

Situation der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Kanton Freiburg: Bestandsaufnahme und Ausblick (Forschungsbericht)

Christian Maggiori

Michela Villani

Hochschule für Soziale Arbeit Freiburg (HETS-FR)

Freiburg, November 2021



Dank

Das Forschungsteam und die HETS-FR bedanken sich herzlich bei den verschiedenen Personen, Organisationen, Vereinen und politischen Behörden, die dazu beigetragen haben, den Fragebogen unter ihren Mitgliedern und in ihren jeweiligen Netzwerken zu verbreiten und die Kontaktaufnahme für die persönlichen Interviews ermöglicht haben. Wir möchten uns auch bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die Zeit bedanken, die sie sich für das Ausfüllen des Fragebogens und die Teilnahme an den Interviews genommen haben, und dafür, dass sie ihre Erfahrungen und Überlegungen mit uns geteilt haben. Schliesslich möchten wir der Kommunikationsabteilung und dem Sekretariat der HETS-FR (insbesondere Nelly Plaschy-Gay und Marie-Laure Boragine Pillonel) für ihre Hilfe bei den verschiedenen Etappen der Erstellung der Studie und dieses Dokuments danken.

Anmerkung zu den älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen

Im Rahmen dieses Mandats (und dieses Berichts) verstehen wir unter *älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern* (AA) alle erwerbstätigen Personen ab 50 Jahren, die im Sinne der Definition der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) erwerbstätig oder arbeitssuchend sind.

Inhaltsverzeichnis

1.	HINTERGRUND UND ZIELE DES MANDATS.....	1
1.1	Demografische Alterung und Arbeitsmarkt	1
1.2	Die Anfrage des Sozialvorgesamts des Kantons Freiburg und die Ziele der Studie	2
1.3	Organisation des Forschungsberichts.....	3
2.	METHODOLOGISCHE MERKMALE UND TEILBEREICHE DER STUDIE	4
2.1	Gestaltung der Studie	4
2.2	Überblick über die Teilbereiche der Studie	4
2.2.1	Teil 1 - Analyse von Sekundärdaten	4
2.2.2	Teil 2 - Fragebogen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	5
2.2.3	Teil 3 - Einzelbefragungen mit AA, Unternehmensvertretungen und anderen Akteurinnen/Akteuren der Arbeitswelt	5
2.2.4	Teil 4 - Einzelbefragungen COVID-19.....	5
2.2.5	Teil 5 - Forschungsbericht und Interventionsmöglichkeiten	6
2.3	Beschreibung der durchgeführten statistischen Analysen	6
3.	ANALYSE DER SESAM-DATEN DES KANTONS FREIBURG (TEIL 1)	8
3.1	Präsentation der Stichprobe.....	8
3.2	Situation der Erwerbstätigen (E).....	8
3.2.1	Vertragstyp und Beruf	8
3.2.2	Beschäftigungsquote und Arbeitszeiten	9
3.2.3	Körperliches Wohlbefinden.....	10
3.2.4	Arbeitssuche.....	10
3.2.5	Modul "Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung"	11
3.3	Situation der nicht erwerbstätigen Personen.....	11
3.4	Zusammenfassung der wichtigsten Punkte	12
4.	FRAGEBOGEN FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMER (TEIL 2).....	14
4.1	Präsentation der Stichprobe (E)	14
4.2	Deskriptive Analysen	14
4.2.1	Arbeitssituation und -bedingungen	14
4.2.2	Berufliches Wohlbefinden	15
4.2.3	Beziehungen im beruflichen Umfeld	15
4.2.4	Entwicklungen in den letzten Jahren	16
4.2.5	COVID-19	17
4.2.6	Pensionierung	18
4.3	Statistische Tests	18
4.3.1	Varianzanalysen	18
4.3.2	Multiple lineare Regressionen	19
4.4	Begrenzungen.....	20
4.5	Zusammenfassung der wichtigsten Punkte	20
4.5.1	Beschreibende Daten	20
4.5.2	Inferenzanalysen.....	21
5.	EINZELINTERVIEWS MIT ÄLTEREN ARBEITNEHMERN UND ARBEITNEHMERINNEN (TEIL 3)	22
5.1	Präsentation der Stichproben.....	22

5.1.1	Globale Merkmale: Alter, Geschlecht, Sektoren und Bildungsniveau	22
5.2	Wichtigste Ergebnisse	23
5.2.1	Arbeitsplatzverlust nach dem 50. Lebensjahr: Welche Faktoren, welche Folgen?.....	24
5.2.2	Umstrukturierung und/oder Wechsel des Unternehmensmanagements	24
5.2.3	Ungerechtfertigte Entlassungen und Mobbingfälle.....	25
5.2.4	Biografische Brüche	27
5.2.5	Alter als soziale Zuordnung und die finanziellen Auswirkungen der AHV	29
5.3	Schwierigkeiten beim beruflichen Wiedereinstieg und Mangel an konkreten Lösungen: Welche Lösungsansätze sollten untersucht werden?.....	30
5.3.1	Die Ausbildung und den Kompetenztransfer nachträglich verstärken	31
5.3.2	In das Sozialmarketing investieren, um das Ansehen von Seniorinnen und Senioren in Unternehmen aufzuwerten.....	31
5.3.3	"Konkretere" Begleitmassnahmen fördern, wie z. B. Einarbeitungszuschüsse (EAZ) und BAMG-Vertrag	32
5.4	Von den Teilnehmenden vorgeschlagene Lösungen	34
5.5	Zusammenfassung der wichtigsten Punkte	38
6.	COVID-19 BEFRAGUNGEN (TEIL 4)	39
6.1	Präsentation der Stichproben.....	39
6.2	Wichtigste Ergebnisse	39
6.2.1	Umgang mit dem Ausbruch der Pandemie	39
6.2.2	Neuorganisation von Aufgaben und Telearbeit	40
6.2.3	Finanzielle Auswirkungen der Gesundheitskrise.....	42
6.3	Zusammenfassung der wichtigsten Punkte	43
7.	DISKUSSION UND INTERVENTIONSMÖGLICHKEITEN	45
7.1	Physisches und psychologisches Wohlbefinden	45
7.2	Stereotypen, Diskriminierung und ungerechte Behandlung	47
7.3	Sicherheit, Arbeitssuche und Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt	50
7.4	COVID-19.....	54
7.5	Schlussfolgerungen.....	55
8.	LITERATURVERZEICHNIS.....	57

Liste der Grafiken

Grafik 1. Berufliche Stellung der Erwerbstätigen.....	9
Grafik 2. Vergütung von Überstunden.....	10
Grafik 3. Selbst eingeschätzte Gesundheit von Erwerbstätigen (E) und Nichterwerbstätigen (NE)	12
Grafik 4. Schlechte Behandlung am Arbeitsplatz durch Kolleginnen/Kollegen und/oder Vorgesetzte.....	16
Grafik 5. Unfaire Einstellungen im Zusammenhang mit dem Alter	16
Grafik 6. Entwicklung in den letzten 5 Jahren.....	17

Kastenliste

Kasten 1 Illustration eines Mobbingfalls (AG, weiblich, 58 Jahre, Gastronomie, arbeitslos)	26
Kasten 2. Illustration der Aufeinanderfolge von Brüchen in zwei Berufslaufbahnen.....	27
Kasten 3. Anregungen und Vorschläge der arbeitslosen AA.....	34
Kasten 4. Anregungen und Vorschläge der Arbeitgeber/innen und RAV- Berater/innen.....	35
Kasten 5. Anregungen und Vorschläge der beschäftigten AA.....	36

Liste der wichtigsten Symbole und Abkürzungen (Statistik)

S = Standardabweichung

F = F-Test (statistischer Test, bei dem die Teststatistik unter der Nullhypothese der Fisher-Verteilung folgt)

M = Mittelwert

p = Wahrscheinlichkeitswert

N = Grösse einer Stichprobe

n = Grösse einer bestimmten Untergruppe

AV = Abhängige Variable

UV= Unabhängige Variable

Liste der wichtigsten Symbole und Abkürzungen (andere)

E = Erwerbstätige/r

BAV = Befristeter Arbeitsvertrag

UAV = Unbefristeter Arbeitsvertrag

IAA = Internationales Arbeitsamt¹

SAKE = schweizerische Arbeitskräfteerhebung

NE = nicht erwerbstätig

¹ Es handelt sich um das ständige Sekretariat der Internationalen Arbeitsorganisation IAO

OECD = Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

BFS = Bundesamt für Statistik

BSV = Bundesamt für Sozialversicherungen

IAO = Internationale Arbeitsorganisation

SESAM = Sozialschutz- und Arbeitsmarktstatistik

AA = ältere Arbeitnehmer/innen (d. h. Arbeitnehmer/innen im Alter von 50 Jahren und älter)

1. Hintergrund und Ziele des Mandats

1.1 Demografische Alterung und Arbeitsmarkt

Wie andere westliche Länder ist die Schweiz seit Beginn des 20. Jahrhunderts mit einer starken Bevölkerungsalterung konfrontiert, die sich durch einen Anstieg der Anzahl und vor allem der Proportion der Personen im Alter von 65 Jahren und darüber auszeichnet (Kohli, Blauer Hermann, & Babel, 2006). Diese demografische Alterung ist auf das komplexe Zusammenspiel mehrerer Faktoren zurückzuführen, wie z. B. die Verbesserung des Gesundheitssystems (z. B. in Bezug auf den Zugang zur Gesundheitsversorgung und der Technologien), der Rückgang der Säuglingssterblichkeitsrate, die daraus resultierende höhere Lebenserwartung bei der Geburt oder der stetige Rückgang der Geburtenrate seit Mitte des 20. Jahrhunderts. Die Bevölkerungsalterung wirkt sich auf die verschiedenen Ebenen unserer Gesellschaft aus und auch die Arbeitswelt ist davon betroffen. In diesem Zusammenhang muss man sich nur vor Augen halten, dass im Jahr 2020 ein Drittel (33,5%) der erwerbstätigen Bevölkerung 50 Jahre alt oder älter war. Der Anteil der erwerbstätigen 50-Jährigen und Älteren in unserem Land ist seit Anfang der 1990er Jahre um 24% gestiegen, und dies hängt hauptsächlich mit dem Anstieg der Frauenerwerbsquote zusammen (die zwischen 1991 und 2020 von 53,4% auf 75,6% gestiegen ist) (BFS, 2021). Bis 2070 hingegen wird dieser Anteil laut den Projektionen des Bundesamtes für Statistik eher stabil bleiben. Insgesamt lag im Jahr 2020 bei den 50-64-Jährigen die Erwerbsquote bei 81% und die Arbeitslosenquote bei 4,0%². In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass die 50-Jährigen und Älteren im Vergleich zu den 25- bis 49-Jährigen zwar weniger von Arbeitslosigkeit betroffen sind, sie jedoch stärker mit Langzeitarbeitslosigkeit konfrontiert sind. Jede zweite Person unter den Arbeitslosen der Altersgruppe 50+ ist seit einem Jahr oder länger arbeitslos (gegenüber jeder dritten Person der Altersgruppe 25-49) (BFS, 2021). Diese Situation ist leider nicht neu und der Bundesrat hat darauf reagiert, indem er insbesondere ab diesem Jahr eine Überbrückungsrente für Arbeitslose eingeführt hat, die nach dem 60. Lebensjahr aus der Arbeitslosenversicherung ausgesteuert werden und somit bis zum Bezug einer Altersrente Übergangsleistungen erhalten können (Bundesrat, 2021).

Es muss auch daran erinnert werden, dass die Arbeit einen wichtigen Bestandteil des Lebens und Funktionierens einer Person darstellt und eng mit anderen Dimensionen des Lebens wie Gesundheit, Familie und Freizeit verknüpft ist (Maggiori & Blumer, 2018). Wie von Jahoda (1982) beschrieben, umfasst die Arbeitstätigkeit, wenn sie unter angemessenen Bedingungen ausgeführt wird, zahlreiche Funktionen, die für das physische und psychische Wohlbefinden einer Person von grundlegender Bedeutung sind, wie z. B. sozialer Status und soziale Rolle, Kontakt und Austausch mit anderen oder das Gefühl, die Kontrolle über das eigene Leben zu haben.

² Im Sinne der IAA ist ein Arbeitsloser / eine Arbeitslose eine Person im erwerbsfähigen Alter, die zu einem bestimmten Zeitpunkt arbeitslos ist, für eine Arbeit zur Verfügung steht und in den vorangegangenen vier Wochen eine aktive Stellensuche unternommen hat (BFS, 2021). Die Person muss also nicht zwingend bei einem RAV gemeldet sein, um als arbeitslos zu gelten.

Diese Überlegungen zeigen deutlich, wie wichtig das Thema der Situation und der Erfahrungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ab 50 Jahren ist und wie notwendig es ist, in einem sich schnell verändernden Umfeld das Verständnis für diese Realität zu vertiefen. Dies ist besonders relevant, wenn man gerade den sich ständig verändernden Kontext der Arbeitswelt betrachtet, sowohl in wirtschaftlicher, sozialer als auch technischer Hinsicht. Beispielsweise zeichnen sich viele Arbeitsumgebungen über eine physische Komponente hinaus durch immer grössere kognitive, affektive und psychosoziale Anforderungen an Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen aller Altersgruppen aus (Ilmarinen & Weiss 2006; Rudisill et al. 2010). Schliesslich muss auch die Gesundheitskrise im Zusammenhang mit COVID-19 berücksichtigt werden, die in sehr vielen Tätigkeitsbereichen sehr starke Auswirkungen auf die Arbeitswelt und die Arbeitsweise hatte (und hat) und deren negative Auswirkungen sich auch in den kommenden Monaten und Jahren bemerkbar machen dürften.

Schliesslich kann man derzeit feststellen, dass es eine Spannungslinie gibt, die sich durch die Zeit am Ende der beruflichen Laufbahn zieht (zwischen der Arbeitswelt und der Rentenpolitik). Diese Spannung betrifft einerseits die Überlegungen auf wirtschaftlicher und politischer Ebene über die Notwendigkeit, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (AA) so lange wie möglich im Erwerbsleben zu halten, insbesondere um auf ihr Fachwissen und ihre Kompetenzen zurückgreifen zu können, und andererseits die möglichen Situationen, in denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufgrund ihres Alters diskriminiert werden, sowie die zunehmende Schwierigkeit für Arbeitslose ab 50 Jahren, sich wieder in die Arbeitswelt einzugliedern.

1.2 Die Anfrage des Sozialvorgeamts des Kantons Freiburg und die Ziele der Studie

Aufgrund dieser Feststellungen und im Rahmen der Aktivitäten des Kantons Freiburg bezüglich des Projekts Senior+ hat das Sozialvorgeamt des Kantons Freiburg der Hochschule für Soziale Arbeit Freiburg (HETS-FR) den Auftrag erteilt, eine Studie über die **Situation der erwerbstätigen Personen ab 50 Jahren im Kanton Freiburg** zu erstellen. Zur Erinnerung: Das Freiburger Gesetz über die Seniorinnen und Senioren (SenG) vom 12. Mai 2016 sieht in Artikel 5 Abs. 1 Bst. a vor, dass der Staat Massnahmen ergreift, um «den Verbleib der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die kurz vor der Pensionierung stehen, im Erwerbsleben und die Wertschätzung ihrer Kompetenzen zu fördern sowie sie beim Übertritt in den Ruhestand zu unterstützen» (Art. 5 Abs. 1, Bst. a SenG).

Unter Berücksichtigung der Entwicklung der beruflichen Kontexte in den letzten Jahrzehnten sowie der Herausforderungen, die mit der oben genannten Spannungslinie verbunden sind, sind die **Hauptziele** der in Auftrag gegebenen Studie folgende:

- (i) Die Erfahrungen, die Arbeitsbedingungen (und die Bedingungen der Arbeitssuche) sowie mögliche Widersprüche und Schwierigkeiten, mit denen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Kanton Freiburg konfrontiert sind, beschreiben und besser verstehen³.

³ Unter *älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen* (AA) verstehen wir alle Erwerbstätigen ab 50 Jahren, die im Sinne des Internationalen Arbeitsamts (IAA) erwerbstätig oder arbeitssuchend sind.

- (ii) Interventionsmöglichkeiten zur Förderung des (beruflichen und allgemeinen) Wohlbefindens und der Arbeitsmarktbeteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer identifizieren.

Innerhalb der HETS-FR besteht das mit der Durchführung des Mandats beauftragte Team aus Prof. Christian Maggiori (Projektleiter), von November bis Dezember 2020 aus Dr. Dimitrios Lampropoulos (wissenschaftlicher Mitarbeiter) und von Januar bis November 2021 aus Dr. Michela Villani (wissenschaftliche Mitarbeiterin). Das Team konnte ausserdem auf die technische Unterstützung von Vincent de Techtermann (wissenschaftlicher Mitarbeiter) bei der Vorbereitung der Online-Version des Fragebogens (Teil 4) zählen.

1.3 Organisation des Forschungsberichts

Nach dieser kurzen Einführung in das Mandat stellen wir im nächsten Kapitel die Struktur unseres Vorgehens sowie seine wichtigsten methodologischen Merkmale genauer vor (Kap. 2). Anschliessend werden wir für jeden der vier Teile, aus denen sich unsere Studie zusammensetzt, die wichtigsten Ergebnisse und Überlegungen vorstellen, die sich daraus ergeben (Kap. 3-6). Um verschiedene Leseebenen zu ermöglichen, werden wir für jeden Teilbereich auch eine erste Zusammenfassung in Form von "Highlights" vorschlagen, die Elemente hervorheben, die uns besonders wichtig erscheinen. Im letzten Kapitel (Kap. 7) werden wir eine Reihe von Überlegungen und möglichen Interventionsmöglichkeiten vorschlagen, die sich sowohl auf unsere Studie als auch auf die bestehende wissenschaftliche Literatur sowie auf Beispiele und bewährte Praktiken in der Schweiz und in anderen Ländern stützen.

2. Methodologische Merkmale und Teilbereiche der Studie

2.1 Gestaltung der Studie

Diese Studie legt ein besonderes Augenmerk auf die persönlichen Erfahrungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Alter von 50 Jahren und älter (50+), spricht aber auch andere Akteure und Akteurinnen des Arbeitsmarkts im Kanton Freiburg an. Zu diesem Zweck wurde die Studie in fünf Hauptbereiche der Datenerhebung und -analyse gegliedert, die von November 2020 bis Oktober 2021 durchgeführt wurden und sich sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Methoden stützten. Neben den im Rahmen dieses Mandats erhobenen Originaldaten bietet die Studie auch Analysen von Sekundärdaten anhand von zwei Datensätzen, die vom Bundesamt für Statistik (BFS) zur Verfügung gestellt wurden.

In Bezug auf den Verlauf dieses Mandats und zum Teil auch auf seine Ziele ist es wichtig zu betonen, dass die Studie ursprünglich für eine Dauer von 20 Monaten, von März 2020 bis Oktober 2021, geplant und konzipiert war. Leider mussten wir aufgrund der Gesundheitskrise im Zusammenhang mit COVID-19 die Studie in ihrer ursprünglich vorgeschlagenen Form auf "stand-by" setzen und das Forschungsprotokoll anpassen, um die Auswirkungen der Krise sowohl auf das Forschungsverfahren als auch auf den Arbeitsmarkt in der Schweiz zu berücksichtigen. So mussten die verschiedenen Teile, die ursprünglich aufeinanderfolgend angelegt waren, zum grossen Teil gleichzeitig und in einem viel kürzeren Zeitraum durchgeführt werden.

2.2 Überblick über die Teilbereiche der Studie

In diesem Unterkapitel stellen wir die fünf Teilbereiche der Studie hinsichtlich ihrer allgemeinen Merkmale und Ziele kurz vor.

2.2.1 Teil 1 - Analyse von Sekundärdaten

Teil 1 beschreibt anhand der Daten 2019 der *Sozialschutz- und Arbeitsmarktstatistik* (SESAM) die Arbeitsmarktsituation und die Berufsbedingungen von 626 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Alter von 50 und mehr Jahren (AA) im Kanton Freiburg. Diese verbindet die Informationen aus der *schweizerischen Arbeitskräfteerhebung* (SAKE) und aus verschiedenen Registern im Bereich der Sozialversicherungen (z.B. AVAM). Dieser Teil wurde als Ergänzung zu Teil 2 konzipiert (der mehr Wert auf die subjektiven Empfindungen und Erfahrungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer legt). So ermöglicht die Verwendung der SESAM-Daten eine umfassendere und tiefere Beschreibung des Status und der Arbeitsbedingungen, z. B. in Bezug auf die Art des Arbeitsvertrags und des ausgeübten Berufs, die Arbeitsmuster von Paaren, die Art und Flexibilität der Arbeitszeiten, die Vergütung von Überstunden, das Dienstalder und die Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln, sowie die Gründe dafür. Da die SESAM-Daten nicht alle Erwerbstätigen erfassen, sondern nur diejenigen, die an der SAKE-Erhebung teilgenommen haben, ist es natürlich nicht das Ziel, eine Beschreibung der gesamten betroffenen Bevölkerung zu liefern. Trotzdem muss betont werden, dass die SAKE seit 1991 bei einer repräsentativen Stichprobe der Bevölkerung durchgeführt wird, die nach dem Zufallsprinzip aus dem Stichprobenregister des BFS gezogen wird.

2.2.2 Teil 2 - Fragebogen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Der zweite Teil basiert auf der Vergabe eines Fragebogens zur Selbsteinschätzung an eine Stichprobe von AA (N= 209), die möglichst heterogen sein sollte, z. B. in Bezug auf die berufliche Situation (also in Beschäftigung und auf Arbeitssuche), das Alter oder den Beschäftigungssektor. Der Fragebogen, der etwa 30 Minuten dauerte, war auf Deutsch und Französisch verfügbar und konnte entweder in Papierform oder online ausgefüllt werden. Er stand Personen offen, die im Kanton Freiburg arbeiten und/oder wohnen. In Verbindung mit Teil 1 zielte der Fragebogen vor allem darauf ab, einen Überblick über die aktuelle Situation der AA im Kanton Freiburg zu erhalten, z.B. in Bezug auf die empfundene Belastung, Erschöpfung, Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten, wahrgenommene Kompetenzen, unfaire Einstellungen gegenüber den AA aufgrund des Alters, die Entwicklung der beruflichen Situation in den letzten Jahren sowie die Auswirkungen von COVID-19 auf die berufliche Sphäre und den Übergang in den Ruhestand.

2.2.3 Teil 3 - Einzelbefragungen mit AA, Unternehmensvertretungen und anderen Akteurinnen/Akteuren der Arbeitswelt

Während dieser Phase wurden insgesamt 22 halbstrukturierte Einzelbefragungen durchgeführt, davon 13 mit AA ($n = 4$ erwerbstätig; $n = 9$ auf Stellensuche) und 9 mit Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen und anderen Akteurinnen/Akteuren der Arbeitswelt des Kantons Freiburg (z.B. Vertreterinnen und Vertreter der Gewerkschaften, der RAV und der IV-Stellen). Einerseits boten die Gespräche die Möglichkeit, eine Reihe von Themen im Zusammenhang mit der Arbeitssphäre von Personen ab 50 Jahren zu vertiefen, beispielsweise in Bezug auf die Entwicklung der Arbeitsbedingungen und der Schwierigkeiten/Chancen, das Gefühl der beruflichen Unsicherheit und der möglichen unterschiedlichen Behandlung aufgrund des Alters oder die Schwierigkeiten, die bei der beruflichen Wiedereingliederung (oder den Wiedereingliederungsversuchen) erlebt werden. Andererseits wurden in den Interviews die Situation und die Bedingungen der AA aus der Sicht verschiedener Akteurinnen/Akteure der Arbeitswelt des Kantons beleuchtet und Themen angegangen, die nicht allein durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angesprochen werden könnten (wie z. B. die Personalpolitik, der Druck auf die Unternehmen, die Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Arbeitsvermittlungsstellen gegenüber der Öffentlichkeit).

2.2.4 Teil 4 - Einzelbefragungen COVID-19

Im Rahmen von Teil 4 führte das Forschungsteam 11 halbstrukturierte Einzelbefragungen durch ($n = 9$ AA; $n = 2$ Arbeitgeber/innen), die sich auf verschiedene Auswirkungen der COVID-19-bedingten Gesundheitskrise seit dem Frühjahr 2020 auf die Arbeitssphäre konzentrierten. Während die vorherigen Teile zwangsläufig in gewissem Umfang Elemente der COVID-19 Krise behandelten, zielte dieser Teil speziell darauf ab, später die zeitlichen Auswirkungen dieser Krise auf die AA zu vertiefen. Die Interviews befassten sich unter anderem mit den Veränderungen, die sich seit der Krise in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und -weise, die Beziehungen zu Kolleginnen/Kollegen und Klientinnen/Klienten, mögliche zukünftige Auswirkungen in Bezug auf die Arbeitsorganisation und den Übergang in den Ruhestand sowie

die Massnahmen, die ergriffen wurden (oder im Falle einer neuen Pandemie ergriffen werden sollten), ergeben haben.

