

# Öffentliches Personal Schweiz

\* 100 Jahre Engagement



AZB CH-5402 Baden  
P.P./Journal



**INTERVIEW MIT PROF. EM. DR. NORBERT THOM**

## Es muss eine neue Alterskultur entstehen

Arbeitnehmende über 55 Jahren verlieren – verglichen mit ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen – seltener ihren Job. Geschieht es dennoch, ist die Suche nach einer Anstellung für sie massiv mühsamer als für jüngere Arbeitssuchende. Arbeitnehmende 55 plus suchen mehrere Monate län-

ger, da sie sich vielerorts mit Vorurteilen gegenüber älteren Arbeitnehmenden konfrontiert sehen. Viele Arbeitgeber sehen nicht ihr Potenzial, sondern hohe Lohn- und Sozialversicherungskosten und vermeintliche Hindernisse für eine gute Zusammenarbeit. Unternehmen verpassen so,

mit altersdurchmischten Teams, die sich in ihren Fähigkeiten ergänzen, einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. ZV Info unterhielt sich mit dem ehemaligen Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Prof. em. Dr. Norbert Thom, darüber, welche Konzepte hilfreich

# INHALT

## Seite 1

Interview: Es muss eine neue Alterskultur entstehen

## Seite 5

Zeitschrift «Frauenfragen»: Vorbilder

## Seite 6

Fachtagung Brunnen: Wie der Spatz in der Hand

## Seite 16

Neue Vertragspartner von Öffentliches Personal Schweiz (ZV)

## Seite 17

Personalverband der Stadt Biel (PVBB)

## Seite 18

Baselstädtischer Angestelltenverband (BAV)

## Seite 19

ZV-Vertragspartner

## Seite 19

Impressum

## Seite 20

Glosse

**wären und was notwendig ist, um die Situation von älteren Arbeitnehmenden in der Arbeitswelt bzw. im Arbeitsmarkt zu verbessern.**

**Wie schätzen Sie die Situation älterer, arbeitssuchender Arbeitnehmender auf dem heutigen Arbeitsmarkt ein?**

Diese Frage ist relativ schwierig zu beantworten. Wer über 50 Jahre alt ist und eine neue Stelle suchen muss, braucht viel Zeit. Das heisst, er oder sie sucht mehrere Monate länger als jüngere Arbeitnehmer.

**Woran liegt dies?**

Manche Arbeitgeber wollen nicht mehr in ältere Personen investieren. Gleichzeitig sind Frühpensionierungen weit verbreitet.

**Wo müsste Ihres Erachtens ein Umdenken bei den Arbeitgebern stattfinden?**

Es muss eine neue Alterskultur entstehen. Ältere Angestellte führen beim Arbeitgeber zwar zu höheren Lohn- und Sozialversicherungskosten, aber sie haben ein Potenzial, das genutzt werden kann. Damit Arbeitnehmende 50 plus mehr Wertschätzung erfahren, muss sich das Wertesystem der Entscheidungsträger ändern, denn ihre Annahmen, Vorurteile und Normen beeinflussen das praktische Handeln in den Betrieben. Viele Arbeitgeber haben leider ein Defizitbild von älteren Arbeitnehmenden im Kopf und im Gegenzug keine positiven Erlebnisse, welche ihre Vorurteile widerlegen würden.

**Kann man dagegen etwas tun?**

Leider bringt man diese vorgefassten Meinungen und Bilder fast nicht weg. Helfen würde wohl eine Selbsterfahrung; also wenn diese Arbeitgeber selbst in eine Situation kommen, in der sie aufgrund ihres Alters weniger oder nicht wertgeschätzt werden.

Denn: Damit Arbeitnehmenden 50 plus eine Chance gegeben wird, müssen die Entscheidungsträger selbst der Überzeugung sein, dass ältere Arbeitnehmende Potenzial haben.

In der Schweiz wird sich wohl die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative auf die Arbeitsmarktsituation älterer Arbeitnehmender – und auch Frauen – positiv auswirken. Durch den Inländervorrang sind Arbeitgeber gezwungen, das Potenzial in der Schweiz besser zu nutzen.

