedenheit
SARSI04	S30 Arbeit: Hoffentlich bleibt alles so
SARSI05	S30 Arbeit: Schlucke Aerger hinunter
SARSI06	S30 Arbeit: Freue mich darauf
SARSI07	S30 Arbeit: Kann nicht viel erwarten
SFZBE02	S37 Zufriedenheit mit Freizeit
SPSYG05	S41 Meine Zukunft sieht gut aus
SPSYG05	S41 habe mehr Freude am Leben als d. mei
SPSYG05	S41 bin zufrieden mit d. Verwirklichung
SPSYG05	S41 komme gut zurecht m. nicht zu ändern
SPSYG05	S41 Was immer passiert, ich kann d. gute
SPSYG05	S41 Ich freue mich, zu leben.
SPSYG05	S41 Mein Leben scheint mir sinnvoll.
SPSYG05	S41 Leben verläuft in d. richtigen Bahn.
SARSI14	S29 Zufriedenheit mit Arbeit insgesamt
SZUFR01	S34 Zufriedenheit: Kontakte zu Freunden/
SZUFR02	S34 Zufriedenheit: Erwerbsarbeit
SZUFR03	S34 Zufriedenheit: Arbeit im Haushalt
SZUFR04	S34 Zufriedenheit: Ausbildung/Studium
SZUFR05	S34 Zufriedenheit: Gesundheit
SZUFR06	S34 Zufriedenheit: finanz. Situation
SZUFR07	S34 Zufriedenheit: Wohnsituation
SZUFR08	S34 Zufriedenheit: regionaler Umweltzust
SZUFR09	S34 Zufriedenheit: Lebensstandard insges
WGHT	Endgültige telefonische Gewichte
WECRIT	Endgültige schriftliche Gewichte

## Anhang 4: Variablenliste der verwendeten AVAM-ASAL-Daten

Wir haben die nachfolgenden AVAM- und ASAL Daten aller Personen, die zwischen den Jahren 1999 und 2006 Leistungen der Arbeitslosenversicherung bezogen haben, für jedes einzelne Jahr erhoben.

Erhobene Daten pro Kalenderjahr zwischen 1999 und 2006:

- Anzahl Monate, in denen die betreffende Person im betreffenden Jahr Leistungen der ALV bezogen hat
- Erster Monat, in welchem die Person im betreffenden Jahr Leistungen der ALV bezogen hat
- Letzter Monat, in welchem die Person im betreffenden Jahr Leistungen der ALV bezogen hat
- Anzahl insgesamt bezogene Taggelder im betreffenden Jahr (Unterteilt nach : Total Taggelder, ZV-Taggelder, AMM-Taggelder und Neutral)
- Aufgelaufene Taggelder bis zum ersten Monat (diese Spalte ist nicht zwingend erforderlich)
- Beginn der laufenden RF
- Ende der RF

Erhobene Stammdaten je Person

- Geschlecht
- Geburtsdatum
- Nationalität
- Aufenthaltsstatus
- Pauschalcode
- Anzahl RF
- Versicherter Verdienst
- IV-Code (hier ist ebenfalls der Stand im letzten Monat des betreffenden Jahres ausreichend (ich benötige nicht jede Veränderung während des Jahres)) und IV-Bezeichnung
- Zivilstand
- Beschäftigungsgrad vor der Arbeitslosigkeit
- gewünschter Beschäftigungsgrad
- Wirtschaftszweig
- Ausgeübter Beruf
- Erlerner Beruf
- Ausbildungsniveau
- An- und Abmeldedatum
- Abmeldegrund
- Vermittelbarkeit
- Arbeitsamt (RAV-Code)
- GemeindeNr

## Anhang 5: Variablenliste der verwendeten CLM-Daten

Nachfolgende Variablen des CLM-Datensatzes wurden im Rahmen der vorliegenden Studie berücksichtigt:

