



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE

# Altersstrategie



Herausgeber: Schweizerischer Arbeitgeberverband  
www.arbeitgeber.ch E-Mail: verband@arbeitgeber.ch  
Titelbild: E. J. Wodicka

---

Sihldruck AG, Zürich, Juli 2006

# Inhaltsverzeichnis

---

## Altersstrategie

Vorwort: Arbeit und Alter	Seite 4
Die Gesellschaft des verlängerten Lebens	Seite 5
Leistungseinbussen und Leistungsvorteile mit zunehmendem Alter	Seite 7
Sich verändernde Arbeitswelt und ältere Mitarbeitende	Seite 9
Wohlbefinden und Gesundheit zwischen dem 60. und 79. Lebensjahr	Seite 13
Ältere lernen – aber anders oder: Vergessen kann hilfreich sein	Seite 15
Wie bringen die Älteren ihre Stärken zum Tragen?	Seite 18
Rolle und Aufgaben der Arbeitnehmervertretungen	Seite 20
Die Unternehmungen und die demografische Entwicklung	Seite 23
Wie bringen die Unternehmen die Stärken älterer Arbeitnehmer zum Tragen?	Seite 26
Zum wirksamen Einsatz von Instrumenten und Massnahmen eines altersgerechten Personalmanagements	Seite 28
Zeitmanagement als entscheidender Faktor	Seite 31
Alterung der Gesellschaft: Herausforderung und Chance	Seite 33
«Good Practice» eines altersgerechten Personalmanagements	Seite 35
Blick über die Grenzen – wie gehen andere Länder vor?	Seite 40
Erfolgsmodell Altern	Seite 42
Balance der Lastenverteilung zwischen den Generationen	Seite 44
Die Wirtschaft braucht ältere Mitarbeitende – ältere Mitarbeitende brauchen Arbeit	Seite 46
Ältere Mitarbeitende in der MEM-Industrie: Diskussionsstand und Rolle der Sozialpartner	Seite 49
Und auf einmal war es chic	Seite 52
Arbeitsmarktbeteiligung älterer Arbeitnehmer fördern – sozialversicherungsrechtliche Anreize richtig setzen	Seite 54
Von der Erwerbs- zur Freiwilligenarbeit	Seite 56
Empfehlungen	Seite 58
Autorenverzeichnis	Seite 60

## — Vorwort

Die demografische Entwicklung der nächsten Jahre wird die Altersstruktur der arbeitenden Bevölkerung nachhaltig verändern. Starke Jahrgänge scheiden aus dem Erwerbsleben aus, geburtenschwache Jahrgänge folgen. Wir werden ab etwa 2015 voraussichtlich einen Arbeitskräftemangel haben. Gleichzeitig wird die Finanzierung der AHV-Leistungen für eine wachsende Zahl von Rentnern schwieriger. Eine Erhöhung des AHV-Alters könnte Entlastung bringen. Eine sachliche Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist zur Zeit allerdings noch schwierig, weil die älteren Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt immer noch einige Mühe haben, eine neue Stelle zu finden.

Die demografische Entwicklung könnte zwar das Problem der Arbeitslosigkeit entschärfen. Ohne Umdenken bei Arbeitgebern und Gesellschaft, weg vom Jugendlichkeitswahn der letzten Jahre, geht es aber nicht. Damit in den Unternehmen ältere Stellensuchende eine Chance haben, braucht es eine altersgerechte Personalpolitik, welche die Stärken der älteren Mitarbeitenden zum Tragen bringt und diese auch gezielt einsetzen kann. In verschiedenen Unternehmen wurden innovative, bedürfnisgerechte Modelle entwickelt, wie ältere Mitarbeiter in den Arbeitsprozess integriert bleiben können. Zu vermeiden ist vor allem ein längerer Beschäftigungsunterbruch. Wer einmal einige Zeit aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden ist, kann nicht mehr ohne weiteres reaktiviert werden. Es fehlt dann sowohl an der Motivation wie unter Umständen auch an der Fähigkeit, sich auf eine Arbeitswelt einzustellen, die sich in der Zwischenzeit verändert hat.

Wenn wir in dieser Frage etwas bewegen wollen, muss die Diskussion auf breiter Ebene geführt werden. Die Fokussierung gesellschaftlicher Fragen auf die junge Generation muss abgelöst werden durch eine ausgewogene Berücksichtigung der Interessen aller Altersgruppen. So wird es auch leichter sein, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer für die Thematik älterer Arbeitnehmer zu sensibilisieren. Einen Beitrag dazu soll diese Broschüre leisten, die Vertreter von ganz unterschiedlichen Interessengruppen zu Wort kommen lässt. Zuhanden der Arbeitgeber und ihrer Organisationen hat der Vorstand des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes die Diskussion in «Empfehlungen» zu einer zeitgemässen Alterspolitik und ihrer Umsetzung in den Betrieben zusammengefasst.

# Die Gesellschaft des verlängerten Lebens

## Die Gesellschaft des verlängerten Lebens

Jürg Wiler, Schweizerischer Arbeitgeberverband

Der Anteil der älteren Menschen in der Schweizer Bevölkerung wird immer höher. So waren Ende 2005 von 7,461 Mio. Menschen rund 1,19 Mio. oder 16 % über 64 Jahre alt. Im Jahr 2035 werden es gemäss Szenario «Trend» des Bundesamtes für Statistik (BFS) 25 % der Bevölkerung sein. Dass der Anteil der älteren Menschen immer mehr wächst, ist vor allem auf die niedrigere Geburtenrate zurückzuführen. Heute beträgt die Rate 1,42 Kinder pro Frau im gebärfähigen Alter, zur Erhaltung der Bevölkerung wären jedoch 2,1 Kinder pro Frau nötig. Seit 1972 ist die Geburtenrate tiefer, als zur demografischen Reproduktion der Bevölkerung nötig wäre. Eine stärkere Familienplanung, späte Familiengründung und weniger Kinder zusammen mit höheren Scheidungsraten tragen ebenfalls dazu bei, dass das Bevölkerungswachstum zurückgeht. Gedämpft wird diese Tendenz nur durch die Einwanderung. Und wichtig: Die demografische Alterung der nächsten Jahrzehnte wird vorab durch die geburtenstarken Jahrgänge der alternden «Baby-Boomers» beschleunigt. Von Menschen also, die selbst wenig Kinder zur Welt brachten, aber voraussichtlich länger leben werden als ihre Eltern. Werden dereinst die geburtenstarken Generationen zurückgehen, wird auch die demografische Alterung wieder sinken.

Der Geburtenrückgang ist der eine Grund, warum der Anteil älterer Menschen zunimmt, der andere ist die höhere Lebenserwartung. Diese betrug 2005 bei der Geburt für Frauen 83,9 Jahre und für Männer deren 78,7. 2060 dürfte sie für Frauen 87,5 Jahre und für Männer 82,5 Jahre betragen. Die ältere Generation darf sich heute also auf einen langen Lebensabend freuen. Doch die demografische Alterung der Gesellschaft setzt die sozialen Sicherungssysteme unter Druck. Denn mit der veränderten Altersstruktur wird sich auch das Verhältnis der über 64-Jährigen zu den Erwerbstätigen erhöhen. Gemessen an der Bevöl-

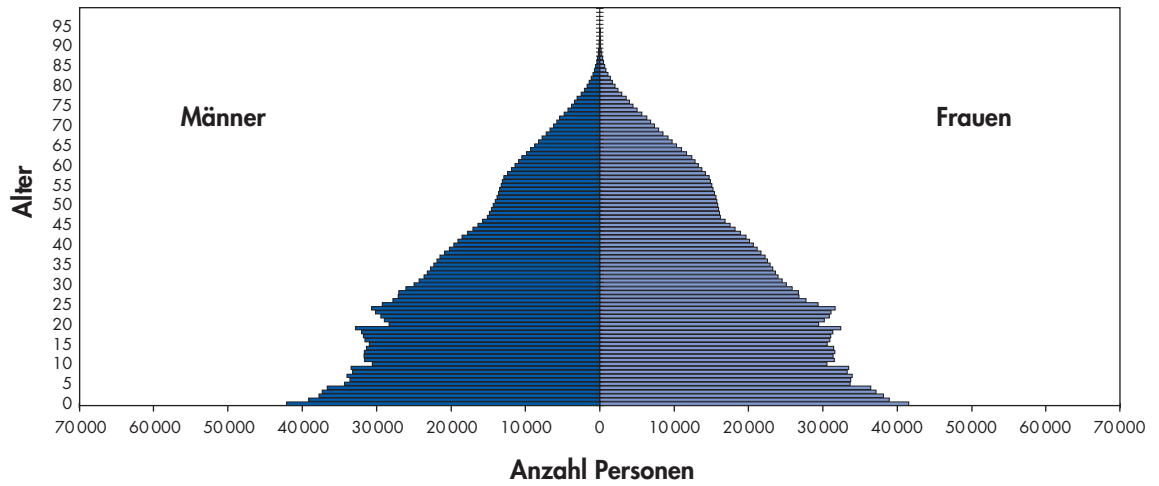
kerung, die effektiv erwerbstätig ist (ohne ausschliesslich im Haushalt Tätige, Rentenbeziehende, in Ausbildung Stehende usw.), beträgt ihr Anteil heute bereits knapp ein Drittel – bis 2040 dürfte es mehr als die Hälfte sein. Von heute drei werden also bald einmal praktisch zwei Erwerbstätige die AHV-Rente eines Pensionierten finanzieren müssen.

Die Beschäftigtenrate der älteren Mitarbeitenden ist im internationalen Vergleich zwar hoch, doch lassen sich heute knapp die Hälfte aller Erwerbstätigen vor dem offiziellen Rentenalter pensionieren. Unterstützt wurde diese Tendenz zu mehr Frühpensionierungen vorab durch die wechselnden konjunkturellen Entwicklungen, die strukturellen Umwälzungen und die attraktiven Rentenpläne der neunziger Jahre. Vorher war über Jahrhunderte die Arbeit bis zum Tod das Schicksal der meisten gewesen, da die Erwerbstätigkeit auch im höheren Alter wichtig war, um die Existenz zu sichern. So waren noch im Jahr 1920 über 83 % der 65- bis 69-jährigen Männer erwerbstätig. Erst nachdem 1948 die Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) eingeführt wurde, änderte sich dies langsam.

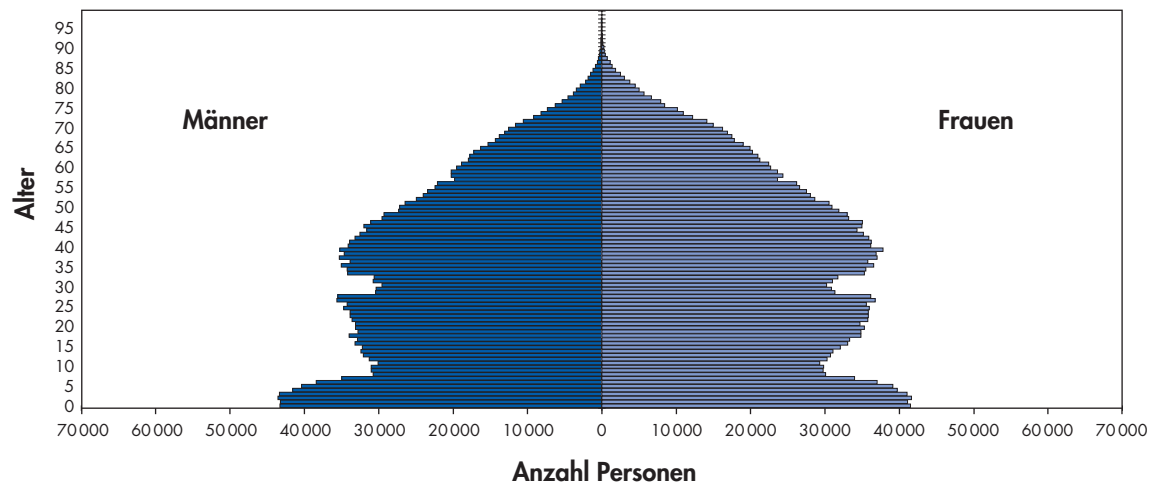
Heute erfreuen sich ältere Menschen u. a. infolge des medizinischen Wandels über eine bessere Gesundheit als frühere Generationen, sind körperlich leistungsfähiger und besser ausgebildet. Bei den Männern ist die durchschnittliche Anzahl Jahre, die sie ab 65 ohne gesundheitliche Einschränkung verbringen, zwischen 1990 und 2000 um 2 Jahre und 5 Monate gestiegen, bei den Frauen ist es 1 Jahr und 5 Monate. Das ist die eine Seite. Die andere: Treffen die derzeitigen demografischen Prognosen ein, fehlen etwa ab dem Jahr 2015 den Unternehmen Arbeitskräfte – in die Lücke springen könnte dann die so genannte «silberne Revolution». Erste Betriebe haben die Wichtigkeit einer altersgerechten Personalpolitik erkannt. Das Bewusstsein steigt, dass die Stärken von älteren Arbeitskräften nicht ohne weiteres durch jene von jüngeren ersetzt werden können.

# Die Gesellschaft des verlängerten Lebens

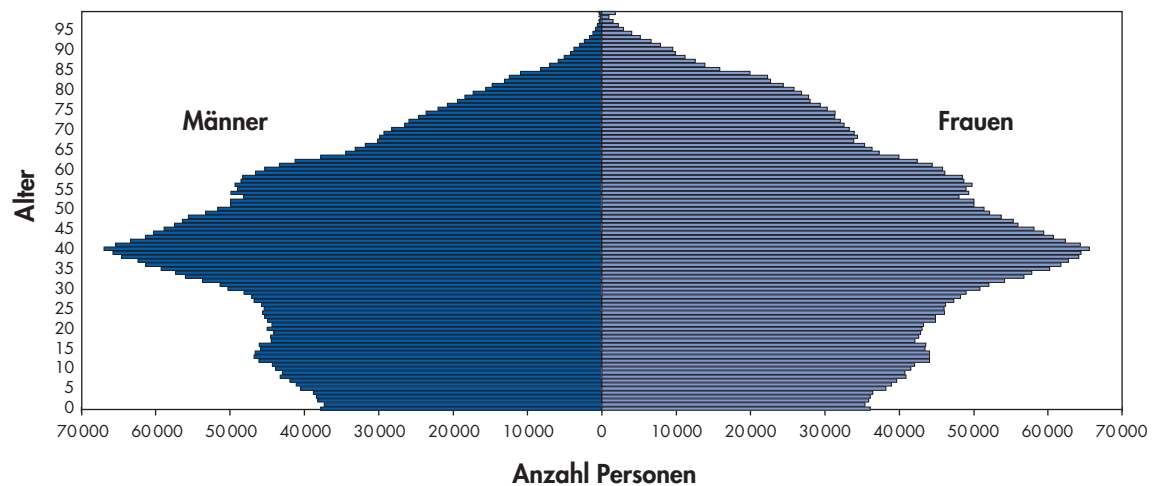
Ständige Wohnbevölkerung am Jahresende nach Alter, 1900



Ständige Wohnbevölkerung am Jahresende nach Alter, 1948



Ständige Wohnbevölkerung am Jahresende nach Alter, 2004



Quelle: BfS

## Leistungseinbussen und Leistungsvorteile mit zunehmendem Alter

Prof. Norbert K. Semmer, Universität Bern

### Einbussen bei grundlegenden Prozessen

Mit dem Alter nimmt die Leistungsfähigkeit im Hinblick auf verschiedene grundlegende Prozesse ab. Das betrifft den körperlichen Bereich (z. B. Körperkraft, Seh- und Hörvermögen), aber auch den geistigen: Wir können Informationen nicht mehr so schnell aufnehmen und verarbeiten, neue Informationen nicht mehr so gut im Gedächtnis behalten («Arbeitsgedächtnis»), Störendes (z. B. ein Gespräch im Hintergrund) nicht mehr so leicht ausblenden. Besonders gravierend sind diese Veränderungen, wenn Zeitdruck herrscht.

Wichtig ist: Diese Leistungseinbussen beziehen sich auf den Durchschnitt. Zugleich nehmen jedoch die Unterschiede zwischen verschiedenen Personen zu. Und das bedeutet, dass man doch eine erhebliche Anzahl von Personen unter den Älteren finden wird, die den Jüngeren in den erwähnten Leistungsbereichen ebenbürtig – und manchen Jüngeren durchaus überlegen – sind.

### Leistungsvorteile

Die Leistungseinbussen beziehen sich auf grundlegende Prozesse. Berufliche Leistung bestimmt sich aber nicht nur aus diesen grundlegenden Elementen, sie speist sich aus vielen Quellen: Eine verzögerte Reaktionszeit macht noch keine schlechtere berufliche Leistung. Breite Kenntnisse, umfassende Erfahrung, clevere Arbeitsstrategien kommen hinzu. Und gerade in solchen Bereichen haben Ältere oft Leistungsvorteile. Sie verarbeiten Informationen vielleicht nicht mehr ganz so schnell, aber effizienter und zielgerichteter. Sie können Wesentliches von Unwesentlichem oft besser unterscheiden, sie können Pro-

bleme ganzheitlicher angehen. Sie können mit manchen Belastungssituationen vielleicht nicht mehr ganz so effektiv umgehen – aber sie haben Strategien, die dazu beitragen, dass diese Situationen seltener eintreten. Hinzu kommt, dass sie oft zwar etwas langsamer, aber dafür genauer arbeiten und daher die Qualität steigt und zugleich weniger Zeit für die Behebung von Fehlern anfällt.

### Einbussen und Vorteile können sich gegenseitig aufheben

Was heisst das alles für ein Gesamtbild der Leistung? Betrachtet man nicht nur Einzelleistungen in Teilfunktionen, sondern die Leistung insgesamt, so zeigen die meisten Untersuchungen, dass praktisch kein Zusammenhang besteht. Die Vorteile des umsichtigen und strategischen Arbeitens reichen in der Regel ohne weiteres aus, um die Nachteile in Grundfunktionen, insbesondere der Geschwindigkeit, auszugleichen.

### Leistung ist mehr als die Erledigung von Arbeitsaufgaben

Alle Vorgesetzten wissen, wie wichtig es ist, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur ihr Pflichtenheft gut «abarbeiten». Mitdenken, nicht wegen jeder Kleinigkeit zu Hause bleiben, andere unterstützen, sich auch um Dinge kümmern, die nicht zum eigenen Aufgabenbereich gehören, aber für das Unternehmen wichtig sind – all dies ist wichtig, und hier haben Ältere oft Vorteile.

### Schlussfolgerungen

#### Nicht fragen: Wie alt ist die Person? Sondern: Was erfordert die Tätigkeit?

Nur da, wo hohe körperliche Kräfte oder Koordinationsfähigkeiten unumgänglich sind oder wo schnelles Reagieren, schnelle Informationsverarbeitung oder sehr exakte Sinnesleistungen unter schwierigen Bedingungen zentral sind und nicht durch Erfahrung und Strategien kompensiert werden können, ist es sinnvoll, nach altersbedingten Leistungseinbussen zu fragen.



## **Nicht fragen: Wie alt ist die Person?**

### **Sondern: Was kann sie?**

Leistungseinbussen sind Durchschnittswerte. Ältere können daher im Einzelfall durchaus besser sein als so manche Jüngere. Weil die Einbussen nicht automatisch erfolgen, muss also immer die konkrete Person betrachtet werden und nicht einfach ihr Alter.

## **Fragen: Sind Leistungseinbussen kompensierbar?**

Manche Defizite kann man mit Arbeitsgestaltung ausgleichen, z.B. im ergonomischen Bereich (Hebehilfen, grosse Bildschirme mit grosser Schrift), aber auch durch die Zuteilung von Aufgaben, in denen die Betroffenen über besonders viel Erfahrung verfügen. Auch Arbeitszeitmodelle sind hier zu nennen, etwa im Sinne einer gleitenden Reduzierung der Arbeitszeit.

Lernprozesse sind zwar für Ältere oft schwieriger als für Jüngere, jedoch keineswegs unmöglich. Man muss besonders auf eine gute Didaktik achten und sie beim Lernen unterstützen. Man muss mehr Zeit einplanen, damit sie sich nicht «getrieben» fühlen, und man muss ihnen vermitteln, dass man ihnen das zutraut – denn vielfach lernt man deshalb etwas nicht, weil man denkt, man könne das nicht. Untersuchungen zeigen: Weiterbildung kann altersbedingte Leistungseinbussen verhindern.

## **Voraussetzungen schaffen, um Leistungsfähigkeit zu erhalten**

Die Leistungsentwicklung im Alter verläuft nicht für alle gleich. Sie hängt nicht zuletzt von der körperlichen Fitness und der Gesundheit ab. Eine ungesunde Lebensführung und zu starke Belastungen – und dazu gehören nicht zuletzt starke berufliche Belastungen – beschleunigen Altersprozesse, während eine gesunde Lebensführung und optimale Beanspruchung – wohlgemerkt: optimal, nicht minimal! –, aber auch ein menschlicher Umgang, der Wertschätzung und Respekt vermittelt, sie verlangsamen.

Der zweite Aspekt betrifft Ausbildung und Erfahrung: Je besser man ausgebildet ist, je mehr Kenntnisse und Fähigkeiten man erworben hat, desto besser wird die Leistungsfähigkeit erhalten. Weiterbildungsaktivitäten – aber auch Arbeit, die so interessant gestaltet ist, dass man dabei geistig immer wieder gefordert wird – verlangsamen das geistige Altern.

## **Wer gesund alt werden will, muss früh damit anfangen**

Weiterbildung anbieten – und deutlich machen, dass man es schätzt, wenn sie wahrgenommen wird; Tätigkeiten interessant und herausfordernd gestalten, übermässige Belastung ebenso vermeiden wie Unterforderung, Wertschätzung vermitteln und Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ergreifen – das alles sind Möglichkeiten, Alterungsprozesse zu verlangsamen. Sie sollten nicht erst bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einsetzen, sondern auch schon bei den Jüngeren. Denn die beste Grundlage für eine gute Leistung im Alter sind Erwerb, Gebrauch und Entwicklung von Kompetenzen auf der einen und die Erhaltung von Gesundheit und Fitness auf der anderen Seite, und zwar nicht erst im Alter, sondern von Anfang an.

## **Literatur**

*Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In M.v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), Ältere Menschen im Unternehmen (S. 95–116). Bern: Haupt.*



# Sich verändernde Arbeitswelt

## Sich verändernde Arbeitswelt und ältere Mitarbeitende

Auszüge aus der Studie «Arbeit in der alternden Gesellschaft» von Regina T. Riphon und George Sheldon im Auftrag der Zürcher Kantonalbank

### Einleitung

Das Schweizerische Bundesamt für Statistik hat 2001 Szenarien für die Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz bis 2060 erstellt. Je nach den getroffenen Annahmen schwankt die Bevölkerungszahl dabei zwischen 5,64 Mio. und 8,67 Mio. Einwohnerinnen und Einwohner im Jahre 2060. Bei allen Varianten ergibt es sich jedoch, dass die gesamte Wohnbevölkerung in der Schweiz lediglich dadurch wächst, dass die Einbürgerungen das Geburtendefizit und die Nettoabwanderung übersteigen. Die beiden ausländischen Bevölkerungsgruppen (EWR-Ausländer, Nicht-EWR-Ausländer) wachsen zahlenmässig sowohl durch einen Geburtenüberschuss als auch durch einen positiven Wanderungssaldo. Die folgenden Ausführungen sind Auszüge aus der Studie «Arbeit in der alternden Gesellschaft» von Regina T. Riphon, Universität Erlangen, und George Sheldon, Universität Basel, im Auftrage der Zürcher Kantonalbank, die im März 2006 veröffentlicht wurde. Die Zwischentitel wurden durch die Redaktion gesetzt.

### Entwicklung in allen Industrieländern ähnlich

Der strukturelle Wandel auf dem Schweizer Arbeitsmarkt unterliegt gegenwärtig drei Trends, die alle hoch entwickelten Industrienationen erfassen:

- eine wachsende Internationalisierung der Arbeitsteilung, die dafür sorgt, dass immer mehr einfache, repetitive Tätigkeiten ins Ausland abwandern und einen wachsenden Anteil an anspruchsvolleren Beschäftigungen zurücklassen, die höhere Qualifikationen erfordern;
- einen bildungsintensiven («skill-based») technischen Fortschritt, der eine steigende Nachfrage nach Höherqualifizierten zu Lasten von Un- und Angelernten auslöst, und
- eine kontinuierliche Verlagerung der Beschäftigung von den gewerblich-industriellen Tätigkeiten hin zu den Dienstleistungsberufen, was die Nachfrage nach schulischen Berufsausbildungen ansteigen lässt.

Diese Entwicklungen begünstigen die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen insofern, als sie die relative Bedeutung körperlicher Arbeit senken. Doch für Un- und Angelernte haben die veränderten Stellenanforderungen negative Konsequenzen. Dies erklärt sich daraus, dass die Zahl der Arbeitsplätze in der industriellen Produktion, die in der Vergangenheit Un- und Angelernten ein gewisses Mass an Wohlstand sichern konnten, stetig abnimmt. Dank des hohen Mechanisierungsgrads und der Wertschöpfungsintensität solcher Tätigkeiten konnten Un- und Angelernte in der Vergangenheit in der industriellen Produktion einen im Vergleich zu ihrer Berufsqualifikation hohen Lohn erzielen.

