

DP Diskussionspapier

Die Zweitkarriere nach 50 *Möglichkeiten, Wege und Perspektiven*

September 2004

Urs Birchmeier

Staatssekretariat für Wirtschaft,
Direktion für Wirtschaftspolitik (DP)

Die Reihe DP Discussion Papers legt in loser Folge eher technische Analysen aus der Direktion für Wirtschaftspolitik des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) vor. Es handelt sich dabei um von den Autorinnen und Autoren gezeichnete Diskussionsanstösse, die sich nicht notwendigerweise mit der Meinung des seco oder des EVD decken.

La série DP Papiers de discussion, présente, à intervalles irréguliers, des analyses plus ou moins techniques de la direction de la politique économique du Secrétariat d'Etat à l'économie (seco). Il s'agit pour les auteurs de présenter des thèmes de discussion, qui ne recouvrent pas nécessairement l'avis du seco ou du DFE.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Allgemeines zum Thema der Zweitkarriere	7
2.1 Was versteht man unter Zweitkarriere nach 50?	7
2.2 Gründe für das Ergreifen einer Zweitkarriere	8
2.3 Die Portfolio-Karriere	11
3. Entwicklungstendenzen in Wirtschaft und Gesellschaft: Chancen und Risiken für ältere Erwerbstätige auf dem Arbeitsmarkt	13
3.1 Alterskultur in Wirtschaft und Gesellschaft	13
3.2 Berufskultur in Wirtschaft und Gesellschaft	16
3.3 Begünstigung der Zweitkarriere durch neue Trends auf dem Arbeitsmarkt	17
4. Persönliche Faktoren, welche die Gestaltung der Zweitkarriere beeinflussen	21
4.1 Vorbemerkungen	21
4.2 Ergebnisse zum Leistungspotenzial älterer Erwerbspersonen	22
4.2.1 Physische Leistungsfähigkeit	22
4.2.2 Kognitive Leistungsfähigkeit	23
4.2.3 Das Erfahrungswissen als Komponente der Leistungsfähigkeit	24
4.2.4 Zur Frage der Qualifizierung älterer Erwerbspersonen	26
4.2.5 Gesundheitliche Risiken älterer Erwerbspersonen	27
4.2.6 Höhere Arbeitskosten bei älteren Erwerbspersonen	28
4.2.7 Die Gefahr altersstereotyper Vorurteile	28
5. Das betriebliche Umfeld zur Ermöglichung einer Zweitkarriere	30
5.1 Allgemeine Überlegungen	30
5.2 Der Einfluss der Human-Resource-Management-Systeme auf die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte	30
5.3 Der Einfluss bestehender Produktionsregime auf die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte	33
5.4 Laufbahngestaltung	35
5.4.1 Altersgerechte und alterskritische Laufbahnen	35

5.4.2 Personenbezogene Laufbahnplanung	40
5.4.3 Fazit: Laufbahnplanung	42
5.5 Ältere Arbeitnehmer und Gruppenarbeit	43
5.6 Gestaltung der Arbeitstätigkeit	45
5.6.1 Ergonomische Veränderungen	46
5.6.2 Verringerung des Zeitdrucks	47
5.7 Arbeitszeitgestaltung	49
5.7.1 Schichtarbeit	50
5.7.2 Innovative Arbeitszeitmodelle zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitnehmer	51
5.8 Qualifizierung und Weiterbildung	57
6. Die Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung im Vergleich zur Externalisierung – Schaffung der Voraussetzungen für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit	59
6.1 Arbeitsplatzgestaltung	59
6.2 Laufbahngestaltung	61
6.3 Externalisierung	62
7. Ökonomische Aspekte der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte und der Zweitkarriere	64
7.1 Lohnpolitik und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte	64
7.1.1 Entlohnung gemäss Humankapitalansatz	64
7.1.2 Entlohnung gemäss Anciennitätsprinzip	67
7.2 Demografische Aspekte: Langfristige Veränderungen im Arbeitsangebot und in der Arbeitsnachfrage	68
7.3 Informationskosten	69
7.4 Auswirkungen des Sozialsystems	70
7.5 Schlussfolgerungen für die Zweitkarriere nach 50 aus ökonomischer Sicht	72
7.5.1 Allgemeine Bemerkungen	72
7.5.2 Strategien zur Erleichterung von Zweitkarrieren	74
8. Die Zweitkarriere nach 50 als Selbstständigerwerbender: Die Frage der Verwendung des Freizügigkeitskapitals der beruflichen Vorsorge als Starthilfe zur Unternehmensgründung	76
8.1 Die Anerkennung der Selbstständigkeit durch die AHV-Ausgleichsstellen	76

8.2 Unterschiedliche Auslegung des Selbständigenstatus im Steuer- und im Sozialversicherungsrecht	77
8.3 Kontroverse Ansichten zur Verwendung des Freizügigkeitskapitals bei der Unternehmensgründung	77
8.4 Lösungsmöglichkeiten zur Erleichterung der selbstständigen Erwerbstätigkeit	78
8.5 Sonderfragen	79
9. Empfehlungen zur Förderung der Zweitkarriere nach 50	81
10. Literaturverzeichnis	84

1. Einleitung

Die vorliegende Analyse zum Thema der Zweitkarriere nach 50 ist als Teil des Wachstumsberichts des Eidg. Volkswirtschaftsdepartements (EVD) zu sehen. Im Rahmen der Massnahmen für eine wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik wird dort u.a. als Stossrichtung die Forderung aufgestellt, es seien Anreize zur Mobilisierung der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu schaffen. Gemäss den Bevölkerungsszenarien des Bundesamts für Statistik (BFS) wird die Erwerbsbevölkerung in der Schweiz voraussichtlich ab etwa 2017 abnehmen. Mittel- und langfristig gesehen ist deshalb – neben der Förderung der Teilnahme der Frauen am Arbeitsmarkt – eine erhöhte Arbeitsmarktpartizipation der älteren Erwerbspersonen notwendig, um das Wachstum der schweizerischen Wirtschaft zu gewährleisten bzw. zu verbessern. Dabei geht es vor allem um die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Personen. Gerade hier kann die Ermöglichung und Förderung der Zweitkarriere im fortgeschrittenen Erwerbsalter eine wichtige Rolle spielen.

Was zeigt der Bericht „Zweitkarriere nach 50“? Er folgt keiner generellen Theorie, bietet aber eine breite Auslegeordnung verschiedenster Punkte im Sinne von Bausteinen ökonomischer, gesellschaftlicher und kultureller Art, die einen Einfluss auf die Beschäftigung älterer Erwerbspersonen haben. Neben einer genaueren Umschreibung der Thematik schildert der Bericht die Stellung der älteren Erwerbstätigen auf dem Arbeitsmarkt (Stichwort: Alters- und Berufskultur); er beschreibt sodann die Grundlinien sozioökonomischer Entwicklungstendenzen, die heute vermehrt zum Ergreifen der Zweitkarriere im fortgeschrittenen Erwerbsalter führen. Breiten Raum nehmen dabei die aktuellen Forschungsergebnisse zum Leistungspotenzial älterer Erwerbspersonen sowie die Darlegung betriebswirtschaftlicher Überlegungen ein, was von Seiten der Unternehmen getan werden kann, um eine Zweitkarriere zu ermöglichen. Neben einer altersgerechten Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung spielen hier auch weitere Faktoren, wie die Gestaltung der Arbeitstätigkeit, die Regelung der Arbeitszeit sowie die Frage der Qualifizierung und Weiterbildung, eine wichtige Rolle. Anhand zahlreicher Fallbeispiele werden dabei verschiedene Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Ein weiterer Hauptabschnitt befasst sich mit ökonomischen Aspekten der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte. Er bezieht sich vor allem auf Aspekte der Lohnpolitik: Dabei werden die

Auswirkungen der Entlohnung nach dem Humankapitalansatz und jene nach dem Anciennitätsprinzip einander gegenübergestellt. Ebenso werden der Einfluss der demografischen Alterungstendenzen, die Frage der Informationskosten sowie die Auswirkungen des Sozialsystems auf die Beschäftigungsmöglichkeiten bzw. die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Erwerbspersonen untersucht. Daraus ergeben sich klare Aussagen in Bezug auf Chancen und Risiken für die Zweitkarriere älterer Personen sowie auf mögliche Strategien, um solche Karrieren zu erleichtern. Ein spezielles Kapitel behandelt sodann die Frage, welche Möglichkeiten bestehen, um das Freizügigkeitskapital der Pensionskassen vermehrt als Starthilfe zur Unternehmensgründung – gerade auch für ältere Beschäftigte – zu verwenden. Der Bericht schliesst mit sieben Hauptempfehlungen zur Förderung der Zweitkarriere nach 50.

2. Allgemeines zum Thema der Zweitkarriere

2.1 Was versteht man unter Zweitkarriere nach 50?

Wenn im Folgenden von der Zweitkarriere gesprochen wird, so sind hier in erster Linie Zweitkarrieren von Fach- und Führungskräften gemeint, die sich im fortgeschrittenen Erwerbsalter nachhaltig und dauerhaft beruflich neu orientieren (vgl. *Jakob/Kres 2001*). Es kann sich dabei um ganz unterschiedliche Situationen handeln:

- den Neubeginn in einer andern beruflichen Funktion, Firma oder Branche (z.B. Übergang aus der Produktion in den Service);
- den Sprung in die Selbstständigkeit;
- den Wiedereinstieg nach der Familienphase (v.a. bei Frauen);
- die Form der flexiblen Pensionierung (z.B. Altersteilzeit).

Natürlich gibt es auch – und zwar in nicht geringem Masse – jüngere Leute, die sich in ihrem Berufsleben grundlegend neu orientieren wollen. Ihre Situation hat jedoch mit der Zweitkarriere von älteren Erwerbstätigen zumeist wenig gemeinsam. Die erfahrenen Mitarbeiter haben andere Ansprüche an ihr Berufsleben. Sie suchen nach mehr Sinn und Befriedigung in ihrer Tätigkeit und haben nicht unbedingt gesteigerte Karriereambitionen. Bei manuellen Tätigkeiten kann auch der Wunsch nach einer körperlich weniger anstrengenden Arbeit im Vordergrund stehen. Auch finanzielle Aspekte sind weniger dringlich, nicht zuletzt, weil die Kinder erwachsen sind und häufig nunmehr geringere Kosten für ein eigenes Haus oder die eigene Wohnung anfallen. Ebenso ist die zweite Karriere nicht selten mit der Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit verbunden. Dies erscheint sehr plausibel, wird doch der Sprung in die Selbstständigkeit vielfach erst nach einer langjährigen Berufserfahrung gewagt. Gerade der Wunsch nach Selbstverwirklichung und mehr Unabhängigkeit spielt hier eine zentrale Rolle, um etwa als Einzelunternehmer oder Einzelunternehmerin die erworbenen Fähigkeiten nochmals in einer sinnvollen Form in der Wirtschaft oder im sozialen Bereich einzubringen.

2.2 Gründe für das Ergreifen einer Zweitkarriere

Jakob/Kres (2001) erwähnen verschiedene Fallbeispiele typischer Zweitkarrieren; fünf davon werden im Folgenden dargestellt (vgl. *Kasten 1-5*).

Kasten 1

Fallbeispiel 1: Zweitkarriere als Berufung

Christian S. ist 46 Jahre alt. Er ist erfolgreich als Jurist in einer Grossbank tätig, verdient gut, und seine Karriere ist gesichert. Obwohl er seine Arbeit gut macht und von seinen Vorgesetzten und Kollegen anerkannt wird, fühlt er sich in seiner gegenwärtigen Aktivität nicht mehr ausgefüllt. Er trägt eine innere Unruhe mit sich herum, stösst auf ein Buch mit dem Titel „Outplacement – Manager zwischen Trennung und Neuanfang“ und ihm wird sofort klar: Dieses Thema ist seine Berufung! Er kündigt seinen Job – sehr zum Unverständnis seines Umfeldes – und bewirbt sich in der Folge bei verschiedenen Outplacement-Büros. Seit vier Jahren ist er nun auf einem Führungsposten in einem renommierten Outplacement-Büro tätig. Er betrachtet seine Arbeit nicht mehr als einen blossen Job, sondern sie ist eine wirkliche Aufgabe, eine Berufung für ihn, die ihn mit grosser Genugtuung und Zufriedenheit erfüllt.

Das ist natürlich ein idealtypischer Fall, wie er nicht immer vorkommt. Trotzdem zeigt er klar auf, in welcher Weise es häufig zu Zweitkarrieren kommt. Zweitkarrieristen fühlen sich zumeist in ihrer aktuellen beruflichen Position nicht mehr voll gefordert; sie suchen bewusst oder unbewusst nach einer neuen Herausforderung. Dies ist die angenehmste Variante einer beruflichen Neuorientierung, wenn jemand seine berufliche Neuorientierung frei und ohne unmittelbaren wirtschaftlichen Zwang wählen kann.

Daneben gibt es zahlreiche andere Lebenssituationen, durch die sich Menschen zu einer beruflichen Neuorientierung gezwungen sehen. Dies sind andere, meist schwieriger zu überwindende Situationen. Es geht dabei um Fälle, wie die Kündigung der bisherigen Stelle als Folge von Umstrukturierung, Fusionierung oder Schliessung von Unternehmen. Das nachfolgende Beispiel illustriert dies.

Kasten 2

Fallbeispiel 2: Zweitkarriere wegen Kündigung

Franz G., 59-jährig, ist erfolgreicher Verkaufsleiter in einem Markenartikelunternehmen. Er kann auf eine über 30-jährige Geschäftstätigkeit im gleichen Unternehmen zurückblicken. Er kennt die ganze Branche ausgezeichnet und hat in seiner langjährigen Karriere zahlreiche Produkte im Lebensmittelhandel eingeführt, wodurch der Umsatz seines Unternehmens stark gesteigert werden konnte. Doch die Marktlage verändert sich. Infolge fallender Margen fusioniert die Firma mit einem andern bekannten Markenartikelunternehmen. Franz G. wird ein jüngerer Kollege zur Seite gestellt; diesem wird nach wenigen Monaten die gesamte Verkaufsleitung übertragen. Franz G. wird in eine Stabsfunktion versetzt, die ihm überhaupt nicht zusagt, da er keinerlei Kundenkontakt mehr hat. Schliesslich wird auch diese Stelle ganz gestrichen, sodass er sich gezwungen sieht, eine neue Stelle zu suchen.

Solche Situationen einer beruflich prekären Situation sind für Zweitkarrieristen relativ häufig. Im Zuge von betrieblichen Sanierungsmassnahmen wird hier versucht, Kosteneinsparungen vor allem beim Personal zu erzielen, wobei ältere Mitarbeiter aufgrund ihrer vergleichsweise höheren Löhne und Lohnnebenkosten besonders gefährdet sind.

Ein anderes Beispiel ist der Konkurs der eigenen Firma.

Kasten 3

Fallbeispiel 3: Konkurs der eigenen Firma

Roger M. leitet seit 20 Jahren mit Erfolg seinen eigenen Kleinbetrieb. Er hat Anfang der Achtzigerjahre eine Robotertechnik entwickelt, mit der es möglich ist, Kanalisationen zu inspizieren und auf Beschädigungen hin zu überprüfen. Seine Kunden sind vor allem Gemeinden, die durch diese Technik anfallende Revisionen des Kanalisationsnetzes kostengünstiger abwickeln können. Der Kleinbetrieb (mit vier Mitarbeitern) deckt eine wichtige Marktnische ab. Es sind nur wenige Konkurrenten vorhanden. Allerdings ist der Markt klein, und mit der Neuorganisation der öffentlichen Finanzen kommen von den Gemeinden zusehends weniger Aufträge herein. Die Firma gerät in Schwierigkeiten und muss schliesslich Konkurs anmelden.

Roger M. ist gezwungen, sich beruflich neu zu orientieren. Als Selbstständiger war er sich bisher gewohnt, immer selbstständig Entscheide zu fällen; ein Umstand, der potenziell neue Arbeitgeber eher abschreckt. Roger M. hat grosse Mühe, sich als Arbeitnehmer in ein neues Unternehmen einzufügen. Er findet deshalb lange keine feste Anstellung.

Weitere Fälle, die bei Zweitkarrieristen relativ oft vorkommen, sind Fälle, wo jemand das Gefühl hat, unfreiwillig am Ende seiner Karriere angekommen zu sein, was dann zu wachsender Frustration und einer beruflichen Neuausrichtung führt.

Kasten 4

Fallbeispiel 4: Karriereengpass

Alfred T., 50-jährig, ist erfolgreicher Qualitätsmanager in einem mittelgrossen Industrieunternehmen. Die Firma läuft gut. Alfred T. leitet ein Team von sehr fähigen Ingenieuren; die Produktpalette nimmt zu, und die vorgegebenen Leistungsstandards der Gruppe von T. können eingehalten werden. Trotz offensichtlichem Erfolg hat Alfred T. mit der Zeit den Eindruck, zu stagnieren und nicht mehr weiterzukommen. Er sieht kein berufliches Vorankommen mehr. Die oberste Geschäftsleitung ist bereits durch den Geschäftsinhaber und dessen Sohn besetzt; von unten sieht er sich einem wachsenden Druck seitens zwei seiner besten Ingenieure ausgesetzt.

Alfred T. fühlt sich in einer Pattsituation und dementsprechend unbehaglich. Er entschliesst sich für einen Neuanfang. Er kündigt seine Stellung; dies sogar noch, bevor er ein neues Arbeitsverhältnis gefunden hat. Heute ist er Lehrbeauftragter in Qualitätsfragen bei einer Fachhochschule; eine Tätigkeit, die ihn voll beansprucht und ihm sehr zusagt.

Andere Fälle, die zu Zweitkarrieren führen können, sind etwa Situationen, die unter dem Stichwort des Karrierebruchs bekannt sind. D.h. man hat einen Beruf gelernt, den es in dieser Form inzwischen nicht mehr gibt, sodass eine berufliche Neuorientierung unumgänglich wird. Auch Mobbing oder aber eine Heimkehr nach mehrjährigem Auslandsaufenthalt können Anlass dazu sein, sich in beruflicher Hinsicht neu auszurichten. Schliesslich kann auch der Tod eines Partners oder eine Scheidung eine Neuorientierung zur Folge haben. Das ist vor allem bei Frauen nicht selten der Fall (vgl. *Kasten 5*).

Kasten 5

Fallbeispiel 5: Todesfall des Partners

Yvonne A. verliert ihren Mann – Mitte vierzig – infolge Herzversagens. Sie hatte mit ihm zusammen in einer kirchlichen Organisation gearbeitet, Schulungen durchgeführt und Lehrprogramme entwickelt. Nach dem Tode ihres Mannes sieht sich Yvonne A. als Alleinerziehende vor schwierige Herausforderungen gestellt. Sie ist in Paris wohnhaft. Da dort bessere Einrichtungen für berufstätige Mütter bestehen als in der Schweiz, entscheidet sie sich, in Frankreich zu bleiben. Nach Absolvierung eines einjährigen Studiums an der Universität und dem Erhalt eines Uni-Diploms beginnt sie ein Praktikum in einem Grossunternehmen. Eine feste Anstellung bleibt ihr jedoch aufgrund ihres untypischen Berufsprofils verwehrt.

Sie gründet deshalb ihre eigene Firma als Unternehmensberaterin, dies mit Erfolg. Für ihre Kinder sucht sie jährlich eine Au-pair-Hilfe. Es gelingt ihr so, ihre Berufstätigkeit und ihre Familie in einer befriedigenden Weise miteinander zu verbinden.

In diesem speziellen Fall war eine professionelle Standortbestimmung, Berufsberatung und Karriereplanung besonders wichtig, um eine neue Aufgabe und schliesslich den richtigen Platz zu finden.

2.3 Die Portfolio-Karriere

Die Herausbildung der Wissensgesellschaft und die rasche Entwicklung der Informationstechnologien führen heute dazu, dass Normalarbeitsverhältnisse oder gar die lebenslängliche Bindung an einen Betrieb vermehrt aufgegeben werden zugunsten neuer, meist flexiblierter Beschäftigungsformen, wie Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverträge, Arbeit auf Abruf, selbstständige oder quasi selbstständige Beschäftigungsformen (z.B. Franchising). Neben diesen Beschäftigungsformen spielt für die Zweitkarriere aber auch die Portfolioarbeit eine zunehmend wichtigere Rolle. Hier wird die Trennung von Arbeit, Bildung und Freizeit in noch verstärktem Masse aufgehoben.

Was ist eine Portfolio-Karriere? Hier geht es um die parallele Abwicklung verschiedener Tätigkeiten, deren Ausübung vielfältige Kompetenzen erfordern. Dabei können diese unterschiedlichen Aktivitäten sowohl von einem einzigen Arbeitsplatz oder auch von verschiedenen Arbeitsplätzen aus ausgeübt werden sowie bei verschiedenen Kunden. Solche Portfolio-Karrieren sind an sich nichts Neues. So ist etwa der Alltag der Hausfrau durch ganz verschiedenartige Tätigkeiten geprägt. Ebenso findet sich in ländlichen Gebieten der Schweiz der Typ des Arbeiters, der nebenberuflich als Landwirt tätig ist, relativ häufig. Auch der Professor, der nebenamtliche verschiedene Wirtschaftsmandate ausübt, gehört zum Portfolioworker. Die Grenzen zwischen selbstständiger und unselbstständiger Tätigkeit werden so zunehmend fließend. Man wird sein eigener Unternehmer, egal ob man sich formell in abhängiger oder selbstständiger Erwerbstätigkeit befindet.

Am klarsten lässt sich der Typ der Portfolio-Beschäftigung über die Tätigkeit am Computer darstellen. Der Portfolioworker muss vor allem über eine „Netzwerkfähigkeit“ verfügen. Diese notwendige Fähigkeit hängt eng mit der Art seiner Tätigkeit zusammen. Es handelt sich bei ihm um einen selbstständigen bzw. in Auftragsverhältnissen arbeitenden „Mobilworker“, der über Internet zu Hause in wechselnden Projektteams immer wieder neue Aufträge bearbeitet. Dieser Arbeitsunternehmer ist somit Wissensmanager, Kopfarbeiter sowie Daten- und Netzwerkpfleger zugleich. Er beschäftigt sich mit der Produktion von Informationen, Daten und Wissen, wobei er

die hierzu entsprechenden Netze und Strukturen unterhält. Überspitzt gesagt geht die Entwicklung „vom Landwirt zum Telewirt“ (*Gross 1998*); freilich bildet die Basis nun nicht mehr der Boden oder die Arbeit im herkömmlichen Sinne, sondern es ist das Wissen. Mit verhältnismässig wenig Aufwand (Telefonanschluss, Handy, Modem, PC, Drucker) ist es dem Portfolio-Karrieristen möglich, seine Arbeit abzuwickeln.

Dieser Beschäftigungstyp hat von seiner Art her etwas Elitäres an sich. Er liegt jedoch im Trend, da er – vorausgesetzt das nötige Ausbildungsniveau ist vorhanden – dem menschlichen Bedürfnis nach Abwechslung und beruflicher Entfaltung entgegenkommt. Vor allem für Leute in Managerpositionen oder für Professoren und Wissenschaftler können solche Tätigkeiten durchaus attraktiv sein. An Bedeutung und Breitenwirkung wird die Portfolio-Karriere jedoch nur dann gewinnen, wenn sie auch dem qualifizierten Arbeitnehmer zugänglich gemacht werden kann. Für qualifizierte Mitarbeiter bleibt hier nämlich oft keine andere Wahl, als sich selbstständig zu machen, mit all der damit verbundenen arbeitsplatzmässigen und sozialen Unsicherheit. Auch für Arbeitnehmer besteht jedoch die Möglichkeit der Schaffung von Portfoliowork. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass ein Arbeitgeber es seinen Arbeitnehmern erlaubt, verschiedene Tätigkeiten parallel auszuüben, dies zumindest dann, wenn sich diese nicht in Konkurrenz zur eigenen Aktivität befinden (*Jakob/Kres 2001*). Solche Tätigkeiten werden dann zumeist in Teilzeitarbeit oder im Falle älterer Arbeitnehmer über eine flexible Pensionierung abgewickelt (*Graf/Henneberger/Schmid 2000*).

Die Initiative für Portfolio-Karrieren muss in der Regel vom Arbeitnehmer selber ausgehen. Es ist dies eine komplexe und anspruchsvolle Form der Tätigkeit, die es erforderlich macht, das hierfür erforderliche Wissen laufend auf dem neuesten Stand zu halten und sich das nötige Kompetenz-Portfolio in Eigenregie anzueignen. Ideal für einen Zweitkarrieristen ist es natürlich, wenn er hierzu auf die Hilfestellung der Personalabteilung seines Unternehmens zurückgreifen kann.

3. Entwicklungstendenzen in Wirtschaft und Gesellschaft: Chancen und Risiken für ältere Erwerbstätige auf dem Arbeitsmarkt

3.1 Alterskultur in Wirtschaft und Gesellschaft

Es ist allgemein bekannt: Unsere Gesellschaft wird immer älter. Immer mehr Menschen der älteren Generation werden in Zukunft unsere soziale Wirklichkeit prägen. Vor allem die Bevölkerungsgruppe zwischen 50 und 65 Jahren wird zum wichtigen Impulsgeber für den sozioökonomischen Wandel (*Mueller-Harju 2001*). Die Frage stellt sich, ob wir uns heute auf dem Weg zu einer neuen Kultur des Alterns befinden. Dies wäre auf jeden Fall erstrebenswert, doch stehen dem noch viele Hindernisse entgegen. Es ist paradox: Auf der einen Seite wird von der Medizin und der Biologie alles getan, um das Leben des Menschen möglichst zu verlängern. Auf der anderen Seite ist das gesellschaftliche Bild des älteren Menschen immer noch in hohem Masse negativ geprägt. Das verlängerte Leben wird vielfach als eine sozialpolitische Last und als ein Makel gesehen. Es ist deshalb ein grosser Widerspruch in sich selbst: Alle wollen alt werden, aber keiner will es sein! Der Begriff der Überalterung – im Sinne von Last und Ballast – ist denn auch sehr bezeichnend für das immer noch weit verbreitete negative Altersbild. Ihr Gegenstück findet diese Haltung in dem vorherrschenden „Jugendkult“.

Welches sind die Voraussetzungen für eine neue Alterskultur? *Peter Gross (2001)* sagt es sehr treffend: „Man ist so alt, wie man sich fühlt. Aber auch, wie man sich dargestellt sieht. Unsere Gesellschaft muss lernen, das Alter zu entstigmatisieren. Alt werden ist kein Makel, sondern eine Selbstverständlichkeit.“ Ein solches Umdenken im Zuge der Herausbildung einer immer langlebigeren Gesellschaft findet erst langsam und unmerklich statt. Zwar ist unbestritten, dass mit dem Alter die körperliche Leistungsfähigkeit ab- und gesundheitliche Probleme zunehmen. Andererseits bleiben die geistige Leistungsfähigkeit und die körperliche Fitness oft bis ins hohe Alter intakt, wobei hierfür eine positive Lebenseinstellung, Offenheit, Neugierde und aktive Teilnahme am Leben entscheidend sind.

