

# «Autonome Arbeitsteams sind effizienter»

Heidi Joos, Geschäftsführerin von Avenir50plus, über Altersdiskriminierung und Organisationsformen der Zukunft

Von Alex Reichmuth

**BaZ:** Frau Joos, auf allen Kanälen hört man davon, ältere Leute hätten auf dem Arbeitsmarkt schlechte Karten. Sicher gibt es viele harte Schicksale. Aber wird das Problem Arbeitslosigkeit von Älteren derzeit nicht etwas hochgespielt?



**Heidi Joos:** Mit Blick auf die Zahlen denke ich nicht. Vor fünf Jahren waren bei den Arbeitsämtern 71 000 Arbeitslose gemeldet, die über 45 sind. Jetzt sind es schon 83 000. Bei den Sozialämtern hat sich die Zahl der älteren Bezüger zwischen 2010 und 2016 sogar verdoppelt.

In dieser Zeit hat aber auch die Zahl der Beschäftigten über 45 zugenommen.

Schon. Aber in absoluten Zahlen sind immer mehr Leute von Arbeitslosigkeit und Aussteuerung betroffen. Für ein Sozialamt ist nicht ein prozentualer Anteil, sondern die absolute Zahl der Sozialhilfebezügler massgebend. Die steigende Zahl ausgesteuerter älterer Arbeitsloser ist mit ein Grund für die unverantwortlichen Sparanstrengungen in der Sozialhilfe wie in den Kantonen Bern, Aargau und Baselland. Das macht Angst.

Die Arbeitslosenquote bei über 50-Jährigen liegt sogar tiefer als bei Jüngeren. Beweisen Sie mir das.

Das sind offizielle Zahlen des Bundes.

Diese berücksichtigen nur einen Teil des Problems. Viele ältere Menschen ohne Job werden in die Invalidität gedrängt. Zudem verdecken Frühpensionierungen das Ausmass der Arbeitslosigkeit. Dazu kommt, dass jemand, der mit 50 entlassen wird, viel grössere Probleme hat, wieder eine Stelle zu finden als jemand Jüngerer.

Im Durchschnitt ist die Wartezeit zwar länger. Dennoch finden ganz viele ältere Arbeitslose wieder einen Job – auch solche, die ausgesteuert sind.

Sehr oft ist dieser Job aber nicht existenzsichernd. Laut der einzigen Studie, die es dazu gibt, finden von den über 55-jährigen Arbeitslosen nur gerade 14 Prozent eine Stelle, in der sie mehr als das Existenzminimum von 2500 Franken verdienen.

Man bekommt dennoch den Eindruck eines medialen Hypes. Fernsehmacher laden in ihre Sendung natürlich ältere Menschen ein, die Probleme bei der Stellensuche haben – nicht solche der grossen Mehrheit, die nie arbeitslos waren. Das verzerrt die Wahrnehmung.

Es geht in solchen Sendungen ja darum, klarzumachen, welche Tragweite ein Stellenverlust im höheren Alter hat. Heute fallen Leute aus der Mittelschicht aufgrund von Arbeitslosigkeit im fortgeschrittenen Alter in die Armut. Das gab es noch nie.

Sind denn die Chefs immer die Bösen und die Mitarbeiter die Unschuldigen?

So absolut kann man es nicht sagen. Aber in der Tat werden heute ältere Mitarbeitende bei Restrukturierungen oft kaltschnäuzig verdrängt. Früher gab es noch Chefs, die sich als Patrons für ihre Angestellten verantwortlich fühlten.

Kürzlich kamen in der BaZ Arbeitgeber zu Wort, die über 50-Jährige entlassen mussten. Der Tenor war, dass es unter den älteren Arbeitnehmern manche gibt,

die träge und selbstgefällig sind und sich nicht um notwendige Weiterbildungen kümmern. Liegt die Schuld bei Entlassungen – zumindest manchmal – nicht auch bei den Angestellten?

Ich behaupte, dass solche Situationen lediglich die Arbeitskultur in einem Unternehmen widerspiegeln. Angestellte, die über Jahre weder mitbestimmen noch mitdenken durften, identifizieren sich irgendwann nicht mehr mit ihrer Arbeit. Es kommt zur inneren Kündigung. Laut einer Studie des Unternehmens Tower Watson trifft das auf über sechzig Prozent der Mitarbeitenden zu.

Aber Sie anerkennen, dass es für Arbeitgeber unheimlich schwer sein kann, wenn es mit einem älteren Arbeitnehmer unlösbare Probleme gibt und sie diesen irgendwann entlassen müssen?

Durchaus. Grundsätzlich stellt sich aber die Frage, ob Unternehmen heute so organisiert sind, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen. Das scheint vor allem bei grossen Firmen immer weniger der Fall zu sein.

Avenir50plus empfiehlt Unternehmen ein Generationen-Management für ihre Firma. Das tönt abstrakt.

