Masterarbeit im Rahmen des Masters of Advanced Studies ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Berufliche Neuorientierung mit 50plus - Utopie?

Erkenntnisse für die Laufbahnberatung

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie, Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Martha Zurfluh

am

27.01.2016

Susanna Borner, lic.phil., Beraterin & Dozentin, ZHAW, IAP Institut für Angewandte Psycho-Referentin: logie, Zürich Co-Referent: Manfred Suter, Senior Coach DBVC, Coaching Company Pro GmbH, Zürich "Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP."

Management-Summary

Dass auch mit 50plus noch berufliche Neuausrichtungen stattfinden, scheint ein sich in den letzten Jahren neu entwickeltes Phänomen zu sein, das unterschiedliche Ursachen hat. Zu nennen ist hier einerseits der Wunsch oder das Bedürfnis dieser Altersgruppe, in einem anderen Arbeitsmodell, in einer anderen Funktion oder gar anderen Tätigkeit und in einem neuen Unternehmen tätig zu sein. Aufgrund sich schnell ändernden Arbeitsmarkt-Situationen, z.B. in Form von Umstrukturierungen, Wegrationalisierung oder Verlagerung des Arbeitsplatzes ins Ausland aber auch durch strukturelle Veränderungen, werden heute ältere Mitarbeitende nicht selten dazu gezwungen, sich vor der Pensionierung nochmals neu zu orientieren und zu positionieren. Anderseits wird aufgrund der demografischen Entwicklung eine längere Einbindung der älteren Generation von Politik, Gesellschaft und Arbeitswelt gefordert, um weiterhin wirtschaftlich sein zu können und dem sich in vielen Bereichen abzeichnenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob der Arbeitsmarkt den 50plus-jährigen Chancen für eine Neuorientierung einräumt und welche Möglichkeiten sich anbieten, in denen ihr Potential gefragt ist und sie deshalb bevorzugt angestellt und beschäftigt werden. Weiter interessieren, welche Kompetenzen und Einstellungen erfolgsversprechend sind sowie welche Ressourcen sie bei einem solchen Vorhaben unterstützen.

Die theoretische Grundlage bildet einerseits die Darstellung der Umwelt, in der die 50plus-jährigen sozialisiert wurden und anderseits die charakteristischen Eigenheiten dieser Generation. Den Rahmen dazu bildet das Torbogen-Modell von Super. Anhand dieses theoretischen Modells wird der Hintergrund der 50plus-jährigen mit all den Facetten, die sie ausmachen, dargestellt und in Bezug gesetzt zu der Fragestellung.

Die Grundlagen für die Untersuchung bildeten Dokumente, die im Rahmen einer Sekundäranalyse für die Beantwortung der Fragestellung analysiert und ausgewertet wurden. Ergänzend wurden zwei Experten-Interview mit Personen aus der Wirtschaft geführt. Alle aufgearbeiteten Daten wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse auf die Fragestellung hin ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass zwar eher selten eine totale Neuorientierung in diesem Altersspektrum stattfindet, vielmehr sind es kleinere Anpassungen. Zudem stellt das Alter für eine berufliche Neuorientierung kein Hindernis dar. Problematisch ist vielmehr eine Geringqualifizierung, verbunden mit einer vernachlässigten Weiterbildung. Allerdings darf diese Aussage nicht pauschalisiert werden. Die Arbeitsmarktchancen für ältere Mitarbeitende sind sehr branchen- und berufsspezifisch. So sind diese z.B. in der Baubranche eher gering, während sie in sogenannten Beziehungsgeschäften gerne gesehene Mitarbeitende sind. Als Schlussfolgerung muss aufgrund der Ergebnisse davon ausgegangen werden, dass sich die Frage "Berufliche Neuorientierung mit 50plus – Utopie?" nicht durch eine generelle Aussage beantworten lässt. Für die Laufbahnberatung bedeutet die Begleitung eines 50plus-Klienten eine grosse Herausforderung und verlangt gute Kenntnisse des aktuellen Arbeitsmarkts und der spezifischen Branchen. Ebenso bedarf es einer Sensibilisierung

für die Bedürfnisse der Klienten. Denn die 50plus-jährigen stellen Arbeit, obwohl sie grundsätzlich eine leistungsorientierte Haltung aufweisen, nicht mehr als Mass aller Dinge dar.

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung und Fragestellung

1	Au	ısga	ngslage/Bezug	1
	1.1	F	ragestellung	2
	1.2	В	egriffsdefinitionen/Eingrenzung	2
	1.2	2.1	Neuorientierung	2
	1.2	2.2	50plus	3
	1.3	Α	usblick auf Aufbau der Arbeit	3
II.		The	eoretischer Hintergrund	
2	Ge	ener	ation 50plus	4
	2.1		eneration/Kohorten	
	2.2	T	orbogenmodell von Super als Erklärungsmodel	6
	2.2		Geografische Komponenten	
	2.2	2.2	Biografische Komponenten	
	2.2	2.3	Laufbahn	
	2.2	2.4	Lebensstufen	
3	En	ste l	Forschungsergebnisse zur Beschäftigungssituation von 50plus-jährigen	
	3.1		eschäftigungssituation	
	3.2		ersonalpolitik	
	3.3		eschäftigungsfähigkeit	25
		3.1	Leistungsfähigkeit	
	3.4		/eiterbildung	
	3.5		ründe für Nichtanstellungen	
Ш			pirie	20
				00
4			den	
	4.1		ntersuchungsdesign	
	4 1	1.1	Auswahl der Informationsträger	27

	4.2 L	Jntersuchungsverfahren	31
	4.2.1	Datenerhebung	31
	4.2.2	Datenaufbereitung	32
	4.2.3	Auswertungsmethoden	32
5	Darst	ellung der Ergebnisse	33
	5.1 N	Neuorientierung	34
	5.1.1	Sekundäranalyse	34
	5.1.2	Experteninterviews	35
	5.2	Chancen	36
	5.2.1	Sekundäranalyse	36
	5.2.2	Experteninterviews	38
	5.3 N	/löglichkeiten	40
	5.3.1	Sekundäranalyse	40
	5.3.2	Experteninterviews	41
	5.4 k	Kompetenzen	42
	5.4.1	Sekundäranalyse	42
	5.4.2	Experteninterviews	43
	5.5 E	Einstellungen	45
	5.5.1	Sekundäranalyse	45
	5.5.2	Experteninterviews	46
	5.6 F	Ressourcen	46
	5.6.1	Sekundäranalyse	46
	5.6.2	Experteninterviews	47
	5.7 E	Bedürfnisse	48
	5.7.1	Sekundäranalyse	49
	5.7.2	Experteninterviews	50
	5.8 H	Hindernisse	51
	5.8.1	Sekundäranalyse	51
	5.8.2	Experteninterviews	52

IV. Diskussion und Aussicht

6	Disku	ıssion	53
		Übersicht der wichtigsten Ergebnisse und deren Interpretation	
	6.1.1	Leitfrage: Neuorientierung mit 50plus – Utopie?	53
	6.1.2	Fragestellung 1:	54
	6.1.3	Fragestellung 2:	56
	6.1.4	Zusätzliche Faktoren	57
	6.2 E	Erkenntnisse für die Laufbahnberatung	58
	6.3 F	Reflexion und Ausblick	60
7	Litera	aturverzeichnis	62
8	Anha	ng	66

Einleitung und Fragestellung

1 Ausgangslage/Bezug

Der Begriff 50plus scheint in aller Munde zu sein und deutet auf ein neuartiges Phänomen hin: Denn Menschen, die ihren 50igsten Geburtstag gefeiert haben und somit unter dem Begriff 50plus subsummiert werden, scheinen anders unterwegs zu sein, als Menschen im gleichen Alter Jahrzehnte zuvor. Sie sehen sich noch immer fit genug, den Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Oft betrachten sie die Lebensmitte als Chance, vertraute Wege zu verlassen und sich beruflich neu zu orientieren. Das kann bedeuten, eine weniger anspruchsvolle Aufgabe, eine Funktion mit weniger Verantwortung zu übernehmen oder einen lange gehegten Berufswunsch doch noch zu realisieren. Anderseits können "Ü50er", wie sie oft auch genannt werden, aus persönlichen Gründen, sei es durch Krankheit, veränderte Lebenssituation oder durch eine in diesem Alter nicht selten ausgesprochene Kündigung dazu gezwungen werden, sich beruflich neu zu orientieren.

Dieser Ausgangslage kommt grundsätzlich der in letzter Zeit thematisierte und sich immer stärker abzeichnende Fachkräftemangel entgegen. Zudem erfordern die demografische Entwicklung mit einem immer grösseren Anteil von Menschen über 50 Jahre, verbunden mit einer längeren Lebenserwartung und besserer Gesundheit, einen Paradigmen-Wechsel. Denn ohne diesen besteht die Gefahr, dass das Potential und die Ressourcen einer grossen Kohorte brach liegen, weil sie noch immer als zu alt für eine gute Leistung eingeschätzt werden.

Verschiedene Hinweise und Aussagen von Politikern, Wirtschaftsvertretern aber auch aus Literatur und Statistiken zeigen auf, dass Arbeitskräfte über 50 nicht mehr - wie vor einigen Jahren noch üblich - in den Ruhestand versetzt werden können oder dürfen. So fordert der Bundesrat gute Rahmenbedingungen für eine möglichst hohe und längere Arbeitsmarktbeteiligung der Bevölkerung. Dieses Vorhaben wird von Wirtschaftsverbänden, nicht zuletzt aufgrund des bereits erwähnten Fachkräftemangels, unterstützt: Die Aufforderung ist, das Erwerbspotential der Schweiz auch durch eine längere Beschäftigung älterer Arbeitskräften auszuschöpfen. Um dieses Vorhaben zu ermöglichen, fordert der Perspektivenstab der Bundesverwaltung explizit neue Arbeitsmodelle. (Trageser, Hammer & Fliedner, 2012)

Diese Forderungen entstehen nicht zuletzt aufgrund aufgezeigter Szenarien der Bevölkerungsentwicklung, die davon ausgehen, dass die Erwerbsbevölkerung in der Schweiz bis 2060 weitgehend stagniert. Durch die Alterung der Bevölkerung ist deshalb mit einem Rückgang der über 15-jährigen um 9,3% auf 59% zu rechnen. Der Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter (20 – 64 Jahre) wird weiter auf 53,3% sinken. Dadurch wird sich der Quotient zwischen den über 65-jährigen und den Erwerbspersonen auf 61,3% erhöhen und

somit beinahe verdoppeln. Diesem demografisch bedingten, prognostizierten Arbeitskräftemangel kann unter anderem durch die Einbindung von älteren Arbeitskräften entgegengewirkt werden. Diesem Vorgehen messen der Bund, die Wissenschaft wie auch die Wirtschaftsverbände, weniger jedoch die einzelnen Unternehmen, einen hohen Stellenwert bei. (Trageser et al, 2012)

Die gegenwärtige Situation, verbunden mit der Notwendigkeit nach einer stärkeren Einbindung von älteren Mitarbeitenden im Arbeitsmarkt, scheinen dem Wunsch nach Beschäftigungsperspektiven von 50plus-jährigen entgegen zu kommen. Die Frage stellt sich jedoch, ob auch Platz und Raum für eine berufliche Neuausrichtung besteht? Das Ziel dieser Arbeit ist es deshalb herauszufinden, wie die Chancen für eine berufliche Neuorientierung mit 50plus stehen. Daraus ergibt sich die nachstehend dargestellte Fragestellung.

1.1 Fragestellung

Um die bereits im Titel dieser Arbeit gestellte Frage "Berufliche Neuorientierung mit 50plus – Utopie?" zu beantworten und daraus Erkenntnisse für die Laufbahnberatung zu gewinnen, interessieren die folgenden zwei Fragen:

- Welche Chancen und Möglichkeiten bietet der Arbeitsmarkt für eine berufliche Neuorientierung mit 50plus?
- Welche Kompetenzen, persönliche Einstellungen und Ressourcen stehen für ein Gelingen der beruflichen Neuorientierung?

Die daraus gewonnen Kenntnisse sollen dazu dienen, Laufbahnberatende für die spezielle Situation und Eigenheiten der Klientel 50plus zu sensibilisieren. Sie sollen helfen, die Chancen und das Potential zu erkennen, das der Arbeitsmarkt den zu Beratenden bietet, wenn diese sich beruflich neu orientieren wollen oder müssen.

1.2 Begriffsdefinitionen/Eingrenzung

Die Themen "Neuorientierung" wie auch "50plus" scheinen sehr facetten- und umfangreich zu sein, bei denen die Gefahr besteht, sich zu verlieren. Deshalb werden hier die beiden Begriffe definiert und eingegrenzt.

1.2.1 Neuorientierung

Beim Versuch den Begriff zu definieren - sei es durch Recherchen im Internet oder in der Literatur - stösst man auf verschiedene Ausführungen. Allgemein kann unter einer beruflichen Neuorientierung eine Neuausrichtung des eigenen Berufes und somit Teil des eigenen Lebens verstanden werden. Eine solche wird bei Arbeitnehmer oft in Betracht gezogen, wenn sie mit ihrem gegenwärtigen Beruf oder ihrer Tätigkeit unzufrieden sind oder gar deren Sinn und Zweck hinterfragen. Eine berufliche Neuorientierung bedeutet nicht einen

kompletten Neuanfang. Denn oftmals scheinen schon kleine Veränderungen zu helfen, dem eigenen Arbeitsalltag wieder mit mehr Freude und Zufriedenheit zu begegnen. Bei dieser Arbeit wird berufliche Neuorientierung als allgemeiner Begriff verstanden. Darunter subsumiert die Autorin z.B. auch einen Funktionswechsel innerhalb einer Firma, einen Firmenaustritt oder gar einen Berufswechsel. Im Weiteren wird nicht unterschieden, ob es sich um eine erzwungene, durch Kündigung, aus gesundheitlichen Gründe oder um eine freiwillige Neuorientierung handelt. Der Autorin ist bewusst, dass die damit zusammenhängenden Ausgangssituationen sehr unterschiedlich sind und sich die Betroffenen an unterschiedlichen Stellen des Neuorientierungsprozesses befinden. Die verschiedenen speziellen Situationen in dieser Arbeit ebenfalls zu berücksichtigen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Sie werden deshalb nicht thematisiert respektive unterschieden.

1.2.2 50plus

Für den Begriff "50plus" existiert weder eine wissenschaftliche Erklärung noch eine genaue Eingrenzung, welche Geburtenjahrgänge damit gemeint sind. Es ist jedoch davon auszugehen, dass damit die Menschen gemeint sind, die den 50igste Geburtstag gefeiert haben und somit den Geburtsjahrgängen ≤ 1966 angehören. Da jedoch die Berufstätigkeit im Fokus steht und wie später unter Kapitel 2.2.4 dargestellt, für Menschen ab dem 60igsten Altersjahr andere Lebensthemen wichtig sind, begrenzt sich die Autorin in dieser Arbeit auf die Jahrgänge ab 1956 bis und mit 1965 also auf die im Jahre 2016 50- bis 60-jährigen. Diese Jahrgänge entsprechen der von (Bruch, Kunze & Böhm, 2010) beschriebenen Zuteilung der Baby Boomer Generation. Deshalb ist anzunehmen, dass sich hinter dem Begriff 50plus ein generationenähnliches Konstrukt verbirgt, was dazu berechtigt, ebenfalls den Begriff Generation 50plus zu verwenden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit hauptsächlich die männliche Begriffsform verwendet. Die weibliche Form ist jedoch selbstverständlich auch miteingeschlossen.

1.3 Ausblick auf Aufbau der Arbeit

Da es sich, wie bereits erwähnt, bei "50plus" um ein Konstrukt handelt, das dem einer Generation ähnelt, werden im theoretischen Teil zuerst die Begriff und die Bedeutung von Generationen erklärt sowie die Zusammenhänge damit erläutert. Aufgrund verschiedener empirisch begründeter Hinweise, die davon ausgehen, dass jede Generation von der Umgebung sowie den Gegebenheiten in der Jugend besonders beeinflusst und geprägt wird, wird in einem nächsten Schritt auf diese eingegangen. Als Orientierung und Rahmen dient das Torbogenmodels von Super (1994). Damit werden die geografischen Gegebenheiten und Einflussfaktoren und daraus resultierend, die biografischen Komponenten der Generation 50plus dargestellt. Beleuchtet werden dabei die Entwicklungen und Veränderungen in Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Gesellschaft und die Auswirkungen auf die Persönlichkeit mit ihren Bedürfnissen, Wertvorstellungen und Interessen. Weiter

werden die Bedeutung und die massiven Veränderungen in den letzten Jahrzehnten in Bezug auf die beruflichen Laufbahn, Lebensstufen sowie Lebenslauf beschrieben. Dieser Hintergrund soll die Basis bilden, weshalb es in der heutigen Zeit auch mit 50plus zu einer beruflichen Neuorientierung kommen kann und was die Generation 50plus ausmacht.

Um die Fragestellung beantworten zu können, werden im Vorfeld die Methoden mit dem Untersuchungsdesign und Untersuchungsverfahren beschrieben und im Anschluss die Forschungsergebnisse dargestellt, analysiert und diskutiert.

II. Theoretischer Hintergrund

2 GENERATION 50PLUS

Fundierte empirische Forschung zur Beschreibung einer spezifischen Generation sind rar und sind vor allem in populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen zu finden, so z.B. Rump und Eilers (2013). Bevor allerdings näher auf die Eigenheiten der Generation 50plus eingegangen werden kann, sollen zuerst die Begriffe Generation und Kohorte definiert werden.

2.1 Generation/Kohorten

Der Begriff Generation ist kein akademischer, sondern vielmehr ein alltäglicher. Er entstand durch den gesellschaftlichen Wandel aufgrund der Industrialisierung. Seit dieser Zeit bedeutet einer Generation anzugehören, mit einer Gruppe von Gleichalterigen gleichartige historische Erfahrungen zu teilen. Generationen sind somit Erlebnisgemeinschaften, die aufgrund ihrer Erlebnisse ähnliche Mentalitäten und oft sogar ähnliche Verhaltensmuster ausgebildet haben. (Fux, 2005)

Zu unterscheiden ist der Begriff Kohorte, der die Gesamtheit von Personen meint, die in einem gleichen Zeitintervall – normalerweise innerhalb eines Kalenderjahres – ein bestimmtes Ereignis erlebt haben (z.B. Geburtskohorte: Im gleichen Kalenderjahr geborene Personen). Das Kohortenkonzept will erklären, dass z.B. Mitglieder einer Geburtskohorte gemeinsamen kulturellen und sozioökonomischen Einflüssen ausgesetzt waren, die sich unterschiedlich stark auf den Lebensverlauf auswirkten. (Fux, 2005)

Unter einer Generation ist somit eine Alterskohorte zu verstehen, die miteinander eine Geburtsperiode, gesellschaftliche und historische Ereignisse sowie entscheidende persönliche Entwicklungsstufen in der Kindheit, Jugend oder jungen Erwachsenenzeit erlebt hat (Bruch et al., 2010) Durch diese gemeinsamen gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Ereignisse, die der Geburtsjahrgang und die nahen Jahrgänge erlebt haben, erfolgte eine Prägung. Der vorherrschende Zeitgeist führt dann zur Ausbildung bestimmter Werte und Haltungen, die einen Menschen ein Leben lang begleiten (Rump & Eilers, 2013). Um die unterschiedlichen

Werte und Einstellungen der verschiedenen Altersgruppen zu verstehen, stellt sich die Frage, woher diese Unterschiede kommen. Bruch et al. (2010) gehen von drei Hypothesen aus:

- a) Reine Alterseffekte: Die Unterschiede in Verhalten und Einstellungen werden ausschliesslich über die Veränderung während der Alterung, die sich bei jeder Person innerhalb einer Generation gleichzeitig einstellt, erklärt.
- b) Lebensphaseneffekte: Das Verhalten und die Werte werden durch die persönlichen Lebenssituationen bestimmt. So hat ein 25-jähriger Single andere Bedürfnisse und Motivationsanreize als Eltern oder ältere Mitarbeitende, die sich nebst ihrer Arbeit auch noch um ihre Kinder oder gar um ihre betagten Eltern zu kümmern haben.
- c) Generationale Effekte: Die sogenannten bereits vorgängig benannten Kohorteneffekte, die davon ausgehen, dass eine gemeinsame Sozialisierung in den prägenden Lebensphasen wie Kindheit, Jugend und im jungen Erwachsenenalter dazu beiträgt, dass bestimmte Einstellungen und Werte ausgebildet werden, die für den Rest des Lebens erhalten bleiben. (Bruch et al., 2010)

Bislang wurden nur wenige Studien durchgeführt, die eine verlässliche Aussage zu den oben dargestellten Hypothesen machen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass alle drei Faktoren eine Rolle bei der Ausprägung von Einstellungen und Werten bei den entsprechenden Altersgruppen spielen. Dabei gilt natürlich, dass es sich bei Generationenbeschreibungen immer um Generalisierungen handelt, die eine Mehrheit, jedoch nie alle Angehörigen eines entsprechenden Geburtenjahrgangs charakterisieren. Denn Merkmale wie Geschlecht, sozioökonomischer Status und kulturelle Hintergründe spielen oft eine grössere Rolle bei der Entstehung von Persönlichkeitseigenschaften. (Rump & Eilers, 2013)

Um Generationen, die tagtäglich miteinander zusammen leben und arbeiten, zu unterteilen sowie zu beschreiben, existieren unterschiedliche Begriffe für die Alterskohorten und Zusammenfassungen dieser. Für diese Arbeit erwies sich die nachfolgende Unterteilung der Generationen von Bruch et al. (2010) als geeignet:

- Nachkriegsgeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1935 1945)
- Wirtschaftswundergeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1946 1955)
- Baby Boomer Generation (Geburtsjahrgänge ca. 1956 1965)
- Generation Golf (Geburtsjahrgänge ca. 1966 1980)
- Internetgeneration (Geburtsjahrgänge ca. ab 1981)

Von Interesse ist dabei die Baby Boomer Generationen, denn sie entspricht der Generation 50plus zugeordneten Jahrgängen. Diese theoretische Beschreibung der Baby Boomer Generation soll die Grundlage bieten, die heutige Generation 50plus zu charakterisieren. Im Weiteren werden die Einflüsse dargestellt, die laut

Rump & Eilers (2013) eine nicht unwesentliche Rolle spielen bei der Entstehung der einzelnen Persönlichkeitseigenschaften und die Generation 50plus so erscheinen lässt, wie sie heute vielfach wahrgenommen und beschrieben wird.

Um diese ganze Komplexität der Einflussfaktoren auf die Persönlichkeit und im Endeffekt auf die Laufbahn darzustellen, wird das von Donald Super in den 1980er-Jahren entwickelte Torbogenmodell (Super, 1994) verwendet. Damit lassen sich die unterschiedlichen Komponenten gut aufzeigen, die auf ein Individuum einwirken und damit die Persönlichkeit sowie die Berufslaufbahn beeinflussen.

2.2 Torbogenmodell von Super als Erklärungsmodel

"Es schien immer wichtig drei Zeitperspektiven aufrecht zu erhalten: die Vergangenheit aus der man gekommen ist, die Gegenwart in der man gerade agiert, und die Zukunft auf die man sich zubewegt. Alle drei sind zweifellos von grosser Bedeutung. Denn die Vergangenheit formt die Gegenwart, und die Gegenwart ist die Grundlage für die Zukunft…" (Super, 1994) S.213

Unter diesem Aspekt hat Super (1994) sein ursprüngliches Regenbogenmodel der Berufs- und Lebenslaufbahn weiterentwickelt, denn das ursprüngliche Modell berücksichtigte seiner Meinung nach die zahlreichen Facetten der Laufbahnentwicklung zu wenig. Er kreierte daraus das Modell, Archway of Career Determinants, das sich als Torbogen darstellen lässt und dem Modell seinen Namen gab. Mit diesem Modell bestehend aus Bausteinen (Segmenten) versucht er die Komplexität und Vielfältigkeit der Bestandteile einer Berufs- und Lebenslaufbahn sichtbar zu machen.

Das Fundament stellt die biologisch-geografische Grundlage der menschlichen Entwicklung dar. Auf dieser aufbauend, bildet die rechte geografische Säule die Sozialpolitik mit ihren wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und arbeitsmarktlichen Aspekten ab. Zu diesem Teil gehören auch soziale Institutionen wie Gemeinschaft, Familie, Schule und Peergruppen. (Super, 1994)

Der linke biografische Grundstein stützt die Säule der Persönlichkeit mit all ihren psychologischen Merkmalen. Dabei bilden die persönlichen Bedürfnisse und die Intelligenz die Grundlage für Wertvorstellungen, Eignungen sowie als Folge daraus, Interessen und speziellen Begabungen. (Super, 1994)

In seinem Modell geht Super (1994) geht davon aus, dass ein Mensch von allen Komponenten der Säulen beeinflusst wird und er diese seinerseits beinfusst (siehe Abbildung 1), dass also die Umwelt (rechte Säule) mit der Persönlichkeit (linke Säule) interagiert. So beeinflussen wirtschaftliche und gesellschaftliche Faktoren

unter anderem die Entwicklungen von Wertvorstellungen und Interessen eines Menschen und diese wiederum die Haltung, z.B. am Arbeitsplatz. Anderseits beeinflusst ein Individuum, das nach einer seiner Interessen entsprechenden Tätigkeit sucht und dabei seine Fähigkeiten einsetzt, die Gesellschaft. (Super, 1994)

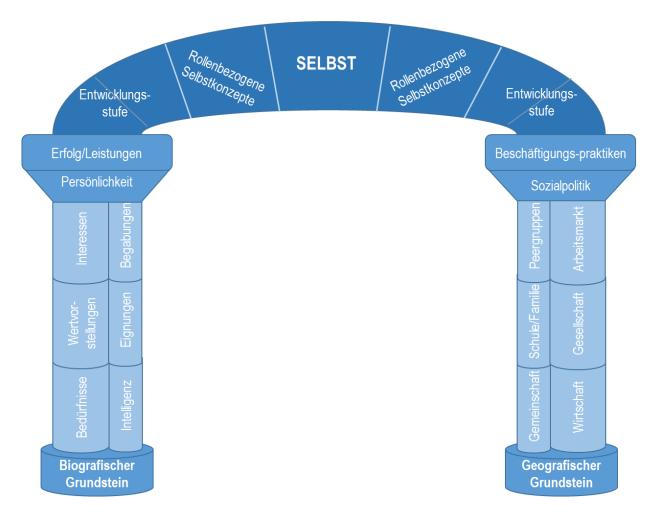


Abbildung 1: Segmentales Modell der Beruflichen Entwicklung, das Torbogenmodell von Super (eigene Darstellung in Anlehnung an Super, 1994)

Im Mittelpunkt dieses Torbogens steht der Mensch (das Selbst), als Entscheidungsträger. An diesem Punkt treffen alle individuellen und sozialen Kräfte aufeinander. Sie lassen so das Selbstkonzepte und die Rollenbilder entstehen, die gegeneinander abgewogen werden und für die berufliche Entscheidungen genutzt werden. Der Bogen repräsentiert gleichzeitig die Laufbahn, die durch verschiedene Entwicklungsstufen unterteilt wird, auf der ein Individuum vor eine spezielle Entwicklungsaufgabe gestellt wird, die sich aus dem Alter und den gesellschaftlichen Erwartungen herauskristallisiert. (Super, 1994)

Aufgrund dieser theoretischen Grundlage werden nun im Anschluss die verschiedenen Komponenten des Torbogens beleuchtet. In einem ersten Schritt wird auf die Gegebenheiten der Umwelt, also die auf Komponenten des geografischen Grundsteines eingegangen, mit denen die Generation 50plus während ihrer Kindheit, Jugend und beruflichen Entwicklung aber auch heute konfrontiert wurden. Anschliessend werden im Kapitel 2.2.2 die des biografischen Grundsteins beschrieben. Als Basis dient dabei die Beschreibung der

Baby Boomer Generation gemäss Bruch et al. (2010), bevor dann im Kapitel 2.2.3 die Bedeutung des Bogens der Laufbahn erläutert wird.

2.2.1 Geografische Komponenten

In seinem Modell geht Super (1994) davon aus, dass wirtschaftliche und soziale Kräfte die Entscheidungen eines Menschen beeinflussen, die er jedoch nicht steuern und planen kann.

Auch Rump und Eilers (2013) halten fest, dass das Umfeld, in dem sich ein Mensch bewegt, dessen persönliche und berufliche Entfaltung massiv prägt. Dieses Umfeld wird beeinflusst von allgemeinen Trends und Entwicklungen, die Auswirkungen auf den sehr individuellen Lebenskontext eines Menschen haben. Veränderungen in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen während der Kindheit und Jugend oder beim Arbeiten hinterlassen Spuren und haben somit Auswirkungen auf die Zukunft.

Diese Kräfte und Umwelteinflüsse, im Modell (Abbildung 1), in der rechten Säule als Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitsmarkt sowie Gemeinschaft, Schule, Familie und Peers dargestellt, werden nun näher beleuchtet.

2.2.1.1 Wirtschaft

Das aussergewöhnliche Wirtschaftswachstum nach den Kriegsjahren, das in den 1950er Jahren einsetzte und bis 1970 dauerte, hat das Zusammenleben in der Gemeinschaft grundlegend verändert. Die Wirtschaft boomte. Die Menschen konnten sich immer mehr Dinge leisten, die ihnen den Alltag erleichterten. Die Lebensgestaltung orientierte sich am Vorbild des American Way of Life. Immer mehr Menschen kauften in Selbstbedienungsläden ein, leisteten sich Ferienreisen und gönnten sich ein Badezimmer oder eine Duschen in ihrem Zuhause. Konsum war das Schlüsselwort zum Verständnis der damaligen Zeit und Gesellschaft. Die Voraussetzung dafür schufen die stabileren politischen Verhältnisse, die nach dem zweiten Weltkrieg herrschten. (IIz, 2009)

Seit 1970 hat die Globalisierungstendenz kontinuierlich zugenommen und sich massiv auf die Wirtschaft ausgewirkt. Dieser Globalisierungsprozess wurde vor allem durch die technologische Entwicklung ermöglicht, die dazu führte, dass jedes Produkt an jedem Ort jederzeit verfügbar ist. Die Folgen daraus führten zu einem raschen Strukturwandel und damit zusammenhängend zu einer stärkeren Spezialisierung und Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften. (Rump & Eilers (2013)

Wie rasant dieser Strukturwandel von statten ging, lässt sich schon daraus ableiten, dass im Jahre 1960 ca. 21% der Erwerbstätigen im primären (Agrarsektor), ca. 40% im sekundären (Ware produzierendes Gewerbe) und 39% im tertiären Sektor (Dienstleistungssektor) arbeiteten. Nicht einmal 50 Jahre später, im Jahre 2007, verteilten sich die Beschäftigen auf die drei Sektoren wie folgt: 4% im Primär-, 26%, im Sekundär- und 70%

im Tertiärsektor, also im Dienstleistungsbereich. Diese Entwicklung von der Agrar- zur Dienstleistungsgesellschaft lässt sich damit erklären, dass durch eine verbesserter Produktivität und Automation immer wieder Arbeitskräfte frei wurden. Die freigestellten Arbeitskräfte mussten sich neu orientieren oder wurden stellenlos. Anderseits vergrösserte sich die Nachfrage nach Dienstleistungen. Im Gegensatz zu den Primär- und Sekundärsektoren ist es im Dienstleistungssektor schwieriger, Rationalisierungsprozesse einzuführen und so beschäftigt der heutige Dienstleistungssektor mehr als drei Viertel der Erwerbstätigen. (Ebner, 2013)

Eine Zunahme der Beschäftigungszahl in den Dienstleistungsberufen verringerte zudem die Nachfrage nach Un- und Angelernten (Weber, 2013). Diese Entwicklung führte dazu, dass heute Geringqualifizierte ein hohes Risiko haben, aus der Arbeitswelt auszuscheiden, so dass der Druck auf Niedrigqualifizierte in den letzten 20 Jahren massiv zugenommen hat (Lindenmeyer, 2013).

Als Weiterentwicklung dieser Tendenz lässt sich seit den 1990er-Jahren eine Transformation zu einer Wissensgesellschaft ausmachen. Ein hohes Mass an Kompetenz und Wissen ist das Basiswerkzeug sowie der Indikator einer Wissensgesellschaft. Denn diese Eigenschaften sind wichtige Bestandteile des Humankapitals, das für Unternehmen unabdingbar ist, um auf zunehmend komplexeren und globaleren Märkten zu überleben. Die Bedeutung des Wissens wird umso offensichtlicher, wenn berücksichtigt wird, dass vor 20 Jahren gerade 50% des Produktionszuwachses dem Einsatz von Wissen zugeschreiben wurde, während es heute 80% sind. Dieser Trend bedeutet, dass anspruchsvollere Dienstleistungen mit hohem Anteil an Betreuen, Lehren, Forschen oder Entwickeln an Bedeutung gewinnen wird. In industriellen Bereichen werden qualifizierte und innovationshaltige Tätigkeiten nach wie vor - wenn nicht sogar stärker - von Wichtigkeit sein, während diese für ausführende und manuelle Routinetätigkeiten abnimmt. Zudem sind eine zunehmende Komplexität, eine steigende Veränderungsgeschwindigkeit mit sinkender Halbwertzeit von Wissen und gleichzeitigem Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor feststellbar. Heute müssen alle Erwerbstätigen mit der Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft sowie den technologischen Herausforderungen klar kommen. (Rump & Eilers 2013)

Ein weiterer Einflussfaktor ist die demografische Entwicklung mit ihren Auswirkungen auf die Produktivität und Prosperität der Wirtschaft. Zwar sind die dadurch entstehenden Konsequenzen unter den Ökonomen sehr umstritten und der Zusammenhang zwischen einer zunehmenden Alterung der Erwerbspersonen und einer sinkenden durchschnittlichen Produktivität ist empirisch noch nicht belegt. (Bruch et al., 2010)

2.2.1.2 Gesellschaft

Auch in der Gesellschaft haben in den letzten Dekaden enorme Veränderungen stattgefunden (Schultheis, Perrig-Chiello & Egger, 2008). Ein massiver Wandel zeichnete sich vor allem in Haushalts- und Familienstrukturen in den Jahren zwischen 1970 und 1980 ab, der sich besonders auf den Rückgang der Geburten-

und Heiratsziffern sowie Aufschiebung von Eheschliessung und Elternschaft auswirkte. Zwar stiegen die Heiratsziffern aufgrund der Familienbildung der Baby Boomer Generation, die Kinderlosigkeit sowie die Retardierung des Erstgeburtsalters der Frauen stiegen jedoch markant an. Dadurch wurde das Modell der bürgerlichen Normalfamilie, das durch Eheschliessung, Elternschaft und geschlechtsspezifischen Aufgaben und Rollenteilung definiert war, seit Anfang der 1970er Jahre durch ein individualistisches Modell abgelöst. Dieses neue Modell zeichnet sich durch eine gleichberechtigte Mann-Frau-Beziehung aus, in dem Elternschaft keine Selbstverständlichkeit mehr ist. Im Vordergrund stehen vielmehr Werte wie persönliche Würde, individuelle Autonomie und Recht auf Selbstverwirklichung. Dieser Wertewandel korreliert stark mit der Stellung der Frau, verbunden mit höherer Bildung, Erwerbsbeteiligung und Gleichberechtigung. (Fux, 2005)

Der beschriebene gesellschaftliche Wertewandel hat dazu geführt, dass die Schweiz kinderärmer geworden ist. Es ist davon auszugehen, dass der Geburtenrückgang der letzten Jahrzehnte eine Folge gesamtgesellschaftlicher Lernvorgänge und als die Reaktion auf eine Gesellschaft ist, in der Individuen den Anforderungen ihres Privatlebens ebenso genügen wollen, wie denen eines anspruchsvollen und leistungsorientierten Arbeitsmarktes. Anspruchskonkurrenz ist dadurch unvermeidlich, rangiert doch in allen modernen Gesellschaften Familie und Beruf zuoberst auf der Werthierarchie. Die gegenwärtige Entwicklung könnte daher als Strategie verstanden werden, wie Individuen mit solchen Kollisionen rational umgehen, so Fux (2005).

Weiter wurden bis anhin verlässliche Altersgrenzen aufgeweicht, herkömmliche Erwartungen an Partner, Kinder, Eltern oder Grosseltern sind nicht mehr so rigide. Die Rollen werden zunehmend individuell gestaltet (Fux, 2005). Parallel dazu sind vermehrt Destandardisierung der Biographien und Veränderungen in den Formen des Zusammenlebens zu beobachten. Die Generationenbeziehungen sind zunehmend komplexer und komplizierter geworden: Intergenerationelle Solidarität, familiäre Unterstützung, gegenseitige Verpflichtungen und Gemeinschaftssinn sind nicht mehr selbstverständlich und werden zunehmend in Frage gestellt (Schultheis et al., 2008).

