

Laufbahnplanung und -gestaltung der Zukunft sind stärker daran auszurichten, dass die Berufskarriere ein Langstreckenlauf und kein Sprint ist

François Höpflinger (www.hoepflinger.com)

Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen

Demographische Alterung und Strukturwandel – auch auf dem Arbeitsmarkt

Analog anderen europäischen Ländern erfährt auch die Schweiz einen Prozess doppelter demographischer Alterung: Einerseits reduziert sich der Anteil jüngerer Menschen (und jüngerer Arbeitskräfte) aufgrund einer seit Jahrzehnten geringen Geburtenhäufigkeit. Andererseits erhöhen sich Zahl und Anteil älterer und vor allem auch hochaltriger Menschen aufgrund einer steigenden Lebenserwartung der Altersrentner und Altersrentnerinnen. Gesamtschweizerisch – und insbesondere in urbanen Regionen – wurde die demographische Alterung von Wohnbevölkerung und Erwerbsbevölkerung allerdings durch Einwanderungsprozesse deutlich reduziert. Dank Einwanderung kam es bisher nicht zu der früher erwarteten Reduktion von Wohnbevölkerung oder Erwerbsbevölkerung. Frühere demographische Szenarien gingen teilweise von geringeren Einwanderungsraten aus, und entsprechend wurde der Trend zur demographischen Alterung sowie die Verknappung des Arbeitskräfteangebotes eher überschätzt. Auch in Zukunft können internationale Wanderungsprozesse die demographische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt wesentlich beeinflussen, wobei Ein- und Auswanderungsprozesse junger Arbeitskräfte stark von konjunkturellen Einflüssen und strukturellen Pull-Faktoren (attraktive Lohn-, Arbeits- und Lebensbedingungen) abhängig verbleiben.

Die demographische Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt wird zusätzlich durch das Rentenalter, die Häufigkeit von Frühpensionierungen beeinflusst, und in den letzten Jahrzehnten wurden Frühpensionierungen auch in der Schweiz häufiger. Davon gehen gut zwei Fünftel auf betriebliche Gründe (Umstrukturierungen, Betriebsschliessungen u.a.) und mehr als ein Fünftel auf gesundheitliche Gründe (Krankheit, Invalidität u.a.) zurück. Der Rest verteilt sich auf familiäre, persönliche und finanzielle Motive. Allerdings haben wirtschaftliche Faktoren (hohes Beschäftigungsvolumen, geringe Arbeitslosigkeit), sozialpolitische Rahmenbedingungen (merkbar Renten Kürzungen bei vorzeitiger Pensionierung) sowie eine liberale Arbeitsgesetzgebung und flexible Arbeitsmarktpolitik den Trend zu vorzeitigen Pensionierungen gebremst. In jedem Fall belegt die Schweiz bezüglich Erwerbsquoten der über 50-jährigen Personen einen intereuropäischen Spitzenplatz, und 2007 waren mehr als zwei Drittel der 55-64-Jährigen weiterhin erwerbstätig (76% der Männer und 58% der Frauen, wobei viele Frauen teilzeitlich erwerbstätig sind). Eine hohe Erwerbsquote älterer Arbeitskräfte stärkt das Arbeitskräftevolumen, sie erhöht jedoch den Anteil der über 50-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung. Dasselbe gilt bei einer Erhöhung des formellen bzw. faktischen Rentenalters.

Der Eintritt geburtenstarker Jahrgänge (Baby-Boomer), die selbst weniger Kinder zur Welt brachten, in die zweite Lebenshälfte trug schon in den letzten zehn Jahren zu einer merkbaren demographischen Verschiebung der Erwerbsbevölkerung bei. Der Anteil der 50-jährigen und älteren Personen an der Erwerbsbevölkerung erhöhte sich zwischen 1996 und 2007 von 25% auf 28%. Besonders rasch alterte die schweizerische Erwerbsbevölkerung, und der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen schweizerischer Nationalität stieg von 26% (1996) auf 31% (2007). Bei den ausländischen Erwerbspersonen sank der Anteil der über 50-jährigen Erwerbstätigen dank Zuwanderung jüngerer Personen hingegen von 20% auf 17%.

Obwohl auch ältere Erwerbstätige mehrheitlich als Arbeitnehmende tätig sind, nimmt die selbständige Erwerbstätigkeit in den höheren Altersgruppen relativ zu. So war im Jahr 2007 ein Fünftel (20%) der 50-64-jährigen Erwerbstätigen selbständig erwerbend, deutlich mehr als bei den unter 50-Jährigen (14%). Die relative Zunahme selbständiger Erwerbsarbeit in späten Berufsjahren wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, etwa dadurch, dass eine selbständige Tätigkeit erst

nach langjähriger Berufserfahrung gewählt wird, dass über 50-Jährige es schwieriger haben, eine feste Anstellung zu finden, oder dass Selbständigerwerbende – wegen Freude an der Arbeit, aber auch wegen Fehlen eines Nachfolgers oder fehlender beruflicher Vorsorge – länger erwerbstätig verbleiben.

Die Altersstruktur der Erwerbstätigen variiert erwartungsgemäss je nach Wirtschaftszweig. Stark vertreten waren ältere Erwerbstätige (50-64-jährig) im Jahre 2007 vor allem in den Wirtschaftszweigen ‚Öffentliche Verwaltung‘ (35%), Unterrichtswesen (29%) sowie im ‚Gesundheits- und Sozialwesen‘ (27%). Einen relativ geringen Anteil an 50-64-jährigen Erwerbstätigen fand sich 2007 namentlich in den Branchen ‚Gastgewerbe‘ (17%) sowie im ‚Kredit- und Versicherungsbereich‘ (20%) (vgl. Bundesamt für Statistik 2008). Ein hoher bzw. ein geringer Anteil an älteren Erwerbspersonen in einem Wirtschaftszweig bzw. einer Unternehmung kann diverse Ursachen aufweisen: Gute Arbeitsbedingungen, die eine langjährige Berufslaufbahn fördern, führen dazu, dass mehr ältere Erwerbspersonen verbleiben, wogegen schlechte und vor allem ungesunde oder kraftraubende Arbeitsbedingungen eher zu einem frühzeitigen Ausscheiden älterer Arbeitskräfte beitragen. Starkes Wachstum – mit vielen Neurekrutierungen – führt eher zu einer Verjüngung der Belegschaft, wogegen geringe Neurekrutierungsraten zu einer relativen Alterung der Belegschaft führen. Personalreduktion kann – je nach personalpolitischer Strategie – sowohl zum vorzeitigen Ausscheiden älterer Erwerbspersonen durch mehr Frühpensionierungen als auch zu einer reduzierten Rekrutierung junger Arbeitskräfte beitragen. Ein hoher Anteil an älteren Erwerbspersonen in einer Unternehmung kann sowohl ein ‚gutes Zeichen‘ – ein Hinweis auf langfristig angelegte, gesundheitsfördernde und motivierende Erwerbsbedingungen – als auch ein ‚Krisenzeichen‘ (wie Rekrutierungsprobleme oder wenig Wachstum) sein. Umgekehrt kann ein hoher Anteil an jungen Arbeitskräften eine hohe wirtschaftliche Dynamik bei Neuunternehmen widerspiegeln, wie aber auch eine rasche Personalrotation aufgrund stressreicher, ungesunder oder schlecht bezahlter Arbeitsplätze. Ohne Analyse der Dynamik einer Branche oder einer Unternehmung wie auch der gewählten betrieblichen Personalstrategien sind demographische Altersstruktur-Indikatoren ohne grosse Aussagekraft (wie allgemein demographische Grössen erst in Wechselwirkung mit wirtschaftlichen, sozialen und politischen Variablen interpretierbar bleiben).

Was die demographische Zukunft des Arbeitsmarktes betrifft, bleibt vieles offen, namentlich was Migrationsbilanz und Pensionierungsverhalten betrifft. Wie sich die Erwerbsbevölkerung der Schweiz zukünftig entwickeln wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Entwicklung des Pensionierungsalters, Erwerbsverhalten von Frauen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gesundheitliche und bildungsbezogene Entwicklung der Erwerbsbevölkerung, Attraktivität der Schweiz als Wohn- und Arbeitsplatz, usw. Eine zukünftige demographisch bedingte Verknappung des Arbeitskräfteangebots ist von vielen offenen Einflussfaktoren abhängig, und je nach sozio-demographischer Entwicklung wird die Erwerbsbevölkerung (in Vollzeitäquivalenten) schon nach 2015 bzw. erst nach 2020 zu schrumpfen beginnen, oder sogar bis 2050 leicht ansteigen.

In allen Szenarien erscheint hingegen eine zusätzliche demographische Alterung der Wohnbevölkerung einerseits wie auch der Erwerbsbevölkerung andererseits als hochwahrscheinlich bzw. unvermeidbar, und laut Szenarien des Bundesamtes für Statistik (2006) wird der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen bis 2020 voraussichtlich auf gut ein Drittel ansteigen, um anschliessend auf diesem Niveau zu verbleiben. Damit erarbeiten ältere Erwerbstätigen einen wachsenden Anteil des Bruttosozialprodukts, und der Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit wird wirtschaftlich bedeutsamer. Wie heute ist aber auch in Zukunft mit ausgeprägten und möglicherweise verstärkten regionalen, branchen- und unternehmensspezifischen Unterschieden in der Altersstruktur der Erwerbskräfte zu rechnen. Die grösser werdenden regionalen, aber auch internationalen sowie branchenbezogenen Unterschiede der demographischen Verhältnisse der Zukunft dürften dazu führen, dass differenzierte Alterstrukturanalysen – von Kundschaft, Belegschaft und Produktlinien – inskünftig ein wichtigeres Instrument der Unternehmensführung werden.

Strukturwandel der Arbeitswelt

Im Zeitraum 1960-2003 stieg der Anteil der im Dienstleistungssektor Arbeitenden von knapp 40 % auf 72% an (fachlich Tertiarisierung genannt). Zwischen 2003 und 2008 setzte sich die Tertiärisierung des Arbeitsmarktes weiter fort, da der Dienstleistungssektor nach wie vor rascher wuchs als der Industriesektor. Der sekundäre Sektor erlebte jedoch ab Ende 2005 einen starken Aufschwung, und im Jahr 2006 legte die Beschäftigung in der Industrie sogar stärker zu als im Dienstleistungssektor. Dieser Aufwärtstrend des sekundären Sektors kam allerdings ab dem 2. Halbjahr 2007 zum Erliegen.

Mitte 2008 arbeiteten 72,7% der Erwerbstätigen im tertiären Sektor. Im Juni 2003 waren es noch 72,0% gewesen. Auf den sekundären Sektor entfielen nur noch 23,3% (gegenüber 23,9% fünf Jahre zuvor) und auf den primären Sektor 4,0% (2003: 4,2%). Der primäre Sektor hat jedoch einen grösseren Anteil am Total der Arbeitsstunden (5,3% im Jahr 2007). Der Grund dafür liegt in der klar überdurchschnittlichen Jahresarbeitszeit pro beschäftigte Person (2077 tatsächlich geleistete Arbeitsstunden, gegenüber 1716 Stunden im sekundären Sektor und 1459 Stunden im tertiären Sektor).

Vor allem Frauen sind heute stark im Dienstleistungssektor beschäftigt. So arbeiten aktuell über fünf Sechstel aller erwerbstätigen Frauen im Dienstleistungssektor (85,4% im Juni 2008). Lediglich 11,8% waren im sekundären Sektor (Industrie, verarbeitendes Gewerbe) und 2,8% im primären Sektor (Land- und Forstwirtschaft, Bergbau) tätig. Obschon auch die Männer heute mehrheitlich im Dienstleistungssektor arbeiten (62,2%), sind sie verglichen mit den Frauen im sekundären Sektor noch stark präsent (32,7%). Ihr Anteil im primären Sektor beträgt 5,0%.

Der Trend zur Tertiarisierung verlief Hand in Hand mit Veränderungen der Bildungsstruktur, und auch ältere Erwerbstätige sind heute besser ausgebildet. Verfügten 1996 erst 24% der 50-64-jährigen Erwerbstätigen über einen tertiären Bildungsabschluss, waren es 2007 bereits 31%. Umgekehrt sank der Anteil der 50-64-jährigen Erwerbstätigen ohne nachobligatorische Ausbildung von 19% (1996) auf 14% (2007). Eine Bildungsexpansion lässt sich bei Männern und Frauen festhalten, und geschlechtsspezifische Unterschiede des Bildungsniveaus haben sich abgeschwächt.

Zunehmende Teilzeitarbeit - speziell bei Frauen - und steigende Flexibilität der Arbeitszeiten

In struktureller Hinsicht war die Periode 2003–2008 erneut von einem starken Zuwachs der Teilzeitarbeit geprägt: Im Juni 2008 arbeiteten 1,466 Millionen, d.h. rund ein Drittel aller Erwerbstätigen, teilzeitlich, wobei mehr als die Hälfte der erwerbstätigen Frauen Teilzeit arbeitet. Im Juni 2008 arbeiteten 56,9% der Frauen teilzeitlich, verglichen mit 55,9% im Juni 2003. Bei den Männern geht nur rund einer von zehn einer Teilzeitarbeit nach, doch nimmt dieser Anteil allmählich zu (von 10,7% auf 12,6% zwischen Juni 2003 und Juni 2008).

