

Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz – Datenlage und Implikationen

Um die Arbeitsfähigkeit und soziale Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz zu verbessern, plant das Eidg. Volkswirtschaftsdepartement (EVD) zusammen mit anderen Departementen, der Wirtschaft und den Sozialpartnern ein mehrjähriges Programm. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird es künftig für die Schweiz immer wichtiger sein, dass ältere Erwerbstätige über 50 Jahre am Arbeitsmarkt aktiv teilhaben. In einem Forschungsprojekt wurden einschlägige Daten zur Schweiz analysiert und aufgrund betriebswirtschaftlicher Kenntnisse interpretiert.¹ Der nachfolgende Artikel präsentiert die Resultate der Studie in geraffter Form.

1 Vgl. Egger, Moser, Thom (2007).



Durchschnittlich nur knapp 2,5% aller Personen erachten ihren Gesundheitszustand als schlecht oder sehr schlecht. Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand der älteren Erwerbstätigen ist nicht schlechter als jener der jüngeren.

Bild: Keystone

Eine geringe Partizipation älterer Arbeitnehmender am Erwerbsleben kann entweder darauf zurückzuführen sein, dass ältere Personen häufiger aus dem Erwerbsleben ausscheiden, oder darauf, dass sie grössere Schwierigkeiten haben, wieder eine neue Stelle anzutreten bzw. in den Arbeitsprozess einzusteigen. Das Ausmass und die Ursachen dieser beiden Dimensionen wurden in der vorliegenden Studie untersucht.

Erkenntnisse zum frühzeitigen Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess

Bei der Alterskategorie der über 50-Jährigen gibt es einen zunehmenden Anteil an Personen, die nicht erwerbstätig sind. Die

häufigsten Gründe hierfür sind *gesundheitsbedingte Austritte*, verschiedene Formen von Entlassungen sowie *freiwillige frühzeitige Austritte* aus dem Erwerbsleben. Zunehmend, wenn auch weniger häufig entscheiden sich Personen mit steigendem Alter infolge *Demotivation* oder *schlechter Arbeitsbedingungen* für die Nichterwerbstätigkeit.

Gesundheitsbedingtes Ausscheiden

Der Anteil Personen mit chronischen gesundheitlichen Problemen – infolge eines Arbeitsunfalls oder einer berufsassoziierten Krankheit (beides gehört nicht zu den Hauptursachen chronischer Probleme) – ist bei den 50- bis 59-Jährigen am höchsten. Die Studie kann noch keine Aussagen darüber machen, welche kausalen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen exogenen und endogenen Einflussfaktoren – z.B. den Arbeitsbedingungen – und der Gesundheit der Menschen bestehen.

Durchschnittlich nur knapp 2,5% aller Personen erachten ihren Gesundheitszustand als schlecht oder sehr schlecht. Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand der älteren Erwerbstätigen ist nicht schlechter als jener der jüngeren, wobei dies auch damit zusammenhängen kann, dass sie in dieser Hin-



Regine Moser
Wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern



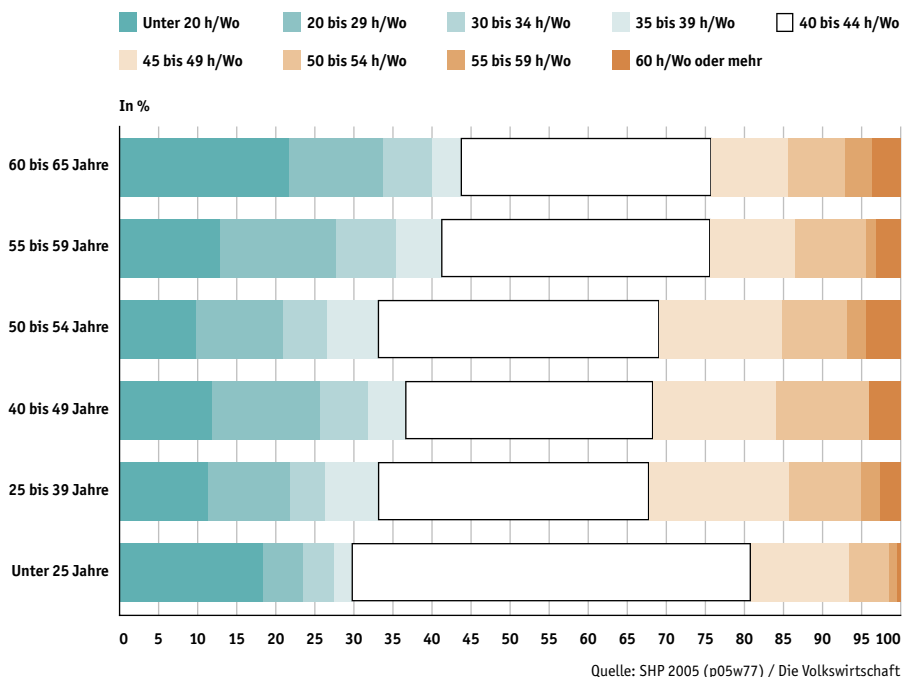
Dr. Marcel Egger
Geschäftsführer der Egger, Dreher & Partner AG (EDP), Bern



Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom
Gründer und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern

Grafik 1

Normale Anzahl Arbeitsstunden pro Woche
(gewichtet; N = 5573; ohne Selbstständige; exkl. NULL-Values)



sicht ein geringeres – gegebenenfalls selbst reduziertes – Anspruchsniveau haben.

Rund 40% aller Erwerbstätigen zwischen 25 und 54 Jahren sind bei der Arbeit schweren nervlichen Belastungen ausgesetzt. Ähnlich vielen Personen werden mühsame oder ermüdende Körperhaltungen und Bewegungen am Arbeitsplatz zugemutet. Starkem Lärm oder Schmutz sind rund 25% aller Erwerbstätigen aller Altersklassen ausgesetzt. 10% aller 25- bis 65-jährigen Arbeitnehmenden fällt es sehr oder äusserst schwer, nach der Arbeit abzuschalten. Rund 10% bis 15% sind nach der Arbeit zu erschöpft, um andere Dinge zu tun, die sie gerne realisieren würden. Bei 10% bis 20% aller Erwerbstätigen bestimmt die Arbeit weit gehend das Leben (auch die Freizeit), wobei diese Problematik stärker jüngere als ältere Erwerbstätige betrifft.

Nach unserer Einschätzung problematisch sind die äusserst hohen Arbeitspensen von mehr als 60 Stunden pro Woche, die rund 3% der Erwerbstätigen (ohne Berücksichtigung von Selbstständigerwerbenden) schon in jungen Jahren Woche für Woche leisten müssen (vgl. Grafik 1). Interessanterweise fühlen sich überdurchschnittlich viele Personen mit hohen und sehr hohen Arbeitspensen sehr gesund; unterdurchschnittlich viele Personen dieser Gruppe beurteilen ihren Gesundheitszustand als mittelmässig oder schlecht.

Neben den vorgängig beschriebenen Aspekten der Arbeitsbedingungen, die meist im Einflussbereich des Arbeitgebers liegen, gibt es

bei einer vergleichsweise grossen Zahl von Personen unterschiedliche Formen eines ungünstigen Lebenswandels, insbesondere Bewegungsmangel, die der Gesundheit abträglich sind. Allerdings wurden keine kausalen Zusammenhänge dieser Aspekte mit der Gesundheit untersucht.

Freiwilliges Ausscheiden

Rund 6% aller über 60-Jährigen haben sich aus freiwilligen Motiven frühzeitig pensionieren lassen. Aufgrund der CLM-Daten des Instituts für Organisation und Personal (IOP)² ist davon auszugehen, dass der Entscheid, sich frühzeitig freiwillig pensionieren zu lassen, bereits in jüngeren Lebensjahren heranreift. Er scheint nicht das Ergebnis einer zunehmenden Unzufriedenheit oder Demotivation zu sein.

Formen von Entlassung

In welchem Ausmass ältere Arbeitnehmende entlassen werden, weil sie die geforderten Qualifikationen nicht (mehr) erreichen, kann die vorliegende Studie anhand der verfügbaren Daten nicht schlüssig beantworten. Wir stellen in diesem Zusammenhang jedoch fest, dass auch ältere Mitarbeitende mehrheitlich bereit sind, sich noch weiterzubilden. Jüngere Mitarbeitende tun dies allerdings etwas häufiger. Wichtig ist auch die Feststellung der CLM-Studie, dass ältere Mitarbeitende in den untersuchten Betrieben von den Vorgesetzten in gleichem Masse wie jüngere Personen dazu ermuntert werden, sich beruflich weiterzubilden.

Generell kann anhand der vorliegenden Datensätze keine systematische Altersstigmatisierung erkannt werden: Die befragten jüngeren Personen ordnen den älteren Erwerbstätigen ähnliche Persönlichkeitsmerkmale zu, wie die älteren Erwerbstätigen dies für sich selbst tun.

