



Foto Sven Rosemann

## Demografischer Wandel

# Geschätzt – nicht trotz, sondern wegen des Alters

Was in der heutigen Wirtschaftslage erstaunen mag: Der Arbeitsmarkt der Zukunft wird zunehmend auf ältere Arbeitnehmende angewiesen sein. Bei den Unternehmen tut Umdenken not.

Text **Christian Urech**

Arbeitslosigkeit wird im Jahr 2030 wahrscheinlich kein Thema mehr sein. In nur zwanzig Jahre könnte sich der Arbeitsmarkt völlig wandeln. Jetzt schon ist der demografische Wendepunkt erreicht: Es gehen mehr Ältere in den Ruhestand, als Junge in den Beruf starten. In der Schweiz wird der Anteil der über 64-Jährigen bis 2055 von rund 17 Prozent auf voraussichtlich über 28 Prozent steigen. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter dagegen wird laut Bundesamt für Statistik zurückgehen, ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung bis 2060 von rund 62 auf 53 Prozent sinken.

Kann Zuwanderung die Überalterung wettmachen? Alle europäischen Gesellschaften sind etwa gleich vom demografischen Wandel betroffen – aus diesem

Raum ist keine Entspannung zu erwarten. Eine aus europäischer Sicht fast unerschöpfliche Zahl emigrationswilliger junger Erwachsener gibt es jedoch in den armen Ländern Asiens und Afrikas. Eine Studie der Association Européenne des Enseignants (AEDE) aus dem Jahr 2008 kommt zum Schluss, dass die Zuwanderung aus diesen Gebieten höchstwahrscheinlich enorm zunehmen würde, wenn sie zumindest teilweise legalisiert würde.

Das demografische Problem der Überalterung liesse sich auf diese Weise entschärfen, nicht aber das Arbeitsmarktproblem: Diese Migrantinnen und Migranten würden wohl in den seltensten Fällen die nachgefragten Ausbildungen mitbringen. In einem Grossteil der Länder Europas ist die Arbeitslosenquote bei den nichteuropäischen Aus-

ländern schon heute doppelt so hoch wie die Durchschnittsquote. Bei den Jugendlichen aus den nichteuropäischen Ländern hat in der Schweiz fast jeder Dritte keinen Job. Zur Beseitigung des Arbeitskräftemangels kann eine bessere Schul- und Berufsbildung dieser Jugendlichen, besonders der zweiten Einwanderergeneration, zwar sicher beitragen. Dies wirkt sich auf den Arbeitsmarkt aber erst langfristig positiv aus.

## Rückzug aus Arbeitsmarkt verhindern

Die Beschäftigungsquote der älteren Erwerbstätigen hat in den letzten Jahren jedoch stetig abgenommen. Diese Tendenz zeigt sich seit den 1970er-Jahren in Europa, und in abgeschwächtem Mass auch in

der Schweiz, vor allem bei den 55- bis 64-Jährigen. Mit dem Ziel der «sozialen Abfederung» bei Arbeitsplatzverlust und der angeblichen Arbeitsplatzsicherung für die Jugend hat die Politik diese Altersgruppe lange systematisch zur vorzeitigen Aufgabe ihres Arbeitsplatzes – zur Frührente – ermutigt und mit Steuererleichterungen und sozialer Sicherheit geködert.

Die «magische» Grenze 65 zwischen Arbeitsleben und Ruhestand, aber auch Frühpensionierungen wurden in den letzten Jahren immer wieder damit begründet, dass durch das Ausscheiden älterer Arbeitskräfte mehr Erwerbschancen für junge

## «Die forcierte Frühpensionierung hat keineswegs zur Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit beigetragen.»

François Höpflinger, Soziologieprofessor an der Universität Zürich

Menschen geschaffen würden. Eine Studie von 2009 belegt jedoch, dass dies gesamtwirtschaftlich nicht der Fall ist und entsprechende Hoffnungen auf falschen Vorstellungen über den Arbeitsmarkt basieren. «Die forcierte Frühpensionierung hat keineswegs zur Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit beigetragen», betont Autor François Höpflinger, Professor am Soziologischen Institut der Universität Zürich, in einem Interview in «Online Publication».

