

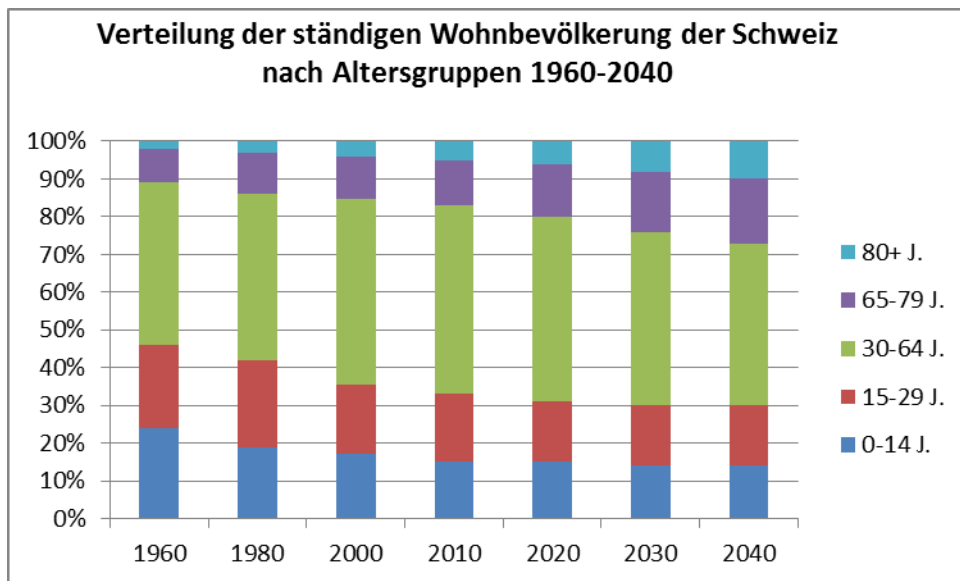
Laufbahnplanung und -gestaltung der Zukunft sind stärker daran auszurichten, dass die Berufskarriere ein Langstreckenlauf und kein Sprint ist

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.



Demographische Verhältniszahlen nach aktualisiertem Bevölkerungsszenario 2010-2050 (mittleres Szenario)

	2010	2020	2030	2040	2050
Anteil an Wohnbev.:					
- unter 15 J.	15.1	14.9	14.5	13.6	13.5
- 65 J. und älter	17.1	20.1	24.2	26.8	27.7
- 80 J. und älter	4.9	5.8	7.8	9.7	12.1
Jugendquotient	33.5	33.0	34.7	34.1	33.8
Altersquotient	27.5	33.4	43.0	49.2	51.1
Gesamtquotient	61.1	66.4	77.7	83.3	85.1

Jugendquotient: Verhältnis der 0-19 Jährigen im Verhältnis zu den 20-64-Jährigen

Altersquotient: Verhältnis der 65-jährigen und älteren Bevölkerung im Verhältnis zu den 20-64-Jährigen.

Gesamtquotient: Verhältnis der 0-19 Jährigen und 65-jährigen und älteren Bevölkerung im Verhältnis zu den 20-64-Jährigen.

Quelle: Bundesamt für Statistik 2010: Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2010-2060 (Szenario A-00-2010)

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. Allerdings haben wirtschaftliche Faktoren (hohes Beschäftigungsvolumen, geringe Arbeitslosigkeit), sozialpolitische Rahmenbedingungen (merkbare Rentenkürzungen 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 2010 waren 70.5% der 55-64-Jährigen weiterhin erwerbstätig (80.5% der Männer und 60.6% der Frauen. Die über 49-jährigen Frauen sind im Mittel seit 13 Jahre, die Männer seit 17 Jahre im gleichen Betrieb. Die jährliche Job-Mobilität älterer Erwerbstätiger ist gering (15-24 Jahre: 28%, 25-39 Jahre: 10%, 40-54 Jahre: 6%, 55-64 Jahre: 2%, wobei ein freiwilliger Stellenwechsel nach dem 50. Lebensjahr primär bei Personen mit hoher Bildung zu beobachten ist.

Eine hohe Erwerbsquote älterer Arbeitskräfte stärkt das Arbeitskräftevolumen, sie erhöht jedoch den Anteil der über 55-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 55-jährigen und älteren Personen an der Erwerbsbevölkerung erhöhte sich zwischen 2000 und 2010 von 15.2% auf 17.5%. Besonders rasch alterte die schweizerische Erwerbsbevölkerung, und der Anteil der über 54-jährigen Erwerbspersonen schweizerischer Nationalität stieg von 16.5% auf 20.0%. Bei den ausländischen Erwerbspersonen sank der Anteil der über 54-jährigen Erwerbstätigen dank Zuwanderung jüngerer Personen hingegen von 10.7% auf 9.6% (vgl. Murier 2012).

Obwohl auch ältere Erwerbstätige mehrheitlich als Arbeitnehmende tätig sind, nimmt die selbständige Erwerbstätigkeit in den höheren Altersgruppen relativ zu. So war im Jahr 2010 mehr als ein Fünftel (21%) der 55-64-jährigen Erwerbstätigen selbständig erwerbend, deutlich mehr als bei den unter 50-Jährigen. 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. So sind gut 44% der 65-jährigen und älteren Erwerbstätigen als selbständig Erwerbende tätig, 15% als mitarbeitende Familienmitglieder und nur 41% als Angestellte.

Die Altersstruktur der Erwerbstätigen variiert erwartungsgemäss je nach Wirtschaftszweig. Stark vertreten sind ältere Erwerbstätige vor allem in den Wirtschaftszweigen ‚Öffentliche Verwaltung‘, Unterrichtswesen sowie im ‚Gesundheits- und Sozialwesen. Einen relativ geringen Anteil an älteren

jährigen Erwerbstätigen findet sich namentlich in den Branchen ‚Gastgewerbe‘ sowie im ‚Kredit- und Versicherungsbereich‘.

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).