Eine neue Alterskultur muss sich deshalb in einem neuen Selbstverständnis der Älteren, in einer gesellschaftlichen Akzeptanz des Alters, in neuen Lebens- und Wohnformen, aber auch und vor allem in einer besseren Integration der älteren Menschen ins Wirtschaftsleben niederschlagen.

Was den letzteren Punkt betrifft, so ist es stossend und auch unlogisch, wenn die demografische Alterung der Bevölkerung stetig voranschreitet, das durchschnittliche Alter in den Betrieben aber weiter abnimmt. Hier ist die betriebliche Alterspolitik gefordert, um nicht zuletzt auch Zweitkarrieren zu fördern.

Zwar ist eine gewisse Aufbruchstimmung hin zu einem neuen Verständnis der Älteren in Ansätzen erkennbar. In unserer Konsumgesellschaft zeigt sich das vor allem im Bereich von Marketing und Werbung für Produkte und Dienstleistungen, die auf die Gruppe der älteren Menschen abzielen. Dieses „Seniorenmarketing“ ist sehr vielfältig; seine Palette reicht von neuen Wohn- und Lebensmöglichkeiten, Kontaktbörsen, Ahnenforschung über Beratungsleistungen bis hin zu Reise- und Bildungsangeboten (*Mueller-Harju 2001*). Bei diesem zwar attraktiveren Bild des Alters geht es jedoch letztlich nur um den erhöhten Kauf von Produkten und Dienstleistungen, d.h. um eine Ausweitung der Konsumenten-Kultur und nicht im eigentlichen Sinn um eine neue Alterskultur.

In politischer Hinsicht werden die älteren Menschen überwiegend als eine Problemgruppe angesehen, die vor allem eine Last in sozial- und gesundheitspolitischer Hinsicht darstellt. Letztlich wird nicht wirklich versucht, das Thema Alter auf der politischen Ebene neu zu diskutieren, sondern es geht vielfach um die Korrektur von Fehlentwicklungen, also um Vergangenheitsbewältigung vor allem im Bereich der Sozialversicherungen. Nötig sind jedoch Antworten auf die Grundsatzfrage, wie die Integration der stark zunehmenden Gruppe der älteren Menschen ins Berufsleben und darüber hinaus in den aktiven Lebens- und Entwicklungsprozess der Gesellschaft ganz allgemein am besten bewerkstelligt werden kann. Das Thema der „Zweitkarriere“ ist auch in diesem Kontext zu sehen.

Die demografischen Szenarien sowohl des Bundesamtes für Statistik als auch von „Avenir Suisse“ zeigen klar, dass sich in Zukunft das Verhältnis von erwerbstätigen Frauen und Männern zu den Nichterwerbstätigen, das Verhältnis zwischen Schweizern und Ausländern und vor allem aber das Verhältnis zwischen Jung und Alt stark verändern wird. Es ist absehbar, dass das Übergewicht der Alten zu einer zunehmenden Asymmetrie der Sozillasten führt. Auch dürfte die demografische Alterung dazu führen, dass unsere Gesellschaft weniger risikofreudig, vielleicht etwas langsamer, dafür aber auch beständiger und etwas solider wird (*Gross 2001*). Umso

wichtiger wird es in der neuen Alterskultur die Aufgabe der älteren Generation sein, das gesellschaftlich relevante Wissen und die Vermittlung von Lebenserfahrung an die jüngere Generation weiterzugeben.

Weitere Punkte im Zusammenhang mit der Schaffung einer Alterskultur können hier nur stichwortartig erwähnt werden: Es geht dabei um folgende Kernfragen (*Mueller-Harju 2001*):

- Wie ist unsere Kultur/Gesellschaft auf das Älterwerden eingestellt? An welchen Leitbildern sollten wir uns künftig orientieren?
- Wie können Beruf und Leben sinnvoll und erfolgreich gestaltet und in Einklang miteinander gebracht werden?
- Wie könnten die berufliche und nachberufliche Lebensphase besser aufeinander abgestimmt werden?
- Welche Herausforderungen sind mit dem älter werden und dem älter sein verbunden? Wie können diese bewusst gestaltet werden?
- Sollten Rentner/Pensionäre noch eine aktive Aufgabe in der Gesellschaft haben – oder sollten sie nur noch genießen, um so die Früchte ihrer Arbeit zu ernten?
- Wie kann allen älteren Menschen ein gesichertes, menschenwürdiges Leben ermöglicht werden?

Diese Fragestellungen, die über das Thema des Älterwerdens hinausweisen, betreffen das kulturelle Niveau unserer Gesellschaft. Immer häufiger wird dabei die Forderung nach mehr Selbstverantwortung laut, d.h. der Einzelne soll selber vermehrt für seine Berufs- und Lebensgestaltung besorgt sein. Hierzu gehört im Besonderen auch die Wahrnehmung der Zukunftssicherung bei älteren Personen. In der Vergangenheit waren häufig die Politik und die staatlichen Sozialwerke für diese Aufgabe verantwortlich. In der Zukunft wird es in vermehrtem Masse Aufgabe des Einzelnen sein, selber die Initiative zu ergreifen. Positiv an dieser Entwicklung ist, dass die Wahrnehmung der Eigenverantwortung neue und konkrete Chancen für die Lebensgestaltung eröffnet. Die Generation der „jungen Alten“ (d.h. die Generation der im fünften Lebensjahrzehnt Stehenden) hat so die Möglichkeit, nicht mehr vorgegebene Modelle von Arbeiten und Leben beim Älterwerden weiterzuführen, sondern qualitativ neue „Wellness-Lebensmodelle“ zu wählen.

Es geht hier im sozioökonomischen Kontext nicht um die Dominanz der älteren oder aber der jüngeren Generation. Fragen des Älterwerdens in unserer Wirtschaft und Gesellschaft sollten im generationsübergreifenden Dialog diskutiert und gelöst werden. Im betrieblichen Alltag gilt es, schon frühzeitig geeignete Lösungsansätze für die Gestaltung der beruflichen Laufbahnen von Führungskräften und Mitarbeitern zu finden. Aufgrund der aktuellen demografischen und kulturellen Entwicklungen bestehen heute an sich günstigere Voraussetzungen für das Ergreifen einer Zweitkarriere, als dies früher der Fall war.

3.2 Berufskultur in Wirtschaft und Gesellschaft

Unsere Berufskultur und unsere Gesellschaft sind jedoch noch längst nicht auf die veränderte Altersstruktur und die neue Generation der „Alten“ eingestellt (*Mueller-Harju 2001*). Die Wirklichkeit sieht denn auch noch immer sehr ernüchternd aus. 50-Jährige zählen in Betrieben schon zu den älteren Mitarbeitern, wenn nicht gar schon zum „alten Eisen“. Das Älterwerden in unserer Berufsgesellschaft ist häufig mit Ängsten verbunden. Man fürchtet von den nachrückenden Jüngeren verdrängt zu werden, nicht mehr mit den technisch-organisatorischen Entwicklungen mithalten zu können und schliesslich gar als nutzlos zu gelten und zwangsweise aus dem Berufsleben „freigesetzt“ bzw. „abgefunden“ zu werden. Älterwerden ist so zu einem Risiko geworden. Ein grundlegendes Umdenken hinsichtlich des Älterwerdens und der Berufskultur ist notwendig.

Doch was ist eigentlich unter Berufskultur zu verstehen? Mit dem Begriff des Berufs verbindet sich ein bestimmtes Bild davon, wie Menschen in der Gesellschaft zu sein und zu leben haben. Die soziale Anerkennung und eigene Wertschätzung hängt in unserer Berufsgesellschaft nach wie vor eng mit dem jeweils erlernten und ausgeübten Beruf zusammen. Der Beruf ist denn auch sehr wichtig für die gesellschaftliche Integration und den persönlichen Stellenwert eines Menschen. Unsere Identität in der bestehenden Berufskultur ist so eng mit unserer Berufstätigkeit verbunden. Der Theologe *Hans Küng (1994)* hat es sehr treffend gesagt: „Das moderne Berufsleben hält uns alle unter Leistungszwang, Zugzwang, Erfolgswang, Arbeitszwang. Wir haben so oft das Gefühl, den Sinn unserer Existenz immer wieder neu rechtfertigen zu müssen, nicht mehr wie Luther vor Gottes Richterstuhl, sondern vor dem Forum unserer Umwelt, Firma, Bank, Behörde,

der Öffentlichkeit oder meinem Selbst. Rechtfertigen aber können wir uns in dieser Leistungsgesellschaft nur durch Arbeitsleistung; nur durch Arbeitsleistung sind Menschen angeblich etwas wert.“

Die gesellschaftliche Bewertung bzw. Anerkennung von Berufen hängt in unserer Berufskultur sehr stark von den Verdienstmöglichkeiten, d.h. der Höhe des Einkommens ab. Die materielle Ausrichtung der Berufskultur ist sicher dann gerechtfertigt, wenn sie stipuliert, dass das Einkommen von der Produktivität abhängig ist und dass es möglich sein sollte, mit dem erlernten Beruf den eigenen Lebensunterhalt zu bestreiten. Die bestehende Berufskultur neigt aber zu einer Überbewertung der rein monetären Aspekte des Arbeitslebens. Soziale Berufe zum Beispiel, die immer wichtiger werden, sind häufig vergleichsweise schlecht bezahlt, und sie figurieren gesellschaftlich eher auf der unteren Stufenleiter. Das Verhältnis von Arbeit und Leben befindet sich in einem Ungleichgewicht. Die soziale Seite des Arbeitslebens wird vielfach vernachlässigt, und die Idee, den Beruf als eine Berufung aufzufassen, ist nach wie vor eine Seltenheit. Hier kann gerade das Ergreifen einer Zweitkarriere neue Chancen eröffnen, indem in dieser Lebensphase häufig materielle Faktoren etwas in den Hintergrund treten, und es nun vermehrt darum geht, bisher vernachlässigte persönliche Fähigkeiten und Potenziale zu entwickeln.¹ Das Verständnis von Beruf als Berufung kann zudem zusätzlich Anregungen bieten für die Gestaltung der nachberuflichen Lebensphase.

3.3 Begünstigung der Zweitkarriere durch neue Trends auf dem Arbeitsmarkt

Die Möglichkeiten zum Ergreifen einer Zweitkarriere gab es schon immer. Neu ist hingegen die Breitenwirkung des Phänomens, indem sich heute je länger je mehr Arbeitnehmer zwischen 50 und 65 Jahren veranlasst sehen, ihr berufliches Leben in der letzten Phase vor ihrem Ruhestand nochmals mehr oder weniger grundlegend zu verändern. Die Gründe dafür im Einzelnen sind vielfältig. Sie lassen sich aber letztlich auf sozioökonomische Trends zurückführen, die klar auf

¹ Ökonomisch gesehen spielt hier der konsumtive Aspekt der Erwerbstätigkeit (Stichworte: „Selbstverwirklichung“, „Freude an der Arbeit“, „kein primäres Erwerbsmotiv“) eine wichtige Rolle; Spillover-Effekte auf Produktivität und Lohnhöhe sind damit nur indirekt wirksam und von eher sekundärer Bedeutung.

eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes hinweisen.² Im Zuge dieser Entwicklung sind zwar die persönlichen Perspektiven durch eine grössere Unsicherheit gekennzeichnet, vor allem die Arbeitsplatzsicherheit wird stark in Frage gestellt. Andererseits hat der Einzelne heute grössere Chancen als früher, sein Berufsleben in die eigenen Hände zu nehmen und dieses so zu gestalten, wie es seinen Wünschen entspricht. Die Realisierung der Zweitkarriere wird dadurch wesentlich begünstigt.

Folgenden Charakteristika sind kennzeichnend für diese Entwicklung (*Jakob/Kres 2001, Birchmeier 2001/2003*):

- Im Zuge des Übergangs von der Industrie- zur wissensbasierten Gesellschaft verstärkt sich heute die Tendenz zur Dienstleistungswirtschaft. Es kommt zu neuen Unternehmensformen (z.B. durch Fusionen, Outsourcing). Parallel dazu besteht ein Trend zu flacheren Hierarchien und verstärkter Teamorientiertheit.
- Diese Entwicklung geht einher mit einem verstärkten Trend zur Selbstständigkeit. Gerade bei älteren Erwerbstätigen besteht eine Tendenz hin zur Tätigkeit als Selbstunternehmer. Der Anteil der älteren Selbstständigerwerbenden (50-61/64 Jahre) an den Erwerbstätigen dieser Altersklasse hat sich in der Schweiz von 18,8% 1991 auf 21,7% 2001 erhöht (*OECD 2003*).
- Die neuen Technologien (v.a. im Informations- und Kommunikationsbereich) führen zu starken Produktivitätssteigerungen, sodass ein wachsendes Potenzial zur Verkürzung der Arbeitszeit und zur flexiblen Gestaltung der Arbeitsbedingungen besteht. Das kommt den Bestrebungen des Zweitkarrieristen entgegen, eine Tätigkeit ausserhalb des normierten Vollzeit-Arbeitsverhältnisses aufzunehmen.
- Der Trend zu projektbezogener Arbeit nimmt zu. Ebenso gewinnt die Virtualisierung der Arbeitsbeziehungen über die Tätigkeit in Netzwerken an Bedeutung. Dies ermöglicht eine dezentrale Arbeitsausführung etwa in Form von Telearbeit oder Portfoliowork.
- Die demografische Alterung der Bevölkerung führt tendenziell zu einer Begünstigung der Zweitkarriere. Im Zuge der Alterung kommt es zu einem verringerten Arbeitskräfteangebot jüngerer Erwerbstätiger, während der Anteil älterer Beschäftigter steigt. Als Folge davon ergibt sich tendenziell ein relativer Lohnanstieg bei den jüngeren Arbeitskräften, dem ein

² Ein Indiz für zunehmende Zweitkarrieren ist die erhöhte Fluktuationsrate auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt. Die gesamtwirtschaftliche Fluktuationsrate (definiert als die Anzahl der Stellenwechsel im Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten) hat sich von 7,4% in der Periode 1992/93 auf 8,8% 1996/97 und 10,2% 1999/2000 erhöht (*Henneberger/Sousa-Poza 2002*).

relativer Lohndruck bei den Älteren gegenübersteht (vgl. Kap. 7.2). Damit können die Ausgangsbedingungen zum Ergreifen einer Zweitkarriere im fortgeschrittenen Erwerbsalter erleichtert werden.

- Die Lohnsysteme nach Anciennität geraten durch die Marktkräfte zunehmend unter Druck. Im Unterschied zum bisherigen Fixgehalt mit festgeschriebenem Bonus wird die Entlohnung der Mitarbeiter immer mehr vom erzielten Resultat abhängig gemacht (z.B. Prämien, Gewinnbeteiligung). Damit wird ein Teil des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitskräfte überwält, und die Lohndisparitäten nehmen tendenziell zu. Zweitkarrieren werden durch die Entlohnung nach Produktivität begünstigt.
- Neben dem Erfahrungswissen spielen die häufig ausgeprägten sozialen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer eine zunehmend wichtigere Rolle.

Insgesamt weisen diese Trends auf eine gewisse Entstandardisierung des Normalarbeitsverhältnisses hin. Die klassische Dreiteilung „Ausbildung – Erwerbsleben – Ruhestand“ löst sich zunehmend auf. Auf der einen Seite werden die Menschen immer älter und die Zeit des Ruhestandes immer länger. Auf der anderen Seite dehnt sich die Ausbildungsphase der Jugendlichen immer stärker aus. Die Arbeitsbiografie franst somit an beiden Enden zunehmend aus (*Gross/Rogger 2000*).³ Es gibt denn auch heute längst keine Garantie mehr, einen erlernten Beruf über das ganze Arbeitsleben hinweg auszuüben. Im Ganzen gesehen ist somit das heutige Erwerbsleben durch eine grössere Vielfältigkeit, zugleich aber auch durch eine stärkere Unsicherheit gekennzeichnet. Mit einem Anhalten dieses Trends ist auch in der Zukunft zu rechnen.

Angesichts des raschen und komplexen Wandels in der Wirtschaft muss der (ältere) Zweitkarrierist seine neue Karriere sorgfältig planen, wenn er sich im unsicheren Arbeitsumfeld behaupten will. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Zweitkarriere ist es für ihn besonders wichtig, die Veränderungen der globalisierten Arbeitswelt zu akzeptieren und sich auf die neuen sich herausbildenden Arbeits- und Lebensformen einzustellen. Die Angst vor finanziellen Einbussen schreckt heute noch viele davon ab, eine neue, zweite Karriere zu beginnen. Bei den Leuten, die sich den Ausstieg aus dem bisher traditionell üblichen beruflichen Werdegang leisten

³ Es bestehen heute allerdings auch Gegenteilstendenzen, indem die berufliche Ausbildung enger auf die Bedürfnisse der Wirtschaft ausgerichtet wird, wobei die Ausbildungszeiten zum Teil verkürzt werden.

können, handelt es sich noch häufig um Leute des mittleren und oberen Kaders. Sie sind finanziell am ehesten in der Lage, etwas Neues zu wagen und ihre Kreativität auf eine ihnen zusagende sinnvolle Tätigkeit auszurichten. Hier stellt sich auch die Frage, was getan werden kann, um die Möglichkeiten zum Ergreifen der Zweitkarriere auf einen breiteren Kreis von Interessenten zu erweitern. Die betriebliche Alterspolitik ist hier zentral gefordert, Möglichkeiten zum Ergreifen einer Zweitkarriere – unabhängig von der beruflichen Stellung – zu schaffen. Damit ist die Frage der optimalen Gestaltung des betrieblichen Umfeldes zur Ermöglichung einer Zweitkarriere angesprochen (vgl. Kap. 5).

4. Persönliche Faktoren, welche die Gestaltung der Zweitkarriere beeinflussen

4.1 Vorbemerkungen

Bedingt durch den demografischen Alterungsprozess werden sich die Unternehmen künftig auf insgesamt ältere Belegschaften einstellen müssen. Die Notwendigkeit, den Erhalt und den Ausbau des Leistungspotenzials älterer Erwerbspersonen zu fördern, wird deshalb zu einer immer wichtigeren Aufgabe. Angesichts der erhöhten Bedeutung der Flexibilität, die gerade auch von älteren Menschen Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft erfordert, wenn sie innerhalb des Arbeitsmarktes integriert bleiben wollen, stellt sich die Frage, ob Ältere genügend Beweglichkeit und Flexibilität aufbringen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die Chancen der älteren Erwerbspersonen werden allerdings nicht allein durch ihre eigene Einstellung und durch die betriebliche Personalpolitik bestimmt werden; vielmehr spielen für ihre Erwerbschancen auch die allgemeinen Werthaltungen in der Gesellschaft, die Wahrnehmung der Älteren in der Politik und nicht zuletzt die Lage auf dem Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle.

Wichtig ist dabei zunächst, zwischen der individuellen *Arbeitsfähigkeit (work ability)* einerseits und der *Beschäftigungsfähigkeit (employability)* andererseits zu unterscheiden (*Ilmarinen 1999*). Unter Arbeitsfähigkeit wird hier ein dynamischer Prozess der Anpassung von individuellen Ressourcen und Arbeitsanforderungen verstanden. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die individuelle Arbeitsfähigkeit bei einem Teil der Erwerbstätigen mit steigendem Alter nicht nur nicht gesunken, sondern sogar angestiegen ist. Wesentlich für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit sind vor allem die Gestaltung der Arbeitsinhalte und die berufliche Qualifizierung (Vermeidung einseitiger Belastungen, Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenz und unterstützendes Verhalten der Vorgesetzten). Eine gesteigerte individuelle Arbeitsfähigkeit bedeutet jedoch nicht automatisch eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit. Die Beschäftigungsfähigkeit hängt in hohem Masse von den sozioökonomischen Rahmenbedingungen, der Bewertung des Alters durch die Gesellschaft sowie der spezifischen Lage auf dem Arbeitsmarkt ab. Aus der Sicht der Arbeitsmarktpolitik zeigen „good practice“-Beispiele (*Infras/Zürcher Hochschule Winterthur 2003, Walker 1997*), was konkret getan werden kann, um wirksame Anreize zur Beschäftigung Älterer – und damit auch die Möglichkeiten zum Ergreifen einer Zweitkarriere – zu schaffen.

4.2 Ergebnisse zum Leistungspotenzial älterer Erwerbspersonen

Auch heute noch ist in vielen Unternehmen die Meinung vorherrschend, dass ältere Menschen (etwa ab 45-50 Jahren) an körperlichen und geistigen Fähigkeiten einbüßen und diesen Verlust kaum mehr kompensieren können. Dieser Auffassung liegt das sogenannte *Defizit-Modell* zugrunde, bei dem generell ein altersbedingter Abbau physischer und psychischer Leistungen sowie der Lernfähigkeit unterstellt wird. In dieser allgemeinen Form lässt sich allerdings die Defizit-Hypothese – im Sinne eines „natürlichen“ altersbedingten Abbaus von Fähigkeiten – nicht aufrechterhalten. Leistungsprobleme älterer Arbeitskräfte sind im Allgemeinen nicht Folge von altersbedingten Abbauvorgängen, sondern häufig Resultat grundlegender Mängel in der Arbeits- und Organisationsgestaltung (Koller/Plath 2000). Eine der grössten Leistungs- und Lernbarriere für ältere Erwerbspersonen sind vor allem langfristig ausgeführte Tätigkeiten, bei denen es nichts zu lernen gibt; in diesem speziellen Fall wird über das Verlernen bereits erworbener Fähigkeiten hinaus sogar das Lernen verlernt (Disuse-Effekt). Man kann in diesem Fall auch von einem „menschgemachten Altern“ sprechen.

4.2.1 Physische Leistungsfähigkeit

Körperkraft, physische Belastbarkeit, Sehvermögen, Hörvermögen, Gesundheit und Regenerationsvermögen sind Bestandteil der physischen Leistungsfähigkeit. Im Zuge des Alterungsprozesses kann es über die Reduktion von Organfunktionen, der Verringerung der Kapazität für physische Leistungen sowie über die Abnahme von Sinnesleistungen (z.B. Hören und Sehen) zu einem Nachlassen der körperlichen Leistungsfähigkeit kommen. Insbesondere physische Leistungsanforderungen im Berufsleben, wie z.B. das Heben schwerer Lasten, Arbeit in Hitze, Staub, Nässe usw., können zu einem vorzeitig einsetzenden körperlichen Leistungsabfall führen. Solche gesundheitlichen Verschleisserscheinungen kommen zumeist aufgrund langjähriger Belastungs- oder Überlastungsphasen in der Berufsbiografie zustande. Trotzdem lässt sich die Behauptung einer generellen altersbedingten Abnahme der körperlichen Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit – schon aufgrund der Heterogenität beruflicher Belastungen

und der raschen beruflichen Wandlungsprozesse – in dieser allgemeiner Form kaum aufrechterhalten. (*Behrend 2002*). So zeigen etwa Studien, dass keine generellen Unterschiede zwischen der physischen Leistungsfähigkeit von älteren und jüngeren Erwerbspersonen in denselben Tätigkeiten bestehen. Vielmehr treten hier in deutlich höherem Masse physische Leistungsdifferenzen innerhalb der gleichen Altersgruppe auf als etwa zwischen verschiedenen Altersgruppen.⁴ Viele Tätigkeiten sind zudem nur marginal von solchen Einbussen betroffen. Überdies gibt es heute Mittel und Einrichtungen aller Art (z.B. Hebevorrichtungen oder Vergrößerung der Schriftgröße am Bildschirm), die es älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlauben, physische Defizite wettzumachen.

4.2.2 Kognitive Leistungsfähigkeit

Mit dem Altern im Beruf ergeben sich Veränderungen in der Struktur des Leistungsvermögens, die – wenn man ältere mit jüngeren Erwerbspersonen vergleicht – nicht als *weniger*, sondern als *anders* qualifiziert werden müssen. Zwar nehmen gewisse funktionale Fähigkeiten mit fortschreitendem Lebensalter ab, wie z.B. Muskelkraft und Beweglichkeit, physisch-psychische Belastbarkeit, Seh- und Hörvermögen, geistige Beweglichkeit und Adaptionvermögen, Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung, Reaktions- und Abstraktionsvermögen (*Naegele 1992*). Andere Faktoren des Leistungsvermögens bleiben dagegen konstant, so z.B. Aufmerksamkeit, Konzentrations- und Merkfähigkeit oder das Langzeitgedächtnis, oder sie verbessern sich sogar, wie Geübtheit, Genauigkeit, Erfahrung, Urteilsvermögen, Fähigkeit zu dispositivem Denken, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein oder gute Kenntnisse von betrieblichen und produktionsbezogenen Zusammenhängen (*Clemens 2001*). Dadurch können auftretende Mängel kompensiert oder sogar überkompensiert werden.

Eine wichtige Erkenntnis der Altersforschung ist, dass Erwachsene mit zunehmendem Alter eine andere Art von Intelligenz entwickeln (*Kieken/De Coninck 2000*). So wird insbesondere zwischen „kristalliner Intelligenz“ und „fluider Intelligenz“ unterschieden. Ältere Menschen

⁴ Eine Reduktion einseitiger körperlicher Belastungen und die Ergänzung durch andere Tätigkeiten (z.B. das Anleiten von Kollegen im Rahmen der Arbeitstätigkeit) kann sogar wieder zu gesteigerter körperlicher

verfügen überwiegend über eine kristalline Intelligenz, d.h. sie stützen sich auf die im Zeitverlauf gewonnenen Erfahrungen ab. Über bereits gespeicherte Informationen können so im Zuge des Verarbeitungsprozesses Probleme durch Abrufen der richtigen Informationen gelöst werden (Top-down-Verarbeitung). Bei jüngeren Menschen herrscht dagegen die fluide Intelligenz vor. Die fluide Intelligenz erfordert sehr viel Energie; sie basiert auf einer intensiven Datensammlung, und es bestehen kaum Rückkoppelungen zu vorhandenen Erfahrungen. Die Energie wird hier vor allem darauf verwendet, eine geeignete Strategie zur Problemlösung zu finden (Bottom-up-Verarbeitung). Die stärkere Ausrichtung auf die kristalline Intelligenz bei älteren Erwerbspersonen führt zu einer altersbedingten Verringerung der kognitiven Aufnahme- und Bewältigungsfähigkeit aktueller und neuer Arbeits- bzw. Umwelteinflüsse (*Behrend 2002*).⁵ Dieser Entwicklung kann allerdings durch geeignete Trainingsmassnahmen – zumindest partiell – entgegengewirkt werden.

