

«Körperlich gesund, aber mental ausgelaugt»

Für die über 50-Jährigen biete die Arbeitswelt immer weniger, was ihnen eigentlich wichtig sei, sagt Ökonom Ruedi Winkler. Allerdings: Diese Leute seien auch schwieriger zu führen.

Wenn ältere Arbeitnehmer einen jüngeren Vorgesetzten haben, birgt das Konfliktpotenzial.

Wenn ältere Arbeitnehmer einen jüngeren Vorgesetzten haben, birgt das Konfliktpotenzial. Bild: Leonora Saunders/Keystone

Interview Mit Ruedi Winkler sprach Janine Hosp 19.05.2014

Bisher bezahlte der Staat Firmen, damit sie Behinderte oder schwer Integrierbare einstellen. Nun subventionieren Staaten Firmen, damit sie ältere Leute beschäftigen. Was stimmt hier nicht?

Das habe ich mich auch gefragt. Ältere Angestellte gelten als stur, lernmüde und schwierig zu führen. Sie wollen immer alles so machen, wie sie es schon immer getan haben. Wenn sich solche Vorurteile so lange halten, dann ist an ihnen etwas dran. Sie treffen selbstverständlich nicht auf alle Angestellten über 50 zu, aber auf genügend viele, um ihr Image nachhaltig zu schädigen. Subventionen helfen hier wenig – sie sind vielmehr ein Akt der Verzweiflung.

Selbst wirtschaftsnahe Gremien kommen zum Schluss, dass ältere Angestellte wertvoll sind: Sie sind gut qualifiziert, loyal und kennen die Abläufe.

Das sagen sie – aber deswegen ändert keine einzige Firma ihr Verhalten. Es wäre besser, man würde sich ernsthaft mit dem Verhalten der Firmen auseinandersetzen, statt die Qualifikationen älterer Angestellten schönzureden. Das Grundproblem ist, dass die Arbeitswelt immer weniger bietet, was älteren Menschen wichtig ist: eine sinnvolle Arbeit, einen respektvollen Umgang oder Berechenbarkeit.

Die heutigen über 50-Jährigen sind doch anders als jene vor 20 Jahren.

Sie sind natürlich anders. Sie sind es -gewohnt, dass sich in der Wirtschaft -alles rasch ändert, dass oft reorganisiert wird und dass die Rendite eine grosse Rolle spielt. Wohl verfügen sie über grosse Erfahrung. Aber wenn man bei diesem schnellen Wandel zum Beispiel an bisherigen Abläufen festhalten will, kann Erfahrung auch hinderlich sein.

Ältere Angestellte sind auch teurer.

Es geht nicht primär ums Geld. Personalverantwortliche haben mir einmal gesagt, dass sie einen Bewerber aufgrund seines Wissens und seiner Erfahrung einstellen würden, nicht aber wegen seiner Persönlichkeit. Das ist eben so – mit dem Alter bekommt man mehr Ecken und Kanten.

Sind ältere Angestellte schwieriger zu führen?

Ja, das ist anspruchsvoll. Heute sind die Vorgesetzten im unteren und mittleren Kader oft jünger als früher; es ist längst nicht mehr so, dass die Ältesten Vorgesetzte werden, im Gegenteil. Für junge Vorgesetzte ist es nicht immer einfach, mit Älteren zurechtzukommen – und -Älteren fällt es manchmal schwer, zu akzeptieren, dass sie einen jüngeren Chef haben. Das birgt Konfliktpotenzial.

Ein 50-Jähriger muss noch 15 Jahre arbeiten, bis er pensioniert wird. Wie kann er sich bis 65 -durchschlagen?

Die meisten machen in diesem Alter eine Art Zwischenbilanz. Das Resultat fällt individuell sehr unterschiedlich aus. Die einen machen weiter wie bisher, andere absolvieren noch eine Ausbildung, nehmen sich eine Auszeit oder tauschen die Rolle mit dem Partner.

Weil heute eine Person allein ein ganzes Arbeitsleben nicht mehr durchstehen kann?

