

DIE SICHT DER PERSONALFACHLEUTE

Arbeit und Karriere nach 50

Maja Grob
und Andrea Lüthi

Die Alterung der Gesellschaft ist schon lange Thema in der Öffentlichkeit. Wie nehmen Personalverantwortliche die Herausforderungen eines «älteren Arbeitsmarkts» wahr? Wurden bereits konkrete Massnahmen eingeführt oder sind solche geplant? Welche Arbeitsmodelle versprechen Erfolg für die Zukunft? Personalfachleute von Grossbetrieben der Deutschschweiz sagen ihre Meinung.

Steigende Lebenserwartung und eine tiefe Geburtenrate führen zu einer Alterung der Bevölkerung, aber auch zu einem steigenden Durchschnittsalter der erwerbstätigen Personen. Frühpensionierungen und längere Ausbildungszeiten verschärfen diese Entwicklung. Vor diesem Hintergrund führte Avenir Suisse gemeinsam mit François Höpflinger eine Untersuchung durch, bei der die Perspektive der Unternehmen im Mittelpunkt stand.¹ Personalverantwortliche von 804 Schweizer Unternehmen haben den Fragebogen schriftlich beantwortet, bei 62 Arbeitgebern sind zusätzlich mündliche Interviews geführt worden. Zu diesen zählen die grössten privaten Schweizer Arbeitgeber, Spitäler, Bildungsstätten und öffentliche Verwaltungen.

NOCH KAUM REKRUTIERUNGSPROBLEME

Die meisten Unternehmen bekunden noch keine Mühe, genügend Arbeitskräfte zu rekrutieren. Probleme gibt es höchstens bei sehr spezialisierten Fachkräften. Etwas anders ist die Situation in den Spitälern, wo im Pflegebereich eher jüngere Frauen beschäftigt sind. Die Fluktuation ist wegen der Schwangerschaften sehr hoch. Weil die nachfolgenden Jahrgänge aber geburtenschwach sind, wird die Gewinnung von Arbeitskräften zunehmend problematisch. Man nimmt an, dass vermehrt auf Wiedereinsteigerinnen gesetzt werden muss und dass ein gegenseitiges Abwerben stattfinden wird. Überhaupt sind viele der befragten Grossbetriebe der Meinung, dass sich der Wettbewerb um geeignete Arbeitskräfte zwischen den Unternehmen mit der Alterung der Gesellschaft verschärfen wird. Attraktive Arbeitgeber, die hohe Löhne und überdurchschnittliche Sozialleistungen bezahlen, werden dann im

Vorteil sein. «Wie es heute firmeneigene Kinderkrippen gibt, könnten künftig die Arbeitgeber Haushalt- und Pflegehilfen für die Eltern der Angestellten zur Verfügung stellen», so die Idee einer Personalverantwortlichen.

Die Mehrheit der Personalverantwortlichen gibt an, bei der Personalrekrutierung nicht auf das Alter zu achten. Viel wichtiger seien Leistungsfähigkeit und Eignung für eine bestimmte Funktion. In der Realität würden aber die Linienverantwortlichen oft jüngere Mitarbeitende bevorzugen, auch wenn es im Betrieb keine strukturellen Altersbarrieren gebe. Vereinzelt gelten zudem die hohen Lohnnebenkosten der älteren Arbeitnehmenden als Einstellungshindernis.