Fazit: Das Vorurteil, ältere Arbeitnehmende seien generell weniger innovativ, kreativ und leistungsfähig als jüngere Beschäftigte lässt sich somit nach neueren Erkenntnissen der Biomedizin nicht aufrechterhalten. Es gibt demnach keine natürliche, generell vom Alter abhängige Verringerung des physisch-psychischen Leistungsvermögens, sondern höchstens gewisse Einschränkungen, die auf einen gesundheitlichen Verschleiss, bedingt durch längere Belastungs- oder Überlastungsphasen in der Erwerbsbiografie zustande gekommen sind (*Clemens 2001*). Allerdings ist der biomedizinische Aspekt allein nicht ausschlaggebend. Von grösserer Bedeutung sind hier vielmehr gesellschaftspolitisch relevante Faktoren: Dabei geht es vor allem um die Frage, wie gesellschaftlich herrschende Vorurteile gegenüber älteren Erwerbspersonen aufgeweicht werden können, um der „Kultur des Alters“ zum Durchbruch zu verhelfen.

4.2.3 Das Erfahrungswissen als Komponente der Leistungsfähigkeit

Es hat sich gezeigt, dass für den Lernprozess am Arbeitsplatz altersheterogene bzw. altersgemischte aus jüngeren und älteren Mitarbeitern bestehende Belegschaften (kurz

Leistungsfähigkeit führen.

⁵ Dies deckt sich zum Teil mit Beobachtungen von Arbeitgebern, wenn diese sich über (vermutete) eingefahrene Denkweisen älterer Arbeitnehmer beklagen, sodass es für sie schwieriger ist, diese etwa durch die Einführung neuer betrieblicher Führungsgrundsätze zu beeinflussen.

„Mischbelegschaften“) besonders günstig sind, um den beruflichen Lernprozess zu fördern. Sie führen dazu, dass einerseits die Älteren vom aktuellen theoretischen Wissen der Jüngeren profitieren. Umgekehrt kommt den jüngeren Mitarbeitern das implizite, nicht ohne weiteres verbalisierbare Erfahrungswissen der Älteren zugute. Durch immanentes Lernen in Mischbelegschaften ergeben sich somit starke Synergieeffekte bei der Abwicklung betrieblicher Aufgaben. (*Koller/Plath 2000*). Das Erfahrungswissen macht auch heute noch mehr als 80% der Handlungskompetenz aus. (Es wird allerdings durch den beschleunigten technologischen Wandel und die Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft heute schneller entwertet, als dies früher der Fall war.)

Neben der Bedeutung der kristallinen Intelligenz bei der altersspezifischen kognitiven Leistungsfähigkeit (diese erleichtert den Umgang mit vertrauten kognitiven Problemen) wird neuerdings auf die „alltagspraktische Dimension“ der Intelligenz hingewiesen, welche als innovative betriebliche Ressource zunehmende Bedeutung erlangt hat (*Behrend 2002*). Das Erfahrungswissen spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle; es hat eine kompensatorische Funktion und kann etwa einer Abnahme der Reaktionsgeschwindigkeit, des Arbeitsgedächtnisses oder der Informationsverarbeitung entgegenwirken. Das Erfahrungswissen wird über eine längere zeitliche Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit erworben; es führt z.B. zu verbesserten Arbeitstechniken oder einer rationelleren Arbeitsgestaltung. Auch für Strategien bei komplexen Aufgaben, der Entscheidungsfindung oder bei Kontakten mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten spielt das Erfahrungswissen eine grosse Rolle. Es betrifft vor allem Arbeiten, die durch ein unvollständiges Informationsangebot und durch gestörte Prozessabläufe gekennzeichnet sind, die nicht vollständig durchschaubar und berechenbar sind und die schnelle Entscheidungen ohne langes Nachdenken erfordern (*Koller/Plath 2000*). Häufig sind denn auch bei komplexen Tätigkeiten Ältere leistungsfähiger als Jüngere, da sie in der Lage sind, nachlassende körperliche oder psychische Leistungsfähigkeit durch Erfahrung mehr als auszugleichen (*Behrend 2002*). Das Erfahrungswissen wirkt sich vor allem bei mittleren und höheren Berufsqualifikationen und -funktionen günstig aus.

Das Erfahrungswissen der Älteren wird vielfach als ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den jüngeren Mitarbeitern angesehen. Seine Bedeutung ist allerdings je nach Wirtschaftsbranche unterschiedlich zu beurteilen. Eine langjährige Erfahrung etwa im Bereich der

Vermögensverwaltung oder des Marketings wird als sehr nützlich eingeschätzt und kommt den Beschäftigungschancen älterer Erwerbspersonen zugute (*Infras 2003*). Umgekehrt veraltet in ausgesprochenen Hightech-Branchen (z.B. Informatik) das berufliche Wissen sehr schnell, und die Bedeutung des Erfahrungswissens ist deutlich geringer.

Das Erfahrungswissen hat auch eine ausgesprochen soziale Komponente. Soziale Kompetenzen bilden einen wichtigen Ressourcenaspekt für die Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Erwerbspersonen (*Behrend 2002*). Diese Kompetenzen zeigen sich im Umgang mit anderen Menschen; sie beinhalten Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis. Ältere Menschen haben häufig auch ein Netz von Kontakten aufgebaut. Ein hohes Sozialkapital fördert die Kommunikationsfähigkeit zwischen den Beschäftigten innerhalb des Betriebes. Es erleichtert damit den Wissenstransfer zwischen Jung und Alt, was gerade bei komplexen Aufgaben wichtig ist. Das Erfahrungswissen bezieht sich auch auf die Einstellung zu Veränderungen. Häufig besteht bei älteren Mitarbeitern eine geringere Mobilitäts- und Flexibilitätsbereitschaft. Dies kann sich etwa darin zeigen, dass ihre Motivierung und „Begeisterungsfähigkeit“ für das Erreichen neuer betrieblicher Ziele recht beschränkt ist. Das „Festhalten an Bewährtem“ kann allerdings auch positiv als abwägendes rationales Handeln interpretiert werden, dies vor allem bei Entscheidungen in konkreten, spezifischen Situationen (*Behrend 2002*). Eine weitere soziale Komponente des Erfahrungswissens bezieht sich auf die Einstellungen, Werte und Bedürfnisse. So besteht bei älteren Menschen eine besonders starke Loyalität gegenüber „ihrem“ Unternehmen, was vielfach mit einem hohen Arbeitsethos und einem ausgeprägteren Pflichtbewusstsein einhergeht.

4.2.4 Zur Frage der Qualifizierung älterer Erwerbspersonen

Insgesamt besteht bei den älteren Arbeitnehmern ein erhöhtes Qualifikationsrisiko. Es werden heute zunehmend Qualifikationen nachgefragt, die von den älteren Beschäftigten nicht erbracht werden können, da sie über eine veraltete berufliche Ausbildung verfügen und das aktuelle Wissen nur über eine umfassende Weiterbildung erworben werden könnte (*Barkholdt 1998*). Neben und in Verbindung mit dem höheren Qualifikationsrisiko bildet die Entwertung vorhandener Qualifikationen einen weiteren wichtigen Gefährdungsbereich (*Clemens 2001*). Es

sind dabei drei Grundtypen des Dequalifikationsrisikos zu unterscheiden: (1) Das Risiko, den erlernten Beruf nicht mehr ausüben zu können, weil er entweder überhaupt nicht mehr besteht oder sich die typischen Tätigkeitsfelder in diesem Beruf tiefgreifend verändert haben; (2) Dequalifizierung durch ein stark modifiziertes Anforderungsprofil, bedingt durch innerbetriebliche oder branchenübliche Änderungen der Produktionstechnik bzw. der Organisationskonzepte; (3) Dequalifizierung als Folge einer oft jahre- bzw. jahrzehntlang ausgerichteten Qualifikation auf nur einzelne Arbeitsvorgänge oder Handgriffe (betriebliche „Überspezialisierung“) (Naegele 1992).

Trotz erhöhtem Dequalifikationsrisiko bei älteren Beschäftigten nehmen diese deutlich weniger häufig an Weiterbildungskursen teil als Jüngere. (BFS 1996). Das hängt teilweise mit einer verringerten Leistungsmotivation mit steigendem Alter zusammen, vor allem aber auch damit, dass über Qualifizierungsmaßnahmen in den Betrieben sehr häufig jüngere Arbeitskräfte gezielt gefördert werden, während ältere Mitarbeiter vernachlässigt werden. Grund: Die Betriebe dürfen damit rechnen, dass sie über einen längeren Zeitraum hinweg vom verbesserten Ausbildungsstand ihrer jüngeren Mitarbeiter profitieren können; dies im Gegensatz zu den Älteren, deren Erwerbszeit bis zur Pensionierung sehr begrenzt ist (vgl. auch Kap. 6). Berücksichtigt man daneben die wichtige *informelle* Weiterbildung (z.B. das Lesen von Fachzeitschriften) oder das „Learning by doing“ am Arbeitsplatz, so kann allerdings in diesem Bereich kaum noch von Unterschieden zwischen den verschiedenen Altersgruppen gesprochen werden (Koller/Plath 2000).

4.2.5 Gesundheitliche Risiken älterer Erwerbspersonen

Bei den älteren Erwerbspersonen ergibt sich ein erhöhtes gesundheitliches Risiko. So weisen ältere Beschäftigte im Vergleich zu den jüngeren mehr Arbeitsunfähigkeitstage pro Jahr auf. Das höhere gesundheitliche Risiko Älterer ist häufig eine direkte Folge von körperlichen und psychischen Belastungen, denen Beschäftigte während ihres langjährigen Arbeitsleben ausgesetzt sind (Infras 2003). Die Auswirkungen lang andauernder Überlastungsphasen werden dabei von „natürlichen“ Alterungsprozessen überlagert, deren Wirkungen jedoch häufig überschätzt werden (Clemens 2001). Über Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen wurden die

arbeitsplatzbedingten Risikofaktoren der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer untersucht, und zwar über einen Zeitraum von zehn Jahren hinweg. Spezifische Risikofaktoren ergeben sich vor allem in Bezug auf (1) zu hohe physische Arbeitsanforderungen, (2) eine belastende oder gefährliche Arbeitsumgebung sowie (3) eine mangelhaft gestaltete Arbeitsorganisation (*Ilmarinen 1995*).

4.2.6 Höhere Arbeitskosten bei älteren Erwerbspersonen

Das Alter bzw. der Alterungsprozess wird in Betrieben häufig als ein Indikator für steigende Personalkosten angesehen. In der Tat führt die Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip dazu, dass die älteren Beschäftigten gegenüber den jüngeren grössere Schwierigkeiten haben, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle zu finden. Die Arbeitgeber sind so eher geneigt, jüngere, billigere Arbeitskräfte anzustellen (*BFS 1996*). Auch in Phasen der Umstrukturierung haben das durchschnittlich höhere Lohnniveau sowie bei der beruflichen Vorsorge (BVG) die höheren Sozialversicherungskosten (Altersgutschriften) zur Folge, dass ältere Arbeitnehmer eher als ihre jüngeren Kollegen freigestellt werden (*Infras 2003*). (Vgl. hierzu auch Kap. 7.)

4.2.7 Die Gefahr altersstereotyper Vorurteile

Obwohl neuere empirische Untersuchungen gezeigt haben, dass sich die These einer altersbedingt kontinuierlichen Abnahme der Leistungsfähigkeit älterer Erwerbspersonen nicht aufrechterhalten lässt (*OECD 1998*), sind negative Vorurteile und Klischees über die Leistungsfähigkeit von Älteren immer noch weitverbreitet. Insbesondere das Urteil der Führungskräfte über die als gering eingeschätzte Lernfähigkeit und Weiterbildungsbereitschaft älterer Beschäftigter kann dazu führen, dass diese nicht an Weiterbildungsmassnahmen teilnehmen. Ihre Unfähigkeit zu lernen bestätigt sich dann, weil ein entsprechendes Vorurteil unter ihren Vorgesetzten herrscht (*Kiekens/De Coninck 2000*). Damit besteht die Gefahr, dass Ältere mit ihren Kenntnissen ins Hintertreffen geraten und die Gefahr des Ausscheidens aus dem Arbeitsprozess wächst. Die Bekämpfung solcher Vorurteile und einer Diskriminierung Älterer ganz allgemein muss als Teil einer altersorientierten Personalpolitik angesehen werden.

In *Tabelle 1* sind zusammenfassend nochmals einige der wesentlichen Punkte im Zusammenhang mit der Beurteilung der Stärken und Schwächen von älteren Erwerbspersonen festgehalten.

Tabelle 1

Stärken und Risiken älterer Arbeitskräfte

	Bereiche	Beschreibung
Stärken	Berufsspezifisches Erfahrungswissen	Implizites und explizites Erfahrungswissen, das in der Regel nur in der Ausführung der Tätigkeit erworben werden kann; es ist für viele Arbeitsprozesse von grosser Bedeutung.
	Allgemeine Erfahrung	Ältere Arbeitskräfte weisen im Vergleich zu jüngeren eine grössere Lebenserfahrung auf. Diese äussert sich im Umgang mit vertrauten Problemen und in alltagspraktischen Fragen bzw. der Sozialkompetenz.
	Urteilsvermögen	Durch das bessere Urteilsvermögen und die Fähigkeit zu dispositivem Denken können abnehmende geistige Fähigkeiten (insbes. Kurzzeitgedächtnis) kompensiert werden.
	Identifikation/ Betriebsloyalität	Ältere Mitarbeiter fühlen sich in der Regel stärker mit ihrem Betrieb verbunden und werden so zu Stützen der Unternehmenskultur (u.a. auch bei den Kundenbeziehungen).
Risiken	Gesundheit	Ältere Beschäftigte sind eher gesundheitlichen Risiken ausgesetzt; dies oft als Folge körperlicher und physischer Belastungen, denen sie über die Dauer des Erwerbslebens ausgesetzt sind.
	Qualifikation	Die älteren Beschäftigten sind dem Risiko ausgesetzt, die beruflichen Qualifikationen nicht zu erfüllen. Zudem besteht die Gefahr, dass das Lernen verlernt wird. Das Qualifikationsrisiko ist bei einseitiger Tätigkeit besonders hoch.
	Motivation	Ältere Arbeitskräfte sind weniger motiviert, sich beruflich weiterzubilden.
	Arbeitsproduktivität	Ältere Arbeitskräfte sind dem Risiko einer sinkenden Arbeitsproduktivität ausgesetzt. Dieses potenzielle Defizit wird jedoch in entscheidendem Masse von den Weiterbildungsaktivitäten und der Art der Arbeit beeinflusst. So ist das Risiko bei einfacher, unqualifizierter und körperlicher Arbeit höher als bei wissensgeleiteten Tätigkeiten. Aufgrund empirischer Studien kann jedoch nicht von einer generell tieferen Leistungsfähigkeit bei älteren Arbeitskräften ausgegangen werden.
	Arbeitskosten	Ältere Arbeitskräfte weisen generell ein höheres Lohnniveau sowie höhere Sozialversicherungskosten (BVG) auf. Dies führt zu einer Benachteiligung älterer Arbeitskräfte im Arbeitsplatzwettbewerb.
	Altersstereotypen	Vorurteile gegenüber älteren Arbeitskräften.

Quelle: Infrac (2003)

5. Das betriebliche Umfeld zur Ermöglichung einer Zweitkarriere

5.1 Allgemeine Überlegungen

Die Notwendigkeit einer altersorientierten Personalpolitik wird immer wichtiger. Eine solche Personalpolitik beinhaltet sowohl Strategien für Neuzugänge zu einem bestimmten Unternehmen als auch die Planung betriebsinterner Laufbahnen sowie die Regelung von Abgängen. Eine altersorientierte Personalpolitik sollte auch vorbeugend Strategien entwickeln, die sich auf die individuelle Gestaltung der Arbeitsplätze richten, wobei sowohl den Bedürfnissen und Interessen des Unternehmens als auch den Bedürfnissen und Fähigkeiten der älteren Arbeitskräfte Rechnung zu tragen ist. Schliesslich spielt – gerade im Zusammenhang mit der Zweitkarriere – die Laufbahngestaltung eine wichtige Rolle. Sie sollte es älteren Erwerbstätigen ermöglichen, geplant und absehbar aus bisherigen – belastenden oder künftig nicht mehr vorhandenen – Tätigkeitsfeldern auszusteigen, um mit zunehmendem Alter neue Positionen im Betrieb einnehmen zu können, die ihrem Leistungsvermögen entsprechen (*Morschhäuser 1999a*).

5.2 Der Einfluss der Human-Resource-Management-Systeme auf die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte

Die Möglichkeit der Wahrnehmung einer Zweitkarriere im fortgeschrittenen Alter hängt wesentlich von dem bestehenden Human-Resource-Management-System (HRM-System) eines Unternehmens ab. D.h. bei relativ hohen Anforderungen an Qualifikation und Kooperation der Beschäftigten wird das Unternehmen eher bestrebt sein, seine Mitarbeiter langfristig zu binden. Es wird damit stärker aus der Stammebelegschaft rekrutieren, grössere Altersprobleme haben, aber auch ein ausgebauteres innerbetriebliches Aufstiegssystem besitzen (vgl. *Nienhüser 2002*).

Umgekehrt wird das Unternehmen bei einfachen Arbeitsaufgaben eher vom externen Arbeitsmarkt rekrutieren; eine langfristige Bindung und ein ausgebautes Aufstiegssystem sind in diesem Fall weniger wichtig, und das Alterungsproblem stellt sich in verringerter Masse. *Nienhüser* unterscheidet idealtypisch zwischen zwei HRM-Systemen: Einerseits zwischen dem *kurzfristig-extern* ausgerichteten HRM-System (K-E-System) – es wird in anderen Arbeiten auch als tayloristische Arbeitsorganisation bezeichnet – und andererseits dem *langfristig-intern*

orientierten HRM-System (L-I-System). Beim K-E-System ist die Komplexität der Arbeitsaufgaben gering, d.h. die Anforderungen an das Human- und Sozialkapital sind niedrig. Es sind lediglich „Jedermann“-Qualifikationen erforderlich, und das betriebsspezifische Erfahrungswissen spielt eine untergeordnete Rolle. Die Personalrekrutierung erfolgt weitgehend über den externen Arbeitsmarkt. Das L-I-System ist dagegen langfristig orientiert; es nutzt vor allem den internen Arbeitsmarkt und kommt in Betrieben vor mit einer hohen Aufgabenkomplexität und einer starken Bedeutung des Erfahrungswissens. Hier werden die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und die Integration neuer Qualifikationen vor allem über eine breite Qualifizierung und Weiterbildung sichergestellt, woraus sich auch günstige Möglichkeiten für die Zweitkarriere ergeben. Je nach Ausgestaltung der HRM-Systeme wird die Regelung der Altersprobleme in den Betrieben unterschiedlich gehandhabt (vgl. *Tabelle 2*).

Tabelle 2

Der Umgang mit älteren Arbeitnehmern in unterschiedlichen HRM-Systemen

Art des HRM-Systems	Ein hoher Anteil Älterer ist eine Ressource, wenn...	Ein hoher Anteil Älterer ist ein Problem, wenn...
K-E-System: Kurzfristig-externe Orientierung (Erfahrungswissen unwichtig)	...eine starke Nachfrage nach Arbeitskräften besteht, die nicht durch Jüngere gedeckt werden kann. Strategie (K-E-System): Anreize (materiell)	...ein Arbeitskräfteüberhang, altersbedingt steigende Personalkosten und sinkende Leistung vorliegen. Strategie (K-E-System): Arbeitskräfteaustausch
L-I-System: Langfristig-interne Orientierung (Erfahrungswissen wichtig)	...Konstanz oder langfristige Änderungen der Anforderungen vorliegen, kein Arbeitskräfteüberhang und keine Störungen im Reproduktionssystem (z.B. Aufstiegsblockaden) bestehen. Strategie (L-I-System): Bindung, Qualifizierung	... rasch wechselnde Anforderungen, ein Arbeitskräfteüberhang und Störungen im Reproduktionssystem (z.B. Aufstiegsblockaden) vorliegen. Strategie (L-I-System): Sozial abgesicherter Austausch, Reorganisation

Quelle: Nienhüser (2002)

Beim K-E-System stellt ein hoher Anteil Älterer vor allem dann ein Problem dar, wenn ein Arbeitskräfteüberhang besteht, die Personalkosten stark altersabhängig sind und aufgrund der Bedeutung körperlicher Arbeit mit Leistungsrückgängen zu rechnen ist. Als generelle Strategie

zu Alterungsproblemen wird hier die Substitutionsstrategie angewandt, d.h. die älteren Beschäftigten werden durch jüngere Arbeitnehmer ersetzt.

Beim L-I-System sind die Älteren vor allem dann eine wichtige Ressource, falls die Arbeitsanforderungen relativ konstant sind und das Erfahrungswissen der Älteren eine grosse Rolle spielt. Probleme ergeben sich hier dann, wenn die Anforderungen sehr rasch wechseln, was gerade beim heutigen rapiden Strukturwandel häufig der Fall ist. Die Schliessung der Qualifizierungslücke wird dann eher bei jüngeren als älteren Arbeitnehmern vorgenommen, da bei den Jüngeren die betrieblichen Investitionen in das Humankapital über einen längeren Zeitraum anfallen als bei den Älteren. Schliesslich kann beim L-I-System durch einen Arbeitskräfteüberhang und Aufstiegsblockaden ein Druck auf die Ausgliederung älterer Arbeitnehmer ausgeübt werden. Dabei spielen Humankapitalüberlegungen nur zum Teil eine Rolle, wichtiger jedoch ist das Sozialkapital (hier im Sinne des sozialen Friedens), das gerade in L-I-Systemen ein grösseres Gewicht hat. Älteren Beschäftigten steht im Gegensatz zu den jüngeren die Alternativrolle „Ruhestand“ zur Verfügung. Sie werden dann ausgegliedert, obwohl sie durchaus noch „Leistungsträger“ sind. Bei Personalüberhang wird neben den direkt fassbaren Kosten in Form von Abfindungen, Alterssicherungen usw. der (geringe) Verlust an Humankapital gegen einen (hohen) Verlust an Sozialkapital aufgerechnet, der entstehen würde, wenn man jüngere Arbeitnehmergruppen (ohne Alternativen) ausgliedern würde. Vorruhestandsregelungen werden daneben auch dazu benutzt, um Aufstiegskanäle wieder freizumachen. *Nienhüser (2002)* vermutet, dass betriebliche Reorganisationen eher bei „jüngeren“ Betrieben stattfinden – bei Betrieben also, in denen weniger Ältere mit einer akzeptablen Alternativrolle zur Verfügung stehen.

Fazit: Ob und in welchem Ausmass ein hoher Anteil älterer Beschäftigter ein Problem bildet, hängt stark von dem jeweils vorherrschenden Typ des HRM-Systems ab. Ein hoher Anteil an älteren Mitarbeitern kann je nachdem einmal als Belastung oder aber als Ressource wahrgenommen werden. Ebenso kommt es darauf an, welches Personal benötigt wird und welches Personal dem Betrieb zur Verfügung steht. Bei der Möglichkeit einer Zweitkarriere sollten derartige Kontextbedingungen berücksichtigt werden.

5.3 Der Einfluss bestehender Produktionsregime auf die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte

Ein weiterer Faktor, der die Beschäftigungschancen und -risiken älterer Erwerbspersonen (und damit auch die Möglichkeiten der Zweitkarriere) beeinflusst, sind die bestehenden betrieblichen Organisationsformen. *Frerichs (1998)* hat diesen Einflussfaktor näher untersucht. Er geht dabei vom Betrieb als einer komplexen Organisationseinheit aus, in der Arbeit und Technologie in einer ganz spezifischen Organisationsform miteinander verbunden sind. Diese Organisationsformen werden unter dem Begriff „Produktionsregime“ zusammengefasst. Je nach Regime fallen die zur Anwendung kommenden Strategien bei der Nutzung der Humanressourcen unterschiedlich aus. Damit verbunden sind auch Alterseffekte, die sich aus jeweils unterschiedlichen gesundheitlichen Belastungen und Möglichkeiten der Qualifikationsentwicklung ergeben (*Infras 2003*).

Nach *Frerichs (1998)* werden drei Produktionsregimes unterschieden:

- Das *tayloristische Produktionsregime*: Dieses wird vor allem in Unternehmen mit Massenproduktion angewandt. Es werden vornehmlich gering qualifizierte Arbeitskräfte, insbesondere Frauen und Ausländer eingesetzt. Die Beschäftigung erfolgt unter dem Aspekt der Kostenminimierung. Die Arbeitsteilung ist stark fortgeschritten und der Entscheidungs- und Kontrollspielraum des einzelnen Beschäftigten sehr begrenzt.
- Das *Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion*: Hier erfolgt die Fertigung von qualitativ hochwertigen Kleinserien und Einzelprodukten. Es bestehen relativ lernoffene Arbeitsstrukturen. Bei den Beschäftigten kommt eine grosse Einsatzbreite unterschiedlicher Qualifikationen zum Einsatz; die Beschäftigung männlicher Facharbeiter in langfristigen Arbeitsverhältnissen ist vorherrschend. Physisch-psychische Belastungen sind begrenzt, sodass die langfristige Einsatzfähigkeit gewährleistet ist. Aufgrund technisch-organisatorischer Faktoren kann allerdings die Arbeitsbelastung recht hoch sein, und es können Dequalifizierungsprozesse auftreten.
- Das *Produktionsregime der innovationsorientierten Qualitätsproduktion*: Es ist durch „lean production“, also durch „schlanke“ Strukturen, durch Aufgabenintegration und Arbeitseinsatzflexibilität gekennzeichnet. An das Personal werden hohe

Qualifikationsanforderungen gestellt; es herrscht hohe Arbeitsintensität. Die Beschäftigten werden vor allem als eine ertragsrelevante Ressource betrachtet.

In *Tabelle 3* sind die drei Produktionsregimes mit hypothetisch unterschiedlichen betrieblichen Altersrisiken dargestellt.

