

# «Wer nicht geschätzt wird, der geht»

Die Unternehmen diskriminieren ältere Mitarbeiter, sagt der Personalberater Ruedi Winkler

INTERVIEW: BENEDIKT VOGEL

**Der Ökonom Ruedi Winkler (67) leitete 1993 bis 2001 als Direktor das Arbeitsamt der Stadt Zürich und ist heute Inhaber eines Beratungsbüros für Personal- und Organisationsentwicklung.**

**baz:** Herr Winkler, wie gehen Firmen heute mit ihren älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern um?



**RUEDI WINKLER:** Viele Firmen glauben nicht mehr an ihre älteren Beschäftigten. Sie stellen keine älteren Personen ein, und jenen, die bei ihnen arbeiten, bieten sie keine Perspektiven, sondern denken nur noch daran, wie sie sie loswerden.

Die Unternehmen schieben ältere Arbeitnehmer ab?

Es ist eine Wechselwirkung:

## «In der Berufswelt ist Altersdiskriminierung weit verbreitet.»

Wenn die Unternehmen ihren 45- oder 50-jährigen Mitarbeitern zu verstehen geben, dass sie nichts mehr in sie investieren wollen, fühlen sich die Mitarbeitenden schnell auf dem absteigenden Ast. Das schlägt auf ihre Motivation und ihre Leistung, worauf das Unternehmen erst recht versucht, sie loszuwerden. In der Berufswelt ist Altersdiskriminierung weit verbreitet. Sie ist eine Folge des anhaltenden Jugendbooms.

Ältere Personen streben eine Frühpensionierung also nicht aus freien Stücken an, sondern weil sie den Druck des Unternehmens und ihrer Kollegen im Nacken spüren?

Ja, und weil sie zum Teil keine attraktive Arbeit mehr haben. Wenn sie spüren, dass sie im Betrieb nicht mehr geschätzt sind, dann sagen sie sich: Gut, dann gehe ich halt. Die klassischen Frühpensionierungen sind meistens eine Massnahme von Firmen, die es verpasst haben, mit ihren Leuten um 50 herum noch einmal Perspektiven aufzubauen, etwa mit einer Weiterbildung oder einer Beförderung, welche eine neue Perspektive für weitere 15 Berufsjahre bietet. Stattdessen schickt man die Leute dann aufs Abstellgleis. Fragt man ältere Arbeitnehmer nach ihrem Befinden, dann steht der Wunsch, nicht mehr wegen des Alters diskriminiert zu werden, ganz an der Spitze. Das Gefühl, wegen des Alters nicht mehr voll dabei zu sein, bedrückt viele stark.

Seit Jahren ist ein Trend zu Frühpensionierungen zu beobachten. Einzelne Firmen scheinen umzudenken.

Als Berater machte ich eine interessante Erfahrung bei einem deutschen Versicherungsunternehmen. Die hatten die Praxis, das obere Kader im Alter von 58 bis 60 Jahren frühzupensionieren. Dann aber merkte die Personalabteilung, dass die obersten 50 Kader mehrheitlich 55 bis 60 waren. Wenn alle gleichzeitig gingen, gingen viel Know-how verloren.

Da hat die Firma ein dreijähriges Programm aufgelegt mit dem Ziel, die Leute zum Bleiben zu bewegen. Als die Führungskräfte beim Kick-off-Meeting von der Idee erfuhren, waren sie völlig verblüfft, weil niemand damit gerechnet hatte, dass man sie nicht entlassen, sondern länger behalten wollte.

Wie haben Sie die Leute zum Bleiben bewegt?

**BAZ-SERIE.** Länger arbeiten – für viele eine Zumutung, für andere ein Zukunftsmodell. Die baz stellt die brisante Idee in der laufenden Woche zur Diskussion. Jeden Tag beleuchtet eine Fachperson das Thema aus einem neuen Blickwinkel.

Bereits nächste Woche entscheidet der Nationalrat über die Anhebung des Frauenrentenalters auf 65 und die finanziellen Bedingungen eines vorzeitigen AHV-Bezugs.

