

# Management



TEST  
**Digitalstifte fürs Büro**  
 Welcher Stift für digitale Aufzeichnungen besteht den Praxistest? Seite 31



## So klappt es mit 50 plus

**Karriere** Ältere Mitarbeiter können mit Erfahrung punkten – müssen sich aber früh genug auf ihre neue Rolle vorbereiten.

ANDRÉ SCHMIDT-CARRÉ UND  
 TOBIAS KORN

Bislang arbeiten nur wenige Schweizer Manager und Fachkräfte über das Pensionierungsalter hinaus. Lange Zeit galt es schliesslich als normal, dass Mitarbeiter mit dem Erreichen der Altersgrenze den wohlverdienten Ruhestand antreten. Die Anzeichen mehren sich jedoch, dass solch ein Erwerbslebenslauf in Zukunft seltener werden könnte. Einerseits bekommen immer mehr Firmen den Mangel an Fachkräften zu spüren. Bei Informatikberufen etwa waren zuletzt 8 Prozent der Stellen unbesetzt, bei Ingenieurberufen mehr als 5 Prozent, zeigen Zahlen des Schweizer Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco). Im Durchschnitt der Gesamtwirtschaft sind es nur 2,5 Prozent. Die demografische Entwicklung wird voraussichtlich dazu führen, dass dieser Mangel in Zukunft stärker ausgeprägt sein wird.

Andererseits nimmt aufseiten der Mitarbeitenden der Wunsch zu, auch im höheren Alter zu arbeiten. Die Lebenserwartung ist in den vergangenen Jahren angestiegen und damit auch die Fähigkeit und der Wunsch, länger im Job zu bleiben. Männer werden in der Schweiz derzeit im Durchschnitt 80 Jahre, Frauen 84 Jahre alt. «Irrendwann ist die Yacht zum dritten Mal gestrichen und dauernd nur Golf zu spielen, ist auf Dauer eben auch keine Erfüllung, wenn man noch leistungsfähig ist», sagt Judith Baumberger, Personalberaterin aus Hürzli bei Zürich. Sie beobachtet, dass die Zahl der junggebliebenen Pensionisten in den vergangenen Jahren wächst. Hinzu kommt häufig ein ganz profaner Grund fürs Weiterarbeiten: Die finanziellen Polster für den länger dauernden Ruhestand reichen nicht aus.

### Neue Modelle

Auf den ersten Blick scheint die Lage also einfach: Viele Menschen wollen und müssen länger arbeiten, Firmen suchen Fachkräfte. Allein: Die meisten Firmen beschäftigen bislang nur ungerne Ältere. «Älter» meint in dem Fall nicht Rentner, viele

Firmen fangen schon weit früher an, Kandidaten für unbesetzte Stellen allein aus Altersgründen auszuschließen. «Unternehmen in der Schweiz stellen Fachkräfte und Manager ab Mitte 50 oft überhaupt nicht mehr ein, einfach weil solche Menschen bei jungen Führungskräften als zu alt gelten», sagt Beraterin Baumberger. Personaler und Führungskräfte sortieren Bewerbungsmappen dann von vornherein aus, auch wenn die fachliche Qualifikation eines Kandidaten für einen Job passen würde. Aus Baumbergers Sicht ist das absurd, denn «gleichzeitig beklagen viele Firmen, dass sie auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend Fachkräfte finden». Sie plädiert deshalb dafür, dass Firmen auch älteren Kandidaten eine Chance geben. Oft ist allerdings nicht nur eine übertriebene Jugendkultur das Problem, sondern auch die Gehaltsstruktur mit den entsprechenden Sozialleistungen der Unternehmen.

### Gezielte Suche

Einige Unternehmen wissen die Qualitäten der Älteren dennoch zu schätzen und suchen deshalb gezielt nach pensionierten Managern. Der Verein ehemaliger Führungskräfte «Adlatus» aus Olten, südlich von Basel, vermittelt rund 300 Jobs pro Jahr an seine Mitglieder. Die pensionierten Manager springen kurzfristig ein, wenn Unternehmen übergangsweise zum Beispiel einen Geschäftsführer brauchen. Die Senioren-Manager arbeiten meist nur für wenige Monate im jeweiligen Unternehmen, kleine Mandate dauern auch schon mal lediglich wenige Tage. Den Adlatus-Mitgliedern geht es dabei um den Spass am Job und die Chance, ihr Wissen einbringen zu können, nicht ums Geld. «Die meisten unserer Interim-Manager arbeiten in Teilzeit stundenweise oder an zwei bis drei Tagen die Woche», sagt Zeno Amrein, der bei Adlatus engagiert ist.