Viele Firmen beanspruchen so viel Substanz von ihren Angestellten, dass sie schon mitten im Berufsleben aufgebraucht ist. Die Firmen sagen, sie könnten nicht anders, der Wettbewerb sei hart, und sie stünden unter hohem Kostendruck. Aber damit allein lässt sich ihr Verhalten nicht rechtfertigen. Viele verursachen den Verschleiss auch selber. Sie pflegen die Hektik und reorganisieren sich ständig, statt den tatsächlichen Problemen auf den Grund zu gehen. Den Mitarbeitern tragen sie überhaupt keine Sorge. Sie sehen in ihnen vor allem einen Kostenfaktor.

Und dann kommt es zum Burn-out?

Das ist nur die Spitze des Eisbergs. Viele Erwerbstätige sind heute zwar körperlich gesund, mental aber ausgelaugt. Sie funktionieren zwar vorderhand noch, aber bis zur Pensionierung halten sie nicht durch; es fehlt ihnen die Kraft, um sich mit ihren altersbedingten Defiziten auseinanderzusetzen. Entweder lassen sie sich frühpensionieren oder verlieren zwischen 55 und 65 Jahren die Stelle.

Wo liegt die Ursache des Problems?

Es heisst oft, dies seien die Zwänge der Globalisierung. Das Problem ist aber vielmehr, dass die Investoren unersättlich geworden sind – die Globalisierung vergrössert nur ihr Wirkungsfeld. Es ist unbestritten, dass eine Firma auf nachhaltige Weise höchstens 8 Prozent Rendite erwirtschaften kann. Viele Investoren verlangen aber 20 Prozent. Das geht nur, wenn man die Substanz von Mensch und Natur verschleisst.

Sprach man bisher von Nachhaltigkeit, meinte man immer die Umwelt, nie die Menschen.

Ja, heute herrscht wieder eine Mentalität, die an den Manchester-Kapitalismus erinnert: Man presst die Leute aus und lässt sie dann fallen. Begonnen hat dies vor etwa 20 Jahren in der IT-Branche, und heute ist es wieder weitverbreitet.

Es ist wohl kein Zufall, dass in Bern und Zürich die Zahl älterer -Sozialhilfebezügler am stärksten steigt.

Nein. Wenn Unternehmen die Substanz ihrer Angestellten verbrauchen, bevor sie pensioniert werden, müssten eigentlich sie für die Folgekosten aufkommen und nicht die öffentliche Hand. Das wäre das Mindeste. Die Tragik vieler älterer Menschen ist, dass sie alles getan haben, was man von ihnen verlangte: Sie haben sich weitergebildet, haben gesund gelebt und sich am Arbeitsplatz verausgabt. Trotzdem haben sie ihre Stelle verloren und wurden zu Sozialfällen. Sie tauchen in keiner Arbeitslosenstatistik mehr auf. Wenn etwas grundsätzlich schief läuft, kann der Einzelne nur beschränkt etwas tun.

Wirtschaftsvertreter fordern ein viel höheres Rentenalter. So lange wollen die Unternehmen ihre Angestellten aber nicht behalten.

Diese Diskrepanz bestätigen sie mit ihrem Verhalten schon lange. Ich wollte einmal bei einer Grossbank darauf hinwirken, dass sie ihre Angestellten beschäftigt, bis sie 65 Jahre alt sind. Der Personalchef meinte aber, ich könne mir die Mühe sparen – mit 62 Jahren sei bei ihnen definitiv Schluss. Ältere Angestellte wolle er auf keinen Fall. Wirtschaftsverbände müssen mir nicht erzählen, die Leute sollen länger als bis 65 arbeiten. Sie sollen lieber dafür sorgen, dass die Angestellten wenigstens bis zur ordentlichen Pensionierung im Unternehmen bleiben können. Alle Forderungen, die darüber hinausgehen, sind reine Politpropaganda.

Älteren wird seit längerem prophezeit, dass sie wieder begehrt sein werden, da die geburtenstarken Jahrgänge in Pension gehen. Das ist aber nicht geschehen.

Das wäre fast geschehen, aber als die ersten Babyboomer in Pension gingen, kam die Personenfreizügigkeit. Das nahm den Druck von den Firmen, eigene Leute zu fördern, um anspruchsvollere Funktionen besetzen zu können. Junge Arbeitnehmer aus dem Ausland sind günstiger und bringen alle Voraussetzungen mit.