Dieses Konzept wird mit Blick auf die Alterung der Gesellschaft von internationalen Organisationen empfohlen. Es impliziert einen Paradigmenwechsel im Sinn, dass sich die Arbeitsplätze den Bedürfnissen der Generationen anzupassen haben, und nicht umgekehrt, wie es bisher ist. Gerade ältere Mitarbeitende ticken in vielem anders als jüngere, nicht nur im Körperlichen, sondern auch bezüglich Sinnhaftigkeit, Motivation oder der Art zu lernen. Solche Unterschiede sollten Unternehmen berücksichtigen und ihr Management dafür schulen und sensibilisieren. Auch altersdefizitäre Bilder sind ein Problem.

Sie meinen die Überzeugung, dass es die Alten nicht mehr bringen?

Ja. Es gibt immer mehr Führungskräfte, die jungen Teams vorstehen und der Meinung sind, ältere Leute passten nicht hinein.

Ist es denn für jede Firma von Vorteil, ganz junge wie auch ältere Mitarbeiter unter Vertrag zu haben? In der Internet-Branche etwa verfügen doch vor allem Junge über die nötigen Kompetenzen.

Wenn bewusst nur Junge angestellt werden, geht es meist um Eigenprofilierung, um Angst vor Widerspruch oder um Kostenoptimierung. Ältere sind zwar teurer, eine gute Altersdurchmischung bringt aber nur Vorteile. Ältere Mitarbeitende haben oft mehr Weitblick und können Veränderungen manchmal kompetenter beurteilen – auch in der IT-Branche.

Dann würden Sie jedem Chef empfehlen, Leute über 50 einzustellen?

Sicher. Die Forschung zeigt, dass die Produktivität steigt, wenn es mehr Ältere in der Belegschaft hat – vor allem, wenn ihren Bedürfnissen bewusst Rechnung getragen wird. Damit unsere Arbeitswelt zukunftstauglich wird, reichen Generationen-Managements innerhalb von Unternehmen aber nicht.

Was braucht es denn?

Die Art, wie wir Arbeit organisieren, hat sich über die Jahre entwickelt. Heute herrscht die leistungsorientierte Organisation vor. Sie stösst nun aber merklich an ihre Grenzen – denken Sie an Ausfälle durch Burn-out, Depressionen, innere Kündigungen, usw. Die nächste Stufe der Arbeitsform, wie sie von Evolutionstheoretikern angepriesen wird, ist die integrale Organisationsform, die sich durch Selbstführung, Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit auszeichnet. Sie bringt allen Seiten Vorteile. Ein lebendes Organisationssystem tritt an die Stelle der toten Organisation.

Lebendes System?

Ja, in lebenden Systemen sind die Mitarbeitenden nicht länger Kostenfaktoren und Teil eines Räderwerkes. Sie stehen im Zentrum und finden von sich aus den Sinn der Arbeit. Gearbeitet wird in überschaubaren Teams, die sich selbst organisieren. Das bekannteste existierende Beispiel ist das Buurtzorg-Modell in den Niederlanden. Es wurde vom ehe-

maligen Krankenpfleger Jos de Blok entwickelt. Er baute 2016 ein Spitex-System mit Tausenden Mitarbeitern auf, die nach diesem Modell arbeiten.

Wie funktioniert das Modell?

Das System besteht aus Teams, die je für ein Quartier verantwortlich sind und sich autonom organisieren. Jeder bringt seine spezifischen Fähigkeiten ein. Man unterstützt sich im Team gegenseitig. Bei der Patientenbetreuung suchen die Teams immer nach unkomplizierten Lösungen – etwa nach Alltagshilfe durch Nachbarn –, ohne dass jemand in einer Hierarchie

«In lebenden Systemen sind die Mitarbeitenden nicht länger Teil eines Räderwerkes.»

zuerst sein Okay dazu geben muss. Es hat sich gezeigt, dass der Aufwand für die Patientenversorgung auf diese Art um vierzig Prozent abnimmt. Das Beratungsunternehmen Ernst & Young hat hochgerechnet, dass man in den Niederlanden zwei Milliarden Euro sparen könnte, wenn alle Spitex-Dienste nach dem Buurtzorg-Prinzip organisiert wären. Das Unternehmen von de Blok wird zudem regelmässig für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ausgezeichnet.

Für soziale Unternehmen mag so viel Autonomie gut sein. Aber funktioniert das Modell auch für Industriebetriebe, wo alle Abteilungen genau aufeinander abgestimmt arbeiten müssen?

Ja, und dafür gibt es Beispiele wie das französische Unternehmen Favi, das Gabelgetriebe für Autos herstellt. Die Firma kommt ohne Budget aus. Alle

Abteilungen organisieren sich selber und akquirieren selbstständig Aufträge. Favi ist nicht zuletzt dank der hohen Motivation der Mitarbeitenden noch der einzige Gabelgetriebe-Hersteller in Europa.