Die Umkehr der Tendenz, dass sich die 55- bis 64-Jährigen immer mehr aus dem Arbeitsmarkt zurückziehen, könnte den reduzierten Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung teilweise kompensieren. Allerdings kann die Politik allein hier wenig bewirken; ob und wie lange ältere Arbeitnehmende beschäftigt werden, entscheiden einzig die Arbeitgeber. Wenn heute ein stellenloser 55-Jähriger kaum mehr einen Job findet, macht es wenig Sinn, über die Erhöhung des

Rentenalters zu diskutieren. Umgekehrt wird ein Unternehmen, das pfleglich mit seinen Mitarbeitenden umgeht, auch weniger Probleme haben, diese allenfalls auch noch nach 65 bei der Stange zu halten.

### Ausdehnung der Lebensarbeitszeit

Wenn die Unternehmen nicht irgendwann ohne qualifiziertes Personal dastehen wollen, müssen sie – bei einer sinkenden Zahl an Schulabgängern – ihre alternde Belegschaft weiterqualifizieren. Es geht dabei um die Beantwortung der Frage, wie der Standort Schweiz vor diesem Hintergrund innova-

tiv und international wettbewerbsfähig gehalten werden kann und gleichzeitig verhindert wird, dass Sozialwerke und Arbeitsmarkt aus dem Gleichgewicht geraten. Die Ausdehnung der Lebensarbeitszeit als Grundgedanke ist dabei ein vielversprechender Ansatz, auch wenn die derzeitigen Trends auf dem Arbeitsmarkt einem solchen Ansatz noch zuwiderlaufen. Das kann sich aber rasch ändern.

Das Alter 65 als fixe Grenze der Erwerbsphase müsse seine Bedeutung verlieren, und gleichzeitig müssten Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitskräfte gestärkt werden, hält eine Studie der Organisation Avenir Suisse aus dem Jahr 2006 fest. Bei der



Foto: Richard Ziebold

Besonders zuverlässig und engagiert: ältere Mitarbeitende.

Flexibilisierung des Pensionsalters gehe es auch darum, älteren Menschen den Übergang in die nachberufliche Lebensphase zu erleichtern. Ein flexibles Rentenalter trage der Pluralität von Berufs- und Arbeitsbiografien heutiger Frauen und Männer besser Rechnung als eine starre Altersgrenze für die Berufstätigkeit. Eine Flexibilisierung der

## «Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass Produktivität und Lernfähigkeit nichts mit dem Alter zu tun haben.»

François Höpflinger

Pensionierung bedeute Flexibilisierung nach oben wie nach unten: kein automatischer Austritt aus dem Erwerbsleben mit 65 sowie – falls gewünscht – die Möglichkeit der Weiterarbeit.

Dafür müssten die Unternehmen bereit sein, in ältere Mitarbeitende zu investieren – in neue Stellen, in berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten, in die Gesundheit am Arbeitsplatz, in die Motivation älterer

### Vorteile Arbeitnehmende 50 plus:

- häufig bessere Urteilsfähigkeit
- kommen häufig besser mit Stresssituationen zurecht
- nicht weniger leistungsstark als Jüngere
- weniger Fehlzeiten
- besonnene Handlungsweise, deshalb weniger Berufs- und Nichtberufsunfälle
- zuverlässiger
- starkes Qualitätsbewusstsein
- Fehlervermeidung durch Erfahrung
- flexibel aus Erfahrung
- Hilfestellung bei der Anpassung von Dienstleistungen und Produkten sowie des Marketings an ältere Kundengruppen
- betriebspezifisches Erfahrungswissen
- Einsatzbereitschaft
- Loyalität
- starke Kundenbeziehungen

### Nachteile:

- Dequalifikationsprobleme: veraltetes Berufswissen, fehlende Weiterbildung
- nicht mehr aktuelle Ausbildung
- veränderte berufliche Anforderungsprofile
- hohe Lohnnebenkosten (keine Möglichkeiten der Lohnrückstufung)
- unter Umständen Probleme mit neuen Technologien