### Arbeitsplatzersatz im Niedriglohnbereich des Dienstleistungssektors

Die Mehrzahl der vom Stellenabbau betroffenen Industriearbeiter wird langfristig daher nur im Dienstleistungsbereich Arbeit finden. Doch dort hängen die Produktivität des Einzelnen und damit seine Entlohnung aufgrund des niedrigeren Technisierungsgrades in viel stärkerem Ausmass von der individuellen Qualifikation als von der jeweiligen Stelle ab. Dies ist daran zu erkennen, dass anspruchslose Tätigkeiten im Dienstleistungssektor, die mehrheitlich von Ungelernten ausgeübt werden, sich im Strassenverkehr, Transportbereich, Gastgewerbe sowie in der Reinigung und Entsorgung befinden, wo die Entlohnung im Vergleich zu ähnlich anspruchslosen Tätigkeiten in der Industrie schlecht ist.

Ein Vergleich grosser europäischer Länder mit den USA und Australien zeigt, dass die Arbeits-

losenquoten der Ungelernten gegenüber jenen der Gelernten in den neunziger Jahren gestiegen sind. In Nordamerika und Australien hingegen sind sie konstant geblieben bzw. leicht gefallen. Doch sind in Ländern, in denen die Arbeitslosigkeit der Ungelernten gegenüber Besserqualifizierten zurückgegangen ist, dafür die Löhne gefallen. Das heisst, die Arbeitslosigkeit der Niedrigqualifizierten verschärfte sich nur in jenen Ländern nicht, in denen die Ungelernten einen Lohnverfall hinnehmen.

### Strukturelle Umwälzungen als Normalfall

Trotz des Anstiegs der Arbeitslosigkeit und entgegen der Meinung vieler Beobachter haben die strukturellen Umwälzungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt in den letzten Dekaden nicht zugenommen. Strukturelle Umwälzungen haben in den letzten Dekaden laufend stattgefunden. Sie sind keine Neuerscheinung der neunziger Jahre. Der Schweizer Arbeitsmarkt hat trotz gestiegener Arbeitslosigkeit allerdings nicht an Aufnahmekraft verloren. Heute arbeiten 12 Prozent mehr Menschen als 1993.

### Ungelernte in schwieriger Situation

In der Schweiz ist die sich verschlechternde Situation für Ungelernte an der Entwicklung der Arbeitslosenzahlen nach Bildungsstand ebenfalls deutlich zu erkennen. Seit 1990 ist die Arbeitslosigkeit bei den Ungelernten in der Schweiz stark gestiegen. Im Jahre 1990 lag die Arbeitslosenquote der Ungelernten etwa 50 Prozent und 2000 gar um fünf Drittel über derjenigen von Erwerbspersonen mit Sekundarabschluss. Am wenigsten hat die Arbeitslosigkeit seit 1970 bei Arbeitnehmenden mit einem tertiären Abschluss zugenommen, die somit die relativen Gewinner der strukturellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt stellen.

### Berufliche Weiterbildung zentral

Der Bildungsstand der Wohnbevölkerung kann sich natürlich durch Weiterbildung steigern. Dies trifft auf Ungelernte allerdings kaum zu, da bei diesen die Grundausbildung fehlt, auf der eine Weiterbildung aufbaut. Doch bei Gelernten be-

steht diese Möglichkeit schon. Dabei stellt sich die Frage, inwiefern ältere Arbeitnehmende an Weiterbildung teilnehmen. Ein fehlender Zugang zur Weiterbildung könnte ihre Beschäftigungschancen beeinträchtigen. Die Resultate von Untersuchungen für den Zeitraum 1996–2003 zeigen, dass die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung erst ab einem Alter von 60 Jahren deutlich abnimmt. Bei den 55- bis 59-Jährigen partizipieren noch etwa 27 Prozent an beruflicher Weiterbildung, verglichen mit einem Höchstanteil von knapp über 35 Prozent bei den 40- bis 44-Jährigen. Wenn man die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung noch nach der Quelle der Finanzierung unterteilt, ist ferner zu erkennen, dass die Teilnahme an ausschliesslich vom Arbeitgeber finanzierter beruflicher Weiterbildung bei älteren Mitarbeitenden weniger abnimmt als bei der beruflichen Weiterbildung allgemein. In diesem Zusammenhang ist ferner zu erwähnen, dass sich die von älteren Arbeitnehmenden verstärkt besuchten und vom Arbeitgeber finanzierten Weiterbildungskurse im Bereich der neuen Technologien (z. B. Textverarbeitung, Datenbank und Computer allgemein) befinden. Dies deutet darauf hin, dass Firmen an der Erneuerung der Qualifikationen ihrer älteren Mitarbeitenden stark interessiert sind und auch aktiv dazu beitragen. Dass diese Bereitschaft für jene Mitarbeitenden deutlich nachlässt, die kurz vor dem Pensionierungsalter stehen, ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass der verbleibende Amortisationszeitraum zu kurz ist, um Weiterbildungsinvestitionen für die Firmen lohnend erscheinen zu lassen. Dies würde aber bedeuten, dass eine Anhebung des Pensionierungsalters den finanziellen Anreiz für Firmen erhöhen würde, auch in die Qualifikationen der über 60-Jährigen zu investieren.

Insgesamt erweckt die hohe Beteiligung älterer Arbeitnehmender an Weiterbildung den Eindruck, dass ältere Menschen nicht primär wegen ihres Alters arbeitsmarktliche Probleme bekommen, sondern eher infolge einer fehlenden Berufsausbildung.

## Erwerbsquote gestiegen

Heutzutage treten die Menschen später ins Erwerbsleben ein und früher wieder aus. Dafür sind sie aber in den Altersklassen dazwischen erwerbsaktiver. Es stellt sich die Frage, ob die Menschen in der Schweiz trotz späteren Eintritts und früheren Austritts heutzutage insgesamt mehr oder weniger arbeiten als früher. Betrachtet man ausschliesslich die Erwerbsaktiven (Erwerbstätige und Erwerbslose), ist festzustellen, dass die Erwerbsquote, bezogen auf die gesamte Wohnbevölkerung («Total»), seit 1970 von 59,4 Prozent (= 59,3% + 0,1%) auf 60,9 Prozent (= 58,3% + 2,6%) gestiegen ist. Das bedeutet, dass heute ein grösserer Anteil der Bevölkerung am Erwerbsleben aktiv teilnimmt als vor 30 Jahren bzw. dass die sinkende Erwerbsbeteiligung älterer und jüngerer Menschen durch die steigende Erwerbsspartizipation der anderen Altersgruppen mehr als kompensiert worden ist. Angesichts des Trends der neunziger Jahre zur vorzeitigen Pensionierung überrascht das Ergebnis.

## Starker Einfluss von Bildung und Altersvorsorge

Betrachtet man ausschliesslich ältere Menschen («60+»), ist zu erkennen, dass deren Erwerbstätigkeit kontinuierlich abnimmt. Auffallend ist der besonders starke Rückgang der Erwerbsbeteiligung von Personen über 60 in den siebziger und achtziger Jahren. In den neunziger Jahren hingegen veränderte sich die Erwerbsbeteiligung der Älteren vergleichsweise wenig. Der starke Rückgang der Erwerbsteilnahme älterer Personen in den siebziger Jahren hängt vermutlich mit der damals starken Anhebung der AHV-Renten zusammen. Der erneute Rückgang in den achtziger Jahren ist womöglich auf die Einführung des BVG-Obligatoriums («Zweite Säule») 1985 zurückzuführen.

Die Erwerbsbeteiligung hängt stark vom Bildungsstand der Einzelnen ab. Im Allgemeinen sind Höhergebildete erwerbsaktiver. Dies ist bei Personen mit einem tertiären Bildungsabschluss besonders stark ausgeprägt. Es zeigt sich, dass rund 14 Prozent der 65- bis 80-Jährigen mit einem

tertiären Abschluss erwerbstätig sind, verglichen mit 6 Prozent bei Wenigergebildeten. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass sich Niedrigqualifizierte bzw. Schlechterverdienende früher aus dem Erwerbsleben zurückziehen.

## Zunahme der Teilzeitarbeit

Im Gegensatz zu den Schweizer Männern ist die Erwerbsbeteiligung der Schweizerinnen in allen Altersklassen seit 1970 stark gestiegen. Auch bei ihnen nimmt die Erwerbsbereitschaft in höherem Alter aber heute stärker ab als früher. Der vorzeitige Rückzug vom Arbeitsmarkt hat sich bei den ausländischen Männern stärker akzentuiert als bei den Schweizern. Trotzdem lag die Erwerbsquote der Ausländer kurz vor 65 auch im Jahr 2000 noch 5 Prozentpunkte über jener der gleichaltrigen Schweizer. Heute wird im Alter immer mehr Teilzeit gearbeitet. Die Teilzeitarbeit ist bei den Frauen wesentlich weiter verbreitet als bei den Männern. Bei den Männern und zuletzt auch bei den Ausländerinnen ist ab einem Alter von 55 Jahren ein deutlicher Anstieg des Anteils der Teilzeitbeschäftigung von über 10 Prozentpunkten festzustellen. Dies deutet darauf hin, dass der Übergang in den Ruhestand nicht durchwegs abrupt erfolgt, sondern neuerdings zum Teil auch gleitend.

## Frühpensionierung hat viele Gründe

Der Kontrast zwischen dem Frühpensionierungsverhalten von Personen unterschiedlicher Bildungsschichten wird noch deutlicher, wenn man die Bildungsstruktur der Erwerbsbevölkerung mit jener der Frührentner vergleicht. Ungelernte, ob männlich oder weiblich, sind im Frührentnerbestand um rund das Zweieinhalbfache übervertreten. Besonders wenige Frührentner stammen aus der Wissenschaft und der Landwirtschaft, während sonstige Fachkräfte sowie Berufe aus dem Bereich personenbezogener Dienstleistungen und Sicherheitsbedienste die Liste anführen. Bei den Frauen finden sich viele Frührentnerinnen bei den Verkäuferinnen und Büroangestellten mit Kundenkontakten. Hilfsarbeiter und Hilfsarbeiterinnen aus der Industrie und dem Transportwesen sind ebenfalls häufig

in der Frühpensionierung. Die Begründungsmuster sind für Männer und Frauen leicht unterschiedlich. Während zirka ein Viertel aller frühpensionierten Männer als Grund betriebsinterne Umstrukturierungen angeben, ist für Frauen die fehlende Notwendigkeit der Erwerbstätigkeit dominanter. 17 Prozent aller frühpensionierten Frauen beendeten ihre Erwerbstätigkeit, weil die Notwendigkeit dazu entfiel. Ein weiterer Geschlechterunterschied liegt in der Bedeutung familiärer Umstände. Während dies weniger als ein Prozent der Vorruhestände von Männern beeinflusst, liegt der Anteil unter den Frauen deutlich höher bei knapp 12 Prozent. Bei jüngeren Frührentnern spielen Gesundheit und Invalidität eine zentrale Rolle, bei Männern Mitte 50 sind gesundheitliche Gründe bestimmend. Die entsprechenden Zahlen für Frauen sind ähnlich, sinken jedoch schneller wieder auf das mittlere Niveau von 20 Prozent. Insgesamt ist die Gesundheit der Grund für mehr als jede fünfte Frühpensionierung.

Die langfristige Betrachtung ergab einen klaren Rückgang der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer und einen leichten Anstieg der Frühpensionierung über die letzten Dekaden.

### Erwerbsarbeit im Rentenalter

Vieles deutet darauf hin, dass die Erwerbsbeteiligung im Rentenalter von den Beschäftigungschancen abhängt. Dort, wo sie gut sind, bleiben die Personen im Rentenalter verstärkt im Erwerbsleben, und dort, wo sie schlecht sind, treten sie verstärkt in den Ruhestand. Zugleich ist aber zu betonen, dass in den stagnierenden Berufen auch der körperliche Verschleiss höher sein dürfte, was mit dazu beigetragen haben könnte, dass sich Personen in diesen Berufen häufiger aus dem Erwerbsleben zurückzogen.

Die Tendenz, nach dem Überschreiten des Pensionsalters in den Ruhestand zu treten, variiert auch nach der Stellung im Beruf. Diese Neigung ist bei Arbeitern und Angestellten sowie bei Personen mit einer leitenden Funktion deutlich stärker ausgeprägt als bei Selbständigen oder

mitarbeitenden Familienangehörigen. Die Unterschiede haben sich im Zeitablauf auch akzentuiert, was einerseits darauf hindeutet, dass das Vorhandensein von Rentenansprüchen, die bei Arbeitern und (leitenden) Angestellten stärker präsent und zunehmend verbreitet sein dürften, den Partizipationsentscheid älterer Menschen deutlich beeinflusst. Andererseits weist das Ergebnis darauf hin, dass Selbständigkeit eine Verlängerung des Erwerbslebens begünstigt.

Die Erwerbstätigkeit älterer Menschen lässt sich auch nach Branchen differenzieren. Eine solche Unterteilung zeigt, dass 1970 ein Grossteil der Erwerbstätigen im Rentenalter im primären Sektor (Land- und Forstwirtschaft, Landwirtschaft, Gartenbau, Forstwirtschaft, Fischerei, Energie und Wasserversorgung sowie Bergbau) beschäftigt war. Seitdem ist die Mehrheit der Erwerbstätigen im Rentenalter in den Dienstleistungsbranchen. Die Branchenzugehörigkeit scheint ebenfalls mit dem Ausmass der Erwerbsbeteiligung im Rentenalter zu korrelieren.

### Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die internationalen Trends zu einer verstärkten Nachfrage von qualifizierten Arbeitskräften führen, während die Nachfrage nach Ungelernten abnimmt. Mehr als 40 % der älteren Menschen in der Schweiz haben jedoch keine Berufsausbildung. Grundsätzlich werden ältere Erwerbstätige nicht von der beruflichen Weiterbildung ausgeschlossen. Bei Ungelernten fehlt jedoch die Grundausbildung, auf der eine Weiterbildung aufbauen könnte. Die Erwerbsbeteiligung nimmt mit dem individuellen Bildungsstand zu. Verschiedene Anzeichen lassen darauf schliessen, dass die Erwerbsbereitschaft älterer Menschen von ihren Beschäftigungschancen abhängt.

# Wohlbefinden und Gesundheit

## Wohlbefinden und Gesundheit zwischen dem 60. und 79. Lebensjahr

François Höpflinger

Da negative Nachrichten oft mehr Schlagzeilen machen als positive Entwicklungen, werden Probleme des höheren Lebensalters häufig überschätzt. Gesundheitliche Probleme der über 50-Jährigen werden oft als Grund angeführt, dass eine Ausdehnung der Erwerbsarbeit utopisch sei. Auch in der Forschung stehen sich zwei gegensätzliche Thesen gegenüber: Eine These geht davon aus, dass Menschen heute länger leben, weil sie aufgrund medizinischer Eingriffe bei chronischen Krankheiten länger überleben. Medizinischer Fortschritt führt nach dieser These dazu, dass auch kranke Menschen bis in ein höheres Alter überleben und dort höhere Krankheitsraten verursachen. Die Gegenthese postuliert, dass vor allem die gesunden Lebensjahre von Menschen angestiegen seien. Chronische Krankheiten treten gemäss dieser These später im Leben auf, weil Menschen aufgrund besserer Lebensbedingungen und lebenslanger Gesundheitsvorsorge länger gesund bleiben.

Empirische Studien unterstützen für viele europäische Länder die zweite These einer Ausdehnung der gesunden Lebensjahre. Dies gilt auch für die Schweiz, wo sich namentlich die Gesundheit der 65- bis 79-jährigen Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten verbessert hat. Gegen-

wärtig werden um die 80% der Lebensjahre nach dem 65. Altersjahr behinderungsfrei verbracht. Damit erfahren mehr Menschen ein langes AHV-Alter in guter Gesundheit und sinnerfüllter Aktivität. Die zukünftigen AHV-Rentner und AHV-Rentnerinnen haben noch häufiger eine gute Ausbildung erlebt und während ihrer Erwerbsjahre weniger körperliche Belastungen erfahren als frühere Generationen. Dieser Generationenwandel kann zur Fortsetzung der positiven Entwicklung beitragen, zumindest für eine wachsende Mehrheit älterer Menschen. Eine Minderheit der zukünftigen AHV-Rentner untergräbt allerdings ihre Gesundheit durch zu wenig Bewegung und Übergewicht. Zwar nehmen körperliche Einschränkungen mit steigendem Lebensalter zu, aber die überwiegende Mehrheit der heutigen 60- bis 79-jährigen Frauen und Männer schätzt sich als gesund bis sehr gesund ein (vgl. Tabelle 1).

Nur eine Minderheit der 60- bis 79-Jährigen ist mit starken körperlichen Beschwerden konfrontiert. So leiden etwa 12% bis 13% in diesem Alter an starken Gelenk- und Gliederschmerzen, und um die 13% an starken Rücken- oder Kreuzschmerzen. Bei älteren Arbeitnehmenden ist schlechte Gesundheit mit ungesundem Lebensstil im Privatleben, körperlichen Belastungen während des Arbeitslebens sowie mit beruflichem Stress verbunden. Die Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2002 zeigen enge Zusammenhänge zwischen starker nervlicher

Tabelle 1:

### Subjektive Gesundheit von 60- bis 79-jährigen Frauen und Männern in der Schweiz

Zuhause lebende Personen mit guter bis sehr guter subjektiver Gesundheit

Alter:	60–64	65–69	70–74	75–79
<b>Frauen</b>				
1992/93	81	71	68	61
2002	79	79	72	71
<b>Männer</b>				
1992/93	79	78	74	74
2002	80	86	77	72

Quelle: Schweiz. Gesundheitsbefragungen

Anspannung im Beruf oder Unsicherheit am Arbeitsplatz und dem Auftreten körperlicher Beschwerden. Nach der Pensionierung entfallen beruflich bedingte Stressfaktoren, und die Gesundheit im AHV-Alter ist einerseits vom bisherigen und aktuellen Gesundheitsverhalten (angepasste Ernährung, Sport und Bewegung, kein Suchtverhalten) abhängig. Andererseits spielen wirtschaftliche Absicherung, gute soziale Kontakte und sinnerfüllte nachberufliche Aktivitäten eine bedeutende Rolle (und aktives Alter erhöht die Chancen für ein langes gesundes Alter).

Eine Minderheit älterer Menschen leidet an eingeschränkter Gesundheit, aber im Zeitvergleich hat sich die körperliche Gesundheit der 60- bis 79-jährigen Menschen eher verbessert als verschlechtert. Erstmals in der Geschichte der Menschheit erlebt eine wesentliche Mehrheit von Menschen ein langes gesundes und aktives Alter. Für immer mehr Frauen und Männer beginnt die Phase des «fragilen Alters» – wo körperliche Beschwerden zu Einschränkungen der Mobilität und Selbständigkeit führen – erst nach dem 80. Lebensjahr.

Die grosse Mehrheit der 60- bis 79-Jährigen erfährt ein hohes psychisches Wohlbefinden (vgl. Tabelle 2). Im Vergleich mit den 50- bis 59-Jährigen zeigen sich kaum Unterschiede des Wohlbefindens, und nur 12 % der 60- bis 79-Jährigen erleben sich als kraft- und energielos. Einsam-

keitsgefühle treten bei 60- bis 79-Jährigen kaum häufiger auf als bei Menschen im Erwerbsalter, was auf eine oft hohe soziale Integration älterer Frauen und Männer hinweist. Zudem erleben sich ältere Menschen häufiger als ausgeglichener als jüngere Menschen.

Das hohe gesundheitliche und psychische Wohlbefinden vieler älterer Menschen trägt dazu bei, dass mehr Grosseltern aktive Beziehungen zu ihren Enkelkindern pflegen. Auch der Anteil aktiver älterer Menschen steigt an, wie auch der Wunsch, im Alter produktiv und engagiert zu bleiben. Gesundheitlich und psychisch betrachtet sind heute tatsächlich mehr ältere Menschen in der Lage, auch im höheren Lebensalter aktiv und produktiv zu sein. Altersarbeit stösst immer weniger auf rein gesundheitliche Grenzen, ebenso wie immer mehr Menschen sich mit 65 Jahren keineswegs als «alt» sehen und definieren.

## Literatur

Clemens, Wolfgang; Höpflinger, François; Winkler, Ruedi (Hrsg.) (2005): Arbeit in späteren Lebensjahren. Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Bern: Haupt Verlag.

Höpflinger, François (2004), Vieillir avec ou sans handicap: évolution et scénarios pour la Suisse, in: Pasqualina Perrig-Chiello, Hannes B. Stähelin (éds.) La santé. Cycle de vie, société et environnement, Lausanne: Réalités Sociales: 93–104.

Tabelle 2:

### Indikatoren zum psychischen Wohlbefinden im Alter 50 bis 79: Schweiz 2002

Zuhause lebende Wohnbevölkerung im Alter von:

	50 bis 59	60 bis 69	70 bis 79
<b>Psychisches Wohlbefinden:</b>			
eher hoch/hoch	94 %	94 %	92 %
<b>Einsamkeitsgefühle</b>			
nie	75 %	79 %	76 %
<b>Psychische Ausgeglichenheit</b>			
gut	61 %	69 %	67 %

Quelle: Schweiz. Gesundheitsbefragung 2002



## ■ Ältere lernen – aber anders oder: Vergessen kann hilfreich sein

Dr. Werner Inderbitzin,  
Zürcher Hochschule Winterthur

Alle westlichen Industrienationen sind in ähnlichem Ausmass von starken demografischen Umschichtungen betroffen. Während die Auswirkungen dieser Verwerfungen auf die Sozialversicherungs- und Rentensysteme schon seit längerer Zeit diskutiert werden, erhält die Partizipation der älteren Menschen am Arbeitsmarkt erst in jüngerer Zeit vermehrt Beachtung. Damit verbunden ist ein noch vor wenigen Jahren kaum für möglich gehaltener Wechsel der Fragestellungen und grundsätzlichen Prämissen: Nicht mehr Verkürzung, sondern Verlängerung der Lebensarbeitszeit, nicht mehr Umverteilung der Arbeit auf mehr Köpfe, sondern steigende Produktivität stehen im Vordergrund. Dadurch ist auch das Bildungssystem gefragt und gefordert.

Zahlreiche in jüngster Zeit veröffentlichte Studien gehen davon aus, dass wir uns einen Verzicht auf das Humankapital, das heisst auf das Wissen, die Erfahrungen und die Fähigkeiten älterer Menschen nicht leisten können. Die demografisch bedingte relative und absolute Abnahme der Anzahl Personen im erwerbsfähigen Alter verschlechtert die Alterslastquotienten dermassen, dass sowohl eine starke Erhöhung der Produktivität als auch eine längere Lebensarbeitszeit notwendig sind, um den Lebensstandard der Gesellschaft zu sichern.

### Was heisst in diesem Kontext «älter»?

Die bekannte Definition der WHO bezeichnet Personen zwischen 45 und 59 Jahren als alternde Menschen, jene zwischen 60 und 75 Jahren als ältere Menschen. Auf diese Gruppen konzentriert sich heute die volkswirtschaftliche Dis-

kussion über die Konsequenzen der alternden Gesellschaft. Aus der Sicht des Bildungssystems ist es allerdings sinnvoll, die Schwelle tiefer anzusetzen. Umgangssprachlich assoziiert man mit dem Begriff «Studentin» und «Student» wohl Personen, die typischerweise jünger als 30, allenfalls jünger als 35 Jahre sind: Tatsächlich kann man in der Hochschulbildung feststellen, dass bestimmte typische Verhaltensweisen bei Studierenden bereits ab Mitte 30 zu beobachten sind. Die im nachfolgenden diskutierten Phänomene haben deshalb als Hintergrund Beobachtungen, die bei Studierenden gemacht wurden, welche Mitte 30 und älter sind.

### Was verstehen wir unter Lernen?

Lernen ist mehr als nur der Erwerb von Wissen. Lernen umfasst die Aneignung von Wissen, die Anwendung dieses Wissens und damit auch die Veränderung von Verhaltensweisen. Lernen umfasst nicht nur das Kennenlernen, Aufnehmen und Speichern von Wissen. Lernen hat immer auch zu tun mit der Umsetzung und Anwendung von Wissen und dadurch mit Änderungen des Verhaltens.

In zahlreichen Studien und Berichten über die Folgen des individuellen und gesellschaftlichen Alterns wird zu Recht gegen den verbreiteten Jugendkult Stellung bezogen und aufgezeigt, dass ältere Menschen lernfähig und lernwillig sind, motiviert und flexibel, Neues kennen zu lernen. Unterlegt mit wissenschaftlichen Untersuchungen kann aufgezeigt werden, dass trotz biologischer Veränderungen im Körper Lernen im Alter weiterhin möglich ist.