2.2.5 Teil 5 - Forschungsbericht und Interventionsmöglichkeiten

Dieser letzte Teil - dessen Endergebnis dieser Forschungsbericht darstellt - stützt sich vor allem auf eine Durchsicht der wissenschaftlichen Literatur und offizieller Dokumente von staatsnahen Strukturen und verschiedenen Organisationen (z.B. Tätigkeitsberichte, wissenschaftliche Berichte und Projektbeschreibungen), um Aktionen und Massnahmen zu identifizieren, die entweder im Freiburger Kontext oder anderswo (in anderen Schweizer Kantonen oder in anderen Ländern) bereits umgesetzt wurden. Das Ziel bestand hier darin, bewährte Praktiken und eine Reihe von Interventionsmöglichkeiten zu identifizieren und vorzuschlagen, um die Bedingungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab 50 Jahren im Kanton Freiburg weiter zu verbessern und ihr allgemeines und berufliches Wohlbefinden zu fördern, wobei natürlich auch die Ergebnisse der anderen Teile des Projekts herangezogen wurden.

2.3 Beschreibung der durchgeführten statistischen Analysen

Was die qualitativen Elemente dieser Studie betrifft, so wurden die Interviews mithilfe eines vordefinierten und strukturierten Leitfadens geführt, der sowohl "offene" als auch auf vorab festgelegte Themen ausgerichtete Fragen vorsah. Insbesondere wurden fünf Befragungsleitfäden erstellt, um unterschiedliche soziale bzw. berufliche Profile anzusprechen oder um die Befragung auf die Auswirkungen der mit COVID-19 verbundenen Gesundheitskrise zu fokussieren. Die Leitfäden wurden so konzipiert, dass sie sich an Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit unterschiedlichen Profilen richteten: als beschäftigte oder arbeitssuchende AA, "Arbeitgeber/in", "Geschäftsführer/in", "Vorgesetzte/r oder Führungskraft" oder als "Berater/in, Coach". Schliesslich wurden zwei Leitfäden mit Schwerpunkt auf den Auswirkungen der Pandemie und der Gesundheitskrise entwickelt, die sich an die Profile von berufstätigen AA und von Personen mit Führungs- oder Verantwortungspositionen richten.

Der gesamte aus den Tiefeninterviews erstellte Datenmaterial wurde in 5 Kategorien eingeteilt: (1) Angestellte/r (Arbeitnehmer/in); (2) Arbeitgeber/in (HR-Verantwortliche/r, Direktor/in); (3) Arbeitslose/r; (4) Coach, RAV-Berater/in; (5) COVID-Interviews (Kat. 1 und 2).

Ausgehend von diesen vordefinierten Kategorien und den fünf gezielten Befragungsleitfäden basiert unsere Analyse auf einer Diskursanalyse und einer thematischen Analyse. Wie bereits erwähnt, enthielt jeder Leitfaden sowohl Zeit für freie Antworten durch offene Fragen zu erlebten Situationen und persönlichen Erfahrungen als auch strukturierte Zeit zu spezifischen Fragen. Alle diese Elemente wurden innerhalb der folgenden vier Achsen analysiert:

- * *Positive Erfahrungen*: Dieser Schwerpunkt untersucht die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und der ausgeübten Funktion (gegenwärtig oder früher, mit der Organisation (Arbeitszeiten, Umgebung usw.), der Beteiligung an der Festlegung der Aufgaben und der Ausführungsmethoden, den Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen sowie der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.
- * *Negative Erfahrungen*: Diese Achse untersucht die Unzufriedenheit mit dem (aktuellen oder früheren) Arbeitsplatz und der ausgeübten Funktion, in Bezug auf Umgestaltung,

- Management, (drohende) Entlassung, Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten, Diskriminierung oder unfaire Behandlung (gefühlte oder erlitten).
- * *Arbeitssuche* (Kat. 3, 4): Dieser Schwerpunkt untersucht die Strategien, die bei der Arbeitssuche eingesetzt werden, sowohl von Personen, die ihre Arbeit verloren haben (arbeitssuchend), als auch von Fachleuten, die arbeitssuchende Personen begleiten (RAV-Berater/innen, Mentor/innen). Ein besonderer Fokus liegt auf den Schwierigkeiten bei der Stellensuche und der Wirksamkeit der vorgeschlagenen Massnahmen.
 - * *Neuorganisation und Schwierigkeiten* (Kat. 5): Dieser Schwerpunkt untersucht die spezifischen Herausforderungen, die durch die Gesundheitskrise im Zusammenhang mit COVID-19 ausgelöst wurden, die und die gefundenen Lösungen sowie die erlittenen Auswirkungen. Diese Elemente werden in einem gesonderten Kapitel (d. h. Kap. 6) analysiert.
 - * *Pensionierung* (Planung, Ängste usw.): Dieser Schwerpunkt bezieht sich auf Aspekte im Zusammenhang mit der Pensionierung (einschliesslich der Entscheidung, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen oder diesen hinauszuzögern), der Vorbereitung und den Gründen.
 - * *Vorschläge/Empfehlungen*: Diese Achse untersucht die spezifischen Bedürfnisse, wie sie von den Personen in ihren verschiedenen beruflichen Positionen (beschäftigt, auf Arbeitssuche, in einer Führungsposition) festgestellt wurden. Dieser Schwerpunkt ermöglichte es uns auch, Handlungsmöglichkeiten und Empfehlungen zu formulieren (vgl. Kap. 7).

In Bezug auf die quantitativen Elemente dieser Studie, die SESAM-Daten und die Daten aus dem für das Mandat entwickelten Fragebogen, haben wir deskriptive Statistiken durchgeführt. Darüber hinaus haben wir mit den mit unserem Fragebogen erhobenen Daten auch eine Reihe von parametrischen statistischen Tests durchgeführt. Genauer gesagt wurden mögliche Abweichungen zwischen Untergruppen von Teilnehmenden mit Hilfe von *einfaktoriellen Varianzanalysen* (ANOVA) bewertet. Mithilfe *verschiedener linearer Regressionen* konnten wir die Fähigkeit bestimmter unabhängiger Variablen (UV oder Prädiktoren), verschiedene abhängige Variablen (AV) vorauszusagen, bestimmen. Genauer gesagt, haben wir die schrittweise Abwärtsmethode (oder Eliminierungsmethode, "Backward") verwendet. Bei dieser Methode werden alle ausgewählten Prädiktoren in das ursprüngliche Modell integriert. Danach wird der Prädiktor, der den kleinsten nicht signifikanten Beitrag zum Modell leistet, eliminiert. Der Vorgang wird so lange wiederholt, bis das Modell nur noch signifikante Prädiktoren enthält (Howell, 1998). Diese Methode ermöglicht es also, das endgültige Modell auf die Prädiktoren zu beschränken, die einen signifikanten Beitrag zum Verständnis der AV leisten, und ist besonders nützlich bei eher explorativen Ansätzen wie dem unseren.

Was die allgemeine Signifikanzschwelle betrifft, so haben wir für alle unsere statistischen Tests den in den Sozialwissenschaften üblicherweise verwendeten Wert von 5% gewählt (Fisher, 1925, zitiert nach Howell, 1998).

Alle statistischen Analysen in diesem Bericht wurden mithilfe der Statistikprogramme IBM SPSS 26.0 (IBM, 2019, Version 26.0 für Windows) durchgeführt.

3. Analyse der SESAM-Daten des Kantons Freiburg (Teil 1)

Die SESAM-Daten und insbesondere die Informationen aus der SAKE-Erhebung 2019 ermöglichen uns eine erste Beschreibung der Bevölkerung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahren und älter. Die vom Bundesamt für Statistik (BFS) gelieferte Datenbasis umfasste insgesamt 60'822 Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Alter von 15 bis 99 Jahren aus der ganzen Schweiz. Für das Mandat berücksichtigten wir nur Personen, die im Kanton Freiburg leben und zwischen 50 und 65 Jahre alt sind. Somit besteht die analysierte Stichprobe für diesen Teil aus **626 Personen**.

Anmerkung: Aufgrund der begrenzten Anzahl an arbeitslosen Teilnehmern in diesem Datensatz (d.h. $n = 12$), werden wir keine spezifischen deskriptiven Daten anbieten. Diese Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden jedoch nicht aus den Analysen eliminiert, da sie auch eine Reihe von Fragen zu nicht erwerbstätigen Personen beantwortet haben, die in einem Unterkapitel (Kap. 3.3) behandelt werden.

3.1 Präsentation der Stichprobe

Bezogen auf den beruflichen Status der hier betrachteten Stichprobe ($N = 626$) sind **492 Personen berufstätig** (d.h. erwerbstätig, E), 12 sind arbeitslos im Sinne des IAA und 122 sind nicht erwerbstätig (NE)⁴. Das Durchschnittsalter beträgt 56.7 Jahre ($S = 4.5$), 71.2% sind verheiratet oder in einer eingetragenen Partnerschaft und 51.3% sind Frauen. In Bezug auf die Lebenssituation leben 13.3% allein und 40.1% in einem Zweipersonenhaushalt. Etwa ein Viertel der Teilnehmer/innen (26.2%) lebt in einem städtischen Gebiet, während 39.3% und 34.5% in einem ländlichen Gebiet bzw. in einem Zwischengebiet (dicht besiedeltes Vorstadtgebiet und ländliche Zentren) leben. In Bezug auf die Ausbildung betrug der Anteil der Personen mit einer Ausbildung auf Primarstufe 17.2%, mit einer Ausbildung auf Sekundarstufe 45.4% und mit einer Ausbildung auf Tertiärstufe 37.4%. Schliesslich haben 79.6% der Befragten die Schweizer Staatsbürgerschaft oder sind Doppelbürger/innen.

3.2 Situation der Erwerbstätigen (E)

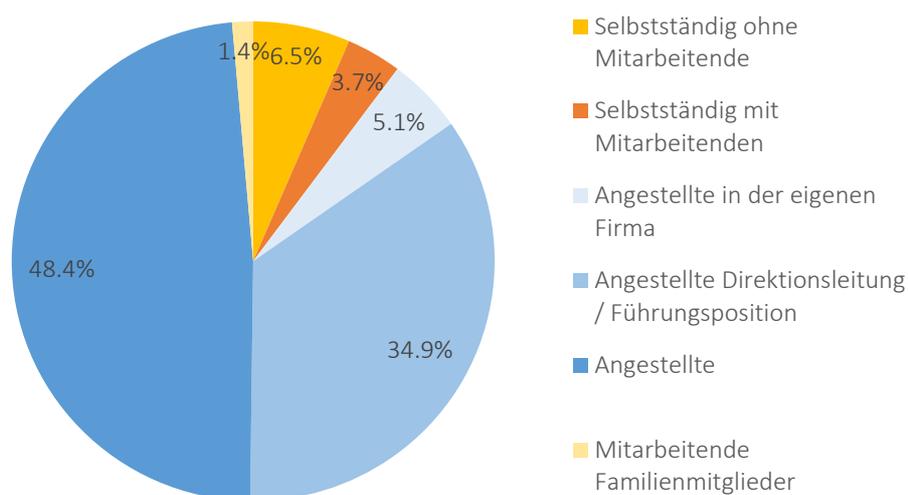
3.2.1 Vertragstyp und Beruf

Von den aktuell beschäftigten Personen (E) im Alter von 50 bis 65 Jahren sind 83.3% *Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*, 5.1% *Angestellte ihres eigenen Unternehmens*, 10.2% *Selbstständige* (mit oder ohne Mitarbeiter/innen) und 1.4% *Mitarbeiter/innen in einem Familienbetrieb* (siehe Grafik 1). Es ist zu beachten, dass 73.3% im **Privatsektor** arbeiten und 96.3% einen **unbefristeten Arbeitsvertrag** haben. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden hat derzeit **nur eine einzige Stelle** (oder Arbeitgeber/in) (93.7%). Die am häufigsten **ausgeübten Berufe** (nach der Nomenklatur der internationalen ISCO-Klassifikation) in dieser Stichprobe sind: intellektuelle und wissenschaftliche Berufe (22,8%), intermediäre

⁴ Gemäss SAKE werden Personen als "nicht erwerbstätig" bezeichnet, die in der Woche vor dem Interview weder aktiv beschäftigt noch arbeitslos waren. Es handelt sich also um Personen, die derzeit nicht erwerbstätig sind und auch nicht nach einer Beschäftigung suchen (z. B. Rentner/innen) (BFS, 2021).

Berufe (16,9%) und direkte Dienstleistungen für Privatpersonen, Händler und Verkäufer (14,6%).

Grafik 1. Berufliche Stellung der Erwerbstätigen



Eine grosse Mehrheit der E (70,9%) arbeitet seit 8 Jahren oder länger beim **selben Arbeitgeber/bei derselben Arbeitgeberin**. Im Gegensatz dazu ist jede/r Zehnte (10.0%) seit weniger als 2 Jahren bei der gegenwärtigen Stelle tätig. Man kann also von einer gewissen "Stellentreue" bei den AA sprechen. Während 57,7 % der E niemanden **direkt unter sich** haben, sind 25,9 % für fünf oder mehr Personen verantwortlich. Bemerkenswert ist, dass 14,8 % der AA 10 oder mehr Personen unter sich haben. Dies bedeutet, dass ein grosser Teil von ihnen für andere Personen verantwortlich ist.

3.2.2 Beschäftigungsquote und Arbeitszeiten

Bezogen auf den **Beschäftigungsgrad** arbeiten 59.3% Vollzeit (d.h. 100%). Von den Teilzeitbeschäftigten haben 8.9% ein Arbeitspensum zwischen 80 und 95% und die restlichen 31.7% ein Pensum von weniger als 80%. Als Hauptgründe für die **Teilzeitarbeit**⁵ gaben die Personen an: andere familiäre Verpflichtungen (22.7%); kein Interesse an einer Vollzeitbeschäftigung (22.7%); keine Vollzeitbeschäftigung gefunden (18.3%). Von den Teilzeitbeschäftigten (weniger als 40 Stunden pro Woche) wünschten sich zudem 16.9%, sie könnten **mehr arbeiten**. Im Falle einer zusätzlichen neuen Stelle (oder mehr Stunden) wären 45,4 % sofort und 6,5 % innerhalb von 2 Wochen bis 3 Monaten verfügbar.

Unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die einen Partner haben ($n = 340$), sind die häufigsten **Erwerbstätigkeitsmodelle in der Partnerschaft** (beide zwischen 25 und 64 Jahre alt): (i) vollzeitbeschäftigter Mann und teilzeitbeschäftigte Frau 50-89% (35.0%); (ii) vollzeitbeschäftigter Mann und teilzeitbeschäftigte Frau 1-49% (21.2%); (iii) beide Partner vollzeitbeschäftigt (18.5%); (iv) vollzeitbeschäftigter Mann und nicht erwerbstätige Frau

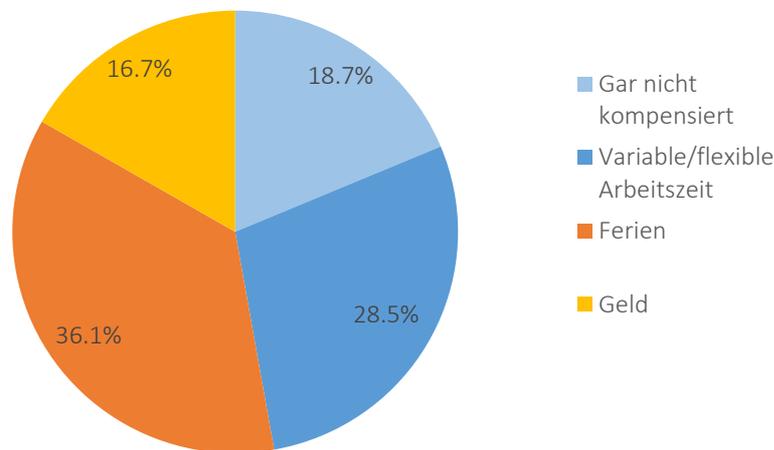
⁵ Im Rahmen der SAKE werden nur 100%ige Beschäftigungsverhältnisse als Vollzeitbeschäftigungen gezählt. Stellen mit 95% oder weniger werden als Teilzeitstellen gezählt.

(10.6%). Es ist wichtig zu betonen, dass die Modelle mit Frauen, die in einem höheren Pensum als ihr männlicher Partner arbeiten, weniger als 5% der Fälle ausmachen (d.h. 4.8%).

Was die **Arbeitstage** betrifft, so arbeiten mehr als zwei Drittel (69,1%) nur zwischen Montag und Freitag, 22,6% von Montag bis Freitag sowie an einem Tag am Wochenende, 0,2% nur am Wochenende und 8,1% haben variable Arbeitstage. Bezogen auf die **Arbeitszeiten** arbeiten 43,1% (manchmal oder regelmässig) abends (19-24 Uhr) und/oder nachts (24-6 Uhr).

Etwa die Hälfte der Teilnehmenden gibt an, häufig **Überstunden** zu leisten (48.6%). Bei der anderen Hälfte geben immerhin noch rund zwei von drei Personen (65.3%) an, gelegentlich Überstunden zu leisten. Was die Entschädigung für Überstunden betrifft, so erhalten einerseits 36.1% Ferien und 16.7% Geld, andererseits profitieren 28.5% von flexiblen Arbeitszeiten und fast jede fünfte Person (18.7%) erhält gar keine Entschädigung (vgl. Abbildung 2).

Grafik 2. Vergütung von Überstunden



3.2.3 Körperliches Wohlbefinden

Auf der Ebene des **körperlichen Wohlbefindens bewerten** 82,3% der E ihren eigenen Gesundheitszustand als gut oder sehr gut, 14,9% als normal und 2,8% als (sehr) schlecht. Interessant ist jedoch, dass jede vierte Person (25.0%) erklärt, eine chronische (oder lang andauernde) Krankheit oder ein Gesundheitsproblem zu haben. Ausserdem geben 16.8% der Teilnehmenden an, seit mindestens 6 Monaten durch ein gesundheitliches Problem in den Aktivitäten des täglichen Lebens eingeschränkt (oder stark eingeschränkt) zu sein. In Bezug auf **krankheits- oder unfallbedingte Fehlzeiten am Arbeitsplatz** zeigen die Daten, dass neun von zehn E (91.1%) in den letzten vier Wochen keinen einzigen Arbeitstag versäumt haben und nur 1.8% im selben Zeitraum zehn oder mehr Tage nicht arbeiten konnten.

3.2.4 Arbeitssuche

Schliesslich bezeugten 12 Personen (2.4%) unter den 492 Erwerbstätigen, dass sie in den vier Wochen vor der Befragung **eine neue Stelle** (oder einen Nebenjob) **gesucht hatten**. Die häufigsten **Gründe** dafür waren: ein zu niedriger Lohn (27.3%; n = 3); unbefriedigende Arbeitsbedingungen (27.3%; n = 3); der Wunsch, mehr Stunden als bisher zu arbeiten (18.2%; n = 2); aus persönlichen / familiären Gründen (18.2%; n = 2). Die Suche nach Stellenanzeigen

im Internet (41.7%; $n = 5$) und spontane Angebote bei möglichen Arbeitgebern/-innen (33.3%; $n = 4$) sind die am häufigsten genutzten **Mittel zur Stellensuche**. Angesichts der sehr geringen Anzahl von Personen, die eine neue Stelle suchten (was an sich schon eine Information ist), sind diese Ergebnisse jedoch mit grosser Vorsicht zu betrachten und müssten mit einer zahlenmässig grösseren Stichprobe ausgewertet werden.

3.2.5 Modul "Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung"

Der SAKE-Fragebogen enthielt für eine Teilstichprobe von Teilnehmern ($n = 91$) auch eine Reihe zusätzlicher Fragen, die sich auf die Organisation und Gestaltung der Arbeit konzentrierten. Die Ergebnisse dieses Moduls zeigen, dass eine grosse Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (81.3%) auch mit einer **kurzen Kündigungsfrist einige Stunden** von der Arbeit fernbleiben kann. Für zwei Drittel (66.7%) ist es auch (sehr-ziemlich) einfach, mit einer kurzen Kündigungsfrist **ein paar Tage frei zu nehmen**. Andererseits müssen 30.0% der Teilnehmer/innen generell ihre **geplanten Arbeitszeiten anpassen**, um mindestens einmal pro Woche auf berufliche Anfragen reagieren zu können. Ebenso berichten 58,2%, dass sie in den letzten zwei Wochen ein- oder mehrmals **in ihrer Freizeit kontaktiert** wurden, um auf berufliche Anfragen zu reagieren. Von diesen gaben etwa vier von fünf an, dass sie sofort handeln mussten, um die Anfrage zu erledigen.

Was den **wahrgenommenen Druck** betrifft, so betonen zwei von drei E (68,2%), dass sie die verschiedenen zugewiesenen Aufgaben in zu kurzer Zeit erledigen müssen (immer-häufig = 20,9%; manchmal = 47,3%). Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass die Mittel (in diesem Fall die Stunden), die zur Verfügung gestellt werden, um die Arbeit wie erwartet und gefordert zu erledigen, nicht angemessen sind. Trotzdem ist die Mehrheit der AA der Ansicht, dass sie einen gewissen (oder sogar grossen) **Einfluss** auf die Reihenfolge der Aufgabenerfüllung (77,8%) sowie auf den Inhalt ihrer Aufgaben (76,6%) hat. Was den **Arbeitsweg** von zu Hause betrifft, so kann etwas mehr als ein Drittel der Teilnehmenden den Arbeitsplatz in 10 Minuten oder weniger erreichen. Im Gegensatz dazu benötigt einer von zehn Befragten zwischen 50 Minuten und zwei Stunden.

3.3 Situation der nicht erwerbstätigen Personen

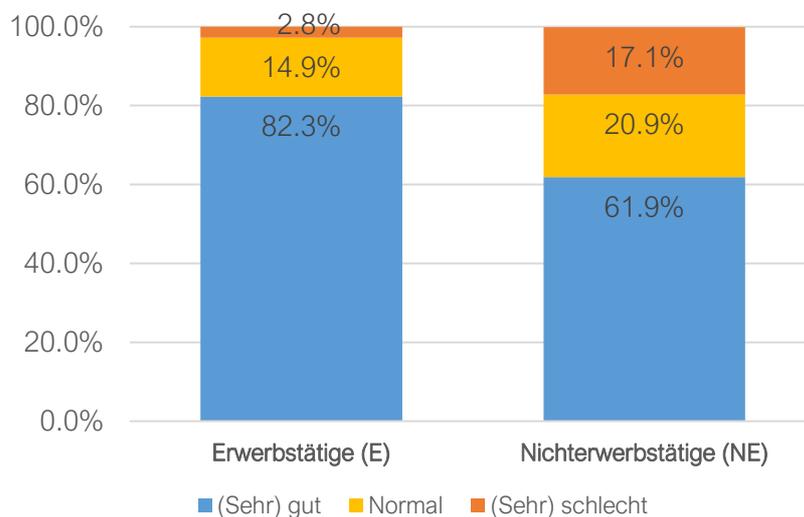
In diesem Unterkapitel stellen wir kurz einige Daten zu den Nichterwerbstätigen (NE) im Alter zwischen 50 und 65 Jahren vor ($n = 134$). Unter den NE gibt es neben 12 Arbeitslosen (davon 6 bei einem RAV gemeldet) 18 Hausfrauen/-männer, 76 Rentner/innen und 21 "andere Nichterwerbstätige". Das Durchschnittsalter beträgt 59.9 Jahre ($S = 4.5$), 81.3% sind verheiratet und 71.6% sind Frauen. Zum Vergleich: Bei den E liegt das Durchschnittsalter bei 55.8 Jahren und 45.7% der Teilnehmenden sind Frauen. Hinsichtlich der **Erwerbstätigkeitsmodelle in der Partnerschaft** (beide zwischen 25 und 64 Jahre alt) sind die häufigsten **Modelle** bei den NE: (i) vollzeitbeschäftigter Mann und nicht erwerbstätige Frau (50.0%) und (ii) beide Partner nicht erwerbstätig (25.0%).

In der näheren oder fernerer Vergangenheit hatten 84.4% der NE eine bezahlte Beschäftigung. Die häufigsten **Gründe** für das **Verlassen** der **letzten Arbeitsstelle** waren: Frühpensionierung (43.7%), Pensionierung bei Erreichen des gesetzlichen Rentenalters (15.5%)

und Entlassung (14.1%). Von den NE wären 24.4% an einer erneuten Erwerbstätigkeit interessiert und die Hälfte (48.3%) wäre sofort verfügbar.

In Bezug auf das **körperliche Wohlbefinden** schliesslich ist der selbst eingeschätzte Gesundheitszustand weniger gut als bei den Erwerbstätigen (siehe Grafik 3). Nur 61.9% geben an, eine gute oder sehr gute Gesundheit zu haben. Im Gegensatz dazu bewerten 17.1% ihren Gesundheitszustand als (sehr) schlecht. Zudem berichtet etwa die Hälfte (53.0%) von einem chronischen (oder lang andauernden) Gesundheitsproblem und 44.0% geben an, dass sie seit 6 Monaten oder länger durch ein Gesundheitsproblem in ihren täglichen Aktivitäten eingeschränkt (oder stark eingeschränkt) sind.

Grafik 3. Selbst eingeschätzte Gesundheit von Erwerbstätigen (E) und Nichterwerbstätigen (NE)



3.4 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

- * Die überwiegende Mehrheit der E hat nur eine Arbeitsstelle und einen unbefristeten Vertrag und 2/3 haben ein Arbeitspensum von 80-100%.
- * 88,6% sind Angestellte, hauptsächlich in der Privatwirtschaft, und 10,2% sind selbstständig.
- * Zwei der drei Hauptgründe für Teilzeitarbeit sind familiäre Verpflichtungen (22,7%) und die Unmöglichkeit, eine Vollzeitstelle zu finden (18,3%).
- * Etwa 17% der Teilzeitbeschäftigten würden gerne mehr arbeiten können.
- * Bei Ehepaaren haben Männer in der überwiegenden Mehrheit der Fälle eine höhere Beschäftigungsquote als Frauen. Bei der Auflösung von registrierten Paaren stellt diese Ungleichheit einen möglichen Faktor für ein höheres Armutsrisiko der Frauen dar!
- * Die meisten E (69,1%) arbeiten von Montag bis Freitag und 43,1% arbeiten auch abends und/oder nachts.
- * Fast die Hälfte der E muss häufig Überstunden leisten. Jede fünfte Person erhält keine Vergütung für Überstunden und jede vierte Person hat im Gegenzug flexible Arbeitszeiten.

