

# «Fit für die Arbeitswelt bleiben»

Word Café & Workshop

Michael Karrer

Prof. Dr. Anja Mücke

Prof. Dr. Anne Jansen

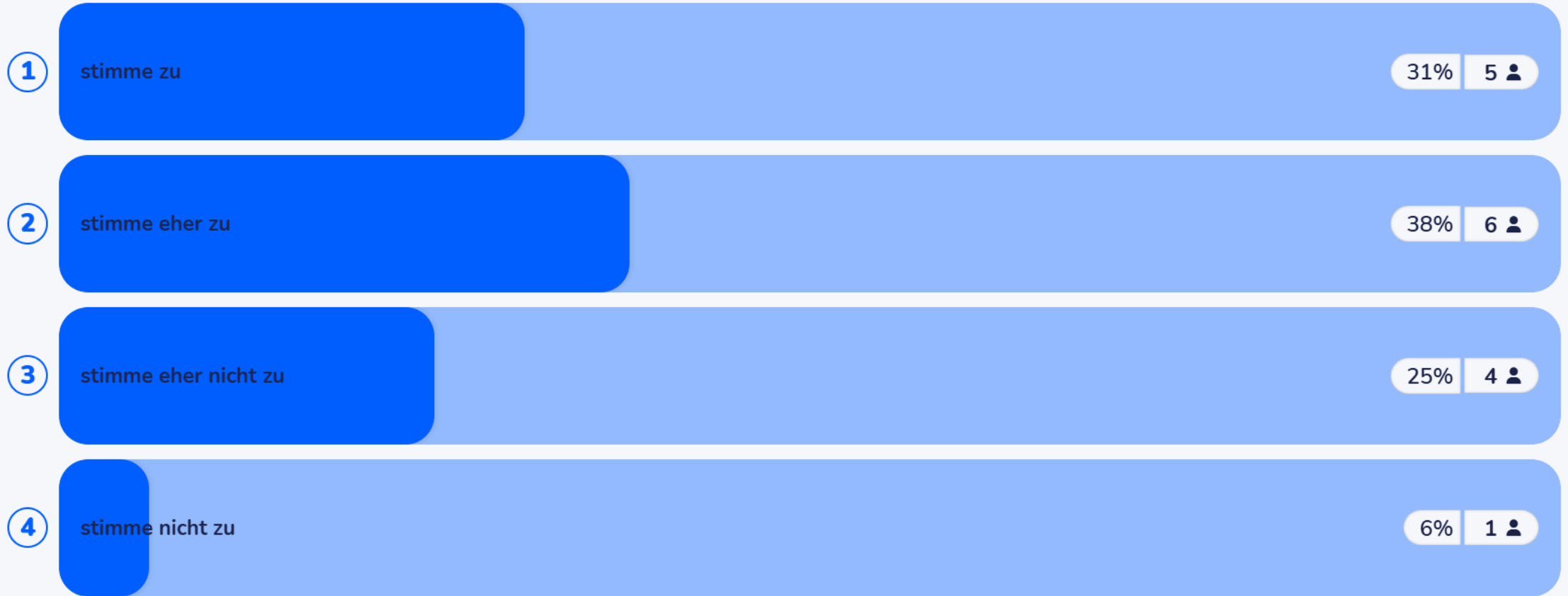
# World Café

**«KMU reden von Fachkräftemangel  
– dabei verschenken sie oft die  
Potenziale ihrer eigenen  
Mitarbeitenden.»**

**Wie sehen Sie das und warum?**

# Runde 1

KMU reden von Fachkräftemangel – dabei verschenken sie oft die Potenziale ihrer eigenen Mitarbeitenden.



Warum? Wie begründen Sie Ihre Einschätzung? An was machen Sie das fest?

Anstatt MA zu befähigen,  
werden neue angestellt

frischer wind tut auch gut von  
extern

Würde das differenziert  
betrachten: wo tatsächlich  
aktuell zu wenig Fachkräfte  
verfügbar sind vs. wie / ob  
generell up- und re-skilling  
stattfindet

Weil zuerst alle klönen anstatt  
nach Lösungen zu suchen

man kann nicht alles entwickeln,  
es gibt limitationen bei  
menschlicher auffassungsgabe

PE funktioniert im KMU besser  
als bei Grossunternehmen, da PE  
Durch Fhr Linie und nicht HR  
gesteuert ist und Linie näher bei  
Menschen ist

Kmu sind mit dem Tagesgeschäft  
so stark gefordert, so dass die  
Ressourcenallokation für  
Zukunftsthemen zu kurz kommt

Viele KMUs sind sich dem  
Fachkräftemangel bewusst und  
kümmern sich ganz bewusst um  
die eigenen Talente.

Sehr abhängig von den  
Mitarbeitern. Manchmal wird  
Potenzial aber verkannt.

Oft wird zu wenig Zeit  
genommen/gegeben für die  
berufliche  
Weiterbildung/Entwicklung

Die Firma / Vorgesetzten wissen  
oft nicht was Mitarbeitende für  
Potentiale, Kompetenzen &  
Interesse haben

Skill basierter Einsatz von  
bestehenden Mitarbeitenden  
wird teilw. zu wenig in der Praxis  
angewandt