Arbeitnehmerinnen und -nehmer. Dies im Bewusstsein, dass es nicht zuletzt im Interesse jeder Firma liege, sich das Know-how und die Qualitäten älterer Arbeitnehmenden zunutze zu machen. Denn: Wissen und Erfahrung der Mitarbeitenden seien in der heutigen Wissensgesellschaft das wertvollste Kapital eines Unternehmens, und somit steige auch die Bedeutung von älteren Mitarbeitenden als Wissensträger. Diese Einsicht scheint sich in der Arbeitswelt allerdings noch nicht überall durchzusetzen – der Jugendkult in einigen Branchen belegt dies deutlich. Abgesehen davon, dass es durch die Überalterung für Unternehmen schlicht zur Überlebensfrage werden kann, in ihre älteren Mitarbeitenden zu investieren, können sie von solchen Massnahmen nur profitieren. Es hat sich gezeigt, dass altersdurchmischte Teams, in denen alle voneinander lernen können, am besten funktionieren.

## Altern hat sich entscheidend verändert

Damit es für Unternehmen interessanter werde, ältere Arbeitnehmende anzustellen und zu behalten, sollte in der beruflichen Vorsorge die Altersstaffelung der Beitragssätze aufgehoben werden. Das heisst, die mit dem Alter zunehmenden Beitragssätze sollten durch altersneutrale Sätze ersetzt werden, fordert die Studie von Avenir Suisse. Heute erfolgt mit zunehmendem Alter eine schrittweise Steigerung von 7 auf maximal 18 Prozent des koordinierten Lohns. Dadurch würde das Lohngefüge zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden nicht mehr systematisch verzerrt. Zudem sollte wie bei der beruflichen Vorsorge auch im Rahmen der AHV ein Teilrentensystem eingeführt werden, also etwa die Möglichkeit, zu 50 Prozent AHV zu beziehen und zu 50 Prozent Erwerbsarbeit zu leisten. Damit würde – ohne negative Kostenfolge – die Flexibilisierung der Pensionierung wesentlich gefördert.

Seit den letzten zwei Jahrzehnten betreffen Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung von Lebensvorstellungen und Lebensverläufen immer mehr auch mittlere und spätere Lebensphasen. Sozial wie personalpolitisch entscheidend sei vielfach gerade nicht, dass es mehr ältere Menschen beziehungsweise ältere Arbeitnehmende gibt, hält Altersforscher François Höpflinger in seiner Studie fest, sondern dass sich das Altern selbst wesentlich



Foto: Simone Gloor

## Firmen setzen heute auf gegenseitiges Mentoring

verändert hat und noch verändert. Dieser Prozess kann mit dem Stichwort der «soziokulturellen Verjüngung des Alters» umschrieben werden und umfasst viel mehr als eine rein quantitative Ausdehnung der gesunden und aktiven Lebensjahre. Die durch staatliche Regelungen verankerte strikte Trennung von Erwerbs- und Rentenalter erweist sich für die Gestaltung später Lebensjahre im 21. Jahrhundert jedenfalls kaum mehr als zukunftsfähig. Und wenn ein wachsender Teil älterer Menschen aktiv, innovativ, dynamisch und motiviert bleibt, zeigen sich viele Befürchtungen zur demografischen Alterung schliesslich als Mythen.

## Lernfähigkeit hat nichts mit Alter zu tun

Für ältere Arbeitnehmende muss primär das Arbeitsfeld entsprechend gestaltet werden. Das betrifft zunächst die Arbeit selbst – sie sollte im Alter leichter und weniger stressig sein, was sich auch in einer reduzierten Arbeitszeit und flexibleren Arbeitszeiten



von älteren und jüngeren Arbeitnehmenden.

ausdrücken könnte. Vielen älteren Arbeitnehmenden – und damit indirekt auch den jüngeren – wäre schon geholfen, wenn sie den Staus auf den Strassen und den überfüllten Zügen durch späteren Arbeitsbeginn und früheren Feierabend ausweichen könnten. Mit solchen Massnahmen könnte ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben und damit eine bessere Work-Life-Balance geschaffen werden. Gesundere Arbeitnehmende verbleiben zudem länger im Arbeitsprozess. Betriebsinterne oder -externe Gesundheitsförderung ab 50 muss an die unterschiedlichen Gesundheitsrisiken der jeweiligen Berufsgruppe angepasst werden. Durch ein funktionierendes Case-Management ist es zudem möglich, Fehlzeiten, drohende Chronifizierungen oder gar Invalidisierungen zu reduzieren. Klar ist dabei, dass in einigen Branchen – etwa wegen körperlich belastender Arbeit – Frühpensionierungen auch in Zukunft ein Thema bleiben werden.

