

Länger arbeiten - aber was und wie?

„Senior Retention“ – ein neues Personalinstrument

von Leopold Stieger

Solange es Unternehmen nicht wirklich weh tut, solange von Fachkräftemangel nur geredet wird, solange werden sie nicht handeln. Warum sollten sie auch? Es gibt genug Argumente, wenn man sich von Älteren vorzeitig trennen will und der Fachkräftemangel trifft die kleinen und kleinsten Unternehmen, große und attraktive Player am Markt bekommen noch immer genügend junge Bewerber am Arbeitsmarkt.

Solange dies der Fall ist, besteht kein „sense of urgency“, die bisherige Unternehmenspolitik zu ändern. Haben etwa Unternehmen das Thema „Umweltschutz“ erfunden? Erst als die Bürger mit Produktboykott gedroht haben, haben Unternehmen reagiert und zum Beispiel ihre Abwässer nur mehr gereinigt in die Flüsse entlassen. Beim Thema „Ältere länger nützen“ gibt es diesen Druck aus der Bevölkerung nicht oder noch nicht.



Foto: Leopold Stieger, privat

Die Bevölkerung wurde in den letzten Jahrzehnten durch unzählige Wahlversprechen der Politiker immer mehr dazu verführt, im Übergang in die Pension den Eintritt in das „Paradies“ zu sehen. Für viele Menschen sind die letzten Jahre geradezu von der Sehnsucht geprägt, endlich dieses Glück zu erreichen und alle Probleme gelöst zu sehen. Es mutet fast wie die Hoffnung auf das Jenseits an: dann wird alles gut.

Schauen wir uns kurz die Geschichte an. 1904 wurde in Österreich das Alter für den Eintritt in die Pension mit 65 Jahren gesetzlich fixiert. Die durchschnittliche Lebenserwartung war damals 42,5 Jahre. Gesetzlich hat sich an diesem Datum nichts verändert, wohl aber sind die Schlupflöcher für einen vorzeitigen Austritt aus dem Berufsleben immer mehr geworden. Das Ergebnis ist heute, dass Österreicher durchschnittlich mit 58 Jahren bereits in Pension gehen. Ihre Lebenserwartung ist aber heute 80,1 Jahre. Österreich gehört mit dem seit Jahren fast stabilen Wert von 58 zu den Schlusswerten innerhalb der 28 EU-Staaten. Alle Versuche, an dieser Zahl wirklich und spürbar zu drehen, scheitern an der Angst der Politiker, dadurch vielleicht Wählerstimmen zu verlieren.

Wer sich vor Augen führt, dass die durchschnittliche Lebenserwartung der Österreicher alle 24 Stunden um sechs Stunden (!) steigt, kann sich leicht ausrechnen, dass sich seit Einführung des Pensionsystems vieles verändert hat. Wir arbeiten im Durchschnitt wesentlich weniger als früher. War die durchschnittliche Lebensarbeitszeit 1970 44 Jahre, sind wir heute bei 36 Jahren angelangt. Und das bei der rasant steigenden Lebenserwartung.

Trotz des oben genannten Pessimismus gibt es einzelne Versuche von Unternehmen, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Dabei suchen Sie Antworten auf folgende Fragen:

1. Wie können wir Mitarbeiter/innen dazu bringen bzw. bewegen, dass sie länger als bisher im Arbeitsprozess bleiben?

2. Wie schaffen wir es, dass die Arbeitsleistung auch in den letzten Jahren bis zur Pension nicht abfällt?

3. Welche Modelle sind möglich, um auch nach der Pensionierung (fallweise) auf unsere Pensionisten zugreifen zu können?

Das sind wahrscheinlich die drei wichtigsten Fragen, die Unternehmen im Personalbereich in Zukunft beantworten müssen, wenn sie langfristig am Markt bestehen wollen. Wer eine solche Frage stellt, scheint schon zum Umdenken bereit zu sein. Unternehmen, die keine Überlegung in dieser Richtung anstellen, werden bald vor Problemen stehen, die sie bei etwas Vorausdenken lieber früher gelöst hätten.

Pension – Traum und Realität?