2.2.1.3 Arbeitsmarkt

Lange Zeit war die Schweiz ein Land der Vollbeschäftigung, die Arbeitslosigkeit lag bis 1970 bei 0%. Diese Situation änderte sich 1976, als sie erstmals aufgrund des Erdölpreisschocks auf 0,7% anstieg. Die erste Arbeitslosenlosenquote von über 1% wurde im Jahre 1984 erreicht. In der anschliessenden Hochkonjunktur pendelte sich die Arbeitslosenquote wieder zwischen 0,5 und 0,8% ein. (Eisenhut, 2012)

Mit der Rezession im Jahre 1991 betrat der Schweizer Arbeitsmarkt erstmals Neuland: Die Arbeitslosenquote stieg innerhalb weniger Jahre von 18'000 auf ein Rekordhoch von 190'000 Arbeitslosen und einer Arbeitslosenquote von 5,7 % im Jahre 1997. (Eisenhut, 2012)

Ab 1998 beruhigte sich die Situation wieder etwas, der Arbeitsmarkt konnte von günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen profitieren. Diese Erholung wurde im September 2001 durch die Terroranschläge auf das World Trade Center unterbrochen. Die Beschäftigung stagnierte und die Arbeitslosigkeit stieg auf Ende 2002 erneut stark an. Eine wirtschaftliche positive Entwicklung mit einer sinkenden Erwerbslosigkeit war erst wieder ab 2005 zu verzeichnen. Bedingt durch die Finanzkrise begann sich allerdings im zweiten Halbjahr 2008 wieder ein konjunktureller Abschwung mit einem erneuten Anstieg der Erwerbs- und Arbeitslosen abzuzeichnen. Die wirtschaftliche Erholung ab 2011 begünstigte so auch die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt. (Eisenhut, 2012)

Seit den neunziger Jahren führten selbst moderate Rückgänge in der Wirtschaft zu einem erheblichen Anstieg der Arbeitslosigkeit. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Zum einen kann mit der Ratifizierung des Personenfreizügigkeitsabkommens mit der EU die Arbeitslosigkeit nicht mehr exportiert werden, wie dies zuvor möglich war. Denn der Verlust des Arbeitsplatzes eines Ausländers bedeutete vor der Ratifizierung gleichzeitig eine erzwungene Heimkehr in sein Herkunftsland. Auch die Frauenrolle hat sich geändert. Hatte sie früher in Rezessionsphasen ähnlich den Ausländern eine Pufferfunktion (Entlassung der in der Hochkonjunktur eingestellten Frauen in der Rezession), ist diese heute aufgrund zunehmender Erwerbsquote und steigendem Bildungsstand der Frauen verschwunden. (Eisenhut, 2012)

Auf dem Arbeitsmarkt zeichneten sich in den letzten Jahren gemäss Eisenhut (2012) die folgenden Trends ab:

- Die Teilzeitarbeit bei M\u00e4nnern und Frauen nimmt zu. Dies vor allem bei den Frauen. Denn mit der zunehmenden Erwerbsbeteiligung der Frauen ist auch eine Zunahme der Teilzeitarbeit feststellbar. So waren 2010 57,3% (3,5 % mehr als 2005) aller erwerbst\u00e4tigen Frauen in einem Teilzeitpensum von weniger als 90% angestellt, bei den M\u00e4nnern ist eine Quote von 14% bei einer Zunahme von 3,6% in den letzten 5 Jahren feststellbar. Tendenziell ist der Anteil an Teilzeitarbeitenden seit 2000 von 29 auf 34% angestiegen. (Eisenhut, 2012)
- Frauen sind auf dem Vormarsch: Frauen besetzen zum grossen Teil zusätzlich geschaffene Teilzeitstellen, die den Anteil der Frauen an der Erwerbstätigen auf 46% ansteigen lässt. Wird dieser Trend unter dem Aspekt der Erwerbsquote nach dem Alter betrachtet, ist festzustellen, dass vor allem der Anteil der Frauen im Altern von 30 und 55 Jahren stark angestiegen ist. (Eisenhut, 2012)
- Nachfrage nach höherer Ausbildung hält an: Im Zuge des Strukturwandels haben zwar selbst Hochqualifizierte ihre Arbeitsstelle verloren. Die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften mit einem höheren Berufsabschluss fördern und unterstützen allerdings die Nachfrage und den Trend nach höheren Ausbildungen. (Eisenhut, 2012)

Im Weiteren macht sich auch auf dem Arbeitsmarkt seit den 1970er-Jahre, so Rump und Eilers (2013), die Globalisierung bemerkbar. Daneben finden Verdichtung von Arbeit sowie ein Rückgang von Normalarbeitsverhältnissen statt. Es ist zudem ein steigender Bedarf an Fachkräften, eine zunehmende Forderung nach beruflicher Flexibilität und Mobilität sowohl im Hinblick auf Berufswechsel und Kompetenzanpassungen, als auch auf den Wechsel des Arbeits- und Wohnortes feststellbar. Begleitet wird diese Situation durch eine Polarisierung der Qualifikation, was bedeutet, dass wenigen Vollzeiterwerbstätigen ein grosses Heer von Gelegenheitsarbeitern, Teilzeitbeschäftigten und Arbeitnehmern auf Abruf gegenüber steht. Der allgegenwärtige technologischen Fortschritt führt zu einer Beschleunigung des Lebens und Arbeitens sowie Entgrenzung von Arbeit und Freizeit. Es besteht eine zunehmende Selbstverständlichkeit nach Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privatleben. (Rump & Eilers, 2013)

Mit einer Wissensgemeinschaft und Dienstleistungsgesellschaft verbunden ist naturgemäss eine grössere Nachfrage nach Fachkräften mit einer entsprechenden Qualifizierung, um den gestiegenen Anforderungen - selbst in nicht akademischen Berufen - gerecht werden zu können. Menschen mit niedrigen Qualifikationen werden zunehmend mit prekären, nicht existenzsichernden Arbeitsverhältnissen konfrontiert (Rump & Eilers, 2013). Um diesem Zustand entgegenzutreten, wären entsprechende Weiterbildungen notwendig. Diese setzen allerdings persönliche Bedingungen voraus, die für An- und Ungelernte sowie Beschäftigte mit tiefem Bildungsniveau oft kaum vorhanden sind. Erschwerend kommt dazu, dass betriebliche Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten in den Unternehmen reduziert oder gar abgeschafft wurden. (Dehnbostel, 2013)

Zusätzlich altert bedingt durch die demografische Entwicklung und Alterung der Gesellschaft, auch die Belegschaft in den Betrieben. Dadurch stehen dem Arbeitsmarkt weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung. (Rump & Eilers, 2013)

2.2.1.4 Gemeinschaft, Familie, Schule und Peers

Laut Super (1994) sind Gemeinschaft, Familie, Schule und Peers wichtige Komponenten in der Entwicklung der beruflichen Laufbahn. Dies bestätigen auch Schultheis et al. (2008). Sie halten dabei fest, dass im Leben eines Heranwachsenden wohl verschiedene Faktoren beteiligt sind, wobei der Familie die höchste Bedeutung zukomme. Denn in der Familie werden ökonomische und kulturelle Ressourcen gebündelt, die Auswirkungen auf die unmittelbare Umwelt haben. Sie sind darüber hinaus für die gesamte Schul-, Bildungs- und somit Berufslaufbahn eines Heranwachsenden prägend, so Schultheis et al. (2008) weiter.

Dieser enge Zusammenhang zwischen sozialem Status der Familie, der im Wesentlichen über berufliche Stellung und Erwerbseinkommen definiert wird und den Bildungsmöglichketen ihrer Kinder, lässt sich aufgrund sozialwissenschaftlicher Forschung in westlichen Industrieländern - mitunter auch in der Schweiz –

seit langem beobachten (Schultheis et al., 2008). Dieser Zusammenhang hat sich vor allem seit Ende der 60er-Jahre massiv verstärkt. Deshalb spielt auch in der Schweiz heute der Bildungstand eine immer wichtigere Rolle. Für gesellschaftliche Anerkennung genügten vor dreissig Jahren viele gewerbliche Berufe, heute braucht es dazu ein Ingenieur-, Medizin oder Studium der Jurisprudenz, so Polito (2013).

Die Öffnung im höheren Bildungswesen mit der damit verbundenen massiven Bildungsexpansion in den letzten 20 Jahren hat an dieser Situation nichts geändert. Zwar erreichen heute mehr Menschen einen höheren Bildungsabschluss, die Chancen sind allerdings noch immer sehr unterschiedlich verteilt. Es besteht nach wie vor eine enge Beziehung zwischen der sozialen Herkunft, insbesondere des Bildungshintergrundes des Elternhauses und dem Bildungserfolg der heranwachsenden Kinder (Schultheis et al., 2008). Dieser Sachverhalt bestätigt auch die Forschung: Für Kinder von höher gebildeten Eltern bestehen bessere Chancen, ebenfalls einen höheren Bildungsabschluss zu erreichen (Schultheis et al., 2008). Eine höhere Bildung schafft eine gute Grundlage, später einen anspruchsvolleren, angeseheneren und besser bezahlten Beruf ausführen zu können (Polito, 2013).

Wie bereits erwähnt kommt auch der Teilkomponente Peers gemäss dem Torbogenmodel von Super (1994) eine eigenständige Bedeutung zu. Die Rolle der Peers wird als entscheidende Grösse im Sozialisationsprozess eines Jugendlichen und jungen Erwachsenen gesehen. Denn diese sind nebst anderen Aspekten wie Loslösen von den Eltern, Einüben von sozialen Verhaltensweisen vor allem wichtig im Prozess der Selbstfindung, sei dies in der Schule oder im Berufsalltag. Peers haben einen sehr prägenden Einfluss auf die Entwicklung von Solidarität, gemeinsamen Interessen, Ansichten sowie auf die eigenen Werte und Normen. (Rump & Eilers, 2013)

Nach diesem kurzen Abriss über die Umweltbedingungen, in denen die heutige Generation 50plus sozialisiert wurde und noch heute beeinflusst werden, soll nun aufgezeigt werden, welche Auswirkungen diese auf die biografischen Komponenten also auf die Persönlichkeit hatten. Dabei wird wie bereits erwähnt, auf die Beschreibung der Baby Boomer Generation von Bruch et al. (2010) abgestützt.

2.2.2 Biografische Komponenten

Mit der Darstellung der linken Säule im Torbogenmodell von Super (1994) wird die unverwechselbare Persönlichkeit eines Menschen mit seinen unterschiedlichen Bedürfnissen, Wertvorstellungen sowie Interessen hervorgehoben (siehe Abbildung 1). Diese sind nicht unbedeutend im Hinblick auf eine berufliche Karriere. Denn das erfolgreiche oder misslungene Einbringen dieser Persönlichkeitsmerkmale spiegelt sich im Erfolg und in den Leistungen wider, meint Super (1994). Deshalb dürfte es nicht unbedeutend sein, die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale zu erkennen, die die 50plus-Generation, respektive die Baby Boomer ausmachen. Vor allem was dies für diese Generation in Bezug auf ihre Bedürfnisse, Wertvorstellungen und Interessen

bedeutet, soll nun versucht erklärt zu werden. Die Autorin verwendet an dieser Stelle bewusst den Begriff "versucht", denn die Eigenheiten sind nicht trennscharf den einzelnen Komponenten zuzuordnen. Dies macht einmal mehr die Komplexität und die Wechselwirkungen bewusst, die auf die Persönlichkeit Einfluss haben.

2.2.2.1 Bedürfnisse

Laut Super (1994) entwickeln, sich Bedürfnisse aus der Interaktion mit der Umwelt. Bezogen auf die Zielgruppe 50plus entwickelten diese die folgenden Bedürfnisse:

Viele Angehörige der Generation 50plus, respektive der Baby Boomer Generation sind sich der Risiken auf dem Arbeitsmarkt bewusst (Rump & Eilers, 2013). Dieses Bewusstsein lässt sich unter anderem damit erklären, dass die Angehörigen der Baby Boomer Generation die Anfangsphase ihres Berufslebens mitten in der ersten wirtschaftlichen Krise der Nachkriegszeit starteten. Denn die Zeit Ende der 70er- und Anfang der 80er-Jahre war durch wirtschaftliche Stagnation, Ölkrise und Massenarbeitslosigkeit geprägt, die das bisher gekannte Wachstum unterbrach. Sie konnten also nicht - wie ihre Vorgängergeneration - vom Wirtschaftsaufschwung der 50er- und 60er-Jahre und dem Wohlstandszuwachs profitieren (Bruch et al. 2010). Sie erlebten schon früh Arbeitslosigkeit, wirtschaftliche Einschränkungen wie auch Unsicherheiten auf ihrem Berufsweg. Sie weisen nicht zuletzt aufgrund dieser Erfahrungen ein hohes Sicherheitsbedürfnis auf. Nicht selten haben sie deshalb Angst vor Verlust des erworbenen Status und der materiellen Annehmlichkeiten und befürchten, auf dem Arbeitsmarkt keine Chancen mehr zu bekommen (Rump & Eilers, 2013).

Oft sind im Alter von 50plus, wegen späten Familiengründungen noch hohe finanzielle Belastungen zu tragen (Ausbildungskosten der Kinder, Abzahlung der Immobilien). Deshalb, aber auch aus Furcht - wie oben beschrieben - vor materiellen Verlusten und Veränderungen von Gewohnheiten, so meinen Experten, sehen Ältere eher davon ab, eine neue Beschäftigung aufzunehmen oder neue berufliche Perspektiven zu entwickeln. Die Folgen sind oft ein hoher Spezialisierungsgrad und eine einseitige Kompetenzentwicklung. Dass durch diese hochspezialisierten Kompetenzen nur eine bedingte Transferierbarkeit besteht, aber auch, dass learning by doing in vielen Unternehmen keine Qualifikation mehr darstellt, um eine höhere Position auch ohne Studium zu erreichen, ist ihnen bekannt und bewusst. Dieses Wissen und die geschilderten Umstände verändern mit zunehmendem Alter das Vertrauen, bei Verlust der aktuellen Arbeitsstelle wieder eine vergleichbare zu finden. Davon gehen mehr als 50% der 50 - 59-jährigen aus. (Rump & Eilers, 2013)

Trotz des der Baby Boomer Generation zugeschriebenen Leistungsprinzips - wie unter Wertvorstellungen beschrieben - ist der Genuss des Lebens ein erstrebenswertes Ziel dieser Generation, meinen Rump und Eilers (2013). Eine mögliche Erklärung sehen sie im steigenden Arbeitsdruck aufgrund Verdichtung und Komplexität in der Arbeitswelt. Diesen spüren sie besonders stark und suchen deshalb nach einer Balance und einem Ausgleich (Rump & Eilers, 2013).

2.2.2.2 Wertvorstellungen

Kinder und Jugendliche sind einer Reihe von Faktoren wie soziale Herkunft, Geschlecht, Nationalität, Wohnort ausgeliefert, die nicht selten eine kumulative Wirkung auf ihre Zukunftsperspektiven haben (Schultheis et al., 2008). Vor allem die Familie, in der ein Kind aufwächst, vermittelt bestimmte Wertvorstellungen, Ansprüche und Erwartungshaltungen, so Super (1994). Für die Generation 50plus bedeutete dies eine Prägung durch die nachstehend dargestellten Wertvorstellungen.

Für viele Angehörigen der 50plus-Generation galt in der Kindheit und Jugend noch die traditionelle Rollenteilung. Sie wurden normalerweise in einer Familie, mit einem Hauptverdiener (meistens der Vater) oder einem "Zuverdiener" mit einer geringfügigen Erwerbstätigkeit (meistens die Mutter) sozialisiert. Nicht selten stehen sie heute deshalb in einem Rollenkonflikt. Denn einerseits stellen sie die traditionellen Werte ihrer Eltern in Frage, anderseits führen sie ihr Leben nach dem gleichen Muster weiter. (Rump & Eilers, 2013)

Gleichzeitig wuchs diese Generation in einer positiven gesellschaftlichen Grundstimmung auf, die geprägt war vom Wunsch, eine tragende Wertgrundlage zu erschaffen (Rump & Eilers, 2013). Und so setzten die Baby Boomers in ihrer Jugend viele Forderungen - z.B. Veränderung der gesellschaftlichen Zustände in Form von Ausweitung der Partizipationsrechte, gerechtere Reichtums- und Vermögensverteilung sowie besseren Schutz von Minderheiten - ihrer Vorgänger durch. Sie stellten in den 1980er-Jahren als Schüler oder Studenten den Hauptbestandteil der Friedens- und Umweltbewegungen, die zu erheblichen Veränderungen in der politischen Landschaft führten. Von daher wird dieser Generation eine starke Umsetzungskompetenz zugeschrieben (Bruch et al., 2010).

Aufgrund der krisengeprägten Jugend verinnerlichten sie früh, mit Geld und Eigentum eher sparsam und vorsichtig umzugehen. So werden auch heute Kaufentscheidungen weniger von emotionalen, als vielmehr von sachlichen, funktionalen Überlegungen geleitet. Trotzdem gilt die Baby Boomer Generation als reichste Generation aller Zeiten, die sich auch etwas gönnen möchte. (Rump & Eilers, 2013)

Im Weiteren wurde diese Generation in einer Arbeitswelt sozialisiert, die sich zunehmend an einem humanistischen Menschenbild orientierte. Die Unternehmen verfolgten eine an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientierte Personalführung, die sich in flachen Organisationsstrukturen und einem mitarbeiterorientierten sowie partizipativen Führungsstil äusserte. Diese Veränderung führte dazu, dass die Orientierung an Freizeit und persönlicher Verwirklichung in den Mittelpunkt rückte und so zum Paradigmenwechsel von "Lebe um zu arbeiten" zu "Arbeite um zu leben" führte. (Bruch et al., 2010)

Seit den 1990er Jahre werden zwar Werte wie Leistung, Sicherheit, Fleiss und Ehrgeiz wieder betont und die Leistungsorientierung und -bereitschaft vor allem der heute über 50jährigen besonders hervorgehoben.

Zwischenzeitlich verfolgen sie allerdings Leistungs- und zielorientierte Werte wie auch persönliche Entwicklung und Genuss gleichzeitig. (Rump & Eilers, 2013)

2.2.2.3 Interessen

Laut Super (1994) sind Interessen individuelle Reaktionen auf die Umwelt und unmittelbar mit Begabung verknüpft. So wird angenommen, dass sich Interessen und Präferenzen deshalb entwickeln, weil Begabung zu Erfolg, Bestätigung und Befriedigung führen und so die Interessen fördern. Unter diesem Aspekt werden hier vor allem die Zusammenhänge mit den aktuellen Interessen der 50plus-jährigen an Weiterbildung und die Einflüsse auf die Motivation dargestellt.

Dass die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft und somit damit die Weiterbildungsfähigkeit bei älteren Mitarbeitenden geringer ist, lässt sich nicht begründen. Die Lernbereitschaft kann im Alter sogar noch zunehmen, obwohl in der Praxis nicht selten ein Absinken dieser erkennbar ist. Ein solches Absinken ist vielfach auf das Fehlen von arbeitsbezogenen Lernanreizen und -angeboten sowie auf ein Fehlen von entsprechenden Lernerfahrungen zurückzuführen. Denn diese Alterskohorte bevorzugt ein Lernen, das mit der Arbeitstätigkeit einen Zusammenhang hat. Dabei spielen nicht selten die Aufstiegschancen im Alter eine Rolle, die sich ab dem 50 igsten Altersjahr verringern. Deshalb fehlt vielfach die Einsicht für die Notwendigkeit einer Weiterbildung. Nicht selten wird die noch immer verbreitete Möglichkeit einer Frühpensionierung einer anstehenden Weiterbildung vorgezogen. Ebenso herrscht noch immer die Meinung vor, ältere Beschäftigte wären nicht mehr in der Lage zu lernen. Als Ursache wird eine Wechselwirkung zwischen Selbst- und Fremdbild vermutet. Allgemein lässt sich allerdings feststellen, dass die Generation 50 plus einen hohen Bedarf an Weiterbildung und persönlicher Kompetenzentwicklung zeigt und grundsätzliche die ähnlichen Inhalte einfordern wie ihre jüngeren Kollegen. (Rump & Eilers, 2013)

Das Arbeitsumfeld hat für die Generation 50plus eine zentrale Bedeutung und bestimmt, ob es zu einem weiteren Wachstum oder eher Stagnation der beruflichen Interessen kommt. Motivierend wirkt vor allem das konkrete Aufzeigen von Perspektiven, sowie Arbeitsplätze mit wenig Druck, Problemen, Spannungen, sowie solche, die ganzheitliche und vollständige Arbeitsaufgaben beinhalten und an denen das Erfahrungswissen wertgeschätzt wird. Ebenfalls motivierend ist ein durch gegenseitigen Respekt und kollegialen Umgang geprägtes Umfeld. Hingegen nimmt mit zunehmendem Alter der Motivationseffekt von Einkommen, Status, Macht und Aufstiegschancen stark ab. Motivationsvermindert wirken vor allem fehlende soziale Anerkennung durch Kollegen und/oder Vorgesetzte, ein schlechtes Betriebsklima, Führungsfehler und eine Tendenz zu Frühpensionierungen. In letzter Zeit zeichnete sich eine überdurchschnittliche Abnahme der Arbeitszufriedenheit bei den über 50-jährigen ab. Diese Tendenz scheint auf steigendem Leistungsdruck, Angst vor Job-Verlust sowie erschwerende Vereinbarkeit von Beruf und Familie, vor allem bei den Frauen, zu basieren. (Rump & Eilers, 2013)

2.2.2.4 Intelligenz/Eignungen/Begabungen

In den Erläuterungen seines Modelles beschreibt Super (1994) einen Zusammenhang zwischen speziellen Fähigkeiten (Begabung), Intelligenz und geerbter Disposition sowie Umwelterfahrungen. Im Modell stellt er Begabung und Eignung aufbauend auf Intelligenz dar. Unter diesen Aspekten subsumiert er auch Begabungs- und Persönlichkeitskombinationen wie z.B. soziale. Da Begabung, Intelligenz und Eignung sehr individuelle Persönlichkeitseigenschaften sind, werden an dieser Stelle vor allem die der Baby-Bommer allgemein zugeschriebenen Fähigkeiten (Begabungen) dargestellt und zu erklären versucht, weshalb diese entstanden sind.

Die geburtenstarken Jahrgänge der Baby Boomer Generation wurden schon früh mit Konkurrenzsituationen und damit verbunden mit dem Wettkampf um knappe Ressourcen konfrontiert: Sei dies in der Familie, im Kindergarten, in der Schule, während der Ausbildung oder später auf dem Arbeitsmarkt. Aufgrund dieser Sozialisationserlebnisse wird ihnen eine hohe Sozialkompetenz und Teamfähigkeit attestiert, die sich in Form von Hilfs- und Kompromissbereitschaft sowie in und Kooperationsfähigkeit ausdrückt, so dass Mitarbeitende anderer Generationen gerne mit ihnen zusammenarbeiten. (Bruch et al., 2010)

Aufgrund der bereits gesammelten Erfahrungen im beruflichen Kontext, fällt es der älteren Generation leichter, konkrete Ziele zu formulieren und zu verfolgen und ihre Stärken und Schwächen zu kennen. Das Bewusstsein dieser fördert anderseits ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein im Arbeitskontext, das durch Erfahrung und Reife noch stärker ausgeprägt wird. Dieses Selbstbewusstsein leidet jedoch bei über 50-jährigen, besonders bei Arbeitslosigkeit, wenn diese länger dauert oder wenn das Arbeitsverhältnis durch den Arbeitgeber aufgelöst wurde. Sie kämpfen mit Selbstzweifeln und antizipieren die gängigen Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmenden. In der Folge verhalten sie sich vermehrt defizitorientiert, indem sie ihre Kompetenzen in den Schatten stellen. (Rump & Eilers, (2013)

Die Beschreibung der einzelnen Komponenten der linken Säule des Torbogenmodells machen deutlich, wie sehr sich diese einerseits auf die Persönlichkeit und im Endeffekt auf den Erfolg und die Leistung einer Person auswirken. Auf der anderen Seite lässt sich feststellen, dass die Komponenten der rechten Säule also Wirtschaft, Gesellschaft etc. die Sozialpolitik bestimmen und somit Auswirkungen auf Beschäftigungspraktiken haben. Beide haben schlussendlich einen Einfluss auf die Laufbahn, die mit dem Bogen selbst repräsentiert wird (siehe Abbildung 1). Was dies für die Generation 50plus bedeutet, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

2.2.3 Laufbahn

Der Bogen, der laut Super (1994) die Laufbahn darstellt und wie die Säulen selbst aus mehreren Elementen besteht, dient vor allem dazu, die verschiedenen Entwicklungsstufen und die damit verbundenen Entwicklungsaufgaben aufzuzeigen.

Es ist anzunehmen, dass die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Entwicklungen und Veränderungen auch entsprechende Auswirkungen auf die Entwicklungsstufen und den damit zusammenhängenden Entwicklungsaufgaben haben, wie im nächsten Kapitel zu lesen ist.

2.2.3.1 Entwicklungsstufen

Eine Person nimmt auf jeder Entwicklungsstufe eine bestimmte Rolle ein, bei der spezielle Entwicklungsaufgaben zu erfüllen sind, die durch soziale Erwartungen entstehen, so Super (1994). Er geht in seinem Modell davon aus, dass der Mensch im Laufe seines Lebens mit verschiedenen Entwicklungsaufgaben konfrontiert wird. Diese versucht er auf eine Weise zu lösen, die ihm ermöglichen, der Mensch zu werden, den er gerne sein möchte. Da sich Selbst und Umwelt immer wieder verändern, sind Übereistimmung oder Passung immer nur vorübergehend. Der Prozess der gegenseitigen Abstimmung ist somit nie vollständig abgeschlossen, denn im Verlaufe der Zeit verändern sich berufliche Präferenzen und Fähigkeiten sowie Lebens- und Arbeitsbedingungen eines Menschen. (Super, 1994)

Auch Hurrelmann (2012) geht davon aus, dass im Verlauf eines Lebens verschiedene Entwicklungsphasen zu durchlaufen sind. Er definiert diese als individuelle Handlungskompetenzen im Umgang mit Körper, Psyche wie auch Umwelt, die für eine bestimmte Lebensphase in unserem Kulturkreis erwartet wird. Denn im Verlaufe eines Lebenslaufes kommt es immer wieder zu Konfrontationen mit neuen Situationen, die bewältigt werden müssen. Ein Mensch ist immer wieder gefordert, seine Bewältigungsfähigkeit zu aktivieren, besonders bei einschneidenden persönlichen Krisen sowie bei biologischen Umbrüchen oder Übergängen. Die daraus entstehenden Entwicklungsaufgaben werden vom entsprechenden Kulturkreis festgelegt und sind darauf ausgerichtet, adäquate Verhaltensweisen anzueignen. Diese sollen den Menschen befähigen, die Aufgaben auf seine Weise lösen zu können. Die Aufgaben sind unterschiedlichster Art, so gibt es universale und in jeder Kultur zu bewältigende Herausforderungen wie z.B. das Akzeptieren der körperlichen Erscheinung. Andere sind nur in bestimmten Gesellschaften, Subkulturen oder Regionen anzutreffen. Wieder andere sind zeitlich begrenzt (Ablösungsprozess von den Eltern) oder solche, die in verschiedenen Dimensionen über mehrere Phasen des Lebenslaufes bestehen bleiben (Elternschaft, Arbeitnehmer). (Hurrelmann, 2012)

Die Spielräume für eine individuelle Gestaltung des Lebens sind in den heutigen hochentwickelten Gesellschaften zwar deutlich grösser geworden. Die Entwicklungsaufgaben haben sich jedoch per se nicht verändert, denn sie sind biologisch, psychisch, kulturell aber auch sozial programmiert. Im Vergleich zu früheren Generationen ist jedoch die Art und Weise nicht mehr so stark normiert und festgelegt und dem Einzelnen stehen für die Bewältigung mehrere Wege offen. (Hurrelmann 2012)

Mit den Entwicklungsstufen und den damit zusammenhängenden Entwicklungsaufgaben will Super (1994) in seinem Modell die langfristige und entwicklungsbezogenen Perspektive zum Ausdruck bringen, die er mit dem Lebenszeit-, Lebensraum-Ansatz der Laufbahnentwicklung und den Lebensstufen sowie der Rollentheorie verknüpft. Dabei stellt er die wichtigsten Lebensstufen mit den veränderbaren Reihenfolgen, den ungefähren Altersphasen wie Wachstum, Kindheit, Exploration oder Adoleszenz sowie junges und mittleres Erwachsenenalter dar. Diese Lebensstufen sind nun das Thema des nächsten Kapitels. Dabei interessiert vor allem das Erwachsenenalter.

2.2.4 Lebensstufen

Um die Lebensstufe des Erwachsenenalters darstellen zu können, wurde in der Literatur nach einer aussagekräftigen und gängigen Einteilung gesucht. Dabei musste festgestellt werden, dass diesbezüglich keine einheitliche Einteilung und Meinung existiert. So proklamieren Lang, Martin und Pinquart (2012), eine in den 1970er-Jahren entstandene Unterteilung in ein frühes, mittleres und höheres Erwachsenenalter. Faltermaier, Mayring, Saup und Strehmel (2014) betonen, dass die Veränderungen einer Person im Umgang mit den Veränderungen der sozialen Umwelt bei die Strukturierung des Erwachsenenalters zu berücksichtigen sind, um die lange Periode des Erwachsenenalters zu ordnen. Als Basis für diese Arbeit ist eine Kombination der dargestellten Unterteilung ideal. Ein Ansatz, der diesem Anspruch am ehesten entspricht, ist das von Levinson (1980, zitiert nach Faltermaier et al., 2014) entwickelte Modell der Entwicklungsphasen im Erwachsenenalter. Obwohl das dargestellte Stufenmodell aufgrund mangelnder Berücksichtigung wichtiger Entwicklungsaspekte kritisch zu beurteilen ist, ermöglicht es, anhand der vier Perioden, die Veränderungen in dem lange als konstant betrachteten Lebensabschnitt des mittleren Erwachsenenalters zu veranschaulichen (Faltermaier et al., 2014).

Der zentrale Punkt des Konzepts, wie nachstehend in Abbildung 2 dargestellt, besteht in der individuellen Lebensstruktur, die als Plan oder Muster einer Person im Umgang mit sich und der Welt zu verstehen ist. Die Veränderungen dieser individuellen Lebensstruktur bilden die Basis für die Gliederung des Lebenslaufes. Denn es wird angenommen, dass sich die Lebensstruktur einer Person im Verlaufe des Erwachsenenlebens in einer geordneten Reihenfolge entwickelt und eine Einteilung in Phasen ermöglicht. (Faltermaier et al., 2014)

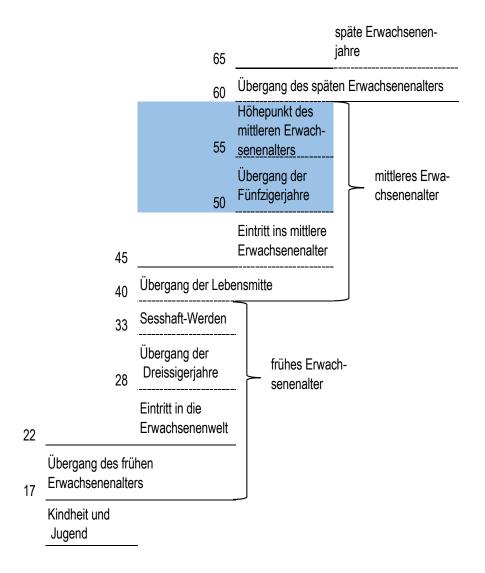


Abbildung 2: Levinsons Model von Entwicklungsphasen des Erwachsenenaltes (eigene Darstellung in Anlehnung an Faltermaier et al., 2014)

Der grosse Abschnitt des frühen Erwachsenenalters beginnt mit einer Übergangsperiode, dargestellt als Brücke zwischen der Adoleszenz und des Erwachsenenlebens und hat die Funktion die Kindheit und Jugend zu beenden. Eine weitere Übergangsperiode, dargestellt als Lebensmitte, verbindet das frühe mit dem mittleren Erwachsenenalter. Sie hat die Aufgabe das Leben kritisch zu beleuchten und allenfalls Veränderungen einzuleiten. Zwischen den Übergangsperioden befinden sich stabile Phasen, in denen die Strukturen des entsprechenden Erwachsenenlebens auf- und ausgebaut werden. Die von Levinson (1980, zitiert nach Faltermaier et al., 2014) dargestellten Altersangaben sind Durchschnittswerte und sollen als grobe Orientierung dienen.

Levinson (1980, zitiert nach Faltermaier et al., 2014) geht davon aus, dass zwischen dem 50- und 55igsten Lebensjahr unter Umständen die Lebensstruktur weiter modifiziert wird. Es besteht in dieser Zeit eine grosse Gefahr für Krisen, vor allem für Menschen, die im Übergang zu Lebensmitte (45 – 50 Jahre) wenig verändert

haben oder keine befriedigende Lebensweise gefunden haben. Die Jahre zwischen 55 und 60 werden als Höhepunkt des mittleren Erwachsenenalters betrachtet. Die neuentwickelte Lebensstruktur führt zu einer stabilen Lebensphase und stellt die Vollendung dieses Lebensabschnittes dar. Sie gleicht dem Sesshaft werden im frühen Erwachsenenalter (Faltermaier et al., 2014).

Auch Super (1994) befasste sich mit solchen Übergängen und ergänzte das Model von Levinson wie in Abbildung 3 dargestellt.

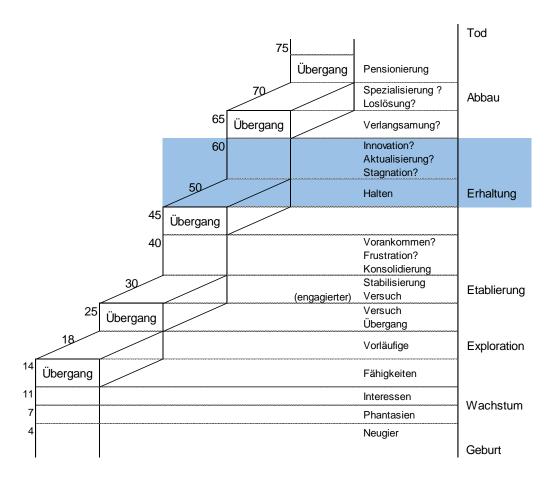


Abbildung 3: Lebensstufen und Substufen (eigene Darstellung in Anlehnung an Super, 1994)

Super (1994) meint allerdings, dass der typische Auslöser für solche Übergänge nicht notwendigerweise das Alter ist, denn laut ihm hängt das Timing vielmehr von der Person mit ihren Fähigkeiten und der Situation ab. Dabei macht er deutlich, dass bei den einzelnen Übergängen nicht nur das Alter variieren kann, sondern jeder Übergang eine Wiederholung der einen oder anderen Stufe mit sich bringt, also ein Minizyklus stattfindet. Diese Veränderungen können zu einem Maxizyklus, bestehend aus Lebensstufen (Stadien) des Wachstums, der Exploration, Etablierung, Erhaltung und Abbau zusammengefasst werden. Innerhalb der einzelnen Stadien finden jeweils unterschiedliche Phasen statt. Bei jedem Übergang auf eine nächste Stufe entsteht ein Minizyklus, der immer dann auftritt, wenn ein Individuum destabilisiert wird. Zu diesen Destabilisierungen kann es aufgrund Veränderungen des Arbeitsangebotes, Krankheit, Unfall, oder wegen persönlichen sowie soziökonomischen Veränderungen kommen. Solche Ereignisse bieten die Möglichkeiten zu erneutem

Wachstum, zur Neuerkundungen und Neu-Etablierung, die als Phase des Recyclings bezeichnet werden. Heute wird davon ausgegangen, dass solche Übergänge mehrmals in einer Laufbahn auftreten können. Auch ist feststellbar, dass sich die Explorationsphase erneut in einer späteren Phase zeigt. Sie manifestiert sich oft in Form von unkonventionellen, unstabilen oder mehrfachen Laufbahnmustern auf Probe oder bei den sogenannten Krisen in der Berufsmitte. (Super, 1994)

Aufgrund der wiederholten Minizyklen kann es also auch im Erwachsenenalter zum Phänomen der Berufsreife kommen. In diesem Zusammenhang weist Super (1994) jedoch darauf hin, dass bei Erwachsenen die Reife des Erwachsenenalters nicht automatisch identisch ist mit der beruflichen Reife bei den Jugendlichen. Da es sich bei Erwachsenen nicht um die Bereitschaft für Berufsentscheidungen handelt, sollte dafür nicht der Begriff Berufsreife, sondern der Begriff berufliche Anpassungsfähigkeit verwendet werden. Eine solche Definition berücksichtigt sowohl die Entwicklungsaufgaben, denen sich ein Mensch in der aktuellen und wie auch der nächsten Laufbahnphase stellen sollte, so Super (1994) weiter.

Im Zusammenhang mit den Maxizyklen und der Berufsreife ist laut Super (1994) eine weitere Komponente von Bedeutung: Der Lebenslauf. Auch dieser ist in den letzten Jahren, wie sich zeigen wird, nicht von massiven Veränderungen verschont geblieben. Diese theoretische Beleuchtung wird eine weitere Erklärungsgrundlage bilden, weshalb es auch im Alter von 50plus zu einer beruflichen Neuorientierung und somit zu Veränderungen in der Berufslaufbahn kommen kann.

2.2.4.1 Lebenslauf

Innerhalb eines Jahrhunderts führten Abbau von Traditionen, Rollenvorschriften und Normen im sozialen Umgang ebenfalls zu einem Strukturwandel des Lebenslaufs (Hurrelmann, 2012).

