Die Erfahrung älterer Arbeitnehmer ist wieder gefragt : die Rückkehr der alten Garde

Autor(en): **Schläppi, Bruno**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitlupe : für Menschen mit Lebenserfahrung**

Band (Jahr): **78 (2000)**

Heft 4

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-723284

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Die Rückkehr der alten Garde

Ältere Arbeitnehmer, Frauen und Männer, haben wieder gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Immer deutlicher zeigt sich der Widersinn der Personalpolitik in den neunziger Jahren, Mitarbeiter vorzeitig in den Ruhestand zu schicken. Fachwissen, Berufserfahrung, Loyalität und Zuverlässigkeit wurden so leichtfertig verspielt.

VON BRUNO SCHLÄPPI

Der «rüstige Greis» ist 55 Jahre alt, Bankfachmann, gegenwärtig Bereichsleiter einer Softwarefirma. Er möchte seine «verbliebenen Hirnzellen in einem neuen Wirkungskreis aktiv einsetzen. Offerten unter ...». Wer auch immer dieses Stelleninserat im «Tages-Anzeiger» aufgegeben hat, belegt eine geraffte Portion Galgenhumor. Er gibt indes einen treffenden Hinweis auf die verfehlte Personalpolitik mancher Unternehmen in den frühen neunziger Jahren, die im Sog der bisher schwersten Wirtschaftskrise ältere Berufsleute leichtfertig diskriminierte.

1992 schlug die schlechte Konjunktur so richtig auf den Arbeitsmarkt durch. Auf deren Höhepunkt im Februar 1997 stempelten gut 205 000 Frauen und Männer, und rund 80 000 waren zu diesem Zeitpunkt bereits ausgesteuert. Die Personalchefs in den grösseren Unternehmen hatten zum Zweihänder gegriffen, um die vom Management erzwungene Rationalisierung oder den Firmenzusammenschluss durchzusetzen und die Belegschaften radikal zu verkleinern. Rasch und unkritisch griffen die für die Personalpolitik Verantwortlichen zur Altersguillotine: Die tieferen Jahrgänge wurden ausgeholzt, wer über 45 Jahre alt war, musste um seinen Arbeitsplatz zittern. Die Frühpensionierung wurde zur gängigen Praxis.

Noch heute spricht der Präsident des Christlichnationalen Gewerkschaftsbundes (CNG), der Freiburger Nationalrat Hugo Fasel, kritisch, ja zynisch «von den vollen Kriegskassen in den Grossunternehmen, mit denen die Leute, ungeachtet ihres Wissens, ihrer Erfahrung und ihrer Fähigkeiten, auf die Strasse gestellt wurden». Einen weniger harten Ton schlägt der Sekretär des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, Hans Rudolf Schuppisser, zuständig für soziale Fragen, an: «In der ersten Hälfte der neunziger Jahre war ein gut ausgebauter Sozialplan verbunden mit der Frühpensionierung oft der einzig gangbare Weg, das Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess sozial abzufedern.»

Gemäss dem Sekretär des Arbeitgeberverbandes wie auch dem Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes Pierre Triponez haben beide Organisationen ihre angeschlossenen Mitglieder wiederholt «vor diesem Kahlschlag an den älteren Mitarbeitern gewarnt». Hans Rudolf Schuppisser dazu: «Wer die Altersguillotine bei den bestandenen Kadern und Führungskräften radikal einsetzt, muss sich nicht wundern, wenn er im Fall des Konjunkturaufschwunges Personalmangel erleidet. Die nachrückenden geburtenschwachen Jahrgänge können die entlassenen Mitarbeiter nicht ersetzen, schon gar nicht deren Fachwissen.»