Gesamtperspektiven - Folgen demographischer Alterung für Arbeit, Produktion und Konsum

Das Altern geburtenstarker Jahrgänge (Babyboomer) führt in einer ersten Phase zu einer demographischen Alterung auf dem Arbeitsmarkt und in einer zweiten Phase zu einer rückläufigen Zahl an erwerbstätigen Personen und einer steigenden Zahl von nicht-erwerbstätigen älteren Menschen, die teilweise andere Konsumgüter und Dienstleistungen benötigen als jüngere Altersgruppen. „Bei in etwa gleicher Anzahl von Konsumenten, die sich zudem an ein wesentlich höheres Konsumniveau gewöhnt haben als die heutige Rentnergeneration, wird es in 20-30 Jahren wesentlich weniger Erwerbstätige geben, die diese Konsumgüter und – dienstleistungen produzieren müssen.“ (Börsch-Supan 2007: 125) Demographische Alterung berührt Arbeit, Produktion und Konsum gleichzeitig.

Das durchschnittliche Alter der erwerbstätigen Bevölkerung erhöht sich demographisch bedingt, wobei eine Erhöhung des Rentenalters bzw. eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit die demographische Alterung der Erwerbsbevölkerung weiter verstärkt. Dadurch erarbeiten ältere Erwerbstätigen einen wachsenden Anteil des Bruttosozialprodukts und der Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit wird gesellschaftlich bedeutsamer. In einer demographisch alternden Arbeitswelt kann es vermehrt zu Konkurrenz um junge Fachpersonen kommen, wodurch sich die branchen- und unternehmensspezifischen Unterschiede in der Altersverteilung der Erwerbstätigen ausweiten können.

Gesamtgesellschaftlich negative Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität ergeben sich nur, wenn die Arbeitsproduktivität im höheren Erwerbsalter sinkt. Faktisch zeigt sich häufig eine kurvenlineare Entwicklung der Arbeitsproduktivität nach Alter (Anstieg nach Einarbeitung, langes Plafond und Abnahme ab 55/60). Allerdings variiert der Altersabbau berufsspezifisch und er ist von den Arbeitsbedingungen abhängig (Skirbekk 2008). Älter werdende Mitarbeitende können unter Umständen einige für die Arbeitsleistungen positive Eigenschaften (wie Reaktionsgeschwindigkeit) einbüßen, sie gewinnen jedoch oft neue Eigenschaften (wie Erfahrungswissen) dazu, oder sie wählen eine andere Kombination von Leistungsdimensionen, wodurch sie Verluste kompensieren können (Semmer, Richter 2004: 101). „Ob eine Alterung der Betriebsbelegschaften überhaupt als

ein personalpolitisches Problem betrachtet wird, ob aus einer Alterung eine „Überalterung“ der Betriebsbelegschaft wird, hängt letztlich davon ab, wie in den Betrieben die Leistungsfähigkeit der Älteren eingeschätzt wird.“ (Bellmann et al. 2003:141) Gesamtwirtschaftlich sind zudem „weniger Messungen der individuellen Arbeitsproduktivität relevant, als der Einfluss des durchschnittlichen Alters eines Teams auf die Produktivität und die Beziehung zwischen der Altersstruktur eines Teams und der Arbeitsproduktivität. Vorstellbar ist beispielsweise, dass die richtige Mischung aus jüngeren (innovativen) und älteren (erfahrenen) Beschäftigten für eine hohe Produktivität in allen Altersabschnitten erforderlich ist.“ (Börsch-Supan 2007: 131)

Die demographische Alterung auf dem Arbeitsmarkt erfordert in jedem Fall wesentliche Anpassungen betrieblicher und unternehmerischer Strukturen. Eine hohe Arbeitsfähigkeit in späteren Berufs- und Erwerbsjahren lässt sich sowohl durch Erhalt und Stärkung von beruflichen Kompetenzen, eine permanente Weiter- und Fortbildung als auch durch eine (alters)angepasste Gestaltung der Erwerbsarbeit erreichen (Jansen, Huchler 2005). 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. Betriebliches Altersmanagement ist idealerweise verhältnis- und verhaltensorientiert. Faktisch bestehen vielfältige Strategien und Möglichkeiten, wie Arbeitsorganisationen auch unter Bedingungen einer raschen demographischen Alterung der Belegschaft produktiv und innovativ verbleiben (Zölch et al. 2009). Gleichzeitig werden angesichts der sich abzeichnenden demographischen Alterung der Erwerbsbevölkerung auch Fragen eines optimalen Generationenmix und der innerbetrieblichen Gestaltung von Generationenbeziehungen bedeutsamer.

Ein gezieltes Alters- und Generationenmanagement wird umso bedeutsamer, je mehr die Lebensarbeitszeit nach oben ausgedehnt wird. Ein höheres Rentenalter und mehr Weiterbildung bedingen sich in einer demographisch alternden Arbeitsgesellschaft wechselseitig, „nicht nur, dass eine höhere Erwerbsbeteiligung älterer Menschen mehr Aus- und Weiterbildung benötigt, umgekehrt schafft ein höheres gesetzliches Rentenalter eine längere Zeit, in der sich die Investition weiterbildender Maßnahmen noch lohnt.“ (Börsch-Supan 2007: 131) Dasselbe gilt für eine gezielte Gesundheitsförderung, da gesunde Erwerbspersonen länger produktiv sein können und gute Gesundheit die Voraussetzung für eine produktive Weiterarbeit im Alter darstellt (Eberstadt, Groth 2008). *Die weitverbreitete Befürchtung, dass eine demographisch alternde Arbeitsgesellschaft an Leistungsfähigkeit, Dynamik und Innovationsfähigkeit verliert, ist nur berechtigt, wenn Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Unternehmenspolitiken nicht an die veränderten demographischen Rahmenbedingungen angepasst werden.*

“Die Alterung wird nicht nur Folgen für den Arbeitsmarkt haben („Arbeit wird knapp“) sondern auch auf die Kapitalmärkte („Kapital muss vermehrt Arbeit substituieren“) und die internationalen Handels- und Kapitalströme („neue internationale Arbeitsteilung“: wir werden vermehrt Kapital im Ausland anlegen und im Gegenzug später von diesen ausländischen Produktionsstätten importieren müssen).“ (Börsch-Supan 2007: 126) Aus einer sozio-ökonomischen und soziologischen Perspektive – welche gesellschaftliche Systeme nicht als geschlossene Systeme, sondern als dynamische, offene und adaptive Systeme betrachtet – beinhaltet demographische Alterung per se keine negativen Auswirkungen. Sofern sich Wirtschaft und Gesellschaft an die neuen sozio-demographischen Strukturen (mehr ältere Arbeitskräfte, mehr nicht-erwerbstätige Personen) flexibel anpassen, dürften sich die negativen Effekte einer demographischen Alterung auf wirtschaftliche Wachstums- und Innovationsmöglichkeiten in engen Grenzen bewegen (vgl. Bloom et al. 2010).

