



Bachelorarbeit

Alter(n)sgerechte Personalentwicklung

Eine quantitative Studie zur betrieblichen
Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende

Nathalie Bagdasarjanz

Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Christoph Negri, dipl. Psych. FH

Baden, Mai 2012

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Abstract

Aufgrund der gegenwärtigen demografischen Veränderungen sind viele Schweizer Unternehmen mit einem zunehmenden Mangel an gut qualifizierten Mitarbeitenden wie auch mit einer Alterung ihrer Belegschaft konfrontiert. Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende Bachelorarbeit der Frage nach, inwiefern Deutschschweizer Unternehmen Konzepte, Instrumente und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung im Rahmen eines alterns- und altersgerechten Personalmanagements anwenden. Zur empirischen Untersuchung dieser Fragestellung wurde eine quantitative Erhebung in Form einer Online-Befragung von Personalverantwortlichen durchgeführt. Aufgrund der Ergebnisse der rund 80 ausgewerteten Fragebogen konnte nachgewiesen werden, dass Unternehmen, die aufgrund des demografischen Wandels Veränderungen in ihrer Altersstruktur wahrnehmen, der betrieblichen Laufbahnplanung einen höheren Stellenwert zuschreiben. Dies deutet darauf hin, dass die betriebliche Laufbahnplanung fruchtbare Ansätze bietet, um demografischen Veränderungen und deren Auswirkungen in der Unternehmenspraxis zu begegnen. Weiter zeigen die Ergebnisse, dass die befragten Unternehmen grundsätzlich ein grosses Angebot an Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung verfügen. Ein Vergleich nach Altersgruppen macht jedoch deutlich, dass sich entsprechende Aktivitäten bedeutend seltener an die über 50-jährigen Mitarbeitenden richten. Diese Bachelorarbeit kommt demnach zum Schluss, dass noch nicht alle Unternehmen das Potenzial nutzen, das ihre ältere Belegschaft ihnen – gerade vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen – bieten kann. Ältere Mitarbeitende sollten konsequenter und systematischer in die betriebliche Laufbahnplanung miteinbezogen werden. Insbesondere Aktivitäten, welche eine Entwicklung der Kompetenzen auf horizontaler Ebene ermöglichen, erweisen sich in der Literatur als zentrale Ansätze zur Förderung der Motivation und Qualifikation älterer Mitarbeitenden und dürften gemäss den Untersuchungsergebnissen dieser Arbeit noch verstärkter eingesetzt werden.

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Fragestellung und Zielsetzung.....	1
1.3	Methodik und Aufbau	2
2	Ältere Menschen in der Arbeitswelt	3
2.1	Die Zielgruppe: Wer sind die älteren Mitarbeitenden?.....	3
2.1.1	Begriffsdefinition	3
2.1.2	Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Mitarbeitenden.....	3
2.2	Das Umfeld: die Arbeitswelt im demografischen Wandel	4
2.2.1	Neue Herausforderungen für Unternehmen	6
3	Demografieorientiertes Personalmanagement	8
3.1	Die Employability älterer Mitarbeitenden fördern.....	8
3.2	Das betriebliche Alter(n)smanagements nach Ilmarinen (2002)	9
3.3	Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung nach Graf (2002).....	11
3.4	Umsetzung in der Unternehmenspraxis	13
4	Betriebliche Laufbahnplanung	15
4.1	Die betriebliche Laufbahnplanung als Teil der Personalentwicklung	15
4.1.1	Karriere/Laufbahn	16
4.1.2	Betriebliche Karriere-/Laufbahnplanung.....	16
4.2	Laufbahnmodelle.....	17
4.2.1	Führungslaufbahn.....	17
4.2.2	Fachlaufbahn	18
4.2.3	Projektlaufbahn.....	18
4.2.4	Neue Laufbahnmodelle: Patchwork-Laufbahn, Flächenmodell und Bogenkarriere	18
4.3	Ausgewählte Massnahmen und Instrumente der betrieblichen Laufbahnplanung	20
4.3.1	Mitarbeitergespräch	20
4.3.2	Standortbestimmung	20
4.3.3	Job Rotation	21
4.3.4	Job Enrichment und Enlargement.....	21
4.4	Alter(n)sgerechte Laufbahnplanung und -gestaltung.....	22
4.5	Stand der Forschung.....	25

II	EMPIRISCHER TEIL.....	28
5	Methodisches Vorgehen	28
5.1	Fragestellung und Hypothesen	28
5.2	Forschungsdesign	28
5.3	Auswahl der Stichprobe.....	29
5.4	Erhebungsinstrument	30
5.4.1	Aufbau und Inhalt des Fragebogens	30
5.4.2	Skala und Fragetypen.....	32
5.4.3	Pretest	33
5.5	Datenerhebung und -aufbereitung.....	34
6	Ergebnisse	34
6.1	Deskriptive Merkmale der Stichprobe.....	34
6.1.1	Angaben zum Unternehmen	34
6.1.2	Angaben zu den Person, die den Fragebogen ausgefüllt haben.....	36
6.2	Hypothesenprüfende Ergebnisse	37
6.2.1	Ergebnisse zur Hypothese 1 – Nutzung von Konzepten und Instrumenten der betrieblichen Laufbahnplanung.....	37
6.2.2	Ergebnisse zur Hypothese 2 – betriebliche Laufbahnplanung für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden.....	40
6.2.3	Ergebnisse zur Hypothese 3 – Stellenwert betriebliche Laufbahnplanung und Altersstruktur im Unternehmen.....	44
6.2.4	Ergebnisse zu Hypothese 4 – Verbreitung von Laufbahnmodellen	46
7	Diskussion	48
7.1	Zusammenfassung der Untersuchung.....	48
7.2	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse	48
7.2.1	Hypothese 1	48
7.2.2	Hypothese 2	51
7.2.3	Hypothese 3	54
7.2.4	Hypothese 4	55
7.2.5	Beantwortung der Fragestellung und Fazit	57
7.3	Methodenkritik.....	59
7.4	Ausblick.....	60
	Literatur	61
	Anhang	65

Abbildungen

Abbildung 1: Das Haus der Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 339).....	10
Abbildung 2: Konzepte der Personalentwicklung (Thom, 2006, S. 14)	15
Abbildung 3: Teilnehmende Unternehmen nach Branche	35
Abbildung 4: Massnahmen betriebliche Laufbahnplanung im Überblick.....	37
Abbildung 5: Massnahmen betriebliche Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende.....	42
Abbildung 6: Verbreitung von Laufbahnmodellen.....	42

Tabellen

Tabelle 1: Aufbau des Fragebogens.....	30
Tabelle 2: Übersicht über die Konstrukte.....	31
Tabelle 3: Teilnehmende Unternehmen nach Grösse	35
Tabelle 4: Studienteilnehmende nach Funktionsbereichen.....	36
Tabelle 6: Kriterien für Laufbahnentscheidungen.....	38
Tabelle 7: Zielebenen von Massnahmen für ältere Mitarbeitende	39
Tabelle 5: Übersicht Anzahl Nennungen pro Massnahme und Zielgruppe	40
Tabelle 8: Qualitative Aussagen zum Personalmanagement älterer Mitarbeitenden.....	43
Tabelle 9: Demografische Veränderung und Altersstruktur.....	45

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Wie auch andere Industrienationen befindet sich die Schweiz in einem Prozess der demografischen Alterung: Sowohl der Geburtenrückgang als auch die erhöhte Lebenserwartung führen dazu, dass sich der Anteil der älteren Menschen in der Schweiz kontinuierlich erhöht. Auf dem Arbeitsmarkt befinden sich immer mehr ältere Erwerbspersonen; gleichzeitig rücken weniger jüngere Personen nach (Höpflinger, 2009b). So muss der Arbeitsmarkt in Zukunft von weniger sowie älteren Erwerbstätigen getragen werden. Die Veränderung der Altersstruktur ihrer Belegschaft sowie mögliche Engpässe auf dem Arbeitsmarkt stellen Unternehmen vor Herausforderungen und betreffen auch das Personalmanagement. Ein demografieorientiertes Personalmanagement setzt sich mit den demografisch bedingten neuen Voraussetzungen und Herausforderungen auseinander und identifiziert mögliche Handlungsfelder (Benz, 2010). Dazu gehört auch die betriebliche Laufbahnplanung. Als Teilbereich der Personalentwicklung ist es ihre Aufgabe, Konzepte, Strukturen und Instrumente bereitzustellen, die dazu dienen, Karriere- und Entwicklungswege von Mitarbeitenden so zu gestalten, dass das Unternehmen jederzeit über genügend qualifizierte und motivierte Mitarbeitende verfügt (Friedli, 2002). Gerade im Hinblick auf allfällige demografische Veränderungen kommt der betrieblichen Laufbahnplanung eine wesentliche Bedeutung zu. So bietet sie fruchtbare Instrumente und Konzepte, um das Potenzial der älteren Mitarbeitenden besser zu nutzen und so einer allfälligen Verknappung an Arbeitskräften entgegenzuwirken.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Diese Arbeit beschäftigt sich auf dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen mit der aktuellen Praxis Schweizer Unternehmen im Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende. Dabei lassen sich in Bezug auf die betriebliche Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende zwei Gestaltungsansätze unterscheiden (Morschhäuser 1999a, S. 115): Einerseits beziehen sich Aktivitäten einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf ältere Mitarbeitende, deren Leistungsvermögen sich verändert hat, respektive die gewisse Aufgaben nicht mehr wie gefordert ausführen können und daher die Arbeitsanforderungen und das Leistungsvermögen wieder aneinander anzupassen ist. Andererseits nimmt das demografieorientierte Personalmanagement auch eine Prozessperspektive ein und versucht, Arbeitssituationen altersgerecht zu gestalten, so dass Gesundheit, Qualifikation und Motivation von Arbeit-

nehmenden über die gesamte Berufstätigkeit erhalten werden kann. Im Rahmen dieser Arbeit werden beide Gestaltungsperspektiven berücksichtigt und so steht die folgende Fragestellung im Zentrum der vorliegenden Bachelorarbeit:

Wie verbreitet ist der Einsatz von Konzepten, Instrumenten und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung im Rahmen eines alterns- und altersgerechten Personalmanagements bei Deutschschweizer Unternehmen?

1.3 Methodik und Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Im Theorieteil wird zuerst (Kapitel 2) die für diese Arbeit relevante Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden beschreiben und ein Überblick über die demografischen Entwicklungen und deren Einfluss auf den Schweizer Arbeitsmarkt gegeben. Kapitel 3 widmet sich den theoretischen Grundlagen des demografieorientierten Personalmanagements und stellt Konzepte eines alterns- und altersgerechten Personalmanagements vor. Kapitel 4 bietet eingangs einen Überblick zu den Teilbereichen der Personalentwicklung und verortet die betriebliche Laufbahnplanung entsprechend. Weiter stellt dieses Kapitel in der Praxis verbreitete Laufbahnmodelle sowie Instrumente und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung vor. Es wird ausgeführt, welche der Ansätze sich für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden besonders eignen und welches Bild aktuelle Forschungsergebnisse von der Praxis der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende zeichnen.

Zur Untersuchung der Fragestellung wurde eine quantitative Studie bei Unternehmen in der Deutschschweiz unterschiedlicher Branchen und Grössen durchgeführt. Der empirische Teil der Arbeit beginnt mit Kapitel 5, welches das methodische Vorgehen dieser Untersuchung beschreibt. Im Kapitel 6 wird die Stichprobe beschrieben und die zur Beantwortung der Hypothesen nötigen Ergebnisse zusammengefasst, während Kapitel 7 die aus der Untersuchung gewonnen Erkenntnisse diskutiert und interpretiert. Ebenfalls wird in Kapitel 7 die Fragestellung beantwortet.

I Theoretischer Teil

2 Ältere Menschen in der Arbeitswelt

Im folgenden Kapitel wird die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden näher beschrieben. Zudem werden aktuelle demografische Entwicklungen und daraus folgende mögliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt Schweiz zusammengefasst.

2.1 Die Zielgruppe: Wer sind die älteren Mitarbeitenden?

2.1.1 Begriffsdefinition

Die Komplexität des Themas „ältere Mitarbeitende“ wird bereits bei der Frage deutlich, wer denn überhaupt zu dieser Zielgruppe gehört. So lässt sich in der Literatur diesbezüglich keine einheitliche Antwort finden. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) bezeichnet mit „aging workers“ gesunde und arbeitsfähige Menschen ab 45, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber noch nicht das Pensionsalter erreicht haben (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 63). In der unternehmerischen Praxis werden häufig die über 50-jährigen Mitarbeitenden als ältere Mitarbeitende bezeichnet. In wissenschaftlichen Studien wird das Erreichen des fünfzigsten Altersjahres oft als Definitionskriterium für die Gruppe der älteren Mitarbeitenden herangezogen; so beispielsweise in den Studien von Höpflinger, Beck, Grob und Lüthi (2006) oder Adecco (2008). Aufgrund der Verbreitung in der Unternehmens- und Forschungspraxis werden ältere Mitarbeitende auch in dieser Arbeit als alle Mitarbeitende verstanden, welche 50 Jahre alt und älter sind.

2.1.2 Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Mitarbeitenden

Zwar fokussiert diese Arbeit auf die Unternehmen, in denen ältere Mitarbeitende beschäftigt sind. Im Sinne einer ganzheitlichen Sichtweise ist es jedoch zentral zu verstehen, welche Ressourcen ältere Mitarbeitende den Unternehmen überhaupt bieten. Im Folgenden werden deshalb kurz wichtige Merkmale dieser Zielgruppe beschrieben. Semmer (2006, S. 7) führt aus, dass die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden wie beispielsweise Körperkraft, Seh- und Hörvermögen, Reaktionsgeschwindigkeit sowie Aufmerksamkeits- und Konzentrationsprozesse zwar durchschnittlich abnehmen, sich diese Abnahme aber meist nicht in der beruflichen Leistung manifestiert. Dies, da die reduzierte Leistungsfähigkeit in den genannten Grundprozessen durch Leistungsvorteile, welche im Alter erworben werden, wie beispielswei-

se einer effizienteren zielgerichteten Arbeitsstrategie sowie einer ganzheitlicheren und erfahrungsgelernten Sicht auf Probleme, kompensiert werde. Auch Höpflinger (2009b, S. 9) weist darauf hin, dass aktuelle Studien den Nachweis erbringen, dass sich Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale mit dem Alter grundsätzlich nur wenig verändern. Er sieht einen Zusammenhang zwischen Alter und Leistung „lediglich darin, dass im höheren Lebensalter die interindividuellen Variationen von Leistungsvoraussetzungen und Leistungsniveau eher zunehmen als abnehmen“. Die Studie von Egger, Moser und Thom (2008, S. 71) bestätigt diese These – es zeigte sich sogar, dass die Leistungsdifferenzen zwischen verschiedenen Altersgruppen kleiner ist, als die Varianz innerhalb einer Altersgruppe. Höpflinger (2009b, S. 9) betont, „dass bisherige und aktuelle Berufs- und Arbeitsverhältnisse einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden ausüben“. Somit ist sowohl die alleinige Anwendung des Defizitmodells, welches von einem kontinuierlichen Abbau der menschlichen Leistungsfähigkeit ausgeht, wie auch des Kompetenzmodells, das den Zuwachs der altersspezifischen Stärken betont, unzulässig, weil beide Modelle die Kontextabhängigkeit von Fähigkeiten ausblenden und deshalb nur stereotype Betrachtungsweisen ermöglichen (Morschhäuser, 2006, S. 23).

Hinsichtlich der Motivation älterer Mitarbeitenden zeigen empirische Untersuchungen, dass Unternehmen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel diesbezüglich den grössten Handlungsbedarf sehen (Höpflinger et al., 2006, S. 31). Gemäss Studien sind ältere Mitarbeitende nicht generell weniger leistungsmotiviert, als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen, jedoch kommt es zu einer Verschiebung der einzelnen Facetten der Leistungsmotivation (Rump & Eilers, 2009, S. 34). So ist für ältere Mitarbeitende die Sinnhaftigkeit der Arbeitsinhalte von grosser Relevanz, während der Lohn als extrinsischer Motivator dagegen an Bedeutung verliert (Egger et al., 2008, S. 78). Aus diesen Ausführungen lässt sich schliessen, dass für ältere Mitarbeitende nicht per se spezielle Arbeitsplätze geschaffen werden müssen, die sie leistungsmässig weniger beanspruchen. Jedoch scheint es aufgrund der zunehmenden Heterogenität älterer Mitarbeitenden in Punkto Leistungsfähigkeit sowie aufgrund der veränderten Motivationsstruktur sinnvoll, bei der betrieblichen Laufbahnplanung von über 50-Jährigen verstärkt individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen.

2.2 Das Umfeld: die Arbeitswelt im demografischen Wandel

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass sich die „Altersstruktur der Schweizer Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten beträchtlich verändert“ hat (Bundesamt für Statistik, 2010, S. 7). Im Jahr 1960 betrug der Anteil der über 65-Jährigen noch 10%, während diese Gruppe im Jahr

2008 bereits 16.6% ausmachte. Gemäss den aktuellen statistischen Szenarien ist damit zu rechnen, dass sich dieser Trend der Bevölkerungsalterung auch in Zukunft fortsetzt. So wird in ganz Europa insbesondere zwischen 2015 und 2035 die Zahl der älteren Menschen stark zunehmen. Dies, da dann die geburtenstarke Generation der Babyboomer das Pensionsalter erreicht (Bundesamt für Statistik, 2012, S. 1). Wesentlichen Einfluss auf diese Entwicklung haben einerseits tiefere Geburtenraten (demografische Alterung von unten) sowie die angestiegene Lebenserwartung (demografische Alterung von oben) (Höpflinger, 2012, S. 2). Höpflinger (2011, S. 2) spricht im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel von einer „doppelten demografischen Alterung“: „Einerseits erhöht sich der Anteil älterer Menschen als Folge des Geburtenrückgangs, andererseits steigen Zahl und Anteil betagter Menschen auch aufgrund einer erhöhten Lebenserwartung älterer Menschen an.“

Die demografisch bedingte Veränderung der Altersstruktur betrifft auch die Erwerbsbevölkerung: Gemäss des aktuellen Referenzszenarios des Bundesamtes für Statistik (2010, S. 22) ist damit zu rechnen, dass die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (20-64 Jahre) noch bis ins Jahr 2020 ansteigen wird und von 2016 bis 2025 bei über fünf Millionen liegt. Die Ergebnisse einer Studie zur Erwerbstätigkeit älterer Mitarbeitenden in der Schweiz zeigen (Bundesamt für Statistik, 2008, S. 5), dass der Anteil der Gruppe der 50 bis 64-Jährigen Erwerbstätigen von 22,2% im Jahr 1996 auf 25,5% aller Erwerbstätigen im Jahr 2007 gestiegen ist. Insbesondere die Erwerbsbevölkerung schweizerischer Nationalität altert schnell (Anteil 1996: 26,4%; 2007: 30,6%), während bei den Ausländerinnen und Ausländern die starke Zuwanderung der letzten Jahre zu einer Abnahme der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen führte. Gemäss der Studie wird der Anteil älterer Erwerbstätiger weiter zunehmen; so soll im Jahr 2050 voraussichtlich gut ein Drittel der Arbeitnehmenden über 50 Jahre alt sein. Weiter zeigt sich, dass nicht alle Branchen von einer demografisch bedingten Altersstrukturveränderung gleich betroffen sind: „Die Alterung der Erwerbsbevölkerung ist im tertiären Sektor am stärksten spürbar.“ (ebd., S. 5). Insbesondere die Sektoren Öffentliche Verwaltung, Unterrichtswesen sowie Gesundheits- und Sozialwesen verzeichneten in den letzten elf Jahren einen starken Zuwachs an älteren Mitarbeitenden, während beispielsweise im Gastgewerbe oder im Handel kaum eine Alterung der Belegschaft registriert wurde. Auch Höpflinger (2011, S. 12) weist darauf hin, dass sich aufgrund der Branche, der Region oder der internationalen Ausrichtung eines Unternehmens grosse Unterschiede hinsichtlich der Altersstrukturen in den Unternehmen ergeben, die sich mit grosser Wahrscheinlichkeit zukünftig noch verstärken werden.

Im Zusammenhang mit der demografischen Alterung werden immer wieder pessimistische Zukunftsszenarien diskutiert. Jedoch darf die demografische Alterung nicht mit einer gesell-

schaftlichen Alterung der Bevölkerung gleichgesetzt werden. (Höpflinger, 2012, S. 1-2) So sind zum Beispiel neue Generationen von älteren Frauen und Männern besser ausgebildet als frühere Generationen (Bundesamt für Statistik, 2008, S. 22) und zweitens haben sich auch die gesellschaftlichen Wertvorstellungen der letzten beruflichen sowie der nachberuflichen Lebensphase gewandelt: „Die Kombination des Alterns sozial und kulturell mobiler Generationen (Babyboomer) mit neuen Modellen aktiven und kompetenzorientierten Alterns führt damit zu einer verstärkten Dynamik der späteren Lebensphase, die historisch neu ist.“ (Höpflinger, 2012, S. 2). Gerade diese verstärkte Dynamik hat jedoch auch zur Folge, dass die Unterschiede zwischen gleichaltrigen älteren Menschen stark zugenommen haben (ebd., S. 3): So zeigen die statistischen Daten, dass bei älteren Menschen die wirtschaftliche Situation sehr heterogen ist, was zu grossen Differenzen in psychischer wie auch in sozialer Hinsicht führt.

Im Vergleich mit anderen Europäischen Staaten verbleiben ältere Arbeitnehmende in der Schweiz lange im Erwerbsleben. So sind noch fast 75% der 50-64-Jährigen erwerbstätig (Bundesamt für Statistik, 2008, S. 22). Zwar wurden auch in der Schweiz vorzeitige Pensionierungen häufiger, jedoch gelang es mittels sozialpolitischer Massnahmen wie beispielsweise einer Kürzung der Rente bei Frühpensionierung sowie einer liberalen und flexiblen Arbeitspolitik, diesen Trend zu bremsen (Höpflinger, 2011, S. 12). Zudem endet die Berufstätigkeit der Schweizer Bevölkerung nicht zwingend mit dem Erreichen des Pensionsalters. So war im Jahr 2007 noch jede siebte Person zwischen 65 und 74 Jahren erwerbstätig. Dieser Anteil ist fast doppelt so hoch, wie in der Europäischen Union (Bundesamt für Statistik, 2008, S. 16). Die bereits hohe Erwerbsbeteiligung der älteren Menschen sowie auch die aktuelle Diskussion um das gesetzliche Rentenalter unterstreichen die Bedeutung der Erhaltung und Förderung der Arbeitsmarktbeteiligung der älteren Menschen, allenfalls sogar über das heutige Pensionsalter hinaus. So wird denn auch von politischer Seite gefordert, dass sozialpolitische Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den veränderten Bedürfnissen älterer Arbeitnehmenden besser Rechnung tragen. Zudem sollen durch Anreize, Arbeitnehmende für eine Weiterarbeit über das Pensionsalter hinaus gewonnen werden (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2007, S. 29).

2.2.1 Neue Herausforderungen für Unternehmen

Neben Politik und Gesellschaft werden besonders auch die Unternehmen durch den demografischen Wandel vor neue Voraussetzungen gestellt: Einerseits sind sie mit einer Veränderung der Altersstruktur ihrer Belegschaft konfrontiert, andererseits müssen sie in Zukunft mit einer Angebotsverknappung an (jungen) Fach- und Führungskräften rechnen (Zölch, 2009, S.

13). Arbeitgeber sind somit in doppelter Hinsicht gefordert, die Qualifikation und Motivation ihrer älteren Belegschaft zu erhalten und deren Potenzial als Fach- sowie Führungskraft auszuschöpfen. Naegele (2010, S. 51) weist darauf hin, dass die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden wesentlich durch das berufliche Qualifikationsniveau bestimmt wird, weshalb die Umsetzung des Konzeptes vom lebenslangen Lernen angesichts der Alterung der Belegschaft immer wichtiger wird. Dabei kommt den Unternehmen in unserer heutigen dynamischen Gesellschaft und Wirtschaftswelt die Aufgabe zu, sowohl Innovativität wie auch Flexibilität älterer Mitarbeitenden zu unterstützen (Höpflinger, 2009a, S. 36): „Alt und innovativ wird immer mehr zur zentralen Handlungsmaxime, und in modernen Berufen und Unternehmen ist oft nur aktualisiertes und verarbeitetes Berufs- und Erfahrungswissen bedeutsam“. Dies ist nur möglich, wenn es gelingt, den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen jungen und älteren Mitarbeitenden positiv zu gestalten und einen guten Generationenmix herzustellen. So darf beispielsweise eine Besserstellung der älteren Arbeitnehmenden nicht auf Kosten jüngerer Mitarbeitenden gehen (ebd., S. 38). Neben Know-how-Lücken und einem möglichen Verlust an Innovationsfähigkeit werden höhere Lohnkosten, mehr krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie eine grössere Anzahl Mitarbeitende, die zeitgleich das Pensionsalter erreichen, als weitere Herausforderungen genannt, die Unternehmen aufgrund der Alterung ihrer Belegschaft erwarten, falls sie nicht frühzeitig Gegensteuer geben (Zölch, 2009, S. 12 und Brandenburg & Domschke, 2007, S. 89-90). Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass bis jetzt erst eine Minderheit von Unternehmen demografische Herausforderungen überhaupt wahrnimmt (Höpflinger, Beck, Grob & Lüthi, 2006, S. 30). In einer Studie von Adecco (2008, S. 10) ist zu lesen, dass Schweizer Unternehmen hinsichtlich ihrer Altersstruktur ein „hohes Mass an Gleichgültigkeit“ zeigen. Als Grund hierfür erklärt sich Adecco, „dass Schweizer Unternehmen es gewohnt sind, über einen steten Fluss an Neubewerbern zu verfügen, die die ausscheidenden älteren Mitarbeitenden ersetzen“ (ebd., S.10). Morschhäuser (1999a, S. 116-119) beschreibt drei Strategien im Umgang mit den veränderten demografischen Voraussetzungen: Einige Unternehmen versuchen, ältere Arbeitnehmende verstärkt aus der Organisation auszugliedern, um so antizipierte Schwierigkeiten nach aussen zu verlagern. So wird in der Schweiz gemäss Von Cranach (2004, S. 14) der grösste Teil der Frühpensionierungen von den Unternehmen eingeleitet und nicht durch die älteren Mitarbeitenden selbst. Als zweite Gruppe identifiziert Morschhäuser (1999a, S. 116-119) Unternehmen, welche die Herausforderungen, die eine alternde Belegschaft an sie stellt, gar nicht zur Kenntnis nehmen oder diese verdrängen - beispielsweise weil andere Probleme aufgrund eines eher kurzfristigen Planungshorizontes als dringender bewertet werden. Eine dritte Gruppe von Unternehmen,

deren Anteil älterer Mitarbeitende zum Befragungszeitpunkt bereits hoch war, setzt alter(n)sgerechte Gestaltungsmaßnahmen um. Brussig (2007, S. 204) benennt diese drei Verhaltensmuster als Externalisierung, Ignoranz und Integration. Vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen wurden in den letzten Jahren verschiedene Ansätze entwickelt, die zum Ziel haben, die Integration älterer Mitarbeitenden zu fördern. In den folgenden zwei Kapiteln werden sowohl entsprechende Theorien und Modelle sowie auch operative Ansätze vorgestellt.

3 Demografieorientiertes Personalmanagement

Das folgende Kapitel bietet einen Überblick über wichtige Modelle und Konzepte des demografieorientierten Personalmanagements, die den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit festlegen.

3.1 Die Employability älterer Mitarbeitenden fördern

In der Literatur lassen sich zahlreiche Ansätze finden, welche die Rolle und die Aufgaben des Personalmanagements im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel diskutieren. Sie fordern, dass die Unternehmen „grundsätzlich über die Art und Gestalt der betrieblichen Personalarbeit und die personellen Ressourcen nachdenken und sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen“ (Benz, 2010, S. 156). Bei diesen Ansätzen handelt es sich jedoch nicht um völlig neue Massnahmen oder Konzepte; vielmehr ist ihnen einig, dass sie einen starken Fokus auf die demografisch bedingt veränderten Voraussetzungen von Unternehmen richten. In der Literatur findet sich in diesem Zusammenhang der Begriff des demografieorientierten Personalmanagements. Aufgrund der im Kapitel 2 ausgeführten demografischen Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen sind die älteren Mitarbeitenden die Hauptzielgruppe des demografieorientierten Personalmanagements. Die Begriffe demografieorientiert, altersgerecht sowie alternsgerecht werden in der Literatur demnach häufig synonym verwendet und beschreiben gemeinhin Ansätze im Personalmanagement, die letztlich zum Ziel haben, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und damit die Employability älterer Mitarbeitender zu erhalten und zu fördern (ebd., S. 157).

Unter Employability wird die Fähigkeit verstanden, „fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten.“ (Rump, & Eilers, 2010, S. 81). Diese Definition macht deutlich, dass es sich hierbei um ein

umfassendes Konzept handelt, das sowohl den Mitarbeitenden wie auch das Unternehmen in die Verantwortung nimmt. Prioritär liegt die Verantwortung zur Sicherung der Employability bei jedem einzelnen Mitarbeitenden, der sich kontinuierlich neuen Rahmenbedingungen und Anforderungen anpassen muss. Hierfür ist sowohl Bereitschaft wie auch individuelles selbstverantwortliches Handeln gefragt (ebd., S. 84). Aber auch Unternehmen sind in der Pflicht, die Employability ihrer Mitarbeitenden zu entwickeln: „Unternehmen können nur dann einen Nutzen aus der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter ziehen, wenn sie Employability fördern und fördern sowie Bedingungen gestalten, die deren Entfaltung ermöglichen.“ (ebd., S.90) Rump und Eilers betonen, dass die Förderung der Employability als „immerwährender Prozess zu begreifen sei, der auch und gerade in der Lebensmitte nicht abreißen dürfe“ (ebd., S. 236). Das betriebliche Alter(n)smanagement nach Ilmarinen (2002) und die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung von Graf (2002) sind Ansätze, die versuchen, den demografisch bedingt veränderten Anforderungen an das Personalmanagement Rechnung zu tragen. Beide Theorien werden im Folgenden kurz dargestellt.