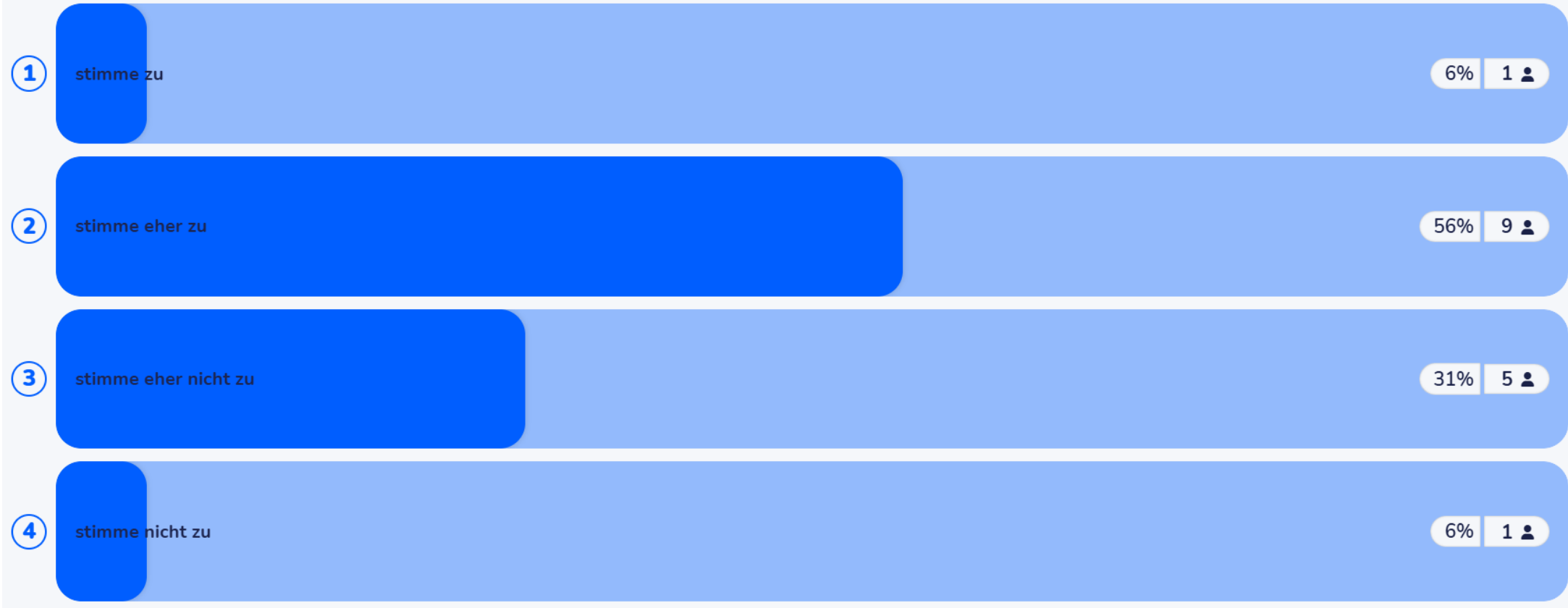
Keine systematische  
Kompetenzenerfassung von den  
Mitarbeitenden.

Entspricht nicht meinen  
persönlichen Erfahrungen in  
unserem Unternehmen

Weil die Führung oft nicht  
erkennen wo die Potentiale sind  
und nicht die Bereitschaft haben,  
diese entsprechend zu  
entwickeln

# Runde 2

KMU reden von Fachkräftemangel – dabei verschenken sie oft die Potenziale ihrer eigenen Mitarbeitenden.



Warum? Wie begründen Sie Ihre Einschätzung? An was machen Sie das fest?

Mir fällt dies nicht sonderlich auf. Ich könnte mir bei gewissen Kollegen gewisse Anpassungen vorstellen. Am Ende ist auch immer eine Entscheidung jedes einzelnen

Upskilling, Retention-Management, etc. wird oft nicht strategisch umgesetzt

Ggf wenig Offenheit/Flexibilität seitens AG

fachkräfte mangeln nicht generell

Mir fällt dies nicht sonderlich auf. Ich könnte mir bei gewissen Kollegen gewisse Anpassungen vorstellen. Am Ende ist auch immer eine Entscheidung jedes einzelnen

Mindset für Veränderung oft nicht vorhanden

Wir haben Arbeitskräftemangel, nicht nur Fackräftemangel. KMU wissen, was sie machen.

Das Wissen von älteren Mitarbeitern wird nicht rechtzeitig an die Nachfolge übergeben bzw. geplant!

Ausfälle können trotz Potenzial der MA passieren

In meiner Wahrnehmung kennen viele KMUs ihre Mitarbeitenden gut und können daher auch die Skills-Entwicklung gezielt angehen

Mitarbeitendenbindung findet oft nicht oder wenig statt, nicht nur bei älteren MA

Manche Mitarbeitende machen das, was sie schon immer gemacht haben, und nicht zwingend das, was sie am besten können

Hardskills stehen oft zu sehr im Vordergrund

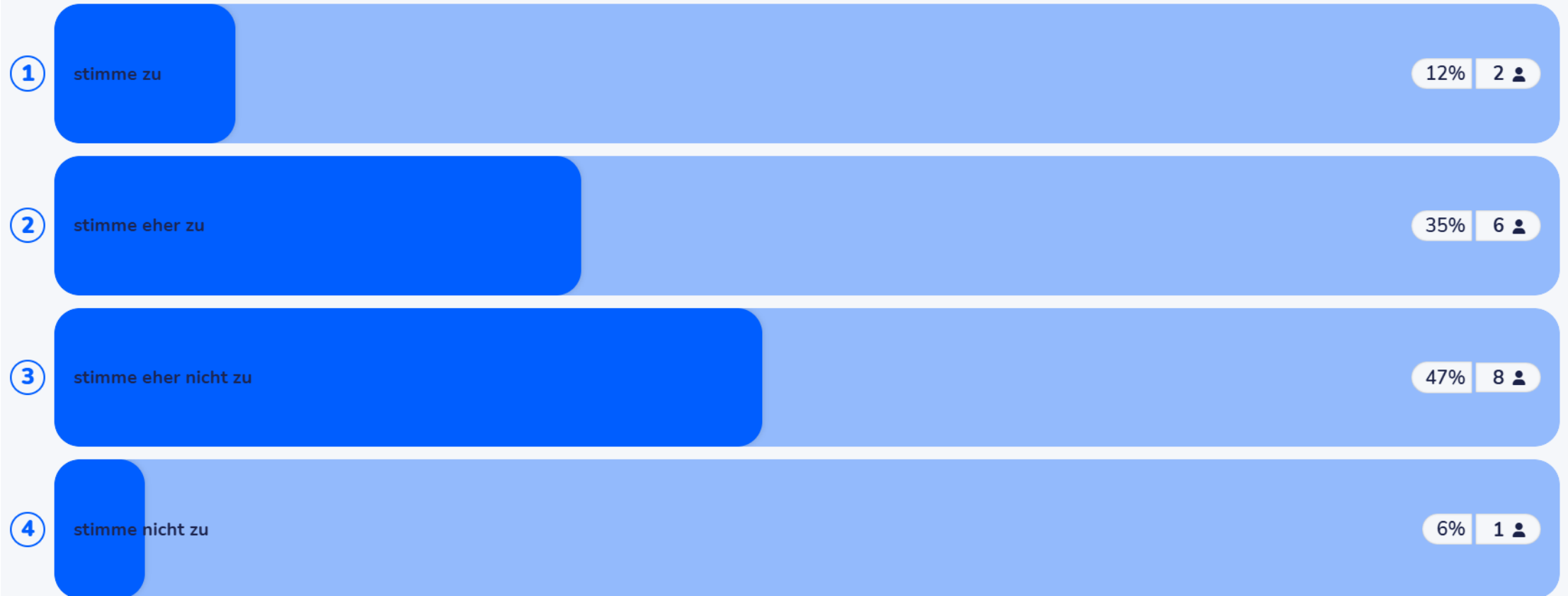
Potenzial vs Möglichkeiten

**«Gesunde und kompetente Mitarbeitende sind vor allem das Ergebnis individueller Eigenverantwortung – nicht betrieblicher Massnahmen.»**

