

Bern, 31. Mai 2013

**R. Blaser - S. Frischknecht - S. Foppa - M. Riedel**

## **Abschlussbericht zum BFH-Forschungsprojekt**

**Ältere Arbeitnehmer/innen:**

Analyse der betrieblichen Einbindung und Wertschätzung; Modelle der Weitergabe von Wissen

# Inhaltsverzeichnis

## Tabellenverzeichnis

<b>Ausgangslage, Zielsetzung und Fragestellung</b>	<b>1</b>
<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>2</b>
Forschungsdesign	2
Die Untersuchungseinheit	2
Rekrutierung der Betriebe, der älteren Arbeitnehmenden und der Arbeitgebervertreter	3
Charakteristika der teilnehmenden Betriebe und der Untersuchungspersonen	4
Interviewdurchführung und Auswertung	5
<b>Überblick zum Forschungsstand</b>	<b>6</b>
Generationen und Wissenstransfer	6
Diskriminierung und Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitnehmender	7
Gesundheit	8
Pensionierung und nachberufliche Zeit	10
<b>Ergebnisse</b>	<b>13</b>
Generationen und Wissenstransfer	13
Befunde aus Forschung und Praxis im Einzelnen	13
Unsere Ergebnisse	14
Diskriminierung und Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitnehmender	19
Befunde aus Forschung und Praxis im Einzelnen	19
Unsere Ergebnisse	21
Gesundheit	26
Befunde aus Forschung und Praxis im Einzelnen	26
Unsere Ergebnisse	28
Pensionierung und nachberufliche Zeit	31
Befunde aus Forschung und Praxis im Einzelnen	31
Unsere Ergebnisse	32
<b>Kurzzusammenfassung</b>	<b>38</b>
<b>Literatur</b>	<b>40</b>
<b>Gesetzesverzeichnis</b>	<b>42</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rekrutierungserfolge in den verschiedenen Branchen.....	3
Tabelle 2: Übersicht über die Charakteristika der befragten älteren Arbeitnehmenden, aufgeteilt nach Branchen .....	4

## Ausgangslage, Zielsetzung und Fragestellung

Vor dem Hintergrund der prognostizierten demographischen Alterung der Bevölkerung und damit einhergehend auch einer Alterung der Belegschaften (vgl. Höpflinger et. al. 2006; Menning et. al. 2007, Bullinger 2007) findet das Themenfeld „Ältere Arbeitnehmer/innen“ seit langem grosse Beachtung – in Wissenschaft wie Politik und breiter Öffentlichkeit. So zählt der Perspektivstab der Bundesverwaltung die Arbeitsmarktpartizipation älterer Personen nachdrücklich zu den bundespolitischen „Herausforderungen 2007-2011“ (vgl. Bundeskanzlei 2007).

Der gesellschaftlichen Bedeutung entsprechend, fällt der Korpus an internationaler wie schweizerischer Forschungsliteratur sehr umfangreich aus. Die thematischen Schwerpunkte bisheriger Forschung lassen sich dabei grösstenteils den sechs Themenfeldern *Erwerbsbeteiligung, Arbeitsfähigkeit/-produktivität, altersgerechte Arbeitszeiten, Work-Life-Balance, Übergang in den Ruhestand und Finanzierung der Alterssicherungssysteme* zuordnen (vgl. z.B. Schief 2006, Egger/Moser/Thom 2007, Seifert 2008, Moser/Thom/ Brunnschweiler 2007, Balthasar et. al. 2003). Von methodischer Seite fällt dabei auf, dass bei den grösseren schweizerischen Erhebungen zu älteren Arbeitnehmer/innen vielfach Betriebsbefragungen, i.S. von Interviews mit Personalverantwortlichen zum Einsatz kommen (vgl. z.B. Mücke/Zölch 2006; Höpflinger et. al. 2006) oder Sekundärauswertungen bestehender Datensätze vorgenommen werden (vgl. Egger et. al. 2007), eine direkte Befragung älterer Beschäftigter erfolgt hingegen seltener.

Zielsetzung unseres Forschungsprojektes ist es deshalb die Situation von älteren Arbeitnehmenden im Betrieb *aus Sicht der Arbeitnehmenden selbst* zu betrachten und mit der Perspektive von Vertretern der Arbeitgeberseite zu vergleichen. Zentrale Untersuchungsgegenstände waren dabei: die *Bedürfnisse älterer Arbeitnehmender, wünschenswerte oder bereits umgesetzte betriebliche Massnahmen, die betriebliche Einbindung und Wertschätzung der älteren Arbeitnehmenden und die intergenerationelle Wissensweitergabe*. Schliesslich soll die Studie Aufschlüsse auf die Umstände des Übergangs in die Pensionierung und einen Ausblick in die nachberufliche Zeit der älteren Arbeitnehmenden bieten. Diese jeweils zwei Perspektiven werden in verschiedenen Branchen erhoben, um branchenspezifische Unterschiede und branchenübergreifende Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten.

Konkret werden folgende Fragestellungen behandelt:

1. Welche spezifischen Bedürfnisse zur Aufrechterhaltung von Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden äussern ältere Arbeitnehmende?
2. Welche spezifischen Bedürfnisse der älteren Arbeitnehmenden werden von Arbeitgeberseite wahrgenommen?
3. Inwieweit stimmen die Perspektiven von älteren Arbeitnehmenden und Arbeitgebern überein? Welche Schlüsse lassen sich aus allfälligen Abweichungen der beiden Perspektiven ziehen?
4. Wie wird die intergenerationelle Kooperation und Interaktion gestaltet, wie erleben die älteren Arbeitnehmenden die betriebliche Einbindung und Wertschätzung, wie ist die intergenerationelle Wissensweitergabe geregelt?
5. Welche Umstände des Übergangs in die Pensionierung werden antizipiert? Welche Vorstellungen machen sich ältere Arbeitnehmende über die nachberufliche Lebensphase?
6. Welche branchenspezifischen Unterschiede bzw. branchenübergreifenden Gemeinsamkeiten gibt es in den Antworten auf die Fragen 1. bis 4.?

Die Erkenntnisse der Studie sollen ein differenziertes Bild von der Situation älterer Arbeitnehmender in Betrieben unterschiedlicher Branchen und damit konkrete Ansatzpunkte für zukünftige betriebliche Strategien und Massnahmen bieten.

# Methodisches Vorgehen

## Forschungsdesign

Untersuchungen zum Thema ältere Arbeitnehmende beschränken sich häufig auf die Perspektive der Arbeitgeberseite. Dabei werden zumeist die Arbeitgebenden zur Anzahl der von ihnen beschäftigten älteren Arbeitnehmenden befragt, woraufhin diese aus der Aussenperspektive deren Situation und Bedürfnisse schildern (vgl. z.B. Höpflinger et. al. 2006). Diese Perspektive ist in der vorliegenden Studie ebenfalls, aber nicht ausschliesslich repräsentiert. Der Fokus hier liegt ebenso auf der Innenperspektive der älteren Arbeitnehmenden selbst. Die älteren Arbeitnehmenden werden persönlich zu ihrer Situation befragt und die beiden Perspektiven, innen wie aussen, können unmittelbar zueinander in Bezug gesetzt werden.

Eine weitere Besonderheit des Designs liegt im beruflichen Status der befragten älteren Arbeitnehmenden. Wenn in bisherigen Studien überhaupt ältere Arbeitnehmende selbst in die Untersuchung einbezogen wurden, dann handelte es sich in der Regel um Mitarbeitende in Kaderfunktion (vgl. z.B. Mücke/Zölch 2006). Deren berufliche und finanzielle Situation unterscheidet sich jedoch grundlegend von derjenigen der Angestellten ohne Kaderfunktion oder ohne tertiäre Ausbildung. Da diese Angestellten in einer Vielzahl von Branchen jedoch die Mehrheit stellen, sollen sie im vorliegenden Projekt im Zentrum stehen.

## Die Untersuchungseinheit

Da wie oben dargestellt, die beruflichen Lebenswelten aus der Innenperspektive der älteren Arbeitnehmenden ohne Kaderfunktion bisher kaum Gegenstand von detaillierteren Untersuchungen waren, hat die vorliegende Studie einen explorativen Charakter. Es geht darum, Basiswissen zu den genannten Fragestellungen zu generieren, das in weiteren Studien vertieft werden kann. Die Studie soll möglichst detailliert die berufliche Situation von älteren Arbeitnehmenden sowie deren Auseinandersetzung mit dem absehbaren Rückzug aus dem Erwerbsleben widerspiegeln. Die Entscheidung für eine qualitative Datenerhebung und Datenanalyse bringt es dabei mit sich, dass die Studie nur einen eingeschränkten Anspruch auf Repräsentativität, d.h. keinen Anspruch auf statistische, aber auf inhaltliche Repräsentativität (Lamnek, 2005) und keinen Anspruch auf Generalisierbarkeit erheben kann (vgl. Pryziborski & Wohlrab-Sahr, 2009).

Untersucht werden ältere Arbeitnehmende aus den Branchen Bau, Verkauf, Industrie und Verwaltung. Zwei dieser Branchen sollten durch je einen grösseren Betrieb (>500 Mitarbeitende), zwei durch je zwei kleinere Betriebe oder -betriebseinheiten (<100 Mitarbeitende) repräsentiert sein. Die Branchen und Betriebe wurden so gewählt, dass sich in den beruflichen Lebenswelten der Befragten möglichst vielfältige Bedingungen widerspiegeln können. Auf dieser Basis sollte es möglich werden, allgemeine und branchenspezifische Aspekte dieser beruflichen Lebenswelten der Befragten zu differenzieren. Die Untersuchungsteilnehmenden sollen mindestens 55 Jahre alt sein. Diese Altersgrenze wurde gewählt, um einerseits zu gewährleisten, dass sich die Befragten von der Thematik betroffen fühlen. Es ist davon auszugehen, dass Personen, die jünger als 55 sind, sich selbst noch nicht als ältere Arbeitnehmende wahrnehmen. Andererseits ist bekannt, dass der durchschnittliche Prozentsatz von Frühpensionierungen ca. 20% beträgt (Kolly 2012). Beim Ansetzen einer höheren Altersgrenze könnte dies zur Folge haben, dass die Stichprobe selektiv nur diejenigen Personen umfassen würde, für die eine Frühpensionierung, aus welchen Gründen auch immer, keine Option darstellt. In der Stichprobe insgesamt sollte das Geschlechterverhältnis ungefähr ausgewogen sein. Die Teilnehmenden sollten der deutschen Umgangssprache mächtig sein.

Als Vertreter der Arbeitgeberseite sollte pro untersuchtem Betrieb je eine Person aus dem Bereich Human Resources und eine Person, die mindestens einem älteren Arbeitnehmenden/einer älteren Arbeitnehmenden direkt vorgesetzt ist, befragt werden. Dadurch sollten einerseits betriebliche Strategien

in Bezug auf die Gruppe der älteren Arbeitnehmenden, andererseits alltägliche Erfahrungen mit älteren Arbeitnehmenden im Betrieb abgebildet werden können. Alter und Geschlecht dieser Personen waren nicht vorgegeben.

### Rekrutierung der Betriebe, der älteren Arbeitnehmenden und der Arbeitgebervertreter

Die Rekrutierung der Betriebe erfolgte über zwei Kanäle. Zum einen wurden den Stichprobenkriterien entsprechende Betriebe/Personen angesprochen, zu denen unsere Institution bereits Kontakt hatte oder hat. Zum anderen erfolgte die Rekrutierung über telefonische Kontaktaufnahme mit Leitenden aus noch nicht bekannten Betrieben, über deren Passung für das vorliegende Projekt in einem ersten Schritt auf der Basis von Internetrecherchen entschieden wurde. Über den ersten Kanal wurden zwei Unternehmen rekrutiert, die vier weiteren über den zweiten Kanal. Die Rekrutierung erwies sich nicht in allen Branchen als gleich einfach.

*Tabelle 1:* Rekrutierungserfolge in den verschiedenen Branchen

Branchen	Angefragte Betriebe	Absagen	Zusagen
Bau	4	2	2
Verkauf	7	5	2
Industrie	2	1	1
Verwaltung	1	-	1
Total	14	8	6

Aus Tabelle 1 wird ersichtlich, dass die Rekrutierung im Verkauf am schwierigsten war. Dies könnte auf Besonderheiten der Verkaufsbranche allgemein oder der von uns angefragten Unternehmen zurück zu führen sein. Aus Synergieeffekten mit einem anderen am Fachbereich Soziale Arbeit geplanten Projekt wurden Unternehmen mit ausschliesslichem oder integriertem Modeverkauf zur Teilnahme angefragt. Alle kontaktierten Unternehmen mit ausschliesslichem Modeverkauf sahen von einer Teilnahme am Projekt ab. Die häufigste Begründung war eine laufende „Verjüngung“ des Images und des Sortimentes und damit auch des Verkaufspersonals. Weitere Begründungen, die sich mit den Absagebegründungen aus den anderen Branchen decken, waren mangelnde Relevanz des Themas für den Betrieb oder ungünstiger Zeitpunkt. Insgesamt erstreckte sich die Rekrutierung der Betriebe von Februar bis Oktober 2010.

Die Rekrutierung der älteren Arbeitnehmenden sowie der Vertreterinnen und Vertreter auf Arbeitgeberseite erfolgte intern in den teilnehmenden Betrieben. Von unserer Seite wurde für die älteren Arbeitnehmenden ein Informationsschreiben verfasst, das von unseren Kontaktpersonen in den Betrieben an die in Frage kommenden Mitarbeitenden verteilt wurde. Unsere Bitte an die jeweiligen Kontaktpersonen in den Betrieben war, uns acht (Branchen Industrie und Verwaltung mit je einem Unternehmen) bzw. vier (Branchen Bau und Verkauf mit je zwei Unternehmen) Mitarbeitende in einem möglichst breiten Altersspektrum zwischen 55 und 65, in einem möglichst ausgewogenen Geschlechterverhältnis mit umgangssprachlichen Deutschkenntnissen zu nennen, die sich bereit erklärten, an unserem Projekt teilzunehmen. Zudem nannten uns die Kontaktpersonen je Unternehmen zudem mindestens eine Person aus dem Human Resources Bereich sowie je eine Person, die mindestens einem älteren Arbeitnehmenden/einer älteren Arbeitnehmenden in direkter Linie vorgesetzt ist und bereit war, an unserem Projekt teilzunehmen. Keine der Kontaktpersonen berichtete über Schwierigkeiten in der internen Rekrutierung, weder auf Seite der Arbeitnehmenden noch bei den Arbeitgebervertreter/innen.

## Charakteristika der teilnehmenden Betriebe und der Untersuchungspersonen

Das Unternehmen, das in unserer Studie die Industrie repräsentiert, ist in der Medizinaltechnologie tätig. Es betreibt mehrere Produktionsstandorte in der Schweiz und ein Europäisches Verkaufs- und Vertriebsnetz. Es beschäftigt insgesamt deutlich über 1000 Mitarbeitende.

Die Verwaltungseinheit, die an unserer Befragung teilnahm, ist ein in mehrere Geschäftsbereiche gegliedertes Bundesamt unter einer Direktion.

In der Verkaufsbranche nahmen zwei Verkaufsstellen (mit ca. 100 Mitarbeitenden) zweier grösser Detailhandelsunternehmen an der Untersuchung teil. Beide führen neben vielem anderem Textilien und Lebensmittel im Sortiment.

Die Baubranche wird zum einen durch ein unseren Kriterien gemäss „kleineren Betrieb“ mit ca. 100 Mitarbeitenden repräsentiert. Zum anderen nahm der Hauptsitz eines Unternehmens in den Bereichen Immobilienentwicklung, General- und Totalunternehmung, in dem ebenfalls ca. 100 Mitarbeitende beschäftigt sind, an der Studie teil.