So bestand noch 1900 der Lebenslauf nur aus den beiden Phasen Kindheit und Erwachsenenalter. Der Übergang von der Kindheit ins Erwachsenenalter war gleichzeitig der Eintritt ins Erwerbsleben und endete oft noch in der Erwerbsphase mit dem frühen Tod etwa im 50igsten Lebensjahr. In der Zeitspanne bis 1950 hat sich die Lebensdauer deutlich verlängert, es haben sich die Lebensphasen Jugend und Seniorenalter herausgebildet. Die Erwachsenenphase hat sich aufgrund der längeren Lebensdauer erheblich ausgedehnt, der Lebensverlauf wurde vom Erwerbs- und Familienleben des Erwachsenenalters geprägt. Die meisten Gesellschaftsmitglieder lebten in der dargestellten Abfolge von Lebensphasen, die jeweils klare Übergänge hatte. Der Lebenslauf um 1950 basierte auf einer berechenbaren Biografie und die Gesellschaft ermöglichte eine normierte Lebenskarriere mit einem einheitlichen Muster des Lebenskonzepts. Jedes Mitglied hatte somit die Möglichkeit auf eine standardisierte Normal-Biografie zurückzugreifen, die von allen Gesellschafts-

mitgliedern geteilt wurde. Sie konnte höchstens aufgrund heftiger Wirtschaftskrisen oder politischer Umbrüche sowie aufgrund persönlicher Ereignisse wie schwere Krankheiten oder Arbeitslosigkeit aus dem Lot geraten. (Hurrelmann, 2012)

Diese Biografie war bis in die 1980er Jahre normal. Menschen, die von ihr abwichen, wurden als randständig angesehen. Dies galt vor allem für kinderlose Frauen - egal ob gewollt oder ungewollt - sowie für nicht berufstätige Männer. Die Normal-Biografie galt für die Angehörigen aller gesellschaftlichen Schichten, sah jedoch zwischen Männer und Frauen Unterschiede vor: Eine Berufstätigkeit für Frauen mit Kindern war während des Erwachsenenalters nicht geplant, diese war vielmehr den Männern als Brotverdiener für die gesamte Familie vorgesehen. (Hurrelmann, 2012)

Im Weiteren galt bis in die 1970er-Jahre eine Dreiteilung des Lebenslaufs in Jugend, Berufstätigkeit mit Familienzeit sowie Ruhestand. Zu Beginn der beruflichen Laufbahn stand in der Regel eine einmalige Ausbildung, gefolgt von einer bis zur Pensionierung und oft beim gleichen Arbeitgeber verbrachten Berufstätigkeit. Diese Dreiteilung wurde aufgrund der bereits erwähnten Veränderungsgeschwindigkeit und der Entwicklung zu einer Wissens- und Innovationsgesellschaft unzeitgemäss. Die verschiedenen Lebens- und Berufsphasen wurden zunehmend enger miteinander verwoben und wechselten sich im Verlaufe des Lebens untereinander ab, es entstand eine Pluralisierung der Lebensstile. Als Konsequenz etablierte sich eine fünfphasige Biografie, die um die Postadoleszenz - eine Zeit zwischen der Jugend und Erwachsenenphase, die dem Ausprobieren, der Selbstfindung sowie Ausprägung individueller Eigenschaften dient - und einem zweiten Aufbruch ergänzt. Dieser zweite Aufbruch bezeichnet die Phase der Neuorientierung im mittleren Alter, in der ein bewusster Neuanfang stattfindet. (Rump & Eilers, 2013)

Bedeutsam ist, dass sich vor allem die Jugendzeit deutlich verlängert hat und sich heute bis in das frühe Erwachsenenalters hineinzieht. Sie kann als eine Lebensphase der Spätadoleszenz (Junges Erwachsenenalter) betrachtet werden, in der weder eine Berufstätigkeit ausgeübt noch eine Familie gegründet wird. Damit lassen sich die späteren Übergänge in den Beruf erklären. Zwar hat das Erwachsenenalter seine dominante Rolle für die Lebensgestaltung behalten, es ist jedoch stärker durch berufliche sowie familiäre Brüche und Neuanfänge unterteilt. (Hurrelmann, 2012)

Nachdem nun die Generation 50plus in allen Facetten beschrieben und die Gründe dargelegt wurden, weshalb es mit 50plus zu einer beruflichen Neuorientierung kommen kann, soll im Kapitel 3 der Fokus darauf gelegt werden, wie die Chancen für ein solches Vorhaben stehen. Um einen ersten Eindruck über die Beschäftigungssituation von 50plus-jährigen zukommen, dienen Erkenntnisse aus den nachfolgend dargestellten Studien und Aussagen aus der Literatur.

3 ERSTE FORSCHUNGSERGEBNISSE ZUR BESCHÄFTIGUNGSSITUATION VON 50PLUS-JÄHRIGEN

Als Grundlage für die ersten Forschungsergebnisse dienten die Studien "Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung", (Trageser et al., 2012), "Ältere Personen und Arbeitsmarktbeteiligung" (Kolly, 2012) sowie einer Publikation von Faltermaier et al. (2014).

3.1 Beschäftigungssituation

Die Arbeitsbeteiligung älterer Menschen ist in der Schweiz im internationalen Vergleich hoch. Sie weist im Vergleich zu den Nachbarstaaten (Frankreich, Italien und Österreich) eine zwei- bis dreifach höhere Erwerbsbeteiligung auf. In den letzten Jahren ist sogar eine zunehmende Arbeitsmarktbeteiligung älterer Männer festzustellen, die sich bei den Frauen schon seit 20 Jahren abzeichnet. Diese Zunahme ist zum einen den zweimaligen Rentenalter-Erhöhungen, zum anderen der stärkeren Erwerbsbeteiligung der Frauen zuzuschreiben. (Kolly, 2012)

Arbeitgeber sind gegenüber einer Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden grundsätzlich positiv eingestellt. Denn von den 1969 befragten Unternehmen beschäftigten 92% Mitarbeitende ab 58 Jahre. Dabei ist feststellbar, dass bei grossen Unternehmen (>250 Mitarbeitende) dieser Anteil bis zu 20% beträgt, die kleineren Unternehmen (< 50 Mitarbeitende) hingegen beschäftigen entweder keine oder dann über 30% ältere Mitarbeitende. Feststellbar war eine starke Sektorenabhängigkeit. So beschäftigt der Dienstleistungssektor mehr ältere Mitarbeitende als der Primär- oder Sekundärsektor. Ebenso zeichnete sich ein Zusammenhang zwischen Anteil Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte und Frauenanteil ab. Je höher der Anteil der Teilzeitbeschäftigen und weiblichen Mitarbeitenden, desto höher der Anteil der Beschäftigten über 58 Jahre. Auch haben mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen angegeben, dass sie in den letzten drei Jahren Personen im Alter ab 58 Jahre angestellt haben. Es waren hauptsächlich grosse Unternehmen (67%) und der Dienstleistungssektor (44%) sowie die öffentliche Verwaltung (47%), bei denen es zu solchen Neueinstellungen kam. Der Anteil aller Neuanstellungen in diesem Alterssegmente betrug 10 bis 20%. In Vorgesetztenfunktionen (19%) und Unternehmensleitung (13%) sowie für Routinearbeiten (19%) rekrutieren allerdings nur wenige Unternehmen ältere Arbeitnehmende. (Trageser et al., 2012)

3.2 Personalpolitik

Laut Kolly (2012) existierten bis in die neunziger Jahre keine Konzepte für betriebliche Alterspolitik, respektive sie bestanden lediglich in der Anstellung, der Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten und den Austrittsbedingungen. Bei konjunkturellen Personalanpassungen wurden häufig Frühpensionierungen ausgesprochen und diese Entscheide teilweise mit Qualifikations- und Leistungsdefizite begründet. Seit den 1990er Jahren hat jedoch ein Umdenken stattgefunden. Unternehmen setzen vermehrt personalpolitische Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Menschen in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen

und Pensionierungszeitpunkten sowie Weiterbildung ein. Allerdings hat sich dies noch nicht durchgängig in der Beschäftigungssituation von älteren Arbeitskräften niedergeschlagen. (Kolly, 2012)

Zwischenzeitlich sind Grossunternehmen von einer speziell auf ältere Mitarbeitende ausgerichteten Personalpolitik weggekommen. Sie verfolgen neu eine nichtdiskriminierende Personalpolitik. Spezifische Massnahmen sind allerdings stark mit der Betriebsgrösse und der Branchenzugehörigkeit zusammenhängend. Je grösser das Unternehmen, je eher sind altersspezifische Massnahmen in Form von flexiblen Arbeitszeitgestaltung, ergonomischen Arbeitsplätzen sowie Vermeidung von Tätigkeiten mit grossen Belastungen vorgesehen. Im Baugewerbe und Primärsektor werden im Vergleich noch wenige personalpolitische Massnahmen umgesetzt, in diesen Sektoren sind Frühpensionierungen noch immer üblich. (Trageser et al. (2012)

3.3 Beschäftigungsfähigkeit

Verschiedene Studien beweisen, dass ältere Mitarbeitende über Ressourcen wie Berufs-und Lebenserfahrung, Urteilsvermögen, Loyalität, Verantwortungsbewusstsein, strategisches Denken und Qualitätsgefühl verfügen, die von Arbeitgebern sehr geschätzt werden. Auch Flexibilität, spezifisches Know-how und soziale Kompetenzen werden positiv hervorgehoben. (Kolly, 2012)

Weiter sind laut Trageser et al. (2012) Arbeitsqualitäten wie Zuverlässigkeit, Motivation und Erfahrungswissen gefragt, damit eine Beschäftigung mindestens bis zum Rentenalter möglich ist. Allerdings sind diese Anforderungen ebenfalls sehr branchenabhängig. So werden in Baubranchen gute Gesundheit und körperliche Fitness höher gewichtet; in Dienstleistungssektoren stehen guter Umgang mit Kunden sowie soziale Kompetenzen im Vordergrund; im Industriesektor ist hingegen Erfahrungswissen sehr gefragt. Im Zusammenhang mit bestimmten Funktionen z.B. Sicherstellung des Know-how-Transfers an die jüngeren Mitarbeitenden werden ebenso Flexibilität, spezifisches Know-how und die sozialen Kompetenzen positiv hervorgehoben. (Trageser et al., 2012)

3.3.1 Leistungsfähigkeit

Die Verbindung des Alters mit einer abnehmenden körperlichen Leistungsfähigkeit führt dazu, dass Arbeitgeber teilweise heute noch, ältere Mitarbeiten mit Leistungsschwäche oder Leistungsminderung, ja sogar mit Problemfällen verbinden. Dies, obwohl schon in den 1980er Jahren durch gerontologische Forschungen solche stereotypischen Einschätzungen widerlegt werden konnten. Zwar verschlechtern sich vereinzelte Fähigkeiten wie z.B. das Lösen von komplexen und neuen Lernaufgaben unter Zeitdruck. Eine Reihe von Fähigkeiten verbessert sich jedoch mit zunehmendem Alter. So existieren sogar Untersuchungen, die zeigen, dass selbst über 60-jährige Schwerarbeiter ein besseres Leistungsvermögen ausweisen als Untrainierte oder an Muskelarbeit nicht gewohnte jüngerer Vergleichspersonen. Das neue Altersbild der 50plus-jährigen als Best Agers oder Silver Agers, das heute propagiert wird, baut darauf auf. (Faltermaier et al., 2014)

3.4 Weiterbildung

Erwerbstätige müssen in der Lebensmitte oft feststellen, dass ihre berufliche Laufbahn irreversibel ist. Denn Investitionen, die am Anfang der beruflichen Laufbahn nicht gemacht wurden, können nur schwer oder gar nicht mehr nachgeholt werden. Aus diesem Grunde sind Weiterbildungen für diese Gruppe besonders wichtig. Zwar können in den Weiterbildungen zunehmend mehr ältere Personen ausgemacht werden, allerdings ist die Teilnahme von gering qualifizierten noch immer sehr minim und muss als problematisch angesehen werden im Hinblick auf eine lange Beschäftigungsfähigkeit. (Faltermaier et al., 2014)

3.5 Gründe für Nichtanstellungen

Als Gründe für Nichtanstellungen wurden vor allem die höheren Kosten und das höhere Krankheitsrisiko aufgeführt. Bei grossen Unternehmen spielen diese Faktoren allerdings eine untergeordnete Rolle. Von Relevanz ist dort vielmehr die fehlende spezielle Eignung. Im Primär- und Bausektor sind grosse Vorbehalte bezüglich Leistungsfähigkeit, Motivation, Krankheitsrisiko und Kosten ausmachbar. Im Industrie- wie auch im Dienstleistungssektor werden Nichtanstellungen damit begründet, dass ältere Mitarbeitende sich nicht als geeignet erwiesen oder dass genügend jüngere Bewerber vorhanden waren. (Trageser et al., 2012)

Als häufigster Grund für eine Nichtanstellung wurden allerdings Dequalifizierung aufgrund länger zurückliegender und somit überholter Ausbildung erwähnt (Kolly, 2012).

III. Empirie

4 METHODEN

Aufgrund der Fragestellung bietet sich die qualitative Sozialforschung nach Mayring (2002) an. Denn diese scheint als Untersuchungsmethode geeignet zu sein, setzt sie doch bei konkreten sozialen Problemen an und betreibt Forschung für die Betroffenen (Mayring, 2002). Im Weiteren sind laut Flick (2014) qualitative Methoden interessiert an Beschreibungen von Sichtweisen und arbeiten deshalb auch mit kleineren Fallzahlen bei der Datenerhebung. Im Vordergrund stehen Texte, in Form von bereits bestehenden Dokumenten oder verschriftlichten Interviews. Eine quantitative Methode befasst sich mit den Phänomenen der Häufigkeit oder Verteilung und arbeitet dazu mit grossen Fallzahlen. Eine Beantwortung der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Fragestellung, mittels einer quantitativen Sozialforschung dürfte nicht befriedigend ausfallen.

Im Hinblick auf die Untersuchungsmethoden ist in der qualitativen Forschung zwischen dem Untersuchungsplan respektive dem Untersuchungsdesign sowie dem konkreten Untersuchungsverfahren zu unterscheiden. Während das Untersuchungsdesign primär das Untersuchungsziel, den Ablauf sowie die Rahmenbedingun-

gen beinhaltet, steht beim Untersuchungsverfahren die Frage im Vordergrund, welche Methoden für die Datenerhebung, Datenaufbereitung und im Endeffekt für die Auswertung eingesetzt werden (Mayring, 2002). In der Folge wird unter Kapitel 4.1 zuerst das Untersuchungsdesign, respektive der Untersuchungsplan und im Kapitel 4.2 das Untersuchungsverfahren dargestellt.

4.1 Untersuchungsdesign

Im Zentrum dieser Untersuchung steht das Ziel, herauszufinden, ob eine Neuorientierung mit 50plus noch realistisch ist. Um diese allgemeine Frage beantworten zu können, stellen sich die folgenden zwei Fragen:

 Welche Chancen und Möglichkeiten bietet der Arbeitsmarkt für eine berufliche Neuorientierung mit 50plus?

und

 Welche Kompetenzen, persönliche Einstellungen und Ressourcen stehen für ein Gelingen der beruflichen Neuorientierung?

Zur Beantwortung dieser Fragen, bietet sich das Grundmodell der Momentaufnahmen an. Dazu wird das verschieden ausgeprägte Expertenwissen, das in einem Forschungsgebiet zu einem Zeitpunkt existiert, festgehalten und verglichen. (Flick, 2014)

4.1.1 Auswahl der Informationsträger

Als Grundlagen dieser Momentaufnahmen dienen in der Untersuchung einerseits Sekundäranalysen und anderseits als Ergänzung Experten-Interviews. Dies unter dem Aspekt, dem Anspruch nach einer objektive Einschätzung und Beantwortung der Fragestellung gerecht zu werden und einen guten Überblick über den State of the art zu erhalten.

4.1.1.1 Sekundäranalysen

Unter dem Begriff Sekundäranalyse wird die Auswertung von Daten verstanden, die nicht extra für das entsprechende Forschungsprojekt erhoben wurden (Flick, 2014). Dabei handelt es sich laut Medjedović (2014) nicht um eine Methode im engeren Sinn, sondern um eine Strategie, bei der für die Beantwortung der Forschungsfrage auf bereits vorhandene Forschungsdaten zugegriffen wird. Dies können Daten in Form von Studien, Zeitungsartikeln, Berichterstattungen sowie Interviewaufzeichnungen sein, die auf die Fragestellung hin analysiert werden.

Der Vorteil der Sekundäranalyse besteht in ihrer Offenheit und Flexibilität. Dadurch können unterschiedliche Forschungsdesigns sowie Erhebungs- und Auswertungsverfahren zum Einsatz kommen. Für die qualitative Sekundäranalyse bedeutet dies eine Fülle von methodischen Varianten und Kombinationen. Ebenso lässt

die Sekundäranalyse zu, verschiedene Datensätze, Datenquellen und Datentypen zu kombinieren, so (Medjedović, 2014). In dieser Arbeit wird sie in Kombination mit Experten-Interviews verwendet.

Da der Prozess der Datenerhebung entfällt, tritt an dessen Stelle die Auswahl des empirischen Materials. Bei dieser Auswahl der Daten respektive Dokumente muss lediglich beachtet werden, ob diese für die eigene Fragestellung geeignet sind, also ob diese die relevanten Informationen enthalten, die zur Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind (Flick, 2014). Es geht darum das Analysepotenzial eines Dokumentes zu bestimmen. Es ist eine Suche im Sinne eines Sortierens (Sorting statt Sampling), indem gezielt zur Fragestellung geeignete Teile des Datensatzes für die Analyse ausgewählt und zusammengestellt werden. Dies kann in Form einer Beschränkung der Analyse auf bestimmte Themen und Inhalte geschehen. Im Weiteren lassen sich Grenzen in einem Datensatz durch Miteinbezug von anderen Daten überwinden. (Medjedović, 2014)

Für die Sekundäranalyse wurden die nachstehend in der Tabelle 1 aufgeführten Dokumente nach dem oben beschriebenen Vorgehen ausgewählt. Da keine Daten oder Studien gefunden werden konnten, die sich ausschliesslich mit dem Thema berufliche Neuorientierung von älteren Mitarbeitenden befassten, musste bei der Auswahl der Datenquellen auf Dokumente zurückgegriffen werden, die nicht direkt eine Antwort auf die Fragestellung geben konnten. Vielmehr musste auf Studien, Forschungsergebnisse oder Expertenmeinungen zu Arbeitslosigkeit, Beschäftigungssituation, Fachkräftemangel oder Arbeitgeberpolitik im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden ausgewichen werden. Dies führte dazu, dass eine grosse Anzahl Dokumente zur Analyse beigezogen wurden, weil nur Bruchteile der Aussagen im entsprechenden Datenmaterial für die Beantwortung der Fragestellung berücksichtigt werden konnten.

Tabelle 1: Übersicht der Dokumente für die Sekundäranalyse (eigene Darstellung)

Code	Dokumentart	Titel	Autoren / Quelle
SA 1	Studie	Arbeitslose über 50 Jahre	Spieler, E., Brügger, M., Aerni, N., Bauer, T. & Wirz, A. (2013)
SA 2	Studie	Arbeitsmarktmobiliät und Fachkräftemangel – Chancen und Herausforderungen für Stellen- suchende und Unternehmen	AMOSA, Arbeitsmarktbeobachtung, Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich. (2015)
SA 3	Studie	Altersarbeit in den Kinderschuhen Senioren als Trumpf gegen den Fachkräftemangel	Cosandey, J. (2015) avenir Standpunkte

Code	Dokumentart	Titel	Autoren / Quelle
SA 4	Zeitungsartikel	Sechs berufliche Klippen für über 50-Jährige	Michel-Alder, E. (2014) Die Volkswirtschaft, Das Magazin für Wirtschaftspolitik
SA 5	Zeitungsartikel	Selbstvertrauen statt Selbstmitleid	Müller, M. (2014) Neue Zürcher Zeitung
SA 6	Zeitungsartikel	Sinneswandel in der Wirtschaft nötig	San José, J.M. (2013) Zentral+
SA 7	Zeitungsartikel	Die Babyboomer sind auf dem Vormarsch	Müller, M. 2014 Neue Zürcher Zeitung
SA 8	Zeitungsartikel	Die Arbeitswelt im demografischen Wandel – die Ressource der Mitarbeitenden 50plus	Zölch, M. (2014) Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik (
SA 9	Zeitungsartikel	Die Qualifikation zählt, nicht das Alter	Aschwanden, E. (2014) Neue Zürcher Zeitung
SA 10	Zeitungsartikel	Schöne neue Arbeitswelt	Schmid, S. (2015) Handelszeitung
SA 11	Zeitungsartikel	Ältere am Schweizer Arbeitsmarkt	Matthias Müller, M. (2015 Neue Zürcher Zeitung
SA 12	Interview	Die Beschäftigung Älterer macht auch von den Kosten her Sinn	Geiger, M. (2013) Interview mit Martina Zölch Neue Zürcher Zeitung, Persorama
SA 13	Interview	Probleme von Älteren bei der Stellensuche haben sich verschärft	Zentral+. (2013) Interview mit Felix Howald
SA 14	Interview	Generation auf dem Sprung	Müller, A. (2014) Interview mit Pascal Scheiwiller, Handelszeitung

Code	Dokumentart	Titel	Autoren / Quelle
SA 15	Interview	50-Jährige müssen produktiver sein als 30-Jährige	Kohler, F. (2014) Interview mit Michael Siegenthaler Tagesanzeiger

4.1.1.2 Experteninterview

Beim einem Experten-Interview handelt es sich um keine eigene Interviewform, sondern um eine Variante von Leitfadeninterviews, die weniger durch die methodische Form der Durchführung als vielmehr durch die Zielgruppe der befragten Personen definiert wird. Diese stehen nicht als eigentliche Person im Zentrum, sondern gelten im Rahmen eines informationsorientierten Ansatzes als Repräsentanten eines spezifischen Expertenwissens. Experten-Interviews können als mündliche Gutachten, Stellungnahme oder Expertisen betrachtet werden. (Kruse, 2015)

Für die Auswahl der entsprechenden Experten kam - wie in der qualitativen Forschung laut (Flick, 2014) meist üblich - eine nicht zufallsgesteuerte Stichprobenziehung zum Einsatz. Es wurde also eine bewusste Auswahl getroffen. Laut Flick (2014) werden dazu Menschen ausgewählt, die aufschlussreiche Informationsträger darstellen. Für diese Untersuchung wurden zwei Experten mit den in der Tabelle 2 beschriebenen Profilen interviewt. Als Auswahlkriterium galt es je einen Experten unter und über 50 Jahre aus der Personalleitung eines Unternehmens sowie einen Vertreter eines Wirtschaftsverbandes zu evaluieren. Dazu wurden zwei Institutionen aus dem beruflichen Kontext per Mail angeschrieben. Die Anfragen wurden an die beiden Interview-Partner aufgrund ihres spezifischen Fachwissens weitergeleitet. Beide Interviews wurden an den jeweiligen Firmensitzen durchgeführt. Aufgrund der anonymisierten Weiterverwendung der Interview-Daten werden die Interview-Partner nicht mit Namen beschrieben, sondern ihnen statt dessen ein Code zugeordnet, der auch bei der Darstellung der Ergebnisse verwendet wird.

Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner (eigene Darstellung)

Code	Zur Person	Institution/Organisation	Funktion
El 1	Expertin, Alter: < 40 Jahre Juristin mit langjähriger Erfahrung in verschiedenen Funktionen, seit 2008 als Arbeitgebervertreterin in der Organisation tätig. Sie arbeitet in einem Teilzeitpensum von 60%.	Wirtschafts- und arbeitgeber- politisches Kompetenzzentrum der Maschinen, Elektro- und Metall-Industrie sowie der ver- wandten technologieorientier- ten Branchen.	Arbeitgebervertreterin: Verantwortlich für die Anliegen der Branche gegenüber Politik, nationalen und internationalen Organisationen, den Sozialpartnern wie auch der Öffentlichkeit. Im Weiteren werden für Arbeitgeber Lösungen erarbeitet und bei anstehenden Themen unterstützt. Ebenso berät sie vor allem kleinere und mittlere Firmen in arbeitsrechtlichen Fragen.
El 2	Experte, Alter: > 50 Jahre kaufm. Grundausbildung, lang- jährige Erfahrung in Rech- nungswesen, Sprachaufenthalt in England, Abschluss HWV (höhere Wirtschafts- und Ver- waltungsschule). Seit 25 Jah- ren in der Organisation in un- terschiedlichen Funktionen tä- tig.	International tätige humanitäre non-profit und non-governmental Organisation (NPO/NGO)	Personalleiter: Verantwortlich zusammen mit einem Team für 450 Mitarbeitende. Hauptsächlich zuständig in Bezug auf verschiedene Weiterbildungen, unterschiedliche Beratungen, Arbeitsrecht und Selektion von Kader.

4.2 Untersuchungsverfahren

4.2.1 Datenerhebung

Für die Beschaffung der Grundlagen für diese Untersuchung wurden - wie bereits erwähnt - einerseits im Rahmen der Sekundäranalyse vorliegendes Material genutzt und anderseits zwei Experten-Interviews durchgeführt.

4.2.1.1 Sekundäranalysen

Beim Einsatz von Sekundäranalysen entfällt der Schritt der Erhebung respektive er beschränkt sich auf die Auswahl des Materials und der Textpassagen (Flick 2014).

4.2.1.2 Experten-Interviews

Die Experten-Interviews wurden als leitfadengestützte Interviews geführt. Der Leitfaden dient einerseits als flexible Gedankenstütze für den Interviewer, der ihm ermöglicht, mit Fachleuten offene Gespräche zu führen, aber dennoch Informationen zu den interessierenden und im Fokus stehenden Themenbereichen zu erhalten. Den Befragten wird mit diesem Erhebungsverfahren ermöglicht, ohne vordefinierte standardisierte Antworten frei zu antworten. So können sie nicht nur Meinungen, Einschätzungen und Stellungnahmen abgeben, sondern auch persönliche Erfahrungen und Erzählungen einbringen (Nohl, 2012). Diese Teilstandardisierung erleichtert die Vergleichbarkeit der beiden Interviews mit den gewonnen Ergebnissen aus der Sekundäranalyse.

Der für die Strukturierung des Gespräches eingesetzte Interview-Leitfaden basierte auf Themen, die aus den theoretischen Grundlagen und der Fragestellung abgeleitet wurden. Der eingesetzte Interview-Leitfaden (siehe Anhang A & B) wurde aus der Perspektive der Offenheit sehr umfassend gestaltet. Er beinhaltet nebst Fragen zum Kernthema auch solche über die Unternehmensgrösse, Personalpolitik, Unternehmenskultur etc. Die Struktur des Leitfadens wurde aus Gründe der Vergleichbarkeit bei beiden Interviewpartnern eingehalten, wohingegen die Fragestellungen leicht an die entsprechenden Funktionen und Organisationen angepasst wurden.

4.2.2 Datenaufbereitung

Aufgrund der unterschiedlichen Datenquellen bedurfte es ein unterschiedliches Vorgehen beim Aufbereiten der Daten für die anschliessende Analyse.

4.2.2.1 Sekundärdaten

Die in der Tabelle 1 aufgeführten Quellen dienten als zu analysierendes Datenmaterial. Dieses wurde auf das Potential, Antworten auf die Forschungsfrage geben zu können, analysiert.

4.2.2.2 Experten-Interviews

Die beiden Interviews wurden vollständig und wörtlich transkribiert. Da allerdings der inhaltlich-thematische Bereich im Fokus stand, wurde bei der Transkription eine Übertragung in die deutsche Schriftsprache und dabei gemäss Mayring (2002) der Dialekt bereinigt und Satzaufbaufehler und Stil angepasst. Aufgrund der anonymisierten Weiterverwendung wurden anstelle von Namen Codes verwendet.

4.2.3 Auswertungsmethoden

Bei der Auswertung des Datenmateriales der Sekundäranalyse wie für die Auswertung der Experten-Interviews wurde die Form der qualitativen Inhaltsanalyse mit einem sowohl deduktiven wie induktiven Vorgehen gewählt. Denn (Medjedović, 2014) empfiehlt bei der Sekundäranalyse aufgrund der Offenheit von einem

strikt deduktiv-linearen Vorgehen bei der Auswertungsmethode wegzukommen. Deshalb wurde auch bei der Sekundäranalyse das gleiche Vorgehen bei der Auswertung angewendet wie bei den Experten-Interviews.

Die Bildung der entsprechenden Hauptkategorien wurde, wie Mayring (2015) empfiehlt, basierend auf den theoretischen Grundlagen und Forschungsfragen vorgenommen. Die Darstellung des Kategorien-Systems orientiert sich gemäss Empfehlung von Mayring (2015) hauptsächlich an der Fragestellung. Die in der Fragestellung enthaltenen Komponenten bilden also die deduktiv gebildeten Hauptkategorien. Die diesen Hauptkategorien zugeordneten Unterkategorien wurden entsprechend induktiv gebildet. Denn laut Mayring (2015) deuten "Welche-Fragestellungen" immer auf ein induktives Vorgehen bei der Analyse und Kategorienbildung hin.

Das gesamte Kategorien-System mit den Unterkategorien und den dazugehörenden Bezeichnungen und Codes, die ebenfalls in der Darstellung der Ergebnisse Verwendung finden sowie die entsprechenden Textpassagen sind in den Anhängen C und D dokumentiert.

Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an den folgenden Hauptkategorien:

- Neuorientierung
- Chancen und Möglichkeiten
- Kompetenzen, Einstellungen und Ressourcen

Im Verlaufe der Auswertung der Daten wurden weitere Kategorien herausgearbeitet, die bei einer beruflichen Neuorientierung ebenfalls von Relevanz sein dürften. Es sind dies:

- Bedürfnisse
- Hindernisse

Die Beschreibung der Kategorien und denen ihnen zugeordneten Unterkategorien werden im Kapitel 5 "Darstellung der Ergebnisse" vorgenommen.

5 DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

In der Folge werden die Ergebnisse der Untersuchung gegliedert nach den bereits vorgestellten Kategorien zusammenfassend dargestellt.

Bei der Darstellung der Ergebnisse aus der Sekundäranalyse wie auch der Experten-Interviews werden diese mit teilweise aussagekräftigen Zitaten ergänzt. Im Sinne einer besseren Übersicht und um dem Grundsatz der Anonymität gerecht zu werden, werden die Quellen der Sekundäranalyse wie auch die Aussagen der Interview-Partner gemäss den Darstellungen in den Tabellen 1 und 2 unter der Verwendung von Codes dargestellt.

5.1 Neuorientierung

Unter dieser Kategorie werden die unterschiedlichen Hinweise aus der Sekundäranalyse und die verschiedenen Aussagen der Interview-Partner dargestellt, die sich aufgrund des Inhaltes dem Kapitel Neuorientierung zuordnen lassen. Die Kategorie beinhaltet Aussagen zu Begründungen, Tendenzen, Situationen auf dem Arbeitsmarkt, Risiken aber auch persönliche Einschätzungen der Informationsträger.

5.1.1 Sekundäranalyse

Menschen verändern sich im Laufe ihres Lebens und die Interessen verlagern sich, so SA 4. Viele trachten deshalb nach einer zweiten beruflichen Wahlmöglichkeit (N1). Zudem kommt gemäss SA 10, für die über 50-jährigen Bewegung in den Arbeitsmarkt (N2). Dabei steigt vor allem der Jobumschlag und die 50plus wechseln daher öfters die Stellen. Auch bei den Arbeitsvermittlern werden vermehrt Klienten über 50 registriert, weil Unternehmen zunehmend auch ältere Mitarbeitende entlassen. Die meisten finden jedoch wieder eine Stelle (N3). Dies bestätigen auch die Zahlen des Bundesamtes für Statik, so SA 7 (N4), denn das Alter ist nicht das entscheidende Kriterium, so SA 5 (N5). Allerdings muss sich ein älterer Mitarbeitender bei Stellenverlust durchschnittlich zehneinhalb Monate Zeit geben, bis er wieder eine neue Anstellung findet (N6). Diese Einschätzung teilt auch SA 3, der davon ausgeht, dass trotz der stärker ausgeprägten Langzeitarbeitslosigkeit bei den über 55-jährigen, 41%, die ihre Stelle verlieren, wieder einen neuen Job innerhalb eines Jahres finden (N7).

Laut SA 1 ist die Bereitschaft und Offenheit bei Arbeitgebern grösser, bei Angestellten 50plus, die bereits eine längere Beziehung zum Betrieb und/oder Vorgesetzten haben, die berufliche Entwicklung und spezifische Kompetenzen zu fördern, als jemand aus dieser Altersgruppe neu einzustellen (N8). Viele Unternehmen agieren noch recht träge, meint SA 12. Denn es genügen nicht nur Weiterbildungsangebote, Unternehmen sind auch gefordert, Aufgaben und Rollen von älteren Mitarbeitenden neu zu definieren. Dazu gehören Perspektiven für eine Karriere nach 40 zu entwickeln (N9). Zwar komme es vor, so SA 12 weiter, dass Menschen im fortgeschrittenen Alter neue Wege gehen und eine berufliche Veränderung gelinge. Dabei werden sie jedoch selten von der Unternehmerseite her begleitet (N10).

SA 3 betont, dass die Angst vor Stellenverlust im höheren Alter gross sei (N11). Andererseits meint SA 14, dass es riskant ist, einen letzten Stellenwechsel mit 50 zu wagen und dann zu anzunehmen, bis zur Pensionierung im neuen Job verbleiben zu können. Viel wichtiger sei es deshalb (N12):

"...sich in einem guten bestehenden Arbeitsverhältnis aufzubauen und mit dem Arbeitgeber zusammen eine zuverlässige Strategie zu entwickeln, das eigene Profil laufend den betrieblichen Bedürfnissen anzupassen, Perspektiven zu schaffen und an der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu arbeiten."

Abschliessend hält SA 8 explizit fest (N13), dass Laufbahnplanung in der späten Erwerbsphase nicht nur den Zeitpunkt des Austritts aus dem Erwerbsleben umfasst. Sie beinhalte auch:

"...allfällige Anpassung des Aufgabenprofils, die Übernahme neuer Rollen, erforderliche Qualifizierungsmassnahmen, eine mögliche Weiterbeschäftigung und die Konditionen, unter denen eine solche in Betracht gezogen wird, bis hin zur Frage einer allfälligen Karriere in einem neuen Tätigkeitsfeld. Damit angesprochen sind auch der Erhalt und die Weiterentwicklung von Erfahrungswissen, Know-how und Netzwerken älterer Beschäftigter sowie der Transfer dieser Expertise an die nachfolgende Generation."

Es ist wirklich so, meint SA 12 weiter, dass viele Unternehmen Ältere nur zögerlich einstellen (N14) und dies sehr in Abhängigkeit vom spezifischen Bedarf beziehungsweise vom Leidensdruck aufgrund des Fachkräftemangels. Ein grundsätzliches Umdenken hat noch nicht stattgefunden. Trotz allem, so betont SA 13, haben 90% der Teilnehmenden eines Workshops in letzter Zeit Personen über 50 Jahre eingestellt (N15).

5.1.2 Experteninterviews

Beide Interview-Partner schildern, dass sie im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit sehr wohl von beruflicher Neuorientierung, im Sinne einer neuen Anstellung oder gar einer neuen Berufsausbildung gehört haben oder damit konfrontiert wurden. So meint El 2 (N1):

"Ja, wir haben kürzlich jemanden im Alter von 57 Jahren eingestellt, der sehr gut gepasst hat. Er verfügte zudem über ein bestimmtes Fachwissen, das uns zudem besonders interessiert hat. Das war ein Treffer, … und die Person ist immer noch bei uns."

Und selbst Lernende sind mit 50plus anzutreffen (N2), wie El 1 ausführt:

"Also ich kenne vereinzelte Fälle, die das gemacht haben. Denn gemäss GAV haben die Lernenden je nach Alter anders Ferien. Da ist auch schon mal die Frage gekommen: "Ja jetzt ist der Lernende so und so alt, was muss ich ihm jetzt an Ferien geben?" Ja, die Frage ist gekommen, weil es Personen gab, die sich sagten: "Jetzt will ich eine Lehre machen". Und die sind dann auch schon mal über 50 gewesen. Dass es das gibt…, ja. Sicher nicht en masse… da ist auch die Bereitschaft von Seiten der Arbeitgeber da. Ja, ich meine das wirklich herauszuhören."

Allerdings führen beide Experten gewisse Vorbehalte auf und meinen, dass ein Gelingen dieses Vorhabens sehr stark von der Persönlichkeit abhängig sei (N6), denn es müssten gute Ressourcen vorhanden sein (N7). Ebenso sei das Ausbildungslevel, so El 2 sowie das berufliche Umfeld (N5), in dem die Person arbeite, relevant. Andererseits kann das Fehlen körperlicher Voraussetzungen dieses Vorhaben gemäss El 1 erschweren oder gar verhindern (N8).

