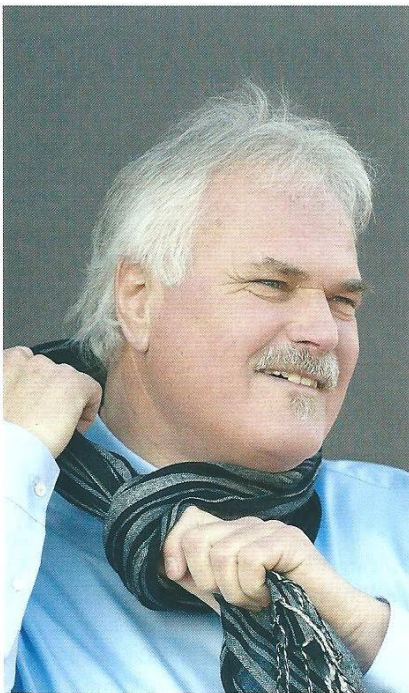


Ein Plädoyer für Flexibilisierung

Der demografische Wandel und ein späterer Renteneintritt sind in aller Munde. Wer aber ein Rentenalter 70 diskutiert, muss auch dafür sorgen, dass ältere Arbeitnehmende ihre Stellen behalten oder neue finden können.



Für Hans J. Tode sind einfache Lösungen für die Versäumnisse rund um die demografische Entwicklung gar nicht mehr möglich.

Von Stefan Kühnis

In den letzten Ausgaben von *Safety-Plus* beschrieben wir die Reintegration von Mobbing- und Burn-out-Opfern sowie jene von Menschen nach schweren Unfällen oder langwierigen Krankheiten. Eine andere Gruppe, die auf dem Arbeitsmarkt höhere Hürden und Herausforderungen vorfindet, sind ältere Arbeitnehmende. Hans J. Tode führt ein Büro für innovative Personal- und Organisationsentwicklung und ist damit in der Schweiz und in Deutschland tätig. In diesem Rahmen beschäftigt er sich auch intensiv mit den Themen 45+ oder 59+ und berät und begleitet Unternehmen in Fragen rund um ältere Mitarbeitende. *Safety-Plus* sprach mit ihm über die aktuelle Situation und unsere Aufgaben für die Zukunft.

Wir sprechen über eine Erhöhung des Rentenalters auf 70 Jahre, vergeben älteren Arbeitnehmenden ab 50 Jahren aber kaum Jobs. Wie bewerten Sie diese Situation?

Das ist eine schwierige Frage. Klar gibt es Jobs, die kann man mit 70 noch machen. Andere sind aber schon mit 55 nicht mehr möglich. Eine lineare Erhöhung des Rentenalters halte ich deshalb für keine gute Idee. Ich würde eher auf Flexibilisierung setzen. Wir sollten Übergänge schaffen, beispielsweise von 55 bis hin zu 75 Jahren. Ein Mensch muss in seinem Leben viel dafür getan haben, um mit 70 noch fit zu sein. Auch 30 anstrengende Berufsjahre im Büro mit erhöhter psychischer Belastung können nicht einfach um ein paar Jahre verlängert werden. Ich bin immer dafür, dass wir leistungsbestimmt agieren. Aber wir brauchen Entspannungszeiten mit normaler Arbeitsbelastung, ohne dauernd an der Leistungsgrenze zu sein. Menschen, die länger arbeiten können und möchten, sollen das auch dürfen und tun. Dazu eine besondere Frage: In welcher Branche gilt man wann als alt? In der Telekommunikationsbranche ist man mit 50 schon ziemlich alt, für Versicherungs- oder Bankberater sind sie mit 50 Jahren gerade richtig und wirken vertrauensvoll. Ein Bergbauarbeiter kann seine Tätigkeit normalerweise schon ab 50 nicht mehr ausführen.

Sind körperliche oder mentale Belastungen die grösseren Herausforderungen?

Beide sind grosse Herausforderungen. Psychische Erkrankungen nahmen in den letzten Jahren massiv zu und sind sehr teuer. Ich bin der Meinung, dass die beiden Bereiche immer voneinander abhängig sind. Psychische Erkrankungen gehen mit körperlichen Symptomen einher, physische Krankheiten wirken auf die Psyche eines Menschen. Körperliche Belastungen sind leichter erkennbar und deshalb oft besser akzeptiert. Ich kenne

kaum jemanden, der von sich aus anspricht, dass er in einer Psychotherapie war oder sich gerade in therapeutischer Behandlung befindet.