Tabelle 3

Produktionsregime und betriebliche Altersrisiken

Produktionsregime	Eigenschaften	Betriebliches Altersrisiko	Wahrscheinlichste Reaktionsform	Beispielbranchen
Tayloristische Produktion/ Dienstleistung (= Regime 1)	Starke Arbeitsteilung, hohe körperliche Belastung, geringe Qualifikationsanforderungen, Personal als Kostenfaktor	Hohes körperliches Verschleissrisiko, unzureichende Qualifikationsentwicklung	Jugendzentrierte Personalpolitik, Invaldisierung	Nahrungsmittelindustrie, Detailhandel, Baugewerbe
Diversifizierte Qualitätsproduktion/-dienstleistung (= Regime 2)	Begrenzte körperliche Belastungen, variable Arbeitsanforderungen, Personal als ertragsrelevante Ressource	Betriebsspezifische Qualifikationseinstellung, langfristige körperliche Abbau- bzw. psychische Überforderungsprozesse	Schaffung "ausgewogener" Altersstrukturen, betriebliche/tarifvertragliche Vorruhestandsregelungen	Metall- und Maschinenbau, Chemie, Banken/Versicherungen
Innovationsorientierte Qualitätsproduktion/-dienstleistung (= Regime 3)	Hohe Qualifikationsanforderung bei extremer Arbeitsintensität, Personal als ertragsrelevante Ressource	Qualifikationsüberforderungen, psychisches Verschleissrisiko, hohes intergeneratives Qualifikationsrisiko	Jugendzentrierte Personalpolitik, hohe Fluktuationsrate	ICT (= Telekom und EDV), Werbebranche, Handelsvermittlung, Dienstleistungen für Unternehmen

Quelle: Infras (2003)

Wie *Tabelle 3* zeigt, bestehen für die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer beim Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion (Regime 2) die tendenziell besten Aussichten. Hier ist die Wahrscheinlichkeit einer jugendzentrierten Personalpolitik am geringsten, da die „Verschleisserscheinungen“ in physisch-psychischer Hinsicht begrenzt und mittel- sowie längerfristige Beschäftigungsverhältnisse am ehesten möglich sind. Die Tabelle hat allerdings nur einen indikativen Charakter. Dieser produktionspezifische Ansatz ist empirisch

noch wenig untersucht worden. Sein positiver Ansatz liegt nach *Frerichs (1998)* darin, dass betriebliche Beschäftigungs- und arbeitsorganisatorische Bedingungen gerade für die Laufbahngestaltung älterer Beschäftigter stärker berücksichtigt und in die betriebliche Alterspolitik einbezogen werden können.

5.4 Laufbahngestaltung

Hier stellen sich verschiedene Fragen: Wie muss eine altersadäquate innerbetriebliche Laufbahngestaltung aussehen, damit eine Zweitkarriere ermöglicht wird? Wo ergeben sich alterskritische Hindernisse und welches sind die Probleme im Zusammenhang mit der Zweitkarriere? Wie können altersgerechte Laufbahnen von den Unternehmen konkret gestaltet werden und was ist dabei zu beachten?⁶

5.4.1 Altersgerechte und alterskritische Laufbahnen

Ansätze zur Personalentwicklung und Laufbahngestaltung bilden geeignete Massnahmen zur besseren Integration älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsprozess. Der Grundgedanke einer innerbetrieblichen Laufbahngestaltung ist an sich einfach. Es sollen drei Ziele gleichzeitig erreicht werden (*Behrens 1999*): (1) Die betrieblichen Karrieren sollen zu geringer (oder anders) belasteten Arbeitsplätzen führen; (2) sie sollen mit verbesserten oder neu erworbenen Qualifikationen verbunden sein; (3) schliesslich sollte dies als positive berufliche Veränderung erlebt werden.

Die innerbetriebliche Laufbahngestaltung setzt allerdings langfristige Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung voraus, was in der Praxis angesichts der vorherrschenden kurz- und mittelfristigen Orientierung der Betriebe noch eher selten der Fall ist.

⁶ Die folgenden Ausführungen stützen sich stark auf die Publikation von *Gussone, et al., im Speziellen den Beitrag Morschhäuser (1999a): Ältere Arbeitnehmer – Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht.*

Die Karriere gilt für den älteren Erwerbstätigen als der geeignete Weg, im Betrieb „alt“ zu werden. Falls der berufliche Aufstieg gelingt, können ältere Menschen Positionen einnehmen, die es ihnen erlauben, körperlich stark beanspruchende Tätigkeiten (z.B. Akkord- und Schichtarbeit) aufzugeben und dafür mehr in Tätigkeitsfeldern aktiv zu sein, in denen sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse weiterentwickeln können (z.B. dispositive Tätigkeiten oder Funktionen, in denen Genauigkeit und Präzision gefordert werden). Ein typisches Beispiel für solche Karrieren ist im gewerblichen Bereich die Meister- oder Technikerlaufbahn für Arbeiter aus der Produktion (*Morschhäuser 1999a*). Mit solchen Positionswechseln ist häufig auch eine höhere soziale Einstufung verbunden, was ganz dem Sinne einer Zweitkarriere entspricht. Allerdings sind die Möglichkeiten für solche Karrierewege begrenzt, da sich im Zuge neuer betriebsorganisatorischer Konzepte – wie Lean Management, Lean Production oder der Einführung dezentralisierter autonomer Arbeitsteams – die Anzahl der vertikalen Aufstiegspositionen tendenziell verringert hat.

Konzepte altersgerechter Laufbahngestaltung beziehen sich deshalb immer häufiger auf Laufbahnwechsel auf horizontaler Ebene, d.h. es handelt sich um Quereinstiege in andere Arbeitsbereiche. Ein Positionswechsel ist so auch bei ausgedünnten Hierarchieebenen möglich; zudem ist die horizontale Laufbahngestaltung in der Regel mit keinem Abstieg oder einer Abwertung älterer Arbeitnehmer verbunden. Solche Arten der Karrieregestaltung bestehen schon heute in zahlreichen Betrieben; es handelt sich jedoch meistens um Lösungen von Fall zu Fall, die eher auf intuitivem Weg gefunden als systematisch geplant werden. Als Beispiele hierfür erwähnt *Morschhäuser (1999a)* ältere Produktionsarbeiter, die bei nachlassender Leistungsfähigkeit auf Kontrollarbeitsplätze versetzt werden oder ältere Frachtabfertiger, die neue Aufgaben zugeteilt erhalten, wo sie Frachtgewichte ermitteln oder Dokumente erstellen und bearbeiten. Aufgrund sich vollziehender Modernisierungsprozesse und neuer Rationalisierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen schrumpfen jedoch die Einsatzmöglichkeiten solcher „Schonarbeitsplätze“. Der Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungswirtschaft führt zudem zu veränderten Arbeitsanforderungen, was sich in einem Rückgang körperlich beanspruchter Arbeit und einer Zunahme wissensgeleiteter Tätigkeiten ausdrückt (*George 2000*). Entscheidend für mehr Zweitkarrieren ist somit, dass neue, bislang eher unübliche Positionswechsel systematisch geplant und wenn möglich in eine langfristige Personalentwicklungsstrategie eingebunden sein sollten.

Wie eine altersgerechte Laufbahngestaltung aussehen kann, geht aus den drei Fallstudien in *Kasten 6* hervor. In all diesen Fällen handelt es sich um die Schaffung von beruflichen Laufbahnen durch die Gründung neuer Geschäftsbereiche.

Kasten 6

Altersgerechte Positionswechsel durch Gründung neuer Geschäftsbereiche

1. Beispiel: Maschinenbauindustrie – Schaffung einer produktionsnahen Serviceabteilung

Ein Maschinenbaubetrieb, der Baumaschinen herstellte, hatte von 1991 bis 1996 wegen sinkender Aufträge drastisch Personal abgebaut. Trotzdem war der Altersdurchschnitt der Belegschaft in diesem Zeitraum von durchschnittlich 37 Jahre auf 41,5 Jahre gestiegen. Da weite Bereiche der Produktion (z.B. Montage, Schweisserei) als alterskritisch gelten (körperliche Arbeitsanforderungen, Akkordsystem), entstand bei älteren Arbeitnehmern ein Leistungsabfall, der abteilungsintern nicht mehr zu lösen war. Daraufhin wurde ein neuer beschäftigungspolitischer Weg eingeschlagen: Nachdem die Personalverantwortlichen das Leistungspotenzial der betreffenden Personen analysiert hatten, wurde die Gründung eines neuen Geschäftsbereiches initiiert, in das die Älteren versetzt wurden. Es handelte sich um eine produktionsnahe Serviceabteilung der Wartung und Instandhaltung von Spezialgeräten, die im Werk hergestellt werden und bei denen ältere Arbeitnehmer ihre Berufserfahrungen aus der Fertigung einsetzen konnten. In der neuen Abteilung wird nach Zeitlohn gearbeitet, und es treten keine nennenswerten körperlichen Belastungen auf; damit kann der Positionswechsel als altersgerecht bezeichnet werden (*Morschhäuser 1999b*).

2. Beispiel: Computerindustrie – Gründung eines Reparaturzentrums

In einer Computerfirma galten 45-bis 50-jährige Serviceingenieure als zu alt für den Einsatz im Aussendienst, da ihre Berufsqualifikationen nicht mehr auf dem neuesten Stand waren, gesundheitliche Probleme auftraten und die Kunden junge dynamische Fachkräfte erwarteten. Das Unternehmen fand in der Folge eine Lösung, und zwar in Form der Gründung eines neuen hochspezialisierten „Repair Service Center“, in das etwa 30% der älteren Aussendienstingenieure versetzt wurden (*Morschhäuser 1999a*).

3. Beispiel: Consenec AG – Schaffung eines Consulting-Service

Um den mit Frühpensionierungen von Kaderkräften verbundenen Verlust an Wissen und Know-how zu vermeiden, hat ABB einen besonderen Weg gewählt. Seit Anfang 1994 müssen alle Mitglieder des obersten Kaders, die das 60. Lebensjahr erreichen, in die hauseigene Beratung übertreten. Per Anfang 2003 wurde nun aus der ABB Consulting AG die Consenec AG (Consulting by Senior Executives). Mit der Namensänderung wird berücksichtigt, dass die Beratungsfirma inzwischen von drei Stammunternehmen getragen wird, nämlich ABB Schweiz AG, Alstom (Schweiz) AG und Bombardier Transportation (Switzerland) Ltd.

Zu Beginn hatten die ABB-Topmanager noch viel Zweifel an Sinn und Zweck des ganzen Vorhabens. Unbehagen bereitete vor allem der Umstand, dass der nicht freiwillige Übertritt in die Beratung häufig mit der Abgabe einer Machtposition in Linienfunktion verbunden war. Inzwischen stösst dieses Projekt jedoch allgemein auf Zustimmung; die Zufriedenheit unter den 35 Beratern ist sehr hoch. Dazu trägt vor allem der Umstand bei, dass jeder der ehemaligen Topmanager selber darüber bestimmt, ob und wie viel er arbeiten möchte. Rund 70% der Consenec-Berater arbeiten sogar mehr, als sie ursprünglich geplant hatten. Auch die Stammunternehmen von Consenec haben Vorteile. Sie vermeiden einerseits eine „Überalterung“ ihres Topmanagements, andererseits bleibt ihnen das firmeninterne Know-how erhalten. Die Berater von Consenec bieten ihnen ihre Dienste nicht nur im Bereich typischer Management- oder Fachberatungsaufgaben an, sondern springen auch als temporäre Manager ein oder vertreten die Unternehmen in öffentlichen Mandaten (*NZZ, 25. Juni 2003*).

Im ersten Fall des Maschinenbaubetriebes konnten neue Arbeitsplätze für ältere Arbeiter aus der Produktion geschaffen werden, die nun anstelle der Produktion im Service tätig und damit wieder voll leistungs- und einsatzfähig sind. Diese Laufbahngestaltung war darum möglich, weil es sich bei den betreffenden Arbeitskräften um erfahrene Facharbeiter handelt, die für das neue Aufgabengebiet die erforderlichen Qualifikationen weitgehend mitbringen. Ähnliches gilt auch für das zweite Beispiel einer Computerfirma, wo ältere, gut qualifizierte Serviceingenieure vom Aussendienst in ein neu geschaffenes Reparaturzentrum versetzt wurden. Auch im dritten Beispiel (der Consenec AG) besteht Gewähr dafür, dass ältere, erfahrene Topmanager, die bisher in industriellen Grossunternehmen tätig waren, ihr praktisches und betriebswirtschaftliches Know-how in ihrer neuen Aufgabe als Unternehmensberater effizient einsetzen können.

In all den drei erwähnten Beispielen wurden neue Geschäftsbereiche für die älteren Arbeitnehmer gegründet. Dies sind somit idealtypische Fälle einer altersgerechten Laufbahngestaltung. Das setzt allerdings voraus, dass eine genügende Nachfrage nach den neuen Produkten bzw. Dienstleistungen besteht und dass vom „Ausgangsbetrieb“ das nötige Engagement vorhanden ist, die neuen Strukturen einzuführen. Der Fall des Maschinenbaubetriebes ist besonders interessant. Normalerweise folgt die Personal- und Beschäftigungspolitik der Produkt- und Marktpolitik eines Unternehmens. Hier ist es jedoch genau umgekehrt: Ausgehend vom Leistungspotenzial der älteren Beschäftigten wurde eine geeignete Produkt- und Marktstrategie für ein neues Geschäftsfeld entwickelt und erfolgreich in die Praxis umgesetzt.

Wie können nun neue Positionen für ältere Arbeitnehmer geschaffen werden, wenn keinerlei Änderungen an den Betriebsstrukturen vorgenommen werden und die bestehenden Geschäftsfelder und Arbeitsaufgaben unverändert bleiben? Darüber geben die vier Fallbeispiele in *Kasten 7* Auskunft (*Morschhäuser 1999a*).

Kasten 7

Altersgerechte Positionswechsel im Rahmen bestehender Betriebsstrukturen und Arbeitsbereiche**1. Beispiel: Automobilunternehmen**

Zu Zeiten von Modellwechseln fallen bei Automobilunternehmen periodisch neue Aufgaben in Form von Projekten an. In einem deutschen Automobilwerk wurde dieser Umstand dazu benützt, um ältere, erfahrene Arbeitskräfte aus der Produktion gezielt in die Entwicklungs- und Anlaufphase eines neuen Automobilmodells einzubeziehen. Zeitlich dauerte die Anlagenvorbereitung von der Pilotorganisation bis zur Serienreife etwa eineinhalb Jahre. Danach arbeiten die betreffenden Arbeitskräfte in der umstrukturierten Fertigung, wobei sie nunmehr aufgrund ihrer erworbenen Kenntnisse im Vergleich zu vorher über ein höheres Qualifikationsniveau verfügen. Zusätzlich besteht ihre Aufgabe aber auch darin, ihr Wissen beim Serienlauf in ihrer Stammabteilung weiterzuvermitteln.

2. Beispiel: Maschinenbauunternehmen

In einem Maschinenbaubetrieb wurde ein „Patensystem“ ins Leben gerufen. Dieses besteht darin, dass einem neu angestellten Arbeitnehmer während der Zeitspanne von einem halben Jahr ein „Pate“ zur Seite gestellt wird. Dieser hat die Aufgabe, den „Neuen“ in die unterschiedlichen Arbeitsbereiche und Arbeitsaufgaben einzuweisen, ihm fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln und ihn persönlich zu betreuen. Gerade ältere Arbeitnehmer sind aufgrund ihrer langjährigen Berufs- und Betriebserfahrung, ihres Beziehungsnetzes sowie ihrer sozialen Kompetenzen für solche Aufgaben besonders geeignet. Das setzt allerdings voraus, dass sie über die Jahre hinweg genügend Ruhe und Geduld entwickelt haben, um diese wichtige pädagogische Aufgabe zu erfüllen. Mit diesem „Patensystem“ wurden gute Erfahrungen gemacht.

3. Beispiel: Öffentlicher Busverkehr

Im öffentlichen Busverkehr des Nahverkehrsbereichs ist die Arbeitsbelastung im Fahrdienst sehr hoch. Dies ist vor allem auf die unregelmässigen Arbeitszeiten, den ständigen Druck als Folge der hohen Konzentration und Verantwortung sowie auf die einseitige Körperhaltung beim Fahren zurückzuführen. Die meisten Beschäftigten sehen sich deshalb gezwungen, aus gesundheitlichen Gründen deutlich vor dem Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze aus dem Fahrdienst auszuschneiden. In einem Unternehmen des Busverkehrs wurde deshalb nach Lösungen gesucht, wie ältere Busfahrer auch nach aufgetretenen gesundheitlichen Einschränkungen weiterbeschäftigt werden könnten. Eine erfolgversprechende Strategie bestand darin, sie für die weniger anstrengenden Wartungs- und Reparaturarbeiten in den Werkstätten zu qualifizieren. Dabei konnte zum Teil auf Berufsausbildungen der Fahrer zurückgegriffen werden (z.B. als Elektriker oder Maler); zusätzlich war aber auch die Vermittlung von technischen Qualifikationen erforderlich.

4. Beispiel: Reifenwerk

Im Rahmen der Produktion in einem Reifenwerk ist die Arbeit an den Reifenaufbaumaschinen in körperlicher Hinsicht besonders anstrengend, was auf die sehr hohen Stückzahlanforderungen zurückzuführen ist. Älteren Beschäftigten wurde deshalb ein Positionswechsel vorgeschlagen, um die körperlichen Arbeitsbelastungen für die Betroffenen zu verringern. Sie werden nun bei nachlassendem Leistungsvermögen in die „Vorbereitung“ versetzt. Dies hat den Vorteil, dass sie in der vorgelagerten Abteilung das Arbeitstempo an den Anlagen selber regulieren können, was ihre Arbeit weniger anstrengend macht.

Die angegebenen Beispiele zeigen, dass altersgerechte Positionswechsel im Rahmen bestehender Betriebsstrukturen und Geschäftsfelder ganz unterschiedlich gelöst werden können.

Zweitkarrieren sind hier davon abhängig, welche Arbeitstätigkeiten im Betrieb insgesamt

ausgeübt werden und welche Anforderungen und Belastungen sich daraus ergeben. Solche Massnahmen einer altersgerechten Laufbahngestaltung werden allerdings zumeist erst dann ergriffen, wenn Leistungsverringerungen bei einem relevanten Anteil älterer Beschäftigter eingetreten sind (*Morschhäuser 1999a*).

Weit häufiger tritt jedoch der Fall ein, dass ältere Arbeitnehmer in belastungsintensiven Arbeitsbereichen verbleiben. Häufig üben sie sogar die körperlich anstrengendsten Tätigkeiten in den Betrieben aus. Man spricht dann von *alterskritischen Laufbahnen*. Solche Laufbahnen werden in der Regel nicht geplant, sondern sie entwickeln sich fast in „organischer“ Weise. Ursache dafür bilden häufig ungenügende, auf die heutigen Berufsanforderungen zugeschnittene Ausgangsqualifikationen älterer Beschäftigter; dies im Unterschied zu jüngeren Arbeitnehmern, die in der Regel aktualisierte Berufsdiplome vorweisen können. Zudem gibt es immer noch Firmen, bei denen Beschäftigte, die in jüngeren Jahren für bestimmte Arbeitstätigkeiten angestellt wurden, auf die Dauer dort verbleiben. Je einseitiger diese Tätigkeiten sind, desto schwieriger sind später Positionswechsel in weniger belastende Arbeitsbereiche möglich. Zweitkarrieren können damit völlig verunmöglicht werden. Empirische Untersuchung in der Industrie zeigen überdies, dass ältere Beschäftigte sich häufig gegen einen Wechsel des Arbeitsplatzes (z.B. in Normalarbeitszeit oder weniger belastende Tätigkeiten) wehren, weil damit soziale oder finanzielle Nachteile verbunden sind (*Clemens 2001*). Um zu verhindern, dass es zu solchen Fällen kommt (die bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten zu gesundheitlichen Schäden oder zu verringerter Motivation, Qualifikation und Lernfähigkeit führen können), wäre es wichtig, dass die betriebliche Alterspolitik von vornherein eine begrenzte Tätigkeitsdauer festsetzt (*Morschhäuser 1999a*).

5.4.2 Personenbezogene Laufbahnplanung

Bei der personenbezogenen Laufbahnplanung werden – innerbetrieblich und auf längere Sicht – individuelle Entwicklungswege für den älteren Arbeitnehmer angepeilt, die auf seine Fähigkeiten und Interessen abgestimmt sind. Auch hier handelt es sich vielfach darum, von strapaziösen und anstrengenden Tätigkeiten zu (physisch) leichteren, mehr altersadäquaten Arbeiten überzugehen. Als Beispiele für solche individualisierte Laufbahngestaltungen älterer Arbeitnehmer seien die

Entwicklungsstrategien der EKO Stahl GmbH Eisenhüttenstadt sowie des Volkswagenwerks Hannover (beide in Deutschland) erwähnt (vgl. *Kasten 8*).

Kasten 8

Personalentwicklung und Laufbahnplanung

1. Beispiel: EKO Stahl GmbH Eisenhüttenstadt – Einführung der Fachkarriere

Die EKO Stahl hat 1999 eine längerfristige Personal-Entwicklungsstrategie eingeführt, die – basierend auf einer Analyse der betrieblichen Personalsituation – eine Anzahl von Konzepten der Personalentwicklung beinhaltet. Im Rahmen des Modellversuchs „Neue berufliche Entwicklungswege im modernen Industriebetrieb“ wurden Qualifizierungsmodule entwickelt, die speziell Facharbeiter zur Ausübung einer erweiterten Palette von Fachfunktionen befähigen und neue betriebliche Karrierewege eröffnen sollen. Die klassische Berufsgliederung wird eher als Mobilitätsschranke und Investitionshemmnis angesehen. Es besteht ein vermehrter Druck zur stärkeren Integration der Berufe. Insbesondere die Abflachung und Relativierung der Hierarchien führt im Unternehmen zu einem Umbau von Karrieremustern, für die entsprechende Personalentwicklungskonzepte bisher fehlten. Die Lösung sieht die EKO Stahl in der Einführung von „Fachkarrieren“; diese sollen zu Berufswegen mit wechselnden höherwertigen Tätigkeiten führen, wobei der Wechsel zu einer Verbesserung der beruflichen Gesamtsituation führt. Davon dürften auch die älteren Arbeitnehmer profitieren.

Zentral ist hier die Durchsetzung neuer Qualifizierungswege, die stärker auf eine erweiterte Palette von Fachfunktionen ausgerichtet sind. Zusatzqualifikationen in Form von „Brückenmodulen“ sind als Scharnier zwischen Qualifikationsgruppen gedacht, die neue berufliche Entwicklungswege zwischen den Bereichen Verkauf, Personalentwicklung, Logistik/Lagerwirtschaft, Informationsmanagement und Qualitätsmanagement ermöglichen sollen (*Clemens 2001*).

2. Beispiel: Volkswagen AG (Hannover) – Betriebsvereinbarung zur persönlichen Entwicklungsplanung

1996 wurde im Volkswagenwerk Hannover eine Betriebsvereinbarung zum Thema „Persönliche Entwicklungsplanung – qualifizierte Personalbewegung“ abgeschlossen. Dabei gilt als Leitgedanke, dass „jede/r Werksangehörige ... die grundsätzliche Möglichkeit eines qualifikationsgerechten, leistungsgerechten und altersadäquaten Einsatzes innerhalb der Fabrik bekommen“ soll. Die Vereinbarung sieht vor, mindestens alle zwei Jahre ein Beratungsgespräch mit den betrieblichen Vorgesetzten durchzuführen; dieses soll dazu dienen, die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer individuellen beruflichen Entwicklungswünsche und -möglichkeiten zu beraten. Im Beratungsgespräch soll gemeinsam ein persönlicher beruflicher Entwicklungsplan, der Qualifizierungsmöglichkeiten, -angebote und Aufstiegschancen beinhaltet, erarbeitet werden. Dabei werden auch ältere Arbeitnehmer berücksichtigt (*Morschhäuser 1999a*).

Ein möglicher Arbeitsplatzwechsel (auch als Startbasis für eine Zweitkarriere) stösst am Anfang häufig auf grosse Skepsis oder sogar Ablehnung, und zwar auch dann, wenn dies zu Entlastung und verbesserter Qualifizierung des Arbeitnehmers führt. So können etwa mit einer Versetzung Lohnverluste verbunden sein; das Herausreißen aus einem angestammten betrieblichen und sozialen Umfeld kann hier eine Rolle spielen ebenso wie die Angst davor, im neuen Arbeitsfeld überfordert zu sein und wieder ganz von vorne beginnen zu müssen. Eine personenbezogene

Laufbahngestaltung muss solche Vorbehalte berücksichtigen (z.B. durch Einräumung einer Probezeit mit Rückkehrrecht). Erst wenn der Arbeitsplatzwechsel den Interessen der betreffenden Personen tatsächlich entspricht, wird auch der Betrieb davon Nutzen ziehen können. Über die genaue Analyse des Leistungsvermögens der Beschäftigten können sich überdies kreative Ideen für neue Geschäfts- und Arbeitsbereiche des Unternehmens ergeben (vgl. hierzu die Fallbeispiele in *Kasten 6*).

5.4.3 Fazit: Laufbahnplanung

Trotz der erwähnten Fallbeispiele sieht es in der Praxis mit der altersgerechten Personalentwicklung und Laufbahnplanung eher bescheiden aus. Eine langfristig orientierte Personalplanung findet praktisch nicht statt; die betrieblichen Planungszeiträume bewegen sich in der Regel zwischen 1-3 Jahre (*Clemens 2001*). Es dominieren noch weitgehend die Ad-hoc-Verfahren der Personalpolitik. Modelle eines altersadäquaten Positionswechsels sind dagegen in der betrieblichen Realität nur schwierig zu finden; d.h. es gibt vorderhand noch wenig Betriebe, die im Rahmen einer vorausschauenden Personalentwicklung explizit die älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen einbeziehen. Was not tut, wäre eine langfristige und präventiv ausgerichtete Personalentwicklungspolitik, die den Erwerbsverlauf und das mit den Jahren sich verändernde Arbeitspotenzial der älteren Beschäftigten berücksichtigt. Erforderlich ist insbesondere der Abbau von Altersbarrieren, die einer Laufbahngestaltung im fortgeschrittenen Erwerbsalter entgegenstehen. Hierzu gehören namentlich mangelnde Qualifizierungschancen, gewachsene Muster der Stellenbesetzung, innerbetriebliche Grenzziehungen zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten, finanzielle und tarifliche Barrieren (z.B. bei Schicht- und Nachtarbeit) sowie fehlende Möglichkeiten, um Stellen in besonders belastenden Arbeitsfeldern zu wechseln (*Behrens 1999*). Da die Lebensdauer gewisser Unternehmen sehr beschränkt ist, müsste eine altersgerechte Arbeitspolitik zudem auf überbetriebliche Laufbahnen ausgeweitet werden.

Angesichts dieser ernüchternden Schlussfolgerungen ist es für den Zweitkarrieristen umso wichtiger, dass er selber die Initiative ergreift und eigene Vorstellungen entwickelt, wie er seine berufliche Laufbahn im fortgeschrittenen Erwerbsalter gestalten will. Dabei sind neben

Tätigkeiten im Angestelltenverhältnis auch die Möglichkeiten einer selbstständigen Erwerbstätigkeit in die Überlegungen mit einzubeziehen.