Diese Erkenntnisse decken sich durchaus mit praktischen Erfahrungen in der Bildung. Trotzdem ist unübersehbar, dass ältere Studierende mehr oder weniger ausgeprägt spezifische Verhaltensweisen zeigen und mit Lernbarrieren kämpfen. Für Institutionen wie Hochschulen, die in der postgradualen Bildung tätig sind und entsprechende Lehrangebote anbieten, ist es zunehmend von Bedeutung, mit diesem Phänomen sensibel, aber auch effizient umzugehen.



Die Folgerung von Leitlinien muss dabei direkt an Erfahrungen anknüpfen.

Die nachstehenden Aussagen beruhen nicht auf einer wissenschaftlichen Untersuchung. Es ist ein Werkstattbericht, der – ausgehend von Erfahrungen im Hochschulbereich – Folgerungen für Inhalte, Methoden und Lernarrangements ableitet.

### Den Nutzen aufzeigen

Ältere Studierende stellen bei Lehrveranstaltungen früher, nachhaltiger und direkter die Frage nach der Relevanz von Wissensinhalten und Erklärungstheorien. Sie verknüpfen unmittelbarer als jüngere Studierende Buchwissen mit Erfahrungen. Ältere Studierende sind deutlicher am konkreten individuellen Nutzen interessiert, der aus neuem Wissen resultiert. Der Zeithorizont in der persönlichen Biografie und Laufbahn ist für ältere Studierende anders als bei jüngeren Studierenden. Hinzu kommt oft ein Druck des Arbeitsmarkts und/oder des Arbeitgebers.

### Das individuelle soziale Umfeld beachten

Ältere Studierende sehen sich meist mit einem höheren Erwartungsdruck aus ihrem sozialen Umfeld konfrontiert (z. B. die junge, neu gegründete Familie, der Arbeitgeber, welcher die Weiterbildung bezahlt; die bereits erfolgte oder drohende Entlassung aus einem bestehenden Job usw.). Dies bedeutet, dass die Lernsettings sorgfältig gewählt werden müssen und beispielsweise Selbstlerngruppen initiiert, Tutoren-/Mentoren-Systeme angeboten, die Studierenden mit (elektronischen) Dokumentationshilfsmitteln unterstützt und – nicht zu vergessen – Einrichtungen von Arbeits- und Unterrichtsräumen und Fragen der Verpflegung beachtet werden. Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist der geeignete Einbezug des sozialen Umfelds wie Arbeitgeber, Partner, Familie.

### Altersgerechte Lernsettings

Ältere Studierende werden in konventionellen Lernsettings, die auf einer Lehrer-Schüler-Anordnung basieren, oft verunsichert. Dies wohl deshalb, weil dieses Setting konventionellen gesellschaftlichen Normen (Ältere sind höher gestellt und von Jüngeren, auch dem Lehrer, als Autorität zu akzeptieren) oder Unternehmenshierarchien (ältere Studierende sind oft in verantwortungsvollen Führungspositionen in Unternehmen oder Verwaltung) widerspricht. Daran können Lernblockaden resultieren. Beispiele dieser Art sind, dass Ältere scheinbar einfache Verständnisfragen nicht stellen aus Angst, sich vor dem Plenum zu blamieren, oder sie nehmen unnötigerweise Gegenpositionen zu Diskussionsbeiträgen von jüngeren Mitstudierenden ein. Eine Abwechslung zwischen Lehrer-zentriertem und Studenten-zentriertem Lernen ist unabdingbar!

### Keinen Kaltstart forcieren

Trotz der physiologisch bis ins hohe Alter gegebenen Fähigkeit, sich Wissen anzueignen, ist klar, dass Personen, die längere Zeit nicht mehr im Lernprozess integriert waren, Mühe mit dem Aufnehmen von Wissen und der Verarbeitung des Gelernten bekunden. Diesem Tatbestand ist von allen am Lernprozess Beteiligten Rechnung zu tragen.

### Kreative Ignoranz fördern

Es ist bereits erwähnt worden, dass ältere Studierende neues Wissen immer aufgrund von Erfahrungen, meistens den eigenen, bewerten. Dies ist einerseits eine Stärke, andererseits aber auch eine Ursache von Lernbarrieren. Neues Wissen, neue Erkenntnisse werden – sobald sie mit individuellen Erfahrungen oder bisher Gelerntem nicht in Übereinstimmung sind – nicht oder nur sehr zögerlich verarbeitet und «gelernt». Dieses Muster wird bekanntlich sehr früh in der Entwicklung eines Menschen relevant. Ein Beispiel dafür ist das spielerische Erlernen einer Sprache im Kindesalter. Die Struktur, die Grammatik, ja auch die Aussprache von Buchstaben sind geprägt von der Erstsprache und ein Hindernis beim Erlernen jeder weiteren Sprache. Die indi-

# Ältere lernen anders

---

viduellen Erfahrungen prägen mithin ein individuelles Referenzsystem, welches Neues nicht oder nur sehr beschränkt zulässt. Da mit zunehmendem Alter die Gefahr besteht, dass der immer grössere individuelle Erfahrungsschatz einen immer dichteren Filter darstellt, welcher Neues und Unbekanntes selektioniert, bedarf es eines bewussten Clearings, eines gewollten Nichtwissens, welches auch schon als Zustand der kreativen Ignoranz bezeichnet wurde.

## Fazit

Lehren für und lernen mit Studierenden, welche im Durchschnitt etwas älter sind, ist anspruchsvoll und spannend zugleich. Es erfordert einen umfassenderen, ganzheitlicheren didaktischen Ansatz und erzwingt dadurch auch ein Überprüfen von traditionellen Arrangements, was dem Bildungswesen insgesamt nur förderlich sein kann.

Ich danke meinem Kollegen Matthias Elmer, ZHW, für seine wertvollen Hinweise zu diesem Werkstattbericht, und Claudia Gähwiler, ZHW Kommunikation, für das Lektorat des Textes.

## ■ Wie bringen die Älteren ihre Stärken zum Tragen?

Dr. Joseph A. Weiss  
Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)

Während des Arbeitslebens verändern sich die Kompetenzen, Fertigkeiten und das Leistungsvermögen kontinuierlich – und dies individuell sehr unterschiedlich bezüglich der Ausprägung und Stärke. Der Leistungswandel wird oft nicht bewusst erlebt, weshalb eine diesem angepasste berufliche Laufbahn nur selten angestrebt wird. Damit die Älteren ihre Stärken zum Tragen bringen, müssen sie leistungsfähig und leistungsmotiviert sein, und die Arbeitsbedingungen müssen die Freisetzung ihres Leistungspotenzials begünstigen.

Damit insbesondere die nach dem Jahr 2015 über 50-jährigen Erwerbstätigen eine hohe Arbeitsfähigkeit und -motivation aufweisen, ist bereits heute jene der 40-jährigen und jüngeren Beschäftigten zu fördern. Aber auch in den Betrieben müssen die Stärken der älteren Arbeitskräfte erkannt, genutzt, geschätzt und gefördert werden. Die Stärkung der individuellen Ressourcen und das Angebot leistungsfördernder Arbeitsbedingungen und -anforderungen tragen hierzu wesentlich bei.

Konkret kann dies mit der Einhaltung der folgenden Grundsätze erreicht werden:

- I. *Die körperliche und geistige Kapazität wie auch die vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten müssen den Arbeitsanforderungen nachhaltig genügen*  
Idealerweise sollten ältere Arbeitskräfte solche Arbeitsbedingungen und -anforderungen vorfinden, welche ihrer Leistungsfähigkeit entsprechen und diese bewahren. Die meisten

Leistungsvoraussetzungen können durch gezielte Förderung erhalten und bei einer Schwächung auch wiederhergestellt werden. So kann etwa eine abnehmende Wahrnehmungsleistung durch Hilfsmittel (z.B. Brille), organisatorische (vertraute Abläufe usw.) und ergonomische Massnahmen (z.B. stärkere Beleuchtung) meist vollständig kompensiert werden. Auch nachlassende Körperkräfte können mit Hilfsmitteln (z.B. Hebehilfen), kurzen Erholungspausen sowie regelmässigem Kraft- und Konditionstraining ausgeglichen werden. Ein die Gesundheit fördernder Lebensstil, um sich körperlich wie auch geistig fit zu halten, und das Nutzen flexibler Arbeitszeiten oder Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit stärken die individuellen Ressourcen zusätzlich. In periodischen Standortbestimmungen sollte die eigene Arbeitsfähigkeit beurteilt werden, um im Mitarbeitergespräch Anregungen für die eigene Laufbahnplanung mit leistungsgerechten Arbeitsanforderungen einbringen und eine attraktive Zukunftsperspektive entwickeln zu können. Hierfür sollten betriebliche und private Weiterbildungsmöglichkeiten genutzt werden.

- II. *Die Älteren dürfen nicht diskriminiert werden, und die Arbeitsbedingungen und Führungskultur müssen die Arbeitsfähigkeit fördern*

Um eine Altersdiskriminierung im Unternehmen zu vermeiden, müssen insbesondere Führungskräfte und Personalfachleute – und auch die älteren und anderen Beschäftigten – ihre verbreiteten Fehlmeinungen bezüglich der Gesundheit, Arbeitsleistung und -motivation älterer Arbeitskräfte berichtigen. Dies erst ermöglicht, dass im Unternehmen allfällige Leistungseinbussen oder Lernschwierigkeiten ohne Angst vor negativen Konsequenzen konstruktiv diskutiert und gemeinsam bewältigt werden können. Ältere Personen setzen ihre Stärken vorbehaltlos ein, wenn sie darauf zählen können, bei allfälligen Problemen unterstützt zu werden. Damit es gar nicht erst zu Problemen kommt,

# Stärken Älterer zum Tragen bringen

---

sind ihre Leistungsanforderungen periodisch mit ihrem Leistungsvermögen abzustimmen. Insbesondere sind stark beanspruchende Aufgaben wie z. B.

- schwere körperliche Tätigkeit ohne ausreichende Erholungsmöglichkeiten;
- einfach strukturierte Aufgaben ohne Nutzungsmöglichkeit der Erfahrungen und
- die Erfüllung hoher Arbeitsanforderungen mit geringem Gestaltungsspielraum

regelmässig auf ihre Verträglichkeit hin zu prüfen. Eine Weiterbildung der Belegschaft im Bereich der Ergonomie ermöglicht, dass Eigenverantwortung und die individuellen Handlungsspielräume zur Arbeitsplatzgestaltung besser wahrgenommen und genutzt werden. Damit sollten z. B. auch die regelmässigen Störungen bei der Arbeit reduziert werden können, welche mehr als drei Viertel aller mindestens 55-jährigen Erwerbstätigen in der Schweiz als lästig empfinden. Wird die Lösungsfindung in den Belangen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes partizipativ erarbeitet, so trägt dies weiter zur Leistungsmotivation und -entfaltung der älteren Arbeitskräfte bei.

*III. Die Werte und Einstellungen bezüglich der eigenen Arbeit sollten positiv und ständige Angst vor einem Arbeitsplatzverlust unbegründet sein. Die Vorgesetzten müssen ältere Arbeitskräfte wertschätzen und deren Leistungen anerkennen. Das Gefühl, im Unternehmen eine Wertschätzung zu geniessen und gebraucht zu werden, stärkt das Selbstwertgefühl, befördert eine positive Einstellung zur eigenen Arbeit und setzt Leistungspotenziale frei. Hierzu können Vorgesetzte wesentlich beitragen, indem sie die Leistungen ihrer älteren*

*Mitarbeitenden bewusst wahrnehmen und glaubwürdig anerkennen. Das letztere kann dadurch erfolgen, dass der Betrieb verschiedene Gründe für Ängste vor einem Arbeitsplatzverlust von vornherein als unbegründet klarstellt. So sollten z. B. die leistungshemmenden Ängste, mit dem Wunsch nach Teilzeitarbeit interessante Aufgaben und Weiterbildungsmöglichkeiten zu verlieren oder sich mit der Weitergabe von Fach- und Methodenkenntnissen an die jüngeren Mitarbeiter für das Unternehmen zunehmend entbehrlich zu machen, zum Vorteil für die Beschäftigten wie auch für das Unternehmen ausgeräumt werden. Insbesondere bei betrieblichen Restrukturierungen erleichtert dies älteren Mitarbeitenden, die Initiative zu ergreifen und flexibel eigene Perspektiven zu entwickeln.*

## — Rolle und Aufgaben der Arbeitnehmervertretungen

Hans-Ulrich Schütz / Benedikt Gschwind,  
Kaufmännischer Verband Schweiz

### Einleitung

Um es vorwegzunehmen: Wir teilen sehr viele der in diesem Grundsatzpapier enthaltenen Analysen und Empfehlungen. Wir sehen die Änderungen, die sich im Altersaufbau in der Gesamtbevölkerung und bei der Erwerbsbevölkerung ergeben. Das Dreigenerationenmodell wird zunehmend durch das Viergenerationenmodell abgelöst. Die neue dritte Lebensphase zwischen 60 und 80 ist für viele – aber nicht für alle! – mit sehr guter Gesundheit, Aktivität und Lebensmut verbunden. Wir wissen nicht erst seit heute, dass Arbeit Gestaltungsraum und Selbstverwirklichung ermöglicht. Die Möglichkeit, arbeiten zu können, bedeutet auch, im Betrieb und in der Gesellschaft integriert und akzeptiert zu sein. Pointiert gesagt: Viele unserer Mitglieder würden noch so gerne bis zum reglementarischen oder offiziellen Rentenalter arbeiten, wenn sie nur könnten und wenn das Umfeld am Arbeitsplatz für sie stimmte.

### Offen für neue Entwicklungen ...

Diese Einleitung mag jene überraschen, welche gerne auf das Cliché zurückgreifen, bei den Arbeitnehmerverbänden handle es sich um gegenüber neuen Erkenntnissen und Entwicklungen unzugängliche, sture Institutionen, welche nach wie vor möglichst alle Erwerbstätigen spätestens ab Alter 62 ohne Rentenkürzungen vom Arbeitsmarkt abziehen möchten. Und in der Tat: Haben im Jahre 2005 nicht auch der KV Schweiz und andere Verbände eine vom Schweizerischen Gewerkschaftsbund lancierte entsprechende Initiative unterstützt?

### ... aber realistisch

Wie erklärt sich dieser scheinbare «Widerspruch»? Arbeiten zu können ab 55+ ist eine Sache, die Arbeit zu behalten oder – wenn man sie verloren hat – eine neue zu finden, eine andere. Auch wir hoffen, dass sich u. a. aufgrund der neuen demografischen Entwicklung die Voraussetzungen für ältere Erwerbstätige auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft wesentlich verbessern. Der Auftrag unserer Mitglieder bleibt jedoch bestehen, uns auf nationaler Ebene sowie über unsere GAV in den Branchen und Unternehmen dafür einzusetzen, dass Personen zwischen 62+ und dem Rückzug aus dem Erwerbsleben nicht zwischen Stuhl und Bank fallen. Es wird auch in Zukunft Menschen geben, die ab Alter 62 oder gar früher ausgebrannt und gesundheitlich nicht mehr in der Lage sind weiterzuarbeiten – zum Teil auch in kaufmännischen Berufen. Unsere Rolle ist es, uns sowohl für die in die neue dritte Lebensphase Eintretenden als auch weiterhin für eine generell gute Basissicherung einzusetzen.

### Spielräume und Potentiale nutzen

#### Höhere Arbeitsmarktpartizipation der Frauen

Bei den Frauen besteht schon längst ein grosses, unternutztes Potential. Die Schweiz weist zwar eine der höchsten Erwerbsquoten der Frauen auf, viele von ihnen arbeiten jedoch nur mit kleinen Pensen. Die Statistik des 2002 geleisteten Arbeitsvolumens gemessen in Arbeitsstunden zeigt, dass dieses zu 64% von Männern und nur zu 36% von Frauen erbracht wurde. Ihr Potential wird aber auch qualitativ nur am Rande ausgeschöpft. Eine zentrale Folgerung – für Männer und Frauen – lautet, dass die familienpolitischen und die unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen entscheidend zu verbessern sind. Es gehört zu den ermutigenden Entwicklungen der letzten Jahre, dass dieses Potential von wissenschaftlichen Instituten, vom seco, von den Sozialpartnerorganisationen usw. anerkannt worden ist. Entsprechend wuchs die Erkenntnis, dass auch die für die Nutzung dieses Potentials notwendigen Voraussetzungen (z. B. Kinderbetreuungsplätze) zu schaffen sind. We-

# Arbeitnehmervertretungen

niger ermutigend ist, dass Bund und Kantone schon wieder Abstriche beim Schaffen dieser Voraussetzungen vornehmen.

## Steigerung der Arbeitsproduktivität

Die Schweiz muss ihr Bildungssystem auf allen Stufen verbessern. Zum Zielpublikum gehören u. a. auch Wiedereinsteigerinnen oder die über 50-Jährigen. Mit unserer GAV-Politik und in Personalvertretungen wirken wir darauf hin, dass die Förderung aller Altersgruppen in die Zielvorgaben aufgenommen wird. In Anbetracht der demografischen Entwicklung ist eine Vernachlässigung der Zielgruppe über 50 nicht zu verantworten.

## Aktivitäten der Verbände

Verbände wie der KV Schweiz tragen aktiv zum Kulturwandel bei. Der «Jugendlichkeitswahn» steckt in allen Köpfen. Die Verbände wie die Unternehmen müssen die eigene Sensibilisierung vorantreiben. Z. B. die Erkenntnis, dass ein gutes Team aus Menschen unterschiedlicher Fähigkeiten und auch unterschiedlichen Alters zusammengesetzt ist.

Wo Verbände direkt an Bildungs- und Weiterbildungsinhalten mitwirken, müssen sie mit ihren Partnern die Bedürfnisse der älter werdenden Arbeitnehmenden evaluieren und in die Inhalte, Lernformen usw. einbringen. Menschen über 50 sollen die eigene Lebens- und Berufserfahrung besser in ihre Weiterbildung einbauen können, und diese muss altersgerecht gestaltet werden.

## Einige Beispiele für Massnahmen für Angestellte 50+ auf Unternehmensebene

### – Persönlichkeitsschutz

In Umfragen wird immer wieder deutlich, wie stark Diskriminierung aufgrund des Alters ältere Menschen verletzen, ihre Leistungsfähigkeit und Motivation behindern und ihre Gesundheit gefährden kann. Eine Diskriminierung aufgrund des Alters ist nicht akzeptabel.

Eine besondere Art der Diskriminierung ist die Altersguillotine bei der Rekrutierung. Obwohl hinlänglich bekannt ist, dass das Alter kein sinnvolles Selektionsinstrument bei der Personalauswahl ist, kommt es immer noch häufig zum Zuge.

### – Stärken der älteren Mitarbeitenden pflegen

Erfahrung im Umgang mit Menschen, in der Arbeitstechnik, in der Organisation und dem Verhalten in aussergewöhnlichen Fällen sowie breites Fachwissen und ein gutes Beziehungsnetz sind oft die Stärken der Älteren. Diese dürfen nicht ignoriert werden, sondern sie müssen optimal kombiniert werden mit den Stärken der Jungen. Das geschieht oft sinnvollerweise in Projekten und einer durchdachten Teamarbeit. Besondere Vorteile für das Unternehmen können sich aus der Betreuung von anspruchsvollen und älteren Kundinnen und Kunden durch etwa gleichaltrige Mitarbeitende ergeben.

### – Aus- und Weiterbildung

Im Artikel «Ältere lernen – aber anders» wird in dieser Broschüre gezeigt, dass Ältere genauso lernen wie Jüngere, aber dass die Lernmethodik angepasst sein muss. Die Weiterbildung muss deshalb altersgerecht erfolgen und allen zugänglich sein. Dem Alter entsprechende Angebote in bestimmten Bereichen wie z. B. Gesundheit, erachten wir als notwendig.

### – Flexible Pensionierung und Arbeitszeitmodelle

Das Rentenalter muss individualisiert sein, und es darf in den Verträgen und Reglementen der beruflichen Vorsorge kein starres Rücktrittsdatum enthalten sein.

Arbeitszeitmodelle müssen u. a. die Möglichkeit zu Teilzeitarbeit im Alter und zum stufenweisen Rückzug aus dem Erwerbsleben bieten.

## Vertrauen in den Markt

Wer die in den letzten Jahren veröffentlichten Publikationen durchgeht, stellt überrascht fest, dass zur Behebung der prognostizierten Probleme

me auf dem Arbeitsmarkt eher nur am Rande auf die Kraft des Marktes vertraut wird. Neue Reglementierungswünsche (z. B. Rentenalter) nehmen paradoxerweise einen viel höheren Stellenwert ein. Stimmt es jedoch, dass die Menschen heute in der dritten Lebensphase gesünder und unternehmenslustiger sind und dies zunehmend noch werden, dann müsste ein gut funktionierender, attraktiver Arbeitsmarkt Verknappungsprobleme eigenständig lösen können.

### **Jugendliche nicht vergessen**

Wir haben oben schon darauf hingewiesen, dass z. B. optimal zusammengesetzte Teams aus Menschen verschiedenen Alters bestehen. Keine Generation kann für sich allein funktionieren. Das heisst aber heute und noch etliche Jahre, die andauernden grossen Probleme von Teilen der Jugendlichen beim Einstieg in das Erwerbsleben sehr ernst zu nehmen und die hier und jetzt nötigen Lösungen anzubieten. Die Sozialpartner müssen die Anliegen aller Altersgruppen auf Gesetzes-, Branchen- und Unternehmensebene unbedingt vernetzt betrachten.



## Die Unternehmungen und die demografische Entwicklung

Anja Mücke,  
Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

### Herausforderung demografischer Wandel

Wie die anderen OECD-Länder müssen sich auch die Schweiz und damit die Schweizer Unternehmen den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen. Eine sinkende Geburtenrate bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung führt zu einer Alterung der Bevölkerung. So wird der Anteil der Personen, die 65 Jahre und älter sind, beträchtlich zunehmen, und zwar unabhängig davon, welches Demografieszenario des Bundesamts für Statistik angelegt wird (Bundesamt für Statistik, 2001, S. 57). Dies hat auch Folgen für das Angebot an Arbeitskräften. Ab 2020 ist in der Schweiz zum einen mit einem Rückgang und zum anderen mit einer markanten Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung zu rechnen. Der Anteil der über 50-Jährigen wird im Jahr 2020 31% der Erwerbstätigen betragen, gegenüber 25% im Jahr 2000 (OECD; 2003). Der demografische Wandel bedeutet somit nicht nur eine Veränderung in der Zusammensetzung der Erwerbstätigen zugunsten der Älteren, sondern auch, dass das Angebot an Arbeitskräften – besonders im Fach- und Führungskräftebereich – in den nächsten Jahrzehnten bei gleich bleibendem oder nur unwesentlich verändertem Pensionierungsalter abnehmen wird. Diese Prognosen für die Entwicklung der Erwerbsbevölkerung machen deutlich, dass es für eine erfolgreiche Personalpolitik wesentlich sein wird, das Potenzial älterer Arbeitskräfte zu nutzen, um auch in Zukunft über genügend Arbeitskräfte zu verfügen.

### Noch kaum Massnahmen eingeleitet

Diese Entwicklung und daraus erwachsende Konsequenzen sind zwar durch Berichterstattung in Tagespresse, Fachzeitschriften usw. in aller Munde und werden durch neue Studien, Projekte und Veranstaltungen zur Thematik neu belebt. Trotzdem ist in vielen Unternehmen aktuell wenig Problembewusstsein vorhanden, und es sind kaum Massnahmen eingeleitet oder umgesetzt worden, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. So zeigt die Studie von Höpflinger et al. (2006, S. 30), dass nur eine Minderheit der von ihnen befragten Unternehmen bereits heute klare demografische Herausforderungen wahrnimmt.

### Proaktiv handeln statt reagieren

Eine Verknappung an Arbeitskräften mag für viele Schweizer Unternehmen nicht oder noch nicht vorstellbar sein: Die letzten Jahre waren eher von einem Überangebot an Arbeitskräften geprägt, und mit der EU-Erweiterung und dem Freizügigkeitsabkommen haben sich die Rekrutierungsmöglichkeiten im Ausland erweitert. Aber: Der demografische Wandel betrifft alle entwickelten Industrienationen. Er ist eine Rahmenbedingung, mit der alle Unternehmen konfrontiert sein werden. Je nach Branche oder Unternehmensgrösse können die Auswirkungen dieser Rahmenbedingung unterschiedlich sein. So wird ein regional ausgerichtetes KMU, das seine Arbeitskräfte in der Umgebung rekrutiert, von einem zukünftigen Arbeitskräftemangel stärker betroffen sein als ein «Global Player», der sein Personal bereits heute weltweit rekrutiert. Sich der Herausforderungen jedoch erst anzunehmen, wenn die Folgen der demografischen Entwicklung bereits für das Unternehmen deutlich spürbar sind, kann zu spät sein und erlaubt nur ein Reagieren anstelle eines proaktiven Gestaltens. Durch eine lebenszyklusorientierte Ausrichtung und Gestaltung von Arbeitszeit, Entlohnung, Karrierewegen oder Personalentwicklung für alle Mitarbeitenden, mit Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie das Frauenerwerbspotenzial stärker zu nutzen oder durch innovative For-

men der Weiterarbeit auch im höheren Lebensalter (Graf, 2002; Höpflinger et al., 2006), ist ein proaktives Gestalten nämlich durchaus möglich.