3.2 Das betriebliche Alter(n)smanagements nach Ilmarinen (2002)

Ilmarinen beschreibt die Bedingungen und Leistungen des betrieblichen Alter(n)smanagements wie folgt: „Age management requires taking the employee’s age and age-related factors into account in daily work management, work planning and work organization; thus everyone – regardless of age – can achieve personal and organizational targets healthily and safely.“ (Ilmarinen, 2005, S. 120) Diese Definition macht deutlich, dass ein gutes Personalmanagement einerseits alterskritische Faktoren berücksichtigt, so dass auch ältere Menschen gesund und motiviert arbeiten können. Andererseits verlangt die Definition, Mitarbeitende aller Altersklassen mit einzuschliessen. Age Management rückt die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden in den Fokus, fordert aber immer auch, die gesamte lebenslaufbezogene Erwerbsbiografie zu beachten (Sporket, 2011, S. 109). Im Zentrum von Ilmarinens Definition von Age Management steht das Konzept der Arbeitsfähigkeit. Gemäss Ilmarinen „beruht die Arbeitsfähigkeit des Individuums auf der Wechselwirkung zwischen menschlichen Ressourcen einerseits und den Arbeitsanforderungen andererseits“ (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 429). Die Autoren betonen in dieser Definition die Wechselseitigkeit von Arbeitsanforderung und Mitarbeitendem - es geht ihnen darum, eine „Passung“ zwischen Arbeit und Mitarbeitendem zu finden. Zur Veranschaulichung entwickelte Ilmarinen das „Haus der Arbeitsfähigkeit“, welches in Abbildung 1 dargestellt ist.



Abbildung 1: Das Haus der Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 339)

Das Haus der Arbeitsfähigkeit verdeutlicht, aus welchen miteinander verknüpften Bereichen sich die Arbeitsfähigkeit zusammensetzt und welche Faktoren auf die Passung zwischen Anforderung und Ressourcen einwirken: Das unterste Stockwerk, die physische und psychische Gesundheit, bildet die Basis für alle weiteren Stockwerke – damit Mitarbeitende überhaupt arbeitsfähig sein können, ist Gesundheit unverzichtbar. Das zweite Stockwerk, die Qualifikation, beschreibt „alles Wissen und Können eines Menschen“. Dazu zählen sie einerseits Fachkompetenzen, aber auch weiterführende „Schlüsselkompetenzen“. Das dritte Stockwerk beheimatet die Werte. Oldenbourg und Ilmarinen unterscheiden diesbezüglich Einstellungen und Motivationen und fügen an, dass es für eine gute Arbeitsfähigkeit wichtig ist, „dass die eigenen Einstellungen und Motivationen im Einklang mit der eigenen Arbeit sind“ (ebd., S. 431). Im vierten Stockwerk befindet sich die Arbeit selbst. Dazu zählen die Arbeitsaufgabe und die daraus resultierenden Anforderungen, die organisatorischen Rahmenbedingungen, die physische und soziale Arbeitsumgebung wie beispielsweise das soziale Umfeld sowie auch die Vorgesetzten, welche für die Arbeitsgestaltung mitverantwortlich sind. Dieses vierte Stockwerk ist gemäss den Autoren „das grösste und schwerste und alles, was hier passiert, hat „deutliche Auswirkungen auf alle vorher genannten Stockwerke“. Eine Erkenntnis, welche die Autoren auch in den empirischen Ergebnissen einer Längsschnittstudie, die mehr als 6‘500 finnische Arbeitnehmende befragte, bestätigt fanden (ebd., S. 429).

In Bezug auf die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden postulieren Oldenbourg und Ilmarinen, dass wenn nicht frühzeitig gezielte Massnahmen ergriffen werden, die Arbeitsfähigkeit

„eine linear abnehmende Tendenz in Abhängigkeit vom Alter“ aufweise (ebd., S. 434). Somit ist gerade im Alter das Risiko gross, dass die beschriebene Passung von Arbeitsanforderung und Ressourcen, über die der Mitarbeitende verfügt, nicht mehr vorhanden ist und gemäss der Analogie des Hauses das Stockwerk der Arbeit einzusinken und auf die anderen Stockwerke zu drücken droht. Auch Zölch, Mücke und Korn (2009, S. 373) heben die Passung von Qualifikation und Arbeitstätigkeit hervor und weisen darauf hin, dass eine Diskrepanz diesbezüglich insbesondere bei älteren Mitarbeitenden zu Motivations- und Leistungseinbussen und letztlich zur sogenannten inneren Kündigung führen kann. Oldenbourg und Ilmarinen mahnen (2010, S. 429), dass ein Auseinanderdriften von Ressourcen und Arbeitsanforderung jedoch nicht dem Mitarbeitenden angelastet werden dürfe, sondern dass vielmehr die Merkmale des vierten Stockwerks und damit die Gestaltung der Arbeit und der entsprechenden Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle spiele: „In Untersuchungen konnte dabei gezeigt werden, dass 60% der Abnahme der Arbeitsfähigkeit durch Fehler im Führungsverhalten und in der Arbeitsgestaltung erklärt werden können.“ (ebd., S. 434). Aufgrund dieses Erkenntnis legt auch diese Arbeit einen Fokus auf das vierte Stockwerk. Dies wird als wichtigen Ansatzpunkt für die betriebliche Laufbahnplanung identifiziert. So wird die Passung von Ressourcen und Arbeitsanforderung beispielsweise anhand regelmässiger Standortbestimmungen immer wieder überprüft. Zudem bietet die betriebliche Laufbahnplanung Instrumente, um sowohl die Arbeitsgestaltung und -organisation wie auch die Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeitende anzupassen und damit einem allfälligen Auseinanderdriften von Ressourcen und Anforderungen vorzubeugen.

3.3 Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung nach Graf (2002)

Der am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern entwickelte Ansatz der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung ist ein weiteres theoretisches Konzept, das sich an den individuellen Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichtet. Graf (2002, S. 34) definiert den Ansatz folgendermassen:

„Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung orientiert sich am individuellen Lebenszyklus eines Mitarbeiters und umfasst alle informations- und stellenbezogenen PE-Massnahmen, die zur gezielten Entwicklung sämtlicher Mitarbeiter eines Unternehmens während ihres gesamten betrieblichen Lebenszyklus dienen. Sie versteht sich sowohl mitarbeiter- als auch unternehmensorientiert.“

Im Gegensatz zum Konzept des betrieblichen Alter(n)smanagements von Ilmarinen öffnet die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung den Blickwinkel noch etwas weiter, indem diese Theorie nicht nur das Lebensalter der Mitarbeitenden berücksichtigt, sondern fünf relevante

Teillebenszyklen erkennt, die sich jeweils auf unterschiedliche Lebensbereiche eines Mitarbeitenden beziehen (Graf, 2002, S. 45-46):

- Der biosoziale Lebenszyklus ergibt sich analog dem betrieblichen Alter(n)smanagement aus dem Lebensalter eines Menschen. Gemäss Graf bringt jedes Lebensalter unterschiedliche Qualitäten und andere Lebensaufgaben und Potenziale mit sich.
- Der familiäre Lebenszyklus bezieht sich auf das Spannungsfeld von Beruf und Familie. Er umfasst Bereiche wie Ehe, Kinder, Grosskinder.
- Der berufliche Lebenszyklus „umfasst die Entwicklung des Menschen von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben“.
- Der betriebliche Lebenszyklus „beschreibt die Entwicklung eines Mitarbeitenden vom Eintritt ins Unternehmen bis zum Austritt“.
- Der fünfte Lebenszyklus bezeichnet Graf als stellenbezogenen Lebenszyklus. Damit umschreibt sie die Laufbahn eines Mitarbeitenden in einem Unternehmen – vom Stellenantritt bis zum Austritt.

Graf weist darauf hin, dass zwischen den verschiedenen Lebenszyklen meist enge Verknüpfungen vorhanden sind. Beispielsweise besteht zwischen dem biosozialen und dem beruflichen Lebenszyklus oft eine enge Verbindung (ebd., S. 68). Solche Interdependenzen können für ein Individuum belastend sein und zu anspruchsvollen Situationen führen (Graf, 2001, S. 26). So beispielsweise, wenn das Engagement im beruflichen Lebenszyklus mehr Energie erfordert, als der Mitarbeitende aufgrund seiner Position im biosozialen oder familiären Lebenszyklus leisten kann oder will.

Die lebenszyklusorientierte Personalpolitik kommt der Forderung nach, Berufslaufbahn und Lebenslauf besser aufeinander abzustimmen, um die Work-Life-Balance von Mitarbeitenden langfristig zu erhalten (Schuppisser, 2004, S. 63). Gemäss Graf (2002, S. 217) erhält die Personalentwicklung mit der Integration der Lebenszyklus-Orientierung eine „zusätzlich dynamische Komponente“. Es geht somit um das Schaffen eines Bewusstseins, dass sich jeder Mitarbeitende je nach Alter, aktueller Lebens- sowie beruflichen Situation in einer anderen Phase eines (Teil)-Lebenszyklus befindet. Diese Betrachtung kann wertvolle Ansatzpunkte für die Begleitung von Mitarbeitenden geben. Eine lebenszyklusorientierte Personalentwicklung erfordert gemäss der Autorin eine langfristige Betrachtungsweise, da die Begleitung und Unterstützung von Mitarbeitenden beim Durchlaufen ihres betrieblichen Lebenszyklus als kontinu-

ierlicher Prozess verstanden werden müsse, in dem „immer wieder neue Impulse für die Weiterentwicklung des Mitarbeitenden erzeugt werden“ (ebd., S. 222).

Ältere Mitarbeitende sind in ihrem Berufsleben bereits weit fortgeschritten und arbeiten meist schon längere Zeit in derselben Unternehmung. In der betrieblichen Laufbahnplanung gilt es somit genau abzuklären, welche beruflichen Entwicklungsziele die älteren Mitarbeitenden noch erreichen möchten und wie diese mit dem betrieblichen Lebenszyklus zu vereinbaren sind. Ebenfalls müssen auch Bedürfnisse, die sich aus dem biosozialen sowie familiären Lebenszyklus ergeben, in eine entsprechende Planung miteinbezogen werden.

3.4 Umsetzung in der Unternehmenspraxis

Die Ansätze von Ilmarinen (2002) und Graf (2002) geben Handlungsanweisungen für ein demografieorientiertes Personalmanagement. Doch wie verbreitet sind solche Ansätze in der aktuellen Unternehmenspraxis? Benz (2010) untersuchte mittelständische und grosse deutsche Unternehmen und kommt in ihrer Untersuchung zum Schluss, dass die derzeitige Personalpolitik noch immer „sehr stark jugendorientiert gestaltet ist und das gezielte Ausschöpfen der Leistungspotenziale älterer Arbeitnehmer noch eine relativ geringe Bedeutung hat“ (ebd., 2010, S. 339). Auch Organisationen in der Schweiz tun generell nur wenig, „um sich auf die Arbeitskräftealterung vorzubereiten“ (Adecco, 2008, S. 11). Egger, Moser und Thom (2008, S. 6) fanden in einer weiteren Studie heraus, dass die untersuchten Unternehmen trotz der positiven Einschätzung ihrer älteren Arbeitskräfte, diese dennoch deutlich häufiger entlassen als jüngere Angestellte. Sie folgern aus diesem Umstand, dass es „den betreffenden Unternehmen noch nicht gelungen ist, „die speziellen Fähigkeiten älterer Mitarbeitenden gezielt für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen“ und es in dieser Hinsicht ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial besteht. Es stellt sich somit die Frage, wie differenziert und systematisch die Unternehmen demografieorientierte Personalmanagement-Instrumente gestalten und einsetzen (Benz, 2010, S. 346). Brussig (2007, S. 205-206) fügt an, dass sich altersspezifische personalpolitische Ansätze häufig in grösseren Betrieben finden lassen, die ohnehin schon „über ein ausdifferenziertes personalwirtschaftliches Instrumentarium verfügen“. Der Grund für eine solche Massnahme sieht er deshalb nicht in erster Linie als Reaktion auf demografische Herausforderungen, sondern in einer generell „ausgeprägten Orientierung auf das Personal als Ressource statt als Kostenfaktor.“

Während die im letzten Abschnitt erwähnten quantitativen Studien eher ein negatives Bild zur Verbreitung von demografischen Personalmanagement-Massnahmen zeichnen, so lassen sich

in der Literatur aber auch positive Beispiele von entsprechenden Initiativen finden. Dabei werden kritische Handlungsfelder identifiziert und Beispiele einer guten Praxis beschrieben, die einerseits ein „gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsleben“ ermöglichen und andererseits „strukturelle Benachteiligungen Älterer auf dem Arbeitsmarkt und in Organisationen“ entgegenwirken, indem „gezielt Gelegenheits- und Unterstützungsstrukturen für diese tendenziell gefährdete Beschäftigtengruppe“ geschaffen werden (Sporket, 2011, S. 115). Analog zur theoretischen Konzeption müssen jedoch auch Beispiele einer guten Praxis nicht zwingend den Fokus auf das Alter legen; so laufen viele Ansätze einer guten Praxis in den Unternehmen nicht unter dem Label „Alter(n)smanagement“, unterstützen aber gleichwohl diese Zielrichtung (ebd., S. 116). Naegele und Walker (2007, S. 11) sammelten und untersuchten im Rahmen zahlreicher Fallstudien unternehmerische Beschäftigungsinitiativen in verschiedenen EU-Ländern und identifizierten folgende Dimensionen einer guten Praxis:

- Personalbeschaffung
- Lernen/Ausbildung und lebenslanges Lernen
- Berufliche Entwicklung
- Flexible Arbeitszeitgestaltung
- Gesundheitsschutz/Gesundheitsförderung
- Personalumsetzung, Erwerbsaustritt und ganzheitliche Ansätze

Schilling (2009, S. 249-256) ergänzt Honorierung, Arbeitsplatzwechsel sowie Einstellungswandel und Kultur. Die Breite dieser Handlungsfelder verdeutlicht die eingangs des Kapitels gemachte Feststellung, dass ein demografieorientiertes Personalmanagement nicht als ein in sich geschlossenes Konzept verstanden werden darf. Während beispielsweise das betriebliche Gesundheitsmanagement oder das Wissensmanagement über entsprechende Systematiken verfügen, so „existiert für das betriebliche Alter(n)smanagement bislang noch kein einheitliches und in der Unternehmenspraxis institutionalisiertes Konzept mit klar umrissenen Handlungsgrundsätzen, Methoden und Instrumenten“ (Frerichs & Bögel, 2007; zit. nach Rump & Eilers, 2009, S. 71).

Das für diese Arbeit relevante Thema der betrieblichen Laufbahnplanung lässt sich insbesondere dem Handlungsfeld „Berufliche Entwicklung“ sowie im weiteren Sinne dem Feld „Lebenslanges Lernen“ zuordnen. Im nächsten Kapitel dieser Arbeit soll geklärt werden, welche Konzepte, Instrumente und Massnahmen die betriebliche Laufbahnplanung bietet und wie diese im Rahmen eines demografieorientierten Personalmanagements genutzt werden können.

4 Betriebliche Laufbahnplanung

Das folgende Kapitel bietet einen Überblick zur Konzeption der Personalentwicklung und soll dazu dienen, die betriebliche Laufbahnplanung im Rahmen der Personalentwicklung zu verorten.

4.1 Die betriebliche Laufbahnplanung als Teil der Personalentwicklung

Gemäss Zaugg (2006, S. 21) umfasst die Personalentwicklung, die „Qualifizierung der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen durch informatorische, bildungsbezogene und stellenbezogene Massnahmen“. Abbildung 2 zeigt eine mögliche Systematisierung der Konzepte der Personalentwicklung.

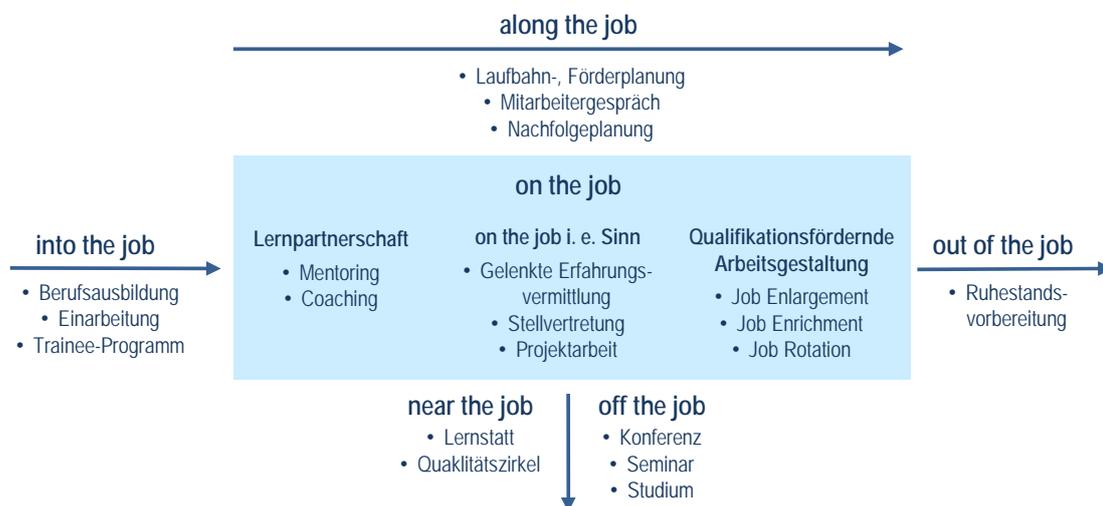


Abbildung 2: Konzepte der Personalentwicklung (Thom, 2006, S. 14)

Thom (2006, S. 6) unterscheidet einerseits bildungsbezogenen Personalentwicklungsmassnahmen und meint damit alle PE-Massnahmen, welche eine „explizite Qualifizierungsabsicht“ beinhalten, so beispielsweise die Aus- und Weiterbildung sowie die Umschulung. Die explizite Qualifizierung kann einerseits als PE-into-the-job (Ausbildung), als PE-off the job, PE-near-the-job oder als PE-on-the-job (Weiterbildung/Umschulung) stattfinden (Zaugg, 2006, S. 25). Stellenbezogene Personalentwicklungs-Massnahmen weisen hingegen eine „implizite Qualifizierungsabsicht auf und sind immer on the job“ (Thom, 2006, S. 7). Dazu werden beispielsweise vertikale und horizontale Stellenwechsel gezählt. Die PE-along-the job wird von Zaugg (2006, S. 25) hingegen, im Sinne einer Qualifizierung durch Laufbahnplanung, zu den bildungsbezogenen Massnahmen gezählt.

Die abgebildete Systematik hilft bei der Einordnung der verschiedenen Personalentwicklungsmassnahmen, jedoch zeigen gerade die Überschneidungen im Bereich PE-on-the-job, dass die einzelnen Dimensionen nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden können. So fügt auch Zaugg (ebd., S. 25) an, dass es zwischen bildungsbezogenen und stellenbezogenen PE-Massnahmen eine enge Beziehung gibt. In der Praxis zeigt sich dies beispielsweise darin, dass eine implizite Massnahme wie der Wechsel an einen anderen Arbeitsplatz meist mit einer expliziten Qualifizierungsmassnahme verknüpft ist. Die betriebliche Laufbahnplanung umfasst gemäss der ausgeführten Systematik insbesondere die Dimensionen PE-on-the-job sowie PE-along-the-job. Gerade der letztgenannte Bereich setzt sich wesentlich mit dem Thema Laufbahn auseinander und bildet somit einen Schwerpunkt dieser Arbeit. In den folgenden zwei Abschnitten werden die entsprechenden Begrifflichkeiten geklärt.

4.1.1 Karriere/Laufbahn

Mit Bezug auf den Begriff der Karriere weist Becker (2009, S. 520) darauf hin, dass sich dieser im Laufe der Zeit gewandelt habe: Während Karriere früher als „Abfolge der verschiedenen Stationen eines sozialen oder beruflichen Aufstiegs verstanden“ wurde, so umfasst das heutige Begriffsverständnis auch „Abwärts- und Seitwärtsbewegungen“. Doch auch im heutigen umgangssprachlichen Gebrauch wird mit dem Wort Karriere nach wie vor häufig eine erfolgreiche Berufslaufbahn im Sinne eines hierarchischen Aufstiegs assoziiert (Funken, Stoll & Hörlin, 2011, S. 87). Die Autoren stellen weiter fest, dass Karriere und Laufbahn oft synonym verwendet werden. Jedoch schreiben sie den Begriff der Laufbahn eher der Perspektive der Organisation zu und betonen, dass darunter „vielmehr die von der Organisation geplante, zielgruppenspezifische Personalentwicklung“ zu verstehen sei, während der Begriff der Karriere den von der „Einzelperson wahrgenommenen Entwicklungsweg“ und deren „individuelle Ausformungen“ beschreibe.

4.1.2 Betriebliche Karriere-/Laufbahnplanung

Der Begriff der betrieblichen Karriereplanung ist insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Literatur verankert: Becker (2009, S. 520) beschreibt betriebliche Karriereplanung als ein Instrument der Personalentwicklung, das zum Ziel hat, „langfristig die quantitative und qualitative Bedarfsdeckung zu organisieren und dabei soweit wie möglich Mitarbeiterwünsche zu berücksichtigen“. Friedli (2002, S. 24-25) ergänzt, dass die betriebliche Karriereplanung einerseits zum Sachziel hat, „auf den Bedarf des Unternehmens und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichtete Karrieremodelle und Entwicklungswege zu entwickeln“. Andererseits beinhaltet sie als Prozess verschiedene wirksame Instrumente zur Identifizierung von Mitarbeiterkompe-

tenzen, -potenziale und allfälliger Fähigkeitsdefizite sowie zur Verringerung solcher Defizite. In Abgrenzung an die private Laufbahnplanung, welche Mitarbeitende allenfalls privat auf Eigeninitiative in Anspruch nehmen, handelt es sich bei der betrieblichen Laufbahnplanung gemäss den Definitionen von Becker und Friedli jedoch immer um betriebsinterne Konzepte, Instrumente und Massnahmen, die zum Ziel haben, Laufbahnen und Entwicklungswege von Mitarbeitenden im Unternehmen zu gestalten.

Die Begriffe Karriere(planung) sowie Laufbahn(planung) werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Aufgrund seiner etwas neutraleren Konnotation wird jedoch der Begriff Laufbahn(planung) bevorzugt. Die folgenden Abschnitte bieten einen Überblick zu möglichen Konzepten, Instrumenten und Massnahmen der betrieblichen Laufbahngestaltung.

4.2 Laufbahnmodelle

Friedli (2002, S. 28) umschreibt die Entstehung von Laufbahnmodellen als Bewegungsprofile, die sich im Rahmen einer längeren Zeitspanne aus charakteristischen Positionsfolgen in einem Unternehmen herausbilden. Solche Bewegungsprofile „können durch bewusste Gestaltungsentscheidungen gefördert werden, bis sie sich zu Karrieremodellen verfestigen.“ Diese geben dann einen bestimmten Versetzungsmodus vor, der gewöhnlich für Mitarbeitende gilt, welche diesem Laufbahnmodell folgen. Die Laufbahnmodelle, die ein Unternehmen zur Verfügung hat, sind ein „massgeblicher Bestandteil der betrieblichen Karriereplanung“ (ebd., S. 41). Sie zeigen Mitarbeitenden mögliche Entwicklungswege im Unternehmen auf und bilden so „eine gute Grundlage für die Beratung des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Laufbahn“ (Graf, 2008, S. 265). Gegenwärtig unterscheiden Unternehmen meist Führungs-, Fach- und Projektkarriere (Becker, 2009, S. 522), die im Folgenden näher beschrieben werden.

4.2.1 Führungslaufbahn

Unter der traditionellen Führungskarriere versteht Becker (2009, S. 522) „die Beförderung von Fach- und Führungskräften in höherwertige Führungsfunktionen“. Mitarbeitende erhalten damit „im Sinne eines traditionellen Karriereverständnisses“ die Möglichkeit, „mehr Verantwortung, Entscheidungskompetenz, Status, Macht und Vergütung zu erreichen.“ Graf (2002, S. 80) beschreibt ein „Trend zur Verflachung“: Immer mehr Unternehmen setzen auf schlankere Strukturen und bauen Hierarchiestufen ab, dies führt dazu, dass gerade vertikale Karrieremöglichkeiten für die Mitarbeitenden abnehmen. Auch Rump und Eilers (2010, S. 125) stellen traditionelle Karrierewege in Frage und konstatieren, dass diese die Employability von Mitarbeitenden meist mehr behindern als stärken, da gemäss den Autorinnen eine klassische

Führungslaufbahn den Blick immer stärker auf ein spezifisches Tätigkeitsfeld beschränkt und wenig Raum bietet, um über „den Tellerrand hinaus zu blicken.“

4.2.2 Fachlaufbahn

Die Fachlaufbahn ermöglicht, ähnlich wie eine Führungskarriere, aufzusteigen, jedoch nicht im vertikalen Sinne, sondern auf derselben Hierarchiestufe (Friedli, 2002, S. 32). Ladwig und Domsch (2011, S. 18) führen aus, dass Unternehmen mit dem strategischen Ausbau von Fachlaufbahnmodellen erfahrenen und hoch qualifizierten Mitarbeitenden eine Perspektive bieten und so verhindern können, dass Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, da sie keine Chance auf einen Aufstieg in der Führungslaufbahn sehen. So konzipieren die Autoren beispielsweise eine Spezialisten- oder Expertenlaufbahn, die analog der Führungslaufbahn ein hierarchisches Positionsgefüge mit entsprechenden Rangstufen, Bezeichnungen und Anreizen vorsieht (ebd., S. 19). Weiter fügen die Autoren an, dass Fachlaufbahnen grundsätzlich für alle Unternehmensbereiche geeignet sind, in denen Fachspezialisten tätig sind – so beispielsweise in der Forschung und Entwicklung, im IT-Bereich oder im Marketing.

4.2.3 Projektlaufbahn

In Ergänzung zur Führungs- und Fachlaufbahn wird in der Literatur die Projektlaufbahn erwähnt: „Eine Projektkarriere entsteht, wenn anlassbezogen kreative Aufgaben aus den Linienfunktionen hinausgelöst und Projektgruppen zur Erledigung übertragen werden.“ (Becker, 2009, S. 523) Solche Projektaufgaben können einerseits Führungskräfte interessieren, die „aus der Routine in herausfordernde Führungsaufgaben wechseln möchten“, aber auch Fachspezialisten werden durch Projektaufgaben angesprochen. Ladwig und Domsch (2011, S. 22) weisen darauf hin, dass Projektlaufbahnen gut in die aktuelle Unternehmenspraxis passen, in der häufig „projektbezogen und teamorientiert, sowohl bereichsintern wie bereichsübergreifend“ gearbeitet wird. Jedoch erklären sie (ebd., S. 23), dass es sich beim Modell der Projektlaufbahn nicht um die ohnehin schon bestehende Projektarbeit handelt, sondern dass damit „eine systematische Einbindung unterschiedlicher Projektarbeiten in ein Personalentwicklungskonzept und in eine (zumindest intern) sichtbare Projekthierarchie“ gemeint ist.

4.2.4 Neue Laufbahnmodelle: Patchwork-Laufbahn, Flächenmodell und Bogenkarriere

Neben den drei bereits vorgestellten Laufbahnmodellen finden sich in der Literatur und in der Praxis auch neuere Ansätze für Laufbahnen. So betont beispielsweise das Flächenmodell (Fuchs, 1998) im Gegensatz zur vertikalen Richtung, welche die traditionelle Führungskarriere

vorgibt, eine horizontale Entwicklung von Kompetenzen infolge von Mehrfachqualifikation und somit ein Gewinn an Fläche. Durch Wechsel des Arbeitsplatzes, einer Erweiterung des Aufgabenfeldes sowie durch Training soll der Mitarbeitende von einem Experte zum „Multi-Experten“ werden. Das Modell der Flächenkarriere kann demnach inhaltlich der Fachlaufbahn zugeordnet werden. Friedli (2002, S. 37) berichtet, dass besonders in teamorientierten und wenig hierarchischen Unternehmen wie beispielsweise kleineren Beratungsunternehmen das Flächenmodell Anwendung findet.

Als weiteren modernen Ansatz findet sich in der Literatur der Begriff der Patchwork-Laufbahn. Zaugg (2006, S. 27) beschreibt hiermit Kombinationen von verschiedenen Karriereformen, welche mit ausserberuflichen Erfahrungen wie beispielsweise Sabbaticals ergänzt werden. Wenzel (2008, S. 78) definiert die Patchwork-Laufbahn als eine Laufbahn, welche aus unterschiedlichen Teilstücken – kurze Karrieren in verschiedenen Tätigkeitsfeldern, Branchen und Unternehmen- zusammengesetzt ist. Damit ermöglicht die Patchwork-Laufbahn aufgrund ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit den Mitarbeitenden eine individuell gestaltbare Laufbahn (ebd., S. 79). Die Patchwork-Laufbahn geht somit über die Perspektive des Unternehmens und damit der betrieblichen Laufbahnplanung hinaus. Sie richtet den Fokus auf die individuelle Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeitenden und betont den Wert einer Kombination verschiedener Laufbahn-Teilschritten, die nicht zwingend linear sein müssen oder sogar auch verschiedenen Laufbahnmodellen zugewiesen werden können.