Nicht alle Menschen waren und sind über diese oft überraschende Verabschiedung von Beruf und Arbeitsplatz glücklich. Für diese Menschen war – und ist es heute noch – sehr schwer, am Arbeitsmarkt eine entsprechende Aufgabe und Position zu erhalten.¹ Wenn nicht sogar fast unmöglich. Heute haben die meisten Unternehmen den Personalstand auf das den Anforderungen entsprechende Maß gesenkt. Aber in den Köpfen vieler Mitarbeiter blieb der Traum von Pension bestehen und besteht teilweise heute noch. Was ist der tiefere Grund für diese Sehnsucht? Es ist vermutlich der Gedanke, der von Politik und

Gewerkschaft immer wieder vertreten wurde, dass Arbeit Leid sei. Wer das immer wieder hört, glaubt es nach einiger Zeit wohl auch.

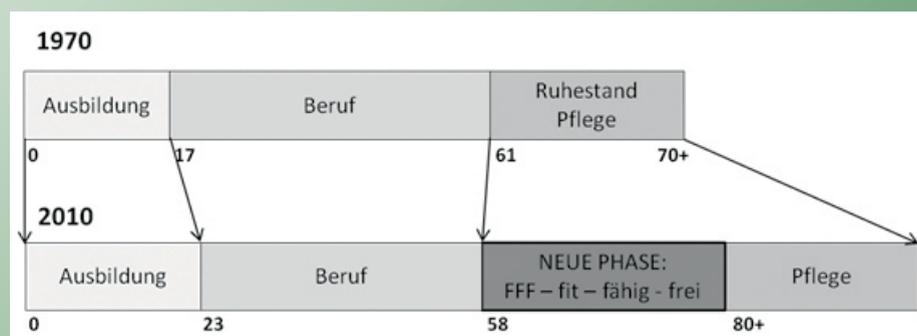
Dies ist auch der mögliche Ansatz, hier etwas zu ändern. Denn immer öfter erfährt der Autor in Gesprächen mit Menschen, die bereits in Pension gegangen sind, dass der „wohlverdiente Ruhestand“ nicht mit dem Himmel vergleichbar ist. Aussagen präzisieren dies: „Ich habe zwar alles, was ich brauche, aber es geht mir nicht gut, denn niemand braucht mich.“ Diese Sinnfrage wird heute öfter als vor einigen Jahren gestellt. Wenn aber jemand einmal in der Pension im „Schwarzen Loch“ gelandet ist, ist es schwer, wieder heraus zu kommen. Da stellen dann viele Menschen fest, dass ihre beruflichen Netze gerissen sind und sie nur ganz schwer Zugang zu sinnstiftenden Tätigkeiten finden können. Die Zeit vor dem Übertritt in den Ruhestand nützen nur ganz wenige, um ihre privaten und beruflichen Netzwerke gezielt zu pflegen. Je mehr dies gelingt, umso mehr Möglichkeiten werden sich auftun.

Die demografische Bombe tickt

Ein Blick auf die einzelnen Lebensphasen eines Menschen zeigt uns ganz deutlich, was in den letzten Jahren passiert ist – und was noch immer nicht zur Kenntnis genommen wird. Wenn wir an unsere Großeltern denken, dann haben wir das klare Bild von drei Lebensphasen vor uns:

1. Ausbildung: die Zeit der Jugend.
Ziel: etwas zu lernen

Abb. 1: Die Lebensphasen und ihre Entwicklung



2. Beruf: die Zeit des Erwachsenseins. Ziel: etwas zu leisten
3. Ruhestand: die Zeit der Pension. Ziel: sich von der Arbeit erholen

Die Neue Züricher Zeitung schrieb in diesem Zusammenhang vor einiger Zeit von der „Fragwürdigen Drittelung des Lebens“.² Denn diese Drittelung stimmt nicht mehr. Aus den genannten drei Phasen sind inzwischen vier geworden, wobei die dritte keinen Namen hat, weder für die Personen noch für den Lebensabschnitt. Es gibt keinen Begriff, den diese Zielgruppe stolz als ihre Bezeichnung nennen kann.