Nachfolgende Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die Charakteristika der 34 befragten älteren Arbeitnehmenden, aufgeteilt nach Branchen.

*Tabelle 2:* Übersicht über die Charakteristika der befragten älteren Arbeitnehmenden, aufgeteilt nach Branchen

	<b>Geschlecht</b>		<b>Alter</b>		<b>Nationalität</b>		<b>Zivilstand</b>	
	Frauen	Männer	Min	Max	CH	EU	in Partnerschaft *	Alleinstehend **
Verwaltung	4	4	55	62	8		6	2
Industrie	7	2	55	65	9		2	7
Verkauf	7	1	58	63	8		3	5
Bau	-	9	57	63	5	4	9	
<i>Total</i>	<i>18</i>	<i>16</i>	<i>55</i>	<i>65</i>	<i>30</i>	<i>4</i>	<i>20</i> <i>(14m/6w)</i>	<i>14</i> <i>(2m/12w)</i>

\* Umfasst die Kategorien „verheiratet“ und „in Partnerschaft lebend“

\*\* Umfasst die Kategorien „unverheiratet“, „geschieden“, „verwitwet“

Tabelle 2 zeigt, dass in unserem Sample die Verteilung der Geschlechter innerhalb der Branchen, mit Ausnahme der Verwaltung, deutlich asymmetrisch ist. Sowohl in der Industrie als auch im Verkauf überwiegen Frauen. Dieses Ungleichgewicht ist auf die Auswahl der, die Branchen vertretenden Unternehmen zurück zu führen. Im befragten Industriebetrieb dominieren sehr feine manuelle Arbeiten, die nach Ansicht des Unternehmens von Frauen besser ausgeführt werden können. Beide untersuchten Verkaufsbetriebe sind Warenhäuser, die im Vergleich zu vielen Fachgeschäften mehrheitlich Frauen im Verkauf beschäftigen. Im Bauhauptgewerbe verhält es sich umgekehrt: Hier sind in der von uns befragten Altersklasse ausschliesslich Männer vertreten, während bei jüngeren Mitarbeitenden auch auf dem Bau der Anteil von Frauen wächst. In der Gesamtstichprobe ist das Geschlechterverhältnis ungefähr ausgewogen.

Die Altersverteilungen sind über die Branchen hinweg vergleichbar.

Ausschliesslich auf dem Bau nahmen Personen mit Migrationshintergrund an der Befragung teil. Bei der Betrachtung der Kategorie „Zivilstand“ ist interessant zu sehen, dass ein doppelt so grosser Anteil der befragten Frauen angibt, alleinstehend zu sein als in Partnerschaft zu leben. Dies könnte darauf zurück zu führen sein, dass sich viele verheiratete Frauen dieser Generation nach der Familiengründung aus dem

Erwerbsleben in die Familienarbeit zurückgezogen haben und auch nach Erwachsenwerden der Kinder nicht auf den Arbeitsmarkt zurückkehren wollten/konnten. Gemäss gesamtschweizerischer Statistik ist zudem in der Alterskategorie 55-65 ein Viertel der Männer alleinstehend im Gegensatz zu einem Drittel der Frauen. Diese Zahlen erklären zumindest zum Teil den sehr kleinen Anteil an alleinstehenden Männern in unserer Stichprobe.

## **Interviewdurchführung und Auswertung**

Alle Interviews, sowohl mit den Arbeitnehmenden als auch mit den Arbeitgebenden, fanden vor Ort in den teilnehmenden Betrieben bzw. Verwaltungen statt. Durchgeführt wurden die Interviews in den Monaten Mai bis November 2010 von Mitgliedern des Forschungsprojektteams. Die Interviewlänge betrug bei den Gesprächen mit den Arbeitgebenden zwischen 23 und 77 Minuten (davon ein Doppelinterview mit zwei Vertretern des Arbeitgebers). Bei den Arbeitnehmenden variierte die Interviewlänge zwischen 31 und 90 Minuten. Die fast durchweg in Mundart geführten Interviews (mit Ausnahme der befragten MigrantInnen) wurden mit dem expliziten Einverständnis aller Befragten digital aufgezeichnet und anschliessend Wort-für-Wort transkribiert.

Die Analyse wurde Mithilfe des Computerprogramms Atlas.ti zur Auswertung qualitativer Daten ausgeführt. Einige zentrale Codes wurden zusätzlich auf Papier angeordnet und umstrukturiert, um die massgeblichen Kategorien und Subkategorien herauszuarbeiten und die Beziehungen zueinander aufzudecken. Eine Zweitkodiererin prüfte das entstandene inhaltliche Kategoriensystem anhand einiger Interviews. Sie ergänzte fehlende Themenbereiche, spezifizierte die vorgeschlagenen Ankerbeispiele und überprüfte beziehungsweise detailliertere das Subkategoriensystem ihrerseits.

# Überblick zum Forschungsstand

## Generationen und Wissenstransfer

Das Thema Generationen wird in der Literatur unter verschiedenen Aspekten behandelt. Häufig findet dabei eine Differenzierung von zwei Generationen, der älteren und der jüngeren, statt. Clemens (2005) führt als dritte Gruppe zusätzlich eine mittlere Generation als Vermittlerin zwischen den beiden anderen ein.

Ein Fokus in der Literatur liegt auf den Möglichkeiten und Grenzen der Wissensweitergabe von den älteren zu den jüngeren Arbeitnehmenden. Dabei wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden (Müller-Blau, 2009; Willke, 2004). Explizites Wissen ist kodifizierbar, d.h. es kann beschrieben werden und ist geeignet, in Dokumenten festgehalten zu werden. Implizites Wissen ist nicht ausgesprochenes und nicht festgehaltenes Wissen und ist auch nicht geeignet, Gewinn bringend in kodifizierbare Form gebracht zu werden. Mit älteren Arbeitnehmenden ist implizites Wissen assoziiert. Durch ihre lange Lebens- und Berufserfahrung haben sie sich einen Erfahrungsschatz angeeignet, der ihnen zu einem grossen Teil in Form von implizitem Wissen zur Verfügung steht (Clemens et al., 2005; Höpflinger et al., 2006; Zimmermann, 2005). Wie aus der Definition von implizitem Wissen bereits hervor geht, kann es nicht per mündlicher oder schriftlicher Kommunikation von der älteren an die jüngere Generation weiter gegeben werden. Die Vermittlung von implizitem Wissen erfolgt über den Prozess der Sozialisation (Willke, 2004). Dabei geht implizites Wissen durch spezifische Formen der Kooperation in sozialen Prozessen beim Empfänger (hier den jüngeren Arbeitnehmenden) wiederum in implizites Wissen über. Der Empfänger muss dabei bereit sein, eine aktive Eigenleistung zu erbringen, in dem er die Lücken, die der Lehrende durch die nicht mögliche Explizierung des impliziten Wissens offen lässt, selber schliesst (Müller-Blau, 2009).

In Zusammenhang mit und auch unabhängig von implizitem Wissen wird dem Erfahrungswissen der älteren Arbeitnehmenden ein grosser Stellenwert in der Literatur zu den Intergenerationenbeziehungen eingeräumt (Clemens, 2005; Höpflinger et al., 2006). Erfahrungswissen ist häufig implizites Wissen, kann aber auch explizites Wissen sein. Unbestritten ist in der Literatur, dass ältere Arbeitnehmende über Erfahrungswissen verfügen. Kontrovers diskutiert wird hingegen der Wert dieses Wissens für die Unternehmen im Allgemeinen und für die jüngeren Arbeitnehmenden als potentielle Empfänger dieses Wissens im Speziellen. D.h., dass das Erfahrungswissen von den Arbeitgebern nicht in jedem Fall als wertvoll wahrgenommen und positiv beurteilt wird. Wertmindernd wirkt sich in vielen Unternehmen die heutige Dynamik aus, die zur Folge hat, dass das Wissen schnell veraltet. Veraltetes Wissen sollte auch „weggelegt“ und vergessen werden können. Gelingt dies nicht, kann es zur Belastung, zu Ballast werden, und neues Lernen sowie die Übernahme beruflicher Innovationen hemmen (Clemens et al., 2005; Höpflinger et al., 2006). Gefragt ist häufig aktualisiertes Bildungswissen.

Auf der anderen Seite wird die Bedeutung der Weitergabe dieses Erfahrungswissens für die älteren Arbeitnehmenden thematisiert. Hier stellt sich die Frage, ob die älteren Arbeitnehmenden überhaupt Willens und in der Lage sind, dieses Wissen an die jüngere Generation weiter zu geben. Nach Höpflinger et al. (2006) sind sie dazu nur in der Lage, wenn sie innovativ und flexibel geblieben sind. Clemens et al. (2005) erachten als Voraussetzung für die Weitergabe, dass das Erfahrungswissen aktualisiert und verarbeitet ist. Zimmermann (2005) betont, dass die Älteren bereit sein müssen, die Rolle als Wissensvermittler zu lernen. Dies bedingt eine Reflexion der eigenen Arbeitsweise. Auch der Wille der älteren Arbeitnehmenden zur Weitergabe ihres Wissens an die jüngere Generation scheint an gewisse Voraussetzungen gebunden zu sein. Nach Zimmermann (2005) ist ein gesichertes Arbeitsverhältnis Voraussetzung für die Wissensweitergabe, ansonsten würden die älteren Arbeitnehmenden befürchten, nach erfolgreicher Weitergabe überflüssig zu werden. Ein Klima des Vertrauens wird als weitere wichtige Voraussetzung genannt (Müller-Blau, 2009; Zimmermann, 2005).

Neben den verschiedenen o.g. Aspekten des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen den Generationen werden in der Literatur die Altersdurchmischung und die Qualität der Intergenerationenbeziehungen in Unternehmen diskutiert. Clemens et al. (2005) vertreten die Überzeugung, dass in der heutigen Arbeitswelt das Bewusstsein existiere, dass eine gute Altersmischung in einem Unternehmen wichtig sei, da die verschiedenen Altersgruppen unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen. Ein ausgewogener Generationenmix könne das für einen Betrieb notwendige Gleichgewicht zwischen Innovation und Erfahrung am besten gewährleisten. Dabei wird als wichtig erachtet, dass nicht nur, wie oben beschrieben, Wissen von den Älteren zu den Jüngeren übergeht, sondern dass die Älteren im Gegenzug auch bereit sind, von den Jüngeren zu lernen. Denn wenn Ältere zwar über die Macht, nicht aber über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, können leicht Generationenkonflikte entstehen. Für Clemens et al. (2005) ist weiter das Vorhandensein einer mittleren Generation, die zwischen den Jungen und den Alten eine Brücke schlägt, von zentraler Bedeutung, um Entfremdung und Konflikten vorzubeugen. Konflikte zwischen den Generationen können durch die Befürchtung der Jungen, die Älteren würden ihnen Arbeitsplätze und Karrierechancen streitig machen, entstehen. Eine entsprechende Untersuchung von Sackmann (1998) konnte zeigen, dass dem nicht so ist. Die Arbeitsmarkt- und Karrierechancen der Jüngeren sind abhängig von individuellen Variablen und nicht von der Beschäftigungssituation der älteren Arbeitnehmenden.

## Diskriminierung und Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitnehmender

Diskriminierungsprozesse, also die „ungleiche, herabsetzende Behandlung anderer Menschen nach Massgabe bestimmter Wertvorstellungen oder aufgrund unreflektierter, z.T. auch unbewusster Einstellung, Vorurteile und Gefühlslagen“ (Hillmann, 2007), können bei der Arbeitsmarktintegration verschiedener Personengruppen eine entscheidende Rolle spielen. Die öffentliche Diskussion um Diskriminierung am Arbeitsplatz konzentriert sich allerdings häufig auf geschlechtsspezifische Unterschiede oder auf die Benachteiligung von Migranten und Migrantinnen. Das Unterscheidungsmerkmal „Alter“ wird bis heute eher als ein marginales Problem wahrgenommen. „[Dabei] sprechen Informationen aus der [deutschen] Praxis der juristischen Entscheidungen, die sozialpolitischen Intentionen des [Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes] AGG sowie die Ergebnisse der Eurobarometer-Umfrage eine andere Sprache. Sie verweisen auf ein Phänomen, das in der amerikanischen Alter(n)ssoziologie bereits seit Jahrzehnten [unter dem Begriff „Ageism“] behandelt wird“ (Clemens, 2010) und dem zunehmend auch in der Schweiz Beachtung geschenkt werden sollte.

Bereits gegen Ende der 1960er Jahren wurde „Ageism“ vom Gerontologen Robert N. Butler als sozialwissenschaftliches Konzept in die Diskriminierungsforschung eingeführt. Später wurde es durch Altersforscher wie Bill Bytheway, Alan Walker und Erdman B. Palmore weiter ausgearbeitet. Im deutschsprachigen Raum ist es bis heute jedoch kaum bekannt (Clemens, 2010), was aber nicht bedeutet, dass der Altersdiskriminierung hier bislang keine Beachtung geschenkt wurde.

Wie das europäische Recht, kennt auch die Schweiz ein Diskriminierungsverbot, welches in der Bundesverfassung im Grundrechtskatalog verankert ist. In Art. 8 Abs. 2 BV wird das Verbot der Diskriminierung aufgrund des Alters explizit erwähnt:

*„Niemand darf diskriminiert werden, namentlich nicht wegen der Herkunft, der Rasse, des Geschlechts, des Alters, der Sprache, der sozialen Stellung, der Lebensform, der religiösen, weltanschaulichen oder politischen Überzeugung oder wegen einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung“ (Art. 8, Abs. 2 BV).*

An dieser Stelle muss jedoch erwähnt werden, dass sich die Diskriminierung des „Alters“ zur Zeit der Entstehung von Art. 8 BV nicht in erster Linie auf ältere Arbeitnehmende bezog, sondern sich vielmehr an Diskriminierungsformen gegenüber betagten Personen sowie Kindern und Jugendlichen orientierte (Biaggini, 2007). Trotz des juristischen Verbots findet Altersdiskriminierung im Alltag weiterhin auf

verschiedenen Ebenen statt. In vielen Fällen handelt es sich aber nicht um offene oder unmittelbare Diskriminierung sondern um mittelbare oder versteckte Formen derselben.

Bezogen auf den Arbeitsmarkt wird dann von Diskriminierung gesprochen, wenn es zu Ungleichbehandlung kommt, die weder mit der Qualifikation, noch mit der Produktivität der Person zu tun hat. Meist ist in solchen Fällen von indirekten Benachteiligungsstrukturen zu sprechen, die ältere Personen in der Regel mehr belasten als ihre jüngeren Arbeitskolleginnen und Kollegen. So sind Ältere Arbeitnehmende zum Beispiel im Vergleich zu den Jüngeren zwar weniger häufig arbeitslos, sie bleiben dafür aber bei einem Arbeitsplatzverlust deutlich länger ohne eine neue Anstellung (vgl. Egger, Moser & Thom, 2007), da viele Arbeitgeber selbst unter Bewerbern mit gleichwertiger Ausbildung jüngere Arbeitskräfte bevorzugen.

Auch innerhalb der Unternehmen gibt es verschiedene Formen der Diskriminierung Älterer Arbeitnehmender. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn sie bei firmeninternen Weiterbildungen nicht oder weniger stark berücksichtigt werden als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen (vgl. Riphahn & Sheldon, 2006).