Die grössten Nachteile des Alters für den Arbeitswert sind gemäss den verfügbaren Daten die etwas grösseren Schwierigkeiten bzw. die geringere Bereitschaft älterer Personen, sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Dem stehen – quasi als «Wettbewerbsvorteile» älterer Mitarbeitender – gemäss denselben Datenquellen die (Berufs-)Erfahrung, die mit dem Alter einhergehende Gelassenheit und zunehmende Weisheit sowie die grössere Firmentreue bzw. geringere Wechselbereitschaft gegenüber.

Erkenntnisse zur erschwerten Reintegration in den Arbeitsmarkt

Bei der Analyse der erfolglosen Reintegration ist zunächst zu unterscheiden zwischen den Erwerbslosen, die trotz Stellensuche keine

Kasten 1

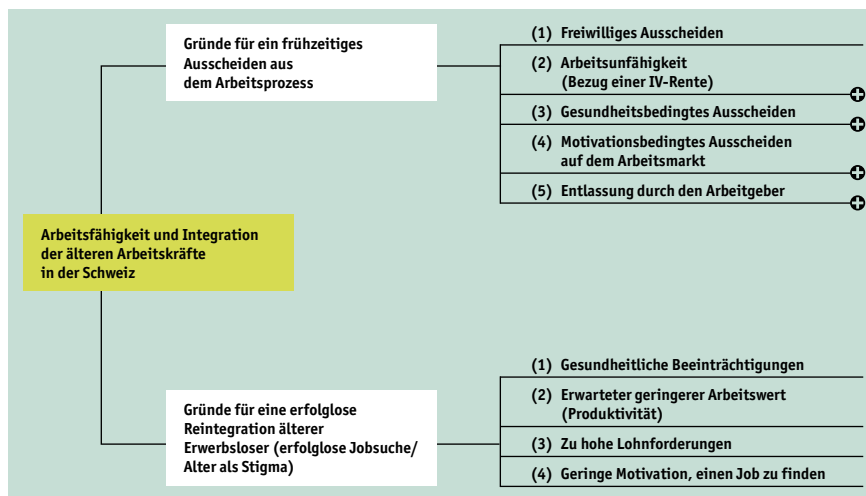
Methodisches Vorgehen

Nach der Erarbeitung des konzeptionellen Untersuchungsrahmens wurde der Themenkomplex unter Einbezug von sechs Datenbanken analysiert: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (Sake), Schweizerisches Haushaltspanel (SHP), Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB), Asal- und Avam-Datenbank der Arbeitslosenversicherung sowie der Datensatz der Career-and-Lifestyle-management-(CLM-)Studie des IOP. Die vorliegende Studie hatte in kurzer Zeit eine äusserst umfangreiche Datenbasis zu bewältigen, sodass vorerst Analysen auf der Basis deskriptiver Verfahren und geringer Detaillierung durchgeführt werden konnten.

Nach Abschluss der quantitativen Analyse wurden die darin gewonnenen Erkenntnisse unter Einbezug des Standes der betriebswirtschaftlichen Forschung interpretiert sowie darauf basierend der Handlungsbedarf hergeleitet.

Grafik 2

Übersicht über die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen der EDP/IOP-Studie



Quelle: EDP/IOP-Studie / Die Volkswirtschaft

neue Arbeit finden, und den Nichterwerbspersonen, die keine Stelle suchen oder nicht für eine Arbeit verfügbar sind.

Wir stellen fest, dass nur 10% der nichterwerbstätigen Personen zwischen 50 und 65 Jahren eine neue Stelle suchen. Die übrigen 90% befinden sich aus unterschiedlichen Gründen nicht auf Stellensuche. In über 50% der Fälle sind persönliche oder familiäre Motive oder die bereits erfolgte (Früh-)Pensionierung der Grund. Rund 30% der Personen ohne Arbeitsbemühungen suchen aus gesundheitlichen Gründen keine neue Arbeit auf dem ersten Arbeitsmarkt.

Jene 10% der über 50-jährigen Personen ohne Arbeit, die eine Stelle nachfragen, finden deutlich seltener eine neue Beschäftigung als junge Arbeitslose und müssen zudem länger suchen, bis sie eine neue Stelle finden. Die Chancen einer (raschen) Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt sind dabei je nach Beruf unterschiedlich. Die Wahrscheinlichkeit, eine neue Stelle zu finden, hängt auch mit der Qualifikation der Arbeitslosen zusammen: Ältere Arbeitslose mit vormaligen Kader- oder Fachfunktionen sowie höherem letztem Einkommen erhalten schneller eine neue Stelle als unqualifizierte.