Variable	Bezeichnung
F1_1	Tätigkeit: Zufriedenheit
F1_2	Beruf: richtig gewählt?
F1_3_1	Arbeit: Abwechslungsreich
F1_3_2	Arbeit: Sinnbringend
F1_3_3	Arbeit: Lehrreich
F1_3_4	Arbeit: Herausfordernd
F1_3_5	Arbeit: Handlungsspielraum
F1_4	Vorgesetzter: Informationspolitik transparent
F1_5	Vorgesetzter: Vertrauen in Arbeit
F1_6	Vorgesetzter: Persönliche Probleme
F1_7	Unternehmung: Verbleib voraussichtlich
F1_8	Unternehmung: Arbeiten gerne
F2_1	Selbst: Aus- & Weiterbildung
F2_2	Vorgesetzter: Aus- & Weiterbildung
F2_3_1	Frontalunterricht
F2_3_2	Arbeitsunterricht
F2_3_3	Fallmethode
F2_3_4	Simulation
F2_3_5	E-Learning
F2_3_6	Individuelles Coaching
F2_3_7	Andere
F2_3_7TE	Andere Was?
F2_4	Standortbestimmung: Häufigkeit
F2_5	Standortbestimmung: Hilfe
F2_5TE	Standortbestimmung: Hilfe Was?
F2_6	Selbst: Stärken & Schwächen
F2_7_1	Fachliches Wissen, gute Chancen auf Arbeitsmarkt
F2_7_2	Keine Mühe mit Technologie
F2_7_3	Weiterbildungskurse, Chancen Arbeitmarkt
F2_7_4	Keine Mühe mit Veränderungen
F2_7_5	Neues Team, schnelle Eingliederung
F2_7_6	Meine Erfahrung ist wertvoll für AG
F3_1	Karriere-/Laufbahnplanung gemacht
F3_2	Ja, KLP zusammen mit Vorgesetzten
F3_3	Nein, KLP inskünftig machen
F3_4	Aufstieg: faire Chance
F3_5_1	angenehmes Arbeitsklima
F3_5_2	beruflicher Aufstieg
F3_5_3	eigene Ideen einbringen
F3_5_4	nicht Abends/Wochenende arbeiten zu müssen
F3_5_5	Verantwortung zu tragen
F3_5_6	viel Geld verdienen
F4_1_1	alt=erfahren
F4_1_2	alt=gelassen
F4_1_3	alt=langsam
F4_1_4	alt=müde
F4_1_5	alt=schwach
F4_1_6	alt=stur
F4_1_7	alt=tolerant
F4_1_8	alt=weise
F4_1_9	alt=andere
F4_1_9TE	alt=andere was?



# Forschungsprojekt „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

Variable	Bezeichnung
F4_10_1	Steig., guter Lohn
F4_10_10	Steig., Weitere
F4_10_2	Steig., Rentenaufbesserung
F4_10_3	Steig., Fringe Benefits
F4_10_4	Steig., interessante Arbeit
F4_10_5	Steig., Tätigkeitsspielraum
F4_10_6	Steig., Image der Unternehmung
F4_10_7	Steig., Kultur der Unternehmung
F4_10_8	Steig., Arbeitsklima
F4_10_9	Steig., Aus-/Weiterbildung
F4_1010T	Steig., Weitere Was?
F4_11	Alter: Hindernis Stellensuche
F4_2_1	1. Säule
F4_2_2	2. Säule
F4_2_3	3a Säule
F4_2_4	3b Säule
F4_2_5	Weitere
F4_2_5TE	Weitere Was?
F4_3	Ideales Ruhestandalter
F4_4	Frühpensionierung
F4_5	Unternehmen: Weiterarbeit nach Rente
F4_6	Selbst: Weiterarbeit nach Rente
F4_7	Ja, vorgestellter Umfang
F4_8_1	Ja, fit genug
F4_8_2	Ja, Arbeit ist wichtig für Firma
F4_8_3	Ja, Rentenaufbesserung
F4_8_4	Ja, produktives Mitglied bleiben
F4_8_5	Ja, Mangel an qualifizierten MA
F4_8_6	Ja, Weitere
F4_8_6TE	Ja, Weitere Was?
F4_9_1	Nein, Leben geniessen
F4_9_2	Nein, gesundheitlich nicht in der Lage
F4_9_3	Nein, will Jungen Platz machen
F4_9_4	Nein, finanziell ausreichend abgesichert
F4_9_5	Nein, Weitere
F4_9_5TE	Nein, Weitere Was?
F5_1_1	Familie (Ist)
F5_1_2	Arbeit (Ist)
F5_1_3	Freizeit (Ist)
F5_10	Zusätzliche Angebote
F5_10TE	Zusätzliche Angebote Was?
F5_11	Selbst: Zufriedenheit Leben
F5_2_1	Familie (Soll)
F5_2_2	Arbeit (Soll)
F5_2_3	Freizeit (Soll)
F5_3	Vorgesetzter: WLB
F5_4	Trennung Beruf und Privat
F5_5	Berufsleben unter Druck
F5_6	Privatleben unter Druck
F5_7_1	Unterstütz., Kinderbetreuung
F5_7_10	Unterstütz., Keine Angebote
F5_7_11	Unterstütz., Andere
F5_7_11T	Unterstütz., Andere Was?
F5_7_2	Unterstütz., familienbez. Aktivitäten
F5_7_3	Unterstütz., flexible Arbeitszeiten
F5_7_4	Unterstütz., Job-Sharing
F5_7_5	Unterstütz., Kürzere Wochenarbeitszeit
F5_7_6	Unterstütz., Telearbeit
F5_7_7	Unterstütz., Teilzeitarbeit
F5_7_8	Unterstütz., Dual-Career-Angebote
F5_7_9	Unterstütz., Sabbatical