Die schwierigere Arbeitsmarktintegration Älterer ist aber nicht auf Diskriminierungsprozesse allein zurückzuführen, sondern beruht auch auf realen kohortenspezifischen Ausprägungen ihres Lebenslaufs. Im Vergleich zu Jüngeren verfügen ältere Arbeitnehmende oft über eine unterdurchschnittliche Ausbildung, was ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt stark reduziert. Diese Problematik dürfte sich in Zukunft allerdings etwas abschwächen, da der Bildungsstand der Schweizer Bevölkerung in den letzten 40 Jahren stetig angestiegen ist. Darüber hinaus bergen Faktoren wie die Internationalisierung des Schweizer Arbeitsmarktes, die schnelle technologische Entwicklung sowie der zunehmende Trend hin zu Dienstleistungsberufen weitere Schwierigkeiten für ältere - insbesondere schlecht ausgebildete - Personen in sich (Riphahn & Sheldon, 2006; BFS, 2007).

## **Gesundheit**

Durch die demografische Entwicklung nähern sich geburtenstarke Jahrgänge dem Pensionsalter, so dass sich der Staat vor zwei grossen Herausforderungen sieht: zum einen sollen diese älteren Arbeitnehmenden möglichst lange erwerbstätig bleiben, um die AHV zu entlasten, und zum anderen sollen sie dabei möglichst gesund bleiben, um die Gesundheitskassen nicht zu belasten. Politische Massnahmen wie eine Erhöhung des Rentenalters oder die Reduktion von Frühpensionierungen, wie sie derzeit in der Schweiz und mehreren anderen europäischen Ländern diskutiert werden, setzen allerdings voraus, „dass ältere Arbeitnehmende sowohl willens als auch in der Lage sind, ihre Erwerbstätigkeit fortzusetzen“ (Bütler & Engler, 2008). Gerade die gesundheitlichen Voraussetzungen sind jedoch nicht immer gegeben. Zwar ist die Schweiz, was die Erwerbsquoten der über 50-Jährigen betrifft, im internationalen Vergleich sehr gut aufgestellt (vgl. Meyer, 2009), dennoch ziehen sich bereits heute laut BFS 32% der männlichen und 22% der weiblichen Erwerbstätigen aus gesundheitlichen Gründen frühzeitig aus dem Erwerbsleben zurück (BFS, 2008). Neuere Studien lassen vermuten, dass sich dieser Trend in naher Zukunft noch verschärfen wird, da heute vermehrt auch jüngere Personen an lang andauernden psychischen oder physischen Krankheiten leiden (Egger et al., 2007).

Laut dem SECO kann die Gesundheit eines Menschen über seine Wechselwirkung mit der Umwelt definiert werden. Die drei wesentlichen Dimensionen sind dabei die Fähigkeit zur Adaption und zur „aktiven Auseinandersetzung“ mit der Umwelt sowie die Bemühung gesundheitsgefährdende Bedrohungen und Hindernisse aus dem Weg zu schaffen (SECO, 2005). Diese Definition setzt die Gesundheit des Menschen in Bezug zu dessen Fähigkeit als handelndes Subjekt auf die Einflüsse aus seiner Umgebung zu reagieren. Da Arbeitnehmende oft nur einen geringen Einfluss auf gesundheitsbedrohende Elemente am Arbeitsplatz haben, wird von ihnen ein hoher Grad an Adaptionfähigkeit verlangt. Gesundheitliche Problemfaktoren bei der Arbeit sind dementsprechend vor

allem im Bereich der Adaption zu vermuten, einer Qualität, die älteren Arbeitnehmenden oft abgesprochen wird.

In der gerontologischen Forschung herrscht heute Konsens darüber, dass die Gesundheit mit zunehmendem Alter nicht, wie früher im Defizitmodell angenommen wurde, aufgrund natürlicher Prozesse zusehends schlechter wird. Vielmehr hängt das gesundheitliche Wohlbefinden im Alter mit der individuellen (Berufs-)Biographie<sup>1</sup> zusammen und wird subjektiv unterschiedlich wahrgenommen (Höpflinger et al., 1999). Zudem handelt es sich dabei in der Regel nicht um einen irreversiblen Prozess. Der Gesundheitszustand ist das Resultat aus dem Verhältnis von Belastung und Regeneration. Berufsspezifischen Belastungsakkumulationen können daher mit regenerativen Massnahmen, welche die Leistungsfähigkeit stärken oder sogar verbessern, entgegengewirkt werden<sup>2</sup> (vgl. SECO, 2005).

Wenn von berufsspezifischer Belastung gesprochen wird, so sind damit neben den physischen auch psychosoziale Risikofaktoren gemeint. Denn neben Bewegungsmangel, einseitiger physischer Beanspruchung, belastenden Arbeitsumgebungen und -zeiten können sich auch soziale Spannungen, Ängste, Mangel an Selbstbestimmung, Perspektiven oder Anerkennung sowie Zeit- und Leistungsdruck negativ auf die Gesundheit von Arbeitnehmenden auswirken (Höpflinger et al., 2006; Clemens, 2005). Letztere sind für die Arbeitsfähigkeit nicht weniger bedeutsam, denn halten psychische Belastungen über längere Zeit an, können auch sie zu körperlichen Erscheinungen und chronischen Erkrankungen und damit zu einem Leistungsabfall führen (Egger et al., 2007).

Die psychische und körperliche Gesundheit bildet also die Basis jeglicher Arbeitsfähigkeit. Allerdings scheint diese Feststellung in den Unternehmen nicht zu einem nachhaltigen Umgang mit diesen Ressourcen zu führen. Kerschbaumer und Räder (2008) stellen für Deutschland fest, dass heute „[e]ine die gesundheitlichen Ressourcen schonende und persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung [...] die Ausnahme“ ist. Es ist zu vermuten, dass in der Schweiz die Situation ähnlich aussieht, zumal Unternehmen in der Schweiz im Vergleich zu denjenigen in den „EU Big-Five“<sup>3</sup>, durchschnittlich halb so viele Massnahmen im Gesundheitsmanagement anbieten (1.6 im Vergleich zu 3.4 Massnahmen; Adecco Institute, 2009:24). Und auch hier ist für die Zukunft durch den wirtschaftlichen Strukturwandel eher eine Verschärfung als eine Entschärfung der Situation zu erwarten.

An dieser Stelle muss aber nochmals hervorgehoben werden, dass der Grossteil der älteren Menschen heute in äusserst guter gesundheitlicher Verfassung ist. Von den 22% bzw. 32%, die angeben aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig in den Ruhestand zu gehen, ist lediglich eine Minderheit arbeitsunfähig. Über die Hälfte der Betroffenen würde unter veränderten Bedingungen wieder ins Erwerbsleben zurückkehren (BFS, 2008). Ausserdem ist unklar inwieweit gesundheitliche Beschwerden als gesellschaftlich anerkannter Grund zur Legitimation für einen frühzeitigen Ruhestand einfach vorgeschoben werden (Höpflinger et al., 2006). Empirische Studien belegen keine reduzierte Leistungsfähigkeit bei älteren Beschäftigten im Vergleich zu den jüngeren. Viel massgebender sind die Leistungsdifferenzen innerhalb der verschiedenen Alterskategorien. Zwar treten Muskel-, Herz- und Skeletterkrankungen bei älteren Personen häufiger auf, dafür scheinen sich diese tendenziell weniger gestresst zu fühlen (Egger et al., 2007; Grebner et al., 2011). In Bezug auf die Anzahl Arbeitsunfähigkeitstage sind die Ergebnisse verschiedener Studien teilweise widersprüchlich<sup>4</sup>. Doch spricht einiges dafür, dass ältere Arbeitnehmende weniger häufig krank sind, dafür im Falle einer Erkrankung im Durchschnitt jedoch länger nicht arbeitsfähig sind (vgl. BKK Landesverband Hessen, o.J.; Birchmeier, 2004).

---

<sup>1</sup> Interessant hierbei ist, dass die Gesundheit von der Dauer der Erwerbstätigkeit abzuhängen scheint und sich nach ungefähr 25 Arbeitsjahren verschlechtert (Lindeboom & Kerkhofs, 2002 zit. in: Bütler & Engler, 2008).

<sup>2</sup> Wobei nicht ausser Acht gelassen werden darf, dass Überbelastungen durchaus auch zu irreversiblen Schäden führen können.

<sup>3</sup> Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Grossbritannien.

<sup>4</sup> Egger et al. (2007) gehen aufgrund ihrer Ergebnisse für die Schweiz davon aus, dass bei den Jüngeren mit grösseren Absenzen zu rechnen ist.

Die moderne gerontologische Forschung betont zu Recht immer wieder, dass es sich beim Altern um ein sehr heterogenes Phänomen handelt. Generalisierende Aussagen würden der Komplexität des Sachverhalts nicht gerecht werden. Nicht nur sind branchenspezifisch unterschiedliche und verschieden starke gesundheitliche Risikofaktoren festzustellen, sondern auch Faktoren wie Geschlecht und Ausbildung können sich auf die Gesundheit auswirken. So weisen Personen aus den oberen Bildungsschichten häufig ein „besseres Gesundheitsverhalten“ auf und verfügen somit im Alter häufig über eine bessere körperliche und psychische Gesundheit als weniger gut gebildete (Höpflinger et al., 2006; Höpflinger, 2005a).

## **Pensionierung und nachberufliche Zeit**

### *Gesetzliche Regelungen*

In der Schweiz liegt das ordentliche Alter für den Bezug einer Altersrente für Männer bei 65 Jahren, für Frauen bei 64 Jahren (Art. 21 AHVG). Im Rahmen der 12. AHV-Revision soll der Vorschlag für eine generelle Erhöhung, zusammen mit einer gewissen Flexibilisierung des Rentenalters lanciert werden (Bowald & Bürgstein, 2009). Mit dieser Massnahme soll die AHV angesichts der demografischen Alterung längerfristig gesichert werden können, da einerseits die Bezugsdauer verkürzt würde und andererseits die Massnahme zu einem positiven Effekt auf der Einnahmeseite führen würde.

Seit 1997 können Frauen und Männer im Rahmen des flexiblen Rentenalters die Rente um ein oder zwei Jahre vorbeziehen. Dabei erfolgt pro Vorbezugsjahr eine lebenslange Kürzung der Rente um 6.8% (Art. 56 AHV). Die AHV-Beitragspflicht besteht weiterhin bis zum ordentlichen Rentenalter, die Beiträge fließen aber nicht mehr in die Berechnung der Rente ein. Damit auch „(...) Personen in bescheidenen wirtschaftlichen Verhältnissen“ (AHV-iv-ar.ch) von der vorzeitigen Pensionierung Gebrauch machen können, besteht auch während der Vorbezugszeit, unter bestimmten Umständen, ein Anspruch auf Ergänzungsleistungen.

Die AHV kann auch um ein bis maximal fünf Jahre aufgeschoben werden. Die Aufschubdauer muss nicht von vornherein festgelegt werden. Ab einem Jahr nach dem ordentlichen Rentenalter kann die Rente auf Wunsch sofort abgerufen werden. Die Erhöhung der Rente wird in Prozenten der Rentenhöhe bei ordentlichem Bezug ausgedrückt und richtet sich nach der Dauer des Aufschubs (Art. 55 AHV).

Für das Bauhauptgewerbe besteht ein eigenes Leistungs- und Beitragsreglement der Stiftung für den flexiblen Altersrücktritt (Stiftung FAR). Gemäss Art. 1 regelt dieses Reglement den freiwilligen vorzeitigen Altersrücktritt für die letzten fünf Jahre vor dem ordentlichen AHV-Alter und sieht für diese Übergangsjahre eine finanzielle Abfederung vor. Gemäss Art. 5 bis Art. 8 stammen die Mittel zur Finanzierung des flexiblen Altersrücktritts aus Beiträgen von Arbeitnehmer (1.3% des massgeblichen Lohnes) und Arbeitgeber (4% des massgeblichen Lohnes), aus Zuwendungen Dritter sowie aus Erträgen des Stiftungsvermögens. Bezugsberechtigt für diese Übergangsrente ist gemäss Art. 13, wer a) das 60. Altersjahr vollendet hat (...), b) das ordentliche AHV-Alter noch nicht erreicht hat, c) während mindestens 15 der letzten 20 Jahre, und davon die letzten 7 Jahre ununterbrochen in einem Betrieb gemäss GAV FAR gearbeitet hat sowie d) die Erwerbstätigkeit definitiv aufgibt. Wer während der letzten 20 Jahre nur 10 Jahre, wovon die letzten 7 Jahre ununterbrochen in einem Betrieb gemäss GAV FAR gearbeitet hat, hat Anspruch auf eine gekürzte Überbrückungsrente (Kürzung um 1/180 pro fehlendem Monat gemäss Art. 16 Reglement FAR).

Eine weitere Besonderheit besteht bezüglich der Pensionskasse in der Verwaltung. Am 1. Juli 2008 trat das totalrevidierte Publica-Gesetz in Kraft, das die berufliche Vorsorge beim Bund und angeschlossenen Institutionen regelt. Zentraler Bestandteil der Revision war der Übergang vom Leistungs- zum Beitragsprimat. Unter dem Leistungsprimat wird die Altersrente als Prozentsatz des letzten versicherten Lohnes definiert. „Mit dem Beitragsprimat ergibt das angepasste Altersguthaben (insbesondere verzinst

Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge), multipliziert mit dem versicherungsmathematisch festgelegten Umwandlungssatz, die Altersrente“ (EFD, 2007).

Durch den Primatwechsel wurden die Arbeitnehmenden gegenüber dem früheren Leistungsprimat schlechter gestellt, denn es müssen mehr Pensionskassenbeiträge bezahlt werden und die Berechnung über den Umwandlungssatz lässt mehr Spielraum offen. Hinzu kommt, dass für die Rentenberechnung über Beiträge eine längere Zeitspanne für die Berechnung relevant wird, als es das Leistungsprimat vorsah. „Dank einer sozialen Überbrückungsrente bleibt die Frühpension bei niedrigen Lohnklassen möglich“ (VPOD, 2007). Nach einer Sonderregelung konnten Arbeitnehmende, die bis zum 31. Mai 2008 das 60. Altersjahr erreicht hatten, entscheiden, ob sie noch vor dem Primatwechsel in Pension gehen wollten.

### *Befunde aus der Praxis*

Der Altersrücktritt im ordentlichen AHV-Alter findet, als normativer Übergang als selbstverständlich angesehen, in der Literatur wenig Beachtung. Buchmüller et al. (1998) berichten, dass der in den 1970er Jahren in der Schweiz erfolgte Wertewandel von einer ausschliesslichen Arbeitsorientierung zu einer zunehmenden Freizeitorientierung, zusammen mit einer häufig günstigen finanziellen Situation, zu einem mehrheitlich positiven Erleben der Pensionierung als wohlverdientem Ruhestand nach einem langen Arbeitsleben geführt hat. Diese positive Konnotation der Pensionierung wurde weiter gestärkt durch die Aussicht, dass die nachfolgenden Generationen in der Folge der sich verschlechternden Wirtschaftslage keine so guten Aussichten mehr haben würden.