Bei der Bogenkarriere geht es darum, das bisherige Laufbahnmodell zu verlassen und neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu suchen: „Klassischerweise findet in der Bogenkarriere eine Verschiebung vom vorwärts strebenden Woller hin zum wissenden Könner statt.“ (Schwizer, 2009, S. 286). Bei einer Bogenkarriere übernehmen Mitarbeitende gegen Ende ihrer Berufslaufbahn Positionen, die sich allenfalls auf einer tieferen Hierarchiestufe befinden, weniger (Führungs-)Verantwortung erfordern, aber eventuell auch geringer entlohnt werden (Graf, 2009, S. 201-202). Schwizer (2009, S. 268) sieht in einer Bogenkarriere den Vorteil, dass diese den Mitarbeitenden ermöglicht, „die eigene Leistungsfähigkeit und Work-Life-Balance zu erhalten“ sowie erworbenes Fach- oder Erfahrungswissen im Rahmen einer neuen Aufgabe bewusst zu nutzen.

4.3 Ausgewählte Massnahmen und Instrumente der betrieblichen Laufbahnplanung

4.3.1 Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist „ein periodisches Fördergespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter“, das jährlich ein- bis zweimal stattfindet (Becker, 2009, S. 507). Dabei verfolgt das Mitarbeitergespräch gemäss Becker verschiedene Ziele: Einerseits dient es der Rückmeldung von Leistungen und Verhalten, der Stärken-Schwächen-Analyse, der Potenzialanalyse, dem Erkennen von Wünschen und Zielen seitens des Mitarbeitenden und der Erörterung und Planung von konkreten Personalentwicklungsmassnahmen. Das Mitarbeitergespräch greift somit Informationen, die im Rahmen der Personalbeurteilung erhoben wurden, auf. Als Beurteilungsinstrumente werden das Assessment- oder Development-Center, betriebsinterne Beurteilungssysteme, Alltagsbeobachtungen oder auch psychometrische Testverfahren genannt (ebd., S. 502).

4.3.2 Standortbestimmung

Im Vergleich zum Mitarbeitergespräch kommt der Bewertung der Leistung des Mitarbeitenden im Sinne der Ressourcenoptimierung für das Unternehmen bei der Standortbestimmung eine weniger grosse Bedeutung zu. Eher soll die Standortbestimmung dem Mitarbeitenden Orientierung hinsichtlich seiner aktuellen beruflichen Laufbahnsituation bieten: „Im Wesentlichen geht es darum, dem Mitarbeiter Informationen zu vermitteln (z.B. über seine Werte, Bedürfnisse, Einstellungen, Antriebsfaktoren) [...] und so seine Selbsterkenntnis zu erweitern und Veränderungen einzuleiten.“ (Graf, 2001, S. 251) Der Mitarbeitende erhält anhand einer Standortbestimmung wichtige Informationen, die ihn bei der weiteren Planung seiner beruflichen Entwicklung unterstützen. Eine Standortbestimmung kann ganz unterschiedliche Formen annehmen und auch verschiedene Massnahmen beinhalten (Graf, 2009, S. 200-204): So kann sie beispielsweise ein systematischer Baustein einer betrieblichen Laufbahnplanung sein oder auch als Einzelmassnahme, quasi nach Bedarf, durchgeführt werden. Zudem kann sie sowohl betriebsintern als auch extern angeboten werden. Hinsichtlich der methodischen Ebene wird eine Standortbestimmung sowohl als Einzelübung wie auch mit einer Gruppe (beispielsweise als Standort-Seminar) organisiert und weist Elemente aus den Bereichen Reflektion, Tests, Kompetenzbeurteilung, Feedback oder auch kreative Instrumente wie das Malen von Visionsbildern auf. Graf (ebd., S. 201) führt aus, dass auch Unternehmen von einer Standortbestimmung profitieren. So bietet sie eine wichtige Basis, um Mitarbeitende ihren

Stärken entsprechend einzusetzen und ermöglicht ihnen, Motivationspotenziale zu realisieren. Die Standortbestimmung dient der Erhaltung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft eines Mitarbeitenden und ist somit ein wesentliches Instrument der betrieblichen Laufbahnplanung.

4.3.3 Job Rotation

Job Rotation wie auch die im Folgenden erklärten Massnahmen Job Enrichment und Job Enlargement sind Instrumente der Arbeitsstrukturierung- und Förderung (Becker, 2009, S. 568). Im Rahmen der Personalentwicklung ist Job Rotation dem Bereich der PE-on-the-job (vgl. Kapitel 4.1) zuzuordnen. Thom (2006, S. 7-8) konkretisiert Job Rotation als einen systematischen Arbeitsplatzwechsel. Dieser ermöglicht den Mitarbeitenden, neue Qualifikationen zu erwerben, die im Vergleich zu den bisherigen Aufgaben einen vergleichbaren Schwierigkeitsgrad aufweisen. „Je nach Reichweite des Arbeitsplatzwechsels (z.B. über verschiedene Abteilungen hinweg) kann Job Rotation zu einem wesentlichen Instrument der Karriereplanung ausgebaut werden, indem vor allem die horizontale Verwendbarkeit des Mitarbeiters gefördert wird.“ Gemäss Becker (2009, S. 568) dient Job Rotation der Erweiterung der beruflichen Erfahrung, verbessert die Führungsbefähigung, bereitet auf Karriereschritte vor und kann als Stellenwechsel, als Abfolge von Stellenwechsel und als temporären Wechsel zwischen zwei Funktionsbereichen organisiert werden. Neben der Qualifikation sieht Becker in der Steigerung der Motivation sowie der Arbeitsleistung von Mitarbeitenden einen weiteren wesentlichen Nutzen des Ansatzes.

4.3.4 Job Enrichment und Enlargement

Job Enrichment erklärt Becker (ebd., S. 568) als eine Bereicherung des Aufgabenspektrums, wobei die bisherige Arbeit mit Teilaufgaben, die ein höheres Anforderungsniveau erfordern, ergänzt wird. Beim Job Enlargement wird die Aufgabenpalette hingegen mit Teilaufgaben von gleichwertigen Anforderungen ergänzt. Da es jedoch in der Praxis schwierig ist, das Anforderungsniveau einer neuen Aufgabe genau zu bewerten, sind auch die Begriffe Job Enrichment und Job Enlargement nicht trennscharf. Nach Becker (2009, S. 568) wird mit beiden Ansätzen das Ziel verfolgt, „höhere Leistung, grössere Flexibilität sowie eine verbesserte Personaleinsatzplanung zu erreichen“ – für den Mitarbeitenden kommt es zu einer „dauerhaften Veränderung der Arbeitsmenge und Arbeitsqualität“, womit einem Sinken der Motivation entgegen gewirkt werden kann. Friedli (2002, S. 97) gibt jedoch zu bedenken, dass mit Job Enlargement meist nur ein kleiner Qualifikationsschritt erreicht werden kann.

4.4 Alter(n)sgerechte Laufbahnplanung und -gestaltung

Mit Bezug auf die älteren Mitarbeitenden kommt der betrieblichen Laufbahnplanung als Teildisziplin der Personalentwicklung eine tragende Bedeutung zu:

„Konzepte einer altersgerechten Laufbahngestaltung zielen darauf, Anforderungen, Anreize und Belastungen im Erwerbsleben zeitlich so aufeinander folgen zu lassen, dass einem frühzeitigen gesundheitlichen Verschleiss entgegengewirkt wird und die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gefördert werden.“ (Morschhäuser, 1999b, S. 31)

Die im Kapitel 4.2 und 4.3 vorgestellten Laufbahnmodelle sowie Instrumente und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung eröffnen Handlungsfelder, um diese Forderung in der Unternehmenspraxis umzusetzen. Laufbahnmodelle wie beispielsweise die Fach- oder die Projektkarriere, aber auch neue Laufbahnmodelle wie das Flächenmodell, die Patchwork- und die Bogenkarriere betonen die horizontale Entwicklung und ermöglichen dem Mitarbeitenden, auf horizontaler Ebene seine Kompetenzen zu erweitern. Damit bieten diese Laufbahnen interessante Alternativen zur traditionellen Führungslaufbahn, die wie ausgeführt, einer tendenziell abnehmenden Anzahl von Mitarbeitenden offensteht. Für ältere Arbeitnehmer liegt zum Beispiel gerade in der Fachkarriere eine grosse Chance, da sie einer älteren Führungskraft ohne das Risiko eines Verlustes von Status und Einkommen ermöglicht, eine vergleichbare Position in der Fachlaufbahn einzunehmen (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 154). Laufbahnmodelle wie die Fach- oder Projektlaufbahn vergegenwärtigen, dass ein Fortschreiten in der beruflichen Entwicklung oder ein Zuwachs an Verantwortung nicht zwingend mit einer zeitlichen und allenfalls auch psychischen oder physischen Belastung verbunden sein muss und machen alternative Karriereschritte für Mitarbeitende sichtbar.

Ansätze, bei denen Arbeitsinhalte geändert werden, sind weitere Möglichkeiten, um die Motivation und die Qualifikation der älteren Mitarbeitenden zu fördern. So bieten Job Rotation, Enlargement und Enrichment älteren Mitarbeitenden einerseits Gelegenheit, neue interessante Aufgabenfelder zu erschliessen, andererseits können Mitarbeitende im Rahmen solcher Massnahmen an Arbeitsplätze mit geringerer Belastungsintensität wechseln. Bei diesen Positionswechseln soll es jedoch nicht darum gehen, ältere Mitarbeitende sogenannten Schonarbeitsplätzen zuzuweisen. Wobei man in der Unternehmenspraxis von Schonarbeitsplätzen spricht, wenn Mitarbeitende aufgrund gesundheitlicher Problemen nicht mehr in der Lage sind, ihren ursprünglichen Arbeitsplatz auszufüllen und deshalb einen neuen Arbeitsplatz mit geringerer körperlicher Beanspruchung erhalten. Diese Neuzuweisung erfolgt oft ad-hoc und ohne Einbezug des Mitarbeitenden. Sie wird in der Literatur deshalb als negatives Gegenmuster zur Laufbahnplanung gewertet, da sie von den Mitarbeitenden als Abstieg, Statusverlust oder

Dequalifikation wahrgenommen werden kann (Marstedt & Müller, 1998, S. 159; zit. nach Herfurth, Kohli & Zimmermann, 2003, S. 114). Vielmehr ist es das Ziel, interessante „neue Formen des Tätigkeitswechsels für langjährige Beschäftigte in Unternehmen“ zu finden „und zwar vor allem auf der horizontalen Ebene [...] nur so ist ein Positionswechsel [...] nicht Abstieg und Abwertung älterer Arbeitnehmer“ (Morschhäuser, 1999a, S. 152). Damit dies gelingt, sind gemäss der Autorin die Unternehmen gefordert, auch Positionswechsel, welche bisher eher unüblich waren, „systematisch zu planen“. Behrens (1999, S. 93) gibt zu bedenken, dass gerade auch bei horizontalen Laufbahnen deren Absehbarkeit zentral ist, da nur dann entsprechende Positionswechsel in eine längerfristige Lebensplanung einbezogen werden können. Werden diese eher als Ad-hoc-Massnahme durchgeführt, so stellen sie für den Mitarbeitenden meist einen zu „krassen Bruch mit dem erreichten Status dar“. Standardisierte Laufbahnmodelle sind eine gute Möglichkeit, um die von Behrens erwähnte Absehbarkeit zu erhöhen, da sie Positionswechsel systematisch in die Laufbahn integrieren.

Behrens (ebd., S. 92-93) sieht einen wesentlichen Fehler darin, wenn Unternehmen Tätigkeiten nicht frühzeitig mischen. So komme es vor, dass Personen jahrelang in Tätigkeiten belassen werden, „die sich vorhersehbar als begrenzt erweisen und keine Trainingseffekte für Folgetätigkeiten aufweisen.“ Morschhäuser, Ochs und Huber (2008, S. 95) schreiben in diesem Zusammenhang von Spezialisierungsfallen, denen mittels flexibler Arbeitsorganisation wie sie beispielsweise Rotationskonzepte (Job Rotation) bieten, vorgebeugt werden kann. Lernt ein Mitarbeitender schon früh, zwischen verschiedenen Tätigkeiten zu wechseln, so fällt ihm auch in späteren Berufsjahren den Wechsel an einen anderen Arbeitsplatz leichter (Behrens, 1999, S. 93). Mitarbeitende und Unternehmen profitieren zudem vom Kompetenzzuwachs, welcher der Mitarbeitende mit der Bewältigung neuer Aufgaben erwirbt. Im Zusammenhang mit der Fachkarriere wird Spezialisierung in der Literatur jedoch auch als einen positiven Ansatz zur betrieblichen Laufbahngestaltung bei älteren Mitarbeitenden genannt. So kann erfahrenen Mitarbeitenden beispielsweise ermöglicht werden, sich auf bestimmte Tätigkeiten innerhalb ihres jeweiligen Berufes zu spezialisieren (Morschhäuser et al., 2008, S. 93). Die Autoren heben aber hervor, dass auch beim geförderten Expertentum fortschreitend neue berufsrelevante Kompetenzen erworben werden sollten, damit die Spezialisierung nicht zur Spezialisierungsfallende werde.

Als Job Enrichment oder Enlargement im weiteren Sinne kann die Übernahme von neuen Berufsrollen verstanden werden (Rump & Eilers, 2010, S. 281): „Durch diese Sonderform der Umschichtung wird Erfahrung und Kompetenz der Älteren in idealer Weise wertgeschätzt und neben dem eigentlichen Tätigkeitsbereich ein Lernfeld eröffnet.“ Betreffend neuen Be-

rufsrollen sind ganz unterschiedliche Ansätze denkbar: Beispielsweise können langjährige Angestellte ihre Kompetenzen als interne Unternehmensberater einsetzen (Regnet, 2004, S. 125) und Aufgaben im Bereich der Managementberatung oder auch als fachliche Beratende übernehmen. Berichtet wird diesbezüglich auch von der Gründung eigenständiger Beratungsunternehmen, in welche die älteren Mitarbeitenden wechseln können. Ein Beispiel hierzu ist die Consenec AG, die ehemalige Führungskräfte der Trägerfirmen ABB, Alstom und Bombardier beschäftigt (Consenec, 2012). Weitere Möglichkeiten zur Übernahme neuer Berufsrollen ergeben sich durch Coaching- oder Mentoring-Programme. Indem ältere Mitarbeitende als Coach oder Mentoren und Mentorinnen tätig sind, müssen sie sich mit bestimmten fachlichen oder unternehmensspezifischen Inhalten vertieft auseinandersetzen und bauen so fachliche wie auch methodische Kompetenzen aus. Die Mentees profitieren hingegen vom langjährigen Fachwissen und der Erfahrung ihrer Mentoren und Mentorinnen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2004, S. 94). Berater-, Mentoring, Coaching, oder Patensysteme sind somit immer auch ein gutes Instrument, um den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern (Mücke & Zölch, 2006, S. 38). Zudem weisen Rump und Eilers (2010, S. 91) darauf hin, dass sich gerade die Motivation älterer Mitarbeitende gut über den Einsatz im Rahmen solcher Berufsrollen wecken lässt, da diese stärker nach einer Anwendung ihres Wissens und einer beständigen Herausforderung streben.

Eine nachhaltige betriebliche Laufbahnplanung sollte auch in Punkto Beurteilung, Mitarbeitergespräch und Standortbestimmung nicht Halt vor älteren Mitarbeitenden machen. Gerade diese Instrumente ermöglichen, die im Kapitel 3.2 beschriebene Passung zwischen den Anforderungen, welche die Arbeit an den Mitarbeitenden stellt, und seiner Qualifikation regelmässig zu überprüfen und allfällige notwendige Massnahmen für eine bessere Passung zu ergreifen (Zölch, Mücke & Korn, 2007, S. 373). Hinsichtlich der Beurteilung älterer Mitarbeitenden wird in der Literatur empfohlen, konsequent deren Perspektive einzubeziehen (Zisgen, 2003, S. 62): Beispielsweise soll gezielt nach speziellen Erfahrungen oder Fachkenntnissen gefragt werden, um einerseits Know-how-Träger zu identifizieren, aber auch um alternative Einsatzmöglichkeiten für Mitarbeitende in Betracht zu ziehen. Weiter führt der Autor aus, dass das Thema der Entwicklung im Mitarbeitergespräch systematisch abgefragt werden sollte, um sicherzustellen, dass es für die Durchführung von Massnahmen der Mitarbeiterbeurteilung keine Altersobergrenze gebe. Schilling betont (2007, S. 255), dass gerade eine Karriereplanung, die nicht von einem Aufstieg bis zum beruflichen Ausscheiden ausgeht, sowohl bei Arbeitgebern wie auch bei Arbeitnehmenden einen Einstellungswandel voraussetzt. So dürfen bei-

spielsweise Vorgesetzte, die Wünsche ihrer älteren Mitarbeitenden nach horizontalen Entwicklungsschritten nicht als Mangel an Motivation oder Engagement fehlinterpretieren.

Mit Bezug auf die im Abschnitt 2.1.2 beschriebene Heterogenität der Gruppe der älteren Mitarbeitenden in punkto Leistungsfähigkeit und anderen psychischen sowie auch sozialen Ressourcen ist weiter auf eine verstärkte Individualisierung in der betrieblichen Laufbahnplanung zu achten. Ältere Mitarbeitende verfügen über eine gewachsene Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung in einer spezifischen Kombination, die die Persönlichkeit eines Menschen wesentlich bestimmt, weshalb die individuelle Biografie in Qualifizierungskonzepten für ältere Menschen berücksichtigt werden sollte (Sporket, 2011, S. 127). Rump und Eilers (2010, S. 26) verlangen, dass Personalentwicklung nicht länger pauschal und undifferenziert sein darf, sondern individuelle „Qualifikationen, Stärken, Präferenzen und Interessen, Lebensläufe, Aufgabenbereiche und -inhalte etc. stärker berücksichtige“ und vermehrt auch „zielgruppenspezifische Angebote für geringer qualifizierte Mitarbeitende“ konzipiert werden sollten. Die ausgeführten Ansätze aus dem Bereich der Personalentwicklung on-the-job können diese Ansprüche erfüllen, da sie älteren Mitarbeitenden im Rahmen der täglichen Arbeit Lern- und Entwicklungsfelder mit einem individuellen Bezug eröffnen (Rump & Eilers, 2010, S. 120). PE-on-the-job-Massnahmen ermöglichen implizites Lernen im Prozess der alltäglichen Arbeit und werden deshalb als eine besonders alter(n)sgerechte Strategie angesehen, da „zum einen das betriebliche Lernarrangement dem erfahrungsbasierten und individualisierten Lernstil Älterer entgegenkommt (altersbezogen) und zum anderen eine Verstetigung von Lernprozessen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg (alternsbezogen)“ erfolgt (Sporket, 2011, S. 127).

Aus den Ausführungen in diesem Kapitel kann geschlossen werden, dass die Ansätze für die betriebliche Laufbahngestaltung älterer Mitarbeitenden nicht völlig neu erfunden werden müssen: „Häufig liegen Instrumente in Unternehmen bereits vor und müssen je nach Problemstellung lediglich wieder entdeckt, angepasst und in ein Gesamtkonzept integriert werden.“ (Zölch, 2006, S. 29). Naegele und Sporket (2010, S. 463) ergänzen, dass es viel eher darum geht, die bekannten Instrumente überhaupt einzusetzen und diese um den Altersaspekt zu erweitern und somit beispielsweise auch in Mitarbeitergesprächen für über 50-jährige deren weitere Entwicklung im Unternehmen anzusprechen und zu diskutieren.

4.5 Stand der Forschung

Die Recherche für diese Arbeit brachte keine empirischen Arbeiten hervor, die sich explizit mit der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende beschäftigen. In den letzten

acht Jahren wurden jedoch einige Studien publiziert, welche sich im Rahmen grösserer Erhebungen mit dem Schweizer Arbeitsmarkt für ältere Menschen oder der Stellung älterer Beschäftigten in Schweizer Unternehmen generell auseinandersetzen. In diesen Studien lassen sich einige Ergebnisse finden, die auch in Bezug auf diese Bachelorarbeit von Bedeutung sind:

Die Studie von Höpflinger, Beck, Grob und Lüthi (2006) befragte Personalverantwortliche von 804 Schweizer Unternehmen zum Thema Arbeit und Karriere nach 50 und kommt zu den folgenden Ergebnissen:

- Massnahmen einer alter(n)sgerechten Laufbahnplanung sind gemäss der Studie (ebd., S. 73 & 76) noch wenig verankert: 13% der Unternehmen bieten ihren älteren Mitarbeitenden Laufbahnberatung und -gestaltung ab 50 an und 11% planen ein solches Angebot.
- Eine Aufteilung nach Branchen zeigt, dass Laufbahnberatung und -gestaltung in der öffentlichen Verwaltung am häufigsten verbreitet ist und die Zahlen deuten darauf hin, dass insbesondere im Banken- und Versicherungssektor zukünftig vermehrt in dieses Thema investiert wird.
- Rotationskonzepte (Stellenwechsel im Unternehmen) sind schon bei 42% der Unternehmen eingeführt (geplant 17%) und ein Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der beruflichen Position (Job Enrichment und Enlargement) ist bei 35% aller Unternehmen (geplant 13%) möglich. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Unternehmen bemüht sind, horizontale Bewegungen im Unternehmen zu fördern. Auch die stärkere Beachtung von Erfahrung bei der Personalbeurteilung älterer Mitarbeitenden wird bereits von vielen Unternehmen (79%) praktiziert (ebd., S. 91); die Autoren bemängeln jedoch, dass dies in der Praxis oft wenig systematisch erfolgt.

Um ältere Mitarbeitende bei der Standortbestimmung und ihrer weiteren Laufbahnplanung zu unterstützen, haben inzwischen viele Unternehmen Workshops, Seminare oder Programme zur Standortbestimmung älterer Mitarbeitenden lanciert (Mücke & Zölch, 2006, S. 36). Die demografische Fitness-Umfrage des Adecco Instituts kommt aufgrund einer Befragung bei rund 500 Schweizer Unternehmen (2008, S. 4) zum Schluss, dass im Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung ein positiver Trend ersichtlich ist: Während 2007 noch 43% der Unternehmen auf ein individuelles Karrieremanagement setzten, waren dies im Jahr 2008 bereits 61% (ebd., S. 3). Mit dem Begriff Karrieremanagement umschreibt Adecco die Anwendung von lebenszyklusorientierten Arbeitsmodellen, ausgewogenen Altersstrukturen, die Möglichkeit für horizontale Weiterentwicklung sowie einer strukturierten und firmengerechten Laufbahnplanung (ebd., S. 6) – Inhalte, denen auch im Rahmen der betrieblichen Laufbahnplanung für

ältere Mitarbeitende grosse Bedeutung zukommt: So geben 50% der befragten Unternehmen an, dass bei ihnen ein Wechsel des Berufs oder Karrierepfads möglich sei und 45% der Unternehmen bieten interne, 21% externe Karriereberatung an; individuelle Laufbahnprogramme lassen sich bei 61% der befragten Unternehmen und somit ebenfalls häufig finden (ebd., S. 14). Aus den Ergebnissen der Studie von 2008 ist jedoch nicht ersichtlich, inwiefern auch ältere Mitarbeitende in die entsprechenden Konzepte und Massnahmen einbezogen werden, während in der Adecco-Studie von 2007 (S. 18) der Hinweis zu finden ist, dass rund Dreiviertel der Nutzer von Laufbahnplanungsaktivitäten unter 45 Jahre alt sind. Eine vom Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der Fachhochschule St. Gallen durchgeführte Erhebung bei den 1'500 umsatzstärksten Schweizer Betrieben untersuchte die Bedürfnisse der Unternehmen in Bezug auf die Weiterbildung des Managements und liefert die aktuellsten Ergebnisse, welche für diese Arbeit recherchiert werden konnten: „Gemäss der vorliegenden Studie bevorzugt und befördert ein nicht unbeträchtlicher Teil der Unternehmen eher jüngere Personen als Mitarbeiter, dies bei gleicher Eignung für eine Stelle.“ (Scherer & Jordan, 2011, S. 44).

Bei den in diesem Abschnitt präsentierten Studien handelt es sich jeweils um Untersuchungen, die einen breiten Forschungsfokus einnehmen und verschiedene unternehmensrelevante Themen im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden oder mit demografischen Veränderungen untersuchen. Entsprechende Ergebnisse geben zwar Hinweise zum Angebot der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende generell, sind jedoch, was die Gestaltung der betrieblichen Laufbahnplanung, wie beispielsweise den Einsatz konkreter Instrumente oder (Laufbahn-)modelle bei der Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden betrifft, nur wenig aufschlussreich. Die vorliegende Bachelorarbeit soll einen Beitrag leisten, um diese Lücke zu schliessen. Die im folgenden empirischen Teil beschriebene Untersuchung setzt sich mit der operativen Ebene und somit mit der Ausgestaltung der betrieblichen Laufbahnplanung in der Unternehmenspraxis auseinander. Sie möchte herausfinden, inwiefern auch ältere Mitarbeitende von entsprechenden Aktivitäten dieses Teilbereichs der Personalentwicklung profitieren.

II EMPIRISCHER TEIL

5 Methodisches Vorgehen

5.1 Fragestellung und Hypothesen

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit dient der Gewinnung von Informationen zur Beantwortung der folgenden Fragestellung:

Wie verbreitet ist der Einsatz von Konzepten, Instrumenten und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung im Rahmen eines alterns- und altersgerechten Personalmanagements bei Deutschschweizer Unternehmen?

Aufgrund dieser Fragestellung und bisheriger Forschungsergebnisse werden die folgenden vier Hypothesen abgeleitet:

1. Erst wenige der befragten Unternehmen nutzen die Konzepte und Instrumente der betrieblichen Laufbahnplanung im Rahmen eines alterns- und altersgerechten Personalmanagements.
2. Die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden profitiert im Vergleich zu jüngeren Zielgruppen weniger von Massnahmen aus dem Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung.
3. Je mehr ein Unternehmen von Altersstrukturveränderungen betroffen ist und dies auch so wahrnimmt, desto höher ist der Stellenwert der betrieblichen Laufbahnplanung im Unternehmen.
4. Das Potential, das neue Laufbahnmodelle wie zum Beispiel die Bogenkarriere für ältere Mitarbeitende bietet, wird von den Unternehmen nicht ausgeschöpft. Dies zeigt sich darin, dass bei der Zielgruppe der über 50-Jährigen die Führungslaufbahn nach wie vor dominiert.

5.2 Forschungsdesign

Zur Untersuchung der im vorangehenden Abschnitt dargelegten Hypothesen wird ein deskriptives Forschungsdesign gewählt (Raab-Steiner & Benesch, 2008, S. 3). Das methodische Ziel der Arbeit ist somit, beschreibende Aussagen zu Ausprägungen der betrieblichen Laufbahnplanung in Bezug auf die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden machen zu können und

weniger die Suche nach Ursachen oder Erklärungen. Die Prüfung der Hypothesen erfolgt anhand eines quantitativen Vorgehens und zwar einer standardisierten Befragung in Form einer Online-Umfrage. Die vorliegende Untersuchung soll ein breites Bild zur betrieblichen Laufbahnplanung bei älteren Mitarbeitenden liefern und entsprechend Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen miteinbeziehen. Eine schriftliche Befragung ermöglicht, eine solche grössere Gruppe kostengünstig und auf leicht praktikable Weise zu untersuchen, da die Fragen von den Teilnehmenden selbständig beantwortet werden müssen (ebd., S. 44) und eignet sich deshalb gut zur Untersuchung der vorliegenden Forschungsfrage. Der entsprechende Fragebogen wurde für diese Arbeit neu konzipiert, da in der Literatur kein geeignetes Instrument gefunden werden konnte.

5.3 Auswahl der Stichprobe

Die Online-Umfrage richtet sich an HR-Fachpersonen Deutschschweizer Unternehmen, die sich im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit mit Themen der Personalentwicklung beschäftigen. Besonders in kleineren Unternehmen gibt es oft keine spezialisierten Fachfunktionen für die Personalentwicklung. Aus diesem Grund wurde im Begleit-Email zur Umfrage (vgl. Anhang C) für die Zielgruppe der Befragten keine explizite Funktionsbezeichnung verwendet. Die Formulierung „Personalverantwortliche, die sich mit Themen der Personalentwicklung beschäftigen“ sollte ermöglichen, dass sich auch generalistisch tätige HR-Fachpersonen in kleineren Unternehmen, die ebenfalls Personalentwicklungsaufgaben übernehmen, zur Teilnahme an der Befragung motivieren lassen.