In den letzten Jahrzehnten wurde auch die Arbeitsgestaltung variabler und flexibler. Traditionelle Arbeitsformen (Vollzeitbeschäftigung mit festen Arbeitszeiten) weichen flexiblen Arbeitsformen, wobei insbesondere bei Frauen eine teilzeitliche Erwerbsarbeit häufig ist. Laut einer 2005 durchgeführten europäischen Erhebung weisen 45% der Erwerbstätigen der Schweiz keine festen täglichen Arbeitszeiten auf. Ähnlich flexibel ist die Arbeitszeit nur noch in den Niederlanden (46%) und Finnland (47%) gestaltet. Häufiger wurde auch eine Abend- und Nachtarbeit, was spezifische gesundheitliche Probleme aufwirft. Rund 20% der 50-64-jährigen Erwerbstätigen leisten regelmässig Abend- oder Nachtarbeit.

Trotz Flexibilisierung der Arbeitsformen wurden die Arbeitsverhältnisse bisher jedoch nicht wesentlich unstabiler, auch wenn Arbeit auf Abruf – speziell bei Frauen – in den letzten Jahren ein stetiges, wenn auch schwaches Wachstum verzeichnete. So weisen 50-64-jährige Erwerbstätige 2007 eine ebenso grosse Verbundenheit mit ihrer Arbeitsstelle auf wie 1996 (durchschnittlich 15.5 Jahre Verweildauer 1996 wie 2007). Die 50-64-jährigen Frauen sind im Mittel seit 13 Jahre, die Männer seit 17 Jahre im gleichen Betrieb. Die jährliche Job-Mobilität älterer Erwerbstätiger ist mit 3% relativ gering, wobei ein freiwilliger Stellenwechsel nach dem 50. Lebensjahr primär bei Personen mit hoher Bildung zu beobachten ist.

Der Wandel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat die Arbeit oft auch inhaltlich verändert. Erstens wurde schwere körperliche Arbeit seltener, und nahezu zwei Fünftel der Erwerbstätigen arbeitet zumeist im Sitzen, was zu Bewegungsmangel und Problemen einer ungesunden Sitzhaltung führen kann. Während hohe körperliche Arbeitsbelastungen seltener wurden, haben sich die psychosozialen Arbeitsanforderungen erhöht. Die Mehrheit der heute Erwerbstätigen muss eng mit anderen Personen zusammenarbeiten, was hohe soziale Kompetenzen voraussetzt, aber auch zu Mobbing beitragen kann. Arbeitsplätze sind heute oft durch eine Gleichzeitigkeit verschiedener Arbeitsschritte, Einhaltung vieler Termine, laufende Neuerungen und hohe Konzentration gekennzeichnet. So ist der Arbeitsdruck in der Schweiz oft sehr hoch. 73% der unselbständig Erwerbstätigen gaben 2005 an, zumindest zeitweise ein hohes Arbeitstempo zu haben, und 69% arbeiteten mindestens während eines Teils ihrer Arbeitszeit unter Termindruck. Im europäischen Durchschnitt betragen diese Werte 61% und 63%.

Verstärkte Dynamik der späten Berufsjahre

Die demografischen Entwicklungen und vor allem die demografischen Perspektiven lassen sich allerdings nur in Zusammenspiel mit anderen gesellschaftlichen Veränderungen richtig einordnen. Zwei zentrale Aspekte sind in diesem Zusammenhang anzuführen:

Erstens unterliegen Gesellschaft und Wirtschaft einem deutlichen Generationenwandel, und neue Generationen älterer Menschen haben während ihrer Jugendjahre und ihrem Erwachsenenalter andere soziale, berufliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen erfahren als frühere Generationen. Zweitens wird der gesellschaftliche Wandel durch die Tatsache verstärkt, dass auch spätere Lebensphasen (späte Familien- und Berufsphase, nachberufliche Lebensphase) ausgeprägten Veränderungen unterliegen. Lebens- und Wohnformen in der zweiten Lebenshälfte zeigen eine verstärkte Dynamik, etwa wenn vermehrt auch über 50-jährige Personen gezielt eine neue Partnerschaft eingehen oder ihren Wohnort wechseln. In diesem Rahmen kommt es häufiger zu einer Neuorganisation der Erwerbsarbeit und Berufstätigkeit nach dem Alter von 50 Jahren, wie Wahl einer neuen beruflichen Tätigkeit, Umschulung zu einem neuen Beruf oder Wechsel der beruflichen Ziele. Dieser Trend – der sich zukünftig verstärken wird – läuft parallel zur tendenziellen Auflösung von Normalarbeitsverhältnissen (im Sinne lang dauernder Anstellung, Arbeit bei einem einzigen Arbeitgeber und Vollzeitarbeit mit einer kontinuierlichen Hauptbeschäftigung). So ist in den letzten Jahrzehnten der Anteil von Teilzeiterwerbstätigen angestiegen, namentlich bei Frauen. Auch nichtdauerhafte Arbeitsverträge sowie flexibilisierte Arbeitszeiten haben weiter an Gewicht gewonnen.

In diesem Prozess einer tendenziellen Auflösung klassischer Normalarbeitskarrieren – der sich in den nächsten Jahrzehnten verstärken dürfte – sind kurz angeführt folgende vier Entwicklungen bedeutsam:

Erstens zeigt sich eine verstärkte Entgrenzung des Status von Selbständigerwerbenden und Arbeitnehmern; ein Trend, dem heutige Sozialversicherungsregelungen oft zu wenig Rechnung tragen.

Zweitens werden Berufe – früher standardisierte und fixierte Qualifikationsbündel – durch die Dynamik der Entwicklung ständig neu konstruiert, und anstelle eines Lebensberufs ergibt sich heute oft eine lebenslange Jobmobilität. Der Anteil von Erwerbstätigen, die einen anderen als den erlernten Beruf ausüben, hat sich bei jüngeren Generationen erhöht.

Drittens werden Personen häufiger zu Unternehmern der eigenen Arbeitskraft, und gefordert ist vermehrt eine hohe Flexibilität des Personaleinsatzes und der Arbeitsformen. In diesem Rahmen wird Weiterbildung teilweise in die Freizeit und Privatsphäre der Arbeitnehmenden ausgelagert.

Viertens kommt es zu einem spürbaren Auseinanderfallen von sozialstaatlichen Wohlfahrtsregelungen – die noch stark auf klassische (männliche) Normalarbeitsverhältnisse orientiert sind – und den tatsächlichen beruflichen Verläufen von Männern und Frauen. Immer mehr Männer und Frauen wechseln zwischen verschiedenen Arbeitsformen und Arbeitsverhältnissen hin und her.

Diskontinuierliche Erwerbsverläufe werden häufiger, aber manche wohlfahrtsstaatliche Regelungen basieren weiterhin auf dem Idealbild einer lebenslangen Vollzeitstelle beim gleichen Arbeitgeber.

Für die Gestaltung des Rentenlebens in einer dynamischen Gesellschaft kann ein weiterer Punkt wichtig werden: das Gefühl, dass die Pensionierung kein irreversibler Schritt darstellt, sondern dass auch im Rentenalter selbst – wenn gewünscht – diverse Erwerbsmöglichkeiten bestehen. Innovative Formen der Altersarbeit oder ein offener Arbeitsmarkt im Rentenalter können selbst für nicht-erwerbstätige Rentner und Rentnerinnen eine hohe symbolische Bedeutung aufweisen, weil damit die Endgültigkeit einer Pensionierungsentscheidung aufgehoben wird. Während die Pensionierung heute weitgehend ein einmaliges Ereignis darstellt, werden in Zukunft möglicherweise mehr Menschen mehrere 'Pensionierungen' erleben (z.B. Ende der vollzeitlichen Erwerbsarbeit mit 65 bzw. 66, Ruhestand bis 69, Wiederaufnahme einer Teilzeitarbeit mit 70, zweite Pensionierung mit 74, Aufnahme einer Freiwilligenarbeit mit 75 und dritte Pensionierung aus dem Freiwilligenbereich mit 82).

Die Kombination von steigender demografischer Alterung und raschen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wandlungen stellt Sozialpolitik, Wirtschaft und Unternehmen vor bedeutsame Herausforderungen, und bisher wurde in der Menschheitsgeschichte noch keine Gesellschaft damit konfrontiert, eine demografisch alternde Bevölkerung wirtschaftlich innovativ zu halten. Soziologische Analysen deuten allerdings immer stärker darauf hin, dass die demografische Alterung gegenwärtig tatsächlich weitgehend durch eine markante sozio-kulturelle Verjüngung älterer Menschen kompensiert wird. Dadurch werden Vorstellungen, dass eine demografisch alternde Gesellschaft an Dynamik und Innovationsfähigkeit verliert, relativiert. Wenn ein wachsender Teil älterer Menschen aktiv, innovativ, dynamisch und motiviert bleibt, erweisen sich viele Befürchtungen zur demografischen Alterung schlussendlich als Mythen.

Ausdehnung der Lebensarbeitszeit – als neues gesellschaftspolitisches Programm

In den letzten Jahren wurde die Forderung nach einer Ausdehnung der Lebensarbeitszeit – primär durch eine Erhöhung des Rentenalters zu erreichen – immer häufiger formuliert und unterstützt. Hinter dieser – politisch immer konsensfähigeren – Forderung stehen verschiedene Argumentationslinien: Einerseits geht es um die Umkehr des Trends zur vorzeitigen Verrentung und Ausgliederung von Arbeitskräften; eines Trends, der sich sowohl wirtschafts- als auch sozialpolitisch als nicht nachhaltig erweist und der im übrigen auch nicht zu einer wesentlichen Reduktion von Jugendarbeitslosigkeit beitrug. Andererseits stehen demografische Befürchtungen um die Finanzierbarkeit von (umlagefinanzierten) Rentensystemen in einer demografisch alternden Gesellschaft im Zentrum. Neben erhöhten Rentenbeiträgen oder gekürzten Altersrenten erscheint eine Erhöhung des Rentenalters als wirksame Lösung der demografischen Alterung, sofern eine Erhöhung des formellen Rentenalters tatsächlich auch zu einer Verlängerung des Erwerbslebens eines bedeutsamen Teils der Erwerbsbevölkerung beiträgt.

Ein Argumentationsstrang zur Ausdehnung der produktiven Lebenszeit bieten gerontologische Kompetenzmodelle, welche auf vorhandene Kompetenzen und Ressourcen älterer Menschen hinweisen. Modellvorstellungen eines ‚aktiven‘ oder sogar ‚produktiven Alters‘ postulieren ein hohes Aktivitätsniveau in späteren Lebensphasen als eine bedeutsame Voraussetzung für ein glückliches und erfülltes Altern. Empirische Beobachtungen in der Richtung, dass neue Generationen auch im höheren Lebensalter häufiger gesund, aktiv, initiativ und innovativ sind als frühere Generationen stärken die Vorstellung, dass – wenn nicht heute, aber doch in Zukunft – mehr Frauen und Männer bereit und motiviert für Formen von Altersarbeiten sein werden. „Alt, innovativ und produktiv“ kann damit zu einem neuen gesellschaftlichen Normprogramm für Menschen zwischen dem 60. und 75. Altersjahr werden. Dabei ist es durchaus denkbar, dass ‚anti-aging-Bewegung‘ und Projekte zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit gesellschaftlich eine inhaltliche

Allianz eingehen: Wer länger gesund und ‚jung‘ zu verbleiben sucht, von dem kann man/frau auch länger eine produktive Tätigkeit erwarten.

Ohne ins Detail zu gehen, leiden die meisten aktuellen Diskussionen und Modellvorstellungen zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit oder zur Erhöhung des Rentenalters an drei kritischen Punkten:

Erstens werden die individuellen Unterschieden des Alterns wie auch der bisherigen beruflichen, familialen und sozialen Lebensgeschichte – und damit auch der Bedürfnisse älterer Frauen und Männer – häufig ausgeblendet. Es bleibt vergessen, was die differenzielle Gerontologie schon seit langem belegt hat, dass Menschen im höheren Lebensalter auf allen Dimensionen nicht homogener, sondern heterogener werden (wobei in diesem Zusammenhang auch die geschlechtsspezifischen Differenzen eine neue Gestalt erreichen). Viele Projekt- und Programmvorschläge zur Weiterarbeit im höheren Lebensalter erweisen sich als Projekte für eine ‚Elite‘ älterer Menschen.

Zweitens wird oft ausgeblendet, dass ein gesundes Rentenalter – im Sinne einer ‚späten Freiheit‘ von extern vorgegebenen beruflichen Zwängen und hierarchischen Unterordnungen – eine durchaus positive zivilisatorische Entwicklung darstellt. Viele Menschen werden dadurch von Arbeitszwängen zu einem Alter befreit, wo sie noch neue Lebensoptionen ausserhalb von Beruf und Arbeit aktiv und individuell zu gestalten vermögen. Das gesunde Rentenalter ist einer der wenigen Phasen menschlichen Lebens, welches nicht – wie die Kindheit und Jugend oder das Erwachsenenalter – heteronom vorstrukturiert und leistungsbezogen definiert wird. Jede Erhöhung des Rentenalters – namentlich für Personen, die sich ein früheres Freisetzen von der beruflichen Arbeit wünschen – ist in einem gewissen Sinne eine Rückkehr zu einer Zeit, wo ‚Arbeit bis zum Tod‘ die Norm war. Eine massive Heraufsetzung des Rentenalters schränkt die sozialpolitisch langwierig gewonnene ‚späte Freiheit‘ ein, und Frauen und Männer wären bei längerer Erwerbsarbeit länger von Arbeitgebern abhängig und länger in hierarchische Ordnungsstrukturen eingebettet. Bei vielen ökonomischen Diskursen zur Erhöhung des Rentenalters bleibt zudem der andere Teil der ökonomischen Gleichung – der Konsum – vergessen, und die Altersrentner und –rentnerinnen gehören in vielen Bereichen zu den zentralen Konsumstützen einer auf Absatz orientierten Massenproduktion und Dienstleistungsgesellschaft.