**Häufig hört man, dass ältere Arbeitnehmende nicht gleich leistungsfähig oder flexibel sind wie ihre jüngeren Kollegen. Was lässt sich dazu/dagegen sagen?**

Die Flexibilität lässt in der Tat mit zunehmendem Alter mehrheitlich nach. Das sagen interviewte ältere Personen sogar selber. Die fluide Intelligenz – also das schnelle Reagieren

oder die schnelle Auffassungsgabe – ist bei jüngeren Menschen stärker vorhanden.

Hingegen ist die kristalline Intelligenz – also die Fähigkeit, Situationen umfassender und besser abschätzen zu können – bei älteren Menschen stärker ausgeprägt. In Bereichen, wo Erfahrung und eine breitere Wissensbasis genutzt werden können, sind ältere Personen durchaus leistungsfähig. Zum Beispiel Richter oder Staatsanwälte sind Berufsgruppen, die mit zunehmender Erfahrung – und damit zunehmendem Alter – komplexe Sachverhalte immer besser einschätzen können.

Bei der Leistungsfähigkeit kommt es also immer auch auf die konkreten Aufgaben an und welche Fähigkeiten dafür notwendig sind. Durch Arbeitsdisziplin und Qualitätsbewusstsein behält manche ältere Person deshalb ein hohes Leistungsniveau.

Ich persönlich konnte als 12-Jähriger sehr gut Vokabeln lernen, heute bin ich stärker darin, ein wissenschaftliches Gutachten effizient in wenigen Tagen zu schreiben; als ich jünger war, brauchte ich für eine ähnlich umfangreiche Arbeit erheblich mehr Zeit.

**Dann wäre es am sinnvollsten, wenn jüngere und ältere Arbeitnehmende in einem Team zusammenarbeiten?**

Das ist richtig. Sich ergänzende Teams oder gemischte Arbeitsgruppen mit älteren Arbeitnehmenden, die viel Erfahrung und Gelassenheit mitbringen, und jüngeren, die kreativ und lernwillig sind, wären ideal. Es braucht hierfür aber Toleranz von beiden Seiten. So dürfen zum Beispiel Ältere keine «als ich jung war, war alles besser»-Einstellung haben, und Jüngere dürfen bei älteren Kollegen deren allenfalls fehlende Fähigkeiten im Umgang mit neuer IT nicht kritisieren.

Ich selbst habe an der Universität immer mit jungen Menschen zusammengearbeitet. Diese haben meine Erfahrung, meine Kontakte und mein Netzwerk sowie die Erfahrung meiner Sekretärin, die ebenfalls zu den älteren Arbeitnehmenden gehörte, sehr geschätzt.

Die positiven Seiten von älteren Arbeitnehmenden kommen aber nicht von selbst. Es ist ein Potenzial, das man nützen kann, aber auch aufbauen und pflegen muss, indem man permanent an sich selbst arbeitet.

Meine Aussagen sind generell, als Grundsatz, zu verstehen. Es gibt immer auch Einzelfälle und Ausnahmen, also ältere Arbeitnehmende mit sehr rascher Auffassungsgabe und im Gegenzug unflexible junge Menschen.

**Gibt es Bereiche, in denen ältere Arbeitnehmende jüngeren klar unter- oder überlegen sind?**

Sie sind in manchen Bereichen der Nutzung von modernster Informationstechnologie unterlegen. Ausserdem immer dann, wenn es um schnelle Informationsaufnahme und Reaktion



Prof. em. Dr. Norbert Thom

geht. Überlegenheit können ältere Personen zum Beispiel bezüglich der Urteilskraft zeigen.

**Was raten Sie, wenn jüngere Mitarbeitende ältere Kollegen führen müssen?**

Früher war ein Aufstieg auf der Karriereleiter mit Seniorität verbunden. Heute steht die Leistung im Vordergrund, die Anzahl der Dienstjahre ist nicht mehr alleiniges Entscheidungskriterium. Jüngere werden deshalb schneller zu Teamleitern oder in andere vorgesetzte Funktionen befördert. Beförderungen aufgrund der Seniorität würden von jüngeren Arbeitnehmenden kaum noch akzeptiert werden.

