

Guter Altersmix bringt viele Vorteile

ERFAHRUNG Mit der demografischen Alterung der Bevölkerung werden ältere Arbeitnehmer immer wichtiger. Altersdurchmischte Teams sind oft produktiver.

MARTINA GYGER
wirtschaft@neue-lz.ch

Ältere Erwerbstätige werden auch in der Schweiz stärker am Arbeitsleben teilhaben müssen, denn unsere Gesellschaft wird immer älter. Als ein Nachteil für Unternehmen dürfte sich das nicht herausstellen. Ruth Gygax, Inhaberin der Personalberatung Ruth Gygax Human Resources in Zug, sagt, vieles spräche für den Einsatz von älteren Mitarbeitern. Sie seien flexibler als gemeinhin angenommen, verlässlich und stabil. «Gewinner unter den Unternehmen streben schon jetzt einen guten Altersmix an», sagt sie.

Klar ist: In der Zentralschweiz sind alternde Belegschaften bereits Realität. Isa Sandmann, Leiterin des RAV Luzern, stellt fest, dass grosse Unternehmen Mitarbeiter länger beschäftigten. Auch einzelne KMU suchten explizit ältere Personen mit Lebens- und Berufserfahrung. Sandmann sagt: «Bald wird ein grosser Teil der erwerbstätigen Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Darauf wird sich die Wirtschaft einstellen müssen.»

Renten unter Druck

Hieran führt kein Weg vorbei, weil weniger Kinder geboren werden und gleichzeitig Menschen ein immer höheres Lebensalter erreichen. Wie in anderen Industrieländern setzt die zunehmende Alterung auch in der Schweiz die Renten unter Druck. Und in den letzten Jahren wurde die Forderung nach einer Erhöhung des formellen AHV-Alters von 64 Jahren bei den Frauen und 65 bei den Männern immer wieder laut, wenn auch bislang im Parlament abgeschmettert.

François Höpflinger, Soziologieprofessor am Soziologischen Institut der Universität Zürich, stellt in einem Studienbericht fest: «Der Anteil der 50-jährigen und älteren Personen an der Erwerbsbevölkerung hat sich zwischen 1996 und 2007 von 25 Prozent auf 28 Prozent erhöht.» Laut Szenarien des Bundesamtes für Statistik wird der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen bis 2020 voraussichtlich auf gut ein Drittel ansteigen. Prognosen zur Entwicklung der Gesamtbevölkerung weisen in die gleiche Richtung (siehe Grafik).

Das RAV bereitet sich darauf vor und bietet gezielte Massnahmen für ältere

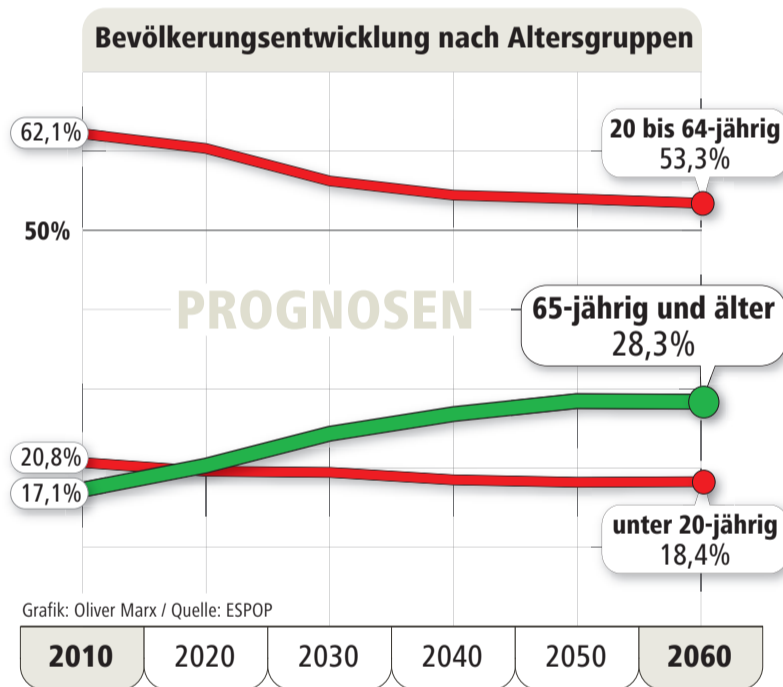


Ideale Mischung: Ein guter Altersmix ermöglicht verschiedene Blickwinkel zur Problemlösung. Getty

Menschen an, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten beziehungsweise zu erhöhen. Zum Beispiel können sie von individuellem Coaching, Kursen, kombiniert mit einem Arbeitseinsatz in einem Unternehmen, Projektarbeit oder Einsätzen in Non-Profit-Unternehmen sowie Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung profitieren.

