

Sachdokumentation:

Signatur: DS 1163

Permalink: www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/1163



Nutzungsbestimmungen

Dieses elektronische Dokument wird vom Schweizerischen Sozialarchiv zur Verfügung gestellt. Es kann in der angebotenen Form für den Eigengebrauch reproduziert und genutzt werden (private Verwendung, inkl. Lehre und Forschung). Für das Einhalten der urheberrechtlichen Bestimmungen ist der/die Nutzer/in verantwortlich. Jede Verwendung muss mit einem Quellennachweis versehen sein.

Zitierweise für graue Literatur

Elektronische Broschüren und Flugschriften (DS) aus den Dossiers der Sachdokumentation des Sozialarchivs werden gemäss den üblichen Zitierrichtlinien für wissenschaftliche Literatur wenn möglich einzeln zitiert. Es ist jedoch sinnvoll, die verwendeten thematischen Dossiers ebenfalls zu zitieren. Anzugeben sind demnach die Signatur des einzelnen Dokuments sowie das zugehörige Dossier.



Stiftung

März 2018

■ LILIENBERG ■
Unternehmerforum

21. Lilienberg Gedanken

50-Jährige sind besser als ihr Ruf

Ein Lilienberg-Pilotworkshop zum Thema ältere Arbeitnehmer



Ältere Arbeitnehmer sind genauso leistungsfähig wie Jüngere – wenn sie richtig eingesetzt und gefördert werden. Und sie können auch ihre Erfahrung weitergeben.

Langsam, teuer, unflexibel. Über ältere Mitarbeiter gibt es viele Vorurteile – gleichzeitig sollen sie sich immer länger im Beruf behaupten. Doch viele Unternehmen reagieren bislang nur unzureichend auf diese Entwicklungen. Zusammen mit dem Thurgauer Amt für Wirtschaft und Arbeit hat das Lilienberg Unternehmerforum daher einen Pilotworkshop zum Thema Ältere Arbeitnehmer angeboten. Coach Christoph Thoma vom Institut für Workability hat mit vielen Vorurteilen aufgeräumt. Allerdings warnte er die Arbeitgeber auch: Um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer einiges tun.

Wer sich mit über 50 noch im Bewerbungsverfahren

behaupten muss, ist nicht zu beneiden. Immer wieder hört man von Personalvermittlern, die Unterlagen gleich aussortieren, wenn die Bewerber 1968 oder früher geboren sind. Nicht, weil sie nicht gut wären, sondern weil sie ihnen zu alt sind. Insbesondere junge Personalverantwortliche seien älteren Bewerbern gegenüber nicht offen, klagen Mitarbeitende der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV). Dabei hätten diese Leute oft spannende Hintergründe, sind motiviert und besonders loyal. Denn wer mit über 50 noch eine Stelle gefunden hat, will meist bleiben. Arbeitgebern gibt das eine gewisse Planungssicherheit. Trotzdem beginnen viele Stellenprofile nicht mit den Anforderungen, sondern mit dem Alter, sagt ein RAV-

Mitarbeiter. Dabei sei die richtige Person für den richtigen Job viel wichtiger als das Alter.

«Statistisch ist die Zahl der über 55-jährigen Arbeitslosen nicht grösser als jene anderer Altersgruppen», sagt Daniel Wessner, Leiter des Thurgauer Amts für Wirtschaft und Arbeit (AWA). Doch die Jobsuche dauert zwei bis drei Mal so lange wie bei einem jüngeren Bewerber. «Eigentlich haben wir kein Alters-, sondern ein Qualifikationsproblem. Das spitzt sich im Alter zu», sagt Wessner. Doch Arbeitgeber werden künftig immer grössere Schwierigkeiten haben, ihre Stellen mit jungen Bewerbern zu besetzen. «Das geht jetzt los», sagt der AWA-Leiter. Zum einen, weil die Babyboomer in den Ruhestand treten und zum anderen wegen der guten Wirtschaftslage. «Seit Sommer 2017 spüren wir den konjunkturellen Aufschwung», sagt Wessner. Bereits jetzt herrsche praktisch Vollbeschäftigung.