PROBLEM ALTERNDE BELEGSCHAFT

Mehr Kopfzerbrechen als die Rekrutierung bereitet den Personalverantwortlichen die Tatsache, dass sich der Anteil der über 50-jährigen Angestellten aus demografischen Gründen erhöhen wird. Die Probleme, die sich daraus ergeben, sind zum Teil branchenspezifisch. So sind etwa Angestellte in Gastgewerbe, Bauwirtschaft oder Reinigungsdienst hohen körperlichen Belastungen ausgesetzt. In diesen Branchen nehmen die unfall- und krankheitsbedingten Absenzen im Alter denn auch zu; sie führen zu hohen Kosten. In der Maschinen- oder Energiebranche wiederum tun sich Ältere schwer mit dem ständigen Wandel der Technologie. Beim Staat, der Pharmaindustrie oder in der Versicherungsbranche führten grosszügige Leistungen zu Anspruchshaltungen bei den Arbeitnehmenden, was heute nötige Anpassungen und Veränderungen erschwert. Fehlende Perspektiven gegen Ende des Berufslebens können ausserdem zu Burn-out und abnehmender Leistungsfähigkeit und Motivation führen. Bei Frauen stellt sich das Motivationsproblem allerdings weniger, weil sie mit Teilzeitpensen Arbeit und Familie verbinden können.

¹ Höpflinger, François, Alex Beck, Maja Grob und Andrea Lüthi (2006), *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Avenir Suisse. Die Studie kann unter www.avenir-suisse.ch abgerufen oder bestellt werden, vgl. www.avenir-suisse.ch/download.php?id=3374.*

ALTER ALS POSITIVER ASPEKT

Bei der Nennung von Vor- und Nachteilen älterer Mitarbeitender ist allgemein eine deutliche Zurückhaltung spürbar. Man sieht das Alter manchmal als Problem – manchmal aber auch als Plus. Besonders hervorgehoben wurden Zuverlässigkeit, Loyalität zum Unternehmen, Einsatzbereitschaft und Erfahrungswissen. Dabei wird nicht nur Berufs-, sondern oft auch Lebenserfahrung geschätzt. Dies gilt besonders für das Gesundheitswesen, wo unvorhergesehene Situationen (Unfälle, Betreuung von Angehörigen) an der Tagesordnung sind und entsprechende Routine erfordern. Eng verbunden mit Erfahrung ist der Wissenstransfer durch ältere Mitarbeitende. Hier schätzen die meisten Unternehmen die Möglichkeit, vom Wissen älterer Mitarbeitender zu profitieren. Dennoch stellen einige aber auch fest, dass Wissen gehortet wird und kein Interesse besteht, es an Jüngere zu vermitteln: «Das Insider-Fachwissen stellt für Angestellte ab 55 einen Schutz dar. Es wird als Waffe benutzt gegen Jüngere, gegen Veränderungen. In der älteren Generation ist man als Einzelkämpfer aufgewachsen, hat man gar nie gespürt, dass man Teil eines Ganzen ist», erklärt ein Interviewpartner. Nicht selten wird indessen vermerkt, dass sich Erfahrung auch negativ auf das Unternehmen auswirken kann: dann nämlich, wenn bisherige verinnerlichte Verhaltensmuster innovative Anpassungen an veränderte Gegebenheiten verhindern.

OBERES MANAGEMENT SENSIBILISIEREN

Allgemein bieten die Unternehmen kaum Massnahmen an, die explizit auf ältere Arbeitnehmende zielen. Was sind die Gründe dafür? Eine langfristige Strategie betreffend Personalpolitik 50+ wird nach Aussagen eines Personalverantwortlichen durch das Tagesgeschäft überlagert. Eine Sensibilisierung des obersten Managements wäre deshalb Voraussetzung für eine Verbreitung von Massnahmen für ältere Arbeitskräfte.

Zudem fällt wiederholt der Begriff «Diskriminierung»: So wird die zu starke Betonung einer einzigen Altersgruppe einerseits als diskriminierend gegenüber den Jungen empfunden, andererseits befürchtet man, bei älteren Angestellten könnte dadurch das Gefühl aufkommen, «bereits zum alten Eisen» zu gehören. Gerade spezielle Sportangebote für ältere Mitarbeitende tragen offenbar häufig den Beigeschmack von «Alters- oder Seniorenturnen». Und diese Abgrenzung, so befürchtet man, könnte eine Kluft zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden erzeugen.