- * Die E berichten von einem (sehr) guten Gesundheitszustand (82,3%). Trotzdem erörtert 1/4 ein chronisches Gesundheitsproblem, das seit 6 Monaten oder länger (oder längerfristig) besteht.
- * Die NE haben einen schlechteren Gesundheitszustand und sind in ihren täglichen Aktivitäten stärker eingeschränkt als die E.
- * Fast zwei Drittel der NE haben den Arbeitsmarkt aufgrund einer Entlassung (ca. 15%) oder einer frühzeitigen Pensionierung (ca. 45%) verlassen. Jede/-r vierte NE wäre daran interessiert, wieder zu arbeiten.
- * Etwas mehr als eine von zehn Personen hat in den vergangenen vier Wochen keinen einzigen Arbeitstag wegen Krankheit oder Unfall versäumt.
- * Von den 492 E haben nur 12 Personen im Vormonat aktiv nach einer neuen Beschäftigung gesucht.
- * 30,0% der E müssen regelmässig ihre Arbeitszeiten ändern und 58,2% werden regelmässig in ihrer Freizeit kontaktiert, um beruflichen Anforderungen nachzukommen.
- * In 2/3 der Fälle müssen die E die erwarteten Aufgaben in einer als unzureichend empfundenen Zeit erledigen.
- * Über 75% der E haben einen gewissen Einfluss auf den Inhalt und die Reihenfolge der zu erledigenden Aufgaben.

4. Fragebogen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Teil 2)

Wie in Abschnitt 2.2.2 erwähnt, entwickelten wir zwei Fragebögen, einen für Beschäftigte (oder Erwerbstätige, E) und einen anderen für Arbeitssuchende (oder nicht Erwerbstätige). Leider füllten trotz der Bemühungen des Forschungsteams nur 19 arbeitssuchende oder arbeitslose Personen den Fragebogen in verwertbarer Weise aus. Da die Anzahl nicht ausreicht, um zuverlässige statistische Analysen durchzuführen, haben wir es vorgezogen, die Ergebnisse nicht zu präsentieren, da sie in ihrer jetzigen Form zu einer unzureichenden Beschreibung der angesprochenen Themen und somit zu falschen Schlussfolgerungen führen könnten. Aus diesem Grund stellen wir in diesem Abschnitt nur die Daten und Ergebnisse in Bezug auf den Fragebogen für Erwerbstätige (E) vor.

4.1 Präsentation der Stichprobe (E)

Die hier analysierte Stichprobe besteht aus **209 Personen**, die **derzeit erwerbstätig** und zwischen 50 und 65 Jahre alt sind ($M_{\text{Alter}} = 55.45$ Jahre, $S = 4.54$). Frauen machen 67.1% der Stichprobe aus, während Personen in (registrierter oder nicht registrierter) Partnerschaft 72.3% und Personen, die im Kanton Freiburg leben, 95.7% ausmachen. 95.7% der Teilnehmer/innen sind Schweizer/innen (oder Doppelbürger/innen) und 45.2% haben eine Ausbildung auf Tertiärstufe (III) (gegenüber 54.8%, die eine Ausbildung auf Primar- oder Sekundarstufe I/II haben). Auf beruflicher Ebene sind 96,1% der E in einem privaten oder öffentlichen Unternehmen angestellt und 94,6% haben einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

In Bezug auf den selbst eingeschätzten Gesundheitszustand gaben 79,5% an, (sehr) gesund zu sein, während 19,0% und 1,5% ihre Gesundheit als "normal" bzw. (sehr) schlecht bewerteten. Schliesslich gaben 16,3% der E an, **finanzielle Schwierigkeiten** zu haben.

4.2 Deskriptive Analysen

4.2.1 Arbeitssituation und -bedingungen

Bezogen auf den Beschäftigungsgrad haben 58.7% der Teilnehmer/innen einen **Beschäftigungsgrad** zwischen 80 und 100%. Unter den Teilzeitbeschäftigten wurden folgende Hauptgründe genannt: der Wunsch, nicht in einem höheren Pensum zu arbeiten (37.3%) und die Tatsache, dass sie die Hausarbeit und/oder die Betreuung einer abhängigen Person übernehmen müssen (26.8%). Zu beachten ist auch, dass zum Zeitpunkt der Studie 12,3% mit **zwei oder mehr Arbeitsplätzen** jonglierten.

Was die **Arbeitsplatzunsicherheit** betrifft, so befürchten (und erwarten) die Teilnehmer/innen mehr als den **Verlust des Arbeitsplatzes** (quantitative Unsicherheit) eine **Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen** in den kommenden Monaten (qualitative Unsicherheit). Tatsächlich befürchten 23,0 % eine Verschlechterung der Situation am Arbeitsplatz, während 9,6 % befürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Im Falle eines Arbeitsplatzverlustes hingegen hält es die überwiegende Mehrheit der E für (eher oder sehr) schwierig, eine ähnliche Stelle zu finden (d.h. Beschäftigungsfähigkeit) (86.8%). Mit anderen Worten: Die E schätzen ihre **Beschäftigungsfähigkeit** derzeit als gering ein.

4.2.2 Berufliches Wohlbefinden

In Bezug auf die **empfundene Belastung** sehen 68,0% der E ihre Arbeit als emotional anspruchsvoll (ziemlich-sehr), 76,5% als kognitiv anspruchsvoll und 25,4% als körperlich anspruchsvoll an. Für einen erheblichen Teil der E ist ihre Arbeit also auf einer oder mehreren Ebenen anspruchsvoll. Übrigens: Für 33.4% ist ihre Arbeit sowohl emotional, kognitiv als auch körperlich anspruchsvoll (ziemlich-sehr)! Ausserdem gibt die Hälfte der Befragten (50,8%) an, dass sie bei der Arbeit ziemlich-viel (8-10)⁶ **Verantwortung tragen**.

Der durchschnittliche Wert für die E auf der **Burnout-Skala** liegt bei 2,44 ($S = 0,82$)⁷, aber 15,0 % der Befragten erreichten einen Durchschnittswert von über 3. Dieser Wert lässt darauf schliessen, dass diese Personen regelmässig mit Gefühlen von Abnutzung, Müdigkeit oder Erschöpfung in Bezug auf ihre Arbeitssituation konfrontiert sind.

Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer/innen hält sich für **kompetent** (83.0%) und **kontaktfreudig** (82.5%). Auch im Vergleich zu jüngeren Kolleginnen und Kollegen halten sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab 50 Jahren für kompetenter (76.0%) und umgänglicher (66.0%).

4.2.3 Beziehungen im beruflichen Umfeld

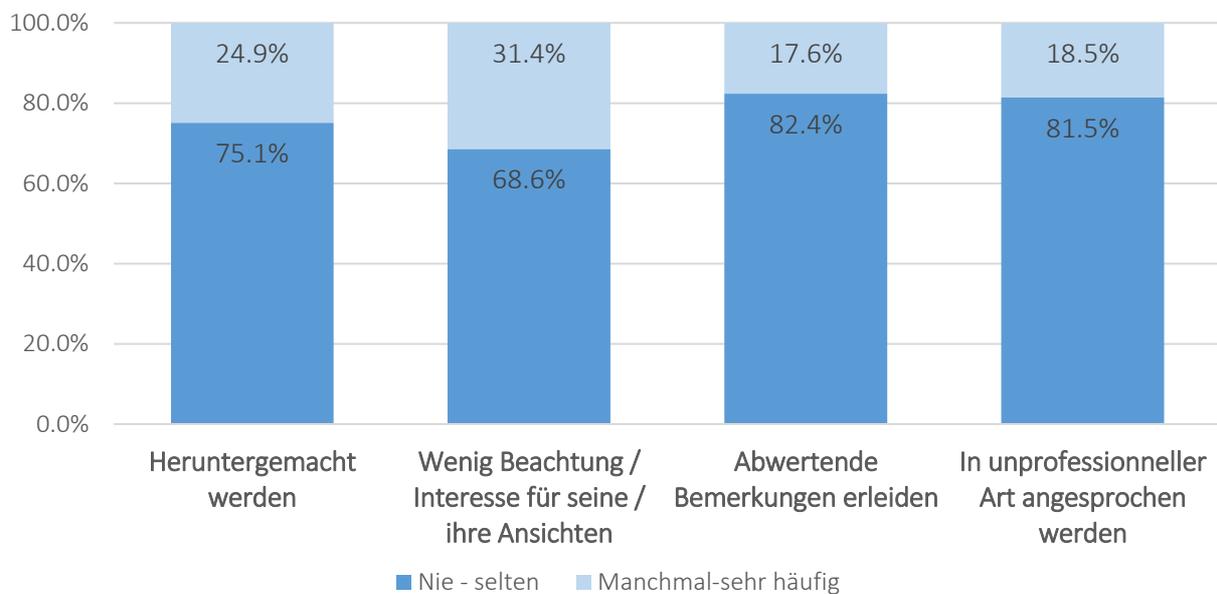
Auch die **Einstellungen von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen** spielen eine zentrale Rolle für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Fast jede fünfte Person erlebt (einige Male - sehr häufig) *abwertende Bemerkungen* (17,6%) oder wird von Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen *auf unprofessionelle Weise angesprochen* (18,5%). Darüber hinaus berichten 24.9% bzw. 31.4% von *herabsetzendem* (oder *herablassendem*) *Verhalten* bzw. *mangelnder Aufmerksamkeit und mangelndem Interesse an ihrer Meinung* durch Vorgesetzte und/oder Kolleginnen und Kollegen (siehe Grafik 4).

In Bezug auf mögliche **unfaire Behandlung aufgrund des Alters** (siehe Abbildung 5) gibt ein beträchtlicher Teil der Befragten an, dass sie *weniger Möglichkeiten zur Weiterbildung* (17,8 %) und *Beförderung* (35,5 %) haben als jüngere Kolleginnen und Kollegen. Ausserdem werden letzteren häufiger die *interessantesten Aufgaben* zugewiesen (17,2 %). Schliesslich hat eine von fünf Personen (20,2%) das Gefühl, dass *ihre Arbeit* im Vergleich zu jüngeren Kollegen *strenger bewertet wird*, und eine von zehn (11,3%) fühlt sich *aufgrund ihres Alters nicht gut integriert*. Auf die direkte Frage "Wurden Sie in den letzten fünf Jahren aufgrund Ihres Alters unfair behandelt" gaben jedoch 8,4 % häufig-manchmal und 14,1 % selten an. Somit gaben 77,6% der Teilnehmenden an, nie aufgrund des Alters ungerecht behandelt worden zu sein.

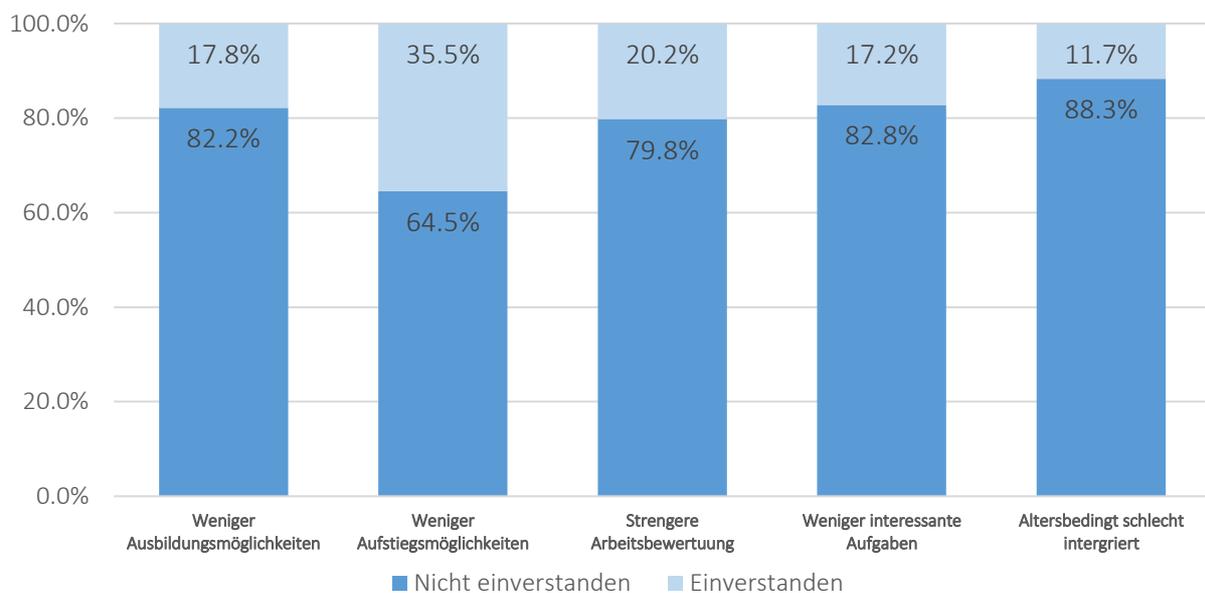
⁶ Antwortskala von 0 (keine Verantwortung) bis 10 (viel Verantwortung).

⁷ Antwortskala von 1 (nie) bis 5 (sehr oft).

Grafik 4. Schlechte Behandlung am Arbeitsplatz durch Kolleginnen/Kollegen und/oder Vorgesetzte



Grafik 5. Unfaire Einstellungen im Zusammenhang mit dem Alter

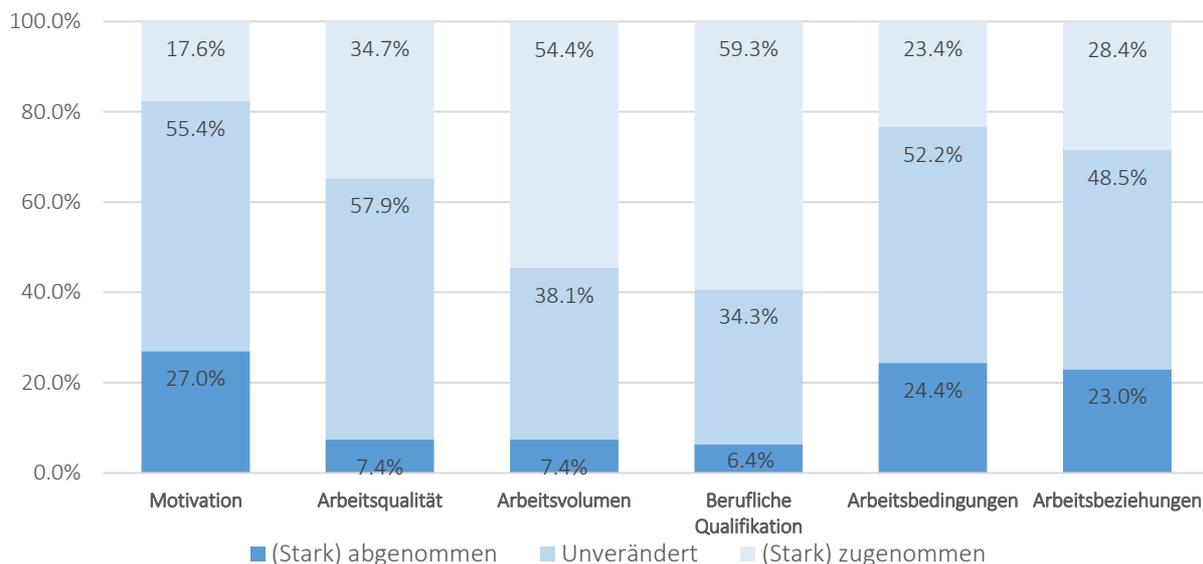


4.2.4 Entwicklungen in den letzten Jahren

Fragt man die Teilnehmer/innen nach der Entwicklung ihrer Situation in den letzten 5 Jahren (vgl. Abbildung 6), so ist die **Motivation** bei 55.4% gleichgeblieben und bei 17.7% sogar gestiegen, bei etwas mehr als einem Viertel der Teilnehmer/innen hat sie jedoch abgenommen (26.9%). In Bezug auf die **Qualität** und **Quantität** der geleisteten **Arbeit** sowie die **beruflichen Kompetenzen** sind positivere Entwicklungen zu verzeichnen. Qualität, Quantität und Kompetenzen haben in den letzten fünf Jahren bei 34,7 %, 54,5 % und 59,3 % der E

zugenommen. Die **Arbeitsbedingungen** und die **Beziehungen zu Kolleginnen/Kollegen und Vorgesetzten** haben sich bei 23,4% bzw. 28,5% der Teilnehmer verbessert. Dagegen haben sich die Bedingungen und Beziehungen für 24,4 % bzw. 23,0 % (sehr) verschlechtert. Es fällt also auf, dass sich bei etwa einem Viertel der E sowohl die Bedingungen als auch die Beziehungen am Arbeitsplatz verschlechtert haben.

Grafik 6. Entwicklung in den letzten 5 Jahren



4.2.5 COVID-19

Während für die Mehrheit der E die mit COVID-19 verbundene Gesundheitskrise keine besonderen Auswirkungen auf ihre berufliche Tätigkeit hatte (54,8%), wirkte sich **COVID-19** für ein Drittel der E (33,2%) **(sehr) negativ auf ihre Arbeit** aus. Zu beachten ist auch, dass die Krise für 12,1% sogar (sehr) positive Auswirkungen hatte. Darüber hinaus befürchteten zum Zeitpunkt der Datenerhebung (d. h. Mai-Juli 2021) 8,6%, dass sie aufgrund der Krise **ihren Arbeitsplatz verlieren könnten**. In Bezug auf den **Arbeitsweg** während der Krise konnte etwas mehr als die Hälfte (52,8 %) keine Telearbeit leisten und musste entweder die Tätigkeit aussetzen oder weiterhin zum Arbeitsplatz fahren. Es ist interessant zu betonen, dass fast ein Viertel der E (23,9%) ihre **Arbeitszeit** während der Krise **erhöhen musste**. Mit anderen Worten, sie mussten mehr Stunden arbeiten. In mehreren Fällen hing die Tatsache, dass sie mehr arbeiten mussten, wahrscheinlich zumindest teilweise damit zusammen, dass sie die Rahmenbedingungen und die Arbeitsweise an die durch die Pandemie auferlegten Einschränkungen und Veränderungen anpassen mussten. Man denke in diesem Zusammenhang nur an die Geschäfte, die Hauslieferdienste einrichten (oder verstärken) mussten, oder an die Verpflichtung, auch mit den jüngsten Schülern Fernunterricht durchzuführen. Schliesslich hatte eine sehr grosse Mehrheit der Befragten (94,9 %) nicht das Gefühl, dass sie während der Krise aufgrund des Alters am Arbeitsplatz anders behandelt wurden.

4.2.6 Pensionierung

Die Daten zeigen, dass 33,8% der Befragten davon ausgehen, dass sie zum gesetzlichen Rentenalter in den Ruhestand gehen werden, 5,6% planen, die Pensionierung zu verschieben, während 34,8% in Frühpension gehen wollen. Ein Viertel (25,8%) hat sich noch nicht entschieden, wann sie sich pensionieren lassen wollen. Von denjenigen, die vorzeitig in den Ruhestand gehen möchten, werden am häufigsten die Altersgruppen 62 und 63 Jahre genannt. Zu den **Hauptgründen**, die den **Zeitpunkt der Pensionierung** (im gesetzlichen Alter, vorzeitig oder später) **beeinflussen**, gehören in der Reihenfolge⁸: der Wunsch, mehr Zeit für sich selbst zu haben (38,8%); eine günstige finanzielle Situation (34,4%); gesundheitliche Probleme (26,3%), Verlust der Freude an der Arbeit (17,2%) und schlechtere Arbeitsbedingungen (15,8%).

In Bezug auf die Art, wie sie sich die **Pensionierung vorstellen**, ist es interessant zu bemerken, dass für einen Grossteil der Befragten der Ruhestand etwas (sehr) Positives darstellt (61,4%) und nur für 2,0% etwas Negatives. Schliesslich gaben rund 24,6% der E an, dass sie sich ausreichend auf den Übergang in den Ruhestand vorbereitet haben.

4.3 Statistische Tests

4.3.1 Varianzanalysen

Um die oben dargestellten beschreibenden Daten zu vertiefen, haben wir eine Reihe von Varianzanalysen (ANOVA) durchgeführt. Dieser Test ermöglicht es aus statistischer Sicht, mögliche Unterschiede zwischen den Antworten in Abhängigkeit von den Merkmalen der Teilnehmer/innen (z.B. Alter oder Geschlecht) zu bewerten.

Altersgruppen (50-59 versus 60-65) - In Übereinstimmung mit der aktuellen Literatur nehmen sich die 50-59-Jährigen als "**beschäftigungsfähiger**" wahr als die 60-65-Jährigen. Andererseits befürchten die 50- bis 59-Jährigen eher, dass sich die **Arbeitsbedingungen** in den kommenden Monaten **verschlechtern werden** (d. h. qualitative Unsicherheit). Schliesslich geben zwar beide Altersgruppen an, dass sie in den letzten fünf Jahren in der Lage waren, eine **grössere Menge an Arbeit** zu erledigen, doch ist dieser Anstieg bei den 50- bis 59-Jährigen statistisch gesehen grösser. Die in diesem Absatz erwähnten Unterschiede sind alle statistisch signifikant ($p < .05$).

Geschlecht (Frauen versus Männer) - Im Vergleich zu Frauen bewerten Männer ihre Arbeit eher als **emotional** und **kognitiv anstrengend** und berichten von mehr **unfairen Situationen aufgrund ihres Alters** (z. B. im Vergleich zu **jüngeren Kollegen** strenger bewertet zu werden). Sowohl Männer als auch Frauen halten fest, dass sich die **Qualität der geleisteten Arbeit** verbessert hat. Den Selbsteinschätzungen zufolge ist dieser Fortschritt bei den Männern jedoch grösser. Darüber hinaus halten sich Männer für **kompetent** sowie **kompetenter als jüngere Kollegen**. Was **COVID-19** betrifft, scheint schliesslich die Gesundheitskrise einen grösseren **negativen Einfluss** auf die Arbeit von Frauen gehabt zu haben. Alle diese Unterschiede sind statistisch signifikant ($p < .05$).

⁸ Bei dieser Frage konnten die Teilnehmer/innen mehrere Antworten angeben.

Bildungsniveau (I/II vs. III) - In Bezug auf das Bildungsniveau deuten die Ergebnisse darauf hin, dass einerseits E mit einer Ausbildung auf Stufe III über eine höhere **emotionale und kognitive Belastung** berichten, andererseits Teilnehmer/innen mit einer Ausbildung auf Stufe I/II eine **höhere Angst vor Arbeitsplatzverlust** haben (d.h. quantitative berufliche Unsicherheit) und ihre **Chancen**, eine **ähnliche Stelle** zu finden, als **geringer einschätzen**. Mit anderen Worten: Die letztgenannten Personen halten sich für weniger "beschäftigungsfähig". Was die wahrgenommene Entwicklung in den letzten fünf Jahren betrifft, so geben die Teilnehmer/innen der Stufe III eine stärkere **Verschlechterung** sowohl der **Motivation** als auch der **Arbeitsbedingungen** an (während die Teilnehmer/innen der Stufe I/II eher von einer unveränderten Situation berichten). In Bezug auf die Krise im Zusammenhang mit *COVID-19* erklären Personen mit einer Ausbildung der Stufe III, dass sie **mehr als üblich arbeiten** mussten, während Personen mit einer Ausbildung der Stufe I/II weniger von **Telearbeit** profitieren konnten (und daher weiterhin zum Arbeitsplatz pendeln mussten) und häufiger das Gefühl hatten, aufgrund **ihres Alters** am **Arbeitsplatz ungerecht behandelt** worden zu sein.

Finanzielle Situation (in Schwierigkeiten vs. nicht in Schwierigkeiten) - Zuletzt verglichen wir die Antworten der E, die erklären, sie hätten Schwierigkeiten, "über die Runden zu kommen", mit denen der E, die keine Schwierigkeiten in wirtschaftlicher Hinsicht geltend machen. Es ist wichtig zu betonen, dass diese Unterscheidung auf der Wahrnehmung der Teilnehmer/innen über ihre eigene finanzielle Situation beruht. So berichten Personen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten, dass sie eine **körperlich anstrengendere** Arbeit verrichten und mehr **Angst** vor dem **Verlust ihres Arbeitsplatzes** sowie vor einer **Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen** in den kommenden Monaten haben. Im Vergleich zu den E, die keine besonderen finanziellen Schwierigkeiten hatten, gaben E mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten an, eine geringere **Beschäftigungsfähigkeit** (d. h. die Fähigkeit, eine ähnliche Arbeit zu finden) zu haben. Darüber hinaus berichten Personen mit finanziellen Schwierigkeiten von **mehr schlechter Behandlung** (z. B. Herabsetzung, abwertende Bemerkungen) und mehr **altersbedingten unfairen Einstellungen** am Arbeitsplatz. In Bezug auf ungerechte Einstellungen aufgrund des Alters (z. B. Altersdiskrimination) berichten Teilnehmer mit finanziellen Schwierigkeiten häufiger, dass sie sich **aufgrund des Alters nicht gut integriert** fühlen, dass sie **weniger Aufstiegschancen** haben und **strenger beurteilt** werden als jüngere Kollegen/innen und dass sie **weniger interessante Aufgaben** erhalten als jüngere Mitarbeiter/innen. In Bezug auf die durch *COVID-19* bedingte Gesundheitskrise berichten Personen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten neben der Tatsache, dass sie seltener von **Telearbeit** profitieren konnten, von einem stärkeren Gefühl, während der Pandemie **aufgrund ihres Alters** am Arbeitsplatz **ungerecht behandelt** worden zu sein.