## Genau hinschauen

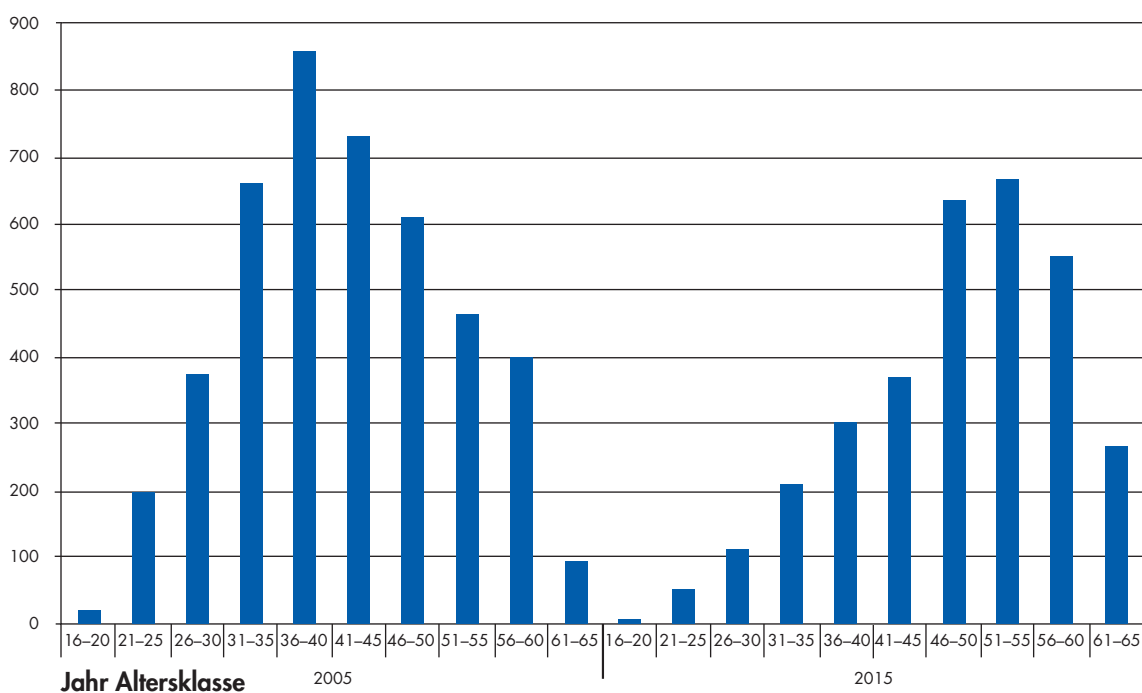
Um Handlungsfelder und Gestaltungsbedarf angesichts der demografischen Entwicklung für das eigene Unternehmen ausmachen zu können, ist es oftmals gar nicht notwendig, weit in die Zukunft zu blicken. In einem ersten Schritt genügt vielfach ein Blick auf die aktuellen Altersstrukturen des Unternehmens und seine jeweiligen Abteilungen, Berufsgruppen oder Funktionen. In einem zweiten Schritt gilt es, sich zu überlegen, wie diese angesichts der demografischen Entwicklung zukünftig aussehen könnten. Dabei ist es wichtig, nicht nur die Altersstrukturen und deren Entwicklung für das Gesamtunternehmen zu betrachten, da diese einen gemittelten Wert darstellen, der über die tatsächliche Situation im Unternehmen hinweg-

täuschen kann. Wesentlich ist es für bestimmte Abteilungen/Bereiche oder auch Funktionsgruppen (z. B. Kader), die Altersstrukturen und deren Entwicklung gesondert zu analysieren, um gezielt Massnahmen planen und umsetzen zu können. So können innerhalb eines Unternehmens ganz unterschiedliche Altersstrukturen vorherrschen, z. B. ist in der IT-Abteilung die Altersstruktur jugendzentriert, die Produktion hat überwiegend Mitarbeitende mittleren Alters, während im Einkauf heterogene Altersstrukturen zu finden sind. Die meisten Unternehmen haben ihren Altersstrukturen und deren Entwicklung jedoch bislang wenig Aufmerksamkeit gewidmet.

## Altersstrukturanalyse als Instrument

Ein Instrument, das Unternehmen bei der Analyse ihrer Altersstrukturen unterstützen kann, stellt das basierend auf den Arbeiten von Köchling (2002) entwickelte datenbankbasierte Tool «ASTRA – Altersstruktur-Analyse im Unternehmen» des Instituts Mensch & Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz dar (Mücke,

Anzahl Altersklasse



Probst & Zölch, 2006). Bei dieser Altersstrukturanalyse wird in einem ersten Schritt die aktuelle Altersstruktur des Unternehmens und einzelner Bereiche (z. B. Abteilungen, Funktionsgruppen) erhoben. In einem zweiten Schritt wird die Altersstruktur der Mitarbeitenden in fünf bzw. zehn Jahren ermittelt, um absehbare Verschiebungen und Einbrüche (z. B. aufgrund von Verrentungswellen) abschätzen zu können. Dabei können entweder vereinfacht gleich bleibende Personalzu- bzw. -abgänge zugrunde gelegt oder auf Basis verschiedener personalpolitischer Annahmen alternative Zukunftsszenarien betrachtet werden. Solche alternative Annahmen können beispielsweise die Ausbildungsquote, die Fluktuation oder die Frühpensionierungsquote sein.

Die Altersstrukturanalyse liefert Hinweise auf mögliche Problemfelder im Unternehmen. Laufende und geplante personalpolitische Massnahmen können vor dem Hintergrund der Kenntnis der momentanen Altersstrukturen des Unternehmens, bestimmter Unternehmensbereiche und bestimmter Funktionsgruppen sowie deren zukünftiger Entwicklung auf ihre Zukunftstauglichkeit überprüft werden. Auf Basis der Ergebnisse können dann im Sinne eines proaktiven Handelns kurz-, mittel- und langfristige Massnahmen geplant werden.

## Literatur

*Bundesamt für Statistik (2001)*. Informationen aus der Demografie. Nr. 1+2/2001. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

*Graf, A. (2002)*. Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. Bern: Haupt.

*Höpflinger, E; Besck, 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.

*Köchling, A. (2002)*. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme im Unternehmen. Dortmund: GfAH Selbstverlag.

*Mücke, A.; Probst, F & Zölch, M. (2006)*. Prime Time – Älterwerden im Unternehmen. Methoden einer Bestandesaufnahme. Bericht zum 52. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 20.–22. 3. 2006. Dortmund: GFA-Press

*OECD (2003)*. Vieillissement et politiques de l'emploi Suisse. OECD: Electronic document. (ISBN: 92-64-10257-4).

## ■ Wie bringen die Unternehmen die Stärken älterer Arbeitskräfte zum Tragen?

Carlo von Ah, Top Fifty AG

### Unsere Prämissen

Wir gehen bei unseren Ausführungen von folgenden Prämissen aus:

1. Die in jüngster Zeit vorgelegten Resultate aus Unternehmensbefragungen geben die Realität wieder und sind nicht Schönfärbereien im personalpolitischen Bereich von Unternehmen. Immerhin wären zusätzliche konkrete Angaben der befragten Unternehmen über die Personalfluktuationen im Segment der über 50-jährigen Arbeitskräfte inklusive Begründung nützlich gewesen wie auch der Umgang und die Erfahrungen mit Bewerberinnen und Bewerbern über 50 für offene Stellen.
2. Die den älteren Arbeitskräften zugeschriebenen positiven Charakteristiken treffen zu, wonach sie unter anderem besonders verantwortungsbewusst, zuverlässig, erfahren in Beruf und Lebensumständen, loyal, qualitätsorientiert und fachlich auf der Höhe sind. Ebenso nehmen wir es als gesichert entgegen, wonach Arbeitsproduktivität und Qualifizierbarkeit der älteren Arbeitskräfte – entgegen lange gehegten Vorurteilen – nicht geringer sind als bei Jüngeren.

### Ältere Arbeitskräfte sind keine homogene Gruppe

Eine zentrale Feststellung aller Untersuchungen ist jene, dass die älteren Arbeitskräfte keine homogene Gruppe sind:

- Die Variabilität bezüglich körperlicher und geistiger Fähigkeiten ist wesentlich grösser als bei jüngeren und nimmt mit dem Alter zu.

- Das Leistungsvermögen unterliegt im Verlaufe des Älterwerdens einem Wandel, der je nach Person kaum spürbar bis ausgeprägt verlaufen kann.

- Die Variabilität trifft auch auf die individuellen Lebens- respektive Arbeitsbedürfnisse und Wünsche der älteren Arbeitskräfte zu.

### Keine Lösungsansätze nach Norm und Schema X

Dementsprechend können auch Lösungsansätze keiner Norm und keinem Schema folgen, wenn das Potential zugunsten der Unternehmen optimal ausgeschöpft werden soll. Das ist zwar aufwändiger als ein Kursangebot gemäss Schema X, dürfte jedoch im Endeffekt die deutlich besseren Resultate liefern.

Nebst den zahlreichen, bereits praktizierten Bemühungen zur Nutzung der Stärken älterer Arbeitskräfte seien folgende Ansätze vorgeschlagen:

### Empfohlene Ansätze

#### A) Monitoring

Über ein Monitoring soll die individuelle Entwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten erfasst werden. Damit können sich abzeichnende Defizite, aber auch neue Potentiale rechtzeitig erkannt werden. Der Vergleich mit den Anforderungen bezüglich Kompetenzprofils des Unternehmens zeigt dann unter Umständen veränderte Einsatzmöglichkeiten, aber auch Weiterbildungsbedarf auf.

#### B) Job Rotation

Weiterbildung im Sinne von Kompetenzerhaltung und Kompetenzentwicklung wird unseres Erachtens wohl am besten durch frühzeitige Job Rotation erfüllt. Damit wird auch vermieden, dass eine Weiterbildung – was für nicht wenige externe Angebote zutrifft – nicht synchron mit den Bedürfnissen des Unternehmens durchgeführt wird. Kleinere Unternehmen mit reduzierten Möglich-

## Stärken älterer Arbeitskräfte

keiten könnten allenfalls eine Job Rotation auch untereinander organisieren, so wie das bereits da und dort im Lehrlingsbereich erfolgreich durchgeführt wird.

### C) Personalgespräche

Personalgespräche mit älteren Arbeitskräften sollten auch die ausserberuflichen Lebensbedürfnisse einbeziehen. Aus den dabei gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Anpassungen an Arbeitsinhalte, aber auch an die zeitliche Beanspruchung (Übergang zu einem anderen Arbeitsrhythmus, frühere Pensionierung, Arbeiten über das AHV-Alter hinaus usw.) vornehmen.

### D) Frühzeitiger Einbezug in Innovationsprogramme

Ältere Arbeitskräfte sollten frühzeitig in Innovationsprogramme einbezogen werden. Ihnen wird zum Teil vorgeworfen, dass sie nicht mehr für Neues aufgeschlossen seien und sie es generell an Flexibilität mangeln liessen. Die rechtzeitige und andauernde Konfrontation mit Neuem kann nicht nur Abwehrhaltungen vermeiden helfen, sondern auch das unzweifelhaft vorhandene Innovationspotential ausschöpfen. Bestandteil von Neuem, ja sogar Impulsgeber zu sein, ist auch für ältere Arbeitskräfte höchst befriedigend und motivierend.

### E) Erfahrungstransfer zwischen den Generationen

Für den Erfahrungstransfer zwischen den Generationen von im Unternehmen vorhandenen Mitarbeitenden sind geeignete Gefässe zu schaffen. Erfahrung in den verschiedenen Facetten hat in beide Richtungen zu fliessen, nicht nur von Alt zu Jung.

### F) Hierarchiedenken behindert

Die Verschiebung von älteren Mitarbeitenden an andere Arbeitsplätze dürfte wesentlich erleichtert werden, wenn in einem Unternehmen kein ausgeprägtes Hierarchiedenken vorherrscht. Andernfalls stellen sich den Betroffenen Fragen von «Herabsetzung», «Zurücksetzung», «verlorenem Prestige» usw. Aus dem gleichen Grund sollte der Ausdruck «Laufbahnberatung», die vielerorts empfohlen wird, vermieden werden, da er zu sehr mit dem Gedanken an «Karriere» verknüpft ist.

### G) Verschiedene Möglichkeiten zu Anreizen

Wir glauben, dass es innerbetrieblich in den meisten Unternehmen genügend Möglichkeiten gibt, das Potential älterer Arbeitskräfte nutzbar zu machen, ohne dass krampfhaft nach Anreizen monetärer Art gesucht wird. Ohnehin stellt sich ja zu Recht die Frage, ob ältere Arbeitskräfte mit dem Alter zunehmende Bedürfnisse nach mehr Geld und Ferien haben.

### H) Gilt auch für Staat als Arbeitgeber

Hingegen sind wir der Auffassung, dass das, was für Privatunternehmen gilt, nicht weniger auch der Staat als Arbeitgeber beherzigen sollte, und zwar bis hin zu den Beschäftigungsmöglichkeiten über das AHV-Alter hinaus.

### Eigenverantwortung entscheidend

Massnahmen der Unternehmen können allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn sich die älteren Arbeitskräfte aller Kompetenz- und Erfahrungsbereiche selber positiv und initiativ mit hineingeben. Selbstverständlich dürfen und sollen sie bezüglich ihrer Lebensgestaltung innovative Vorstellungen entwickeln. Ebenso offen, innovativ und kooperativ sollen sie auch den Bemühungen ihres Arbeitgebers gegenüber stehen. Letztendlich kann niemand von der Eigenverantwortung entbunden werden.

## Zum wirksamen Einsatz von Instrumenten und Massnahmen eines altersgerechten Personalmanagements

Martina Zölch,  
Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

### Entwicklung zeichnet sich ab

Der demografische Wandel und die prognostizierte Konkurrenz um qualifiziertes Personal sowie der höhere Anteil Älterer in den Belegschaften stellen das Personalmanagement von Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Um den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zu decken und eine möglichst ausgewogene Altersstruktur zu erreichen, nehmen Personalplanung und -rekrutierung einen zentralen Stellenwert ein. Mehr ältere Mitarbeitende werden voraussichtlich länger im Erwerbsleben stehen. Ihre Leistungsfähigkeit und Motivation ist durch einen adäquaten Personaleinsatz, Massnahmen der Personalentwicklung und Gesundheitsförderung sowie durch adäquate Führung und Honorierung zu sichern. Und schliesslich ist der Transfer des Wissens und der Erfahrungen der älteren Mitarbeitenden auf die Generation der jüngeren Mitarbeitenden zu gewährleisten.

### Massnahmen rechtzeitig ergreifen

Aber nicht nur der Druck des demografischen Wandels lässt das Alter zu einer relevanten Dimension werden. Bereits heute kann ihre explizite Berücksichtigung gewinnbringend genutzt werden. Altersgemischte Teams fördern Kreativität und soziale Unterstützung. Die Rekrutierung älterer Mitarbeitender kann dazu beitragen, neue Kundenmärkte zu erschliessen, und verstärkte Weiterbildungsbemühungen sowie gezielte Massnahmen der Gesundheitsförderung können helfen, die Stärken und Ressourcen gerade der älteren Mitglieder der Belegschaft gezielt zu nutzen, Absenzenraten zu reduzieren sowie einem «Abhocken» der letzten Jahre vorzubeugen.

Viele Unternehmen sind jedoch der Auffassung, dass sie das demografische Problem – zumindest jetzt – noch nicht betrifft. Auch die Mitarbeitenden fühlen sich durch das Thema des Älterwerdens kaum betroffen. Dies steht häufig der rechtzeitigen Auseinandersetzung mit der Thematik und proaktivem Handeln entgegen.

### Instrumente sind vorhanden

Die Auswahl an Instrumenten für ein altersgerechtes Personalmanagement dagegen ist gross,



Abbildung: Auswahl an Instrumenten eines altersgerechten Personalmanagements

so dass das Rad meist nicht neu erfunden werden muss. Häufig liegen Instrumente in Unternehmen bereits vor und müssen je nach Problemstellung lediglich wieder entdeckt, angepasst und in ein Gesamtkonzept integriert werden. Die Grafik gibt einen Überblick über die möglichen einzelnen Teilbereiche eines solchen Gesamtkonzepts.

## Vorbereiten und begleiten

Damit Instrumente und Massnahmen eines altersgerechten Personalmanagements greifen und deren Implementierung eine nachhaltige Wirkung zeigt, sind jedoch vorbereitende und begleitende Massnahmen auf unterschiedlichen Ebenen zu realisieren, um Unternehmensleitung, Mitarbeitende und Linienvorgesetzte zu sensibilisieren und vorzubereiten.

### 1. Wissen, wo das Unternehmen und seine Geschäftsbereiche stehen

Viele Unternehmen haben keine genauen Kenntnisse darüber, welches die aktuellen Altersstrukturen ihrer Geschäftsbereiche sind und auf welche organisationsdemografischen Entwicklungen sich das Unternehmen in den nächsten 10 bis 15 Jahren einzustellen hat. Eine Analyse der Altersstrukturen sowie die Ableitung möglicher organisationsdemografischer Zukunftsszenarien ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Personalpolitik strategisch darauf auszurichten (vgl. Beitrag Mücke). Darüber hinaus hilft eine altersspezifische Auswertung von Kennzahlen, bereits aktuelle sowie zukünftige Problembereiche zu definieren. Beispielsweise wäre zu analysieren, von welchen Altersgruppen angebotene Gesundheitsförderungsmassnahmen in Anspruch genommen und welche Arbeitszeitmodelle von welchen Altersgruppen präferiert werden, ob sich die Leistungsbeurteilungen gleichmässig auf

die unterschiedlichen Altersgruppen verteilen oder welche Weiterbildungsmassnahmen von welchen Altersgruppen nachgefragt werden. Und auch eine altersbezogene Auswertung von Mitarbeitendenbefragungen kann wichtige Hinweise darauf geben, wo Handlungsbedarf für ein altersdifferenziertes Personalmanagement gegeben ist.

### 2. Wissen, wo die/der einzelne Mitarbeitende steht

Aber auch die Mitarbeitenden selbst setzen sich häufig nicht rechtzeitig mit der Bedeutung des Älterwerdens für die eigene berufliche Entwicklung auseinander. Dies wird einerseits verstärkt durch die menschliche Neigung, sich jünger zu fühlen, als es dem biologischen Alter entsprechen würde. Eine Tendenz, die sich mit zunehmendem Alter noch verstärkt. Andererseits ist eine Wirtschaftskultur, die oft noch dem Defizit- und Risikomodell des Alters nachhängt, einer Identifikation mit der Gruppe der älteren Mitarbeitenden nicht gerade förderlich. Die Menschen sind bestrebt, ein möglichst positives Selbstbild aufrechtzuerhalten. Im Rahmen von regelmässig durchgeführten Personalentwicklungsgesprächen sowie Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, die lebenszyklusorientiert für alle Altersgruppen (und nicht erst ab 45 oder 50+) angeboten werden, kann die Eigeninitiative der Mitarbeitenden gestärkt werden, sich mit der beruflichen Zukunft auseinanderzusetzen. Gegenseitige Erwartungen können offen gelegt und angenommene Selbstverständlichkeiten auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Darauf gründend kann dann der psychologische Vertrag zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen erneuert werden.

### 3. Sensibilisierung und Qualifizierung der Linienvorgesetzten

Wie Untersuchungen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender zeigen, trägt gerade das Verhalten von Führungskräften massgeblich zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender bei (Ilmarinen & Tempel, 2002). Denn über ihre Einstellungen und Er-



wartungen, die das eigene Alter und das der Mitarbeitenden betreffen, gestalten sie die Führungsbeziehungen und wirken auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden ein. Stereotype über Defizite im Alter können z. B. verhindern, Stärken wahrzunehmen. Eine Vernachlässigung des Alters kann dazu führen, dass Beeinträchtigungen nicht rechtzeitig erkannt werden. Und schliesslich sind Führungskräfte entscheidend daran beteiligt, Instrumente und Massnahmen eines altersgerechten Personalmanagements umzusetzen. Sie müssen diese als relevant erachten und für den einzelnen Mitarbeitenden jeweils anpassen. Denn alt ist nicht gleich alt und jung nicht gleich jung! Altern ist vielmehr ein individueller Prozess, und Unterschiede innerhalb einer Altersgruppe sind häufig grösser als diejenigen zwischen verschiedenen Altersgruppen. Vorgesetzte für die Thematik eines altersgerechten Führens zu sensibilisieren und zu qualifizieren ist hierfür eine wichtige Voraussetzung. Dies umfasst die kritische Reflexion von Einstellungen und Erwartungen gegenüber Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters, die Selbst- und Fremdwahrnehmung in Bezug auf das eigene Älterwerden sowie den Umgang mit kritischen Ereignissen im Führungsalltag, bei denen das Alter eine Rolle spielt.

#### 4. Lebenszyklusorientiertes, integriertes Personalmanagement

Das Personalmanagement altersgerecht auszurichten ist häufig eine schwierige Gratwanderung. Auch wenn das Alter als eine relevante Dimension erkannt wurde, wollen Menschen doch in ihrer Unterschiedlichkeit wahrgenommen werden. Und nicht immer stossen Programme des Personalmanagements für ältere Mitarbeitende auf die erhoffte Gegenliebe. Befürchtet wird, durch eine Sonderbehandlung ausgegrenzt zu werden. Wichtig ist es von daher, nicht nur eine bestimmte Altersgruppe – wie die der älteren Mitarbeitenden – zu fokussieren, sondern

die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen durch altersdifferenzierte Massnahmen des Personalmanagements zu unterstützen. Ein lebenszyklusorientiertes Personalmanagement (Graf, 2002) sowie die Reflexion der Unternehmenskultur hinsichtlich ihres Umgangs mit dem Alter(n) sind hierfür wichtige Voraussetzungen.

#### Literatur

Graf, A. (2002). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. Bern: Haupt.

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Arbeitsfähigkeit 2010. Hamburg: VSA.

Morschhäuser, M., Ochs, P. & Huber, A. (2003). Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis (Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

## Zeitmanagement als entscheidender Faktor

René A. Lichtsteiner,  
Managing Director Right Management

### Einleitung

Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse und unterschiedliche Leistungsvoraussetzungen, sie leben in unterschiedlichen persönlichen Umständen und arbeiten in unterschiedlichen Umfeldern. Die logische Konsequenz für die sie beschäftigenden Unternehmen heisst Flexibilität. Dieser Artikel behandelt die Ansatzpunkte, Chancen und Schwierigkeiten, die sich Unternehmen bezüglich der zeitlichen Aspekte beim Einsatz ihrer älteren Mitarbeitenden ergeben. Wir behandeln also nicht die Aspekte der Arbeitsinhalte, der Personalentwicklung, der Zusammenarbeit oder der Kommunikation zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden.

### Flexibler Altersrücktritt

Ein erster Aspekt ist der flexible Altersrücktritt. Die meisten Pensionskassenreglemente sehen heute ein technisches Rücktrittsalter und die Möglichkeit einer vorzeitigen (vor dem technischen Rücktrittsalter) Pensionierung vor, die entweder versicherungstechnisch korrekt die finanziellen Auswirkungen der längeren Rentendauer und der kürzeren Beitragsdauer berechnen oder die entsprechenden finanziellen Konsequenzen mildern (bis hin zu einem ganzen oder teilweisen Ausgleich auch der staatlichen Altersvorsorge d. h. der AHV). Sinnvoll wäre es, den Altersrücktritt im gegenseitigen Einverständnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden auch auf einen Zeitpunkt nach dem technischen Rücktrittsalter verlegen zu können (mit einer versicherungstechnisch korrekten Erhöhung des Umwandlungssatzes).

### Altersteilzeit

Ein zweiter Aspekt ist die Altersteilzeit. Unternehmen und Mitarbeitende vereinbaren, eventuell in mehreren Schritten, eine Reduktion des Beschäftigungsgrades (100% – 80% – 50%) und eine entsprechende Teilpension. Falls der erste Schritt nicht besonders einschneidend ist (z. B. von 100% auf 80%) kann für diesen ersten Schritt auch auf die teilzeitliche Pensionierung verzichtet werden. Die Altersteilzeit wird mit dem flexiblen Rücktrittsalter kombiniert, und so ist z. B. zwischen dem 60. und dem 64. Lebensjahr ein Pensum von 80% möglich und zwischen dem 64. und dem 67. Lebensjahr ein Pensum von 50%. Diese Modelle erlauben Unternehmen und Mitarbeitenden attraktive Lösungen bezüglich Übertragung von Know-how und Aufbau der dritten Lebensphase ausserhalb des Unternehmens.

### Stafettenmodell

Ein dritter Aspekt ist die schrittweise Übergabe von zeitlich stärker belastenden Aufgaben an eine/n Nachfolger/in und die entsprechende Übernahme von Aufgaben dieser Person (Stafettenmodell). Dies bewirkt zwar keine Veränderung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, wohl aber eine Veränderung der effektiv geleisteten Arbeitszeit oder der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsdichte (Leistung/Zeiteinheit).