Was würden Sie also vorschlagen?

Ich glaube, einfache Lösungen für unsere 30-jährigen Versäumnisse bezogen auf die demografische Entwicklung sind gar nicht mehr möglich. Nun haben wir immer weniger Steuer- und AHV-Zahler und immer mehr Rentner. Die Ausbildungszeiten werden länger, die Pensionszeiten auch, aber die Erwerbs- und Einzahlungszeiten werden kürzer. Auf diese gesellschaftliche Herausforderung gibt es keine einfachen Antworten. Wir müssen Dimensionen wie die Freiwilligenarbeit für Rentner wieder mehr einbeziehen. Ehrenamtliche Tätigkeiten sind sehr zentral und bringen den Solidaritäts- und Versicherungsgedanken zurück ins Bewusstsein der Gesellschaft und in die Köpfe der Menschen. Künftig wird eine immer kleiner werdende Gruppe von Erwerbstätigen eine immer grösser werdende Gruppe von Pensionären finanzieren müssen. Deshalb sollten Rentner die Arbeitnehmenden vermehrt entlasten. Solche Dinge hängen aber auch mit der Einstellung des Einzelnen gegenüber der Gesellschaft zusammen. Steuern zu hinterziehen und Freiwilligenarbeit zu verlangen geht natürlich nicht. Auch das Misstrauen untereinander in Bezug auf Sozialbezügler ist ein Thema. Viele Menschen schämen sich sehr, Sozialhilfe zu beziehen, obwohl sie es dürften. Das hat stark mit der Gesellschaft und deren Einstellung und Verhalten zu tun.

Was soll ein Unternehmen denn tun, um optimal mit seinen älter werdenden Mitarbeitenden umzugehen?

Berufseinsteiger achten heute vermehrt auf Werte wie Freundschaft, Familie und auf die Vereinbarkeit der Arbeit mit diesen Werten. Ich habe den Eindruck, dass auch die 50-Jährigen ihre Werte wieder-

entdecken. Damit ist oft die Frage der Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit verbunden. Dazu kommt eine viel engere Bindung zwischen den Jüngeren und ihren Eltern als früher. Vielleicht kommt auch daher ein starkes Pflichtgefühl, sich um die eigenen pflegebedürftigen Eltern zu kümmern. Dafür müssen ältere Arbeitnehmende dann genauso flexibel sein wie damals, als sie noch Kinder im Haushalt hatten. Und als Drittes wird das eigene Gesundheitsmanagement zu einem wichtigen Thema.

Es wäre natürlich klasse, wenn ein Unternehmen zu diesen Fragen etwas zu

Worin unterscheiden sich die älteren denn überhaupt von den jüngeren Mitarbeitenden?

Sie benötigen andere Lernformen. Je älter, desto wichtiger ist das Erfahrungslernen. Von einem Vortrag bleibt in der Regel wenig übrig. Aber es gilt auch: Je älter, desto weniger sagt das rein physische Alter etwas über die Lernfähigkeit aus. In meinen Beratungen empfehle ich oft, theoretische Grundlagen beispielsweise für die Einführung neuer Systeme und Prozesse in separaten Altersgruppen zu vermitteln, junge und ältere Arbeitnehmende dann aber zusammenarbeiten

Was sollen ältere Arbeitnehmende tun, wenn sie ihre Stelle verlieren?

Ich gebe Kurse für Menschen, die gerade erst eine Stelle verloren haben, für jüngere, für ältere – und meistens sind diese sehr enttäuscht über ihren Jobverlust. Sie haben stark damit zu kämpfen, ihr Selbstwertgefühl zu erhalten. Wenn die Stellenlosigkeit dann länger andauert, wird es umso schwieriger. Viele ältere Menschen wollen in dieser Situation ehrlich sein. Doch im ersten Schritt der Bewerbung empfiehlt sich das nicht. Man sollte von seinen Stärken schreiben und erst während eines allfälligen Vorstellungsges-

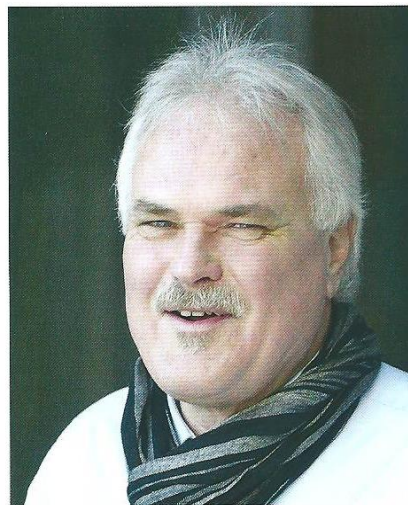
«Eine lineare Erhöhung des Rentenalters halte ich für keine gute Idee.»»