4.3.2 Multiple lineare Regressionen

Um mögliche Prädiktoren für eine Reihe von abhängigen Variablen (AV) (d. h. Burnout-Risiko, Gefühl der Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit) zu bestimmen, führten wir eine Reihe von multiplen linearen Regressionen durch. In jedes Modell integrierten wir eine Reihe möglicher Prädiktoren (z. B. Alter, Geschlecht, Arbeitspensum, physische Arbeitsbelastung, das Gefühl, aufgrund des Alters ungerecht behandelt zu werden, berufliche Unsicherheit und die Auswirkungen von *COVID*), um festzustellen, welche von ihnen die AV entscheidend erklären können.

Burnout - Das endgültige Regressionsmodell erklärt 38.5% der Varianz des Burnout-Risikos ($F(4, 178) = 29.49, p < .001$). Dieses Modell deutet darauf hin, dass das Burnout-Risiko positiv mit der **kognitiven und physischen Belastung am Arbeitsplatz**, mit dem Risiko einer **Verschlechterung der Arbeitsbedingungen** in den kommenden Monaten (d. h. qualitative berufliche Unsicherheit) und mit den **negativen Auswirkungen der COVID-19 Gesundheitskrise auf die Arbeit** verbunden ist. Mit anderen Worten: Je höher die - sowohl kognitive als auch physische - Belastung einer Person am Arbeitsplatz ist, desto mehr befürchtet sie, dass sich ihre Arbeitsbedingungen in nächster Zeit verschlechtern werden, und je negativer sich die Pandemie auf ihre Arbeit ausgewirkt hat, desto grösser ist das Burnout-Risiko.

Beschäftigungsfähigkeit - Analysen zur Beschäftigungsfähigkeit zeigen, dass Personen mit **zunehmendem Alter** häufiger mit **Altersdiskriminierung** konfrontiert sind und sich selbst als weniger "beschäftigungsfähig" einschätzen. Im Gegensatz dazu schätzen sich E **mit einem Partner/einer Partnerin**, einer **sicheren finanziellen Situation** und der Ansicht, dass sich die **Qualität** der in den letzten fünf Jahren **geleisteten Arbeit verbessert hat**, als "beschäftigungsfähiger" ein. Das endgültige Regressionsmodell für die Beschäftigungsfähigkeit erklärt 14.8% seiner Varianz ($F(5, 180) = 7.41, p < .001$).

Arbeitszufriedenheit - Das für die Arbeitszufriedenheit erstellte Regressionsmodell erklärt 15,2 % der Varianz dieser Variable ($F(5, 177) = 7,53, p < .001$). Zu den Prädiktoren, die in den Analysen berücksichtigt wurden, gehörten die **physische Arbeitsbelastung**, die **qualitative berufliche Unsicherheit**, die **Beschäftigungsfähigkeit** sowie **Erschöpfung** und **unfaire Behandlung**. Im Einzelnen berichten die E, die eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen befürchten und sich selbst als wenig "beschäftigungsfähig" einschätzen, über ein geringeres Mass an Arbeitszufriedenheit. Je erschöpfter die Person ist (z. B. Burnout) und je mehr sie von ungerechter Behandlung berichtet (z. B. von Kolleginnen/Kollegen und/oder Vorgesetzten herabgesetzt zu werden), desto geringer ist ihre Arbeitszufriedenheit. Es muss jedoch betont werden, dass Erschöpfung nur marginal signifikant ist (d. h., $p < .10$). Schliesslich und unerwartet ist eine höhere körperliche Belastung mit einer höheren Zufriedenheit verbunden.

4.4 Begrenzungen

Die in diesem Kapitel analysierte Stichprobe spiegelt einen erheblichen Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahren und älter wider. Einige Berufsgruppen (oder Berufssektoren) sind jedoch weniger stark vertreten (mögliche Verzerrung durch Selbstselektion oder Rekrutierungsstrategien). Darüber hinaus können die Antworten, wie bei jedem auf Selbstbewertung basierenden Verfahren, teilweise von mehreren Faktoren (wie z. B. einer gewissen sozialen Attraktivität) beeinflusst werden, weshalb die Ergebnisse mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten sind.

4.5 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

4.5.1 Beschreibende Daten

- * Die Teilnehmer/innen scheinen insgesamt eine stabile berufliche Situation zu haben. Ein nicht unerheblicher Teil (16.3%) berichtet jedoch von Schwierigkeiten im finanziellen Bereich.

- * Von den Teilzeitbeschäftigten kann eine von vier Personen nicht mehr arbeiten, weil sie für die Hausarbeit und/oder eine pflegebedürftige Person verantwortlich ist.
- * Falls notwendig, ist die grosse Mehrheit der E (86,8%) der Ansicht, dass es (sehr) schwierig wäre, eine ähnliche Stelle zu finden.
- * Ein Drittel der Teilnehmer/innen schätzt ihre Arbeit als körperlich, kognitiv und emotional anspruchsvoll ein. Zudem zeigen 15% der Befragten ein hohes Gefühl von Abnutzung und Ermüdung und damit ein eher hohes Burnout-Risiko.
- * Etwa 25% der Personen berichten von abwertenden Bemerkungen von Kolleginnen und Kollegen und/oder Vorgesetzten.
- * 18% bis 35% erörtern eine mögliche unfaire Behandlung aufgrund ihres Alters (also Altersdiskriminierung) am Arbeitsplatz (z. B. weniger Weiterbildungs- oder Aufstiegschancen im Vergleich zu jüngeren Kolleginnen/Kollegen).
- * Während sich die Motivation, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsbeziehungen für ein Viertel der E verschlechtert haben, haben für eine Mehrheit der E die Qualität und die Quantität der geleisteten Arbeit in den letzten fünf Jahren zugenommen.
- * Die Krise im Zusammenhang mit COVID-19 hat die Arbeit eines Drittels der E (sehr) negativ beeinflusst. Die Krise scheint jedoch nicht zu einem Anstieg der ungerechten Behandlung von AA am Arbeitsplatz geführt zu haben.
- * Zwar scheint der Zeitpunkt, zu dem man in den Ruhestand geht, häufig durch den Wunsch nach mehr Zeit für sich selbst bestimmt zu sein, doch spielen Gesundheitsprobleme, Verlust von Freude und schlechtere Arbeitsbedingungen dennoch eine wichtige Rolle. Mehr als ein Drittel plant, sich vorzeitig pensionieren zu lassen.

4.5.2 Inferenzanalysen

- * Während bei den über 50-Jährigen Unterschiede nach Alter und Geschlecht zu beobachten sind (z. B. wahrgenommene Beschäftigungsfähigkeit, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen), scheinen diese je nach Bildungsniveau und möglichen wahrgenommenen wirtschaftlichen Schwierigkeiten noch ausgeprägter und zahlreicher zu sein (z. B. Angst vor Arbeitsplatzverlust, Arbeitsbelastung, ungerechte Einstellungen aufgrund des Alters, schlechte Behandlung durch Kolleginnen und Kollegen und/oder Vorgesetzte).
- * Das Burnout-Risiko ist höher bei Personen, die mit grösseren kognitiven und physischen Belastungen konfrontiert sind, sowie mit einer stärkeren Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und den negativen Auswirkungen der mit COVID-19 zusammenhängenden Krise.

5. Einzelinterviews mit älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen (Teil 3)

5.1 Präsentation der Stichproben

Die Kapitel 5 und 6 basieren auf den qualitativen Teilen des Mandats und bieten vertiefende Interviews mit einer Reihe von Akteuren und Akteurinnen an (siehe Abschnitt 2.2). Insgesamt wurden 33 Tiefeninterviews durchgeführt ($n = 22$ für den Teilbereich 3 und $n = 11$ für den Teil 4). Bezüglich des Status der befragten Personen führten wir in Teil 3 13 Interviews mit AA durch (9 AA auf Stellensuche und 4 Erwerbstätige); 9 Interviews mit Unternehmensvertretern und anderen Akteurinnen/Akteuren der Arbeitswelt wie RAV-Berater/innen. Im Rahmen von *Teil 4* wurden 11 Interviews zu den Auswirkungen von COVID-19 geführt (davon 9 mit beschäftigten AA und 2 mit Vertreterinnen/Vertretern von Unternehmen und anderen Akteurinnen/Akteuren der Arbeitswelt).

Von allen geführten Interviews betrafen 18 Frauen (davon 3 arbeitslos und 4 in einer Führungsposition) und 15 Männer (davon 5 arbeitslos und 1 in einer Führungsposition). Die Mehrheit der Stichprobe ist freiburgischer Herkunft, d. h. Personen, die im Kanton Freiburg geboren wurden, dort zur Schule gegangen sind oder den Grossteil ihres Lebens dort verbracht haben. Ein kleinerer Teil der Befragten stammt aus Nachbarkantonen oder ist ausländischer Herkunft (Frankreich, Spanien und Chile). Das Durchschnittsalter der gesamten Stichprobe betrug 56,9 Jahre. Die Frauen in unserer Stichprobe sind jünger: Das Durchschnittsalter beträgt 51,25 Jahre im Vergleich zu 58,6 Jahren bei den Männern. Frauen sind seltener arbeitslos (3 Frauen im Vergleich zu 5 Männern) und haben häufiger Führungspositionen inne (4 Frauen im Vergleich zu 1 Mann). Es ist wichtig, daran zu erinnern, dass diese Stichprobe natürlich nicht repräsentativ für die gesamte Bevölkerung im Alter von 50 Jahren und älter im Kanton Freiburg ist.

5.1.1 Globale Merkmale: Alter, Geschlecht, Sektoren und Bildungsniveau

Was die Beschäftigung betrifft, so sind 15 Personen entweder zu 100 % arbeitslos oder arbeiten Vollzeit. Von diesen Personen sind 12 Männer und 3 Frauen. Dieser Aspekt ist besonders wichtig und wird weiter unten noch genauer analysiert (siehe Abschnitt 5.2.4 und Abschnitt 6.2). Was hier jedoch hervorgehoben werden kann, ist das Fortbestehen des alten Modells des *männlichen Brotverdieners* in dieser Generation und der Frau, die für die häuslichen Aspekte, einschliesslich der Kindererziehung, zuständig ist und deren Gehalt dem des Mannes "untergeordnet" bleibt. Während sich diese Generation noch immer an alten Mustern orientiert (die nach wie vor strukturell bedingt sind), haben sich die Ehe- und Familienmodelle weiterentwickelt und die grundlegenden Strukturen der Arbeits- und Haushaltsorganisation verändert. Insbesondere die steigende Scheidungsrate und die Qualifikation von Frauen für Führungspositionen stehen im Widerspruch zu den zu erwartenden Anpassungen der Familienlasten, die auch in der heutigen älteren Generation noch überwiegend von Frauen getragen werden. Dies führt dazu, dass Frauen ab 50 doppelt benachteiligt werden, sowohl im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen als auch zu jüngeren Frauen. Frauen im Alter von 50 Jahren und älter haben mehrheitlich ihre Beschäftigung unterbrochen oder reduziert, als die Kinder kamen, einige haben versucht, später wieder ins

Berufsleben einzusteigen, meist jedoch in einer weniger qualifizierten Position. Ein grosser Anteil der Frauen hat sich scheiden lassen und eine finanzielle Absicherung nach der Pensionierung verloren, weil sie nur wenig dazu beisteuern konnten. Es handelt sich um eine Klasse von Frauen, die sich aufgrund ihrer ehelichen und beruflichen Laufbahn in einer prekären Lage befinden und die derzeit nicht Gegenstand einer echten politischen Debatte über Reformen im Bereich von Beschäftigung und Rente sind.

In Bezug auf die in unserer Stichprobe vertretenen Sektoren haben wir ebenfalls eine geschlechtsspezifische Verteilung, was bestimmte Stereotypen wiederholt oder vielleicht die beruflichen Laufbahnen einer alternden Generation erklärt. Wir finden Frauen vor allem in den Bereichen öffentliche Verwaltung und Sekretariat ($n = 8$) und Erziehung, Soziales und Pflege ($n = 9$). Nur eine Frau ist eine arbeitslose Ingenieurin, die zuvor eine Stelle im Bausektor innehatte. Männer sind mehr in den Bereichen Transport und Bauwesen ($n = 6$), Ingenieurwesen und Informatik ($n = 4$) sowie Verwaltung ($n = 4$) vertreten, nur ein Mann arbeitet im Pflegebereich.

Die letzte Überlegung betrifft das Bildungsniveau: 12 Personen haben einen Universitätsabschluss vom Typ "Lizenz" (entspricht einem Master), davon sind 7 Frauen, von denen eine einen Dokortitel hat, und 5 sind Männer. Andere haben einen "Berufsschulabschluss" (entspricht einem Bachelor), der ihnen direkt die Tür zu einem Beruf geöffnet hat (Sozialarbeiter/in, Pflegefachfrau/Pflegefachmann oder Ingenieur/in). Schliesslich hat ein grosser Teil ($n = 10$) keine höhere Ausbildung absolviert und ist nach einer Lehre (in der Schlosserei, in der Logistik oder im Baugewerbe) ins Berufsleben eingestiegen, um anschliessend eventuell ein Fähigkeitszeugnis (EFZ) oder einen eidgenössischen Fachausweis zu erwerben.

Anmerkung: Da die Interviews zu COVID-19 uns ebenfalls relevante Elemente für die in diesem Kapitel analysierten Themen lieferten, haben wir beschlossen, hier die gesamte Stichprobe ($N = 33$) zu präsentieren. Ausserdem gab es in Teil 3 einen überhöhten Anteil an älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Arbeit suchen (was uns erlaubte, diese Thematik zu vertiefen). Wir haben daher beschlossen, die in diesem Kapitel vorgestellten Analysen durch die Interviews mit den Arbeitnehmenden (alle angestellt) zu ergänzen, die im Rahmen von Teil 4 zu COVID-19 geführt wurden.

5.2 Wichtigste Ergebnisse

In diesem Abschnitt analysieren wir alle Tiefeninterviews, die mit Beschäftigten in verschiedenen Funktionen (Arbeitnehmer/innen, Personalverantwortliche oder Arbeitgeber/innen, Coach und RAV) in unterschiedlichen Sektoren und mit verschiedenen Arten von Verträgen (unbefristet, befristet, Zeitarbeit) sowie mit Arbeitssuchenden geführt wurden. Zunächst konzentrieren wir uns auf problematische Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Alter und dem Verlust des Arbeitsplatzes oder den Schwierigkeiten, die sich bei der Arbeit ergeben. Anschliessend werden wir auch die positiven Erfahrungen hervorheben und schliesslich mit den Vorschlägen und Denkanstössen der Teilnehmer/innen schliessen. Die befragten Personen werden mit Initialen genannt, die ebenfalls fiktiv sind, um die Anonymität und die Vertraulichkeit der Interviews zu gewährleisten.

5.2.1 Arbeitsplatzverlust nach dem 50. Lebensjahr: Welche Faktoren, welche Folgen?

Der Verlust des Arbeitsplatzes hängt von mehreren Faktoren ab, aber einige davon hängen mit dem Alter zusammen, genauer gesagt, mit dem Altern. Im Rahmen unserer Untersuchung haben wir vier Faktoren ausgewählt, die sich aus den Beschreibungen der Befragten über schwierige Erfahrungen in ihrem letzten Beschäftigungsverhältnis ergeben haben. Die Faktoren sind: (1) Umstrukturierung und/oder Führungswechsel (siehe 5.2.2), (2) ungerechtfertigte Entlassungen und Mobbing (siehe 5.2.3), (3) biografische Brüche (siehe 5.2.4), (4) soziale Alterskategorisierung (Stereotypen) und die finanzielle Belastung durch die AHV (siehe 5.2.5). Ausgehend von einer negativen oder problematischen Situation wurden die Teilnehmer/innen gebeten, durch das Erzählen von Erlebnissen konkrete Elemente beizusteuern. Wenn möglich, wurden Auszüge aus Gesprächen oder Einrahmungen verwendet, um einen typischen Verlauf zu veranschaulichen.

5.2.2 Umstrukturierung und/oder Wechsel des Unternehmensmanagements

Die Umstrukturierung eines Unternehmens oder einer Abteilung bringt eine Reihe von Veränderungen mit sich. Diese Veränderungen können einen Personalabbau, die Neuorganisation einer Abteilung, die Einführung neuer Führungsformen oder sogar eine neue Unternehmensleitung betreffen: All diese Veränderungen stellen die Funktionsweise einer Organisation und ihrer Angestellten auf den Kopf. Die befragten AA, die eine Umstrukturierung in ihrer Organisation erlebt haben, beschreiben diesen Moment als mit Emotionen behaftet, die oft negativ sind, wie z. B. die Angst vor Machtverlust (was die Verwaltung von zuvor ausgeführten Aufgaben, den Verlust der Unabhängigkeit in der Organisation und/oder bei der Ausführung von Aufgaben, die Änderung der Zeitplanung usw. bedeuten kann) oder die Angst, herabgestuft zu werden (auch in Bezug auf den Lohn)⁹, oder sogar entlassen zu werden.

Eine erste Schwierigkeit betrifft die **Technologisierung und Digitalisierung der Arbeit**, d. h. alle Veränderungen der Techniken und Technologien, die mit der Durchführung und Organisation von Aufgaben und Leistungen verbunden sind. Das Alter an sich stellt kein Problem dar, sondern *die Art und Weise, wie diese Veränderungen in den Organisationen (Unternehmen oder Institutionen) eingeführt und umgesetzt werden*, wobei die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oft "sich selbst überlassen" werden. Für BC, eine 60-jährige Frau, ist die Umstellung zu "kostspielig" in Bezug auf Zeit und mentale Belastung:

Es gab viel zu viele Anforderungen und dann war die Verwaltung nur elektronisch, man musste alles am Computer ausfüllen, die Sitzungen, usw. Und dann war dieser Aspekt bei einer Teilzeitstelle kompliziert. Es frisst zu viel Zeit. Es ist schwierig für mich, mich mit dieser Arbeitsweise wohlfühlen. Wir haben einen beruflichen Laptop erhalten, der vom Kanton zur Verfügung gestellt wurde. Und das hat mich so gestresst! Und schliesslich habe ich entschieden, dass ich diesen Laptop nicht benutzen werde, aber es hat Wochen gedauert, bis ich mich entschieden habe, dass ich ihn nicht benutzen werde. Und das hat

⁹ Zur Erinnerung: Die Teilrevision des Gesetzes über das Staatspersonal (StPG) besagt: Besitzstandsentschädigung: Nachdem das StPG den Grundsatz eingeführt hat, legt das StPR die Modalitäten für die Gewährung fest. So ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 55 Jahren, die aufgrund einer Reorganisation die Funktion wechseln müssen, eine Entschädigung vorgesehen, die ihnen das gleiche Lohnniveau garantiert. Die vorgeschlagene Funktion muss zumutbar sein, d.h. die vorgesehene neue Lohnklasse darf nicht mehr als vier Klassen unter der vorherigen liegen.

zur Erschöpfung beigetragen. Denn Teilzeitstellen sind in Bezug auf die Arbeitsbelastung und deren Bewältigung völlig benachteiligt. (BC, weiblich, 60 Jahre, Universitätsabschluss, Kulturmediation, arbeitslos)

AX, die zu 50 % in einem Schuldienst angestellt ist, wurde im Laufe des Jahres 2019 zusammen mit ihren Kolleginnen und Kollegen direkt aufgefordert, die Umstellung auf digitale Medien umzusetzen (Akten scannen, QR-Code einfügen, Akten speichern usw.). Sie betont die Vorteile der Digitalisierung der Arbeit, die Schnelligkeit, merkt aber auch an, wie diese Umstellung "völlig unterschätzt wurde, die Umsetzung und die ganze Begleitung". BE, Abteilungsleiterin in einem öffentlichen Sektor, berichtet von den Schwierigkeiten und Widersprüchen, die sich aus der Entscheidung des ITA ergaben, alle Telefone durch die Teams-Anwendung zu ersetzen und die Telefone in ihrem Büro physisch abzuschaffen:

Eine Person über 50 sagte zu mir: "Das ist ausgeschlossen! Dafür benutze ich mein privates Natel nicht". Und ich habe gesagt: "Ich verstehe", aber bei den anderen hatte ich keine Wahl. Es gab zwei oder drei, die nein gesagt haben. Sie weigerten sich, die privaten Kontakte mit den geschäftlichen zu verschmelzen. Und ich habe gesagt: "Ihr habt Recht, Ihr seid nicht in einer Funktion, die Euch dazu zwingt, und ausserdem werdet Ihr nicht genug bezahlt, um Euch diese Sorgen zu machen." Und wenn wir dann [unsere Dienstleister] anrufen müssen, ruft die Assistentin sie an, wir müssen ein Festnetztelefon haben! Wir können nicht mit dem Computer anrufen, da wir einen Computer für drei Personen haben! Es reicht, wenn eine Person am Computer ist, und die andere antworten muss... man hat uns auch nicht gefragt! Und wir mussten sehr kämpfen, um die Festnetztelefone zu behalten! (BE, weiblich, 55 Jahre, Juristin, Amtsleiterin, 80%)

Dieses Beispiel zeigt die Spannung, die diese Amtsleiterin erwähnt, dass sie gleichzeitig den Anforderungen des Marktes gerecht werden und dort Grenzen setzen muss, wo die logistische Umstrukturierung "zu weit" geht, zu schnell ist und die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben ihrer Mitarbeiter/innen verletzt (Nutzung des Laptops).

Es kommt vor, dass neue Führungs- oder Managementstrategien nicht verstanden oder schlecht integriert werden und neue Methoden (insbesondere solche, die Bewertungen beinhalten, wie die Kompetenzbilanz, die Selbstbewertung, die Bewertung durch die Mitarbeitenden) sehr schlecht aufgenommen werden. Einige AA erleben die Einführung von Bewertungsprotokollen als eine Infragestellung der Beziehungen zwischen Kolleginnen und Kollegen. Diese können von den AA sehr negativ erlebt werden und Gefühle der Demütigung, der Infantilisierung, der Absetzung der eigenen Autorität und sogar der beruflichen Legitimität hervorrufen.

Die fehlende Beteiligung an der Entscheidungsfindung, z. B. aufgrund eines zu vertikalen oder abrupt eingeführten Managements, führt häufig zu einem Gefühl des Misstrauens innerhalb von Teams oder unter Kolleginnen und Kollegen. Diese Situationen können zu echtem Mobbing und starkem psychischen Leiden führen.

5.2.3 Ungerechtfertigte Entlassungen und Mobbingfälle

Die gesammelten Daten deuten darauf hin, dass **Mobbing gegenüber AA häufig vorkommt**, was ein **besorgniserregender Befund** ist. Mobbing wird häufig von einem direkten Vorgesetzten ausgeübt und selten an eine noch höhere Hierarchie oder die Leitung gemeldet.

Es dauert lange, bis eine betroffene Person merkt, dass sie unter dem Einfluss ihres Vorgesetzten steht, und sie legt ein Verhalten an den Tag, das die gestörte Arbeitsbeziehung nur noch verschlimmert (Vermeidung, zu viel tun, Rechtfertigung usw.). Diese Situationen können die psychische und physische Gesundheit des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin sehr stark beeinträchtigen, der/die sich dessen oft "zu spät" bewusst wird. Erschöpfungszustände, Burnout und Depressionen sind daher fast systematisch, wie die zahlreichen Beispiele unserer Befragten belegen.

Der Fall von AG (siehe Kasten 1), einer 58-jährigen Frau, die ebenfalls im Verkauf arbeitet, ist beispielhaft für die Verkettung der Übergänge und die allmähliche und verheerende Beeinträchtigung, die das erlittene Mobbing auf ihre Gesundheit und ihr Berufsleben hat (und haben wird).

Kasten 1 Illustration eines Mobbingfalls (AG, weiblich, 58 Jahre, Gastronomie, arbeitslos)

AG ist eine 58-jährige Frau aus dem Kanton Freiburg. Sie arbeitete zehn Jahre lang als Küchenhilfe bei einer grossen Supermarktkette, die einen Cateringdienst anbot. Da die Arbeit in der Küche anstrengend und mühsam wurde (sie hatte ein Hüftproblem), bat sie darum, an die Kasse versetzt zu werden, damit sie im Sitzen arbeiten konnte. Der Personalverantwortliche bewilligte ihr diesen Wechsel, aber einige Wochen später wurde ein neuer Geschäftsführer ernannt: Sie begann, Mobbing von Seiten des Chefs zu erleiden. Sie sagt: *"Er hat mir mit anderen Angestellten Fallen gestellt, mich verunglimpft und Geld gestohlen. Einmal hat er mir mit dem Mann einer Kollegin einen Streich gespielt: Sie haben Milch unten in den Einkaufswagen gestellt und er ist an die Kasse gegangen, um zu sehen, ob ich nachschaue, weil es Diebstähle gibt und man kontrollieren muss. Aber da ich ihn kannte, habe ich es nicht getan, und er hat mich beobachtet: Sie haben mir eine Falle gestellt. Er hat mich ins Büro gerufen. Sie haben alles getan, damit ich krank werde, und dann wurde ich krank"*.