Um möglichst viele Unternehmen und Personalverantwortliche ansprechen zu können, wurden verschiedene Zugänge ins Forschungsfeld gesucht: Neben 58 Kontakten von HR-Fachpersonen, welche das Institut für Angewandte Psychologie (IAP) für diese Befragung zur Verfügung stellte, wurden zudem rund 250 Email-Adressen von Personalfachpersonen anhand einer Internet-Recherche gesucht. Soweit möglich, wurde hierbei darauf geachtet, möglichst Personen aus dem Bereich der Personalentwicklung zu identifizieren. Weitere Unterstützung bei der Rekrutierung der Stichprobe erhielt die Autorin vom Berufsverband der Personal- und Ausbildungsfachleute VPA. Dieser schaltete einen Hinweis auf die Umfrage auf der Verbands-Webseite auf (vgl. Anhang D) und sendete eine entsprechende News-Mail an seine rund 400 Mitglieder.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde weder mit einer vollständigen Liste der Population (alle Deutschschweizer Unternehmen) gearbeitet, noch hatten die Unternehmen dieser Popu-

lation die gleiche Chance, in die Stichprobe aufgenommen zu werden. Aus diesen zwei Gründen handelt es sich bei der Stichprobe dieser Untersuchung nicht um eine Zufallsstichprobe, sondern um eine sogenannte Pseudozufallsstichprobe oder auch anfallende Stichprobe genannt (Trimmel, 2009, S. 54). Im Rahmen dieser Untersuchung können somit keine Aussagen gemacht werden, welche für die Gesamtpopulation Gültigkeit haben, weshalb die Untersuchung nicht als repräsentativ bezeichnet werden kann. Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse haben somit in erster Linie für die Unternehmen, die an der Untersuchung teilgenommen haben, Gültigkeit und lassen sich nur sehr begrenzt, im Sinne einer Trendmessung, auf die Gesamtheit der Deutschschweizer Unternehmen übertragen.

5.4 Erhebungsinstrument

5.4.1 Aufbau und Inhalt des Fragebogens

Wie in Kapitel 3.4 ausgeführt, rückt eine alter(n)sgerechte Personalmanagement-Praxis den gesamten beruflichen Lebenszyklus eines Mitarbeitenden ins Blickfeld, weshalb nicht nur Massnahmen, die spezifisch für die älteren Mitarbeitenden konzipiert und eingesetzt werden, als positiv im Sinne eines demografieorientierten Personalmanagements zu bewerten sind (Sporket, 2011, S. 116). Bei der Konzeption des Fragebogens (vgl. Anhang B) wurde versucht, diesem Umstand Rechnung zu tragen. So wurde für den Fragebogen ein trichterförmiger Aufbau gewählt, der die Befragten von einer allgemeineren Perspektive zum spezifischen Thema der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende hinführt. Tabelle 1 zeigt den Aufbau des Fragebogens im Überblick.

Tabelle 1: Aufbau des Fragebogens

Teil	Frage-Nr.	Thema
1	1-5	Betriebliche Laufbahnplanung
2	6-7	Demografische Entwicklung und ältere Mitarbeitende
3	8-10	Betriebliche Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende
4	11-17	Allgemeine Angaben zum Unternehmen

In einem ersten Teil des Fragebogens (Teil 1: Betriebliche Laufbahnplanung, Fragen 1-5) wird nach der Verbreitung von Massnahmen und Ansätzen aus dem Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung generell gefragt. Die aus diesem ersten Teil ermittelten Daten sollen im Sinne einer Baseline Aufschluss geben, inwiefern Konzepte aus der betrieblichen Laufbahnplanung und damit relevante Ansätze für ein demografieorientiertes Personalmanagement in der Unternehmenspraxis generell angewendet werden. Ebenfalls wird in diesem ersten Teil nach

der Verbreitung von Laufbahnmodellen gefragt. Ein nächster Teil der Umfrage (Teil 2: Demografische Entwicklung und ältere Mitarbeitende im Unternehmen, Fragen 6-7) setzt sich mit dem Themenfeld „Ältere Menschen in der Arbeitswelt“ auseinander. Der dritte Teil der Umfrage (Betriebliche Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende, Fragen 8-10) fragt nach spezifischen Ansätzen der betrieblichen Laufbahnplanung für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden. Der vierte Teil der Befragung (Allgemeine Angaben, Fragen 11-17) dient insbesondere dazu, die für die Beschreibung der Stichprobe nötigen Informationen zu erheben. Neben Fragen zur Unternehmung werden in diesem Teil auch Angaben zur befragten Person und deren Funktion im Unternehmen erfragt.

Aufgrund der Hypothesen wurden sechs Konstrukte identifiziert, die im Rahmen der Befragung erhoben werden sollen. Die Operationalisierung der Konstrukte im Fragebogen sowie die Auswahl der entsprechenden Items orientieren sich an den im Theorieteil beschriebenen Ansätzen. Es wurde versucht, die Konstrukte möglichst sowohl in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht zu erheben. So wird beispielsweise in Frage 8 nach dem Vorhandensein von spezifischen Ansätzen der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende gefragt, während die Frage 10 die systematische strategische Einbettung der Massnahmen und damit die qualitative Dimension zu erheben versucht. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die sechs Konstrukte, deren Operationalisierung im Fragebogen und informiert, wo im Theorieteil der entsprechende Bezug zur Literatur zu finden ist.

Tabelle 2: Übersicht über die Konstrukte

Konstrukt	Hypothese	Konstrukt wird gemessen in Frage	Bezug zur Theorie
Anwendung von Ansätzen aus dem Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung im Unternehmen generell	Hypothese 1, Hypothese 2	2 (<i>Quantität</i> angebotener/geplanter Massnahmen) 4 (Kriterien für Laufbahntrennscheide - <i>Qualität</i>) 9 (Zielorientierung der Massnahmen - <i>Qualität</i>)	Kapitel 3 Demografieorientiertes Personalmanagement (theoretische Basis) Kapitel 4.1 bis 4.3 Betriebliche Laufbahnplanung
Anwendung von Ansätzen aus dem Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung spezifisch für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitende	Hypothese 1, Hypothese 2	2 (<i>Quantität</i> angebotener/geplanter Massnahmen) 3 (<i>Quantität</i> Massnahmen nach Zielgruppen) 8 (<i>Quantität</i> spezifischer Massnahmen für ältere Mitarbeitende) 10 (strategische und normative Verankerung - <i>Qualität</i>)	Kapitel 2.1 Die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden Kapitel 4.4 und 4.5 Alter(n)sgerechte Laufbahnplanung und –gestaltung und Stand der Forschung

Wahrgenommene Betroffenheit von demografisch bedingten Veränderungen der Altersstruktur im Unternehmen	Hypothese 3	6 (Einschätzung der Betroffenheit und möglicher Herausforderungen) 7 (Stellenwert der älteren Mitarbeitenden im Betrieb)	Kapitel 2.2 Die Arbeitswelt im demografischen Wandel
Stellenwert der betrieblichen Laufbahnplanung im Unternehmen	Hypothese 3	1 (Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung) 2 (Quantität angebotener/geplanter Massnahmen) 9 (Zielorientierung)	Kapitel 4.1 bis 4.3 Betriebliche Laufbahnplanung
Einsatz von Laufbahnmodellen im Unternehmen	Hypothese 4	5 (Laufbahnmodelle) 8 (<i>Quantität</i> spezifischer Massnahmen für ältere Mitarbeitende – Item 8, 9 und 11) 10 (strategische und normative Verankerung von Ansätzen für ältere Mitarbeiter – Item 5-9 - <i>Qualität</i>)	Kapitel 4.2 Laufbahnmodelle Kapitel 4.4 Alter(n)sgerechte Laufbahngestaltung

5.4.2 Skala und Fragetypen

Für die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten statistischen Verfahren sind Daten auf Niveau einer Intervall-Skala erforderlich. Gemäss Porst (2009, S. 73) ist diese Forderung in der Forschungspraxis jedoch nicht immer einfach umzusetzen. Gerade bei Fragen, welche anhand einer Likert-Skala die Einstellung oder Einschätzung von Befragten erheben, muss die hierfür erforderliche Gleichabständigkeit von Skalenpunkten „künstlich“ hergestellt werden – so zum Beispiel bei Frage 4, 6, 9 und 10 dieser Untersuchung. Porst (ebd., S. 80) führt aus, dass in der Sozialforschung aus diesem Grund oft mit endpunktbenannten Skalen gearbeitet wird, welche zumindest so tun, „als ob ihre Skalenpunkte tatsächlich gleichabständig wären“. Ein weiterer Grund für die Verwendung einer endpunktbenannten Skala ist die Schwierigkeit, bei einer breiten Skala eine angemessene Formulierung der einzelnen Punkte zu finden. Aufgrund dieser zwei Argumente wird in dieser Arbeit einer endpunktbenannten Skala den Vorzug gegeben. Jedoch muss bei der Auswertung der Daten berücksichtigt werden, dass die Skala je nach befragter Person unterschiedlich interpretiert werden kann und die Gleichabständigkeit der einzelnen Skalenpunkte nur vordergründig besteht. In Bezug auf die Skalenbreite scheint eine fünfstufige Skala angesichts der einzuschätzenden Items eine genügende Differenzierung der Antworten zu bieten. Zudem ermöglicht diese Skalenbreite den Befragten, eine sinnhafte Definition der Skalenpunkte zu finden und diese gut voneinander abzugrenzen, ohne jedoch deren Diskriminierungsfähigkeit zu überfordern (ebd., S. 85 & S. 92). Der Entscheid für eine ungerade Anzahl an Skalenpunkten wird für diese Arbeit dahingehend begründet, dass den Befragten auch die Möglichkeit gegeben werden soll, den Stellenwert von

Themen, Ansätzen und Massnahmen in der Skalenmitte zu platzieren, sollte dies der Realität in ihrem Unternehmen entsprechen. Jedoch muss für die Auswertung und Interpretation der Resultate damit gerechnet werden, dass Befragte diese Mittelkategorie auch als Fluchtkategorie wählen, wenn Befragte beispielsweise nicht motiviert sind, das entsprechende Item zu werten (ebd., S. 81).

Was die Art der eingesetzten Fragen betrifft, so arbeitet diese Untersuchung mit geschlossenen Fragen mit Einfach- und Mehrfachnennungen, je nach Fragestellung. Dieser Fragetyp ermöglicht eine schnelle Aufnahme und Auswertung der Daten, birgt jedoch auch die Gefahr, „dass sich Befragte gelegentlich nicht in den vorgegebenen Antwortkategorien wiederfinden“ und allenfalls Falschaussagen machen oder Fragen nicht beantworten (ebd., S. 53). Aus diesem Grund wurden die Fragen 2, 4, 5 und 8 mit einer halboffenen Frage („Andere, nämlich:...“) ergänzt. Dadurch kann die Mitarbeit der Befragten aufrechterhalten werden, gerade in Situationen, bei denen sie keine passende Kategorie finden (ebd., S. 57) und zudem ermöglichen diese halboffenen Fragen, spezielle Massnahmen, Instrumente oder Laufbahnmodelle zu identifizieren, die allenfalls in der Literatur (noch) nicht beschrieben wurden.

Bei der Formulierung der Fragen wurde auf eine verständliche und prägnante Sprache geachtet. Um ein einheitliches Verständnis der verwendeten Begrifflichkeiten sicherzustellen, wurden Fachbegriffe wie zum Beispiel „ältere Mitarbeitende“, „betriebliche Laufbahnplanung“ oder „Laufbahnmodell“ in der entsprechenden Frage kurz definiert.

5.4.3 Pretest

Die erste Version des Fragebogens wurde im Rahmen eines Pretests mit fünf Personen, wovon zwei im Bereich Human Resources tätig sind, überprüft. Dabei zeigte sich, dass der Fragebogen von den befragten Personen rasch und vollständig ausgefüllt werden konnte. Die Fragen wurden generell als verständlich bewertet. Dennoch führten die Rückmeldungen aus dem Pretest zu einigen sprachlichen Umformulierungen sowie Präzisierungen, um die Verständlichkeit der Fragen, Anweisungen, Skalen und Items noch weiter zu verbessern. Anhang A zeigt in roter Schrift die Änderungen, die am Fragebogen aufgrund des Pretests vorgenommen wurden. Neben der Anpassung von Formulierungen wurde der vierte Teil der Allgemeinen Angaben mit vier zusätzlichen Fragen zur Person ergänzt, um bei der Beschreibung der Stichprobe auch auf Informationen zur Personen und ihrer Funktion im Unternehmen zurückgreifen zu können.

5.5 Datenerhebung und -aufbereitung

Für die Datenerhebung wurde die Online-Befragungssoftware Unipark eingesetzt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich über knapp drei Wochen vom 28. Februar bis zum 16. März 2012. Das Ausfüllen des Fragebogens dauerte rund 10 Minuten. Der Link zur Befragung wurde eingebettet in eine Begleit-E-Mail (vgl. Anhang C) beziehungsweise einen News-Text (vgl. Anhang D) an die Adressaten der Umfrage gesendet. Das Thema der Befragung wurde im Begleit-E-Mail mit „betriebliche Laufbahnplanung für verschiedene Altersgruppen“ umschrieben. Diese Formulierung wurde gewählt, um auch HR-Fachpersonen für eine Teilnahme an der Umfrage zu motivieren, die davon ausgehen, dass in ihrem Unternehmen keine spezifischen Massnahmen für ältere Mitarbeitende angeboten werden.

Insgesamt haben 131 Personen an der Umfrage teilgenommen und zumindest einen Teil der Fragen beantwortet. Für die Auswertung der Daten wurden aber nur diejenigen Fälle berücksichtigt, bei denen der gesamte Fragebogen ausgefüllt wurde. Nach dieser Bereinigung blieben 80 Datensätze für die Auswertung übrig. Die Aufbereitung und Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe des Programms SPSS Version 19.0. Dabei wurden sowohl deskriptive Verfahren sowie auch uni- und bivariate induktive Verfahren eingesetzt.

6 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Resultate der Umfrage beschrieben. Der erste Teil des Kapitels widmet sich den deskriptiven Merkmalen der Stichprobe, während im Kapitel 6.2 die Ergebnisse der Befragung erläutert werden. Die Fragen werden dabei nicht chronologisch gemäss ihrer Reihenfolge im Fragebogen ausgewertet, sondern gemäss ihrer Relevanz für eine der vier Hypothesen. Ergebnisse, die für mehrere Hypothesen aufschlussreich sind, werden in diesem Kapitel jeweils nur einmal präsentiert und erst im Kapitel 7 entsprechend verknüpft und diskutiert.

6.1 Deskriptive Merkmale der Stichprobe

6.1.1 Angaben zum Unternehmen

Abbildung 3 zeigt die Zuordnung der teilnehmenden Unternehmen nach Branche. Jede der vorgegebenen Branchen wurde mindestens zweimal genannt. Im industriellen Wirtschaftssektor zeigt sich mit 12 Nennungen eine deutliche Häufung der Branche „Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)“, während im Bereich der Dienstleistungen „Finanz-

dienstleistungen“ mit 14 Nennungen am meisten in der Stichprobe vertreten sind. Von den 80 Unternehmen sind insgesamt 30 (37,5%) der Industrie und 50 (62,5%) dem Dienstleistungssektor zuzuordnen.

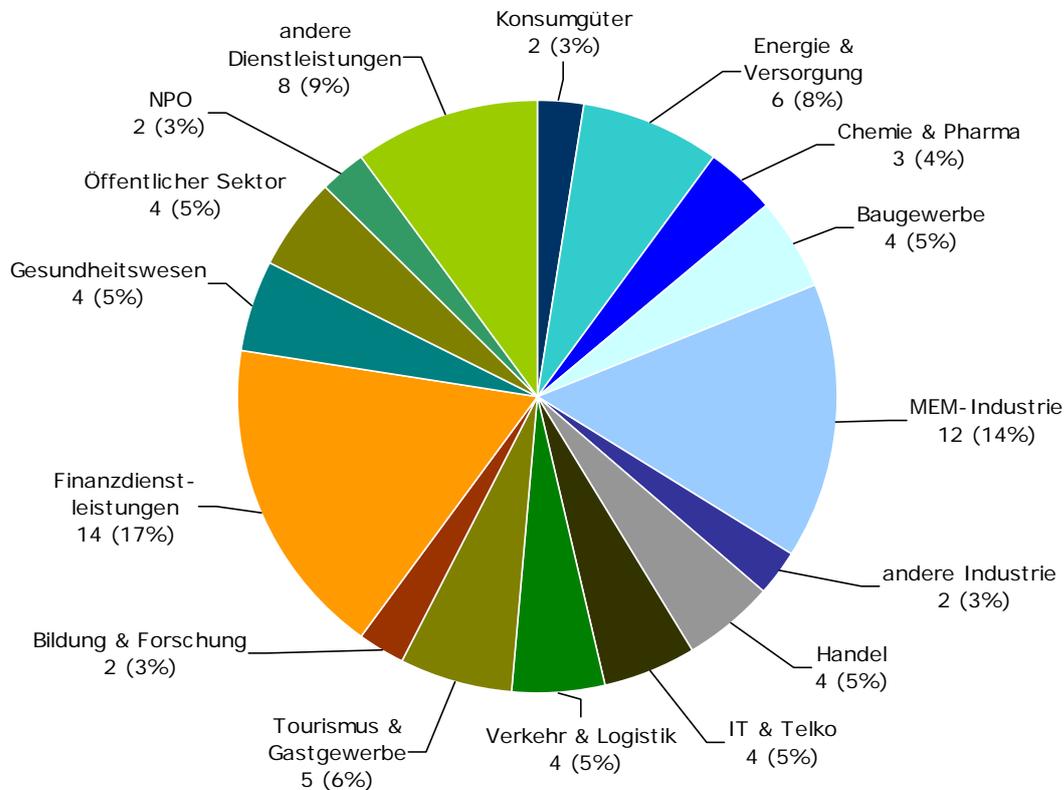


Abbildung 3: Teilnehmende Unternehmen nach Branche

Die Auswertung der Stichprobe nach Grösse wird in Tabelle 3 dargestellt. Besonders gut vertreten in der Stichprobe ist mit 37,5% die Gruppe der Betriebe von 1'000-5'000 Mitarbeitenden, während Kleinunternehmen (1-50 Mitarbeitende) 10% der Stichprobe ausmachen und damit die kleinste Gruppe bilden. Regruppiert man die fünf Grössen-Kategorien in eine Kategorie KMU (bis 250 Mitarbeitende) und eine Kategorie grössere Unternehmen (grösser als 250 Mitarbeitende) so zeigt sich, dass 19 Unternehmen und damit knapp ein Viertel (23,8%) der teilnehmenden Unternehmen der Gruppe KMU zugerechnet werden können, während 61 (76,3%) Betriebe grössere Unternehmen sind.

Tabelle 3: Teilnehmende Unternehmen nach Grösse

Kategorie	Häufigkeit	Prozent
1-50 Mitarbeitende	8	10%
51-250 Mitarbeitende	11	13,8%
1'000-5'000 Mitarbeitende	17	21,3%
mehr als 5'000 Mitarbeitende	30	37,5%
Total	80	100%

Von den 80 Unternehmen verfügen 55 Betriebe und damit rund zwei Drittel aller Unternehmen über eine spezialisierte Fachstelle für Personalentwicklung, während rund ein Drittel angibt, nicht über eine solche Fachstelle zu verfügen.

6.1.2 Angaben zu den Person, die den Fragebogen ausgefüllt haben

An der Umfrage haben sich 44 Frauen (55%) und 35 Männer (35%) beteiligt. Die Teilnehmenden sind zwischen 29 und 60 Jahre alt und haben ein Durchschnittsalter von gut 42 Jahren. Weiter wurde die Stichprobe nach den Funktionsbezeichnungen, welche die Teilnehmenden bei Frage 16 nannten, in vier Bereiche aufgeteilt. Die Systematik dieser Aufteilung ist in Tabelle 4 dargestellt und ergibt, dass fast die Hälfte der befragten Teilnehmenden eine generalistische Funktion im HR wie beispielsweise „HR Manager“ oder „HR Business Partner“ ausüben, während rund ein Drittel im Bereich Personalentwicklung, zum Beispiel als „Aus- und Weiterbildungsleiter oder -leiterin“ spezialisiertere Funktionen übernimmt.

Tabelle 4: Studienteilnehmende nach Funktionsbereichen

Kategorie	Beispiele für entsprechende Funktionsbezeichnungen	Häufigkeit	%
HR Management	<ul style="list-style-type: none"> • Human Resources Manager • HR Business Partner • HR Consultant/Coordinator 	38	47.5
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Leiter/Leiterin Personalentwicklung • Corporate HR Development • Head Talent Management • Bereichsleitung Ausbildung 	32	40.0
Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • CEO • Geschäftsführer/-führerin • Leiter/Leiterin Finanzen, Administration und Personal 	3	3.8
Andere	(aufgrund Funktionsbezeichnung nicht zuordenbar)	4	5.0
Fehlend	(keine Angaben)	3	3.8

Bei den Angaben zum Anteil der Arbeitszeit, die Tätigkeiten der betrieblichen Laufbahnplanung im Arbeitsalltag der befragten Person einnehmen (Frage 17), ergibt sich einen durchschnittlichen Anteil von rund 17% (N=79). Dabei ist von einer relativ grossen Streuung der Werte auszugehen (Standardabweichung: 20.9). Zudem zeigt das Histogramm eine linksschiefe Verteilung der Daten. So finden sich bereits im Bereich von 0% (N=1) bis 10% der Gesamtarbeitsstätigkeit 49 der befragten Personen. Mit 24 Nennungen wurde ein Anteil von 5% am meisten genannt (Modus); während der Median bei einem Anteil von 10% liegt. Nur 7 Personen gaben an, mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit Aufgaben der betrieblichen Laufbahnplanung zu widmen. Daraus lässt sich schliessen, dass die betriebliche Laufbahnplanung für

die meisten der befragten Personen einen kleinen Anteil ihres Aufgabenfeldes und damit eine Nebentätigkeit darstellt.

6.2 Hypothesenprüfende Ergebnisse

6.2.1 Ergebnisse zur Hypothese 1 – Nutzung von Konzepten und Instrumenten der betrieblichen Laufbahnplanung

In Frage 2 der Untersuchung wurde den Befragten verschiedene Massnahmen und Instrumente der betrieblichen Laufbahnplanung vorgelegt und nach deren Einsatz im Unternehmen gefragt. Dabei zeigt sich, dass generell alle aufgezählten Massnahmen in den Betrieben Anwendung finden. Periodische Mitarbeitergespräche werden in allen Unternehmen (N=80) durchgeführt und auch Massnahmen zur Leistungsbeurteilung werden aktuell in 77 Betrieben angewendet. Ebenfalls weit verbreitet sind individuelle Laufbahnberatung (64 Betriebe), Job Enrichment/Enlargement (57) sowie die Vereinbarung persönlicher Entwicklungspläne (56), während Angebote zur Standortbestimmung (47) zur Zeit noch von rund 60% der befragten Unternehmen und Assessment und/oder Development Center von 37 Unternehmen und damit in weniger als der Hälfte der befragten Betriebe angeboten werden. Abbildung 4 zeigt einen Überblick über die Verbreitung Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung. Der Beschriftung der Diagramm-Balken ist zu entnehmen, wie viele Unternehmen die jeweilige Massnahme anbieten, planen oder gar nicht vorsehen.

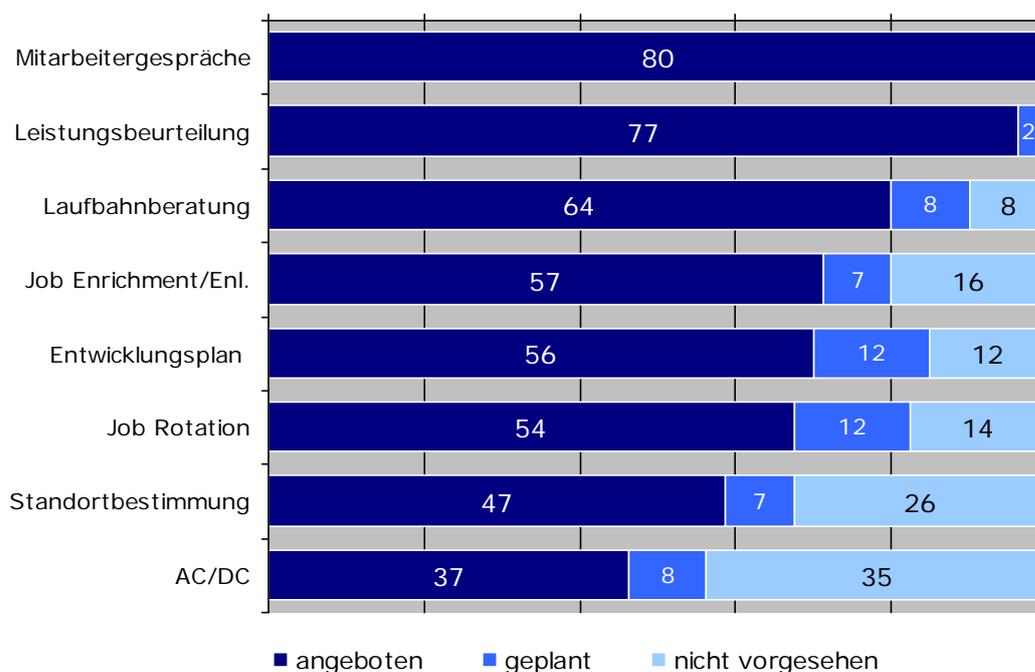


Abbildung 4: Massnahmen betriebliche Laufbahnplanung im Überblick

Die Ergebnisse mit der Wertung „geplant“ weisen darauf hin, dass die befragten Unternehmen die Einführung von weiteren Massnahmen anstreben. Insbesondere die Einführung von Rotationskonzepten oder die Vereinbarung von persönlichen Entwicklungsplänen sind Ansätze, mit deren Einführung sich die Betriebe aktuell auseinandersetzen. Die Einführung von Massnahmen zur Standortbestimmung ist hingegen bei 26 Unternehmen und die Durchführung von Assessment und/oder Development Center bei 35 Betrieben auch in Zukunft kein Thema. 11 befragte Personen machten zudem Gebrauch von der Möglichkeit unter „andere Massnahmen“ eigene Angaben zu machen. Dabei wurde das Thema Talent Management/Potenzialentwicklung von sechs Personen und das Thema Coaching von zwei Personen als zusätzliche angebotene oder geplante Massnahme genannt.

Fasst man die beiden Kategorien „vorgesehen“ und „geplant“ zu einer Kategorie zusammen, so zeigt sich, dass ein Unternehmen durchschnittlich 7.6 von 8 Massnahmen anbietet oder deren Einführung plant. Klein- und mittelgrosse Betriebe (KMU) bieten oder planen mit durchschnittlich 6.4 Massnahmen signifikant weniger Massnahmen als grössere Unternehmen, deren durchschnittliche Anzahl Massnahmen diesbezüglich bei 7.97 beträgt, wobei $T(78) = -4.35$ und $p < 0.001$ (vgl. Anhang E1). In grösseren Unternehmen sind die genannten Massnahmen zur betrieblichen Laufbahnplanung somit weit verbreitet – fast alle grösseren Unternehmen bieten schon jetzt alle der genannten Massnahmen an oder planen deren Einführung.

Entscheidungen bei der Laufbahnplanung können durch verschiedene Kriterien beeinflusst werden. In Frage 4 wurde ermittelt, welche Kriterien für Laufbahnentscheidungen und damit für die Ausrichtung der betrieblichen Laufbahnplanung einer Unternehmung relevant sind. Dabei hatten die Befragten die Möglichkeit, sechs Kriterien mittels einer fünfstufigen Likert-Skala zu werten. Bei allen Kriterien wurde sowohl das Minimum („überhaupt nicht wichtig“) wie auch das Maximum („sehr wichtig“) mindestens einmal genannt. Tabelle 6 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen pro Kriterium im Überblick.

Tabelle 6: Kriterien für Laufbahnentscheidungen

Kriterium	Mittelwert	Modus	Standardabweichung
Langfristige Unternehmensziele	4.25	5	0.921
Indiv. Bedürfnisse der Mitarbeitenden	4.09	4	0.830
Lebensphase, in der sich der Mitarbeitende gerade befindet	3.39	4	0.934
Höhe der Kosten einer Massnahme	3.34	3	0.841
Hierarchiestufe der Mitarbeitenden	2.84	3	0.987
Alter der Mitarbeitenden	2.56	3	0.979

Während die Werte der Kriterien „Höhe der Kosten“, „Hierarchiestufe“ und „Alter“ als normalverteilt bezeichnet werden können, zeigt die Häufigkeitsverteilung bei den anderen drei Kriterien eine rechtsschiefe Verteilung der Werte. So liegen beim Kriterium „Lebensphase“ sowohl der Modus (4) wie auch der Median (4.0) über dem Mittelwert. Fast die Hälfte aller Befragten wertet das Kriterium „Unternehmensziele“ als sehr wichtig. Neben der Ausrichtung an den Unternehmenszielen sind auch die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitenden gemäss den Ergebnissen ein weiteres wichtiges Kriterium für Laufbahnentscheidungen. Damit befinden sich auf den ersten zwei Rängen sowohl ein Kriterium, das die Unternehmensperspektive (Ziele) repräsentiert wie auch ein wichtiges Kriterium aus Perspektive der Mitarbeitenden (individuelle Bedürfnisse). Der Stellenwert der Kosten einer Massnahme wie auch die Lebensphase erhalten gemäss den Mittelwerten eine mittlere Relevanz, während das Alter eines Mitarbeitenden wie auch die Hierarchiestufe durchschnittlich als ein weniger wichtiges Kriterium bewertet werden. Als weiteres Kriterium wird von drei Befragten die Leistung/das Potenzial eines Mitarbeitenden genannt. Hinsichtlich der Branche (Industrie oder Dienstleistung) sowie der Unternehmensgrösse (KMU oder grössere Unternehmen) konnte bei keinem Kriterium ein signifikanter Unterschied der Mittelwerte festgestellt werden.