Ex-Preisüberwacher Rudolf Strahm schrieb im TA, viele über 50-Jährige hätten der Einwanderungsinitiative zugestimmt, weil sie sich von Ausländern konkurrenziert fühlten.

Das glaube ich auch. Diese Gruppe kommt sich nicht nur benachteiligt vor, sie ist es tatsächlich.

Und: Hilft ihnen ihr Ja zur Initiative?

Ich glaube kaum. Bundesrat Johann Schneider-Ammann liess schon verlauten, dass die Firmen weiterhin zu jenen Leuten kommen müssten, die sie brauchten. Einen grösseren Einfluss wird der Fachkräftemangel haben, der sich in den Nachbarländern abzeichnet. Sie werden ihre Leute selber brauchen. Die Frage ist dann: Wen entdeckt die Wirtschaft zuerst? Die Älteren oder die Frauen? Ich glaube eher die Frauen. Sie sind zwar wegen der Kinder weniger flexibel, was für Firmen lästig ist. Sie werden aber wohl nach Lösungen suchen, wie sich Kinder und Arbeit miteinander vereinbaren lassen.

Was raten Sie Arbeitnehmern über 50 Jahren?

Man sollte schon früh, noch bevor man 40 ist, eine Standortbestimmung vornehmen und sich überlegen, ob man in seinem Beruf alt werden will. Viele tun das zu spät. Wenn eine Kündigung dazwischenkommt, muss man unter Zeitnot entscheiden, und das ist schlecht. Das Problem ist nur, dass man vor 40 -wegen der Kinder keine Zeit dazu findet, und nach 40 werden vielleicht schon die Eltern hilfsbedürftig. Ich propagiere deshalb eine Art Zwischen-AHV. Ein Jahr für alle Arbeitnehmer zwischen 45 und 53 Jahren. Sie sollen damit finanziell in der Lage sein, sich für die letzte Berufsphase neu zu orientieren und eine gründliche Aus- oder Weiterbildung zu machen. Und sie sollen sich regenerieren können.

Wenn ein 50-Jähriger eine zweite Ausbildung macht, so steht er aber wieder in Konkurrenz mit 20-Jährigen.

Heute machen oft Frauen nach einer Babypause eine zweite Ausbildung. Jene, die ich kenne, haben alle relativ rasch eine Stelle gefunden; das Gelernte ist frisch, und viele Personalverantwortliche

respektieren es, wenn sich jemand in diesem Alter noch ausbildet. Aber natürlich spielt es auch eine Rolle, in welcher Branche man arbeiten will.

Oft hört man, dass Bewerbungen von über 50-Jährigen konsequent aussortiert werden. Wie kann man diese Alters Guillotine umgehen?

Der Jahrgang ist bei Bewerbungen ein sehr untaugliches Kriterium – ebenso gut könnte man alle Bewerber aussortieren, deren Name mit A beginnt. Man kann praktisch nichts dagegen tun. Es gibt aber auch Unternehmen, die sich bei bestimmten Stellen bewusst für ältere Bewerber entscheiden. Dieser Arbeitsmarkt ist allerdings sehr klein.

Ist es eine gute Lösung, sich selbstständig zu machen?

Es ist eine gute Idee, wenn jemand eine Dienstleistung oder ein Produkt anbietet, das gefragt ist. Aber wenn man sich selbstständig macht, nur weil man keine Stelle findet, ist das eine schlechte Ausgangslage. Nie, aber wirklich gar nie, soll man das Pensionskassengeld als Startkapital verwenden.

In Deutschland genießen ältere Arbeitnehmer Kündigungsschutz.

Das ist eine zweiseitige Massnahme. Wo auch immer man die Schwelle ansetzt, steigt das Risiko, dass Angestellte kurz davor entlassen werden. Zudem sind jene oft geplagt, die davon profitieren; die Kollegen wissen, dass sie nur noch da sind, weil man ihnen nicht kündigen kann. Und vielleicht muss dann sogar jemand anders dran glauben. Nein, das ist definitiv keine gute Lösung. Erst soll man alles versuchen, dass die Leute dort arbeiten können, wo sie sich auch als vollwertige Angestellte einbringen können.

(Erstellt: 18.05.2014, 23:35 Uhr)