Sachgemäß führen Veränderungen der Altersverteilung einer Gesellschaft auch zu Veränderungen auf der Nachfrageseite: Produkte und Dienstleistungen für ältere Personen werden vermehrt nachgefragt, wogegen der Jugendmarkt relativ an Bedeutung verliert. „Die immer älter werdende Bevölkerung in Deutschland, der Schweiz und Europa repräsentiert eine ständig wachsende Konsumentengruppe, die am Markt Produkte und Dienstleistungen nachfragen wird, welche ein leichteres und angenehmeres Älterwerden ermöglichen.“ (Gassmann, Reepmeyer 2006: 154) Dies betrifft nicht nur altersgerechtes Wohnen, gesundheitlich-pflegerische Produkte und Dienstleistungen, sondern auch Angebote im Bereich von Freizeit, Sport, Bildung, Haushaltstechnologie oder Tourismus (wo die älteren Personen zu einer immer bedeutenderen Nachfragegruppe gehören). „Zum Cluster Seniorenwirtschaft gehören neben Wohnangeboten, Pflege, sozialen Diensten und Gesundheitswirtschaft auch Handel und Handwerk, Tourismus, Neue Medien und Technik sowie Bank- und Finanzdienstleistungen.“ (Heinze et al. 2011: 120) Bei einigen altersbezogenen Dienstleistungen – etwa Pflegeleistungen – kann die Nachfrage allerdings so stark anwachsen, dass die neu entstandenen Arbeitsstellen aufgrund einer Verknappung an jungen Arbeitskräften faktisch eine verstärkte Einwanderung junger Fachpersonen erfordern.

Bei den (wachsenden) Angeboten für ‚Senioren 50+‘ ist zu beachten, dass erstens das subjektive Alter für das Konsumverhalten bedeutsamer ist als das chronologische Alter. Zweitens ergeben sich ausgeprägte soziale Unterschiede bzw. Ungleichheiten der Nachfrage, in Abhängigkeit von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen älterer Menschen (was wiederum mit Fragen der Finanzierbarkeit von Rentensystem verbunden ist). Viele Produkte und Dienstleistungen von Heute – wie Seniorenresidenzen, Finanzberatung, Wellness-Angebote – richten sich an privilegierte Gruppen älterer Frauen und Männer. Drittens unterliegen Konsumbedürfnisse und Konsumverhalten älterer Frauen und Männer raschen kohortenspezifischen Veränderungen. „Mit dem Eintritt der heutigen Haupterwerbsgruppe in die Altersklasse 50+ ist mit einer Veränderung der Konsumansprüche im Vergleich zur aktuellen älteren Generation zu rechnen. In dieser Gruppe sind zahlreiche Veränderungen zu erwarten, etwa in den Bereichen (steigende) Mobilität, Technik, Offenheit bezüglich Neuem, hedonistisches Konsumverhalten, Qualität oder Bildungsniveau/ Informationsbeschaffung.“ (Mandl et al. 2009: 397)

Die demographische Alterung von Arbeits-, Produktions- und Konsumbereichen bietet Risiken, namentlich wenn notwendige Strukturanpassungen verpasst werden. Gleichzeitig zeigen sich für einige Branchen und Unternehmen neue Chancen. „Die Alterung der Gesellschaft als wirtschaftliche Chance zu begreifen, ist (noch) ein relativ neues Paradigma, das sich zunehmend gegen demographische Krisenszenarien durchsetzt.“ (Heinze et al. 2011: 275)

Zur demographischen Zukunft

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 soziodemographischer 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 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,

T 5-A00 Indikatoren der Erwerbsbevölkerung am 31. Dezember gemäss dem mittleren Szenario A-00-2010

	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2030	2040	2050	2060
Erwerbsbevölkerung (in Tausend)	3925	4039	4220	4543	4656	4699	4652	4642	4620	4579
Jährliches Wachstum der Erwerbsbevölkerung (in %)	1,3	1,4	1,5	0,7	0,3	0,1	-0,1	0,0	-0,1	-0,0
Gesamterwerbsquote (in %)	55,6	56,1	56,6	57,8	57,1	55,9	53,2	52,1	51,4	51,0
Erwerbsquote der 15–64-Jährigen und Älteren (in %)	80,0	81,2	81,2	82,8	83,1	83,1	83,1	83,8	83,9	83,9
Erwerbsquote der 15-Jährigen und Älteren (in %)	67,5	67,8	67,4	68,1	67,1	65,7	62,2	60,3	59,5	59,0
Anzahl 65-Jährige und Ältere pro 100 20–64-jährige Erwerbspersonen	28,9	29,9	30,7	32,3	35,6	39,1	50,2	56,9	59,4	61,3
Anteil der Frauen in der Erwerbsbevölkerung (in %)	43,6	44,8	45,7	46,2	46,5	46,7	47,0	47,1	47,0	46,8
Anteil der ausländischen Arbeitskräfte in der Erwerbsbevölkerung (in %)	21,8	21,6	22,0	24,2	24,8	25,2	25,7	25,6	25,4	25,3
Erwerbsbevölkerung in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) (in Tausend)	3413	3487	3614	3884	3991	4036	4004	4010	3997	3960
Jährliches Wachstum der Erwerbsbevölkerung in VZÄ (in %)		1,2	1,5	0,8	0,4	0,1	-0,1	0,1	-0,1	-0,0
Gesamterwerbsquote in VZÄ (in %)	48,3	48,4	48,5	49,4	48,9	48,0	45,8	45,0	44,5	44,1
Erwerbsquote der 15–64-Jährigen und Älteren (in %)	70,4	70,9	70,3	71,6	72,1	72,4	72,8	73,7	73,9	73,9
Erwerbsquote der 15-Jährigen und Älteren (in %)	58,7	58,5	57,7	58,2	57,5	56,5	53,6	52,1	51,5	51,0
Anzahl 65-Jährige und Ältere pro 100 20–64-jährige Erwerbspersonen in VZÄ	32,7	34,1	35,5	37,2	40,9	44,8	57,1	64,5	67,2	69,4
Anteil der Frauen in der Erwerbsbevölkerung in VZÄ (in %)	35,9	37,3	38,3	38,9	39,6	40,1	41,0	41,6	41,5	41,3
Anteil der ausländischen Arbeitskräfte in der Erwerbsbevölkerung in VZÄ (in %)	22,8	22,3	23,1	25,4	25,8	26,0	26,3	26,0	25,7	25,7