Wichtig sind auf jeden Fall der gegenseitige Respekt und die Akzeptanz von Leistungsausweisen wie Weiterbildungen, Auslandsaufenthalten oder Sprachkompetenzen.

**Trifft es überhaupt zu, dass ältere Arbeitnehmende «vorsichtiger» sind, dem Neuen gegenüber nicht aufgeschlossen?**

Ja, sie haben in der Tendenz eher ein bewahrendes Verhalten. Das ist eine Aussage, die für die ganze Kohorte (Altersgruppe) gilt. Im Einzelfall kann es natürlich anders sein.

**In welchen Bereichen müssten neue betriebliche Konzepte geschaffen werden?**

Ich halte drei Bereiche für besonders wichtig: neue Arbeitszeitmodelle, differenzierte Laufbahnkonzepte und Weiterbildung in allen Lebensphasen. Mehr Flexibilisierung – beispielsweise

weise bei der Pensionierung – wäre ebenfalls wünschenswert.

**Wären neue Arbeitszeitmodelle wie zum Beispiel die gleitende Pensionierung ein Lösungsansatz?**

Ja, die gleitende Pensionierung ist ein guter Ansatz. Das Zufahren auf eine starre Pensionsgrenze ist ungesund – es sollte nicht mit Vollgas auf den Berufsschluss zugehen, und danach ist dann einfach alles fertig. Der Pensionierungsprozess kann sich über einen längeren Zeitraum hinziehen, das wäre ideal. Es kann zum Beispiel das Pensum reduziert werden, oder auch Arbeitseinsätze – im Rahmen eines Projekts oder als Stellvertreter – nach dem ordentlichen Pensionsalter wären eine gute Alternative.

**Kommt dabei dem Arbeiten über das Pensionsalter hinaus mehr Bedeutung zu?**

Ja, aber das soll freiwillig geschehen. Ausserdem ist nach Berufsgruppen zu unterscheiden. Der Arbeitsalltag sieht für einen Dachdecker anders aus als für einen Oberrichter oder Professor, weshalb auch die Bedürfnisse in Bezug auf die Pensionierung unterschiedlich sind.

**Gibt es neue Karrieremodelle, welche den Bedürfnissen von Arbeitnehmenden 55 plus besser gerecht werden könnten?**

Ja, ein gutes Beispiel ist die «Bogenkarriere». In der Schlussphase kommt es dabei zu einem bewussten Rückschritt. Eine Person scheidet

zum Beispiel aus einer anspruchsvollen sowie kräftezehrenden Führungsposition aus und wechselt in eine interne Beraterrolle oder ist als Sonderbeauftragter oder mit einer ähnlichen Bezeichnung noch in seinem Fachgebiet tätig. Bei einer Bogenkarriere können sich Arbeitnehmende gegen Ende ihres Erwerbslebens so auf ihre fachliche Arbeit konzentrieren. Wichtig ist dabei, sich nicht in die Arbeit des Nachfolgers einzumischen.

**Weshalb sieht man Bogenkarrieren selten?**

Oft wird dieses Arbeitsmodell noch als Degradierung missverstanden, die gesellschaftliche Akzeptanz dieser Karrierevariante ist bisher nicht gross. So wollen zum Beispiel bei der Polizei oder beim Militär alle bis zum Karriereende aufsteigen – alles andere würde in dieser Berufsgruppe als diskriminierend empfunden werden.

Eine Bogenkarriere ist zum Nutzen der Betroffenen, weil Führungsfunktionen sehr anstrengend und kräftezehrend sind. Viele wären im Alter fachlich noch sehr leistungsfähig, wenn sie die zusätzliche Belastung einer Führungsaufgabe nicht hätten.

Hierzulande ist klar die Führungskarriere am beliebtesten, da sie im Organigramm für alle sichtbar ist. Die Mentalität unserer Leistungsgesellschaft auf Biegen und Brechen bis zum Schluss durchzuhalten, steht manchmal einer besseren Lösung wie vorhin erwähnt leider im Weg.