Zum Thema ist kürzlich das Buch: «50 plus - Neuorientierung im Beruf» erschienen. Herausgegeben wurde es von «Beobachter», «Handelszeitung» und der Schweizer Kader Organisation SKO.

### FÜNF TIPPS FÜR ÄLTERE MITARBEITER



**Hans C. Werner,**  
 Leiter Group  
 Human  
 Resources,  
 Swisscom

**G**rundsätzlich wehre ich mich gegen Kategorisierungen wie 50 plus. Das grenzt teilweise an Diskriminierung. An der Arbeitsmarktfähigkeit zu arbeiten, kann bedeuten, Kurse in Technik, Sales oder Kommunikation zu belegen. Mindestens so wirkungsvoll ist es, wenn jemand eine neue

Rolle einnimmt, in einem anderen Bereich arbeitet. Und die Älteren können helfen, Kundenbedürfnisse besser abzubilden, etwa in den Filialen und Callcentern. Ältere Kunden, die in unsere Shops kommen, strahlen oft Unsicherheit aus. Die löst sich, wenn jemand aus der gleichen Altersgruppe sie bedient.



**Marlies Hubert,**  
 Corporate  
 Head of HR  
 Business  
 Partnering,  
 Panalpina

**E**s ist wichtig, aufgeschlossen zu bleiben, auch für neue Technologien wie die Sozialen Medien. Dazu gehört auch, sich bewusst mit jungen Leuten zu umgeben. Wir bringen ältere Mitarbeitende bewusst in Projekte, in denen sie mit Jüngeren zusammenarbeiten. Es ist wichtig, Foren zu schaf-

fen, in denen die Generationen ganz selbstverständlich aufeinandertreffen. Der Wissenstransfer sollte übrigens nicht nur in eine Richtung laufen. Wir werden Neueinsteigern häufiger ältere Mentoren zur Seite stellen – davon profitieren alle. Ältere Kollegen bringen zudem Stabilität in die Organisation.



**Mary Herzog,**  
 Personal-  
 leiterin,  
 Bühler Group,  
 Uzwil SG

**B**erufstätige 50 plus können ihre Fähigkeiten aktuell halten, indem sie in regem Austausch mit jüngeren Kollegen bleiben. Wir haben für Schlüsselpositionen soeben einige Mitarbeiter im Alter 50 plus eingestellt, die ein gewachsenes Kundenverständnis und breite Erfahrung mitbringen. In

unserem Geschäft sind die Projekte komplex und dauern oft Jahre. Da ist es gut, wenn die Verantwortlichen in kritischen Situationen gelassen bleiben und auch schon aus eigenen Fehlern gelernt haben. Zudem ist diese Altersgruppe wieder sehr flexibel, weil die Kinder meist aus dem Haus sind.



**Markus Jordi,**  
 Leiter HR,  
 SBB

**M**it dem Älterwerden findet eine Verschiebung des Spektrums der Leistungen und der persönlichen Kompetenzen statt. Fähigkeiten wie körperliche Belastbarkeit oder Kurzzeitgedächtnis nehmen zwar ab. Hingegen nehmen Urteilsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Koope-

rations- und Konfliktfähigkeit sowie betriebsbezogenes Know-how zu. Ältere Mitarbeiter sollten daher vor allem ihre persönlichen Stärken einbringen. Zudem erwartet der Arbeitsmarkt heute auch von älteren Mitarbeitern, dass sie sich fortwährend neues Wissen und neue Fähigkeiten aneignen.



**Stefan Preier,**  
 HR-Verant-  
 wortlicher  
 Maxon-Motor-  
 Gruppe,  
 Sachseln OW

**I**n einem technologisch geprägten und sich schnell verändernden Umfeld wie bei Maxon ist es zwingend, dass Mitarbeitende sich ständig on the Job weiterbilden. Gerade im Bereich Forschung und Entwicklung ist es entscheidend, dass sich «junge Wilde» und «alte Hasen» austauschen können.

Die Kombination der Erfahrung älterer Techniker und Ingenieure mit der Neugier und Dynamik jüngerer Fachkräfte ist eine fast unschlagbare Mischung. Wir sind dabei sehr flexibel und beschäftigen Mitarbeitende auch nach ihrer Pensionierung weiter. Lernfähigkeit und Offenheit sind wichtig.