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 Altersstrukturanalysen – von Kundschaft, Belegschaft und Produktlinien – inskünftig ein wichtigeres Instrument der Unternehmensführung werden.

Strukturwandel der Arbeitswelt

Im Zeitraum 1960-2010 stieg der Anteil der im Dienstleistungssektor Arbeitenden von knapp 40% auf 73% an. Auf den sekundären Sektor entfallen nur noch 23% und auf den primären Sektor um die 4,0%. Vor allem Frauen sind heute stark im Dienstleistungssektor beschäftigt. So arbeiten aktuell über fünf Sechstel aller erwerbstätigen Frauen im Dienstleistungssektor. Obschon auch die Männer heute mehrheitlich im Dienstleistungssektor arbeiten (62%), sind sie verglichen mit den Frauen im sekundären Sektor noch stärker präsent (33%).

Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft 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, sind es heute es gut 31%. Umgekehrt sank der Anteil der 50-64-jährigen Erwerbstätigen ohne nachobligatorische Ausbildung von 19% auf 14%. Eine Bildungsexpansion lässt sich bei Männern und Frauen festhalten, und geschlechtsspezifische Unterschiede des Bildungsniveaus haben sich abgeschwächt.

In struktureller Hinsicht waren die letzten Jahre erneut von einem Zuwachs der Teilzeitarbeit geprägt, namentlich bei den Frauen. 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. Häufiger wurde auch eine Abend- und Nachtarbeit, was spezifische gesundheitliche Probleme aufwirft. Rund 20% der 50-64-jährigen Erwerbstätigen leisten regelmässig Abend- oder Nachtarbeit.

Der Wandel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat die Arbeit 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.

In der heutigen Arbeitswelt genügen Schulwissen und Fachkompetenz immer weniger, um den komplexer werdenden und sich zunehmend schneller wandelnden Anforderungen gerecht zu werden. Fachunspezifische Fähigkeiten, soziale Kompetenzen und persönliche Stärken gewinnen an Bedeutung. Sie sind in steigendem Mass entscheidend für den individuellen Erfolg auf dem Arbeitsmarkt. Strukturwandel von der Industriegesellschaft zur postindustriellen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft führte unter anderem zu folgenden Veränderungen der arbeitsmarktrelevanten Qualifikationen:

- a) Anstieg der formalen Bildungsanforderungen
- b) Informatisierung der Arbeitswelt und Expansion kommunikativer Tätigkeiten.
- c) Verstärkter Trend zum Erlebniskonsum.

Insbesondere kognitive und methodische Fähigkeiten und Stärken gewinnen an Bedeutung. Dazu gehören etwa eine schnelle Auffassungsgabe, Lernbereitschaft und -fähigkeit, Abstraktionsvermögen, Urteilskraft, aber auch Offenheit für Neues und Kreativität. Die wachsende Bedeutung der Berufe in zwischenmenschlich anspruchsvollen Bereichen verlangt demgegenüber nach erweiterten kommunikativen Stärken, wozu nicht nur die Fähigkeit gehört, sich mündlich und schriftlich auszudrücken, sondern auch zuzuhören und Empathie zu empfinden oder sich Gehör zu verschaffen und durchzusetzen.

Der Trend zum „Erlebniskonsum“ wertet nicht nur gewisse Tätigkeiten wie Produktegestaltung, Werbung und Marketing auf, sondern gibt auch den damit verbundenen persönlichen Eigenschaften ein deutlich grösseres Gewicht. Kreativität, Ideenreichtum, Phantasie, Offenheit für Neues, aber auch die Fähigkeit, die neuen Ideen zu kommunizieren, sind gefragte Eigenschaften bei den Mitarbeitern und können einem Unternehmen einen entscheidenden Konkurrenzvorteil sichern. Kreativität ist nur möglich, wenn auch ein gewisser Freiraum zur Ausfüllung einer Aufgabe gegeben ist. Voraussetzung für einen vergrösserten Gestaltungsspielraum in der täglichen Arbeit ist allerdings ein hohes Mass an Selbststeuerungsfähigkeit. Dazu gehören persönliche Qualitäten wie Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, eine positive Arbeitseinstellung und überdurchschnittliche Motivation sowie die Fähigkeit, sich und seine Arbeit selbst organisieren zu können.

Zusammenfassend ergeben sich aufgrund des postindustriellen Strukturwandels somit folgende wesentliche Veränderungen:

- a) die durchschnittlichen Anforderungen an die formale Aus- und Weiterbildung steigen deutlich
- b) Bei den Soft Skills erfahren folgende Kompetenzbereiche eine klare Aufwertung:
 - Methodenkompetenz, insbesondere Lernfähigkeit, Abstraktionsfähigkeit, Offenheit für Neues, Organisations- und Planungsfähigkeit, Kreativität.
 - Sozialkompetenzen, insbesondere kommunikative Stärken
 - Selbstkompetenzen, insbesondere Selbststeuerungsfähigkeit und Motivation.

Arbeitsmarktrelevante Bewertungskriterien von Heute

Befähigungskriterien

Hard Skills formelle Qualifikationen

Schulbildung
Berufsbildung
Weiterbildung
Spezialbildung

Informelle Ausbildung/Erfahrung

Soft Skills informelle Qualifikationen

Begabungen
Persönlichkeitseigenschaften
Arbeitstugenden
Motive und Werthaltungen

Zuschreibungskriterien

Geschlecht, Alter, Nationalität, Herkunft

Zusatzkriterien

Zeitliche und räumliche Verfügbarkeit, Körperkraft, Aussehen u.a.