Welche Ziele die untersuchten Organisationen mit dem Einsatz von Massnahmen für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden verfolgen, wurde im Rahmen von Frage 9 anhand einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = überhaupt nicht wichtig, 5 = sehr wichtig) erhoben. Tabelle 7 fasst die entsprechenden Resultate zusammen.

Tabelle 7: Zielebenen von Massnahmen für ältere Mitarbeitende

Zielebene	Mittelwert	Median	Standardabweichung
Weitergabe von Wissen	4.49	5.0	0.871
Erfahrung älterer MA nutzen	4.32	5.0	0.839
Erhaltung und Förderung der Qualifikation älterer MA	3.92	4.0	0.952
Erhaltung und Förderung der Motivation älterer MA	3.84	4.0	1.049
Erhaltung/Förderung des Arbeitsmarktwertes älterer MA	3.39	3.5	1.164
Reduktion psychischer Belastung älterer MA	3.31	3.0	1.026
Reduktion körperlicher Belastung älterer MA	3.26	3.0	1.156

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Weitergabe von Wissen sowie die Nutzung des Erfahrungswissens von älteren Mitarbeitenden von dem Befragten als wichtig bis sehr wichtig (Skalenwerte 4 und 5) eingestuft werden. Damit kommt dem Thema Wissensmanagement im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden für die befragten Unternehmen eine prioritäre

Bedeutung zu. Doch auch die anderen möglichen Zielebenen werden von den Unternehmen als bedeutsam gewertet, so befinden sich alle Mittelwerte über dem mittleren Skalenwert von 3. Im Vergleich zu den anderen Items scheint die Reduktion psychischer sowie körperlicher und damit alterskritischer Belastungen für die befragten Unternehmen am wenigsten relevant.

6.2.2 Ergebnisse zur Hypothese 2 – betriebliche Laufbahnplanung für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden

Bei Frage 3 wurden die Studienteilnehmenden gebeten anzugeben, an welche Altersgruppe(n) sich eine bestimmte Massnahme im Unternehmen richtet. Gaben Teilnehmende bereits bei Frage 2 an, dass bestimmte Massnahmen in ihrem Unternehmen gar nicht vorhanden sind, so wurden diese Items mittels einer Filterfunktion von Frage 3 ausgeschlossen. Aus diesem Grund weisen die Items von Frage 3 jeweils andere Stichprobengrössen (N) auf. Die Ergebnisse von Frage 3 sind in Tabelle 5 zusammengefasst. Aus dieser lässt sich für jede der drei Altersgruppen entnehmen, wie oft diese als Zielgruppe einer bestimmten Massnahme genannt wurde.

Tabelle 5: Übersicht Anzahl Nennungen pro Massnahme und Zielgruppe

	N	Jüngere MA (< 30 Jahre)	MA im mittleren Alter (30-49 J.)	Ältere MA (≤ 50 Jahre)
Mitarbeitergespräche	80	80	80	80
Leistungsbeurteilung	79	78	78	76
Indiv. Laufbahnberatung	72	69	70	52
Indiv. Entwicklungsplanung	68	63	60	43
Job Rotation	66	57	56	47
Job Enrichment/Enlargement	64	56	55	49
Standortbestimmung	54	47	51	44
AC/DC	45	39	41	31
Total Anzahl Nennungen	528	489	491	422
Durchschn. Anzahl Nennungen pro Altersgruppe		61.125	61.375	52.75

Aufgrund dieser Ergebnisse lässt sich schliessen, dass die Unternehmen im Sinne einer altersgerechten Personalentwicklung grundsätzlich alle Altersgruppen in die betriebliche Laufbahnplanung einbeziehen. Die Massnahmen „Mitarbeitergespräche“ sowie „Leistungsbeurteilung“ richten sich gleichermassen an die drei Zielgruppen. Bei allen anderen Massnahmen lässt sich aufgrund der Anzahl Nennungen pro Massnahme jedoch schliessen, dass über 50-jährige Mitarbeitende im Vergleich zu den anderen zwei Zielgruppen weniger stark in die betriebliche Laufbahnplanung einbezogen werden. Insbesondere bei den Massnahmen „Individuelle Lauf-

bahnberatung“, „Individuelle Entwicklungsgespräche“, „Job Rotation“ sowie „Assessment und/oder Development Center“ werden ältere Mitarbeitende deutliche weniger als Zielgruppe genannt, als die anderen zwei Altersgruppen. Die entsprechenden Felder sind in Tabelle 5 hellblau markiert. Fasst man die beiden Altersgruppen der Mitarbeitenden unter 50 Jahren zu einer Kategorie zusammen und stellt diese der Gruppe der älteren Mitarbeitenden gegenüber, so lässt sich feststellen, dass diese Mitarbeitergruppe bei der Massnahme „individuelle Entwicklungsplanung“ durchschnittlich von 61.5 befragten Personen als Zielgruppe genannt wird, was rund 90% der maximal möglichen Anzahl Nennungen entspricht (N=68), während die älteren Mitarbeitenden hier nur 43 Nennungen (63%) erhalten. Auch bei den Massnahmen „Assessment und/oder Development Center“ (69% gegenüber 89%) und „Individuelle Laufbahnberatung“ (72% gegenüber 97%) schneiden die älteren Mitarbeitenden im Vergleich zu ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen deutlich schlechter ab.

In Frage 8 der Untersuchung wurden die Befragten gebeten anzugeben, welche der genannten Konzepte oder Massnahmen in ihrem Unternehmen für ältere Mitarbeitende angeboten, geplant oder vorgesehen sind. Dabei wurden den Befragten elf mögliche Ansätze zur Wertung vorgelegt. Die Auswertung über alle elf Massnahmen hinweg zeigt, dass es sowohl Unternehmen gibt, welche keine Massnahmen für ältere Mitarbeitende vorsehen, während andere Unternehmen alle elf genannten Instrumente ihren älteren Mitarbeitenden anbieten. Durchschnittlich bieten die Unternehmen der Stichprobe (N=80) gut 4.5 der 11 und damit knapp die Hälfte der genannten Massnahmen an. Allerdings zeigt die Verteilung der Daten eine Häufung im unteren Bereich; so liegt der meistgenannte Wert bei 3 Massnahmen und der Median bei 4 (vgl. Anhang E2). Industriebetriebe bieten durchschnittlich 5.43 Massnahmen an, während derselbe Wert bei Dienstleistungsunternehmen bei 4.06 Massnahmen liegt. Ein Vergleich dieser Mittelwerte mittels des t-Tests ergibt jedoch, dass der Unterschied dieser zwei Gruppen knapp nicht als signifikant bezeichnet werden kann, wobei $T(78)=1.944$ und $p=0.055$ (vgl. Anhang E3). Abbildung 5 zeigt, wie die einzelnen Massnahmen für ältere Mitarbeitende von den Befragten gewertet wurden. Der Beschriftung der Diagramm-Balken ist zu entnehmen, wie viele Unternehmen die jeweilige Massnahme anbieten, planen oder nicht gar nicht vorsehen.

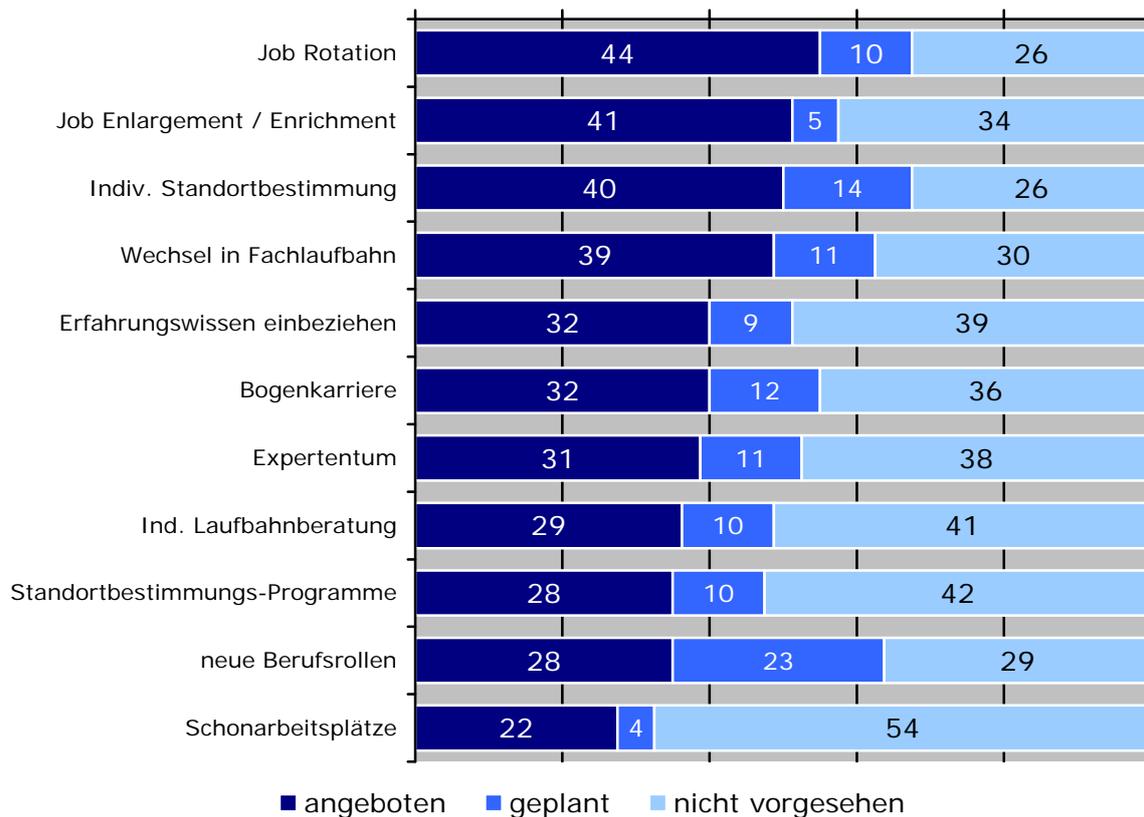


Abbildung 5: Massnahmen betriebliche Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende

9 der 80 Befragten geben an, in ihrem Unternehmen überhaupt keine Massnahmen für ältere Mitarbeitende anzubieten. Job Rotation sowie Job Enrichment/Enlargement sind mit 44 beziehungsweise 41 Nennungen (die Konzepte, welche von den Unternehmen am häufigsten im Rahmen der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende eingesetzt werden. Rund die Hälfte der befragten Betriebe der Stichprobe bieten ihren über 50-jährigen Mitarbeitenden zudem Gespräche zur individuellen Standortbestimmung an und fördern Wechsel von Führungs- in Fachlaufbahnen. Individuelle Laufbahnberatungsgespräche werden den älteren Mitarbeitenden jedoch nur noch in 29 Betrieben ermöglicht. Schonarbeitsplätze, in welche ältere Mitarbeitende bei alterskritischen Belastungen wechseln können, sind in 22 Unternehmen vorgesehen. Auch die Möglichkeit zur Übernahme neuer Berufsrollen wie beispielsweise als Coach oder Mentor scheint aktuell in den befragten Betrieben noch nicht verbreitet zu sein. Jedoch geben 23 Unternehmen an, die Einführung einer solchen Massnahme zu planen.

Den Stellenwert von älteren Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen schätzen die Befragten mit durchschnittlich 4.09 von 5 möglichen Skalenpunkten als hoch ein, wobei vier Betriebe angeben, dass ältere Mitarbeitende in ihrem Betrieb einen sehr tiefen oder tiefen Stellenwert (Skalenwert 1 oder 2) haben, während 64 Unternehmen diesen als hoch bis sehr hoch (Skalenwert 4 oder 5) einstufen.

Die Ergebnisse zu Frage 10, bei welcher die Befragten zu qualitativen Aussagen im Zusammenhang mit dem Einsatz personalpolitischer Instrumente bei über 50-Jährigen Stellungnahmen, sind in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8: Qualitative Aussagen zum Personalmanagement älterer Mitarbeitenden

Aussage	Mittelwert	Standardabw.
Ältere Mitarbeitende haben in unserem Unternehmen dieselbe Chance befördert zu werden wie jüngere Mitarbeitende.	3.99	.948
Unser Unternehmen setzt sich zum Ziel, auch älteren Mitarbeitenden eine Entwicklungsperspektive zu bieten.	3.89	.857
Es ist für unser Unternehmen wichtig, die Arbeitsfähigkeit und Motivation unserer älteren Belegschaft mittels betrieblicher Laufbahnplanung zu erhalten und zu fördern.	3.61	1.097
Alterskritische Arbeitsbelastungen werden in unserem Unternehmen frühzeitig identifiziert und bearbeitet.	3.04	1.073
Laufbahnen entstehen in unserem Unternehmen eher zufällig.	2.70	1.195
Unsere Mitarbeitenden kennen die Laufbahn-Optionen, die in unserem Unternehmen angeboten werden.	3.19	1.080
Wir fördern bei älteren Mitarbeitenden horizontale Bewegungen (auf gleicher Hierarchiestufe).	3.02	1.147
Unser Unternehmen bietet älteren Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität, was die Gestaltung ihrer Laufbahn betrifft.	2.93	1.003
Neben der klassischen Führungslaufbahn bieten wir älteren Mitarbeitenden attraktive Alternativen für die Gestaltung ihrer Laufbahn.	2.70	1.084
In unserem Unternehmen gibt es einige ältere Mitarbeitende, die einen eher unüblichen Positions- oder Tätigkeitswechsel gemacht haben.	2.87	1.316
Massnahmen und Konzepte der Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende richten sich in unserem Unternehmen nach übergeordneten Zielen.	2.80	1.184
Wir möchten unser Angebot an Massnahmen und Konzepten der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende ausbauen.	3.11	1.293

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Betriebe aus der Stichprobe (N=80) bemüht sind, ältere Mitarbeitende bei den Themen Beförderung und Entwicklung nicht zu diskriminieren. So bewerteten 59 von 80 Unternehmen die Aussage zur Chancengleichheit in Punkto Beförderung mit dem Skalenwert 4 oder 5, wobei der Skalenwert 5 der Wertung „trifft voll und ganz zu“ entspricht. Ebenfalls hohe Zustimmung erhalten die Aussagen „Unser Unternehmen setzt sich zum Ziel, auch älteren Mitarbeitenden eine Entwicklungsperspektive zu bieten“ und „Es ist für unser Unternehmen wichtig, die Arbeitsfähigkeit und Motivation unserer älteren Belegschaft mittels betrieblicher Laufbahnplanung zu erhalten und zu fördern.“ Grundsätzlich kann

somit davon ausgegangen werden, dass sowohl die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden sowie auch das Thema betriebliche Laufbahnplanung für die befragten Unternehmen als relevant erachtet werden. Was jedoch die Umsetzung betrifft, so deuten deskriptive Ergebnisse von Frage 10 darauf hin, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitenden bei der Gestaltung ihrer Laufbahn keine hohe Flexibilität bieten, horizontale Laufbahnen nur beschränkt fördern, das Angebot an attraktiven Laufbahnalternativen zur Führungskarriere limitiert ist und in den befragten Unternehmen unübliche Positions- und Tätigkeitwechsel wenig verbreitet sind. Die Aussage zur frühzeitigen Identifikation von alterskritischen Arbeitsbelastungen im Betrieb wurde von den Befragten durchschnittlich ebenfalls im mittleren Bereich der Skala eingestuft. Diese weder besonders zustimmenden noch ablehnenden Bewertungen deuten darauf hin, dass die inhaltliche Ausrichtung der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende in den befragten Unternehmen bis jetzt noch wenig differenziert oder systematisch erfolgt. Dies widerspiegelt sich auch in dem Ergebnis der Aussage „Massnahmen und Konzepte der Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende richten sich in unserem Unternehmen nach übergeordneten strategischen Zielen“, welche von fast drei Vierteln der befragten Personen mit dem Skalenwert 1 („überhaupt nicht zutreffend“) bis höchstens 3 (mittlerer Skalenwert) bewertet wurde. Im Gegenzug lehnen jedoch 31 Personen die Aussage, dass Laufbahnen in ihrem Unternehmen eher zufällig entstehen, mit einem Skalenwert von 1 oder 2 deutlich ab. Weiter wurde auch die Aussage, welche nach der Bekanntheit der Laufbahn-Optionen bei älteren Mitarbeitenden fragt, nur von 31 Personen mit einem Skalenwert 4 oder 5 und damit eindeutig bejaht. Daraus lässt sich schliessen, dass in vielen Unternehmen der Stichprobe die Kommunikation von Laufbahn-Optionen eher reaktiv erfolgt. 37 der befragten Betriebe und damit rund 46% geben an, dass sie ihr Angebot an Konzepten und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende ausbauen möchten, während dies für 27 Betriebe (34%) kein Thema ist und sich weitere 16 Betriebe (20%) diesbezüglich unentschlossen zeigen (Skalenwert 3).

6.2.3 Ergebnisse zur Hypothese 3 – Stellenwert betriebliche Laufbahnplanung und Altersstruktur im Unternehmen

Bei Frage 1 der Online-Befragung wurden die Studienteilnehmenden aufgefordert, den Stellenwert der betrieblichen Laufbahnplanung in ihrem Betrieb ganz allgemein einzuschätzen. Dabei stand eine fünfstufige Likert-Skala von 1 („sehr kleine Bedeutung“) bis 5 („sehr grosse Bedeutung“) zur Verfügung. Durchschnittlich schätzen die Teilnehmenden die Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung in ihrem Betrieb als eher gross ein ($\bar{x}=3.66$), wobei das Histo-

gramm auf eine rechtsschiefe Verteilung der Daten hinweist. So geben 7 Unternehmen an, dass die betriebliche Laufbahnplanung in ihrem Unternehmen keine Bedeutung habe, während 47 Unternehmen und damit fast die Hälfte diese Aussage beim Skalenwert 4 oder 5 einstuft und der betrieblichen Laufbahnplanung damit generell eine wichtige bis sehr wichtige Bedeutung beimisst. 26 Befragte (32.5%) positionieren ihr Unternehmen diesbezüglich in der Mitte (Skalenwert 3). Ein Vergleich der beiden Gruppen KMU und grössere Unternehmen zeigt, dass bei grösseren Unternehmen die betriebliche Laufbahnplanung mit einem Mittelwert von 3.84 im Vergleich zur KMU-Gruppe ($\bar{x}=3.11$) signifikant höhere Bedeutung hat, wobei $T(78)=-3.116$ und $p=0.003$ (vgl. Anhang E4).

In Frage 6 wurden die Unternehmen der Stichprobe (N=80) gebeten, zu verschiedenen Aussagen im Zusammenhang mit allfälligen demografischen Veränderungen Stellung zu nehmen. Dazu stand ihnen eine fünfstufige Likert-Skala (1 = trifft überhaupt nicht zu, 5 = trifft voll und ganz zu) zur Verfügung. Tabelle 8 zeigt die deskriptiven Ergebnisse von Frage 6 im Überblick.

Tabelle 9: Demografische Veränderung und Altersstruktur

Aussage	Mittelwert	Standardabweichung
In unserem Unternehmen nehmen wir gegenwärtig Veränderungen in der Altersstruktur wahr.	3.06	1.390
Die Alterung der Belegschaft stellt unser Unternehmen vor Herausforderungen.	2.77	1.3877
Wir rechnen damit, dass uns die zunehmende Alterung der Belegschaft zukünftig vor Herausforderungen stellt.	3.57	1.376
Wir treffen Massnahmen, um uns auf die zunehmende Alterung unserer Mitarbeitenden vorzubereiten.	3.04	1.345
Wir sehen keinen Handlungsbedarf in Bezug auf eine mögliche Alterung unserer Belegschaft.	1.95	1.231

Die Aussage „Wir sehen keinen Handlungsbedarf in Bezug auf eine mögliche Alterung unserer Belegschaft“ wurde bei einem Mittelwert von 1.95 von drei Vierteln der befragten Unternehmen deutlich abgelehnt (Skalenwert 1 oder 2). Bei der Frage nach der gegenwärtigen Wahrnehmung von Altersstrukturveränderungen im Betrieb zeigt sich eine äusserst flache Verteilung der Daten mit einer grossen Streuung. So geben 30 Unternehmen an, dass diese Aussage nicht auf ihr Unternehmen zutrifft (Skalenwert 1 und 2), 33 bejahen die Aussage (Skalenwert 4 und 5), während sich weitere 17 Unternehmen in der Mitte positionieren. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage, ob die Alterung der Belegschaft die Unternehmen gegenwärtig vor Herausforderungen stelle. Aus dem Mittelwert von 2.77 lässt sich schliessen,

dass noch nicht alle Unternehmen, die Veränderungen in ihrer Altersstruktur wahrnehmen, diese aktuell auch als herausfordernd bewerten. Mit Blick auf die Zukunft rechnen die Unternehmen zwar deutlich stärker mit Herausforderungen aufgrund der zunehmenden Alterung, jedoch treffen erst 40% der Unternehmen aktuell Massnahmen, um sich auf die Alterung vorzubereiten. Aufgrund der Resultate von Frage 6 lässt sich schliessen, dass die Unternehmen grundsätzlich eine demografisch bedingte Veränderung ihrer Altersstruktur wahrnehmen und auch allfällige Herausforderungen, die mit diesem Wandel verbunden sind spüren oder zumindest für die Zukunft antizipieren. Die Ergebnisse lassen die Vermutung zu, dass der demografische Wandel und die Alterung ihrer Belegschaft für die Unternehmen der Stichprobe zwar wahrgenommen und zumindest in Bezug auf die Zukunft auch als relevant eingestuft werden, ein allfälliger damit verbundener „Leidensdruck“ scheint jedoch bei vielen Unternehmen im Moment noch nicht vorhanden zu sein, weshalb aktuell (noch) andere Themen als die Alterung der Belegschaft zuoberst auf der Agenda der Unternehmen stehen.

Ein Zusammenhang zwischen der aktuellen Wahrnehmung von Altersstrukturveränderungen im Unternehmen und der Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung im Betrieb generell wurde mit Hilfe einer linearen Regressionsanalyse (vgl. Anhang E5) untersucht, wobei die aktuelle Wahrnehmung als Prädiktor und die Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung als unabhängige Variable eingesetzt wurde. Dabei zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den beiden Variablen, wobei $r=0.278$, Koeffizient $B=0.189$, $T(78)=2.6$ und $p=0.013$. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass Unternehmen, welche demografisch bedingte Veränderungen ihrer Altersstruktur wahrnehmen, der betrieblichen Laufbahnplanung eine grössere Bedeutung beimessen, als Unternehmen, für welche die zunehmende Alterung ihrer Belegschaft weniger ein Thema ist. Der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen kann als klein bis mittel bezeichnet werden ($R\text{-Quadrat}=0.077$).

6.2.4 Ergebnisse zu Hypothese 4 – Verbreitung von Laufbahnmodellen

Die Auswertung von Frage 5 zur Verbreitung von Laufbahnmodellen wird in Abbildung 6 dargestellt. Es zeigt sich, dass 65 der 80 befragten Unternehmen das Laufbahnmodell der Führungslaufbahn in ihrem Betrieb umsetzen. An zweiter Stelle steht das Modell der Fach- oder Spezialistenlaufbahn, das in 61 Betrieben Anwendung findet. Alle anderen Laufbahnmodelle sind in den Betrieben deutlich weniger verbreitet, wie der Abbildung 6 zu entnehmen ist. 9 der 80 Unternehmen der Stichprobe geben an, dass ihr Betrieb kein Laufbahnmodell kennt.

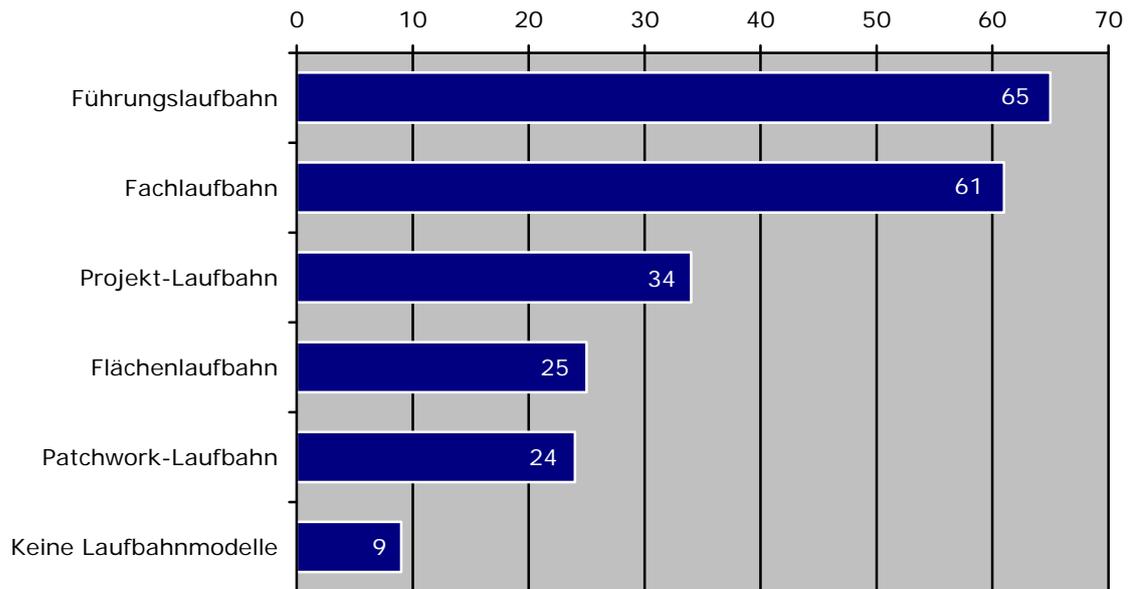


Abbildung 6: Verbreitung von Laufbahnmodellen

Industriebetriebe bieten durchschnittlich drei der 5 genannten Laufbahnmodelle an, während deren Anwendung bei Dienstleistungsunternehmen mit durchschnittlich 2.4 Modellen pro Betrieb weniger verbreitet ist. Ein Vergleich dieser zwei Mittelwerte mittels t-Test ergibt, dass es sich hierbei um einen signifikanten Unterschied handelt, wobei $T(78)=2.128$ und $p=0.037$ (vgl. Anhang E6). So zeigt sich, dass die Führungslaufbahn bei den Industriebetrieben der Stichprobe mit 87% gleich häufig verbreitet ist, wie die Fachlaufbahn. Bei den Dienstleistungsunternehmen ist die Führungslaufbahn bei 78% und die Fachlaufbahn bei 70% der Betriebe verbreitet. Die Projektkarriere findet bei der Hälfte aller Industriebetriebe Anwendung, während die relative Häufigkeit bei den Dienstleistungsunternehmen diesbezüglich 38% beträgt. Im Gegensatz zur Branche konnte hinsichtlich der Verbreitung von Laufbahnmodellen keinen signifikanten Unterschied nach Grösse des Unternehmens festgestellt werden. So bieten KMU durchschnittlich 2.5 und grössere Unternehmen 2.6 Massnahmen an. Aufgrund der Daten weist eine lineare Regressionsanalyse jedoch auf einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung und der Anzahl Laufbahnmodelle im entsprechenden Betrieb hin, wobei $r=0.284$, Koeffizient $B=0.191$, $T(78)=2.6$ und $p=0.011$ (vgl. Anhang E7). In der Stichprobe konnte einen kleinen bis mittleren Effekt ($R\text{-Quadrat}=0.081$) der Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung auf die Anzahl Laufbahnmodelle festgestellt werden – je wichtiger die betriebliche Laufbahnplanung von den Befragten eingeschätzt wurde, desto mehr Laufbahnmodelle werden in diesem Betrieb auch angewendet.

7 Diskussion

Die im Kapitel 6 vorgestellten Ergebnisse der Online-Befragung werden nun mit Bezug auf jede der vier Hypothesen ausgewertet und interpretiert. Im Zentrum steht dabei die Stellungnahme zur jeweiligen Hypothese. Ebenfalls wird im Anschluss die Fragestellung dieser Bachelorarbeit beantwortet. Eine kritische Stellungnahme zum methodischen Vorgehen sowie ein Ausblick schliessen den empirischen Teil dieser Arbeit ab.

7.1 Zusammenfassung der Untersuchung

Die vorliegende Bachelorarbeit geht der Frage nach, inwiefern Deutschschweizer Unternehmen Konzepte, Instrumente und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung im Rahmen eines alterns- und altersgerechten Personalmanagements anwenden. Im Theorieteil der Arbeit wurden mit dem Employability-Ansatz, dem betrieblichen Alter(n)smanagement nach Ilmarinen sowie der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung nach Graf drei theoretische Konzepte vorgestellt, die einen Fokus auf die nachhaltige Integration älterer Mitarbeitender in Organisationen legen. Weiter wurden verschiedene Ansätze und Massnahmen aus dem Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung beschrieben, mit denen Unternehmen auf der operativen Ebene die Qualifikation und die Motivation ihrer älteren Belegschaft erhalten und fördern können. Um die Fragestellung dieser Arbeit auch empirisch zu untersuchen, wurde eine quantitative Erhebung in Form einer Online-Befragung bei Personalverantwortlichen von Deutschschweizer Unternehmen durchgeführt. Bei der Auswertung der Online-Befragung konnten 80 ausgefüllte Fragebogen berücksichtigt werden.

7.2 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

7.2.1 Hypothese 1

Erst wenige der befragten Unternehmen nutzen die Konzepte und Instrumente der betrieblichen Laufbahnplanung im Rahmen eines alterns- und altersgerechten Personalmanagements.