Auf die Frage, warum sie keinen Antrag auf einen Wechsel der Filiale gestellt hat, antwortet sie: *"Ich hätte es tun sollen! Ich hätte es tun sollen! Aber sehen Sie, wenn man zehn Jahre an einem Ort ist, ich wollte nicht wechseln. Ich war selbst dumm, ich hätte die Personalabteilung fragen müssen, aber ich habe mir gesagt, ich werde es selbst bewältigen, ich werde es schaffen, weil alle 2-3 Jahre die Geschäftsführer gehen. Dann ist er gegangen. Aber ich bin krank geworden. Die Schwierigkeit, sich des Mobbings bewusst zu werden, kommt bei AG spät, erst mit ihrer Krankheit.*

Sie geht in die psychiatrische Notaufnahme, wo sie zwei Monate lang stationär behandelt wird, denn sie ist "am Ende ihres Lebens". Nachdem sie sechs Monate lang nicht gearbeitet und sich in psychiatrischer Behandlung befunden hat, wird sie vom Geschäftsführer vorgeladen, der sie fragt, ob sie wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren wolle, aber zu diesem Zeitpunkt ist sie psychisch immer noch so angeschlagen, dass sie den Supermarkt nicht mehr betreten kann: *"Der Geschäftsführer hat mich gefragt: Wollen Sie wiederkommen? Und ich habe nein gesagt. Und wir haben den Vertrag aufgelöst. Und das ist das Schlimmste in meinem Leben, und ich leide immer noch darunter, und alle haben mich geliebt, meine Kunden"*. Die 58-jährige Frau wird derzeit von Psychologen betreut. Es wurden keine Massnahmen gegen den Geschäftsführer ergriffen und sie erhält keine finanzielle

Entschädigung für das, was sie erlitten hat. Sie ist nun arbeitslos und wird demnächst Sozialhilfe beziehen.

Die meisten unserer Interviewpartnerinnen und -partnern erlebten Mobbing-Situationen in der zweiten Hälfte ihrer Karriere oder nach ihrem 50. Lebensjahr. Andere berichten, dass sie frustriert sind, weil sie "nicht gehört werden" und "mir Absichten unterstellt werden, die ich nicht habe", wie BG, eine 60-jährige Ingenieurin mit Universitätsabschluss, die nach einem Burnout arbeitslos geworden ist, erklärt. Wie in den zuvor dargestellten Fällen versucht BG zunächst, "die Dinge in Ordnung zu bringen", bis sie sich der "Verunglimpfungsmethoden", der unbegründeten Vorwürfe und dem Unterbruch bei der Weiterleitung von Informationen bewusst wird. Diese Abfolge von Schritten führte dazu, dass sie krank wird: "*Ich war am Ende, ich konnte nicht mehr*", sagt sie, was eine ärztliche Betreuung, die Einnahme von Antidepressiva, eine Krankschreibung und die Kündigung zur Folge hatte.

Generell scheint es dringend notwendig, wirksamere institutionelle Antworten zur Prävention und Behandlung dieser Problematik (Mobbing, Belästigung am Arbeitsplatz) anzubieten, die insbesondere im Bereich des Gesundheitswesens erhebliche Kosten verursacht.

5.2.4 Biografische Brüche

Aufgrund ihres Alters ist es wahrscheinlicher, dass AA einen **Bruch in ihrem Lebenslauf** erleben - in der Ehe (Trennung, Scheidung), in der Familie (Verlust eines Elternteils, Auszug der Kinder) oder in Bezug auf ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit -, der zu einer Krankheit führt. In diesen Fällen muss der Arbeitsrhythmus oder die Arbeitsumgebung angepasst werden (Verlangsamung, Umgestaltung, Anpassung des Pflichtenhefts). Auch wenn diese Zeiträume - zumindest teilweise - mit dem Älterwerden (dem Altern) verbunden sind, werden sie in den Unternehmen noch nicht systematisch berücksichtigt und allzu oft als "Unfälle" betrachtet.

Kasten 2. Illustration der Aufeinanderfolge von Brüchen in zwei Berufslaufbahnen

Der Fall von AC veranschaulicht die Meilensteine, die eine absteigende berufliche Laufbahn markieren, vom Verlust der befristeten Beschäftigung bis hin zur Anmeldung in der Langzeitarbeitslosigkeit. AC ist ein 53-jähriger Mann ohne Ausbildung, der Erfahrung in der Logistik und im Transport von Schwerlastfahrzeugen hat. Er besitzt einen Transportführerschein, der seinen Mehrwert darstellt. Nach seiner Scheidung, die er als "kompliziert" beschreibt, entwickelt AC "Probleme mit Alkohol", die zu einer Abhängigkeit führen. Ihm wird der Führerschein entzogen, was zum Verlust seines Arbeitsplatzes führt. Daraufhin werden systematische und zufällige Blutkontrollen eingeführt, die dazu führen, dass er nach und nach das Gefühl der Kontrolle (über sich selbst, seine Zeit, seine Pläne) verliert, was ihn in einen Kreislauf der Abhängigkeiten (Alkohol, Medikamente, Sozialhilfe) treibt. In diesem Teufelskreis findet sich AC mit 53 Jahren ohne zertifizierende Ausbildung und ausserhalb des Arbeitsmarkts wieder. Sowohl die finanzielle Unsicherheit als auch die Abhängigkeit von der öffentlichen Fürsorge macht seinen Alltag düster und "schwer zu leben" und lässt ihm nur wenig Spielraum für einen Ausweg. Da er keine Ersparnisse hat, kommt eine erneute Ausbildung nicht in Frage. Er findet sich damit ab, kurze oder sogar

tägliche "Aufträge" anzunehmen, was ihn sowohl in eine prekäre Lage als auch in eine ständige Verfügbarkeit zwingt.

Umgekehrt kann der Verlust des Arbeitsplatzes auch eine Kaskade von biografischen Brüchen auslösen, die sich auf das Privatleben (Familien- und Ehebeziehungen usw.) und den Gesundheitszustand auswirken. Dies ist der Fall bei AS, einem 63-jährigen Mann, der sich seit über zehn Jahren in einer finanziellen und vertraglichen Instabilität befindet. Nach einer ersten Karriere in der Maschinenbaubranche wechselt AS im Alter von 45 Jahren in den Transportsektor. Er macht ein EFZ als Busfahrer und wird bei einem Transportunternehmen mit einem unbefristeten Vertrag angestellt. Das Unternehmen gerät in finanzielle Schwierigkeiten, was eine vertragliche Herabstufung und anschliessend seine Entlassung zur Folge hat. Seitdem hat der damals 52-jährige AS keine unbefristete Stelle mehr gefunden und arbeitet mit immer unsichereren Zeitverträgen. AS, der zum Zeitpunkt des Interviews arbeitslos ist, berichtet, dass er aufgrund des durch diese Situation erzeugten Stresses vor kurzem einen Herzinfarkt erlitten hat: "Für Menschen, die eine Zeit lang in einer Jojo-Situation stecken, gibt es einen gesundheitlichen Rückschlag!"

Innerhalb der **biografischen Verläufe** sind **"typisch weibliche" Berufslaufbahnen** zu erwähnen, die Karrieren von Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit unterbrochen haben, um sich um die Kinder zu kümmern, oder die erst spät ins Berufsleben eingetreten sind. Diese Laufbahnen ähneln sich und haben mehrere Gemeinsamkeiten, obwohl man zwei Arten von Profilen unterscheiden kann. Zum einen gibt es qualifizierte Frauen mit Universitätsabschlüssen (Lizenz, Master, Dokortitel), die verheiratet sind und ihre Arbeitszeit reduzieren oder sogar ihre Tätigkeit aussetzen, wenn die Kinder kommen, um dann später wieder in den Beruf einzusteigen. Sie hätten sich eine andere Regelung gewünscht.

Als die Kinder noch klein waren, arbeitete ich zu 50 % und mein Mann zu 80 %. Dann hat mein Mann ausserhalb der Universität gearbeitet, er hat 100 % gearbeitet und da war es schwierig. Ich hatte keine Lust, meine Kinder zu 100 % in die Krippe zu geben, und ich hatte auch keine Lust, am anderen Ende der Schweiz zu 100 % oder 80 % zu arbeiten und die ganze Zeit zu rennen. Irgendwann hätte ich mir gewünscht, dass mein Mann weniger arbeitet... Ich hätte gerne zu einem niedrigeren Prozentsatz gearbeitet, im Job-Sharing, das hätte mir sehr gefallen. (AP, weiblich, 53 Jahre, Doktorat in Physik, Pflegeassistentin, 80%)

Ein weiteres Profil sind Frauen mit geringer Ausbildung, die - häufig in Teilzeit - in den meisten Fällen in einem kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU) gearbeitet haben. Sie haben wesentlich zur Entwicklung des Unternehmens beigetragen (Multitasking, Buchhaltung, Verwaltung usw.), wobei sie diese Situation akzeptierten, weil sie ihr Gehalt im Vergleich zum Gehalt des Ehemanns als "zweitrangig" betrachteten. Mit etwa 50 Jahren werden sie arbeitslos, meist aufgrund einer Modernisierung des Unternehmens oder dessen Konkurs, ihre Fähigkeiten sind schwer übertragbar und sie besitzen keine zertifizierte Ausbildung (sie wurden nicht von dem Unternehmen, für das sie gearbeitet haben, ausgebildet). Eine Scheidung führt häufig dazu, dass ihre Rentenbedingungen noch prekärer werden, da sie (durch Teilzeitarbeit) wenig Beiträge einbezahlt haben und kaum Chancen haben, wieder einen Arbeitsplatz zu

finden. Diese weiblichen Berufslaufbahnen wurden von der Gesundheitskrise im Zusammenhang mit COVID-19 stärker beeinflusst (siehe Abschnitt 6.1).

Es sind immer die Frauen, die doppelt verlieren, weil dieses System dazu führt, dass sie durch ihre Teilzeitbeiträge keine oder nur eine sehr geringe BVG haben. (AY, männlich, 50 Jahre, wissenschaftlicher Mitarbeiter, 90%)

Es gibt nur wenig Fachliteratur über diese Gruppe von AA (Frauen 50+) und die Bedingungen für ihre Lebensqualität im Rentenalter: Studien werden dringend empfohlen.

5.2.5 Alter als soziale Zuordnung und die finanziellen Auswirkungen der AHV

Auch in der Arbeitswelt ist das Alter von Stereotypen geprägt, die meist negativ besetzt sind. Das Altern wird weitgehend im Gegensatz zur vorherrschenden Norm innerhalb des Arbeitsmarktes dargestellt: Der ideale Arbeitnehmer oder die ideale Arbeitnehmerin ist jung, leistungsfähig und dynamisch. Die finanzielle Verwaltung der AHV und die altersabhängigen Beiträge haben sich kaum verändert, wodurch ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer benachteiligt werden. Die Solidarität zwischen den Generationen, auf der das Konzept der Pensionierung beruhte, hat sich verschlechtert, so dass AA wenig Schutz geniessen und der Konkurrenz und dem Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt sind. Der Gewinn scheint immer noch sehr häufig nur in wirtschaftlichen und nicht in gesellschaftlichen Begriffen definiert und gedacht zu werden. Beispielsweise werden die Begriffe Wohlbefinden und Glück noch zu wenig, zumindest aber nicht ausreichend, in die Überlegungen der Arbeitspolitik und in die Welt der Unternehmen einbezogen. Die in dieser Studie befragten AA haben sehr schnelle Veränderungen in Bezug auf Karrieremodelle, die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben (siehe 5.2.4), die Globalisierung des Marktes und die Digitalisierung der Arbeit (siehe 5.2.2) miterlebt, aber **die gesellschaftlichen Vorstellungen von AA haben sich kaum verändert, ebenso wenig wie die progressiveren Überlegungen rund um die AHV-Beiträge und das Rentensystem.**

AE, ein 63-jähriger Mann, hat im Laufe seines Berufslebens mehrere Funktionen ausgeübt. Er arbeitete als Monteur, Baustellenleiter, im Kundendienst einer Heizungsfirma und schliesslich als Geschäftsführer eines Unternehmens (KMU). Seine Kompetenzen sind breit gefächert, was ihn zu folgender Aussage veranlasst:

Wenn ich der Arbeitgeber wäre, würde ich mich nicht einstellen! Die Tatsache, dass ich sehr kurz vor der Pensionierung stehe und die AHV sehr hoch ist, kann für ein Unternehmen auf keinen Fall einen Vorteil darstellen. (AE, männlich, 63 Jahre, Gemeinderat, Diplom als Zeichner im Bauingenieurwesen, arbeitslos)

AE ist sich der geringen Chancen, wieder eine Stelle zu finden, bewusst¹⁰, ist jedoch erstaunt über den Mangel an "Offenheit", insbesondere in Bezug auf die Schwierigkeiten, die

¹⁰ In diesem Zusammenhang gibt es eine neue Unterstützung des Bundes für Arbeitslose, die 60 Jahre oder älter sind und ausgesteuert wurden. Diese Personen können unter bestimmten Bedingungen Übergangsleistungen vor der Pensionierung beziehen. Weitere Informationen findet man auf der Website der Ausgleichskasse des Kantons Freiburg, die für die Gewährung dieser Hilfen zuständig ist. Weitere Informationen: www.fr.ch/de/arbeit-und-unternehmen/arbeitslosigkeit/wiedereingliederungsmassnahmen-fuer-arbeitslose

AA beim Zugang zu Ausbildungen und Kursen haben, und betont die Bedeutung der Selbstentfaltung der AA, die für ihn eine "gesellschaftliche Rendite hat, die viel stärker ist, als wenn man zulässt, dass eine Person sich verschliesst, depressiv wird...". Die über 50-jährigen Arbeitssuchenden sind sich bewusst, dass sie die Unternehmen "zu viel kosten", hinterfragen aber den Mangel an Lösungen und politischen Antworten auf dieses Problem (eine Reform der AHV, Quoten in den Unternehmen, siehe Punkt 5.3.3).

Also hören wir auf, diese Prozentsätze bei der AHV einzuführen, wenn es danach diskriminierend ist, sondern setzen wir einen festen Satz für alle ein! Ich sehe viele 50+ und ich finde, dass es nicht genug Dinge gibt, keine spezifischen Ausbildungen, es gibt keine Struktur für diese Leute, das ist schade, wir haben Dinge einzubringen, wir haben noch 10 Jahre Zeit. (AF, Frau, 54, EFZ im Verkauf, arbeitslos)

Die RAV-Beraterinnen und -Berater ihrerseits müssen sich mit Aspekten befassen, die ausserhalb des Beschäftigungsrahmens liegen (psychologischer Ansatz, Motivation), wie AB, eine Beraterin, erklärt, die von "verletzten Menschen" spricht. Die Betreuungsarbeit ist wichtig, aber die Berater/innen sagen auch, dass sie "diesen Menschen" gegenüber "hilflos" sind:

Diese Leute sind extrem teuer. Gesundheitsprobleme, die auftreten. Sie haben Angst, dass sie weniger flexibel sind als die Jungen, sie haben bereits ihren Charakter, sie können nicht nach Wunsch formatiert werden, sie werden ihre Meinung sagen, sie können ein störendes Element sein, wenn man so will. (AH, 55 Jahre, männlich, RAV-Berater, 100%)

Die Mentoren des Pro50+- Programms halten fest, dass es notwendig ist, die klassischen und stigmatisierenden Vorstellungen vom "Alter" abzubauen, um das gesellschaftliche Bild von AA zu verändern. AL, ein 65-jähriger Frührentner, wägt die Stärken und Schwächen der Einstellung eines/einer AA ab:

Es gibt Vorteile, einen Senior einzustellen: Das hängt vom Unternehmen ab. Wenn es eine Person sucht, die ihr Wissen im Unternehmen weitergeben kann, ist das sehr interessant. Wenn das Unternehmen jedoch um sein Überleben kämpft, macht es einen Unterschied, ob man die Kosten der zweiten Säule kapitalisiert (sie sind 8 % höher als die Kosten einer 40-jährigen Person). Es gibt auch den Aspekt der Integration in das Team und der Dauer: eine 60-jährige Person wird 5 Jahre bleiben, nicht mehr. (AL, männlich, 65 Jahre, pensionierter Mentor Pro50+)

Das soziale Alter, seine Behandlungsformen einschliesslich der AHV-Beiträge zu überdenken, scheint eine kollektive Verantwortung zu sein, der man sich heute stellen muss. Es ist wichtig, die Verhandlungen zwischen dem Arbeitsmarkt, den Eingliederungsprogrammen für Menschen über 50 und den Unternehmen zu stärken.

5.3 Schwierigkeiten beim beruflichen Wiedereinstieg und Mangel an konkreten Lösungen: Welche Lösungsansätze sollten untersucht werden?

In diesem zweiten Teil sollen die Schwierigkeiten, die bislang in den Interviews hervorgehoben wurden, mit den positiven Erfahrungen verknüpft werden, um erste Überlegungen anzustellen und sogar Ansatzpunkte für Empfehlungen zu finden.

5.3.1 Die Ausbildung und den Kompetenztransfer nachträglich verstärken

Eine erste Feststellung betrifft die **Notwendigkeit, die Veränderungsprozesse** insbesondere im Rahmen von Umstrukturierungen von Organisationen durch **eine Begleitung zu stärken**. Unabhängig davon, ob diese Organisationen Abteilungen oder Teams neu strukturieren, Arbeitsplätze digitalisieren, neue Technologien, einschliesslich neuer Managementformen, einführen müssen, **sollten diese Übergänge stärker gepflegt werden**. Der Ausbildungsmangel ist im Vergleich zu den Anforderungen des Marktes, die sich zudem in den letzten Jahren rasch verändert haben, oft recht gross. Diese Feststellung ist branchenübergreifend, auch wenn sie bei den Funktionen, die entweder direkt mit der Informatik (Programmierung) oder mit der Digitalisierung der Arbeit in verschiedenen Sektoren (Nutzung von Informatikinstrumenten für die Planung, Durchführung oder Verwaltung von Projekten usw.) zusammenhängen, offensichtlicher erscheint.

Die berufsbegleitenden und betrieblichen **Weiterbildungen** werden **von den beschäftigten AA stark geschätzt**, da sie diese häufig in Anspruch nehmen und mit ihnen zufrieden sind. In einigen Branchen ist die Weiterbildung "obligatorisch", um mit der technologischen Entwicklung des Berufs Schritt halten zu können (insbesondere in der Krankenpflege, der Informatik und dem Mikroingenieurwesen), in anderen, allgemeineren Branchen werden auch bereichsübergreifende Weiterbildungen zur Selbstentwicklung, zum Team- oder Projektmanagement geschätzt.

Man muss sich weiterbilden, wenn man sich nicht weiterbildet, öffnet man sich nicht, man bleibt bei dem, was man erworben hat, als man in der Ausbildung war, und das wird ein wenig unsere "Wahrheit" in unserer Berufspraxis sein (AZ, weiblich, 51 Jahre, Pflegefachfrau, 100%)

Die Ausbildung dient dazu, die Qualität der Arbeit zu verbessern, um zu verhindern, dass man nutzlose Affenarbeit macht! Zum Beispiel in der Archivierung, mit Scannen usw. und der Leistung der Maschinen, die es ermöglicht, schneller zu arbeiten, aber nicht nur, um mehr zu produzieren, sondern auch, um sich die Arbeit zu erleichtern (BE, weiblich, 55 Jahre, Abteilungsleiterin, 80%)

Schulungen dienen dazu, eine gewisse Leistungsfähigkeit innerhalb der Arbeit zu erhalten, aber auch Know-how aufzubauen und letztlich einem möglichen Arbeitsplatzverlust "vorzubeugen" bzw. sich im Falle von Arbeitslosigkeit "bessere Chancen" auf einen neuen Job zu sichern.

5.3.2 In das Sozialmarketing investieren, um das Ansehen von Seniorinnen und Senioren in Unternehmen aufzuwerten

Eine zweite Feststellung betrifft die Bedeutung von **Investitionen in das Sozialmarketing, um das soziale Ansehen von AA zu verbessern** und ihren Nutzen und ihre Perspektiven innerhalb von Unternehmen aufzuzeigen. Mehrere beklagen **das Fehlen konkreter Lösungen** (siehe Abschnitt 5.3.3), um AA in Unternehmen einzugliedern oder sie zu schützen. Diese Vernachlässigung von Personen ab 50 Jahren wirft die Frage nach der "sozialen Nützlichkeit" auf, was eine schwerwiegende Form der Diskriminierung eines Teils der Bevölkerung darstellt. AF ist eine 54-jährige Frau, die mit 42 Jahren ein EFZ im Verkauf gemacht und mehrere Jahre in diesem Bereich gearbeitet hat. Ihre Entlassung ist ihrer Meinung nach "ungerechtfertigt", was

sie mit diesem Umfeld in Konflikt bringt. Sie möchte sich daher in einem anderen Bereich umsehen, doch diese Lösung passt nicht in die Leitlinien des RAV. Sie sagt

Ich sage Ihnen, dass man mir sogar die Stelle als Kassiererin verweigert! Man sagt mir, dass ich nicht dem Profil entspreche! Also ja, ok, das sind Ausreden, aber wenn wir uns die Mühe machen, Arbeit zu suchen, dann bekommen wir so eine Antwort! (AF, Frau, 54, EFZ im Verkauf, arbeitslos)

Für die RAV-Berater/innen ist es schwierig, "Hoffnung zu geben", wie AH, ein 55-jähriger RAV-Berater, sagt: "Nach dem Alter von 62-63 Jahren ist es sehr schwierig, eine Stelle zu finden". Diese unaufhörliche und "nutzlose" Suche dient eher der Beschäftigung als der Produktivität und löst bei den AA das Gefühl aus, "im Stich gelassen" zu sein, "auf der Strecke zu bleiben" oder sogar eine Belastung für die Gesellschaft darzustellen, wie AF sagt:

Ich denke mir: Wenn mich niemand will, was soll ich dann tun? Soll ich mich umbringen? Für manche Menschen sind wir undankbar, wenn wir arbeitslos sind oder Sozialhilfe beziehen! In der Zeit, in der wir im Jahr 2021 leben, gibt es Menschen, die so denken! (AF, weiblich, 54, EFZ im Verkauf, arbeitslos)

5.3.3 "Konkretere" Begleitmassnahmen fördern, wie z. B. Einarbeitungszuschüsse (EAZ) und BAMG-Vertrag

Eine dritte Feststellung betrifft die Lösungsvorschläge auf **Ebene der Arbeitsmarktpolitik** und die Tatsache, dass **nur wenige effektive und konkrete Lösungen** angeboten werden. Die Betreuung durch die RAV-Berater/innen "beschränkt sich darauf, zu kontrollieren", dass die Stellensuche jeden Monat durchgeführt wird. Die angebotenen Massnahmen werden ebenfalls als sehr "light" und ineffektiv angesehen: Es werden Sprachkurse, grundlegende Computerkenntnisse, Massnahmen zur Motivationsförderung und Selbstentwicklung (Selbstwertgefühl, Umgang mit Emotionen) sowie Kurse zur Stellensuche (Schreiben eines Lebenslaufs, Vorstellungsgespräche usw.) angeboten. Im Rahmen von InnoPark¹¹ können AA auch an spezielleren Kursen teilnehmen. Während diese Kurse für einen Grossteil der Befragten eine erste wichtige Grundlage darstellen, scheint eine "praktischere" Fortsetzung nicht zu existieren. In dem Moment, in dem man sich in das Berufsleben einfügen kann, in dem man wieder in den Arbeitsmarkt eintritt, gibt es diese Gelegenheit nicht mehr.

