

Die Arbeitswelt im demografischen Wandel – die Ressource der Mitarbeitenden 50plus

Nur wenige Themen waren in den letzten Jahren in den Medien so omnipräsent wie der demografische Wandel und seine Folgen für die Gesellschaft und den Wirtschaftsstandort Schweiz. Im Fokus stehen häufig die Mitarbeitenden im Alter von über 50 Jahren. Denn ihr Anteil vergrössert sich in den nächsten Jahren stetig, und der Nachwuchs ist dünn gesät. Entsprechend stellt sich die Frage, wie Mitarbeitende 50plus möglichst lange gesund, motiviert und leistungsfähig im Unternehmen gehalten werden können und wie sie sich besser in den Arbeitsmarkt integrieren lassen.



Prof. Dr. Martina Zölch
Leiterin Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW, Olten

In der Schweiz brachten Politik, Verbände und Wirtschaft den demografischen Wandel und die älteren Arbeitnehmenden im Vergleich zu vielen EU-Ländern erst relativ spät auf die Agenda. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die Schweiz im OECD-Vergleich einen Spitzenplatz in der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmender einnimmt und die Arbeitslosenquote Älterer vergleichsweise gering ist. Zudem konnten sich Unternehmen in der Schweiz bis anhin grosszügig auf den internationalen Arbeitsmärkten bedienen. So standen Unternehmen bislang vergleichsweise wenig unter Druck, eine auf Langfristigkeit ausgelegte Personalplanung und -entwicklung zu forcieren.

Erste Initiativen ...

Ein erstes Zeichen setzte der Schweizer Arbeitgeberverband 2006 mit der Formulierung einer Altersstrategie sowie Empfehlungen zur Förderung älterer Arbeitnehmender. 2007 zeigte der Bundesrat im Rahmen seiner Alterspolitik Handlungsbedarf in Bezug auf ältere Arbeitnehmende auf. Dieser betrifft unter anderem die Arbeitsmarktchancen, den Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit, die Ausgestaltung der Sozialgesetzgebung sowie die Flexibilisierung des Austritts aus dem Erwerbsleben. Diese ersten Initiativen trafen jedoch auf vergleichsweise geringes Interesse. So sah in einer repräsentativen Studie nur ein sehr kleiner Anteil an Unternehmen ein gezieltes Altersmanagement als besonders wichtig an.¹ Auch sechs Jahre später verfolgten gemäss einer Studie des Bundesamtes für Sozialversicherungen (BSV) die meisten der befragten Unternehmen keine systematische Personalpolitik zur Förderung der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden.²

...ein zweiter Anlauf

Erst 2011 wurde angesichts der sich verschärfenden demografischen Entwicklungen und des zunehmenden Fachkräftemangels die Thematik auf Bundesebene wiederbelebt. Gemeinsam mit den Kantonen und den Sozialpartnern hat das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) die *Fachkräfteinitiative*

ins Leben gerufen. Deren Ziel ist es, die Abhängigkeit der Schweiz von ausländischen Fachkräften zu verringern, indem die freien Potenziale der Schweizer Erwerbsbevölkerung besser ausgeschöpft und deren Qualifikationen gestärkt werden. Auch die älteren Arbeitnehmenden sind in dieser Initiative als eines von vier Handlungsfeldern erwähnt. Gefordert wird die Schaffung guter Voraussetzungen für eine Erwerbstätigkeit bis zur Pensionierung und darüber hinaus. Dies soll unter anderem mit Anreizen zur Erwerbstätigkeit in den Systemen der Altersvorsorge sowie mit der Förderung der Arbeitsfähigkeit und -motivation der älteren Arbeitnehmenden erreicht werden.

Die Fachkräfteinitiative bringt Bewegung

Erste durch die Fachkräfteinitiative angestossene Massnahmen – wie das Fachkräfte-Monitoring – sowie Initiativen auf Ebene der Kantone lassen aufhorchen. Zwar setzen nur wenige Kantone Anreize, um die Arbeitnehmenden dazu zu veranlassen, über das gesetzliche Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten. Jedoch ist in einigen Kantonen die Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Pensionierungsmodellen in Vorbereitung. Weitere Massnahmen sind Weiterbildungsangebote für über 50-jährige Mitarbeitende, die bedürfnisgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen für ältere Mitarbeitende sowie die Schulung von Führungspersonen im Umgang mit älteren Mitarbeitenden.³ Auch zur besseren Integration von älteren Stellensuchenden werden Massnahmen umgesetzt, beispielsweise vom Kanton Aargau.⁴ Im Rahmen der Fachkräfteinitiative hat sich zudem der Schweizer Arbeitgeberverband erneut der älteren Beschäftigten angenommen und das Programm *Arbeitsmarkt 45plus* lanciert.⁵