5.5 Ältere Arbeitnehmer und Gruppenarbeit

Im Zuge der Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft führt die erhöhte Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen zu einer neuen Art der Arbeitsorganisation. Das organisationsinterne und fachspezifische Know-how, das für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend ist, gewinnt an Bedeutung. Damit ergibt sich eine verstärkte Fokussierung auf die betrieblichen Kernkompetenzen; gleichzeitig werden in vermehrtem Masse periphere Tätigkeiten ausgelagert (Outsourcing). Über schlankere Produktionsprozesse wird damit die Anpassungsfähigkeit an den Markt verbessert, und es kommt zu beträchtlichen Produktivitätsgewinnen. Diese aus ökonomischer Sicht an sich begrüßenswerte Entwicklung hat allerdings im Hinblick auf eine altersorientierte Arbeits- und Beschäftigungspolitik ihre Kehrseite. So können Lean Production und Lean Management sowie betriebliche Rationalisierungen und Restrukturierungen dazu führen, dass es schwieriger wird, ältere Arbeitnehmer in den Arbeitsprozess zu integrieren. Durch die sich beschleunigenden Modernisierungsprozesse kann sich daraus sogar das Problem einer frühzeitigen Alterung ergeben. Je mehr die Leistungsnormen in den schlanken Fabriken und Verwaltungen anziehen, desto eher kann es so zu Diskrepanzen zwischen den Leistungsanforderungen und dem Leistungsvermögen alternder Arbeitnehmer kommen (*Morschhäuser 1999b*). In einer Zeit der hochproduktiven und flexiblen Arbeitswelt drohen so die Beschäftigten, immer früher „zu alt“ zu werden (ein typisches Beispiel hierfür ist etwa die Informatikbranche).

Durch den Trend zu schlankeren Unternehmen und die Delegation von Entscheidungskompetenzen an autonome Arbeitsteams nimmt die Bedeutung der Gruppenarbeit immer mehr zu. Theoretisch scheinen sich mit der Teamarbeit auch erweiterte Spielräume für einen altersgerechten Personaleinsatz und – verbunden damit – einer Zweitkarriere zu eröffnen. In einer Gruppe können wechselweise unterschiedliche Arbeitsaufgaben wahrgenommen und entsprechend dem individuellen Leistungsvermögen auf die Gruppenmitglieder verteilt werden. Die Älteren sollen dabei ihre spezifischen Stärken in die Gruppe einbringen; oder aber ihre

Schwächen sollen durch andere Gruppenmitglieder ausgeglichen werden können. Wie das geschehen kann, zeigen die beiden Fallbeispiele *in Kasten 9*.

Kasten 9

Der Einsatz älterer Arbeitnehmer im Rahmen von Teamarbeit

(Morschhäuser 1999a)

1. Beispiel: Maschinenindustrie

Die Vorkontrolle in einem Maschinenbaubetrieb wurde bis anhin von Spezialisten ausgeführt. Diese Tätigkeit wird nun neu in die Arbeitsteams integriert; die Arbeit ist zeitaufwendig, aber körperlich wenig anstrengend. Ältere Mitarbeiter werden hierfür als besonders geeignet angesehen, da sie in der Regel die betreffenden Teile aufgrund ihrer grossen Erfahrung bestens kennen.

2. Beispiel: Automobilindustrie

Im Presswerk eines Automobilunternehmens ist eine aus zehn Mitgliedern bestehende Arbeitsgruppe an einer Transferstrasse tätig; ihre Aufgabe besteht darin, Kleinteile zu pressen. Die Gruppenarbeit umfasst drei Einzelverrichtungen, deren zeitliche Beanspruchung etwa gleich hoch ausfällt: die Bestückung der Einzelpressen, das Führen der Maschinen und das Abstapeln sowie die parallel dazu erfolgende Kontrolle der Teile. Die Arbeitsablauf wird so geregelt, dass innerhalb der Gruppe ein weitgehender Arbeitsplatzwechsel im Zwei-Stunden-Rhythmus stattfindet. Allerdings nimmt der Älteste der Gruppe (52-jährig) nur sehr eingeschränkt am Arbeitsplatzwechsel teil. Seine Funktion besteht in erster Linie in der Abstapelung und Kontrolle der Teile; eine Arbeit, die körperlich leichter und kognitiv weniger anspruchsvoll ist. Diese Lösung ist auf die Bedürfnisse des älteren Arbeitnehmers abgestimmt, da dieser Mühe hat, sich auf die wechselnden Tätigkeitsinhalte einzustellen und er sich auch nicht zusätzlich weiterqualifizieren möchte.

Bei den obigen Beispielen geht es darum, den älteren Arbeitnehmern spezifische, auf sie zugeschnittene Arbeitsaufgaben zuzuweisen; es ist aber auch möglich, dass die anstrengendsten Arbeiten im Rahmen des Teams – besonders bei taktgebundenen Aufgaben – von vornherein auf jüngere Gruppenmitglieder verteilt werden. Allerdings besteht dann die Gefahr der Ausgrenzung Älterer, sodass diese gezwungen sind, ihren Arbeitsplatz zu wechseln.

Es ist zwar möglich, dass es bei Gruppenarbeit zu verbesserten Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer – auch im Hinblick auf eine Zweitkarriere – kommen kann. Die Risiken im Bereich solcher Tätigkeiten sind jedoch nicht zu übersehen (*Morschhäuser 1999a*):

- Bei Spezialisierungen innerhalb des Arbeitsteams sind als Kriterien weniger das körperliche und psychische Leistungsvermögen der Gruppenmitglieder massgebend; entscheidend für die Zuweisung ist vielmehr, ob die vorhandene Qualifikation des Beschäftigten vorhanden ist und welche Leistung damit erzielt werden kann. So macht jedes Gruppenmitglied das, was es am besten und schnellsten kann.

- Bei älteren Arbeitnehmern besteht die Gefahr, dass ihnen zwar körperlich weniger anstrengende Tätigkeiten zugewiesen werden, gleichzeitig häufig aber auch solche, die eher unbeliebt und von den anderen nicht gemacht werden wollen (z.B. Routine- und Hilfsarbeiten, Reinigungstätigkeiten).
- Die Gefahr der körperlichen Überforderung Älterer in Arbeitsteams ist besonders gross; dies vor allem dann, wenn der Grundsatz gilt: „Alle erbringen die gleiche Leistung.“ Es kommt dann häufig dazu, dass leistungsschwächere ältere Beschäftigte sich besonders anstrengen, um zu „beweisen“, dass sie noch nicht „zu alt“ sind. Ihre Gesundheit kann dann beeinträchtigt werden. Ebenso können sie unter einen verstärkten Gruppendruck geraten, der sie zunehmend ausgrenzt.

Insgesamt gesehen dürfte die Gruppenarbeit für das Ergreifen einer Zweitkarriere eher ungeeignet sein. Einerseits sind damit häufig gesundheitsschonende Tätigkeiten verbunden, die kaum erweiterte und attraktive Aufgaben beinhalten. Andererseits ist gerade für ältere Arbeitnehmer die Frage der Qualifizierung bei Teamarbeit von besonderer Wichtigkeit. Sie sollten die Möglichkeit erhalten, durch gezielte Qualifizierungsmassnahmen bestehende Qualifikationsrückstände wettzumachen. Sie hätten dann die Chance, Tätigkeiten auszuüben, die nicht nur in körperlicher, sondern auch in geistiger Hinsicht ein bestimmtes Anforderungsniveau verlangen, was sich auf ihre Arbeitsmotivation positiv auswirken würde.

5.6 Gestaltung der Arbeitstätigkeit

Hier geht es darum, über eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitstätigkeit die Arbeitsanforderungen individuell so zu verändern, dass ältere Beschäftigte ihre Arbeit ohne allzu grosse Belastungen bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze ausüben können (*Barkholdt 1998*). Dies kann durch ergonomische und technische Anpassungen, eine Verringerung des Zeitdrucks oder eine gesundheitsschonende(re) Arbeitsgestaltung ermöglicht werden.

5.6.1 Ergonomische Veränderungen

Nach *Morschhäuser (1999a)* lassen sich typische alterskritische Arbeitsanforderungen unterscheiden. Dazu gehören:

- (a) Körperlich anstrengende Arbeiten (Heben und Tragen von Lasten, Zwangshaltungen, einseitig belastende Tätigkeiten, kurzyklische Tätigkeiten);
- (b) Arbeitsumgebungsbelastungen (Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse);
- (c) hohe bzw. starre Leistungsvorgaben (taktgebundene Arbeit, Zeitdruck);
- (d) schliesslich hohe psychische Belastungen (Daueraufmerksamkeit, Stress).

Ziel ist es hier, über geeignete Massnahmen Arbeitsanforderungen und Leistungsvermögen der älteren Beschäftigten aufeinander abzustimmen. Zusätzlich sind aber auch – gerade im Hinblick auf die Karriereplanung – präventive Vorkehren notwendig, um die Leistungsfähigkeit für den Rest des noch verbleibenden Erwerbslebens zu erhalten und wenn möglich zu steigern.

Beispiele aus ganz unterschiedlichen Branchen und Tätigkeitsbereichen (z.B. Frachtabfertigung einer Fluggesellschaft, Konfektion eines Reifenherstellers, Automobilunternehmen, Busfahrer im öffentlichen Nahverkehr) zeigen, dass es auch bei stärkeren Belastungen am Arbeitsplatz möglich ist, die Tätigkeiten derart zu gestalten, dass der Einsatz älterer (oder gesundheitlich beeinträchtigter) Arbeitnehmer möglich ist (*Marstedt/Müller 1998*). Es geht dabei zumeist um die Einführung technischer Arbeitshilfen, die die Tätigkeit der Beschäftigten erleichtern (vgl. *Kasten 10*).

Kasten 10

Ergonomische Verbesserungen

Beispiel: Einführung technischer Arbeitshilfen im Rahmen des „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“

Im Kleinpresswerk des Automobilunternehmens „Servolenkung“ sind ältere Arbeiter vor allem für das Abstapeln und die Kontrolle der Teile zuständig. Die Arbeit ist in körperlicher Hinsicht überwiegend leicht zu bewerkstelligen. Allerdings werden zeitweise auch Bleche mit Gewichten bis zu 40 kg gepresst – die Arbeit ist dann sehr anstrengend, sie „geht ins Kreuz“. Nach intensiver Diskussion unter den Beschäftigten wurde im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses eine Lösung gefunden, wie diese stark belastende und die Gesundheit beeinträchtigende Tätigkeit erleichtert werden könnte. In der Folge wurde eine technische Vorrichtung zum Abstapeln schwerer Bleche konzipiert, was den Arbeitsablauf wesentlich einfacher gestaltete (*Morschhäuser 1999a*).

Da es das Ziel der ergonomischen Arbeitsgestaltung ist, eine gesundheitszuträgliche Ausführung der Arbeit zu gewährleisten, bildet diese einen wesentlichen Bestandteil einer altersgerechten Arbeitsgestaltung.

5.6.2 Verringerung des Zeitdrucks

Eine hohe körperliche oder psychische Belastung kann einerseits von der Arbeitsaufgabe als solche ausgehen. Davon zu unterscheiden sind andererseits die zeitlichen Rahmenbedingungen, unter denen gearbeitet wird. *Morschhäuser (1999a)* zitiert Aussagen aus einer empirischen Untersuchung, die wohl typisch für Verhältnisse nicht nur in Deutschland, sondern auch in der Schweiz sind: „Kritisch, gerade bei den Älteren“, so der Vorarbeiter eines Frachttumschlagbetriebs, „ist der zeitliche Druck, der auf den Kollegen lastet. Viele können es nicht verarbeiten, die packen es einfach nicht, weil doch so viel auf sie einstürmt.“ Ähnlich tönt es beim Projektmanager eines Maschinenbaubetriebes, der meint: „Überall da, wo der Teiledruck da ist, da ist es wirklich sehr problematisch für die Älteren.“

Kann der Zeitdruck für ältere Arbeitnehmer verringert werden? Ein langsamerer und damit gesundheitsschonenderes Arbeiten steht im Widerspruch zu den Rationalisierungsbemühungen der Betriebe, da diese eher auf Beschleunigung und „Verdichtung“ der Arbeitsprozesse ausgerichtet sind. Der Zeitdruck hat denn auch in der Wirtschaft in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Allerdings bestehen schon lange Schutzbestimmungen für ältere Arbeitnehmer, die über verminderte Leistungs- bzw. Zeitvorgaben ein langsamerer Arbeiten ermöglichen. *Morschhäuser (1999a)* erwähnt einige für verschiedene Branchen (Metall- und Elektrobranche, Automobil-, Chemie- und Gummiindustrie) abgeschlossene Tarifverträge, die zur Lohn- oder Arbeitsplatzabsicherung für ältere Arbeitnehmer ein langsamerer Arbeiten durch reduzierte Leistungs- bzw. Zeitvorgaben vorsehen. Diese haben – zumeist ab einem Alter von 55 Jahren – auch bei verringerter Leistungserbringung keine oder nur geringfügige Verdiensteinbussen zu befürchten (vgl. *Kasten 11*).

Kasten 11

Verringerung des Zeitdrucks für ältere Arbeitnehmer***Beispiel: Anwendung des Arbeitsplatzsicherungsabkommens in einem Reifenwerk***

Als Beispiel für ein Arbeitsplatzsicherungsabkommens für ältere Arbeitnehmer sei der Fall der hessischen Gummiindustrie erwähnt: Das Abkommen lautet wie folgt: „Arbeitnehmer, bei denen die Summe aus vollendeten Lebensalters- und Betriebszugehörigkeitsjahren die Messzahl 72^a ergibt, erhalten den bisherigen Effektivverdienst garantiert, wenn sie aus gesundheitlichen oder Altersgründen ... eine Leistung erbringen, die ihnen entsprechend ihrer körperlichen und geistigen Verfassung zugemutet werden kann.“ Im Reifenwerk „Profil“ nahmen 1996 elf der insgesamt 740 gewerblich Beschäftigten diese Vereinbarung in Anspruch. Nach Meinung von Betriebsverantwortlichen hat man damit gute Erfahrungen gemacht. Einerseits könne dadurch der „Stückzahlstress“ abgebaut werden; andererseits sei der Leistungsabfall der Betroffenen gar nicht so gross, da sie ohne Druck entspannter und deshalb manchmal sogar effektiver arbeiten könnten (*Morschhäuser 1999a*).

^a In dieser Messzahl wird berücksichtigt, dass nicht das Lebensalter als solches für evtl. auftretende Leistungseinschränkungen massgebend ist, sondern nur insofern es mit lang andauernden Belastungseinwirkungen verbunden ist.

Die erwähnten Schutzbestimmung beziehen sich in der Regel auf eine bestimmte Altersgrenze – zumeist liegt diese bei 55 Jahren. Sie schliessen damit nur einen Teil derjenigen Arbeitnehmer mit ein, deren Leistungsvermögen mit den Beschäftigungsjahren abgenommen hat. Ein leistungsreduzierter Einsatz älterer Beschäftigter setzt jeweils voraus, dass entsprechende Arbeitsplätze vorhanden sind, wo Beschäftigte ihr Arbeitstempo selber bestimmen können. Das ist nicht immer der Fall. Ausserdem muss verhindert werden, dass der Arbeitsablauf und das Arbeitsergebnis der Kollegen im Umfeld des „Geschützten“ nicht negativ beeinflusst werden, damit kein sozialer Druck zur Ausgrenzung entsteht. Solche Abkommen zur Lohnabsicherung sind deshalb häufig mit einer Versetzung verbunden, was eine abschreckende Wirkung auf die älteren Arbeitnehmer hat.

Um solche Versetzungen zu vermeiden, wurden in einigen deutschen Grossbetrieben spezielle Regelungen für Gruppenarbeit getroffen. Ältere bzw. Leistungsgeminderte können so in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld bleiben; dabei werden weniger leistungsfähige Mitarbeiter im Rahmen der Aufgabenverteilung so eingesetzt, dass die Gruppe als Ganzes nicht in Mitleidenschaft gezogen wird (vgl. *Kasten 12*).

Kasten 12

Regelungen zu Minderleistung älterer und leistungsgeminderter Arbeitnehmer bei Gruppenarbeit
(Morschhäuser 1999b)
1. Beispiel: Gruppenarbeit mit Gruppenprämie in einem Maschinenbauunternehmen

In einem deutschen Maschinenbauunternehmen wurde gleichzeitig mit der Einführung von Teamarbeit ein neues Lohnsystem entwickelt, das unter anderem die Einführung einer Gruppenprämie vorsieht. Die Höhe der Gruppenprämie richtet sich nach einem Produktivitätsfaktor; dieser wird berechnet aus der Anzahl der Produktivstunden dividiert durch die Anwesenheitsstunden der Gruppenmitglieder. Bei weniger leistungsfähigen Beschäftigten kommt ein Korrekturfaktor zur Anwendung, der die Anzahl der Anwesenheitsstunden verkürzt und damit den Produktivitätsfaktor erhöht.

2. Beispiel: Gruppenarbeit mit Leistungsvorgabe in einem Automobilunternehmen

In einem Automobilunternehmen werden die Löhne anders festgelegt. Hier fällt der variable Lohnanteil weg, der sich nach der von der Gruppe erbrachten Mengenleistung richtet. Dafür erfolgt eine Leistungsvorgabe. Bei Mitarbeitern mit geringerem Leistungsvermögen ist innerhalb der Gruppe eine „Festschreibung der Minderleistung“ in 25%-Schritten möglich; der Gruppe als Ganzes kann so ein entsprechend reduziertes Leistungs-Soll zugrundegelegt werden.

Wichtig ist, dass in beiden erwähnten Beispielen Minderleistungen aufgrund des Einsatzes weniger produktiver Arbeitnehmer gesamtbetrieblich verrechnet werden; die anderen Gruppenmitglieder erleiden daher keinerlei Nachteile, d.h. es gibt für sie weder Mehrbelastungen noch finanzielle Einbussen. Nach *Morschhäuser (1999b)* muss sich erst noch zeigen, ob solche noch im Versuchsstadium befindliche Regelungen in der Praxis wirklich tragfähig sind und ob sie zu einer besseren Integration älterer Arbeitnehmer beitragen. Es sind dies eigentlich Notlösungen, wobei von der Gruppe erwartet wird, Leistungseinschränkungen über die interne Aufgabenverteilung möglichst auszugleichen oder gar nicht erst auftreten zu lassen. Ob solche Lösungen als Sprungbrett für eine Zweitkarriere dienen können, ist eher fraglich.

5.7 Arbeitszeitgestaltung

Bei der Arbeitszeitgestaltung geht es zunächst um die Beantwortung der Frage, wie durch eine optimale Gestaltung von Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit eine Entlastung der älteren Beschäftigten herbeigeführt werden kann (z.B. bei der Schichtarbeit). Gerade im Zusammenhang mit der Laufbahngestaltung spielt auch der Trend zu vermehrter Teilzeitarbeit und atypischen Beschäftigungsformen (z.B. Portfoliowork) eine wichtige Rolle. Daneben gilt es, das Konzept der

Lebensarbeits- und Wahlarbeitszeit auf seine Tauglichkeit für eine Zweitkarriere hin zu hinterfragen.

5.7.1 Schichtarbeit

Was die Lage der Arbeitszeit betrifft, so ist hier vor allem die Schichtarbeit gemeint; diese ist häufig als alterskritisch einzuschätzen. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht wird empfohlen, die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten möglichst gering zu halten und grössere Nachtschichtblöcke – wenn immer möglich – zu vermeiden. Damit soll der Aufbau eines grösseren Schlafdefizits vermieden werden, was sich gerade bei älteren Beschäftigten nachteilig auswirkt. Rotierende Schichtsysteme sind somit Dauernachtschichten⁷ vorzuziehen (*Knauth/Hornberger 1997*).⁸ Obwohl diese Forderungen unmittelbar einleuchten, sind in der betrieblichen Praxis nach wie vor „traditionelle“ langrotierte Schichtsysteme mit einem wöchentlichen Wechsel von Früh-, Spät und Nachtschicht weit verbreitet (*Knauth 1995*). Hier spielt der Gewöhnungsfaktor eine wichtige Rolle. Die betrieblichen Abläufe sind noch weitgehend auf das bestehende Schichtsystem ausgerichtet, und auch die Beschäftigten haben Freizeit- und Familienleben daran angepasst. Um hier eine Veränderung herbeizuführen, ist eine langfristige Planung erforderlich, wobei das neue Schichtarbeitsmodell gemeinsam mit den betroffenen Arbeitnehmern auszuhandeln ist. Dabei sind die Gesundheits- und Altersgesichtspunkte angemessen zu berücksichtigen.

Aufgrund arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen sollte Schichtarbeit wegen der bekannten Negativwirkungen nur in einem bestimmten Lebensalter und ihre Dauer insgesamt limitiert werden. Bei den Empfehlungen der deutschen IG Metall an ihre Betriebsräte wird beispielsweise die Schichtarbeit für über 50-Jährige abgelehnt (*Morschhäuser 1999a*). Einige Tarifverträge gehen davon aus, dass ab einem bestimmten Alter und nach einer zuvor fixierten Dauer der

⁷ In der Schweiz verbietet das Gesetz den Arbeitgebern, ihre Angestellten länger als sechs Wochen lang in derselben Schicht einzusetzen. Ausnahmen sind nur dann möglich, wenn die Dauernachtarbeit betrieblich unentbehrlich ist, und auch dann nur unter strengen Auflagen (*NZZ, 26. Mai 2004*).

⁸ Der Nachteil von rotierenden Systemen liegt allerdings darin, dass der Körper einem dauernden Stress ausgesetzt ist, muss er sich doch ständig an einen neuen Tag-Nacht-Rhythmus gewöhnen.

Schichtarbeit älteren Arbeitnehmern ein Anspruch auf einen Wechsel in einen gleichwertigen Arbeitsplatz in Normalschicht zugestanden wird (vgl. *Kasten 13*).

Kasten 13

Ältere Arbeitnehmer und Schichtarbeit

Beispiel: Anspruch älterer Arbeitnehmer auf einen Ausstieg aus der Schichtarbeit

In der (deutschen) Maschinenbaufirma INA, Homburg – einem sozial aufgeschlossenen Familienunternehmen – existiert ein Haustarifvertrag zur Arbeitszeitgestaltung. Arbeitnehmer, die mehr als 15 Jahre in 3-schichtiger Betriebsweise gearbeitet haben, erhalten laut diesem Vertrag einen Anspruch auf Zuweisung eines gleichwertigen Arbeitsplatzes ausserhalb des Schichtbetriebes. Falls es nicht möglich ist, diesen Anspruch zu erfüllen, so werden diese Arbeitnehmer bei Stellenausschreibungen bevorzugt berücksichtigt. Und insbesondere: Kann diesem Anspruch bei über 55-jährigen Beschäftigten nicht genügt werden, so ist mit dem Betriebsrat eine besondere Vereinbarung zu treffen (*Morschhäuser 1999a*).

Die betriebliche Umsetzung dieser Regelungen bedingt, dass solche gleichwertigen Arbeitsplätze in Normalschicht im Unternehmen vorhanden sind. Es kommt aber auch vor, dass ältere Arbeitnehmer freiwillig gar nicht auf die Arbeit im Schichtbetrieb verzichten wollen, weil sie weiterhin finanziell von den Schichtzulagen profitieren möchten. Schichtarbeit als Ausgangspunkt für eine Zweitkarriere ist jedoch ungeeignet.

5.7.2 Innovative Arbeitszeitmodelle zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Zimmermann (1999) hat die Frage untersucht, wie die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Beschäftigter durch neue Arbeitszeitmodelle verbessert werden kann. Durch eine geeignete Integrationsstrategie für Ältere (d.h. auch als Basis für eine Zweitkarriere) sollen Risikobereiche der Erwerbsbiografie (z.B. Qualifizierungs- und Gesundheitsrisiken, Mobilitätsrisiken) präventiv abgebaut werden. *Zimmermann* nimmt Bezug auf die Forschung zur Destandardisierung der Lebensarbeitszeit (*Barkholdt 1998*). Er sieht zwei Wesensmerkmale für die lebensphasenorientierte Neuorganisation der Lebensarbeitszeit als zentral an. Arbeitszeitsysteme sollten so ausgestaltet werden, dass sie:

- Möglichkeiten schaffen, um die *Kontinuität* der Erwerbsarbeit für die Beschäftigten sicherzustellen und zu fördern;

- genügend Optionen bieten, damit die benötigte *Flexibilität* für Anforderungen und Bedürfnisse der Beschäftigten gewährleistet werden kann.

Es geht dabei vor allem um die Frage, wie durch die Gestaltung der Arbeitszeit der Wunsch und die Möglichkeiten zur Weiterarbeit (in gleicher oder verschiedener Form) im fortgeschrittenen Alter gefördert werden können. Hierzu wurden 20 Fallstudien in deutschen Betrieben in unterschiedlichen Branchen der Produktion und Dienstleistungen durchgeführt. Bei den sehr verschiedenartigen Betriebsmodellen kamen dabei drei zentrale Arbeitszeitgestaltungsansätze zur Anwendung:

- *Lebensarbeitszeitliche Arbeitszeitgestaltung*: Diese bezieht sich auf die gesamte Dauer der Erwerbsbiografie der Beschäftigten. Inhaltlich stehen hier Massnahmen des Qualifikationserhalts, des Belastungsabbaus, der Mobilitätssicherung und des Übergangs in den Ruhestand im Vordergrund.
- *Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung*: Hier handelt es sich um temporäre Veränderungen der Arbeitszeitgestaltung bei Veränderungen und Ereignissen in privaten Lebenszusammenhängen (v.a. Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie).
- *Zeitsouveräne Arbeitszeitgestaltung*: Solche Arbeitszeitmodelle beinhalten Möglichkeiten für Abweichungen in der arbeitstäglichen Arbeitszeitgestaltung oder für eher kurze Zeitabschnitte.

Wie *Clemens (2001)* festhält, fällt die Antwort auf die Frage, ob innovative Arbeitszeitmodelle die Arbeitsmarktfähigkeit für ältere Beschäftigte fördern und damit eine Alternative zur Entberuflichung des Alters bilden können, recht gemischt aus.

Langzeitarbeitskonten setzen mit ihren Arbeitszeitfunktionen auf eine Verkürzung der Erwerbsbiografie mit vorzeitigem und abruptem Übergang in den Ruhestand. Die Konstruktion der Langzeitkonten führt damit zu einer weiteren Verdichtung der Erwerbsarbeit, indem Arbeitszeiten von späten Phasen der Erwerbsarbeit auf frühere, vermeintlich produktivere Phasen des Erwerbslebens verlagert werden. Es soll somit in jüngeren Jahren mehr gearbeitet werden, um Arbeitszeit anzusparen und früher in den Ruhestand zu gehen. Diese Form der Arbeitszeitgestaltung trägt somit verstärkt zur Entberuflichung des Alters bei, was als negativ zu werten ist. Bezogen auf das Merkmal der Flexibilität können die Langzeitkontenmodelle dagegen

als positiv beurteilt werden, da sie es dem Arbeitnehmer ermöglichen, über erweiterte Wahlmöglichkeiten in Eigenregie auf die Abfolge von Arbeitszeit und Freizeit Einfluss zu nehmen (*Zimmermann 1999*).