Kündigungsgrund: «Zu alt»

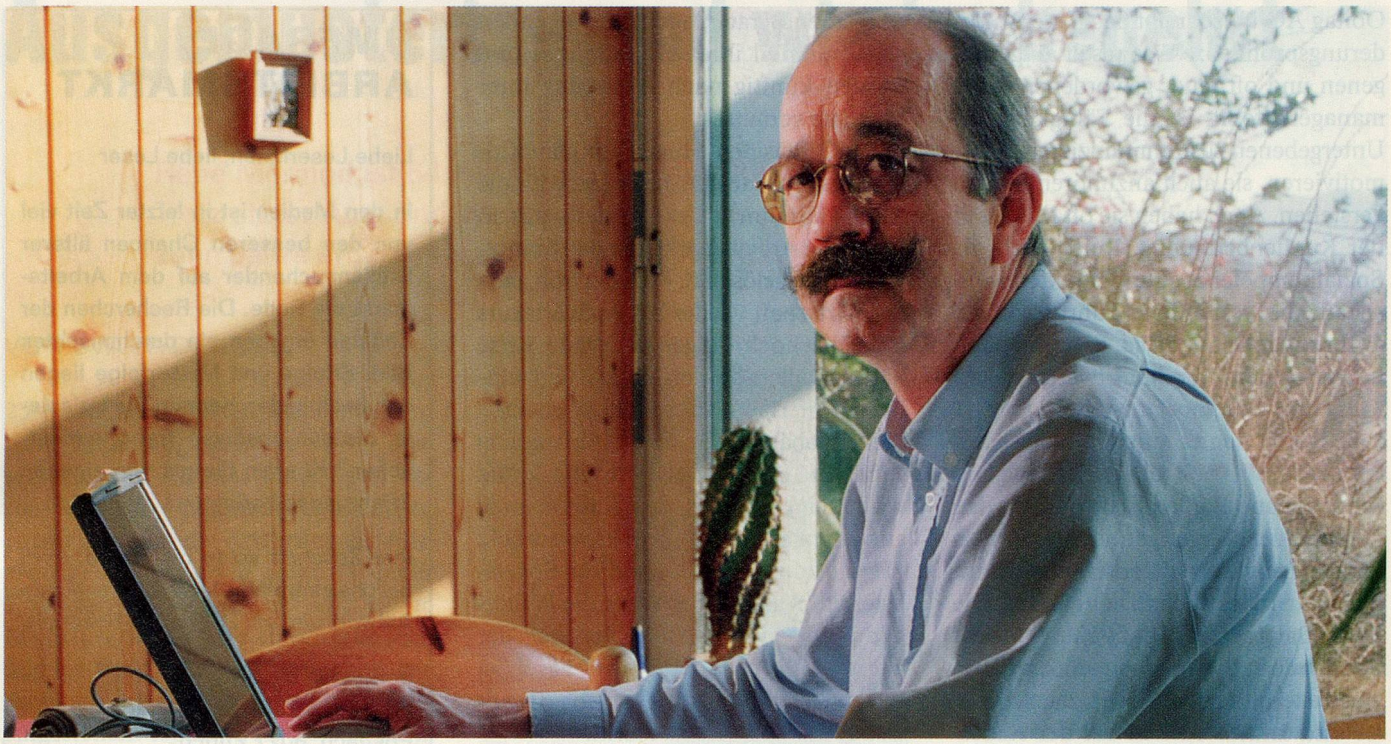
Opfer dieses Kahlschlags wurde im Juni 1995 auch der damals 48-jährige Informatiker Peter Jost, der in einer amerikanischen Firma in einer Kaderposition tätig war: «Die tiefsten Jahrgänge mit dem zugleich höchsten Einkommen hatten zu gehen, ungeachtet ihres Nutzens, den sie der Firma brachten. Der Befehl aus den USA war simpel, die Lohnsumme musste gekürzt werden. So wurde ich ohne viel Federlesens entlassen.»

Dass er stempeln gehen musste mit seinen Fähigkeiten, tat weh. Minderwertigkeitsgefühle plagten ihn, der Gedanke, «Schluss zu machen», spukte im Kopf herum. Und bittere Kritik an einer Gesellschaftsordnung wurde wach, die Menschen mit einem grossen Fachwissen über Nacht aus der herkömmlichen Bahn wirft. Dennoch – Peter Jost hatte es mit der Zeit geschafft. Er war in einem Programm des Forums «Ost West» untergekommen, das arbeitslose Kaderpersonen nach Osteuropa zur Beratung dortiger Unternehmen delegiert.