**Wie sehen Sie das und warum?**

# Runde 3

Gesunde und kompetente Mitarbeitende sind vor allem das Ergebnis individueller Eigenverantwortung – nicht betrieblicher Massnahmen.



Warum? Wie begründen Sie Ihre Einschätzung? An was machen Sie das fest?

Arbeitnehmer sind das wichtigste Asset von Unternehmen und soll als solches begleitet und gefördert werden

Das Unternehmen setzt die Rahmenbedingungen. Überstunden, Remote Arbeit.

Ohne Eigenverantwortung und Motivation geht es nicht.

Eigenverantwortung  
Kommt auf  
Kompetenzanforderungen an  
Kompetenzen > Gesundheit

Arbeitnehmer sind das wichtigste Asset von Unternehmen und soll als solches begleitet und gefördert werden

Beide Seiten sind gleich verantwortlich

Ich bin der Meinung, dass das Unternehmen die MA bei ihrer Weiterentwicklung unterstützen sollten.

Thema Eigenverantwortung ist wichtig

Thema Eigenverantwortung und sich einbringen

am Ende geht es um beides aber wenn das Umfeld nicht stimmt...

Die Aussage unterschätzt den Einfluss des Unternehmens.

Jeder Mensch ist für sein Wohlbefinden zuständig.

Kultur des Arbeitgebers ist wichtiger Faktor

Halb halb Verantwortung, Rahmen der AG, Eigenverantwortung der MA

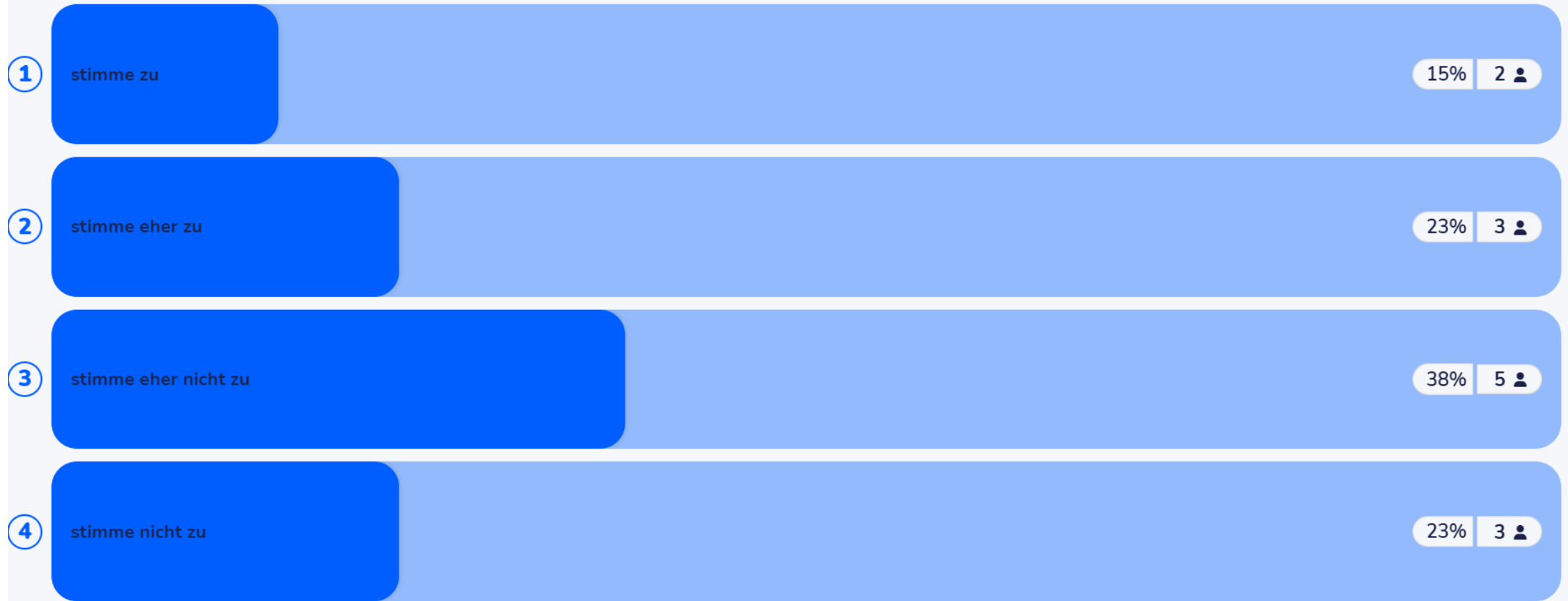
Berufliches Umfeld prägt Gesundheit mit

Jeder sollte einen Our Ring tragen

Ich finde beide Seiten sind verantwortlich

# Runde 4

Gesunde und kompetente Mitarbeitende sind vor allem das Ergebnis individueller Eigenverantwortung – nicht betrieblicher Massnahmen.



Warum? Wie begründen Sie Ihre Einschätzung? An was machen Sie das fest?

Es ist beides wichtig: Jeder trägt Verantwortung für sich selber und sollte sich mit seinen Zielen, Möglichkeiten und Wünschen auseinandersetzen. Der Betrieb soll ihm Entw. ermögl.

Eigenverantwortung des Individuums, Staat und Unternehmen können und müssen allerdings fördern und unterstützen

Eine positive Atmosphäre fördert auch das Wohlbefinde., für die Gesundheit ist der MA im hohen Mass auch selbst verantwortlich

Das betriebliche Setting hat einen grossen Einfluss auf das Wohlbefinden jedes Einzelnen.