Wahlarbeitszeitmodelle bieten jedoch im Vergleich zu Langzeitkonten für die Phase der späten Erwerbstätigkeit sozialverträglichere Möglichkeiten. „Wahlarbeitszeit“ heisst, dass das Arbeitszeitvolumen in jeder Lebensphase auf die individuellen Bedürfnisse der Erwerbstätigen ausgerichtet werden kann. Die Wahlarbeitszeit ist somit besonders geeignet im Rahmen der Anwendung *lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung*. Über einen selbstbestimmten Zeitraum hinweg könnte so eine kontinuierlich dem Bedarf entsprechend sinkende Arbeitszeit gewählt werden und das Terrain für die nachberufliche Phase vorbereitet werden. Nach *Zimmermann (1999)* könnten durch die Kombination von Wahlarbeitszeitmodellen mit den Möglichkeiten bedürfnisorientierter Teilzeitlösungen neben der Dauer der Arbeitszeit auch die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten dem individuellen Bedarf angepasst werden. Ebenso könnten Zeitkontensysteme oder Jahresarbeitszeiten als Ergänzung zu der angeführten bedürfnisorientierten Wahlarbeitszeitgestaltung angewandt werden, dies für eine altersgerechte Arbeitszeitgestaltung und vor allem auch im Hinblick auf einen flexiblen, individualisierten Übergang in den Ruhestand.

Wahlarbeitszeiten haben allerdings auch ihre Nachteile, sodass sie nicht als alleiniges Grundmodell zur Neustrukturierung der Lebensarbeitszeit angesehen werden können. So besteht für ältere Arbeitnehmer das Risiko von Fehlbeträgen, die sich über die Langzeitperiode hinweg aus der Addition zeitweise reduzierter Arbeitszeitanteile aufsummieren können, wodurch der Übergang in den Ruhestand mit erheblichen finanziellen Sicherungsrisiken verbunden sein kann.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltungsansätze – konstituiert aus Wahlarbeitszeit, bedürfnisorientierten Teilzeitmodellen und Sabbaticals – bieten insgesamt im Hinblick auf die Gewährleistung von Kontinuität und Flexibilität in der Erwerbsarbeit deutlich grössere Vorteile als andere häufig „starre“ Arbeitszeitgestaltungsansätze. Allerdings stehen der Realisierung dieses Modells grosse Umsetzungsprobleme gegenüber. Voraussetzungen für die Umsetzung lebensphasenorientierter Ansätze sind:

- Akzeptanz zur Teilung bestehender Arbeitsplätze und Entwicklung individualisierter Arbeitszeitformen, differenziert nach Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten;
- Akzeptanz zu variablen Beschäftigungsverhältnissen (Teilzeitarbeit ist nicht minderwertig und nicht karriereschädlich);
- Überführung der klassischen Unternehmensdomäne „Arbeitszeiteinteilung und -steuerung“ in dezentrale Steuerungsstrukturen durch die Arbeitnehmer, die selber die Verantwortung für die Realisierung von Arbeitszeitlagen und -verteilungen übernehmen.

Differenzierung und Dezentralisierung der Arbeitszeitgestaltung sind somit wichtige Voraussetzungen für die Umsetzung lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung in den Betrieben. Befürchtungen der Arbeitgeber und des betrieblichen Managements vor Steuerungs- und Kontrollverlusten haben bisher die Implementierung solcher Modelle weitgehend verhindert. Nach *Zimmermann (1999)* können jedoch gerade die Mutmassungen zu den negativen Auswirkungen einer verstärkten Freizügigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung aufgrund der untersuchten Fallbeispiele *nicht* bestätigt werden. Trotz der Möglichkeit zur Wahl einer individuellen Arbeitszeitdauer wurde davon nur sehr beschränkt Gebrauch gemacht; in praktisch allen Wahlarbeitszeitmodellen blieb zudem die betriebsübliche (Voll-)Arbeitszeit Orientierungs- und Referenzgrösse.

Für Beispiele der Anwendung von Teilzeitmodellen mit flexibler Pensionierung sei auf *Kasten 14* verwiesen.

Kasten 14

Beispiele für Modelle mit Teilzeit und flexibler Pensionierung für ältere Beschäftigte**1. Beispiel: Leica Geosystems AG**

Die Firma „Leica Geosystems AG“ (Heerbrugg), die sich mit Vermessungstechniken auf der Grundlage von Lasertechnik, Optik und Feinmechanik befasst, hat ein Modell des sukzessiven Übergangs aus dem Erwerbsleben in den Ruhestand entwickelt (*Graf et al. 2000*). Es handelt sich um ein kostenneutrales Modell, das zu gleichen Teilen vom Unternehmen und den Mitarbeitern finanziert wird. Damit werden zwei Ziele angestrebt: Einerseits soll den älteren Mitarbeitern ein flexibler Ausstieg aus dem Erwerbsleben ermöglicht werden. Andererseits soll der personelle Überhang im Bereich der älteren Beschäftigten abgebaut werden, um die Belegschaft zu verjüngen. Die Mitarbeiter können ihren Beschäftigungsgrad ab fünf Jahre vor Beginn des gesetzlichen Rentenalters schrittweise reduzieren und zwei Jahre vor Erreichen der Altersgrenze aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Diese Regelung erfolgt auf freiwilliger Basis.

Das Modell der flexiblen Pensionierung sieht eine stufenweise Reduktion des Beschäftigungsgrades der Mitarbeiter vor:

- *Periode vor Eintritt in das Pensionierungsmodell:* Die Beschäftigten arbeiten bis zum 57. Altersjahr (Frauen) bzw. 60. Altersjahr (Männer) mit einem Beschäftigungsgrad von 100%. Sie können selber darüber entscheiden, ob sie sich am Modell der flexiblen Pensionierung beteiligen wollen oder nicht.
- *Periode A-5 bis A-3:* Bei Teilnahme am Pensionierungsmodell reduzieren die Beschäftigten für zwei Jahre ihren Beschäftigungsgrad auf 80%; die Entlohnung wird proportional dazu gesenkt. Die Firma übernimmt allerdings die ausfallenden Pensionskassenbeiträge, um eine finanzielle Unterdeckung zu vermeiden.
- *Periode A-3 bis A-2:* Die Beschäftigten arbeiten für ein Jahr zu einem Beschäftigungsgrad von nur noch 60% bei entsprechender Lohnkürzung auf ebenfalls 60%. Zusätzlich werden 50% der maximalen Rente durch das Unternehmen ausbezahlt. Die Firma übernimmt auch hier die fehlenden Pensionskassenbeiträge, um die volle Deckung zu gewährleisten.
- *Periode A-2 bis A:* Zwei Jahre vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters reduzieren die Beschäftigten ihren Beschäftigungsgrad auf Null. Sie erhalten eine reduzierte Pensionskassenrente sowie eine unverminderte AHV-Übergangsrente, die von der Firma finanziert wird. Ausserdem zahlt das Unternehmen die AHV-Beiträge ein.
- *Periode des gesetzlichen Rentenalters:* Die Pensionäre erhalten eine lebenslange und reduzierte Pensionskassenrente sowie die unverminderte AHV-Rente

Es besteht die Möglichkeit, die Pensionierung mit einem gleitenden Einstieg von jüngeren Beschäftigten zu verbinden (Stafettenmodell). Das Know-how der älteren Arbeitnehmer kann so während der Gleitphase an die jüngeren Mitarbeiter weitergegeben werden.

2. Beispiel: ABB Schweiz

Die ABB setzt Anreize, um den Übergang in den Ruhestand fliegend zu gestalten (*Infras 2003*). Für Arbeitnehmer zwischen 57 und 62 Jahren besteht die Möglichkeit, den vorzeitigen Ruhestand zu wählen; hier erfolgt keine finanzielle Unterstützung durch die ABB. Ab dem 62. Altersjahr kann die Pensionierung frei gewählt werden, wobei die finanziellen Auswirkungen (Pensionskasse, AHV) grösstenteils durch die ABB in Form von Alters- und Überbrückungszahlungen getragen werden. Ab 65 Jahren können die Beschäftigten einen Aufschub der Pension bis 70 beantragen. Personen über 65 Jahren werden grundsätzlich auf Stundenbasis angestellt. Die flexible Pensionierung kommt bei der ABB häufig zur Anwendung.

Ausserdem werden von der ABB die Teilzeitarbeitszeit und freie Arbeitsgestaltung auch in Führungspositionen gefördert. Eine Spezialregelung besteht für die Führungskräfte des oberen Managements ab 60 Jahren (vgl. *Kasten 6*).

3. Beispiel: UBS

Die Grossbank UBS beabsichtigt, vermehrt neue Modelle in Richtung einer Flexibilisierung der Anstellungsbedingungen zu suchen (*Infras 2003*). Das geschieht vor dem Hintergrund, dass „Patchwork“-

Arbeit vermehrt an Bedeutung gewinnt; d.h. dass Beschäftigte zwei oder mehrere Teilzeitstellen kombinieren oder dass eine Teilzeitstelle ergänzt wird mit einer selbstständigen Tätigkeit. Über die Flexibilisierung der Anstellungsbedingungen könnte insbesondere auch älteren Mitarbeitern ein optimalerer Übergang ins Rentenalter ermöglicht werden. Ausserdem sollen Modelle für Teilpensionierungen ab 57 Jahren erarbeitet werden.

4. Beispiel: Bremer Strassenbahn AG

Ziel des Altersteilzeitmodells der Bremer Strassenbahn AG (BSAG) ist die Verringerung der gesundheitlichen Belastungen (v.a. im Schichtdienst), die Sicherung des Know-how-Transfers durch gleitenden Ausstieg aus dem Arbeitsleben und die Reduzierung der Personalkosten (Ulich et al. 2001). Zudem sollen aufgrund von Altersteilzeit frei werdende Arbeitsplätze in höheren und besser bezahlten Positionen mit nachrückenden jüngeren Mitarbeitern besetzt werden können. Das Altersteilzeitmodell fand eine gute Resonanz bei den Beschäftigten: Ende 2000 nutzten 162 Personen das Altersteilzeitprogramm (bei insgesamt ca. 2500 Beschäftigten). Zum Erfolg trug bei, dass genügend Mitarbeiter in den entsprechenden Altersgruppen vorhanden sind. Zudem erhalten die Beschäftigten in Altersteilzeit bei der BSAG für eine um auf die Hälfte reduzierte Arbeitszeit eine 85%-Einkommensgarantie (Aufstockung des Betrags um 20% durch das Arbeitsamt und 15% durch die BSAG).

Bei der BSAG werden die folgenden Altersteilzeit-Modelle besonders häufig benutzt:

- 45% der Mitarbeiter wählen einen Arbeitsrhythmus von: eine Woche arbeiten / eine Woche frei;
- 27% „blocken“ ihre Freizeit am Ende ihres Berufslebens (z.B. 1 Jahr Vollzeit / 1 Jahr Freizeit oder 2,5 Jahre Vollzeit / 2,5 Jahre Freistellung);
- 10% arbeiten drei Tage in der Woche;
- 7% arbeiten im Vier-Wochen-Rhythmus (d.h. 4 Wochen arbeiten / 4 Wochen frei);
- 5% arbeiten im Zwei-Wochen-Rhythmus (d.h. 2 Wochen arbeiten / 2 Wochen frei);
- die restlichen 6% arbeiten in einem 3,5,6,8 Wochen-Wechsel.

Die Mitarbeiter favorisieren zusehends das Blockmodell. Über dieses Modell ist es möglich, mit 60 Jahren aus dem meist mit Schichtdienst verbundenen Arbeitsprozess definitiv auszusteigen und trotzdem den Rentenverlust zu begrenzen. Diese Mitarbeiter treffen dann die Wahl, mit 57,5 Jahren die Altersteilzeit zu beginnen, 2,5 Jahre in Vollzeit weiterzuarbeiten (= blocken) und ab 60 Jahren den Freizeitblock zu nutzen. Mit 62,5 Jahren beenden sie dann auch formell ihren Dienst und gehen in Rente.

Trotz des betrieblichen Einkommenszuschusses von 15% kann das Modell der Bremer Strassenbahn AG für das Unternehmen als mindestens kostenneutral betrachtet werden. Dafür sind folgende Gründe verantwortlich:

- Als Folge von Altersteilzeit können gesundheitliche Belastungen gesenkt und Fehlzeiten reduziert werden.
- Über die durch die Altersteilzeit ermöglichten Neueinstellungen wird die Belegschaft verjüngt, was sich positiv auswirkt (mehr Innovation, bessere Karriereöglichkeiten, erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit).
- Es ergeben sich mehr Personalreserven, und die Einsatzflexibilität des Unternehmens nimmt zu.
- Die Einstellung neuer und jüngerer Mitarbeiter führt zu einer Senkung der Personalkosten. Dies ergibt sich, wenn die Entgelte von zwei Altersteilzeitmitarbeitern und einem Neueingestellten verglichen werden mit den Kosten für zwei „Alt-Beschäftigte“.

Das im Jahr 1996 in Kraft getretene deutsche *Altersteilzeitgesetz* diente als Basis für die vorgenommenen Neuerungen. Dieses Gesetz verfolgt in erster Linie beschäftigungspolitische Ziele: Es soll eine vorzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben ermöglicht werden, um sozialverträglich Personal abzubauen oder jüngere Arbeitnehmer einstellen zu können. Nicht im Vordergrund steht dagegen das Ziel, die Arbeitsbelastungen für ältere Arbeitskräfte über einen gleitenden Ruhestand abzubauen und die Leistungsanforderungen durch eine tägliche oder wöchentliche Arbeitszeitverkürzung zu verringern.

5.8 Qualifizierung und Weiterbildung

Der rasche technologische Wandel und die zunehmende Bedeutung des Wissens bringen es mit sich, dass die Weiterbildung im Berufsleben eine immer wichtigere Rolle spielt. Bestehendes Fachwissen ist heute sehr schnell veraltet; auch die jüngeren Arbeitnehmer stehen vor diesem Problem. Daraus ergeben sich möglicherweise auch wieder neue Chancen für Ältere. Das lebenslange Lernen ist jedenfalls eine Notwendigkeit geworden. Das gilt für Alle und nicht zuletzt für die älteren Arbeitskräfte, dies auch im Hinblick auf das Ergreifen einer Zweitkarriere.

Das Weiterbildungsangebot sollte sich daher nicht nur an jüngere Arbeitnehmer richten, sondern auch die älteren Beschäftigten berücksichtigen, vor allem wenn letztere ein Qualifikationsdefizit aufweisen. Die berufsbegleitende Weiterbildung ist eine wichtige Komponente einer altersorientierten Personalpolitik. Sie erhöht die Arbeitsproduktivität älterer Erwerbspersonen und stärkt deren Stellung im Arbeitsprozess. In diesem Zusammenhang ist das Training der Lernfähigkeit von zentraler Bedeutung. Falls ältere Arbeitnehmer Lernängste haben oder lernungewohnt sind, können bestimmte Vorgehensweisen bei der Kenntnisvermittlung helfen, diese Hürden zu überwinden. Entscheidend für die Beurteilung der Lernfähigkeit älterer Personen ist: „Ältere lernen nicht besser oder schlechter, sondern anders als Jüngere“ (*Petrenz 1999*). Eine zentrale Bedeutung spielt dabei die Sinnhaftigkeit des zu Lernenden. Für den Lernerfolg wichtig sind somit neben einem intakten Gedächtnis vor allem motivierende Aspekte, die ihrerseits wiederum einen Einfluss auf die Gedächtnisleistung haben. Bei der beruflichen Qualifizierung älterer Arbeitnehmer sollten daher die Lerninhalte möglichst an die individuellen Interessenschwerpunkte und die berufliche Situation der Beschäftigten angepasst werden; einer stark praxis- und anwendungsbezogenen Wissensvermittlung kommt denn auch grosse Bedeutung zu (*Morschhäuser 1999a*).

Die Bereitschaft und Motivation zur Weiterbildung Älterer hängt stark vom jeweiligen Arbeitsumfeld ab, wie z.B. physische und geistige Arbeitsbelastung, Arbeitsplatzsicherheit, Laufbahnperspektiven. Strategien der Weiterbildung sollten daher in ein integriertes Konzept der Personal- und Organisationsentwicklung eingebettet und mit einer adäquaten Laufbahnplanung sowie der Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsinhalten verbunden werden (*Clemens 2001*). In der betrieblichen Praxis ist dies jedoch noch zu wenig der Fall. Die betriebliche Weiterbildung

trägt vielmehr tendenziell zu sich vergrößernden Bildungsunterschieden bei; sie führt damit zu einer Verstärkung ungleicher Beschäftigungschancen nach Qualifikation, beruflicher Stellung und nach Alter. Für die betriebliche Alterspolitik eröffnet sich hier noch ein weites Feld möglicher Reformansätze.

6. Die Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung im Vergleich zur Externalisierung – Schaffung der Voraussetzungen für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit⁹

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein müssen, um eine länger andauernde Erwerbstätigkeit zu gewährleisten? Um die nötigen Vorbedingungen für eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit Älterer – und verbunden damit die Zweitkarriere – zu schaffen, spielt die betriebliche Alterspolitik eine wichtige Rolle. Drei Strategien stehen dabei im Vordergrund (*Behrens 2001*):

- die Arbeitsplatzgestaltung;
- die Laufbahngestaltung;
- sowie schliesslich die Externalisierung (zu anderen Betrieben, in die Arbeitslosigkeit, in die Frührente) und im Zusammenhang damit Pensionskassenfragen (Freizügigkeit, Pensionierungsregelungen usw.).

Diese drei Möglichkeiten sind gegenseitig begrenzt substituierbar. Mit anderen Worten: Je besser in betrieblicher Sicht die Arbeitsplätze altersgerecht gestaltet oder betriebliche Laufbahnen für ältere Arbeitnehmer eingerichtet werden können, desto weniger ist es notwendig, zum Mittel der Externalisierung – zum Beispiel über eine frühzeitige Pensionierung – zu greifen. Umgekehrt können flexible Pensionierungsmodelle dazu führen, dass Zweitkarrieren über das übliche Erwerbsalter hinaus ausgeübt werden und somit das Potenzial der älteren Mitarbeiter voll genutzt wird.

6.1 Arbeitsplatzgestaltung

Bei der betrieblichen Arbeitsplatzgestaltung geht es darum, altersrelevant bedingte Bereiche mit begrenzter Tätigkeitsdauer zu ermitteln, die es notwendig machen, Massnahmen zu ergreifen, um eine Fortsetzung der Tätigkeit der betreffenden Mitarbeiter bis ins Rentenalter zu ermöglichen.

⁹ Dieses Kapitel beruht stark auf dem Beitrag von *Behrens (2001)*; vgl. hierzu das Literaturverzeichnis.

In der betrieblichen Praxis gibt es Gebiete mit begrenzter Tätigkeitsdauer, d.h. bestimmte Bereiche und Tätigkeiten, die für ältere Arbeitnehmer wenig geeignet sind. Es geht dabei nicht nur um den psychophysischen Verschleiss, der eine Fortsetzung der Tätigkeit bis zum Rentenalter verunmöglichen kann. Für das Aufgeben bisheriger Tätigkeiten und die Aufnahme einer Zweitkarriere können auch andere Komponenten des Alterns, so etwa das Veralten bestehender Qualifikationen oder – bei allzu langer Tätigkeit in derselben Position – Faktoren wie Entmutigung und Rufverlust eine wichtige Rolle spielen. Diese drei Komponenten des Alterns können sich gegenseitig verstärken.

Zu den *psychophysischen Grenzen* gehören Faktoren, wie

- grosse körperliche Anforderungen (z.B. Bauwirtschaft);
- negative Arbeitsumgebungseinflüsse, wie Hitze, Nässe Lärm;
- Schicht- und Nachtarbeit;
- besondere Anforderungen an Konzentration und Monotonieresistenz (Daueraufmerksamkeit);
- geringe Autonomie (z.B. enge Zeitvorgaben).

Veraltende Qualifikationen treten in fast allen Branchen – vom Baugewerbe über die Industrie bis zu den Banken, Versicherungen und dem EDV-Bereich – auf. Häufig gehen qualifikatorische Sackgassen mit gesundheitliche Belastungen einher und erschweren Tätigkeitswechsel. Präventive Massnahmen gegen einen vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiss älterer Arbeitnehmer sind deshalb häufig zugleich mit beruflichen Qualifizierungsmassnahmen verbunden.

Entmutigung und Rufverlust: In Betrieben, die für ihre Mitarbeiter eine gezielte Karriereplanung betreiben, kann es bei zu langer Tätigkeit in derselben Position zu Motivationsverlust, Entmutigung und Rufverlust kommen. Beförderungsstaus wirken sich dann negativ aus. Auch in besonders jungen oder dynamischen Branchen (z.B. Informatik, Telekommunikation) kann es zu Entmutigung und Rufverlust kommen, wenn Ältere als vergleichsweise weniger innovativ wahrgenommen werden, als es – biomedizinisch gesehen – ihrem Können entspricht.

Gegenmassnahmen zu vorzeitigem Altern sind hier:

- gegen psychophysische Abnützungerscheinungen: Trainings- und Rehabilitationsmassnahmen, Wechsel der Tätigkeiten, Mischarbeitsplätze;
- gegen veraltende Qualifikationen: Erwerb neuer Qualifikationen;
- gegen Entmutigung und Rufverlust: Berufliche Neuanfänge.

6.2 Laufbahngestaltung

Massnahmen der altersadäquaten Arbeitsplatzgestaltung können die Schaffung geeigneter (über- und innerbetrieblichen) Laufbahnen für ältere Arbeitnehmer erleichtern. Sie sind aber vielfach über Vorkehren für eine explizite Laufbahnplanung zu ergänzen: Dabei sollen durch adäquate Anforderungen, Anreize und Belastungen Möglichkeiten für eine Zweitkarriere im fortgeschrittenen Erwerbsalter geschaffen werden, die ein Erwerbsleben bis zum gesetzlichen Rentenalter ermöglichen. Eine solche Karriereplanung kann das Problem des psychophysischen Verschleisses lösen (z.B. durch körperliche weniger belastende Arbeitsplätze). Durch den Erwerb neuer Qualifikationen kann die Voraussetzung für eine bessere Position geschaffen werden. Schliesslich ist der berufliche Aufstieg auch ein wirkungsvolles Mittel gegen Reputationsverlust und Entmutigung.

Dabei ist zwischen *vertikalen und horizontalen Laufbahnen* zu unterscheiden. Die vertikale Karriere, d.h. der Aufstieg in Leitungs- und Ausbildungspositionen, ist nicht für alle machbar oder auch nur wünschenswert. Horizontale Laufbahnen sind dagegen auch im Rahmen der Zweitkarriere allen zugänglich. Damit solche Quereinstiege in andere Arbeitsbereiche (aber auf gleicher hierarchischer Stufe) möglich sind, müssen gewisse betriebliche Voraussetzungen gegeben sein. Es sind dies:

- *Rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten*: Die Laufbahngestaltung setzt eine frühzeitige Mischung von Tätigkeiten voraus bzw. wird dadurch erleichtert. Berufliche Sackgassen für Personen, die jahrelang Tätigkeiten ausüben, die sie nicht unbegrenzt weiterführen können, werden dadurch vermieden.

- *Vermeidung von Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände:* Eine Spezialisierung auf der Basis eines veraltenden Wissens hat ähnlich negative Auswirkungen auf die Karriere wie ein Mangel an Weiterbildung
- *Schaffung einer ausgewogenen Altersstruktur durch Neueinstellung älterer Arbeitnehmer:* Die Neueinstellung älterer Arbeitnehmer kann zur Schaffung ausgewogener betrieblicher Altersstrukturen beitragen. Sie erleichtert damit die Laufbahngestaltung. Bei einer guten Mischung von Jung und Alt stehen Vakanzen für Neueinstellungen kontinuierlich zur Verfügung, sodass horizontale Laufbahnen sichtbar und damit planbar gemacht werden können.
- *Anpassung der Produkt- und Marktstrategie an das Leistungspotenzial der Mitarbeiter:* Durch die Anpassung der Betriebsstrategie an die Fähigkeiten der Beschäftigten können ältere Mitarbeiter bis zum Pensionierungsalter sinnvoll beschäftigt werden. Zweitkarrieren werden dadurch erleichtert.

6.3 Externalisierung

Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht (Ziel: Integration der älteren Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt) sollten im Sozialversicherungssystem möglichst Anreize gesetzt werden, um eine Frühverrentung zu erschweren. In der Praxis ist häufig das Gegenteil der Fall, d.h. die Frühverrentung wird von den Betrieben bevorzugt, während demgegenüber Massnahmen der altersgerechten Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung vernachlässigt werden. Die negative Anreizwirkung der Sozialversicherung (inkl. Arbeitslosenversicherung) besteht, weil die Kosten der Externalisierungsstrategie – zumindest beim Umlageverfahren – nicht denen zugerechnet werden (können), die sie nutzen. Es besteht somit die Situation des Trittbrettfahrers: D.h. selbst wenn es sich für die Unternehmen in ihrer Gesamtheit lohnen würde, Investitionen in Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung zu tätigen, so werden dies die einzelnen Unternehmen eher unterlassen, weil eine solche Investition in die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitnehmer als ein öffentliches Gut wahrgenommen wird. Von einem solchen Gut profitiert man so oder so, unabhängig davon, ob man an der Finanzierung beteiligt ist oder nicht. Es ergibt sich somit das Resultat, dass das Gut – d.h. die Investition in die Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung – nicht bereitgestellt wird. Und zwar wird dies solange nicht getan, als ein Unternehmen mit solchen

Investitionen kostenmässig schlechter fährt im Vergleich zu anderen Unternehmen, die keine solchen Investitionen vornehmen und die dafür auf das Mittel der Externalisierung zurückgreifen können. Die Sozialversicherung mit Anreizen zur Frühverrentung wirkt sich somit relativ vertuernd auf die anderen Gestaltungsstrategien aus. Reformbestrebungen des Sozialversicherungssystems sollten deshalb möglichst darauf hinwirken, Frühverrentungen zu erschweren, damit die beiden anderen betrieblichen Strategien (Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung) besser zum Tragen kommen können, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu erhöhen.

7. Ökonomische Aspekte der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte und der Zweitkarriere¹⁰

In der Regel haben ältere Arbeitnehmer, die ihre Stelle verloren haben oder die sich beruflich verändern möchten, mehr Mühe als jüngere, eine neue Stelle zu finden. Im Folgenden werden wir erörtern, wie weit sich diese Feststellung durch ökonomische Fakten und Theorien erklären lässt. Dazu betrachten wir den Lohnbildungsprozess, die Lohnstruktur, die demografischen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, die ökonomischen Wirkungen des Sozialversicherungssystems sowie die Informationskosten. All diese Faktoren üben einen bestimmenden Einfluss auf die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte und auf die Möglichkeiten der Zweitkarriere aus.