Die Entwicklung in Osteuropa hatte Peter Jost immer fasziniert. Und mit seiner Erfahrung kam er schliesslich 1996 nach St. Petersburg, wo ein Schweizer Unternehmer Software für Computer-Telefonie herstellte und wo Jost eine Fachgruppe für den Test der Software aufbaute und die Mitarbeiter in der E-Mail-Technik schulte. Nach diesem Stage und seiner Beratertätigkeit an der Newa hatte er vom Gang aufs Arbeitsamt genug. Gegenwärtig hat «Pjotr» Jost wieder Boden unter den Füssen, eine feste, gut bezahlte Stellung entsprechend seinem Wissen und seiner Erfahrung.

Zum alten Eisen?

Gut 200 Bewerbungsschreiben, von der Zahl her etwa gleich viele wie Peter Jost, hat bisher Heinz Butz verschickt – bis anhin erfolglos. Der 56-jährige Manager, zuletzt Direktor in der Unterhaltungsbranche, kann noch heute nicht hinter die fadenscheinige Begründung in seiner Kündigung blicken. Heinz Butz, einst Mitglied in den Führungsetagen von Nahrungsmittelherstellern und Grossverteilern, gelernter Marketing-Manager und mehrsprachig, ist seit Mitte 1999 ohne feste Stelle.



Der Informatiker Peter Jost hat wieder eine Stelle gefunden, die seinen Fähigkeiten entspricht. Foto: Michael Stahl

Vom vielfältigen Programm des Forums «Ost West» hat auch er profitiert. Zum Beispiel hat er gelernt, wie man sich auf dem Arbeitsmarkt besser verkauft. Trübsal blasen mag Heinz Butz nicht, obschon auch er hin und wieder «in ein tiefes Loch fällt». Er wird von Minderwertigkeitsgefühlen geplagt: «Dann fühle ich mich sehr schlecht, zermartere mein Hirn. Ich bin wahrscheinlich zu alt, noch eine Stelle zu finden», sinniert er. Deshalb glaubt er eher, seinen Engpass mit einer selbstständigen Tätigkeit überwinden zu können: «Das Forum ‹Ost West› hilft mir, Geschäftskontakte nach Osteuropa zu knüpfen. Ich stelle mir vor, aus Staaten wie Kroatien, Polen oder Tschechien handwerklich hoch stehende Produkte einzuführen und hierzulande zu vermarkten.»

Auch er kann der wirtschaftlichen Entwicklung bisweilen wenig Sinn abgewinnen. «Der Konzentrationsprozess mit den Fusionen vernichtet nur Menschen mit ihren Fähigkeiten.»

Wieder gefragtes Alter

Für Professor Martin Hilb, Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St.Gallen, ist die «altersselektive Personalpolitik als Folge der Krise menschenverachtend und gesellschaftspolitisch unsinnig». Die Ausgrenzung der älteren Kader habe in den Betrieben «viel Qualität, Erfahrung, Wissen, Loyalität und Zuverlässigkeit vernichtet». Und es habe sich gezeigt, dass den zu rasch aufgestiegenen jüngeren Managern wesentliche Qualitäten wie Menschenführung, Motivation und Sozialkompetenz abgingen.

«Ich habe senile 20-Jährige kennen gelernt und junggebliebene dynamische 70-Jährige», bemerkt der St.Galler Wissenschafter, der Frühpensionierungen strikt ablehnt. «Wer die über 50-Jährigen aus dem Arbeitsprozess verdrängt, verschleudert Humankapital.» Auch könnten sich nur die wenigsten Firmen die finanzielle Belastung von Frühpensionierungen leisten. Diese seien volkswirtschaftlich unsinnig in einer Zeit, da die Menschen immer älter würden und bis ins hohe Alter eine sinnvolle Beschäftigung brauchten.