Stressbedingte Erkrankungen nehmen zu. Gesundheit, Engagement und Kompetenz ist auch abhängig vom Führungsstil.

Einstellung und Selbstmotivation bin ich verantwortlich, genau so wie ich mit Herausforderungen umgehe

Unternehmen schaffen den Rahmen - Nutzung liegt in der Eigenverantwortung

Die Firmenkultur resp. Führungskultur beeinflusst die Eigenverantwortung

Ist immer geteilte Verantwortung - Unternehmen und Mitarbeitende

Bei einer toxischen Grundstruktur hilft auch Eigenverantwortung nicht viel.

Es braucht beides, Eigenverantwortung und betriebliche Massnahmen

Motivation im Team

# Workshop





1. Begrüssung und Vorstellung
2. Einführung «Fit für die Arbeitswelt»
3. Erfahrungsaustausch mit Impuls
  - Kernfrage 1: Herausforderungen
  - Kernfrage 2: Ansätze, Massnahmen, Instrumente
  - Kernfrage 3: Stolpersteine, Chancen, Lessons learned
4. Fazit und Ausblick: dies nehme ich mir mit (zwei Punkte/Massnahmen)

# Wer sind wir?



# Wer sind wir?



**Professorin am Institut für Personalmanagement & Organisation**  
Forschung zu Kompetenzmanagement, altersgerechtem  
Personalmanagement („Prime Time – Älterwerden im Unternehmen“),  
Agilität im HR/agiles Performance Management  
Dozentin in Aus- und Weiterbildung, Buchautorin

## **Praxiserfahrung**

HR Projektmanagerin Inventx  
Senior Consultant Avenir Group

## **Hintergrund**

Doktorat in Arbeits- & Organisationspsychologie  
„Altersattributionen von Schweizer Führungskräften“  
Diplom-Psychologin

**Prof. Dr. Anja Mücke**

[anja.muecke@fhnw.ch](mailto:anja.muecke@fhnw.ch)

LinkedIn: QR-Code



# Wer sind wir?



**Michael Karrer**

## **CFO Kuhn Rikon AG**

Verantwortungsbereiche: HR, Finanzen, IT, Liegenschaften usw.  
Projektteams: Employer Branding, BGM und Arbeitssicherheit

## **Weitere Tätigkeiten**

Dozent in Aus- und Weiterbildungen

Stiftungsratsmitglied Artisana

Vizepräsident Verein Navital (psychische Gesundheit)

Wirtschaftsbeirat Gesundheitsförderung Schweiz

## **Hintergrund**

Betriebsökonom

<https://www.kuhnrikon.com/>



# Wer sind wir?

## Professorin am Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft FHNW

- Dozentin in Aus- und Weiterbildung
  - Leitung Vertiefungsrichtung HRM & Change
  - Modulverantwortung HR-Management im MBA
- Forschung zu Kompetenzmanagement, Flexibilisierung der Arbeit (Job-& Topsharing)
- Stellvertretende Institutsleitung

## Praxiserfahrung

- StV Leitung Personalentwicklung Allianz Suisse
- Consultant Beratung in Berlin

## Hintergrund


- Doktorat in Arbeits- & Organisationspsychologie
- Diplom-Psychologin



**Prof. Dr. Anne Jansen**

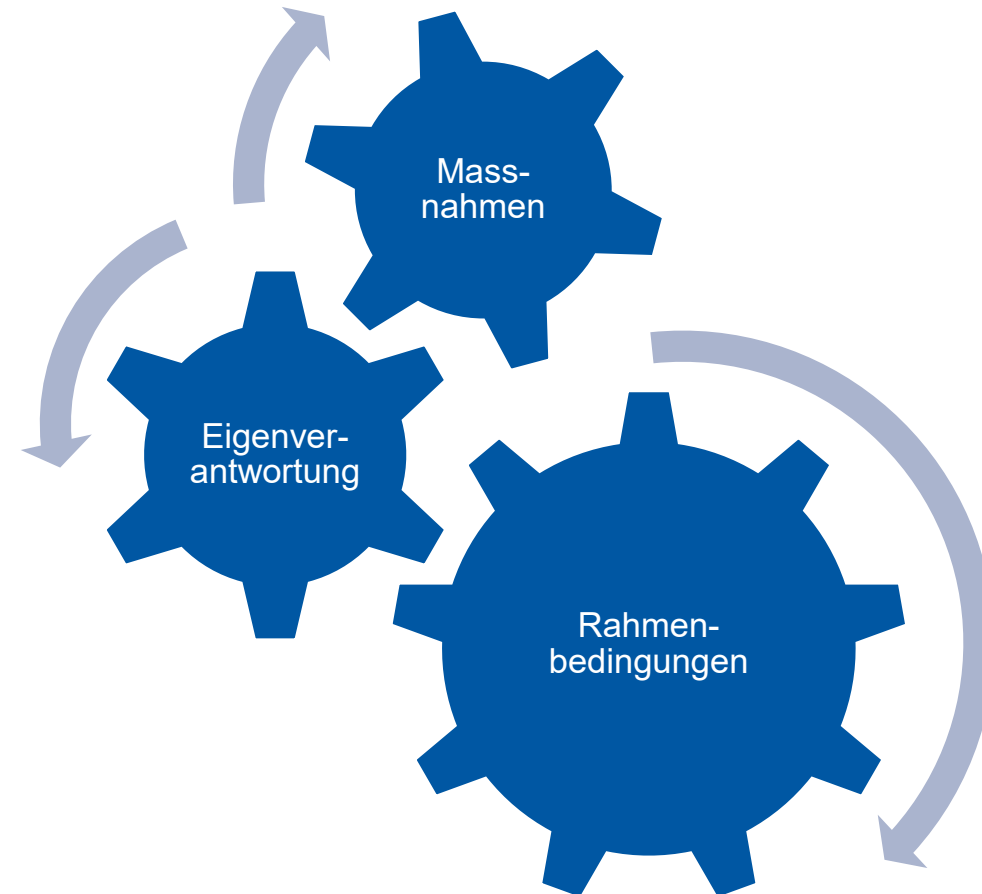
[www.fhnw.ch/de/personen/anne-jansen](http://www.fhnw.ch/de/personen/anne-jansen)  
[linkedin.com/in/jansenanne](https://linkedin.com/in/jansenanne)