Bei der RAV sind wir auf uns allein gestellt! Sie kontrollieren nur, ob wir unsere Arbeit gemacht haben. Und sie haben die bessere Rolle. Stellen Sie sich vor, ich habe keine Vorladungen mehr bekommen, ich hatte insgesamt nur eine! Einmal hat sie [die RAV-Beraterin] mich angemeldet, und dann war die Stelle besetzt. (AF, Frau, 54 Jahre, EFZ im Verkauf, arbeitslos)

Die RAV versuchen nicht, Sie irgendwohin zu vermitteln! In den 1990er-Jahren fand man irgendwo eine Arbeit für Menschen, die auf Arbeitssuche waren. Die RAV bemühten sich, eine Stelle für Sie zu finden. In Genf hatten Sie bis zu drei Wahlmöglichkeiten, d.h. sie konnten die erste und zweite Wahl an Arbeitsstellen ablehnen. (AS, männlich, 63 Jahre, EFZ als Chauffeur, arbeitslos)

¹¹ <https://www.innopark.ch/de/>

Die befragten RAV-Beraterinnen und -Berater sind sich einig, dass man "aktiv" bleiben, "die Gesten und das Körpergedächtnis bewahren" und vor allem auf Gelegenheiten eingehen, sie sogar provozieren und um Gespräche bitten sollte. Die **proaktive Dimension** wird zwar stark gefördert, stellt aber eine Haltung dar, die manchmal nicht mit einer Generation übereinstimmt, die nicht mit Selbstdarstellung (auch in sozialen Netzwerken) und den entsprechenden Techniken des Selbstmarketings (*Personal Branding*) sozialisiert wurde. Darüber hinaus werden diese Techniken zwar in den Kursen behandelt (Selbstpräsentation, Überzeugungsarbeit usw.), aber es fehlt oftmals das entsprechende Netzwerk, um diese Techniken anwenden zu können:

Man spricht vom Netzwerk! Aber ab 55 Jahren hat man keines mehr! Die Menschen, die mit Ihnen zusammen waren, stehen kurz vor der Pensionierung oder sind bereits pensioniert. Das sind schöne Worte. (AU, männlich, 60 Jahre, Hochschulabschluss, HR-Verantwortlicher, arbeitslos)

Um die Schwäche des Netzwerks auszugleichen, können **Massnahmen wie Einarbeitungszuschüsse (EAZ)**¹² oder, für Personen, die ihren Anspruch auf Arbeitslosengeld verloren haben, die **BAMG-Verträge** (Gesetz über die Beschäftigung und den Arbeitsmarkt)¹³ angeboten werden. Diese "konkreteren" Massnahmen werden von den Beratern/innen sehr gut bewertet und von den befragten und arbeitslosen AA als "sehr nützlich" angesehen. Überraschend ist jedoch, dass nur wenige der arbeitslosen Personen davon profitiert haben: Nur eine Person gab an, eine EAZ erhalten zu haben, eine andere, dass sie gerade dabei sei, einen Arbeitgeber zu suchen, um einen BAMG-Vertrag zu realisieren. Es gibt mehrere Hypothesen, die erklären könnten, warum diese Massnahmen kaum genutzt werden, obwohl, wie ein RAV-Berater sagte, "das nicht in Zahlen ausgedrückt ist". Auf jeden Fall könnte es an einem Widerstand seitens der möglichen Begünstigten liegen, an einer noch geringen Kenntnis dieser Massnahmen (Nichtinanspruchnahme), an der Tatsache, dass diese Massnahmen ausschliesslich auf der Initiative der möglichen Begünstigten beruhen, die ein Unternehmen finden, das Verfahren erklären und den Arbeitgeber/die Arbeitgeberin davon überzeugen müssen, ihn/sie einzustellen. Die Hemmnisse könnten auch von Seiten der RAV-Berater/innen kommen, die diese Massnahmen möglicherweise nicht ausreichend anbieten. Es handelt sich hierbei *um Hypothesen, die weiter untersucht werden müssten*.

Letztendlich scheint es wesentlich zu sein, dass die Unternehmen besser über diese Massnahmen informiert werden und dass zwischen dem Staat und der Welt der Unternehmen eine gemeinsam verantwortete Zusammenarbeit aufgebaut wird. Die AA aus unserer Studie

¹² Zur Erinnerung: "Die Zulagen werden Ihrem Arbeitgeber für eine Dauer von einem bis sechs Monaten ausgezahlt. In Ausnahmefällen für Versicherte über 50 Jahre kann diese Massnahme bis zu zwölf Monate dauern. Die EAZ belaufen sich bei Beginn des Arbeitsverhältnisses auf 60% eines berufs- und ortsüblichen Monatslohns. Die restlichen 40% werden vom Arbeitgeber getragen". Ein erster Schritt zur Eingliederung. Arbeitsmarktliche Massnahmen, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Ausgabe 2018.

¹³ Zur Erinnerung: Der BAMG-Vertrag bedeutet, dass der/die Begünstigte maximal drei Monate lang bei einem Unternehmen oder einer öffentlichen Körperschaft angestellt ist. Die Dauer kann verlängert werden, wenn dies durch Wiedereingliederungsziele gerechtfertigt ist.

würden es sehr begrüßen, wenn sie von konkreteren Massnahmen oder sogar von "reservierten" Plätzen in Form von Quoten profitieren könnten:

Sie brauchen "Plätze" für die Altersgruppe 50+, so wie es Programme für Jugendliche gibt: reservierte Stellen. Ansonsten werden Sie das Problem nicht lösen können! (AU, männlich, 60 Jahre, Universitätsabschluss, HR-Verantwortlicher, arbeitslos)

Für die AA bleibt die direkte und unvermittelte Konfrontation mit dem Arbeitsmarkt schwierig, da dieser als äusserst wettbewerbsintensiv und oft gesättigt beschrieben wird. Die von den AA mobilisierten Kompetenzen erweisen sich oft als unzureichend. Die institutionelle Rhetorik oder sogar Vereinbarungen mit Unternehmen könnten hier eine grosse Hilfe sein. AU, ein 60-jähriger Mann, der in seiner Wohngemeinde Sozialhilfe bezieht, bewirbt sich in derselben Gemeinde um eine Stelle, die seinem Profil entspricht. Leider ist das Ergebnis enttäuschend, und nicht zum ersten Mal:

Glauben Sie, dass sie mich bevorzugt hätten, um eine Stelle zu finden, selbst wenn es nur eine 50%-Stelle gewesen wäre, um wenigstens die Möglichkeit zu haben, aus dem Sozialhilfesystem auszusteigen? Ah nein! (AU, männlich, 60 Jahre, Universitätsabschluss, HR-Verantwortlicher, arbeitslos)

Die AA schlagen zahlreiche Lösungen vor, aber wir möchten hier eine ganz besonders hervorheben: Synergien zwischen den Altersgruppen zu schaffen, um entweder Stellen zu ergänzen (durch Job-Sharing) oder eine "Arbeit zu zweit" zu haben. Der Austausch zwischen AA und jungen Menschen wird oft geschätzt, wie AZ, eine 51-jährige Pflegefachfrau, erklärt.

Die Pflegefachfrauen von heute haben eine mehr wissenschaftliche Vorbereitung, die wir nicht hatten. Ich finde, wenn man eine neue Kollegin hat, die kommt, öffnet man sich ihr gegenüber, man hat einen anderen Blick auf den Beruf und kann das integrieren. (AZ, weiblich, 51 Jahre, Pflegefachfrau, 100%)

Dieses Kapitel schliesst mit einer Sammlung von Vorschlägen, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieser Studie, den direkt Betroffenen und den Seniorinnen und Senioren stammen. Sie halfen uns bei unseren Überlegungen und bei der Auflistung praktischer Vorschläge, die wir dem Kanton unterbreiten können.

5.4 Von den Teilnehmenden vorgeschlagene Lösungen

Dieser letzte Abschnitt umfasst Anregungen, die direkt bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gesammelt wurden und die mit ihren Erfahrungen und Bedürfnissen auch unsere Überlegungen und Ideen für die in Kapitel 7 vorgeschlagenen Handlungsansätze bereichert haben. Es erscheint uns wichtig, diese in Form eines partizipativen Konzepts, das wir unterstützen, wiederzugeben. Wir haben diese Aussagen nach beruflichem Status (Stellensuchende, Erwerbstätige inkl. RAV-Berater/innen) und nach Themen gegliedert.

Kasten 3. Anregungen und Vorschläge der arbeitslosen AA

Verbesserung der zielgerichteten und

- Überprüfung der Möglichkeit, zertifizierende Ausbildungen zu bezahlen, insbesondere wenn sie den Erwerb von auf dem Markt erwarteten

<i>zertifizierenden Ausbildung</i>	<p>Instrumenten betreffen, wenn dies einen Unterschied bei den Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz ausmachen kann;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zweisprachigkeit sehr wichtig: Fokus auf Sprachkenntnisse; • Offenheit beim Zugang zu Kursen/Ausbildungen: Idee des "Return on Investment" und weg von der Logik der "Beschäftigungsfähigkeit»;
<i>Einführung von "reservierten" Stellen für AA oder sogar von Quoten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbare Stellen für die AA bereitstellen; • Konkretere Massnahmen vorschlagen; • Quoten für die Einstellung von über 50-Jährigen einführen oder spezielle Strukturen für diese Altersgruppe einrichten; • Praktika anbieten, um eingestellt werden zu können; • Job-Sharing fördern und Unternehmen sensibilisieren;
<i>Verbesserung des AHV-Beitrags, um die Quelle der Diskriminierung zu reduzieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Rentensituation (auf finanzieller Ebene); • Einen festen Satz auf AHV-Niveau durchsetzen, um zu verhindern, dass die über 50-Jährigen zu viel kosten; • Entwicklung der Überbrückungsrente;¹⁴ • Das Rentenalter für Frauen nicht erhöhen;
<i>Die Erfahrungen der AA wertschätzen und in Entscheidungen einbeziehen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Erfahrungen der AA im Kontext der Verwaltung aufwerten (über Möglichkeiten der Beteiligung an politischen Entscheidungen nachdenken): Wiedereingliederung in das öffentliche Umfeld, in ein Beratungsgremium; • Unter den Profilen sollten die über 50-Jährigen "persönlicher gestaltet" werden; • Erfahrungsaustausch: Orte für AA schaffen; • Keine passive Betreuung, sondern so, dass der Dienst, den die Person im Rahmen ihrer beruflichen Laufbahn geleistet hat, "geehrt" wird
<i>Abschaffung der "sozialen Schulden", die durch die rückzahlbare Sozialhilfe im Kanton Freiburg entstehen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Abschaffung der Rückerstattung von Sozialhilfe (im Kanton Freiburg); • Finanzieller Schutz: Studie über die Verschuldung von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängenden; • Beschäftigungsprogramme (Eingliederungsmassnahmen) sollten erlauben, wieder Anspruch auf Arbeitslosigkeitsentschädigung zu haben; • Sozialhilfe: Sozialhilfeempfängende unbedingt in gemeinnützige Arbeit einbeziehen; • Hochqualifizierte (ausgesteuerte) Personen in laufende Forschungen/Untersuchungen einbeziehen, insbesondere in ihren Spezialgebieten (Aufwertung von Kompetenzen): Verbindungen insbesondere zu öffentlichen Instanzen (Staat, Gemeinden usw.) herstellen; • Universelles Einkommen: Es sollte schnell eingeführt werden und sollte für diejenigen, die es wünschen, auch nach der Pensionierung fortbestehen;
<i>Mobbing vorbeugen, verantwortungsvollere Formen des Managements verbessern</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierung der politischen Arbeit in Gemeindegremien: Gewählte Personen sollten eine Ausbildung in Management oder Teamführung absolvieren; • Managementausbildung: zu amateurhaft, mit der Tendenz, im operativen Bereich tätig zu sein, obwohl Manager (Chef/Chefin) führen müssen; • Einführung einer teamorientierten Führung in Institutionen und Unternehmen;

¹⁴ Zur Erinnerung: Ein Teil der Interviews wurde vor Juli 2021 geführt.

- Bei Übergängen den Verlauf dessen, was vorher getan wurde, respektieren;

Kasten 4. Anregungen und Vorschläge der Arbeitgeber/innen und RAV-Berater/innen

Gezielte Schulungen, Validierung von Lernergebnissen, auf die Bedürfnisse eingehen

- Massnahmen: AA direkt in die Unternehmen schicken, um Praktika zu absolvieren, Bedarf an viel regelmässigerer Betreuung;
- Geeignete Massnahmen: Hilfe beim Aufbau sozialer Netzwerke;
- Vielfalt der Berufe, Auswahl an Kursen/Ausbildungen erweitern;
- Weiterbildung: für bestimmte Profile zu verstärken;
- Modulare Zusatzausbildung, die in Form von sofort verwertbaren "Modulen" schnell verfügbar ist;
- Hilfe zur Aufwertung von Kompetenzen;
- Gezielte Ausrichtung von Schulungen auf klar identifizierte Bedürfnisse;
- Begleitung auf dem Weg zur Veränderung, die Menschen nicht "sich selbst überlassen»;

Einführung von "reservierten" Stellen für AA oder sogar von Quoten

- Es sollte "Quoten" für Unternehmen geben;
- In Berufe investieren, in denen es an Personal mangelt: es gibt nie arbeitslose Pflegefachpersonen, egal welchen Alters;
- Ein spezielles Angebot für AA in Verbindung mit sozial engagierten Unternehmen bereitstellen;
- Schaffung von "AA-Stellen", "AA-spezifischen Stellen" mit einer Arbeitsplatzgestaltung, Jobsharing oder kleinen Prozentsätzen;
- Reservierte Arbeitsplätze, nach Berufen;
- Kommunikation/Sichtbarkeit: Eine Bewerbung wohlwollend begutachten;

Verbesserung des Netzwerks und des sozialen Marketings der AA, Förderung von Verträgen mit Firmen

- Die AA: Arbeit an den Netzwerken, die gestärkt werden sollen;
- Verbesserung des "Marketings", der Kommunikation rund um das soziale Image von AA (Interesse für das Unternehmen, Hervorhebung der Kompetenzen usw.);
- BAMG-Verträge mit Unternehmen: stärker nutzen;

AHV-Reform oder Partnerschaften zwischen Unternehmen und Staat

- Überlegungen zu den Kosten (AHV, Beiträge), die auf die Arbeitgeber/innen zukommen und die sie davon abhalten, AA einzustellen: über strukturelle Veränderungen bei der Beschäftigung und bei den Rentenbeiträgen nachdenken, die die Arbeitgeber/innen "entlasten" sollen, um die Einstellung von AA und ihre Integration in den Arbeitsmarkt zu fördern;

Lebenserfahrungen in der Arbeitswelt aufwerten

- Die Qualitäten der AA wertschätzen (Selbstständigkeit, Höflichkeit, Initiative, Pünktlichkeit, Vertrauen usw.). Im Team macht dies den Unterschied, das Gepäck, das dem Chef/der Chefin "Sicherheit gibt»;
- Erfahrungen aus dem privaten Bereich im Beruf aufwerten: Die Tatsache, dass eine Frau Kinder hat und das Familienleben managt, sollte auf organisatorischer Ebene als Erfahrung angesehen werden, die man ohne Kinder nicht hat.

Kasten 5. Anregungen und Vorschläge der beschäftigten AA

Die Entwicklung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin innerhalb des Unternehmens fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kompetenzen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin für andere Tätigkeiten anpassen (vielseitige Ausbildung, die es ermöglicht, sich innerhalb des Unternehmens neu zu positionieren, aber mit anderen Berufsbezeichnungen); • Die Mitarbeiter/innen bei der Bewertung ihrer Arbeit und ihrer Bedürfnisse mit einbeziehen.
Staat, Arbeitgeber/innen, Unternehmen und Arbeitnehmer/innen für Gesundheitsfragen verantwortlich machen	<ul style="list-style-type: none"> • Ab 60 Jahren sollte die Arbeitszeit verkürzt werden: 60% (max. 70%) arbeiten, es gibt Berufe, die zu anstrengend/verschleissend sind; • Die Gesundheit am Arbeitsplatz muss als "Gesundheitskapital" betrachtet werden, das Gegenstand von Aufklärungs- und Präventionskampagnen für Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen sein muss; • Der Staat kann für Gesundheitsrisiken (wie <i>Burnout</i> oder Alterung) aufkommen; • Die Frage des Alterns am Arbeitsplatz kollektivieren: Dies sollte als eine Frage des Gesundheitswesens betrachtet werden, bestimmte Handlungen sollten vorausgeplant werden; • Begriff des Profits: Das Problem der Gesundheitskosten erörtern, da sonst missbräuchliche Arbeitgeber/innen oder Unternehmen vom System "profitieren", indem sie die Arbeitnehmer/innen auf eine Weise erschöpfen, die nur für das Unternehmen und nicht für die Gesellschaft profitabel ist.
Aufwertung von pluralen Lebensläufen und Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwertung pluraler und atypischer Lebensläufe insbesondere von Frauen: gleichzeitige Verwaltung von mehreren Bereichen (Arbeit/Unternehmen; Kindererziehung; Begleitung und Pflege alternder Eltern)
Lobbys für AA, Treffpunkte fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Orte: Für (arbeitssuchende AA einen Raum zur Sozialisierung und dem Aufbau eines Netzwerks bereitstellen, Austausch mit einer «steuernden» Person organisieren, um die Isolierung während der Arbeitslosigkeit zu vermeiden; • Weniger individualistischer Ansatz bei Arbeitslosigkeit (Ausfüllen des Formulars, sehr minimalistisch), Begegnungen fördern.
Verbesserung des Marketings und Abbau von Vorurteilen (Bremsen)	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Kommunikation über bestimmte Ausbildungen (insbesondere solche, die auf den ökologischen Übergang, neue Technologien usw. ausgerichtet sind): verbreitete Vorstellung, dass sie zwangsläufig für Jugendliche bestimmt sind; • Übernommene und imaginäre Ideen: Mit 50 ist der letzte Moment für Veränderungen; man kann sich bis 50 ändern: Sätze, die man oft hört!
Verbesserung des Zugangs zu internen/externen Schulungen	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung mehrerer EDV-Tools (z. B. Teams): 2-3 Personen werden geschult und der Rest "wurstelt" sich durch: Man nutzt nur die 5-10 % dieser Software, es gibt keine Kommunikation und keine Information mit diesen Änderungen, also weiss man nicht, warum diese Änderungen vorgenommen wurden! • Interne Schulungen sind geplant, aber man muss sich auch externe Schulungen holen: kompliziert, Kostenfrage, Genehmigung, man muss diskutieren, verhandeln. Dies wird zu einer Bremse!

5.5 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

- * Aus den Interviews geht hervor, dass Veränderungen innerhalb von Organisationen potenziell problematisch sind und stärker gepflegt werden müssen.
- * Die Einführung von Technologien und/oder die mit der Digitalisierung der Beschäftigung verbundenen Veränderungen sollten begleitet werden.
- * In den Interviews kommt ein mangelndes Verständnis für neue Managementtechniken (z.B. Beurteilungen) zum Ausdruck, die durch die AA als Formen der Diskreditierung oder Infantilisierung empfunden werden.
- * Die Befragten betonen, dass es wichtig ist, Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitswelt stärker für Altersfragen und Fragen des Wohlbefindens am Arbeitsplatz zu sensibilisieren, die noch nicht ausreichend berücksichtigt und integriert werden.
- * Die Befragungen zeigen, wie schwierig es ist, Probleme im Zusammenhang mit Burnout und Mobbing zu erkennen, von denen es immer noch viel zu viele gibt.
- * Die AA betonen, wie wichtig es ist, ihnen beim Aufbau oder der Stärkung ihrer (formellen und informellen) Netzwerke zu helfen, insbesondere in Situationen, in denen sie ihren Arbeitsplatz verlieren.
- * In den Interviews wird auf die altersbedingte Diskriminierung bei der Anstellung und die Notwendigkeit hingewiesen, reservierte Arbeitsplätze für AA einzurichten oder bei den mit der AHV verbundenen Kosten einzugreifen.

6. COVID-19 Befragungen (Teil 4)

6.1 Präsentation der Stichproben

Wie bereits in Kapitel 5.1 erwähnt, wurden im Rahmen von Teil 4 über COVID-19 und die damit verbundene Gesundheitskrise 11 Tiefeninterviews geführt. Innerhalb dieser Stichprobe waren alle befragten AA erwerbstätig, entweder als Angestellte/r in einem öffentlichen Dienst ($n = 9$) oder in einer verantwortungsvollen Position ($n = 2$). Die betroffenen Sektoren waren vielfältig: Pflege ($N=3$), Umwelt ($n=3$), Unterricht und ausserschulische Betreuung ($n=2$) sowie Verwaltung und Sozialwesen ($n=3$). Von den 11 Befragten waren 7 Frauen. Das Durchschnittsalter liegt bei 55 Jahren. Die Mehrheit dieser Stichprobe verfügt über einen höheren Bildungsabschluss, der vom Bachelor oder einem gleichwertigen Abschluss ($n = 7$) bis zum Doktorat ($n = 1$) reicht, während eine Person ein EFZ und einen Eidgenössischen Fachausweis besitzt. Die restlichen 3 Personen haben eine Lehre oder eine nicht zertifizierende Ausbildung absolviert. Alle befragten Frauen arbeiten Teilzeit (zwischen 50% und 80%), während die Männer zu 90%-100% angestellt sind.

6.2 Wichtigste Ergebnisse

Die Gesundheitskrise im Zusammenhang mit COVID-19 betraf die gesamte Bevölkerung in der Schweiz auf allgemeine und transversale Weise. Ein Teil der Bevölkerung galt aufgrund spezifischer Faktoren als anfälliger (insbesondere Personen im Alter von 65 Jahren oder älter und kranke Personen). Auf wirtschaftlicher und beschäftigungspolitischer Ebene waren einige Berufe stärker als andere den Risiken und der finanziellen Prekarisierung ausgesetzt. Ein Teil von ihnen arbeitete trotz der Pandemie weiter (insbesondere die Ärzteschaft und das Pflegepersonal), andere Berufe erlitten dagegen erhebliche finanzielle Einbussen, darunter die Selbstständigen.

6.2.1 Umgang mit dem Ausbruch der Pandemie

Unsere Stichprobe bestand aus mehreren AA, die im Gesundheitsbereich arbeiten, sei es in der Pflege zu Hause, in Pflegeheimen oder im Spital, und sie zeigten deutlich die **anfängliche Konfusion** und die **Schwierigkeit, "loszugehen, ohne zu wissen wohin"**.

Am Anfang gab es Angst. Die Nachrichten waren zeitversetzt: Es war ein bisschen chaotisch! Es war eine seltsame Zeit, denn ein Teil der Menschen konnte sich zu Hause in Sicherheit bringen, und dann gab es noch die Geschäfte, und wir mussten uns damit auseinandersetzen, ohne zu wissen, wohin wir gehen würden. Wir haben uns gesagt, wenn es Menschen gibt, die sterben werden, dann werden wir die ersten sein! Da war die Angst, und vor allem wussten wir nichts. Wir hatten den Eindruck, in einem Beruf zu arbeiten, in dem wir unser Leben riskieren. (AR, weiblich, 52 Jahre, Pflegehelferin, 50%)

Es gab viele Unsicherheiten, viele Ungereimtheiten. (AX, weiblich, 51 Jahre, Schulmediatorin, 50%)

Das Pflegemilieu war ab der ersten Welle im Jahr 2020 besonders stark von der Pandemie betroffen. Für die befragten Gesundheitsfachkräfte, insbesondere Pflegefachpersonen und

Pflegehelfer/innen, ging es darum, sich **anzupassen und angemessen auf die Bedürfnisse** der Leistungsempfänger/innen und Patient/innen **reagieren zu** können, während sie gleichzeitig versuchten, die auferlegten Gesundheitsvorschriften (Hygienemassnahmen) mit den Einschränkungen bei der Ausrüstung (Mangel an Masken, Handschuhen, Desinfektionsmitteln usw.) in Einklang zu bringen.

In Bezug auf dieses Material: nicht genug Desinfektionsmittel, nicht genug Masken (wir hatten eine für den ganzen Tag), das Desinfektionsmittel musste man einsparen, aber trotzdem verwenden. Es bedeutete, ins Ungewisse zu gehen.... (AM, weiblich, 57 Jahre, Pflegefachfrau, 50%)

Mehrere betonten, dass "es besondere Momente" waren, in denen "es auch Gutes gab", vor allem durch die Tatsache, dass sie eine **allgemeine Solidarität** wiederfanden, doch bei einigen kam auch **Wut** zum Ausdruck. Für AR, eine Pflegehelferin, die Personen mit verschiedenen Krankheiten zu Hause pflegt, war die "Abrechnung der Gesundheitshandlungen (15 Minuten für Augentropfen, 45 Minuten für Duschen) nicht an die Situation angepasst", obwohl die Menschen allein zu Hause waren und beruhigt werden mussten. Auch das schulische Umfeld war betroffen, da die Schulen von einem Tag auf den anderen geschlossen werden mussten. Die Informationen, die nach und nach eintrafen, waren unvollständig, und dies wurde in den Vereinigungen noch verschärft, die "auf sich allein gestellt" waren.

Niemand war offensichtlich darauf vorbereitet, niemand wollte es glauben. Und vor Ort mussten wir nach Informationen fischen, weil unsere Behörden zu diesem Zeitpunkt ebenfalls überfordert waren. Wir waren auf uns selbst gestellt, wir mussten selbst suchen.... (AX, weiblich, 51 Jahre, Schulmediatorin, 50%)

In diesem **Kontext der allgemeinen "Verwirrung"** ist jedoch festzuhalten, dass die AA **ruhig und besonnen reagierten**. Ihr Know-how wurde hervorgehoben, während junge Menschen (insbesondere im Pflegebereich) aufgrund des Mangels an klaren Richtlinien schneller verunsichert wurden.