Drittens beschränken sich die allermeisten Diskussionen zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit auf eine Ausweitung der monetären Arbeitsleistungen. Informelle ausserfamiliale und familiale Arbeiten (Betreuungs- und Pflegeleistungen, Nachbarschaftshilfe, Haus- und Familienarbeit usw.) bleiben bei diesen Diskussionen so gut wie ausgeblendet. Damit wird ausgeblendet, dass – wenn Arbeit umfassend definiert wird – die Ausdehnung von Arbeitsleistungen bis ins hohe Lebensalter schon vielfach Realität darstellt, namentlich bei Frauen: Frauen leisten auch nach ihrer Pensionierung – und vor allem auch nach der Pensionierung ihres Ehemannes – weiterhin Hausarbeit, und Daten aus der Schweiz zeigen, dass 65-69-jährige Frauen mit durchschnittlich 22 Wochenstunden Hausarbeit sozusagen eine 50%-Altersarbeit leisten. Grossmütter – und einige Grossväter – betreuen in wesentlichem Umfang Enkelkinder, und als Ehepartnerin bzw. Töchter hochbetagter Elternteile sind Frauen während ihren Erwerbsjahren oder danach in bedeutsamer Weise in Pflegearbeiten involviert. Dazu kommen ausserfamiliale Tätigkeiten in der Nachbarschaftshilfe oder in der Freiwilligenarbeit. In welchem Masse eine spätere Pensionierung sich auf die Freiwilligenarbeit auswirken würde, ist unklar, aber eine damit verbundene teilweise Verdrängung informeller Arbeiten durch formelle Erwerbsarbeit wäre denkbar. In jedem Fall ist ‚Arbeit nach der Arbeit‘ bei manchen älteren Menschen – und hier vor allem bei Frauen – schon Realität, und die Konzentration der Diskussionen auf formelle, monetäre Arbeitsleistungen vernachlässigt einen wesentlichen Teil der schon heute bestehenden Produktivität des höheren Lebensalters.

„Work-Life-Balance“ in späteren Erwerbsjahren

In jüngeren Berufsjahren steht ein Gleichgewicht zwischen beruflicher Karriere, jugendnahen Freizeitinteressen und Gründung einer Familie oftmals im Zentrum. Eine gute Vereinbarkeit zwischen Beruf, Familie und Freizeit ist Hauptziel. In späteren Lebens- und Berufsjahren (40/50+) ändern sich Lebensinteressen und Herausforderungen. Ab 40 oder spätestens ab 50 werden Frauen und Männer zwangsläufig mit einem zentralen Tatbestand konfrontiert: Einige private und berufliche Pläne konnten realisiert werden, aber mit steigendem Lebensalter werden mehr biografische Festlegungen deutlich. Beruflich hoch spezialisierte Personen realisieren, dass ihre fachliche Spezialisierung etwa aufgrund technologischer Wandlungen oder neuer Management-Vorstellungen zu einem verstärkten Risiko werden kann, und ein jahrelang ungesunder Lebensstil hinterlässt spätestens mit 50 irreversible Spuren (wodurch etwa ein körperlich weniger anspruchsvoller Arbeitsplatz notwendig wird). Teilweise wird nach einer oft intensiven beruflich-familialen Lebensphase in späteren Erwerbsjahren ein neues Gleichgewicht zwischen beruflicher Leistung und persönlicher Verwirklichung gesucht; etwa durch Neuausrichtung einer Partnerschaft nach Auszug der Kinder, einer Umschulung in ein neues Berufsfeld sowie einer qualitätsbewussten Umstellung von Wohnung, Kleidung und Freizeitaktivitäten. In einigen Fällen verzichten ältere Mitarbeitende bewusst auf stressreich erlebte Berufs- und Freizeitaktivitäten (z.B. weniger Kollegenkontakte, dafür gezielte Pflege enger Freundschaften auch ausserhalb des Berufs).

In späteren Berufsjahren ergeben sich häufig - wenn auch nicht immer - drei zentrale intergenerationelle Herausforderungen und Neuausrichtungen:

Erstens gewinnen namentlich Frauen mit dem Heranwachsen ihrer Kinder wieder mehr Raum und Zeit für neue berufliche Herausforderungen, etwa im Sinne eines beruflichen Wiedereinstiegs, aber auch im Sinne eines verstärkten beruflichen Engagements nach der Erziehungsphase. Gerade für Frauen sind deshalb personalpolitische Strategien, die späte Karriereschritte erlauben, besonders bedeutsam. Gleichzeitig werden viele Frauen - und zunehmend auch manche Männer - im mittleren und späteren Erwachsenenalter mit dem Alter und dem Risiko von Pflegebedürftigkeit ihrer eigenen Eltern konfrontiert. Daraus kann sich ein zweiter familial-beruflicher Vereinbarkeitskonflikt - Erwerbstätigkeit und Verantwortung für die Pflege alter Eltern - ergeben. Steigende Berufsorientierung jüngerer Frauengenerationen, kombiniert mit geringer Geburtenhäufigkeit, lassen solche intergenerationelle Vereinbarkeitsprobleme zwischen Berufstätigkeit und familialer Pflege gesellschaftspolitisch bedeutsamer werden, und gegenwärtig werden in der Schweiz fast zwei Fünftel der Frauen zwischen dem 40. und 60. Lebensjahr potenziell mit einer solchen Doppelbelastung konfrontiert. In einigen Fällen wird zur Lösung dieses Konfliktes eine frühzeitige Pensionierung gewählt; eine Strategie, die sich negativ auf die finanzielle Alterssicherung von Frauen auswirken kann. In anderen Fällen kann die Pflegebelastung erwerbstätiger Frauen durch Reduktion der Arbeitszeit, durch Inanspruchnahme professioneller Pflege oder durch eine Verteilung der Pflegebelastung innerhalb der Familie reduziert werden.

Zweitens gehört es ab dem 40./45. Lebensjahr zu einer geglückten Work-Life-Balance, sich allmählich von der eigenen Jugendlichkeit zu verabschieden. Bisher erfolgreiche sozial-berufliche Strategien - via körperliche Attraktivität oder attraktiver Fitness - sind zu überdenken. Menschen werden zwangsläufig älter, was vor allem im Umgang mit jüngeren Mitarbeitenden merkbar wird. Wer beruflich Karriere macht, kann den Verlust an Jugendlichkeit zumindest zeitweise durch einen erhöhten betrieblichen Status kompensieren (denn Status verjüngt und Macht ist ‚sexy‘). Wer ausführende Aufgaben übernimmt, wird dagegen oft rasch von jüngeren (und immer jüngeren) Mitarbeitenden überholt oder im Extremfall verdrängt. In späteren Erwerbsjahren dominieren in vielen Funktionschargen deutlich jüngere Menschen, und intergenerationelle Umkehrungen in der betrieblichen Hierarchie (Vorgesetzte, die jünger sind) werden häufiger. Populäre Strategien, sich selbst noch als ‚jung‘ zu fühlen und zu verstehen, helfen im Umgang mit Gleichaltrigen, aber nicht

bei den nachrückenden jüngeren Generationen (die Alters- und Generationendifferenzen nicht selten gezielt zur Förderung ihrer beruflichen Interessen einsetzen). Zu einer geglückten intergenerationellen Work-Life-Balance der späten Berufsjahre gehört die Akzeptanz - und idealerweise ein offener und kreativer Umgang - mit den anwachsenden Alters- und Generationendifferenzen, wie auch die Erkenntnis, dass die eigenen beruflichen Erfahrungen für jüngere Mitarbeitende zwar interessant sein können, aber keineswegs bedeutsam sind.

Drittens zeigen sich im höheren Erwerbssalter die Grenzen der eigenen beruflichen Chancen und Karrieren deutlicher: Einige Menschen haben beruflich mehr oder weniger alles erreicht, was an beruflichem Erfolg gewünscht und angestrebt wurde, aber mit dem Näherrücken der Pensionierung stellen sich vermehrt Fragen nach dem ‚Wie lange noch? Und wie weiter?‘ Negativ auswirken kann sich hier ein allzu langes Verbleiben in der gleichen Funktionsstufe. Einige Menschen haben umgekehrt geplante Karriereschritte nicht erreicht und unwiderrufliche berufliche Misserfolge müssen verarbeitet werden. Das spätere Berufsleben kann hier durch ein resignatives Beharren an aktuellen Strukturen oder durch ein passives Absitzen der letzten Berufsjahre geprägt sein. Wer Wandel als bedrohlich erlebt hat, wird auch dem betrieblichen Generationenwandel defensiv begegnen. Eine positive Work-Life-Balance der letzten Berufsjahre schliesst hingegen einen aktiven Umgang mit dem Generationenwandel ein; sei es, dass Verantwortung rechtzeitig an jüngere Menschen übergeben wird und eine gezielte Nachfolgeregelung akzeptiert wird; sei es, oder dass man sich als Mentor bzw. Mentorin jüngerer Mitarbeitender versteht (und erfolgreiche Mentoren und Mentorinnen sind - neben hohen sozialen und fachlichen Kompetenzen - auch dadurch charakterisiert, dass sie sich für junge Menschen engagieren ohne sich einzumischen, und gleichzeitig auch von jüngeren Menschen lernen.

In der heutigen dynamischen Arbeitswelt, in der auch ältere Berufsleute lebenslang zu lernen haben, werden Fragen einer intergenerationell ausgerichteten Work-Life-Balance – ursprünglich für junge Leute gedacht – zu einem lebenslangen Thema, und zwar auf dem Hintergrund individuell unterschiedlicher Lebens- und Berufserfahrungen. Personalpolitisch muss dabei der zentralen Feststellung Rechnung getragen werden, dass Menschen im Verlauf ihres beruflichen Lebens unterschiedlicher werden. Deshalb sollten primär Work-Life-Massnahmen 50+ eingeführt werden, die es älteren Menschen erlauben, auch in der zweiten Lebenshälfte ihre Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen oder auszuweiten, ohne dass sie in einheitlicher Weise dazu gezwungen werden.

Individualisierung später Erwerbsjahre in einer dynamischen Gesellschaft

Der Wandel der privaten wie beruflichen Lebensformen berührte in den letzten drei Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts zuerst die Jugend und das junge Erwachsenenalter. Zu erwähnen sind beispielsweise die Ausdehnung der Ausbildungszeit, die Entstehung einer vorfamiliären Phase im Leben junger Erwachsener, die Verzögerung der Familiengründung und die Ausbreitung moderner Partnerschaftsmodelle. Speziell bei jungen Frauen kam es dabei zu einer entscheidenden Veränderung des jungen Erwachsenenalters: Gaben früher Frauen bei der Familiengründung ihre Erwerbstätigkeit auf, ist es heute umgekehrt, dass Frauen aufgrund von Berufs- und Karrierepläne ihre Familiengründung aufgeben oder zumindest aufschieben.

In den letzten zwei Jahrzehnten betrafen Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung von Lebensvorstellungen und Lebensverläufen jedoch immer mehr auch Menschen im mittleren und späteren Erwachsenenalter. Auch Frauen und Männer nach 50 wechseln häufiger als früher zwischen vermehrt zwischen verschiedenen Lebens-, Wohn- und Arbeitsformen. Ein Ausdruck davon sind etwa zunehmende Scheidungsraten bei langjährigen Paaren, eine steigende Zahl über 45-jähriger Berufswechsler, eine verstärkte räumliche Mobilität 50-jähriger und älterer Personen oder sogar über 65-jähriger Menschen (Altersmigration) sowie vermehrte Flexibilitäten bei den Übergängen in die Pensionierung und eine pluralistische Gestaltung des nachberuflichen Lebensabschnitts. In den letzten Jahrzehnten haben auch die internationale Migration – und namentlich die

Einwanderung von Menschen aus anderen Kulturkreisen – sowie die verstärkte globale wirtschaftliche und technologische Vernetzung (Globalisierung) die Prozesse von Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung modernen Lebens gestärkt. Der rasche technologische und kulturelle Wandel, gekoppelt mit ständig neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie veränderte Wertvorstellungen zu Familie, Arbeit, Freizeit und Konsum sind wichtige Auslöser für solche Prozesse, denn wenn die Zukunft unsicher und offen ist, muss auch die Gegenwart offen und flexibel bleiben.

Wie in anderen Phasen raschen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels erhöhen sich durch diese Entwicklungen die Ungleichheiten von Lebenssituation und Lebenserfahrungen gleichaltriger Menschen. Während einige Frauen und Männer beispielsweise weiterhin ein beruflich und familial stabiles Leben in einer lokal geprägten Umwelt führen, sind andere Menschen privat und beruflich ständig mit gewollten oder zum Teil ungewollten Veränderungen konfrontiert; Veränderungen, die gleichermaßen Chancen wie Risiken bieten. Da das Aufkommen neuer Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten nicht zum vollständigen Verschwinden traditioneller Lebens- und Arbeitsformen führt, ergibt sich ein oft komplexes Nebeneinander von traditionellen und postmodernen Strukturen.