Quelle: Alexander Salvisberg (2010) Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt: Bedeutung und Wandel, Zürich: Seismo.

Arbeit in späteren Jahren, veränderte Lebensarbeitszeiten, Frühpensionierungen

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 Programmanschläge 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 inter-generationelle 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 (vgl. www.workandcare.ch) 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 Näher rücken 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 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 Berufswwechsler, eine verstärkte räumliche Mobilität 50-jähriger und älterer Personen oder sogar über 65-jähriger Menschen (Altersmigration) sowie vermehrte Flexibilität 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.

Austritt aus dem Berufsleben

Der Austritt aus dem Berufsleben und der Übergang ins Rentenalter bedeuten einen wichtigen biographischen Einschnitt. Der Zeitpunkt der Pensionierung, die Gründe für die Pensionierung und die Rolle der Arbeit über die Pensionierung hinaus geben wichtige Einblicke in diesen Lebensabschnitt. Der Austritt aus dem Arbeitsleben vollzieht sich heute vermehrt flexibel. Neben einer ordentlichen Pensionierung sind Frühpensionierungen häufig, und fast die Hälfte der Männer lässt sich vor 65 pensionieren. Für viele Personen sind Krankheit, Unfall oder Invalidität zentrale Gründe für ein vorzeitiges Beenden der Erwerbsarbeit. Bei Frauen spielen zudem eheliche und familiäre Faktoren (Pensionierung eines älteren Ehemannes, pflegebedürftige alte Eltern) oft eine bedeutsame Rolle, um sich vorzeitig pensionieren zu lassen. Am seltensten finden sich Frühpensionierungen bei selbständig erwerbenden Personen (die häufig nach 65 weiter arbeiten). Nach einem Höhepunkt im Jahr 2006 nahm der Anteil der Personen im vorzeitigen Ruhestand wieder ab. 2010 lag die Frühpensionierungsquote, berechnet über fünf Jahre vor dem gesetzlichen Rentenalter, bei 17,1%. Dieser Wert ist ähnlich hoch wie im Jahr 2000 (17,5%), war im Zeitraum von 2000–2010 jedoch von Schwankungen geprägt. In den ersten fünf Jahren des Untersuchungszeitraums war ein Anstieg zu verzeichnen. Er fiel mit der schrittweisen Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters für Frauen und den finanziellen Übergangsmassnahmen, die günstige Bedingungen für einen vorzeitigen Austritt aus dem Arbeitsmarkt schafften, zusammen.

Nach einem Höchstwert in den Jahren 2005 und 2006 (jeweils 21,4%) ist die Frühpensionierungsquote anschliessend innerhalb von vier Jahren um vier Prozentpunkte gesunken. Diese Abnahme könnte auf die Senkung der Rentenumwandlungssätze der 2. Säule, die Anpassung der Verhaltensweisen an die neue Gesetzgebung und die Hochkonjunkturphase zwischen 2006 und 2008 zurückzuführen sein (vgl. Murier 2012).

Die für die Fünfjahresperiode vor dem gesetzlichen Rentenalter berechnete Frühpensionierungsquote unterscheidet sich stark je nach Wirtschaftszweig: Der Unterschied zwischen der höchsten und der tiefsten Quote beträgt 38,9 Prozentpunkte. Bei den Arbeitnehmenden der Branche «Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen» wurde die höchste Frühpensionierungsquote (45,8%) registriert, gefolgt von den Branchen «Verkehr und Lagerei» (34,7%) und «Öffentliche Verwaltung» (32,8%). In den Branchen «Land- und Forstwirtschaft» (6,9%) und «Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie» (10,0%) trat weniger als eine von zehn Personen vorzeitig in den Ruhestand.

Das Erreichen des gesetzlichen Rentenalters bedeutet nicht zwingend den Austritt aus dem Erwerbsleben. 2010 ging jede siebte Person (14,5%) im Alter von 65 bis 74 Jahren weiterhin einer beruflichen Tätigkeit nach. Im Zeitraum von 2000 bis 2010 bewegte sich dieser Anteil zwischen 12 und 15%. In der Schweiz ist die Zahl der Männer, die über das gesetzliche Rentenalter hinaus beruflich aktiv sind, doppelt so hoch wie diejenige der Frauen (19,4% gegenüber 10,4%). Dieser Geschlechterunterschied hat sich seit 2000 kaum verändert. Unter den 65-jährigen oder älteren Erwerbstätigen sind Personen mit einem Abschluss auf Tertiärstufe deutlich übervertreten; ebenfalls stark vertreten sind Selbstständigerwerbende (44,2% der Erwerbstätigen in der Kategorie der Personen ab 65 Jahren), mitarbeitende Familienmitglieder (12,0%) und Teilzeitangestellte (73,4%; der durchschnittliche Beschäftigungsgrad entspricht einer Halbtagesstelle).

Altersrücktritt: Hauptergebnisse einer neueren Studie

Quelle: Trageser, Judith; Hammer, Stefan; Flidner, Juliane (2012) Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung, Forschungsbericht Nr. 11/12, Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

Kern des Forschungsprojekts waren zwei standardisierte Befragungen: Einerseits wurde eine telefonische CATI-Befragung von Personen zwischen 58 und 70 Jahren durchgeführt. Dabei wurden insgesamt 1'292 Personen befragt, die in acht verschiedene Gruppen unterteilt waren. Andererseits wurde eine Online-Befragung von Arbeitgebenden durchgeführt. Dabei wurde eine Stichprobe von insgesamt 5'000 Unternehmen gezogen, die nach Grösse, Branche und Sprachregion geschichtet war. Insgesamt konnten 1'969 Unternehmen befragt werden. Die Befragungen wurden durch eine Dokumentenanalyse und qualitative Interviews mit Sozialpartnern und Arbeitgebern ergänzt.