MOTIVIERUNG ZUR WEITERBILDUNG IST NÖTIG

Viele Unternehmen betonen, dass Weiterbildung in ihrem Betrieb für die Mitarbeitenden jeder Altersstufe ein Muss sei. Doch waren auch relativierende Aussagen zu hören. Im Alltag würden Ältere bei der Zuteilung oft «vergessen». Mancher Arbeitgeber macht sich zudem Gedanken, ob sich eine teure Weiterbildung für einen über 50-Jährigen noch lohnt. Demgegenüber wird häufig betont, dass die Nachfrage nach Weiterbildung im Allgemeinen bei älteren Mitarbeitenden geringer ist, dass sie weniger Lehrgänge besuchen, sondern sich eher für Kurse interessieren.

Angestellte, die meist jahrelang die gleiche Tätigkeit ausüben und deren Ausbildung dadurch veraltet ist, sind am wenigsten bereit, an Weiterbildungskursen teilzunehmen. So bedauert man im Baugewerbe oder in Branchen mit gering qualifizierten Arbeitskräften die fehlende Weiterbildungskultur der Mitarbeitenden. Anders verhält es sich bei Berufsleuten mit einer akademischen Ausbildung, wo kontinuierliche Weiterbildung als selbstverständlich gilt.

DEN JUNGEN EINE CHANCE GEBEN

Allgemein führen die momentane wirtschaftliche Situation und der Strukturwandel in der Arbeitswelt dazu, dass man sich schwer vorstellen kann, dass in 10 bis 15 Jahren Mangel an Arbeitskräften herrschen wird. Die Szenarien der Bevölkerungsentwicklung werden zum Teil in Frage gestellt, und man ist der Meinung, dass mit der Globalisierung und der Zuwanderung von Arbeitskräften die Probleme entschärft werden. «Die Vorbereitung auf den demografischen Wandel ist zwar wichtig, aber es gibt keinen Grund, in Hysterie auszubrechen», bemerkt ein Personalverantwortlicher. Vordringlich ist für viele die Jugendarbeitslosigkeit. Wenn es schon zu wenig Arbeit gibt, will man eher «den jungen Leuten eine Chance geben, nicht die Alten länger einbinden». Auch deshalb sind viele Personalverantwortliche gegenwärtig gegen eine Erhöhung des Rentenalters. Man weiss zwar um die Probleme der stetig steigenden Soziallastquote und Defizite in den Sozialversicherungen, möchte aber die Möglichkeit frühzeitiger Pensionierungen behalten. Viele Unternehmen bevorzugen daher flexible Altersrücktrittsgrenzen. Solche Modelle kämen auch den unterschiedlichen Bedürfnissen der Arbeitnehmenden entgegen. In Berufen mit hohen körperlichen Anforderungen stösst man mit 60 Jahren oft an seine physischen Grenzen, während in anderen Berufen eine Weiterarbeit auch im höheren Lebensalter möglich ist.

Früher oder später muss man sich mit dem demografischen Wandel auseinander setzen – darin ist man sich einig. Handlungsbedarf sieht man vor allem bei den Unternehmen und den Arbeitnehmenden: Die Arbeitgeber werden einerseits zurückhaltender sein müssen mit vorzeitigen Pensionierungen, andererseits zunehmend bereit sein, Ältere zu beschäftigen. Dabei ist der Abbau von Vorurteilen ebenso zentral wie das Aufrechterhalten der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft. Bei den Arbeitnehmenden dagegen, so glaubt man, ist der Abbau der Erwartungshaltung notwendig. Arbeitsplätze für Ältere würden eher geschaffen oder blieben eher bestehen, wenn diese Lohnrückstufungen bzw. -plafonierungen in Kauf nähmen.

Maja Grob, lic.phil., arbeitet heute als Berufs- und Laufbahnberaterin und ist Standortleiterin des BIZ Brugg. maja.grob@bluewin.ch

Andrea Lüthi, lic.phil., leitet heute die PR-Redaktion der Lungenliga Zürich und arbeitet als freie Journalistin. rea@gmx.ch