Bei den Frühpensionierungen wird nach Buchmüller et al. (1998) unterschieden in zwangsweise Frühpensionierungen, die aus ökonomischen Gründen des Unternehmens erfolgen, regulären Frühpensionierungen, was bedeutet, dass in einem Unternehmen alle Mitarbeitenden vor dem offiziellen Rentenalter in Pension gehen und freiwilligen Frühpensionierungen, die auf der freien Entscheidung der Mitarbeitenden basieren. Gemäss BFS Aktuell (2008) betrug 2007 die Quote der Frühpensionierungen, worunter die Pensionierung in den fünf Jahren vor dem gesetzlichen Ruhestand verstanden wird, 20% (Berechnet nach der Formel: Personen im Vorruhestand / Personen im Vorruhestand + Erwerbspersonen). Dieser Prozentsatz umfasst alle o.g. Kategorien der Frühpensionierung und bestätigt die Aussage von Höpflinger et al. (2006), wonach eine Flexibilisierung des Rentenalters bis anhin, und wahrscheinlich auch weiterhin, primär eine Flexibilisierung nach unten impliziert. Dies, obwohl Höpflinger et al. bereits 1999 konstatierten, dass die Politik der frühzeitigen Pensionierung angesichts der demografischen Alterung nicht mehr haltbar sei, da damit einerseits die Finanzierung der Altersvorsorge zusätzlich belastet werde, andererseits wertvolle Kompetenzen älterer Arbeitnehmender verloren gingen. Im Gegensatz zur Schweiz ist in Deutschland in den letzten 15 Jahren eine Trendwende hin zu einem Anstieg des Rentenbezugsalters zu beobachten, die weitgehend auf eine erhebliche Verringerung der finanziellen Anreize für einen frühzeitigen Altersrücktritt zurückgeführt wird. Konkret wurden die Altersgrenzen für verschiedene vorgezogene Altersrenten schrittweise erhöht sowie Rentenabschläge bei vorzeitigem Rentenbeginn eingeführt (Menning et al., 2007).

Im Gegensatz zur Frühpensionierung entspricht es seit drei Jahrzehnten nicht mehr der sozialen Norm, nach Erreichen des offiziellen Rentenalters weiterhin erwerbstätig zu sein (Clemens et al., 2005; Höpflinger et al., 1999). Waren 1965 noch 59% der 65-69jährigen Männer erwerbstätig (Höpflinger et al. 1999), waren es 2007 noch 13.6% der 65-74jährigen (BFS, 2008). Insgesamt gehen Höpflinger et al. (2006) von einem Anteil der Rentner an allen Arbeitskräften der Schweiz von 2% aus. Diese geringe Zahl an erwerbstätigen Personen im Rentenalter könnte unter anderem drauf zurück zu führen sein, dass 55% der von Höpflinger et al. (2006) befragten Unternehmen keine Arbeit für Rentner anbieten und 45% der Unternehmen nur für speziell ausgewählte Personen (z.B. ausgewiesene Fachpersonen). Nur gerade 11% der befragten Unternehmen bieten Erwerbsarbeitsmöglichkeiten für neu eingestellte Personen im Rentenalter. Dabei zeigt sich eine Zweiteilung in dem Sinn, dass einerseits Pensionierte als eher

unqualifizierte und befristete Arbeitskräfte nach Bedarf („Reservearmee“), andererseits als qualifizierte Berater und Mentoren, die kumulierte Kompetenzen und Erfahrungen intergenerationell weiter geben können, eingestellt werden (Höpflinger et al., 2006). In Deutschland beträgt die Erwerbsbeteiligung von Personen jenseits der Regelaltersgrenze gesamthaft 6.3% (Männer 8.5%, Frauen 4.8%) (Menning et al., 2007).

Laut Buchmüller et al. (1998) ist die individuelle Bewertung und damit das Erleben des Übergangs in die nachberufliche Zeit von gesellschaftlichen und historischen Faktoren abhängig. Im aktuellen gesellschaftlichen Verständnis gilt die nachberufliche Phase als wohlverdienter Ruhestand nach einem langen Arbeitsleben, als Zeit für während der Erwerbsphase vernachlässigte Interessen wie Reisen und Hobbies. Nichtsdestotrotz erlebte eine Mehrheit der Studienteilnehmenden bei Johnson (2000) den Übergang in die nachberufliche Zeit als komplexer und weniger vorhersehbar als erwartet. Es wird eine Ambivalenz zwischen neuer Freiheit und gleichzeitigem Verlust berichtet. Die Adaptation braucht ihre Zeit (Buchmüller et al., 1998). Ist diese erfolgt, kann festgestellt werden, dass grundsätzlich nur wenig Neues an Freizeitaktivitäten begonnen wird, vielmehr wird Bestehendes gepflegt und quantitativ und/oder qualitativ ausgebaut (Schmitz-Scherrer, 1981, zit. in Buchmüller et al., 1998).

# Ergebnisse

## Generationen und Wissenstransfer

### *Befunde aus Forschung und Praxis im Einzelnen*

Zimmermann (2005) berichtet aus einer Betriebsbefragung des deutschen Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB), dass vier von fünf der ca. 500 befragten Betriebe angeben, den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen zu fördern. 72% setzen dabei auf altersgemischte Arbeitsgruppen, 59% auf die Betreuung von Berufsanfängern durch ältere Mitarbeitende, sog. Mentoren. Dieser sich hier abbildende scheinbare Trend zur verstärkten Wertschätzung der älteren Arbeitnehmenden darf laut Clemens et al. (2005) jedoch nicht überschätzt werden. Nach Ansicht dieser Autoren beschränkt er sich nämlich auf eine selektive Gruppe von älteren Arbeitnehmenden, die über besondere Qualifikationen oder gesuchte Erfahrungen verfügen. Diese Einschätzung von Clemens et al. scheint sich in Ergebnissen des Projektes NOVA.PE zu bestätigen. Dies ist eine Partnerschaft von Universität und Unternehmen, die Instrumente, Verfahren und Methoden geschaffen hat, die den systematischen Wissenstransfer in Unternehmen organisieren helfen. In einer Untersuchung wurde dieses Instrumentarium in 13 Unternehmen eingesetzt. Das know-how von 330 (älteren) Beschäftigten wurde dabei analysiert und nur in knapp einem Drittel als für das Unternehmen wichtig beurteilt. Transferprozesse dieses als wichtig erachteten Wissens wurden schliesslich lediglich in 60 Fällen durchgeführt. An diesen Zahlen ist ersichtlich, dass auf Betriebsseite Investitionen in den Wissenstransfer eng mit der Erwartung einer Wertschöpfung verbunden ist.

Auf der Seite der älteren Arbeitnehmenden ist der Wissenstransfer mit Wertschätzung gekoppelt. So hat in einer Befragung von Kobi (2010) ein überwiegender Anteil der älteren Arbeitnehmenden angegeben, dass sie ihr Erfahrungswissen gerne weitergeben möchten. Der sinnstiftende Aspekt einer solchen Weitergabe stand dabei im Vordergrund: die älteren Arbeitnehmenden wünschen sich, dass ihr Erfahrungsschatz nicht brach liegen soll. Wichtig war den älteren Arbeitnehmenden im Weiteren das Fortbestehen der von ihnen geleisteten Arbeit sowohl aus persönlichen als auch aus betrieblichen Aspekten. Zimmermann (2005) fand einschränkend bzw. ergänzend zu den Ergebnissen von Kobi (2010), dass die Älteren im Gegenzug zur Weitergabe ihres Wissens auch vom Wissen der Jüngeren profitieren möchten. Hier besteht gemäss Zimmermann noch Handlungsbedarf, da 90% der befragten älteren Arbeitnehmenden angeben, dass Jüngere von ihren Erfahrungen profitieren können, hingegen nur 58% glauben, dass auch sie aktuell von Jüngeren profitieren. Auch in den von Müller-Blau (2009) mit vor der Pension stehenden Lehrpersonen geführten Interviews wird die grosse Bedeutung der Gegenseitigkeit des Wissenstransfers deutlich.

Grössere Einigkeit zwischen der Unternehmerseite und der Seite der älteren Arbeitnehmenden als in Bezug auf die Motivation zur Wissensweitergabe scheint in Bezug auf die Inhalte des weiter zu gebenden Wissens zu bestehen. Für die Unternehmen stehen laut Zimmermann (2005) die beruflichen Erfahrungen der älteren Arbeitnehmenden, zusammen mit „Arbeitstugenden“ wie Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein, Arbeitsmoral/-disziplin und Loyalität an erster Stelle der gewünschten Transferinhalte. Nach Kobi (2010) entspricht dies auch den Wünschen der älteren Arbeitnehmenden die gerne Berufs- und Fachkompetenz aus ihrer beruflichen Erfahrung weiter geben. Für die Unternehmen an zweiter Stelle der Wunschliste stehen Kompetenzen, die mit Lebenserfahrung und Sozialkompetenz umschrieben werden können: selbstständiges Handeln, Problemlösefähigkeit, Flexibilität, Teamfähigkeit und Führungsfähigkeit (Zimmermann, 2005). Auch dies deckt sich nach Kobi (2010) mit den Anliegen der älteren Arbeitnehmenden, die Lebenserfahrung und Sozialkompetenz weiter geben sowie Lernende fördern möchten. Damit dieser beidseitig gewünschte Wissenstransfer stattfinden kann, braucht es schwerpunktmässig in grösseren Unternehmen spezifische Massnahmen. Dort hat es erstens mehr ältere Arbeitnehmende und zweitens sind die Wissensträger nicht immer prominent. In kleineren Unternehmen läuft dieser Transfer auf Grund der übersichtlicheren Strukturen eher ohne gezielte Massnahmen (Zimmermann, 2005).

## *Unsere Ergebnisse*

Unsere Ergebnisse zeigen eindrücklich, wie unterschiedlich das Erfahrungswissen der älteren Arbeitnehmenden in den unterschiedlichen Branchen gewichtet wird. Dass das Erfahrungswissen nicht in allen Unternehmen gleich wertgeschätzt wird, ist in der Literatur bereits dokumentiert (Clemens et al., 2005; Höpflinger et al., 2006; Zimmermann, 2005), nicht jedoch, wie sehr der Stellenwert des Erfahrungswissens zwischen den Branchen variiert.

Den höchsten Stellenwert genießt das Erfahrungswissen in unserer Untersuchung im Bauhauptgewerbe. Dort wissen die älteren Arbeitnehmenden, dass ihr Erfahrungswissen im Arbeitsalltag von grosser Bedeutung ist und von den Vorgesetzten geschätzt wird. In der informellen Hierarchie auf der Baustelle sehen sie sich entsprechend in einer hohen Position.

**Herr Kuwatsch:** *Ich zeige jungen Leuten, ich lerne ihnen wie man es besser machen kann und alles, aus der Erfahrung. Jungen machen sie Schule und so aber sie haben nicht so viel Erfahrung, oder so.*

*(Herr Kuwatsch, 57-jährig, Bauhauptgewerbe)*

**Interviewerin:** *Und wenn jetzt ein junger Kollege neu in Ihren Betrieb kommt, was kann er von Ihnen lernen?*

**Herr Lischewski:** *Der kann viel lernen von diesen Alten jetzt... Weil wir, z.B. wenn ich jetzt mit einem Jungen arbeiten muss, schalen oder ausschalen, muss ich ihm zuerst erklären, damit es vorwärts geht. Wenn ich ihn nicht erkläre, kommen wir nicht vorwärts, weil dann muss ich nachher für zwei Personen arbeiten und das geht nicht, dann bin ich kaputt. Was heisst das? Ich erkläre ihm. So das, so, so, so. Jetzt gehen wir los. Und das geht.*

*(Herr Lischewski, 58-jährig, Bauhauptgewerbe)*

Die Vorgesetzten sind sich der Bedeutung des Erfahrungswissens der älteren Arbeitnehmenden bewusst und versuchen dieses Wissen in der bewussten Zusammensetzung der Arbeitsteams für die Jungen nutzbar zu machen.

**Herr Nyfenegger:** *Wir haben jetzt gerade, was war das, im Juni haben wir drei Neue eingestellt, aber eben, die sind alle zum gleichen Polier, weil man eben weiss, der muss jetzt die gleich einfuchsen, einfach zu dem mit der grössten Erfahrung, und der baut jetzt die auf, ja. [...]  
Die Jüngeren können profitieren von den Älteren und auf dem Bau ist das einfach so, ja. Da muss der Lehrling nicht dem Baustellenchef sagen, schau du musst den Plan umdrehen. Die können wirklich nur profitieren und eben, wenn ein älterer Polier ist, eben dann der hat x Häuser, wenn der 30 Jahre auf dem Bau ist, hat der x Bauten gemacht, in jeder Kategorie, ob das Häuser seien oder Industriegebäude, noch mit Stahlbau drin oder mit Holz. Das ist, wäre wirklich ein Verlust, wenn die Älteren, die das Wissen haben weg gingen.*

**Interviewerin:** *Ohne dass sie es vorher den Jüngeren weiter geben konnten.*

*(Herr Nyfenegger, 55-jährig, Bauhauptgewerbe)*

Nahezu bedeutungslos ist das berufliche Erfahrungswissen der Arbeitnehmenden in ausführenden Tätigkeiten in dem von uns untersuchten Industriebetrieb.

**Interviewerin:** *Mhm, und gibt es auch beim Arbeiten selber Sachen, die Jüngere von Ihnen lernen können, vielleicht gerade auch weil Sie schon älter sind?*

**Frau Franke:** *Das kann ich jetzt nicht behaupten, weil bei uns ist das so, das hat jetzt gar nichts mit dem Alter zu tun, aber wenn wir etwas lernen müssen, also Schulungen haben, dann ist das einfach für jedes, oder. Und ähm, ich kann nicht ein Vorbild sein gegenüber einem Jüngeren, ein Jüngerer kann auch nicht ein Vorbild sein gegenüber mir, weil wir beide das gleiche lernen. [...]*

**Interviewerin:** *Wie finden Sie das, wenn jemand von Ihnen?*

**Frau Franke:** *Ah, von mir etwas lernen möchte?*

**Interviewerin:** *Genau.*

**Frau Franke:** *Ah, das finde ich schön, aber eben, wie gesagt, bei uns gibt es niemanden ähm, der jemandem ein Vorbild sein kann, weil wir einfach auf dem gleichen Level sind. [...]*

**Frau Franke:** *Ja, ich fühle mich schon geehrt, wenn ich etwas weitergeben kann, das ich vielleicht besser weiss, als das andere. Aber ähm, wie gesagt, bei uns ist das jetzt einfach nicht der Fall.*

*(Frau Franke, 59-jährig, Industrie)*

Diese Bedeutungslosigkeit des beruflichen Erfahrungswissens kommt auch in den Interviews mit den Vorgesetzten deutlich zum Ausdruck.