Zur betrieblichen Stellung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen (50+)

Alter und Leistungsfähigkeit – empirisch betrachtet

Der Bogen der wahrgenommenen oder vermuteten positiven wie negativen Merkmale älterer Arbeitskräfte ist sehr breit. Alle neueren empirischen Studien zur allgemeinen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte ergeben dagegen ein klares Ergebnis: Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale verändern sich mit dem Lebensalter – mit Ausnahmen wie etwa Reaktionsgeschwindigkeit – generell wenig. So zeigte eine in der Region Basel durchgeführte Studie der Führungsfunktionen von Kadermitgliedern zwischen jüngeren und älteren Abteilungsleitern keine signifikanten Unterschiede von Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen. Auch bezüglich spontanem Planungsverhalten, Arbeitsmotivation, Zuverlässigkeit oder Offenheit für Neues oder Lernbereitschaft ergaben sich kaum Altersunterschiede. Auch die von Michael Bruggmann (2000) diskutierten empirischen Studien zum Thema liessen keinen allgemeinen Leistungsabbau mit dem Alter erkennen: «Wenn auch mit dem Alter einhergehende Verschiebungen in den Leistungsvoraussetzungen zu beobachten sind, so äussern sich diese nach heutigem Forschungsstand nicht in einem generellen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung» (Bruggmann 2000: 25). Älter werdende Mitarbeitende können unter Umständen einige für die Arbeit positive Eigenschaften einbüßen, sie gewinnen jedoch oft neue Eigenschaften dazu, oder sie wählen eine andere Kombination von Leistungsdimensionen, wodurch sie Verluste kompensieren können (vgl. Semmer, Richter 2004: 101).

Zwischen dem Alter und der allgemeinen Arbeitsleistung lässt sich somit kein negativer Zusammenhang feststellen. Ein Zusammenhang besteht lediglich darin, dass im höheren Lebensalter die interindividuellen Variationen von Leistungsvoraussetzungen und Leistungsniveau eher zunehmen als abnehmen. Eine Zusammenfassung der Untersuchungen zu den arbeitsrelevanten Fähigkeiten, Ressourcen und Leistungen älter werdender Menschen führt deshalb zu folgenden zwei zentralen Feststellungen:

Erstens sind die Unterschiede bezüglich arbeitsrelevanter Eigenschaften und Leistungsdimensionen innerhalb von Altersgruppen grösser als zwischen verschiedenen Altersgruppen, und zweitens vergrössern sich die internen Unterschiede mit steigendem Alter. Die individuellen Unterschiede zwischen 50-60-Jährigen sind im Allgemeinen ausgeprägter als bei 30-40-Jährigen.

Die grossen – und tendenziell wachsenden – Unterschiede der Leistungsvoraussetzungen und Kompetenzen über 50-jähriger Arbeitskräfte weisen darauf hin, dass bisherige und aktuelle Berufs- und Arbeitsverhältnisse einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeiten älterer Arbeitskräfte ausüben. Eine hohe und dauerhafte Leistungsfähigkeit im späteren Erwerbsleben ist nur bei entsprechenden beruflich-betrieblichen Rahmenbedingungen möglich. Gleichzeitig setzt „erfolgreiches Altern permanente Investitionen in die Kompetenzerhaltung (Weiterbildung u.a.)

voraus. Eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit – über das 60. oder 65. Altersjahr hinaus – ist faktisch nur möglich, wenn die vorgängigen beruflichen Phasen erfolgreich bewältigt werden.

Altern im Erwerbsleben – und das Verhältnis von Jung zu Alt

Viele – wenn auch nicht alle – Leistungs- und Motivationseinbussen bei älteren Arbeitnehmenden sind weniger die Folge ihres (chronologischen) Alters als die Folgen langjähriger Arbeitsbelastungen und beruflicher Einseitigkeiten. Besonders negative Folgen haben etwa langjährige einseitige körperliche Arbeitsbelastungen oder ein langjähriger Unterbruch von beruflicher Fort- und Weiterbildung. Aber auch eine geringe Job-Mobilität, ein zu langes Verharren in der gleichen Stellung oder unverarbeitete Berufs- und Lebenserfahrungen sowie die Nicht-Akzeptanz der Generationendifferenz zu jüngeren Mitarbeitenden können in späteren Erwerbsjahren zu Motivationseinbussen beitragen.

Werden jüngere und ältere Arbeitnehmende verglichen, zeigt sich, dass innerbetrieblich immer zwei Altersdimensionen relevant sind: Einerseits geht es um die Dimension 'jung - alt'. Angesprochen werden damit Unterschiede im Lebensalter und in der Generationenzugehörigkeit. Andererseits schwingt immer die Dimension 'neu - alt/langjährig' mit, wobei 'alt' in diesem Fall mit Merkmalen, wie lange Betriebszugehörigkeit, ausgedehnte Berufs- und Betriebserfahrung, aber auch mit Aspekten wie ‚veraltet‘ und ‚altmodisch‘ in Verbindung gebracht werden kann. Als ‚neu‘ gelten neu eintretende – oft jüngere – Mitarbeitende, von denen etwa frischer Wind, neue Ideen und neuer Elan erwartet wird.

In Zusammenhang mit Beziehungen zwischen Jung und Alt in modernen Betrieben und Unternehmen sind zwei Feststellungen zentral:

Erstens zeigt sich bei detaillierter Betrachtung, dass viele innerbetriebliche Fragen zur Generationenproblematik weniger mit dem Verhältnis von Jung zu Alt, sondern primär mit dem Verhältnis zwischen Neu/innovativ zu Alt/traditionell verknüpft sind. Der Status älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist häufig weniger durch das (chronologische) Alter an sich als durch ihre Stellung im Verhältnis von 'neu - alt' bestimmt. Ältere Mitarbeitende können geschätzt sein, nicht weil sie älter sind, sondern weil sie als langjährige Berufsfachleute wertvolles soziales und berufliches Erfahrungswissen aufweisen. Umgekehrt können ältere Arbeitnehmende eine soziale Abwertung erfahren, nicht weil sie älter als 50 Jahre sind, sondern weil ihr Verhalten und Gehabe als altmodisch eingeschätzt werden oder ihr Wissen als veraltet gilt. Langjähriges Verharren in bestimmten Arbeitsfunktionen und Arbeitsroutinen (und nicht das Alter einer Person an sich) kann zum Problem werden, wenn damit berufliche oder fachliche Immobilität bzw. der Eindruck von Immobilität entsteht. Manche Missverständnisse oder Auseinandersetzungen zwischen jungen und älteren Mitarbeitenden entstehen häufig nicht aufgrund der (chronologischen) Altersdifferenz, sondern aufgrund der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Eintrittskohorten (neu eintretende versus langjährige Mitarbeitende).

Zweitens erfuhren moderne Gesellschaften und moderne Arbeitsorganisationen bei beiden Altersdimensionen bedeutsame Umwertungen: Die Differenz von „jung- alt“ widerspiegelt Unterschiede der Lebens- oder Berufserfahrung, wobei traditionellerweise Erfahrung dem Alter zugeordnet wurde. In dynamischen und innovativen Gesellschaften verliert sich diese Wertung. Die Lebens- und Berufserfahrung älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verliert in dynamischen Unternehmen an Wert, weil es oft zuerst junge Menschen sind, die längere Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Sprach- und Kulturformen erleben. Damit verlieren ältere Menschen an Erfahrungsvorsprung, und gleichzeitig geraten sie in Gefahr, dass traditionelle Formen der beruflichen Erfahrung als irrelevant betrachtet werden. Auch die Differenz von „neu versus alt“ hat geschichtlich eine bemerkenswerte Umwertung erfahren, und eines der gesellschaftlich auffälligsten Phänomene von Heute ist zweifellos die Hochschätzung von Neuheit. Während in traditionellen Gesellschaften soziale oder technische Innovationen legitimiert werden mussten, steht heute ein Desinteresse an Innovation unter gesellschaftlichem Rechtfertigungsdruck. Diesem Druck, ständig innovativ zu verbleiben, können sich ältere bzw. langjährige Arbeitskräfte (und zusehends auch pensionierte Menschen) immer weniger entziehen. Ältere Arbeitskräfte die soziale

und technologische Innovationen nicht aktiv bewältigen, werden sozial und beruflich rasch ausgeschlossen.

Die erwähnten Umwertungen der beiden Altersdimensionen weisen für die der späteren Erwerbsjahre bedeutsame Konsequenzen auf:

Erstens liegt der Wert von Lebens- und Berufserfahrung langjähriger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer weniger in konkreten Wissensbeständen und Handlungsformen, als durch Erfahrung Neues und Altes, Mögliches und Unmögliches usw. ins Gleichgewicht zu bringen. Erfahrung ist in einer dynamischen Gesellschaft neu zu definieren, und zwar etwa auch als Fähigkeit, Inaktuelles zu aktualisieren, einen Vergleich anzulegen, der sich nicht aus dem aktuellen Geschehen selbst ergibt. So ist beispielsweise eine ältere Führungskraft für eine Unternehmung in einer Krisensituation deshalb wichtig, weil diese Person schon frühere Krisensituationen erlebt hat und Strategien kennt, Krisen erfolgreich zu bewältigen. Eine ältere Verkäuferin kann Kunden für eine neue Technologie gewinnen, weil sie auch die sozialen Grenzen dieser Technologie anerkennt, oder weil sie das Neue mit dem Alten verbinden kann, denn Innovation ist oft Anlass, über Altes zu reden. Erfahrung älterer Arbeitskräfte ist und bleibt wichtig, aber nur wenn sie reflektiert wird und immer wieder mit aktuellen Entwicklungen und Innovationen in Übereinstimmung gebracht wird.

Zweitens verlagern sich die beruflichen und betrieblichen Integrationsprobleme in einer demographisch alternden, aber dynamischen Gesellschaft von der Neuintegration junger Arbeitskräfte stärker auf die Beibehaltung von Innovativität älterer Arbeitskräfte; eine Herausforderung, die durch die demographische Alterung auf dem Arbeitsmarkt (mehr über 50-jährige Arbeitskräfte) zusätzlich verstärkt wird. „Alt und innovativ“ wird immer mehr zur zentralen Handlungsmaxime, und in modernen Berufen und Unternehmen ist oft nur aktualisiertes und verarbeitetes Berufs- und Erfahrungswissen bedeutsam. Die Tatsache, dass Unternehmen immer seltener ‚Senioritätsregeln‘ verwenden, verstärkt diese Entwicklung zusätzlich.

Eine Analyse der heute von Personalverantwortlichen in schweizerischen Unternehmen für eine Weiterbeschäftigung älterer Menschen (50+) notwendigen positiven Eigenschaften liess entsprechend zwei bedeutsame Leistungsdimensionen erkennen: Eine erste Leistungsdimension bezieht sich auf Aspekte, die mit langer Betriebszugehörigkeit entstehen, wie betriebliche Loyalität und starke Kundenbeziehungen. Angesprochen werden auch klassische soziale Arbeitswerte, wie Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein älterer Mitarbeitender. Es geht um soziale Kompetenzen, die im allgemeinen – wenn auch nicht immer – positiv mit Lebenserfahrung verbunden sind. Eine zweite Leistungsdimension bezieht sich explizit auf die von heutigen Mitarbeitern geforderte Flexibilität und Innovativität. Damit verknüpft ist auch eine Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs sowie die Fähigkeit, mit wesentlich jüngeren Menschen zusammen zu arbeiten. Oder in anderen Worten: Flexibilität und Innovativität werden heute personalpolitisch auch von älteren Mitarbeitenden erwartet. Dies schliesst ein, dass ältere bzw. langjährige Mitarbeitende häufiger als früher von jüngeren Personen lernen.

Wahrnehmung älterer Arbeitskräfte

In fachlichen und öffentlichen Diskussionen werden positive und negative Eigenschaften älterer Mitarbeitender häufig nebeneinander gestellt. So werden Älteren etwa mehr Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit, mehr Berufserfahrung und Umsicht zugeschrieben; alles Eigenschaften, die weniger mit dem Alter als mit langjähriger Betriebs- und Berufstätigkeit verbunden sind. Interessanterweise waren die den älteren Menschen zugeschriebenen sozialen Kompetenzen beim deutschen IAB-Betriebspanel aus Arbeitgeberseite diejenigen Eigenschaften, die insgesamt als besonders wichtig eingeschätzt werden. Jüngere werden als anpassungsfähiger betrachtet, und sie werden als aufgeschlossener gegenüber Neuerungen eingestuft, als weiterbildungsfähiger und -bereiter, als belastbarer und flexibler in der Einsetzbarkeit. Eine im Jahr 2005 durchgeführte Erhebung bei 804 Unternehmen der Schweiz liess ebenfalls erkennen, dass älteren Arbeitskräften gleichzeitig Schwächen wie Stärken zugeschrieben werden (vgl. Höpflinger et al. 2006). Bei den negativen Faktoren liessen sich drei Hauptdimensionen erkennen: Eine erste Dimension betraf die monetären Kosten älterer Arbeitskräfte (hohe Lohnnebenkosten, keine

Rückstufung des Lohns möglich und – sofern vorhanden – Entlohnung nach Senioritätsprinzip). Es handelt sich um Kostenfaktoren, die unter heutigen sozialpolitischen und arbeitsmarktlichen Regelungen die Beschäftigung älterer Personen verteuern. Eine zweite Dimension reflektierte vermutete Leistungsaspekte älter werdender Arbeitskräfte: geringere Leistungsfähigkeit, erhöhtes Krankheitsrisiko, Motivationsverluste sowie nicht mehr aktuelle Ausbildung. Eine dritte Dimension bezog sich auf Probleme innerbetrieblicher Generationenverhältnisse: mangelnde Bereitschaft älterer Personen, jüngeren Mitarbeitern unterstellt zu sein, wie umgekehrt eine mangelnde Bereitschaft jüngerer Personen, ältere Untergebene zu leiten. Was die für eine Weiterbeschäftigung älterer Menschen notwendigen positiven Eigenschaften betraf, wurden zwei bedeutsame Dimensionen festgestellt: Eine Dimension sprach einerseits Aspekte an, die mit langer Betriebszugehörigkeit entstehen, wie Loyalität und starke Kundenbeziehungen. Andererseits wurden hier auch klassische soziale Arbeitswerte angesprochen, wie Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Es geht sozusagen um soziale Kompetenzen, die oft – wenn auch nicht immer – mit Lebenserfahrung verbunden werden. Die andere Dimension bezog sich auf die von älteren Mitarbeitern geforderte Flexibilität und Innovativität. Damit verknüpft ist auch eine Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs sowie eine gute Zusammenarbeit mit jüngeren Menschen. Oder in anderen Worten: Flexibilität und Innovativität werden heute personalpolitisch auch von älteren Mitarbeitenden erwartet.