Damit Mitarbeitende langfristig gesund und leistungsfähig sind und bleiben



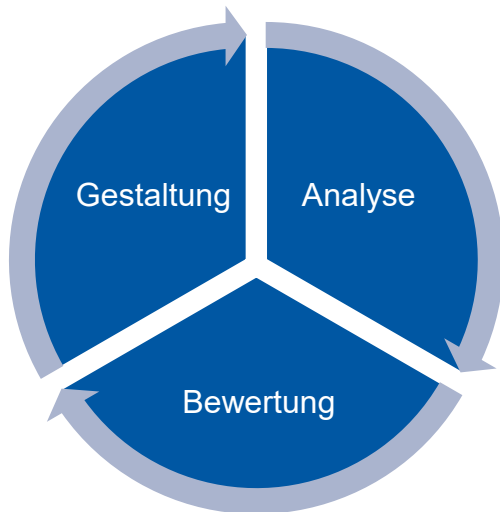
Personalentwicklung  
Arbeitsgestaltung  
betriebliche Gesundheitsförderung  
und mehr

**Fit für die Arbeitswelt  
entsteht durch das  
Zusammenspiel von  
individueller  
Eigenverantwortung  
und betrieblichen  
Massnahmen /  
Rahmenbedingungen**



# Alter (oder Generationenzugehörigkeit) nur ein Faktor von vielen

- Altern ist ein **individueller Prozess** und Unterschiede innerhalb einer Altersgruppe sind häufig grösser als diejenigen zwischen verschiedenen Altersgruppen (dies gilt auch für Generationen)
- Altern **fängt nicht erst bei 45, 50 oder 50+ an** (präventiv/proaktiv statt reaktiv)
- **Weitere Merkmale der Person:** Soziale Ressourcen, Herkunft, Qualifikation, Tätigkeitsdauer, Selbstwirksamkeitserleben, Geschlecht, Lebensphasen/Lebenszyklus etc. sind relevant
- Menschen wollen in ihrer **Unterschiedlichkeit** wahrgenommen und ernstgenommen werden: individuelle Potenziale, Stärken und Ressourcen nutzen und mit denen des Teams sinnvoll kombinieren (Diversität nutzen)



**Wissen, wo das Unternehmen steht**

**Wissen, wo der/die Mitarbeitende steht**

**An der Führung ansetzen: sensibilisieren, reflektieren**

**Massnahmen umsetzen, Handlungsspielräume nutzen**

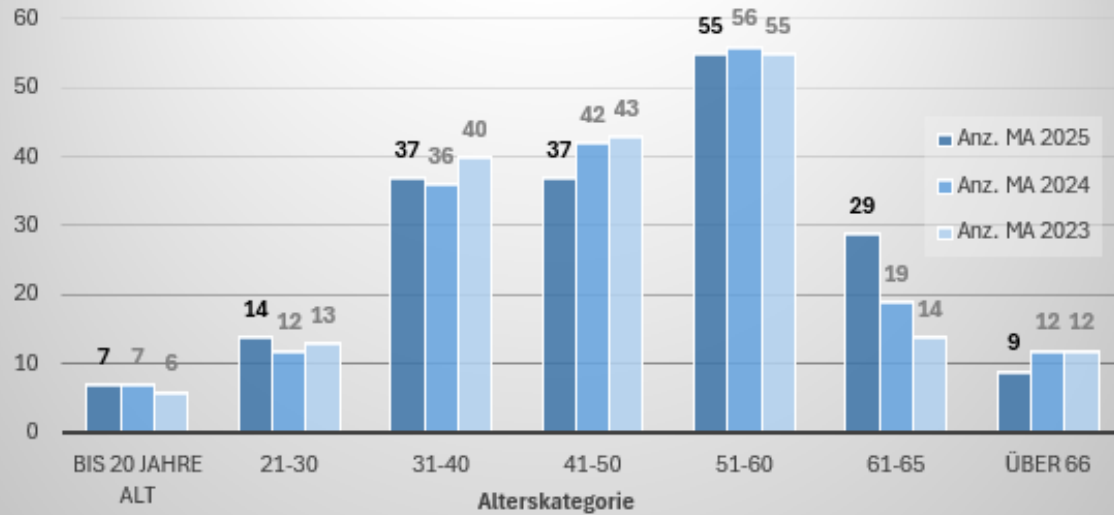
# Kernfrage #1: Herausforderungen

- Wo liegen Eure Herausforderungen?
- Was sind Probleme? An was zeigen diese sich?
- Welche Fragestellungen habt Ihr?
- An welchen Themen stösst Ihr an?
- Wo liegt der Leidensdruck?
- ...

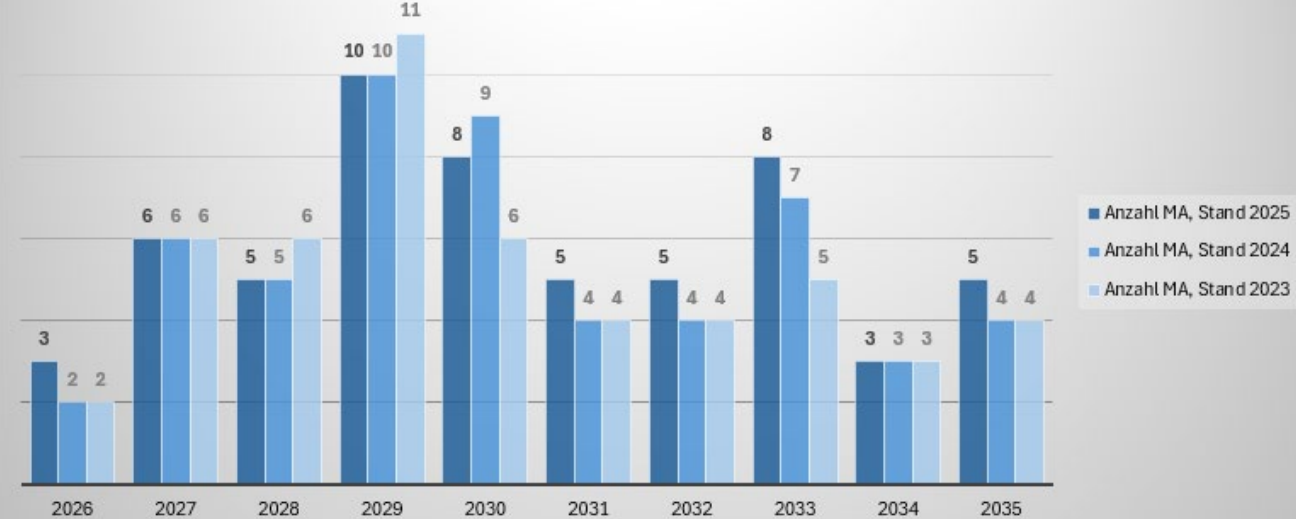


Austausch (in Untergruppen)  
Wichtigste Aspekte notieren (Flipchart/Pinnwand)  
Kurzes Blitzlicht im Plenum