Entscheidend ist ferner die altersgerechte berufliche und fachliche Weiterbil-

dung. Ältere Arbeitnehmende schult man mit Vorteil nicht wie Lehrlinge. Die Lernfähigkeit nimmt mit dem Alter nicht generell ab, Lernprozesse im höheren Lebensalter verändern sich jedoch: Ältere haben teilweise mehr Mühe, umzulernen, nicht nur, Neues aufzunehmen, sondern vor allem auch, früher Gelerntes zu vergessen. Biografische Erfahrungsaspekte beeinflussen die Lernprozesse, schlechte Erfahrungen aus der Schulzeit können blockierend wirken und Brüche im Weiterbildungsprozess die Lernmotivation reduzieren.

Insgesamt unterscheiden sich bei jüngeren und älteren Personen weniger die Lernfähigkeit als die Lernmotivation und die Lernstrategien. «Es gilt zu verhindern, dass Mitarbeitende mit 50 bereits völlig frustriert sind, weil sie den Eindruck haben, zu einer aussterbenden Spezies zu gehören. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass Produktivität und Lernfähigkeit nichts mit dem Alter zu tun haben», bestätigt Professor Höpflinger im «Online Publication»-Interview. Motivation und Leistungsfähigkeit

können sich bei den über 50-jährigen Mitarbeitenden allerdings stark unterscheiden. Ein entscheidendes Merkmal aktuellen Alterns besteht laut Höpflinger gerade darin, dass Menschen mit steigendem Lebensalter ungleicher werden oder, anders gesagt, etwa punkto Motivation und Leistungsfähigkeit unterschiedlicher sind als jüngere Bevölkerungsgruppen. Dies gilt es bei Massnahmen und Projekten zur Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit für die Generation 50 plus zu berücksichtigen: Sie müssen auf die Zielgruppe oder sogar auf das Individuum abgestimmt sein.

## Kompetenzen und Erfahrungen anerkennen

Zudem ist wichtig, dass auch die nicht formell erworbenen Kompetenzen von älteren Arbeitnehmenden anerkannt werden. Ihre Berufsausbildung liegt weit zurück, und dazugelernt haben sie weit öfter «on the job» oder auch als Familienmütter und -väter als in regulären Lehrgängen. Als Erfolg versprechend erweist sich auch das Konzept eines gegenseitigen Mentorings von jüngeren und älteren Mitarbeitenden: Neben dem «Senior-Mentoring» setzen Firmen heute vermehrt und gezielt junge «Innovationsmentoren» (Junior-Mentoring) für ältere Kaderkräfte ein – bei gegenseitiger Lernbereitschaft ein Erfolgsmodell.

Nicht das Alter eines Mitarbeitenden, sondern die Dauer einer Tätigkeit ist oft das (Motivations-)Problem. Eine Strategie von Jobrotation und gezieltem Wechsel von Arbeitsstelle oder Arbeitsposition erhöht Flexibilität und Arbeitsmarktfähigkeit auch langjähriger Mitarbeitender. Formen von Sabbaticals, aber auch eine Neuaufnahme von Erwerbsarbeit nach dem AHV-Alter könnten zudem in Zukunft eine vermehrte Durchlässigkeit von Arbeit und Nichtarbeit in verschiedenen Lebensphasen erlauben. Nicht zu vergessen, dass aufgrund fehlender Finanzen in Zukunft auch die ehrenamtliche, gemeinnützige Arbeit an Bedeutung gewinnen wird.

Die Leistung altgedienter Mitarbeitender wird in den Unternehmen gern für selbstverständlich genommen. Gerade jene, die schon lange dabei sind, werden dadurch motiviert, dass sie Wertschätzung und Anerkennung erfahren und man ihre Leistung hin und wieder auch explizit würdigt. Erfahren sie dadurch doch, dass sie noch gebraucht und nicht trotz, sondern gerade wegen ihres Alters geschätzt werden. ■