

Wie alternde Firmen fit bleiben

Unternehmen, die nicht in die **Weiterbildung von über 50-Jährigen** investieren, werden dies bald teuer bezahlen

In 18 Jahren wird jeder zweite Mitarbeiter über 45 Jahre alt sein. Dennoch bemühen sich viele Firmen kaum um die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer langjährigen Angestellten. Weiterbildung gilt vielmehr als Luxus oder Alarmsignal.

MATHIAS MORGENTHALER

Bilder sagen manchmal mehr als tausend Worte, sagte sich Michael Kres und projizierte ein Bild des amerikanischen Filmhelden Superman an die Leinwand. Da stand er also, im blauen Anzug und mit rotem «S» auf der Brust, ansonsten aber kaum wiederzuerkennen: Die Haare schlohweiss, die Arme auf ein Gestell mit Rädern gestützt, das als Gehhilfe dient.

«Das Thema geht uns alle an, denn wir alle werden älter», sagte Kres mit ernster Stimme zu den bestügten Zuhörern. Der Geschäftsführer der auf die Vermittlung älterer Arbeitskräfte spezialisierten Promove TM GmbH hielt keinen Vortrag über amerikanische Filmhelden, sondern sprach zu rund 60 Personalfachleuten, die sich mit dem Thema «Employability und demografische Verschiebung» vertraut machen wollten. «Obwohl im Jahr 2020 fast die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung in der Schweiz älter als 45 Jahre sein wird, betreiben noch immer viele Unternehmen eine ausgesprochen jugendorientierte Personalpolitik», sagte Kres.

Chantal Guex vom 1998 gegründeten universitären Institut «Alter und Generationen» in Sitten illustrierte den demografischen Wandel mit dem Hinweis darauf, dass 1948 pro Rentner 9,5 Arbeitstätige gezählt wurden, im Jahr 2000 das Verhältnis noch 1:4 lautete und 2040 noch 1:2,3 betragen dürfte. Weil sich die Ausbildungszeit tendenziell verlängert und Frühpensionierungen immer häufiger werden, verkürzt sich laut Guex die Arbeitszeit des Einzelnen paradoxerweise trotz ständig ansteigender Lebenserwartung.

Risiken der alternden Belegschaft

Die einzelnen Unternehmen können diesen demografischen Wandel zwar nicht beeinflussen, betroffen sind sie davon aber allemal. Deshalb müssten sie alles daran setzen, die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeiter hoch zu halten. Laut Gabriele Maier, Bera-



Auf ihre **Beweglichkeit** wird es in einigen Jahren ankommen.

BÉATRICE FLÜCKIGER

terin bei der Incon GmbH, tragen die meisten Firmen den Risiken einer alternden Belegschaft allerdings noch kaum Rechnung, sondern hoffen bloss, «dass der Kelch

an ihnen vorübergehen möge». Maier nannte drei Hauptrisiken bei alternden Belegschaften: Verschleiss (1), Dequalifizierung (2) und Demotivation (3).

Zu Punkt 1 führte sie aus, es gelte in Zukunft, sensibler auf physische und psychische Überbelastung zu achten. «Es ist bekannt, dass man gewisse Berufe kein Le-

ben lang ausüben kann. Dies sollte man in der Personalentwicklung berücksichtigen, statt einfach zu warten und im Krisenfall nach individuellen Lösungen zu su-

chen.» Ein noch grösseres Risiko stellt Punkt 2, der Trend zur Dequalifizierung, dar: Er äussert sich darin, dass ältere Mitarbeiter sich kaum an Weiterbildungsprogrammen beteiligen und dass sie bei Innovationen häufig ausgegrenzt werden. «Die Haltung, Weiterbildung nach 50 lohne sich nicht mehr, ist ebenso weit verbreitet wie fatal», sagte Maier und fügte an: «Leider wird Weiterbildung im Berufsalltag noch zu oft als Warnzeichen oder Luxusgut verstanden, ganz nach dem Motto: ‚Wer sich weiterbildet, hats entweder dringend nötig, oder er hat nichts Besseres zu tun.‘» Maier wies darauf hin, dass die direkten Vorgesetzten in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle spielen: «Wenn ein Chef nicht versteht, warum sein 45-jähriger Mitarbeiter noch qualifizieren sollte, schaufelt er seiner Abteilung selber das Grab.»