Vielorts ist jedoch der demografische Wandel bereits Thema. Bettina Kneubühler, Leiterin Personelles und Ausbildung der Genossenschaft Migros Luzern, sagt: «Bei uns haben die meisten Teams eine gute Altersdurchmischung.» Der Anteil der 50- bis 59-Jährigen an der Belegschaft beträgt 21,6 Prozent, der über 60-Jährigen 6,8 Prozent. Migros Luzern bietet für ältere oder dienstältere Mitarbeitende Weiterbildungen an, die beispielsweise zum Ziel haben, die Veränderungsmöglichkeit sowie die Ressourceneinteilung bis zur Pensionierung hin zu fördern.

Bei der Zuger Kantonalbank ist rund ein Viertel der über 440 Mitarbeitenden



EXPRESS

- ▶ Ältere Mitarbeitende sind gemeinhin flexibler als angenommen.
- ▶ Das RAV bietet gezielte Weiterbildungskurse für ältere Leute an.

in der Alterskategorie 51 bis 60. «Wir achten generell auf eine gute Durchmischung der Teams, sowohl in Alter als auch Geschlecht. Der Wissensaustausch zwischen den Generationen und die Versorgung mit erfahrenen Fachkräften stehen dabei im Vordergrund», sagt Personalleiter Constantino Amoros.

Gemeinsam höhere Produktivität

«Im Gesundheitswesen sind altersmässig gemischte Teams der Regelfall», sagt Irene Dörig, Leiterin Marketing & Kommunikation an der Zuger Kantonsspital AG, Baar. Dort sind 24 Prozent der weiblichen Mitarbeiter zwischen 50 und 60 Jahre alt, 6 Prozent über 60 Jahre, 20 Prozent der Männer zwischen 50 und 60 Jahre alt und 7 Prozent über 60 Jahre alt.

Der Fokus auf eine gute Mischung hat seine Gründe, die Benno Estermann, Konzernsprecher Siemens Schweiz AG, auf den Punkt bringt: «Altersdurchmischte und vielfältig zusammengesetzte Teams gehen Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven an, erreichen eine höhere Produktivität und finden bessere Lösungen.» Ältere, die sich kontinuierlich weiterbildeten, seien meist sehr offen gegenüber neuen Konzepten, Ansätzen oder Ideen und keineswegs langsamer oder weniger agil als Junge.

Bei der Heineken Switzerland AG in Luzern sind 34 Prozent der Mitarbeitenden über 50, 10 Prozent über 60. Die Leiterin der Unternehmenskommunikation von Heineken Switzerland, Carmen Wyss, sagt: «Ältere Mitarbeitende werden aufgrund ihrer Qualitäten in Zukunft wieder vermehrt umworben werden.»

So halten Sie sich arbeitsmarktfähig

TIPPS mag. Karriere-Coach Michael Kres sagt, worauf es ankommt.

1. Achtsamkeit: Sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen, ist stets die falsche Strategie. Hören Sie zu, was in Ihrem Markt passiert, und bilden Sie sich eine eigene Meinung.

2. Authentizität: Bleiben Sie stets Sie selbst. Es geht nicht darum, fremde Verhaltensmuster blindlings zu übernehmen, sondern seine eigene Identität zu leben und sie konstant in den sich wechselnden Rahmenbedingungen zu verorten.

3. Antizipationsfähigkeit: Wenn Sie Dinge erkennen, die Ihnen nicht geläufig sind oder die Sie verunsichern, dann stellen Sie sicher, dass Sie sie neu verorten können. Fragen Sie entweder Kollegen, Vorgesetzte, oder wenden Sie sich an einen Coach.

4. Neugier: Suchen Sie Nähe zu dem, das Sie nicht kennen, sei es ein Computerprogramm oder ein Ausdruck auf Facebook: Fragen Sie. Sie verlieren nichts – im Gegenteil: Ihnen wird Respekt gezollt.