### **Könnte sich das noch ändern?**

Das wird sich zeigen, es müsste ein Umdenken stattfinden. Was für viele wie ein Rückschritt aussieht, ist für viele andere ein Segen. Mittlerweile hat es ja sogar ein Papst vorgemacht: Papst Benedikt XVI. trat zurück, weil er körperlich nicht mehr in der Lage war, seine Aufgaben zu erfüllen.

Meines Erachtens müsste es mehr solche Vorbilder geben. Dank meiner Tätigkeit an der Universität Bern kenne ich Benedikt Weibel, der mit Anfang 60 als Generaldirektor der SBB zurücktrat. Er übernahm zu diesem Zeitpunkt neue Aufgaben, als Teilzeitprofessor an der Universität Bern, als Autor von mehreren Büchern und als Delegierter des Bundesrates für die Euro 08. Sein Rücktritt hat ihm Raum gegeben für Neues.

Natürlich hat nicht jeder die Möglichkeit, nach einer Pensionierung nochmals etwas Neues zu beginnen. Meines Erachtens zeigt es aber, dass nicht eine möglichst hohe hierarchische Stellung am Ende des Erwerbslebens wichtig ist, sondern Freude an der Tätigkeit, bei der man sein Talent nutzen und zeigen kann.

### **Müsste der Fokus in der Karriereplanung angepasst werden? (Fach- statt Führungslaufbahn)**

Grundsätzlich lassen sich heute drei grosse Laufbahnkonzepte unterscheiden.

Die Führungslaufbahn ist der Klassiker. Es handelt sich um den Aufstieg in der Hierarchie mit immer mehr unterstellten Personen und Organisationseinheiten. Diese Laufbahn ist notwendig für leitende Positionen.

Die erste Alternative ist die Fachlaufbahn, auch Expertenlaufbahn genannt. Man steigt im Salär und im Status auf, weil diese Personen ein immer höheres Fachniveau erreichen. Sie haben oft keine Untergebenen, sind aber ausgezeichnete Experten auf ihrem Gebiet. Das kann zum

Beispiel bei Forschern und Entwicklern, bei Informatikexperten oder Fachleuten in Rechts- und Steuerabteilungen beobachtet werden. Sie sind für Firmen, Institutionen oder Ämter enorm wichtig.

Weiter gibt es die Projektlaufbahn: In zeitlich befristeten komplexen und innovativen Aufgabenbündeln, eben Projekten, können Fach- oder Führungsfunktionen übernommen werden. Diese Form ist in der Schweiz jedoch eher selten vertreten, da die Karriereschritte befristet und nicht definitiv sind. Wer jedoch mal befördert wurde, möchte diese Qualifikation in der Regel behalten und nicht wieder zurücktreten müssen. Da in der heutigen Zeit jedoch Projekte vermehrt an Bedeutung gewinnen, wird der Projektlaufbahn zukünftig eine immer grössere Bedeutung zukommen.

Moderne Firmen haben ohnehin verschiedene Laufbahnformen, welche sie miteinander kombinieren.

### **Wäre quasi eine Laufbahnplanung über die ganze Erwerbstätigkeit ein solcher Ansatz?**

Ja, auf jeden Fall. Es gibt Institutionen, in denen über einen langen Zeitraum geplant werden kann. Viele Firmen planen bei den Abschreibungen von Gebäuden und Maschinen jedoch längerfristig als im Personalbereich. Beim Personal ist oft eine kurzfristige Planung zu beobachten, eine gute Personalentwicklung würde sich jedoch über mehrere Jahre hinwegziehen.

Ich nenne beispielsweise Berufssoldaten, Angehörige der Berufsfeuerwehr, Mitglieder von religiösen Orden. So weiss ein Berufsoffizier mit 35 Jahren, dass er mit 55 Jahren Oberst sein wird. Im Dominikanerorden wird den Angehörigen die Möglichkeit geboten, sich selbst weiterzubilden, nach Rom zu gehen, als Pfarrer und als Hochschuldozent zu wirken.