Der Amtschef ist daher optimistisch, dass sich die Chancen älterer Arbeitssuchender zwangsläufig verbessern – vorausgesetzt Arbeitgeber haben keinen unbegrenzten Zugriff auf junge Arbeitskräfte aus dem Ausland. Wessner hält es sogar für möglich, dass die Situation zu einem echten Umdenken führen könnte. «Die Betriebe werden erkennen müssen, dass sie mit den älteren Arbeitnehmern vielleicht sogar besser klarkommen als mit der Generation Y, also den um das Jahr 2000 herum Geborenen.» Zudem würden in Zukunft nicht nur die Arbeitnehmer älter, sondern auch die Kunden. Firmen mit einem guten Alters-, Geschlechter- und Nationalitätenmix seien ohnehin die Erfolgreicheren, glaubt der Amtsleiter.

Leistungsfähigkeit lässt nicht nach

Tatsächlich haben ältere Mitarbeitende echte Stärken. Seheleistung, Schnelligkeit oder Muskelkraft lassen im Alter zwar nach, können aber durch andere Fähigkeiten kompensiert werden. «Die Leistungsfähigkeit an sich lässt nicht nach», betonte Christoph Thoma am Lilienberg-Workshop. Als Mitbegründer des Instituts für Workability berät der mittlerweile 60-Jährige Unternehmen, wie sie die Arbeitskraft ihrer älteren Mitarbeitenden erhalten und Frühpensionierungen reduzieren können. Dabei geht es nicht nur um fachliches Know-how. Ältere Mitarbeiter verfügen in der Regel über ein gutes Netzwerk und kennen den Betrieb.

Kurz gesagt: Jüngere sind zwar schneller, dafür kennen die Älteren mehr Abkürzungen. Auch soziale Kompetenz, Gelassenheit und Urteilsvermögen nehmen im Alter zu. Manche Arbeitgeber nutzen das bereits gezielt. «Im Sozialbereich ist auch der ältere Mitarbeiter gesucht», sagt Jean-Luc Villing von der Stiftung Sämtisblick in Degersheim. Gerade diese Mitarbeiter würden viel Wärme mitbringen. Von den 110 Mitarbeitern in der Stiftung Sämtisblick ist rund ein Drittel über 50.

«Ältere können ein Fels in der Brandung sein. Aber nur, wenn die Arbeitsfähigkeit gut ist», ist Coach

Christoph Thoma überzeugt. «Ohne Engagement nimmt die Arbeitsfähigkeit ab.» Besonders problematisch sind langjährige Unterbrechungen ohne berufliche Fort- und Weiterbildung, geringe Job-Mobilität oder lange, gleichbleibende Aufgabenstellungen. «Wenn jemand immer in der gleichen Firma im gleichen Bereich arbeitet, ist das selbst bei grossen fachlichen Kompetenzen gefährlich», so Thoma.

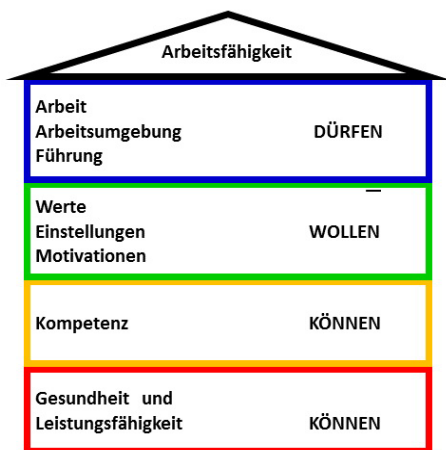
Hier hilft nur Weiterbildung. Das muss kein Seminar oder formaler Abschluss sein. Weiterbildung könne auch intern, im Job, bei Projekten oder durch Lektüre und Austausch mit Experten erfolgen. Die UBS hat bereits 2013 unter dem Titel lebenslanges Lernen ein Programm lanciert, das sich speziell an Mitarbeitende über 45 Jahren richtet. Im Angebot finden sich Schulungen über Technologie am Arbeitsplatz, Umgang mit sozialen Netzwerken oder generationenübergreifende Zusammenarbeit. Man muss aber keine Grossbank sein, um Weiterbildung im Unternehmen zu verankern. Im Ekkharthof, einer Einrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung in Lengwil, hat jeder Mitarbeiter ein jährliches Weiterbildungsbudget. Ob diese 750 Franken für eine berufsbezogene Weiterbildung oder für einen Kochkurs genutzt werden, sei den Mitarbeitern überlassen, erzählt Jürg Bregenzer. Ihm geht es darum, dass seine Mitarbeiter offen bleiben. Was über den Betrag hinaus geht, wird abgesprochen. Von den 250 Mitarbeitern auf dem Ekkharthof ist die Hälfte über 50 Jahre alt.