Kernaussagen

Die Arbeitsmarktbeteiligung von Personen ab 58 Jahren hat sich in den letzten Jahren erhöht. Der Erwerbsaustritt erfolgt in Etappen.

Bei Männern ab 58 Jahren ist nach einem leichten Rückgang der Erwerbsquote im Verlaufe der Neunzigerjahre und anschliessender Stabilisierung seit 2008 eine Trendwende mit wieder zunehmender Erwerbsbeteiligung festzustellen. Bei Frauen ab 58 Jahren zeichnet sich bereits seit 20 Jahren eine deutliche Erhöhung der Erwerbsbeteiligung ab.

Rund 40 Prozent der Erwerbstätigen treten bis ein Jahr vor Erreichen des ordentlichen AHV-Rentenalters aus dem Erwerbsleben aus. Etwas mehr als 20 Prozent der Erwerbstätigen treten zum Zeitpunkt des Erreichens des ordentlichen AHV-Rentenalters in den Ruhestand. Über ein Drittel der Erwerbstätigen arbeitet ab diesem Alter weiter.

Wichtige Gründe für die Erwerbstätigkeit von Personen ab 58 Jahren sind gute gesundheitliche Voraussetzungen, gute Arbeitsbedingungen und eine interessante Arbeit.

Bei den Arbeitsbedingungen spielen vor allem ein gutes Arbeitsklima, eine gute Vereinbarkeit der Arbeit mit der Familie und mit Freizeitaktivitäten sowie flexible Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle für die Erwerbstätigkeit. Finanzielle Zwänge und institutionelle Anreize der Altersvorsorge haben eine vergleichsweise geringe Bedeutung für die Erwerbstätigkeit von Personen ab 58 Jahren.

Beim vorzeitigen Arbeitsmarktaustritt von Personen zwischen 58 und 63/64 Jahren spielen der Wunsch nach mehr Freizeit, gesundheitliche Einschränkungen, Zwangspensionierungen/Kündigungen und unbefriedigende Arbeitsbedingungen eine bedeutende Rolle.

Bei nichterwerbstätigen Frühpensionierten (d.h. Personen unter dem ordentlichen AHV-Rentenalter, die bereits Altersvorsorgeleistungen beziehen) erfolgte der Austritt aus dem Erwerbsleben grösstenteils aus freiwilligen Gründen. Ausschlaggebend war in vielen Fällen der Wunsch nach mehr Zeit für Freizeitaktivitäten. Ein Drittel dieser Gruppe gab an, nicht auf ein Erwerbseinkommen angewiesen zu sein. Etwa gleich häufig waren jedoch gesundheitliche Gründe

sowie Zwangspensionierungen und Kündigungen für den Erwerbsaustritt massgebend. Bei den institutionellen Anreizen übten insbesondere die Regelungen zur zweiten Säule und die Möglichkeit des Vorbezugs der AHV-Rente einen Einfluss auf vorzeitige Pensionierungen aus.

Hingegen erfolgte der Erwerbsaustritt bei den Nichterwerbstätigen unter 64/65 Jahren ohne Altersvorsorgeleistungen überwiegend unfreiwillig, zu über 50 Prozent aus gesundheitlichen Gründen. Bei knapp einem Drittel dieser Gruppe (vor allem Männer) führten Zwangspensionierungen und Kündigungen zum frühzeitigen Erwerbsaustritt. Bei einem Viertel dieser Gruppe waren unbefriedigende Arbeitsbedingungen für den Erwerbsaustritt mitentscheidend.

Personen zwischen 58 und 63/64 Jahren zeigen eine gewisse Bereitschaft, unter gewissen Bedingungen über das ordentliche AHV-Rentenalter tätig zu sein.

Ein Fünftel der Erwerbstätigen unter 64/65 Jahren plant bereits heute, über das ordentliche AHV-Rentenalter hinaus tätig zu sein. Von den übrigen Erwerbstätigen unter 64/65 Jahren zeigt eine grosse Mehrheit eine relativ hohe Bereitschaft, unter bestimmten Bedingungen über das ordentliche AHV-Rentenalter tätig zu sein. Rund ein Viertel der heute Erwerbstätigen beabsichtigt, vor 64/65 Jahren aus dem Erwerbsleben auszutreten.

Von den Nichterwerbstätigen unter 64/65 Jahren, die erwerbstätig waren, kann sich gut ein Drittel vorstellen, wieder eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen. Die Mehrheit dieser Personen kann sich dies allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen vorstellen. Falls gewisse Bedingungen erfüllt sind, würde rund die Hälfte dieser Personen über das ordentliche AHV-Rentenalter hinaus und rund 40 Prozent bis zum ordentlichen Rentenalter arbeiten. Lediglich 10 Prozent dieser Personen würde nicht bis zum ordentlichen Rentenalter erwerbstätig sein.

Die Mehrheit der Unternehmen erachtet eine längere Beschäftigung von Personen ab 58 Jahren für gewisse Funktionen als notwendig und sinnvoll.

Die befragten Unternehmen sind gegenüber einer längeren Erwerbstätigkeit von Mitarbeitenden ab 58 Jahren mehrheitlich positiv eingestellt. Rund 60 Prozent der befragten Unternehmen findet es sinnvoll und notwendig, ältere Arbeitnehmende zukünftig bis zum ordentlichen Rentenalter und darüber hinaus zu beschäftigen. Der überwiegende Teil dieser Unternehmen erachtet die Anstellung von älteren Mitarbeitenden jedoch nur für bestimmte Funktionen als notwendig und sinnvoll. Dies wird vor allem mit der längeren Nutzung der Kompetenzen der Mitarbeitenden und der Sicherstellung des Know-how-Transfers an jüngere Mitarbeitende begründet.

Wichtige Anreize für eine längere Erwerbstätigkeit von Personen ab 58 Jahren sind die Freude an der Arbeit, attraktive Arbeitsbedingungen und die Wertschätzung durch den Arbeitgeber.