# Forschungsprojekt „Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz“

Variable	Bezeichnung
F5_8_1	Gebrauch, Kinderbetreuung
F5_8_10	Gebrauch, Keine Angebote
F5_8_11	Gebrauch, Andere
F5_8_11T	Gebrauch, Andere Was?
F5_8_2	Gebrauch, familienbez. Aktivitäten
F5_8_3	Gebrauch, flexible Arbeitszeiten
F5_8_4	Gebrauch, Job-Sharing
F5_8_5	Gebrauch, Kürzere Wochenarbeitszeit
F5_8_6	Gebrauch, Telearbeit
F5_8_7	Gebrauch, Teilzeitarbeit
F5_8_8	Gebrauch, Dual-Career-Angebote
F5_8_9	Gebrauch, Sabbatical
F5_9_1	Gründe, kein Bedarf
F5_9_2	Gründe, finanzielle
F5_9_3	Gründe, negative Reaktionen
F5_9_4	Gründe, verminderte Karrierechancen
F5_9_5	Gründe, Zustimmung Vorgesetzten
F5_9_6	Gründe, kein passendes Angebot
F6_1	Gesundheitszustand derzeit
F6_2	Bewegung/Fitness
F6_3_1	30 min täglich (Integriert)
F6_3_2	20-60 min 3x/woche (Ausdauer)
F6_3_3	2x/woche (Kraft/Beweglichkeit)
F6_3_4	Intensive sportliche Aktivitäten
F6_4	Ernährung gesundheitsbewusst
F7_1_1	Werte: Ehrgeiz
F7_1_2	Werte: Fleiss
F7_1_3	Werte: Gute Dinge geniessen
F7_1_4	Werte: Gutes Familienleben
F7_1_5	Werte: Spontaneität
F7_1_6	Werte: Viele Kontakte
F7_2_1	Inhalte: Karriere/Beruf
F7_2_2	Inhalte: Familie/Freunde
F7_2_3	Inhalte: Freizeit
F7_2_4	Inhalte: Religion
F7_2_5	Inhalte: gemeinnützige Aktivitäten
F7_3_1	Probleme: AHV
F7_3_2	Probleme: Arbeitslosigkeit
F7_3_3	Probleme: Demographie
F7_3_4	Probleme: Flüchtlinge/Asylwesen
F7_3_5	Probleme: Gesundheitsfragen/Krankenkasse
F7_3_6	Probleme: Wirtschaftsentwicklung
F7_3_7	Probleme: Weitere
F7_3_7TE	Probleme: Weitere Was?
F8_1	Verweildauer in Unternehmung
F8_2	Beschäftigungsgrad momentan
F8_3	Geschlecht
F8_4	Alter
F8_5	Kinder vorhanden
F8_6_1	Partnerschaft/Ehe vorhanden
F8_6_2	gemeinsamer Haushalt
F8_7	Ausbildung höchste
F8_7TE	Ausbildung höchste, Andere, Was?
F8_8	Jahreslohn
F8_9	Position im Unternehmen
F8_9TE	Position im Unternehmen, Andere, Was?

Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco)  
Effingerstrasse 1, CH-3003 Bern  
Tel 031 323 59 42, Fax 031 323 54 47  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), [seco@seco.admin.ch](mailto:seco@seco.admin.ch)

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement Département fédéral de l'économie Dipartimento federale dell'economia