Mitarbeiter als Mentoren

Um den Weiterbildungswunsch oder -bedarf eines Mitarbeiters abzuklären, braucht es kein eigenes Programm. Selbst Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen können ihn beim jährlichen Standortgespräch ermitteln. «Der Arbeitgeber hat eine Mitverantwortung, in Laufbahngesprächen oder Jahresendgesprächen auf die Weiterbildungsfrage zu sprechen zu kommen», betont Jürg Zellweger vom Schweizerischen Arbeitgeberverband. Doch auch Arbeitnehmer müssen mitspielen und darauf achten, dass sie sich nicht nur in ihrer aktuellen Stelle weiterbilden, sondern generell für den Arbeitsmarkt attraktiv bleiben. Damit wertvolles Know-how mit den Pensionierungen nicht verloren geht, haben manche Firmen ein Götti- oder Mentorensystem eingeführt. Im Idealfall läuft der Informationsfluss in beide Richtungen. Das setzt voraus, dass auch die Älteren dazulernen wollen. Zum Beispiel bei computertechnischen Fragen.

Zur Arbeitsfähigkeit gehören jedoch mehr als nur fachliche Fähigkeiten. Eines der bekanntesten Modelle zur Arbeitsfähigkeit ist das vom finnischen Wissenschaftler Juhani Illmarinen beschriebene «Haus der Arbeitsfähigkeit», das die wesentlichen Einflussfaktoren als vier Etagen darstellt: 1. Arbeit (Führung, Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation, Inhalt). 2. Werte (Einstellung und Motive), 3. Kompetenz (Kenntnisse und Fähigkeiten). 4. Gesundheit (Begriffe leicht modifiziert). Eine sehr wichtige Stellschraube für Führungskräfte sind neben der Weiterbildung die Arbeitsbedin-

Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Das bekannteste Modell zur Ermittlung der Arbeitsfähigkeit ist das vom finnischen Wissenschaftler Juhani Ilmarinen beschriebene «Haus der Arbeitsfähigkeit».

gungen im Unternehmen. Hier können Vorgesetzte die Aufgaben, das Arbeitsvolumen, mitunter sogar die Arbeitszeiten an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen und steuern. Die Klinik Mammern kommt älteren Mitarbeitern beispielsweise im Nachtdienst entgegen, berichtete Personalchefin Flandrina von Salis im Workshop. Das schätzen auch die Jüngeren. Diese würden tendenziell nämlich lieber früh anfangen, um sich nach der Arbeit noch um ihre Kinder zu kümmern oder in den Ausgang zu gehen. Die Klinik setze daher auf gemischte Teams.

Dauerstress ist gefährlich

Problematisch ist mit zunehmendem Alter ein permanenter Stresslevel. Christoph Thoma vergleicht das mit einem Gummiband. Wenn man permanent daran zieht, reißt das Band irgendwann. Doch wie sollen sich Mitarbeiter erholen, wenn das ganze Jahr viel los ist, fragt Personalchefin Flandrina von Salis. Ruhige Phasen wie früher gebe es im Klinikbetrieb praktisch nicht mehr. Auch in anderen Branchen nimmt die Verdichtung zu.

Mitunter ist gestressten Mitarbeitern schon mit einem Ruheraum geholfen. Thoma berichtet über einen Betrieb, der ganz bewusst die Cafeteria so umgestaltet hat, dass mehr Nischen und Sitzecken entstanden sind. Das Konzept dient nicht nur der Erholung, sondern soll auch den Austausch untereinander verbessern. Solche Investitionen ins Betriebsklima und in die Gesundheit der Mitarbeitenden lohnen sich, sagt Thoma. Untersuchungen hätten bewiesen, dass die Produktivität steigt und durch jeden Franken, den ein Betrieb in die Gesundheit investiert, drei Franken wieder reinkommen.