Ansätze guter Praxis liegen vor

In den letzten acht Jahren wurden unterschiedlichste Massnahmen in einzelnen Unternehmen umgesetzt und als Ansätze guter Praxis publiziert. Hierzu gehören Altersstrukturanalysen bei Post und Bahn, Weiterbildungsgutscheine statt

Kasten 1

Vier Säulen des Demografie-Managements

Wissen, wo das Unternehmen steht

- Regelmässige Auswertung von Altersstrukturanalysen bis auf Ebene einzelner Abteilungen nach Geschlecht, Kader/Nicht-Kader, Funktionsstufe etc.;
- altersbezogene Auswertung von Weiterbildungskennzahlen, Jobalter, krankheitsbedingten Absenzen, Austrittsgründen, Vakanzen und Stellenbesetzungsdauer etc.;
- Monitoring ausgewählter Personal-kennzahlen durch Personalabteilung und Linie.

Wissen, wo die Mitarbeitenden stehen

- Weiterbildungsbedarf, Anpassung von Aufgabenprofilen, Flexibilisierungsoptionen für die Gestaltung des Übergangs in die Pensionierung rechtzeitig thematisieren;
- Mitarbeitendengespräche nutzen, um den «psychologischen Vertrag» zu erneuern;
- Angebot von Massnahmen der Standortbestimmung.

Führungskräfte qualifizieren

- Sensibilisieren für Altersstereotype bei Personalentscheiden sowie in der Gestaltung der Führungsbeziehungen;
- das Alter im Kontext anderer demografischer Merkmale wie z. B. dem Geschlecht thematisieren;
- den Fokus auf eine stärken- und ressourcenorientierte Führung legen.

Auf bestehenden Ansätzen guter Praxis aufbauen

- Standardinstrumente der Führung und des Personalmanagements auf ihre Angemessenheit für Mitarbeitende 50plus überprüfen, z. B. Mitarbeitenden- und Laufbahngespräche, Instrumente der Standortbestimmung sowie Massnahmen der Führungskräfteentwicklung;
- auf bestehenden Ansätzen guter Praxis aufbauen und diese wo sinnvoll und nötig um eine Altersperspektive ergänzen;
- nicht nur auf eine Generation fokussieren, sondern prüfen, wie das Zusammenspiel zwischen den Generationen unterstützt werden kann.

Quelle: Zölch et al. 2009, Swoboda & Zölch 2013, Zölch & Swoboda 2014a.

Dienstaltersgeschenke bei einer Kantonalbank, Senior-Consulting-Modelle im Anlagenbau, Rekrutierung von erfahrenen Seniorberatern für die ältere anspruchsvolle Kundschaft einer Bank, altersgemischte (Projekt-)Teams und Wissenstandems in IT-Unternehmen. Weitere Beispiele sind altersunabhängige Entlohnungsmodelle, Teilzeitanstellungen von pensionierten Mitarbeitenden, flexible Pensionierungsmodelle, Senior-Coaching für Nachwuchsführungskräfte, Altersentlastungsmodelle, Standortbestimmungen 50plus, Bogenkarrieren, Jobrotation bei alterskritischen Tätigkeitsprofilen, Mentoringprogramme, Nachfolgeplanung und Best-Age-Beratung in Callcentern.⁶ Eine systematische Erhebung und Dokumentation von solchen Ansätzen guter Praxis für interessierte Unternehmen, wie dies beispielsweise in Deutschland mit der Plattform *INQA* realisiert wurde, steht für die Schweiz bislang noch aus.⁷

Potenziale 50plus

Auf welche Voraussetzungen, Erwartungen und Bedürfnisse treffen Unternehmen, wenn sie die älteren Mitarbeitenden stärker als bis anhin in ihrer Personalplanung berücksichtigen möchten? Gemäss *Trageser et al. (2012)* hat sich die Erwerbsbeteiligung der Beschäftigten ab 58 Jahren in der Schweiz in den letzten Jahren erhöht. Allerdings findet der Austritt vermehrt in Etappen und flexibel statt, und es scheiden immer noch 40% der Erwerbstätigen spätestens ein Jahr vor dem ordentlichen Pensionsalter aus dem Erwerbsleben aus. Ein Drittel arbeitet auch nach dem Erreichen des offiziellen AHV-Alters weiter. Hier konnte gemäss *Kolly (2012)* ein Zuwachs festgestellt werden, wobei dieser vor allem auf Berufsgruppen entfiel, die ein höheres Anforderungsprofil aufweisen.⁸ Teilzeitarbeit und selbständiger Erwerb charakterisieren die Erwerbsarbeit nach dem AHV-Alter.