7.1 Lohnpolitik und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte

7.1.1 Entlohnung gemäss Humankapitalansatz

Ältere Arbeitnehmer unterscheiden sich von jüngeren u.a. darin, dass sie im Allgemeinen eine grössere Berufserfahrung aufweisen. Gemäss Humankapitaltheorie erhöht diese Berufserfahrung die Produktivität einer Arbeitskraft, was auf einem kompetitiven Arbeitsmarkt mit einem höheren Lohn honoriert wird. Das durch Berufserfahrung erworbene Humankapital kann entweder genereller oder betriebspezifischer Natur sein. Von *generellem Humankapital* spricht man, wenn es die Produktivität einer Arbeitskraft in einer Vielzahl von Unternehmen steigert. Dabei kann es sich beispielsweise um Fachwissen, organisatorische oder soziale Fähigkeiten handeln. Generelles Humankapital wird auf dem Arbeitsmarkt durch einen höheren Lohn honoriert; ein Arbeitnehmer kann es bei einem allfälligen Stellenwechsel auch in einem anderen Betrieb einsetzen. Aus diesem Grund hat er im Prinzip auch die Investitionskosten selber zu tragen. Anders beim sog. *betriebspezifischen Humankapital*, welches definitionsgemäss nur in einem spezifischen Betrieb von Nutzen ist. Typisches Beispiel für betriebspezifisches Humankapital ist die Kenntnis der genauen Produktionsabläufe in einem Betrieb. Da solche Kenntnisse auf dem

¹⁰ Der Hauptbeitrag zu diesem Kapitel stammt von Bernhard Weber. Weitere Teilbeiträge sind von Werner Aeberhardt, Urs Birchmeier, Bruno Parnisari und Thomas Ragni.

(externen) Arbeitsmarkt kaum Wert besitzen, schlagen sie sich bei einem Stellenwechsel grundsätzlich nicht in einem höheren Lohn nieder. Der Erwerb solcher Kenntnisse wird im Prinzip vom Arbeitgeber finanziert.¹¹ Berufserfahrung stellt in der Realität meist eine Mischung von generellem und betriebsspezifischem Humankapital dar.

Lebenseinkommensprofile weisen typischerweise einen konkav steigenden Verlauf auf, wie sich auch im Durchschnitt für die Schweiz in *Grafik 1* zeigen lässt. Diese typische Form von Einkommensprofilen kann aufgrund der Humankapitaltheorie wie folgt erklärt werden: In der ersten Phase des Erwerbslebens steigt der Lohn relativ stark an, da die Arbeitnehmer durch ihre Berufserfahrung oder über Weiterbildungskurse laufend in ihr Humankapital investieren. Mit zunehmender Berufserfahrung werden jedoch solche Investitionen aus drei Gründen graduell verringert:

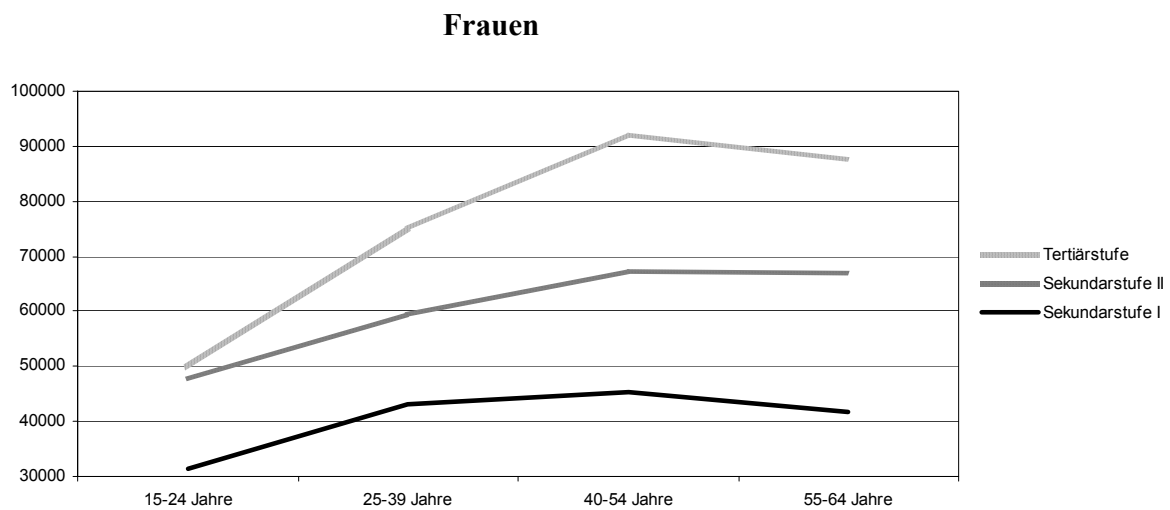
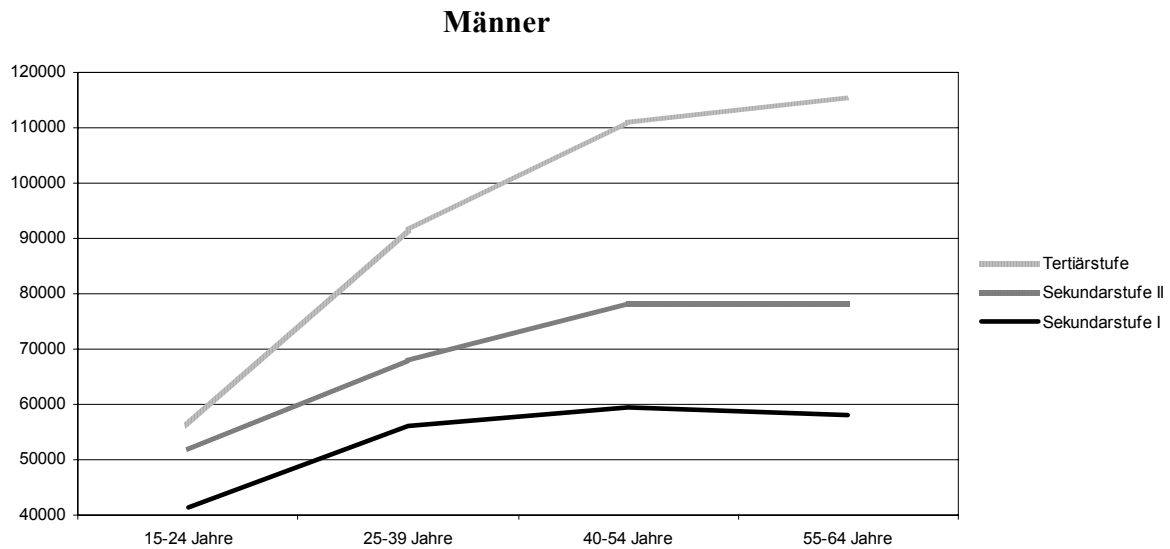
1. Die Humankapitalinvestitionen weisen einen abnehmenden Grenznutzen auf.
2. Die Opportunitätskosten (d.h. entgangene produktive Arbeitszeit) von Humankapitalinvestitionen steigen mit der Produktivität bzw. mit der Höhe des Lohnes einer Arbeitskraft an.
3. Die Zeitspanne, in der das Humankapital auf dem Arbeitsmarkt genutzt und damit amortisiert werden könnte, sinkt mit dem Näherrücken des Pensionierungszeitpunktes.

Die Verringerung der Humankapitalinvestitionen bewirkt eine stetige Abflachung des Lohnprofils. Da bestehendes Humankapital – z.B. durch technologische Veränderungen – laufend entwertet wird, kann die Produktivität und damit das Erwerbseinkommen gegen Ende der Berufslaufbahn sinken, wenn der Produktivitätsrückgang nicht mehr durch neue Humankapitalinvestitionen überkompensiert wird.

¹¹ Arbeitgeber können einen Teil der Humankapitalerträge aus betriebsspezifischen Investitionen an ihre Angestellten weiterreichen, um das Risiko eines Verlusts der Arbeitskraft und damit des Humankapitals zu verringern.

Grafik 1

Jährliches Brutto-Erwerbseinkommen von vollzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden nach Geschlecht, Altersklasse und Ausbildungsniveau, 2003 (in Franken)



Quelle: BFS (SAKE), eigene Auswertung

Eine gängige Annahme der Humankapitaltheorie ist, dass Arbeitskräfte entsprechend ihrer individuell zurechenbaren Produktivität entlohnt werden, welche ihrerseits massgeblich durch Investitionen in ihr Humankapital beeinflusst wird. Ein Entlohnungssystem, welches sich an der Humankapitaltheorie und an der Produktivität orientiert, bietet älteren gegenüber jüngeren Arbeitskräften in Bezug auf Beschäftigungschancen grundsätzlich weder Vor- noch Nachteile, sofern sich die Löhne tatsächlich der individuellen Produktivität gemäss entwickeln. Für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet dies jedoch, dass sie im Verlaufe ihrer

Berufslaufbahn auch Lohneinbussen in Kauf nehmen müssen, wenn sie die Entwertung ihres Wissens nicht mehr durch Weiterbildung oder Umschulung kompensieren können. Eine weitere Eigenschaft eines Lohnsystems basierend auf dem Humankapitalansatz besteht darin, dass das Lohnsystem ökonomisch richtige Anreize für fortwährende Humankapitalinvestitionen setzt. Dies kann gerade für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit über die Berufslaufbahn hinweg und damit für ältere Arbeitskräfte sehr wichtig sein. Im umgekehrten Fall gilt: Falls die Lohnentwicklung durch Weiterbildungsaktivitäten nur wenig beeinflusst wird, so ist der individuelle Anreiz, Weiterbildung zu betreiben, gering.

Bei einem Stellenwechsel stellt sich bei der Entlohnung nach den Prinzipien der Humankapitaltheorie das Problem der Bewertung des Humankapitalbestandes. Im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern spielt das im Verlaufe der Berufslaufbahn akkumulierte Humankapital bei erfahreneren Arbeitskräften eine deutlich grössere Rolle. Zu bedenken ist dabei, dass dieses von einem neuen Arbeitgeber nur dann entsprechend entlohnt wird, wenn es an der neuen Stelle auch produktiv einsetzbar ist. Die Tatsache, dass Investitionen in betriebspezifisches oder in sehr spezialisiertes Humankapital bei einem neuen Arbeitgeber unter Umständen abgeschrieben werden müssen, liefert damit auch eine mögliche Erklärung für die tendenziell geringere berufliche und betriebliche Mobilitätsbereitschaft älterer Arbeitskräfte.

7.1.2 Entlohnung gemäss Anciennitätsprinzip

Ein alternativer, ebenfalls verbreiteter Lohnbildungsmechanismus ist die Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip. Bei einer solchen – nach Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelten – Lohnstruktur liegt der Lohnsatz für Nachwuchskräfte zunächst typischerweise unter deren Produktivität; er nimmt dann jedoch rascher zu und übersteigt schliesslich im fortgeschrittenen Erwerbsalter die Produktivität. Ein solches Entlohnungssystem kann die Effizienz eines Unternehmens steigern, indem es dem Arbeitnehmer durch die Aussicht auf eine positive Lohnentwicklung einen erhöhten Anreiz für den Verbleib im Unternehmen und für eine verbesserte Leistungsbereitschaft bietet. Gleichzeitig können dadurch Impulse ausgelöst werden, vermehrt in betriebspezifische bzw. genau auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene Qualifikationen zu investieren. Voraussetzung ist hier allerdings das Vorhandensein einer

(expliziten oder auch nur impliziten) längerfristigen Vertragsbeziehung (*Zürcher 2002*).

Arbeitsverträge zwischen einem Unternehmen und seinen Beschäftigten waren früher – und sind es noch immer – oft faktisch auf längere Frist ausgelegt. Zwar sehen die Vertragsbedingungen in der Regel kurzfristige Kündigungsmöglichkeiten vor, doch in der Praxis sind viele Arbeitsverträge eher langfristiger Natur.

Schwierigkeiten können sich für ältere Arbeitskräfte mit dem Anciennitätsprinzip dann ergeben, wenn sie später als vorgesehen in den Ruhestand eintreten wollen oder wenn sie die Stelle wechseln möchten oder müssen, da sie in den letzten Erwerbsjahren über ihrer Produktivität entlohnt wurden. Bei einem allfälligen Stellenwechsel geht der Lohnbonus für ältere Arbeitnehmer verloren; d.h. es kommt zu einer Lohneinbusse, oder die Neueinstellung Älterer wird – falls dies nicht der Fall ist – gar verunmöglicht.

7.2 Demografische Aspekte: Langfristige Veränderungen im Arbeitsangebot und in der Arbeitsnachfrage

Neben dem mikroökonomischen Lohnbildungsprozess sind die Arbeitsmarktchancen und Einkommensperspektiven von Arbeitskräften aller Altersklassen auch von der Entwicklung des relativen Arbeitsangebots bzw. der Arbeitsnachfrage abhängig.

Wie die obigen Überlegungen gezeigt haben, sind jüngere und ältere Arbeitskräfte kein vollkommen homogener Produktionsfaktor. Die Ausstattung an Humankapital ist bei älteren Arbeitskräften tendenziell grösser, spezialisierter und stärker auf die praktische Arbeitswelt bezogen. Jüngere Arbeitskräfte verfügen demgegenüber über neueres Schul- und Studienwissen; ausserdem ist ihre Grundausbildung im Durchschnitt höher als diejenige der heutigen älteren Generationen. Trotz der unterschiedlichen Eigenschaften sind die jüngeren und älteren Arbeitskräfte bis zu einem gewissen Grad gegenseitig substituierbar, wobei der Substitutionsgrad je nach Fall stark variieren kann.

Als Folge der demografischen Entwicklung ist in den nächsten Jahrzehnten auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt ein relativer und absoluter Rückgang des Angebots an jüngeren

Arbeitskräften zu erwarten. Diese relative Verknappung sollte bei den jüngeren Beschäftigten im Vergleich zu den Älteren zu einem relativen Lohnanstieg führen.¹² Das Ausmass der Reaktion der relativen Preise (Löhne) und Mengen (Beschäftigung) wird von den Substitutionsmöglichkeiten zwischen den Produktionsfaktoren abhängen, welche durch politische Massnahmen in den Bereichen Bildung, Weiterbildung und Arbeitsmarktpolitik bis zu einem gewissen Grad steuerbar sind. Insgesamt wird der demografisch bedingte Anstieg des Anteils älterer Arbeitnehmer an den Beschäftigten zu einem Lohndruck führen, welcher den heute relativ höheren Arbeitskosten älterer Arbeitnehmer entgegenwirken könnte. Die erfreuliche Kehrseite dieser Entwicklung könnte sein, dass die Chancen zur Aufnahme einer Zweitkarriere für ältere Arbeitskräfte steigen, da sich die Zahl der jüngeren Arbeitskräfte mit Karriereabsichten verringert. Allerdings ist davon auszugehen, dass die beschriebenen makroökonomischen Anpassungsprozesse nur sehr langfristig zum Tragen kommen.¹³

7.3 Informationskosten

Sowohl bei der Bewertung des Humankapitalbestandes als auch bei der Messung bzw. der Vorhersage der Produktivität einer Arbeitskraft bestehen zum Teil erhebliche Informationsprobleme. Mögliche Informationsträger für Humankapitalinvestitionen sind insbesondere Ausbildungsdiplome oder Zertifikate. Während das erste Instrument für Grundausbildungen den Regelfall bildet, wird das andere Mittel bei Weiterbildungen oder Schulungen am Arbeitsplatz deutlich weniger angewendet. Ein grosser Teil der Berufserfahrung ist zudem nicht formalisiert und kann damit auch nicht in Form eines Diploms validiert werden. Um die Informationskosten bei Stellenwechseln zu senken, gibt es heute Bestrebungen, Weiterbildungsaktivitäten zu zertifizieren. Eine nationale Strategie hierzu fehlt allerdings bisher in der Schweiz. Welches genau der ökonomische Effekt einer Zertifizierung von Weiterbildungskursen wäre, ist noch relativ unklar. Zum einen dürfte sich damit die Transferierbarkeit von Wissen zwischen Unternehmen verbessern. Andererseits könnte dadurch

¹² Dies besagt noch nichts über die absolute Reallohnentwicklung: Für alle Arbeitnehmerkategorien wird nämlich in längerfristiger Sicht der Reallohn relativ zu den Kapitaleinkommen deutlich ansteigen, dies aufgrund einer relativen Verknappung des (qualifizierten) Arbeitskräfteangebots.

¹³ Die These, dass die relativen Löhne von älteren Arbeitnehmern sinken, basiert auf der Annahme, dass auf dem Arbeitsmarkt Vollbeschäftigung durch flexible Löhne hergestellt wird.

der Druck auf die Arbeitnehmer zunehmen, ihre Investitionen in das generelle Humankapital selber zu finanzieren, da betrieblich erworbenes generelles Humankapital auf dem externen Arbeitsmarkt leichter honoriert werden kann.

Gemäss der Theorie der Informationsökonomie kann die Unmöglichkeit der Produktivitätsmessung bei der Einstellung von Arbeitskräften unter gewissen Voraussetzungen ebenfalls Probleme verursachen. Ein Beispiel dafür ist, wenn der geforderte Lohn vom Arbeitgeber als Hinweis auf die Fähigkeiten des Stellensuchenden interpretiert wird. In diesem Fall ergibt sich für den Stellensuchenden ein grundsätzliches Dilemma. Trägt er der Tatsache Rechnung, dass ein Teil seines betriebspezifischen Wissens verloren gegangen ist, fordert er einen geringeren Lohn als in der letzten Anstellung. Der Arbeitgeber könnte dies aber als negatives „Signaling“ wahrnehmen. Hält demgegenüber der Stellensuchende am vorherigen Lohn fest, kann dies dazu führen, dass er gegenüber jüngeren Bewerbern nicht mehr konkurrenzfähig ist.

7.4 Auswirkungen des Sozialsystems

Das schweizerische Sozialversicherungsrecht kennt wenige Bestimmungen, die sich direkt oder indirekt auf die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beziehen (*Lindenmann et al. 2004*). Dazu gehört der *Freibetrag für die AHV/IV/EO*, der allerdings nur für Beschäftigte nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters – im Sinne eines positiven Anreizes zur Ausübung einer Erwerbstätigkeit – gilt. Darnach unterliegen Erwerbseinkommen von monatlich 1400 Franken oder jährlich 16800 Franken nicht der Beitragspflicht. Auf Erwerbseinkommen, die diesen Rentnerfreibetrag übersteigen, müssen die gesetzlichen Beiträge geleistet werden.

Einen negativen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden haben die *Altersgutschriften* in der beruflichen Vorsorge, da sie Personalkosten für den Arbeitgeber erheblich verteuern. Über die Festlegung der Altersgutschriften gemäss BVG gibt *Tabelle 4* Auskunft.

Tabelle 4

Altersgutschriften gemäss BVG

Altersjahr		Ansatz in % des koordinierten Lohnes
Männer	Frauen	
25-34 Jahre	25-31 Jahre	7
35-44 Jahre	32-41 Jahre	10
45-54 Jahre	42-51 Jahre	15
55-65 Jahre	52-62 Jahre	18

Quelle: BVG

Das System der Altersgutschriften wirkt sich somit nachteilig auf die Beschäftigung älterer Erwerbspersonen aus.

Weitere Bestimmungen, die zu Verzerrungen bei den relativen Arbeitskosten zwischen jüngeren und älteren Arbeitskräften führen können, betreffen *spezielle Schutzbestimmungen* oder *Ferienregelungen* für ältere Arbeitnehmer. So sieht etwa die Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz (ArGV 1) vor, dass Mitarbeiter mit Nachtarbeit nach Vollendung des 45. Lebensjahres Anspruch auf jährliche statt zweijährliche medizinische Untersuchungen haben. Eine zweite Sondervorschrift betrifft die Arbeit in öffentlichen Verkehrsunternehmen, wo die Verordnung zum Arbeitszeitgesetz (AZGV) höhere Ferienansprüche ab 50 und 60 Jahren vorsieht. Hinzu kommen gesetzliche Vorschriften des Obligationenrechts (OR): Sie beziehen sich auf Schutzmechanismen, die von der Dauer des Arbeitsverhältnisses abhängen (längere Lohnzahlungspflicht bei krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit, längere Kündigungsfrist usw.).

Auch Gesamtarbeitsverträge weisen verschiedentlich Regelungen mit Bezug auf ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auf. Diese betreffen vor allem eine Erhöhung des Ferienanspruchs mit zunehmendem Alter oder grössere Lohnansätze bei längerer Betriebszugehörigkeit oder Berufserfahrung (Anciennitätsprinzip). In Verbindung mit den erwähnten gesetzlichen Schutzbestimmungen macht dies die älteren Mitarbeiter im Vergleich zu

den Jüngeren für die Arbeitgeber zu einem relativ kostspieligen Faktor. Das relativ freizügige Arbeits- und Sozialversicherungsrecht der Schweiz bietet den Sozialpartnern jedoch einen breiten Spielraum, um über die geeignete Ausgestaltung von Gesamtarbeitsverträgen (z.B. durch neue Beschäftigungs- und Lohnmodelle) die Beschäftigungschancen für ältere Arbeitskräfte zu verbessern.

Im Prinzip liesse sich der erwähnte Preis- und Wettbewerbsnachteil für ältere Arbeitnehmer durch niedrigere Nettolöhne ausgleichen, doch lässt sich dies empirisch nicht feststellen. Bei fehlender Lohnflexibilität beeinträchtigt das heutige Sozialsystem in der Schweiz die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Nach Aussagen verschiedener Arbeitsmarktexperten scheint aber die Lohnflexibilität älterer Arbeitnehmer nach und nach zuzunehmen, was sich auf deren Integrationschancen auf dem Arbeitsmarkt künftig positiv auswirken könnte.

7.5 Schlussfolgerung für die Zweitkarriere nach 50 aus ökonomischer Sicht

7.5.1 Allgemeine Bemerkungen

Unter dem Begriff „Zweitkarriere nach 50“ sind Karrieren von Personen von über 50 Jahren zu verstehen, die sich nachhaltig und dauerhaft beruflich neu orientieren. Aufgrund der angestellten ökonomischen Überlegungen lassen sich zu diesem Thema folgende Feststellungen ableiten:

- Die Aufnahme einer Zweitkarriere bedingt häufig eine Abschreibung von betriebsspezifischem Humankapital. Zumindest zu Beginn einer Zweitkarriere ist deshalb in der Regel mit einer Lohneinbusse zu rechnen.
- Investitionen in Humankapital verlieren im Verlauf des Erwerbslebens an Attraktivität, da deren Grenznutzen sinkt, die Opportunitätskosten steigen und sich die Periode zur Amortisation der Investition (der Zeit bis zur Pensionierung) sukzessive verkürzt. Um auch finanziell attraktiv zu sein, müssen Zweitkarrieren, welche grössere Investitionen in Humankapital erfordern, mit entsprechenden Erfolgsaussichten verbunden sein.

- Eine Lohnstruktur, welche nach der Produktivität differenziert, setzt die richtigen Anreize für laufende Investitionen in Humankapital, die für die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit im höheren Erwerbsalter unabdingbar sind.
- Lohnsysteme nach Anciennität werden mittel- und längerfristig durch die Marktkräfte unter Druck geraten. Obwohl langfristige Beschäftigungsverhältnisse wohl auch in Zukunft dominierend bleiben werden, dürfte die Firmentreue tendenziell weiter abnehmen. Für die Beschäftigungschancen älterer Arbeitskräfte und damit auch für die Aufnahme von Zweitkarrieren sind Lohnsysteme, welche sich an der Produktivität einer Arbeitskraft orientieren, insgesamt vorteilhafter.
- Informationsprobleme können die Aufnahme einer Zweitkarriere beeinträchtigen. Die Zertifizierung des „on-the-job“ erworbenen Humankapitals könnte die Informationskosten bei einem Stellenwechsel verringern. Grundsätzlich könnten jedoch auch aussagekräftige Arbeitszeugnisse diese Funktion wahrnehmen.
- Die institutionellen Gegebenheiten des schweizerischen Sozialsystems führen zu einer Verzerrung der Arbeitskosten von jüngeren und älteren Arbeitskräften. Da der Ausgleich über den Nettolohn unvollständig ist, sind die Kosten älterer Arbeitskräfte tendenziell nach oben verzerrt. Verzerrungen dieser Art verringern die betriebliche und berufliche Mobilitätsbereitschaft älterer Arbeitnehmer und sind daher tendenziell ein Hemmnis für eine Zweitkarriere.
- Langfristige, demografisch bedingte Verschiebungen im Arbeitsangebot werden zu einer Erhöhung des Beschäftigungsanteils älterer Arbeitskräfte und damit tendenziell zu einem Druck auf deren Löhne führen. Da sich das Potenzial an jüngeren Arbeitskräften mit Karriereabsichten tendenziell verringert, könnten die Chancen zum Beginn einer Zweitkarriere für Personen im fortgeschrittenen Erwerbsalter steigen.

Wie diese Ausführungen zeigen, gibt es für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verschiedene Hindernisse zum Ergreifen einer Zweitkarriere. Nicht alle davon sind systembedingt. Unter dem Gesichtspunkt der Humankapitaltheorie kann der freiwillige (d.h. unerzwungene) Beginn einer Zweitkarriere wegen der Abschreibung des bestehenden Humankapitals unter Umständen durchaus einer „Ressourcenverschwendung“ gleichkommen (ökonomische Sicht). Der Einzelne kann jedoch – etwa aus Gründen der persönlichen Entwicklung und Entfaltung – durchaus gewillt sein, dies in Kauf zu nehmen

(ausserökonomische Sicht). In anderen Fällen kann der Beginn einer Zweitkarriere aber auch volkswirtschaftlich sinnvoll sein, so etwa wenn die Einkommenserwartungen im neuen Tätigkeitsfeld deutlich besser sind als bei der früheren Tätigkeit.

7.5.2 Strategien zur Erleichterung von Zweitkarrieren

Ohne hier abschliessend über den ökonomischen Nutzen von Zweitkarrieren befinden zu können, sollen hier einige Strategien und Massnahmen zum Abbau von systemischen Hindernissen zur Zweitkarriere genannt werden.

Ein Teil der Hindernisse lässt sich durch die Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit umgehen oder entschärfen, was u.a. den relativ hohen Anteil älterer Selbstständigerwerbender erklären dürfte. Zum einen gibt es beim Übergang in die selbstständige Erwerbstätigkeit bei der Bewertung der Produktivität kein Informationsproblem, da die betreffende Person in der Regel ihre Fähigkeiten selber gut kennt. Durch eine geschickte Wahl des Tätigkeitsfeldes kann ausserdem die Abschreibung von Humankapital minimiert werden, vorausgesetzt, dass im betreffenden Gebiet auch Marktchancen für Selbstständigerwerbende bestehen. Durch die teilweise Abkoppelung von der üblichen Altersvorsorge kann zudem der effektive Pensionierungszeitpunkt über das offizielle Rentenalter hinaus verschoben werden, womit eine Grundlage für eine sog. „4. Säule“ gelegt werden kann. Auch die Diskriminierung durch die 2. Säule kann durch die Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit vermieden werden, sodass aus dieser Sicht die Beschäftigungschancen Älterer intakt sind. Allerdings ist dies nur auf Kosten einer Schwächung der Altersvorsorge möglich, indem der Anteil des Zwangssparens reduziert werden kann. Problematisch kann diese Strategie aus individueller, aber auch aus gesellschaftlicher Sicht dann werden, wenn das Projekt der selbstständigen Erwerbstätigkeit scheitert und das Alterskapital verloren geht.