Gerade ältere Mitarbeiter leiden unter Stress und schlechter Führung, so Thoma. Die Jüngeren gehen, die Älteren bleiben genervt zurück. Dabei könne man

oft schon durch kleine Veränderungen Verbesserungen schaffen. Etwa indem Sitzungen besser strukturiert werden, der Vorgesetzte besser erreichbar ist oder der Austausch untereinander erleichtert wird. Das schont nicht nur Nerven, sondern auch die Finanzen. Denn jeder Wechsel kostet im Schnitt drei bis sechs Monatslöhne zusätzlich, rechnet der Coach vor.

Handlungsempfehlungen und Forderungen

Bereits jetzt stellen die über 50-Jährigen die grösste Gruppe auf dem Arbeitsmarkt, und sie wächst weiter. Zudem sollen die Menschen in Zukunft länger arbeiten. Gleichzeitig gibt es noch zahlreiche Vorurteile und Hürden, die dies erschweren. Gewerkschaften fordern daher immer wieder, den Kündigungsschutz für Ältere zu verbessern. Doch so einfach ist es nicht, glaubt Daniel Wessner, Leiter des Thurgauer Amtes für Wirtschaft und Arbeit. Ein besserer Kündigungsschutz könne sich auch als Einstellungshürde erweisen. Verbesserungsbedarf sieht er bei den Sozialversicherungsbeiträgen. Hier seien die Beiträge für ältere Mitarbeiter derzeit ungleich höher als für Jüngere.

Betriebe können sich gezielt auf Pensionierungswellen vorbereiten, indem sie frühzeitig ermitteln, wann Mitarbeiter in Schlüsselpositionen in Pension gehen und überlegen, wie sie den Know-how-Transfer sicherstellen und Frühpensionierungen vermeiden. Möglich ist das etwa durch gezielte Weiterbildung, oder Übertragung eines Teils der Aufgaben an einen potenziellen Nachfolger. Das Thema Weiterbildung sollte in Jahresgesprächen selbstverständlich sein. Noch allzu oft wird in die Fortbildung von über 50-Jährigen gar nicht mehr investiert. Abhilfe könnte ein jährliches Weiterbildungsbudget schaffen. Grösser wäre der Anreiz, wenn Unternehmen wie Arbeitnehmer die Kosten steuerlich absetzen könnten, erklärt Wessner. In Baden-Württemberg gibt es seit 2015 einen gesetzlichen Anspruch auf Bildungsurlaub, um Unternehmen und Mitarbeiter für den demographischen Wandel und die Digitalisierung fit zu machen.

Auch die Arbeitnehmer selbst müssen mehr Eigenverantwortung übernehmen und verstärkt darauf achten, dass sie sich nicht nur für ihren Betrieb fit halten, sondern für den Arbeitsmarkt generell. Dazu gehört eine Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und eine Offenheit gegenüber den Kenntnissen und Fertigkeiten jüngerer Kollegen. Mentoren-Modelle können den Wissenstransfer erleichtern. Insgesamt fordern Gewerkschaften, Politik und Behörden von Arbeitgebern eine Rückbesinnung auf alte Werte. Mit dem Zugriff auf jüngere Arbeitskräfte aus dem Ausland hätten Unternehmer verstärkt ältere Arbeitskräfte auf den Staat abgeschoben, anstatt sie im Betrieb unterzubringen, klagt AWA-Chef Daniel Wessner. Wenn Arbeitgeber ihrer Verantwortung gegenüber älteren Mitarbeitern nicht gerecht werden, müssten sie sich nicht wundern, wenn sie in Abstimmungen die Quittung dafür bekommen.

Ältere Arbeitnehmer – Lippenbekenntnisse reichen nicht mehr!

Vor etlichen Jahren hat der damalige Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes an einer Veranstaltung zum Thema Rentenalter (frei zitiert) folgendes gesagt: «Für mich ist es verlogen, wenn die CEOs namhafter Schweizer Banken eine generelle Erhöhung des Rentenalters verlangen, sich aber gleichzeitig damit brüsten, dass bei ihren Mitarbeitenden kaum jemand über 60 Jahre alt ist!»