Wie im Kapitel 4.4 ausgeführt, kommt der betrieblichen Laufbahnplanung im Rahmen einer alter(n)sgerechten Personalentwicklung eine tragende Bedeutung zu. Eine systematische Planung der Laufbahn und die bewusste Gestaltung von Arbeiten und Tätigkeiten, bei der die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden berücksichtigt werden, kann dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg zu erhalten (Morschhäuser, 199b, S. 31). Die Untersuchung dieser Arbeit zeigt, dass Konzepte und

Instrumente der betrieblichen Laufbahnplanung bei den befragten Unternehmen verbreitet sind und insbesondere grössere Unternehmen ihren Mitarbeitenden eine breite Palette von Angeboten aus diesem Bereich bieten. So werden zentrale Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Massnahmen zur Leistungsbeurteilung, zur Laufbahnberatung und zur Entwicklungsplanung sowie Job Rotation und Job Enrichment von rund zwei Dritteln aller Betriebe bereits angeboten. Damit legen die Unternehmen einen wichtigen Grundstein für ein alter(n)sgerechtes Personalmanagement. Die vorliegenden Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass die Betriebe entsprechende Konzepte nutzen, weshalb Hypothese 1 nicht bestätigt werden kann. Neben der Quantität an Angeboten der betrieblichen Laufbahnplanung spricht auch die subjektive Einschätzung der Bedeutung dieser durch die befragten Betriebe dafür, die Hypothese zu verwerfen. So misst ein grosser Teil der Betriebe der betrieblichen Laufbahnplanung eine grosse oder gar sehr grosse Bedeutung in ihrem Unternehmen bei.

Beispiele einer guten Alter(n)smanagement-Praxis müssen jedoch auch dahingehend untersucht werden, wie systematisch Konzepte der betrieblichen Laufbahnplanung angewendet werden, beziehungsweise inwiefern einzelne Instrumente in einem übergreifenden Personalentwicklungskonzept verankert respektive integriert sind (Zölch, 2006). Brussig (2007, S. 205-206), weist darauf hin, dass alleine aufgrund einer grossen Anzahl an Personalmanagement-Instrumenten, die ein Unternehmen einsetzt, nicht darauf geschlossen werden darf, dass dieses Unternehmen demografische Veränderungen auch auf der strategischen Ebene berücksichtigt. So seien Ansätze eines Alter(n)smanagements vor allem in grösseren Betrieben zu finden, die ohnehin schon über eine entsprechend differenzierte Infrastruktur im Personalmanagement verfügen. Auch in der Untersuchung dieser Arbeit zeigte sich, dass grössere Unternehmen signifikant mehr Instrumente aus dem Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung anbieten als Klein- und mittelgrosse Betriebe (KMU). Dieses Ergebnis stützt Brussigs Aussage und deutet darauf hin, dass die Verbreitung von Aktivitäten der betrieblichen Laufbahnplanung alleine wenig über die strategische Fundierung entsprechender Massnahmen ausgesagt und damit auch kaum, wie bewusst ein Unternehmen entsprechende Instrumente im Hinblick auf demografisch bedingte Altersstrukturveränderungen einsetzt.

Wird betriebliche Laufbahnplanung in einem Unternehmen vorwiegend anhand von Ad-hoc-Massnahmen durchgeführt oder werden Laufbahn-Entscheide mehr zufällig als systematisch gefällt, dann wird es schwierig, alterskritische Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu bearbeiten. So fordert die Theorie des betrieblichen Alter(n)smanagements (vgl. Kapitel 3.2) beispielsweise, dass die betriebliche Laufbahnplanung eine vorausschauende Perspektive einnimmt, um allfällige Defizite in der Passung von Ressourcen und Arbeitsanforderungen früh-

zeitig zu identifizieren und bearbeiten zu können (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010; S. 434). Auch die lebenszyklusorientierte Personalpolitik (vgl. Kapitel 3.3) weist auf die Wichtigkeit hin, dass die Unternehmen eine langfristige Betrachtungsweise einnehmen (Graf, 2002, S. 222). In der vorliegenden Untersuchung zeigt sich, dass gerade beim Thema der Prävention im Hinblick auf alterskritische Arbeitsbelastungen die befragten Betriebe eher zurückhaltend agieren und keine proaktive, vorausschauende Haltung einnehmen. Sowohl die Reduktion psychischer wie auch physischer Belastungen stehen für die befragten Unternehmen nicht im Vordergrund. Ebenfalls scheinen die befragten Unternehmen entsprechende Instrumente vor allem dann einzusetzen, wenn sich für das Unternehmen einen unmittelbaren Nutzen daraus ergibt. So sollen gemäss den Ergebnissen entsprechende Massnahmen in erster Linie dazu dienen, Wissen weiterzugeben und die Erfahrung älterer Mitarbeitender zu nutzen. Die Erhaltung und Förderung des Arbeitsmarktwertes eines Mitarbeitenden erweist sich als weniger relevant für die Unternehmen.

Eine systematische Laufbahnplanung stellt sicher, dass sich diese an den Unternehmenszielen orientiert und so letztlich die Entwicklung des gesamten Unternehmens unterstützt. Zu diesem Punkt gibt die Untersuchung jedoch nicht eindeutig Aufschluss: Einerseits zeigen die Ergebnisse, dass Laufbahnentscheidungen sich in erster Linie an langfristigen Unternehmenszielen orientieren und die befragten Betriebe auch versuchen, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden Rechnung zu tragen. Ebenfalls lehnen sie die Aussage deutlich ab, dass Laufbahnen in ihrem Unternehmen zufällig entstehen. Wird jedoch gezielt nach der Gruppe der älteren Mitarbeitenden gefragt, so stuft die Mehrheit der Befragten eine Ausrichtung der betrieblichen Laufbahnplanung an übergeordneten strategischen Zielen als nicht oder sogar überhaupt nicht wichtig ein. Dies deutet darauf hin, dass die befragten Betriebe die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden noch nicht vollumfänglich als Leistungsträger identifiziert haben. Es ist somit davon auszugehen, dass ein bewussterer und gezielterer Einsatz von Instrumenten, Konzepten und Massnahmen eines alter(n)sgerechten Personalmanagements die Unternehmen befähigen könnte, ihre älteren Mitarbeitenden noch besser für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen.

Mit der Frage nach der Zeit, welche die Personalverantwortlichen für Aufgaben der betrieblichen Laufbahnplanung aufwenden, wurde versucht, einen weiteren Indikator für die Nutzung entsprechender Konzepte im operativen Unternehmensalltag zu erheben. Die entsprechenden Ergebnisse deuten darauf hin, dass die betriebliche Laufbahnplanung für viele der Befragten nur eine Art „Nebenschauplatz“ darstellt. So gaben nur sieben Personen an, mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit der betrieblichen Laufbahnplanung zu widmen. Aus diesem, auf den ersten

Blick erstaunlich tiefen Resultat, lässt sich jedoch nicht schliessen, dass die betriebliche Laufbahnplanung auf der operativen Ebene vernachlässigt wird und entsprechende Instrumente und Konzepte wenig genutzt werden. Einerseits könnte es sein, dass Aufgaben der betrieblichen Laufbahnplanung auf mehrere Personalverantwortliche aufgeteilt werden. Zudem muss davon ausgegangen werden, dass bei der betrieblichen Laufbahnplanung die grössten Aufwendungen für Personalverantwortliche vor allem in der Entwicklungsphase von Konzepten und Instrumenten anfallen. Sind diese einmal implementiert, ist es zumindest zu einem Teil Aufgabe der Linie, sie auch umzusetzen.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse ist es nicht möglich, Hypothese 1 abschliessend zu klären. So bleibt insbesondere die Frage offen, inwiefern die betriebliche Laufbahnplanung als alter(n)sgerecht bezeichnet werden darf. Einerseits deuten die Ergebnisse zur Verbreitung entsprechender Massnahmen darauf hin, dass die betriebliche Laufbahnplanung bei vielen der befragten Unternehmen als Teil der Personalentwicklung etabliert ist und die Betriebe damit eine wichtige Voraussetzung einer alter(n)sgerechten Personalpolitik erfüllen. Jedoch lassen die Untersuchungsergebnisse zugleich vermuten, dass erforderliche Kriterien wie eine vorausschauende, systematische und zielorientierte Ausrichtung der betrieblichen Laufbahnplanung gerade bei der Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden noch nicht konsequent verfolgt werden.

7.2.2 Hypothese 2

Die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden profitiert im Vergleich zu jüngeren Zielgruppen weniger von Massnahmen aus dem Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung.

Ein Vergleich der drei im Rahmen der Studie untersuchten Altersgruppen zeigt, dass die befragten Betriebe ältere Mitarbeitende im Vergleich zu jüngeren Arbeitskollegen und -kolleginnen bei Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung deutlich weniger miteinbeziehen, womit Hypothese 2 bestätigt werden kann. Um die von Ilmarinen geforderte Passung von Mitarbeitenden-Ressourcen und Arbeitsanforderungen auch bei älteren Mitarbeitenden sicherzustellen, wird von wissenschaftlicher Seite gefordert, Instrumente wie Mitarbeitergespräche, regelmässige Standortbestimmungen sowie individuelle Laufbahnberatungen und Entwicklungsplanungen einzusetzen (Zölch, Mücke & Korn, 2007; S. 373). Gerade vor dem Hintergrund der zunehmend grösser werdenden interindividuellen Unterschiede älterer Mitarbeitender in Punkto Ressourcen kann mittels solcher Massnahmen, einem Auseinanderdriften von Anforderung und Leistungsvermögen entgegenwirkt werden. Die Resultate der Untersuchung zeigen jedoch, dass abgesehen von periodischen Mitarbeitergesprächen, gerade solche wichtigen Instrumente bei über 50-Jährigen im Vergleich zu jüngeren Altersgruppen deutlich

seltener eingesetzt werden. Einzig bei den periodischen Mitarbeitergesprächen wie auch bei der generellen Leistungsbeurteilung, und damit bei Instrumenten, welche vornehmlich den Ist-Zustand bewerten, lässt sich in Bezug auf das Alter keinen Unterschied feststellen. Der Einsatz von Massnahmen wie beispielsweise der individuellen Entwicklungsplanung oder Laufbahngestaltung, welche Mitarbeitenden sowie dem Unternehmen helfen sollen, eine Entwicklungsperspektive herzustellen, werden bei älteren Mitarbeitenden hingegen deutlich seltener angewendet. Während 63 Unternehmen ihren jüngeren Mitarbeitenden Massnahmen zur individuellen Entwicklungsplanung anbieten, so zielt diese Massnahme nur gerade bei 43 der befragten Betriebe auch auf die älteren Mitarbeitenden ab.

Werden die Unternehmen explizit nach Massnahmen für ältere Mitarbeitende (Frage 8 des Fragebogens) gefragt, so zeigt sich, dass in der Praxis insbesondere Job Rotation sowie Job Enlargement und Enrichment bei der Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden eingesetzt werden. Diese Massnahmen kommen immerhin bei rund der Hälfte der befragten Unternehmen in der Praxis zum Einsatz. Ein Vergleich mit Resultaten früherer Studien (vgl. Kapitel 4.6) zeigt hinsichtlich dieser PE-on-the-job-Massnahmen einen leicht positiven Trend. So kamen Höpflinger, Beck, Grob und Lüthi 2006 (S. 73 & 76) zum Schluss, dass Rotationskonzepte bei 42% der Unternehmen und Job Enlargement/Enrichment bei 34% Anwendung findet. Job Rotation sowie Job Enlargement und Enrichment zielen unmittelbar auf die Arbeitssituation älterer Mitarbeitenden ab und ermöglichen, diese neu zu gestalten sowie an allfällig veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und so die Leistungsfähigkeit und Motivation von Mitarbeitenden zu erhalten (Ilmarinen, 2010, S. 429). Weiter bieten sie älteren Mitarbeitenden eine herausfordernde implizite Lernumgebung, die ihrem erfahrungsbasierten und individualisiertem Lernstil entgegenkommt (Sporket, 2011, S. 127). Job Rotation sowie Job Enlargement und Enrichment kommt daher eine wesentliche Bedeutung im Zusammenhang mit der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende zu. Im Hinblick auf die Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender wäre es somit wünschenswert, dass Unternehmen diese Instrumente bei der Zielgruppe noch häufiger einsetzen.

Alle weiteren zielgruppenspezifischen Massnahmen werden aktuell von weniger als der Hälfte der befragten Betrieben angeboten. Insbesondere erstaunt, dass die Übernahme neuer Berufsrollen wie beispielsweise als Coach oder Mentor noch nicht von mehr Organisationen gefördert wird. So eignen sich ältere Mitarbeitende aufgrund ihres Wissens und ihrer Erfahrung gut für solche Berufsrollen. Auch kann deren Ausübung einen positiven Einfluss auf deren Motivation und Qualifikation haben (Rump & Eilers, 2010, S. 91). Die Unternehmen scheinen das Potenzial dieses Ansatzes jedoch erkannt zu haben und möchten zukünftig vermehrt mit

entsprechenden Konzepten arbeiten. Bei der Massnahme „Standortbestimmung“ ergibt sich einen Unterschied zwischen persönlichen Gesprächen zur Standortbestimmung (40 Nennungen) und Standortbestimmungs-Programmen (28 Nennungen). Dieser lässt sich dahingehend erklären, dass Standortbestimmungs-Programme aufgrund ihrer Ressourcenintensivität nur von grösseren Unternehmen durchgeführt werden können. Die Massnahme „Individuelle Laufbahnberatung“ schneidet auch bei der gezielten Abfrage des Angebots an spezifischen Massnahmen für ältere Mitarbeitende schlecht ab, so bieten nur 29 Unternehmen ihren älteren Mitarbeitenden dieses Instrument an. Die eher durchschnittlichen bis unterdurchschnittlichen Ergebnisse zur Verbreitung zielgruppenspezifischer Massnahmen lassen die Vermutung zu, dass die befragten Betriebe noch nicht ganz überzeugt sind, dass sich entsprechende Aktivitäten auch für das Unternehmen bezahlt machen können. So zeigen sie gerade bei kostenintensiveren Massnahmen wie Standortbestimmungs-Programmen oder Assessment/Development Centern für die Zielgruppe der über 50-Jährigen Zurückhaltung.

Im Gegenzug zu den eher negativen Ergebnissen in Bezug auf die Verbreitung von Massnahmen für ältere Mitarbeitende geben die befragten Betriebe jedoch an, dass ältere Mitarbeitende in ihrem Unternehmen durchschnittlich einen hohen Stellenwert einnehmen und dass das Alter bei Laufbahnentscheidungen kein relevantes Kriterium sei. Weiter ist den Ergebnissen zu entnehmen, dass in den befragten Unternehmen über 50-Jährige dieselbe Chance haben, befördert zu werden wie jüngere Mitarbeitende und dass die Betriebe zum Ziel haben, auch älteren Mitarbeitenden eine Entwicklungsperspektive zu bieten. All diese Items wurden von den Befragten durchschnittlich positiv bewertet. Jedoch ist hier zu beachten, dass die vorgelegten Aussagen zum Stellenwert der älteren Mitarbeitenden besonders anfällig für soziale Erwünschtheit sind. Aufgrund der Ergebnisse kann aber nicht festgestellt werden, inwiefern dieser Effekt die Teilnehmenden bei der Beantwortung der Aussagen beeinflusste. So muss aufgrund der vorliegenden Ergebnisse angenommen werden, dass ältere Mitarbeitende in den Unternehmen grundsätzlich einen guten Stand haben und sich die Unternehmen bemühen, diese Mitarbeitendengruppe nicht zu diskriminieren.

7.2.3 Hypothese 3

Je mehr ein Unternehmen von Altersstrukturveränderungen betroffen ist und dies auch so wahrnimmt, desto höher ist der Stellenwert der betrieblichen Laufbahnplanung im Unternehmen.

Im Abschnitt 6.2.3 konnte ein signifikanter linearer Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Altersstrukturveränderungen und dem Stellenwert der betrieblichen Laufbahnplanung nachgewiesen werden, was für eine Annahme von Hypothese 3 spricht. Unternehmen der Stichprobe, die aufgrund des demografischen Wandels Veränderungen in ihrer Altersstruktur wahrnehmen, schreiben der betrieblichen Laufbahnplanung einen höheren Stellenwert zu als Betriebe, für die der demografische Wandel und eine mögliche Zunahme der Anzahl älterer Mitarbeitender kein Thema ist. Dieser Zusammenhang deutet darauf hin, dass die Konzepte und Instrumente der betrieblichen Laufbahnplanung auch in der Unternehmenspraxis als fruchtbare Ansätze bewertet werden, um demografischen Veränderungen und deren Auswirkungen zu begegnen.

Bei der Frage inwiefern Unternehmen zum Befragungszeitpunkt Veränderungen in der Altersstruktur wahrnehmen oder sogar schon entsprechende Herausforderungen zu bewältigen haben, ergibt sich aufgrund der breiten Streuung und flachen Verteilung der Daten ein diffuses Bild. Höpflinger (2011, S. 12) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sich hinsichtlich der Altersstrukturen in den Unternehmen je nach Kontext wie zum Beispiel der Branche grosse Unterschiede ergeben. Aufgrund der kleinen Stichprobengrösse kann diese Aussage zwar nicht empirisch bestätigt werden, jedoch deuten auch die vorliegenden Ergebnisse in dieselbe Richtung. Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen scheinen sich die Unternehmen einiger zu sein. Es kann verzeichnet werden, dass nicht alle befragten Unternehmen, welche einschätzen, dass die Alterung der Belegschaft sie zukünftig vor Herausforderungen stellt, auch entsprechende Massnahmen treffen, um sich auf diese zunehmende Alterung vorzubereiten. Zumindest einige Unternehmen werden somit erst dann aktiv, wenn sich entsprechende Anzeichen einer Altersstrukturveränderung im eigenen Betrieb manifestieren. Dies zeugt von einem eher kurzfristigen Planungshorizont, was angesichts der hohen Dynamik der heutigen Wirtschaftswelt, in der es gilt, einem Verlust an Innovationsfähigkeit und allfälligen Know-how-Lücken frühzeitig zu begegnen (Höpflinger, 2009a, S. 36 und Zölch, 2009, S. 12), als kritisch zu bewerten ist.

Vergleicht man die Ergebnisse zum Umgang mit demografischen Veränderungen aus der vorliegenden Untersuchung mit früheren Forschungsergebnissen, so lässt sich daraus schliessen, dass die Relevanz des Themas demografische Alterung im Vergleich deutlich zugenommen hat: Während Studien von Höpflinger, Beck, Grob & Lüthi (2006, S. 30) sowie von Adecco (2008, S. 10) Schweizer Unternehmen noch ein hohes Mass an Gleichgültigkeit hinsichtlich der demografischen Alterung zuschrieben, zeigt die Befragung dieser Bachelorarbeit, dass die Mehrheit der Unternehmen diesbezüglich sensibilisiert ist und entsprechenden Handlungsbedarf sieht. So kann in Anlehnung an Morschhäuser (1999a, S. 116-119) aufgrund der vorliegenden Resultate zumindest nur noch ein Viertel der Unternehmen als ignorant in Punkto demografische Alterung bezeichnet werden (vgl. Kapitel 2.2.1).

7.2.4 Hypothese 4

Das Potential, das neue Laufbahnmodelle wie zum Beispiel die Bogenkarriere für ältere Mitarbeitende bietet, wird von den Unternehmen nicht ausgeschöpft. Dies zeigt sich darin, dass bei der Zielgruppe der über 50-Jährigen die Führungslaufbahn nach wie vor dominiert.

Laufbahnmodelle werden in der Literatur als ein zentrales Element der betrieblichen Laufbahnplanung beschrieben (vgl. 4.2 und 4.4) und die Ergebnisse der vorliegenden Befragung verdeutlichen, dass diese in der Praxis auch häufig Anwendung finden. So weist der signifikante positive Zusammenhang zwischen der Anzahl eingesetzter Laufbahnmodelle und der Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung darauf hin, dass die Unternehmen Laufbahnmodelle in der Praxis als wichtiges steuerndes Element in der Personalentwicklung bewerten und einsetzen. Sowohl die Führungs- wie auch die Fachlaufbahn sind gemäss den Untersuchungsergebnissen weit verbreitet: Mehr als drei Viertel der untersuchten Betriebe arbeiten mit entsprechenden Modellen. Die Führungslaufbahn steht nach wie vor an erster Stelle, was für eine Annahme von Hypothese 4 spricht. Jedoch scheinen auch Fachlaufbahnmodelle bei den befragten Unternehmen häufig zum Einsatz zu kommen, weshalb nicht von einer Dominanz der Führungslaufbahn ausgegangen werden darf. Gerade die Fachlaufbahn kann erfahrenen älteren Mitarbeitenden, die in der Unternehmenshierarchie nicht mehr weiter aufsteigen möchten, interessante neue Perspektiven bieten (Ladwig & Domsch, 2011, S. 18). Die hohe Verbreitung des Modells der Fachlaufbahn, besonders bei den befragten Industrieunternehmen, darf deshalb als positiv eingestuft werden.

Weitere Laufbahnmodelle wie beispielsweise die Flächenlaufbahn, die Bogenkarriere oder auch die Projektlaufbahn ermöglichen langjährigen Mitarbeitenden, sich auch auf der horizontalen Ebene weiterzuentwickeln. So fordern beispielsweise anlassbezogene, kreative Aufgaben

im Rahmen von Projektlaufbahnen Mitarbeitende heraus, Lösungen für neuartige Fragestellungen zu finden (Becker, 2009, S. 523) und kommen damit der Forderung nach, die Innovativität und Flexibilität älterer Mitarbeitender zu unterstützen (Höpflinger, 2009a, S. 36). Erst 34 der befragten Unternehmen nutzen jedoch das Modell der Projektlaufbahn. Etwa gleichviele Unternehmen ermöglichen ihren älteren Mitarbeitenden im Rahmen von Bogenkarrieremodellen, gegen Ende der Laufbahn, Verantwortung abzugeben. Auch die Flächen- und die Patchwork-Laufbahn werden erst von rund 30% der befragten Unternehmen eingesetzt. Die Frage nach dem Vorhandensein horizontaler Entwicklungsmöglichkeiten für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden wird nur von 28 Betrieben deutlich bejaht. Ebenfalls gibt nur knapp ein Viertel aller befragten Unternehmen an, ihren älteren Mitarbeitenden attraktive Alternativen zur Führungslaufbahn zu bieten. Diese Ergebnisse geben Hinweise darauf, dass die Unternehmen das Potenzial, welches ihnen die neuen Laufbahnkonzepte bieten, noch nicht ausschöpfen. Horizontale Entwicklungen werden von den Unternehmen eher in Form von Ad-hoc-Massnahmen wie Job Rotation oder Job Enlargement/Enrichment gefördert und sind noch wenig in Gesamtkonzepte wie eine Projekt-Laufbahn oder eine Flächenlaufbahn integriert. Gerade im Hinblick auf die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden erweisen sich die neuen Laufbahnmodelle als fruchtbare Ansätze zur Personalentwicklung dieser erfahrenen Mitarbeitergruppe und so könnte eine vermehrte Anwendung dieser Konzepte die Unternehmen bei der betrieblichen Laufbahnplanung ihrer älteren Mitarbeitenden unterstützen.

Wie in Kapitel 4.5 ausgeführt, ist eine gewisse Systematik und Transparenz von Laufbahnen wesentlich, damit diese für Mitarbeitende auch absehbar sind und entsprechende Positionswechsel in den Planungshorizont einbezogen werden können (Behrens, 1999, S. 93). Dies scheint noch nicht bei allen befragten Unternehmen der Fall zu sein. So deutet die zurückhaltende Bewertung der Aussage zur Bekanntheit von Laufbahnoptionen eher darauf hin, dass entsprechende Konzepte „naturwüchsig“ aus dem Praxisalltag entstehen und weniger nach systematischen Grundlagen, die den Mitarbeitenden auch kommuniziert werden und somit für sie transparent sind.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann Hypothese 4 nicht abschliessend beantwortet werden. Zwar zeigt sich bei den befragten Unternehmen nach wie vor eine weite Verbreitung der Führungslaufbahn und auch konnte festgestellt werden, dass die Unternehmen im Hinblick auf die betriebliche Laufbahnplanung älterer Mitarbeitender noch stärker von den neuen Laufbahnmodellen profitieren könnten, was für eine Annahme der Hypothese spricht. Jedoch erwies sich die Fachlaufbahn zugleich als ein Modell, das bei den befragten Betrieben häufig

zum Einsatz kommt. Somit darf nicht von einer Dominanz der Führungslaufbahn ausgegangen werden, wie es in der Hypothese formuliert wurde.

7.2.5 Beantwortung der Fragestellung und Fazit

Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass in vielen Unternehmen Ansätze aus der betrieblichen Laufbahnplanung in der unternehmerischen Praxis eingesetzt werden und diese Unternehmen damit Verantwortung für ein alter(n)sgerechtes Personalmanagement wahrnehmen. In Bezug auf die Fragestellung dieser Bachelorarbeit kann somit festgestellt werden, dass der Einsatz von Konzepten, Instrumenten und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung im Rahmen eines alterns- und altersgerechten Personalmanagements bei Deutschschweizer Unternehmen im Durchschnitt grundsätzlich verbreitet ist. Das Thema der betrieblichen Laufbahnplanung hat bei den befragten Unternehmen einen überdurchschnittlichen Stellenwert und auch auf der operativen Ebene konnte die Untersuchung zeigen, dass die befragten Unternehmen verschiedenste Instrumente einsetzen und mit unterschiedlichen Laufbahnmodellen arbeiten. Damit legen die Betriebe einen wichtigen Grundstein für eine alter(n)sgerechte Personalpolitik. Setzt man jedoch den Fokus gezielt auf die Altersgruppe der über 50-jährigen Mitarbeitenden, so lassen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung vermuten, dass ältere Mitarbeitende nach wie vor nicht gleich stark von der betrieblichen Laufbahnplanung profitieren wie jüngere Mitarbeitende. Zwar bieten die Unternehmen auch für ältere Mitarbeitende entsprechende Instrumente und Konzepte an. Während jüngere Mitarbeitende jedoch in Talent-Management-Prozessen hohe Aufmerksamkeit von den Unternehmen erhalten, zeigen sich die Betriebe dagegen zögerlich, wenn es um gezielte und proaktive Investitionen in die Weiterentwicklung von älteren Mitarbeitenden geht. Die Resultate der Untersuchung konnten zeigen, dass die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden bei der betrieblichen Laufbahnplanung benachteiligt wird, jedoch lässt sich nicht eindeutig feststellen, ob der Grund für diese Diskriminierung darin zu suchen ist, dass die Unternehmen das Potenzial ihrer älteren Mitarbeitenden generell unterschätzen, oder ob die Betriebe die Ansätze der betrieblichen Laufbahnplanung bei der Förderung von Qualifikation und Motivation ihrer älteren Belegschaft als zu wenig effektiv einstufen.

Weiter stellt sich die Frage, wie systematisch und differenziert die untersuchten Ansätze von den Unternehmen in der Praxis konzipiert und angewendet werden. Dies ist insbesondere bei der Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden eine Herausforderung, da die zunehmende Heterogenität älterer Mitarbeitenden einerseits verstärkte Anstrengungen erfordert, individuelle Bedürfnisse und Gegebenheiten hinsichtlich Leistungsvermögen und Motivation einzubeziehen

(Rump & Eilers, 2010, S. 26). Dies verlangt wiederum nach Ansätzen, welche die hierfür erforderliche Flexibilität auch bieten. Andererseits sollten entsprechende Instrumente für über 50-Jährige gleichfalls systematisch angewendet werden, um sicherzustellen, dass deren Umsetzung auch im Einklang mit den Zielen des Unternehmens und dessen Entwicklung steht sowie dass alle Mitarbeitende gleichermaßen von der betrieblichen Laufbahnplanung profitieren. Um entsprechende Konzepte zur betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende effektiv einzusetzen, ist es demnach zentral, dass eine Unternehmung sich intensiv mit ihrer älteren Belegschaft und deren Bedürfnissen auseinandersetzt. Die vorliegende Untersuchung zeigt gerade hinsichtlich der strategischen Verankerung der betrieblichen Laufbahnplanung für über 50-Jährige ein noch eher diffuses Bild. Dies weist darauf hin, dass sich die Unternehmen noch stärker mit der Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden befassen und ihr mindestens so viel Aufmerksamkeit schenken sollten, wie den vielversprechenden jungen Talenten.

Was die Gestaltung der Inhalte der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende angeht, so weisen die Resultate der Befragung vor allem auf zwei Entwicklungsfelder hin: Einerseits gilt es, ältere Mitarbeitende bis zum letzten Tag ihres Erwerbslebens in die Pflicht zu nehmen und mit ihnen auch für ihre letzten Erwerbsjahre explizite Entwicklungsziele zu vereinbaren, sie zu begleiten und die Zielerreichung kontinuierlich zu überprüfen. Massnahmen wie individuelle Laufbahnberatung, die Vereinbarung von individuellen Entwicklungsplänen oder Instrumente zur Standortbestimmung sollten daher vermehrt auch bei über 50-Jährigen zur Anwendung kommen. Ein zweites Entwicklungsfeld betrifft den Ausbau des Angebots an horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten. Die Unternehmen sind gefordert, für ihre älteren Mitarbeitenden vermehrt attraktive Alternativen zur Führungskarriere oder einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Unternehmen mittels Frühpensionierung zu bieten. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurden diesbezüglich verschiedene Ansätze erörtert. Auch wenn einige Konzepte bereits in der Praxis umgesetzt werden, so sollten diese Massnahmen bei den über 50-Jährigen breiter wie auch gezielter eingesetzt werden. Es gilt, Positionen systematisch zu hinterfragen und mittels Job Rotation sowie Job Enlargement/Enrichment oder auch durch die Übernahme neuer Berufsrollen dem erfahrenen Mitarbeitenden Entwicklungsfelder und Herausforderungen zu bieten – allenfalls sogar über das Pensionsalter hinaus. Auch der vermehrte Einbezug neuer Laufbahnmodelle könnte diesbezüglich neue Wege aufzeigen und für Mitarbeitende als und Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden.