Neben der Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit gibt es verschiedene weitere Massnahmen, welche die Aufnahme von Zweitkarrieren erleichtern können:

- Eine stärkere Orientierung der Entlohnung an der Produktivität könnte sich positiv auf die Chancen für eine Zweitkarriere auswirken. Entlohnungssysteme nach dem

Anciennitätsprinzip hemmen dagegen die berufliche und betriebliche Mobilität älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

- Eine Angleichung der Altersgutschriften in der zweiten Säule könnte die betriebliche und berufliche Mobilität ebenfalls fördern und damit eine Zweitkarriere attraktiver machen.
- Die Validierung von im Betrieb erworbenen Wissens könnte die Aufnahme einer Zweitkarriere erleichtern bzw. die faktische Abschreibung des Humankapitals verringern.
- Die Flexibilisierung des Rentenalters nach oben erhöht den Zeitraum, über den getätigte Humankapitalinvestitionen amortisiert werden können. Eine berufliche Neuorientierung in einer späteren Phase des Erwerbslebens wird damit tendenziell attraktiver.
- Durch die Förderung der permanenten Weiterbildung in der Erwerbsbevölkerung kann der Entwertung des Humankapitals entgegengewirkt werden, womit auch die Aufnahme von Zweitkarrieren gefördert werden dürfte. Zudem verringert sich durch eine laufende Anpassung des Wissens an die Markterfordernisse auch die Notwendigkeit – z.B. wegen des Verlusts der Arbeitsmarktfähigkeit –, unfreiwillig eine Zweitkarriere ergreifen zu müssen.

8. Die Zweitkarriere nach 50 als Selbstständigerwerbender: Die Frage der Verwendung des Freizügigkeitskapitals der beruflichen Vorsorge¹⁴ als Starthilfe zur Unternehmensgründung

8.1 Die Anerkennung der Selbstständigkeit durch die AHV-Ausgleichsstellen

Die AHV-Ausgleichskassen prüfen jeweils, ob eine Person als Selbstständigerwerbende oder Unselbstständigerwerbende für die AHV/IV/EO- und ALV-Beiträge abzurechnen hat. Diese Prüfung spielt eine wichtige Rolle, ob ein Versicherter entweder als unselbstständig mit entsprechendem sozialen Schutz oder als selbstständig mit einem sehr bescheidenen Schutz eingestuft wird. Der Wechsel von einer arbeitnehmenden zu einer selbstständigen Erwerbstätigkeit ermöglicht den Versicherten zudem den Bezug der Pensionskassengelder.¹⁵

Bei einem positiven Verfahrensentscheid der AHV-Ausgleichskasse zur Anerkennung der Selbstständigkeit wird somit der Weg frei zum Erhalt des Freizügigkeitskapitals der Pensionskasse. Hier ergibt sich ein Problem: Die Anerkennung als Selbstständiger gilt erst dann, wenn ein Einkommen aus einer selbstständigen beitragspflichtigen Tätigkeit erzielt wird. Da jedoch die Gesuche für den Selbstständigenstatus in aller Regel vor dem Erzielen eines entsprechenden Einkommen eingereicht werden (insbesondere wenn mit dem Freizügigkeitskapital die Aufnahme einer solchen Tätigkeit finanziert werden soll), ist die Anerkennung als Selbstständigerwerbender rechtlich gar nicht möglich. Um hier eine selbstständige Zweitkarriere zu ermöglichen, wäre es nötig, dass die Pensionskassengelder nicht erst nach der Ausübung der selbstständigen Erwerbstätigkeit ausbezahlt werden, sondern bereits dann, wenn die betreffende Person ihre Absicht bekundet, eine selbstständige Erwerbstätigkeit aufzunehmen. Damit wäre das Problem für die Ausgleichskassen und der echten Selbstständigen gelöst. Der Nachteil besteht hier jedoch in der Gefährdung des Vorsorgeschatzes.

¹⁴ Das Kapitel 8 stützt sich auf *Wirz (2003)*; vgl. auch Literaturverzeichnis.

¹⁵ In Art. 5, Abs. 1 des Bundesgesetzes über die Freizügigkeit in der beruflichen Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (Freizügigkeitsgesetz, FZG) heisst es: „Versicherte können die Barauszahlung der Austrittsleistung verlangen, wenn:
a. sie die Schweiz endgültig verlassen;
b. sie eine selbstständige Erwerbstätigkeit aufnehmen und der obligatorischen beruflichen Vorsorge nicht mehr unterstehen; oder

8.2 Unterschiedliche Auslegung des Selbstständigenstatus im Steuer- und im Sozialversicherungsrecht

Hier muss darauf hingearbeitet werden, dass eine bessere Koordination zwischen dem Steuerrecht und dem Sozialversicherungsrecht erfolgt. Es darf nicht vorkommen, dass die verschiedenen Zweige der Administration zu gegenteiligen Schlüssen bezüglich Anerkennung des Selbstständigenstatus gelangen, obwohl sie die gleiche Definition für Selbstständigerwerbende verwenden.

8.3 Kontroverse Ansichten zur Verwendung des Freizügigkeitskapitals bei der Unternehmensgründung

Das Risikopotenzial bei der Gründung eines Unternehmens ist recht hoch. Wichtig für den Erfolg ist eine minutiöse Vorbereitung, die neben einer Vielzahl strategischer Faktoren (Identifikation des anzubietenden Produktes, Budgetplanung, Kostenevaluation für Marketing, und Werbung, Wahl der Rechtsform usw.) auch die Frage klären muss, welcher Teil des Kapitals der 2. Säule in das Projekt der Firmengründung investiert werden soll. Bei der Lösung dieser Frage müssen auch und nicht zuletzt die künftigen Bedürfnisse im Hinblick auf die Pensionierung sowie die soziale Vorsorge berücksichtigt werden. Eine seriöse Finanzplanung – vor allem bei der Gründung von Kleinunternehmen, was bei Zweitkarrieristen häufig der Fall ist – muss somit auch den Aspekt der sozialen Vorsorge und insbesondere die Festlegung der Höhe des künftigen Rentenbetrages beinhalten.

Es bestehen deshalb *sehr unterschiedliche Ansichten zur Frage der Verwendung des Freizügigkeitskapitals:*

- Eine Ansicht geht dahin, dass die Freizügigkeitsgelder primär unter das Kapitel „Sozialversicherungen“ fallen. Ihr Zweck ist die Vorsorge; das heisst, dass bei Erreichen des Pensionsalters ein ausreichendes Einkommen gebildet werden soll. Aus dieser Sicht stellt die Verwendung der Freizügigkeitsgelder für die Unternehmensgründung eine

c. die Austrittsleistung weniger als ihr Jahresbeitrag beträgt.“

Zweckentfremdung dar. Ein Extremfall würde hier die totale Blockierung der Freizügigkeitsgelder bilden. Dies würde jedoch nicht nur eine Änderung der aktuellen gesetzlichen Bestimmungen und Reglemente bedingen, sondern käme faktisch einer Lähmung der Eigeninitiative sowie einem starken Hemmnis zur Entwicklung lebensfähiger Projekte gleich. Der Verzicht auf den Einsatz des Kapitals aus der 2. Säule würde den Aufbau einer selbstständigen Zweitkarriere stark, ja in unzulässigem Ausmass erschweren.

- Auch die Beibehaltung des Status quo wäre unbefriedigend. Obwohl die grosse Mehrheit der Gesuche um Anerkennung als Selbstständige positiv beurteilt wird, ist das Anerkennungsprozedere der AHV-Ausgleichskassen zu schwerfällig für einen raschen und rechtzeitigen Einsatz des Freizügigkeitskapitals bei der Gründung neuer Unternehmen.

8.4 Lösungsmöglichkeiten zur Erleichterung der selbstständigen Erwerbstätigkeit

Da der Finanzierungsbedarf für die Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit und die *Anerkennung des Selbstständigenstatus durch die AHV-Ausgleichsstellen* nicht auf denselben Zeitpunkt fallen, werden die AHV-Ausgleichskassen von den Gesuchstellern unter Druck gesetzt. Das bestehende Verfahren könnte deshalb in drei Punkten geändert werden:

- ***Gesuch und Annahmekriterium werden zeitlich aufeinander abgestimmt:*** Dies kann dadurch bewerkstelligt werden, indem das Kriterium des Einkommens aus einer bereits aufgenommenen selbstständigen Tätigkeit durch die *Absicht* ersetzt wird, ein entsprechendes Projekt zu lancieren. Die Pensionskassengelder würden dann nicht erst nach der Ausübung der selbstständigen Erwerbstätigkeit ausbezahlt werden, sondern sobald die betreffende Person die Absicht hat, eine selbstständige Erwerbstätigkeit aufzunehmen. Die Probleme der AHV-Ausgleichskassen und der echten Selbstständigerwerbenden wären damit gelöst. Allerdings wäre der Vorsorgeschutz in stärkerem Masse gefährdet als heute.
- ***Schrittweiser Bezug des Freizügigkeitskapitals:*** Das Risiko, einen Teil des Freizügigkeitskapitals oder gar das ganze ausbezahlte Kapital zu verlieren, könnte dadurch verringert werden, indem das Kapital in zwei Schritten bezogen wird: z.B. 20% bei der Bekanntgabe der Absicht, ein Unternehmen zu gründen, und der Rest nach einer zweijährigen Karenzfrist. Der Unternehmensgründer hätte so die Möglichkeit, sich über die wirtschaftliche

Machbarkeit eines Projektes Gewissheit zu verschaffen, und der Nachweis einer echten selbstständigen Erwerbstätigkeit wäre unproblematisch.

- **Steuerliche Aspekte:** In der Praxis der Steuerbehörden führen die Anerkennung des Selbstständigenstatus und der Bezug des Kapitals der 2. Säule zur Besteuerung des gesamten Kapitals. Diese steuerlichen Regelungen stellen einen Anreiz dar, für die Unternehmensgründung das gesamte Kapital aus der Pensionskasse zu nutzen. Um das Risiko zu verringern, wäre es jedoch sinnvoller, die teilweise Verwendung zu fördern, d.h. nur den tatsächlich bezogenen Teil des Kapitals zu besteuern. Ebenso könnten auch die Einführung einer Wartefrist sowie eine bessere Aufklärung der Interessierten zur Verringerung der Risiken beitragen.

8.5 Sonderfragen

Die Einführung eines schrittweisen Bezugs des Vorsorgekapitals der 2. Säule (unter Einhaltung einer Wartefrist und/oder Probefrist in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lebensfähigkeit eines Projektes) würde die Risiken eines Verlustes dieses Kapitals begrenzen.

Diese Lösung würde die Änderung mehrerer Gesetze und Verordnungen erforderlich machen, und dies auch im fiskalischen Bereich. Nebst Fragen juristischer Art müssten auch verschiedene Aspekte im Bereich des Vollzugs und der betroffenen Instanzen geklärt werden. Beispielsweise stellt sich beim Bezug des Freizügigkeitskapitals in zwei Teilen die Frage, welches Kriterium für die Festlegung des ersten Teils dieser Finanzierung angewendet werden soll. Ist es möglich, ein einheitliches Kriterium anzuwenden, ohne dass bereits zu Beginn die Erfolgchancen eines Projektes oder die Erhaltung eines genügenden Einkommens im Rentenalter gefährdet wären. Soll z.B. bei der Festlegung der Teilbeträge ein fester Prozentsatz oder aber ein Höchstbetrag in absoluten Zahlen angewendet werden?

Beim Bezug des Freizügigkeitskapitals in zwei Teilen und der Einführung einer Probefrist in Kombination mit einer Projektevaluation stellt sich zusätzlich die Frage, welche Instanzen für die Festlegung dieser Fristen und die wirtschaftliche Tragbarkeit eines Projektes verantwortlich

wären. Es ist zu bezweifeln, dass a priori die AHV-Instanzen oder die Vorsorgeeinrichtungen für diese anspruchsvolle Aufgabe besonders geeignet wären.

Kasten 15

Zur Information

Das Bundesamt für Sozialversicherung (BSV) führte im Frühjahr 2003 einen Workshop durch, an dem der Wechsel von einer unselbstständigen zu einer selbstständigen Erwerbstätigkeit thematisiert wurde. Im Vordergrund stand dabei die Prüfung der Frage, wie das Freizügigkeitskapital der beruflichen Vorsorge als Starthilfe für eine selbstständige Erwerbstätigkeit genutzt werden kann. Aus dem Workshop ergaben sich unterschiedliche Meinungen und Fragestellungen; ebenso zeigte es sich, dass in wichtigen Bereichen Informationslücken bestehen.

Das BSV hat deshalb ein *Forschungsprojekt zur Problematik des Wechsels von einer unselbstständigen zu einer selbstständigen Erwerbstätigkeit* in die Wege geleitet. Das Projekt wird zwischen dem 15. Dezember 2003 und dem 30. November 2004 realisiert.

Im ersten Teil der Studie wird untersucht:

- wie häufig der Wechsel von einer unselbstständigen zu einer selbstständigen Tätigkeit stattfindet;
- wie oft dabei vom Freizügigkeitskapital Gebrauch gemacht wird; und
- wie hoch das entsprechend investierte Kapital ist.

Im zweiten Teil der Studie werden

- die Häufigkeit von Erfolgen und Misserfolgen untersucht sowie
- die Auswirkungen auf das im Pensionsalter verfügbare Einkommen analysiert.

Die Studie soll ausserdem Vorschläge für eventuelle Änderungen im Verfahren oder bei der Koordination zwischen den geltenden Gesetzgebungen erarbeiten. Damit wird angestrebt, die bestehenden Risiken möglichst tief zu halten und die Erfolgchancen bei der Verwendung von Freizügigkeitsgeldern zu optimieren.

9. Empfehlungen zur Förderung der Zweitkarriere nach 50

Unter dem Begriff „Zweitkarriere nach 50“ sind, wie oben erwähnt, Karrieren von Personen über 50 Jahren zu verstehen, die sich nachhaltig und dauerhaft beruflich neu orientieren. Aufgrund der angestellten ökonomischen Analyse und weiteren, auch ausserökonomischen Überlegungen lassen sich für die Förderung der Karriere im fortgeschrittenen Erwerbsalter folgende Schlussfolgerungen ableiten:

1. *Abbau altersstereotyper Vorurteile:* Obwohl neuere empirische Untersuchungen gezeigt haben, dass sich die These einer altersbedingt kontinuierlichen Abnahme der Leistungsfähigkeit älterer Erwerbspersonen nicht aufrechterhalten lässt (*OECD 1998*), sind Vorurteile über die Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen immer noch weitverbreitet. Dies führt dazu, dass diese häufig nicht an Fortbildungsmassnahmen teilnehmen und ihre beruflichen Kenntnisse veralten. Noch schwerwiegender ist die Diskriminierung aufgrund des Alters bei der Rekrutierung von Personal. Die Bekämpfung solcher Negativklischees und der Diskriminierung Älterer muss als Teil einer altersorientierten Personalpolitik angesehen werden.
2. *Weiterbildung fördern:* Angesichts des raschen technologischen Wandels und der zunehmenden Bedeutung des Wissens ist das lebenslange Lernen heute zur Notwendigkeit geworden. Die berufliche Weiterbildung ist deshalb eine wichtige Komponente der betrieblichen Alterspolitik. Sie erhöht die Arbeitsproduktivität älterer Erwerbspersonen und stärkt deren Stellung im Arbeitsprozess. Strategien der Weiterbildung sollten in ein integriertes Konzept der Personal- und Organisationsentwicklung eingebettet und mit einer adäquaten Laufbahnplanung verbunden werden (*Clemens 2001*). Nützlich wäre es auch, ein System zur Anerkennung und Zertifizierung der praktischen Berufserfahrung zu entwickeln, um das berufliche Erfahrungswissen von älteren Erwerbspersonen, die über kein Diplom verfügen, offiziell zu valorisieren (*OECD 2003*). Dies könnte die Aufnahme einer Zweitkarriere erleichtern bzw. die faktische Abschreibung des Humankapitals verringern.
3. *Überdenken der Lohnbemessung nach Alter oder Dienstjahren:* Eine stärkere Orientierung der Entlohnung an der Produktivität könnte sich positiv auf die Chancen für eine Zweitkarriere ausrichten. Entlohnungssysteme nach dem Anciennitätsprinzip

hemmen dagegen die berufliche Mobilität älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Auch die Beseitigung der Staffelung der Altersgutschriften in der beruflichen Vorsorge und ihr Ersatz durch ein altersneutrales System würde die vergleichsweise höhere Belastung der Senioren durch BVG-Abgaben verringern und sich positiv auf die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Erwerbspersonen auswirken.

4. *Flexibilisierung des Rentenalters nach oben:* Diese erhöht den Zeitraum, über den getätigte Humankapitalinvestitionen amortisiert werden können. Eine berufliche Neuorientierung in einer späteren Phase des Erwerbslebens wird damit tendenziell attraktiver. Durch das Hinausschieben des effektiven Pensionierungszeitpunktes über das übliche Rentenalter hinaus kann auch die Grundlage für eine sog. vierte Säule – z.B. in Form der freiwilligen Altersteilzeit – geschaffen werden. Die Sozialpartner spielen bei der Erarbeitung und Umsetzung neuer Pensionierungsmodelle im Rahmen der Gesamtarbeitsverträge (GAV) eine wichtige Rolle. Auch der Staat ist hier gefordert: Er kann in der Sozialversicherung (AHV/BVG) durch die Schaffung neuer flexibler Pensionierungsmodelle – unter Berücksichtigung verschiedener Teilzeitpensen – zusätzliche Anreize für die Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigter schaffen.
5. *Optimierung der Arbeitsbedingungen:* Über eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitstätigkeit, d.h. durch ergonomische und technische Anpassungen, eine Verringerung des Zeitdrucks oder eine gesundheitsschonende(re) Arbeitsgestaltung sollten die Arbeitsanforderungen individuell so verändert werden, dass ältere Beschäftigte ihre Arbeit ohne allzu grosse Belastungen bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze ausüben können. Bei der Arbeitszeitgestaltung geht es um die Beantwortung der Frage, wie durch eine optimale Gestaltung von Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit eine Entlastung der älteren Beschäftigten herbeigeführt werden kann (z.B. bei der Nacht- oder Schichtarbeit). Wichtige Gestaltungsansätze ergeben sich auch bei der Umstrukturierung von Arbeitsaufgaben und Kooperationsbeziehungen, dies einschliesslich der Schaffung von Gruppenarbeit.
6. *Personalentwicklung, Arbeits- und Laufbahngestaltung:* Ziel sollte es hier sein, über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg eine produktive Beschäftigung zu ermöglichen. Bestehende und/oder neu zu schaffende Tätigkeiten wären dabei so zu gestalten, dass sie mit den alterstypisch verbliebenen, gewandelten oder neu hinzu gekommenen Qualifikationen kompatibel sind (Naegele 2004). Für die Zweitkarriere in einer Spätphase

der Erwerbstätigkeit könnten so Tätigkeiten stehen, für die ältere Beschäftigte besonders qualifiziert sind: Dazu gehören Bereiche, wie kundenbezogene Kontakte (Information, Betreuung), Qualitätssicherung, Wartung, Beratung usw. Eine lebensbiografische Laufbahngestaltung setzt allerdings eine längerfristig orientierte Personalentwicklungspolitik voraus, was in der Praxis nur selten der Fall ist.

7. *Lebensbiografisch orientierte Arbeitszeitgestaltung*: Eine stärkere Fokussierung der Arbeitszeitpolitik auf Lebenslauf und Lebensarbeitszeit ermöglicht eine frühzeitige Planung der verschiedenen Familien-, Bildungs- und Erwerbsphasen und fördert damit die Erwerbsbeteiligung nicht nur älterer Beschäftigter. Besondere Bedeutung kommt dabei Langzeit- oder Lernkonten sowie Sabbaticals zu. Hier setzen auch Überlegungen zur Um- bzw. Neuorganisation der Lebensarbeitszeit an. Für die Förderung von Zweit- oder Drittkarrieren ist dieser Ansatz wichtig, weil dadurch ältere Beschäftigte motiviert werden können, auf freiwilliger Basis über die üblichen Altersgrenzen hinaus länger zu arbeiten, wenn in früheren Lebensphasen die Arbeitszeit anders verteilt worden ist (Dekomprimierung von Erwerbsarbeit).

10. Literaturverzeichnis

Kasten 16

Literatur

- Barkholdt, C. (1998): Destandardisierung der Lebensarbeitszeit: Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft?, Opladen/Wiesbaden.
- Behrend, C. (2002): Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demographische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft. In: Behrend C. (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen.
- Behrens, J. (2001): Was uns vorzeitig „alt aussehen“ lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4.
- Behrens, J. et al. (1999): Länger erwerbstätig – aber wie?, Opladen/Wiesbaden.
- Birchmeier, U. (2003): Zweitkarriere nach 50 – ein Weg zu mehr Beschäftigung für ältere Arbeitskräfte? In: Die Volkswirtschaft, Nr.11.
- Birchmeier, U. (2001): Veränderungen der Arbeitswelt in der Wissensgesellschaft. In: Die Volkswirtschaft, Nr. 9.
- Bundesamt für Statistik/BFS (2003): Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2003, Neuenburg.
- Bundesamt für Statistik/BFS (1996): Herausforderung Bevölkerungswandel, Perspektiven für die Schweiz. Bericht des Perspektivstabes der Bundesverwaltung, Bern.
- Clemens, W. (2001): Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource?, Opladen.
- Frerichs, F. (1998): Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel, Opladen/Wiesbaden.
- George, R. (2000): Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht: Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten, München.
- Graf, S./Henneberger, F./Schmid, H. (2000): Flexibilisierung der Arbeit – Erfahrungen aus erfolgreichen schweizerischen Unternehmen, Bern/Stuttgart/Wien.
- Gross, P. (2001): Grauer, aber bunter – kein Widerspruch. Das neue Altern und die Grenzen des Rechnens. In: Neue Zürcher Zeitung, 10./11. Nov.
- Gross, P./Rogger, B. (2000): Neues Karrieremuster: die Second Career. In: Schweizer Arbeitgeber, 18., 31. Aug.
- Gross, P. (1998): Jobholder-Value und Portfolio-Work – Die Neuerfindung der Arbeit. In: Geiser, T. et al. (Hrsg.): Arbeit in der Schweiz des 20. Jahrhunderts, Bern/Stuttgart/Wien.
- Henneberger, F./Sousa-Poza, A. (2002): Eine empirische Analyse von Stellenwechseln in der Schweiz unter besonderer Berücksichtigung der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, St. Gallen.
- Ilmarinen, J. (1999): Aging workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment, Helsinki.
- Ilmarinen, J. (1995): Arbeitsfähigkeit und Alter. 10 Jahre Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen. In: Karazman et al., Gamburg.
- Infrac/Zürcher Hochschule Winterthur (2003): Betriebliche Alterspolitik. Praxis in den neunziger Jahren und Perspektiven, Synthesebericht.
- Jakob, B./Kres, M. (2001): Die zweite Karriere – Karriereplanung für die zweite Lebenshälfte, Zürich.
- Kiekens, D./De Coninck, P. (2000): Kann die Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener gesteigert werden? In: Europäische Zeitschrift CEDEFOP, Berufsbildung Nr. 19.
- Knauth, P./Hornberger, S. (1997): Schichtarbeit und Nachtarbeit, Probleme – Formen –Empfehlungen. Hrsg.: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, München.
- Knauth, P. (1995): Was kann das betriebliche Zeitmanagement zur sozialverträglichen Gestaltung von Arbeitszeiten beitragen? In: Büssing, A./Seifert, H. (Hrsg.): Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, München.
- Koller, B./Plath, H.-E. (2000): Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: MittAB 1.
- Küng, H. (1994): Arbeit und Lebenssinn angesichts von Wertewandel und Orientierungskrise. In: Alfred Herrhausen Gesellschaft für Internationalen Dialog (Hrsg.): Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit, Stuttgart.

- Lindenmann, R./Murer, E./Stooss, H.-U. (2004): Die sozialrechtliche Stellung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz. In: von Cranach, M. et al. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern/Stuttgart/Wien.
- Marstedt, G./Müller, R. (1998): Ein kranker Stand? Fehlzeiten und Integration älterer Arbeitnehmer im Vergleich Öffentlicher Dienst - Privatwirtschaft, Berlin.
- Morschhäuser, M. (1999a): Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M. et al.: Ältere Arbeitnehmer – Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt am Main.
- Morschhäuser, M. (1999b): Alternsgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In: Behrens, J. et al.: Länger erwerbstätig – aber wie?, Opladen/Wiesbaden.
- Mueller-Harju, D. (2001): Kompass 50 plus – Perspektiven für den beruflichen und persönlichen Neubeginn, Nürnberg.
- Naegele, G. (2004): Verrentungspolitik und Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt. Das Beispiel Deutschland. In: von Cranach, M. et al. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern/Stuttgart/Wien.
- Naegele, G. (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer, Augsburg.
- Neue Zürcher Zeitung (2004): Von „Eulen“ und „Lerchen“ im Schichtbetrieb: Politischer Zank um Gesundheitsfolgen der Dauernacharbeit, 26. Mai.
- Neue Zürcher Zeitung (2003): Consenec – die etwas andere Beratung, 25. Juni.
- Nienhüser, W. (2002): Alternde Belegschaften – betriebliche Ressource oder Belastung? Betriebliche Probleme und Problemhandhabungen in unterschiedlichen Human-Resource-Management-Systemen. In: Behrend, C. (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen.
- OECD (2003): Vieillissement et politiques de l'emploi, Paris.
- OECD (1998): Employment Outlook. Chapter 4: Work-force ageing in OECD countries, Paris.
- Petrenz, J. (1999): Alter und berufliches Leistungsvermögen. In: Gussone, M. et al.: Ältere Arbeitnehmer – Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt am Main.
- Ulich, E. (Hrsg.) (2001): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle, Zürich.
- Walker, A. (1997): Massnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit – Ein europäischer Forschungsbericht, Dublin.
- Wirz, R. (2003): Sich selbständig machen: der Preis und die Risiken. In: Soziale Sicherheit CHSS 6.
- Zimmermann, E. (1999): Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen. In: Behrens, J. et al.: Länger erwerbstätig – aber wie?, Opladen/Wiesbaden.
- Zürcher, B. (2002): Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt. In: Die Volkswirtschaft, Nr. 3.