Wichtigste betriebswirtschaftliche Schlussfolgerungen

Ältere Arbeitnehmende werden häufiger entlassen bzw. zwangspensioniert

Die vorliegende Studie gelangt zur Einschätzung, dass keine systematische Altersstigmatisierung seitens der Personalverantwortlichen in den Betrieben besteht. Es scheinen grundsätzlich weit gehend unverzerrte und eher positive Einschätzungen der

Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte bei den Personalverantwortlichen vorzuherrschen. Dennoch ist in der Praxis eine Benachteiligung älterer Arbeitnehmender im Unternehmen zu beobachten: Sie werden überdurchschnittlich oft entlassen bzw. zwangspensioniert.

Wir gehen davon aus, dass Entlassungen älterer Arbeitnehmender vielfach darauf zurückgeführt werden können, dass es den betreffenden Unternehmen nicht gelungen ist, die speziellen Fähigkeiten dieser Gruppe von Mitarbeitenden gezielt für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. In dieser Hinsicht gibt es in den Unternehmen zahlreiche noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten.

Die verschiedenen sich anbietenden Ansätze, mit denen die speziellen Fähigkeiten älterer Mitarbeitender gezielter genutzt werden können, sollten Teil eines systematischen Altersmanagements in den Unternehmen sein. Die Unternehmen müssten aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein starkes unternehmerisches Interesse daran haben, Instrumente eines solchen Altersmanagements einzusetzen. Um das Topmanagement einer Firma jedoch zur Umsetzung einer derartigen Alterspolitik bewegen zu können, müssen ihm betriebswirtschaftlich relevante Zahlen und Fakten vorgelegt werden. Das Altersmanagement sollte im allgemeinen Führungsinstrumentarium (Ziele, Strategien, Personalmanagement, Controlling etc.) verankert werden.

Ältere Personen haben deutlich schlechtere Arbeitsmarktchancen

Eine weitere Form der Altersbenachteiligung ist der Tatbestand, dass ältere Personen deutlich schlechtere Chancen haben, eine neue Stelle zu finden. In diesem Zusammenhang sind folgende Feststellungen empirisch gesichert:

- Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand der älteren Erwerbstätigen ist nicht schlechter als jener der jüngeren. Da nicht der objektive, sondern der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand letztlich entscheidend für die Arbeitsfähigkeit ist, weisen ältere Mitarbeitende keine gesundheitsbedingt schlechtere Produktivität auf als jüngere Mitarbeitende.
- Generell kann festgestellt werden, dass die älteren Mitarbeitenden weniger oft bei der Arbeit fehlen.
- Jüngere Arbeitnehmende wechseln häufiger die Stelle als ältere Mitarbeitende. Die durchschnittliche Verweildauer beim gleichen Arbeitgeber der 25- bis 39-jährigen Mitarbeitenden liegt bei 7 bis 8 Jahren.
- Die Loyalität der älteren Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen ist höher.
- Die Fähigkeiten und Bedürfnisse älterer

Mitarbeitender unterscheiden sich von jenen der jüngeren Personen. Durch ein gezieltes Altersmanagement können die potenziellen Produktivitätsnachteile älterer Arbeitskräfte eliminiert werden.

Weiterbildung: Eine altersgerechte Förderung ist entscheidend

Die kognitiven Fähigkeiten verändern sich mit zunehmendem Alter – und damit auch das Kompetenzprofil der Arbeitnehmenden. Bei der Gestaltung von Weiterbildungsprogrammen müssen diese Veränderungen berücksichtigt werden. Älteren fällt das Lernen leichter, wenn ein Bezug zu Bekanntem und zur Praxis hergestellt wird. Die Lernmethoden sollten vom konkreten Praxisbeispiel zur abstrakten Theorie führen. Auch die Wahl der Lehrpersonen und die Lernsituationsgestaltung (keine konventionelle Lehrer-Schüler-Ordnung) haben einen Einfluss auf das wirkungsvolle Lernen. Ausserdem beeinflusst die stets aufrechterhaltene Gewohnheit, Neues zu lernen, die Aufnahmefähigkeit und -geschwindigkeit positiv. Fallen Mitarbeitende aus der Routine des Lernens, kommt es zu einem Rückgang der Motivation und zu Schwierigkeiten, wieder in einen Lernprozess einzusteigen. Die Personalentwicklungspolitik sollte

idealerweise präventiv tätig sein und den Grundsatz des lebenslangen Lernens konsequent verfolgen. Mitarbeitende aller Altersgruppen müssen ständig in einen Lernprozess (Schulungen oder on-the-job) eingebunden sein, um einerseits ihre Qualifikationen auf dem aktuellsten Stand zu halten und andererseits ein kontinuierliches Lernen auch im Alter selbstverständlich werden zu lassen.