Die differenzierte, wenn auch teilweise widersprüchliche Wahrnehmung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch Personalverantwortliche führt faktisch dazu, dass betriebsintern ältere Arbeitskräfte durchaus geschätzt und gefördert werden, sofern sie den betrieblichen Leistungsanforderungen genügen. Betriebsintern wird eine positive Wahrnehmung älterer langjähriger Mitarbeitender durch Selektionsprozesse gestärkt, in dem primär als leistungsfähig und sozial kompetent erachtete Mitarbeitende im Alter noch beschäftigt bleiben.

Dagegen werden ältere Arbeitskräfte nur selten neu rekrutiert oder angestellt. Die Stellung älterer Arbeitskräfte auf dem externen Arbeitsmarkt unterscheidet sich vielfach stark von ihrer betriebsinternen Stellung. So bietet eine Mehrheit der 2005 befragten 804 Unternehmen der Schweiz spezifische Massnahmen zugunsten älterer Mitarbeitender (50+) an (namentlich Teilzeitarbeit gegen Berufsende, Wechsel der Stelle innerhalb Unternehmen, Austausch von Aufgaben), aber bei einer Neurekrutierung werden – auch bei an und für sich gleicher Eignung – mehrheitlich jüngere Personen bevorzugt (vgl. Höpflinger et al. 2006). Ein ähnlich ambivalentes Bild zeigt sich auch in deutschen Erhebungen: Einerseits wird die Leistungsfähigkeit der – schon beschäftigten – Älteren von den Personalverantwortlichen geschätzt, andererseits ist rund die Hälfte der Betriebe grundsätzlich nicht oder nur unter Bedingungen bereit, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer neu einzustellen. In den letzten Jahren hat sich der externe Arbeitsmarkt einzig bei älteren Kadern teilweise verbessert (primär weil Kaderstellen vermehrt extern ausgeschrieben werden). Ansonsten ergibt sich bei älteren Arbeitskräfte eine starke – und wahrscheinlich wachsende – Kluft zwischen ihrer betriebsinternen Stellung – wo häufiger Förderungsmassnahmen eingeführt werden – und ihrer Stellung auf dem externen Arbeitsmarkt (wo stillschweigender Ausschluss häufig bleibt).

Die doppelte (und oft doppeldeutige) Stellung älterer Mitarbeiter im Betrieb und im Arbeitsmarkt zwischen „jung – alt“ und „neu – alt“ berührt in der einen oder anderen Form alle älteren Arbeitnehmenden – und bezüglich der Kundschaft auch viele Selbständigerwerbende. Andere Problembereiche älterer Mitarbeitender beschränken sich dagegen auf spezifische Gruppen von älteren Erwerbstätigen. Dies gilt vor allem für die nachfolgend angeführten gesundheitlichen und qualifikatorischen Beschäftigungsrisiken älterer Mitarbeitender.

Gesundheit und Arbeit 50+

Gesundheitliche Arbeitsfähigkeit: Eine produktive Arbeit in der zweiten Lebenshälfte ist bei gesundheitlichen Einschränkungen nicht oder nur reduziert möglich. Gesundheitliche Probleme in späteren Lebensphasen sind oft mit gesundheitlichen und sozialen Belastungen in früheren Lebensphasen assoziiert. Dabei wirken sich chronische berufliche Belastungen oder berufliche Misserfolge vor allem gegen Ende der Berufslaufbahn besonders negativ auf das gesundheitliche Befinden aus, wie eine zehnjährige Längsschnittbeobachtung aus Genf nachwies (vgl. Gognalons-Nicolet, Bardet Blochet 2004). Im späteren Erwerbsalter können die Auswirkungen lang dauernder beruflicher, aber auch privater Belastungen durch biologische Alternsprozesse verstärkt werden.

Es ist auffallend, dass beispielsweise in Deutschland ein beträchtlicher Teil schon der 40-54-Jährigen ihre Gesundheit als mittelmässig bis schlecht beurteilen. Die gesundheitliche Selbsteinschätzung ist in Deutschland deutlich schlechter als etwa in der Schweiz (wo auch die Erwerbsquoten der 55-64-Jährigen deutlich höher liegen). Besonders häufig klagen 40-69-jährige Frauen und Männer in Deutschland Gelenk-, Knochen-, Bandscheiben- oder Rückenleiden sowie Herz-, Kreislauferkrankungen. Dies sind Krankheiten und Beschwerden, die sachgemäss die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte reduzieren, und um die Hälfte der Anträge für eine vorzeitige Rente werden mit Rückenleiden begründet.

Längsschnittbeobachtungen verschiedener Berufsgruppen lassen vor allem drei Gruppen von beruflich bedingten gesundheitlichen Risikofaktoren bei älteren Arbeitskräften hervortreten (vgl. Ilmarinen 2004):

- a) zu hohe physische Arbeitsanforderungen, wie statische Muskelarbeit, hoher Krafteinsatz, Heben und Tragen, sonstige Spitzenbelastungen, repetitive Arbeit, gleichzeitig gebeugte und gedrehte Körperhaltung u.a.. Solche Faktoren sind für einen älteren Mitarbeiter kritischer als für einen jüngeren, da die Inzidenz von muskuloskelettaler Erkrankungen mit dem Alter ansteigt.
- b) eine belastende und gefährliche Arbeitsumgebung (schmutzige oder nasse Arbeitssituation, Unfallrisiko, Hitze, Kälte oder rasche Temperaturänderungen). Solche Faktoren erhöhen das Risiko von Unfällen sowie die Beanspruchung der muskuloskelettalen Systeme sowie von Herz und Lunge;
- c) mangelhaft organisierte Arbeit (Rollenkonflikte, Angst vor Fehlleistungen, Mangel an Freiheitsgraden, Zeitdruck, geringe Einflussmöglichkeiten auf die eigene Arbeit, Mangel an beruflicher Perspektive, wenig Anerkennung durch Vorgesetzte).

Eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit setzt verstärkte Massnahmen der betrieblichen wie ausserbetrieblichen Gesundheitsförderung voraus. Weil Gesundheit und Gesundheitsverhalten im höheren Lebensalter berufs- und lebensbiographisch verankert sind, sind bei einer Gesundheitsförderung für die zweite Lebenshälfte drei Grundprinzipien zentral:

- a) Sie anerkennt die Heterogenität der Lebenslage älterer Menschen und ihrer Alternsprozesse und sie ist deshalb in weiten Teilen zielgruppenspezifisch organisiert;
- b) Sie umfasst sowohl primäre wie sekundäre Präventionsmassnahmen und teilweise auch rehabilitative Massnahmen, und
- c) Sie berücksichtigt, dass neue Generationen von Frauen und Männer je andere berufliche und familiale Hintergründe aufweisen können (was eine periodische und generationenbezogene Überprüfung gesundheitsfördernder Programme voraussetzt).

Laut schweizerischer Gesundheitsbefragungen beurteilt die grosse Mehrheit der 50-64-jährigen Frauen und Männer ihre subjektive Gesundheit als „gut“ bis „sehr gut“ ein. Besonders positiv beurteilen erwerbstätige Frauen und Männer ihre Gesundheit, und bei den noch erwerbstätigen über 50-Jährigen zeigt sich keine Abnahme der Gesundheitseinschätzung. Eine schlechtere Gesundheitseinschätzung zeigt sich hingegen bei älteren Nicht-Erwerbstätigen. Dies gilt speziell für Männer, die schon mit 50-64 Jahren nicht mehr erwerbstätig sind. Analoge Unterschiede zwischen älteren Erwerbstätigen und Nicht-Erwerbstätigen ergeben sich bei der psychischen Befindlichkeit,

und die nicht (mehr) Erwerbstätigen stufen sich signifikant häufiger als niedergeschlagen und kraftlos/energielos ein.

Die schlechtere Gesundheitseinschätzung von nicht-erwerbstätigen 50-64-Jährigen widerspiegelt einerseits die Tatsache, dass Erwerbslosigkeit – namentlich längere Arbeitslosigkeit – als psychisch belastend erlebt wird. Nicht-Erwerbstätigkeit erhöht das Risiko von Armut, namentlich in Kombination mit tiefer Schulbildung und geringem Berufsstatus. Andererseits können auch gesundheitliche Probleme zu einem vorzeitigen Erwerbsaustritt führen. Laut SAKE 2005-2007 gaben 32% der 50-64-jährigen nicht-erwerbstätigen Männer und 22% der gleichaltrigen nicht-erwerbstätigen Frauen Krankheit, Unfall oder Invalidität als Hauptgrund für die Aufgabe ihrer letzten Arbeitsstelle an. Von den Personen, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr erwerbstätig waren, würden 12% auf jeden Fall und 41% unter veränderten Voraussetzungen gerne ins Erwerbsleben zurückkehren (was auf die Bedeutung entlastender Arbeitsangebote hinweist).

Wahrgenommene gesundheitliche Risiken und Beeinträchtigungen sowie Arbeitsabsenzen 2005

	Wahrgenommene gesundheitliche Risiken	Beeinträchtigungen	Gesundh. bedingte Absenzen angeführt	Absenztage	
				Mittel	Median
Schweiz insgesamt	22%	31%	19%	21 T.	7 T.
EU 27	29%	35%	22%	20 T.	10 T.
Geschlecht:					
Frauen	17%	25%	21%	23 T.	7 T.
Männer	27%	36%	18%	19 T.	7 T.
Alter:					
25-34 J.	24%	34%	19%	24 T.	10 T.
35-44 J.	21%	34%	20%	9 T.	4 T.
45-54 J.	24%	30%	19%	30 T.	10 T.
55-64 J.	16%	29%	17%	40 T.	30 T.

Gesundheitliche Risiken: Ich glaube, dass meine Gesundheit oder Sicherheit durch meine Arbeit gefährdet ist.

Gesundheitliche Beeinträchtigungen: Ich glaube, dass meine Arbeit meine Gesundheit beeinträchtigt.

Gesundheitlich bedingte Arbeitsabsenzen: Habe im Hauptberuf in den letzten 12 Monaten wegen Gesundheitsproblemen gefehlt.

Absenztage: Anzahl Absenztage in den letzten 12 Monaten aufgrund von Gesundheitsproblemen (Basis: Personen mit gesundheitsbedingten Fehltagen).

Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2007) 4. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive, Bern.

Die meisten Studien zu gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz basieren auf einer Befragung der Erwerbstätigen, was zu zwei Verzerrungen führen kann: Erstens werden nicht alle gesundheitlichen Gefährdungen und Risiken wahrgenommen, und auch ‚Gewöhnungseffekte‘ können die Wahrnehmung beeinflussen. Zweitens kann die Wahrnehmung beruflicher Belastungen durch ausserberufliche Faktoren (depressive Symptome, familiäre Belastungen usw.) beeinflusst werden.

Insgesamt erachtet mehr als ein Fünftel der älteren erwerbstätigen Männer ihre Arbeit als körperlich eher bis sehr anstrengend, wogegen die Werte bei älteren erwerbstätigen Frauen tiefer liegen. Deutlich häufiger wird eine nervlich eher bis sehr anstrengende Arbeit angeführt, wobei sich die Werte in den höheren Altersgruppen etwas reduzieren. Dies kann auf ‚Gewöhnungseffekte‘, aber auch auf betriebliche Entlastungsmassnahmen zugunsten älterer Erwerbstätiger zurückgeführt werden.

Eine hohe körperliche Arbeitsbelastung wird vor allem von wenig qualifizierten Arbeitskräften und unteren Statusgruppen angeführt, wogegen hohe psychisch-soziale Arbeitsbelastungen mit steigendem Berufsstatus und bei besserer Ausbildung häufiger angeführt werden. So nennen etwa Führungskräfte überdurchschnittlich häufig allgemeine Erschöpfung, Stress und Schlafstörung als belastende Faktoren.

Qualifikationsrisiken und Weiterbildung 50+

Bei raschen wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen haben ältere bzw. langjährige Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Vergleich zu Jüngeren oft mit dem Problem (und Vorurteil) eines veralteten fachlichen Wissens zu kämpfen. Die intergenerationellen Bildungsunterschiede verschärfen diese Situation, da die Bildungsexpansion der letzten Jahrzehnte dazu beiträgt, dass ältere Arbeitskräfte vielfach geringere schulische und berufliche Grundqualifikationen aufweisen als jüngere Kollegen und Kolleginnen. Dies gilt insbesondere für Frauen aus älteren Geburtskohorten, die in ihrer Jugendzeit bildungsmässig benachteiligt waren. Zusätzlich besaßen die heute älteren Beschäftigten vielfach weniger Möglichkeiten zur Kompensation schulisch-beruflicher Bildungsdefizite; ein Punkt, der bei älter werdenden Migranten und Migrantinnen besonders häufig zutrifft.