6.2.2 Neuorganisation von Aufgaben und Telearbeit

Die **Neuorganisation der Arbeit** erfolgte **nach und nach** und **je nach Beruf**. Einige haben "versucht, die Situation zu entdramatisieren", indem sie den Dialog mit den Angestellten gefördert haben, wie ein 60-jähriger Büroleiter erklärt, der die Arbeit im Büro bevorzugt und Telearbeit vermieden hat. Da es sich in seinem Fall um eine kleine Gemeindeverwaltung handelt, die sich der digitalen Herausforderung noch nicht gestellt hat, sagt er, dass "es sehr kompliziert gewesen wäre, die Telearbeit einzuführen". Hinzu kommt, dass AO eine Praktikantin betreut, deren Begleitung benachteiligt worden wäre. Schliesslich betont der 60-Jährige, dass die "Kultur der Telearbeit" von seiner Generation nicht verstanden werde, für die es wichtig sei, **"das Haus vom Büro zu trennen"**:

Für mich persönlich war es sehr klar, dass ich keine Telearbeit machen würde, aber den anderen habe ich die Wahl gelassen. Für mich ist es so: Wenn ich zu Hause bin, bin ich zu Hause, und wenn ich arbeite, bin ich bei der Arbeit. Es war auch wichtig, diese Trennung zu machen..., weil man weiss, wie es danach weitergeht... um 20 Uhr am Abend schaltet man schnell den Computer wieder ein, um zu sehen, ob die Person auf eine Mail

geantwortet hat... Sie wissen schon... (AO, männlich, 60 Jahre, Büroleiter in einer Gemeindeverwaltung, 100%)

Andere AA, die für Behörden arbeiteten, in denen die Digitalisierung bereits eingeführt worden war, konnten der **Telearbeit** gelassener oder sogar gewinnbringend entgegensehen, da sie z. B. Fahrtzeiten und -strecken einsparen konnten. Obwohl die Vorteile hervorgehoben werden, gibt es ein Bewusstsein dafür, dass Heimarbeit nicht für jeden ideal ist und nicht zu einem "Vorwand für Arbeitgeber werden sollte, um Kosten zu sparen, z. B. Mieten, Arbeitsplätze zu reduzieren, Strom oder Material zu sparen", erklärt AY, ein 50-jähriger wissenschaftlicher Mitarbeiter. Er sagt: "Es gibt immer noch Ängste vor der Telearbeit":

Die Kultur der Telearbeit gehört noch nicht zu unseren Gewohnheiten, es gibt immer die Vorstellung, dass bezweifelt wird, ob man wirklich arbeitet, wenn man zu Hause bleibt, ob man nicht fernsieht oder ich weiss nicht was ... von Seiten des Staates im Allgemeinen hat man das Gefühl, dass es noch nicht wirklich akzeptiert wird. (AY, männlich, 50 Jahre alt, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, 90%)

Andere, die in der Verwaltung oder vor Ort arbeiteten, bedauerten, dass der Grossteil ihrer Arbeit darin bestand, "Notfälle zu bewältigen", und dass sich die Aufgaben auf die "Kontrolle" innerhalb der Institutionen konzentrierten, um die Umsetzung der Hygienemassnahmen zu überprüfen. Für Berufe, in denen ein Teil der Beziehungen und des Kontakts insbesondere mit Kindern bestand, wurde dies als besonders schwierig erlebt. Im Fall von AX, einer 51-jährigen Schulmediatorin, war es schwer, die Auswirkungen der Gesundheitsvorschriften auf die pädagogische Praxis zu akzeptieren, was ihrer Meinung nach zu "Irrtümern" führte, insbesondere innerhalb der Betreuungseinrichtungen für Kleinkinder.

Es gibt einen Verlust der Bindung und der Berührung. Bei der Pflege ist es sehr wichtig, mit dem Kind in Kontakt zu sein, wenn es geknuddelt, getröstet usw. werden muss, und ich sage "aber bitte", und ich denke, dass man die Auswirkungen dieser Massnahmen auf die Kinder sehen muss, denn im Moment weiss man überhaupt nichts darüber! Man ist sogar so weit gegangen, zu sagen, dass man mit dem Singen aufhören soll, einfach abwegige Dinge! Für Kleinkinder ist es zentral, alles, was mit Stimme, Singen und Kinderliedern zu tun hat, ist Teil der Entwicklung. Während mehrerer Monate hat man einen ganzen Teil der grundlegenden Gesten, der Körpersprache, des Gesichts blockiert... (AX, weiblich, 51 Jahre, Schulmediatorin, 50%)

Wenn zu einer erzieherischen Beziehung eine therapeutische Beziehung hinzukommt, wird die Frustration noch grösser, wie im Fall dieser Logopädin, die kurz vor der Pensionierung steht und seit fast 30 Jahren in einer Grundschule mit Kindern zwischen 4 und 12 Jahren mit verschiedenen Sprachproblemen arbeitet. Für sie war es sehr schwierig, ihre Praxis auf virtuelle Beziehungen umzustellen und diese aus der Ferne auszuüben, da das Wesen ihrer Arbeit, wie sie sagt, "Beziehung" ist.

Ich für meinen Teil war unglücklich, denn es gibt viele Dinge, die durch das Gesicht, das Lächeln geschehen, und das konnte ich nicht mehr. Ich hatte dieses schlechte Gewissen, dass ich meinen Job meiner Meinung nach nicht mehr gut mache. (AT, weiblich, 61 Jahre, Logopädin, 60%)

Sie fand heraus, dass die kanadischen Logopäden und Logopädinnen bereits Techniken der Teletherapie entwickelt hatten, insbesondere aufgrund der Tatsache, dass es in sehr weitläufigen Gebieten und im Winter schwierig ist, die oft sehr langen Wege zu weit entfernten Wohnorten zurückzulegen. Sie hat die digitale Technik integriert, auch in den Teamsitzungen (per Zoom, Teams), aber das hat sie viel Mühe gekostet. Da sie es noch gewohnt war, Papierdokumente handschriftlich auszufüllen, trug die Umstellung auf digitale Medien zu ihrer Entscheidung bei, in den Ruhestand zu gehen, die durch COVID-19 nur noch beschleunigt wurde:

Da ging es mir schlecht, weil ich nicht diese Schnelligkeit hatte, ich konnte es nicht, aber wir sind 30 Logopäden/Logopädinnen und wir haben uns gegenseitig gecoacht...aber ich fühlte...ja, ich beherrschte diese Sachen nicht...ich sage "diese Sachen", weil ich sie nicht mag, sie nerven mich. Ich arbeite denselben Prozentsatz, aber ich arbeite viel mehr, und ich werde wütend! Und das ist auch der Grund, warum ich in Rente gehe. (AT, weiblich, 61 Jahre, Logopädin, 60%)

Ähnliches gilt für die Berufe im Gesundheitswesen, wo zur Frustration die Angst hinzukommt, Angehörige und Patienten anzustecken. Die Müdigkeit, ständig auf der Hut zu sein, wird hervorgehoben. Die Kontrollen, die in Bezug auf die Schutzregeln hinzugekommen sind, haben die Schwierigkeiten dieses Berufs, der für viele "schlecht bezahlt" und "wenig anerkannt" bleibt, nur noch vergrößert. Diese Wut wurde von zwei Krankenschwestern zum Ausdruck gebracht, die sagten, sie hätten gekündigt.

Es gibt zusätzliche Aufgaben, die vom Arbeitgeber auferlegt werden. Es werden uns zusätzliche Regeln auferlegt, die ich wirklich bedauerlich und skandalös finde. Man fügt uns mehr Dinge hinzu, die wir integrieren müssen, immer mehr Dinge und das geht nicht mehr bei mir! (AR, weiblich, 52 Jahre, Pflegefachfrau, 50%)

6.2.3 Finanzielle Auswirkungen der Gesundheitskrise

Das Pflegepersonal war während der Krise wahrscheinlich am stärksten gefordert, da es Überstunden leistete. Obwohl diese Stunden als Überstunden oder in Form von Urlaubstagen ausbezahlt wurden, bedauerten viele, dass sie nicht in der Lage waren, eine Aufwertung ihres Vertrags oder eine Beförderung zu erhalten. Dies ist eine Quelle der Frustration bei vielen Fachkräften, die sich zunächst wie "Helden" behandelt fühlten, ohne später **eine angemessene Belohnung für die geleistete Arbeit zu erhalten**.

Wir mussten für die gefährdeten Personen einspringen und deshalb musste ich meine Arbeitszeit erhöhen. Es gab keinen Vertrag, aber ich bin eingesprungen, was sich auf mein Gehalt ausgewirkt hat. (AM, weiblich, 57 Jahre, Pflegefachfrau, 50%)

Die verheerendsten **finanziellen Auswirkungen erlitten Selbstständige** oder AA, die vor kurzem eine neue Tätigkeit aufgenommen hatten. Für diese Personen gab es keinen ausreichenden Schutz. Einige mussten sich neu orientieren, wie im Fall von AV, 55 Jahre alt und mit langjähriger Erfahrung in der Schlosserei und Abfallwirtschaft. Sie hatte 2019 ein kleines Unternehmen gegründet, das gerade anlief, aber durch die Gesundheitskrise von COVID-19 abrupt gestoppt wurde. Daraufhin nahm sie eine Stelle als Reinigungskraft in einer Gemeinde an. In einem Verein, dessen Vorsitzende sie ist, sagt AW, 52 Jahre alt und zu 70% erwerbstätig, dass sie die Prekarisierung eines ganzen Teils der Frauen, die Dienstleistungen anboten und als

Selbstständige bezahlt wurden, beobachtet und "mitgemacht" habe. Sie erklärt, dass die Hauptaufgaben ihrer Arbeit in den ersten Wochen des Lockdowns darin bestanden, bei den Gehältern "Einschränkungen zu machen". Am "schrecklichsten" sei es für sie gewesen, einen Teil der Frauen, die auf Auftragsbasis arbeiteten, ausschliessen zu müssen. Sie hätten danach von ihnen keinen Schutz erhalten.

Keine erbrachten Leistungen, keine Zahlungen. Das war ethisch ziemlich kompliziert, denn im Grunde haben wir Frauen in die Prekarität gedrängt, die das auf Auftragsbasis machen, neben ihrem Familienleben, die immer eine sehr kleine Buchhaltung haben, die also nie für die ultrahohen staatlichen Beihilfen in Frage kommen... Wir mussten also mit ansehen, wie einige Frauen wirtschaftlich geschwächt wurden, und ich war an vorderster Front dabei! Der Verlust war für sie hart und sie hatten null Schutz (AW, weiblich, 52 Jahre, Leiterin einer Organisation, 70%)

AW erklärt, da diese Frauen einen "typischen Lebenslauf" haben (siehe 5.2.3), sie arbeiten als Selbstständige, sind aber nicht im Handelsregister eingetragen, betreiben ihre Tätigkeit neben ihrem Familienleben, ihr Lohn dient dazu, den des Ehemannes zu "ergänzen".

Einerseits haben sie ihre Aufträge verloren, der Ehemann ist manchmal nicht mehr da oder er wurde selbst von der Krise betroffen und das Gleichgewicht bricht zusammen. Wenn man an die über 50-Jährigen denkt, ist es der Moment, in dem die Kinder aus dem Nest kommen, entweder müssen sie noch unterstützt werden oder es gibt bereits Enkelkinder, die man als eine Art Gegebenheit integrieren muss, vor allem im Kanton Freiburg, wo die jungen Grosseltern sehr eingespannt sind, um die Kleinkinder zu betreuen, dann gibt es die alternden Eltern ... Es gibt also nicht nur Teilzeitarbeit, also selbstständige Aufträge, sondern auch Kinder, die sich in der Endphase der Ausbildung befinden, oder Enkelkinder, die auf die Welt kommen, und alternde Eltern, die die Arbeitsfähigkeit weiter beeinträchtigen... Diese Frauen werden bald in Rente gehen, sie werden Ergänzungsleistungen benötigen, sie werden nicht durchkommen. Mit den Scheidungsraten und dem Steuersatz, der immer noch auf dem Paar basiert, wird sich eine ganze Generation abmühen müssen. (AW, Frau, 52 Jahre, Leiterin einer Organisation, 70%)

6.3 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

In Bezug auf die COVID-19-Gesundheitskrise:

- * Einige Branchen waren besonders betroffen, und die Art des Vertrags spielte eine grundlegende Rolle für den Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
- * Am stärksten gefährdet waren AA, die den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt hatten, da die Situation nicht günstig war.
- * Frauen in den Fünfzigern, die seit mehreren Jahren auf Auftragsbasis arbeiteten, waren besonders gefährdet und konnten nicht geschützt werden.
- * Die AA scheinen eine "beruhigende" Funktion ausgeübt zu haben, da sie ein konsolidiertes, im Laufe der Zeit und durch Erfahrung erworbenes Know-how mobilisieren konnten, während die Jüngeren schneller verunsichert wurden, insbesondere in den Gesundheitsberufen.

- * Die Umstellung auf digitale Arbeit oder der Übergang zur Telearbeit wurde hingegen von den AA weniger gut verkraftet, da es ihnen schwerfiel, ihre zwischenmenschlichen oder organisatorischen Fähigkeiten in die digitale Arbeit zu übertragen, was einige dieser Personen offenbar dazu veranlasst hat, den Übergang in den Ruhestand vorzuziehen.

7. Diskussion und Interventionsmöglichkeiten

In diesem letzten Teil des Forschungsberichts werden wir kurz einige der wichtigsten Überlegungen aufgreifen, die sich aus den Ergebnissen unserer Studie ergeben, um eine Reihe von **Empfehlungen/Arbeitsansätzen** (R) und Beispielen und/oder **bewährten Verfahren** (E) aus der Schweizer Realität sowie aus anderen Ländern vorzuschlagen. Selbstverständlich sind die verschiedenen in diesem Kapitel betrachteten Elemente eng miteinander verbunden und können sich gegenseitig beeinflussen. Man denke zum Beispiel nur an das persönliche Wohlbefinden, das auch durch ungerechte Behandlung, das Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt oder COVID-19 beeinflusst wird. Für eine umfassendere Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse verweisen wir die Leserinnen und Leser auf die Merkblätter zu den Schwerpunkten am Ende der Kapitel, in denen die Forschungsbereiche des Mandats beschrieben werden (d. h. Kapitel 3-6).

7.1 Physisches und psychologisches Wohlbefinden

Obwohl sich die berufstätigen älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (AA)¹⁵ insgesamt auf mehreren Ebenen in einer **recht stabilen und günstigen Arbeitssituation** befinden, zeigen die Daten, dass für jede dritte Person ihr derzeitiger Arbeitsplatz physisch, kognitiv und emotional **anspruchsvoll** ist und dass für fast jede sechste Person ein nicht unerhebliches **Risiko der Erschöpfung (Burnout)** besteht. Was den **wahrgenommenen Druck** anbelangt, so müssen AA häufig Überstunden leisten (die oftmals nicht entschädigt werden), ihre Arbeitszeiten ändern oder in ihrer Freizeit auf berufliche Anfragen reagieren. Dieser Aspekt war während der Gesundheitskrise besonders wichtig, vor allem für die Gesundheits- und Pflegesektoren. Es muss auch betont werden, dass etwa 16% der erwerbstätigen AA berichten, dass sie am Ende des Monats **Schwierigkeiten** haben, **"über die Runden zu kommen"**. Darüber hinaus erhöhen Personen, deren Anspruchsberechtigung auf Arbeitslosengeld abgelaufen ist und die auf Sozialhilfe angewiesen sind, das Risiko einer **Verschuldung**, da sie eine soziale Schuld (die erhaltene Hilfe) erzeugen, die zurückbezahlt werden muss. Natürlich wirken sich solche Bedingungen negativ auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Betroffenen aus.

Es scheint daher notwendig zu sein, Bedingungen zu schaffen, die das physische und psychische Wohlbefinden der AA (in Beschäftigung und auf Arbeitssuche) noch stärker fördern (oder erhalten).

R1 Es ist von entscheidender Bedeutung, das **Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen** und **Entscheidungsspielraum/verfügbaren Ressourcen** zu beachten. Die Möglichkeit, die eigene Arbeit (z. B. Inhalt und Reihenfolge der zu erledigenden Aufgaben) zu beeinflussen, also eine gewisse Kontrolle zu haben, sowie angemessene Ressourcen (i) gleichen - zumindest teilweise - die möglichen negativen Auswirkungen der Arbeitsanforderungen und des daraus resultierenden Stresses aus und (ii) fördern die Produktivität (Bakker & Demerouti, 2007). Denn die wichtigsten

¹⁵ Unter *älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen* (AA) verstehen wir alle erwerbstätigen Personen ab 50 Jahren, die im Sinne des Internationalen Arbeitsamtes erwerbstätig oder arbeitssuchend sind.

negativen Folgen (z. B. in Form von Stress und Burnout) treten nicht unbedingt in den anspruchsvollsten Situationen auf, sondern wenn es zu einem Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Entscheidungsspielraum/Ressourcen kommt.

E1 *Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM):* Wie andere arbeitsmarktrelevante Akteure bietet Gesundheitsförderung Schweiz proaktive Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung an, um die bestehenden reaktiven (also aus der Feststellung eines Problems heraus entstandenen) und gesetzlichen Massnahmen zu ergänzen. In enger Zusammenarbeit mit Fachleuten aus Wirtschaft und Wissenschaft hat Gesundheitsförderung Schweiz eine Reihe von BGM-Instrumenten und Dienstleistungen für Arbeitgeber/innen entwickelt, wie z.B.: Instrumente zur Beurteilung von Stress und Wohlbefinden am Arbeitsplatz (z.B. Job-Stress-Analysen), Weiterbildungen (zu Themen wie Arbeitsplatzmanagement oder Früherkennung von Absentismus), das Label Friendly Work Space zur "Kennzeichnung" von BGM-aktiven Unternehmen oder auch spezialisierte Berater/innen. In diesem Rahmen nimmt die psychische Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern jeden Alters einen zentralen Platz ein (Blum-Rüegg, 2018). In jüngerer Zeit hat Gesundheitsförderung Schweiz ein neues Projekt (VitaLab) lanciert, das sich spezifischer auf die Realitäten von Kleinunternehmen richtet (vgl. <https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement>).

Ein weiterer Aspekt, der für das Wohlbefinden sowie die Produktivität und Qualität der Arbeit von entscheidender Bedeutung ist, ist die **Motivation**. Die Daten aus unserem Fragebogen und unseren Interviews zeigen, dass sich die Motivation, wie auch die Arbeitsbedingungen, bei einem erheblichen Teil der AA in den letzten Jahren verschlechtert haben.

R2 Um die **Motivation** - sowie das physische und psychologische Wohlbefinden - zu fördern, muss ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse wie **Gefühle der Effizienz** und **Zugehörigkeit** sowie die **Autonomie** des Individuums respektiert und gefördert werden (Deci & Ryan, 2000). Solche Bedingungen begünstigen auch den "psychologischen Vertrag"¹⁶ zwischen Arbeitgebern/innen und Arbeitnehmern/innen, der wiederum ein zentrales Element für das Engagement und die "Treue" der Arbeitnehmenden ist.

E2 *British Telecom (BT):* Seit mehreren Jahren versucht BT unter anderen die Motivation und das physische und psychische Wohlbefinden von älteren Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz durch eine Reihe von Unterstützungsmassnahmen zu fördern. Konkret bietet BT individuelle Arbeitsanpassungen und ein Instrument zur Planung der

¹⁶ Nach Rousseau (1990) bezieht sich der psychologische Vertrag auf das Arbeitsverhältnis anhand der individuellen Wahrnehmungen der bestehenden Verpflichtungen zwischen dem/der Arbeitnehmer/in und dem/der Arbeitgeber/in.

beruflichen Laufbahn in verschiedenen Lebensphasen an. Von BT durchgeführte Studien zeigen, dass die Produktivität von Angestellten, die von flexiblen Arbeitsregelungen (z. B. Telearbeit) profitieren, insgesamt um 20 % gesteigert wird. Bei BT machen die über 50-Jährigen 5 % der neu eingestellten Mitarbeiter aus (IAO, 2011).

Die mit den AA durchgeführten Interviews haben leider gezeigt, dass es zu viele **Mobbing-Situationen** am Arbeitsplatz gibt, deren Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden sehr schwerwiegend sein können (und sind). Klare und wirksame institutionelle Antworten auf die Mobbingproblematik werden dringend erwartet.

R3 **Kampagnen zur Sensibilisierung und Prävention** von Mobbing am Arbeitsplatz könnten ein wichtiges Instrument zum Schutz der Gesundheit und des Wohlbefindens der AA sein.

R4 Damit solche Sensibilisierungs- und Präventionskampagnen wirksam sind, sollten sie sich an folgende Adressaten richten: (i) **Arbeitgeber/innen** (Führungskräfte, Personalverantwortliche usw.). In diesem Zusammenhang könnten auch Schulungen für Führungskräfte diese Problematik beinhalten; (ii) die **Arbeitnehmer/innen**. Es ist wichtig, dass sie Mobbing-Situationen schnellstmöglich erkennen und melden können.

Die Erhaltung (oder Verbesserung) des Wohlbefindens und der Motivation fördert natürlich gleichzeitig den Verbleib der AA im Erwerbsleben (siehe Kap. 7.3).

7.2 Stereotypen, Diskriminierung und ungerechte Behandlung

Einerseits scheint das Problem der **Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz** relativ begrenzt zu sein, wenn man die Frage direkt stellt, andererseits berichten die Teilnehmer/innen (Kap. 4 und 5) von häufigen, altersbedingten, unfairen Einstellungen, wie z. B. von Kollegen/innen oder Vorgesetzten herabgesetzt zu werden. Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz ist ein weit verbreitetes Problem (z. B. Kaufmann, Krings, Zebrowitz, & Sczesny, 2017; Kelly Services 2006), das allzu oft ignoriert (und sogar ertragen oder akzeptiert) wird. Zu den Hauptursachen gehören **Unwissenheit** und **negative Stereotypen** gegenüber AA. Diese Stereotypen - die leider sehr zahlreich sind - sind jedoch grösstenteils falsch. Gemäss der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmenden ist die **Qualität** und **Quantität der geleisteten Arbeit** in den letzten Jahren unverändert geblieben (oder sogar gestiegen).

R5 Nach dem Vorbild verschiedener Länder wie Grossbritannien, Deutschland, Finnland, Frankreich, Italien, Slowenien oder den USA wäre es von grundlegender Bedeutung, über ein **Gesetz gegen Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz** (idealerweise aber nicht nur dort) zu verfügen. Ein solches Gesetz würde ein wichtiges Instrument für die

Bekämpfung von Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz bereitstellen, die über verschiedene Kanäle erfolgen muss (z. B. gesetzlich, Ausbildung, Sensibilisierung, Forschung usw.).

E3 *"The Age Discrimination in Employment Act: Als Beispiel hierfür können wir die USA und den Age Discrimination in Employment Act von 1967 nennen. Dieses Gesetz verbietet ausdrücklich die Diskriminierung von Personen ab 40 Jahren am Arbeitsplatz (vgl. <https://www.eeoc.gov/statutes/age-discrimination-employment-act-1967>).*

R6 Damit ein solches Rechtsinstrument voll wirksam ist, müsste es zwischen **indirekter** und **direkter Diskriminierung** unterscheiden und diese gezielt bekämpfen können (IAO, 2011).

Die direkte Altersdiskriminierung bezieht sich auf die schlechtere Behandlung einer Person im Vergleich zu einer anderen allein aufgrund des Alters. Ein Beispiel dafür ist die Verweigerung der Beförderung einer Person ausschliesslich aufgrund des Alters. Mittelbare Diskriminierung hingegen *"geht über direkt beobachtbare Handlungen hinaus und umfasst potenziell diskriminierende Praktiken wie Stellenangebote, in denen die Bedeutung physischer Eigenschaften überbewertet wird, die für die betreffende Stelle nicht erforderlich sind"* (IAO 2011, S. 54).

R7 Wie beim Mobbing sind **Sensibilisierungs- und Informationskampagnen** ein weiteres Instrument. Diese beeinflussen die Entscheidungen und das Verhalten von Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen und Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen sowohl im Arbeitsalltag als auch bei der Einstellung von Mitarbeitenden (IAO, 2011).

R8 Ein Grossteil der Wirksamkeit einer solchen Kampagne hängt davon ab, ob es gelingt, sowohl **Arbeitgeber/innen** und **Arbeitnehmer/innen aller Altersgruppen** als auch die **verschiedenen Akteure des Arbeitsmarktes** anzusprechen. Neben denjenigen, die die (oft unbeabsichtigte) Diskriminierung produzieren, ist es daher von entscheidender Bedeutung, auch die potenziellen Opfer zu sensibilisieren, da Altersdiskriminierung von den Betroffenen noch immer zu oft ignoriert wird.

E4 *Age Positive: Seit 2013 hat die englische Regierung auf nationaler Ebene die Kampagne Age Positive (vgl., <https://www.gov.uk/government/collections/age-positive>) ins Leben gerufen, um die Ressourcen und Vorteile älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu fördern. Diese Kampagne bietet verschiedene Komponenten und Informationskanäle an, um diverse Zielgruppen zu erreichen (z. B. eine regelmässig aktualisierte Website, wissenschaftliche Artikel,*

Artikel für die breite Öffentlichkeit, Plakatkampagnen, Veranstaltungen oder auch Auszeichnungen und [Toolkits](#) für Behörden und Private.

R9 **Positive Massnahmen**, wie z. B. altersabhängige Quotenregelungen, stärken und vermehren¹⁷. Selbstverständlich müssen solche Massnahmen auch die verschiedenen Berufe und die Art des Unternehmens (oder des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin) berücksichtigen.

Auch wenn wir keine Gelegenheit hatten, die Frage der **Mehrfachdiskriminierung** auf dem Arbeitsmarkt (oder Diskriminierung aus mehreren Gründen oder Intersektionalität) direkt zu behandeln, zeigen unsere sowohl qualitativen als auch quantitativen Daten (z. B. im Zusammenhang mit den Erwerbsmustern bei Paaren) **Unterschiede zwischen älteren Arbeitnehmerinnen und älteren Arbeitnehmern** in Bezug auf die *beruflichen Laufbahnen*, die *Behandlung* und die *angetroffenen Risiken* auf. Innerhalb der Vielzahl von Lebensläufen sind "typisch weibliche" Karrieren älterer Arbeitnehmerinnen zu erwähnen, die in Teilzeit gearbeitet haben oder ihre Erwerbstätigkeit für mehrere Jahre unterbrochen haben, um sich um die Kinder zu kümmern, und die insgesamt wenig Sozialbeiträge bezahlt haben. Eine eingehendere Untersuchung dieser Bevölkerungsgruppe wird dringend angeraten.

Es ist auch wichtig zu betonen, dass Mehrfachdiskriminierungen neben dem Alter und dem Geschlecht auch verschiedene Merkmale einer Person betreffen können, wie z. B. die ethnische Zugehörigkeit, der religiöse Glauben, die sexuelle Ausrichtung oder eine Behinderung. Daher sind die Fälle und Risiken, denen man begegnet, sehr zahlreich und heterogen.