Eine Neuorientierung ist in diesem Alter eher geringfügig, sie geschehe allenfalls durch Übernahme von zusätzlicher Verantwortung (N4), also eher durch Job-Anpassungen und Feinjustierungen im Job (N3), so die Einschätzung von EI 2:

"Mich dünkt es, so ab 50/55 gibt es Veränderungen eher on the job. Z.B., dass jemand sagt: "Ich gebe ein bestimmtes Aufgabengebiet ab, reduziere vielleicht oder übernehme etwas anderes", so gewisse Anpassungen in diesem Sinne. Oder man merkt, dass jemand spezialisiert ist auf einem Gebiet. Dann gibt man ihm mehr von dem und nimmt dann im beidseitigen Interesse auf der anderen Seite etwas weg. Also eher so Feinjustierungen. Dass jemand sagt, ja das muss ich jetzt im Alter nicht mehr alles haben, das kommt mehr vor, dünkt es mich, als dass jemand sagt, jawohl ich gehe in eine andere Abteilung mit einem ganz neuen Aufgabengebiet. Das ist vielleicht eher bei den Jüngeren der Fall. Bei den Älteren ist es eher ein gewisses Anpassen, habe ich den Eindruck."

El 2 empfiehlt, sich mit einer Neuorientierung gut auseinander zu setzen und sich darüber klar zu werden, was interessiert und was mögliche Alternativen sind und nicht einfach etwas macht. Von einer beruflichen Neuorientierung würde er generell nicht abraten (N9).

5.2 Chancen

Als Chance wird eine gute Gelegenheit mit Aussicht auf Erfolg bezeichnet (Forster & Roloff, 1998). Deshalb werden zum einen die Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt - also die Arbeitsmarktchancen - sowie von Experten gemachte Einschätzungen dargestellt, die Potential für eine Neuorientierung enthalten. Im Wesentlichen betrachtet werden unter dieser Rubrik Arbeitsmarktchancen allgemein und wie diese durch Qualifikation, Rekrutierungskosten, Fachkräftemangel, Demografie, Arbeitszeitmodelle, verändertem Kundenmarkt und Zusammenarbeit beeinflusst werden.

5.2.1 Sekundäranalyse

Allgemein lässt sich laut SA 5 feststellen, dass Erwerbstätige auch im fortgeschrittenen Alter gute Chance auf dem Schweizer Arbeitsmarkt (C1) haben und die Arbeitsmarktchancen für viele der 50plus-jährigen noch immer intakt sind, so SA 1. Diese Chancen sind allerdings abhängig von Branche, Beruf und vor allem von den Qualifikationen (C2). Denn die Qualifikation hat einen stärkeren Einfluss auf die Arbeitsmarktchancen als das Alter (C3). Unabhängig vom Alter gelte, so SA 11, je besser eine Arbeitskraft qualifiziert ist, desto

grösser ihre Chance, in der Arbeitswelt bestehen zu können C4). In diesem Zusammenhang betont SA 7 die Wichtigkeit von Weiterbildung, indem er meint (C5):

"...und die älteren Arbeitnehmer erhöhen damit in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt ihre Chancen, für die Unternehmen attraktiv zu bleiben. Weiterbildung ist also in deren ureigenem Interesse".

Aufgrund spezifischer Qualifikationen sind z.B. ältere Mitarbeitende in den Bereichen Office und Administration durchaus gefragt. Denn dort werden gerne Personen eingestellt, die dank ihrer Erfahrung über die nötige Flexibilität und Ruhe verfügen. Ebenso sind sie in den sogenannten Beziehungsgeschäften z.B. als Privatkundenberater in einer Bank, als Anwalt, Arzt nicht zuletzt aufgrund ihrer Netzwerke durchaus gefragt, so SA 6 (C6).

Weil ältere Mitarbeitende zudem oft an längeren Arbeitsverhältnissen interessiert sind, werden diese gerne angestellt, wenn die Qualifikation stimmt, so SA 13 (C7). Aufgrund dieser Voraussetzung verursachen ältere Mitarbeiter weniger Rekrutierungskosten, was laut SA 12 als wichtiges Argument betrachtet werden kann (C8).

Aufgrund des Fachkräftemangels sind gemäss SA 10 Talente knapp und für Firmen sind Arbeitskräfte mit einem passenden Profil nach wie vor kostbar. Erfahrene Facharbeiter treffen auf eine intakte Nachfrage und verfügen am Markt über Verhandlungsspielraum: Auf dem Spezialistenmarkt sind die Stellenbewerber am Drücker (C9). Besonders Berufe mit tertiären Bildungsabschlüssen (C10) sowie Lehrberufe in techniknahen Berufen wie Mechaniker oder Sanitärplaner (C11) sind gemäss SA 2 vom Fachkräftemangel stark betroffen. Dazu meint SA 13, dass gerade die Generation 50plus sich als Lösung für diesen Fachkräftemangel anbiete, dieses Potential allerdings noch zu wenig genutzt werde (C12). Den Arbeitgebern, so SA 13, bleibe aufgrund des demographischen Wandels und dem damit verbundenen und anhaltenden Fachkräftemangel langfristig allerdings nichts anderes übrig, als sich anzupassen (C13). Durch die Annahme der Zuwanderungs- und Ecopop-Initiative, so SA 13 weiter, wird es noch mehr ältere Mitarbeiter brauchen, weil sich dieser Mangel noch mehr zuspitzen wird (C14).

Vieles spricht für gemischte Teams (SA 6), zusammengesetzt aus jungen und älteren Mitarbeitenden (C15). Denn laut SA 13, haben altermässig gemischte Teams oft mehr Erfolg und sind innovativer (C16). Es kann laut SA 9 für einen Betrieb nur von Vorteil sein, wenn eine gute Mischung aus Lehrlingen, jüngeren Arbeitnehmenden und älteren Routiniers besteht (C17).

Ebenso bestehen gute Chancen in Tätigkeitsbereichen mit Kundenkontakt, so SA 13, denn dort wird Seniorität von den Kunden oft geschätzt (C18). Ältere Mitarbeitende verfügen über Erfahrungsschatz, Kompetenz,

Gelassenheit, ja sogar über gewisse Weisheit (C19). Allgemein ist zudem ein Trend feststellbar, das Profil der Angestellten an die Kunden anzupassen SA 6 (C20). SA 12 meint dazu:

"In der Dienstleistungsbranche erleben Unternehmen ältere Mitarbeitende durchaus als Chance, weil ja auch ihre Kunden älter werden und erfahrene Fachkräfte im Verkauf gute Resultate erzielen." (C21)

Es gebe allerdings, so SA 12 weiter, noch Nachholbedarf bei Neueinstellungen wie auch bei internen Stellenbesetzungen (C 22).

Werden die einzelnen Berufsfelder betrachtet, so bieten sich gemäss SA 1 gute Chancen für 50plus-Mitarbeitende bei entsprechender Qualifikation und Berufserfahrung im Gesundheits- und Sozialwesen, im Bereich Erziehung und Unterricht, in der öffentlichen Verwaltung, im verarbeitenden Gewerbe sowie im freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen. Besonders deutlich untervertreten sind sie hingegen im Kredit- und Versicherungsgewerbe, im Handel- und Reparatur und Gastgewerbe (C23).

Der letzte Punkt wird jedoch kontrovers vertreten. SA 4, betont, dass gerade in Beziehungsgeschäften wie etwa als Bankkundenberater oder beim Unterhalt beziehungsweise Verkauf langlebiger Investitionsgüter, reifere Mitarbeiter gute Karten haben (C24).

Als Abschluss hält SA 15 fest, dass 50plus-jährige viel produktiver sein müssen als 30-jährige, damit sie angestellt werden. Denn in der Schweiz sei es nicht möglich, älteren Angestellten einen tieferen Lohn zu zahlen als jüngeren (C25).

5.2.2 Experteninterviews

Im Hinblick auf die Chancen werden differente Aussagen gemacht. In beiden Interviews wird betont, dass die Dossiers von älteren Bewerbenden ebenfalls mit Sorgfalt behandelt und angeschaut werden (C8). Expertin El 1 äussert sich dazu wie folgt:

"Ja... es kommen noch Bewerbungen von über 50jährigen. Und die werden dann auch wirklich angeschaut. Es herrscht zwar immer der Vorwurf: "Ja, die werden sowieso auf die Seite gelegt". Das stimmt nicht. Wenn ich mit Firmen rede: Das Alter ist nicht per se kein Kriterium, im Gegenteil."

Informationen über die Anzahl von Bewerbenden 50plus werden nicht gemacht. Hingegen, dass sich vor allem für Kaderstellen valable Kandidaten bewerben. Auch El 2, betont einmal mehr, dass das Alter keine Rolle spiele (C1):

"Der Anteil von Bewerbenden 50plus erheben wir nicht. Wo ich jedoch Einblick habe ist bei den Kaderrekrutierungen, weil ich da etwas mehr involviert bin: das geht schon quer durch. Gerade auch

bei Kaderstellen kommen durchaus valable Kandidaturen mit 50plus. Es ist nicht so, dass wir Ältere nicht ansprechen würden. Wir haben immer wieder Leute. Wir schauen auch drauf und die Leute über 50 werden auch angestellt. Wenn sie einem Profil entsprechen, dann ist dies eigentlich nicht ein Thema, sie nicht einzustellen."

Im Zusammenhang mit den Rekrutierungen wird weiter erwähnt, dass die meisten Stellen durch externe Bewerber besetzt werden (El 2), da im Endeffekt die Besetzung der vakanten Stelle durch einen internen Bewerber, an einem anderen Ort eine Rekrutierung auslösen würde (C3). Allgemein ist feststellbar, dass das Alter sekundär ist (El 1), wenn die Person dem Anforderungsprofil entspricht und auf die Stelle passt (C5 & C6). Altersabhängige Rekrutierungen werden höchstens bei schwierigen Einsätzen (El 2), die körperlich sehr belastend sind, jedoch erst für Mitarbeitende über 60 Jahre gemacht (C2).

Eine weitere Chance bietet der Anspruch der Firmen nach diversey Teams (El 2) mit einer guten Altersdurchmischung (C9). El 1 meint, dass solche Teams wesentlich zum Erfolg einer Firma beitragen können (C10).

Ein weiteres Thema, das ebenfalls Potential hat, ist die Fachkräfte-Situation. Die Meinungen bezüglich der Gründe sind allerdings divergent. So begründet EI 2 diesen Mangel eher damit, dass es mit den speziellen Berufsbildern und Spezifikationen, die das Unternehmen sucht und weniger mit der demografischen Entwicklung zu tun hat (C11 & C12). Wohingegen EI 1 ein direkter Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung erwähnt und aufzeigt. In der entsprechenden Branche wird gar empfohlen, ältere Mitarbeitende länger einzubinden, sogar über das Pensionierungsalter hinaus. Es ist eine Haltung vorhanden, ältere Menschen nicht "auszurangieren" (C14 & 15). EI 1 berichtet weiter von einem ausgesprochen Fachkräfte-Mangel in Ingenieur-, Techniker- und Informatik-Berufen in ihrer Branche (C13). Aufgrund dieser Problematik scheint auch eine Veränderung hinsichtlich Frühpensionierung stattgefunden zu haben. EI 1 schildert, dass noch im Jahre 2011 ein an die Baubranche angelehntes Frühpensionierungs-Modell zur Diskussion stand, das jedoch aufgrund der Unterschiedlichkeit der Berufsgruppen und Funktionen sehr schwer umsetzbar gewesen wäre und horrende Kosten verursacht hätte und dem sich schon damals abzeichnenden demografischen Wandel entgegenlief (C16). Die entsprechende Situation schildert Expertin EI 1 wie folgt:

"Eine Zeitlang wurden ältere Menschen schneller und häufiger frühpensioniert. In früheren Wirtschaftskrisen konnte man noch grosszügige Sozialpläne machen und die Leute in die Frühpensionierung gehen lassen. Heute hat man auch gesehen, die Leute fehlen, man kann es sich auch nicht mehr erlauben. Wir müssen schauen, dass die Leute arbeitsmarktfähig bleiben. Wir stehen da im internationalen Schnitt nicht schlecht da. Aber im Branchenschnitt wird doch auch noch eher mal frühpensioniert, aber es ist schon massiv besser geworden." (C17)

Eine weitere Chance wird in der Aufrechterhaltung von Weiterbildung gesehen (C18) so betont El 2:

"Weiterbildung ist wirklich wichtig, wie schon erwähnt, nicht zuletzt wegen den Chancen und dass man es auch im Lebenslauf sieht und nicht zu früh aufhört damit."

5.3 Möglichkeiten

Unter der Kategorie Möglichkeit werden Nennungen zusammengefasst, die Richtungen aufzeigen, wohin eine berufliche Neuorientierung gehen könnte. Ebenso werden Alternativen zu herkömmlichen Arbeits- und Karrieremodellen aufgezeigt. Thematisiert werden dabei angepasste Tätigkeiten, Einbringen von Erfahrung und Wissen, Bogenkarrieren und Einsatz bei spezifischen Kundenbedürfnissen.

5.3.1 Sekundäranalyse

Für 50plus-jährige zeigen sich verschiedene Einsatzmöglichkeiten. Besonders wichtig ist, so SA 3, dass ältere Mitarbeiter so eingesetzt werden sollten, dass:

"...ihre Erfahrungen am besten zur Geltung kommen. Sie können sich etwa im Offertwesen oder im Kundendienst engagieren, wo ihr Produkt- und Kundenverständnis besonders wertvoll ist. Bei der Instandhaltung älterer IT-Systeme oder Werkzeugmaschinen ist es kostspielig, neue Mitarbeiter für wenige Einsätze auszubilden, während ältere diese Tools aus dem Effeff kennen." (M1)

So könnten gemäss SA 3 z.B. Autogaragen ältere Mitarbeiter für die Reparatur von Oldtimern oder Werkzeugmaschinenhersteller bei der Instandhaltung älterer Maschinenmodelle engagieren (M9).

Im Weiteren meint SA 8, dass Unternehmen vor allem in den letzten acht Jahren unterschiedliche Massnahmen für ihre Mitarbeitende umgesetzt und somit Jobprofile für ältere Mitarbeitende angepasst haben. Erwähnt wurden z.B. Senior-Consulting-Modelle im Anlagebau, Seniorberatende für ältere Kundschaft, Mentoring-Programme, Nachfolgeplanung und Best-Age-Beratung in Callcentern aber auch Bogenkarrieren oder Jobrotationen bei alterskritischen Tätigkeitsprofilen (M2) bieten Möglichkeiten.

Weitere Möglichkeiten bieten sogenannten Wissenstandems in IT-Unternehmen (M3). Für das Wissen der 50plus-jährigen interessieren sich laut SA 12 Start-ups, die bewusst Know-how von älteren erfahrenen Mitarbeitenden einkaufen (M4). Aber auch Beispiele von Stellenanzeigen für erfahrene Seniorberater für anspruchsvolle Kundschaft sind zu finden, auch wenn diese noch immer rar sind (M5).

Ein wichtiges Kapitel scheinen die zunehmend auf die Kundschaft angepassten Mitarbeiter-Profile zu sein. SA 3 zählt einige Beispiel auf, die heute teilweise eingesetzt werden. So z.B. im Kundendienst der Hotline der Swisscom, bei der die Anrufe von über 65-jährigen an ein Team von 50plus-Miterbeitende weitergeleitet werden (M6). Im Verkauf werden ältere Mitarbeiter für den Verkauf von Modemarken, die auf ein älteres Kundensegment ausgerichtet sind, bevorzugt (M7). Auch von Grossfirmen initiierter Firmengründungen für

Beratungsdienste interner und externer Geschäftspartner, der ältere Mitglieder des Top-Kaders beizutreten haben, werden erwähnt (M8).

Werden die Möglichkeiten unter dem Aspekt des Fachkräftemangels bezogen auf die Berufsbilder ausgeleuchtet, zeigt sich laut SA 2, dass der Fachkräftemangel in den Informatikberufen zwar hoch eingeschätzt wird, allerdings im Vergleich zu den Erwerbstätigen ein hoher Anteil an über 50-jährigen Stellensuchenden feststellbar ist (M10). Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch bei Technikern, in Metallverarbeitung und dem Maschinenbau von mittelqualifizierten älteren Personen ab. Sie sind unter den Stellensuchenden stärker repräsentiert als unter den Erwerbstätigen (M11). Eine grosse Nachfrage besteht allerdings bei Ingenieuren (M12), so SA 4, denn:

"Die Kernkraftwerke werden von grauhaarigen Ingenieuren gewartet, denn jüngere gibt es kaum."

Gute Aussichten bestehen gemäss SA 6 auch im Gesundheitsbereich, in dem Arbeitskräfte, die die notwendige körperliche Fitness und das entsprechende Know-how mitbringen, sehr gesucht sind (M13).

5.3.2 Experteninterviews

Besonders erwähnenswert scheint die durch EI 1 thematisierte horizontale Karriere, auch Bogenkarriere genannt. Eine solche Karriere bedeute, vermehrt eine Fachverantwortung zu übernehmen und unter Umständen auf der Karriereleiter, auch finanziell, nicht mehr weiter aufzusteigen (M1). Natürlich stelle das Vorbereiten auf eine solche Karriere nicht nur den Mitarbeitenden vor Herausforderungen, sondern auch die Firma (M2). Expertin EI 1 meinte dazu:

"....Der wird sich wahrscheinlich auch seine Gedanken machen..., wo sehe ich mich, wie sehe ich mich? Deshalb ist eben auch wichtig, dass man Mitarbeitergespräche schon viel vorher führt, um zu wissen, was hat er für Absichten, wie lange will er noch da sein, wo könnte er sich sehen, wo sehen wir ihn, hat er Chancen? Und da ist es sicher so, dass grössere Firmen wahrscheinlich mehr Möglichkeiten haben in Form von Recruitment Centers, die sich nur für die Karriereplanung ihrer Mitarbeiter einsetzen können."

Auch wenn das Thema der Bogenkarriere auf den ersten Blick neu zu sein scheint, wurde es wahrscheinlich schon früher praktiziert (M3), so El 1 weiter:

"Ich bin nicht sicher, ob es wirklich der Anfang ist, denn so Formen hat es schon immer gegeben. Vielleicht überlegt man es sich jetzt einfach mehr, weil jetzt in aller Munde. Teils ist es in gewissen Themen vielleicht ein Tabu-Bruch, das mit der horizontalen Entwicklung. Man hat nie gerne davon geredet, man hat so versucht, jetzt sagt man es ist einfach "Fakt". Es ist auch vielleicht einfach illusorisch zu glauben, je älter je mehr Geld. Wenn man auf die Leistung schaut, dann ist vielleicht

der Karriere-Höhepunkt einfach schon vorher. Dafür bieten sich dadurch andere Möglichkeiten, wie z.B. Teilzeitarbeit."

Hinsichtlich der in der Literatur gefundenen Forderungen nach Teilzeit bei älteren Mitarbeitenden ist aufgrund der Aussagen festzustellen, dass diese Wünsche unterschiedlich ausgeprägt sind. So berichtete EI 2 von einer Zunahme der Teilzeit, die quer durch die Belegschaft feststellbar ist und sich darin zeigt, dass bereits jüngere Mitarbeitende bewusst eine 80%-Stelle suchen (M5). Diese werde, wenn immer möglich, gewährt (M4). Diese Entwicklung ist laut EI 2 selbst bis in die Geschäftsleitung und ins mittlere Kader feststellbar (M6). Im Weiteren meint EI 2, dass Teilzeit schon seit längerer Zeit im Betrieb etabliert sei und als Marktvorteil gegenüber einem Mitbewerber auf dem Arbeitsmarkt bei der Personalrekrutierung eingesetzt werde. Der Anteil der Teilzeitanstellungen bewegt sich in diesem Unternehmen bei 65% (M9). Hingegen meint Experte EI 1, dass die Firmen in ihrer Branche diesbezüglich noch mehr machen könnten. Momentan arbeiten dort 87% der Mitarbeitenden Vollzeit, also in einem Pensum von 90% und mehr (M7 & M8). Der Teilzeitanteil beträgt somit 13%. Als Ergänzung meint sie:

"...Es ist aber auch eine sehr männerlastige Domäne und deshalb ist Teilzeit noch nicht gleich fortgeschritten wie bei den Frauen und ihren Berufen."

Im Weiteren bestehe laut El 1 zwar vereinzelt der Wunsch nach Altersteilzeit und die Firmen würden dies auch anbieten (M10), die Türen würden allerdings nicht eingerannt. Zudem sei es auch immer eine finanzielle Frage.

5.4 Kompetenzen

Laut Kanning (2004) kann Kompetenz als Sammelbegriff für die unterschiedlichsten Merkmale eines Menschen verstanden werden. Zu erwähnen sind hier allgemeine Fähigkeiten, wie z.B. Intelligenz oder Geschick. Unter Kompetenzen werden alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen eines Menschen zusammengefasst. Dabei sind Fähigkeiten laut Asendorpf (2005) Persönlichkeitseigenschaften, die Leistungen ermöglichen. Diese Leistungen wiederum sind Ergebnisse von Handlungen, die bewertbar sind und nebst den Fähigkeiten von Leistungsmotivation beeinflusst werden. Unter diese Kategorie fallen deshalb Aussagen zu Persönlichkeitseigenschaften, die Leistungen beeinflussen und ermöglichen. Es sind dies unter anderen die Arbeitsmarktfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kooperation aber auch Spezialisierung und Aktualität der Kompetenzen.

5.4.1 Sekundäranalyse

Die Kompetenzen, die auf dem heutigen Arbeitsmarkt gefordert werden, sind sehr vielfältig. So meint SA 14, dass ein Kandidat mindestens 95% eines Anforderungsprofils erfüllen müsse. Denn die Arbeitswelt sei stärker spezialisiert und der internationale Arbeitsmarkt ermögliche es Unternehmen zielgerichtet Spezialisten

zu rekrutieren (K1). Deshalb ist laut SA 4 wichtig, die eigene Arbeitsmarktattraktivität regelmässig und seriös zu überprüfen und allenfalls Konsequenzen zu ziehen (K2). Denn die Aktualität von Kompetenzen ist wichtig (K3). Es besteht sonst die Gefahr, dass Arbeitskräfte den dynamischen Wandel nicht immer aktiv genug vollziehen, oder das, was sie besonders gut können, aufgrund der Globalisierung nicht mehr gefragt ist.

SA 15 betont in diesem Zusammenhang, dass Spezialisierung zwar gut ist, anderseits aber auch zu weit gehen kann. Spezialisten müssen das Rüstzeug und die Möglichkeiten haben, sich weiterzuentwickeln, falls ihr Fachgebiet einmal vom Arbeitsmarkt verschwindet (K4). Deshalb meint SA 4, dass Berufswege alle paar Jahre zu neuen Anforderungen und Aufgaben in veränderter Umgebung führen sollten, um den persönlichen Kompetenzzuwachs bis ins Alter in Schwung zu halten (K5).

Gemäss SA 1, entstehen mit dem Alter spezifische Kompetenzen, die bei einem guten beruflichen und persönlichen Leistungsausweis viele positive Auswirkungen mit sich bringen. Erwähnt werden Zunahme von Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und die Fähigkeit, den Überblick über das Arbeitsgebiet zu behalten. Weitere Kompetenzen bestehen in Form einer besseren Einschätzung komplexer Situationen (K6). Dies führt gemäss SA 11 dazu, dass älteren Beschäftigten weniger schwerwiegende Fehler unterlaufen als Jüngeren (K7).

Gefragt sind allerdings die gleichen Kompetenzen wie bei Jüngeren auch, so SA 1: In beiden Fällen ist das individuelle Verhalten und die Qualifikation für den Erfolg ausschlaggebend (K8). Von älteren Mitarbeitenden wird gemäss SA 4 zudem die Fähigkeit einer unvoreingenommenen, gleichberechtigten Kooperation mit nachrückenden Generationen und Personen aus anderen Kulturkreisen erwartet (K9).

Allgemein bedeutet es für die Beschäftigten, so SA 11, dass sie fähig sein müssen, künftig verstärkt auf ihre körperlichen und geistigen Fähigkeiten zu achten, damit sie in einer sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt mithalten können (K10).

5.4.2 Experteninterviews

Mehrfach genannt wird in den Interviews das Thema Arbeitsmarktfähigkeit, die laut der beiden Interviewpartner sehr personenabhängig ausfällt. Es wird betont, dass es, um diese aufrecht zu erhalten, nicht mehr genüge, eine Lehre oder ein Studium absolviert zu haben. Sich immer wieder weiterzubilden sei elementar. Wenn man zudem fähig sei, mit der schnelllebigen Zeit zu gehen, würden die Chancen laut El 1 nicht schlecht stehen (K2). Die Verantwortung liege jedoch beim Einzelnen (K1). Denn, so El 1 weiter:

"...Unsere Firmen bieten gewaltige Sachen an, aber diese werden oft nicht genutzt. Man kann Leute nicht zum Glück zwingen, man kann es nur vorleben. Schlussendlich müssen die Leute auch eine Verantwortung übernehmen und schauen, dass sie attraktiv bleiben. Aber dann glaube ich, dann haben sie einen unglaublichen Wert. Denn sie haben extrem viel Erfahrung, gewisse Ruhe und eine

gewisse Überlegenheit. Aber sie müssen auch bereit sein, mit dem Fortschritt zu gehen und z.B. bereit sein, das neue IT-Tool zu lernen."

Für Experte El 1 ist es zudem sehr wichtig, dass diese Arbeitsmarkfähigkeit offensichtlich ist und dokumentiert wird, wie eine Person sich arbeitsmarktfähig gehalten hat (K3).

In diesem Zusammenhang wird von Anpassungsfähigkeiten und dem Umgang mit Veränderungen gesprochen. EI 2 meint in seinem Unternehmen könnte die hohe Anpassungsfähigkeit einen Zusammenhang mit der Qualifikation und Ausbildung der Mitarbeitenden haben (K4). Er stelle fest, dass sie manchmal Leute in die Pension verabschieden:

"...und ich finde, die sind geistig noch wahnsinnig in Form... und da gibt es auch andere. Ja es kommt vielleicht schon auch davon, dass wir sehr viele gut ausgebildete Leute haben. Diesen fällt es vielleicht auch einfacher - das könnte schon sein - die Anpassungsleistungen immer wieder zu bringen. Denn sie sich auch gewohnt und haben auch das Interesse daran. Das macht vielleicht den Unterschied aus. Je nach Ausbildung, die jemand absolviert hat, fällt es einem "ringer" ... möglicherweise. Man getraut sich auch, etwas Neues zu lernen. Man ist nie zu alt, wenn man Interesse hat."

Ganz elementar ist laut EI 2, dass ein Mitarbeiter in der Lage ist, seine gegenwärtige, aber auch zukünftige Arbeit umfassend auszuüben, dass er sich à jour hält und in der Lage und fähig ist, mit Veränderungen umgehen zu können (K5). Dass sich Menschen mit Veränderungen schwer tun, könne auch bei jüngeren Mitarbeitenden auftreten (K6), meinte EI 2, denn der Umgang mit Veränderungen sei sehr individuell (K7). Auch im Umgang mit den neuen Medien ist nicht gesagt, dass Ältere damit mehr Schwierigkeiten haben. EI 2 erläuterte dazu:

"Grundsätzlich ist der Umgang mit neuen Medien schon sehr individuell und personenabhängig und nicht unbedingt generationenabhängig. Mein früherer Chef, der vor zwei Jahren in Pension ging, für den war es kein Thema, der kam mit den Mitteln zurecht, grad so wie ich oder sogar ein 30-jähriger."

Als weitere Komponente wird von EI 1 der Begriff Konstanz (K8) erwähnt. Zusätzlich wird das Passen ins Team (K9) als sehr wichtiges Kriterium beschrieben, bei dem das Alter eine sekundäre Rolle spielt. Im Fokus steht vielmehr die Person (K8 & K9). Vermutet wird ebenfalls, dass ältere Mitarbeitende über gute Sozial-kompetenz verfügen, die sie befähigen, mit Menschen umzugehen (K10 & K11). EI 2 äusserte sich dazu wie folgt:

"Es braucht erfahrene Leute, die auch mit den Menschen umgehen können, deshalb sind wir in den älteren Altersgruppen übergewichtet".

und weiter:

"Es sind die Anforderungen, es sind die Kernanforderungen, fachliche wie auch persönliche, die Sozialkompetenz und mit Leuten umgehen können. Es sind diese Kriterien, die grundsätzlich im Zentrum stehen. Das ist manchmal ein Plus bei Älteren."

Im Weiteren ist eine gute Auftrittskompetenz der Bewerber von Bedeutung (K12), die diesen ermöglicht, dass ihre Qualifiziertheit bereits aus der Bewerbung heraussticht und in einem allfälligen Vorstellungsgespräch entsprechend vermittelt wird (K13).

5.5 Einstellungen

Kanning (2004) meint, dass nebst den Kompetenzen eines Menschen die Einstellung eine wichtige Basis für das Verhalten bildet. Denn ein Mensch kann noch so kompetent sein, wenn er nicht die richtige Einstellung zu seiner Arbeit hat, wird niemals eine Spitzenleistung daraus resultieren. Von Bedeutung sind im Zusammenhang mit der Fragestellung Motivation, Loyalität, Flexibilität, Offenheit und Reflektionsfähigkeit.

5.5.1 Sekundäranalyse

Allgemein gilt es gemäss SA 5 motiviert zu bleiben, Biss zu zeigen und für Veränderungen offen zu sein (E1). Denn eine solche Einstellung ist gemäss SA 9 förderlich für eine hohe Produktivität (E2). Auch die älteren Mitarbeitenden nachgesagte Loyalität kann gemäss SA 12 förderlich sein. (E3) äussert sich dazu wie folgt:

"Wenn es mit dem Arbeitgeber wechselseitig passt, lässt sich gerade bei älteren Mitarbeitenden eine hohe Loyalität feststellen. Anders als bei Jüngeren ist dann die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels bis 65 gering. Das spart Rekrutierungs- und Fluktuationskosten - was eine Geschäftsführung überzeugen kann, dass die Beschäftigung Älterer auch von den Kosten her Sinn macht."

Allerdings werden Verhaltensänderungen und Flexibilität gefordert, so SA 9 und vor allem beim Lohn müssten ältere Mitarbeitende zu Zugeständnissen bereit sein (E4). Denn gemäss SA 4 stagnieren jenseits von 50 Löhne sowie Boni und Beförderungen werden selten - Chef und Chefin wird man früher (E5). Weiter meint sie:

"Reifere Mitarbeitende müssen umstellen und das innere Feuer mit anderem «Stoff» nähren. Nun sollen primär Erfüllung in der Tätigkeit, positives Echo im Kollegen- und Kundenkreis und Sinndimensionen zu hohem Engagement treiben".

Es gebe keinen Automatismus, meint SA 14, bei einem neuen Job gleich viel oder gar mehr zu verdienen. Wenn sich dadurch eine neue Perspektive eröffnet, sollte man flexibel sein (E6). In diesem Zusammenhang erwähnt SA 13, dass eine Einstellungsänderung förderlich ist, wenn diese - vor allem Männer - vermehrt bereit sind, mit steigendem Alter auch weniger zu verdienen und bei einem Stellenwechsel Lohneinbussen in Kauf zu nehmen; sich also auf ein Bogeneinkommen einstellen können (E7).

Bei der Jobsuche sei es wichtig, so (SA 5), kühlen Kopf zu bewahren und sich seiner eigenen Stärken bewusst zu sein. "Ich suche" sei der falsche Ansatz, vielmehr müsse es heissen: "Ich biete" (E8). Auch sei wichtig, zunächst mit der Vergangenheit abzuschliessen, bevor etwas Neues in Angriff genommen werde, meint SA 5 weiter. Wem dieser Schritt nicht gelinge und sich als Opfer sehe, dürfte am Arbeitsmarkt kaum Erfolg haben. Denn Arbeitgeber stellen keine Problemfälle ein (E9).

Abschliessend hält SA 4 fest:

"Reifere dürfen sehr wohl fordern; ans Ziel kommen sie dabei am ehesten, wenn sie zuvor bewiesen haben, wie nützlich oder gar unentbehrlich sie sind." (E10)

5.5.2 Experteninterviews

El 1 betrachtet es als wichtig, dass Mitarbeitende offen bleiben (E1) und nicht:

"...verbohrt werden und nicht schon - ich sage ein Countdown führen, bis sie pensioniert werden, das ist dann wirklich schade. Nicht, dass ich dies jetzt so erlebt habe."

Als förderliche Einstellung erwähnt El 1 die Bereitschaft Wissen weiter zu geben (E2) das Aufbringen von Freude an der Arbeit und die Motivation (E3) und das gegenseitige Interesse (E4).

Auch die Bereitschaft sich weiterzubilden, ist laut El 2 sehr elementar. Er meint dazu:

"Eigentlich sagen wir: "Nein es gibt nicht einen Anspruch, sondern vielmehr eine Verpflichtung zur Weiterbildung und sich à jour zu halten". Wir erwarten, dass Mitarbeitende Weiterbildungsmöglichkeiten wahrnehmen. Sei es, dass sie interne Angebote besuchen oder eben in externe Seminare gehen." (E5)

E2 erwähnt, dass ältere Personen ein ausgeprägteres Pflichtbewusstsein haben, das sich auch in weniger krankheitsbedingten Abwesenheiten manifestiere (E6).

5.6 Ressourcen

Gemäss Schwarzer (2004) braucht es soziale und persönliche Ressourcen, um die Geschicke des Lebens erfolgreich bewältigen zu können. Diese braucht es auch bei einer beruflichen Neuorientierung. Bei dieser Untersuchung stehen vor allem die persönlichen Ressourcen im Vordergrund. Als Ressource kristallisierten sich Erfahrung, Seniorität, Bildung, Qualifikation und Gesundheit heraus.

5.6.1 Sekundäranalyse

SA 12 denkt, dass ältere Personen dank ihrer Erfahrung viel kompensieren können (R1). Vor allem in Unternehmen, deren Stellenprofile nicht so schnell ändern, ist Erfahrung gemäss SA 10 ein sehr wertvolles Gut

(R2). Ebenso meint er, dass Berufserfahrene, sich dank ihres Praxiswissens schneller in neue Aufgaben einarbeiten (R3) und deshalb, so SA 9, gelassener an Probleme im Arbeitsalltag herangehen (R4).

Allerdings können Erfahrungen schnell an Wert verlieren, meint SA 4 und aufgrund langjähriger Routine könne diese in eine Einbahnstrasse führen, aus der kaum noch herausfinden ist, so SA 5. (R5 & R6).

Auch wenn Reifere darauf brennen, so (SA 4), ihre Erfahrung weiterzugeben, Junge haben wenig Lust sich ihre Geschichten anzuhören. Junge Talente möchten bewährte soziale Netzwerke "erben", von persönlicher Unterstützung profitieren, den Pool von Personenwissen anzapfen und Erfolgsrezepte innerhalb der spezifischen Unternehmenskultur kopieren (R7).

Als weitere Ressource kann das Alter selbst - die Seniorität - gepaart mit Erfahrung betrachtet werden. Denn gerade in Kundenberatungen, reagieren laut SA 12, ältere Kunden nachweisbar und messbar besser auf altersgleiche Berater, was wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann (R8). Seniorität, so SA 13, wird grundsätzlich von Kunden geschätzt (R9).

Als wichtige Ressource kristallisiert sich gemäss SA 7 in einer zunehmend auf Spezialisten angewiesene Wirtschaft, die Qualifikation als ein zentrales Kriterium heraus (R10 & R11). Sie ist entscheidend für das Weiterbestehen im Arbeitsmarkt, eine Berufslehre genüge heute nicht mehr, so SA 5.

Laut SA 8 biete die Baby Boomer Generation, mit der grundsätzlichen Bereitschaft länger zu arbeiten, für Wirtschaft und Gesellschaft ein grosses Potenzial. Denn sie besitze meist gute Ressourcen in Form einer guten Gesundheit und einem vergleichsweise hohen Bildungsniveau (R12).

Als wichtige Kompetenzen, Einstellungen und Ressourcen hält SA 11 abschliessend fest:

"..die Älteren haben gegenüber den Jüngeren Vorteile, mit denen sie ihre Defizite oft mehr als wettmachen können. Sie verfügen über einen umfangreichen Erfahrungsschatz und grosses Know-how,
weisen ein hohes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein auf, haben zu ihrer Arbeit eine positive
Einstellung und gelten wegen des - oft - stabilen familiären Umfelds als ausgeglichen sowie beständig. Diese positiven Eigenschaften zeigen im Berufsalltag Wirkung." (R13)

5.6.2 Experteninterviews

Als besondere Ressource wurde die Komponente Erfahrung mehrmals genannt. Diese Erfahrungen ermöglichen, dass die Generation 50plus gut in anspruchsvollen Kontexten eingesetzt werden kann, in denen "Frischausgebildete" überfordert wären (R1). Sie kommen nicht so schnell ins "Hüppern" (R3) und selbst unter schwierigen Umständen (R2) zähle die Erfahrung, wie El 2 schildert:

"...denn die Leute mussten in Schutzanzügen arbeiten und unter diesen wurde es wahnsinnig heiss. ...Aber selbst dort haben wir wieder Ältere, die sind dafür sehr erfahren und auch dort gibt es 50-/60-jährige, die das locker prästieren."

Im Weiteren wird gemäss El 2 eine gute Ausbildung und qualifizierende Weiterbildung, aber vor allem eine höhere Ausbildung als gute Grundlage angesehen. Denn die Gefahr einer Langzeitarbeitslosigkeit ist bei ausführenden und nicht anspruchsvollen Tätigkeiten eher gegeben (R4).