**Interviewerin:** *Und wird ein Erhalt vom Wissen im Betrieb beim Übergang von älteren Arbeitnehmenden in die Pension angestrebt?*

**Herr Berndt:** *Ja ist natürlich jetzt bei uns, in unserem Fall, äh, nicht so wichtig, sage ich jetzt mal, weil wir auch sehr äh, kurzlebige Produkte haben, also. Dass jetzt eine Frau ein riesen Know-How aufbauen kann, über die Jahre, die Zeiten sind jetzt auch etwas vorbei. Wir haben ein Produkt, das jetzt dann gerade ausläuft, das wir jetzt dann 15 Jahre gehabt haben und da haben wir schon Mitarbeiter, die das super kennen. Wenn man ein Problem hatte, hat man sie gefragt. Aber das läuft jetzt dann auch aus, Ende Jahr, jetzt kommen neue Produkte, immer neue, das ganze Geschäft wird kurzlebiger, weil die Kunden haben auch ihre Wünsche und dadurch wird natürlich das Know-How auch weniger gewichtet, sage ich mal.*

**Interviewerin:** *Also ist das Know-How, das Wissen, auch sehr auf ein Produkt bezogen bei Ihnen eigentlich, wo dann eben, wenn es das Produkt nicht mehr gibt, dann ist in diesem Sinne das Know-How weg, oder kann man das, kann man das auch auf das nächste Produkt ein Stück weit übertragen oder geht das nicht?*

**Herr Berndt:** *Ja ich sage jetzt von der Baugruppe her weniger, das wird ganz komplett anders sein, weil man in der heutigen Zeit halt noch Halbautomaten einsetzt. Man hat andere Methoden, die man halt vor 10, 15 Jahren noch anders gemacht hat, es wird ganz anders sein, aber. Ich sage jetzt vielleicht vom Gedanken her, werden sie sicher äh, sie wissen schon, sie müssen diese und diese Arbeitsanweisungen oder Prüfvorschriften geschult sein und dort hat es natürlich schon gewisse Know-How-Träger, die das natürlich schon wissen, was andere halt noch nicht wissen, aber das würde ich persönlich jetzt nicht so bewerten. Weil in der heutigen Zeit hat man schnell etwas gelernt. Wir sind heute so aufgebaut, jetzt neu, dass wir Arbeitsanweisungen haben, nicht mehr, ein riesen Satz geschrieben und man muss zuerst alles durchlesen, haben wir schnell mit Fotos, jetzt sollte man eigentlich so weit sein, dass ich eine Arbeitsanweisung hier auf den Tisch lege, ich nehme jemanden von der Strasse, also ich könnte jetzt Ihnen diese Arbeitsanweisungen in die Finger drücken und sagen, gehen Sie dieses Produkt jetzt montieren und Sie würden das hinkriegen. Das ist für mich das Ziel. Ich möchte nicht angewiesen sein auf Know-How-Träger, weil das ist schlecht, weil die kann einen Unfall haben, die kann krank sein und was mache ich dann? Ich möchte flexible Leute.*

*(Herr Berndt, 42-jährig, Industrie)*

Eine weniger branchen- bzw. unternehmensspezifische Bewertung des Erfahrungswissens zeigt sich in den untersuchten Betrieben im Verkauf und in der Verwaltung. Wo die oben zitierten Einschätzungen zum Wert des Erfahrungswissens in Bau und Industrie sowohl zwischen den einzelnen Arbeitnehmenden als auch zwischen Arbeitnehmenden und Vorgesetzten weitgehend deckungsgleich sind, gibt es in den Branchen Verkauf und Verwaltung deutliche interindividuelle Unterschiede. In diesen Branchen scheint der dem Erfahrungswissen zugemessene Wert stärker von den einzelnen befragten Personen abzuhängen als von der Branche bzw. dem Unternehmen immanenten Charakteristika, die den Wert des Erfahrungswissens relativ unabhängig von den befragten Personen vordeterminieren.

Nach verschiedenen Quellen (Zimmermann, 2005; Müller-Blau, 2009) ist die Bereitschaft der Älteren (unter der Voraussetzung, dass dies im Betrieb überhaupt möglich und erwünscht ist) ihr (Erfahrungs-) Wissen an die jüngere Generation weiter zu geben, an Voraussetzungen wie gesicherte Arbeitsverhältnisse und ein Klima des Vertrauens gebunden. Die von uns befragten älteren Arbeitnehmenden erachten es ausnahmslos als Selbstverständlichkeit, dass sie ihr Wissen weiter geben. Es werden keine Bedingungen an diese Bereitschaft gestellt. Die Selbstverständlichkeit resultiert aus dem wahrgenommenen Fluss der Erfahrung und des Wissens, in dem jede Generation in jungen Jahren von den Älteren lernt und dann, wenn sie selbst in die Jahre gekommen ist, ihrerseits Wissen und Erfahrung an die nächste Generation weiter gibt. Mit der Weitergabe von Wissen und Erfahrung verbinden die älteren Arbeitnehmenden Wertschätzung, Vertrauen und positive Emotionen wie Freude und Stolz.

**Herr Quentins:** *Die Leute schauen einen noch schnell einmal an und denken: "Was denkt jetzt der?", weil er älter ist, oder? Das ist einfach so. Das ist, auch von der, das kommt auch von den Jüngeren. Die haben auch gewisse Erwartungen an einen: "Wie tut jetzt der..." Das ist ja nicht der Sinn und Zweck, dass ich nachher auf die gleiche Stufe runter gehe wie sie, sondern, dass man etwas, dass man etwas zeigt, was man kann und wie man das machen würde. Man wird auch mehr angefragt als früher. Das ist halt einfach so, oder?*

**Interviewerin:** *Und was ist, was ist das für, was erwarten die Jüngeren von Ihnen? Jetzt nebst dem, also dass sie eben um Rat fragen können in dem Fall auch.*

**Herr Quentins:** *Das ist, das ist vor allem das. Die wissen natürlich auch. Die sehen, hejo, wie man arbeitet, was man macht und so. Und die fragen natürlich auch: "Wie würdest du das machen? Und... und... und..." Das ist auch richtig. Das habe ich früher auch gemacht, oder? Von dem her, das muss ja auch so sein, dass man die Erfahrung weiter geben kann und die Jungen eben ein bisschen etwas dabei lernen können, oder? Wenn das nicht so wäre, wäre es nicht gut. Ich hatte das auch so, das muss so sein.*

*(Herr Quentins, 63-jährig, Bauhauptgewerbe)*

Dieser Befund könnte einerseits Ausdruck eines guten Arbeitsklimas in allen hier befragten Unternehmen sein. Wahrscheinlicher ist er jedoch durch die berufliche Stellung der Befragten zu erklären. Der überwiegende Teil der Befragten befindet sich in ausführender Position ohne Führungsverantwortung. In solchen Positionen ist die Gefahr, durch zu viel Wissensvermittlung an jüngere, aufstrebende, ambitionierte Mitarbeitende überholt zu werden, vermutlich deutlich geringer als in führenden Positionen.

Die unterschiedliche Bedeutung der Wissensweitergabe für ältere Arbeitnehmende, die dies als Wertschätzung sehen, und für die Vorgesetzten, die dies v.a. mit Überlegungen zur Wertschöpfung koppeln, wird auch von den von uns befragten Arbeitnehmenden wahrgenommen.

**Interviewerin:** *Da weiss man auch unter den Bauleitern auch so ein bisschen, wer was gemacht hat, wer was besonders kann und so?*

**Herr Quentins:** *Jaja, das ist so.*

**Interviewerin:** *Und, sie haben vorhin gesagt, denen gefällt das auch, sie finden es auch schön, wenn die Leute bei ihnen anrufen und fragen und...*

**Herr Quentins:** *Ja, klar. ((schmunzelt))*

**Interviewerin:** *Fühlen Sie sich da auch geehrt dabei?*

**Herr Quentins:** *Ein bisschen schon ((schmunzelt wieder)), selbstverständlich. Ja, also für mich, für mich... eine Wertschätzung ist für mich mehr als Geld, oder? Das ist, ja da hat man, weiss man, da ist etwas da, oder? Nicht nur Wertschöpfung, sondern auch Wertschätzung. Das ist für mich das Wichtigste, ohne dass ich Geld bekomme.*

*(Herr Quentins, 63-jährig, Bauhauptgewerbe)*

In Übereinstimmung mit der Literatur (Kobi, 2010; Zimmermann, 2005) werden in den hier durchgeführten Interviews sowohl auf Arbeitnehmer-, wie auch auf Vorgesetzenseite zwei Schwerpunkte des (gewünschten) Wissenstransfers von den älteren zu den jüngeren Arbeitnehmenden sichtbar. Diese sind

über alle Branchen identisch. Die beiden Schwerpunkte sind Berufs- und Fachkompetenz so wie Lebenserfahrung und Sozialkompetenz. Die beiden Schwerpunkte stehen insgesamt gleichwertig nebeneinander. Die Berufs- und Fachkompetenz umfasst im Wesentlichen Wissen über Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe, das praktische Wissen aus dem Arbeitsalltag. Unter Lebenserfahrung und Sozialkompetenz sind Arbeitseinstellung, Zuverlässigkeit, Geduld, Respekt, kommunikative Kompetenzen, Auftreten subsumiert. Insgesamt beziehen sich diese Transferinhalte fast ausschliesslich auf implizites Wissen. Entsprechend werden die Modalitäten des Transfers dieses Wissens hauptsächlich im gemeinsamen Arbeiten im Arbeitsalltag gesehen, im Vormachen, Vorleben, Nachmachen, Nachahmen. Als Setting, in dem ein derartiger Transfer stattfinden kann, werden von Arbeitnehmenden wie Vorgesetzterseite ausnahmslos altersgemischte Teams genannt. Eine gewisse Uneinigkeit besteht hinsichtlich der Wahrnehmung, wer in diesem Prozess des Wissenstransfers im altersgemischtem Team der Initiant ist. Die älteren Arbeitnehmenden sind mehrheitlich der Meinung, dass es in ihrem Unternehmen keine spezifischen Massnahmen zur Förderung des Wissenstransfers gebe, dass dieser Transfer sich automatisch in der alltäglichen Zusammenarbeit in altersgemischten Teams ergebe. Auch die Vorgesetzten sind der Meinung, dass der Transfer im Alltag geschieht, sie schreiben es jedoch sich als Aufgabe in ihrer Führungsfunktion zu, die altersgemischten Teams zu bilden und bei bevorstehenden Pensionierungen frühzeitig die Nachfolge zu regeln, damit im Idealfall die ältere austretende und die neue eintretende Person eine gewisse Zeit parallel arbeiten können. Letztere Massnahme ist aus finanziellen Gründen nicht in jedem Fall, in dem es die Führungsperson als wichtig erachten würde, möglich. Diese beiden Massnahmen zur Förderung des Wissenstransfers werden hier unabhängig von der Grösse und der Art des Unternehmens genannt.

Höpflinger et al. (2006) stellen fest, dass implizites Wissen häufig so eng mit der Person und ihrer Geschichte verknüpft ist, dass es nicht möglich ist, dieses Wissen an andere Personen weiter zu geben. Wie aus oben stehenden Ergebnissen ersichtlich ist, versuchen die von uns befragten Unternehmen, die Schwierigkeit der Weitergabe von implizitem Wissen durch die Zusammenstellung von altersgemischten Teams zu reduzieren. In diesen Teams soll das implizite Wissen durch den bereits von Wilke (2004) beschriebenen Prozess der Sozialisation an die jüngere Generation vermittelt werden. Aussagen, die die von Höpflinger et al. (2006) genannte Einschränkung beschreiben, werden nur in zwei Einzelfällen gemacht.

Zimmermann (2005) berichtet, dass die älteren Arbeitnehmenden im Gegenzug zur Vermittlung ihres Wissens und ihrer Erfahrung auch von Jüngeren profitieren möchten, dies aber nur bei gut der Hälfte der dort Befragten älteren Arbeitnehmenden auch möglich war. Entsprechend dem grossen Stellenwert, der in unserer Befragung dem Erfahrungswissen der älteren Arbeitnehmenden im Bauhauptgewerbe, von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite, zugeschrieben wird, ist der Stellenwert des Wissenstransfers in die entgegengesetzte Richtung, von jung zu alt, äusserst gering. Die älteren Arbeitnehmenden im Bauhauptgewerbe sehen kaum Gelegenheiten, bei welchen sie vom Wissen der Jüngeren profitieren könnten.

Ein anderes Bild zeigt sich in den anderen drei Branchen sowie bei den Bauingenieuren. Dort sind sowohl die Arbeitnehmenden als auch die Vorgesetzten übereinstimmend der Meinung, dass der Wissenstransfer in beide Richtungen geht. Weitaus am häufigsten genannt wird die Möglichkeit der älteren Arbeitnehmenden, vom Wissen der Jüngeren rund um Computer, Handy, moderne Technik und Kommunikation im Allgemeinen zu profitieren. Dieses Lernen bezieht sich auf Anwendungen am Arbeitsplatz, aber auch für den persönlichen Gebrauch.

Vorwiegend von Vorgesetzten wird jedoch bemerkt, dass die älteren Arbeitnehmenden nicht in jedem Fall aus eigener Initiative für sie gewinnbringend von diesem EDV-Wissen der Jungen profitieren.

**Herr Ulliger:** *Offenheit, sind natürlich viel, wie soll ich sagen, ähm, weniger, man hat weniger Mühe mit Neuerungen, doch, oder das ist natürlich schon so, die freuen sich sogar auf Veränderungen, auf neue ähm und eben, es wird halt immer mehr edv-mässig, das ist halt einfach ein Problem und viel, die haben nicht mal, von den Älteren, die haben nicht mal zuhause einen Computer, oder und im Geschäft müssen sie an den PC sitzen und Wareneingänge machen und was weiss ich alles dort in diesen Systemen drin und die Jungen möchten am liebsten, dass jeder ein Laptop hat am Arbeitsplatz. Ja das ist natürlich dort schon einfacher mit den Jungen, das ist klar, in dieser Hinsicht. [...] Und das ist natürlich schon, die Jungen sind dort viel offener, was solche Sachen angeht. Und das ist natürlich schon ein wenig ein Thema, weil wir werden einfach immer mehr mit elektronischen Sachen konfrontiert, es läuft immer mehr über das EDV-System.*

**Interviewerin:** *Und können dann dort auch die Älteren von den Jungen profitieren?*

**Herr Ulliger:** *Ganz klar ja, das ist schon so, also es ist einfach nicht so, in der Regel ist es nicht so, dass die Älteren wollen, dass die Jungen es ihnen zeigen, sondern dass die Jungen es einfach machen, oder. Dass sie dann eben sagen, das ist dann noch vielfach so, so kurz, also je kürzer es bis zur Pension geht, desto extremer wird das, ja das muss ich jetzt nicht mehr lernen, ich werde eh pensioniert oder, das ist dann schon so und dann sagen, ja mach doch du das.*

*Und dann ist es eben und dann kommt es dann meistens genau so weit, dass dann eben, wenn niemand da ist, oder, ja Sie jetzt habe ich ein Problem, wissen Sie, das macht immer diese, oder ((lacht)). Ja und dann eben, muss man ihnen halt sagen, jetzt müssen Sie halt doch mal. [...] Und vielfach ist es ja dann auch so, dass sie dann am Anfang eine riesen Barriere haben und wenn sie es dann mal selber können, dann haben sie plötzlich den Plausch, dass sie es zustande gebracht haben.*

*(Herr Ulliger, 54-jährig, Detailhandel)*

Die älteren Arbeitnehmenden können weiter vom aktuellen Fachwissen profitieren, das die Jungen aus der Ausbildung an den Arbeitsplatz bringen. Diese Aussage von Seiten der Arbeitnehmenden und der Vorgesetzten trifft vorwiegend auf den Detailhandel, die Verwaltung sowie auf die Ingenieure in der Baubranche zu.

Im Gegensatz zu den fast ausschliesslich impliziten Wissensinhalten, die von den Älteren zu den Jüngeren übergehen, gehen in die andere Richtung mit IT- und aktuellem Fachwissen schwerpunktmässig explizite Wissensinhalte über.

Für einige ältere Arbeitnehmende hat auch der Lebensstil der jüngeren Generation Vorbildcharakter. Hier kann nicht zwischen Branchen differenziert werden, ausschlaggebend dürfte die Persönlichkeit der Befragten sein.

**Interviewerin:** *Und was können und wollen Sie von den jüngeren Mitarbeitenden lernen?*

**Frau Dorster:** *Eben vielleicht etwas die Flexibilität, die mir manchmal fehlt, so etwas. Wenn man so dieses Eingefahrene. Vielleicht einfach etwas spontaner, und etwas. Einfach etwas légèrer.*

**Interviewerin:** *Und wie lernen Sie das?*

**Frau Dorster:** *Ja das ist eben schwierig, wenn man nicht so ist, kann man das kaum lernen. Aber vielleicht wenn man mehr mit ihnen zusammen wäre, also den Umgang mehr hätte. Ganz Junge haben wir hier einfach die Lernenden, oder. Aber ich bilde nicht aus, ich sehe sie eigentlich auch selten. Ich arbeite auch nicht mit ihnen zusammen, deshalb kann ich diese Erfahrung auch eigentlich nicht so machen.*

*(Frau Dorster, 62-jährig, Verwaltung)*

Aus der obigen Darstellung der Art und des Inhalts des Wissenstransfers zwischen den Generationen ist ersichtlich, dass die Intergenerationenbeziehungen von den älteren Arbeitnehmenden so wie auch von den Vorgesetzten mehrheitlich sehr positiv beurteilt werden. Beide Seiten können voneinander in unterschiedlichen Bereichen profitieren, der Wille hierzu ist in den allermeisten Fällen vorhanden.