Die Bereitschaft von Erwerbstätigen, unter bestimmten Bedingungen über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten, ist relativ hoch. Zu diesen Bedingungen gehören Freude an der Arbeit, eine gesundheitlich nicht belastende Arbeit und ein gutes Arbeitsklima. Sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber sprechen sich für eine weitere Flexibilisierung der pensionsbedingten Altersschränke aus.⁹ Mit der grundsätzlichen Bereitschaft, länger zu arbeiten, bietet sich für Wirtschaft und Gesellschaft ein grosses Potenzial. Die Babyboomer-Generation kann dies meist bei guter Gesundheit und mit

einem vergleichsweise hohen Bildungs- und Wohlstandsniveau in Angriff nehmen.

Allerdings werden ältere Beschäftigte, sofern sie sich dies finanziell leisten können, künftig stärker als bis anhin die Bedingungen selber setzen, zu welchen sie bis zum ordentlichen AHV-Alter und darüber hinaus arbeiten möchten. Denn die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und sonstigen Lebensbereichen hat auch bei Beschäftigten über 50 Jahren einen hohen Stellenwert. Unternehmen, die Mitarbeitende in der späten Erwerbsphase länger an sich binden möchten, treten damit in Konkurrenz zu anderen Lebensbereichen, die potenziell einen Mehrgewinn an Selbstbestimmung bieten, oder zu sozialen Verpflichtungen wie der Pflege von Angehörigen. Aufseiten von Personalmanagement und Führung ist damit insbesondere die Ausgestaltung von Angeboten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsverträgen gefordert.

50plus ist nicht gleich 50plus

Bei den Beschäftigten 50plus handelt es sich um eine sehr heterogene Gruppe. Dies liegt zunächst in ungleichen Einkommens- und Vermögensverhältnissen, unterschiedlichen Bildungsniveaus sowie den zur Verfügung stehenden sozialen Ressourcen begründet. Eine Rolle spielt aber auch die zunehmende Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung von Lebensvorstellungen und -verläufen.¹⁰ Bislang wenig berücksichtigt wurden zudem geschlechtsspezifische Unterschiede in der späten Erwerbsphase¹¹ sowie Bedürfnisse von älteren Beschäftigten mit Migrationshintergrund, für welche die Gestaltung des Übergangs in die Pensionierung häufig unter anderen kulturellen Prämissen verläuft.

Hinzu kommen unterschiedliche Qualifikationsvoraussetzungen, die sowohl innerhalb einer Altersgruppe als auch im Vergleich zu den vorgängigen Generationen bestehen. Letztere weisen in der Regel einen höheren Bildungsstand auf. Gerade vor dem Hintergrund, dass Weiterbildungsaktivitäten mit zunehmendem Alter in der Tendenz abnehmen, kommt der Kompetenzentwicklung in der späten Berufsphase eine vorrangige Bedeutung zu. Damit verbunden ist insbesondere die Gestaltung von Lernarrangements und Lernkultur für Mitarbeitende 50plus in einem Unternehmen. Einen weiteren zentralen Hebel stellt die betriebliche Gesundheitsförderung dar. Denn auch wenn das Stereotyp, ältere Beschäftigte seien häufiger krank, empirisch nicht haltbar ist, sind gesundheitliche Einschränkungen nach wie

vor einer der wesentlichen Gründe für den vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

Laufbahnplanung 50plus

Modelle zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort gehören ebenso zu den Kernthemen eines altersgerechten Personalmanagements wie Qualifizierungsangebote on- und off-the-job sowie Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie Laufbahnen in der späten Erwerbsphase sowie im Übergang in die Nacherwerbsphase gestaltet werden können, damit sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber hiervon profitieren. Laufbahnplanung in der späten Erwerbsphase umfasst nicht nur den Zeitpunkt des Austritts aus dem Erwerbsleben. Sie beinhaltet auch die allfällige Anpassung des Aufgabenprofils, die Übernahme neuer Rollen, erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen, eine mögliche Weiterbeschäftigung und die Konditionen, unter denen eine solche in Betracht gezogen wird, bis hin zur Frage einer allfälligen Karriere in einem neuen Tätigkeitsfeld. Damit angesprochen sind auch der Erhalt und die

Weiterentwicklung von Erfahrungswissen, Know-how und Netzwerken älterer Beschäftigter sowie der Transfer dieser Expertise an die nachfolgende Generation.