Ungesundes Verhalten: Anreize, Verantwortung und Einflussmöglichkeiten der Arbeitgeber

Das beobachtbare ungesunde Verhalten einer Gruppe jüngerer Erwerbstätigen hängt auch mit einem geänderten Wertesystem dieser Altersgruppe – und infolgedessen mit den Einstellungen und Prioritäten der betreffenden Personen – zusammen. Die Arbeitgeber sind massgeblich an der Entstehung solcher Trends beteiligt. Die wichtigsten Beiträge, welche die Arbeitgeber hier leisten können, sind Work-Life-Balance-Angebote – was teilweise bereits realisiert wird – sowie Massnahmen im Bereiche des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

Je früher mit der Prävention und Gesundheitsförderung begonnen wird, desto grösser und besser sind die Effekte. Das BGM entwickelt betriebliche Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse sowie Verhältnisse, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden begünstigen. Eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung ist eine notwendige Grundlage der Gesundheitsförderung. Unternehmen können auch zu einer gesünderen Ernährung ihrer Mitarbeitenden beitragen.

Während des ganzen Arbeitslebens eines Mitarbeitenden sollten Unternehmen idealerweise präventiv gegen (physische und mentale) Beeinträchtigungen und Beschwerden vorgehen. Ein BGM fördert nicht nur die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern zahlt sich auch unmittelbar für das Unternehmen aus, indem Krankenstände und Fluktuationen gesenkt sowie die Motivation, Produktivität und Leistungsfähigkeit verbessert werden können. In diesem Sinne bringen Investitionen in die Förderung und Erhaltung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig beträchtliche Kosteneinsparungen und Produktivitätsgewinne mit sich. ■

Kasten 2

Literatur

- Ah, Carlo von (2006): Wie bringen die Unternehmen die Stärken älterer Arbeitskräfte zum Tragen? In: Altersstrategie, hrsg. v. Schweizerischer Arbeitgeberverband, Zürich.
- Bruch, Heike, Kunze, Florian (2007): Management einer Aging Workforce. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 76. Jg., Nr. 2, S. 72–77.
- Egger, Marcel, Moser, Regine, Thom, Norbert (2007): Forschungsprojekt «Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz». Schlussbericht, Bern.
- Graf, Maggie, et al. (2007): 4. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive, o. O.
- Hentze, Joachim, et al. (2005): Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien.
- Kluge, Annette, Krings, Franciska (2006): Altersdiskriminierung – Prävention durch Training. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 13. Jg., Nr. 4, S. 41–44.
- Lehr, Ursula (2003): Psychologie des Alterns, 10. Auflage, Wiebelsheim.
- Manpower (2007): Neue Strategien für den alternden Arbeitsmarkt, Zürich.
- Morschhäuser, Martina, Ochs, Peter, Huber, Achim (2003): Success with Older Workers. A Good Practice Compendium, hrsg. v. Bertelsmann Foundation Publishers, Gütersloh.
- Reday-Mulvey, Geneviève (2002): Von der Politik des frühzeitigen Ruhestandes zur Förderung eines längeren Erwerbslebens, hrsg. v. Avenir-Suisse, Zürich.
- Schelbert, Heidi (2006): Arbeit für Ältere – was richtet der Markt, was soll der Staat? Reflexionen über zwei Studien von Avenir Suisse und der Zürcher Kantonalbank, Zürich.
- Semmer, Norbert K., Udriș, Ivars (2004): Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Lehrbuch Organisationspsychologie, 3. Auflage, hrsg. v. Heinz Schuler, Bern, S. 157–195.
- Thom, Norbert, Ritz, Adrian (2006): Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Thom, Norbert, Zaugg, Robert J. (Hrsg.) (2007): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Zölch, Martina, Mücke, Anja, Korn, Kati (2007): Altersspezifische Auswertung der Schweizer Daten des vierten European Working Conditions Surveys. Deskriptive Schweizer Ergebnisse, o. O.