Eine besondere Ausprägung des Stafettenmodells ist das Senior-Consulting-Modell. Dabei verlassen die berechtigten Personen ihre bisherige Aktivität und übernehmen eine beratende Aufgabe und Rolle. Dieses Modell ergibt gegenüber dem Stafettenmodell eine noch grössere Flexibilität, da die Beratenden auch Aufgaben ausserhalb der neu übernommenen annehmen können. Dieses Modell erlaubt ausserdem den Wechsel zwingend einzuführen, was sich bei den bisherigen Modellen als kritischer Erfolgsfaktor erwiesen hat. Bei allen freiwilligen Lösungen werden die austretenden Personen als «Versager» gebrandmarkt, und dies reduziert sowohl die Bereitschaft für den Übertritt als auch die Nachfrage nach deren Beratungsleistungen.

## Laufbahnreflexion und/oder Sabbatical

Ein vierter Aspekt ist die vorübergehende zeitliche Entlastung im Sinne einer Laufbahnreflexion oder eines Sabbaticals, um nachher entweder mit neuem Elan die bisherige Aufgabe wahrzunehmen oder bewusst eines der obigen Modelle zu wählen. Bei der Laufbahnreflexion wird in einem strukturierten Prozess die bisherige berufliche Karriere (und eventuell auch die persönliche Karriere) reflektiert, die Wünsche, Einstellungen und Erwartungen für die Zukunft werden transparent gemacht, und mit diesen Grundlagen treffen die Mitarbeitenden bewusste Entscheidungen für den weiteren Verlauf ihrer beruflichen Karriere. Wenn ein Unternehmen verschiedene Möglichkeiten anbietet (wie oben erläutert), so sollte es den Mitarbeitenden auch ermöglichen, in einem planmässigen Vorgehen die richtigen Entscheidungen zu fällen. Dabei darf der Zeitpunkt nicht zu nahe bei der zu treffenden Entscheidung liegen, da auch das ausserberufliche Umfeld eine wichtige Rolle spielt und entsprechend in die anstehenden Veränderungen einbezogen werden muss. Beim Sabbatical hingegen erhalten die Mitarbeitenden eine Auszeit, die sie in den meisten Fällen mit einem hohen Freiheitsgrad nutzen können. Ob diese Zeit zur Reflexion über die weitere berufliche Zukunft genutzt wird oder «bloss» zur Regeneration, bleibt meistens den Betroffenen überlassen. Im Idealfall werden deshalb die beiden Modelle kombiniert, wobei es je nach Situation sinnvoller ist, zuerst die Laufbahnreflexion zu machen und anschliessend ein bewussteres Sabbatical oder zuerst ein Sabbatical, um zur Ruhe zu kommen, und dann eine besser vorbereitete Laufbahnreflexion.

## Breite Palette an Lösungen für optimalen Nutzen

Das Unternehmen sollte die einzelnen Modelle beschreiben bezüglich Ausgestaltung sowie Kosten und Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeitenden. Dabei ist es wichtig, alle Aspekte einzubeziehen, wie z. B. die Signalwirkung gegenüber den übrigen Mitarbeitenden, die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden in diesen Modellen oder die Auswirkungen auf das Wissensmanagement und das Management der Kundenbeziehungen. Weil die Verhältnisse wie einleitend beschrieben unterschiedlich sind, müssen die für den Einzelfall passenden Lösungen im Dialog zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden erarbeitet werden. Wenn das Unternehmen eine ganze Palette von Lösungsmöglichkeiten anbietet und dem Reflexionsprozess bei den Mitarbeitenden Zeit lässt, so werden beide optimalen Nutzen haben und zufrieden sein.

## Alterung der Gesellschaft: Herausforderung und Chance

Martin Elbel, Executive Director, UBS

Die UBS befasst sich intensiv mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung – insbesondere der Alterung in den Industrieländern – auf das globale Wirtschaftswachstum sowie auf einzelne Branchen. Als einer der grössten Arbeitgeber in der Schweiz ist UBS von diesen Entwicklungen ganz direkt betroffen, da der demografische Trend hierzulande mindestens für die nächsten drei Jahrzehnte anhalten wird, verstärkt durch eine beschränkte Einwanderung. Der Nachschub junger Talente auf dem Arbeitsmarkt – auf welche UBS in besonderem Masse angewiesen ist – wird weiter reduziert durch den Trend zu späterem Eintritt ins Erwerbsleben, weil eine weiterführende akademische Ausbildung in zunehmendem Masse von vielen Arbeitgebern verlangt wird.

Das Durchschnittsalter der UBS-Mitarbeiter in der Schweiz liegt etwas tiefer als das schweizerische Mittel für den Finanzdienstleistungssektor. Innerhalb UBS gibt es Unterschiede in der Altersstruktur: Mitarbeiter in der Investment Bank und im Global Asset Management sind jünger, im Global Wealth Management & Business Banking (dem Vermögensverwaltungs- und Retailgeschäft) und im Corporate Center dagegen älter als der Unternehmensdurchschnitt.

### Implikationen für UBS:

#### Ansprache neuer Kundensegmente

Wenn sich die öffentliche Diskussion bisher eher auf die negativen Folgen des demografischen Trends konzentrierte, dann ist dies zu einseitig: Denn eine alternde Gesellschaft eröffnet für ein Unternehmen wie UBS auch neues Marktpotential und eine ganze Reihe neuer, kundenrelevanter

Fragestellungen. So führt die zunehmende Bedeutung des Kundensegments 50+ zur Entwicklung spezifischer Produkte und Marktstrategien, die spezifisch auf die Bedürfnisse dieser Kundengruppe eingehen – dies gilt insbesondere für das Wealth-Management-Geschäft, in dem UBS die weltweite Nummer eins ist.

#### Human Resources und Diversity

Die Diversity-Richtlinien anerkennen, dass aus den vielfältigen Fähigkeiten, Ansichten und Wertegängen ihrer Mitarbeiter eine unternehmerische Stärke entsteht. Das Alter spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. UBS anerkennt, dass der richtige Mix von jungen und älteren Mitarbeitern unter anderem die Entwicklung von innovativen Produkten erleichtert, wesentlich zu einer «Learning Organisation» beiträgt und für die Betreuung einer Vielzahl von Kundensegmenten in Zukunft von wachsender strategischer Bedeutung sein wird.

Alter ist daher nicht nur Teil der Definition von Diversity; Alter ist auch Bestandteil verschiedener Diversity-Richtlinien, von Trainings- und Mentoring-Programmen und verschiedener Massnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance.

Die globalen Richtlinien verbieten jegliche Diskriminierung aufgrund des Alters (und anderer demografischer Faktoren) in HR-Prozessen. Gleichzeitig behandelt UBS in ihren Ausbildungsprogrammen für Diversity und Integration verstärkt Themen wie Beförderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In einigen Bereichen sind bereits Mentoring-Programme implementiert, um den Know-how-Transfer untereinander zu verbessern. Zum einen dient dies dem konkreten Wissenstransfer von erfahrenen Mitarbeitern zu neuen oder weniger erfahrenen Kollegen. Zum andern ermöglicht dieses System älteren, erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber auch den Zugang zu «neuem» Wissen zum Beispiel aus Universitäten und anderen Fachinstanzen.

### Zwei altersbezogene Initiativen:

#### Time Flex 57+ und «Fit for future»

Die Initiative Time Flex 57+ ermöglicht Arbeitnehmern durch einen flexiblen Altersrücktritt einen schrittweisen Übergang vom Erwerbsleben in die Pensionierung. Zwei verschiedene Modelle können gewählt werden:

- Teilalterspensionierung ab Alter 57/58: Bei diesem Modell wird entsprechend dem Grad der Teilpensionierung eine Teilaltersrente aus dem Rentenplan ausbezahlt. Aus dem restlichen – aktiven – Teilarbeitspensum wird das neue, versicherte Salär berechnet, das die neue Basis für die Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge bildet.
- Beschäftigungsgradreduktion mit Salärreduktion bei unverändert versichertem Salär im Rentenplan ab Alter 57: Bei diesem Modell erfolgt eine Reduktion des Beschäftigungsgrades und des Salärs, wobei aber die Höhe des bisherigen, vor der Senkung des Beschäftigungsgrades versicherten Salärs nach wie vor als Basis für die Entrichtung der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge dient. Die Versicherungssituation bleibt somit unverändert.

Im Frühsommer 2006 beginnt im Bereich Operations der Unternehmensgruppe Global Wealth Management & Business Banking im Arbeitsmarkt Schweiz ein Pilotseminar «fit for future» zur Weiterbildung und Entwicklung älterer Arbeitnehmer im Alter zwischen 45 und 54. Die

Kursidee entstand aus der Erkenntnis, dass die Bank in Zukunft gerade in diesen Berufsfeldern auf motivierte ältere Arbeitnehmer stärker angewiesen sein wird: Man hatte die Reduktion von Arbeitsplätzen im Bereich Operations aufgrund von Rationalisierungen, Zentralisation und Outsourcing zunächst ohne Kündigungen, dafür mit grosszügigen Frühpensionierungsprogrammen umgesetzt. Nun fanden sich aber nicht immer genügend jüngere Arbeitskräfte für die noch verbleibenden Arbeitsplätze, und zudem fehlten erfahrene ältere Arbeitnehmer für den Know-how-Transfer. Gleichzeitig stellte man fest, dass Arbeitnehmer um die 50 – gerade in Arbeitsfeldern mit repetitiven Tätigkeiten – ihre Weiterbildung vernachlässigt hatten. Das Seminar «fit for future» setzt hier an: Es vermittelt Gedankenanstösse zur Weiterbildung und für die bessere zukünftige Nutzung bestehender Erfahrungen und Kompetenzen und erhöht damit die Motivation für ältere Arbeitnehmer, länger im Unternehmen tätig zu bleiben.

### «Good Practice» eines altersgerechten Personalmanagements

Anja Mücke und Martina Zölch,  
Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

#### Einleitung

Eine gute betriebliche Praxis bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmender besteht darin, direkte oder indirekte Barrieren für ältere Mitarbeitende zu beseitigen. Es gilt eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der die Mitarbeitenden ihr Potenzial ausschöpfen können, ohne aufgrund ihres Alters benachteiligt zu werden (vgl. Walker 1997, S. 11). Diese Überlegungen führten zu den Europäischen Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis zum «Altern in der Arbeitswelt». Sie beziehen sich auf die zentralen Bereiche des Personalmanagements sowie auf den Einstellungswandel gegenüber älteren Mitarbeitenden (Eurolink Age, 2001). Auch aus einigen Schweizer Unternehmen sind in der letzten Zeit Good-Practice-Beispiele eines altersgerechten Personalmanagements bekannt geworden. Der Anteil der Schweizer Unternehmen, der bereits heute klare demografische Herausforderungen wahrnimmt, ist jedoch immer noch gering (Höpflinger et al.; 2006, S. 30). Diese Beispiele guter Praxis reichen von Einzelmassnahmen in einem ausgewählten Bereich des Personalmanagements (beispielsweise der Arbeitszeitgestaltung oder der Laufbahnplanung) bis hin zu integrierten Gesamtkonzepten. Mit diesen bereits aktuell erarbeiteten altersdifferenzierten Lösungen haben diese Unternehmen gute Voraussetzungen, um für die zukünftigen – möglicherweise verschärften – Herausforderungen der demografischen Entwicklung gerüstet zu sein.

Im Folgenden wird eine Auswahl an Beispielen von «Good Practice» aus Schweizer (aber auch aus deutschen) Unternehmen vorgestellt<sup>1</sup>, über die auch in den Medien immer wieder berichtet wurde. Aber natürlich gibt es auch Good-Practice-Unternehmen, deren Massnahmen weniger spektakulär und bekannt sind, in denen ältere

Mitarbeitende jedoch ebenfalls im Sinne einer altersgerechten Personalpolitik angemessen eingesetzt und gefördert werden.

Die Good-Practice-Beispiele sind als Angebot zu verstehen, die eigene Praxis zu überdenken, sich inspirieren zu lassen und von den Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen. Vielleicht entdeckt man in dem einen oder anderen Beispiel sogar die eigene Praxis wieder und findet heraus, dass man in bestimmten Bereichen bereits gut gerüstet ist. Wichtig ist es, die eigene Ausgangssituation zu berücksichtigen und einen eigenen Weg zu finden. Denn Good-Practice-Beispiele sind keine Patentrezepte. Welcher Nutzen aus den Beispielen für die eigene Praxis gezogen werden kann, ist jeweils individuell zu prüfen. Sie sind auf die jeweiligen Verhältnisse anzupassen und in die strategische Ausrichtung des Unternehmens einzubetten.

#### Neue Rekrutierungsstrategien:

##### Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig?

Gerade ältere Arbeitnehmende haben bei der Stellenbesetzung häufig geringere Chancen als jüngere. Dass mit ihrer Einstellung auch gewinnbringende Potenziale verbunden sein können, wird vielfach übersehen.

Schwierigkeiten, auf dem Arbeitsmarkt qualifiziertes Personal für Ingenieursstellen zu finden, veranlassten die Fahrion Engineering GmbH & Co. KG (D) – ein mittelständisches Unternehmen für innovative Fabrikplanung –, ihre bisherige Rekrutierungspraxis grundsätzlich zu hinterfragen. Bislang waren im Zielfokus vor allem junge Ingenieure, die nach einer mehrjährigen intensiven Qualifizierungsphase häufig in ein grösseres Unternehmen wechselten. Unter dem Titel «Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig»? suchte

<sup>1</sup> Die in diesem Beitrag vorgestellten Beispiele sind entnommen aus Höpflinger et al. (2006); Morschhäuser et al., (2002); HR-Today (Ausgaben 1/2, 2003; 1/2, 2006); revue, Nr. 11, 2005; Tagungsunterlagen des Personalfachkongresses 2005 vom 8. und 9. März 2005; Tages-Anzeiger vom 13. 10. 2005 und resultieren aus ersten Ergebnissen des Projekts «PRIME TIME – Älterwerden im Unternehmen» des Instituts Mensch & Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz.



der Geschäftsleiter nun gezielt Fachkräfte bis 65 Jahre. Die Nachfrage war überwältigend: Aus einem Pool von 350 Bewerbenden konnten hoch qualifizierte, erfahrene und motivierte ältere Ingenieure gewonnen werden, die für ihre Aufgaben gezielt weitergebildet wurden. Ein weiterer Vorteil zeigte sich in der hohen Verlässlichkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Und entgegen manchem Vorurteil zeigten sich die älteren Mitarbeitenden hinsichtlich Arbeitsinsätzen im Ausland flexibler. Die Kinder sind ausgeflogen, und das «Häusle» ist bereits gebaut.

Auch Profile und Bedürfnisse von Kunden und Kundinnen können die Suchstrategie auf ältere Personen lenken. So haben in der Kundenberatung beispielsweise im Private Banking Erfahrung und persönliche Beziehungen einen hohen Stellenwert. Hinzu kommt, dass ältere Kunden und Kundinnen meist Beratungsfachleute aus der eigenen Altersgruppe bevorzugen. Dies zeigt sich z. B. in den Stelleninseraten der Credit Suisse, in denen gezielt erfahrene Seniorberater und -beraterinnen gesucht wurden. Und dies kam auch durch die in den Anzeigen abgebildeten Personen zum Ausdruck: Graue Strähnen und Schläfen sind Trumpf!

### **Den eigenen Standort bestimmen und die Laufbahn neu definieren**

Um Bedürfnisse, Motivation und Perspektiven von älteren Mitarbeitenden individuell abzuklären, lancieren Schweizer Unternehmen Programme zur Standortbestimmung: der Migros-Genossenschafts-Bund (Midlife-Power-Programm), die Axpo-Gruppe (Standortseminar Perspektiven 50plus), die Swisscom Fixnet Wholesale (Laufbahnreflexion 50plus) oder die Bundesverwaltung (Standortbestimmung – Kader 50plus) und andere. So richtet sich beispielsweise das «Midlife-Power-Programm» des Migros-Genossenschafts-Bunds an Mitarbeitende ab 45 Jahren in wissensbasierten Funktionen und/oder auf Kaderstufe. Vorgesehen ist die Möglichkeit einer zweiteiligen Standortbestimmung mit anschließender Evaluation der erarbeiteten Ziele. Im ersten Teil reflektieren die Mitarbeitenden ihre

persönlichen Stärken und Schwächen, erarbeiten Möglichkeiten zum Abbau aktueller Belastungen und entwickeln Laufbahnperspektiven. Im zweiten Teil, der knapp ein halbes Jahr später stattfindet, stehen die Umsetzungsmöglichkeiten sowie die Planung konkreter Schritte im Vordergrund. Wiederum ein knappes halbes Jahr später wird überprüft, wo die Mitarbeitenden stehen, was erreicht wurde und welches die nächsten Schritte sein könnten. Bei Bedarf werden weiterführende Massnahmen wie Innovationszirkel, Weiterbildungsmassnahmen und Coaching angeboten.

Dass solche Programme bei den Mitarbeitenden ankommen, zeigen die Erfahrungen der Bundesverwaltung. Dort besteht eine Warteliste für die Standortbestimmung – Kader 50plus.

### **Laufbahnplanung: vom klassischen Karriereweg zu neuen Laufbahnformen**

Während bei klassischen Karrierewegen am Ende der beruflichen Laufbahn üblicherweise Lohn und Status am höchsten sind, gehen neue Laufbahnformen in eine andere Richtung.

Bei der Swisscom Fixnet können ältere Kadermitarbeitende auf eigene Initiative in eine Senior Position, d. h. in eine neue Aufgabe wechseln, die spezielle altersbezogene Stärken fordert. Diese Laufbahnform wird auch als «Bogenkarriere» bezeichnet. In projektbezogenen Beratungs-, Management- und Fachdienstleistungen mit reduziertem Verantwortungsdruck (z. B. durch Abgabe von Führungsverantwortung) können die älteren Mitarbeitenden ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen, was gleichzeitig einen Beitrag zum Wissenstransfer leistet. Solche Bogenkarrieren werden auch von der Zürcher Kantonalbank angeboten. Ob diese auch tatsächlich nachgefragt werden, muss sich erst erweisen. In eine ähnliche Richtung geht auch das Modell der ABB, Alstom und Bombardier, bei dem Kader mit 60 Jahren in die Beratungsgesellschaft Consenec AG als Senior Consultants wechseln.



### Weiterbildung – ein Berufsleben lang

Die Weiterbildungsquote älterer Mitarbeitender in der Schweiz ist auch im internationalen Vergleich gering. Um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der älteren Belegschaft zu erhalten sind Qualifizierung und ein adäquater Arbeits-einsatz von herausragender Bedeutung.

Gerade technologische Innovationen in der Produktpalette und im Arbeitsprozess stellen Unternehmen im industriellen Sektor vor grosse Herausforderungen. So auch der Geschäftsbereich Information and Communications Customer Service (ICD) der Siemens Schweiz AG. Veränderte Anforderungen führten zu der Überlegung, dass aktuell 45-Jährige noch 20 Jahre arbeiten müssen, dies mit dem momentanen Qualifizierungsstand jedoch nicht bewältigen können. Um den zukünftigen Anforderungen personalseitig gewachsen zu sein, wurde eine Qualifizierungsoffensive für ältere, niedrig qualifizierte Beschäftigte lanciert. IT-Schulungen wurden in englischer Sprache wiederholt und mit Erfolg durchgeführt, um das Qualifikationsniveau dieser Beschäftigten anzuheben.

Schliesslich ist es auch möglich, die Weiterbildungsbereitschaft der älteren Mitarbeitenden durch entsprechende Honorierungssysteme zu erhöhen. Mit dem Ziel, die Arbeitsmarktfähigkeit zu fördern, führte die St. Galler Kantonalbank ein zusätzliches System an Dienstaltersgeschenken ein. Dieses System sieht vor, mit zunehmendem Dienstalter zusätzliche Ferientage oder einen Weiterbildungsbeitrag zu beziehen. Mit 20 Dienstjahren beträgt dieser 20 000 Fr. und mit 30 Dienstjahren 30 000 Fr. Dabei ist auch eine Kombination von Ferientagen und Weiterbildungsbeitrag möglich.

### Strategische Personalentwicklungsplanung: Voraussetzung zur individuellen Förderung

Solche Massnahmen setzen wiederum eine strategische Personalentwicklungsplanung voraus, wie sie z. B. bei der ABB Schweiz durchgeführt werden. Im Rahmen der Zwei- bis Fünf-Jahres-Planung werden Gap-Analysen für alle Mitar-

beitenden durchgeführt. Dabei wird auf Grund des technologischen Wandels beurteilt, ob die Mitarbeitenden sich (A) den Veränderungen anpassen können, (B) ihr gegenwärtiges Tätigkeitsfeld beherrschen, den Wandel aber nicht mehr mit vollziehen werden oder (C) bereits heute nicht mehr den Anforderungen gewachsen sind. Von den Ergebnissen wurden die entsprechenden Massnahmen abgeleitet. Auch die Basler Versicherungen führen mit allen Mitarbeitenden jährlich eine strategische Entwicklungsplanung (STEP) durch, mit dem Ziel, die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern. In einem Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten werden die relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen analysiert und mit dem Anforderungsprofil der Funktion verglichen, die der Mitarbeitende in nächster Zeit ausfüllen soll. Aus dem Vergleich von vorhandenen Kompetenzen und dem Anforderungsprofil werden Entwicklungsmassnahmen abgeleitet und über Intranet festgehalten. Die individuellen Daten stehen dann im nächsten Jahr als Grundlage der Entwicklungsgespräche zur Verfügung.

### Jung und Alt lernen voneinander

Die Ressource «Wissen» nimmt für Unternehmen einen strategisch entscheidenden Platz ein. Verlassen ältere Mitarbeitende das Unternehmen, droht der Verlust von Know-how und Erfahrung, und es stellt sich die Frage, wie diese Ressource nachhaltig gesichert werden kann. Ansätze, wie der Transfer von Wissen zwischen Alt und Jung gewährleistet werden kann, gibt es mittlerweile viele.

So kann eine gezielte Mischung der Mitglieder eines Teams auch hinsichtlich des Alters lernen und den Wissenstransfer zwischen den Generationen unterstützen. Beispielsweise setzt der Geschäftsbereich Information and Communications Customer Service (ICD) der Siemens Schweiz AG auf eine gezielte Altersdurchmischung, sei es bei den immer wieder neu zusammengesetzten Projektteams oder bei den regelmässigen Trainings für Mitarbeitende zum ziel-

orientierten Umgang mit Kundschaft. Und es zeigen sich sehr positive Effekte sowohl für die Gesamtkultur als auch für die Zusammenarbeit. Zudem werden altersgemischte Teams als stabiler erfahren.

Auch Mentoring-, Paten- und Göttisysteme können den Wissenstransfer zwischen den Generationen unterstützen. Mittlerweile praktizieren eine ganze Reihe Schweizer Unternehmen – die ABB, die SBB, Novartis, die Post, die EMPA, die SUVA und andere – solche Programme. Sie bieten den jüngeren Mitarbeitenden die Möglichkeit, von den Erfahrungen und Netzwerken der Älteren zu profitieren. Die Älteren können wiederum ihr Wissen einbringen und ihrerseits Wertschätzung erfahren.

Auch so genannte Senior-Consulting-Funktionen, wie sie bei ABB, Alstom und Bombardier praktiziert werden, unterstützen den Wissenstransfer zwischen den Generationen. Im Alter von 60 Jahren scheidet Mitglieder des Kaders aus ihrer Funktion aus und wechseln zu Consenec AG, dem Beratungsunternehmen dieser drei Firmen. Die Expertise von erfahrenen Managern und Managerinnen, die selbst viele schwierige Situationen gemeistert haben, steht somit Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen zur Verfügung.

### **Einen Gang runterschalten – der stufenweise Ausstieg aus dem Erwerbsleben**

Vor dem Hintergrund des Wissenstransfers, der Nachfolgeplanung oder der Work-Life-Balance kann der stufenweise Ausstieg aus dem Erwerbsleben eine sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden attraktive Lösung sein. So fördern beispielsweise sowohl die Credit Suisse als auch die Swisscom Fixnet die Möglichkeit, ab 55 Jahren in Teilzeit zu arbeiten und dennoch das Vollzeitsalär bei der Pensionskasse zu versichern. Bei der Credit Suisse besteht zudem die Möglichkeit, auf ein 80 % oder 60 %-Pensum zu reduzieren. Die Credit Suisse erhöht das versicherte Gehalt in der Regel um 20 %, um Rentenausfälle zu kompensieren. Bei der Swisscom

Fixnet kann die Altersteilzeit mit den Möglichkeiten einer Bogenkarriere kombiniert werden. Sowohl bei Swisscom wie bei Credit Suisse sind diese Angebote erst seit kurzem in Kraft (Januar 2006 bzw. Oktober 2005). Wie sie von den Mitarbeitenden angenommen werden, muss sich noch zeigen. Auch die St. Galler und die Zürcher Kantonalbank bieten verschiedene Varianten zur flexiblen Pensionierung an, sei das über Altersteilzeit oder Bogenkarriere.