## Altersstruktur



## Pensionierungen



- In den nächsten 10 Jahren gehen 30 % der Belegschaft in Pension
  - Durchschnittsalter 48 Jahre
  - Altersgruppe bis 30 Jahre nur etwa 10 %
- 5 % der Mitarbeiter sind bereits über dem Pensionsalter
  - In 5 – 10 Jahren werden es mindestens 10 % sein!
- Frauenanteil 60 % / 53 % Teilzeitangestellte
- Hohe Fluktuation in den ersten 5 Jahren
  - Verbindung zur Unternehmung sinkt
- Ohne Mitarbeiter 65+ können wir den „Fachkräftemangel“ nicht bewältigen
- Standort ist kein Vorteil

- Alle Berufsgruppen sind betroffen
- Arbeitgeber muss flexibler (Anforderungen Mitarbeiter) reagieren
- In einem KMU gibt es nicht für jede Stelle einen Stellvertreter
- Viele verschiedene Berufe mit speziellem Wissen notwendig

- Bei älteren Mitarbeitenden wird betrieblicherseits nicht mehr bzw. weniger in Weiterbildung investiert: Die Alterskategorie der 25- bis 44-Jährigen nimmt am häufigsten an Weiterbildungen teil. Die Quote sinkt mit steigendem Alter. («Mikrozensus Aus- und Weiterbildung» (MZB), Bundesamt für Statistik 2021)
- negative Altersstereotype zur Lernfähigkeit, Weiterbildungsbereitschaft, Gesundheit etc. älterer Beschäftigter
- ABER: in der Regel keine alters-, sondern eher zielgruppenspezifische Unterschiede in der **Lernbereitschaft** (im Sinne von Lernwillen) (Rump et al., 2020)
- Qualifikationskrisen: Altersbezogene Segmentierung von Abteilungen und Arbeitsbereichen und eingespielte Personaleinsatzmassnahmen werden nicht mehr hinterfragt (Spezialisierungsfalle, Routine in Kombination mit Langjährigkeit)
- **Das grösste Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt**

## Kernfrage #2: Ansatzpunkte, Massnahmen, Instrumente

# Massnahmen umsetzen und Handlungsspielräume nutzen

- am Vorhandenen ansetzen und bestehende Instrumente altersbezogen reflektieren
- individualisieren und flexibilisieren
- sinnvoll kombinieren

# Gute Neuigkeiten: Es ist nicht notwendig, das Rad neu zu erfinden...

## Analyse der Altersstrukturen

**Arbeits- und Aufgabengestaltung**

**Gesundheitsförderung**

**Flexible Pensionierungssysteme**

**Weiterbildungsgutscheine**

**Standortbestimmung**

**Stärkenorientierter Arbeitseinsatz**

**Altersgemischte (Projekt-)Teams**

**Senior Positions**

**Rückkehrkonzepte**

**Jobrotation**

**Wissenstransfer**

**Mentoring**

**Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung**

**Arbeitszeitgestaltung**

**Rekrutierungsstrategien hinterfragen und anpassen**

.....



# Ausgewählte Instrumente und Massnahmen...



**... zusammengestellt  
für Euch in unserem  
Handout/Dossiers**

- Flexible Arbeitsmodelle
  - Angepasste Tätigkeiten und Pensen
  - In Lösungen denken und nicht in Problemen
- Weiterbildung auch für Mitarbeiter 50+
- Arbeiten über das Referenzalter mit geregelter und fairer Sozialleistung
  - Gleiche Behandlung ist wichtig!
- Gesundheitsförderung unabhängig vom Alter (Gesundheitszirkel)
  - Fit bleiben im Alter
  - Arbeitsbedingungen (Employer Branding Team)
- Anpassung von Maschinen, Geräten usw.

- Anstehende Pensionierung der nächsten 5 Jahre werden jedes Jahr im Management besprochen
- Frühzeitige Gespräch mit Mitarbeitern
- Massiver Ausbau der Lernenden
- Kooperationen (Schulen / Verbände usw.)
- Befähigung / Schulungen der Vorgesetzten (Mitarbeitergespräche)
- Förderung der Unternehmenskultur (Akzeptanz / Gesprächskultur)
- Personal Teil der Unternehmensstrategie

# Kernfrage #2: Ansatzpunkte, Massnahmen, Instrumente

- Was macht Ihr bereits konkret?
- Wo setzt ihr an?
- Welche Massnahmen und Instrumente nutzt Ihr?
- Was funktioniert gut?
- ...



Austausch (in Untergruppen)  
Wichtigste Aspekte notieren (Flipchart/Pinnwand)  
Kurzes Blitzlicht im Plenum

# Kernfrage #3: Stolpersteine, lessons learned

- Was habt ihr ausprobiert, das nicht funktioniert hat?
- Was hättet Ihr gerne vorher gewusst?
- Was würdet Ihr anderen gern mit auf den Weg geben?
- Welche Fragen bleiben?
- ...