Diese unmissverständlichen Worte sind heute nach wie vor gültig – wahrscheinlich mehr denn je. Die Situation hat sich in den vergangenen Jahren verschärft und ist politisch brisanter geworden.

Das Tabu der Rentenaltererhöhung

Die Menschen werden immer älter und bleiben auch lange Zeit recht gesund und fit. Das hat sehr viele erfreuliche Aspekte, beinhaltet aber eine grosse Herausforderung, nämlich bezüglich der Altersvorsorge, die wegen des steigenden Durchschnittalters zunehmend in Schieflage gerät. Das bisherige System zur Finanzierung des länger werdenden «Ruhestandes» sind weitgehend ausgereizt. Doch die nächstliegende Lösung, nämlich eine generelle oder nach Branchen differenzierte Erhöhung des Rentenalters auf beispielsweise 67 ist heute in der Schweiz ein Tabu, an dem zu rütteln niemand ernstlich wagen möchte. Der Hauptgrund dafür wurde im Laufe des Lilienberg Zyklus «Die Herausforderungen des demographischen Wandels» vor drei Jahren wie folgt erkannt: «Das hängt vor allem mit der Angst vor einer Altersarbeitslosigkeit zusammen. So lange die teilweise sehr berechtigte Angst vorherrscht, ab 50 bei einem Stellenverlust keine Arbeit mehr zu finden und damit bei einem Rentenalter 67 noch weniger Geld für das spätere Leben zur Verfügung zu haben oder gar zum Sozialfall zu werden, ist das Rentenalter 67 unantastbar!»

Auf unser Thema übertragen heisst das: Es müssten eigentlich alle Kreise, also Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, ein grosses Interesse daran haben, ältere Mitarbeitende möglichst bis zur Pensionierung im Betrieb zu behalten und dafür die notwendigen Vorkehrungen, die in diesem Artikel beschrieben worden sind, zu treffen: Niemand will vor der Pensionierung seine Arbeit verlieren und deshalb in die Altersarmut geraten.

Personenfreizügigkeit wirkt sich doch aus

Bei der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative vor gut vier Jahren war in der Schweiz die Angst vor einem eklatanten Mangel an Fachkräften fast mit den Händen greifbar. Politik und Wirtschaft zogen dann rasch Ideen aus dem Hut, wie diesem drohenden Mangel zu begegnen sei, nämlich mit der vermehrten Berücksichtigung älterer Mitarbeitenden und «Ausschöpfung des Potenzials bei den Frauen» durch Förderung von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, etc.

Diese Vorschläge sind aber teilweise Papiertiger geblieben. Beim Thema Frauen sind zwar recht viele Anstrengungen in Sachen Krippen und Tagesstrukturen unternommen worden, die aber noch lange nicht zu Ende geführt worden sind (siehe Tagesschulen).

Weil die Masseneinwanderungsinitiative kaum umgesetzt wird, ist es für viele Unternehmer nach wie vor viel einfacher, junge Fachleute aus dem Ausland zu engagieren anstatt ältere Arbeitskräfte anzustellen und zu fördern. Somit ist auch ein gewichtiger Anreiz, im Kampf gegen den Fachkräftemangel auch auf die eigenen älteren Arbeitnehmer zu setzen, auf der Strecke geblieben – zusammen mit der Glaubwürdigkeit der Politik und Teilen der Wirtschaft.

Und zum Schluss: Wie ein Unternehmen mit älteren Mitarbeitenden umgeht, liegt in der alleinigen Verantwortung der Chefetage und ihrer Unternehmenskultur.

Christoph Vollenweider

Herausgeberin

Lilienberg Unternehmerforum
Blauortstrasse 10
CH-8272 Ermatingen
Telefon +41 71 663 23 23
info@lilienberg.ch
www.lilienberg.ch

Text

Kerstin Conz, freiberufliche Journalistin
Christoph Vollenweider, Leiter Programm
und Publikationen

Lektorat/Layout/Bildauswahl

Stefan Bachofen, Lilienberg Unternehmerforum