bieten hätte. Fördert es die älteren Mitarbeitenden im Job und gibt ihnen Möglichkeiten, sich selbst zu entwickeln, schafft es schon viel. Das umfasst auch den Gedanken, Leistungsziele mit den eigenen Entwicklungszielen der Arbeitnehmenden zu koppeln. Beispielsweise lassen sich in der Montage oder in der Sachbearbeitung verschiedene Aufgaben erlernen, die angrenzende Fachgebiete erschliessen und die bisher nicht zu den Kernaufgaben der betreffenden Mitarbeitenden gehörten. Somit wird nicht nur der Arbeitsalltag ein wenig abwechslungsreicher, sondern die Arbeitnehmenden werden auch flexibler und für das Unternehmen breiter einsetzbar.

Braucht es hierfür besondere Programme im Betrieb?

Die Fragen nach der Akzeptanz und Wertschätzung älterer Mitarbeitenden sind Teil einer guten Unternehmenskultur und werden unter anderem in der Führungskultur sichtbar. Natürlich könnte das auch innerhalb des Gesundheitsmanagements thematisiert werden. Eine Aktion *Fit für die Zukunft* interessiert ältere Arbeitnehmende, eine Kampagne *Umgang mit dem Alter* stempelt sie ab. In KMU sind oft die Sicht und die Vorbildfunktion des Firmeninhabers massgebend für den Umgang mit erfahrenen Mitarbeitenden. Wenn ich mich als Unternehmensleiter mit 70 immer noch für unsterblich halte, werden es die kompetenten Anwärter für die Nachfolge schwer haben.

zu lassen, um gemeinsam die innerbetriebliche Zukunft zu gestalten. Die Lebensthemen dieser Gruppen sind andere und ein Austausch schafft viel Potenzial. Sogenannte Tandems sind häufig erfolgreich. Junge Universitätsabgänger brin-



Der Berater empfiehlt Tandem-Teams, in denen Junge von Älteren profitieren können – und umgekehrt.

gen neue Erkenntnisse ein, wofür ihnen ältere Arbeitnehmende praktische Tipps zeigen und ihr Netzwerk mit ihnen teilen. Dafür muss es aber eine Unternehmenskultur geben, die das trägt. Es braucht Jung und Alt und das Thema der *Alten im Unternehmen* muss aus der Tabu-Ecke raus. Nebenbei gesagt: Die Jungen sehen indirekt ihre Zukunft im Unternehmen, wenn sie dessen Umgang mit den erfahrenen Mitarbeitenden beobachten.

sprächs auch seine Schwächen nennen – und dabei nicht vergessen, sie positiv darzustellen. Das kann dann heissen: Ich brauche in meinem Alter nun mal etwas länger in den obersten Stock, dafür vermesse ich unten nichts.

Zudem sollten Jobsuchende ihre Erfahrungen auf die angebotene Stelle anpassen und aufzeigen, wie sie die Bedürfnisse des Unternehmens decken können und was sie allenfalls zusätzlich zu bieten haben, das nützlich sein könnte. Beim Vorstellungsgespräch sollte man dem Unternehmen auch zeigen, dass es Vertrauen in einen haben kann, dass man motiviert, interessiert und leistungsfähig ist. Dazu gehört das Eingestehen von Schwächen – wenn man die eigene Entwicklung und Erkenntnisse und Massnahmen gleich mitliefert. Das zeigt, dass man eine reflektierte Persönlichkeit ist, die mit Herausforderungen umgehen kann und aus Situationen lernt, ihre Qualitäten und Grenzen kennt, aber auch an ihnen arbeitet – und gleichwohl an der Entwicklung eines Unternehmens und Teams interessiert ist. Zu einer selbstkritischen Persönlichkeit – und das gilt nicht nur für Stellenlose – gehört auch, sich von Erfahrungen zu verabschieden, die für die Gegenwart und für die Zukunft nicht mehr von Bedeutung sind. Die Begründung, man hätte etwas schon immer so gemacht, kommt nicht wirklich gut an – vor allem bei den Jungen. ■