Ein Wermutstropfen für die älteren Arbeitnehmenden sind die jüngeren Kolleginnen und Kollegen, die nicht willens oder in der Lage sind, von ihren Erfahrungen und ihrem Wissen zu profitieren. Häufig dürfte

in diesen Fällen die Barriere darin liegen, die Müller-Blau (2009) als Eigenleistung beschreibt, die die Lernenden vollbringen müssen, um die Lücken, die der Lehrende durch die nicht mögliche Explizierung des impliziten Wissens offen lässt, zu schliessen.

Manche älteren Arbeitnehmenden betonen aber auch, wie wichtig hier ihre eigene Einstellung und ihr persönlicher Umgang mit den Jungen ist. Sie erachten ihre eigene Offenheit und Toleranz den Jungen gegenüber als wichtige Voraussetzung für die Bereitschaft der Jungen, von ihnen etwas lernen zu wollen und annehmen zu können.

**Interviewerin:** *Und wenn jetzt eben jemand Jüngerer hier eintritt, was können die Jüngerer von Ihnen lernen?*

**Frau Brunner:** *Also ich, einfach alles zusammen zeigt man ihnen und man schaut auch, dass man mit ihnen freundlich ist und alles, oder. Und es ist lustig, sie kommen gerne zu mir lernen. Ich habe wirklich mit niemandem hier Probleme. Jedes kommt zu mir, sie kommen mich noch fragen, das ist eben bei mir so ein wenig positiv.*

**Interviewerin:** *Was denken Sie, was macht das aus, dass man gerne zu Ihnen kommt und gerne von Ihnen etwas lernt?*

**Frau Brunner:** *Weil ich es Ihnen langsam und erkläre und klar. Und wenn es nicht geht, wissen sie, sie dürfen fragen kommen und ich werde nicht hässig, so. Muss einfach mit ihnen freundlich umgehen, das bringt viel. Wenn man mit ihnen anständig umgeht, gehen sie auch mit einem anständig um.*

**Interviewerin:** *Und wie ist denn das für Sie, wenn die anderen gerne von Ihnen lernen?*

**Frau Brunner:** *Ich finde es schön. Oder, oder, weil ich sage mir, sie können ja nicht alles, ich kann auch noch nicht alles, ich muss auch noch lernen. Oder, und darum, also ich habe einfach keine Mühe.*

**Interviewerin:** *Und gibt es denn etwas, was Sie von den Jüngerer lernen können?*

**Frau Brunner:** *Hm, noch schwierig, dass die Welt anders ist, oder das schon. Dass sie einfach andere Einstellungen haben, anders, diverse Sachen, wo wir eigentlich (früher) nicht hatten, aber ich sage dem, das ist jetzt heute so, fertig. Da muss ich eben mit meinem Mann eben wieder ein wenig diskutieren, er ist Sizilianer ((lacht)). Dass heute die Welt halt einfach anders ist und nicht mehr wie früher. Aber eben, das ist einfach, die Welt verändert sich und man muss es akzeptieren und annehmen.*

**Interviewerin:** *Und das kann man von den Jungen lernen, wie die Welt heute ist und?*

**Frau Brunner:** *Ja. Oder, und ich akzeptiere es. Ich gehe nicht einem sagen, so ist es und so muss man es machen, ich akzeptiere es einfach, wie sie es heute denken, ja, einfach so.*

**Interviewerin:** *Und die Jüngerer, wie lernen dann die von Ihnen?*

**Frau Brunner:** *Ja, vorzeigen, oder. Und nachher ähm, wenn ich es gezeigt habe, selber versuchen und wenn es noch nicht gut geht, nochmal zeigen, man muss einfach Geduld haben, oder. Und darum kommen sie wahrscheinlich gerne zu mir.*

*(Frau Brunner, 59-jährig, Detailhandel)*

## Diskriminierung und Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitnehmender

### *Befunde aus Forschung und Praxis im Einzelnen*

Der Gerontologe Rober N. Butler wählte den Begriff „Ageism“ in Anlehnung an die beiden englischen Begriffe „Racism“ und „Sexism“. Trotz der semantischen Verwandtschaft gibt es deutliche Unterschiede zu diesen beiden Diskriminierungsarten, da Ageism ein viel grösseres Potential an Selbstdiskriminierung in sich birgt. Während Sexisten oder Rassisten nur selten Teil der Gruppe sind, die sie diskriminieren, teilen viele ältere Menschen die stereotypischen Einstellungen der Gesellschaft in Bezug auf das Alter und tragen somit altersdiskriminierende Prozesse unbewusst mit (Rehberg & Moser, 2008).

Diese Tatsache erschwert eine genaue Zuordnung von Kategorien wie „Täter“ und „Opfer“ des Ageism. Hinzu kommt, dass sich der Status dieses Unterscheidungsmerkmals - anders als bei der Geschlechtszugehörigkeit oder der ethnischen Abstammung - im Verlauf des Lebens kontinuierlich ändert. Die meisten Menschen durchlaufen die verschiedenen Lebensetappen wie Jugend, frühes und spätes Erwachsenenalter etc., ohne sich der genauen Grenzen dieser Etappen bewusst zu sein. Daher

können früh angelegte kognitive Schemata und Vorurteile leicht von einem Lebensabschnitt zum nächsten weitergetragen werden, bis sie schliesslich von den alternden Individuen auf sich selbst angewendet werden.

„Ageism“ wird als Überbegriff für Stereotype, Vorurteile und Diskriminierungsprozesse mit Bezug auf das Alter eines Menschen verwendet. Bei „Stereotypen“ handelt es sich um unbewusste Wissensstrukturen, die auch von den Betroffenen selbst – in unserem Fall von älteren Arbeitnehmenden – geteilt werden und sich als Eigenschaftszuschreibungen („angeschlagen“, „weise“ etc.) oder Überzeugungen äussern. „Vorurteile“ hingegen sind emotional aufgeladene Stellungnahmen, welche in der Regel eine negative, generalisierende Bewertung von Personen aufgrund ihrer Alterszugehörigkeit beinhalten (vgl. Rothermund & Mayer, 2009). Stereotype und Vorurteile müssen nicht zwingend negativ sein. Allerdings sind gerade „defizitorientierte Bilder des Alters [...] schwer zu bekämpfen, weil sie oft von älteren Menschen selbst übernommen und verinnerlicht werden“ (Höpflinger et al., 2006).

Der Begriff „Diskriminierung“ wiederum umfasst ausschliesslich herabsetzende oder benachteiligende Handlungen gegenüber einer bestimmten Personengruppe. Bezogen auf ältere Arbeitnehmende wird dann von Diskriminierung gesprochen, wenn unterschwellige Vorstellungen personalpolitische Entscheide so beeinflussen, dass Personen aufgrund ihres Alters anstatt ihrer Qualifikation oder Produktivität beurteilt werden.

In der Realität sind subjektive Vorurteile und reale Eigenschaften nicht immer leicht voneinander zu trennen. Wie Höpflinger et al. (2006) bei ihrer Befragung zur Produktivität und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmender feststellten, führten die befragten Schweizer Unternehmen häufiger positive als negative Eigenschaften ihrer älteren Belegschaft an. Unter anderem wurden das reiche Erfahrungswissen, die grosse Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft sowie die Loyalität zum Unternehmen geschätzt. Zu den negativen Eigenschaften, welche bei älteren Erwerbstätigen wahrgenommen werden, gehören die nicht mehr aktuelle Ausbildung sowie die vergleichsweise hohen Lohnkosten (Höpflinger et al., 2006). Es bleibt jedoch unklar, inwiefern die Wahrnehmung weicher Faktoren wie „Zuverlässigkeit“ und „Loyalität“ von Altersstereotypen geprägt sind, und welche negativen Vorurteile aufgrund der sozialen Erwünschtheit während dieser Befragung nicht ausgesprochen wurden.

Die genannten harten Faktoren „nicht mehr aktuelle Ausbildung“ und „hohe Lohnkosten“ weisen hingegen darauf hin, dass die schlechteren Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte nicht alleine auf Diskriminierungsprozesse zurückgeführt werden können, sondern auch mit dem strukturellen Wandel des Schweizer Arbeitsmarktes zusammenhängen. Zwar begünstigen die Internationalisierung der Arbeitsteilung, die technologische Entwicklung und der Trend hin zu mehr Dienstleistungsberufen die Erwerbsbeteiligung Älterer, da sie die körperliche Abnutzung während der Arbeit stark reduzieren. Allerdings gehen diese Veränderungen einher mit einer höheren Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften zu Lasten weniger gut ausgebildeter (Riphahn & Sheldon, 2006).

Wer heute nicht mit dem schnellen und bildungsintensiven Wandel auf dem Arbeitsmarkt Schritt halten kann, ist weniger gefragt. Ältere Personen, insbesondere ältere Frauen, sind von diesem Strukturwandel überdurchschnittlich stark betroffen, da sie oft über keine oder nur eine geringe Berufsausbildung verfügen (BFS, 2007). Das Problem der fehlenden Bildung dürfte sich aber mit den kommenden Generationen abschwächen, da diese eine deutlich höhere Ausbildungsbeteiligung aufweisen (vgl. z.B. Höpflinger et al., 2006). Personen mit hoher Bildung und Teilzeitbeschäftigte sind weniger von Arbeitslosigkeit betroffen, da sie im Vergleich zu schlechter ausgebildeten Personen oder Vollzeitbeschäftigten beruflich mobiler und daher eher bereit für einen frühzeitigen Stellenwechsel sind (vgl. BFS Aktuell, 2008).

Die Wahrscheinlichkeit für Personen über 59 Jahre arbeitslos zu werden, lag im Jahr 2001 bei lediglich 0.15%, während die Wahrscheinlichkeit für den Durchschnitt aller Erwerbspersonen<sup>5</sup> mit 0.29% deutlich

---

<sup>5</sup> Gemäss ILO (International Labor Organization) gelten als Erwerbspersonen, Erwerbstätige ab 15 Jahren, die in der

höher lag. Das Risiko arbeitslos zu werden, scheint laut der Studie von Riphahn und Sheldon mit zunehmendem Alter also eher abzunehmen. Allerdings ist diese Altersgruppe – einmal von Arbeitslosigkeit betroffen – mit durchschnittlich mehr als einem Jahr beinahe doppelt so lange auf der Suche nach einer neuen Anstellung als der Durchschnitt der Erwerbsbevölkerung mit rund sechs Monaten (Riphahn & Sheldon, 2006).

Die Arbeitsmarktchancen älterer Personen sinken mit zunehmendem Alter deutlich. Laut Egger et al. treten 70% der über 60-Jährigen keine neue Stelle an, wenn sie sich freiwillig oder wegen Verfalls des Leistungsanspruches von der Arbeitslosenversicherung abmelden. Lediglich 30% können wieder erfolgreich in den Arbeitsmarkt integriert werden. Bei der Altersgruppe zwischen 55 und 59 Jahren ist die erfolgreiche Eingliederung mit 57% zwar deutlich besser, aber noch immer weit unter dem Schweizer Durchschnitt (Egger, Moser & Thom, 2007). Unter diesen schwierigen Bedingungen erstaunt es nicht, dass nur wenige und hauptsächlich gut ausgebildete ältere Arbeitskräfte freiwillig ihre Stelle wechseln (vgl. BFS Aktuell, 2008).

### *Unsere Ergebnisse*

Der Befund, dass Bildung bei der Arbeitsmarktintegration eine entscheidende Rolle spielt, kann mit der vorliegenden Studie grösstenteils bestätigt werden. Allerdings muss an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen werden, dass von den Befragten nur sehr wenige Personen eine Ausbildung auf tertiärer Stufe abgeschlossen haben. Unsere Auswertungen zeigen aber, dass insbesondere Personen ohne oder mit geringer Ausbildung von längerer Arbeitslosigkeit berichten, bevor sie wieder eine Stelle gefunden haben, während Personen mit einer höheren Ausbildung weniger lange arbeitslos waren, oder sogar nahtlos neue Stellen gefunden haben (vgl. BFS Aktuell, 2008).

**Interviewerin:** *Das heisst, mit 53 haben Sie die Stelle hier bekommen. Und war es damals schwierig, etwas zu finden?*

**Frau Brunner:** *Ja ich war eben vom 94. äh bis ins 95... jetzt bin ich sechs Jahre, also acht Jahre war ich arbeitslos. Nichts, nur Absagen, Absagen, Absagen. Einfach zwei Jahre gestempelt und nachher abgewartet. Das war sehr schwierig.*

*(Frau Brunner, 59-jährig, Industrie, niedriges Bildungsniveau)*

**Herr Ottinger:** *Und äh, (...), wie soll ich sagen, ist die Firma zu Boden, die Chefs oder der Chef hat sich so ein bisschen vergaloppiert und nachher ich, als teuerster Angestellter, musste einfach einen neuen Job suchen. Und bin nachher fündig geworden bei der Firma X [als Bauleiter] (...).*

**Interviewerin:** *Und wie sind Sie denn da auf Firma X gekommen?*

**Herr Ottinger:** *Äh, das ist so: Der, ich bin, wie soll ich sagen? Ich bin mit dem Kollege H., der auch noch hier in dieser Firma tätig ist, immer noch, bin ich schon in die Schule. Wir haben im gleichen Architekturbüro die Lehre gemacht, wir haben hobby-mässig am Donnerstag immer zusammen Fussball gespielt und während diesem Training habe ich mal von ihm die Anfrage bekommen, weil er gehört hat, dass ich eine neue Stelle suchen muss, ähm, hat er mir den Vorschlag gemacht, mich doch bei der Firma X zu melden, sie suchen einen Bauleiter für die und die und die Objekte. Und nachher habe ich das gemacht und durch diese Beziehung ist nachher die neue Stelle eigentlich zustande gekommen.*

*(Herr Ottinger, 63-jährig, Bauhauptgewerbe, hohes Bildungsniveau)*

Freiwillige Stellenwechsel fanden bei den von uns befragten älteren Arbeitnehmenden beinahe ausschliesslich bei Personen mit weiterführender oder tertiärer Bildung statt (vgl. BFS Aktuell, 2008). Insbesondere Kaderpersonal und Selbständige haben sich von einem neuen Anstellungsverhältnis

regelmässigeren Arbeitszeiten und weniger Stress erhofft. Weitere Motive für einen Stellenwechsel waren die Suche nach einer neuen Herausforderung oder eine berufliche Neuorientierung. Bemerkenswert hierbei ist, dass die Stellensuche in der Baubranche – insbesondere beim Führungspersonal – häufig über soziale Beziehungen und informelle Kontakte verlief.

Bei genauerem Hinsehen waren jedoch auch diese „freiwilligen Stellenwechsel“ oft verbunden mit negativen Vorahnungen über zukünftige Umstrukturierungen oder anderen Veränderungen im Betrieb, bei denen die Mitarbeitenden entweder nicht mitmachen wollten, oder befürchteten zu einem späteren Zeitpunkt ihre Stelle zu verlieren und dann aufgrund des fortgeschrittenen Alters keine Stelle mehr zu finden.