7.3 Methodenkritik

Für diese Bachelorarbeit ergeben sich folgende methodische Kritikpunkte: Einerseits stellt sich die Frage, inwiefern es überhaupt möglich ist, das Konstrukt einer alter(n)sgerechten betrieblichen Laufbahnplanung zu erheben. So wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass entsprechende Massnahmen in der Unternehmenspraxis nicht zwingend unter der Bezeichnung Alter(n)smanagement angeboten werden müssen (Sporket, 2011, S. 116). Theoretische Modelle sowie Beispiele guter Praxis geben ebenfalls zu verstehen, dass eine systematische Personalentwicklung schon per se einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung und Förderung der Motivation und Qualifikation aller Altersgruppen leistet und in der Praxis die Frage schwierig zu beantworten ist, ob eine Massnahme nun alter(n)sgerecht ist oder nicht. So kann die Fragestellung dieser Bachelorarbeit nur annähernd beantwortet werden, da aufgrund der Theorie nicht umfassend geklärt werden konnte, wann genau eine Massnahme als alter(n)sgerecht bezeichnet werden darf. Eine weitere methodische Herausforderung ergibt sich daraus, dass eine systematische betriebliche Laufbahnplanung in der Unternehmenspraxis komplex ist und in der Praxis entsprechende Massnahmen sowie Konzepte miteinander verknüpft werden. Die für diese Untersuchung gewählte Form der quantitativen Befragung anhand eines standardisierten Fragebogens wird der Komplexität der betrieblichen Laufbahnplanung in der Praxis zu wenig gerecht. So bleibt es fraglich, inwiefern es zulässig ist, einzelne Massnahmen, Instrumente oder Zielgruppen isoliert zu erheben. Drei der befragten Betriebe wiesen in diesem Zusammenhang im Kommentarfeld des Fragebogens darauf hin, dass die betriebliche Laufbahnplanung immer als ein ganzheitliches Konzept angesehen werden müsse und in ihrem Unternehmen deshalb nicht nach Altersgruppen segmentiert werde. Die Frage, ob das Personalmanagement eines bestimmten Unternehmens als alter(n)sgerecht bezeichnet werden darf, kann daher abschliessend nur im Rahmen einer Einzelfallanalyse geklärt werden.

Ein weiterer methodischer Kritikpunkt ergibt sich daraus, dass sich diese Arbeit stark auf die Angebotsseite konzentriert – ob und wie häufig entsprechende Angebote der Unternehmen im Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung von älteren Mitarbeitenden auch genutzt werden, blieb in der Untersuchung unberücksichtigt und müsste für eine umfassende Klärung der Fragestellung ebenfalls einbezogen werden. Auch der Umstand, dass das Thema ältere Mitarbeitende eine stark normative Komponente hat, wurde zu wenig berücksichtigt. So werden heutige Unternehmen von der Gesellschaft zur Übernahme sozialer Verantwortung verpflichtet. Die Diskriminierung älterer Mitarbeitenden widerspricht dieser Erwartung. Es ist mit Verzerrungseffekten aufgrund sozialer Erwünschtheit zu rechnen, was es schwierig macht, das Thema aus Unternehmensperspektive zu beforschen. Ein letzter Kritikpunkt bezieht sich da-

rauf, dass das Forschungsinteresse den Teilnehmenden aus methodischen Gründen (vgl. Kapitel 5.5) zu wenig transparent gemacht wurde. So wurde in der Begleitmail nicht explizit erwähnt, dass sich die Befragung auf die Zielgruppe der über 50-Jährigen fokussiert, was von zwei der Studienteilnehmenden kritisiert wurde.

7.4 Ausblick

Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich vertieft mit der betrieblichen Laufbahnplanung in Bezug auf die Gruppe der älteren Mitarbeitenden auseinander. Die Ergebnisse ermöglichen in erster Linie Schlüsse hinsichtlich der quantitativen Verbreitung entsprechender Ansätze. Welche Motive und Ziele die Unternehmen bei der Gestaltung der betrieblichen Laufbahnplanung für ihre ältere Belegschaft leiten, konnte im Rahmen dieser Untersuchung jedoch nur ansatzweise erhoben werden. Informationen zu den Hintergründen der betrieblichen Laufbahnplanung könnten helfen, offene Fragen zu klären – beispielsweise wie systematisch Unternehmen entsprechende Konzepte in der Unternehmenspraxis anwenden und welche Ziele sie damit verfolgen, respektive was Unternehmen motiviert oder hemmt, ältere Mitarbeitende im Rahmen der betrieblichen Laufbahnplanung (stärker) zu fördern. Als einen nächsten Schritt im Forschungsprozess sollte somit die Auseinandersetzung mit den zugrundeliegenden Motiven der betrieblichen Laufbahnplanung im Zusammenhang mit einer alter(n)sgerechten Personalpolitik vertieft untersucht werden. Hierzu würde sich eine qualitative Untersuchungsmethode, beispielsweise in Form von leitfadengestützten Interviews mit Personalentwicklungsverantwortlichen, besonders gut eignen.

Was die zukünftige Umsetzung von Konzepten und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung in den Unternehmen betrifft, so liegt es an den Personalverantwortlichen, die Unternehmensleitung vom Potenzial der betrieblichen Laufbahnplanung zur Erhaltung von Motivation und Qualifikation ihrer älteren Mitarbeitenden und den Vorteilen, die das Unternehmen angesichts des demografischen Wandels daraus gewinnt, noch stärker zu überzeugen. Dank frühzeitigen Anstrengungen im Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung könnten die Unternehmen dem demografischen Wandel und einer allfälligen Zunahme des Anteils älterer Mitarbeitender in ihrem Unternehmen aus einer Position der Stärke heraus begegnen.

Literatur

- Adecco Institute (2007). *Der Demographische Fitness Index: Schweiz* [On-line]. Available: <http://www.adecco.ch/Documents/Press%20Releases/DE/2007/Swiss%20DFX%20Study%20German.pdf>
- Adecco Institute (2008). *Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel. Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008* [On-line]. Available: <http://www.adecco.ch/Documents/Press%20Releases/DE/2008/White Paper Swiss DFX 2008 German.pdf>
- Becker, M. (2009). *Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (5., akt. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Behrens, J. (1999). Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufplangestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit. In J. Behrens, M. Morschhäuser, H. Viebrok & E. Zimmermann (Hrsg.), *Länger erwerbstätig – aber wie?* (S. 71-115). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Behrens, J., Morschhäuser, M., Viebrok, H. & Zimmermann, E. (1999). *Länger erwerbstätig – aber wie?* Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Benz, M. (2010). *Personalmanagement in Zeiten des demographischen Wandels*. Dissertation, Rheinische Friederich-Wilhelms-Universität Bonn, Philosophische Fakultät.
- Brandenburg, U. & Domschke, J.P. (2007). *Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demographischen Wandels für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Brussig, M. (2007). Betriebliche Personalwirtschaft in einer alternden Erwerbsbevölkerung. Formen, Verbreitung und Ursachen. *Zeitschrift für Management*, 2, 189-223.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (2007). *Strategie für eine schweizerische Alterspolitik. Bericht des Bundesrates* [On-line]. Available: <http://www.bsv.admin.ch/dokumentation/publikationen/00098/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuuq2Z6gpJCDex96hGym162epYbg2c JjKbNoKSn6A-->
- Bundesamt für Statistik (2008). *Erwerbstätigkeit der Personen ab 50 Jahren. Eine Untersuchung zu den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung und der Lohnstrukturerhebung* [On-line]. Available: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.Document.104203.pdf>
- Bundesamt für Statistik (2010). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2010 – 2060*. Neuenburg: BFS.
- Bundesamt für Statistik (2012). *demos Newsletter (Nr. 1)* [On-line]. Available: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=4661>
- Consenec (2012) [On-line]. Available: <http://www.consenec.ch>
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004). *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungsbhilfen, Praxisbeispiele*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (2011) (Hrsg.). *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen*. Köln: Luchterhand.
- Egger, M., Moser, R. & Thom, N. (2008). *Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie I*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (seco).

- Frerichs, F. & Bögel, J. (2007). *Alternsgerechtes Management. Vorstudie zur Entwicklung eines Qualitätssiegels*. Unveröffentlichter Projektbericht, Universität Vechta.
- Friedli, V. (2002). *Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive*. Bern: Haupt.
- Fuchs, J. (1998). Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. *Harvard Business Manager*, 4, 83-91.
- Funken, Ch., Stoll, A. & Hörlin, S. (2011). *Die Projektdarsteller: Karriere als Inszenierung. Paradoxien und Geschlechterfallen in der Wissensökonomie*. Wiesbaden: VS.
- Graf, A. (2001). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. *io-management*, 3, 24-31.
- Graf, A. (2002). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus*. Bern: Haupt.
- Graf, A. (2008). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Handlungsfelder und Massnahmen. In N. Thom & R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 263-279). Wiesbaden: Gabler.
- Graf, A. (2009). Standortbestimmung – Kernelement einer lebenszyklusorientierten Personalstrategie. In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (Hrsg.), *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 197-218). Bern: Haupt.
- Gussone, M., Huber, A., Morschhäuser, M. & Petrenz, J. (1999). *Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Herfurth, M., Kohli, M. & Zimmermann, K.F. (Hrsg.). (2003). *Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer*. Opladen: Leske + Budrich.
- Höpflinger, F. (2009a). Demografische Entwicklung und Generationswandel – ein Blick auf die späteren Erwerbsjahre. In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling. *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 20-40). Bern: Haupt.
- Höpflinger, F. (2009b). *Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen: Demographische Alterung und Strukturwandel – auch auf dem Arbeitsmarkt* [On-line]. Available: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Arbeit50plus.pdf>
- Höpflinger, F. (2011). Demographische Alterung – Trends und Perspektiven. [On-line]. Available: www.hoepflinger.com/fhtop/Demografische-Alterung.pdf
- Höpflinger, F. (2012). Aktives Altern – neue Leitbilder für neue Generationen älterer Menschen. In Bundesamt für Statistik (Hrsg.), *demos Newsletter*, 1, 2-4.
- Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. & Lüthi, M. (2006). *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*. Zürich: Avenir Suisse.
- Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002): *Arbeitsfähigkeit 2010 - Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA.
- Ladwig, D.H. & Domsch, M.E. (2011). Fachlaufbahnen – Zukunftsweisende Laufbahnkonzepte für Wissensgesellschaften und Netzwerkorganisationen. In: M.E. Domsch & D.H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 18-29). Köln: Luchterhand.

- Marstedt, G. & Müller, R. (1998). Ein kranker Stand? Fehlzeiten und Integration älterer Arbeitnehmer im Vergleich Öffentlicher Dienst – Privatwirtschaft. Berlin: Edition Sigma.
- Morschhäuser, M. (1999a). Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In M. Gussone, A. Huber, M. Morschhäuser & J. Petrenz (Hrsg.), *Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht* (S. 101-185). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Morschhäuser, M. (1999b). Alternsgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In J. Behrens, M. Morschhäuser, H. Viebrok & E. Zimmermann (Hrsg.), *Länger erwerbstätig – aber wie?* (S. 19-70). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Morschhäuser, M. (2006). *Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur*. Berlin: edition sigma.
- Morschhäuser, M., Ochs, P. & Huber, A. (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele guter Praxis*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Mücke, A. & Zölch, M. (2006). „Good Practice“ eines alternsgerechten Personalmanagements. In Schweizerischer Arbeitgeberverband (Hrsg.), *Altersstrategie* (S. 35-39).
- Naegele, G. (Hrsg.). (2010). *Soziale Lebenslaufpolitik*. Wiesbaden: VS.
- Naegele, G. (2010). Soziale Lebenslaufpolitik – Grundlagen, Analysen und Konzepte. In G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 27-85). Wiesbaden: VS.
- Naegele, G. & Walker, A. (2007). *Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement*. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Naegele, G. & Sporket, M. (2010). Perspektiven einer lebenslauforientierten Ältere-Arbeitnehmer-Politik. In G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 449-473). Wiesbaden: VS.
- Oldenbourg, R. & Ilmarinen, J. (2010). Für eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik. In G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 428-448). Wiesbaden: VS.
- Porst, R (2009). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2008). *Der Fragebogen: von der Forschungsidee zur SPSS/PASW-Auswertung*. Wien: Facultas.
- Regnet, E. (2004). *Karriereentwicklung 40 +. Weitere Perspektiven oder Endstation?* Weinheim und Basel: Beltz.
- Rump, J. & Eilers, S. (2009). *Ökonomische Effekte des Age Managements*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Rump, J. & Eilers, S. (2010). Employability. Die Grundlagen. In: J. Rump & Th. Sattelberger (Hrsg.), *Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements* (S. 73-166). Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Rump, J. & Sattelberger, Th. (2010). *Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Scherer, L.A. & Jordan, D. (2011, 25. August). Die Erfahrung als Chance nutzen. *HandelsZeitung*, S. 44.
- Schilling, A. (2009). „Gute Praxis“ eines alternsgerechten Personalmanagements. In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (Hrsg.), *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 244-257). Bern: Haupt.

- Schuppisser, H.R. (2004). Die Menschen werden in Zukunft länger arbeiten. In M. von Cranach, H.D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 51- 67). Bern: Haupt.
- Schweizerischer Arbeitgeberverband (2006). *Altersstrategie* [On-line]. Available: <http://www.arbeitgeber.ch/files/Dossier/Arbeit%20und%20Alter.pdf>
- Schwizer, R. (2009). Praxisbericht 11: Aktive Gestaltung der zweiten Laufbahnhälfte bei der Swisscom. In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (Hrsg.), *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 285-289). Bern: Haupt.
- Semmer, N.K. (2006). Leistungseinbussen und Leistungsvorteile mit zunehmendem Alter. In Schweizerischer Arbeitgeberverband (Hrsg.), *Altersstrategie* (S. 7-8).
- Sporket, M. (2011). *Organisationen im demographischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden: VS.
- Thom, N. (2006). Trends in der Personalentwicklung. In N. Thom & R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 6-18). Wiesbaden: Gabler.
- Thom, N. & Zaugg, R.J. (2006). *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Gabler.
- Trimmel, M. (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten in Psychologie und Medizin*. Wien: facultas.wuv.
- Von Cranach, M. (2004). Die Beschäftigung älterer Menschen im Unternehmen. In M. von Cranach, H.D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 13- 28). Bern: Haupt.
- Von Cranach, M., Schneider, H.D., Ulich E. & Winkler, R. (2004). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Bern: Haupt.
- Wenzel, M. (2008). Neue Karrieremodelle? *Innovative betriebliche Karriereplanung als Antwort auf den veränderten Kontext*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Zaugg, R.J. (2006). Nachhaltige Personalentwicklung. Von der Schulung zum Kompetenzmanagement. In N. Thom & R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 19-39). Wiesbaden: Gabler.
- Zisgen, A. (2003). Was motiviert ältere Arbeitnehmer? *Personalführung*, 7, 60-63.
- Zölch, M. (2006). Zum wirksamen Einsatz von Instrumenten und Massnahmen eines altersgerechten Personalmanagements. In Schweizerischer Arbeitgeberverband (Hrsg.), *Altersstrategie* (S. 28-30).
- Zölch, M. (2009). Fit für den demografischen Wandel? Eine Einführung. In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (Hrsg.), *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 11-19). Bern: Haupt.
- Zölch, M., Mücke, A., Graf, A. & Schilling, A. (2009). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern: Haupt.
- Zölch, M., Mücke, A. & Korn, K. (2009). Wie beurteilen ältere Mitarbeitende in der Schweiz ihre Arbeitsbedingungen im internationalen Vergleich? In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (Hrsg.), *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 354-376). Bern: Haupt.

Anhang

Anhang A:	Manuskript Fragebogen.....	1
Anhang B:	Finaler Fragebogen (Printscreens Online-Version).....	7
Anhang C:	Begleit-Email Umfrage.....	14
Anhang D:	News-Meldung auf VPA-Webseite (Printscreen)	15
Anhang E:	Auswertungen SPSS	16
	E1: Gruppenvergleich der Anzahl angebotener und geplanter Massnahmen nach Unternehmensgrösse (t-Test für unabhängige Stichproben).....	16
	E2: Anzahl genannter Massnahmen für ältere Mitarbeitende (Frage 8).....	16
	E3: Anzahl Massnahmen für ältere Mitarbeitende – Vergleich Industrie- und Dienstleistungsbetriebe (t-Test für unabhängige Stichproben)	17
	E4: Bedeutung betrieblicher Laufbahnplanung – Unterscheidung KMU und grössere Unternehmen (t-Test für unabhängige Stichproben)	17
	E5: Wahrnehmung von Veränderungen in der Altersstruktur und Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung – lineare Regressionsanalyse	18
	E6: Anzahl Laufbahnmodelle – Vergleich Industrie und Dienstleistungsbetriebe	19
	E7: Zusammenhang zwischen der Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung und der Anzahl Laufbahnmodellen	19

Anhang A: Manuskript Fragebogen

(Korrekturen und Ergänzungen aus Pretest in roter Schrift)

Sehr geehrte Damen und Herren

Vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilnehmen.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) führe ich eine Online-Befragung durch. Diese richtet sich an HR-Verantwortliche, die sich mit Themen der Personalentwicklung beschäftigen.

In der Befragung geht es um die betriebliche Laufbahnplanung und -gestaltung. Gerne möchte ich erfahren, ob und wie Ihr Unternehmen Mitarbeitende verschiedener Altersgruppen bei der Planung und Gestaltung ihrer Laufbahn innerhalb des Unternehmens unterstützt.

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 10 Minuten. Ihre Antworten und Daten werden anonym erhoben und streng vertraulich behandelt. **Mit Ihrer Teilnahme an der Befragung tragen Sie ganz entscheidend zum Gelingen meiner Bachelorarbeit bei.** Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Falls Sie mich kontaktieren möchten, hier meine Email-Adresse: bagdanat@students.zhaw.ch.

Freundliche Grüsse

Nathalie Bagdasarjanz

Betriebliche Laufbahnplanung

1 **Ich interessiere mich** für das Thema betriebliche Laufbahnplanung. Darunter **verstehe ich** alle betriebsinternen Konzepte, Instrumente und Massnahmen, die zum Ziel haben, Laufbahnen und Entwicklungswege von Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens zu gestalten.

Welche Bedeutung kommt der betrieblichen Laufbahnplanung in Ihrem Unternehmen ganz allgemein zu?

Sehr **klein** **sehr gross**

2 Welche Konzepte und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung werden in Ihrem Unternehmen angeboten oder sind in Zukunft geplant?

	<i>angeboten</i>	<i>geplant</i>	<i>nicht vorge-sehen</i>
Periodische Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle Laufbahnberatung / Entwicklungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne oder externe Angebote zur beruflichen Standortbestimmung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbarung eines persönlichen Entwicklungsplanes mit Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens (Job Rotation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der Position (Job Enlargement oder Job Enrichment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Massnahmen zur Beurteilung von Leistung und Verhalten des Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessment und/oder Development Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere, nämlich: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Bitte geben Sie **nur** an, an welche Altersgruppe(n) sich die jeweilige Massnahme in Ihrem Unternehmen richtet. **Pro Massnahme können auch mehrere Altersgruppen genannt werden.**

	Jüngere MA (bis 30 J.)	MA im mittleren Alter (30 – 49 J.)	Ältere MA (50 J. und älter)
Vereinbarung eines persönlichen Entwicklungsplanes mit Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessment und/oder Development Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens (Job Rotation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periodische Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Massnahmen zur Beurteilung von Leistung und Verhalten des Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne oder externe Angebote zur beruflichen Standortbestimmung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle Laufbahnberatung / Entwicklungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der Position (Job Enlargement oder Job Enrichment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Verschiedene Kriterien können einen Einfluss auf Entscheidungen bei der Laufbahnplanung eines Mitarbeitenden haben. Welche Kriterien sind in Ihrem Unternehmen relevant?
Bitte bewerten Sie den Stellenwert der folgenden Kriterien für Laufbahn-Entscheide.

	Überhaupt nicht wichtig		Sehr wichtig	
Langfristige Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Höhe der Kosten möglicher Massnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle Bedürfnisse des Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alter des Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lebensphase, in der sich der Mitarbeitende gerade befindet (z.B. aktuelle familiäre Situation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hierarchiestufe des Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, nämlich: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 Einige Unternehmen arbeiten in der Personalentwicklung mit standardisierten Laufbahnen. Diese beschreiben übliche Entwicklungswege im Unternehmen und bieten den Mitarbeitenden Orientierung hinsichtlich ihrer individuellen Laufbahn.
Welche Laufbahnmodelle kennt Ihr Unternehmen? (**Mehrfachnennungen sind möglich**)

Führungslaufbahn (vertikale Laufbahn)

Fach- oder Spezialistenlaufbahn

Projekt-Laufbahn

Flächenlaufbahn (Förderung horizontaler Entwicklungen auf gleicher Hierarchiestufe)

Patchwork-Laufbahn (Kombination unterschiedlichster Laufbahnabschnitte mit Aufstiegen wie auch horizontalen Bewegungen in der Hierarchie)

Anderes Laufbahnmodell, nämlich: _____

In unserem Unternehmen kennen wir keine Laufbahnmodelle.

Demografische Entwicklung und ältere Mitarbeitende

6 Die zunehmende Alterung der Bevölkerung und die damit verbundene Veränderung der Altersstruktur der Mitarbeitenden stellt Unternehmen vor neue Voraussetzungen.

Bitte beurteilen Sie, inwiefern die folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffen.

	Trifft über- haupt nicht zu			Trifft voll und ganz zu	
In unserem Unternehmen nehmen wir gegenwärtig Veränderungen in der Altersstruktur wahr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Alterung der Belegschaft stellt unser Unternehmen gegenwärtig vor Herausforderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir rechnen damit, dass uns die zunehmende Alterung der Belegschaft zukünftig vor Herausforderungen stellen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir treffen Massnahmen, um uns auf die zunehmende Alterung unserer Mitarbeitenden vorzubereiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sehen keinen Handlungsbedarf in Bezug auf eine mögliche Alterung unserer Belegschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 In den folgenden Fragen geht es um die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden. Damit meine ich Mitarbeitende, die 50 Jahre alt oder älter sind.

Wie schätzen Sie den Stellenwert der älteren Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen ganz allgemein ein?

Sehr tief sehr hoch

Betriebliche Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende

8 Die folgende Aufzählung zeigt mögliche personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende. Welche der folgenden Massnahmen für ältere Mitarbeitende werden in Ihrem Unternehmen aktuell angeboten oder sind geplant?

	Ange- boten	geplant	nicht vorge- sehen
Individuelle Laufbahnberatung ab 50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle Gespräche zur beruflichen Standortbestimmung ab 50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezifische Workshops oder Programme zur Standortbestimmung ab 50 (z.B. Seminar "50plus")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der Position (Job Enlargement oder Enrichment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechsel des Arbeitsplatzes (Job Rotation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schonarbeitsplätze (Arbeitsplätze, die weniger belastend sind, jedoch meist auch mit einem Verlust und Status verbunden sind)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Übernahme neuer Berufsrollen für ältere Mitarbeitende (z.B. als Mentor, Coach, Berater, Senior Expert)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit, von Führungslaufbahnen in Fachlaufbahnen zu wechseln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung von Expertentum (Möglichkeit für ältere Mitarbeitende, sich in einem Bereich zu spezialisieren)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstärkter Einbezug des Erfahrungswissens bei der Beurteilung älterer Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung von Bogenkarrieren (Abgabe von Fach- oder Führungsverantwortung gegen Ende der Laufbahn)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Massnahme, nämlich: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen gibt es keine spezifischen Massnahmen für ältere Mitarbeitende.			

<p>9</p>	<p>Mit dem Einsatz von personalpolitischen Massnahmen für ältere Mitarbeitende werden von den Unternehmen unterschiedliche Ziele verfolgt.</p> <p>Wie schätzen Sie den Stellenwert der folgenden Ziele für Ihr Unternehmen ein?</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3" style="text-align: center;">überhaupt nicht wichtig</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Sehr wichtig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Weitergabe von Wissen im Unternehmen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Erfahrung älterer Mitarbeitenden für Unternehmen nutzen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Reduktion körperlicher Belastung älterer Mitarbeitender</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Reduktion psychischer Belastung älterer Mitarbeitender</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Erhaltung und Förderung der Motivation älterer Mitarbeitenden</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Erhaltung und Förderung der Qualifikation älterer Mitarbeitenden</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Erhaltung und/oder Erhöhung des Arbeitsmarktwertes älterer Mitarbeitenden</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		überhaupt nicht wichtig			Sehr wichtig		Weitergabe von Wissen im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	Erfahrung älterer Mitarbeitenden für Unternehmen nutzen	<input type="checkbox"/>	Reduktion körperlicher Belastung älterer Mitarbeitender	<input type="checkbox"/>	Reduktion psychischer Belastung älterer Mitarbeitender	<input type="checkbox"/>	Erhaltung und Förderung der Motivation älterer Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	Erhaltung und Förderung der Qualifikation älterer Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	Erhaltung und/oder Erhöhung des Arbeitsmarktwertes älterer Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>																																																										
	überhaupt nicht wichtig			Sehr wichtig																																																																											
Weitergabe von Wissen im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Erfahrung älterer Mitarbeitenden für Unternehmen nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Reduktion körperlicher Belastung älterer Mitarbeitender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Reduktion psychischer Belastung älterer Mitarbeitender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Erhaltung und Förderung der Motivation älterer Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Erhaltung und Förderung der Qualifikation älterer Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Erhaltung und/oder Erhöhung des Arbeitsmarktwertes älterer Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
<p>10</p>	<p>Zusammenfassend finden Sie nun noch einige allgemeine Aussagen zum Einsatz personalpolitischer Massnahmen für ältere Mitarbeitende. Bitte teilen Sie uns mit, inwiefern die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3" style="text-align: center;">Trifft überhaupt nicht zu</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Trifft voll und ganz zu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ältere Mitarbeitende haben in unserem Unternehmen dieselbe Chance befördert zu werden wie jüngere Mitarbeitende.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Unser Unternehmen setzt sich zum Ziel, auch älteren Mitarbeitenden eine Entwicklungsperspektive zu bieten.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es ist für unser Unternehmen wichtig, die Arbeitsfähigkeit und Motivation unserer älteren Belegschaft mittels betrieblicher Laufbahnplanung zu erhalten und zu fördern.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Alterskritische Arbeitsbelastungen werden in unserem Unternehmen frühzeitig identifiziert und bearbeitet.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Laufbahnen entstehen in unserem Unternehmen eher zufällig.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Unsere Mitarbeitenden kennen die Laufbahn-Optionen, die in unserem Unternehmen angeboten werden.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Wir fördern bei älteren Mitarbeitenden horizontale Bewegungen (auf gleicher Hierarchiestufe).</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Unser Unternehmen bietet älteren Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität, was die Gestaltung ihrer Laufbahn betrifft.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Neben der klassischen Führungslaufbahn bieten wir älteren Mitarbeitenden attraktive Alternativen für die Gestaltung Ihrer Laufbahn an.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>In unserem Unternehmen gibt es einige ältere Mitarbeitende, die einen eher unüblichen Positions- oder Tätigkeitswechsel gemacht haben.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Massnahmen und Konzepte der Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende richten sich in unserem Unternehmen nach übergeordneten strategischen Zielen.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Wir möchten unser Angebot an Massnahmen und Konzepten der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende (weiter) ausbauen.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Trifft überhaupt nicht zu			Trifft voll und ganz zu		Ältere Mitarbeitende haben in unserem Unternehmen dieselbe Chance befördert zu werden wie jüngere Mitarbeitende.	<input type="checkbox"/>	Unser Unternehmen setzt sich zum Ziel, auch älteren Mitarbeitenden eine Entwicklungsperspektive zu bieten.	<input type="checkbox"/>	Es ist für unser Unternehmen wichtig, die Arbeitsfähigkeit und Motivation unserer älteren Belegschaft mittels betrieblicher Laufbahnplanung zu erhalten und zu fördern.	<input type="checkbox"/>	Alterskritische Arbeitsbelastungen werden in unserem Unternehmen frühzeitig identifiziert und bearbeitet.	<input type="checkbox"/>	Laufbahnen entstehen in unserem Unternehmen eher zufällig.	<input type="checkbox"/>	Unsere Mitarbeitenden kennen die Laufbahn-Optionen, die in unserem Unternehmen angeboten werden.	<input type="checkbox"/>	Wir fördern bei älteren Mitarbeitenden horizontale Bewegungen (auf gleicher Hierarchiestufe).	<input type="checkbox"/>	Unser Unternehmen bietet älteren Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität, was die Gestaltung ihrer Laufbahn betrifft.	<input type="checkbox"/>	Neben der klassischen Führungslaufbahn bieten wir älteren Mitarbeitenden attraktive Alternativen für die Gestaltung Ihrer Laufbahn an.	<input type="checkbox"/>	In unserem Unternehmen gibt es einige ältere Mitarbeitende, die einen eher unüblichen Positions- oder Tätigkeitswechsel gemacht haben.	<input type="checkbox"/>	Massnahmen und Konzepte der Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende richten sich in unserem Unternehmen nach übergeordneten strategischen Zielen.	<input type="checkbox"/>	Wir möchten unser Angebot an Massnahmen und Konzepten der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende (weiter) ausbauen.	<input type="checkbox"/>																																																
	Trifft überhaupt nicht zu			Trifft voll und ganz zu																																																																											
Ältere Mitarbeitende haben in unserem Unternehmen dieselbe Chance befördert zu werden wie jüngere Mitarbeitende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Unser Unternehmen setzt sich zum Ziel, auch älteren Mitarbeitenden eine Entwicklungsperspektive zu bieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Es ist für unser Unternehmen wichtig, die Arbeitsfähigkeit und Motivation unserer älteren Belegschaft mittels betrieblicher Laufbahnplanung zu erhalten und zu fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Alterskritische Arbeitsbelastungen werden in unserem Unternehmen frühzeitig identifiziert und bearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Laufbahnen entstehen in unserem Unternehmen eher zufällig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Unsere Mitarbeitenden kennen die Laufbahn-Optionen, die in unserem Unternehmen angeboten werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Wir fördern bei älteren Mitarbeitenden horizontale Bewegungen (auf gleicher Hierarchiestufe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Unser Unternehmen bietet älteren Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität, was die Gestaltung ihrer Laufbahn betrifft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Neben der klassischen Führungslaufbahn bieten wir älteren Mitarbeitenden attraktive Alternativen für die Gestaltung Ihrer Laufbahn an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
In unserem Unternehmen gibt es einige ältere Mitarbeitende, die einen eher unüblichen Positions- oder Tätigkeitswechsel gemacht haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Massnahmen und Konzepte der Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende richten sich in unserem Unternehmen nach übergeordneten strategischen Zielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										
Wir möchten unser Angebot an Massnahmen und Konzepten der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende (weiter) ausbauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																										

Allgemeine Angaben

Abschliessend bitte ich Sie noch um einige allgemeine Angaben zum Unternehmen und Ihrer Person.