Austausch (in Untergruppen)  
Wichtigste Aspekte notieren (Flipchart/Pinnwand)  
Kurzes Blitzlicht im Plenum

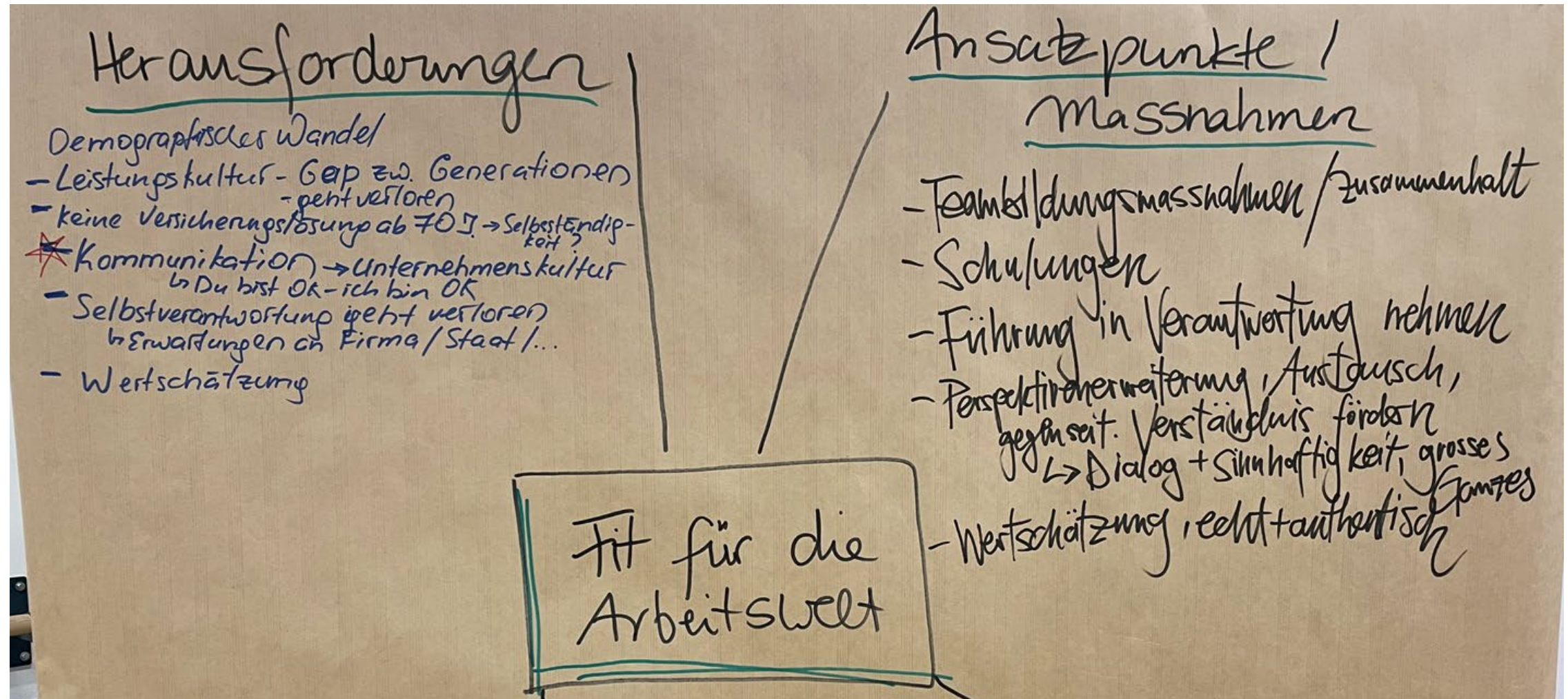
# Stolpersteine in der Umsetzung I

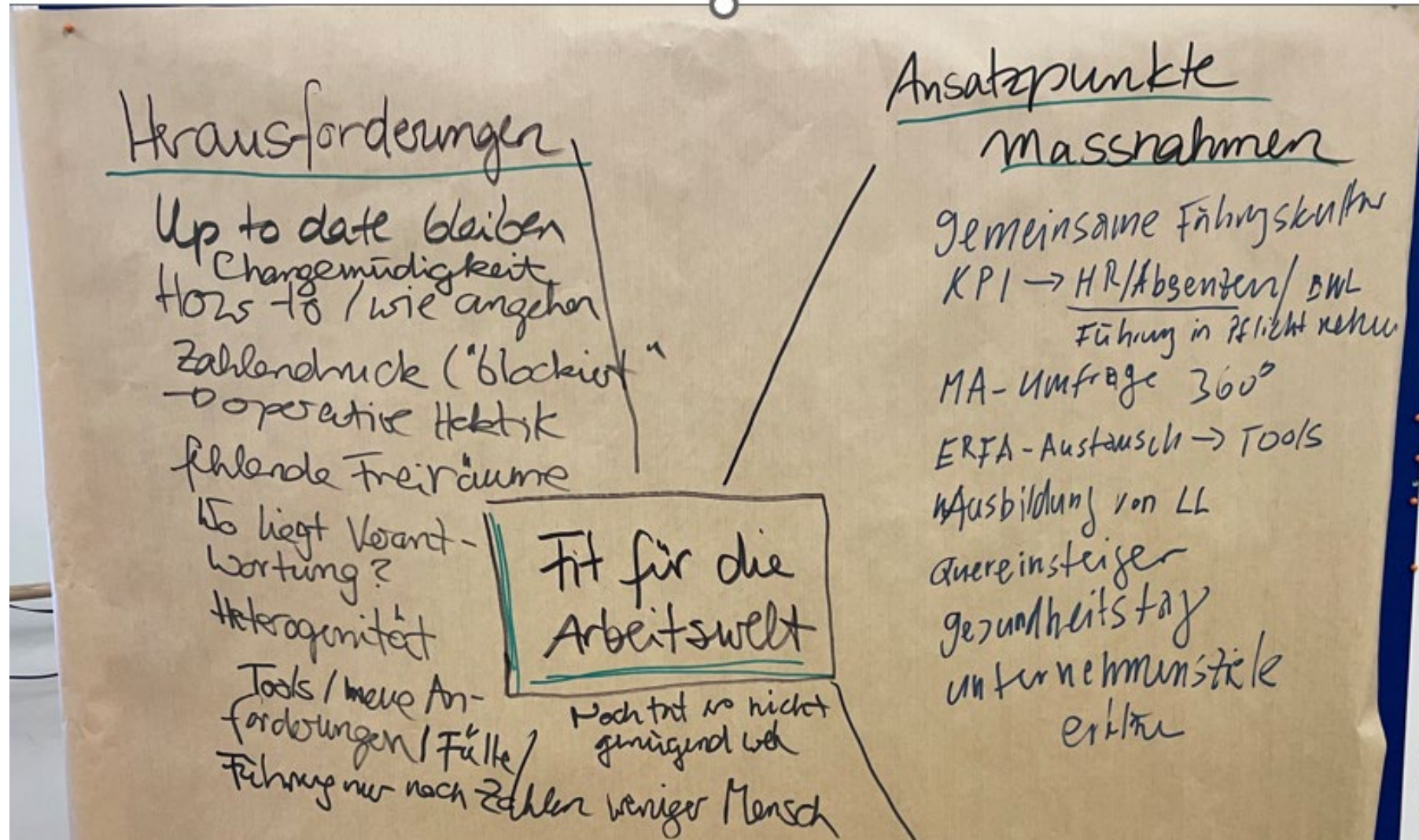
- Tagesgeschäft / operative Hektik
- Investition jetzt, Nutzen später
- Verharren in der Analyse
- Den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen
- Perfektion statt Anfang / der grosse Wurf statt kleine Schritte
- Handlungsspielräume werden unterschätzt
- ...