In anderen Worten: wir lernen länger, arbeiten weniger und haben eine wesentlich höhere Lebenserwartung. Das ist die tickende Bombe, die von der Einzelperson, den Unternehmen und der Gesellschaft nicht gesehen wird.³ Und auf die unsere heutigen Politiker keine Antwort haben.

Der Fachkräftemangel steht vor der Tür, die Wirtschaft wird bald Fachkräfte suchen.

Während ungelernete bzw. angelehrte Mitarbeiter/innen noch immer abgebaut werden, werden die Fachkräfte immer rarer. Denn die Bevölkerungspyramide ist schon lange kein Tannenbaum mehr, sondern gleicht eher einer Pinie: der Nachwuchs an jungen, qualifizierten Fachkräften ist ausgedünnt.

Lange Zeit hat man das Thema nicht sehr ernst genommen, denn da bestand die Hoffnung auf Migranten, die dankbar diese Jobs bei uns übernehmen werden. Das hat sich als Trugschluss herausgestellt. Jetzt versucht man, in finanziell angeschlagenen südlichen EU-Staaten Mitarbeiter/innen zu akquirieren. Das wird auf Sprachprobleme, unterschiedliche Ausbildungswege und emotionale Widerstände stoßen. Die einzig wirklich vernünftige Antwort kann eigentlich nur in einem längeren Behalten älterer Mitarbeiter liegen. Heute werden sie sie mit einem umfassenden Wissen

entsorgt und dafür wird krampfhaft anderweitig Ersatz gesucht. Unternehmen, denen es gelingt, Ältere länger zu behalten, werden einen Vorsprung haben.

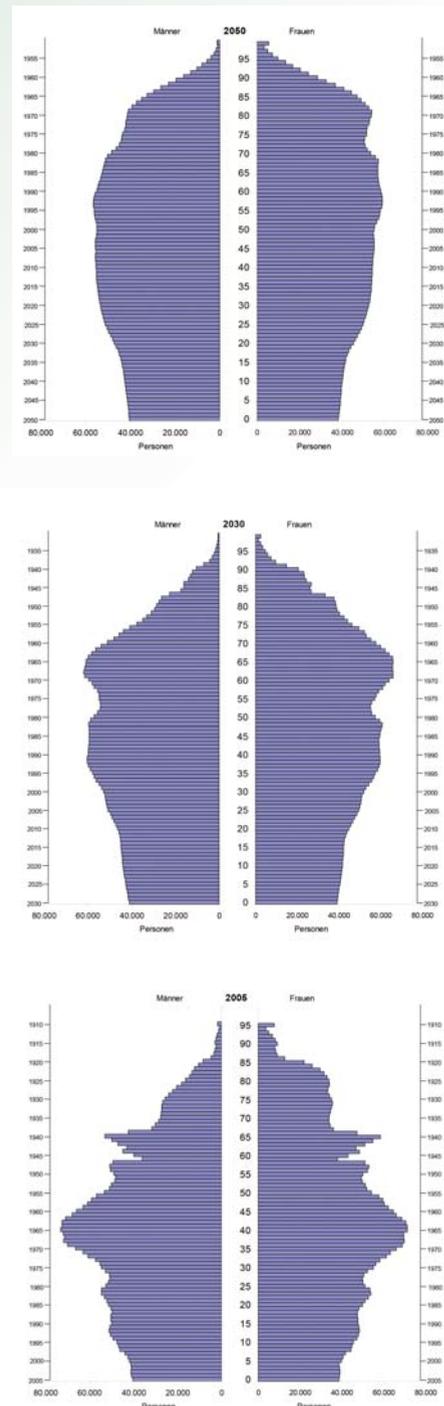
Was machen andere Länder?