**Interviewerin:** *Das heisst, sie haben mit 60 noch einen Jobwechsel gemacht?*

**Herr Quentins:** *Richtig, ja. Freiwillig.*

**Interviewerin:** *OK. Und können sie das noch ein bisschen ausführen, warum sie das gemacht haben?*

**Herr Quentins:** *Ja, das war so: Ich war 13 Jahre bei [einer Firma] zuständig für (Aushub) und Rückbau. Und die Firma hat umstrukturiert. Es ist eine Holding daraus geworden. Und da sind andere Strukturen gekommen, bei denen ich das Gefühl hatte, das komme nicht gut. Und kurz darauf habe ich einmal da in einem Gespräch jemandem von der Firma [hier] gesagt: "Brauchen sie keine Leute?" Und der hat gesagt: "Doch doch, doch doch, das ist gut."*

*(Herr Quentins, 63-jährig, Bauhauptgewerbe, mittleres Bildungsniveau)*

Die Furcht der älteren Arbeitnehmenden, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, ist, wie oben genauer ausgeführt wurde, nicht gänzlich unbegründet und wird auch von den Arbeitgebern bestätigt, welche in vielen Bereichen bevorzugt jüngere Mitarbeitende anstellen.

**Herr Lamber:** *Ja also eben, wenn Sie älter [sind], von 50 an aufwärts, eben wahrscheinlich weniger. Müsste schon irgendwie ein Spezialist sein, der uns fehlt, und sonst sind schon eher, ja, entweder um die 20 oder so um die 30. Weil wir möchten sie ja auch ein paar Jahre brauchen, wenn sie gut sind, nicht nur zwei Jahre. Nicht nur zwei Jahre, später pensioniert und weg ist er wieder.*

*(Herr Lamber, 53-jährig, Bauhauptgewerbe)*

Ältere Arbeitssuchende mit geringerer Qualifikation scheinen in der Baubranche und insbesondere in der Industrie bevorzugt zuerst über ein Temporärbüro angestellt zu werden, bevor nach einer gewissen Bewährungszeit ein reguläres Anstellungsverhältnis folgt. Mehrere der von uns befragten Personen gaben an, dass sie auf diesem Weg zu ihrer festen Anstellung gekommen sind, nachdem direkte Bewerbungen auf Stellenausschreibungen nicht zum gewünschten Erfolg geführt hatten.

**Interviewerin:** *War das schwierig dann, in diesem Alter etwas zu finden?*

**Frau Albrecht:** *Ja, eigentlich schon. Ich bin eigentlich durch ein Temporärbüro dazugekommen hier, weil überall wo ich mich sonst gemeldet habe, gab es einfach nur Absagen. [...] Ja. Und nachher, ich hatte ja Glück mit diesem Temporärbüro. Ich habe ja privat auch hierhin geschrieben und da wollten sie mich nicht und über das Temporärbüro haben sie mich doch noch [genommen].*

*(Frau Albrecht, 55-jährig, Industrie)*

Bei der Arbeitssuche spiegelt sich die unterschiedliche Auftragslage in den verschiedenen Branchen wider. Während im Bauhauptgewerbe kaum von langwieriger Stellensuche gesprochen wurde, berichteten die in der Industrie beschäftigten Personen mehrheitlich von einer langen und schwierigen Stellensuche. Auch im Detailhandel gaben mehrere Mitarbeitende an, dass in ihrer Branche kaum ältere Personen angestellt würden. Diejenigen unter den Befragten, welche die aktuelle Stelle erst mit 55 oder

mehr Jahren antraten, bezeichneten den eigenen Erfolg bei der Stellensuche als Glücksfall oder als Ausnahme.

**Frau Yans:** [...] es hat mir eigentlich immer gefallen, der Verkauf, und dann bin ich nachher wieder eingestiegen bei [einem] Modehaus, war dort acht Jahre und nachher ging [das] zu. Nachher habe ich gedacht, „ou mit 59 findest du wahrscheinlich gar nichts mehr“, oder dann..., hatte wirklich Angst. Nachher habe ich zwei Bewerbungen geschrieben eine Absage und hier habe ich die Stelle gleich bekommen. Ich konnte eigentlich gerade aufhören und hier anfangen. Und das ist nicht so selbstverständlich, das finde ich sehr schön, oder. Alleinstehend und dann, dass sie einem dann in dem Alter eigentlich anstellen, oder, das hört man nicht mehr so oft.

(Frau Yans, 63-jährig, Detailhandel)

Neben der Ausbildung der einzelnen Mitarbeitenden stellt also die konjunkturelle Situation ein wichtiger Faktor für die Arbeitsmarktintegration älterer Arbeitnehmender dar. Diese kann sich sehr unterschiedlich auf die verschiedenen Branchen auswirken. So berichten während der Befragung sowohl Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmende des Bauhauptgewerbes einhellig, dass aufgrund der guten Auftragslage ein Überangebot von Stellen vorhanden sei, und daher manche Stellen nicht adäquat besetzt werden können. Im Industriebetrieb hingegen fürchteten zur gleichen Zeit die befragten Angestellten wegen mangelnder Aufträge und der wachsenden Konkurrenz um ihre Arbeitsplätze.

Dennoch stimmt in allen untersuchten Branchen die Mehrheit der älteren Mitarbeitenden darin überein, dass auf dem Arbeitsmarkt für Ältere geringere Chancen bestehen als für ihre jüngeren Kollegen. Aus diesem Grund geben viele Befragte an, sich vor einer Entlassung zu fürchten. Auch die befragten Arbeitgeber gehen von verminderten Chancen der Älteren aus und sehen in deren Angst vor Arbeitsplatzverlust eine Erklärung für ihr höheres Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit am Arbeitsplatz.

**Herr Quirnbach:** Sonst wollen sie v.a. Stabilität, Vorhersehbarkeit, Sicherheit. Sie sind sich bewusst, dass dies ihre letzte Stelle bis zur Pensionierung sein wird, und deshalb wollen sie Sicherheit und Klarheit und offene Kommunikation. Für die Jüngeren ist dies nicht so wichtig. Die sagen sich, entweder stimmt es, oder dann schaue ich mich halt nach etwas anderem um. Diese Option haben die Älteren nicht mehr und das merkt man.

(Herr Quirnbach, 30-jährig, Detailhandel)

Wie Riphahn & Sheldon (2006) bemerken, nehmen aus Sicht der Unternehmen die Anreize für Investitionen in die Einarbeitung von neuen Arbeitskräften ab, je kürzer deren Resterwerbsleben ist. Auch dies wird in unseren Daten deutlich. Die meisten Arbeitgeber lehnen es ab, Personen über 60 Jahren einzustellen, weil die Investition, insbesondere in die Einarbeitungszeit, im Verhältnis zur Verbleibdauer im Betrieb zu gross sei. Einzelne machen jedoch deutlich, dass Ausnahmen möglich sind, wenn spezifisches Fachpersonal gesucht werde.

**Herr Quirnbach:** Wenn sich jetzt eine 58-Jährige bewirbt, ist es natürlich grundsätzlich halt schwierig, oder? Man weiss, man hat noch zwei oder vier Jahre, wenn sie 62 ist. Es wird immer schwieriger, das ist ganz klar. Ich denke dort kommt es sicher darauf an, welche Erfahrungen bringt sie mit. Gerade das Alter an sich ist alleine nie Kriterium. Wenn sie sonst perfekt ins Bild passt, muss man sich die Gedanken vielleicht machen. (Aber ja), da kann man sich nichts (vormachen), wenn zwei Gleichwertige zur Auswahl stehen, von der Qualifikation her, auch vom ersten Gespräch, vom Eindruck den man hat, dann wird man sich wahrscheinlich eher für die Jüngere entscheiden.

(Herr Quirnbach, 30-jährig, Detailhandel)

Wie in dieser Aussage exemplarisch veranschaulicht wird, würden einige der befragten Arbeitgeber selbst bei gleichwertiger Qualifikation einen jüngeren Bewerber bevorzugen. Oft vermischen sich bei der Begründung tatsächliche Nachteile der Bewerber, wie in diesem Fall die kürzere Amortisationszeit der betrieblichen Investition in die Einarbeitung, mit Stereotypen und Vorurteilen (vgl. hierzu auch Kapitel

Gesundheit). Ein langes Resterwerbsleben vor sich zu haben - also jung zu sein -, ist nicht notwendigerweise mit einer längeren Betriebszugehörigkeit verbunden. Vielmehr das Gegenteil der Fall ist: Je älter eine Person bei ihrer Anstellung ist, desto länger verbleibt sie gewöhnlich im Betrieb. Die Verbleibdauer ist mit der Länge des Resterwerbslebens negativ korreliert und nimmt erst ab einem Alter von 55 Jahren wieder ab (Riphahn & Sheldon, 2006).

Die Dauer des Resterwerbslebens ist nicht nur bei der Einstellung sondern auch für Investitionen in die Weiterbildung von Bedeutung. Obwohl in allen Branchen einhellig versichert wird, dass die Möglichkeit zur Weiterbildung grundsätzlich allen Mitarbeitenden offen steht, zeigen sich auf der Arbeitgeberseite Bedenken bezüglich der Frage, ob längere Ausbildungen für ältere Arbeitnehmende sinnvoll und deren Finanzierung aus Unternehmenssicht vertretbar sind. Da Weiterbildungen den Arbeitnehmern helfen könnten, sich weiterzuentwickeln und spezialisierte Aufgaben zu übernehmen, wird ihnen somit eine wesentliche Möglichkeit verwehrt, ihr Wissen für den Arbeitsmarkt aktuell zu halten.

**Frau Ilanz:** Gut dann kommt natürlich auch der Arbeitgeber, der sagt, bei den Älteren müsse man überhaupt nicht mehr so viel investieren. Das ist dann die andere Seite. Wo man sich fragt: „Wie viel soll ich dann überhaupt investieren?“ Also man hat beispielsweise, konkret: Man hat Gelder gesprochen um Weiterbildungen zu machen. Zum Beispiel für Executive Masters und so weiter. Und dort ist klar: Die hat man relativ problemlos gesprochen, wenn es jemand unter 50 ist und man hat sie viel weniger problemlos [gesprachen] und viel mehr hinterfragt wenn es jemand war, [der] über 50 ist. Jetzt von Seiten des Arbeitgebers, wo man da auch zurückhaltend ist. Man sagt: „Ja das lohnt sich auch nicht mehr.“

**Interviewerin:** Also jetzt einfach wegen des Alters?

**Frau Ilanz:** Mhm ((zustimmend)). Das ist jetzt ganz klar in diesem Fall auf das Alter bezogen gewesen, dass man dort viel mehr (fragt): „Was bringt es mir denn noch?“ und überhaupt... Ohne zu berücksichtigen, dass ja diese Person dann vielleicht doch noch 10 oder 15 Jahre im Prozess ist.

(Frau Ilanz, 57-jährig, Verwaltung)

Auf der anderen Seite wird von mehreren befragten Arbeitgebern hervorgehoben, dass ältere Arbeitnehmende gar keine Weiterbildungen mehr machen wollen, selbst wenn ihnen das Angebot unterbreitet wird. Sie scheinen also nicht nur aufgrund von Restriktionen der Arbeitgeber weniger an Weiterbildungsaktivitäten teilzunehmen, sondern zeigen ab einem gewissen Alter von sich aus weniger Interesse daran.

**Herr Walter:** [Die älteren Mitarbeitenden] haben nicht mehr so wahnsinnig den Anspruch Weiterbildungen zu machen.

**Interviewerin:** Benötigen sie es nicht mehr oder wollen sie nicht mehr?

**Herr Walter:** Ich denke, (...) sie wollen es nicht mehr. Irgendeinmal sagt man: „Ja, jetzt noch zwei Jahre, noch drei Jahre... was soll ich jetzt noch den oder den Kurs machen?“ Das ist eigentlich schade, wenn man es nicht mehr mitmacht. Also manchmal habe ich das Gefühl, [sie denken sich]: „Jetzt bin ich doch zu alt. Nachher ist man in diesem Kurs vielleicht auch mit jüngeren Leuten zusammen.“ Ist ja nicht nur für Ältere, oder? Und irgendwie hat man das Gefühl, man kann dann vielleicht nicht mehr mithalten.

(Herr Walter, 60-jährig, Detailhandel)

Ein weiterer Aspekt, der zur Benachteiligung von älteren Arbeitnehmenden auf dem Arbeitsmarkt führen kann, sind die Lohnkosten, welche in vielen Betrieben mit zunehmendem Alter ansteigen. Bei Firmen mit Senioritätslöhnen haben jüngere Stellensuchende einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren älteren Kollegen (vgl. Riphahn & Sheldon, 2006: 78). Dies wurde auch in unseren Interviews bestätigt. Über alle Branchen hinweg wird die Meinung vertreten, die hohen Lohnkosten würden dazu beitragen, dass die Arbeitsmarktchancen mit zunehmendem Alter sinken.

**Herr Opp:** Weil jemand, nehmen wir an, ein Buchhalter heute. Jemand, der in der Buchhaltung arbeitet, ein Jüngerer, der einfache Aufgaben hat, [verdient] vielleicht 2500 oder so etwas, aber mit der Zeit, nach 20 Jahren hat er 9000 Franken. Aber er macht [eine Aufgabe, die] 5000 [wert ist]. Und dann, was machen die Unternehmen heute? Alle, ja? - Weg! Zu teuer! Ihrer Meinung nach geht das gut. [...] Siehst du, wir haben heute ein Problem: mit der Zeit bist du zu teuer geworden. „Die [anderen] Leute haben 5000, du hast 9000, so bei 7000 kannst du bei uns bleiben, sonst bist du entlassen“. Das ist eine schwierige Diskussion.

(Herr Opp, 45-jährig, Bauhauptgewerbe)

Eine fundierte Analyse der Benachteiligungsstrukturen, denen ältere Arbeitnehmende in den Betrieben ausgesetzt sind, darf sich nicht nur auf die Personalpolitik der Unternehmen fokussieren, sondern muss auch die sozialen Beziehungen zwischen den verschiedenen Altersgruppen berücksichtigen. Aus diesem Grund wurde in unserer Befragung gezielt danach gefragt, inwiefern sich die älteren Arbeitnehmenden in ihrem jeweiligen Team integriert und ernstgenommen fühlen.

Nicht allen Befragten ist der Kontakt mit den Kollegen gleich wichtig. Die meisten zeigen sich jedoch interessiert daran und berichten von positiven Erlebnissen aus ihrem Arbeitsalltag. Sie fühlen sich trotz ihres fortgeschrittenen Alters auch von Jüngeren gut akzeptiert und in ihr Team integriert. Selbst, wenn sie bei bestimmten Aufgaben mehr Unterstützung als andere benötigen, stehen ihnen Jüngere gerne zur Seite. Die Wichtigkeit der Zusammenarbeit und der gegenseitigen Unterstützung wurde häufig betont.

**Frau Bachmann:** Ich gehe immer mit [den Jüngeren in die Pause], wenn ich kann. Also es ist niemand irgendwie ungerecht oder speziell schwierig zu mir, oder so etwas. Also eben, die kommen auch fragen, ob ich mitkomme und so. Vom Team her merke ich es eigentlich nicht, dass altersmässig ein grosser Unterschied besteht. Die Themen sind einfach etwas anders [bei den Jungen]. Macht aber nichts, weil ich selber drei Enkelkinder habe und deswegen nicht so Mühe [damit] habe.

(Frau Bachmann, 56-jährig, Verwaltung)

Dank ihrer guten Kenntnisse des Unternehmens, der organisatorischen und technischen Abläufe können vor allem längjährige ältere Mitarbeitende innerhalb der Teams eine Funktion als inoffizielle Ansprechpersonen einnehmen, die auch abseits der offiziellen Wege um Rat oder Informationen gefragt werden können. Dabei bleibt es oft nicht bei distanziert-professionellen Kontakten. Durch die hohe Identifikation der Älteren mit den Unternehmen können in den Teams sogar familiäre Strukturen entstehen.

**Frau Yans:** Und jetzt [in dieser Abteilung] bin ich eigentlich richtig happy. Weil ich mit Jungen zusammenarbeite. [Ich habe auch eine Tochter] und dann bin ich eigentlich quasi auch so fast so ein wenig Ansprechperson. Bin auch fast ein wenig wie eine Mutter und das finde ich schön. Das Team ist wunderbar, ist schön, ja.