In Verbindung mit einem höheren Risiko von Qualifikationsdefiziten unterliegen ältere Arbeitskräfte auch erhöhten Dequalifikationsrisiken, die sich mit zunehmender Dauer ihrer Erwerbstätigkeit verschärfen können. Erstens besteht das Risiko, den erlernten Beruf nicht mehr ausüben zu können, weil er entweder weggefallen ist oder sich die typischen Tätigkeitsfelder in diesem Beruf tiefgreifend verändert haben. Besonders betroffen sind gering qualifizierte Arbeitnehmer, die in traditionellen Branchen tätig sind, aber auch hochspezialisierte Personen in aussterbenden Berufszweigen. Zweitens besteht das Risiko einer Dequalifizierung durch Verschiebungen im Anforderungsprofil, besonders bei innerbetrieblichen Änderungen von Produktionstechniken und Organisationskonzepten. Solche Dequalifizierungsprozesse vollziehen sich häufig verdeckt, und sie stehen oft in Zusammenhang mit der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie neuer Organisations- und Managementkonzepte. Drittens kann eine jahrelang eingeschränkte oder sehr spezialisierte Arbeitstätigkeit zu einer erwerbsmässigen Dequalifikation beitragen. Dazu gehört das Risiko einer zu stark betriebsspezifischen Qualifizierung. Eine hohe berufliche Spezialisierung bedeutet einerseits häufig wertvolles betriebliches Humankapital und garantiert unter günstigen Umständen eine sichere oder geschätzte Position im Betrieb. Andererseits wird dies bei einem raschen und tiefgreifenden Wandel der Produktionskonzepte und Organisationsstrukturen plötzlich zum Risikofaktor, vor allem, wenn infolge der Spezialisierung übrige, nicht ausgeübte Leistungspotenziale entwertet und eingeschränkt wurden.

Eine Dequalifizierung älterer Arbeitskräfte ist daher nicht allein auf fehlende Weiterbildung zurückzuführen, sondern sie entsteht häufig aus einer – langfristig nicht vorhersehbaren – Diskrepanz zwischen dem etablierten Leistungsvermögen und gewandelten Qualifikationsanforderungen auf dem Arbeitsmarkt. In manchen Fällen sind Umbildung und Umlernen bei älteren Arbeitskräften wichtiger als Weiterbildung in seinem klassischen Verständnis. ‚Permanentes Lernen‘ ist die eine Forderung, aber ebenso zentral ist die Erhaltung der Lernfähigkeit und der Fähigkeit zum Umlernen.

Die Annahme, dass die Lernfähigkeit mit dem Alter generell abnimmt, ist seit langem widerlegt. Einzig bei der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung ergeben sich relativ früh Einbussen, und sie verläuft bei Menschen um 50 merkbar langsamer als bei Menschen um 20. Auch die Übergangszeit vom Kurzzeit- ins Langzeitgedächtnis dauert bei 50-Jährigen in der Regel länger als bei 20-Jährigen. Zudem wird explizit Gelerntes mit dem Älterwerden eher vergessen als implizit Gelerntes. Wenn etwas im Langzeitgedächtnis verankert ist, dann besteht beim Erinnerungsvermögen hingegen kaum ein Unterschied zwischen jüngeren und älteren erwerbstätigen Menschen. Die Unterschiede im Lernen zwischen jüngeren und älteren Arbeitskräften betreffen primär die Lerngeschichte, die Lernmotivation und die Lernumwelt: Erstens haben ältere Menschen aufgrund

ihrer längeren Erfahrungs- und Lernbiographie mehr Mühe mit dem sogenannten ‚Überlernen‘. Sie haben teilweise mehr Schwierigkeiten früher Gelerntes auch zu vergessen. Entsprechend benötigen ältere Personen insgesamt länger, um sich neuen Lernstoff anzueignen, der quer zu früherem Wissen steht. Zweitens ist der berufliche Erfahrungshorizont älterer Lernender – im positiven wie negativen Sinne – breiter als bei Jüngeren. Damit fliessen biographische Erfahrungsaspekte in die pädagogischen Interaktionen ein, und ältere Frauen und Männer möchten häufig anknüpfen, an dem was sie schon kennen oder zu kennen glauben. Bedeutsam sind auch frühere Lernerfahrungen (Schule, Lehre), die bei älteren Generationen aufgrund der damals autoritären Ausrichtung nicht immer positiv waren. Drittens haben viele ältere Arbeitskräfte keine kontinuierliche Weiter- und Fortbildung erfahren. Wenn Lernprozesse bei älteren Arbeitnehmern weniger effizient sind als bei jüngeren Arbeitnehmern, ist dies häufig das Ergebnis fehlender oder vergessener Lernerfahrungen, und langjährige Lücken in der Weiterbildung reduzieren die Lernmotivation. Viertens ist berufliche und betriebliche Weiterbildung eng an berufliche Karrierepläne geknüpft, und bei älteren Mitarbeitenden am Ende des Berufslebens entfällt diese Lernmotivation. Lernbarrieren sind besonders zentral bei älteren Menschen, die Weiterbildung als anstrengend und stressvoll erleben.

Weiterbildung – nach einer europäischen Erhebung 2005

In einem dynamischen Arbeitsmarkt mit raschen wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen ist die Weiterbildung zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit insbesondere für wenig Qualifizierte sowie für ältere Erwerbstätige wichtig. 45% der Schweizer Erwerbstätigen haben in den zwölf der Befragung vorangegangenen Monaten an einer vom Unternehmen finanziell unterstützten Weiterbildung teilgenommen. Nur Finnland und Schweden liegen höher. Dagegen ist der europäische Durchschnitt sehr viel niedriger (25%) und auch die europäischen Nachbarn Italien (17%), Frankreich (24%), Deutschland (25%) und Österreich (38%) reichen bei Weitem nicht an die Schweizer Werte heran.

Ein entscheidender Faktor für die Teilnahme an betrieblich unterstützter Weiterbildung ist die Betriebsgrösse: Mitarbeitende in kleinen Betrieben bilden sich seltener weiter als Beschäftigte in grösseren Betrieben. So liegt die Weiterbildungsquote bei Arbeitnehmenden, die in Betrieben mit ein bis zwei Beschäftigten tätig sind, nur bei 6%. Bei Angestellten von Betrieben mit sechs bis zehn Beschäftigten liegt die Quote bei 19%, während der entsprechende Wert bei Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten 35% ausmacht. Gleichzeitig spielen individuelle Merkmale der Mitarbeitenden eine grosse Rolle, wobei der bisherigen absolvierten Ausbildung die grösste Bedeutung zukommt: Je höher das Ausbildungsniveau ist, desto mehr steigt die Wahrscheinlichkeit, betriebliche Weiterbildungskurse zu besuchen. Die formelle berufliche Weiterbildung scheint weitgehend komplementär zum schulischen Bildungsniveau zu sein. Dies hängt damit zusammen, dass viele Weiterbildungskurse ein gewisses Bildungsniveau voraussetzen. Weiterbildende Personen unterscheiden sich oft auch in anderer Hinsicht von ‚Bildungsunwilligen‘, und sie sind etwa interessierter, flexibler und motivierter. Das ‚Matthäus-Prinzip der Weiterbildung‘ (‚wer hat, dem wird gegeben‘) wird durch die Tatsache verstärkt, dass ein bedeutsamer Teil der Bildungswilligen kontinuierliche Weiterbildung betreibt, während Personen mit wenig (Schul-)Bildung dazu tendieren, frühzeitig auf Bildungsanstrengungen verzichten.

In der Schweiz besteht zudem ein erheblicher Unterschied zwischen den Geschlechtern betreffend bezahlter Weiterbildung. Frauen (40%) kommen deutlich weniger in den Genuss von bezahlter Weiterbildung als ihre männlichen Kollegen (50%). Dafür gibt ein grösserer Anteil der Frauen als der Männer an, ihre Weiterbildungsmassnahmen selber zu bezahlen bzw. zu organisieren (14% der Frauen, 11% der Männer). Daraus lässt sich schliessen, dass Frauen die nicht durch das Unternehmen bezahlte Weiterbildung zum Teil durch selbstfinanzierte Weiterbildungsmassnahmen kompensieren.

Weiterbildung nach Berufshauptgruppen: Die Aufschlüsselung der Schweizer Daten nach Berufshauptgruppen und Alter ergibt folgende Ergebnisse: Über 60% der Führungskräfte, der akademischen Berufe und der technischen Fachkräfte besuchten im Gegensatz zu rund 40% der ArbeiterInnen in Dienstleistungsberufen, in der Maschinenindustrie und in Handwerksberufen in

den letzten 12 Monaten eine bezahlte Weiterbildungsmassnahme. Kaufmännische Angestellte (26%) Fachkräfte in der Landwirtschaft (15%) und Hilfskräfte (7%) bilden sich am wenigsten auf Geschäftskosten weiter.

Weiterbildung nach Ausbildung: Personen ohne Abschluss oder nur mit Schulabschluss können weniger an bezahlten Weiterbildungsmassnahmen teilnehmen (30%) als ausgebildete Personen (Personen mit Berufsabschluss 41% / höhere Ausbildung 62%). Ausserdem unternehmen sie auch weniger in eigener Regie. Nur 4% absolvieren eine selbstfinanzierte Weiterbildung (Personen mit Berufsabschluss 11% / höhere Ausbildung 21%). Weiter werden Teilzeitangestellte (38%) weniger gefördert als Vollzeitangestellte (50%). Ausserdem bezahlen Teilzeitangestellte (16%) häufiger ihre Weiterbildungsmassnahme selber (Vollzeitangestellte 11%). Trotz der hohen Weiterbildungsquote erachten rund 20% der Schweizer Erwerbstätigen weitere Schulungs- und Ausbildungsmassnahmen zur guten Bewältigung ihrer Aufgaben als notwendig. Hauptsächlich jüngere Erwerbstätige zwischen 15 und 24 Jahren (34%) und Personen ohne Berufsabschluss (26%) erachten weitere Bildungsmassnahmen zur guten Bewältigung ihrer Arbeit als erforderlich. Bei den Berufshauptgruppen trifft dies zu 26% auf die akademischen Berufe, zu 25% auf die TechnikerInnen und zu 22% auf die Fachkräfte in der Landwirtschaft zu.

Erfahrungswissen in einer hochdynamischen Gesellschaft

Erfahrungswissen - als positive Eigenschaft - wird traditionellerweise älteren Menschen zugeschrieben. In dynamischen und innovativen Gesellschaften verliert sich jedoch diese Wertung. Erstens werden viele Erfahrungen durch Neues abgewertet, und eines der gesellschaftlich auffälligsten Phänomene von Heute ist zweifellos die Hochschätzung von Neuheit. Während in traditionellen Gesellschaften soziale oder technische Innovationen legitimiert werden mussten, steht heute ein Desinteresse an Innovation unter gesellschaftlichem Rechtfertigungsdruck. Diesem Druck, ständig innovativ zu verbleiben, können sich ältere bzw. langjährige Arbeitskräfte (und zusehends auch pensionierte Menschen) immer weniger entziehen. Ältere Arbeitskräfte die soziale und technologische Innovationen nicht aktiv bewältigen, werden sozial und beruflich rasch ausgeschlossen. Zweitens ist nicht immer klar, ob tatsächlich ältere Menschen einen Erfahrungsvorsprung aufweisen, da es in dynamischen Gesellschaften oft zuerst junge Menschen sind, die Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Sprach- und Kulturformen erleben. Damit verlieren ältere Menschen an Erfahrungsvorsprung, und gleichzeitig geraten sie in Gefahr, dass traditionelle Formen der beruflichen Erfahrung als irrelevant betrachtet werden.

Dies hat für die Bewertung Erfahrungswissens älterer Menschen zwei grundlegende Konsequenzen: Erstens liegt der Wert von Lebens- und Berufserfahrung älterer Menschen immer weniger in konkreten Wissensbeständen und Handlungsformen, als durch Erfahrung Neues und Altes, Mögliches und Unmögliches usw. ins Gleichgewicht zu bringen. Erfahrungswissen ist in einer dynamischen Gesellschaft neu zu definieren, und zwar etwa auch als Fähigkeit, Inaktuelles zu aktualisieren, einen Vergleich anzulegen, der sich nicht aus dem aktuellen Geschehen selbst ergibt. So ist beispielsweise eine ältere Führungskraft für eine Unternehmung in einer Krisensituation deshalb wichtig, weil diese Person schon frühere Krisensituationen erlebt hat und Strategien kennt, Krisen erfolgreich zu bewältigen. Eine ältere Verkäuferin kann Kunden für eine neue Technologie gewinnen, weil sie auch die sozialen Grenzen dieser Technologie anerkennt, oder weil sie das Neue mit dem Alten verbinden kann, denn Innovation ist oft Anlass, über Altes zu reden.

Zweitens verlagern sich die beruflichen und betrieblichen Integrationsprobleme in einer demographisch alternden, aber dynamischen Gesellschaft von der Neuintegration junger Arbeitskräfte stärker auf die Beibehaltung von Innovativität älterer Arbeitskräfte; eine Herausforderung, die durch die demographische Alterung auf dem Arbeitsmarkt (mehr über 50-jährige Arbeitskräfte) zusätzlich verstärkt wird. „Alt und innovativ“ wird immer mehr zur zentralen Handlungsmaxime, und in modernen Berufen und Unternehmen ist oft nur aktualisiertes und verarbeitetes Berufs- und Erfahrungswissen bedeutsam. Die Tatsache, dass Unternehmen immer seltener ‚Senioritätsregeln‘ verwenden, verstärkt diese Entwicklung zusätzlich.