5. Mut zum Loslassen: Was vorbei ist, ist vorbei. Man kann es nicht mehr verändern. Wer für sich neue Perspektiven entwickeln will, muss sich von Althergebrachtem lösen können.



Karriere-Coach Michael Kres zu älteren Menschen in Führungspositionen

Kompetenz nimmt mit dem Alter zu

Warum setzen Sie sich im Rahmen Ihrer Coachingtätigkeit besonders für «ältere» Erwerbstätige ein?

Michael Kres*: Das Durchschnittsalter unserer Gesellschaft steigt, also eben auch das der Bewerber. Ältere Menschen faszinieren uns. Wo sonst stösst man in kurzer Zeit auf so reiche Lebensgeschichten?

Wie definieren Sie «ältere»?

Kres: Das Durchschnittsalter unserer Klienten liegt zwischen 40 und 50 Jahren. Es ist die Zeit, in der sich die Menschen fragen, wie sie den Rest ihrer Karriere gestalten wollen. Die Ausbildung liegt hinter einem, die wesentlichen Karriere- und privaten Fragen sind geklärt – da stellt sich die Frage nach dem «Und jetzt?».

Vor welchen Herausforderungen stehen altersgemischte Teams?

Kres: Die Mitglieder altersgemischter Teams müssen lernen, aufeinander

zu hören. Dies umso mehr, als heute die Teams viel internationaler sind als früher. Das Führen von altersgemischten Teams ist daher oft eine Frage von Nähe, von Kennen und Zeit. Je mehr Zeit man miteinander verbringt, desto eher werden Vorurteile und Intoleranz abgebaut.

Worin sehen Sie denn die grössten Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?

Kres: Know-how ist Qualifikation und Kompetenz. Qualifikation nimmt bis zu einem gewissen Zeitpunkt im Leben zu. Danach entwertet sich Wissen wieder, weil seine Halbwertszeit abnimmt. Kompetenz hingegen – also das mit der

NACHGEFRAGT

Zeit gesammelte Erfahrungswissen – nimmt mit dem Alter zu. Für die Flexibilität lassen sich keine fundierten Aussagen machen: Ein Zwanzigjähriger kann viel unflexibler sein als ein Sechzigjähriger. Dasselbe trifft auf die Leistungseinstellung zu. Ältere Menschen sind vielleicht weniger leistungshungrig, weil sie vieles schon gesehen haben und sich nicht ein X für ein U vormachen lassen. Aber dafür entwickeln sie eher ein Qualitäts- und Kundenverständnis, mit dem Unternehmen Geld verdienen können.

Zum Karrieredenken: Macht jemand, der

die Branche wechselt, um sich weiterzuentwickeln, weniger Karriere als jemand, der nur stur die Karriereleiter hochklettert?

Kres: Solange an Schulen und Universitäten gepredigt wird, dass höher automatisch besser sei, ist es den Absolventen nicht zu verdenken, wenn sie an das grosse Glück der Karriere glauben. Mit dem Alter sieht man sich nicht immer nur an der Spitze eines Unternehmens, sondern dort, wo man sich am wohlsten fühlt. Und die Gleichung alt ist gleich teuer gilt in modernen Unternehmen schon seit geraumer Zeit nicht mehr. Jüngere Spitzenkräfte wissen, dass ihr Karrierehorizont unter Umständen nur kurz ist, und fordern entsprechend höhere Gehälter ein.

Was sollten Arbeitgeber tun, um ältere Mitarbeiter arbeitsmarktfähig zu halten? Tun sie in dieser Hinsicht genug?

Kres: Nein, das tun sie nicht – weder für Jüngere noch für Ältere. Unternehmen kümmern sich zu sehr um Inhalte statt um Rahmenbedingungen. Menschen fit zu halten, wäre die zentrale Aufgabe, nicht ihnen vorzuschreiben, was sie zu tun haben.

MARTINA GYGER
wirtschaft@neue-lz.ch

HINWEIS

▶ Michael Kres hat an der HSG studiert und ist als zertifizierter Career- und Leadership-Coach Partner und Geschäftsführer der ProMove TM Employability Consulting AG, Zürich, mit einer Vertretung unter anderem in Luzern. ◀

ANZEIGE

AUS SCHLAUCHWEBEREI WIRD BRANDSCHUTZ ETTISWIL AG

ETTISWIL AG

www.be-ettiswil.ch