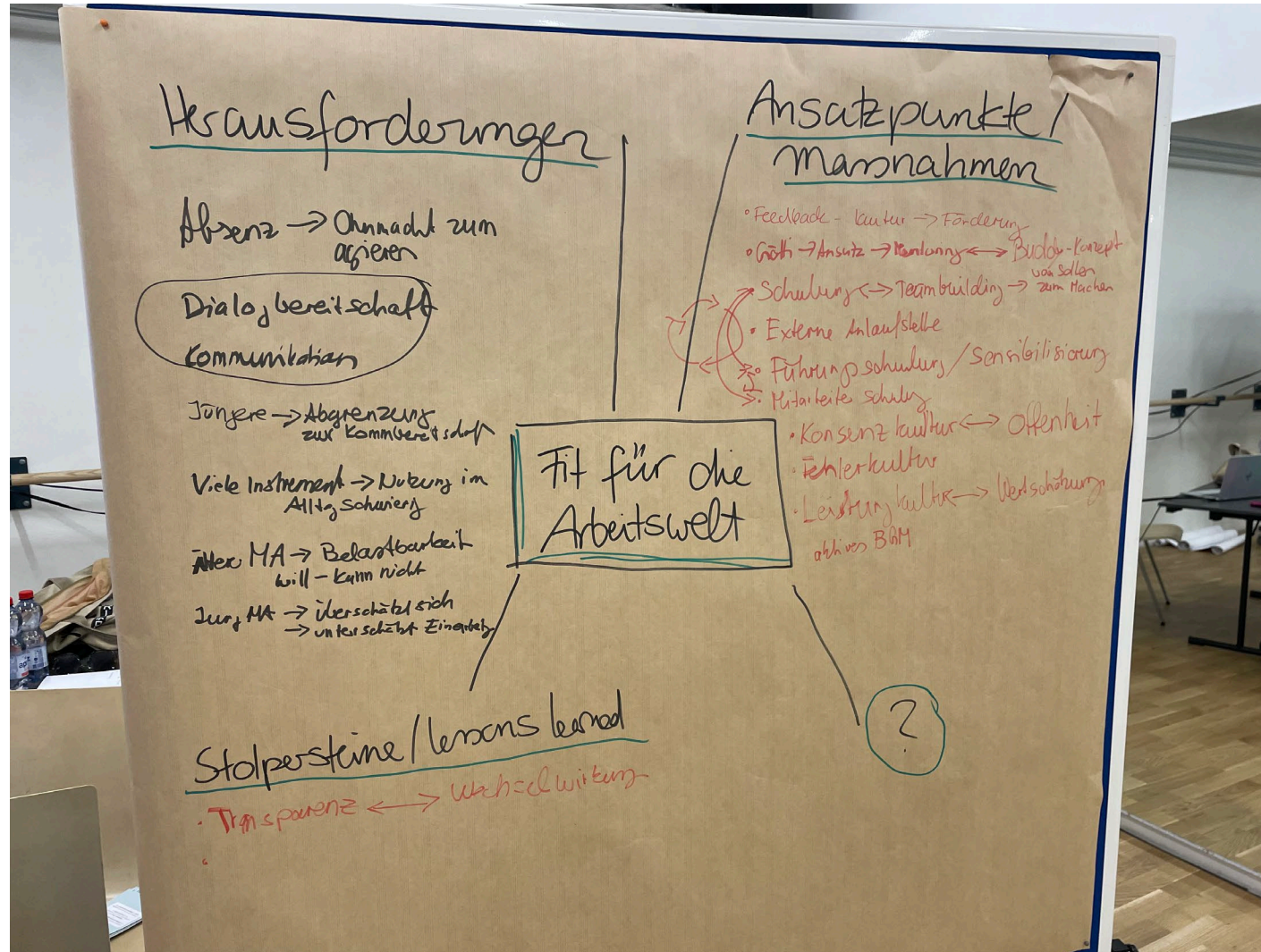
**MACHEN IST WIE WOLLEN,  
NUR KRASSER.**

- Flexibilität wird wichtiger in Zukunft
- Ältere Generation nicht ernst genommen wird
- Nur der finanzielle Aspekt betrachtet wird
- Gespräche oder Möglichkeiten nicht geführt oder überlegt werden
- Das Potenzial nicht gesehen wird
- Nicht alle (Kader) mitziehen / Wichtigkeit unterschiedlich
  - Unternehmenskultur
- Vorgesetzte haben nicht alles in der eigenen Hand 😞
- ...

- Erfahrung
- Altersdiversität
- Commitment / Engagement
- Finanzielle Aspekte (Vollkostenrechnung)













**Das nehme ich mir mit...**

- [Kochgeschirr - Küchenhelfer - Schweizer Qualität seit 1926](#)
- Graf, A., Mücke, A., & Dornemann, S. (2024). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und lebenslanges Lernen in der Organisation stärken*. Springer Gabler.
- Zölch, M., & Mücke, A. (2018). *Personalmanagement demografiegerecht gestalten*. Kohlhammer.
- Zölch, M., & Mücke, A. (2015). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. 2. überarb. Auflage. Haupt.
- Zölch, M., Mücke, A., Graf, A., & Schilling, A. (2009). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Haupt.

**Prof. Dr. Anja Mücke**

Institut für Personalmanagement & Organisation

Hochschule für Wirtschaft

Fachhochschule Nordwestschweiz

Riggenbachstrasse 16

4600 Olten

[anja.muecke@fhnw.ch](mailto:anja.muecke@fhnw.ch)

[Institut für Personalmanagement und Organisation | FHNW](#)

# Sponsoringpartner

## Trägerschaft



## Hauptsponsor



## Programmsponsoren



## Eventsponsoren



## Kommunikationspartner



# Vielen Dank!