Heute sind sich die Hochschullehrer auf diesem Fachgebiet einig, dass «die Diskriminierung des Alters und die Verherrlichung der Jugend» in den Krisenjahren eine verfehlte Personalpolitik war. Dies auch deswegen, wie Martin Hilb festhält, weil die Lebensarbeitszeit in einer Gesellschaft, die immer älter wird, nicht beliebig gekürzt werden kann, ohne dass damit das Rentensystem der Altersvorsorge gefährdet wird.

Inzwischen geht es mit der Konjunktur wieder tüchtig aufwärts. Schon beklagen boomende Branchen wie die Informatik und die Telekommunikation einen Mangel an Arbeitskräften. Martin Spring, stellvertretender Leiter des Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums Berner Oberland, und Ruedi Winkler, Chef des Stadtzürcher Arbeitsamtes, bestätigen die Arbeitsmarktstatistik, dass es wieder möglich ist, Langzeitarbeitslosen und vor allem älteren Personen mehr als früher Stellen zu vermitteln.

Ruedi Winkler nährt gar eine Vision: «Ich kann guten Gewissens annehmen, dass die Personalchefs aus ihren Fehlern gelernt haben und die Vorteile altersmässig gut durchmischter Arbeitsteams erkennen. Der Stimmungsumschwung ist Tatsache, die Erfahrung und die Verlässlichkeit der Erwerbstätigen über 50 ist wieder gefragt. Die Wertschätzung des Alters dürfte gar zu einem neuen Wert im Denken unserer Gesellschaft werden.»

Wer Personal und erfahrene Führungskräfte im fortgeschrittenen Alter vermittelt, hat heute viel zu tun. Roman Honegger von der in Basel ansässigen

Obitag AG umschreibt das neue Anforderungsprofil so: «Was rasch aufgestiegenen und oft teuer gewordenen Jungmanagern fehlt, ist die Fähigkeit, mit Untergebenen zu kommunizieren, sie zu motivieren, sie auch anzuhören und zu verstehen. Auch haben sie oft Mühe mit der Kundenbetreuung. Ihnen fehlt die Sozialkompetenz, eine Charaktereigenschaft, die bestandene Führungskräfte mitbringen. Und diese Eigenschaften haben wieder ihren Marktwert.»

Pendelschlag zum Guten

Industrie und Banken scheinen aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt zu haben. Bei vielen Unternehmensleitern hat ein Sinneswechsel eingesetzt: Die Swiss Banking School in Zürich erteilt Bankkadern die entsprechenden Kurse zur Weiterbildung; ABB, Sulzer, Schindler und andere suchen bei der Kaderauswahl neue Wege. Spitzenmanager ab 60 werden Berater, beziehen weiter den grösseren Teil ihres Grundlohnes und werden künftig nach Ausübung ihrer Mandate vermittelt.

CNG-Präsident Hugo Fasel glaubt allerdings nicht an eine neue Liebe für die Alten. Für ihn ist es der teils ausgetrocknete Arbeitsmarkt, der den Sinneswandel ausgelöst hat: «Ich bin froh, dass die Wirtschaft wieder auf Aufwärtskurs ist. Eine noch länger dauernde Krise hätte vor allem bei den kleinen und mittleren Unternehmen zu einem nackten Stellenabbau ohne soziale Abfederung geführt.» Dass ältere Führungskräfte wieder eingestellt werden, führt er noch auf einen besonderen Faktor zurück: «Heute kommt der Einkauf von Spezialisten im Ausland teurer als die Weiterbildung der eigenen Kader, vor allem der älteren.» Doch auch Hugo Fasel ist selbstverständlich froh um die Trendwende auf dem Arbeitsmarkt.

UMFRAGE ARBEITSMARKT

Liebe Leserinnen, liebe Leser

In den Medien ist in letzter Zeit viel von den besseren Chancen älterer Stellensuchender auf dem Arbeitsmarkt die Rede. Die Recherchen der Zeitlupe ergaben ein durchmischtes Bild: Erfolge und Misserfolge liegen nah beeinander. Kennen Sie Beispiele, die den positiven Trend verdeutlichen? Können Sie gar von eigenen Erfahrungen berichten?