Gleichzeitig ist für die Beurteilung von Erfahrungswissen älterer Menschen die Feststellung zentral, dass Erfahrung sehr unterschiedliche Dimensionen umfasst. Vereinfacht betrachtet lassen sich fünf unterschiedliche Formen von Erfahrungswissen unterscheiden:

- a) Erfahrungsgestützte fachliche und methodische Kompetenz: Damit angesprochen werden einerseits Formen von Routine und Lösungen aufgrund bereits gelöster Probleme sowie den Rückgriff auf bekannte Erfolgsmuster. Andererseits umfasst dies generationenspezifisches Wissen. Ältere Menschen verfügen über ein besonderes Wissen über ältere Produkte, Prozesse und Leistungen. Als positives Element älterer Menschen gilt auch eine erfahrungsgestützte Kompetenz, mit Aufgaben umzugehen, die laufend wechseln: ein Problem zu erkennen, die Lage zu beurteilen, eine Lösung zu präsentieren und diese umzusetzen. Eng damit verbunden sind ein intuitives Erfassen und Beurteilen von Situationen, wie es aufgrund langjähriger Fach Erfahrung möglich wird. Erfahrung im Sinne einer fachlichen und methodischen Kompetenz bedeutet auch, Fehler nicht zu wiederholen bzw. Problemlösungen ausprobiert zu haben und zu wissen, welche nicht funktionieren.
- b) Erfahrungsbedingte Einstellungen zu Veränderungen: Darin sind Bedeutungen von Erfahrung zusammengefasst, die sich auf die Einstellung zu Veränderungen beziehen: Mehrheitlich wird Älteren ein schwieriger Umgang mit Veränderung zugeschrieben. Ältere haben gemäss allgemeiner Vorstellung mehr Mühe, Neues zu akzeptieren, sind aber eher mit ihrer Situation zufrieden als jüngere Menschen. Dies entspricht klassischen Altersbildern (alt = konservativ), die inzwischen als widerlegt gelten. Dennoch können ältere Mitarbeitende unter Umständen betrieblichen und unternehmerischen Erneuerungen mehr Widerstände entgegensetzen, nicht weil sie ‚alt‘ sind, sondern weil sie aufgrund der Erfahrung misslungener oder schlecht durchgeführter Innovationen gegenüber neuen Umstrukturierungen skeptischer sind, oder weil sie sich in ihrer Stellung, in ihrem Status oder in ihren Interessen durch Innovationen bedroht fühlen.
- c) Lebenserfahrung generell: Insgesamt wird lebenserfahrenen Menschen eine bessere Selbsterkenntnis zugesprochen, auch im Sinn, dass sie sich realistischer einschätzen können. Sie haben nicht mehr den Ehrgeiz, alles selber machen zu wollen, sondern sie holen kompetente Leute für ein Problem, das sie nicht selber lösen können. Zudem gelten sie als abgeklärter und souveräner. Da sie gewisse Situationen bereits erlebt haben, können sie darauf gelassener reagieren. Sie stehen eher über der Sache, weil sie die Konsequenzen besser abschätzen sowie Zusammenhänge besser erkennen. Lebenserfahrene ältere Menschen werden bessere Menschenkenntnisse und ein höheres Urteilsvermögen attestiert. Demgegenüber existiert jedoch auch das Muster verbitterter älterer Menschen, die sich mit neuen Situationen nicht abfinden können oder die über Statusverluste im Alter klagen.
- d) Soziale Kompetenzen: In diese Kategorie fallen Einfühlungsvermögen und Empathie, die sich im Laufe einer langjährigen Tätigkeit entwickeln können. Sozial erfahrene und kompetente ältere Menschen können einerseits ein breites Beziehungsnetz aufbauen und andererseits eine Sensibilisierung für zwischenmenschliche Beziehungen entwickeln; zwei Faktoren, die vor allem für komplexe personelle Dienstleistungen zentral sind. In einer Erhebung bei 189 Führungskräften wurde etwa deutlich, dass ältere Führungskräfte namentlich bezüglich emotionaler Unterstützung anderer sowie Teamorientierung und Umgang mit Konfliktsituationen höhere Werte aufwiesen als jüngere Führungskräfte.
- e) Evaluative Erfahrungsaspekte: Insgesamt wird Älteren höheres Engagement und Arbeitsethos sowie grössere Loyalität gegenüber einem Unternehmen zugeschrieben. Sie gelten als stärker in der Firma verwurzelt und zufriedener mit ihrer Arbeit, da sie oft bereits Karriere gemacht und diesbezügliche Ansprüche reduziert haben. Ältere Mitarbeiter werden andererseits auch in verstärktem Masse als sicherheitsorientiert bezeichnet, wobei sich dies vor allem auf die Arbeitsplatzsicherheit und die damit verbundenen Faktoren (Existenzsicherung, Lebensstil, Status) bezieht.

Insgesamt wird deutlich, dass in einer dynamischen Gesellschaft und Wirtschaft Erfahrung primär als verarbeitete und reflektierte Erfahrung eine positive Ressource darstellen kann. Dies ist etwa der

Fall, wenn ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgrund bisheriger Erfahrungen den Wert, aber auch die Grenzen und denkbaren Probleme neuer technologischer Innovationen rasch erfassen, oder wenn sie aufgrund bisheriger Erfahrungen mit betrieblichen Konflikten und kritischen beruflichen Situationen (schwierige Kunden, sterbende Patienten, problemverdrängende Süchtige usw.) optimal umgehen können. Positive Erfahrungen mit verschiedenen Lösungsstrategien erleichtern die Bewältigung neuer Probleme.

Zur Validierung von Erfahrung vgl. www.valida.ch

Arbeit 50+ - betriebliche und personalpolitische Handlungsfelder im Überblick

Eine längere Lebensarbeitszeit durch weniger Frühpensionierungen und mehr Altersteilzeitarbeit entschärft demographisch bedingte Probleme eines knappen Arbeitskräfteangebots. Die Herausforderung der Zukunft besteht jedoch vorerst, die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit von Erwerbspersonen schon früh so zu stärken, dass die wirtschafts- und sozialpolitisch notwendige Ausdehnung der Erwerbsjahre nach oben tatsächlich realisiert werden kann. Entscheidend für die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsleistung älterer Erwerbstätiger ist eine gute Passung zwischen persönlichen und fachlichen Kompetenzen und arbeitsbezogenen Anforderungen. Eine hohe Arbeitsfähigkeit in späteren Berufs- und Erwerbsjahren lässt sich sowohl durch Erhalt und Stärkung von beruflichen Kompetenzen als auch durch eine (alters)angepasste Gestaltung der Erwerbsarbeit erreichen. Moderne Arbeitsfähigkeitsmodelle berücksichtigen deshalb sowohl individuelle wie betriebliche Einflussfaktoren auf Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation (vgl. Zölch et al. 2007). So geht es bei einigen Gruppen ältere Erwerbstätige darum, Arbeitsplatz und Arbeitsformen leistungsgerecht anzupassen, etwa durch körperlich weniger belastende Arbeitstätigkeiten. Bei anderen älteren Erwerbstätigen steht eher die individuelle Stärkung fachlicher Kompetenzen, etwa durch Weiterbildung oder Umschulung im Zentrum. Altersmanagement – analog wie betriebliche Gesundheitsförderung – ist verhältnis- wie verhaltensorientiert. Gleichzeitig werden angesichts der sich abzeichnenden demographischen Alterung sowohl der Erwerbsbevölkerung als auch der Kundschaft die Fragen eines optimalen Generationenmix und der innerbetrieblichen Gestaltung von Generationenbeziehungen bedeutsamer. „Wissensaneignung und der Wissenstransfer zwischen den Generationen sind für das Wissensmanagement von Unternehmen zentral.“ (Bender 2007: 195) Vor allem moderne Dienstleistungsunternehmen sind auf diversifizierte Wissensbestände sowie einem Gleichgewicht zwischen Innovation und Erfahrung angewiesen.

Die Ergebnisse aus dem Prime Time Projekt (vgl. Zölch 2007, Zölch, Mücke et al. 2009) vermitteln und konkretisieren vielfältige Strategien und Massnahmen, um moderne Unternehmen für den demographischen Wandel der nächsten Jahrzehnte ‚fit‘ zu halten. Deshalb folgt hier nur eine summarische Aufzählung wichtiger betriebsgerontologischer und intergenerationeller Handlungsfelder:

- a) Neuregelung und Flexibilisierung der Übergänge in die Pensionierung, inklusive besserer Möglichkeiten für eine Alters(teil)zeitarbeit kompetenter Berufsfachleute auch nach 65.
- b) Neuregelung der späten Karrierephasen, etwa durch Modelle von Bogenkarrieren, eines Wechsels von Linien- zu Stabsfunktionen, aber auch verbesserte Möglichkeiten einer späten Job-Mobilität oder einen Wechsel zu entlastenden Arbeitsplätzen.
- c) Ausbau der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Anpassung der Arbeitsplätze bei älteren Mitarbeitenden, etwa mit Hilfe eines gesundheitsbezogenem Case-Management 50+
- d) Ausbau der Fort- und Weiterbildung auch nach 50, wobei auch Erfahrungswissen gezielt mobilisiert werden kann, etwa durch gezielte Standortbestimmung und Erfahrungsverarbeitung in späteren Erwerbsjahren.
- e) Gestaltung der Generationenbeziehungen im Betrieb, etwa durch altersgemischte Teams oder durch Mentorensysteme, wobei unter Umständen auch Jung-Mentorinnen, die ältere Führungskräfte in neue Sprachformeln einführen, sinnvoll sein können.

- f) Umgang mit Generationendifferenzen zwischen Belegschaft und Kundschaft, wobei das subjektive Alter der Kunden und Kundinnen das entscheidende Merkmal darstellt.
- g) Analyse des Verhältnisses von Mitarbeiterstruktur und Generationenwandel der Produkte bzw. Dienstleistungen, als Teil eines intergenerationellen Wissensmanagements.

Die Adecco ihrerseits hat für ihren demographischen Fitness-Index fünf Handlungsfelder definiert:

Fünf Handlungsfelder des Demographischen Fitness-Index (DFX)

Karrieremanagement:

Flexible, lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle, z.B. familienfreundlich, Teilzeit
 Ausgewogene Alterstruktur und Verrentungsprozesse, um Mitarbeiter zu halten
 Strukturierte, firmengerechte Karriere- und Nachfolgeplanung
 Möglichkeiten für Alternativkarrieren, z.B. horizontale Weiterentwicklung

Lebenslanges Lernen

Anreize zur Weiterbildung quer durch alle Altersgruppen
 Systematische Weitergabe des Know-hows älterer Mitarbeiter
 Zyklusorientiertes Lernen gemäss Alter, Leistung und Lernfähigkeiten
 Individuelle Fortbildung zur Steigerung der berufl./sozialen/ persönl. Qualifikationen

Wissensmanagement

Instrumente/Verfahren zur Wissensdokumentation, mit effizientem IT-Support
 Strategien zur Wissenserneuerung, Plattformen für informellen Wissensaustausch
 Aktive Sicherung des Expertenwissens nach Ausscheiden des Mitarbeiters
 Kultur der Kreativität, Inspiration und Innovation ("organisiertes Lernen")

Gesundheitsmanagement

Alterspezifische Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie
 Ausgewogenheit Arbeit/Leben und Stressbewältigungsprogramme für alle Mitarbeiter
 Gesundheitsvorsorge, -checks und -konsultationen inkl. Langzeitprävention
 Stärkere Sensibilisierung hinsichtlich der Erhaltung der eigenen Gesundheit

Altersvielfalt

Systematische generationsübergreifende Zusammenarbeit und Wissensaustausch
 Einsatz aller Altersgruppen gemäss ihrer individuellen Stärken
 Kultur der Wertschätzung / Weiterbildung unabhängig vom Alter
 Förderung der Zufriedenheit, Loyalität, Leistung auch bei ansteigendem Durchschnittsalter der Mitarbeiter

Quelle: Adecco Institute (2008) Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008, London: Adecco Institute (www.adeccoinstitute.com).

Die Adecco-Erhebung 2008 liess jedoch erkennen, dass es für schweizerische Unternehmen noch viel zu tun gibt, um angemessen auf den bevorstehenden demographischen Wandel vorbereitet zu sein, und zwar bezüglich allen erfragten fünf Handlungsfeldern (Karrieremanagement, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement und Altersvielfalt). Gut die Hälfte der erfassten Unternehmen kannten nicht mal die Altersstruktur ihrer Belegschaft (vgl. Adecco Institute 2008).

Im Rahmen des Prime Time-Projekts (vgl. Zölch, Mücke et al. 2009) wurden folgende Ansätze und **Beispiele ‚guter Praxis‘** aus den Fallunternehmen herausgearbeitet:

Rekrutierung:

- keine Altersangaben in Stellenanzeigen
- proaktive Lehrausbildung
- gezielte Einstellung von Personen einer bestimmten Altersgruppe, um die Altersdurchmischung zu fördern

Arbeitszeit:

- gezielter Einsatz von Teilzeitarbeit für ältere Arbeitnehmende bei Belastung

Arbeitsgestaltung:

- Arbeitsplätze für leistungsgeminderte Arbeitnehmende
- Einsatz von projektorientierten Arbeitsformen mit gezielter Altersmischung

Honorierung:

- Lohnsystem ohne Altersautomatismus und Abschaffung gewisser Altersautomatismen (Ferien usw.)
- Plafonierung des Lohnes (und eventuell Modelle einer ‚Bogenkarriere‘)

Personalentwicklung:

- Anschluss-Qualifizierungsprogramme für ungenügend qualifizierte ältere Mitarbeitende
- strategische Personalentwicklungsplanung

Wissensmanagement:

- Mentoring-Programme
- Einsatz von projektorientiertem Wissenstransfer mit gezielter Altersmischung

Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel:

- gezielte altersgemischte Zusammensetzungen von Projektteams
- Angebot von Bogenkarrieren
- Förderung von Job Rotation (oder eventuell von Job Enrichment-Programmen)
- Seminarangebot zur Standortbestimmung für Mitarbeitende zwischen 45-55 Jahren

Freisetzung und Austritt:

- Seminare zur Vorbereitung auf die Pensionierung
- flexibler Ausstieg aus dem Berufsleben ermöglichen, z.B. durch Altersteilzeit
- Senior-Consultingmodelle

Einstellungswandel und Kultur:

- Chancengleichheitsrichtlinien oder Diversity-Strategien, die explizit die Variable Alter berücksichtigen
- Auswertung von Mitarbeitenden-Befragungen nach Alter

Zu den Instrumenten/Interviewleitfäden aus Projekt ‚Prime Time‘, vgl. www.demografiefitness.ch

Erwerbsarbeit im Alter (65+)

Die berufliche Weiterarbeit nach 65 beschränkt sich in der Schweiz vielfach auf – zum Teil geringfügige – Teilzeitarbeit, und höhere Arbeitspensen finden sich primär bei Selbständig-erwerbenden ohne berufliche Vorsorge und/oder mit Nachfolgeproblemen sowie bei Landwirten. Einzig bei akademisch ausgebildeten Männern und Frauen sind Freude an der beruflichen Herausforderung sowie eine ungenügende Auslastung ohne Berufsarbeit zentrale Motive einer Weiterarbeit über das Rentenalter hinaus (vgl. Balthasar et al. 2003; Wanner et al. 2003: 63).