Angaben zum Unternehmen

11 Zu welcher der folgenden Branchen gehört ihr Unternehmen?

a.) Industrieller Sektor

- Konsumgüter (Lebensmittel, Textilien, Möbel)
- Energie und Versorgung
- Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
- Chemie- und Pharmaindustrie
- Baugewerbe
- Andere Industrie

b.) Dienstleistungssektor

- Handel
- IT, Telekommunikation, Medien
- Verkehr und Logistik
- Tourismus und Gastgewerbe
- Bildung und Forschung
- Finanzdienstleistung (Banken und Versicherungen)
- Beratung
- Gesundheitswesen
- Öffentlicher Sektor
- Non-Profit-Organisationen
- Andere Dienstleistungen

12 Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen **in der Schweiz**?

- 1 - 50 Mitarbeitende
- 51 - 250 Mitarbeitende
- 251 - 999 Mitarbeitende
- 1'000 - 5'000 Mitarbeitende
- mehr als 5'000 Mitarbeitende

13 Gibt es in Ihrem Unternehmen gemäss dem Organigramm eine (Fach-)Stelle explizit für Personalentwicklung (z.B. Stelle „Aus-/und Weiterbildung“ oder „Training & Development“ etc.)?

- Ja
- Nein

14-15 **Angaben zu Ihrer Person**

Alter (Jahrgang) _____

Geschlecht: weiblich männlich

16 Wie lautet Ihre Funktionsbezeichnung im Unternehmen?

17	<p>Wenn Sie an einen durchschnittlichen Arbeitstag denken – welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit nehmen Tätigkeiten und Aufgaben aus dem Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung schätzungsweise ein?</p> <p>In rund _____ Prozent meiner Arbeitszeit widme ich mich dem Aufgabenfeld betriebliche Laufbahnplanung.</p>
18-19	<p>Sind Sie an den Ergebnissen dieser Befragung interessiert?</p> <p>Ihre E-Mail-Adresse wird vertraulich behandelt und nicht mit Ihren Antworten aus der Umfrage in Verbindung gebracht.</p> <p><input type="checkbox"/> Ja, meine Email-Adresse lautet: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Nein</p> <p>Falls Sie mir noch etwas zur Befragung oder zum Thema betriebliche Laufbahnplanung mitteilen möchten, so freue ich mich über Ihren Kommentar:</p> <p>((Textfeld))</p>
<p>Die Umfrage ist an dieser Stelle zu Ende. Ich danke Ihnen vielmals, dass Sie sich Zeit für die Beantwortung meiner Fragen genommen haben.</p>	

Anhang B: Finaler Fragebogen (Printscreens Online-Version)

Beispiel für Seitenlayout

The screenshot shows a survey interface with the ZHAW logo in the top left. A progress bar at the top center indicates 33% completion. The main heading asks: "Verschiedene Kriterien können einen Einfluss auf Entscheidungen bei der Laufbahnplanung eines Mitarbeitenden haben. Welche Kriterien sind in Ihrem Unternehmen relevant?" Below this, it instructs: "Bitte bewerten Sie den Stellenwert der folgenden Kriterien für Laufbahn-Entscheide." The criteria are listed on the left, and their importance is rated on a scale of five dots. The scale is labeled "überhaupt nicht wichtig" on the left and "sehr wichtig" on the right. The criteria and their ratings are: Langfristige Unternehmensziele (3 dots), Höhe der Kosten möglicher Massnahmen (4 dots), Individuelle Bedürfnisse des Mitarbeitenden (4 dots), Alter des Mitarbeitenden (4 dots), Lebensphase, in der sich der Mitarbeitende gerade befindet (z.B. aktuelle familiäre Situation) (4 dots), Hierarchiestufe des Mitarbeitenden (4 dots), and Anderes, nämlich: (4 dots). At the bottom, there are "Zurück" and "Weiter" buttons.

Kriterium	1	2	3	4	5
Langfristige Unternehmensziele	<input type="radio"/>				
Höhe der Kosten möglicher Massnahmen	<input type="radio"/>				
Individuelle Bedürfnisse des Mitarbeitenden	<input type="radio"/>				
Alter des Mitarbeitenden	<input type="radio"/>				
Lebensphase, in der sich der Mitarbeitende gerade befindet (z.B. aktuelle familiäre Situation)	<input type="radio"/>				
Hierarchiestufe des Mitarbeitenden	<input type="radio"/>				
Anderes, nämlich:	<input type="radio"/>				

Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren

Vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilnehmen.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) führe ich eine Online-Befragung durch. Diese richtet sich an HR-Verantwortliche, die sich mit Themen der Personalentwicklung beschäftigen.

In der Befragung geht es um die betriebliche Laufbahnplanung und -gestaltung. Gerne möchte ich erfahren, ob und wie Ihr Unternehmen Mitarbeitende verschiedener Altersgruppen bei der Planung und Gestaltung ihrer Laufbahn innerhalb des Unternehmens unterstützt.

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 10 Minuten. Ihre Antworten und Daten werden anonym erhoben und streng vertraulich behandelt. Mit Ihrer Teilnahme an der Befragung tragen Sie ganz entscheidend zum Gelingen meiner Bachelorarbeit bei. Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Falls Sie mich kontaktieren möchten, hier meine Email-Adresse: bagdanat@students.zhaw.ch.

Freundliche Grüsse

Nathalie Bagdasarjanz

Frage 1

Ich interessiere mich für das Thema betriebliche Laufbahnplanung. Darunter verstehe ich alle betriebsinternen Konzepte, Instrumente und Massnahmen, die zum Ziel haben, Laufbahnen und Entwicklungswege von Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens zu gestalten.

Welche Bedeutung kommt der betrieblichen Laufbahnplanung in Ihrem Unternehmen ganz allgemein zu?

sehr klein ● ● ● ● ● sehr gross

Frage 2

Welche Konzepte und Massnahmen der betrieblichen Laufbahnplanung werden in Ihrem Unternehmen angeboten oder sind in Zukunft geplant?

	angeboten	geplant	nicht vorgesehen
Periodische Mitarbeitergespräche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuelle Laufbahnberatung / Entwicklungsgespräche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne oder externe Angebote zur beruflichen Standortbestimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vereinbarung eines persönlichen Entwicklungsplanes mit Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens (Job Rotation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der Position (Job Enlargement oder Job Enrichment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Massnahmen zur Beurteilung von Leistung und Verhalten des Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment und/oder Development Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere, nämlich: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 3

Bitte geben Sie an, an welche Altersgruppe(n) sich die jeweilige Massnahme in Ihrem Unternehmen richtet.

Pro Massnahme können auch mehrere Altersgruppen genannt werden.

	Jüngere Mitarbeitende (bis 30 Jahre)	Mitarbeitende im mittleren Alter (30-49 Jahre)	Ältere Mitarbeitende (50 Jahre und älter)
Periodische Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle Laufbahnberatung / Entwicklungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne oder externe Angebote zur beruflichen Standortbestimmung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbarung eines persönlichen Entwicklungsplanes mit Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens (Job Rotation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der Position (Job Enlargement oder Job Enrichment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Massnahmen zur Beurteilung von Leistung und Verhalten des Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessment und/oder Development Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 4

Verschiedene Kriterien können einen Einfluss auf Entscheidungen bei der Laufbahnplanung eines Mitarbeitenden haben. Welche Kriterien sind in Ihrem Unternehmen relevant?

Bitte bewerten Sie den Stellenwert der folgenden Kriterien für Laufbahn-Entscheidungen.

	überhaupt nicht wichtig				sehr wichtig
Langfristige Unternehmensziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höhe der Kosten möglicher Massnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuelle Bedürfnisse des Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alter des Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lebensphase, in der sich der Mitarbeitende gerade befindet (z.B. aktuelle familiäre Situation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hierarchiestufe des Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderes, nämlich: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 5

Einige Unternehmen arbeiten in der Personalentwicklung mit standardisierten Laufbahnen. Diese beschreiben übliche Entwicklungswege im Unternehmen und bieten den Mitarbeitenden Orientierung hinsichtlich ihrer individuellen Laufbahn.

Welche Laufbahnmodelle kennt Ihr Unternehmen? (Mehrfachnennungen sind möglich)

- Führungslaufbahn (vertikale Laufbahn)
- Fach- oder Spezialistenlaufbahn
- Projekt-Laufbahn
- Flächenlaufbahn (Förderung horizontaler Entwicklungen auf gleicher Hierarchiestufe)
- Patchwork-Laufbahn (Kombination unterschiedlichster Laufbahnabschnitte mit Aufstiegen wie auch horizontalen Bewegungen in der Hierarchie)
- Anderes Laufbahnmodell, nämlich:
- In unserem Unternehmen kennen wir keine Laufbahnmodelle.

Frage 6

Die zunehmende Alterung der Bevölkerung und die damit verbundene Veränderung der Altersstruktur der Mitarbeitenden stellt Unternehmen vor neue Voraussetzungen.

Bitte beurteilen Sie, inwiefern die folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffen.

	trifft überhaupt nicht zu				trifft voll und ganz zu
In unserem Unternehmen nehmen wir gegenwärtig Veränderungen in der Altersstruktur wahr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Alterung der Belegschaft stellt unser Unternehmen gegenwärtig vor Herausforderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir rechnen damit, dass uns die zunehmende Alterung der Belegschaft zukünftig vor Herausforderungen stellen wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir treffen Massnahmen, um uns auf die zunehmende Alterung unserer Mitarbeitenden vorzubereiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sehen keinen Handlungsbedarf in Bezug auf eine mögliche Alterung unserer Belegschaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 7

In den folgenden Fragen geht es um die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden. Damit meine ich Mitarbeitende, die 50 Jahre alt oder älter sind.

Wie schätzen Sie den Stellenwert der älteren Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen ganz allgemein ein?

sehr tief sehr hoch

Frage 8

Die folgende Aufzählung zeigt mögliche personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende.

Welche der folgenden Massnahmen für ältere Mitarbeitende werden in Ihrem Unternehmen aktuell angeboten oder sind geplant?

	angeboten	geplant	nicht vorgesehen
Individuelle Laufbahnberatung ab 50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuelle Gespräche zur beruflichen Standortbestimmung ab 50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spezifische Workshops oder Programme zur Standortbestimmung ab 50 (z.B. Seminar "50plus")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der Position (Job Enlargement oder Enrichment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechsel des Arbeitsplatzes (Job Rotation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schonarbeitsplätze (Arbeitsplätze, die weniger belastend sind, jedoch meist auch mit einem Verlust und Status verbunden sind)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung der Übernahme neuer Berufsrollen für ältere Mitarbeitende (z.B. als Mentor/in, Coach, Berater/in, Senior Expert)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit, von Führungslaufbahnen in Fachlaufbahnen zu wechseln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung von Expertentum (Möglichkeit für ältere Mitarbeitende, sich in einem Bereich zu spezialisieren)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verstärkter Einbezug des Erfahrungswissens bei der Beurteilung älterer Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung von Bogenkarrieren (Abgabe von Fach- oder Führungsverantwortung gegen Ende der Laufbahn)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Massnahme, nämlich: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In unserem Unternehmen gibt es keine spezifischen Massnahmen für ältere Mitarbeitende.

Frage 9

Mit dem Einsatz von personalpolitischen Massnahmen für ältere Mitarbeitende werden von den Unternehmen unterschiedliche Ziele verfolgt.

Wie schätzen Sie den Stellenwert der folgenden Ziele für Ihr Unternehmen ein?

	überhaupt nicht wichtig				sehr wichtig
Weitergabe von Wissen im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfahrung älterer Mitarbeitenden für Unternehmen nutzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduktion psychischer Belastung älterer Mitarbeitender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduktion körperlicher Belastung älterer Mitarbeitender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhaltung und Förderung der Motivation älterer Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhaltung und Förderung der Qualifikation älterer Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhaltung und/oder Erhöhung des Arbeitsmarktwertes älterer Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 10

Zusammenfassend finden Sie nun noch einige allgemeine Aussagen zum Einsatz personalpolitischer Massnahmen für ältere Mitarbeitende.

Bitte teilen Sie uns mit, inwiefern die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.

	trifft überhaupt nicht zu				trifft voll und ganz zu
Ältere Mitarbeitende haben in unserem Unternehmen dieselbe Chance befördert zu werden wie jüngere Mitarbeitende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen setzt sich zum Ziel, auch älteren Mitarbeitenden eine Entwicklungsperspektive zu bieten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist für unser Unternehmen wichtig, die Arbeitsfähigkeit und Motivation unserer älteren Belegschaft mittels betrieblicher Laufbahnplanung zu erhalten und zu fördern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alterskritische Arbeitsbelastungen werden in unserem Unternehmen frühzeitig identifiziert und bearbeitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laufbahnen entstehen in unserem Unternehmen eher zufällig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Mitarbeitenden kennen die Laufbahn-Optionen, die in unserem Unternehmen angeboten werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir fördern bei älteren Mitarbeitenden horizontale Bewegungen (auf gleicher Hierarchiestufe).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen bietet älteren Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität, was die Gestaltung ihrer Laufbahn betrifft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neben der klassischen Führungslaufbahn bieten wir älteren Mitarbeitenden attraktive Alternativen für die Gestaltung Ihrer Laufbahn an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen gibt es einige ältere Mitarbeitende, die einen eher unüblichen Positions- oder Tätigkeitswechsel gemacht haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Massnahmen und Konzepte der Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende richten sich in unserem Unternehmen nach übergeordneten strategischen Zielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir möchten unser Angebot an Massnahmen und Konzepten der betrieblichen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeitende (weiter) ausbauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 11

Abschliessend bitte ich Sie noch um einige Informationen zum Unternehmen und zu Ihrer Person.

Angaben zum Unternehmen

Zu welcher der folgenden Branchen gehört Ihr Unternehmen?

a.) Industrieller Sektor:

- Konsumgüter (Lebensmittel, Textilien, Möbel)
- Energie und Versorgung
- Chemie und Pharmaindustrie
- Baugewerbe
- Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
- Andere Industrie

b.) Dienstleistungssektor:

- Handel
- IT, Telekommunikation, Medien
- Verkehr und Logistik
- Tourismus und Gastgewerbe
- Bildung und Forschung
- Finanzdienstleistungen (Banken, Versicherungen)
- Beratung
- Gesundheitswesen
- Öffentlicher Sektor
- Non-Profit-Organisationen
- Andere Dienstleistungen

Frage 12-13

Wieviele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen in der Schweiz?

- 1 - 50 Mitarbeitende
- 51 - 250 Mitarbeitende
- 251 - 999 Mitarbeitende
- 1'000 - 5'000 Mitarbeitende
- mehr als 5'000 Mitarbeitende

Gibt es in Ihrem Unternehmen gemäss dem Organigramm eine (Fach-)stelle explizit für Personalentwicklung (z.B. Stelle "Aus- / und Weiterbildung" oder "HR Development" etc.)?

- Ja
- Nein

Fragen 14-17

Angaben zu Ihrer Person

Alter (Jahrgang):

Geschlecht

- weiblich männlich

Wie lautet Ihre Funktionsbezeichnung im Unternehmen?

Wenn Sie an einen durchschnittlichen Arbeitstag denken - welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit nehmen Tätigkeiten und Aufgaben aus dem Bereich der betrieblichen Laufbahnplanung schätzungsweise ein?

Rund Prozent meiner Arbeitszeit widme ich dem Tätigkeitsfeld der betrieblichen Laufbahnplanung.

Fragen 18-19

Sind Sie an den Ergebnissen dieser Befragung interessiert?

Ihre E-Mail-Adresse wird vertraulich behandelt und nicht mit Ihren Antworten aus der Umfrage in Verbindung gebracht.

- Ja, meine Email-Adresse lautet:
- Nein

Falls Sie mir noch etwas zur Befragung oder zum Thema betriebliche Laufbahnplanung mitteilen möchten, so freue ich mich über Ihren Kommentar:

Abschluss

Die Umfrage ist an dieser Stelle zu Ende. Ich danke Ihnen vielmals, dass Sie sich Zeit für die Beantwortung meiner Fragen genommen haben.

Anhang C: Begleit-Email Umfrage

Sehr geehrte Damen und Herren

Gerne möchte ich erfahren, ob und wie Ihr Unternehmen Mitarbeitende verschiedener Altersgruppen bei der Planung und Gestaltung ihrer Laufbahn innerhalb des Unternehmens unterstützt und führe dazu eine Online-Befragung durch. Ich bin Studentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und werde die Ergebnisse dieser Befragung im Rahmen meiner Bachelorarbeit aufbereiten. Dabei werde ich von Christoph Negri, Leiter Zentrum Human Resources Development & Assessment am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) unterstützt.

Meine Umfrage richtet sich an HR-Verantwortliche von Schweizer Unternehmen, die sich mit Themen der Personalentwicklung beschäftigen. Falls diese Themen bei einem anderen HR-Spezialisten in Ihrem Unternehmen besser vertreten sind, so danke ich Ihnen vielmals für die Weiterleitung dieses Emails an die entsprechende Stelle.

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 10 Minuten. Ihre Antworten und Daten werden anonym erhoben und streng vertraulich behandelt. Mit Ihrer Teilnahme an der Befragung leisten Sie einen wichtigen Beitrag zum Gelingen meiner Bachelorarbeit. Um den Online-Fragebogen auszufüllen, folgen Sie bitte dem nachstehenden Link:

<http://www.unipark.de/uc/zhaw-p/c567/>

Ich danke Ihnen vielmals für Ihre Unterstützung! Bei Fragen zu dieser Umfrage können Sie mich gerne per Email (bagdanat@students.zhaw.ch) kontaktieren.

Freundliche Grüsse

Nathalie Bagdasarjanz

Nathalie Bagdasarjanz
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Departement P, Angewandte Psychologie

Anhang D: News-Meldung auf VPA-Webseite (Printscreen)



Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute
 Albsriedenstr. 252, 8047 Zürich
 Tel. 043 311 01 72, Fax 043 311 01 73



Herzlich willkommen beim Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute

- [Home](#)
- [Events](#)
- [Praxisdoku](#)
- [Vorstand](#)
- [Bestellung Infos](#)
- [Portrait/Mitgliedschaft](#)
- [MitgliederProfil](#)
- [Mitglieder \(members only\)](#)
- [News-Archiv](#)
- [Links](#)
- [Save to Favorites](#)

28. Februar 2012



Betriebliche Laufbahnplanung in eigenen Unternehmen – Umfrage Bachelorarbeit

Wie werden Mitarbeitende verschiedener Altersgruppen bei der Planung und Gestaltung deren Laufbahn innerhalb des Unternehmens unterstützt? Dieser Frage geht die Bachelor-Studentin Nathalie Bagdasarianz der ZHAW nach. Dazu führt sie eine Online-Befragung durch und wird von Christoph Negri, Leiter Zentrum Human Resources Development & Assessment am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) unterstützt. Die Umfrage von derjenigen HR-Person beantwortet werden, die sich mit der Personalentwicklung beschäftigt. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert knapp 10 Minuten. Die Antworten und Daten werden anonym erhoben und streng vertraulich behandelt. Mit der Teilnahme an der Befragung leisten Sie einen wichtigen Beitrag zum Gelingen der Bachelorarbeit und erhalten am Schluss die ausgewerteten Ergebnisse. Eine wertvolle Marktinformation damit auch für Sie. [Link](#)

Rückfragen: bagdasaria@students.zhaw.ch

17. Februar 2012



Webinar-Seminare im Web

„Fundiert, konzentriert, fokussiert“ – so lässt sich heute Wissen vermitteln. Der VPA bietet als Ergänzung zu Präsenzseminaren neu auch Online-Seminare an. Damit kann man aktiv neues HR-Wissen am PCLaptop erwerben und seine Technologiekompetenz verbessern. Im Anschluss an den Event können die Teilnehmenden auf das aufgezeichnete Video zugreifen. Ebenso lässt sich durch die Webinar-Teilnahme abschätzen, wie diese Lernform im eigenen Unternehmen einsetzbar ist.

Mehr Details zu den Webinaren unter: [Anmeldung](#)

7. Februar 2012



2. Sommerakademie vom 6.-11. August 2012 Seminarhotel Sempachersee, Notwil

Persönliche Weiterbildung und neue Kontakte knüpfen in gemütlichem Ambiente. Dies ist auch das Ziel der 2. Sommerakademie im Seminarhotel Sempachersee. Vom 6.–11. August 2012 können Bildungsfachleute, Beraterinnen und Coaches hier in ein- und zweitägigen Seminaren ihr Know-how aktualisieren, ihre Berufspraxis reflektieren und das Netzwerk stärken.

VPA-Mitglieder erhalten 10% Rabatt.

Das attraktive Programm sowie weitere Informationen mit dem detaillierte Programm finden Sie [hier](#) und unter www.diesommerakademie.ch.

29. Januar 2012



Die wahren Meister – Dualitark engagiert sich für Sie

Die Konferenz will die duale berufliche Weiterbildung als entscheidenden Standortvorteil der Schweiz stärken. Absolventen von Berufs- und höheren Fachprüfungen sind hochqualifizierte, umsatzstarke Praktiker und sichern die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft ebenso wie die Arbeitsmarktqualität der Arbeitnehmenden. Neben anderen Verbänden ist auch HRSE Human Resource Swiss Exams engagiert – insgesamt repräsentiert der Verband jährlich rund 5200 Absolventinnen und Absolventen.

16. Januar 2012



Personal Swiss vom 17.-18. April 2012, Messe Zürich

An der 11. Fachmesse für Personalmanagement ist der VPA erneut präsent. Gerne besichtigen wir Sie an unserem Stand (F-12). Besuchen Sie auch den Vorstand für Studierende, Präsident VPA, am 18. April 2012, 10.10.10.40, Forum 3.

Thema: **Gesundheitsmanagement – praktische Umsetzung im Unternehmen**. Optimales betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bringt Wohlbefinden für die Mitarbeitenden und nachhaltig erhöhte Leistungsfähigkeit. Damit lohnt sich investierte Zeit und Geld, da es sich rechnet. Sie erfahren wie BGM praktisch umgesetzt wird.

Wünschen Sie einen Gratis Eintritt? Mailen Sie uns Ihre Adresse – gerne senden wir Ihnen das Billet zu.

Für weitere Informationen zur Messe: www.personal-swiss.ch

Anhang E: Auswertungen SPSS

E1: Gruppenvergleich der Anzahl angebotener und geplanter Massnahmen nach Unternehmensgrösse (t-Test für unabhängige Stichproben)

ONEWAY deskriptive Statistiken

Total Anzahl Massnahmen angeboten und geplant

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
					KMU	19		
grössere Unternehmen	61	7,97	1,303	,167	7,63	8,30	4	9
Gesamt	80	7,60	1,498	,167	7,27	7,93	3	9

Test bei unabhängigen Stichproben

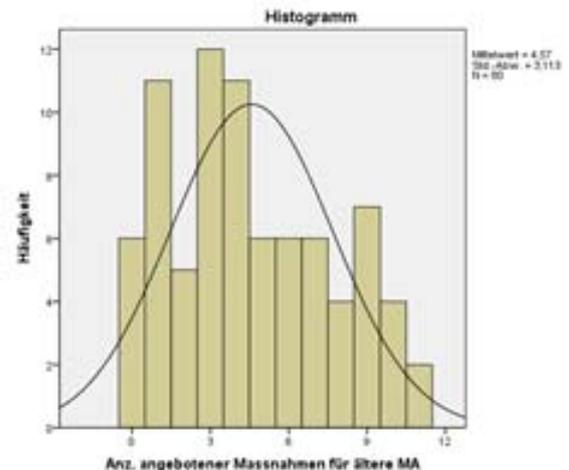
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Total Anzahl Massnahmen angeboten und geplant	Varianzen sind gleich	,384	,538	-	78	,000	-1,546	,355	-2,253	-,839
	Varianzen sind nicht gleich			-	26,984	,000	-1,546	,383	-2,332	-,760

E2: Anzahl genannter Massnahmen für ältere Mitarbeitende (Frage 8)

Statistiken

Anz. angebotener Massnahmen für ältere MA

N	Gültig	80
	Fehlend	0
Mittelwert		4,58
Median		4,00
Modus		3
Standardabweichung		3,113



E3: Anzahl Massnahmen für ältere Mitarbeitende – Vergleich Industrie- und Dienstleistungsbetriebe (t-Test für unabhängige Stichproben)

Gruppenstatistiken					
Industrie oder Dienstleistung		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Anz. angebotener Massnahmen für ältere MA	Industrie	30	5,43	3,014	,550
	Dienstleistung	50	4,06	3,087	,437

Test bei unabhängigen Stichproben										
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Anz. angebotener Massnahmen für ältere MA	Varianzen sind gleich	,101	,751	1,944	78	,056	1,373	,707	-,033	2,780
	Varianzen sind nicht gleich			1,955	62,371	,055	1,373	,702	-,030	2,777

E4: Bedeutung betrieblicher Laufbahnplanung – Unterscheidung KMU und grössere Unternehmen (t-Test für unabhängige Stichproben)

Gruppenstatistiken					
Aufteilung in KMU und grössere Unternehmen		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Bedeutung bLP generell	KMU	19	3,11	,737	,169
	grössere Unternehmen	61	3,84	,934	,120

Test bei unabhängigen Stichproben										
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Bedeutung bLP generell	Varianzen sind gleich	2,591	,112	-	78	,003	-,731	,235	-1,198	-,264
	Varianzen sind nicht gleich			3,116	37,666	,001	-,731	,207	-1,150	-,311

E5: Wahrnehmung von Veränderungen in der Altersstruktur und Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung – lineare Regressionsanalyse

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,278 ^a	,077	,065	,909

a. Einflußvariablen : (Konstante), In unserem Unternehmen nehmen wir gegenwärtig Veränderungen in der Altersstruktur wahr.

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	5,390	1	5,390	6,518	,013 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	64,498	78	,827		
	Gesamt	69,887	79			

a. Einflußvariablen : (Konstante), In unserem Unternehmen nehmen wir gegenwärtig Veränderungen in der Altersstruktur wahr.

b. Abhängige Variable: Bedeutung bLP generell

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	3,087	,247		12,486	,000
	In unserem Unternehmen nehmen wir gegenwärtig Veränderungen in der Altersstruktur wahr.	,188	,074	,278	2,553	,013

E6: Anzahl Laufbahnmodelle – Vergleich Industrie und Dienstleistungsbetriebe

	Industrie oder Dienstleistung	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Anzahl Laufbahnmodelle	Industrie	30	3,03	1,217	,222
	Dienstleistung	50	2,36	1,453	,206

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Anzahl Laufbahnmodelle	Varianzen sind gleich	4,207	,044	2,128	78	,037	,673	,316	,043	1,303
	Varianzen sind nicht gleich			2,224	69,668	,029	,673	,303	,070	1,277

E7: Zusammenhang zwischen der Bedeutung der betrieblichen Laufbahnplanung und der Anzahl Laufbahnmodellen

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,284 ^a	,081	,069	,908

a. Einflußvariablen : (Konstante), Anzahl Laufbahnmodelle

b. Abhängige Variable: Bedeutung bLP generell

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	5,629	1	5,629	6,833	,011 ^a
Nicht standardisierte Residuen	64,258	78	,824		
Gesamt	69,887	79			

Modellzusammenfassung^b

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R- Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,284 ^a	,081	,069	,908

a. Einflußvariablen : (Konstante), Anzahl Laufbahnmodelle

b. Abhängige Variable: Bedeutung bLP generell

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte	T	Sig.	95,0% Konfidenzintervalle	
		RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Koeffizienten			für B	
				Beta			Untergrenze	Obergrenze
1	(Konstante)	3,165	,216		14,663	,000	2,735	3,594
	Anzahl Laufbahnmodelle	,191	,073	,284	2,614	,011	,045	,336

a. Abhängige Variable: Bedeutung bLP generell