Eine andere Ausgangslage hat das Programm «Crescendo» der SBB. Dieses soll Mitarbeitenden ab 58 Jahren Möglichkeiten des Ausstiegs bieten, die aufgrund von Reorganisations- oder Restrukturierungsprojekten ihre Stelle verlieren. Den Mitarbeitenden stehen mehrere Varianten offen. Sie reichen von Teilzeit, Tandemmodellen, der zeitweisen Übernahme einer Stelle von jüngeren Mitarbeitenden, die sich z. B. in einer Weiterqualifizierung befinden, bis hin zu temporären internen oder externen Einsätzen.

### **Man ist so alt, wie man sich gesund fühlt**

Betriebliche Gesundheitsförderung ist aufgrund der unterschiedlichen Gesundheitsrisiken zielgruppenspezifisch auszurichten. Die betrifft neben verhaltensorientierten Massnahmen insbesondere verhältnisorientierte Massnahmen wie den altersgerechten Personaleinsatz, Fragen der Ergonomie oder der gesundheitsförderlichen Aufgabengestaltung.

Die oftmals längeren krankheitsbedingten Absenzen älterer Mitarbeitender kommen meist nicht von ungefähr. So zeigte eine Analyse bei der Firma Vetter Fördertechnik GmbH (D), dass gerade die älteren Mitarbeitenden die körperlich anstrengenden Tätigkeiten ausführten. Damit die älteren Mitarbeitenden auch die leichteren Arbeiten übernehmen und somit flexibler und altersgerechter eingesetzt werden konnten, wurden gezielte Qualifizierungsmassnahmen ergriffen.

Auch durch ein gezieltes Case-Management können Fehlzeiten, drohende Chronifizierungen oder gar eine Invalidisierung reduziert werden. So

stellen bei MANOR das Case- und Absenzenmanagement wesentliche Bausteine im präventiv ausgerichteten Programm «Santé Plus» dar, bei denen Mitarbeitendengespräche mit den Vorgesetzten eine zentrale Rolle spielen. Durch die Gespräche sollen die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten verbessert, Vertrauen aufgebaut und Lösungen bei Unzufriedenheit erarbeitet werden. Bei Langzeitabsenzen von mehr als vier Wochen erfolgt auf freiwilliger Basis ein Gespräch mit so genannten Case-Managern, zumeist Fachpersonen mit Basisausbildungen in Sozialarbeit und Psychiatrie. Es zeigen sich bereits Effekte dieser Massnahmen: in MANOR-Häusern, die sich im Absenzenmanagement engagieren, reduzierten sich die Kurzabsenzen im ersten Jahr um 20 %.

### Vom «Blindflug» zu altersspezifischen Kennzahlen (Age Controlling)

In vielen Unternehmen werden vorliegende Kennzahlen nicht altersspezifisch ausgewertet. Altersspezifische Kennzahlen sind jedoch eine Grundlage, um z. B. die Chancengleichheit von Jung und Alt zu überprüfen, altersspezifische Bedürfnisse und Handlungsbedarf aufzudecken und zielgruppengerechte Angebote schaffen und adressieren zu können.

Bei der Schweizerischen Post stellt das Alter eine zentrale Variable bei der Auswertung ihrer Kennzahlen dar. Dies steht im Einklang damit, dass das Alter auch eine explizit genannte Variable in der Chancengleichheits- und Diversity-Strategie der Post darstellt. Zur Diversity-Strategie gehört es beispielsweise, auf eine gute – auch altersbezogene – Durchmischung von Teams zu achten und diese zu fördern.

Auch die jährliche Mitarbeitendenbefragung der Post wird auf Ebene des Konzerns sowie auf Ebene der einzelnen Einheiten nach Alter ausgewertet, was es erlaubt, sowohl Handlungsbedarf als auch Massnahmen altersdifferenziert abzuleiten.

### Von den älteren Mitarbeitenden als benachteiligte Gruppe hin zu einer integrierten Alterspolitik mit strategischer Ausrichtung

Auch für die ABB Schweiz AG waren die altersspezifischen Auswertungen der Mitarbeitendenbefragung 1998 der Impuls, ihre Alterspolitik grundlegend zu überdenken. Sowohl ältere als auch jüngere Mitarbeitende gaben damals an, dass ältere Mitarbeitende die am meisten benachteiligte Gruppe in der ABB Schweiz AG seien. Es wurden gezielt Massnahmen ergriffen, die mittlerweile ein integriertes Konzept darstellen. So wurde bei der Entwicklung der HRM Strategie 2010 der demografische Wandel gezielt berücksichtigt und die Alterspolitik strategisch neu ausgerichtet. Diese reicht beispielsweise vom Verzicht auf Altersangaben in Stellenanzeigen, der gezielten Förderung von altersgemischten Teams, einer altersunabhängigen Entlohnung, der Förderung des flexiblen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben bis zu alternativen Karriereformen für die Kader, die mit 60 Jahren in die Beratungsgesellschaft Consenec AG wechseln.

### Literatur

*Eurolink Age (2001):* Altern in der Arbeitswelt. Ein Vorschlag für europäische Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis («good practice»). Online im Internet: [http://www.demographie-transfer.iao.fraunhofer.de/literatur/Code\\_of\\_Practice-German.pdf](http://www.demographie-transfer.iao.fraunhofer.de/literatur/Code_of_Practice-German.pdf) (März 2005)

*Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. & Lüthi, A. (2006):* Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personal-Verantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Zürich: Avenir Suisse.

*Morschhäuser, M.; Ochs, P. & Huber, A. (2003):* Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

*Walker, A. (1997):* Combating Age Barriers in Employment: Research Summary. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

### — Blick über die Grenzen – wie gehen andere Länder vor?

Dr. Joseph A. Weiss  
Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)

Die demografische Entwicklung geht in allen europäischen Industriestaaten in die gleiche Richtung, aber diese gehen die Herausforderung unterschiedlich an. Dabei sind zwei unterschiedliche Ansätze erkennbar:

- Die älteren Erwerbstätigen werden als eine besonders zu behandelnde Gruppe betrachtet, für welche kollektive Lösungen vor allem in den Bereichen Arbeitsbedingungen und Laufbahnentwicklung vorzuschlagen sind.
- Ein ganzheitlicher Ansatz, welcher die Arbeitsbedingungen und Laufbahnentwicklung der Arbeitskräfte aller Altersgruppen betrifft und eine der individuellen Leistungsfähigkeit entsprechende Gestaltung der Arbeitsorganisation sowie Flexibilisierung einschliesst.

Einige ausgewählte Beispiele hierfür:

Finnland realisierte 1998 bis 2002 ein von einer breiten interinstitutionellen Trägerschaft unterstütztes Nationales Programm für ältere Arbeitskräfte (FINPAW), welches international als Modell guter Praxis gilt. Die Ziele des von mehreren Ministerien gemeinsam getragenen Programms waren der Abbau der indirekten Altersdiskriminierung und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der älteren Erwerbstätigen. Die im Programmverlauf 40 realisierten Massnahmen zielten auf verschiedene Ebenen und berücksichtigten die wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen. Die Handlungsschwerpunkte waren:

- Eine langfristige an die Bevölkerung gerichtete Informationskampagne, um Fehlmeinungen gegenüber älteren Erwerbstätigen abzubauen;
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte, u. a. um Modelle guter Praxis der betrieblichen Gesundheitsförderung zu sammeln und damit die Informationskampagne zu speisen;
- Ausbildungsprogramme für Führungskräfte und Personalverantwortliche, Auszubildende, Arbeitsinspektoren sowie Sicherheits- und Gesundheitsbeauftragte in Betrieben;
- die gesetzliche Verpflichtung der Arbeitgeber zur Berücksichtigung des Alterns beim Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sowie zur betrieblichen Gesundheitsförderung;
- Änderungen im Pensionierungssystem und bei den Rehabilitationsmethoden;
- Einrichtung von Monitoringsystemen für «Erfolgsbarometer»;
- ein neues Dienstleistungssystem der Arbeits- und Arbeitnehmerschutzbehörden zur Unterstützung der Betriebe.

Das Programm und die Rentenreform hatten zur Folge, dass die Beschäftigungsrate der über 55-Jährigen im Zeitraum 1998 bis 2004 um mehr als 14 % anstieg (Stand 2005: 51 %).

Die Politik der Niederlande ist einerseits von der tragenden Rolle der Sozialpartnerschaft bei der Formulierung, Vorbereitung und Durchführung von politischen Zielsetzungen geprägt, und andererseits von der beschränkten Rolle des Staates für das Setzen von gesetzlichen Rahmenbedingungen. Der Fokus liegt auf der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer, ständiger Fortbildung und einer den älteren Erwerbspersonen angepassten Form der Beschäftigung. Die Massnahmen sind primär Gegenstand der Kollektivvertragsverhandlungen, welche durch gesetzliche Rahmenbedingungen unterstützt werden.

Die Niederlande setzen in ihrer Politik auch auf finanzielle Anreize für Unternehmen und Erwerbstätige sowie auf «Empfehlungen für eine altersbewusste Personalpolitik». Eine Untersuchung aus dem Jahr 1999 stellte der Implementierung dieser Empfehlungen jedoch kein gutes Zeugnis aus; denn, auch wenn die Empfehlungen zum Teil beachtet werden, existieren entsprechende Sonderregelungen für ältere Arbeitnehmende nur in sehr wenigen Unternehmen.

Schweden wandte sich der Politik für ältere Erwerbstätige mit einem 11-Punkte-Programm zu, welches eine Verringerung der krankheitsbedingten Absenzen (Ziel: Halbierung der Krankenstände bis 2008) und Verbesserung der Gesundheit im gesamten Arbeitsleben vorsieht. Da ältere Arbeitnehmende und Frauen anderer Altersgruppen den Grossteil der Personen im Langzeitkrankenstand ausmachen und eher vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden, ist das Programm auf die gesamte Erwerbsbevölkerung ausgerichtet – mit den älteren Arbeitskräften als besondere Zielgruppe. Im Zentrum dieser Strategie steht die betriebliche Arbeitsorganisation (Einflussmöglichkeiten auf die eigene Arbeitssituation und Gestaltung der Arbeitsabläufe), wobei Unternehmen durch finanzielle Anreize mehr Verantwortung bezüglich der Arbeitsbedingungen und vorbeugender Massnahmen übernehmen sollen. Zur Diskussion steht eine «Arbeitsumfeldabgabe», die Unternehmen für erfolgreiche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zurückerhalten.

In Belgien wurde in enger Zusammenarbeit der Regierung und der Sozialpartner ein Massnahmenkatalog erlassen, der gezielt für Ältere konzipiert wurde. Ein Schwerpunkt wurde bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen gelegt. Das Ministerium für Arbeit und Beschäftigung

richtete einen Fonds ein, der allen Unternehmen zugute kommt, die praktische Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von über 55-Jährigen durchführen. Das Ziel ist eine vermehrte individuelle Anpassung der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeiten an die individuellen Bedürfnisse der älteren Beschäftigten.

Grossbritannien setzt auf die Propagierung des «Aktiven Alterns» und auf die Beseitigung der Altersdiskriminierung. So wurde ein Ansatz entwickelt, der für die gesamte behördliche Politik gilt, die Frage des Alterns in allen Politikbereichen berücksichtigt und gesetzlich untersagt, in den Stellenausschreibungen Alterslimiten zu nennen. Ein Schwerpunkt ist die Gründung von Partnerschaften, die Arbeitgeber, Einzelpersonen und Organisationen umfassen. Deren Ziel ist die Förderung von guter betrieblicher Praxis zur Förderung des Altersmanagements und Reduzierung von Fehlmeinungen gegenüber älteren Erwerbstätigen sowie deren Diskriminierung. Die Regierung, die Sozialpartner und der Verband des Kleinhandels führten mehrere Sensibilisierungskampagnen durch. Ergänzend wurden auch eine Internet-Plattform «Age Positive Homepage», ein Leitfaden mit Beispielen guter betrieblicher Praxis, eine Telefon-Hotline und Workshops für KMU geschaffen.

## — Erfolgsmodell Altern

*Ton Koper, Respect.Net GmbH und  
Barbara Stettler, Pro Senectute*

### Eine neue Epoche

Von den 7,4 Mio. in der Schweiz lebenden Personen sind 2,2 Mio. im Alter zwischen 50 und 79 Jahren. Ein Epochenwandel des Alterns steht uns bevor bzw. hat schon begonnen. Auch die kleine Schweiz wird sich überlegen müssen, wie sie mit diesem Wandel verfahren will. Gelingt es den Menschen im so genannten «dritten Alter», dem Alter in den kommenden Jahren ein neues Gesicht zu geben? Ist die Schweiz auf diese demografische Revolution, d. h. auf den noch nie da gewesenen Anstieg der Lebenserwartung wirklich vorbereitet? Oder wird man auch hierzulande auf eine Herausforderung historischen Ausmasses mit überholten Instrumenten reagieren? Die Herausforderung betrifft selbstverständlich nicht nur die Schweiz, sie ist global. 50 % aller Menschen, die auf diesem Planeten je das 65. Lebensalter erreichten, leben heute.

### Erfolgsmodell Altern entwickeln

Für die Zukunft des Erfolgsmodells Schweiz wird die Entwicklung eines neuen und eigenständigen «Erfolgsmodells Altern» immer interessanter. Sollte es dem Kleinstaat und seiner Wirtschaft gelingen, Altern als gesellschaftliches Konzept und Modell erfolgreich zu gestalten, würde ein wichtiger Grundstein auch für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit gelegt. Ältere Menschen entwickeln Bedürfnisse und damit Marktchancen, die nur darauf warten, genutzt zu werden, nicht nur innerhalb der Landesgrenzen, sondern weltweit. Neue Service-Public-Modelle, die ältere Bürger als eigenständige Kundenzielgruppe aktiver, produktiver und selbstbestimmter einbeziehen, werden überall gesucht. Kompetenzen, welche die Bevölkerung – mit einer neuen Form von Allgemeinbildung – befähigen, sicherer und erfolgreicher zu altern, werden überall gebraucht. Neue Produktvorteile, verbesserte Formen von Anwenderfreundlichkeit oder optimierte Kundeninteraktionen, welche die spezi-

fischen Bedürfnisse älterer Kunden aufgreifen, werden überall für Umsatz sorgen.

### Neues Zeitalter entdecken

Wenn diese Chancen und Perspektiven greifbar werden sollen, ist allerdings ein mutiges und konzertiertes Umdenken gefordert. Staat und Bürger, Wirtschaft und Politik stehen vor der gemeinsamen historischen Aufgabe, ein neues Zeitalter für die Schweizer Gesellschaft jenseits des 50. Lebensjahres zu definieren. Dazu sind kühne Vorstellungen gefordert. Einige seien kurz skizziert.

- Die Jugendarbeitslosigkeit, die Zunahme der über 65-Jährigen, die Zunahme der Pflegekosten bei den Hochbetagten – all dies kumuliert zu neuen Fragen, deren nachhaltige Beantwortung für morgen bereits heute mutige Positionen bedingt. Wer ist für wen verantwortlich? Wer sorgt für meine Eltern? Wer finanziert das? Wie sieht meine eigene Altersvorsorge aus? Wer hat finanzielle Mittel und wer nicht? Wie viel Sozialhilfe verträgt ein gesellschaftliches System? Welche Aufgaben kann die öffentliche Hand überhaupt leisten? D. h., wie viel Verantwortung kann und sollte ein Individuum für sein Leben und das Wohl der Gemeinschaft übernehmen?
- Ohne ein neues Leitbild für eine junge Phase des Alterns werden die anstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen nur mit angestammten, d. h. begrenzten Möglichkeiten zu beantworten sein. Sollte es der Willensnation Schweiz aber gelingen, neue Perspektiven und Optionen für das junge Altern zwischen 50 bis 79 zu entwickeln, erwachsen ihr neue Dispositive und Chancen für eine Schweizer Form der Alterung.
- Ein «Swissing» des Alterns? Warum nicht? Es setzt voraus, dass die Bevölkerung ihre bisherige Dreigliederung der Gesellschaft – jung/Ausbildung, erwachsen/Beruf und alt/Rente – zügig durch eine zukunftsreichere Viergliederung als Grundlage für das «Erfolgsmodell



Altern» ersetzt. Bei dieser Viergliederung, in dem sich zwischen «erwachsen» und «alt» eine neue dritte Lebensphase mit einem eigenen Rollenverständnis etabliert, muss ein neues Verständnis für junge Alte entwickelt werden. Was traut man ihnen zu? Was kann man von ihnen erwarten? Wird es eine passive Rolle sein, die primär darauf ausgerichtet ist, verdiente Altersprivilegien einzufordern? Oder wird es eine dynamische Rolle sein, die sich aktiv um Partizipation bemüht, um ein einmaliges Repertoire an Arbeitswissen und Arbeitskultur für die Gemeinschaft einzubringen? Eine «Lösung» zu solchen Fragen wird nur im Kontext einer veränderten Vorstellung des Lebenslaufs zu finden sein, was tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungsprozesse voraussetzt – auch im Hinblick auf die Verteilung der Lohnarbeit im Lebenslauf und der Verantwortung für die soziale Sicherheit.

- Die Neudefinition des Lebenslaufs könnte die Neuinterpretation der Erwerbs- und Entwicklungsbiografie mit sich bringen. Es könnte dazu führen, dass Erwerbsarbeit sich künftig bis ins hohe Alter mit Bürger- oder Lernarbeit abwechselt. Dazu muss das Erfahrungskapital älterer Menschen neu positioniert und entdeckt werden. Menschen sind zu ermutigen und zu befähigen, längere Lebensperspektiven kompetenter vorzubereiten und selbstbestimmter zu gestalten.

Alles Utopie? Wenn die Schweiz ihre Renten-, Gesundheits-, Bildungs- und Sozialsysteme vor einseitigen Belastungsproben künftig bewahren will, wenn die wirtschaftliche Dynamik des Hochkostenstandorts Schweiz durch kommende Verrentungen nicht verlangsamt werden soll, dann darf der gesellschaftliche Turnaround des Alters keine Utopie bleiben.

## Kompetenzen statt Defizite sehen

Noch werden die Diskussionen geprägt von Fragen wie: Wie wird es den vielen älteren Menschen in Zukunft gehen? Wie kann die Gesellschaft diese alten Menschen (er)tragen? Noch wird

das Alter in erster Linie als «Schreckgespenst» wahrgenommen und noch sind die Ängste der Gesellschaft stereotyp:

- die Alten als «Soziallast»
- das Aufkommen von Generationenkonflikten (z. B. in dem die Alten den Jungen die zunehmend sich verringernde Lohnarbeit wegnehmen)
- die politische Dominanz der Alten
- regionale Überalterung durch den Wegzug von Erwerbstätigen aus bestimmten Gebieten.

Damit diese Sicht einer neuen Zuversicht mit differenzierteren Betrachtungen weicht, sind Initiativen und Ideen gefragt. Von Seiten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer ebenso wie von Seiten der Unternehmer, Bürger und Politiker, die sich im Sinne obiger Umgestaltungen zusammenfinden. Für die Neubetrachtung und Neubewertung menschlicher Fähigkeiten in spät- und nachberuflichen Lebensphasen sind Menschen aller Generationen gefordert. Dabei wird es nicht mehr wie bis anhin darum gehen, ein Defizit an Jugend zu kompensieren. Viel entscheidender wird sein, den schlummernden Mehrwert älterer Generationen für Unternehmen und Gesellschaft sinnvoll zu erschliessen. Eine radikale Verlagerung von der bislang vorherrschenden defizitorientierten Wahrnehmung des Alters zu einer viel stärker kompetenzbetonten Perspektive ist dazu unumgänglich. Betty Frieden sagt es so: «Diese neue explosionsartige Verlängerung des menschlichen Alters muss irgendeine Funktion für das Überleben des ganzen Gemeinwesens haben, sie muss einen Sinn für die Zukunft erfüllen.»

Um Missverständnissen zuvorzukommen: Die schwierigen Seiten des hohen Alters sollen nicht negiert werden. Wir plädieren lediglich dafür, dass die «guten Jahre» im «dritten Alter» künftig individuell und gesellschaftlich neu bewertet werden.



## Balance der Lastenverteilung zwischen den Generationen

H. R. Enggist, Schweizerischer Seniorenrat SSR

### Anpassen an neue Verhältnisse

Die Lebenserwartung steigt, und die gesunde Zeit einer grossen Zahl von Menschen, die – freiwillig oder unfreiwillig – aus dem Erwerbsleben ausscheiden, hat stark zugenommen und nimmt wahrscheinlich noch weiter zu. Aber das darf nicht heissen, dass sie damit praktisch «ruhiggestellt werden sollen». Sie wollen und können sich weiterhin z. T. in anderer Form engagieren, einbringen, mitreden und mitgestalten. Unsere Gesellschaft hat noch nicht realisiert, dass mit der verlängerten Lebenserwartung für viele Menschen eine neue Lebensphase entstanden ist. Eine Lebensphase, die es in der bisherigen Geschichte der Menschheit noch gar nie gab, gesund und fähig auch für Leistungen zwischen 60 und 80. Das geltende Pensionsalter wurde unter ganz anderen Voraussetzungen festgelegt. Die heutigen Menschen in diesem Alter sind bezüglich Gesundheit und Erwartungen, die sie an die Zukunft stellen, nicht mit jenen von früher zu vergleichen. Sie bilden eine Gruppe mit hohem Potenzial und mit im Laufe der Jahre erworbenen Qualitäten wie soziale, fachliche und methodische Kompetenz, Selbständigkeit, Ausdauer usw. Diese Menschen müssen in der Mitverantwortung bleiben, es müssen neue Wege gefunden werden, damit sie ihre Ressourcen sinnvoll und ihrer Lebenssituation und ihren Möglichkeiten entsprechend einsetzen können. Heute schon leisten sehr viele ältere Leute Freiwilligenarbeit in den verschiedensten Bereichen. Z. B. innerhalb der Familie, man denke nur an die Bedeutung der Grosseltern, vor allem der Grossmütter, für ihre Kinder und Enkel. Damit schaffen sie im Übrigen auch einen grossen volkswirtschaftlichen Nutzen, der leider nicht im Bruttosozialprodukt zum Ausdruck kommt. Man denke aber auch an die Nachbarschaftshilfe, die Mitarbeit in Vereinen, der Politik und als Beratende aufgrund ihrer bisherigen Tätigkeit. Ein wichtiger Aspekt ist auch die gegenseitige Hilfe der Menschen

unter sich in diesem Alter und jene an diejenigen in der vierten Lebensphase. Das verbessert die Lebensqualität und hilft Kosten sparen. Die Bedeutung der Freiwilligenarbeit wird noch zunehmen und sie muss ihren Status verbessern können. Dabei denken wir nicht primär an bessere finanzielle Abgeltung, aber z. B. eine steuerliche Begünstigung, vor allem aber eine bessere Anerkennung und Würdigung. In der dritten Lebensphase ist es aber auch wichtig, sich einzurichten und einrichten zu können, so dass die Voraussetzungen zum möglichst langen Verbleib in der vertrauten Umgebung, auch wenn die Gesundheit einmal nachlässt, günstig sind. Oder es gilt auch daran zu denken, dass es sinnvoll sein kann, im Testament auch die Enkel besser zu stellen, als sie von Gesetzes wegen sind.

### Die Ziele des SSR

Auf diese hier knapp umrissene Grundhaltung stützen sich auch die Ziele des SSR, die wir hier kurz vorstellen:

1. Grundsätzlich soll der Mensch selbst bestimmen können, wann er sich aus dem Erwerbsleben zurückziehen will. Der Zwang zur Pensionierung mit 65 ist nach Meinung des SSR eigentlich eine Diskriminierung der älteren Menschen. Die Beschäftigung nach 65 muss möglich sein. Insbesondere kämpft der SSR auch gegen die zurzeit noch vorhandenen Alterslimiten bei politischen Ämtern.
2. Vorzeitige Teilpensionierungen müssen gefördert werden, es muss möglich sein, sich gestaffelt aus dem Erwerbsleben zurückzuziehen, z. B. die Erwerbsarbeit mit 55 um 25 %, mit 60 um 50 % und mit 65 um 75 % zu reduzieren. Damit würde auch sukzessive Platz für die Jungen geschaffen.
3. Arbeitgeber müssen Hand bieten zu solchen Lösungen und sie fördern. Ebenso muss es möglich werden, gegen Ende der Erwerbstätigkeit hierarchisch wieder zurückzustecken, ohne dass jemand dabei das Gesicht verliert.

# Lastenverteilung zwischen den Generationen

---

4. Bei Veränderungen dieser Art müssen die Arbeitnehmenden evtl. auch zu einer angemessenen Anpassung des Salärs nach unten bereit sein.
5. Die Politik hat Lösungen im Bereich AHV/BVG anzubieten, damit diese Flexibilität nicht durch grosse finanzielle Nachteile verhindert wird.
6. Eine gute Lösung v. a. auch für ältere Kaderleute ist der Einsatz als Beratende, bei denen sie ihr Wissen und Können Firmen und Organisationen zur Verfügung stellen können.
7. Ganz entscheidend ist für den SSR, dass bei allen Lösungsmodellen berücksichtigt wird, dass das Älterwerden auch ein individueller Prozess ist, und entsprechend muss eine möglichst grosse Zahl von gangbaren Wegen gefunden werden.
8. Das lebenslange Lernen sollte sowohl von den Arbeitnehmenden wie von den Betrieben angestrebt werden.