Zusätzlich ist der Pensionierungsentscheid älterer Erwerbspersonen aber auch von ihren Beschäftigungschancen abzuhängen. Dies ist daran zu erkennen, dass die Erwerbsbeteiligung von Personen im Rentenalter vor allem in solchen Berufen stark sank, in denen die Beschäftigung stagnierte oder

rückläufig war (vgl. Riphan, Sheldon 2006). Und ohne Stärkung der Stellung älterer Mitarbeitender (50+) erscheint eine massive Ausdehnung der Alterserwerbsarbeit denn auch illusorisch.

Erwerbsquoten älterer Männer und Frauen in der Schweiz 1991-2008

	Erwerbsquoten jeweils im 2. Quartal						2008 erwerbstätig
	1991	1994	1997	2000	2003	2008	
Männer							
40-54 Jahre	98%	98%	97%	97%	95%	96%	93%
55-64 Jahre	86%	82%	82%	79%	79%	79%	77%
65+- Jahre	20%	18%	15%	14%	14%	13%	13%
Frauen							
40-54 Jahre	75%	77%	77%	77%	81%	84%	81%
55-64 Jahre	44%	48%	50%	51%	55%	62%	60%
65+- Jahre	11%	7%	6%	6%	6%	7%	7%

Anmerkung: Erwerbsquoten = Erwerbstätige und Erwerbslose gemäss Schweiz. Arbeitskräfteerhebung (SAKE) in % der altersspezifischen ständigen Wohnbevölkerung

Sehr häufig sind Projekte mit Pensionierten zeitlich befristet, und eine bei 804 Schweizern Unternehmen 2005 durchgeführte Faktoranalyse zu realisierten Projekten der Altersarbeit (Arbeit nach 65) liess denn auch zwei unterschiedliche Dimensionen von Alterserwerbsarbeit erkennen (vgl. Höpflinger et al. 2006):

Auf einer ersten Dimension befinden sich befristete Projekte und Hilfsarbeiten durch Pensionierte. Altersrentner sind hier vor allem «Reservearbeitskräfte», die namentlich in Zeiten von knappem Arbeitsangebot für unqualifizierte oder unregelmässige Arbeitseinsätze aufgeboten werden. Diese Dimension reflektiert einen eher marginalen und residualen Charakter von Altersarbeit. Auf einer zweiten Dimension befinden sich Beratungsaufgaben älterer Menschen, etwa als ‚Senior Consultants‘. So hat beispielsweise die ABB Schweiz schon 1994 die Consenec AG gegründet (früher ABB Consulting AG): Mit 60 Jahren treten obere Kadermitarbeitenden zur Consenec über. Sie geben ihre bisherige Funktion auf und sind bis zum Alter von 65/66 Jahren als Senior Consultants tätig. Consenec übernimmt Führungsaufgaben und Management-Beratung und bietet Fachberatung und Coachings für Führungskräfte und -teams an. Das Modell verfolgt neben dem Wissenstransfer auch den schrittweisen Ausstieg aus dem Berufsleben sowie eine Verjüngung des Managements. Nicht selten übernehmen pensionierte Mitarbeitende zudem Vertretungsfunktionen; eine Form der Altersarbeit, die in der Schweiz vor allem in Unternehmen mit hohem Frauenanteil (Vertretung bei Mutterschaft) praktiziert wird.

Unternehmen, die personalpolitische Massnahmen für langjährige und ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeführt haben, haben häufiger auch Angebote für Pensionierte, namentlich bezüglich Senior Consultants und befristeten Projekten. Die positive Beziehung zwischen der Zahl personalpolitischer Massnahmen 50+ und Formen der Altersarbeit ist auch nach Kontrolle der Unternehmensgrösse statistisch bedeutsam. Die Förderung älterer Mitarbeiter und Altersarbeit sind damit nicht alternative, sondern ergänzende Strategien einer Politik in Richtung einer längeren Lebensarbeitszeit, und eine Aufwertung älterer Mitarbeitender hilft mit, dass sie - sofern gewünscht - auch später aktiv sein können.

In jedem Fall zeigt sich bei der Alterserwerbsarbeit eine klare Polarisierung, die wahrscheinlich auch in Zukunft bedeutsam sein wird: Einerseits handelt es sich um qualifizierte und intergenerationell ausgerichtete Formen der Weiterarbeit älterer Fachleute, die auf personalisierten Kompetenzen basieren (Senior Consultants, Mentoren). Andererseits handelt es sich um marginale und oft unqualifizierte Arbeitstätigkeiten (befristete Projekte, Hilfsarbeiten). Während die erste

Form der Altersarbeit kompetenzorientiert ist und vom Angebot an hochqualifizierten Fachleuten mit aktualisierten Kenntnissen und guten intergenerationellen Kommunikationsfähigkeiten abhängig ist, bilden bei der zweiten Form von Altersteilzeitarbeit die älteren Arbeitskräfte sozusagen eine «Reservearmee», die je nach konjunkturellem Bedarf mobilisiert oder nicht mobilisiert wird.

Zukünftige Entwicklungen – sei es ein Abbau der staatlichen Alterssicherung, sei es eine steigende Nachfrage nach älteren Arbeitskräften oder ein verstärkter Wunsch älterer Menschen, im Alter beruflich engagiert zu verbleiben – können erneut einen Trend zur Weiterarbeit im Alter auslösen. Je mehr Frauen und Männer sich im höheren Alter gesund und kompetent fühlen, desto grösser ist das Bedürfnis nach einer aktiven Gestaltung der späteren Lebensjahre, und nach kontinuierstheoretischen Ansätzen gehört zum ‚aktiven Altern‘ für zunehmend mehr Menschen auch die teilweise Weiterführung einer Erwerbsarbeit. Es ist jedoch klar, dass mit dem Stichwort ‚Alterserwerbsarbeit‘ gegenwärtig und in naher Zukunft primär eine kleine, wenn auch anwachsende Gruppe älterer Arbeitskräfte (60/65+) angesprochen wird. Denkbar ist zudem, dass ältere Arbeitskräfte – nach den Frauen – zukünftig vermehrt die Rolle eines ‚Arbeitskräfte-Reservoirs‘ übernehmen, und sich der Anteil der erwerbstätigen älteren Frauen und Männer je nach Konjunkturlage rasch erhöht oder wieder reduziert. Nur eine sozial selektive Minderheit wird – auch im höheren Lebensalter stärker im Form kompetenzorientierter Berufs- und Erwerbsarbeit tätig sein, und Bestrebungen die Alterserwerbsarbeit auszudehnen, werden die wirtschaftlich-sozialen Differenzen des Alters zusätzlich verstärken. Gesamtwirtschaftlich ist zudem zu beachten, dass selbst eine Verdoppelung der Altersarbeit im Vergleich zu heute das Arbeitskräftepotenzial von Deutschland wie der Schweiz nicht wesentlich zu erhöhen vermag, namentlich, wenn die überwiegende Mehrheit der Erwerbstätigen im Rentenalter teilzeitlich tätig sind. Der Altersarbeitsmarkt kann höchstens längerfristig einen bedeutsamen Beitrag zur Ausdehnung des gesamten Beschäftigungsvolumens leisten.

Literaturhinweise

- Adecco Institute (2008) Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008, London: Adecco Institute (www.adecco-institute.com).
- Balthasar, A.; Bieri, O. et al. (2003) Der Übergang in den Ruhestand - Wege, Einflussfaktoren und Konsequenzen, Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung (IDA ForAlt), Bern: Bundesamt für Sozialversicherung.
- Bender, S.-F. (2007) Age-Diversity: Ein Ansatz zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer ArbeitnehmerInnen, in: U. Pasero, G. M. Backes, K. R. Schroeter (Hrsg.) Altern in Gesellschaft. Ageing – Diversity – Inclusion, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 185-209.
- Bruggmann, M. (2000), Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bundesamt für Statistik (2006) Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2005-2050, Neuchâtel; BFS.
- Bundesamt für Statistik (2008) Erwerbstätigkeit der Personen ab 50 Jahren. Eine Untersuchung zu den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung und der Lohnstrukturerhebung, BFS Aktuell, Feb. 2008, Neuchâtel: BFS.
- Clemens, W. (2001) Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource?, Opladen: Leske & Budrich.
- Clemens, W.; Höpflinger, F.; Winkler, R. (Hrsg.) (2005) Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Bern: Haupt.
- Engstler, H. (2006) Erwerbsbeteiligung in der zweiten Lebenshälfte und der Übergang in den Ruhestand, in: C. Tesch-Römer, H. Engstler, S. Wurm (Hrsg.) Altwerden in Deutschland. Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 85-154

- Guillemard, A.-M. (2003) La nouvelle flexibilité temporelle du cours de vie, in: S. Cavalli, J.-P. Fragnière (éds.) L'avenir. Attentes, projets, (dés)illusions, ouvertures. Hommages à Christian Lalive d'Epinau, Lausanne: Réalités Sociales: 27-42.
- Höpflinger, F. (2005) Zum Generationenwandel der zweiten Lebenshälfte - neues Altern in einer dynamischen Gesellschaft, in: W. Clemens, F. Höpflinger, R. Winkler (Hrsg.) Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Bern: Haupt: 97-126.
- Höpflinger, F.; Beck, A.; Grob, M.; Lüthi, A. (2006) Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen, Zürich: Avenir Suisse.
- Höpflinger, François (2007) Generationenwandel auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen, Die Volkswirtschaft 80, 7/8-2007: 4-7.
- Höpflinger, F. (2009) Wie Alte und Junge miteinander arbeiten und voneinander lernen, io new management, 7-8, Juli/August 2009: 8-11.
- Höpflinger, F. (2009) Demografische Entwicklung und Generationenwandel - ein Blick auf die späten Erwerbsjahre, in: M. Zölch, A. Mücke, A. Graf, A. Schilling, Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, Bern: Haupt: 20-40.
- Ilmarinen, J. E. (2004) Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, in: M. von Cranach, H.-D. Schneider et al. (Hrsg.) Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern: Haupt: 29-47.
- Künemund, H. (2006) Tätigkeiten und Engagement im Ruhestand, in: C. Tesch-Römer, H. Engstler, S. Wurm (Hrsg.) Altwerden in Deutschland. Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 289-327
- Leu, R. E.; Gerfin, M. (2004) Determinanten und Wirkungen der beruflichen Weiterbildung, Nationales Forschungsprogramm 43 'Bildung und Beschäftigung', Synthesis 24, Bern: Schweiz. Nationalfonds.
- Oertel, J. (2007) Generationenmanagement in Unternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Perrig-Chiello, Pasqualina; Höpflinger, François; Suter, Christian (2008) Generationen - Strukturen und Beziehungen. Generationenbericht Schweiz, Zürich: Seismo.
- Riphahn, R. T.; Sheldon, G. (2006) Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz, Zürich: Zürcher Kantonalbank ZKB
- Sackmann, R. (1998): Konkurrierende Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schröder, H.; Schiel, S.; Aust, F. (2004) Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung: Motive, Beweggründe, Hindernisse, Schriftenreihe der Expertenkommission Finanzierung 'Lebenslangen Lernens', Bd. 5, Bielefeld: Bertelsmann.
- Semmer N.t; Richter P. (2004) Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen, in: M. von Cranach et al. (Hrsg.) Ältere Menschen im Unternehmen, Bern: Haupt Verlag.
- UBS Wealth Management (2006) Alterung der Gesellschaft, UBS-Research Focus April 2006, Zürich.
- Ueberschär, I. (2006) Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus arbeits- und sozialmedizinischer Sicht, in: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hrsg.) Generation 60plus – tauglich für die Arbeitswelt 2020 ?, Dokumentation zur Tagung am 14./15. Februar 2006 in Bad Arolsen: 47-58.
- Winkler, R. (2005) Ältere Menschen als Ressourcen für Wirtschaft und Gesellschaft von morgen, in: W. Clemens, F. Höpflinger, R. Winkler (Hrsg.) Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen, Bern: Haupt: 127-154.
- Zölch, M.; Mücke, A.; Graf, A., Schilling, A. (2007) Handlungsfelder und Instrumente für altersgerechte Personalarbeit, Personorama 1: 14-19.
- Zölch, M.; Mücke, A.; Korn, K. (2008) Altersspezifische Auswertungen des Vierten European Working Conditions Surveys, Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

Zölch, M.; Mücke, A., Graf, A.; Schilling, A. (2009) Fit für den demografischen Wandel?
Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, Bern: Haupt.

Letzte Aenderung: 19. September 2009