Ihre Zuschrift sollte bis zum 8. April bei uns eintreffen. Jede veröffentlichte Antwort wird mit 20 Franken honoriert.

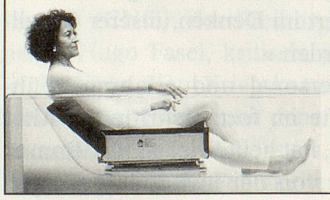
Schreiben Sie an:
Redaktion Zeitlupe, Umfrage,
Postfach, 8027 Zürich

Geniessen Sie ein unbeschwertes Bad mit dem DENTO Lift

Der DENTO *Lift* – ob wasser- oder akkubetrieben –
– ist qualitativ hochwertig
– gibt damit absolute Sicherheit im Einsatz
– ist nutzerfreundlich (nach Wahl: Sitz- oder Liegeposition)
– ist leicht zu warten, pflegen, transportieren und installieren
– nutzt die maximal mögliche Wannentiefe
für Ihren optimalen Badegenuss.

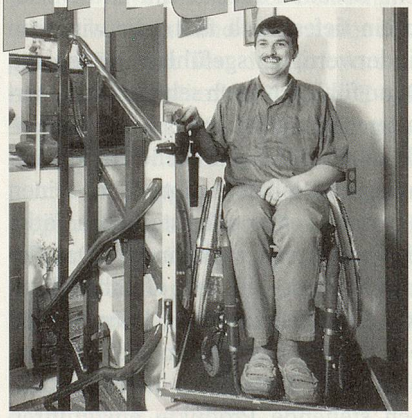
Unsere Vertriebspartner beraten Sie gerne:
Reha mobil GmbH, Spalenring 22, **4055 Basel,** Tel. 061/381 05 05
A. Bleuer, Sanitas, Zentralstr. 19, **2502 Biel,** Tel. 032/323 14 73
Sanitätshaus Oesch, Furkastr. 13, **3900 Brig,** Tel. 027/924 18 10
Sani-Haus Sanbor, Masanserstr. 23, **7000 Chur,** Tel. 081/252 10 44
embru – Vital, Av. d'Echallens 107, **1004 Lausanne,** Tel. 021/626 38 36
Rapperswilerstr., **8630 Rüti,** Tel. 055/251 12 50
NL NEOLAB AG, Zona Industriale Pobia, **6883 Novazzano,** Tel. 091/683 03 51
Sanitätshaus Hausmann, Marktgasse 11, **9001 St. Gallen,** Tel. 071/227 26 26
Uraniastr. 11, **8001 Zürich,** Tel. 01/221 27 57
Trend Reha AG, Dorfstr. 22, **3184 Wünnewil,** Tel. 026/497 92 10

Unbeschwertes Baden und Qualität haben einen Namen: DENTO Lift

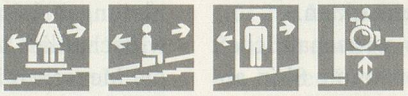


DENTO *Lift* **INFO** Scheck
❑ Vorführen ❑ Unterlagen
Name:
Vorname:
Str.:
PLZ/Ort:
Tel.:
Z 4/0

LIFTECH
Treppenlifte
Schrägaufzüge
Hebebühnen



Stufe um Stufe zum Ziel



Unbegrenzt sind die Möglichkeiten mit einem Liftsystem von Garaventa Liftech. Ihren Bedürfnissen entsprechend bauen wir Anlagen mit Sitz oder Plattform und dies im Haus oder im Freien. Ihre unverbindliche Kontaktaufnahme ist die erste Stufe zum Ziel.

LIFTECH
GARAVENTA LIFTECH
GARAVENTA LIFTECH AG
Industriegebiet Fänn
Alte Zugerstrasse 15 Tel. 041 850 78 80
CH-6403 Küssnacht Fax 041 850 78 20