Ältere Mitarbeitende haben einen hohen Stellenwert und gehören nicht zum alten Eisen, betont El 1. Sie werden als sehr geschätzte Mitarbeiter - nicht zuletzt aufgrund des Know-hows, das sie besitzen - betrachtet (R5). Aufgrund ihrer Lebensgeschichte können sie Perspektiven über berufliche Entwicklung wie auch hinsichtlich Problemlösungsstrategien (R6) aufzeigen.

Auch die Gesundheit kann eine Ressource darstellen. Diese wird bei älteren Mitarbeitenden nicht als schlecht eingeschätzt, werden die Fehltage in einem Betrieb betrachtet (R7). Dazu meinte El 2 folgendes:

"Ich glaube, es gibt nicht mehr Fehltage bei 50plus. Ich würde sogar behaupten - ich weiss nicht, vielleicht versteige ich mich hier - dass sogar bei kleineren Krankheiten, Ältere viel eher arbeiten kommen. Es ist ein anderes Pflichtbewusstsein; dies ist jedoch nicht gewertet. Es braucht bei den Älteren, glaube ich mehr, bis jemand sagt: "Oh, jetzt bin ich krank und ich muss zu Hause bleiben". Das ist aber eine Vermutung."

Tendenziell werden ältere Mitarbeitende heute als gesünder wahrgenommen (El 2). Dies könnte damit zusammenhängen, dass sie offener und interessierter sind (R8).

Als zusätzliche Faktoren wurden Bedürfnisse und Hindernisse herausgearbeitet. Da diese, wie sich zeigte, ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf eine berufliche Neuorientierung haben können, werden die Ergebnisse an dieser Stelle ebenfalls dargestellt.

5.7 Bedürfnisse

Bedürfnisse, Motive und Interessen beziehen sich auf die Richtung eines Verhaltens respektive Handelns und zielen somit auf Verhaltensziele ab. In der Alltagspsychologie wird oft auch von Neigung, Streben oder Antrieb gesprochen (Asendorpf, 2004). Deshalb werden unter dieser Kategorie Voraussetzungen aufgezeigt, die wichtig sind, damit 50plus-jährige weiterhin dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen können und wollen. Elementare Bedürfnisse bestehen hinsichtlich Weiterbildung, angepassten Arbeitsbedingungen und Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen.

5.7.1 Sekundäranalyse

Ein besonderes Bedürfnis scheint im Bereich Weiterbildung zu bestehen. Denn in Bezug auf Weiterbildung herrscht noch immer ein klassisches Verständnis, so SA 12. Investiert wird dort, wo die Hauptkarriere stattfindet (B1). Sie meint dazu:

"Für die Zielgruppe der Senior Professionals geht es mehr um reflektierte Praxis. Das heisst, es gilt, einen Zugang zu finden, wie langjähriges Erfahrungswissen angesichts sich verändernder Herausforderungen überprüft, weiterentwickelt und in berufliche Projekte integriert sowie für innovative Prozesse genutzt werden kann. Das setzt andere Lernformen voraus wie die kollegiale Beratung von Praxisfällen oder den Transfer von Erfahrungswissen in unterschiedliche Kontexte. Da gibt es noch ein enormes Entwicklungspotenzial." (B2)

Es gilt also gemäss SA 15, Anschlussausbildungen (B3) sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen (B4), die eine laufende Anpassung an die neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt ermöglichen. Grundsätzlich sind reifere Arbeitskräfte neugierig und lernbereit, so SA 4. Sie vermissen jedoch angemessene Weiterbildungen und Lernprogramme (B5). Zudem vernachlässigen viele Firmen die interne Mobilität von 50plus-Angestellten und bieten kaum attraktive Laufbahnperspektiven sowie Weiterbildung an. Unternehmen neigen dazu, Mitarbeitende bereits ab 45 in ihren Positionen verharren zu lassen (B6). Deshalb muss das Thema Weiterbildung, laut SA 7, bei den Firmen ins Zentrum rücken (B7). Nicht zuletzt auch deshalb, weil Weiterbildungsaktivitäten gemäss SA 8 mit zunehmendem Alter tendenziell abnehmen. Zudem sollte der Kompetenzentwicklung in späten Berufsphase durch die Gestaltung von Lernarrangements und Lernkulturen für Mitarbeitende 50plus, besonders Beachtung geschenkt werden (B8). Noch immer sind solche auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnittene Angebote, so SA 12, sehr dünn gesät. Eine entsprechende Weiterentwicklung verlangt sehr viel Eigeninitiative der Mitarbeitenden (B9). Auch die Bildungsinstitutionen bieten noch keine didaktisch angepassten Lernformen an, weshalb es nicht verwundert, so SA 4, dass das Interesse an Weiterbildung im Alter abnimmt (B10).

Im Weiteren setzen sich ältere Beschäftigte, sofern sie sich dies finanziell leisten können, so SA 8, die Bedingungen selber, zu denen sie bis zum ordentlichen AHV-Alter arbeiten möchten (B11). Denn Vereinbarkeit von Beruf, Familie und sonstigen Lebensbereichen haben bei 50plus-jährigen einen hohen Stellenwert. Erwerbstätigkeit steht damit in Konkurrenz zu anderen Lebensbereichen. Von Personalmanagement und Führung ist somit eine Ausgestaltung von Angeboten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort gefordert (B12). Es ist also laut SA 13 ein Umdenken im Personalmanagement notwendig, das "altersspezifische" Arbeitsbedingungen in Form von Möglichkeiten für Teilzeitarbeit, grösseren Handlungsspielräumen und ein förderndes Umfeld beinhaltet (B13). Vor allem, um länger im Erwerbsleben verbleiben zu können, wünschen ältere Mitarbeitende z.B. massgeschneiderte Übergänge mit Pensenreduktion, meint SA 4 (B14).

Laut SA 3 ist in der Schweiz der Stellenwert der Arbeit besonders gross und so sichert ein Fuss in der Arbeitswelt:

"...eine sinnstiftende Aufgabe, Ansehen und soziale Kontakt. Gleichzeitig wollen ältere Mitarbeiter den anderen Fuss stärker im privaten Leben verankern, für die Betreuung von Enkelkindern und betagten Angehörigen oder einfach, um sich stufenweise in den dritten Lebensabschnitt einzuleben". (B15)

Es sind gewisse Entlastungen notwendig, z.B. durch Vermeidung konstanter geistiger oder körperlicher Belastungen, Schicht- und Nachtarbeit oder Belastung durch Hitze, Lärm, Licht, etc., so SA 13. (B16). Abschliessend meint SA 1:

"Es braucht kein Altersmanagement, sondern ein Langjährigkeits-Management: Da Alter alleine auf dem Arbeitsmarkt kein Problem darstellt, braucht es kein Altersmanagement. Vielmehr ist ein Langjährigkeits-Management notwendig, welches die Bereiche Qualifikation, berufliche Mobilität, Teamfähigkeit und Gesundheit umfasst. Konkret zeichnet sich ein gutes Langjährigkeits-Management dadurch aus, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber je ihre Verantwortung bei folgenden Themen übernehmen: Regelmässige Weiterbildung sicherstellen, die Bildung (Humankapital) nicht veralten lassen, berufliche Perspektiven schaffen - für Jobmobilität sorgen, die Funktion oder den Arbeitgeber im Verlaufe der Jahre wechseln und dadurch eine breite Berufserfahrung ermöglichen - Möglichkeiten der Erfahrungsverarbeitung der Erfahrungsweitergabe pflegen, für "diversity", d.h. für Zusammenarbeit verschiedener Generationen sorgen - die körperliche und geistige Gesundheit pflegen, allzu einseitige berufliche Belastungen vermeiden und einen aktiven Lebensstil pflegen." (B17)

5.7.2 Experteninterviews

Das in der Theorie oft dargestellte Bedürfnis nach spezifischen Weiterbildungen für die Generation 50plus wird unterschiedlich diskutiert. So betont El 1, dass die Firmen wohl realisiert haben, dass lifelong learning sein müsse, die Umsetzung jedoch sehr von der Grösse der Firma abhängig sei. Es bestehe eine Arbeitsgruppe und bereits heute biete die Kaderschule entsprechende Angebote an (B1 & B2). El 2 berichtet, dass sie sich lange gescheut haben, spezielle Angebote für 50plus anzubieten. Aufgrund eines Fachzirkels sei jedoch ein entsprechendes Bedürfnis aufgezeigt worden. Entsprechende Angebote wären für das Jahr 2016 geplant (B3 & B4).

Allerdings ist feststellbar, dass sich die Teilnahme an Weiterbildungen bei den über 50-jährigen unterscheidet (B5). Gemäss El 2 stellt sich die Situation wie folgt dar:

"Wenn wir so von den Teilnehmerzahlen in den internen Weiterbildungen ausgehen, merkt man, dass es bei den ab 55-jährigen einen kleinen Rückgang gibt und dass sich diese tendenziell weniger

für interne Weiterbildung anmelden. Vorher, so um 50 merkt man keinen Unterschied, aber danach gibt es ein gewisser Rückgang, das haben wir schon festgestellt, das ist so."

5.8 Hindernisse

Die Kategorie Hindernisse umfasst Aussagen, weshalb Arbeitgeber eher davon absehen, einen 50plus-Mitarbeitenden einzustellen. Wie die Ergebnisse zeigen, sind diese mannigfach. Sie reichen von einseitiger Spezialisierung über Geringqualifizierung, Stereotypisierung und körperlichen Einschränkungen bis hin zu hohen Kosten.

5.8.1 Sekundäranalyse

Laut SA 1 erschweren Komponenten wie persönliche Krisen (Scheidung), gesundheitliche Probleme, eine seit Jahrzenten gleichbleibende Arbeitstätigkeit in einer von Stellenabbau betroffenen Branche, verbunden mit kaum absolvierten Weiterbildungen eine Neueinstellung von älteren Mitarbeitenden (H1). Ebenso ergeben sich laut SA 14 Schwierigkeiten bei Mitarbeitenden mit Generalisten-Profils, die nicht genau auf eine Stelle passen (H2).

Hindernd ist laut SA 4 ebenfalls eine langjährige Routine, denn sie führt - selbst bei gelegentlichen Anpassungen - zu Dequalifizierung. Diese Ausgangslage stellt ein viel ernsteres Problem dar, als das Alter selbst (H3). Denn jeder Berufsweg braucht regelmässig frische Impulse und neue Wendungen (H4).

Damit zusammenhängend ist die Spezialisierung zu nennen, die nicht zuletzt durch unser Berufsbildungssystem gefördert werde, so SA 15. Denn dieses System begünstige eine Spezialisierung, die im Alter zum Verhängnis werden könne (H5). Wird z.B. die Stelle eines 50-jährigen Facharbeiters wegrationalisiert oder ins Ausland verlegt, wird es bei der Neuausrichtung schwierig, wenn nicht entsprechende Weiterbildung stattgefunden hat (H6).

Die Bedeutung der Geringqualifikation wird mehrfach genannt: So betont SA 1, dass Arbeitslosenquoten betrachtet nach Alter und Qualifikation aufzeigen, dass die Geringqualifizierten in allen Altersgruppen im Vergleich zu den Mittel- und Hochqualifizierten das höchste Risiko für Arbeitslosigkeit aufweisen. Diese Gegebenheit gelte auch für über 50-jährige Geringqualifizierte, welche mindestens doppelt so häufig arbeitslos werden, wie ihre besser ausgebildeten Altersgenossen (H7). Feststellbar ist auch, dass Geringqualifizierte nicht nur häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen sind, sondern auch eine mit dem Alter deutlich abnehmende Erwerbstätigkeit aufweisen. Zudem zeigt sich bei den 50plus-jährigen eine Zunahme der Sozialhilfequote in den vergangenen Jahren, worunter die Geringqualifizierten überdurchschnittlich häufig vertreten sind (H8). Für geringqualifizierte ältere Arbeitnehmer dürfte es schwer sein, so SA 5, der Arbeitslosigkeit wieder zu entrinnen, vor allem dann, wenn sie sich erst dann ihrer Stärken besinnen, wenn sie ihren Job verloren haben (H9). Es bestehe auch die Gefahr, dass möglicherweise Qualitäten und Fähigkeiten, auf dem Arbeitsmarkt

nicht mehr gefragt sind und sie deshalb den Einstieg in den Arbeitsmarkt nicht mehr schaffen, meint SA 15. Dies könne Personen mit geringer Bildung aber auch Mittelqualifizierte z.B. im KV-Bereich betreffen (H11).

Diese Einschätzung untermauert SA 10 durch die Aussage:

"Das Spiegelbild der Hochqualifizierten sind die Personen, die ausser dem obligatorischen Schulabschluss oder einer Berufslehre wenig vorzuweisen haben. Sie dürften die Hauptleidtragenden der aktuellen Margenkrise sein. Arbeitgeber entlassen zuerst die Personen, die leicht ersetzbar sind. Das ist beinahe ein Naturgesetz. Dies schimmert auch in der Beschäftigungsstatistik des Bundes durch, welche die Personalknappheit aus Sicht der Firmen misst. Seit zehn Jahren sinkt die Verfügbarkeit von Hochqualifizierten, während Bewerber mit niedrigem Profil unverändert leicht zu finden sind." (H11)

Das Alter alleine sei kein Problem, so SA 1, hingegen Mehrfachdefizite schon. Denn Erwerbspersonen über 50, mit einer starken Einbusse der Leistungsfähigkeit, weisen häufig mehrere Defizite auf. Zu nennen sind etwa eine angeschlagene Gesundheit, eine einseitige oder nicht mehr aktuelle Qualifikationen, eine sehr lange Verweildauer in gleicher Funktion und gleichem Betrieb sowie eine mangelnde Offenheit im Umgang mit der jüngeren Generation (H12).

In gewissen Branchen gibt es, so SA 13, mehr altersbedingte Probleme. Solche können überall dort auftreten, wo Schicht gearbeitet wird. Denn Schichtarbeit ist gegen den biologischen Rhythmus und kann zu einem Problem mit zunehmendem Alter werden. Zudem sind Personen, die ein Leben lang Schichtarbeit geleistet haben, oft nicht bereit, auf den Schichtzuschlag zu verzichten. Körperlich anspruchsvolle Arbeiten im Alter sind schwieriger, was sich vor allem bei Tätigkeiten im Baugewerbe, in der Industrie oder bei Jobs mit häufiger Reisetätigkeit bemerkbar macht (H13).

Im Endeffekt sind laut verschiedener Quellen noch immer Klischees und negative Altersstereotypen bei den Personaldienstleistern vorhanden, so SA 6. Ein Sinneswandel lasse noch auf sich warten (H14) und noch immer herrsche gemäss SA 9 die Meinung, ältere Arbeitnehmer wären unflexibel, weniger produktiv und motiviert im beruflichen Alltag (H15). Solche Vorurteile sind das Hauptproblem. SA 8 meint sogar, dass diese Typisierung grossen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter, die Personalauswahl und -beurteilung sowie auf die Gestaltung der Führungsbeziehungen hat (H16).

5.8.2 Experteninterviews

Als Schwierigkeiten oder Hindernisse bei einer beruflichen Neuorientierung wurden hauptsächlich Kostenfaktoren wie Lohnkosten und die höheren Beiträge an BVG und Versicherungen seitens der Arbeitgeber genannt. El 1 fordert deshalb ein Umdenken, respektive ein flexibleres Umgehen damit (H1 & H 4). El 2

meint dazu, dass die Lohnkosten, respektive die höheren BVG-Beiträge und Sozialleistungen bei ihren Personalrekrutierungen eine untergeordnete Rolle spielen, weil diese in einem kalkulatorischen Satz über alle Betriebsbereiche umgelegt werden (H2).

El 2 führte ein weiterer kritischer Punk auf (H3) indem er meinte:

"Bei Sesselklebern ohne Weiterbildung dürfte es sicher schwierig sein, das ist dann ein kritischer Faktor."

IV. Diskussion und Aussicht

6 DISKUSSION

Die im Kapitel 5 aufgeführten Ergebnisse werden nun in Bezug auf die Fragestellungen diskutiert und diese damit beantwortet.

6.1 Übersicht der wichtigsten Ergebnisse und deren Interpretation

6.1.1 Leitfrage: Neuorientierung mit 50plus – Utopie?

Da sich Menschen und damit auch ihre Interessen im Verlaufe eines Lebens verändern, kann daraus der Wunsch nach einer beruflichen Neuorientierung entstehen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Arbeitsmarkt weiterhin im Wandel befindet und so auch die 50plus-jährigen zunehmend gezwungen sind, sich zu wandeln und damit neu zu orientieren. Diese Veränderungen haben jedoch gemäss der in der Literatur gefundenen Hinweise nicht erst in letzten Jahren stattgefunden. Bedingt durch die schon vor Jahrzehnten begonnene Veränderung von einer Gesellschaft mit einem starken Primär-Sektoren hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft, waren Erwerbstätige immer wieder gezwungen, sich der veränderten Situation auf dem Arbeitsmarkt anzupassen. Diese Anpassungsleistungen bedeuten heute wie damals, Flexibilität und Mobilität, sei es durch Berufs-, Arbeits- oder Wohnortswechsel. Ebenso gefordert sind Anpassungen von entsprechenden Kompetenzen, die heute noch weniger Halt machen vor der Generation 50plus.

Die Erwerbsbeteiligung von älteren Menschen ist in der Schweiz im internationalen Vergleich hoch, was grundsätzlich auch die Arbeitsmarktchancen bei einer Neuorientierung erhöht. Und so gesehen, ist eine Neuorientierung und selbst eine Neuanstellung bei einem neuen Arbeitgeber keine Utopie, wie die Untersuchung zeigt. Die Suche dürfte allerdings etwas länger dauern, als bei jüngeren Personen. Allerdings dürfte, das ausgeprägte Sicherheitsbedürfnis der Generation 50plus aufgrund der ersten Erfahrungen beim Berufseinstieg (Wirtschaftskrise), aber auch aufgrund der noch oft vorhandenen finanziellen Verpflichtungen dazu beitragen, dass eine freiwillige Neuorientierung eher unwahrscheinlich ist. Dies dürfte auch erklären, weshalb

bei einer beruflichen Neuorientierung im Alter von 50plus, eher eine Anpassung des bestehenden Arbeitsverhältnisses durch Veränderung des Tätigkeitsprofils, der Karriere oder Funktion im Vordergrund steht, als eine komplette Neuausrichtung in ein anderes Berufsfeld. Zudem würden Arbeitgeber bei ihren eigenen Angestellten eine solche Neuausrichtung eher unterstützen. Es herrscht grosse Einigkeit unter den Experten, dass solche Neuorientierungen eher selten vorkommen und zudem sehr starke persönliche Ressourcen verlangen.

Allerdings hat der vielfach erwähnte Fachkräftemangel noch keine durchschlagende Wirkung in den Unternehmen auf das Rekrutierungsverhalten von älteren Mitarbeitenden. Auch wenn Ökonomen aufgrund der demografischen Entwicklung negative Auswirkungen auf die Produktivität und Prosperität befürchten, findet ein Umdenken nur zögerlich statt. Nach wie vor ist bei den Unternehmen noch eine gewisse Vorsicht, ja vielleicht auch Trägheit auszumachen. Diese Haltung könnte eine berufliche Neuorientierung erschweren.

6.1.2 Fragestellung 1:

Welche Chancen und Möglichkeiten bietet der Arbeitsmarkt für eine berufliche Neuorientierung mit 50plus?

6.1.2.1 Chancen

Die Chancen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt stehen für die Generation 50plus gut. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen jedoch, dass diese sehr abhängig sind von der Branche, dem Beruf und vor allem von der Qualifikation. Denn diese hat laut Aussagen der Experten einen stärkeren Einfluss auf die Arbeitschancen als das Alter. Diese Aussage wird auch von der Theorie gestützt, geht sie doch davon aus, dass in industriellen Bereichen qualifizierte und innovative Tätigkeiten an Bedeutung zunehmen, während ausführende manuelle Routinetätigkeiten abnehmen. Durch entsprechende Weiterbildung kann allenfalls diese Chancen etwas erhöht werden.

Besonders gute Chancen werden den 50plus-jährigen in den sogenannten Beziehungsgeschäften aufgrund ihrer Seniorität und Erfahrung eingeräumt und bei Arbeitgebern, die an langjährigen Arbeitsverhältnissen interessiert sind. Aber auch hier, ist die Qualifikation vordergründig. Auch in Berufen, die einen tertiären Bildungsabschluss verlangen oder bei Lehrberufen in techniknahen Berufen wie Mechaniker oder Sanitärplaner stehen die Chancen gut.

Allgemein wird in der Forschung darauf hingewiesen, dass aufgrund der demografischen Entwicklung auch die Belegschaft in den Betrieben altert und dem Arbeitsmarkt so weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen. Laut der Ergebnisse aus der Untersuchung werden allerdings die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Chancen für eine Beschäftigung sehr unterschiedlich dargestellt. Sie scheinen wie die allgemeinen Arbeitsmarktchancen auch, sehr abhängig zu sein von den entsprechenden Berufsbildern, der Branche

und schlussendlich auch hier von der Qualifikation. Besondere Auswirkungen hat der Fachkräftemangel hingegen auf die Praxis der Frühpensionierung. So haben Branchen, die vor Jahren noch eine ausgeprägte Frühpensionierungsstrategie betrieben, das Potential der Generation 50plus erkannt und beschäftigen zunehmend ältere Mitarbeitende.

Im Weiteren versprechen altersdurchmischte Teams erfolgreicher zu sein. Deshalb werden ältere Mitarbeitende gerne für eine Zusammenarbeit mit jüngeren Mitarbeitenden, ja sogar Lernende eingesetzt. Ebenso verspricht sich mancher Arbeitgeber sehr viel von der sogenannten Seniorität, die zunehmend auch von Kunden geschätzt, ja gar verlangt wird.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Arbeitsmarktchancen und somit auch die Chancen für eine berufliche Neuorientierung in erster Linie von der Qualifikation eines Einzelnen und in zweiter Linie von der Branche beeinflusst werden, nicht aber hauptsächlich vom Alter.

6.1.2.2 Möglichkeiten

Ältere Mitarbeiter sollten dort eingesetzt werden, wo ihre Erfahrung am besten dient, gilt der Tenor. Diese Erfahrungen werden gerne in Senior-Consulting-Modellen, Seniorberatungen, Mentoring-Programmen, in Beratungen von Nachfolgeplanungen oder bei Best-Age-Beratungen in Callcentern eingesetzt. Mehrfach genannt wurde das Verändern der Karrieren in Richtung Bogenkarrieren, das Anpassen der Tätigkeiten durch Jobrotationen bei alterskritischen Tätigkeitsprofilen oder durch Teilzeit. Letzteres ist jedoch sehr unterschiedlich je nach Branche und Firma möglich.

Besondere Möglichkeiten bieten die an die Kundschaft angepassten Mitarbeiterprofile für eine Kundschaft, die bevorzugt von älteren Mitarbeitenden bedient oder beraten werden möchte. Die Seniorität spielt allgemein eine zunehmende Rolle und bietet zusätzliche Einsatzmöglichkeiten, sei dies in sogenannten Wissenstandems, Know-how-Einkauf bei älteren Mitarbeitenden oder bei Reparaturarbeiten an Oldtimern oder älteren Maschinenmodellen.

Der Fachkräftemangel in vielen Bereichen (z.B. Informatiker, Techniker) lässt vermuten, dass sich dadurch auch Möglichkeiten für ältere Mitarbeitende anbieten. Dem ist jedoch nicht so, in diesen Berufen gibt es viele ältere Stellensuchenden. Es ist deshalb anzunehmen, dass eine Neuorientierung in diesem Bereich schwierig ist. Gute Möglichkeiten bieten sich allerdings aufgrund grosser Nachfrage bei Ingenieuren und im Gesundheitsbereich, vorausgesetzt, die dazu notwendige Fitness und das entsprechende Know-how sind vorhanden.

6.1.3 Fragestellung 2:

Welche Kompetenzen, persönlichen Einstellungen und Ressourcen stehen für ein Gelingen der beruflichen Neuorientierung?

6.1.3.1 Kompetenzen

Auf dem heute stark spezialisierten und internationalen Arbeitsmarkt sind sehr vielfältige Kompetenzen gefordert und unabhängig vom Alter wird eine hohe Erfüllung des Anforderungsprofils verlangt. Dieser Anspruch wird auch in der Theorie begründet, die bestätigt, dass umfangreiche Kompetenzen und Wissen die Basis bilden in der heutigen Wissensgesellschaft und Voraussetzungen sind, um auf den globalen Märkten zu überleben.

Da solche Kompetenzen schon vor einer allfälligen Neuorientierung vorhanden sein müssen, ist es wichtig, die eigene Arbeitsmarktfähigkeit sporadisch zu überprüfen, um nicht Gefahr zu laufen, den Anschluss zu verpassen. Es braucht das Rüstzeug und die Kompetenz sich weiter zu entwickeln und bedarfsgerecht weiterzubilden. Dies ist auch notwendig, um den sehr rasch wandelnden Anforderungen im Arbeitsalltag gerecht zu werden. Dabei ist ein Augenmerk darauf zu richten, dass nicht eine zu einseitige Spezialisierung stattfindet, denn diese könnte gerade bei den immer wieder auftretenden Rationalisierungsrunden in eine Sackgasse führen. Gerade bei den 50plus-jährigen, die aufgrund ihres Werdeganges oft einen hohen Spezialisierungsgrad mit einseitiger Kompetenzentwicklung - nicht selten durch learning by doing erworben - könnte dadurch eine eingeschränkte Transferierbarkeit bestehen, die eine berufliche Neuorientierung erschwert oder gar verhindert.

Um erfolgreich zu sein, gelten grundsätzlich die gleichen Kompetenzen wie bei Jüngeren auch. Es sind dies, eine gute Sozialkompetenz, Teamfähigkeit und die Fähigkeit mit Veränderungen umgehen zu können. Über solche Fähigkeiten dürften die Baby Boomers nicht zuletzt aufgrund ihrer Sozialisierung verfügen. Zudem werden durch das zunehmende Alter Kompetenzen wie Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und ein besseres Einschätzen von komplexen Situationen gefördert. Es gilt allerdings zu beachten, dass je nach Branche andere Kompetenzen gefragt sind. So stehen z.B. im Dienstleistungssektor eher soziale Kompetenzen im Vordergrund, wo hingegen im Industriesektor eher Erfahrungswissen und Know-how gefragt sind.

Um allerdings in der dynamischen Arbeitswelt mithalten zu können, ist eine gute Gesundheits- und Auftrittskompetenz, sowie Bereitschaft für Übernahme von Eigenverantwortung und besonders Qualifiziertheit elementar.

6.1.3.2 Einstellungen

Motiviert und interessiert bleiben, Biss zeigen, Offenheit und Flexibilität sind Komponenten, die nebst Loyalität immer wieder erwähnt werden. Aber auch die Bereitschaft, sich auf eine Bogenkarriere einzulassen,

verbunden mit Bereitschaft Wissen weiter zu geben und sich an Weiterbildungen zu beteiligen sind weitere Faktoren, die wichtig und gefragt sind auf dem Arbeitsmarkt der 50plus-jährigen.

Es wird weiter gefordert, dass eine Bereitschaft zu einer Einstellungsänderung hinsichtlich Einkommen und Arbeitsinhalt stattfinden sollte. Für eine solche Änderung scheint die Generation 50plus bereit zu sein. Denn für sie haben Faktoren wie Einkommen, Status, Macht und Aufstiegschancen nicht mehr so einen hohen Motivationseffekt. Motivierend wirken für sie eher ganzheitliche und vollständige Arbeitsaufgaben und geschätztes Erfahrungswissen.

Bei einer erzwungenen Neuorientierung wird geraten, sich nicht als Opfer zu betrachten und mit der Haltung aufzutreten, dem Arbeitgeber etwas zu bieten und nicht etwas zu suchen. Es ist auf eine gute Balance zu achten und nicht zuerst zu fordern, sondern zuerst zu beweisen, wie nützlich oder gar unentbehrlich man ist.

6.1.3.3 Ressourcen

Als besondere Ressource kann Seniorität gepaart mit Erfahrungen hervorgehoben werden. Besonders in Unternehmen, in denen die Stellenprofile nicht so schnell ändern oder im Umgang mit älteren Kunden wird diese Kombination geschätzt. Durch Erfahrung kann zudem vieles kompensiert werden. Sie ermöglicht einen Einsatz in anspruchsvollen Kontexten, bei denen "Frischausgebildete" überfordert wären, zudem dient sie einer schnelleren Einarbeitung in ein neues Aufgabengebiet.

Trotz der immer wieder hervorgehobenen Bedeutung von Erfahrung, darf sich daraus keine langjährige Routine entwickeln und das Erfahrungswissen sollte der jüngeren Generation nicht aufgedrängt werden. Es sollte ihnen vielmehr bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden. So kann Erfahrung in den Unternehmen über alle Generationen hinweg als wichtige Ressource angesehen werden.

Als elementare Ressource ist die Ausbildung respektive Qualifikation zu betrachten, denn sie gilt als wichtige Grundlage für eine lange Erwerbstätigkeit.

Mit ihrer grossen Bereitschaft, sich weiterhin am Erwerbsleben zu beteiligen, bietet die Baby Boomer Generation grosses Potential und eine Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft. Allgemein hat die Generation 50plus Kompetenzen und Ressourcen zu bieten, die als Vorteil gegenüber jüngeren Menschen zu betrachten sind. Mit ihren Ressourcen, Kompetenzen aber auch Einstellungen sind sie in mehrheitlich in der Lage, die ihnen nachgesagten Defizite wettzumachen und auszugleichen.

6.1.4 Zusätzliche Faktoren

Nicht zu unterschätzen sind die zusätzlich ermittelten Faktoren Bedürfnisse und Hindernisse, die eine Neuorientierung indirekt beeinflussen können.

6.1.4.1 Bedürfnisse

Die Forschung wie auch die Ergebnisse zeigen, dass bei den 50plus-jährigen ein grosses Bedürfnis besteht, Familie und Beruf in der Balance zu halten. Es besteht deshalb der Wunsch nach angepassten Tätigkeitsprofilen und Arbeitszeitmodellen. Diese können zudem ermöglichen, dass selbst in körperlich anstrengenden Berufen oder Tätigkeiten ein längeres Verbleiben im Arbeitsprozess möglich ist.

Um ihre Arbeitsmarktattraktivität erhalten zu können, wünschen sie sich im Bereich Weiterbildung, an ihre Bedürfnisse angepasste Modelle. Grundsätzlich besteht dieses Bedürfnis auch von Seiten der Politik und es wird zunehmend gefordert, dass diesem Anspruch Rechnung getragen wird. Denn mit Weiterbildung und entsprechenden Personalentwicklungsmodellen können der Generation 50plus berufliche Perspektiven ermöglicht werden, die sie befähigen, bis zur Pensionierung arbeitsmarktfähig zu bleiben. Um diese Vorhaben umsetzen zu können, wird ein Massnahmen-Katalog in Form eines Langjährigkeits-Management empfohlen.

6.1.4.2 Hindernisse

Als besonders hinderlich für eine Neuorientierung können persönliche oder gesundheitliche Probleme, eine langjährige gleichbleibende Tätigkeit, Geringqualifizierung und Dequalifizierung aufgrund fehlender Weiterbildungen ausgemacht werden.

Gerade die fehlende Weiterbildung und/oder veraltete Qualifikationen sind der häufigste Grund, weshalb ältere Mitarbeitende aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden und keinen Anschluss mehr finden. Das Alter scheint nur in spezifischen Branchen, nämlich bei Tätigkeiten, die mit hohen körperlichen Anforderungen verbunden sind, die Chancen zu schmälern. Noch immer besteht allerdings die Gefahr, dass das Potential eines 50plus-Bewerbers in der Personalabteilung oder bei den Führungskräften aufgrund negativer Altersstereotypen verkannt wird.

Allgemein lässt sich auch hier feststellen, dass vor allem Mehrfachdefizite ein Problem darstellen und nicht das Alter. Dazu kommt, dass Erwerbspersonen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit meist mehrere der bereits erwähnten Defizite aufweisen, die so eine Neuorientierung verunmöglichen.

Es scheint so, dass der Grundstein für ein Gelingen einer beruflichen Neuorientierung mit 50 plus schon sehr viel früher im Berufsleben gelegt wird. Um eine berufliche Neuorientierung erfolgreich zu bewältigen, ist ein konstantes Anpassen der Qualifikation an den Arbeitsmarkt und eine hohe Flexibilität verlangt.

6.2 Erkenntnisse für die Laufbahnberatung

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich folgende Aussagen im Hinblick auf die Laufbahnberatungspraxis ausmachen, die für Beratung von 50plus-Klienten von Bedeutung sind.

Den 50plus Klienten kann grundsätzlich Mut zu einer beruflichen Neuorientierung gemacht werden. Eine berufliche Neuorientierung mit 50plus ist somit keine Utopie, wenn die beschriebenen Komponenten vorhanden sind und berücksichtigt werden.

Aufgrund der beschriebenen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, verbunden mit den rasant verändernden Anforderungen in den Berufsbildern, wird der Beratungsanteil von 50plus-jährigen wahrscheinlich zunehmen. Sich mit 50plus beruflich neu auszurichten, dürfte en vogue werden, auch wenn dies nur kleinere Anpassungen sind. Die Forschung, wie auch die Theorie von Super (1994) zeigen, dass es im Verlaufe eines Lebens mehrfach, also auch mit 50plus zu einem Phänomen ähnlich eines Berufsfindungsprozesses kommen kann und deshalb das Thema Berufsreife wieder aktuell wird. Diese Situation bezeichnet Super (1994) jedoch als berufliche Anpassungsfähigkeit. Ein entsprechendes Bewusstsein für die mit der speziellen Situation zusammenhängenden Prozessen, dürfte in den Beratungssettings hilfreich sein.

Die Ergebnisse zeigen weiter die Wichtigkeit von Qualifikation und Weiterbildung deutlich auf. Dies könnte bedeuten, dass in der Laufbahnberatung die Bedeutung von Qualifikation und Weiterbildung explizit hervorgehoben wird und diese genau analysiert und festgehalten werden. Dazu dürfte sich eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Lebenslauf respektive CV aufdrängen. Der Fokus sollte vor allem darauf gerichtet werden, dass die in den letzten Jahren absolvierte Aus- und Weiterbildungen aufgeführt werden und daraus ersichtlich ist, dass die Person "sich bewegt hat".

In diesem Zusammenhang sollten Beratende vermehrt sensibilisiert werden, auch junge Klienten zu motivieren, ihre Qualifikationen durch Weiterbildungen und Nachqualifikationen zu aktualisieren. Indem ihnen die elementare Bedeutung dieser, in der heutigen schnelllebigen globalen Wissensgesellschaft aufgezeigt wird. Denn eine Nachqualifizierung mit 50plus dürfte wahrscheinlich wenig erfolgsversprechend sein, wenn nicht schon früher regelmässig Weiterbildungen absolviert wurden.

Im Weiteren lässt sich aufgrund der Komplexität des Themas und nicht zuletzt aufgrund der sich immer schneller ändernden Arbeitsmarktsituationen feststellen, dass ein Begleiten des Neuorientierungsprozesses eines 50 plus-jährigen sehr gute Kenntnisse über die aktuellen Trends auf dem Arbeitsmarktes bedingt. Dies bedeutet unweigerlich, dass Beratungspersonen sich vermehrt mit volkswirtschaftlichen, wirtschaftlichen und arbeitsmarktlichen Themen zu befassen haben und entsprechende Lektüren wie Handelszeitungen oder Wirtschaftsjournale zu konsultieren sind. Nicht zu unterschätzen ist dabei der motivierende und Vertrauen aufbauende Beratungsanteil. Dieser kann durch die bereits genannten Kenntnisse der Wirtschaftslage, des Arbeitsmarktes und der Branchen wesentlich dazu beitragen, einen Klienten positiv zu unterstützen.

Trotz der vielen Perspektiven und der zunehmend besseren Bildung, von denen auch die Generation 50plus profitieren konnte, wird man wahrscheinlich in der Beratung von 50plus-jährigen, auch mit der Situation konfrontiert, bei denen sich aufgrund persönlicher Voraussetzungen, keine adäquaten Lösungen anbieten. Von Bedeutung dürfte deshalb ein Bewusstsein sein, dass - wie Super (1994) aber auch andere Autoren wie Schultheis et al. (2008) betonen - die Berufslaufbahn erheblich vom sozioökonomischen Status der Eltern beeinflusst wird. Denn die mittelschichtorientierten Leistungserwartungen, in denen die heutige Generation 50plus aufgewachsen ist, stellten Hürden für Kinder aus Armutsmilieus dar. Diese Konstellation erweist sich auch bei den Entwicklungsmöglichkeiten im späteren Berufsleben als folgenreich. Der entsprechende Bildungsverlauf ist oft durch eine frühzeitige Beendigung der schulischen Laufbahn charakterisiert, der in unsicheren und schlecht bezahlten Beschäftigungsverhältnissen endete (Schultheis et al., 2008). Die Begleitung eines solchen Klienten dürfte deshalb eine grosse Herausforderung sein und könnte die Beratungsperson mit den gleichen Gefühlen konfrontieren, die beim Begleiten eines schulisch schwachen Jugendlichen entstehen.