Angst vor der Blamage

Damit ist Risiko Nummer 3, die Demotivierung, angesprochen. In zahlreichen Firmen ist die Personalentwicklung auf Angestellte zwischen 20 und 45 Jahren ausgerichtet, wer älter ist, wird allein gelassen. Das führt dazu, dass ältere Mitarbeiter keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr sehen, sondern primär versuchen, die erkaufte Position zu verteidigen und fachliche Defizite zu vertuschen. «Ich habe einige ältere Kaderleute kennen gelernt, die weder Mails lesen noch Briefe am Computer schreiben konnten, sich aber aus Angst vor dem Statusverlust nie für Weiterbildungskurse einschrieben. Solange eine langjährige Sekretärin die Defizite des Chefs kompensieren konnte, ging alles gut; sobald sie ging, war er verloren.»

Dieses Beispiel zeigt auf, weshalb es wenig sinnvoll ist, Sonderweiterbildungsprogramme für ältere Mitarbeiter auf die Beine zu stellen. Erfolgversprechender ist es laut Maier, «netzwerkartige Weiterbildungsprojekte» zu starten, in denen Mitarbeiter aus verschiedenen Altersgruppen und Abteilungen voneinander lernen können, ohne das Gesicht zu verlieren. Zudem empfahl Maier der Unternehmensführung, den Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitenden mit aktiver Informationspolitik und altersunabhängiger Personalrekrutierung zu begegnen und flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen, die einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben ermöglichen.

DIE SBB INVESTIEREN 55 MIO FRANKEN IN DIE NEUORIENTIERUNG IHRER MITARBEITER

Mitarbeiter als Stückgut?

Moos war Betriebsangestellter bei der Bahn. Ein Monopolberuf, der ausserhalb nichts taugt. Ohne Festanstellung hat man ihn herumgeschoben. Von Cargo Domizil bis zum Hausdienst. (...) Die Festanstellung hat man zwar versprochen. Sie kam nie. Schliesslich wird er überzählig. «Das ist typisch für die SBB», hat er gesagt. «Die versprechen meist, was sie nicht halten können.» Solche Aussagen von Mitarbeitern würden in den meisten Unternehmen nach Möglichkeit totgeschwiegen. Die SBB haben sich für den gegenteiligen Weg entschieden: Sie haben die Erfahrungen von 12 Mitarbeitern, die sich neu orientieren mussten,

durch die Schriftstellerin Marie-Claire Baumann protokollieren lassen und die resultierenden Texte in einer Broschüre allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Die Broschüre «(W)ortwechsel als Chance» enthält zahlreiche kritische, ja anklagende Passagen. «Sie haben mir auch das genommen. Cargo Domizil wird einfach verkauft», sagt Jakob, ein 59-Jähriger, der immer wieder den Arbeitsplatz wechseln musste. Seine Bilanz: «Ich hänge bloss noch rum. Mir fehlt der Sinn. Was tun, wenn man selber fast zum Stückgut wird?»

Die aufwühlende Broschüre ist Bestandteil des Projekts «Chance», das die SBB 1999 beim Schritt vom

Bundesbetrieb zur Unternehmung mit den Sozialpartnern erarbeitet hat. Es unterstützt Mitarbeiter, die durch die Unternehmensreform ihre Stelle verlieren, bei der Neuorientierung. Betroffene Mitarbeiter werden vorübergehend freigestellt und können sich – unterstützt von Mitarbeitenden des Projektteams – während bis zu zwei Jahren ganz der Standortbestimmung, Weiterbildung und Stellensuche widmen. «Unser wichtigstes Ziel», sagt Projektleiterin Claudia Beutter, «ist es, die Mitarbeitenden sanft zu mehr Eigenverantwortung zu führen.» Viele seien sich aufgrund der bis 1999 «sehr hohen Reglementierungsdichte» nicht ge-

wohnt, selber die Initiative zu ergreifen. Ein 18-köpfiges Team hat unter Beutters Leitung in den letzten beiden Jahren 550 SBB-Mitarbeitende bei der Neuorientierung begleitet; rund ein Drittel hat seither intern eine andere Stelle angetreten, 40 Personen wurden extern fündig. Die übrigen sind frühzeitig in Pension gegangen, haben sich selbständig gemacht oder suchen noch nach einer Stelle. Einigen wenigen, die sich nicht an die Zielvereinbarungen hielten, musste laut Beutter gekündigt werden. Die Ausgaben der SBB für das Neuorientierungsprojekt belaufen sich in den ersten beiden Jahren auf 55 Mio. Franken. (mmw)