Das tönt nach mühsamer Basisdemokratie wie bei einer Kolchose.

Nein, eben nicht. Die Entscheide sind keine Konsenslösungen, die ja oft alle Motivation abtöten. Entscheide erfordern zwar Rückfragen bei Kollegen, aber sie lassen Freiheit für verantwortungsvolles Handeln zu.

Ein Chef ist dann nicht mehr nötig?

Vorgesetzte bräuchte es tatsächlich nicht mehr. Laut der Tower-Watson-Studie hat heute eine Mehrheit der Mitarbeitenden kein Vertrauen mehr in die Chefetagen. Es wäre wichtig, dass solche integralen Arbeitsmodelle vermehrt getestet werden, auch in der Schweiz. Der Bund bezahlt im Rahmen der Fachkräfte-Initiative bereits ein Forschungsprojekt im sozialen Bereich. Jedenfalls kommen solche sinnstiftenden Arbeitsformen den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmenden näher.

Zurück zur Arbeitslosigkeit: Ist es sinnvoll, wenn sich ältere Angestellte möglichst umfassend weiterbilden, um einer Entlassung zuvorzukommen?

Sicher ist Weiterbildung zentral. Firmen sind gut beraten, ihr Personal möglichst firmenintern weiterzubilden. So ist der Nutzen besonders gross. Viele Arbeitslose bekommen aber gesagt, sie seien überqualifiziert.

Das hören wir oft. Es gibt Betroffene mit vorbildlichen Weiterbildungen, denen gerade das bei der Stellensuche zum Verhängnis wird. Dort, wo der Kostenfaktor nicht spielt, sind es oft Vorgesetzte, die sich durch gut qualifizierte Mitarbeitende bedroht

sehen. Dennoch: Angestellte sind gut beraten, sich fachlich à jour zu halten. Sollen Vorgesetzte älteren Mitarbeitern mit Leistungsproblemen vorschlagen, einen Teil ihrer Verantwortung abzugeben und einen tieferen Lohn zu akzeptieren, um eine Entlassung zu verhindern?

Da bin ich skeptisch. Es gibt sicher Fälle, bei denen das Sinn macht. Aber es gibt auch immer mehr Mitarbeitende im höheren Alter mit schulpflichtigen Kindern, die Einbussen nur schwer verkraften können.

Dank der Personenfreizügigkeit können Firmen unbeschränkt Mitarbeitende aus der EU anstellen. Verschlechtert dies die Chancen älterer Arbeitnehmer?

Das ist tatsächlich so. Die Zahlen zeigen klar, dass sich die Personenfreizügigkeit zu einem Einfallstor für Niedrigqualifizierte entwickelt hat, etwa im Bau- oder Gastgewerbe. Es ist wichtig, diese Entwicklung nicht zu leugnen und Befürchtungen in der Bevölkerung ernst zu nehmen.

Was empfehlen Sie der Politik?

Avenir50plus ist keine politische Organisation, darum können wir auch keine Patentrezepte aus der Schublade ziehen. Ich würde eine interdisziplinäre Gruppe von Fachleuten beziehen.

In Zukunft droht in der Wirtschaft ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern – so hört man es zumindest ständig. Löst sich das Problem der Arbeitslosen über 50 bald von selbst?

In der Praxis ist davon noch nichts zu spüren. Weder steigen die Löhne überdurchschnittlich, noch werden die Älteren vermehrt integriert. Es ist unklar, ob der viel beschworene Fachkräftemangel kommt oder ob nicht die Digitalisierung mehr Jobs verschwinden lässt als frei werden.

ANZEIGE

BY APPOINTMENT TO THE ROYAL DANISH COURT

OLE LYNNGGAARD COPENHAGEN

SINCE 1963

Hooked on

BEACH COLLECTION

FINE JEWELLERY DESIGNED BY CHARLOTTE LYNNGGAARD

KURZ

JEWELRY & WATCHES

ZÜRICH BASEL LUCERNE GENEVA

## Breite Erfahrung

**Selbst betroffen.** Heidi Joos ist ausgebildete Sozialpädagogin und Verlagsmanagerin. Mit 24 Jahren wurde sie für die Progressiven Organisationen (Poch) in das Stadt- und das Kantonsparlament Luzern gewählt und arbeitete einige Jahre als geschäftsführende Sekretärin. Später war sie Marketingleiterin bei verschiedenen Medien. Nachdem Joos bei einer Arbeitsmarktbehörde in leitender Funktion tätig war, erlebte sie, wie es ist, mit 50 Jahren arbeitslos zu werden. Heute ist sie selbstständig und führt in Luzern ein Beratungsbüro. Sie ist zudem Geschäftsführerin des Verbands Avenir50plus, der sich für Erwerbslose, Ausgesteuerte und Sozialhilfeempfänger über 50 einsetzt. are