6.3 Reflexion und Ausblick

Das Befassen mit dem Thema "berufliche Neuorientierung mit 50plus" stellte sich als eine Büchse der Pandora dar. Je mehr ein Befassen und Vertiefen mit der Thematik stattfand, je mehr relevante Aspekte und neue Erkenntnisse kamen zum Vorschein, die für die Beantwortung der Fragen ebenfalls von Wichtigkeit gewesen wären. Das Berücksichtigen dieser, sehr oft ebenfalls interessanten Komponenten, hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Die Autorin ist sich deshalb bewusst, dass diese Arbeit nur Teilaspekte des Themas "Berufliche Neuorientierung mit 50plus" abbildet und dieses hauptsächlich aus der Warte der Gegebenheiten und Bedürfnisse des Arbeitsmarktes beleuchtet wurde.

Auch zeigte sich, dass obwohl das Thema 50plus omnipräsent ist und berufliche Veränderungen in diesem Alter nicht selten sind, diesem Thema in der Schweiz noch wenig Beachtung geschenkt wird. Dies zeigte sich auch bei der Suche nach Datenmaterial, das sich für eine Sekundäranalyse zum Thema vollumfänglich geeignete hätte. Die Autorin musste auf Studien, die zur Beschäftigungslage älterer Mitarbeiter aus Sicht der Arbeitslosenversicherungen oder zum Thema Fachkräftemangel erhoben wurden, ausweichen.

Interessant wären deshalb Untersuchungen in Form von Längsschnittstudien, ob eine mit 50plus erfolgte berufliche Neuorientierung, mit Stellenwechsel und neuer Tätigkeit erfolgreich war und wo Schwierigkeiten entstanden sind. Ein besonderes Feld könnte zudem die berufliche Neuorientierung spezifisch von Familien-Frauen mit erwachsenen Kindern, im Gegensatz zu solchen ohne Kinder sein. Aber auch das Thema erzwungene Neuorientierung aufgrund gesundheitlicher Probleme, Stellenabbau könnten sich als zu untersuchende Themengebiete weiter anbieten. Das Forschungsfeld im Zusammenhang mit diesem noch immer neuen Phänomen, ist sehr weitläufig.

Spezifisch für die Laufbahnberatung könnte sich zudem die Entwicklung eines konkreten Arbeitsmittels aufdrängen, das zur Erfassung der beruflichen Anpassungsfähigkeit gemäss Super (1994) eingesetzt werden könnte, um den Prozess einer beruflichen Neuorientierung besser zu unterstützen.

Aufgrund der aktuellen Brisanz und nicht zuletzt aufgrund der Forderung aus Wirtschaft und Politik, ältere Mitarbeitende bis zur Pensionierung und darüber hinaus in der Erwerbsbevölkerung zu integrieren, könnten zusätzliche Forschungserkenntnisse sowohl von Politik, Wirtschaft wie auch von der Berufs-, Studien und Laufbahnberatung begrüsst werden.

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Asendorpf, J.B. (2005). *Psychologie der Persönlichkeit*. 3. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, St. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrung zum Management des demografischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Dehnbostel, P. (2013). Bildung im Spannungsfeld humaner Entwicklung und ökonomischer Verwertung. In Schöni, W. (Hrsg.). *Wiederspruch 63, Beiträge zu sozialistischer Politik, Bildung und Marktregime* (S. 41 52). Zürich: Rotpunktverlag.
- Eisenhut, P. (2012). Aktuelle Volkswirtschaftslehre 2012, 2013. Zürich/Chur: Rüegger Verlag.
- Ebner, C. (2013). *Erfolgreich im Arbeitsmarkt. Die duale Berufsausbildung im internationalen Vergleich.*Frankfurt am Main: Campus.
- Faltermaier, T., Mayring, Ph., Saup, W. & Strehmel, P. (2014). *Entwicklungspsychologie des Erwachsenen-alters*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Forster, M. & Roloff, B. (1998). Das Aktuelle Universal-Lexikon in Farbe. Mit neuer Rechtschreibung. St. Augustin: Tandem.
- Flick, U. (2014), Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge. Hamburg: Rowohlt.
- Fux, B. (2005). Familiale Lebensformen im Wandel. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)
- Hurrelmann, K. (2012). Sozialisation: das Modell der produktiven Realitätsverarbeitung. (10., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz.
- Kanning, U.P. (2004). Standards der Personaldiagnostik. Berlin: Göttingen: Hogrefe.
- Kolly, M. (2012). Ältere Personen und Arbeitsmarktbeteiligung. Die Arbeitsmarktsituation der Personen ab 50 Jahre und deren Rückzug aus dem Erwerbsleben. Bern.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz.* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Weinheim: Beltz.
- ilz, Lehrmittel der Internationalen Lehrmittelzentrale (2009). *Geschichte der Neuzeit. recherchieren, analy*sieren beurteilen. Zürich: Lehrmittelverlag.

- Lang, F. R., Martin, M. & Pinquart, M. (2012). *Entwicklungspsychologie Erwachsenenalter*. Hogrefe: Göttingen.
- Lindenmeyer, H. (2013). Bildung für Geringqualifizierte. Erhöht berufliche Qualifizierung die Chancengerechtigkeit. In Schöni, W. (Hrsg.). *Wiederspruch 63, Beiträge zu sozialistischer Politik, Bildung und Marktregime* (S. 65 76). Zürich: Rotpunktverlag.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Inhaltsanalyse*. (5., aktualisierte Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., aktualisierte Auflage). Weinheim: Beltz.
- Medjedović, I. (2014). Qualitative Sekundäranalyse. Zum Potenzial einer neuen Forschungsstrategie in der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer.
- Polito, V. (2013). Exzellenz statt Chancengerechtigkeit, Neuausrichtung der Bildungspolitik in der Schweiz. In Schöni, W. (Hrsg.), Wiederspruch 63, Beiträge zu sozialistischer Politik, Bildung und Marktregime (S.18-26). Zürich: Rotpunktverlag.
- Rump, J. & Eilers, S. (2013). *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt*. Baby Boomers versus Generation Y. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, Dr. Brauner.
- Schultheis, F., Perrig-Chiello, P. & Egger, St. (2008). Kindheit und Jugend in der Schweiz. Weinheim: Beltz.
- Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens. Einführung in die Gesundheitspsychologie*. (3., überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Super, D. E. (1994). Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In Brown, D. & Brooks, L. (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung* (S. 213-280). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Trageser, J., Hammer, S. & Fliedner, J. (2012). *Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung*. Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV). Bern: BBL.
- Weber, K. (2013). Ist die berufsorientierte Bildung zukunftsfähig, Entwicklungsdynamik, Defizite und Handlungsbedarf in der Schweiz. In Schöni, W. (Hrsg.), *Wiederspruch 63, Beiträge zu sozialistischer Politik, Bildung und Marktregime* (S. 27-40). Zürich: Rotpunktverlag.

Verzeichnis Sekundärliteratur

- AMOSA. (2015). Arbeitsmarktmobilität und Fachkräftemangel Chancen und Herausforderungen für Stellensuchende und Unternehmen. Zugriff am 1. November 2015 unter http://www.amosa.net/fileadmin/user_upload/projekte/FMB/01_FMB_Schlussbericht_DE.pdf.
- Aschwanden, E. (2014). *Die Qualifikation zählt, nicht das Alter. Neue Zürcher Zeitung.* Zugriff am 20. Dezember 2015 unter http://www.nzz.ch/die-qualifikation-zaehlt-nicht-das-alter-1.18284822.
- Cosandey, J. (2015). Altersarbeit in den Kinderschuhen. Senioren als Trumpf gegen den Fachkräftemangel.

 Avenir Standpunkte 8. Zugriff am 20. Dezember 2015 unter http://www.avenir-suisse.ch/wp-content/uploads/2015/01/altersarbeit_hp.pdf?08a8e5
- Geiger, M. (2015). Die Beschäftigung Älterer macht auch von den Kosten her Sinn. Interview mit Martina Zölch. Persorama, Neue Zürcher Zeitung. Zugriff am 15. Dezember 2015 unter http://news.jobs.nzz.ch/2013/08/13/persorama-beschaeftigung-aelterer-macht-von-den-kosten-hersinn/.
- Kohler, F. (2014). 50-Jährige müssen produktiver sein als 30-Jährige. Interview mit Michael Sigenthaler.

 Tagesanzeiger. Zugriff am 15. Dezember 2015 http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/50Jaehrige-muessen-produktiver-sein-als-30Jaehrige/story/24934208
- Michel-Alder, E. (2014). Sechs berufliche Klippen für über 50-Jährige. Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik, (11), 56-57. Zugriff am 1. Dezember 2015 unter http://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2014/11/22_Michel_Alder_DE.pdf.
- Müller, A. (2014). Generation auf dem Sprung. Interview mit Pascal Scheiwiller. Handelszeitung, (25). Zugriff am 1. Dezember 2015 unter http://www.50plusoutinwork.ch/cms/images/Generation auf dem Sprung.pdf.
- Müller, M. (2015). Ältere am Schweizer Arbeitsmarkt. Wider den Jugendwahn. Neue Zürcher Zeitung. Zugriff am 15. Dezember 2015 unter www.nzz.ch/meinung/kommentare/wider-den-jugendwahn-in-der-arbeitswelt-1.18337259.
- Müller, M. (2014). Selbstvertrauen statt Selbstmitleid. Neue Zürcher Zeitung. Zugriff am 1. Dezember 2015 unter http://www.nzz.ch/wirtschaft/selbstvertrauen-statt-selbstmitleid-1.18441360.
- Müller, M. (2014). *Die Babyboomer sind auf dem Vormarsch. Neue Zürcher Zeitung*. Zugriff am 1. Dezember 2015 unter http://www.nzz.ch/wirtschaft/die-babyboomer-sind-auf-dem-vormarsch-1.18399154.

- San José, J.M. (2013). Sinneswandel in der Wirtschaft nötig. Zentral+. Zugriff am 1. Dezember 2015 unter http://www.zentralplus.ch/de/news/wirtschaft/133815/Probleme-von-%C3%84lteren-bei-der-Stellen-suche-haben-sich-versch%C3%A4rft.htm.
- Schmid, S. (2015). Schöne neue Arbeitswelt. Handelszeitung, (50). Zugriff am 1. Dezember 2015 unter https://wwz.unibas.ch/fileadmin/wwz/redaktion/dekanat/Bilder/2015_12_10_Schoene_neue_Arbeitswelt Handelszeitung Nr 50.pdf.
- Spieler, E., Brügger, M., Aerni, N., Bauer, T. & Wirz, A. (2013). *Arbeitslose über 50 Jahre*. Zugriff am 1. November 2015 unter http://www.awa.zh.ch/internet/volkswirtschaftsdirektion/awa/de/ueber_uns/organisation/fachstelle_volkswirtschaft/_jcr_content/contentPar/downloadlist_1383846923943/downloaditems/227_1383846964395.spooler.download.1383846737071.pdf/Bericht+50plus+071113.pdf.
- Zentral+ (2013). *Probleme von Älteren bei der Stellensuche haben sich verschärft*. Interview mit Felix Howald. Zugriff am 1. November 2015 unter http://www.zentralplus.ch/de/news/wirtschaft/133815/Problemevon-Älteren-bei-der-Stellensuche-haben-sich-verschärft.htm?st-body=1.
- Zölch, M. (2014). Die Arbeitswelt im demografischen Wandel die Ressource der Mitarbeitenden 50plus. Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik (11), 53-55. Zugriff am 15. Dezember 2015 unter http://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2014/11/21_Zoelch_DE.pdf.

8 ANHANG

Anhang A: Interview-Leitfaden Wirtschaftsvertreter	67
Anhang B: Interview-Leitfaden Personalfachmann in Unternehmen	71
Anhang C: Kategorien Sekundäranalyse	75
Anhang D: Kategorien Experten-Interviews	91
Anhang E: Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung	102

Anhang A: Interview-Leitfaden Wirtschaftsvertreter

Unternehmen /Organisation

- Welche Branche/welchem Sektor ist Organisation zuzuordnen?
- Was ist das Kerngeschäft der Organisation?
- Welches sind die Haupttätigkeiten/die häufigsten Berufe/Funktionen, die Organisation vertritt?

Zusammensetzung Mitarbeitenden in den vertretenen Organisationen

- Mitarbeitende (Anteil/Anzahl Frauen/Männer)?
 - Anteil/Anzahl Vollzeitbeschäftigte?
 - o Anteil/Anzahl Teilzeitbeschäftigte bei den folgenden Pensen?
 - 90%
 - **80%**
 - **■** 50 70%
 - < 50%
- Vorhandene Berufe/Berufsbilder (Anteil/Anzahl Frauen/Männer)?
 - o Anteilmässige Verteilung/Anzahl Personen in entsprechenden Berufen
 - o Anteilmässige Verteilung/Anzahl Personen in Bezug auf höchste Aus-/Weiterbildung
 - Universität, Fachhochschule
 - HF, BP etc.
 - EFZ (Lehre)
 - EBA (Anlehre)
 - Ungelernte
- Mitarbeitende >50 Jahre (Anteil Frauen/Männer)?
 - Anteil der Beschäftigten 50plus?
 - o In welchen Berufen/T\u00e4tigkeitsbereichen sind sie angestellt (Anzahl aufgeteilt nach Berufen)?
 - Höchste Aus- und Weiterbildung
 - Universität, FH Fachhochschule
 - HF, BP etc.
 - EFZ (Lehre)
 - EBA (Anlehre)
 - Ungelernte
- Hat sich hinsichtlich Anteil Frauen und Teilzeit etwas verändert, was sind mögliche Gründe?

Beschäftigung/Weiterbildung

- Welchen Stellenwert haben Mitarbeitende der Gruppe 50plus in Ihrer Organisation?
- Welche Eigenschaften/Fähigkeiten müssen Mitarbeitende besitzen, dass gute Chancen bestehen, bis zur Pensionierung beschäftigt zu werden?
- Wie sieht Aus- und Weiterbildungspolitik in angeschlossenen Unternehmen aus?
 - Was wird vorwiegend gefördert?
 - Wonach richten sich Kriterien, dass Weiterbildung von Mitarbeitenden unterstützt wird?

- o Gibt es Regelungen/ Weisungen/Empfehlungen wie Unternehmen Kostenbeteiligung/zeitliche Entlastung/Zeitgutschriften zu regeln haben?
- Existieren spezielle Weiterbildungsprogramme für Personen 50plus?
 - O Wenn ja, zu welchen Themen?
 - O Wie ist die Nachfrage?
 - Wenn nein, wurden Bedürfnisse von Seiten Mitglieder (Arbeitgeber/Arbeitnehmer) angekündigt?
- Sind Weiterbildungen bei Mitarbeitende 50plus in den BFG oder Personalentwicklung ein Thema?
 - Wenn ja, was wird vom Mitarbeitenden thematisiert, was interessiert?
 - Welche Vorschläge/Inputs kommen von Vorgesetzten?

Gesundheitsförderung

- Welche Angebote existieren in den Betrieben?
 - o Wie und von welchen Personen werden diese genutzt?
- Absenzen-Management?
 - Allenfalls Angaben über Fehltage Person (gesamte Besatzung/bei 50plus)?

Teilzeit / Pensionierung

- Wie stehen Firmen allgemein zu diesem Thema?
 - O Was sind Gründe für Teilzeit?
 - Besteht Zusammenhang mit der Bereitschaft Teilzeit-Angebote anzubieten mit der Grösse der Firma und dem Frauenanteil?
- Ist eine vermehrte Zunahme von Teilzeitangestellten bei über 50jährigen feststellbar?
 - Wenn ja in welchen Bereichen, Branchen, Funktionen
 - O Ab welchem Alter vermehrt?
- Wie hoch ist Anteil von Frühpensionierungen?
 - O Was sind die Gründe?
 - o In welchen T\u00e4tigkeitsbereichen/Berufen?
 - o In welchen eher übervertreten/eher untervertreten?
 - O Von welcher Seite (Arbeitnehmer/Arbeitgeber) mehrheitlich gefordert

Rekrutierungen

- Hat Branche oder einzelne Teile der Branche mit Fachkräftemangel zu kämpfen?
 - o In welchen Bereichen/Funktionen ist es heute besonders gravierend?
 - Wenn sich die Situation des Fachkräftemangels aufgrund der demografischen Entwicklung verschärfen würde, was würde sich ändern (mehr ältere Mitarbeitende einstellen oder mehr jüngere)?
- Wie viele Stellen werden durchschnittlich pro Jahr neu besetzt?
- Wie ist Reaktion auf eine ausgeschriebene Stelle (Durchschnittliche Anzahl Bewerbungen)?

- O Wie hoch ist der Anteil von Bewerbenden 50plus?
- Auf was achten Unternehmen bei der Selektion ihres Personals, was muss aus dem Lebenslauf/CV ersichtlich sein, dass ein Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird?
 - Was ist bei einem 50plus-Bewerber ausschlaggebend?
 - Unterscheiden sich Kriterien zu den übrigen, wenn ja wo?
- Existieren in der Branche Alterslimiten bei Neueinstellungen, wenn ja, wo liegen diese für folgende
 - o Positionen?
 - Management
 - Abteilungsleitung
 - Team-/Gruppenleitung
 - Angestellten ohne Führungsfunktion
 - Tätigkeiten?
 - Sachbearbeitung
 - Sekretariatsarbeit
 - Assistenzarbeit
 - Routinearbeit / Hilfsarbeit
- Welche Kompetenzen k\u00f6nnten ausschlaggebend sein, dass ein Bewerber/eine Bewerberin 50plus trotz vorhandenen "jungen Bewerbern" die Zusage f\u00fcr eine vakante Stelle bekommt?
- Gibt es personal- /lohnpolitisch Komponenten, die die Anstellung einer Person 50plus fördern/hindern?
 - O Wenn ja, welche?
- Wie stehen Chancen für Anstellung eines externen Bewerbers (über 50 Jahre) der sich aufgrund persönlicher Umstände/Überzeugung beruflich neu orientieren möchte?
 - o Was ist f\u00f6rderlich?
 - o Was hinderlich?
 - Wie stehen Chancen für einen Bewerber mit einem berufsverwandten Hintergrund

Persönliche Einschätzung / Meinungen zum Thema

- Wie nehmen Sie Mitarbeitende über 50 wahr?
 - Was sind die positiven Eigenschaften
 - Was sind die eher negativen Eigenschaften
- Wie wichtig erachten Sie Aus- und Weiterbildung für eine Beschäftigungsfähigkeit bis zum Pensionierungsalter?
 - o Weshalb?
- Lohnt sich Weiterbildung nach 50 noch?
 - o Weshalb nein/ja?
 - o In welchen Bereichen/Umfang?
- Wie stehen Sie zu speziellen Weiterbildungsprogrammen für Mitarbeitende 50plus?
 - Sind diese aus ihrer Sicht notwendig?
 - o Weshalb nein/ja?
- Ist eine berufliche Neuorientierung nach 50 noch realistisch?
 - O Weshalb eher ja/eher nein?

- o Was müsste aus ihrer Sicht vorhanden sein, dass sie gelingen könnte?
- Wie sehen Sie die Chancen
- Was würden Sie einer Person mit 50 raten, die in ihrem Job unzufrieden ist, eine Lehre abgeschlossen und hauptsächlich interne Weiterbildungen abgeschlossen hat sowie heute die Funktion eines Teamleiters ausübt?
- Mit welchen Herausforderungen k\u00f6nnte unsere Gesellschaft im Zusammenhang mit \u00e4lteren Mitarbeitenden konfrontiert werden?
- Ist Pensionierung mit 65 Jahren in 10 Jahren noch vertretbar?
 - o Weshalb ja/nein?

Persönliches

- Wie wurden Sie das, was sie heute sind? (Wenn nicht aus obiger Frage ableitbar, weitere Fragen wie:)
- Welche Funktion/Tätigkeit üben Sie heute aus?
- Alter
- Gab es Berufs-/ T\u00e4tigkeitswechsel im Verlaufe Ihrer Karriere?
 - o Weshalb?
 - o In welchem Alter
- Können sie sich vorstellen den jetzigen Beruf/ihre jetzige T\u00e4tigkeit bis zur Pensionierung weiterzuf\u00fchren?
 - Was müsste ändern
 - o was darf so bleiben?

Anhang B: Interview-Leitfaden für Personalfachleute in Unternehmen

Unternehmen/Arbeitgeber

- Welcher Branche/welchem Sektor ist Unternehmen zugeordnet?
- Was ist das Kerngeschäft des Unternehmens?
- Welches sind die Haupttätigkeiten/die häufigsten Berufe/Funktionen?
- Was ist Leitmotto/Leitbild Ihres Unternehmens?

Zusammensetzung der Gesamt-Belegschaft

- Mitarbeitende (Anteil/Anzahl Frauen/Männer)?
 - Anteil/Anzahl Vollzeitbeschäftigte?
 - Anteil/Anzahl Teilzeitbeschäftigte bei den folgenden Pensen?
 - **90%**
 - **80%**
 - **■** 50 70%
 - **<** 50%
- Vorhandene Berufe/Berufsbilder (Anteil/Anzahl Frauen/Männer)?
 - o Anteilmässige Verteilung/Anzahl Personen in entsprechenden Berufen
 - Anteilmässige Verteilung/Anzahl Personen in Bezug auf höchste Aus-/Weiterbildung
 - Universität, Fachhochschule
 - HF, BP etc.
 - EFZ (Lehre)
 - EBA (Anlehre)
 - Ungelernte
- Mitarbeitende >50 Jahre (Anteil Frauen/Männer)
 - Anteil der Beschäftigten 50plus?
 - o In welchen Berufen/Tätigkeitsbereichen sind sie angestellt (Anzahl aufgeteilt nach Berufen)?
 - Höchste Aus- und Weiterbildung
 - Universität, FH Fachhochschule
 - HF, BP etc.
 - EFZ (Lehre)
 - EBA (Anlehre)
 - Ungelernte
- Hat sich hinsichtlich Anteil Frauen und Teilzeit etwas verändert, was sind mögliche Gründe?

Beschäftigung/Weiterbildung

- Welchen Stellenwert haben Mitarbeitende der Gruppe 50plus in ihrem Unternehme?
- Welche Eigenschaften/Fähigkeiten müssen Mitarbeitende besitzen, dass gute Chancen bestehen, bis zur Pensionierung beschäftigt zu werden?
- Was sind kritische Punkte?
- Ab wann kritisches Alter?
 - o Weshalb?

- Wie sieht Aus- und Weiterbildungspolitik in Unternehmen aus?
 - O Was wird vorwiegend gefördert?
 - Wonach richten sich Kriterien, dass Weiterbildung eines Mitarbeiters gef\u00f6rdert und unterst\u00fctzt wird?
 - Wie ist Unterstützung des Unternehmens hinsichtlich Kostenbeteiligung / zeitlicher Entlastung / Zeitgutschriften?
 - Gibt es Unterschiede zu Mitarbeitenden 50plus?
- Gibt es spezielle Weiterbildungsprogramme für Mitarbeitende 50plus in Unternehmen?
 - O Wenn ja zu welchen Themen?
 - O Wie ist die Nachfrage?
 - O Wenn nein, wurden Bedürfnisse von Seiten der Mitarbeitenden angekündigt?
- Sind Weiterbildungen bei Mitarbeitende 50plus in den BFG oder bei Personalentwicklung ein Thema?
 - Wenn ja, was wird vom Mitarbeitenden thematisiert und was interessiert?
 - Welche Vorschläge/Inputs kommen von Vorgesetzten?

Gesundheitsförderung

- Welche Angebote existieren?
 - O Wie und von welchen Personen werden diese genutzt?
 - O Werden ältere Mitarbeitende (50plus) speziell sensibilisiert?
- Absenzen-Management?
 - Angaben über Fehltage Person (gesamte Besatzung in Vergleich zu 50plus)?

Teilzeit / Pensionierung

- Haben Angestellte ab 50 die Möglichkeit ihr Arbeitspensum zu reduzieren, welche Modelle bieten Sie an?
- Werden diese Möglichkeiten nachgefragt, wahrgenommen?
- Wenn ja, ab welchen Alter, in welchen Bereichen (Blue-/Whitecollar, Einkommensschicht, Hierarchiestufe)
- Wie viele Personen nehmen diese Möglichkeit pro Jahr wahr?
 - O Wie und von welchen Personen werden diese genutzt?
- Werden Frühpensionierungen vorgenommen? Wenn ja:
 - o Wie viele?
 - O Was sind die Gründe?
 - o In welchen Tätigkeitsbereichen/Berufen?
 - o In welchen eher übervertreten/eher untervertreten?
 - o Von welcher Seite (Arbeitnehmer/Arbeitgeber) mehrheitlich gefordert?

Rekrutierungen

- Hat Ihre Firma mit Fachkräftemangel zu kämpfen?
 - O Wenn ja, in welchen Bereichen?
 - Welche Strategien bestehen in Bezug auf War for Talents?
- Wie viele Stellen werden durchschnittlich pro Jahr neu besetzt?
 - Anteil interne Bewerber/externe Bewerber?

- Wie ist Reaktion auf eine ausgeschriebene Stelle (Durchschnittliche Anzahl Bewerbungen)?
 - O Wie hoch ist der Anteil von Bewerbenden 50plus?
- Was ist ausschlaggebend, was muss aus dem Lebenslauf/CV ersichtlich sein, dass ein Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird?
- Was ist bei einem 50plus-Bewerber ausschlaggebend?
 - Unterscheiden sich Kriterien zu den übrigen, wenn ja, wo?
 - Existieren Alterslimiten bei Neueinstellungen?

Wenn ja, wo liegen diese für folgende Positionen:

- Management
- Abteilungsleitung
- Team-/Gruppenleitung
- Angestellten ohne Führungsfunktion
- o für folgende Tätigkeiten?
 - Sachbearbeitung
 - Sekretariatsarbeit
 - Assistenzarbeit
 - Routinearbeit / Hilfsarbeit
- Welche Kompetenzen sind ausschlaggebend, dass ein Bewerber/eine Bewerberin 50plus trotz vorhandenen "jungen Bewerbern" die Zusage für eine vakante Stelle bekommt?
- Gibt es personal- /lohnpolitisch Komponenten, die die Anstellung einer Person 50plus f\u00f6rdern/hindern?
 - o Wenn ja, welche?
- Wie stehen Chancen für Anstellung eines externen Bewerbers (über 50 Jahre) der sich aufgrund persönlicher Umstände/Überzeugung beruflich neu orientieren möchte?
 - o Was ist f\u00f6rderlich?
 - O Was hinderlich?
 - Wie stehen Chancen für einen "internen Bewerber" unter den gleichen Voraussetzungen?
- Gab es entsprechende "Beispiele" in Ihrem Betrieb?
 - O Wie wurde damit umgegangen?
 - Was waren Konsequenzen?
 - o Welche Angebote wurden Mitarbeitenden gemacht?
 - O Wie sah Lösung aus?

Persönliche Einschätzung / Meinungen zum Thema

- Wie nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden 50plus wahr?
 - Was sind die positiven Eigenschaften?
 - Was sind die eher negativen Eigenschaften?
- Wie wichtig erachten Sie Aus- und Weiterbildung für eine Beschäftigungsfähigkeit bis zum Pensionierungsalter?
 - o Weshalb?
- Lohnt sich Weiterbildung nach 50 noch?
 - Weshalb nein/ja?
 - o In welchen Bereichen/in welchem Umfang?
- Wie stehen Sie zu speziellen Weiterbildungsprogrammen für Mitarbeitende 50plus.

- Sind diese aus Ihrer Sicht notwendig?
- o Weshalb ja/nein?
- Ist eine berufliche Neuorientierung nach 50 noch realistisch?
 - O Weshalb eher ja/eher nein?
 - o Was müsste aus Ihrer Sicht vorhanden sein, dass sie gelingen könnte?
 - O Wie sehen Sie Chancen allgemein?
- Was würden Sie einer Person mit 50 raten, die in ihrem Job unzufrieden ist, eine Lehre abgeschlossen, hauptsächlich interne Weiterbildungen abgeschlossen hat und heute die Funktion eines Teamleiters ausübt?
- Mit welchen Herausforderungen könnte Ihr Unternehmen in den nächsten 10 Jahren im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden konfrontiert werden.
- Ist Pensionierung im Alter von 65 Jahren in 10 Jahren noch vertretbar?
 - o Weshalb ja/nein?

Fragen zur Person

- Wie wurden Sie das, was sie heute sind? (Wenn nicht aus obiger Frage ableitbar, weitere Fragen wie:)
- Welche Funktion/Tätigkeit üben Sie heute aus?
- Alter?
- Gab es Berufs-/ Tätigkeitswechsel im Verlaufe Ihrer Karriere?
 - o Weshalb?
 - o In welchem Alter?
- Können Sie sich vorstellen, den jetzigen Beruf/Ihre jetzige Tätigkeit bis zur Pensionierung weiterzuführen?
 - O Was müsste ändern?
 - O Was darf so bleiben?