R10a Einrichtung (oder Stärkung) von **Organismen**, die speziell für die **Bekämpfung von Mehrfachdiskriminierung** zuständig sind, wie dies in verschiedenen Ländern, z. B. Schweden und Lettland, geschehen ist. Trotz der Unterschiede in Bezug auf den Tätigkeitsbereich oder die Organisation umfassen diese Stellen in der Regel zwei Bereiche: (i) einen rechtlichen (z. B. Rechtshilfe für Diskriminierungsopfer, Empfehlungen zu Gleichstellungsvorschriften und -politiken); (ii) einen präventiven (z. B. Sensibilisierung und Kommunikation; Zusammenarbeit mit den betroffenen Akteuren/Akteurinnen) (IAO, 2011).

R10b Damit ihre Arbeit effektiv sein kann, müssen solche Einrichtungen **rechtlich, finanziell und operativ unabhängig** sein.

Organisationen, die sich gleichzeitig mit mehreren Arten von Diskriminierung anstatt nur mit einer Art befassen, würden auch eine rationellere Nutzung des vorhandenen

¹⁷ Es muss zwischen positiver Diskriminierung und positiven Massnahmen unterschieden werden. Denn eine positive Massnahme bezeichnet beispielsweise die Tatsache, dass z. B. ein/e Bewerber/in aus einer bestimmten benachteiligten oder unterrepräsentierten Gruppe bevorzugt eingestellt wird. Diese Bevorzugung muss jedoch erfolgen, wenn die Person die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten aufweist, und darf nicht automatisch erfolgen.

Know-hows und der Ressourcen ermöglichen und so nebenbei auch noch **Geld sparen** (IAO, 2011).

E5 *Equality Ombudsman*: In Schweden gibt es eine Ombudsperson mit der besonderen Aufgabe, die Grundsätze der Gleichstellung im Arbeitsumfeld zu verteidigen (Equality Ombudsman). Diese Person befasst sich mit verschiedenen Formen von Diskriminierung und Mehrfachdiskriminierung (z. B. aufgrund des Geschlechts, der Transgender-Identität, der ethnischen Herkunft, der Religion oder des Alters) (siehe <https://www.government.se/government-agencies/equality-ombudsman-do/>).

Natürlich sind, genau wie bei der Altersdiskriminierung, **positive Massnahmen, Gleichstellungspolitik im Bereich der Beschäftigung, Sensibilisierungskampagnen und Schulungsprogramme zur Mehrfachdiskriminierung** weitere wichtige Mittel zur Bekämpfung dieser Probleme (siehe R7-R9).

E6 *Empowering women by means of recognition of prior learning (EVC)*: Zwischen 2007 und 2009 führten die Niederlande ein Pilotprojekt durch, das die berufliche Beteiligung und Integration von Frauen aller Altersgruppen mit Migrationshintergrund fördern sollte, insbesondere durch die Anerkennung und Erstellung eines Portfolios informeller Kompetenzen, die in ehrenamtlichen Tätigkeiten wie der "*informellen Pflege*" innerhalb der Familie oder der Gemeinschaft entwickelt wurden (OECD, 2018).

R11 1. Im Sinne einer **partizipativen Perspektive** ist es von entscheidender Bedeutung, die Zielgruppen, z. B. ältere Arbeitnehmerinnen mit Migrationshintergrund und Unternehmen, von Anfang an in die **Entwicklung von Instrumenten** zur Bekämpfung jeglicher Form von Diskriminierung im Rahmen der Beschäftigung einzubeziehen. Ein solcher partizipativer Ansatz würde die **Akzeptanz** und **Wirksamkeit** der vorgeschlagenen Massnahmen erhöhen.

Selbstverständlich kann (und sollte) diese letzte Empfehlung/Arbeitsrichtung praktisch auf alle in Kapitel 7 vorgeschlagenen Handlungsvorschläge angewendet werden.

7.3 Sicherheit, Arbeitssuche und Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt

Während sich die AA insgesamt als mindestens **genauso kompetent** wie ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen einschätzen (Kap. 4), befürchtet die grosse Mehrheit der erwerbstätigen 50-Jährigen und Älteren, dass es (sehr) schwierig sein wäre, eine ähnliche Stelle zu finden, falls dies notwendig sein sollte. Mit anderen Worten: Die AA nehmen sich selbst als

schwer **vermittelbar** wahr. In der wissenschaftlichen Literatur wird die Beschäftigungsfähigkeit stark mit der Fähigkeit in Verbindung gebracht, wieder einen Arbeitsplatz zu finden, und zwar auch bei Langzeitarbeitslosigkeit (z. B. Koen, Klehe, & Van Vianen, 2013). In Verbindung mit der COVID-19-Krise befürchtet zudem eine nicht unerhebliche Anzahl von AA, dass sie in naher Zukunft **ihren Arbeitsplatz verlieren könnten**.

R12 Stärkung der **Beschäftigungsfähigkeit** von beschäftigten und arbeitssuchenden AA, um ihren Verbleib im Erwerbsleben und die Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz zu erhöhen.

Dies kann beispielsweise durch folgende Massnahmen erreicht werden: (i) weitere Förderung **formeller** und **informeller sozialer Netzwerke**, die nicht nur moralische und emotionale Unterstützung bieten, sondern auch entscheidend sind für den Zugang zu Arbeitsmöglichkeiten und die Einschätzung der gewünschten und zu entwickelnden Kompetenzen; (ii) Erleichterung des Zugangs zur **Weiterbildung** während *der gesamten Laufbahn*, um die beruflichen Schlüsselkompetenzen und -kenntnisse zu erhalten, zu entwickeln und/oder zu erwerben. Es ist darauf zu achten, dass den Mitarbeitern/innen stets die Ressourcen garantiert werden, die sie benötigen, um mit den Belastungen ihres beruflichen Umfelds fertig zu werden.

Die Fähigkeit, die **Anpassungsfähigkeit** der AA zu erhalten (zu stärken), ist hier ein zentraler Aspekt!

R13 In Bezug auf die **Weiterbildung von AA mit dem höchsten Ausgrenzungsrisiko** (z. B. Personen mit niedrigem Bildungsniveau oder geringer Beherrschung der Referenzsprache) muss deren **Eignung für eine berufliche Weiterentwicklung** berücksichtigt werden und gegebenenfalls auch an der **Lernfähigkeit** gearbeitet werden, damit diese Personen den vollen Nutzen aus der Weiterbildung ziehen können (Ilmarinen & Weiss, 2006).

Darüber hinaus könnte ein beruflicher Rahmen in dem auf die Beschäftigungsfähigkeit geachtet wird, **Unternehmen** für mögliche zukünftige Mitarbeiter/innen **attraktiver** machen.

Die Tatsache, arbeitslos zu sein, wirkt sich nicht nur auf die Finanzen der Person aus, sondern birgt auch das Risiko der **sozialen Isolation** und **Einsamkeit**. In diesem Zusammenhang betonten die für dieses Mandat befragten Arbeitssuchenden insbesondere die Notwendigkeit, Orte für AA zu schaffen, um Begegnungen und Austausch zu fördern, ein (formelles und informelles) Netzwerk aufzubauen und letztlich die Isolation während der Arbeitslosigkeit zu verhindern. Ein weniger individualistischer Ansatz, der nicht nur auf dem Ausfüllen der Formulare bezüglich der Anzahl Stellensuchen pro Monat basiert, wird dringend empfohlen.

Auch wenn dieses Projekt nicht näher auf die Frage der **Altersdiskriminierung im Einstellungsverfahren** eingegangen ist, zeigen zahlreiche Studien aus der Schweiz (z.B. Baumann & Oesch, 2013) und anderen Ländern (z.B. Abrams & Swift, 2012), dass es sich leider um ein weit verbreitetes Problem handelt, das die verschiedenen Phasen des Einstellungsverfahrens betrifft (von der Formulierung und Ausschreibung bis hin zur Bewertung

und Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber). Altersdiskriminierung stellt somit ein weiteres grosses Hindernis für die Rückkehr in die Arbeitswelt dar.

R14 Ausschreibungen und Anzeigen **ohne Altersgrenzen oder implizite altersbezogene Anforderungen**, aus denen klar hervorgeht, welcher Altersgruppe die Arbeitgeber/innen von vornherein den Vorzug geben, wie z. B.: "*Wir bieten ein junges, dynamisches Arbeitsumfeld*" oder "*vor kurzem die Schule abgeschlossen haben*".

E7 Arbeitsrecht: In Frankreich verbietet das Arbeitsrecht seit 2001 die Angabe einer höheren Altersgrenze in jedem Stellenangebot, das in der Presse (Zeitung, Revue, Schriften, Zeitschrift) veröffentlicht oder auf andere Weise verbreitet wird und somit der Öffentlichkeit zugänglich ist (z. B. Internetseiten) (vgl. <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-vie-du-contrat-de-travail/article/offre-d-emploi-et-empauche-les-droits-du-candidat>)

R15 In Anlehnung an andere, weiter unten vorgestellte Ansätze (siehe Mobbing -R3- und **Altersdiskriminierung** -R7-R8) sollten **Schulungen** für Personalverantwortliche **zu den verschiedenen Formen von Diskriminierung im Rahmen von Einstellungsverfahren** angeboten werden. Solche Schulungen könnten auch dazu beitragen, **Stereotypen gegenüber von Menschen mit Behinderungen abzubauen** und ein korrekteres und mehr zeitgemässes Bild von Menschen mit Behinderungen zu vermitteln.

Die vorangegangenen Ansatzpunkte (insbesondere R14) könnten nämlich nutzlos werden, wenn später die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber durch negative und falsche Stereotypen gegenüber AA verzerrt wird.

Die in diesem Bericht vorgestellten Ergebnisse zeigen auch, dass ein **erheblicher Teil der AA den Arbeitsmarkt aufgrund einer Frühpensionierung** verlassen hat (Kap. 3, 5 und 6) oder beabsichtigt, vor dem gesetzlichen Rentenalter aus dem Arbeitsmarkt auszuscheiden (Kap. 4). Diese Ergebnisse, die mit den Daten auf Schweizer Ebene (OECD, 2014) übereinstimmen, unterstreichen den erheblichen Verlust an erfahrenen und qualifizierten Arbeitskräften für den lokalen Markt. In Verbindung mit einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, die sie ersetzen könnten, birgt dies zudem das Risiko, dass sich der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in mehreren Berufsfeldern in unserem Land noch verschärft (OECD, 2014). Darüber hinaus zeigen die hier analysierten Daten, dass sich die **Arbeitsbedingungen** in den letzten Jahren **verschlechtert haben** und für die kommenden Monate eine weitere Verschlechterung befürchtet wird. Dieser Trend birgt auch die Gefahr, dass die Unternehmen immer mehr eines wichtigen Teils ihrer Fähigkeit beraubt werden, neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das ihnen eigene Know-how und die entsprechenden Umgangsformen vermitteln zu können.

R16 Es muss darauf hingearbeitet werden, **ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer so lange wie möglich im Arbeitsmarkt zu halten**. Um dies zu erreichen, müssen **Arbeitsbedingungen** angeboten werden, die die **Arbeitsfähigkeit** (und damit auch die Gesundheit) und die **Motivation** der AA fördern (Zölche, Mücke, & Korn, 2007). Um effektiv zu sein, müssen solche Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Phasen der beruflichen Laufbahn angeboten und angepasst werden.

E8 Laut einer Studie, die 2012 im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen (BSV) in der Schweiz durchgeführt wurde, sind bei den 58-63/64-Jährigen die wichtigsten Gründe, bis zum Rentenalter erwerbstätig zu bleiben, ein **guter Gesundheitszustand**, ein **gutes Arbeitsklima** (unter Kollegen/Kolleginnen und mit Vorgesetzten), **flexible Arbeitszeiten** sowie andere Bedingungen, die die **Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben** erleichtern (vgl. Trageser & Hammer, 2012).

E9 *Oslo Airport (OSL)*: Dieses Unternehmen (das den grössten Flughafen Norwegens besitzt und betreibt) hat 2016 ein Programm mit dem Titel "Life Phase Policy" eingeführt, um ein gesünderes Arbeitsleben zu fördern und das durchschnittliche Renteneintrittsalter unter seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um sechs Monate zu erhöhen. Dieses Projekt umfasst mehrere Elemente: Schulungen für die Personalabteilung zu den Themen Altern, Lebensphasen sowie Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlichen Alters; einen jährlichen Gesundheitscheck; Ernährungsberatung und Schulungen (mit besonderem Augenmerk auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer); die Möglichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 62 Jahren, ihre Arbeitszeiten zu ändern und eine Umschulung zu absolvieren, um in weniger körperlich anstrengende Beschäftigungen versetzt zu werden. Nach der Einführung dieses Projekts stieg bei OSL das durchschnittliche Rentenalter der Beschäftigten um drei Jahre (von 63 auf 66 Jahre), und gleichzeitig gingen die Abwesenheiten aufgrund von Krankheiten zurück (vgl. European Agency for Safety and Health at Work, 2016).

Darüber hinaus zeigen uns die SESAM-Daten, dass in der Altersgruppe 50+ eine von vier nicht erwerbstätigen Personen daran interessiert wäre, **wieder zu arbeiten** (Kap. 3). Dies bestätigt einmal mehr, dass es ein grosses Potenzial gibt, das genutzt werden könnte (sollte).

Die **Technologisierung** und **Digitalisierung der Arbeit**, die alle Veränderungen der Techniken und Technologien im Zusammenhang mit der Durchführung und Organisation von Aufgaben und Leistungen betreffen, werden häufig als Gründe für das Verlassen des Arbeitsplatzes oder des Arbeitsmarkts genannt. Diese Veränderungen sind branchenübergreifend und erfordern zwar den Erwerb spezifischer Kenntnisse (Nutzung von Software, Programmen, Maschinen usw.), führen aber auch zu einer Veränderung der Praktiken (Handlungsweisen) und des Denkens (digitale Kultur).

R17 Es ist wichtig, in den Unternehmen **Instrumente zur Begleitung und Vermittlung des technischen und digitalen Übergangs** einzuführen, um die AA zu entlasten (und nicht nur sie). Denn die Begleitung stellt ein wesentliches Werkzeug für den Umstieg dar und erleichtert die Einführung und den Einsatz der Digitalisierung, für deren Erfolg drei Phasen erforderlich sind: Akzeptanz, Aneignung und "Sinn" (die Veränderung verstehen) (Bobillier-Chaumon, Barville, & Crouzat, 2019).

7.4 COVID-19

Die durch COVID-19 ausgelöste Gesundheitskrise hatte (und hat) **negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen** vieler AA und brachte die Organisation in mehreren Sektoren durcheinander. Für einen erheblichen Teil der AA stellte die Krise **eine zusätzliche berufliche Belastung** dar, ohne dass sie notwendigerweise über alle Ressourcen verfügten, um diese zu bewältigen (Kap. 4 und 6). Im Allgemeinen reagierten die AA jedoch trotz fehlender Richtlinien oder widersprüchlicher Hinweise während der ersten Welle mit Gelassenheit und Vorbereitung (Kap. 6).

Im *Pflegebereich* wurde das **Know-how der AA** im Vergleich zu den Jüngeren hervorgehoben, die sich ihrerseits schneller verunsichert zeigten, wenn klare Richtlinien fehlten. Den Teilnehmenden zufolge stützte sich die Entscheidungsfindung in dieser Situation eher auf das im Laufe der Zeit und durch Erfahrung erworbene Know-how als auf das in der Grundausbildung erlernte wissenschaftliche Wissen. Diese Erfahrung zeigt, dass AA als Ansprechpersonen fungieren können, was ein Modell sein kann, das bei weiteren Krisensituationen übernommen werden kann.

R18 Schaffung von **generationsübergreifenden Tandems am Arbeitsplatz**, in denen jede Person vom Wissen der anderen profitieren kann, sowohl vom Know-how als auch von den Verhaltensweisen der anderen, im Sinne einer gegenseitigen Unterstützung. Jede Person befindet sich so abwechselnd in der Situation, der anderen etwas weiterzugeben und von der anderen zu empfangen. Über Tandems hinaus ist es für Unternehmen besser, Teams mit Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters zu bilden.

Eine solche Lösung würde unter anderem Folgendes ermöglichen: (i) *das Wissen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sichern und weitergeben*; (ii) zur Auffrischung *bestimmter Fähigkeiten* beitragen; (iii) ein *gemeinsames Verständnis* erleichtern und so *Altersstereotypen* im Arbeitsumfeld entgegenwirken.

Hinweis: Dieser Vorschlag bezieht sich nicht nur auf mögliche Krisenzeiten, sondern ist zu jeder Zeit wünschenswert.

Im *sozialen Bereich* betonten die AA, wie wichtig es ist, die erzieherische oder therapeutische **Beziehung aufrechtzuerhalten**. In diesem Zusammenhang wurde der Austausch über Körperkontakt und nonverbale Sprache (z. B. auf der Ebene der Gesichtsausdrücke) trotz der Schutzmassnahmen (auch mit der Maske) genutzt, was **die Fähigkeit der AA** unterstreicht,

sich an neue Anforderungen **anzupassen**. Das Altersverhältnis kann auch ein Gefühl der Sicherheit innerhalb einer Unterstützungsbeziehung vermitteln.

In Anbetracht der aussergewöhnlichen Situation, mit der wir konfrontiert waren - insbesondere während der ersten Welle - und auch wenn dies verständlich sein mag, hat sich schliesslich herausgestellt, dass es zu oft keine **ausreichend klaren Hinweise** darauf gab, wie man sich auf die Gesundheitskrise am Arbeitsplatz vorbereiten und mit ihr umgehen sollte.

R19 Um die kollektive Erfahrung im Zusammenhang mit COVID-19 und die zahlreichen Dokumente, die in diesem Bereich erstellt wurden (Leitlinien, Websites, schriftliche Mitteilungen, wissenschaftliche Untersuchungen usw.), zu kapitalisieren, wäre die Erstellung einer **Broschüre** oder eines **Online-Verzeichnisses** denkbar, in dem alle diese nützlichen Informationen und Praktiken für Unternehmen und Fachkräfte zusammengefasst sind (Hygienemassnahmen, Zeitmanagement, Telearbeit und Organisation von Teamarbeit auf Distanz, moralische und logistische Unterstützung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, nützliche Adressen usw.).

Nach der Erarbeitung dieser Ressource könnte sie später als "**Open Source**" verwaltet werden, sodass verschiedene Akteure das Verzeichnis spontan mit ihren Werkzeugen und Erfahrungen ergänzen können.

7.5 Schlussfolgerungen

Die im Rahmen dieses Mandats gesammelten und analysierten Daten deuten darauf hin, dass die Behörden und Arbeitgeber/innen bisher hervorragende Arbeit geleistet haben, um günstige Bedingungen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu schaffen, und dass diese Bemühungen nicht nachlassen dürfen, um ihr physisches und psychologisches Wohlbefinden weiter zu fördern und den neuen Anforderungen, die sich aus einem sich ständig verändernden Umfeld ergeben, gerecht zu werden. AA stellen eine sehr wichtige Ressource für den lokalen Arbeitsmarkt dar, die nur schwer zu ersetzen ist.

Es ist daher notwendig, die Bedeutung von Situationen nicht zu unterschätzen, die auf den ersten Blick als marginal und daher vernachlässigbar erscheinen mögen. So stellen 18% der Beschäftigten, die bei der Arbeit abwertenden Bemerkungen ausgesetzt sind, oder 10%, die täglich mit der Angst um ihren Arbeitsplatz konfrontiert sind, in unseren Augen "signifikante Minderheiten" dar. Die möglichen Auswirkungen solcher Situationen auf die Gesundheit dieser Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder auf ihre Fähigkeit, aktiv zum Arbeitsmarkt beizutragen, sind ebenso wichtig und schwerwiegend, wenn nicht sogar noch wichtiger, gerade weil ihnen möglicherweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Jede Investition, die auf den Verbleib und die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, die Bekämpfung von Altersdiskriminierung oder die Förderung des physischen und psychischen Wohlbefindens von Menschen mit Behinderungen abzielt, hat natürlich erhebliche Auswirkungen sowohl auf die Leistung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer - und folglich der Unternehmen - als auch auf die Wirtschaft, indem sie beispielsweise Menschen so lange wie möglich im Erwerbsleben hält und die Kosten für die Behandlung von Gesundheitsproblemen, die sich aus dem

beruflichen Umfeld ergeben, senkt (Maggiori & Blumer, 2018). Wenn man von der Gesundheit und dem Wohlbefinden "älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer" spricht, darf man die Überlegungen nicht auf die Altersgruppe 50+ beschränken. Sobald es relevant und möglich ist, müssen auch andere Altersgruppen in die mittel- und langfristige Perspektive der Prävention und Gesundheitsförderung einbezogen werden. Die meisten der in diesem Kapitel vorgeschlagenen Empfehlungen und Arbeitsansätze können auch auf jüngere Gruppen angewendet werden. Die jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von heute sind die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von morgen - und übermorgen. Wenn wir also heute handeln, z. B. durch lebenslanges Lernen oder die Bekämpfung jeglicher Form von Diskriminierung, bedeutet dies, dass wir Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Altersgruppen unterstützen, sowohl jetzt als auch in der Zukunft, indem wir zunehmend gesunde und integrative Arbeitsumgebungen für die verschiedenen Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern schaffen.

8. Literaturverzeichnis

- Abrams, D., & Swift, H. J. (2012). Ageism doesn't work. *Public Policy & Aging Report*, 22, 3-8.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22, 309-28.
- Baumann, I., & Oesch, D. (2013). Massentlassungen in der Schweiz: Ein Problem vor allem für ältere Arbeitnehmer. *Die Volkswirtschaft* 410, 50-53.
- Blum-Rüegg, A. (2018). Ausgangslage, Ziele, Entstehung, Überblick und Ausblick. In Blum-Rüegg, A. (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement; Grundlagen und Trends - Schwerpunkt psychische Gesundheit* (S. 8-13). Bern und Lausanne, Schweiz: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., Barville, N., & Crouzat, P. (2019). Les technologies émergentes au travail : Quel apport de la psychologie du travail et des organisations ? *Le Journal des psychologues*, 367, 16–21.
- Bundesrat (2021). Übergangsleistungen: Das Gesetz und die Verordnung treten in Kraft. Abgerufen von: <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/publikationen-und-service/medieninformationen/nsb-anzeigeseite.msg-id-83882.html>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- European Agency for Safety and Health at Work (2016). *Case Study - Oslo Airport's Life-Phase Policy: Norway*, European Agency for Safety and Health at Work. Abgerufen von: <https://osha.europa.eu/en/publications/norway-oslo-airports-life-phase-policy/view>
- Howell, D. C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Paris, France: DeBoeck Université.
- Ilmarinen, J. E., & Weiss, J. A. (2006). Comment maintenir la capacité de travail des travailleurs âgés ? Une comparaison internationale. *Revue de politique économique*, 4, 12–17.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kaufmann, M. C., Krings, F., Zebrowitz, L. A., & Sczesny, S. (2017). Age bias in selection decisions: The role of facial appearance and fitness impressions. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-14.
- Kelly Services (2006). *Discrimination emerging in new forms in the global jobs market*. <http://www.reports-and-materials.org/Kelly-discrimination-survey-2006.pdf>
- Koen, J., Klehe, U.-C., & Van Vianen, A. E. M. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort? *Journal of Vocational Behavior*, 82, 37-48.
- Kohli, R., Bläuer Herrmann, A., & Babel, J. (2006). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz - 2005-2050*. Neuchâtel, Schweiz: Bundesamt für Statistik.

- Maggiori, C., & Blumer, D. (2018). La santé psychique chez les travailleurs âgés en Suisse. In Blum-Rüegg, A. (Ed.), *Gestion de la santé en entreprise ; Principes de base et tendances – Accent sur la santé psychique* (pp. 117–132). Berne et Lausanne, Suisse : Promotion Santé Suisse.
- Bundesamt für Gesundheit (BAG) (2020). *Neues Coronavirus: Situation in der Schweiz*. Abgerufen von: <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien/aktuelle-ausbrueche-epidemien.html>
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2021). *Personen ab 50 Jahren auf dem Schweizer Arbeitsmarkt im Jahr 2020*. Neuchâtel, Schweiz: Bundesamt für Statistik.
- Internationale Arbeitsorganisation (IAO) (2011). *Gleichstellung am Arbeitsplatz: Ein Ziel, das noch erreicht werden muss*. Genf: Internationales Arbeitsamt.
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (2014). *Aging and Employment Policies: Switzerland 2014 - Better Working with Age*. OECD-Verlag
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rudisill, J. R., Edwards, J. M., Hershberger, P. J., Jadwin, J. E. & McKee, J. M. (2010). Coping with job transitions over the work life. In T. W. Miller (Ed.). *Handbook of stressful transitions across the lifespan* (S. 111-131). New York, US: Springer.
- Shankar, A., McMunn, A., Demakakos, P., Hamer, M., & Steptoe, A. (2017). Social isolation and loneliness: Prospective associations with functional status in older adults. *Health Psychology*, 36(2), 179-187.
- Trageser, J., & Hammer, S. (2012). *Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung*. Abgerufen von: <https://www.bsvlive.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html>
- Zölch, M., Mücke, A., & Korn, K. (2007). Évaluation des conditions de travail selon les catégories d'âge: les employés suisses en comparaison européenne. *Revue de politique économique*, 8(11), 7–8.