**10. März:** 7 Gründe, die dafür sprechen, länger zu arbeiten

**11. März:** Hirnforscher René Spiegel über geistige Fitness

**Heute:** Berater Ruedi Winkler über Altersdiskriminierung

**13. März:** Avenir-Suisse-Projektleiter Alex Beck zur Sicherung der Altersvorsorge

**14. März:** Familienexpertin Heidi Simoni zur Betreuungsleistung von Grosseltern

**15. März:** Gewerkschaftschef Paul Rechsteiner und Arbeitgeberdirektor Thomas Daum im baz-Streitgespräch

Diskutieren Sie mit per Leserbrief oder auf [www.baz.ch/forum](http://www.baz.ch/forum)

Im Kern ging es darum, die Leute von der landläufigen Vorstellung zu befreien, sie seien nicht mehr brauchbar. Das verbreitete Vorurteil lautet ja, ältere Arbeitskräfte

## «Man muss mit 45 bis 50 Jahren einen Neustart machen können.»

würden langsam, lernten nichts mehr, würden stur, seien nicht mehr innovativ und leisteten weniger. Wissenschaftliche Untersuchungen haben diese Annahmen längst widerlegt.

Wenn man dies den Beschäftigten sagt, geht es nicht lange, bis sie wieder aufblühen. Den Leuten wurde unter anderem angeboten, ihre Funktion zu tauschen oder Führungsaufgaben abzugeben. Es wurde ein grosser Erfolg. Nach einem Jahr haben 80



Prozent gesagt, sie würden mindestens bis 63 bleiben. Aber es dürfte vielen schwerfallen, ihren Status abzugeben?

Heute trifft man Einzelabkommen und versucht mit Tricks, es so aussehen zu lassen, als würde der Status nicht gesenkt. Das ist ein Fehler! Eine Firma müsste vielmehr eine Firmenkultur schaffen, in der es möglich wird, dass jemand in der Hierarchie zurücktreten oder bei der Komplexität der Aufgaben abgeben kann, ohne als «Versager» zu gelten. Ein guter Weg ist das Mentorensystem, wo ältere Arbeitnehmer jüngeren als Mentoren beistehen. Das schafft für die älteren Arbeitnehmer eine wichtige Stütze.

Arbeiten Menschen, die eine Perspektive haben, auch über das Rentenalter hinaus?

Ja, ich denke schon. Die Wissenschaft lehrt uns, dass mit dem Alter die Unterschiede zwischen den Menschen zunehmen. Diese Erkenntnis

schreit danach, dass man früher gehen, aber auch länger arbeiten kann. Wir müssen deshalb Möglichkeiten schaffen, dass diejenigen, die länger in der Lage sind und wollen, länger arbeiten können.

Voraussetzung für eine spätere Pensionierung ist, dass man mit 45 bis 50 Jahren noch einmal einen Neustart machen kann. Dazu mag ein Sabbatical dienen, eine Weiterbildung, eine neue Ausbildung oder ein Berufswechsel. Eine solche Massnahme sollte auf 15 bis 20 Jahre Arbeitstätigkeit angelegt sein. Die Pensionierung, die dem heutigen Mensch entspricht, würde dann zwischen 63 und 70 Jahren liegen.

**Zentral dafür ist eine Neuorientierung zwischen 40 und 50?**

Unbedingt. In dieser Phase der Midlife-Crisis sollte eine Weiterbildung so selbstverständlich sein wie eine Ausbildung nach der Schule. Dieser Ansatz bietet sich gerade auch für Frauen nach der Familienphase an. In dieser Phase hätten sie dann wirklich die gleichen Chancen wie die Männer. Sinnvoll wäre die Schaffung einer Lehrversicherung, mit der sich Menschen zwischen 40 und 50 einen Ausstieg von ein- oder eineinhalb Jahren zur beruflichen Neuorientierung finanzieren könnten.

**Vor dem Hintergrund Ihrer Ideen wirkt die aktuelle Debatte um ein flexibleres Rentenalter nachgerade ideenlos.**

Leider beschränkt sich die Debatte auf die Finanzierungsfrage. Man tut, als könne man in den Rahmenbedingungen der 60er-Jahre weiterfahren, also der Zeit, als unser System entstand. Wenn es die Politik bei diesem engen Blickwinkel belässt, kommt es nicht gut.

> [www.ruediwinkler.ch](http://www.ruediwinkler.ch)