Anhang C: Kategorien Sekundäranalyse

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Neuorientierung	N1	Veränderung Interessen	SA 4	Michel-Alder (2014)	Menschen verändern sich im Lauf ihrer Reifung. Interessen verlagern sich, viele drängen auf eine zweite berufliche Wahlmöglichkeit.
Neuorientierung	N2	Tendenz	SA 10	Schmid (2015)	Treffen die Beobachtungen zu, so kommt Bewegung in den Arbeitsmarkt für über 50-Jährige. Für 2016 bedeutet dies: Nicht die Arbeitslosigkeit per se, sondern primär der Jobumschlag stiege in diesem Alterssegment an. 50er blieben dann unterdurchschnittlich oft arbeitslos, würden aber öfters die Stelle wechseln.
Neuorientierung	N3	Tendenz	SA 10	Schmid (2015)	Walter Burkhalter, Arbeitsvermittler, registriert dieses Jahr vermehrt Klienten über 50. «Unternehmen entlassen zunehmend auch ältere Mitarbeiter», sagt er. «Die meisten der Betroffenen finden allerdings wieder eine Stelle.»
Neuorientierung	N4	Tendenz	SA 7	Müller, (2014)	Die vorgebrachte Kritik, es falle den Älteren immer schwerer, in der Schweiz einen Job zu finden, lässt sich auch durch einen Blick in die Zahlen des Bundesamts für Statistik (BfS) nicht bestätigen.
Neuorientierung	N5	Tendenz	SA 5	Müller (2014)	Das Alter ist jedoch nicht das alles entscheidende Kriterium, wie es nach einer Entlassung weitergeht.
Neuorientierung	N6	Tendenz	SA 5	Müller (2014)	Inzwischen kann er zwar wieder mit einer Prise Humor über die schmerzhafte Erfahrung erzählen – nachdem er acht Monate gesucht hatte, wurde er auf dem Arbeitsmarkt fündig. Allerdings zeigt der Fall von Urs Meier auch, dass Ältere zwar seltener entlassen werden. Verlieren sie jedoch ihre Stelle, fällt es ihnen deutlich schwerer als jüngeren Kollegen, am Arbeitsmarkt wieder unterzukommen. Laut dem Leiter der Direktion für Arbeit beim Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco), Boris Zürcher, sind ältere Arbeitnehmer durchschnittlich zehneinhalb Monate arbeitslos, Jugendlichen suchen dagegen im Durchschnitt nur drei Monate einen neuen Job.
Neuorientierung	N7	Tendenz	SA 3	Cosandey (2015)	Selbst wenn die Langzeitarbeitslosigkeit der über 55-jährigen stärker ausgeprägt ist, findet 41%, die ihre Stelle verlieren innerhalb eines Jahres einen neuen Job.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Neuorientierung	N8	Situation auf Arbeitsmarkt	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Die Entwicklung von Angestellten 50plus und ihren spezifischen Kompetenzen ist dann besonders vielversprechend, wenn bereits eine längere Beziehung zu Betrieb und/oder Vorgesetzten besteht. Die Bereitschaft der Arbeitgeber zur Entwicklung der Qualifikationen von Angestellten in der Alterskategorie 50plus ist grösser als die Offenheit für Neueinstellungen in dieser Altersgruppe.
Neuorientierung	N9	Situation auf Arbeitsmarkt	SA 12	Geiger (2013)	Die Unternehmen wirken noch recht träge. Denn wichtig wäre, dass man nicht nur Angebote in der Weiterbildung macht, sondern von Unternehmensseite auch Aufgaben und Rollen von älteren Mitarbeitenden neu definiert. Erforderlich wäre also zunächst ein Reflexionsprozess, wie eine Karriere jenseits der 40 aussehen kann.
Neuorientierung	N10	Situation auf Arbeitsmarkt	SA 12	Geiger (2013)	Aktuell kann man zwar immer wieder Einzelfälle beobachten, dass Menschen im fortge- schrittenen Alter individuelle Wege gehen und eine berufliche Veränderung gelingt, doch ein von Unternehmensseite systematisch begleiteter Prozess ist dies selten.
Neuorientierung	N11	Risiko	SA 3	Cosandey (2015)	Die Angst, die Stelle im höheren Alter zu verlieren ist gross.
Neuorientierung	N12	Risiko	SA 14	Müller (2014)	Einen letzten Stellenwechsel mit 50 wagen ist riskant. Mit dieser Haltung geht jemand davon aus, dass er bis zur Pensionierung in diesem neuen Job verbleiben kann. Das ist heute nicht mehr realistisch. Viel wichtiger ist es deshalb in einem guten bestehenden Arbeitsverhältnis aufzubauen und mit dem Arbeitgeber zusammen eine zuverlässige Strategie zu entwickeln, das eigene Profil laufend den betrieblichen Bedürfnissen anzupassen, Perspektiven zu schaffen und an der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu arbeiten.
Neuorientierung	N13	Laufbahnplanung	SA 8	Zölch (2014)	Laufbahnplanung in der späten Erwerbsphase umfasst nicht nur den Zeitpunkt des Austritts aus dem Erwerbsleben. Sie beinhaltet auch allfällige Anpassung des Aufgabenprofils, die Übernahme neuer Rollen, erforderliche Qualifizierungsmassnahmen, eine mögliche Weiterbeschäftigung und die Konditionen, unter denen eine solche in Betracht gezogen wird, bis hin zur Frage einer allfälligen Karriere in einem neuen Tätigkeitsfeld. Damit angesprochen sind auch der Erhalt und die Weiterentwicklung von Erfahrungswissen, Know-how und Netzwerken älterer Beschäftigter sowie der Transfer dieser Expertise an die nachfolgende Generation.
Neuorientierung	N14	Bereitschaft zu Neuein- stellungen Unterneh- men	SA 12	Geiger (2013)	In der Tat stellen viele Unternehmen Ältere nur zögerlich ein und sehr in Abhängigkeit vom spezifischen Bedarf beziehungsweise vom Leidensdruck mit Blick auf Fachkräftemangel. Ein grundsätzliches Umdenken hat da noch nicht stattgefunden.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Neuorientierung	N15	Bereitschaft zu Neuein- stellungen Unterneh- men	SA 13	Zentral+ (2013)	90 Prozent der Teilnehmer betonte, dass sie in letzter Zeit Personen über 50 Jahre angestellt hätten.
Chance	C1	Allgemein	SA 5	Müller 1 (2014)	Diverse Beispiele zeigen jedoch, dass auch Erwerbstätige im «fortgeschrittenen» Alter noch gute Chancen haben, am Schweizer Arbeitsmarkt wieder unterzukommen.
Chance	C2	Branche	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Die Arbeitsmarktchancen sind für viele der 50plus-jährigen noch immer intakt, sie sind allerdings nach Branchen, Berufen und vor allem nach Qualifikationen sehr verschieden.
Chance	C3	Qualifikation	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Qualifikation hat stärkeren Einfluss auf Arbeitsmarktchancen als das Alter.
Chance	C4	Qualifikation	SA 11	Müller (2014)	Unabhängig vom Alter gilt: Je besser eine Arbeitskraft qualifiziert ist, desto grösser ist ihre Chance, in der Arbeitswelt bestehen zu können.
Chance	C5	Qualifikation	SA 7	Müller 2 (2014)	Und die älteren Arbeitnehmer erhöhen damit in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt ihre Chancen, für die Unternehmen attraktiv zu bleiben. Weiterbildung ist also in deren ureigenstem Interesse.
Chance	C6	Qualifikation	SA 6	San José (2013)	Ältere Mitarbeitende mit spezialisierten Qualifikationen seien beispielsweise in den Bereichen Office und Administration durchaus gefragt. «Hier werden gerne Personen eingestellt, welche dank ihrer Erfahrung über die nötige Flexibilität und Ruhe verfügen. Auch im Beziehungsgeschäft – Privatkundenberater in der Bank, Anwälte, Ärzte – sind ältere Arbeitnehmer aufgrund ihres Netzwerks durchaus gefragt»,
Chance	C7	Längere Arbeitsverhältnisse	SA 13	Zentral+ (2013)	Wenn sie die nötige Qualifikation haben, werden sie oft mit Handkuss genommen. So stellen Firmen zum Beispiel gerne ältere IT-Spezialisten an, weil diese oft an einem längeren Arbeitsverhältnis interessiert sind, während jüngere Mitarbeiter oft nach ein zwei Jahren wieder weg sind.
Chancen	C8	Geringere Fluktuationskosten	SA 12	Geiger (2013)	Auf der Kostenseite lässt sich vieles nachweisen, was für die Beschäftigung auch Älterer spricht – wie schon gezeigt zum Beispiel anhand von Rekrutierungs- und Fluktuationskosten. Das verleiht den Argumenten Gewicht.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Chance	C9	Fachkräftemangel	SA 10	Schmid (2015)	Talente sind nach wie vor knapp», sagt der Schweiz-Chef von Manpower, Patrick Maier. Die Aussage steht nur vermeintlich im Widerspruch zur allgemeinen Arbeitsmarktlage. Denn: Für Firmen sind Arbeitskräfte mit einem passenden Profil unvermindert kostbar. Erfahrene Facharbeiter treffen auf eine intakte Nachfrage – und verfügen am Markt über Verhandlungsspielraum. «In Spezialistenmärkten sind die Stellenbewerber am Drücker.» «Praktisch alle Inländer mit einer höheren Schul- oder Fachausbildung finden einen Job»
Chance	C10	Fachkräftemangel	SA 2	AMOSA (2015)	Ein für das Amosa Gebiet entwickelter Fachkräftemangelindikator zeigt, dass insbesondere Berufe mit tertiären Bildungsabschlüssen eine höhere Intensität des Fachkräftemangel aufweisen als Berufe, die primär eine berufliche Grundbildung erfordern.
Chance	C11	Fachkräftemangel	SA 2	AMOSA (2015)	Bei Berufen mit Lehrabschlüssen sind vor allem techniknahe Berufe wie Mechaniker oder Sänitätsplaner von Fachkräftemangel betroffen.
Chancen	C12	Fachkräftemangel	SA 13	Zentral+ (2013)	Das Thema ist für uns aus verschiedenen Perspektiven wichtig. Einerseits besteht ein Fachkräftemangel. Es braucht immer mehr gut qualifizierte Mitarbeiter. Die Generation 50 plus bietet da einen Pool, der noch zu wenig genützt wird. Dazu kommen das politisch heisse Eisen der AHV-Sanierung und die Forderung, dass die Leute länger arbeiten.
Chance	C13	Fachkräftemangel	SA 6	San José (2013)	Dennoch dürfte den Arbeitgebern aufgrund des demographischen Wandels und des nach wie vor anhaltenden Fachkräftemangels längerfristig betrachtet nichts anderes übrig bleiben, als sich anzupassen. Dies kann jedoch durchaus noch eine halbe Generation andauern.
Chancen	C14	Fachkräftemangel	SA 13	Zentral+ (2013)	Aber den Handlungsbedarf bejahen wir. Wenn die Zuwanderungsinitiative der SVP und die Ecopop-Initiative angenommen werde sollte – was ich nicht hoffe – wird es noch mehr ältere Leute brauchen, weil der Fachkräftemangel sich dadurch noch weiter akzentuieren würde.
Chance	C15	Gemischte Teams	SA 6	San José (2013)	Neben der demographischen Sicht spricht gerade auch aus sozial nachhaltiger Perspektive vieles für gemischte Teams bezüglich des Alters.
Chance	C16	Gemischte Teams	SA 13	Zentral+ (2013)	Empirische Studien zeigen ausserdem, dass altersmässig gemischte Teams oft mehr Erfolg haben, erfolgreicher und innovativer sind.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Chance	C17	Gemischte Teams	SA 9	Aschwanden (2014)	Aus der Sicht von AIHK-Geschäftsführer Peter Lüscher kann es für eine Firma durchaus von Vorteil sein, wenn sie auf eine gute Mischung von Lehrlingen, jüngeren Arbeitnehmern und Routiniers zählen kann.
Chance	C18	Kundenmarkt	SA 13	Zentral+ (2013)	Auch in Stellen mit Kundenkontakt sind ältere Mitarbeiter beliebt, weil Kunden oft ihre Seniorität schätzen.
Chance	C19	Kundenmarkt	SA 13	Zentral+ (2013)	Sie haben einen grösseren Erfahrungsschatz, Kompetenz, Gelassenheit und vielleicht sogar eine gewisse Weisheit. Graue Haare sind eben manchmal doch ein Vorteil.
Chance	C20	Kundenmarkt	SA 6	San José (2013)	Generell lasse sich ein möglicher Trend feststellen, indem man versucht, das Profil der Angestellten auf diejenigen der Kunden anzupassen: Ältere Kunden sollten idealerweise auch von älteren Mitarbeitenden betreut werden.
Chance	C21	Kundenmarkt	SA 12	Geiger (2013)	In der Dienstleistungsbranche erleben Unternehmen ältere Mitarbeitende durchaus als Chance, weil ja auch ihre Kunden älter werden und erfahrene Fachkräfte im Verkauf gute Resultate erzielen.
Chancen	C22	Kundenmarkt	SA 12	Geiger (2013)	Generell gibt es noch einigen Nachholbedarf, bei Neueinstellungen oder internen Stellenbesetzungen, den Prozess vom Kundenmarkt her zu denken.
Chancen	C23	Spezifische Bereiche	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Offensichtlich gute Chancen erwerbstätig zu sein, haben die heutigen Arbeitnehmer über 50 Jahre bei entsprechender Qualifikation und Berufserfahrung vor allem im Gesundheits- und Sozialwesen, im Bereich Erziehung und Unterricht, in der öffentlichen Verwaltung, im Bereich Verkehr und Lagerei, im verarbeitenden Gewerbe sowie im freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen. Besonders deutlich untervertreten sind sie hingegen im Kredit- und Versicherungsgewerbe, im Handel und Reparaturgewerbe und Gastgewerbe.
Chance	C24	Beziehungsgeschäfte	SA 4	Michel-Alder (2014)	Gute Karten haben Reifere im «Beziehungsgeschäft», etwa als Bankkundenberater, als Kenner ferner Märkte oder beim Unterhalt beziehungsweise Verkauf langlebiger Investitionsgüter.
Chance	C25	Höhere Produktivität	SA 15	Kohler (2015)	In der Schweiz ist es kaum möglich, älteren Angestellten einen tieferen Lohn zu bezahlen als jüngeren. 50-Jährige müssen also viel produktiver sein als 30-Jährige, damit sie überhaupt angestellt werden, denn ihre Chefs geben für sie auch mehr Geld aus.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Möglichkeiten	M1	Erfahrung einbringen	SA 3	Cosandey (2015)	Ältere Mitarbeiter sollten so eingesetzt werden, dass ihre Erfahrungen am Besten zur Geltung kommen. Sie können sich etwa im Offert-Wesen oder im Kundendienst engagieren, wo ihr Produkt- und Kundenverständnis besonders wertvoll ist. Bei der Instandhaltung älterer IT-Systeme oder Werkzeugmaschinen ist es kostspielig, neue Mitarbeiter für wenige Einsätze auszubilden, während ältere diese Tools aus dem Effeff kennen.
Möglichkeiten	M2	Angepasste Tätigkeiten	SA 8	Zölch (2014)	In den letzten acht Jahren wurden unterschiedlichste Massnahmen in einzelnen Unternehmen umgesetzt und als Ansätze guter Praxis publiziert. Hierzu gehören Altersstrukturanalysen bei der Post und Bahn, Weiterbildungsgutscheine statt Dienstleistungsgeschenke bei einer Kantonalbank, Senior-Consulting-Modelle im Anlagebau, Rekrutierung von erfahrenen Seniorberatenden für ältere Kundschaft einer Bank, altersgemischte Projekt-Teams und Wissenstandems in IT-Unternehmen. Weitere Beispiele sind flexible Pensionierungsmodelle, Senior-Coaching für Nachwuchsführungskräfte, Standortbestimmungen 50plus, Bogenkarrieren, Jobrotationen bei alterskritischen Tätigkeitsprofilen, Mentoringprogramme, Nachfolgeplanung und Best-Age-Beratung in Callcentern.
Möglichkeiten	M3	Wissenstransfer	SA 8	Zölch (2014)	altersgemischte Projekt-Teams und Wissenstandems in IT-Unternehmen. Weitere Beispiele sind flexible Pensionierungsmodelle, Senior-Coaching für Nachwuchsführungskräfte, Standortbestimmungen 50plus, Bogenkarrieren, Jobrotationen bei alterskritischen Tätigkeitsprofilen, Mentoringprogramme, Nachfolgeplanung und Best-Age-Beratung in Callcentern.
Möglichkeiten	M4	Einkauf Know-how	SA 12	Geiger (2013)	Start-ups, die bewusst Know-how von älteren erfahrenen Mitarbeitenden einkaufen, sind bisher die Ausnahme. Generell gibt es noch einigen Nachholbedarf, bei Neueinstellungen oder internen Stellenbesetzungen, den Prozess vom Kundenmarkt her zu denken.
Möglichkeiten	M5	An Kunden angepasste Profile	SA 12	Geiger (2013)	Beispiele wie die Credit Suisse, die vor einigen Jahren in viertelseitigen Stellenanzeigen gezielt um erfahrene Senior-Berater für ihre anspruchsvolle Kundschaft warb.
Möglichkeiten	M6	An Kunden angepasste Profile	SA 3	Cosandey (2015)	Kundendienst: Die Hotline der Swisscom leitet Anrufe von 65-jährigen und älteren Kunden an ein Team von Miterbeiter weiter, die selbst über 50 sind.
Möglichkeiten	M7	An Kunden angepasste Profile	SA 3	Cosandey (2015)	Verkauf: Jelmoli verzichtet auf jüngere Mitarbeiter für den Verkauf von Modemarken, die auf ein älteres Kundensegment ausgerichtet sind.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Möglichkeiten	M8	An Kunden angepasste Profile	SA 3	Cosandey (2015)	Coaching/Ausbildung: ABB hat eine eigenen Firma, Concenec gegründet, die internen und externen Geschäftspartnern Beratungsdienste anbietet. Top-Kader ab 60 müssen dieser Firma beitreten.
Möglichkeiten	M9	An Kunden angepasste Profile	SA 3	Cosandey (2015)	Produktion: Autogaragen können ältere Mitarbeiter für die Reparatur von Oldtimern engagieren, ähnlich können Werkzeugmaschinenhersteller bei der Instandhaltung älterer Maschinenmodelle vorgehen.
Möglichkeiten	M10	Spezielle Berufsbilder	SA 2	AMOSA (2015)	Der Fachkräftemangel in den Informatikberufen wird hoch eingeschätzt. Auffällig ist der im Vergleich zu den Erwerbstätigen hohe Anteil an über 50-jährigen Stellensuchenden. Die Arbeitslosigkeit trifft ältere Stellensuchende.
Möglichkeiten	M11	Spezielle Berufsbilder	SA 2	AMOSA (2015)	Insbesondere bei Technikern, Informatikern und auch in der Metallverarbeitung und dem Maschinenbau sind mittelqualifizierte und teilweise auch ältere Personen unter den Arbeitslosen stärker repräsentiert als unter den Erwerbstätigen.
Möglichkeiten	M12	Spezielle Berufsbilder	SA 4	Michel-Alder (2014)	Die Kernkraftwerke werden von grauhaarigen Ingenieuren gewartet, denn jüngere gibt es kaum.
Möglichkeiten	M13	Spezielle Berufsbilder	SA 6	San José (2013)	Auch im Gesundheitsbereich sind ältere Arbeitnehmer, welche die nötige körperliche Fitness sowie entsprechendes fachliches Know-how mitbringen, sehr gesucht.
Kompetenzen	K1	Erfüllung Anforderungsprofil	SA 14	Müller (2014)	Der Kandidat muss mindestens 95% des Anforderungsprofils erfüllen. Die Arbeitswelt ist stärker spezialisiert und der internationale Arbeitsmarkt ermöglicht es den Unternehmen auch zielgerichtet Spezialisten zu rekrutieren.
Kompetenzen	K2	Arbeitsmarktfähigkeit	SA 4	Michel-Alder (2014)	Erwerbstätigen ist heutzutage ans Herz zu legen, ihre Arbeitsmarktattraktivität regelmässig seriös auf die Probe zu stellen und Konsequenzen zu ziehen.
Kompetenzen	K3	Aktualität der Kompetenzen	SA 4	Michel-Alder (2014)	Wichtig: Aktualität der verfügbaren Kompetenzen. Arbeitskräfte vollziehen den dynamischen Wandel nicht immer aktiv genug. Oder das, was sie besonders gut können, ist im Rahmen internationaler Arbeitsteilung hier nicht mehr gefragt
Kompetenzen	K4	Spezialisierung	SA 15	Kohler (2015)	Spezialisierung ist gut, kann aber auch zu weit gehen. Spezialisten müssen das Rüstzeug und die Möglichkeiten haben, sich weiterzuentwickeln, falls ihr Fachgebiet einmal aus dem Arbeitsmarkt verschwindet.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Kompetenzen	K5	Anpassungsfähigkeit	SA 4	Michel-Alder (2014)	Berufswege müssen alle paar Jahre zu neuen Anforderungen und Aufgaben in veränderter Umgebung führen, um den persönlichen Kompetenzzuwachs bis ins Alter in Schwung zu halten.
Kompetenzen	K6	Leistungsausweis	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Mit dem Alter entstehen spezifische Kompetenzen: Das Alter bringt bei einem guten beruflichen und persönlichen Leistungsausweis viele positive Auswirkungen mit sich. Namentlich folgende Qualitäten nehmen zu: Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, ein guter Überblick über das Arbeitsgebiet und die Fähigkeit, berufliche Herausforderungen und Themen in einem grösseren Kontext einzubetten, Einschätzung komplexer Situationen, ein gutes berufliches und persönliches Netzwerk, mehr Selbstvertrauen, die eigenen Kreativität in die Arbeit einzubringen.
Kompetenzen	K7	Produktivität e	SA 11	Müller (2014)	Der deutsche Ökonom Axel Börsch-Supan forscht seit vielen Jahren über den Zusammenhang zwischen Produktivität und Alter. So kam er für die Automobilbranche zu dem Ergebnis, dass älteren Beschäftigten deutlich seltener schwere und teuer zu beseitigende Fehler unterlaufen als jüngeren. Auch in den anderen untersuchten Wirtschaftszweigen fanden Börsch-Supan und sein Team keine Belege für die oft zu hörende These, Jüngere seien produktiver als Ältere.
Kompetenzen	K8	Individualität	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Die wichtigsten Punkte und Argumente bei der Beratung der über 50-jährigen Arbeitslosen sind die gleichen wie bei den jüngern Arbeitssuchenden. In beiden Fällen sind das individuelle Verhalten und die individuellen Qualifikationen für den Erfolg der Wiedereingliederung bestimmend.
Kompetenzen	K9	Kooperation	SA 4	Michel-Alder (2014)	Fähigkeit zur unvoreingenommenen, gleichberechtigten Kooperation mit nachrückenden Generationen und Personen aus andern Kulturkreisen.
Kompetenzen	K10	Umgang mit Fähigkeiten	SA 11	Müller (2014)	Für die Beschäftigten bedeutet das, dass sie künftig verstärkt auf ihre körperlichen und geistigen Fähigkeiten achten müssen, damit sie in einer sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt mithalten können.
Einstellung	E1	Allgemein	SA 5	Müller (2014)	Es gilt also, motiviert zu bleiben, Biss zu zeigen und für Veränderungen offen zu sein.
Einstellung	E2	Motivation Identifikation	SA 9	Aschwanden (2014)	Untersuchungen zeigen, dass die Produktivität bei einem signifikanten Anteil älterer Mitarbeitender hoch ist. «Motivation und Identifikation mit dem Arbeitgeber nehmen zu»,

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Einstellung	E3	Loyalität	SA 12	Geiger (2013)	Wenn es mit dem Arbeitgeber wechselseitig passt, lässt sich gerade bei Mitarbeitenden 45 plus eine hohe Loyalität feststellen. Anders als bei Jüngeren ist dann die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels bis 65 gering. Das spart Rekrutierungs- und Fluktuationskosten – was eine Geschäftsführung überzeugen kann, dass die Beschäftigung Älterer auch von den Kosten her Sinn macht.
Einstellung	E4	Bereitschaft zu Zuge- ständnissen	SA 9	Aschwanden (2014)	Verhaltensänderungen und Flexibilität sind jedoch auch von den Betroffenen gefordert. Vor allem beim Lohn müssten ältere Arbeitslose auch einmal zu Zugeständnissen bereit sein.
Einstellung	E5	Veränderte Werte	SA 4	Michel-Alder (2014)	Jenseits von 50 stagnieren Löhne und Boni. Beförderungen werden selten – Chef und Chefin wird man früher. Reifere Mitarbeitende müssen umstellen und das innere Feuer mit anderem «Stoff» nähren. Nun sollen primär Erfüllung in der Tätigkeit, positives Echo im Kollegen- und Kundenkreis und Sinndimensionen zu hohem Engagement treiben.
Einstellung	E6	Flexibilität	SA 14	Müller (2014)	Wenn die Qualifikation stimmt, dann ist der Lohn sekundär. Aber es gibt keinen Automatismus mehr, dass man in einem neuen Job gleich viel oder mehr verdient. Sie sollten deshalb flexibel sein, wenn Sie dafür eine neue Perspektive eröffnet bekommen.
Einstellung	E7	Lohnvorstellungen	SA 13	Zentral+ (2013)	Die Mentalität der Arbeitnehmer muss sich aber ebenfalls ändern. Sie müssen vermehrt bereit sein, mit steigendem Alter auch weniger zu verdienen und bei einem Stellenwechsel Lohneinbussen in Kauf zu nehmen. Man spricht vom sogenannten «Bogeneinkommen». Vor allem Männer sind dazu noch nicht bereit.
Einstellung	E8	Auf eigene Stärken besinnen	SA 5	Müller (2014)	Sollte jedoch der Ernstfall eintreten und die Kündigung ins Haus flattern, gilt es, kühlen Kopf zu bewahren und sich seiner eigenen Stärken zu besinnen. «Ich suche» sei der falsche Ansatz, sagt Sutter. Vielmehr müsse es heissen: «Ich biete…
Einstellung	E9	Abschliessen mit Vergangenheit	SA 5	Müller 1 (2014)	Man müsse zunächst mit der Vergangenheit abschliessen, um etwas Neues in Angriff nehmen zu können. Wem dieser Schritt nicht gelingt und wer sich als Opfer sieht, dürfte am Arbeitsmarkt kaum Erfolg haben. Arbeitgeber stellen keine Problemfälle ein.
Einstellung	E10	Reflektion	SA 4	Michel-Alder (2014)	Reifere dürfen sehr wohl fordern; ans Ziel kommen sie dabei am ehesten, wenn sie zuvor bewiesen haben, wie nützlich oder gar unentbehrlich sie sind.
Ressource	R1	Erfahrung	SA 12	Geiger (2013)	ältere Personen können vieles dank ihrer Erfahrung kompensieren

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Ressourcen	R2	Erfahrung	SA 10	Schmid (2015)	In Bereichen, wo der technische Wandel nicht so schnell vorwärts geht, sind ältere qualifizierte Leute immer noch sehr gefragt und bringen natürlich viel Berufserfahrung mit. Das ist ein wertvolles Gut.
Ressource	R3	Erfahrung	SA 12	Geiger (2013)	Berufserfahrene sind bei neuen Aufgaben dank ihres Praxiswissens deutlich schneller eingearbeitet als Nachwuchskräfte.
Ressource	R4	Erfahrung	SA 9	Aschwanden (2014)	Dank ihrer breiten Erfahrung würden ältere Mitarbeitende gelassener an Probleme im Arbeitsalltag herangehen.
Ressourcen	R5	Erfahrung	SA 4	Michel-Alder (2014)	Erfahrungen können rasch an Wert verlieren.
Ressource	R6	Erfahrung	SA 5	Müller 1 (2014)	Ältere Arbeitnehmer verfügen zwar gegenüber jüngeren Erwerbstätigen über einen reichen Erfahrungsschatz und oft über ein gutes Netzwerk, doch sie neigen auch dazu, durch langjährige Routine in eine Einbahnstrasse einzubiegen, aus der sie im Notfall kaum noch herausfinden werden.
Ressource	R7	Erfahrung	SA 4	Michel-Alder (2014)	Viele Reifere brennen darauf, ihre Erfahrung weiterzugeben. Nur ausnahmsweise zeigen Junge aber Lust, sich die Geschichten anzuhören. Am liebsten «erben» junge Talente bewährte soziale Netzwerke, profitieren von persönlicher Unterstützung, zapfen den Pool von Personenwissen an und kopieren Erfolgsrezepte innerhalb der spezifischen Unternehmenskultur
Ressource	R8	Erfahrung / Seniorität	SA 12	Geiger (2013)	So werden beispielsweise bei der Swisscom gezielt ältere Personen in der telefonischen Kundenberatung eingesetzt. Denn ein Drittel der Kunden ist mittlerweile älter als 55 Jahre und diese reagieren besser auf altersgleiche Berater. Das lässt sich auch nachweisen und messen. Die Beschäftigung älterer Menschen kann also zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.
Ressource	R9	Seniorität	SA 13	Zentral+ (2013)	Auch in Stellen mit Kundenkontakt sind ältere Mitarbeiter beliebt, weil Kunden oft ihre Seniorität schätzen.
Ressource	R10	Qualifikation	SA 7	Müller 2, (2014)	Indirekt spielen die Statistiker damit darauf an, dass in einer zunehmend auf Spezialisten angewiesenen Wirtschaft die Qualifikation ein zentrales Kriterium ist, ob jemand arbeitslos wird. In diesem Punkt hinken die älteren Arbeitnehmer den jüngeren Kollegen jedoch hinterher.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Ressource	R11	Qualifikation	SA 5	Müller 1 (2014)	Im Gegensatz zur Vergangenheit, als vor allem die Schwächeren – also Geringqualifizierten – am Arbeitsmarkt unter die Räder kamen, müssen inzwischen auch Arbeitskräfte mit Berufslehre um ihren Job bangen.
Ressource	R12	Gesundheit	SA 8	Zölch (2014)	Mit der grundsätzlichen Bereitschaft länger zu arbeiten, bietet sich für Wirtschaft und Gesellschaft ein grosses Potenzial. Die Babyboomer-Generation kann dies meist bei guter Gesundheit und mit einem vergleichsweise hohen Bildungs- und Wohlstandsniveau in Angriff nehmen.
Ressource	R13	Defizitausgleich	SA 11	Müller 3 (2014)	Doch die Älteren haben gegenüber den Jüngeren Vorteile, mit denen sie ihre Defizite oft mehr als wettmachen können. Sie verfügen über einen umfangreichen Erfahrungsschatz und grosses Know-how, weisen ein hohes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein auf , haben zu ihrer Arbeit eine positive Einstellung und gelten wegen des – oft – stabilen familiären Umfelds als ausgeglichen sowie beständig. Diese positiven Eigenschaften zeigen im Berufsalltag Wirkung.
Bedürfnisse	B1	Karriere losgelöste Weiterbildung	SA 12	Geiger (2013)	ein klassisches Verständnis von Weiterbildung: Investiert wird dort, wo die Hauptkarriere stattfindet, bei den 30- bis 40-Jährigen. Was Weiterbildung für erfahrene Praktiker jenseits der 45 Jahre heisst, ist nicht auf dem Schirm.
Bedürfnisse	B2	Spezielle Lernformen	SA 12	Geiger (2013)	Für die Zielgruppe der Senior Professionals geht es mehr um reflektierte Praxis. Das heisst, es gilt, einen Zugang zu finden, wie langjähriges Erfahrungswissen angesichts sich verändernder Herausforderungen überprüft, weiterentwickelt und in berufliche Projekte integriert sowie für innovative Prozesse genutzt werden kann. Das setzt andere Lernformen voraus wie die kollegiale Beratung von Praxisfällen oder den Transfer von Erfahrungswissen in unterschiedliche Kontexte. Da gibt es noch ein enormes Entwicklungspotenzial.
Bedürfnis	В3	Anschlussausbildungen	SA 15	Kohler (2015)	Es müssen also Anschlussausbildungen geschaffen werden.
Bedürfnis	B4	Weiterbildung	SA 15	Kohler (2015)	Und Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen werden, damit sich die Angestellten laufend an die neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt anpassen können.
Bedürfnisse	B5	Weiterbildung	SA 4	Michel-Alder (2014)	Reifere Arbeitskräfte sind neugierig und lernbereit; noch vermissen sie angemessene Weiterbildungen, Lernprogramme und Brückenangebote für allfällige Umstiege.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Bedürfnisse	B6	Weiterbildung	SA 4	Michel-Alder (2014)	Viele Firmen vernachlässigen die interne Mobilität von Personen 50plus und öffnen ihnen kaum attraktive weitere Laufbahnperspektiven – nicht zu reden von substanzieller Weiterbildung als Voraussetzung für Neuorientierungen und Umstiege. Unternehmen neigen dazu, Mitarbeitende über 45 in ihrer Position sitzen zu lassen.
Bedürfnis	В7	Weiterbildung	SA 7	Müller 2, (2014)	In den Fokus von Arbeitgebern und Arbeitnehmern müsste deshalb in den kommenden Jahren verstärkt das Thema Weiterbildung rücken, auch weil mit zunehmendem Alter weniger Personen an solchen Aktivitäten teilnehmen. Die Arbeitgeber können mit diesen Massnahmen Personal bei der Stange halten, was angesichts des demografischen Wandels und der angenommenen «Masseneinwanderungsinitiative» ein Gebot der Stunde sein sollte.
Bedürfnisse	B8	Weiterbildung	SA 8	Zölch (2014)	Gerade vor dem Hintergrund, dass Weiterbildungsaktivitäten mit zunehmendem Alter in der Tendenz abnehmen, kommt der Kompetenzentwicklung in der späten Berufsphase eine vorrangige Bedeutung zu. Damit verbunden ist insbesondere die Gestaltung von Lernarrangements und Lernkulturen für Mitarbeitende 50plus in einem Unternehmen.
Bedürfnisse	B9	Weiterbildung	SA 12	Geiger (2013)	Aus- und Weiterbildungsangebote, die spezifisch den Bedürfnissen einer Zielgruppe 45 plus entsprechen, sind aktuell noch sehr dünn gesät. Da ist sehr viel Eigeninitiative gefragt, wenn sich Mitarbeitende hier weiterentwickeln wollen.
Bedürfnisse	B10	Weiterbildung	SA 4	Michel-Alder (2014)	Unsere beruflichen und wissenschaftlichen Bildungsinstitutionen locken leider noch kaum mit qualifizierenden, neue Ziele anpeilenden, didaktisch auf reifere Gehirne ausgerichteten Lernwegen für diese wachsende Gruppe. Kein Wunder, bricht angesichts dieser Brache das Interesse an Weiterbildungen jenseits von 45 ab.
Bedürfnisse	B11	Angepasste Arbeitsbe- dingungen	SA 8	Zölch (2014)	Allerdings werden älterer Beschäftigte, sofern sie sich dies finanzielle leisten können künftig stärker als bis anhin die Bedingungen selber setzen, zu welchen sie bis zum ordentlichen AHV-Alter und darüber hinaus arbeiten möchten.
Bedürfnisse	B12	Vereinbarkeit von ver- schiedenen Lebensbe- reichen	SA 8	Zölch (2014)	Vereinbarkeit von Beruf, Familiale und sonstigen Lebensbereichen hat auch bei Beschäftigten über 50 Jahre einen hohen Stellenwert. Unternehmen, die Mitarbeitende in der späten Erwerbsphase länger an sich binden möchten, treten damit in Konkurrenz zu anderen Lebensbereichen, die potenziell einen Mehrgewinn an Selbstbestimmung bieten oder zu sozialen Verpflichtungen wie Pflege von Angehörigen. Auf Seite von Personalmanagement und Führung ist damit insbesondere die Ausgestaltung von Angeboten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsverträgen gefordert

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Bedürfnisse	B13	Teilzeit	SA 13	Zentral+ (2013)	Es braucht ein Umdenken im Personalmanagement. Konkret sind «altersspezifische» Arbeitsbedingungen gefragt: Möglichkeiten für Teilzeitarbeit, einen grösseren Handlungsspielraum und ein Umfeld, welches das Lernen fördert.
Bedürfnisse	B14	Teilzeit	SA 4	Michel-Alder (2014)	Nötig sind massgeschneiderte Übergänge mit Pensenreduktion vor 64 oder 65 und längeres Verbleiben im Erwerbsleben.
Bedürfnisse	B15	Sinnstiftende Arbeit	SA 3	Cosandey (2015)	In der Schweiz ist der Stellenwert der Arbeit besonders gross. Ein Fuss in der Arbeitswelt sichert eine sinnstiftende Aufgabe, Ansehen und soziale Kontakt. Gleichzeitig wollen ältere Mitarbeiter den anderen Fuss stärker im privaten Leben verankern, für die Betreuung von Enkelkindern und betagten Angehörigen oder einfach um sich stufenweise in den dritten Lebensabschnitt einzuleben.
Bedürfnisse	B16	Entlastung	SA 13	Zentral+ (2013)	Wichtig sind auch eine gewisse Entlastung: Vermeidung konstanter geistiger oder körperlicher Belastungen, keine Schicht- und Nachtarbeit, Belastung durch Hitze, Lärm, Licht etc.
Bedürfnisse	B17	Langjährigkeits-ma- nagement	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Es braucht kein Altersmanagement, sondern ein Langjährigkeits-Management: Da Alter alleine auf dem Arbeitsmarkt kein Problem darstellt, braucht es kein Altersmanagement. Vielmehr ist ein Langjährigkeits-Management notwendig, welches die Bereiche Qualifikation, berufliche Mobilität, Teamfähigkeit und Gesundheit umfasst. Konkret zeichnet sich ein gutes Langjährigkeits-Management dadurch aus, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber je ihre Verantwortung bei folgenden Themen übernehmen: regelmässige Weiterbildung sicherstellen, die Bildung (Humankapital) nicht veralten lassen, berufliche Perspektiven schaffen - für Jobmobilität sorgen, die Funktion oder den Arbeitgeber im Verlaufe der Jahre wechseln und dadurch eine breite Berufserfahrung ermöglichen - Möglichkeiten der Erfahrungsverarbeitung der Erfahrungsweitergabe pflegen, für diversity", d.h. Zusammenarbeit verschiedener Generationen sorgen - die körperliche und geistige Gesundheit pflegen, allzu einseitige berufliche Belastungen vermeiden, einen aktiven Lebensstil pflegen.
Hindernisse	H1	Mehrfachproblematik	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Ereignisse und Eigenschaften, die die Wiedereingliederung erschweren sind z. B: persönliche Krisen beispielsweise anlässlich einer Scheidung oder gesundheitlichen Problemen, eine seit Jahrzenten gleichbleibende Arbeitstätigkeit in einer Branche, in der die Beschäftigung langfristig abgebaut wird und kaum absolvierte Weiterbildungen.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Hindernisse	H2	Generalistenprofil	SA 14	Müller 3 (2014)	Es haben längst nicht alle über 50 Mühe. Probleme haben vor allen Leute mit Generalistenprofil, die nicht genau auf eine Stelle passen.
Hindernisse	H3	Langjährigkeit	SA 4	Michel-Alder (2014)	Langjährige Routine führt – selbst bei gelegentlichen IT-Anpassungen – zu Dequalifizierung und Veränderungsängsten; sie ist ein viel ernsteres Problem als das kalendarische Alter.
Hindernisse	H4	Langjährigkeit	SA 4	Michel-Alder (2014)	Nicht das Alter, sondern Langjährigkeit am selben Arbeitsplatz ist ein Problem. Jeder Berufsweg braucht regelmässig frische Impulse und neue Wendungen.
Hindernisse	H5	Berufsbildungssystem Spezialisierung	SA 15	Kohler (2015)	Das Berufsbildungssystem der Schweiz bekommt viel Lob, weil es den Jungen hilft, in den Markt einzusteigen. Tatsächlich ist die Jugendarbeitslosigkeit in der Schweiz auch darum so tief. Gleichzeitig könnte es aber zu einer Spezialisierung der Arbeitnehmer führen, die ihnen im Alter zum Verhängnis werden kann. Wir sind daran, diese These zu überprüfen.
Hindernisse	H6	Berufsbildungssystem Spezialisierung	SA 15	Kohler (2015)	Verliert ein gelernter Facharbeiter mit 50 in einer Krise seinen Job, weil dieser wegratio- nalisiert oder ins Ausland verlagert wird, hat er es je nachdem ungemein schwer bei der Stellensuche. Mit einer breiter ausgerichteten Bildung wäre er wohl leichter vermittelbar. Die Vorteile der Berufsausbildung haben sich für ihn auf lange Sicht in Nachteile verwan- delt – weil er nicht entsprechend weitergebildet worden ist.
Hindernisse	H7	Geringe Qualifizierung	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Die Arbeitslosenquote nach Alter und Qualifikation zeigen, dass die Geringqualifizierten in allen Altersgruppen das höchste Risiko, arbeitslos zu sein vorweisen im Verglich mit den Mittel- und Hochqualifizierten. Dies gilt auch für die über 50-jährigen Geringqualifizierten, welche mindestens doppelt so häufig arbeitslos werden als ihre besser ausgebildeten Altersgenossen.
Hindernisse	H8	Geringe Qualifizierung	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Die statistischen Auswertungen zeigen des Weiteren, dass geringqualifizierte überdurchschnittlich häufig aus dem Arbeitsprozess fallen. Sie sind nicht nur häufige von Arbeitslosigkeit betroffen, sondern weisen auch eine mit dem Alter deutlich abnehmende Erwerbstätigkeit auf. Hingegen weisen Geringqualifizierte in der Schweiz eine tiefere Quote bei den Frühpensionierungen auf. Bei den 50plus-jährigen zeigt sich zudem eine Zunahme der Sozialhilfequote in den vergangenen Jahren, wobei auch hier die Geringqualifizierten überdurchschnittlich häufig vertreten sind.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Hindernisse	H9	Geringe Qualifizierung	SA 5	Müller 1 (2014)	Allerdings dürften vor allem geringqualifizierte ältere Arbeitnehmer sich schwertun, der Arbeitslosigkeit wieder zu entrinnen. Und das Kind könnte bereits in den Brunnen gefallen sein, wenn Ältere sich erst dann ihrer Stärken besinnen, wenn sie ihren Job verloren haben.
Hindernisse	H10	Geringe Qualifizierung	SA 10	Schmid (2015)	Das Spiegelbild der Hochqualifizierten sind die Personen, die ausser dem obligatorischen Schulabschluss oder einer Berufslehre wenig vorzuweisen haben. Sie dürften die Hauptleidtragenden der aktuellen Margenkrise sein. «Arbeitgeber entlassen zuerst die Personen, die leicht ersetzbar sind». «Das ist beinahe ein Naturgesetz.» Er schimmert auch in der Beschäftigungsstatistik des Bundes durch, welche die Personalknappheit aus Sicht der Firmen misst. Seit zehn Jahren sinkt die Verfügbarkeit von Hochqualifizierten, während Bewerber mit niedrigem Profil unverändert leicht zu finden sind.
Hindernisse	H11	Nicht mehr nachge- fragte Qualifikationen	SA 15	Kohler (2015)	Viele Arbeitslose haben möglicherweise Qualitäten und Fähigkeiten, die auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr gefragt sind, zum Beispiel Personen mit geringer Bildung. Aber auch Mittelqualifizierte im KV-Bereich sind betroffen. Sie finden den Einstieg in den Arbeitsmarkt nicht mehr.
Hindernisse	H12	Mehrfachdefizite	SA 1	Spieler, Brügger, Aerni, Bauer & Wirz (2013)	Alter ist alleine kein Problem, Mehrfachdefizite hingegen schon. Erwerbspersonen über 50, welche stark an Leistungsfähigkeit einbüssen, weisen häufig Mehrfachdefizite wie eine angeschlagene Gesundheit, Qualifikationen welche einseitig oder nicht mehr aktuell sind, sehr lange Verweildauer in der gleichen Funktion im gleichen Betrieb, mangelnde Offenheit im Umgang mit der jüngeren Generation (Teamfähigkeit) auf.
Hindernisse	H13	Körperlich zu an- spruchsvolle Arbeiten	SA 13	Zentral+ (2013)	In gewissen Branchen gibt es tatsächlich mehr Probleme, zum Beispiel überall dort, wo Schicht gearbeitet wird. Schichtarbeit ist gegen den biologischen Rhythmus und kann ein Problem werden in zunehmendem Alter. Und Personen, die ein Leben lang Schichtarbeit geleistet haben, sind oft nicht bereit, bei einer anderen Arbeit auf den Schichtzuschlag zu verzichten. Allgemein sind körperlich anspruchsvolle Arbeiten im Alter schwieriger; dies betrifft vor allem das Baugewerbe, aber auch die Industrie oder Jobs mit häufiger Reisetätigkeit wie Installateur etc.
Hindernisse	H14	Negative Stereotype	SA 6	San José (2013)	Doch es gibt auch eine andere Seite: «Als Personaldienstleister sehen wir gleichwohl eine Tendenz, dass bei der Einstellung von älteren Mitarbeitenden der Sinneswandel weiterhin noch auf sich warten lässt. Immer noch haften älteren Arbeitnehmenden weit verbreitete Klischees an, wie nicht genügend flexibel oder weniger leistungsfähig.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Code	Autor	Kodiereinheiten (Textpassagen aus Quellen für Sekundäranalyse)
Hindernisse	H15	Negative Stereotype	SA 9	Aschwanden (2014)	die Stereotype durchbrechen, ältere Arbeitnehmer seien unflexibel, seien weniger produktiv und gingen weniger motiviert an ihre beruflichen Aufgaben heran. Solche Vorurteile seien das Hauptproblem.
Hindernisse	H16	Negative Stereotype	SA 8	Zölch (2014)	Negative Altersstereotype, die sich empirisch kaum belegen lassen, haben einen grossen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter, auf die Personalauswahl und beurteilung sowie auf die Gestaltung der Führungsbeziehungen.