## **Generationen nicht gegeneinander ausspielen**

Ein zentrales Ziel des SSR ist die Solidarität zwischen den Generationen, aber auch innerhalb dieser. Der SSR ist zwar eine Organisation, die sich für die Seniorinnen und Senioren einsetzt, aber er will ausdrücklich auch die Bedingungen für die Jungen verbessern, z. B. in der Art des Einsatzes der Älteren, und er wehrt sich vehement gegen das manchmal in den Medien geschürte Ausspielen der Generationen.

## Die Wirtschaft braucht ältere Mitarbeitende – ältere Mitarbeitende brauchen Arbeit

*Die Position der Angestellten Schweiz  
von Vital G. Stutz*

### Einleitung

In unserem Land ist die Wirtschaft herausgefordert, vermehrt ältere Mitarbeitende zu beschäftigen. Ein Grund dafür ist die oft zitierte demografische Entwicklung. Sie macht es allenfalls nötig, dass die Bürger länger im Erwerbsprozess bleiben, um die eigenen Renten zu sichern. Es gibt aber noch einen zweiten, wichtigeren Grund, der eine Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden sinnvoll macht: Diese leisten einen unersetzlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens. Es hat sich gezeigt, dass Arbeitsteams am erfolgreichsten sind, wenn sie heterogen zusammengesetzt sind, Frauen und Männer, kreative und strukturierte Menschen, Ältere und Jüngere. Die Älteren haben es aber auch in der Hand, die Arbeit so zu beeinflussen, dass sie auch für die ältere Generation attraktiv bleibt. Das ist ihr einzigartiger Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

### Facts und Trends (Grundlagen) und offene Fragen

Die Angestellten Schweiz gehen davon aus, dass die folgenden Punkte in der nächsten Zukunft einen wesentlichen Einfluss auf die Wirtschaft und die Arbeitswelt haben werden:

- Trend zu Lebensarbeitszeit
- Zunahme der Arbeitswechsel (Funktion oder Arbeitgeber)
- Trend zum Portfolio-Worker
- Trend zur Individualisierung der Arbeit (Zeit, Ort, Art & Weise)
- Trend zur Vermischung von Arbeitszeit und Freizeit
- Rascher Wandel der Arbeitsanforderungen und hoher Druck zur Veränderung
- Flexibilisierungsbedürfnisse von Arbeitgeber und Arbeitnehmenden sind unterschiedlich

- Berufliche Leistungsfähigkeit ab Alter 50 stark differenziert je nach Tätigkeit
- Nachhaltige (Selbst-)Finanzierung der Renten durch jede Generation.

Schwieriger scheint uns eine Einschätzung der folgenden Fragen:

- Volle Ökonomisierung der Personalpolitik der Unternehmen sinnvoll?
- Gebrochener Trend der Zunahme des durchschnittlichen Lebensalters?
- Trend zur Frühpensionierung gebrochen?
- Anhaltender Trend zur Zuwanderung unqualifizierter Mitarbeitender?

### Hauptziele der Angestellten Schweiz

#### A. Altersgerechte gesellschaftliche Rahmenbedingungen

- Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit bis zur Pensionierung dank guter Ausbildung und permanenter Weiterbildung
- Erhalt der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit dank kontinuierlicher Gesundheitsförderung
- Faire und volle Flexibilisierung des ordentlichen Pensionsalters statt dessen Erhöhung
- Erhalt des 3-Säulen-Prinzips (AHV/BVG/3. Säule)
- Keine Schwächung der 2. Säule (speziell Überobligatorium)
- Keine weitere Senkung der Mindestumwandlungssätze ohne Kompensationsmöglichkeit für die Betroffenen
- Erhöhung der Freibeträge der 3. Säule
- Verstärkte Re-Integration von Arbeitslosen und IV-Bezüglern

# Die Wirtschaft braucht ältere Mitarbeitende

- Verbesserung Ausländerpolitik (gezielte Einwanderung qualifizierter Personen und deren Integration)
- Verankerung des Rechts auf Weiterbildung auf allen Ebenen
- Stärkere finanzielle Beteiligung des Bundes im Bereich der beruflichen Weiterbildung
- Volle steuerliche Abzugsfähigkeit der Weiterbildungskosten
- Anerkennung und Zertifizierung von Berufserfahrung.

## B. Altersgerechte Personalpolitik in Unternehmen

- Richtlinien für gute betriebliche Praxis («good practice»)
- Einführung von Altersteilzeitmodellen als Normalfall (Bsp. Leica-Modell)
- Individualisierung des beruflichen Rücktritts
- Gleiche Chancen bei der Einstellung für alle BewerberInnen, unabhängig von ihrem Alter
- Durchmischung der Generationen, Mentoring, Gender Management
- Gleichberechtigter Zugang zu Weiterbildung für ältere Mitarbeitende während der Arbeitszeit.
- Spezifische Weiterbildungsangebote für über 50-Jährige.
- Recht auf Weiterbildung in den GAV fest geschrieben (mind. 5 Tage)
- Altersteilzeit, schrittweise und flexible Pensionierung mit Beitrag des Arbeitgebers zur Absicherung der vollen Rente
- Arbeitsplatzgestaltung entsprechend Leistungsvermögen
- Massnahmen zur Gesundheitsförderung
- Arbeitszeit- und Ferienregelung mit Rücksicht auf Familiensituation und besondere Bedürfnisse der Angestellten
- Umfassende Sozialpläne bei Restrukturierungen und Entlassungen: professionelle Unterstützung bei der Stellensuche, Auffangnetz für Härtefälle
- Verlängerte Kündigungsfrist für Arbeitnehmer ab 50, falls deren Arbeitsmarktfähigkeit nicht gewährleistet ist.

## Die Rolle der Sozialpartner

Für die Angestellten Schweiz gelten die folgenden Grundsätze:

- Orientierung und Information der Mitglieder und Arbeitnehmenden, insbesondere mit Öffentlichkeitsarbeit
- Aktive Mitwirkung bei der Umsetzung auf jeder Ebene: Politik, GAV oder Unternehmen
- Pragmatische, lösungsorientierte und schrittweise Vorgehensweise
- Ausrichtung an einer Vision einer Schweiz in 30 Jahren.

## Entscheidend: Motivation und Arbeitsmarktfähigkeit der Betroffenen

Wie sieht es nun aber für die Betroffenen, die älteren Mitarbeitenden selbst aus? Diese müssen ja auch im Alter noch arbeiten wollen. Das geht nur, wenn sie noch fit und motiviert sind. Und das sind sie nur, wenn sie nicht in ihren geistigen, seelischen und körperlichen Kräften überfordert werden – oder wurden und dann ausgebrannt sind. Wie kann man das lösen? Aus Sicht der Angestellten gibt es nur eine Möglichkeit: Das Zauberwort heisst Flexibilisierung. Der Altersrücktritt muss für jeden Menschen so gestaltet werden können, dass er für ihn stimmt. Wer müde wird, beginnt Schritt für Schritt auszusteigen. Wer noch voll im Saft ist, macht weiter. Das Ganze ist in Einklang zu bringen mit den Bedürfnissen des Unternehmens und mit klugen Rentenmodellen. Das ist bestimmt anspruchsvoll, aber machbar.

## Hauptziele auf Unternehmensebene

Damit das gelingt, müssen folgende Hauptziele auf Unternehmensebene erreicht werden. Sie haben für die Angestellten Schweiz oberste Priorität:

– *Arbeitsmarktfähigkeit auch für ältere Mitarbeitende:*

Diese müssen, damit ihr Beitrag an den Unternehmenserfolg stimmt, genau wie die Jüngeren beruflich auf einem aktuellen Stand sein. Es ist daher notwendig, auch Ältere laufend weiterzubilden.

– *Flexible Pensionierungsmodelle:*

Nur mit solchen kann man den Altersrücktritt flexibel an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Unternehmens anpassen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass ältere Mitarbeitende auch schrittweise aussteigen können (Altersteilzeit oder Teilpensionierung).

– *Arbeitsplatz-/Arbeitszeitgestaltung entsprechend Leistungsvermögen*

Das ist eine Investition, die Wertschätzung für die Mitarbeitenden beweist, motivierend und effizienzbezogen ist und letztlich Kosten von Fehlzeiten reduziert

– *Kontinuierliche Massnahmen zur Gesundheitsförderung*

Dieses Engagement auf betrieblicher Ebene – wenn von der Geschäftsleitung aktiv gefördert – bringt erstaunlich positive und nachhaltige Resultate, die sich zudem rechnen.

Wenn das gelingt, ist für beide Seiten, die Arbeitnehmenden und die Arbeitgeber, eine Win-win-Situation erreicht.

## Die Rolle der Sozialpartner

Die Sozialpartner können und müssen darauf hinwirken, dass diese Win-win-Situation entsteht. Das können sie auf verschiedenen Ebenen tun: auf politischer Ebene, in den Verbänden, mit den Gesamtarbeitsverträgen, in den Unternehmen und bei den Pensionskassen. Die Verbände müssen ihre Mitglieder und die Arbeitnehmenden für das Thema sensibilisieren und darüber informieren. Hier haben sie Einfluss und eine entscheidende Rolle.

Eine in sich konsistente Altersstrategie muss an einer Vision einer Schweiz in 30 Jahren ausgerichtet sein und in einer pragmatischen, lösungsorientierten Vorgehensweise über die nächsten 10 bis 15 Jahre schrittweise realisiert werden.

## Ältere Mitarbeitende in der MEM-Industrie: Diskussionsstand und Rolle der Sozialpartner

Peter Dietrich,  
Bereichsleiter Arbeitgeberfragen, Swissmem

### Einleitung

Die Fakten liegen auf dem Tisch: Wie in allen Wirtschaftszweigen wird auch in unserer Industrie die Bedeutung der älteren Mitarbeitenden zunehmen. Die gesteigerte Lebenserwartung wird unter anderem dazu führen, dass wir unsere Lebensarbeitszeit erhöhen müssen. Rentensenkungen und Prämienerrhöhungen sind problematisch und würden in einem vertretbaren Mass auch nicht ausreichen, um das bisherige Niveau der Sozialversicherungsleistungen zu halten.

### Herausforderungen für die MEM-Industrie

Die älteren, erfahrenen Mitarbeitenden werden deshalb länger im Arbeitsprozess verbleiben. Es stellt sich die Frage, inwieweit sie die damit erforderte Zusatzleistung zu erbringen vermögen oder dies überhaupt wollen. Beides hängt davon ab, inwieweit sie aufgrund der bisherigen Karriere gefordert bzw. überfordert wurden und wie die Gegenleistung für eine längere Einsatzzeit aussieht. Aber auch die Selbstverantwortung des Einzelnen, sich kontinuierlich weiterzubilden und seine Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten, ist entscheidend. Dies sind die Herausforderungen, vor welchen die Unternehmen und ihre Arbeitnehmenden stehen.

Die Branche sieht sich zudem herausgefordert, den spärlicher werdenden Nachwuchs für die Industrie sicherzustellen: Auf dem Arbeitsmarkt werden die Jüngeren umkämpft sein, und beim akzentuierten Wettbewerb zwischen den verschiedenen Branchen werden nicht alle mit denselben Mitteln antreten können. Die MEM-Industrie ist attraktiv und muss ihre Attraktivität für die Jungen auf dem Arbeitsmarkt noch stärker vermitteln.

Die Sozialpartner der MEM-Industrie – auf Betriebs- und auf Verbandsebene – sind also gefordert, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Wie die kürzlich im Rahmen der GAV-Verhandlungen geführten Diskussionen aber zeigen, stehen sie vor dem Problem, dass gemeinsame Lösungsansätze nur schwierig zu finden sein werden, da die Analysen der vorerwähnten Fakten zum Teil sehr unterschiedlich ausfallen.

### Rückblick: Bisherige Regelungen in der MEM-Industrie

- Die Sozialpartner der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie) sind sich der besonderen Aufgaben, die mit der demografischen Entwicklung verbunden sind, eigentlich seit langem bewusst. Bereits in der Vereinbarung in der Maschinenindustrie (VMI) vom 1. Juli 1993 wurde den Vorsorgeeinrichtungen empfohlen, in ihren Reglementen die Möglichkeit zur flexiblen (und nicht zwingend einer vorzeitigen) Pensionierung vorzusehen.
- In den nachfolgenden GAV-Erneuerungen von 1998 und 2006 wurde diese Empfehlung weitergeführt, indem den betrieblichen Sozialpartnern die Einführung von Altersteilzeit- und ähnlichen Modellen zur Prüfung vorgeschlagen wird. Zudem sollen die Vorsorgeeinrichtungen in ihren Reglementen die besonderen Bedürfnisse der Arbeitnehmenden mit reduzierten Arbeitspensen berücksichtigen – insbesondere durch eine entsprechende Bemessung des Koordinationsabzugs.
- Bei diesen gesamtarbeitsvertraglichen Regeln handelt es sich bewusst um Empfehlungen. Damit wird den höchst heterogenen Strukturen bei unseren Mitgliedfirmen und den mannigfaltigen Regelungen der Vorsorgeeinrichtungen Rechnung getragen. Entsprechend vielfgestaltig sind auch die Möglichkeiten der Umsetzung: Verschiedene Firmen haben individuell massgeschneiderte Lösungen für sich entwickelt.

## Aktueller Diskussionsstand in der MEM-Industrie

- 2005 wurde Swissmem im Vorfeld der GAV-Verhandlungen mit der Forderung nach einer Branchenlösung für eine vorzeitige Pensionierung konfrontiert. Diese Branchenlösung hätte es gemäss dem Forderungskatalog der Gewerkschaft Unia den Arbeitnehmenden erlauben sollen, ab dem 62. Lebensjahr ohne erhebliche Einbusse der lebenslänglichen Rente in Pension zu gehen. Aufgrund der damit einhergehenden Lebensarbeitszeitverkürzung, die aufgrund aller bekannten Fakten die falsche Stossrichtung ist, trat Swissmem auf diese Forderung nicht ein. Die Kosten eines solchen Ansatzes wären für unsere Mitgliedfirmen untragbar gewesen.
- Zudem ist aufgrund der bereits erwähnten höchst unterschiedlichen Verhältnisse der Swissmem-Mitgliedfirmen – von der Gieserei bis zum Halbleiterproduzenten und vom Kleinstunternehmen bis zum Weltkonzern – eine Branchenlösung für die MEM-Industrie undenkbar. Daraus hat sich die grundsätzliche Fragestellung ergeben, ob flexible Pensionierung bzw. Altersteilzeit überhaupt Gegenstand gesamtarbeitsvertraglicher Regelungen sein sollen.
- Grosse Differenzen in der Diskussion lagen zudem im vorsorgetechnischen Bereich, in der Einschätzung der Zielgruppen bzw. der legitimen Bedürfnisse, der technischen Rahmenbedingungen oder der finanziellen Konsequenzen.
- Gestützt auf diese während der GAV-Verhandlungen geführten Diskussionen wurde vereinbart, das Thema mit den Branchensozialpartnern in einer Studie genauer zu analysieren, möglichst losgelöst von der Einbahnachse der vorzeitigen Pensionierung. Gemäss der gemeinsamen Erklärung wird eine paritätische Arbeitsgruppe mit dem Ziel eingesetzt, die zahlreichen offenen und kontroversen Fragen zu klären und die dazu nötigen Unterlagen zu erarbeiten. Innerhalb einer gewissen Frist wird sie eine Studie

zur flexiblen Pensionierung bzw. Altersteilzeit in der MEM-Industrie erstellen. In der Folge wollen die Vertragsparteien die Gespräche wieder aufnehmen und das weitere Vorgehen festlegen.

## Swissmem-Positionen

Für Swissmem gelten für diese kommende Diskussion zuhanden der beteiligten Sozialpartner folgende, nicht abschliessende Grundsätze:

### *Sozialpartner auf Verbandsebene:*

- Die Sozialpartner müssen ihre «Kunden» sensibilisieren und auf die bevorstehenden Herausforderungen aufmerksam machen.
- Die Sozialpartner müssen sich in ihrer Rolle für Lösungen einsetzen, die für die Firmen realistisch und tragbar sind. Das gilt insbesondere dort, wo sich Unternehmen freiwillig einem GAV unterziehen.
- Forderungen nach klagbaren Ansprüchen auf Weiterbildungstage, ausgebautem Kündigungsschutz für ältere Mitarbeitende, zwingenden Sozialplänen, vorzeitigen Pensionierungen in Gesamtarbeitsverträgen sind der falsche Weg, da sie bei zwingender Ausgestaltung vermehrt Firmen aus dem GAV treiben würden.
- Unterstützung der Unternehmen bei der Entwicklung einer angemessenen Personalpolitik.
- Das Augenmerk ist auf firmenspezifische Lösungen zu setzen, die von den betrieblichen Sozialpartnern vereinbart werden.



# Rolle der Sozialpartner

---

## *Betriebliche Sozialpartner:*

- Auch die Unternehmen müssen erkennen, dass vorzeitige Pensionierungen im klassischen Sinn wohl der Vergangenheit angehören: Sie werden in den bisherigen Formen nicht mehr finanzierbar sein.
- Die Unternehmen müssen sich für eine Personalpolitik und Rahmenbedingungen einsetzen, die der Entwicklung des Arbeitsmarktes und der verlängerten Lebensarbeitszeit Rechnung tragen. Dazu gehören folgende Aspekte:
  - Erkennen des Potentials und der Stärken von älteren Mitarbeitenden.
  - Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.
  - Sicherstellung einer sinnvollen Lohnkarriere, die mit dem Alter abflacht und damit nicht zu einem unheilvollen Automatismus mit entsprechenden Negativfolgen führt.
  - Vermeidung einer Verteuerung älterer Mitarbeitenden durch die Anpassung der Vorsorge Modelle.
  - Unterstützung der Mitarbeitenden in deren Arbeitsmarktfähigkeit durch Ermöglichung von Weiterbildungsmassnahmen.
  - Gesundheitsförderung im Betrieb thematisieren, um damit eine Arbeitsgestaltung sicherzustellen, die für beide Seiten das optimale Resultat hervorbringt.
  - Flexible Arbeitszeitgestaltung durch Altersteilzeit inklusive Beschäftigungsmodelle über das gesetzliche AHV-Alter hinaus.
- Die Mitarbeitenden tragen ihrerseits eine grosse Eigenverantwortung, ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten und ihrer Gesundheit sowie der Work-Life-Balance Sorge zu tragen.

Die Swissmem und die Arbeitnehmerverbände müssen mit diesen Herausforderungen, vor welchen ihre «Kunden» – Unternehmen und Mitarbeitende – stehen, verantwortungsvoll umgehen. Es liegt auf der Hand, dass ein KMU die erwähnten Anforderungen nicht einfach von heute auf morgen erfüllen kann. Sie dürfen deshalb weder über die Politik gesetzlich noch über die Sozialpartner vertraglich vorgeschrieben werden. Vielmehr muss über die kontinuierliche Sensibilisierung erreicht werden, dass sich firmenspezifische und damit für das Einzelunternehmen tragbare Lösungen erarbeiten lassen.

## ■ Und auf einmal war es chic

Monika Stocker, Stadträtin Zürich,  
Vorsteherin des Sozialdepartements

### Ein Rückblick im Jahr 2056

Wir schreiben das Jahr 2056. Wir sitzen in einer Videosession, zugeschaltet sind die Agentur für BHPD (Bildung und Human Potential Development), die Agentur für GA (Gemeinnützige Arbeit) und die Jobbörsen der Sozialpartner. Es geht um die Beiträge 2056 an die Berufliche Säule der sozialen Grundversicherung. Sie sollen – wie jedes Jahr seit 2030 – einvernehmlich festgelegt werden, bemessen nach ausgehandelter Formel, orientiert am ISEW (Index of Sustainable Economic Welfare).

Im Anschluss an die üblichen Traktanden wird noch kurz das Jubiläum «40 Jahre dynamische Sozialpolitik» behandelt. Nach der Session bleiben die Partnerinnen noch eine Weile sitzen und tauschen Erinnerungen aus. So ganz nach dem Motto: «Weisch no ...?»

Es waren drei Dinge, die den Systemwechsel möglich gemacht hatten:

#### 1. Normalbiografie: Ein Auslaufmodell!

Im 20. Jahrhundert ging man sozialpolitisch von einer Normalarbeitsbiografie aus, einer Biografie, die mit Ausbildung begann bis ins Alter von ca. 25 Jahren, dann eine ununterbrochene Berufsarbeit von 40 Jahren annahm und eine anschliessende Pensionierung mit Rente aus Grundsicherung AHV und beruflicher Vorsorge. Globalisierung der Wirtschaft, Dynamik der Arbeitsmärkte und der Demografie hatten bewirkt, dass es diese Biografie gar nicht mehr gab: Menschen machten mehrere Aus- und Weiterbildungen, arbeiteten temporär weniger oder temporär mehr als Vollzeitlich. Sie lebten und arbeiteten in Europa und ausserhalb, waren mobil und temporär im Ausland engagiert, wechselten die Firmen und die Branchen, engagierten sich mal im öffentlichen Sektor und in der Wissenschaft und zu-

nehmend häufig waren sie in einer bestimmten Phase ihres Lebens temporär Selbstunternehmer.

Immer häufiger mussten die damaligen sozialen Sicherungssysteme die – gemessen an der Normalbiografie georteten – «Defizite» mit finanziellen Leistungen auffüllen, was finanziell zunehmend untragbar wurde. Die Politik rief nach Sparpaketen, ohne das System grundsätzlich zu analysieren und zu reformieren.

Erst mit der an der Realität orientierten Erkenntnis, dass es einen Systemwechsel brauchte, wurde es möglich, die immer noch nationalstaatlich organisierten sozialen Sicherungssysteme mit der Wirtschaft – die ja die nationalen Grenzen schon längst übersprungen hatte – unbürokratisch und verlässlich auf ein neues Sicherungsziel verbindlich auszurichten.

#### 2. Rasanter gesellschaftlicher Wandel

Der gesellschaftliche Wandel ging ebenso rasant vonstatten: Globale Arbeitnehmendenmobilität, erwünschte und unerwünschte Migration, Bildungsfragen mit unterschiedlicher ethnischer Grundlage, familiäre Systeme in neuer Konstellation als Stichworte. Das alles konnte nicht länger dem lokalen Sozialstaat überantwortet werden. Es war klar, dass Lebensqualität und soziale Sicherheit für alle nicht länger über Steuern allein zu finanzieren waren.

Zusätzliche Ressourcen mussten erschlossen werden über einen neuen, direkten Einbezug der aktiven Bevölkerung. Zunehmend waren Firmen bereit, ihre Leute temporär zu Aufgaben im Umwelt- und Sozialbereich zu delegieren. «Arbeitnehmer, Arbeitnehmerin sein» hiess auch, sich für gesellschaftspolitisch relevante Aufgaben wie Kindererziehung, Alterspflege, Umweltarbeiten temporär oder teilzeitlich zu engagieren.

Die Sozialversicherungen mussten sich der neuen Realität stellen. An einer Grundversi-

cherung wollte man aus staatspolitischen Überlegungen festhalten. Die Zusatzversicherung wurde an den Produktionsfaktoren errechnet, wie sie sich aus der Sustainability-Forschung und Wirkungsorientierung ergaben. Es wurden die Chancen und die Ressourcen versichert, das Engagement und die Flexibilität gewertet und nicht die an einer fiktiven Normalbiografie orientierte Leistungsfähigkeit und Bequemlichkeit. Auf dem persönlichen Sicherungskonto wurden also die individuelle Nutzung von Chancen, die Flexibilität und das zusätzlich nachhaltige Engagement mit generell produktiver Wirkung gutgeschrieben.

Dieser Systemwechsel bewirkte auch eine ausgewogenere Demografie, die Pflegekostenproblematik war weitgehend entschärft, und er stabilisierte die Leistungsfähigkeit und -lust bis ins hohe Lebensalter. Ebenso selbstverständlich positiv entwickelte sich die Gleichstellung von Mann und Frau. Auch die Migrationsthematik, eines der drängenden Themen zu Beginn des Jahrhunderts, konnte europaweit positiv gesteuert und gestaltet werden.