Bei den Arbeitsbedingungen sind die Vereinbarkeit der Arbeit mit der Familie und Freizeitaktivitäten, eine gesundheitlich nicht belastende Arbeit, flexible Arbeitsbedingungen und ein gutes Arbeitsklima wichtig. Von Bedeutung ist zudem, dass die beruflichen Fähigkeiten gefragt sind, die Arbeit geschätzt wird und die längere Erwerbstätigkeit von den Arbeitgebern erwünscht ist. Demgegenüber haben finanzielle Anreize eine etwas geringere Bedeutung. Gleichwohl stellt die Aussicht auf eine höhere Rente bei rund 50 Prozent der erwerbstätigen Personen unter 64/65 Jahren einen Anreiz für eine längerer Erwerbstätigkeit dar.

Aus Sicht der befragten Unternehmen sind altersgerechte Arbeitsbedingungen (u.a. flexible Arbeitsmodelle, die Möglichkeit zur Veränderung des Arbeitsinhaltes und die Berücksichtigung von gesundheitlichen Aspekten) wichtige Voraussetzungen für die Beschäftigung von Personen ab 58 Jahren. Zudem werden eine altersneutrale Lohnstruktur und ein mit zunehmendem Alter steigender Ferienanspruch als wichtig erachtet. Bei den institutionellen Regelungen werden vor allem Massnahmen begrüsst, welche die Flexibilisierung der heutigen Arbeitsmodelle unterstützen.

Die Unternehmen haben die Personalpolitik zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte ausgebaut. Sie verfolgen jedoch grösstenteils über keine systematische Personalpolitik zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte.

Einerseits hat über ein Drittel der befragten Unternehmen in den letzten drei Jahren Personen ab 58 Jahren neu angestellt. Zudem bieten die Unternehmen zu einem überwiegenden Teil Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitnehmende über dem ordentlichen AHV-Rentenalter an. Andererseits hat sich die Anzahl der personalpolitischen Massnahmen zur Förderung der (Weiter-) Beschäftigung der älteren Mitarbeitenden tendenziell erhöht. Verschiedene Massnahmen fördern die (Weiter-) Beschäftigung älterer Mitarbeitender, zum Beispiel die Vermeidung von Tätigkeiten mit grosser körperlicher Anstrengung und die Möglichkeit von Teilzeitarbeit kurz vor dem Ruhestand.

Die Ergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass die Unternehmen grösstenteils über keine systematische Personalpolitik zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte verfügen: Erstens weist die Anzahl der umgesetzten personalpolitischen Massnahmen gegenüber Personen ab 58 Jahren darauf hin, dass spezifischen Massnahmen zur Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Mitarbeitender insgesamt keine allzu grosse Bedeutung beigemessen wird. Die personalpolitischen Anstrengungen grosser Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitenden sind im Vergleich zu denjenigen mittlerer und kleiner Unternehmen jedoch deutlich ausgeprägter.

Zweitens ist festzustellen, dass die Neuanstellungen von älteren Personen mehrheitlich einen vergleichsweise kleinen Anteil der gesamten Neuanstellungen betragen, sich die angebotenen Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen über dem ordentlichen AHV-Rentenalter vor allem auf Teilzeitarbeit und befristete Arbeiten bezieht und die Möglichkeiten zu Pensionierungen vor 64/65 Jahren nicht eingeschränkt worden sind.

Drittens ist festzuhalten, dass die Unternehmen zurzeit grösstenteils nicht mit demografiebedingten Rekrutierungsschwierigkeiten rechnen. Unter der Annahme eines Arbeitskräftemangels weist laut Umfrage die Rekrutierung von älteren Arbeitskräften zur Deckung eines demographiebedingten Mangels an Arbeitskräften im Vergleich zu alternativen Strategien einen deutlich geringeren Stellenwert auf.

Personen ab 58 Jahren und Arbeitgebende befürworten insbesondere die weitere Flexibilisierung des AHV-Rentenalters.

Personen ab 58 Jahren und Arbeitgebende befürworten mehrheitlich die weitere Flexibilisierung des AHV-Rentenalters, ein gleiches Rentenalter für Männer und Frauen sowie die Anpassung des ordentlichen Rentenalters der zweiten Säule an dasjenige der AHV. Während die überwiegende Mehrheit der Arbeitgebenden die Möglichkeit des Bezugs einer AHV-Teilrente begrüsst, stehen Personen ab 58 Jahren dieser Massnahme etwas skeptischer gegenüber. Die Arbeitgeber befürworten zudem eine stärkere Berücksichtigung der Beiträge nach dem ordentlichen Rentenalter. Eine Erhöhung des ordentlichen Rentenalters wird jedoch von Arbeitgebenden und Personen ab 58 Jahren überwiegend abgelehnt.

Eine längere Erwerbstätigkeit älterer Arbeitskräfte könnte die Risiken einer allfälligen Arbeitskräfte-knappheit und eines Fachkräftemangels verringern.

Die Szenarien der Bevölkerungsentwicklung des Bundes zeigen, dass die Erwerbsbevölkerung bis ins Jahr 2060 weitgehend stagniert und die Alterung der Bevölkerung zu einem Rückgang der Erwerbsquote führen dürfte. Der Rückgang der Erwerbsquote könnte je nach Grad der Arbeitsmarktpartizipation der Erwerbsbevölkerung und der Arbeitskräftenachfrage zu einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots führen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass sich bereits heute in vielen Sektoren ein Fachkräftemangel abzeichnet. Zur Frage, wie ein allfälliger zukünftiger Arbeitskräftemangel gedeckt werden soll, bestehen unterschiedliche Auffassungen. Während der Bund, die Wissenschaft und die Wirtschaftsverbände der Ansicht sind, dass das Erwerbspotenzial

der Frauen und der älteren Bevölkerung stärker ausgeschöpft werden sollte, messen die befragten Arbeitgebenden der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte eine weniger grosse Bedeutung bei.

Falls die Altersvorsorge der längeren Arbeitsmarkteteiligung älterer Personen nicht Rechnung tragen würde, sind die Folgen für die Volkswirtschaft schwierig abzuschätzen und entsprechend ungewiss. Massnahmen in der Altersvorsorge zur Förderung der längeren Beschäftigung älterer Arbeitskräfte könnten jedoch dazu beitragen, die Risiken allfälliger negativer volkswirtschaftlicher Folgen aufgrund der demografischen Entwicklung zu reduzieren.