Anhang D: Kategorien Experten-Interviews

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Neuorientierung	N1	Beispiel	El 2	Ja, wir haben kürzlich jemanden im Alter von 57 Jahren eingestellt, der sehr gut gepasst hat. Er verfügte zudem über ein bestimmtes Fachwissen, das uns zudem besonders interessiert hat. Das war ein Treffer, und die Person ist immer noch bei uns.
Neuorientierung	N2	Beispiel	El 1	Also ich kenne vereinzelte Fälle, die das gemacht haben. Denn gemäss GAV haben die Lernenden je nach Alter anders Ferien. Da ist auch schon mal die Frage gekommen: "Ja, jetzt ist der Lernende so und so alt. Was muss ich ihm jetzt an Ferien geben? Ja, die Frage ist gekommen, weil es Personen gab, die sich sagten: "Jetzt will ich eine Lehre machen". Und die sind dann auch schon mal über 50 gewesen. Dass es das gibt, ja. Sicher nicht en masse da ist auch die Bereitschaft von Seiten der Arbeitgeber da. Ja, ich meine das wirklich herauszuhören.
Neuorientierung	N3	Job-Anpassungen	El 2	Mich dünkt es, so ab 50/55 gibt es Veränderungen eher on the job. Z.B., dass jemand sagt: "Ich gebe ein bestimmtes Aufgabengebiet ab, reduziere vielleicht oder übernehme etwas anderes", so gewisse Anpassungen in diesem Sinne. Oder man merkt, dass jemand spezialisiert ist auf einem Gebiet. Dann gibt man ihm mehr von dem und nimmt dann im beidseitigen Interesse auf der anderen Seite etwas weg. Also eher so Feinjustierungen. Dass jemand sagt, ja das muss ich jetzt im Alter nicht mehr alles haben, das kommt mehr vor, dünkt es mich, als dass jemand sagt, jawohl ich gehe in eine andere Abteilung mit einem ganz neuen Aufgabengebiet. Das ist vielleicht eher bei den Jüngeren der Fall. Bei den Älteren ist es eher ein gewisses Anpassen, habe ich den Eindruck.
Neuorientierung	N4	Zusätzliche Verantwortung	El 2	Also, das kann sein, dass irgendwie wohl nochmals ein Karriereschritt gemacht wird, oder. Also in diesem Sinn Neuorientierung von zusätzlicher Verantwortung übernehmen, warum nicht. Absolut. Vielleicht in anderen Situationen, in anderen Stellen, ist es wahrscheinlich nicht so einfach, das ist schon klar.
Neuorientierung	N5	Berufliche Umstände	El 2	Also ich bin nicht unrealistisch. Es hängt sicher stark von den Umständen ab, in welchem Berufsgebiet, was für ein Ausbildungslevel. Es kommt sicher schon etwas auf diese Faktoren an.
Neuorientierung	N6	Persönliche Umstände	El 2	Eine Neuorientierung möchte ich nicht ausschliessen. Natürlich, das hängt sehr stark von den persönlichen Umständen ab.
Neuorientierung	N7	Ressourcen	El 2	Es müssen sicher gute Ressourcen vorhanden sein.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Neuorientierung	N8	Körperliche Vorausset- zungen	El 1	Wenn ich jetzt sagen würde, ich lerne mit 50 noch Bäcker, oder Konditor oder Kochen warum nicht, das ist nicht ausgeschlossen, also, wo ein Wille, ist ein Weg. Und wenn man motiviert ist und es keine Altersbegrenzung gibt wie z.B., Modell werden, o.k das ist dann halt in der Natur der Sache. Oder wenn ich als Frau mit 50 auf den Bau noch Mauerer lernen möchte, ist vielleicht auch nicht so das Wahre. Ausser man setzt es anders ein, z.B. in einem Hilfsprojekt Also ich sehe jetzt nicht generell ein Nein.
Neuorientierung	N9	Empfehlung	El 2	Ich würde ihm sicher empfehlen, dass er sich genau damit auseinandersetzt, was er eigentlich will. Also, was würde mich denn interessieren, was wären die Alternativen, dass er sich das zuerst einmal sehr gut anschaut und nicht irgendetwas macht. Ich würde ihm nicht einfach abraten, sondern, dass er sich gut überlegt: Was will ich denn noch? Und dann sehr ehrlich und selbstkritisch sein und sich auch fragen, was fehlt mir denn noch? Und darum, wenn er dann etwas macht, dass er das dann wieder dokumentieren kann.
Chance	C1	Kaderposition	El 2	Der Anteil von Bewerbenden 50plus erheben wir nicht. Wo ich jedoch Einblick habe ist bei den Kaderrekrutierungen, weil ich da etwas mehr involviert bin: das geht schon quer durch. Gerade auch bei Kaderstellen kommen durchaus valable Kandidaturen mit 50plus. Es ist nicht so, dass wir Ältere nicht ansprechen würden. Wir haben immer wieder Leute. Wir schauen auch drauf und die Leute über 50 werden auch angestellt. Wenn sie einem Profil entsprechen, dann ist dies eigentlich nicht ein Thema, sie nicht einzustellen
Chance	C2	Alter	El 2	Es gibt ganz selten eine altersabhängige Rekrutierung. Vielleicht höchstens im Ausland in ganz schwierigen Einsatzländer. Z.B. wo wir letztes Jahr die Ebola-Einsätze in Westafrika hatten. Das war ganz schwierig und auch körperlich belastend. Denn die Leute mussten in Schutzanzügen arbeiten und unter diesen wurde es wahnsinnig heiss. Und da haben wir einfach gesagt für Menschen ab 60 und älter ist dies schlicht nicht zumutbar.
Chance	C3	Interne Bewerbung	El 2	Interne Bewerbende gibt es durchaus, allerdings relativ wenige. Der grösste Teil ist extern. Oder wenn wir jemand Internen nehmen, dann löst es dort wieder eine Rekrutierung aus und dann braucht es halt dort wieder einen Externen. Das ist nicht mal 5 %. Aber es kann sein, dass vielleicht jemand bleibt und etwas anderes übernimmt, das schon.
Chance	C4	Projektbezogenes arbeiten	El 2	Wir haben einen rechten Umschlag in unserem Personalkörper, da wir vor allem Projekt bezogen schaffen. Wir arbeiten viel mit befristeten Anstellungsverhältnissen und haben deshalb auch eine grosse Umsatzhäufigkeit. Das sind auch etwa bis 70 Anstellungen pro Jahr. Im Ausland arbeiten wir nur mit befristeten Verträgen.
Chance	C5	Passung	El 1	Ich höre immer wieder, es ist nicht in erster Linie das Alter, sondern die Person, die es ausmacht.
Chance	C6	Passung	El 1	Die Firmen sagen, wir rekrutieren nicht wegen dem Alter, sondern die Person muss auf die Position passen, und wenn sich die Person für die Stelle eignet, spielt das Alter keine Rolle.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Chance	C7	Passung	El 1	Die Chancen sind auf für alle Funktionen und Positionen gegeben. Die Chancen bestehen über alle Bereiche hinweg. Die Firmen sagen, wir rekrutieren nicht wegen dem Alter, sondern die Person muss auf die Position passen, und wenn sich die Person für die Stelle eignet, spielt das Alter keine Rolle.
Chance	C8	Persönlichkeit	El 1	Jaaes kommen noch Bewerbungen von über 50jährigen. Und die werden dann auch wirklich angeschaut. Es herrscht zwar immer der Vorwurf: "Ja, die werden sowieso auf die Seite gelegt". Das stimmt nicht. Wenn ich mit Firmen rede: Das Alter ist nicht per se kein Kriterium, im Gegenteil. Da ist ein 50jähriger, der bleibt mir eher, der ist dankbar, nicht wie ein Junger, der wieder abspringt.
Chance	C9	Diversity	El 2	Es geht vielmehr um Diversity, wir wollen probieren, das ist zwar ein hoher Anspruch - diversey Teams zu haben. Wenn wir dann nur noch 20jährige haben, dann ist es auch wieder einseitig, dann muss man dann schauen, da kann man dann nicht drei 20Jährige und ein 60jähriger haben. Altersdurchmischung ist uns wichtig. Diversity ist also schon wichtig. Allerdings stehen da die persönlichen und fachlichen Anforderungen im Zentrum und wenn man dann noch auslesen kann, dann schauen wir dann schon, dass es passt.
Chance	C10	Diversity	El 1	Wir wollen sie ja motivieren, denn wir glauben auch, altersdurchmischte, geschlechterdurchmischte Teams tragen auch zum Erfolg der Firmen bei. Und da möchten wir halt immer wieder motivieren.
Chance	C11	Fachkräftemangel	El 2	Vom Wars for Talents und von Demografie fallen, von diesem merken wir noch nicht so viel. Ich muss ehrlich sagen, wenn wir bei den Rekrutierungen Knappheit haben, dann ist es eher berufsbezogen, bestimmte Spezialfunktionen, wo wir Mühe haben die richtigen Leute zu finden. Aber es ist noch nicht die Demografie. Vielleicht kommt das noch.
Chance	C12	Fachkräftemangel	El 2	Wir haben aber noch nicht das Gefühl, dass es wegen der Demografie ist. Sondern weil es seltene Profile sind. Z.B. gute Fund-Raiser sind rar, das hat nichts mit der Demografie zu tun, sondern weil es auch ein schmales Berufsfeld ist. Es ist jedoch vor allem berufsfeldbedingt und nicht wegen den grossen demografischen Verschiebungen. Die wirken vielleicht dann indirekt, weil es halt dann vielleicht weniger Arbeitstätige gibt. Im Moment befindet man sich jedoch einiger Massen im grünen Bereich.
Chance	C13	Fachkräftemangel	El 1	In 5 von 11 Berufsfeldern der MEM-Industrie, haben wir einen ausgesprochenen Fachkräftemangel. Nämlich technische Fachkräfte, Maschinisten, MEM-Ingenieurberufe, MEM Techniker und MEM-Informatiker.
Chance	C14	Fachkräftemangel	EI 1	MZ: Wenn sich die Situation des Fachkräftemangels aufgrund der demografischen Entwicklung noch mehr verschärfen würde, was würde sich ändern; würden die Unternehmen mehr ältere Mitarbeitende einstellen oder mehr jüngere?

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
				El 1: Sie würden auf alles setzen. Das hört man wirklich immer wieder. Es geht nicht darum, ältere auszurangieren.
Chance	C15	Fachkräftemangel	El 1	Eben durch den demografischen Wandel, durch die Massen-Einwanderungsinitiative ist es höchste Zeit auch zum Reagieren. Wir haben eine Fachkräftestrategie auf die Beine gestellt, die einerseits Frauen und Familien betrifft sowie Ältere und den Nachwuchs. Wir sagen uns auch: "Wir müssen die Leute schon früh in die Industrie holen, wir müssen sie behalten können, wir müssen sie lange behalten können, vielleicht auch über die Pensionierung hinaus". Dass das dann teilweise schon fruchtet und unser Firmen vielmehr werben und etwas machen, glaube ich schon. Eben es ist immer auch eine Frage, schaut man das Glas halbvoll oder halbleer an.
Chance	C16	Veränderte Haltung be- treffend Frühpensionie- rungen	El 1	Das ist auch, wie soll ich sagen, wir sind schon eine längere Zeit auch, seit 2011, noch unter der alten GAV, wo die Sozialpartner immer wieder ein fixes Modell für Frühpensionierungen wollten, so eine Art wie sie es im Bau haben. Wir haben uns immer gesagt, das können wir uns nicht leisten. Wir haben 2 Studien aufsetzen lassen durch Professoren. Da haben wir gesehen, dass dies aufgrund der Unterschiedlichkeit der Berufsgruppen und Funktionen sehr schwer umsetzbar gewesen wäre und horrende Kosten verursacht hätte. Es ginge auch entgegen dem Trend des demografischen Wandels. Wir alle werden ja immer älter, wieso sollten wir denn früher aufhören zu arbeiten? Im Gegenteil.
Chance	C17	Veränderte Haltung be- treffend Frühpensionie- rungen	El 1	Eine Zeitlang wurden ältere Menschen schneller und häufiger frühpensioniert. In früheren Wirtschaftskrisen konnte man noch grosszügige Sozialpläne machen und die Leute in die Frühpensionierung gehen lassen. Heute hat man auch gesehen, die Leute fehlen, man kann es sich auch nicht mehr erlauben, wir müssen schauen, dass die Leute arbeitsmarktfähig bleiben. Wir stehen da im internationalen Schnitt nicht schlecht da. Aber im Branchenschnitt wird doch auch noch eher mal frühpensioniert, aber es ist schon massiv besser geworden.
				Es sind dies gegenwärtig bei den 60 – 64 jährige Männer 46%, 55 – 59 jährige Männer 19%.
Chance	C18	Weiterbildung	El 2	Weiterbildung ist wirklich wichtig, wie schon erwähnt, nicht zuletzt wegen den Chancen und dass man es auch auf dem Lebenslauf sieht und nicht zu früh aufhört damit.
Möglichkeit	M1	Bogenkarriere	El 1	Auch etwas anderes, das auch immer wieder angesprochen wird, ist die horizontale Entwicklungsmöglichkeit einer Karriere. Überspitzt kann man auch von einer Bogenkariere sprechen. Es ist nicht immer nur klar ist, je älter ich werde und bin, je mehr ich verdiene und es geht die Leiter hinauf. Es kann auch sein, dass ich auch eine Fachverantwortung bekomme, dass die dann auch irgendwann stagniert, auch vom Verdienst her.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Möglichkeit	M2	Bogenkarriere	El 1	Die Vorbereitung auf eine Horizontale Karriere glaube ich, ist natürlich auch eine Vermittlungstaktik und Vermittlungsaufgabe besser gesagt. Dass Firmen, das auch mitteilen können, vielleicht auch einem langjährigen Mitarbeiter. Nicht dass der dann sagt: "Entschuldigung, jetzt gehe ich". Selbstverständlich hat niemand gerne, wenn ihm - oder wenn er zumindest das Gefühl hat, es werde ihm etwas genommen. Der wird sich wahrscheinlich auch seine Gedanken machen, wo sehe ich mich, wie sehe ich mich? Deshalb ist eben auch wichtig, dass man Mitarbeitergespräche schon viel vorher führt, um zu wissen, was hat er für Absichten, wie lange will er noch da sein, wo könnte er sich sehen, wo sehen wir ihn, hat er Chancen? Und da ist es sicher so, dass grössere Firmen wahrscheinlich mehr Möglichkeiten haben in Form von Recruitment Centers, die sich nur für die Karriereplanung ihrer Mitarbeiter einsetzen können. Anders als eine kleine Firma, die aus Ressourcenthemen eine solche Stelle nicht hat. Aber das ist sicher in der Natur des Menschen, niemand hat es gerne, wenn ihm etwas genommen wird, oder wenn er das Gefühl hat es werde ihm etwas genommen. Aber die Firmen finden durchaus ein Agreement mit der Person. Allerdings existieren dazu noch keine Erfahrungswerte.
Möglichkeit	M3	Bogenkarriere	El 1	Ich bin nicht sicher, ob es wirklich der Anfang ist, denn so Formen hat es schon immer gegeben, Vielleicht überlegt man es sich jetzt einfach mehr, weil jetzt in aller Munde. Teils ist es in gewissen Themen vielleicht ein Tabu-Bruch, das mit der horizontalen Entwicklung. Man hat nie gerne davon geredet, man hat so versucht, jetzt sagt man es ist einfach, Fakt. Es ist auch vielleicht einfach illusorisch zu glauben, je älter je mehr Geld. Wenn man auf die Leistung schaut, dann ist vielleicht der Karriere-Höhepunkt einfach schon vorher. Dafür bieten sich jedoch andere Möglichkeiten, wie z.B. Teilzeitarbeiten.
Möglichkeit	M4	Teilzeit	El 2	Natürlich, es kommt immer drauf an. Man sucht nach Wegen. Natürlich, vielleicht gibt es Situationen, in denen es betrieblich schwierig wird Teilzeit zu arbeiten. Aber dann kann man sagen, bei den Stellen kann man bestimmte Aufgaben wegnehmen. Da sucht man effektiv nach Möglichkeiten. Das ist wirklich sehr selten, dass man keinen Weg sehen würde, gibt es fast nicht. Wenn immer möglich gibt es diese Möglichkeiten.
Möglichkeit	M5	Teilzeit	El 2	Ist eine vermehrte Zunahme von Teilzeitangestellten ab 50 feststellbar? Ich glaube, das geht auch quer durch die Belegschaft. Wir haben auch jüngere, die bewusst eine 80% Stelle wollen, Väter z.B.
Möglichkeit	M6	Teilzeit	El 2	Wir haben ein Geschäftsstellenleituntungsmitglied, das früher 80 % und heute 90 % arbeitet und das schon seit längerer Zeit. Auch im mittleren Kader ist ein hoher Teilzeit-Anteil, wobei dort in der Regel schon 80%, unter 80% ist es ganz selten. Dass jemand in einer mittleren oder höheren Führungsposition weniger als 80% arbeitet ist schon selten.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Möglichkeit	M7	Teilzeit	El 1	Das ist sicher. Unsere Firmen bieten Teilzeit an. Man könnte allerdings sicher noch mehr tun. Es ist aber auch eine sehr männerlastige Domäne und deshalb ist Teilzeit noch nicht gleich fortgeschritten wie bei den Frauen und ihren Berufen. Aber selbstverständlich durch innovative Neuformen von Arbeiten kann man wieder neue Arbeitsplätz anbieten. Heute arbeiten in der MEM 87% aller Mitarbeitenden Vollzeit (d.h. ein Pensum von 90% und mehr)
Möglichkeit	M8	Teilzeit	EI 1	Ja sicher, es gibt Wünsche und ich weiss auch, dass Firmen das machen; Altersteilzeit. Wir haben gerade im Bereich Ältere in der 3. Säule, eine Arbeitsgruppe, die elektronisches Tools auf die Beine gestellt haben mit 19 verschiedenen Konzept-Vorschlägen wie Tandem alt und jung, lifelong learning, Wissenstransfer, Gesundheitsmanagement, Altersteilzeit.
Möglichkeit	M9	Teilzeit	El 2	Teilzeit wurde schon seit vielen Jahren und somit einiger Zeit stark gefördert, resp. ermöglicht. Denn vom Arbeitsmarkt im Kanton Bern sind wir stark geprägt vom Hauptkonkurrenten z.B. Bundes- und Kantonsverwaltung. Bern ist sehr verwaltungslastig. Die haben sich sehr schwer getan mit Teilzeitarbeit, haben nun allerdings aufgeholt. Aber sehr lange war dies dort nur sehr eingeschränkt möglich. Wir haben schon vor 20 Jahren, das kann ich als HR überblicken, bewusst angefangen Teilzeit zu fördern um einen Marktvorteil zu bekommen. Von der Gesamtbelegung arbeiten ca. 65% Teilzeit. Betr. Pensen: bei 80 – 90% ca. 50%, 50 – 70% = 25%, < 50% = der Rest Personen z.B. für Übersetzungsarbeiten in speziellen Sprachen oder spezielle Aufgaben, die speziell dafür eingesetzt werden.
Möglichkeit	M10	Teilzeit	EI 1	Die Leute reduzieren irgendwann, arbeiten aber länger, oder auch wirklich, dass sie sich sagen, ich arbeite am Freitag nicht mehr, das gibt es ja. Der Wunsch ist auch teils da, ja. Die Türen werden jedoch nicht eingerannt. Und natürlich ist dies auch immer eine Frage des Finanziellen wie kann man es sich erlauben.
Kompetenz	K1	Arbeitsmarktfähigkeit	El 1	Wichtig ist aber eben, ich gehe nochmals zurück, es ist auch wichtig, dass die Leute auch wirklich arbeitsmarktfähig bleiben wollen. Unsere Firmen bieten gewaltige Sachen an, aber diese werden oft nicht genutzt. Man kann Leute nicht zum Glück zwingen, man kann es nur vorleben. Schlussendlich müssen die Leute auch eine Verantwortung übernehmen und schauen, dass sie attraktiv bleiben. Aber dann glaube ich, dann haben sie einen unglaublichen Wert. Denn sie haben extrem viel Erfahrung, gewisse Ruhe und eine gewisse Überlegenheit. Aber sie müssen auch bereit sein, mit dem Fortschritt zu gehen und bereit sein, das neue IT-Tool zu lernen.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Kompetenz	K2	Arbeitsmarktfähigkeit	El 1	Es ist sehr personenabhängig, dass man arbeitsmarktfähig bleibt bis ins neue Alter. Es braucht allerdings mehr als eine Berufslehre und selbst ein Studium alleine genügt heute nicht. Es braucht immer wieder neue Arten von Weiterbildungen, ein Kurs da und ein Seminar dort. Auch, dass man mit der Zeit geht, weil die auch schnelllebiger geworden ist. Dann stehen die Chancen nicht schlecht.
Kompetenz	K3	Arbeitsmarktfähigkeit	El 1	Und man muss grundsätzlich sehen, dass diese Person arbeitsmarktfähig ist. Wenn sie natürlich lange an einer Stelle gewesen ist, auch da muss man sehen, der hat sich arbeitsmarktfähig gehalten, der hat Weiterbildung betrieben. Der hat Sachen gemacht, vielleicht auch nebenberuflich, was auch immer. Das man den Eindruck hat, das ist jemanden, der sich engagiert hat, der sich engagiert, der sich einsetzt, der vielseitig interessiert ist.
Kompetenz	K4	Anpassungsfähigkeit	El 2	Manchmal verabschieden wir Leute in die Pension und ich finde, die sind geistig noch wahnsinnig in Form und da gibt es auch andere. Ja es kommt vielleicht schon auch davon, dass wir sehr viele gut ausgebildete Leute haben. Diesen fällt es vielleicht auch einfacher - das könnte schon sein - die Anpassungsleistungen immer wieder zu bringen. Denn sie sich auch gewohnt und haben auch das Interesse daran. Das macht vielleicht den Unterschied aus. Je nach Ausbildung, die jemand absolviert hat, fällt es einem "ringer" möglicherweise. Man getraut sich auch, etwas Neues zu lernen. Man ist nie zu alt, wenn man Interesse hat.
Kompetenz	K5	Umgang mit Verände- rungen	El 2	Ganz grundsätzlich, vielleicht ist das etwas zu banal: Eine Funktion, die ein Mitarbeiter ausübt oder die er vielleicht allenfalls übernimmt, muss er umfassend ausüben können auch in einem komplexen Kontext. Man muss à jour sein, man muss mit den Veränderungen, die noch passieren noch umgehen können.
Kompetenz	K6	Umgang mit Verände- rungen	El 2	Die Kehrseite von dem ist vielleicht, dass sie sich möglicherweise bei Veränderungen etwas schwer tun. Aber eben, das kann auch bei jüngeren passieren und muss nicht sein. Ganz generell möchte ich nicht sagen, dass Ältere sich schwer tun mit Veränderungen, sie gehen vielleicht etwas anders damit um, dünkt es mich jetzt. Es hat vielmehr mit der Persönlichkeit zu tun.
Kompetenz	K7	Umgang mit neuen Me- dien	El 2	Grundsätzlich ist der Umgang mit neuen Medien schon sehr individuell und personenabhängig und nicht unbedingt generationenabhängig. Mein früherer Chef, der vor zwei Jahren in Pension ging, für den war es kein Thema, der kam mit den Mitteln zurecht grad so wie ich oder sogar ein 30jähriger.
Kompetenzen	K8	Konstanz	El 1	Bei den Älteren ist das eher auch so, dass sie konstanter sind, denn sie haben nicht mehr die gleichen Chancen. Ich höre immer wieder, es ist nicht in erster Linie das Alter, sondern die Person, die es ausmacht.
Kompetenzen	K9	Teamfähigkeit	El 1	Was gesagt wurde, Alter spielt keine Rolle, er muss ins Team passen, dann ist Alter nebensächlich

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Kompetenzen	K10	Sozialkompetenz	El 2	Es braucht erfahrene Leute, die auch mit den Menschen umgehen können, deshalb sind wir in den älteren Altersgruppen übergewichtet.
Kompetenzen	K11	Sozialkompetenz	El 2	Es sind die Anforderungen, es sind die Kernanforderungen, fachliche wie auch persönliche, die Sozialkompetenz und mit Leuten umgehen können. Es sind diese Kriterien, die grundsätzlich im Zentrum stehen. Das ist manchmal ein Plus bei Älteren.
Kompetenzen	K12	Auftrittskompetenzen	El 2	Was sicher wichtig ist, ist der Auftritt. Es kommt auf die Bewerbung an. Diese muss frisch daher kommen und Bewerbung valabel sein. Dieser Eindruck ist sicher wichtig, vielleicht schon bei einer schriftlichen Bewerbung, wie auch bei der Präsentation, wenn die Person zu einem Vorstellungsgespräch kommt.
Kompetenzen	K13	Qualifiziertheit	El 2	Wir müssen schon aufpassen, dass wir dann nicht zum Sammelbecken werden, für Leute, die dann nicht mehr so ganz valabel sind auf dem Arbeitsmarkt. Sie haben ja gesehen, unsere Projekte sind anspruchsvoll und die meisten Stellen verlangen eine höhere Ausbildung und wir müssen sehr gute Mitarbeiter haben Aber eben, das können auch ältere sein. Wenn die Qualifiziertheit rüberkommt, dann ist das kein Problem.
Einstellung	E1	Offenheit	El 1	Wichtig ist es immer auch, das ist auch eine Charakter-Sache, dass sie offen bleiben müssen und nicht verbohrt werden und nicht schon – ich sage ein Countdown führen, bis sie pensioniert werden, das ist dann wirklich schade. Nicht dass ich dies jetzt so erlebt
Einstellung	E2	Bereitschaft für Wissenstransfer	El 1	vielmehr, dass sie auch noch wollen, dass sie auch noch Lust haben und ihr Wissen noch weiter geben wollen.
Einstellung	E3	Motivation	El 1	MZ: Welche Eigenschaften/Fähigkeiten müssen Mitarbeitenden besitzen, dass gute Chancen bestehen, bis zur Pensionierung beschäftigt zu werden? El 1: in dem Sinn sicher arbeitsfreudig und motiviert für die Arbeit.
Einstellung	E4	Interessiert	El 1	Mit einem älteren oder, das ist dann wichtig, dass man sich gegenseitig interessiert.
Einstellung	E5	Bereitschaft für Weiter- bildung	El 2	Eigentlich sagen wir: "Nein es gibt nicht einen Anspruch, sondern vielmehr eine Verpflichtung zur Weiterbildung und sich à jour zu halten". Wir erwarten, dass Mitarbeitende Weiterbildungsmöglichkeiten wahrnehmen. Sei es, dass sie interne Angebote besuchen oder eben in externe Seminare gehen.
Einstellung	E 6	Pflichtbewusstsein	El 2	Es ist ein anderes Pflichtbewusstsein – dies ist jedoch nicht gewertet. Es braucht bei den Älteren, glaube ich mehr, bis jemand sagt, oh jetzt bin ich krank und ich muss zu Hause bleiben. Das ist aber eine Vermutung.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Ressource	R1	Erfahrung	El 2	Da wir im Profil nebst höherer Ausbildung meist schon ein paar Jahre Erfahrung verlangen. Denn in einem Projekt brauchen wir gewisse Erfahrung, man muss in einem anspruchsvollen Kontext arbeiten können. Z.B, beim Wiederaufbau in den Philippine: Ein frischausgebildeter Bauingenieur wäre da bald überfordert. Es braucht erfahrene Leute, die auch mit den Menschen umgehen können, deshalb sind wir in den älteren Altersgruppen übergewichtet.
Ressourcen	R2	Erfahrung	El 2	Denn die Leute mussten in Schutzanzügen arbeiten und unter diesen wurde es wahnsinnig heissAber selbst dort haben wir wieder Ältere, die sind dafür sehr erfahren und auch dort gibt es 50-/60jährige, die das locker prästieren.
Ressourcen	R3	Erfahrung	El 2	Positiv natürlich die Erfahrung, das ist ganz klar oder die betriebliche Erfahrung. Ältere kommen nicht so schnell ins "Hüppern", wenn mal besondere Umstände sind.
Ressourcen	R4	Ausbildung	El 2	MZ: Also würden Sie sagen, dass jemand, der eine höhere Ausbildung absolviert hat bessere Chancen hat?
				El 2: Ja, das würde ich so sagen. Z.B. die Gefahr dass jemand langzeitarbeitslos wird, ist bei einer rein ausführenden Funktion oder einer nicht anspruchsvollen Tätigkeit viel grösser, als bei einer Kaderposition, wo man hoffentlich auch wiedermal eine Weiterbildung gemacht hat. Da hat man sicher mehr Optionen und Chancen. Da habe ich schon das Gefühl, das spielt sicher eine Rolle. Also wie gesagt, ich bin absolut nicht blauäugig, aber das hängt schon auch davon ab.
Ressourcen	R5	Know-how	El 1	Der Stellenwert ist da und sogar gross und die Leute sind wichtig. Da arbeiten viele Leute im Alter an den Maschinen. Das ist ein harter Job, bei hitziger Temperatur schwere Ware herumzutragen. Da schaut man, dass man die Leute sich fit und parat halten können. Auch sonst in den Unternehmen, da gehört man nicht zum alten Eisen. Es sind geschätzte Mitarbeiter, da ist auch viel Knowhow vorhanden.
Ressource	R6	Lebensgeschichte	El 1	ich finde es spannend Informationen zu bekommen, zuzuhören ist spannend und ihre Geschichten zu hören, und zwar nicht nur, ob jetzt jemanden schon 30 Jahre an einem Platz gesessen ist, sondern auch woher er kommt, wie schaut er ein Probleme an, all dies wird durchaus geschätzt.
Ressourcen	R7	Gesundheit	El 2	Ich glaube, es gibt nicht mehr Fehltage bei 50plus. Ich würde sogar behaupten - ich weiss nicht, vielleicht versteige ich mich hier - dass sogar bei kleineren Krankheiten, Ältere viel eher arbeiten kommen. Es ist ein anderes Pflichtbewusstsein – dies ist jedoch nicht gewertet. Es braucht bei den Älteren, glaube ich mehr, bis jemand sagt: "Oh jetzt bin ich krank und ich muss zu Hause bleiben". Das ist aber eine Vermutung.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Ressourcen	R8	Gesundheit	EI 2	Ältere Mitarbeiter sind heute wahrscheinlich tendenziell gesünder als vor 30 Jahren. Deshalb glaube ich nicht, dass es gesundheitlich neue Herausforderungen gibt für einen Betrieb. Die Leute bleiben zunehmend offen, sie bleiben interessiert
Bedürfnisse	B1	lifelong learning	El 1	Selbstverständlich unsere Firmen haben auch realisiert, eben dass lifelong learning ist und auch sein muss. Und mit der Kaderschule bieten wir auch attraktive Weiterbildungen zu Vorzugspreisen für unsere Firmen an Es kommt natürlich immer auch auf die Grösse der Firmen an. Grössere Firmen haben da natürlich schon mehr Möglichkeiten, z.B. eine interne Abteilung, die sich nur für die Förderung der Mitarbeiter einsetzt. Was ein KMU aus Platz-, Ressourcen- und anderen Gründen nicht anbieten kann.
Bedürfnisse	B2	Spezielle Weiterbildungen 50 plus	EI1	Spezielle Weiterbildungsprogramme für Personen 50plus existieren. Die Kaderschule hat "Älter werden, Leader bleiben .z.BUnd auch dort sind wir mit unserer Arbeitsgruppe vertieft am Zusammenarbeiten, um etwas auf die Beine zu stellen.
Bedürfnisse	B3	Spezielle Weiterbildungen50 plus	EI 2	Es gibt grundsätzlich keine Unterschiede zu den herkömmlichen Weiterbildungen. Was aber jetzt ganz neu gemacht wird ist. Das wir nun tatsächlich Angebote haben. Wir fangen nun an zu unterscheiden, altersabhängig. Wir werden ab nächstem Jahr etwas anbieten, das gezielt die über 50jährigen ansprechen wird, das ist neu. Es wird sein: eine Standortbestimmung, ein Timeout über die berufliche Entwicklung, das ist ein externes Seminar mit einer externen Referentin. Das können aber auch jüngere besuchen. Etwas Ähnliches machen wir nun zugeschnitten für Mitarbeitende ab 50, ganz spezifisch dann auf dieses Alterssegment bezogen. Ein zweites Angebot, das wir anbieten ist ein sogenanntes Arbeitsbewältigungscoaching. Es kann sein, das jemand merkt, dass er mit gewissen Aspekten der Stelle zunehmend Mühe hat, was immer dann das ist. Er kann sich dann mit diesen Aspekten auseinandersetzen und schauen, was es denn heissen könnte. Das sind nun ganz neue Sachen, die wir nächstes Jahr anbieten wollen.
Bedürfnisse	B4	Spezielle Weiterbildungen50 plus	El 2	Was wir lange nicht gemacht haben und wir uns schwer getan haben, das sind Informatikangebote gezielt zu unterscheiden. Und da haben wir eben gesagt, das wirkt schon etwas komisch, da machen wir irgendein Angebot im Bereich Informatik und sagen, das ist jetzt ein Spezial-Kurs für Ältere, da hatten wir etwas Respekt. Allerdings bei diesen Diskussionen im Fachzirkel mit den älteren Mitarbeiten sagten diese, sie würden es schätzen, wenn sie jemand haben, der sich etwas mehr für sie Zeit nimmt, um ihnen ein neues Programm zu erklären.

Haupt- Kategorien	Nr./	Unterkategorien	Experten Code	Kodiereinheiten (Textpassagen aus den Experten-Interviews)
Bedürfnisse	B5	Bereitschaft zur Wei- terbildung	El 2	Wenn wir so von den Teilnehmendenzahlen in den internen Weiterbildungen ausgehen, merkt man, dass es bei den ab 55jährigen ein kleiner Rückgang gibt und dass sich diese tendenziell weniger für interne Weiterbildung anmelden. Vorher so um 50 merkt man keinen Unterschied, aber danach gibt es ein gewisser Rückgang, das haben wir schon festgestellt, das ist so.
Hindernisse	H1	Höhere Kosten	El 1	Was immer wieder ein Thema ist, sind allerdings die Kosten: BVG, Versicherungen, es ist alles teuer, oder die Lohnvorstellungen. Dass halt ein Newcomer andere Vorstellungen hat. Da muss man von allen Seiten her flexibler werden. Dies ist ein echtes Bedürfnis
Hindernisse	H2	hohe Personal-Kosten	El 2	Viele sagen einfach, ältere Mitarbeiter sind teurer, vielleicht wegen dem Lohn, aber vor allem wegen den Sozialleistungen, höhere Pensionskassenbeiträge und so. Bei uns spielt das grundsätzlich keine Rolle, zumindest nicht für die einzelne Anstellung, wir haben ein Kostenrechnungsmodell, bei dem die Sozialleistungen vom Arbeitgeber in einem kalkulatorischen Satz über alle Betriebsteile gleich umgelegt werden.
Hindernisse	H3	Sesselkleber	El 2	Bei Sesselklebern ohne Weiterbildung dürfte es sicher schwierig sein, das ist dann ein kritischer Faktor.
Hindernisse	H4	Lohnvorstellungen	El 1	Ja, zum Teil die Lohnvorstellungen, die die Person hat, dass es immer aufwärts geht, automatisch auf eine Art. Dass das halt schon ein Punkt werden kann, wo dann auch ein Bewerber oder Kandidat eine Absage bekommt oder entgegen kommen muss: "Ja gut, ich bin bereit auch für ein etwas weniger grosses Gehalt". Vielleicht auch verbunden mit der Chance von schrittweise mehr, dafür kann eine Ausbildung noch dazu gemacht werden, was auch immer. Ja die Vorstellung ist noch in den Köpfen der Leute, je älter, je mehr. Diese Vorstellung muss flexibilisiert werden.



IAP Institut für Angewandte Psychologie

www.iap.zhaw.ch

Anhang E: Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit: B	erufliche Neuorientierung mit 50plus - Utopie?			
0 0	laster of Advanced Studies ZFH in Berufs-, Studien nd Laufbahnberatung, MAS BSLB 13-H			
Selbständigkeitserklärung Studierende				
Erklärung des MAS-Studierenden /der MAS-Studie	renden Martha Zurfluh			
gegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlich	selbständig und ohne Benutzung anderer als der anchen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Ausllen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich aus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.			
Luzern, 27. Januar 2016	la Pas C			
Die MAS Arbeiten sind grundsätzlich öffentlich zugänglich. In begründeten Fällen können Einschränkungen der Herausgabe festgelegt werden. In einzelnen Fällen werden die MAS Arbeiten elektronisch auf der ZHAW Internetseite veröffentlicht. Diese elektronische Veröffentlichung beinhaltet jedoch keinen rechtlichen Anspruch auf eine Publikation.				
Herausgabeerklärung Studierende				
Die vorliegende MAS-Arbeit darf uneingeschränkt h	nerausgegeben werden			
Luzern, 27. Januar 2016	la Pesa C			
Herausgabeerklärung Betreuungsperson				
Die vorliegende MAS-Arbeit darf uneingeschränkt h	nerausgegeben werden			
(Ort, Datum)	(Unterschrift der Betreuungsperson)			