Auch bei Wissenschaftlern ist das möglich. In meiner rund 25-jährigen Amtszeit als ordentli-

cher Professor hatte ich vier Sabbaticals. Das waren Forschungsfreiemester, Praxissemester oder Gastaufenthalte an einer ausländischen Universität. Bietet ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Ausbildung, Weiterbildung, interessanter Arbeit und Freizeit wie in Form eines Sabbaticals sind längerfristige Planungshorizonte möglich. Wer seinen Mitarbeitenden eine solche ideale Abwechslung bietet, kann langfristig mit motivierten Mitarbeitenden planen.

### **Wie wichtig sind Weiterbildungsmöglichkeiten für Arbeitnehmende 55 plus?**

Die Weiterbildung ist ausserordentlich wichtig. Damit lässt sich die Lernfähigkeit erhalten. Sie ist ausserdem eine Investition in die Arbeitsmarktfähigkeit. Zu beachten ist, dass Personen mit einer hohen Ausbildung erfahrungsgemäss viel stärker zur Weiterbildung bereit sind.

Beschäftigte mit wenig Ausbildung und schlechten Erinnerungen an die Schulzeit meiden die Weiterbildung und fallen immer weiter zurück. Wir sollten deshalb über eine obligatorische Weiterbildung in allen Phasen des Erwerbslebens nachdenken.

### **Weshalb «lohnt» es sich für Arbeitgeber, auch in die Weiterbildung ihrer älteren Arbeitnehmenden zu investieren?**

Es lohnt sich, weil ältere Beschäftigte nicht mehr den Arbeitgeber wechseln wollen oder dies gar nicht mehr können. Angehörige der Generation Y (ca. 1980 bis 2000 geboren) bekunden eine viel grössere Wechselbereitschaft. Die Nutzungsdauer des erworbenen Wissens ist bei älteren Personen grösser.

### **Kennen Sie erfolgreiche Prognosen in anderen Staaten? Oder Lösungsansätze?**

Zu beobachten ist, dass manche europäische Staaten, insbesondere die skandinavischen Län-



der, die Pensionsgrenzen flexibilisiert haben. In der Schweiz ist das leider ein Tabuthema. Dabei haben bei uns die Frauen und Männer Spitzenwerte in der Lebenserwartung.

Als die AHV eingeführt wurde, ging man von einer viel kürzeren Zeitspanne aus, in der man Rente bezieht. Aufgrund der höheren Lebenserwartung wäre es also nur natürlich, das Pensionsalter entsprechend anzupassen, auch bei den Frauen. Die Arbeitgeber müssen allerdings den Beweis antreten, dass sie älteren Personen adäquate Stellen anbieten.

**Würde das auch bei uns funktionieren?**

Wir können uns durch ausländische Beispiele anregen lassen. Es gibt schweizerische Arbeitgeber, die in ihren internen Richtlinien

bereits eine Weiterbeschäftigung bis zum 70. Lebensjahr zulassen (z. B. die Ypsomed AG in Burgdorf).

Ich bin der Ansicht, dass es mehr Flexibilität und eine Differenzierung braucht. Wer körperliche Arbeit verrichtet, sollte schon mit 60 Jahren in Rente gehen dürfen, hingegen können zum Beispiel Richter, Staatsanwälte, Hochschuldozenten oder Vertreter ähnlicher Berufsgruppen in der Regel länger als bis zum 65. Altersjahr arbeiten.

Es sollte deshalb bei den Diskussionen um das Rentenalter eine stärkere Differenzierung nach Berufsgruppen geben – Bauhandwerker, Lehrer usw. Auch sollte das Tabuthema des Frauenrentenalters gebrochen werden, da Frauen einerseits älter werden als Männer und es

nicht um die Lohngleichheit, sondern um die Dauer des Rentenbezugs geht.

Zur Diskussion einer stärkeren Flexibilisierung gehört auch wieder die Möglichkeit, ab einem gewissen Alter in Teilzeitpensen oder als Berater arbeiten zu dürfen. Mir ist jedoch auch bewusst, dass dies finanziell oder fachlich nicht in allen Berufsgruppen möglich ist und ich diesbezüglich privilegiert bin: Ich durfte nach meiner Pensionierung mit 65,5 Jahren an der Universität Bern weiterhin Studenten betreuen und in Projekten mitarbeiten.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

*Sandra Wittich  
Dr. Michael Merker*