Erwerbstätigkeit im Alter 55-64 und 65+					
Erwerbstätigenquote (labor force participation rate)					
		Männer		Frauen	
		55-64	65+	55-64	65+
Schweiz (CH)	2000	79.1	14.4	51.5	6.1
	2009	79.6	14.6	61.2	6.9
Deutschland (D)	2000	52.4	4.4	33.5	1.5
	2009	69.3	5.9	52.9	2.7
Schweden (SE)	2000	72.6	15.0	65.9	6.3
	2009	77.9	16.4	70.0	9.2
Frankreich (F)	2000	41.7	1.9	33.0	0.9
	2009	44.2	2.2	39.1	1.0
Grossbritannien (UK)	2000	63.2	7.8	42.5	3.4
	2009	70.3	10.5	50.8	5.6
United States (US)	2000	67.3	17.7	51.9	9.4
	2009	70.3	21.9	60.0	13.6

Quelle: OECD.stats (<http://stats.oecd.org/index.aspx>)

Anteil Erwerbstätige und Rentner/innen im Alter 58-68 Jahren 2009				
Alter:	% - Anteil erwerbstätig		% - Anteil Rentner/in	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
58	88.2	72.8	8.0	7.6
59	87.6	72.1	9.3	7.6
60	81.2	63.5	15.2	12.5
61	79.4	56.4	17.1	17.6
62	67.6	48.4	27.1	31.7
63	60.1	41.6	35.2	38.6
64	50.2	26.0	45.7	73.8
65	36.0	16.7	64.0	82.3
66	32.3	13.8	67.3	85.4
67	20.4	14.1	79.6	85.9
68	17.1	13.1	81.8	86.3

Quelle: SAKE 2009 (gewichtete Daten)

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 zugesprochen 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 älterer 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 Problem-bereiche 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 familiäre 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).

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.

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 Facherfahrung 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 Altersautomatism (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.

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

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 Kadermitarbeitende 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 kontinuierlich-theoretischen 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.

Benützte Literatur

- Adecco Institute (2008) Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008, London: Adecco Institute (www.adecco-institute.com).
- Bellmann, Lutz; Hilpert, Markus; Kistler, Ernst; Wahse, Jürgen (2003) Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 36: 133-149.
- 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.
- Bloom, David E.; Canning, David; Fink, Günther (2010) The graying of global population and its macroeconomic consequences, University of St.Gallen: The WDA-HSG Discussion Paper Series on Demographic Issues No. 2010/4.
- Börsch-Supan, Axel (2007) Bevölkerungsalterung durch die Augen des Ökonomen: Die gesamtwirtschaftlichen Folgen des demographischen Wandels, in: Hans-Werner Wahl, Heidrun Mollenkopf (Hrsg.) Alternforschung am Beginn des 21. Jahrhunderts. Alterns- und Lebenslaufkonzeptionen im deutschsprachigen Raum, Berlin: Akademische Verlagsgesellschaft: 123-144.
- Bruggmann, M. (2000), Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bühlmann, B. (Hrsg.) (2010) Die andere Karriere. Gesellschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte - am Beispiel von Innovage, Luzern: Interact.
- 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. (E-Version verfügbar via www.hoepflinger.com)
- Gassmann, Oliver; Reepmeyer, Gerrit (2006) Wachstumsmarkt Alter. Innovationen für die Zielgruppe 50+, München: Carl Hanser Verlag.
- 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.
- Heinze, Rolf G.; Naegele, Gerhard; Schneiders, Katrin (2011) Wirtschaftliche Potentiale des Alters, Stuttgart: Kohlhammer.
- 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, 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.
- Jansen, Stephan A.; Huchler, Andreas (2005) Die demographiesensitive Organisation. Eine Studie der betriebswirtschaftlichen Konsequenzen des demographischen Wandels für die Bereiche ‚Personal‘, ‚Forschung & Entwicklung‘, ‚Vertrieb‘, in: Stephan A. Jansen; Birger P. Priddat; Nico Stehr (Hrsg.) Demographie. Bewegungen einer Gesellschaft im Ruhestand – Multidisziplinäre Perspektiven zur Demographiefolgenforschung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 51-110.
- Leu, R. E.; Gerfin, M. (2004) Determinanten und Wirkungen der beruflichen Weiterbildung, Nationales Forschungsprogramm 43 ‚Bildung und Beschäftigung‘, Synthesis 24, Bern: Schweiz. Nationalfonds.
- Mandl, Irene; Enichlmair, Christina; Goluchowski, Anna; Dörflinger, Alette (2009) Auswirkungen der alternden Gesellschaft auf die Kreativwirtschaft, in: Edeltraud Hanappi-Egger, Peter Schnedlitz (Hrsg.) Ageing Society. Altern in der Stadt: Aktuelle Trends und ihre Bedeutung für die strategische Stadtentwicklung, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG: 395-438.
- Murier, T. (2012) Seniorinnen und Senioren auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, Demos Nr. 2, Mai 2012: Bern: Bundesamt für Statistik.
- 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.
- Salvisberg, Alexander (2010) Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt: Bedeutung und Wandel, Zürich: Seismo.
- Semmer N.; Richter P. (2004) Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen, in: M. von Cranach et al. (Hrsg.) Ältere Menschen im Unternehmen, Bern: Haupt Verlag.
- Sidler-Brand, Claudia C. (2011) Lebensarbeitszeit – eine qualitative Fallstudie am Beispiel der Raffeisenbanken, Dissertation der Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Skirbekk, Vegard (2008) Age and productivity capacity: Descriptions, causes and policy options, Oxford Institute of Ageing, Ageing Horizons, Issue 8: 4-12.
- Steinbach, Dirk; Linnenschmidt; Katja; Schüll, Elmar; Popp, Reinhold (Hrsg.) (2011) Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt: Trends, Szenarien und Empfehlungen, Wien : LIT.
- Trageser, Judith; Hammer, Stefan; Flidner, Juliane (2012) Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung, Forschungsbericht Nr. 11/12, Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- 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, Persorama 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.

Internet-Links:

www.silberfuchs-netz.ch,

www.demografiefitness.ch,

www.generationsatwork.com

Letzte Änderung: 1. Februar 2013