Von vereinzelt Massnahmen zum integrierten Ansatz

Massnahmen zu den oben angesprochenen Kernthemen zeigen insbesondere dann eine nachhaltige Wirkung, wenn diese zu einem integrierten Ansatz zusammengeführt, auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens angegangen und mit den wesentlichen Instrumenten des Personalmanagements verknüpft werden (vgl. *Kasten 1*). Die Mitarbeitenden sind gefordert, sich aktiv mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation in der späten Erwerbsphase auseinanderzusetzen. Dies kann in Mitarbeitendengesprächen integriert sein oder durch eine Standortbestimmung unterstützt werden. Von zentraler Bedeutung sind zudem die Führungskräfte: Sie sind massgeblich daran beteiligt, Instrumente und Massnahmen eines altersgerechten Personal- und betrieblichen Gesundheitsmanagements umzusetzen. Denn negative Altersstereotype, die sich empirisch kaum belegen lassen,¹² haben einen grossen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter, auf die Personalauswahl und -beurteilung sowie auf die Gestaltung der Führungsbeziehungen.¹³ Einer aufgeschlossenen, wertschätzenden und nicht stereotypen Einstellung der Führungskräfte kommt daher ein zentraler Stellenwert zu. Schliesslich bilden bereits bestehende Ansätze guter Praxis des Personalmanagements sowie der betrieblichen Gesundheitsförderung eine wesentliche Basis, um die Anforderungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden 50plus zu integrieren. Das Rad muss hierfür meist nicht neu erfunden werden.

Ein integrierter Ansatz sollte darüber hinaus nicht nur den Fokus auf eine Generation legen, sondern darum besorgt sein, die Zusammenarbeit, Fairness und Gerechtigkeit zwischen den Generationen zu unterstützen. ■

- 1 Vgl. Höpflinger et al. (2006).
- 2 Trageser et al. (2012).
- 3 VDK (2013).
- 4 Vgl. www.ag.ch/potenzial50plus.
- 5 Vgl. www.arbeitgeber.ch/de/arbeitsmarkt45plus so-wieden Artikel von Daniella Lützeltschwab auf S. 58 in dieser Ausgabe.
- 6 SAV (2006), Höpflinger et al. (2006), Zölch et al. (2009), Zölch und Swoboda (2014b).
- 7 Vgl. www.inqa.de.
- 8 Führungskräfte, akademische und technische Berufe.
- 9 Vgl. Trageser (2012).
- 10 Höpflinger (2009).
- 11 Swoboda und Zölch (2013).
- 12 Krings und Bangerter (2010).
- 13 Mücke (2008); Krings, Sczesny und Kluge (2010); Eberhardt und Meyer (2011).

Kasten 2

Literatur

- Eberhardt, D., Meyer, M. (2011): Mit Führung den demographischen Wandel gestalten. Individualisierte altersgerechte Führung: Wie denken und handeln Führungspersonen? München: Rainer Hampp Verlag.
- Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M., Lüthi, A. (2006): Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Zürich: Avenir Suisse.
- Höpflinger, F. (2009): Demografische Entwicklung und Generationenwandel – ein Blick auf die späten Erwerbsjahre. In: M. Zölch, A. Mücke, A. Graf, A. Schilling (2009): Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, S. 20–40. Bern: Haupt.
- Kolly, M. (2012): Ältere Personen und Arbeitsmarktbeteiligung. Materialband zum Forschungsbericht Nr. 11/12. Bern: BSV.
- Mücke, A. (2008): Personalführung und Alter. Ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen. Hamburg: Dr. Kovac.
- Krings, F., Bangerter, A. (2010): Durch Diversity Management die demografische Alterung meistern. In: U. Pekruhl, R. Spaar, M. Zölch (Hrsg.): Human Resource Management Jahrbuch 2010, S. 127–162. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Krings, F., Sczesny, S., Kluge, A. (2010): Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth. *British Journal of Management*, S. 1–15.
- SAV – Schweizerischer Arbeitgeberverband (2006): Altersstrategie. Gesammelte Beiträge sowie Tipps für Arbeitgeber Nr. 26: Arbeit und Alter. Zürich: Arbeitgeberverband.
- Swoboda, N., Zölch, M. (2013): Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement. Ein Pilotprojekt mit fünf Unternehmen aus Produktion und Dienstleistung zu Herausforderungen des demografischen Wandels. Gesundheitsförderung Schweiz, Arbeitspapier 14, Bern und Lausanne.
- Trageser, J., Hammer, S., Fliedner, J. (2012): Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung. Forschungsbericht Nr.11/12. Bern: BSV.
- VDK – Konferenz Kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren (2013): Fachkräfteinitiative – Situationsanalyse und Massnahmenbericht Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung. Bern: VDK.
- Zölch, M., Mücke, A., Graf, A., Schilling, A. (2009): Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern: Haupt.
- Zölch, M., Swoboda, N. (2014a): Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Generationen-Management. In: U. Pekruhl, Ulrich, R. Spaar, M. Zölch (Hrsg.): Human Resource Management Jahrbuch 2014, S. 201–229. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Zölch, M., Swoboda, N. (2014b): Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt. Zwischenbilanz zu Herausforderungen, Initiativen und Forschungsfeldern. Gesundheitsförderung Schweiz, Arbeitspapier 25, Bern und Lausanne.