Die skandinavischen Länder sind den mitteleuropäischen weit voraus, von den südlichen ganz zu schweigen. Auch sie hatten die gleichen Startvoraussetzungen vor einigen Jahren, aber sie haben beherrzt und zukunftsorientiert gehandelt und somit das effektive Pensionierungsalter ganz stark erhöht und gleichzeitig – das lässt sich mit unterschiedlichen Systemen praktische für alle diese Länder sagen – das Länger-Arbeiten in allen Fällen belohnt. In Österreich fehlen diese Anreizsysteme. Noch vor einigen Jahren war das effektive Eintrittsalter in Deutschland und Österreich gleich, bei rund 58 Jahren. Aber nach dem Beschluss im deutschen Bundestag, das gesetzliche Rentenalter auf 67 zu erhöhen, ist gleichzeitig auch das durchschnittliche Eintrittsalter auf derzeit 62 gestiegen. Daran sieht man, dass es möglich ist. Aber dazu braucht es Politiker, die die Schlupflöcher in eine Frühpension radikal stopfen und es für alle attraktiv machen, länger zu arbeiten. Diese 4 Jahre Unterschied zwischen den beiden deutschsprachigen Ländern sind gravierend. Das hat deutliche Auswirkungen auf die Finanzierung der Pensionen, aber auch auf die Verschuldung des Landes.

Warum soll man Ältere noch beschäftigen?

Derzeit orientieren sich Gesellschaft und Unternehmen stets an den Jungen. Also ist für alle offensichtlich, dass mit dem Älterwerden vieles weniger wird. „Can older workers get the job done? Thankfully, yes. Not only are we staying healthy longer, but also, as the industrial age has given way to the information age, our economy has transformed from one based on physical production to one based on knowledge and service.“⁴

Abb. 2: Bevölkerungspyramiden Österreichs 2005-2030-2050
(Quelle: Statistik Austria)



Der wichtigen Frage – „Was wird mit dem Älterwerden mehr?“ - ist die Plattform Seniors4success nachgegangen. Sie hat 20 Begriffe ausgewählt und die Umfrage Online gestellt. Teilnehmer werden eingeladen, aus den 20 Oberbegriffen die 7 auszuwählen, die ihrer persönlichen Meinung nach im

Alter am stärksten wachsen. An der Internet-Umfrage haben bisher 1942 Personen teilgenommen. Wer die Befragung mitmacht (<http://www.seniors4success.at/umfrage>), bekommt umgehend das bisherige Ranking auf seinen Bildschirm. Und da sieht man gerade die Fähigkeiten, die Unternehmen ganz besonders nützlich sein könnten, wenn sie es wüssten.

Im Vergleich mit den Jungen können Ältere vieles nicht, aber sie haben ein Recht auf Selbstbewusstsein, denn sie können heute etwas, was sie als Junge nicht konnten. Das beweisen Hirnforscher ganz deutlich: „Man denkt zwar langsamer, aber gründlicher. Denn die Wahrnehmung wird genauer und man bedenkt mehr Einzelheiten.“⁵

Die nebenstehende Grafik ist das derzeitige Ergebnis der Online-Umfrage und zeigt die Fähigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften, über die speziell Ältere verfügen. Es sind dies Eigenschaften und Potenziale, die sie als Junge nicht oder in nicht so ausgeprägter Form besessen haben.

Wenn Unternehmen nun gerade diese Fähigkeiten ansehen, dann müssen sie erkennen, dass es sich lohnt, gerade das von den Älteren zu erwarten, was sie (erst) jetzt können. Damit wird auch die Gefahr eines Generationenkonflikts geschmälert, weil beide Seiten dadurch immer klarer ihren eigenen Beitrag sehen und einbringen können, statt miteinander wetzeln zu müssen. In der Praxis und in unserer Zeit der Betonung des Jugendlichen werden aber Ältere immer daran gemessen, wie sie die Leistungen der Jüngeren erbringen können. Sie werden meist nicht daran gemessen, was sie heute besonders können und früher nicht so gut konnten.