### 3. *Wertediskussion drängte sich auf*

Unterlegt war diese Entwicklung mit einer grundsätzlichen Wertediskussion. Immer deutlicher wurde, dass die Spaltung in eine reiche, an allen Gütern partizipierende Schicht und eine verarmende, immer mehr von aller Partizipation ausgeschlossene Schicht weder von einem noch so gut ausgebauten Sozialstaat noch durch fiskalische Leistungen allein zusammengehalten werden konnte. Die Debatte zu Beginn des Jahrhunderts, geprägt von einer durch Kapitalinvestoren diktierten endlosen Gewinnmaximierung einerseits und von einer Misstrauenskultur und Hetze gegenüber all jenen, die nicht zu den Gewinnern gehörten, andererseits, führte zu ernsthaften Konflikten, insbesondere in den Grossstädten und Agglomerationen. Dort wuchs denn auch rasch die Einsicht, dass die Partizipation und Chancen aller – insbesondere auch der Menschen mit

Lebenserfahrung – eine Grundvoraussetzung dafür sind, dass Lebensqualität und Sicherheit in den Städten und Agglomerationen bestehen bleiben. Die Standortaktivitäten verstanden sich nicht konkurrenzierend und damit mit segregierender Wirkung, sondern zunehmend integrierend. Sie bezogen alle Faktoren von Sicherheit ein, also neben der wirtschaftlichen auch die ökologischen und sozialen. Es gab eine Debatte um die fünf Kernfunktionen der Gemeinwesen, die sich zum Wettbewerb der besten Standorte vereinigten. Migration, Bildung für alle, Partnerschaften zwischen Wirtschaft und Sozialfirmen und gemeinnützige Arbeit wurden selbstverständlich. So wurde das Sicherungssystem in seiner Neuausgestaltung breit akzeptiert.

Man verabschiedete sich in Vorfreude auf den Jubiläumsevent, trotzdem waren viele ein wenig nachdenklich. Ein Jubiläum bietet immer die Chance aufzuarbeiten, zu würdigen, wertzuschätzen. Warum eigentlich nicht auch zum vorausdenken, mit Weitblick zu planen und in Sorgfalt vorzubereiten? Es wäre ja jetzt an der Zeit!

## Arbeitsmarkteteiligung älterer Arbeitnehmer fördern – sozialversicherungsrechtliche Anreize richtig setzen

Helena Kottmann, lic.iur.  
Bundesamt für Sozialversicherung

Am 9. Dezember 2005 hat der Bundesrat ein Massnahmenpaket zugunsten älterer Arbeitnehmenden beschlossen, mit dem der anhaltende Trend zu Frühpensionierungen gebrochen werden soll. Mit sozialversicherungsrechtlichen Anreizen sollen ältere Arbeitnehmende dazu motiviert werden, wieder bis zum ordentlichen Rentenalter oder länger erwerbstätig zu bleiben: Die Reduktion des Beschäftigungsgrades oder ein Funktionswechsel in den Jahren vor der Pensionierung sollen sich ebenso wie Erwerbstätigkeit im Rentenalter vorteilhaft auf die Rentenhöhe auswirken. Mit folgenden Massnahmen sollen die Arbeitsmarktchancen der älteren Arbeitnehmenden verbessert und die Arbeitsbedingungen ihren veränderten Bedürfnissen angepasst werden:

### 1. Förderung der Arbeitsmarkteteiligung bis zum ordentlichen Rentenalter

#### Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung im Alter

Lässt die körperliche Leistungsfähigkeit im Alter nach, entsprechen die heutigen Arbeitsmodelle häufig nicht mehr den Bedürfnissen der betroffenen Arbeitnehmenden. Reduktion des Beschäftigungsgrades und/oder ein Funktionswechsel gegen Ende der beruflichen Laufbahn sind in der Regel mit einer Lohneinbusse verbunden und wirken sich insbesondere in der 2. Säule (prozentual höhere, aber auf tieferem Lohn berechnete Altersgutschriften) rentensenkend aus. Um den im Alter veränderten Bedürfnissen besser Rechnung tragen zu können:

- soll deshalb im obligatorischen Bereich der 2. Säule die gleiche Flexibilität bezüglich Vorbezug und Aufschub der Altersrente wie in der 1. Säule (Neuaufgabe 11. AHV-Revision) eingeführt werden, damit entsprechende Spielräume auch tatsächlich genutzt werden können;
- sollen Vorsorgeeinrichtungen die Möglichkeit vorsehen können, dass ältere Versicherte, die ihren Beschäftigungsgrad reduzieren oder eine andere Funktion übernehmen, ihren bisherigen Lohn weiter in der 2. Säule versichern können. Es bleibt den Vorsorgeeinrichtungen überlassen, ob sie dafür eine paritätische Finanzierung durch Arbeitgeber und Arbeitnehmende oder eine ausschliessliche Finanzierung durch die Arbeitnehmenden vorsehen wollen.

#### Freie Wahl zwischen Alters- und Freizügigkeitsleistung

Ältere Arbeitnehmende werden heute auf dem Arbeitsmarkt dadurch benachteiligt, dass sie bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses u. U. nicht frei zwischen Freizügigkeits- und Altersleistung wählen können, sofern sie das reglementarische Rentenvorbezugsalter bereits überschritten haben. Entsprechende Regelungen sollen künftig nicht mehr zulässig sein.

### 2. Anreize zur Weiterarbeit nach dem ordentlichen Rentenalter

#### Volle AHV-Beitragspflicht für erwerbstätige Rentnerinnen und Rentner und Anspruch auf eine Zusatzrente zur AHV

Die Aufhebung des Freibetrags für erwerbstätige Rentnerinnen und Rentner wird bereits mit der Neuaufgabe der 11. AHV-Revision vorgeschlagen, hingegen sollen dort die dadurch erzielten Mehreinnahmen nur jenen Versicherten Rentenverbesserungen bringen, die Beitragslücken aufweisen oder noch keine volle AHV-Rente beziehen. Im Vergleich dazu geht das Massnahmenpaket zugunsten älterer Arbeitskräfte weiter: Sämtliche erwerbstätige Rentenbeziehende sollen von einer Zusatzrente profitieren, die auf den nach dem 65. Altersjahr entrichteten Beiträgen basiert.

## **Aufnung und Bezug von Altersguthaben im obligatorischen Bereich der 2. Säule und in der 3. Säule nach dem 65. Altersjahr**

Im obligatorischen Bereich der beruflichen Vorsorge können nach dem 65. Altersjahr keine Altersguthaben mehr geäufnet werden, denn sie werden für das rentenbestimmende Altersguthaben längstens bis zum Erreichen des ordentlichen Rentenalters berücksichtigt (Art. 15 Abs. 1 Bst. a BVG). Gleiches gilt auch für Einzahlungen in Säule-3a-Stiftungen. Das dort akkumulierte Kapital bzw. die daraus resultierenden Leistungen werden nach geltendem Recht spätestens beim Erreichen des ordentlichen Rentenalters fällig (Art. 3 Abs. 1 BVV 3). Für Arbeitnehmende, die weiterhin erwerbstätig bleiben wollen, kann die Fortsetzung der Erwerbstätigkeit und damit die weitere Akkumulation von Altersguthaben in der 2. und 3. Säule sowohl im Hinblick auf eine höhere Rente als auch aus steuerlichen Gründen attraktiv sein. Erwerbstätigkeit nach dem erreichten ordentlichen Rentenalter soll ausserdem dadurch gefördert werden, dass Säule-3a-Guthaben, die wegen fortgesetzter Erwerbstätigkeit erst nach dem erreichten ordentlichen Rentenalter abgerufen werden, steuerlich begünstigt werden.

## **Aufhebung gesetzlicher Altersgrenzen im öffentlichen Dienst**

Arbeitsverhältnisse im kantonalen oder eidgenössischen öffentlichen Dienst enden heute häufig von Gesetzes wegen, wenn die Arbeitnehmenden ein gesetzlich fixiertes Alter (häufig ordentliches Rentenalter oder knapp darunter) erreicht haben. Entsprechende Regelungen erschweren arbeitswilligen und -fähigen älteren Arbeitnehmenden im Rentenalter die Weiterarbeit beim bisherigen Arbeitgeber unnötig, da eine Weiterbeschäftigung wegen des von Gesetzes wegen aufgelösten Arbeitsverhältnisses nur – administrativ aufwändig – über eine Wiederanstellung erfolgen kann. Die automatische Beendigung eines Arbeitsverhältnisses ist mit dem angestrebten Ziel einer hohen Arbeitsmarktbeteiligung der älteren Arbeitnehmenden nicht vereinbar. Der Bund will hier als Arbeitgeber mit gutem Beispiel

vorangehen und die Weiterbeschäftigung über das ordentliche Rentenalter hinaus für seine Angestellten generell ermöglichen. Entsprechend sollen öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnisse beim Bund künftig nur noch im gegenseitigen Einvernehmen oder – bei Vorliegen entsprechender Gründe – durch Kündigung beendet werden können.

## — Von der Erwerbs- zur Freiwilligenarbeit

Von Kurt Seifert, Pro Senectute Schweiz

### Einleitung

Der Übergang von der Arbeitswelt in die Zeit ohne berufliche Verpflichtungen sieht heute ganz unterschiedlich aus. Die einen können es sich leisten, vorzeitig aus dem Arbeitsleben auszusteigen. Andere werden aus verschiedensten Gründen frühpensioniert. Die Dritten halten den Arbeitsdruck nicht bis zum AHV-Alter aus und scheiden frühzeitig über die Invalidenversicherung aus. Und dann gibt es auch solche, die über das offizielle Rentenalter hinaus berufstätig sind – weil ihnen die Arbeit Spass macht oder weil sie aus finanziellen Gründen dazu gezwungen sind.

### «Ruhestand» – eine noch junge Erscheinung

Bis weit ins 20. Jahrhundert hinein kannten die meisten Menschen keinen «Ruhestand» im Alter. Sie mussten arbeiten, so weit die Kräfte eben reichten, wenn sie nicht von ihren Angehörigen oder gar von der Fürsorge abhängig werden wollten. Pensionskassen gab es nur für privilegierte Gruppen – beispielsweise Beamte. Die Situation änderte sich auch nach Einführung der AHV erst, als die obligatorischen Altersrenten ein Niveau erreicht hatten, welches die Sicherung einer angemessenen Existenz ermöglichte. Dies hat zur Folge, dass die Berufstätigkeit nach dem AHV-Alter seit den sechziger und siebziger Jahren deutlich zurückgegangen ist.

### Mehr Wahlmöglichkeiten dank Altersvorsorge

Dank einem ausgebauten System der Altersvorsorge haben Männer und Frauen heute mehr Wahlmöglichkeiten, was sie nach Erreichen der AHV-Altersgrenze (oder auch schon einige Jahre davor) tun möchten. Diese «späten Freiheiten», über die frühere Altersgenerationen kaum verfügten, können ganz unterschiedlich genutzt werden:

- Manche Menschen sind froh, dass sie sich endlich zurückziehen können und keine Verpflichtungen mehr übernehmen müssen. In vielen Fällen leiden sie unter einer angeschlagenen Gesundheit und hoffen auf eine zumindest zeitweilige Verbesserung ihrer Lage.
- Andere fühlen sich fit und sind neugierig darauf, Neues kennen zu lernen. Das kann zum Beispiel für Männer bedeuten, dass sie bei den Enkeln das nachholen, was bei den eigenen Kindern zu kurz gekommen ist.
- Das Interesse, weiterhin – zumindest teilweise – einer honorierten beruflichen Tätigkeit nachzugehen, ist heute nur bei einer Minderheit der Menschen im AHV-Alter anzutreffen. Ob sich dies in den kommenden Jahren und Jahrzehnten ändern wird, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Bei einem substanziellen Abbau der Altersvorsorge würde der einstige Zwang zur Arbeit im Alter wieder in den Vordergrund treten. Es ist auch denkbar, dass unter den gesund und aktiv ins Pensionierungsalter gekommenen Menschen der Wunsch zunimmt, einen Fuss im Berufsleben zu behalten.

## Von der Erwerbs- zur Freiwilligenarbeit

---

Trotz allen anders lautenden Erklärungen erweist sich das gesetzlich festgelegte Rentenalter, verbunden mit dem Rentenanspruch, als ein zivilisatorischer Fortschritt. Ohne diese Errungenschaft wären die meisten gezwungen, so lange wie nur möglich zu arbeiten – ohne Alternative. Das Rentenalter und der Rentenanspruch schaffen Wahlmöglichkeiten: Möchte ich mich zurückziehen, mich anderen Lebensbereichen zuwenden oder weiterhin beruflich tätig sein?

### Weites Feld jenseits der Erwerbsarbeit

Wenn die materielle Sicherheit im Alter gewährleistet ist, können sich die Menschen um anderes als den Broterwerb kümmern. Jenseits der Erwerbsarbeit tut sich ein weites Feld auf. Neben den familiären und kulturellen Interessen bestehen vielfältige Möglichkeiten zur Freiwilligenarbeit, beispielsweise Aktivitäten in Vereinen und Organisationen. Die Gesellschaft ist darauf angewiesen, dass sich Menschen über ihren Privatbereich hinaus engagieren. Dies ist der «Kitt», der den Zusammenhalt der Generationen gewährleistet. Dies ist u. a. für ältere Männer und Frauen auch eine Möglichkeit, auf ganz verschiedene Arten mit jungen Menschen in Kontakt zu bleiben. Pro Senectute – um hier ein Beispiel zu nennen – lebt, wie viele Organisationen im Non-Profit-Bereich, ganz wesentlich vom Engagement der Freiwilligen. Da gibt es eine breite Palette von Tätigkeiten: Treuhanddienst zur Unterstützung und Betreuung von hochaltrigen Menschen bei ihren finanziellen und administrativen Angelegenheiten, Leiterin bzw. Leiter einer Seniorensportgruppe oder als Seniorin bzw. Senior im Klassenzimmer usw. Diese freiwilligen Klassenhilfen wirken als Begleitpersonen bei Exkursionen, als Hilfe bei Handarbeiten oder bei der Durchführung von Projektwochen mit. Auch im Klassenzimmer gibt es vielseitige Einsatzmöglichkeiten: rechnen und lesen mit einzelnen Kindern, Geschichten erzählen, vorlesen oder einfach zuhören.

### Engagement lohnt sich

Engagement zahlt sich aus – nicht unbedingt in Geld, doch es ist nicht immer das Geld, das zählt. Untersuchungen zeigen, dass jene Menschen, die sich aktiv für das interessieren, was um sie herum passiert und sich auch engagieren, vielfach ein grösseres Wohlbefinden verspüren als Menschen, die sich zurückziehen und abschnitten. Wer sich einsetzt, hat zumeist auch die Gewissheit, etwas Sinnvolles zu tun.

So spricht einiges für das, was die vor 20 Jahren verstorbene Schriftstellerin Simone de Beauvoir so formuliert hat: «Besser ist es, nicht zu viel ans Alter zu denken, sondern ein möglichst engagiertes und möglichst gerechtfertigtes Menschenleben zu leben, an dem man auch dann noch hängt, wenn jede Illusion verloren und die Lebenskraft geschwächt ist.»



## — Empfehlungen des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes für eine altersgerechte Beschäftigungspolitik

### Ausgangslage

- Niemand darf diskriminiert werden, namentlich nicht wegen seines Alters.
  - Wissenschaft und Praxis im In- und Ausland bieten neue Erkenntnisse über den Einfluss des Älterwerdens auf den Menschen an, die man nutzen kann.
  - Die Menschen werden bei besserer Gesundheit zunehmend älter und sind länger leistungsfähig und aktiv. Anpassungen und Neuorientierungen in der Arbeitswelt und in der Alterspolitik sind deshalb unerlässlich.
  - Aufgrund der demographischen Entwicklung werden die Sozialwerke einer spürbar höheren Belastung ausgesetzt werden.
  - Mit einer Anhebung und Flexibilisierung des Rentenalters liessen sich auch die Finanzierungsprobleme der Sozialwerke entschärfen.
  - Falsche Anreize und verzerrende Effekte von Gesetzgebung und Sozialversicherungen sollten eliminiert werden.
  - Mit dem Älterwerden nehmen die Unterschiede zwischen den Personen zu. Generell ist deshalb Flexibilität bei Einzelpersonen, Unternehmen und Gesellschaft gefordert.
  - Die Erwerbstätigen wollen zunehmend nicht mehr automatisch mit 65 pensioniert werden, sondern flexibel und bedürfnisgerecht aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Daher ist eine individuelle, flexible und gestaffelte Altersarbeit zu ermöglichen.
  - In den Firmen sind bessere Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass auch ältere Arbeitnehmende gemäss ihren individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten in ihrer aktiven Tätigkeit gefördert werden.
  - Bei den Arbeitnehmenden ist eine höhere Bereitschaft gefordert, flexibel auf die Veränderungen der Arbeitswelt einzugehen und aktiv Chancen und Möglichkeiten einer altersgerechten Beschäftigung zu nutzen.
- Menschen jeden Alters können und sollen eine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.
  - Bezahlte und unbezahlte Arbeit von Älteren ist für die Gesellschaft nützlich und teilweise unverzichtbar. Sie wird jedoch durch einzelne Rahmenbedingungen und durch falsch gesetzte Anreize erschwert; diese gilt es auszuräumen.

### Erwartungen an die Politik

- Im Drei-Säulen-System der Altersvorsorge ist das AHV-Normrentenalter schrittweise der Lebenserwartung anzunähern und vom effektiven Rückzug aus dem Erwerbsleben zu entkoppeln.
- Bei der AHV ist ab Alter 62 der Rentenvorbezug und ab Alter 60 der Teilrentenbezug zu ermöglichen, aber nicht zu fördern.
- Bei der 1. und 2. Säule ist der Rentenaufschub entsprechend zu flexibilisieren.
- Der Freibetrag der Altersrentner ist aufzuheben, bei gleichzeitiger Verbesserung der Altersrenten durch die weiteren Beitragszahlungen.
- In der 2. Säule sind schrittweise altersneutrale Altersgutschriften (Beiträge) einzuführen.
- Bei einem Übergang auf Altersteilzeit sollen bis zum Regelrentenalter die Beiträge in der 2. Säule auf der Basis des letzten vollen Versichertenlohnes geleistet werden können.
- Bei Weiterarbeit über das Regelrentenalter hinaus soll es im Rahmen der geltenden Reglemente möglich sein, zur Verbesserung der Altersvorsorge weiterhin Beiträge in die 2. Säule einzubezahlen.
- In der 3. Säule soll es möglich sein, bei Fortsetzung der Erwerbslaufbahn auch über das Normrentenalter hinaus zu sparen.
- Die Leistungen in der Arbeitslosenversicherung sollten für Teilrentner, die das Normrentenalter noch nicht erreicht haben, überprüft werden (Stellenvermittlung, arbeitsmarktliche Massnahmen usw.).

# Empfehlungen

- Die Taggeld- und Rentenleistungen in der Unfallversicherung sind für freiwillig Weiterarbeitende zu überprüfen (Anpassung der Risikoleistungen für freiwillig Weiterarbeitende, Wegfall der Rentenverpflichtung bei der Berufsunfallversicherung).
- Die Befreiung der freiwillig Weiterbeschäftigten von der Nichtberufsunfallversicherung ist zu prüfen.

## Empfehlungen an die Arbeitgeber

1. Das reglementarische Ausscheiden aus dem Berufsleben mit Erreichen des AHV-Rentenalters soll ersetzt werden durch individuell vereinbarte flexible Lösungen bis zum endgültigen Altersrücktritt. Reglemente, Verträge, Gesamtarbeitsverträge und andere Grundlagen sollen entsprechend angepasst werden.
2. Die Unternehmen sollen die Altersstruktur ihrer Belegschaft kennen und in die strategische Planung einbeziehen. Die Vorgesetzten und das Personalmanagement sollen für die Thematik der älteren Mitarbeitenden sensibilisiert und geschult werden.
3. Die beruflichen Qualifikationen von älteren Mitarbeitenden sollen gezielt gefördert und erhalten werden. Die besonderen Stärken älterer Arbeitnehmender wie Zuverlässigkeit, Erfahrung, Vorbildwirkung, Teamfähigkeit usw. sollen erhalten und gezielt eingesetzt werden.
4. Arbeitsplätze sollen so eingerichtet werden, dass sie den sich verändernden körperlichen Voraussetzungen der Arbeitnehmenden Rechnung tragen.
5. Die Unternehmen sollen eine Kultur des Lernens schaffen und unterstützen. In einer Zeit, in der die Unternehmen den Arbeitsplatz nicht mehr in allen Situationen garantieren können, ist es wichtiger geworden, die beruflichen Fähigkeiten auch in einem anderen Unternehmen einsetzen zu können. Das bedingt Weiterbildung, die auch über den reinen Bedarf am Arbeitsplatz hinausgehen kann.
6. Weiterbildung soll altersunabhängig erfolgen können. Das altersgerechte Lernen soll gefördert werden, d. h., das Lernen soll dem Alter und der Lebens- und Arbeitssituation angepasst werden.
7. Die Einstellungspolitik soll konsequent altersneutral gestaltet werden. Erfahrung und ausserberufliche Qualifikationen sollen mitberücksichtigt werden. Altersdurchmischung soll zu einem wesentlichen Bestandteil der Personalpolitik werden.
8. Die Anstellungsbedingungen sollen konsequent altersneutral ausgestaltet werden. Falsche Anreize und Hindernisse wie Dienstalterszulagen, höhere Sozialversicherungsprämien usw. sollen vermieden werden.
9. Für ältere Mitarbeitende sollen neue Arbeitsmodelle erarbeitet werden wie:
  - Flexibler Altersrücktritt
  - Altersteilzeit
  - Staffettenmodell (stufenweises Abgeben von Aufgaben)
  - Laufbahnreflexion/Sabbatical
  - Weiterbildung/Umschulung für eine Karriere danach.
10. Die Sozialpartner sollen den Anliegen der älteren Arbeitnehmenden in den Gesamtarbeitsverträgen Rechnung tragen. Es wird empfohlen, die Firmen aktiv über neue Erkenntnisse zu informieren und den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.

Dietrich Peter

Jg. 1967, Swissmem, Mitglied der Geschäftsleitung, Bereichsleiter Arbeitgeberfragen, Rechtsanwalt

Elbel Martin

Jg. 1958, UBS, Executive Director, Group HR Communications

Enggist Hans-Rudolf

Jg. 1934, Mitglied des Ausschusses des schweizerischen Seniorenrates SSR

Gschwind Benedikt

Jg. 1962, Kaufmännischer Verband Schweiz, Ressortleiter Angestelltenpolitik

Höpflinger François

Jg. 1948, Titularprofessor für Soziologie an der Universität Zürich und Forschungsdirektor am Institut «Alter und Generationen» (INAG) am Universitären Institut Kurt Bösch, Sion

Inderbitzin Werner

Jg. 1949, Rektor der Zürcher Hochschule Winterthur, Prof., Dr. oec. publ., Dozent für Volkswirtschaftslehre

Koper Ton

Jg. 1956, Creative Director, respect.net GmbH, Kommunikation mit Human Resources

Kottmann Helena

Jg. 1971, lic. iur., Bundesamt für Sozialversicherung, Geschäftsfeld Alters- und Hinterlassenenversorgung

Lichtsteiner René A.

Jg. 1956, Managing Director Right Management (Schweiz) AG

Mücke Anja

Jg. 1976, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Institut Mensch und Organisation, Dipl. Psych., Wissenschaftliche Assistentin

Riphahn Regina T.

Universität Erlangen (D)

Schütz Hans-Ulrich

Jg. 1950, Kaufmännischer Verband Schweiz, volkswirtschaftlicher Mitarbeiter

Seifert Kurt

Jg. 1949, Diplompädagoge, Leiter der Stabsstelle Sozial- und Gesundheitspolitik von Pro Senectute Schweiz

Semmer Norbert K.

Jg. 1949, Prof. Dr., Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Institut für Psychologie, Universität Bern

Sheldon George

Universität Basel, Forschungsstelle für Arbeitsmarkt und Industrieökonomik (FAI)

Stettler Barbara

Jg. 1963, Leiterin Kompetenzzentrum Altersvorbereitung, Pro Senectute, Projektleiterin «AvantAge»

Stocker Monika

Jg. 1948, Stadträtin, Vorsteherin des Sozialdepartements der Stadt Zürich

Stutz Vital

Jg. 1955, Angestellte Schweiz, Geschäftsführer, Rechtsanwalt, Präsident Sicherheitsfonds BVG

von Ah Carlo

Jg. 1940, Mitgründer und geschäftsführender Partner der Top Fifty AG

# Autorenverzeichnis

---

Weiss Joseph A.

Jg. 1958, Staatssekretariat für Wirtschaft (seco), Fachstelle Ergonomie und Betriebliche Gesundheitsförderung im Ressort Grundlagen Arbeit und Gesundheit, Dr. sc. techn., Dipl. Physiker ETH

Wiler Jürg

Jg. 1961, Schweizerischer Arbeitgeberverband, Info-Beauftragter, Web-Redaktor

Zölch Martina

Jg. 1960, Prof. Dr., Fachhochschule Nordwestschweiz, Stellvertretende Leitung Institut Mensch und Organisation, Dozentin für Human Resource Management; Projektleitung Forschungsprojekt «Prime Time – Älter werden im Unternehmen (KTI)»

## Redaktion

Derrer Balladore Ruth

Jg. 1954, Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, Ressortleiterin Arbeitsrecht und Arbeitsmarkt

Hasler Peter

Jg. 1946, Dr. iur., Verwaltungsrat (bis 31. 5. 2006 Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes )

Schuppisser Hans Rudolf

Jg. 1942, Vizedirektor Schweizerischer Arbeitgeberverband

Winkler Ruedi

Jg. 1941, lic. oec. publ., Inhaber eines Büros für Personal- und Organisationsentwicklung