Ohne Vorbereitung gelingt ein befriedigender Übergang kaum

Das Kernthema ist die Frage, ob und in welchem Ausmaß sich Menschen auf den wahrscheinlich gravie-

rendsten Übergang in ihrem Leben vorbereiten. Und da zeigt sich ein überraschendes Bild: selbst Manager, die während des ganzen beruflichen Lebens klare Pläne hatten (vom Tagesplan bis zum 5-Jahresplan), haben meist für die neue Lebensphase nach dem Ausscheiden aus ihrem Berufsleben keine klare Vorstellung von ihrer Zukunft. Coaching- und Seminarangebote zu diesem Thema werden großteils abgelehnt, weil man doch so etwas nicht brauche. Sieht man von Hinweisen auf viele Hobbies oder Enkelkinder ab, haben die Wenigsten ein Vision, was sie in ihrem Leben ab jetzt erreichen wollen. Viele landen in einem Schwarzen Loch, manche haben dabei das Glück, daraus gerettet zu werden, aber viele verschwinden einfach von der Bildfläche.

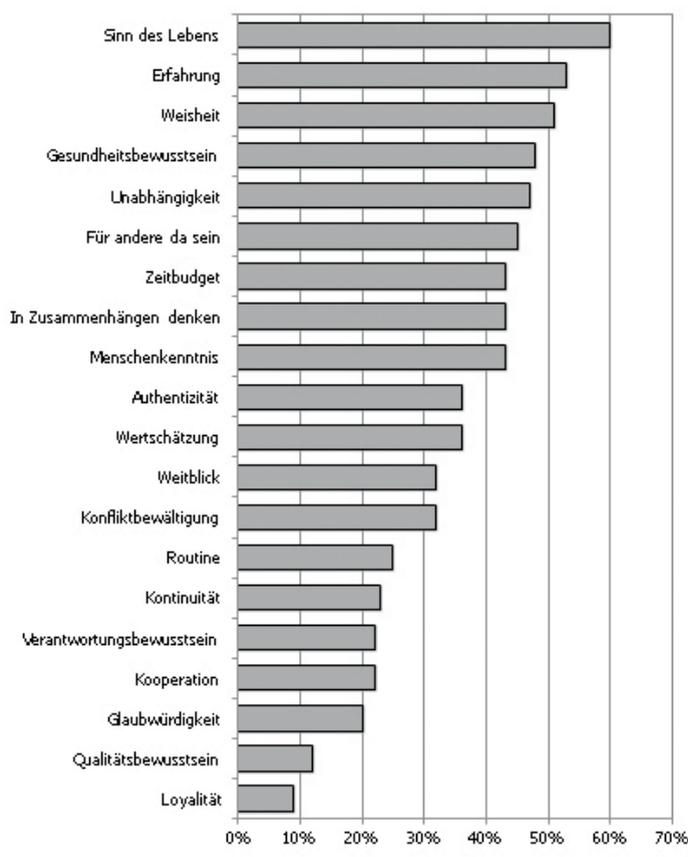
Hier liegt für den Einzelnen, für Unternehmen und für die Gesellschaft unheimlich viel Potenzial brach. Was könnten doch die heutigen Pensionisten für Österreich leisten,

wenn sie sich diese Aufgabe wirklich und gemeinsam stellen würden. Um so dem Land zurückzugeben, was sie von ihm erhalten haben.

Literatur:

- 1) Stieger L.: *Wir werden in Zukunft länger arbeiten – aber was und wie?* In: *Die Presse*, 21.2.2012
- 2) *Neue Züricher Zeitung*, „Die fragwürdige Dritteilung des Lebens“, 30.7.2011
- 3) *Äkademiegruppe Altern in Deutschland: Nova acta Leopoldina*. Stuttgart 2009, Empfehlungen Seite 32ff.
- 4) Dychtwald, Ken/Kadlec, Daniel J.: *The Power Years*; Verlag Wiley, 2005; p. 95
- 5) Pöppel, Ernst/Wagner, Beatrice: *Je älter desto besser: Überraschende Erkenntnisse aus der Hirnforschung*. Verlag Gräfe und Unzerm 2010, 5. Auflage.

Was wird mit dem Älterwerden mehr?



Prof. Dr. Leopold Stieger

geboren 1939, Studium der Betriebswirtschaft. 1972 Gründung der GfP-Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH in Wien. Es folgten zahlreiche Seminare und Outsourcing-Projekte sowie Firmengründungen.

Gemeinsam mit einem Steuerungsteam betreibt er die Plattform für Menschen vor und nach der Pensionierung *seniors4success*.

Infos: <http://www.seniors4success.at>