(Frau Yans, 63-jährig, Detailhandel)

Von den Arbeitgebern wird insbesondere der Know-How-Transfer geschätzt, den diese informellen Strukturen nach sich ziehen. Darüber hinaus können sie auch zu einem guten Teamzusammenhalt beitragen (vgl. hierzu auch Kapitel Generationen und Wissenstransfer).

**Herr Ulliger:** Und ähm, aber ich muss sagen, im Verkauf eigentlich erstaunlich, wie die miteinander zusammenarbeiten. Da muss ich sagen, also, das erstaunt mich immer wieder, wie die, auch den Lehrlingen, wie sie denen das Zeug zeigen und ja, stolz sind, wenn die Lehrlinge, die Lehrtöchter die Prüfung bestehen, oder?, und das denen beibringen konnten. Ja, also das Verhältnis [zwischen den Generationen] ist eigentlich sonst gut.

(Herr Ulliger, 54-jährig, Detailhandel)

Hinsichtlich der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Integration in die Arbeitsteams scheint das Alter also keine grosse Probleme zu bereiten. In den Interviews wurde immer wieder betont, dass diesbezüglich individuelle Charaktereigenschaften viel wichtiger als das Alter der Personen sind. Die Integration in die Arbeitsteams hängt eher von der Sozialkompetenz sowie dem Willen der Arbeitnehmenden ab, Beziehungen aktiv zu pflegen. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass in der Arbeitswelt nicht von einer offenen Diskriminierung gegenüber Älteren gesprochen werden kann. In unseren Daten findet sich kein einziger Hinweis darauf, dass Personen allein aufgrund ihres Alters benachteiligt worden wären. Dennoch haben reale Ungleichbehandlungen stattgefunden, welche aber stets mit betriebswirtschaftlichen oder personalstrategischen Argumenten begründet wurden.

In unserer Studie gibt es hingegen deutliche Befunde, die darauf hinweisen, dass ein „*mismatch*“, eine Diskrepanz, besteht zwischen dem, was sich Arbeitgeber von ihren Arbeitnehmern wünschen, und dem, was ihnen Personen ab 55-Jahren anbieten können. Die positiven Soft Skills älterer Arbeitnehmender werden von den Arbeitgebern zwar wahrgenommen und begrüsst, allerdings reichen sie oft nicht aus, um negative harte Faktoren, wie höhere Lohnkosten und weniger Zeit zur Amortisation der Investitionen bei Neuanstellung, auszugleichen.

Durch den Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt scheinen insbesondere schlechter Qualifizierte ins Hintertreffen zu geraten. Um ein Ausscheiden dieser Personen aus dem Arbeitsmarkt zu verhindern und ihre berufliche Mobilität zu fördern, wäre es wichtig sie frühzeitig und kontinuierlich weiterzubilden.

Auf der Grundlage unserer Studie kann nicht beurteilt werden, inwiefern diese Argumente bei der Befragung durch Effekte der sozialen Erwünschtheit vorgeschoben wurden, oder wie stark die personalpolitischen Entscheidungen auch von Stereotypen und Vorurteilen geprägt sind, so dass letztlich von versteckter Diskriminierung gesprochen werden muss. In dieser Hinsicht besteht noch Forschungsbedarf. Sollte sich herausstellen, dass Diskriminierungsprozesse eine Arbeitsmarktintegration Älterer behindern, müssten – in Anbetracht der politischen Diskussionen um eine Erhöhung des Rentenalters – nationale Aufklärungskampagnen lanciert werden, damit die Arbeitgeber für dieses Thema sensibilisiert werden. Zurzeit scheinen sie noch keinen Bedarf zu sehen, von ihrer bisherigen Personalpolitik abzuweichen und, je nach Branche und Position, in der Regel jüngere Arbeitskräfte vorzuziehen.

## **Gesundheit**

### *Befunde aus Forschung und Praxis im Einzelnen*

Eine Betrachtung der Gesundheit älterer Menschen in der Schweiz zeigt, dass heute mehr Menschen als früher in der Lage sind bis ins höhere Alter auch über die Pensionierung hinaus produktiv einer Arbeitstätigkeit nachzugehen. Nur eine Minderheit ist durch körperliche oder psychische Beschwerden derart eingeschränkt, dass der Altersarbeit dadurch Grenzen gesetzt werden (Höpflinger et al., 2006). 2007 waren mit 58% der Frauen und 76% der Männer über zwei Drittel der 55- bis 64-Jährigen erwerbstätig. Damit belegt die Schweiz bezüglich der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmender im internationalen Vergleich eine Spitzenposition (Meyer, 2009).

Auf der anderen Seite stehen sowohl freiwillige wie auch unfreiwillige Frühpensionierungen in vielen Fällen im Zusammenhang mit gesundheitlichen Problemen (Höpflinger, 2005b). Dieser scheinbare Widerspruch in Bezug auf die Gesundheit älterer Arbeitnehmender ist Ausdruck der Vielschichtigkeit und der Heterogenität des Alters. Um diesem Sachverhalt gerecht zu werden ist es daher wichtig die gesundheitlichen Risiken verschiedener sozialer Gruppen zu differenzieren. So geben Männer zum Beispiel häufiger als Frauen an, sich aus gesundheitlichen Gründen aus dem Erwerbsleben zurückzuziehen (32% im Vergleich zu 22%; BFS, 2008), wobei unklar ist, inwieweit die Gesundheit als

gesellschaftlich akzeptierter Grund für einen vorzeitigen Ruhestand vorgeschoben wird (Höpflinger et al., 2006). Ausserdem weisen verschiedene Studien darauf hin, dass das Kriterium Gesundheit bei der Ruhestandsentscheidung kleiner wird, wenn noch andere Faktoren berücksichtigt werden. So ziehen sich in der Schweiz Mitarbeitende in Kaderpositionen häufiger vorzeitig aus dem Erwerbsleben zurück als hierarchisch tiefer Gestellte, obwohl sie in der Regel einen besseren Gesundheitszustand aufweisen als die letzteren (Höpflinger, 2005b; vgl. auch Bütler & Engler, 2008). Anscheinend sind hierarchisch tiefer gestellte Arbeitnehmende in gesundheitlicher Hinsicht also gleich zweifach benachteiligt: Zum einen sind sie, wie unten weiter ausgeführt wird, oft einer höheren Anzahl von gesundheitlichen Risiken ausgesetzt. Zum anderen können oder wollen sie es sich wegen ihrer schlechteren finanziellen Ausgangslage nicht leisten frühzeitig in den Ruhestand zu treten.

Auch im Vergleich zu den jüngeren Arbeitnehmenden muss das gängige Bild vom defizitären Alter revidiert und differenziert werden. Zwar gibt es gewisse somatische Beschwerden, die bei älteren Arbeitnehmenden häufiger auftreten. Darunter fallen neben Gelenk- und Gliederschmerzen auch Krankheiten, die das Kreislaufsystem, die Muskeln und das Bindegewebe betreffen (Clemens, 2005; Höpflinger et al. 2006). Hinsichtlich Arbeitsunfällen, psychischen Beschwerden wie Energielosigkeit, Angst bei der Arbeit oder Kopfschmerzen weisen Ältere in mehreren Studien hingegen bessere Werte auf als ihre jüngeren Kollegen (Meyer, 2009; Egger et al., 2007; BFS aktuell, 2007). Die Behauptung, dass über 55-Jährige öfter als andere Altersgruppen arbeitsunfähig sind, wurde in verschiedenen Studien widerlegt (Vgl. Egger et al., 2007; Meyer, 2009; BKK, o.J.). Allerdings scheinen sie laut dem nationalen Gesundheitsbericht im Durchschnitt länger abwesend zu sein, womit die älteste Kohorte im Jahr auf mehr Arbeitsunfähigkeitstage kommt als die Jüngeren. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass diese Langzeitausfälle oft mit der Erwerbsbiographie zusammenhängen und frühere Arbeitsbelastungen dabei eine entscheidende Rolle spielen (Meyer, 2009).

Die Risikofaktoren, welche zu Belastungsakkumulationen und im späteren Erwerbsleben zu Langzeitausfällen führen können, variieren branchen- bzw. berufsspezifisch. Sie können in physische und psychosoziale Risiken unterteilt werden. Beide Arten stehen miteinander in Wechselwirkung und können sich gegenseitig verstärken. Die verbreitetsten physischen Risikofaktoren finden sich im Bereich der Ergonomie zum Beispiel in Form von monotonen Bewegungsabläufen oder schmerzhaften Körperhaltungen. Weiter zählen zu dieser Kategorie umgebungsbedingte Risiken (wie Lärm oder ungünstige Temperaturen) sowie die Exposition gegenüber chemischen Substanzen oder Strahlungen. Zu den psychosozialen Risiken werden Belastungen durch die Arbeitsorganisation oder soziale Beziehungen gezählt. Hierunter fallen hohe Arbeitsanforderungen, geringer Entscheidungs- und Handlungsspielraum, mangelnde soziale Unterstützung, Stress und diverse Ängste (BFS aktuell, 2007).

Verschiedene Studien belegen den Zusammenhang der oben genannten Risikofaktoren mit der Gesundheit. Die Exposition gegenüber physischen Risiken scheint mit dem Alter abzunehmen. Für die psychosozialen Risikofaktoren lässt sich kein solcher Zusammenhang feststellen. Männer sind eher hohen psychischen Anforderungen und physischen Belastungen ausgesetzt, während sich Frauen eher mit mangelnder Entscheidungsfreiheit auseinandersetzen müssen (BFS aktuell, 2007). Interessant ist, dass sich bezüglich der Arbeitsbedingungen soziale Unterschiede erkennen lassen. Ein tieferes Bildungsniveau ist oft mit einer erhöhten Risikoexposition verbunden. Dies zeigt sich unter anderem bei den physischen Risiken der Männer und der Arbeitsunsicherheit. Letztere ist besonders häufig mit einem schlechten Gesundheitszustand verbunden (BFS aktuell, 2007). Dieser Umstand unterstreicht die Notwendigkeit bei empirischen Untersuchungen nicht nur die Sicht von Kadermitarbeitenden zu berücksichtigen, sondern auch den spezifischen Bedürfnissen der einfachen Arbeitnehmenden nachzugehen.

## *Unsere Ergebnisse*

In den leitfadengestützten qualitativen Interviews der Erhebungsphase wurde nicht explizit nach der Gesundheit der älteren Arbeitnehmenden gefragt, dennoch ist die Mehrheit der Befragten selbstständig auf diese Thematik zu sprechen gekommen. Sowohl auf der Arbeitnehmer- wie auch auf der Arbeitgeberseite scheint die Gesundheit eines der zentralen Themen zu sein, das mit älteren Angestellten in Verbindung gebracht wird.

Aus Sicht der Arbeitnehmenden hat die eigene Gesundheit einen hohen Stellenwert inne. Da sie den Lebensabend ohne grössere gesundheitliche Probleme geniessen möchten, scheint sie massgeblich mit zu bestimmen, wie viel und wie lange die Arbeitnehmenden zu arbeiten gewillt sind. Auf der anderen Seite bestätigt sich in unseren Daten, was bereits Bütler und Engler (2007) in ihrer Studie festgehalten haben, dass der Einfluss der Gesundheit auf die Ruhestandsentscheidung relativiert wird, sobald noch andere Variablen, insbesondere die wirtschaftliche Situation, in die Betrachtungen miteinbezogen werden. So gibt es Personen, die selbst mit starken körperlichen Schmerzen eine frühzeitige Pensionierung ablehnen, weil sie sich diese nicht leisten können oder wollen.

Beinahe alle befragten Arbeitnehmenden, die ihren Gesundheitszustand angesprochen haben, gaben an, dass sich dieser mit zunehmendem Alter verschlechtert hat, oder dass sie zumindest nach grösseren Beanspruchungen längerer Erholungsphasen bedürfen als früher. Gesund zu sein, wird von ihnen heute nicht mehr als eine Selbstverständlichkeit erachtet. Vielmehr scheint es in ihren Augen ein „Glück“ zu sein, wenn sie nicht unter schwerwiegenden Beschwerden leiden.

**Frau Thörig:** *Früher hat man das alles husch, ja das kann ich, ah. Das merke ich schon, von dem her, dass man älter wird. Das ist auch die Erholungsphase, das merke ich manchmal auch. Wenn Sie von morgens um 9 bis abends um 7 arbeiten, das ist eine lange Zeit.*

*(Frau Thörig, 63-jährig, Detailhandel)*

Interessant ist, dass sich manche der Befragten insbesondere auf dem Bau und in der Industrie auch dann positiv zu ihrer eigenen Konstitution äussern, wenn sie unter körperlichen Beschwerden leiden. „Zwischendurch zum Arzt“ gehen zu müssen, unter Müdigkeit zu leiden oder „ab und zu Schmerzen“ zu haben, ist für sie kein Grund schlecht über ihre allgemeine Verfassung zu reden.

**Herr Lischewski:** *„Jetzt wir sind alt. Haben wir [...] Schmerzen ab und zu, aber, probieren wir bis 60 vielleicht, haben wir Glück zu schieben, wenn wir noch Leben. [...] Es geht mir gut.“*

*(Herr Lischewski, 58-jährig, Bauhauptgewerbe)*

Dies scheint ein Hinweis darauf zu sein, dass Ältere ein tieferes Anspruchsniveau hinsichtlich ihrer eigenen Gesundheit aufweisen, und könnte ein Erklärungsaspekt sein, weshalb sie bei manchen Studien zur subjektiven Befindlichkeit systematisch bessere Werte aufweisen als Jüngere (vgl. Egger et al. 2007).

Die Arbeitgeber beurteilen die gesundheitlich bedingten Abwesenheitszeiten der älteren Arbeitnehmenden branchenübergreifend sehr ähnlich. Sowohl im Detailhandel wie auch auf dem Bau und in der Industrie wurde mehrmals bemerkt, dass Ältere in der Regel weniger oft abwesend seien als Jüngere, da sie auch dann auf der Arbeit erscheinen, wenn sie unter einer kleinen Grippe oder Kopfschmerzen leiden. Manche Arbeitgeber deuten dies als ein Zeichen der Loyalität gegenüber dem Betrieb, die bei dieser Alterskategorie ihrer Ansicht nach ausgeprägter sei. Einige Aussagen von Arbeitnehmenden lassen jedoch vermuten, dass die Begeisterung eine Stelle zu haben bzw. die Angst diese zu verlieren, für sie einen wichtigen Ansporn darstellt, auch bei kleineren Beschwerden auf der Arbeit zu erscheinen.

**Herr Ulliger:** *Und das ist schon so, die Identifikation findet [bei den Jungen] vielleicht schon noch ein wenig statt, aber sicher nicht mehr in dem Mass, wie es bei den heutigen älteren Arbeitnehmenden ist, das ist ganz klar so. Eben und darum, du kannst dich einfach zu 100% auf diese verlassen und das ist schon so, die sind einfach da. Also man sieht das nur schon an der Krankheitsabsenz. Ich habe im rückwärtigen Dienst, keinen Zehntel vom dem was der Verkauf hat, also keine 10%. Das ist einfach ganz erstaunlich, die Leute sind praktisch nie krank. Und wenn, dann haben sie dann wirklich eine Grippe oder weiss ich was, oder. Aber Kurzabsenzen kenne ich nicht, das gibt es nicht.*

*(Herr Ulliger., 54-jährig, Detailhandel)*

**Herr Jüttner:** *Also ich hab auch schon gearbeitet, als ich Fieber hatte. Ich hab alles gehabt, aber, wenn man älter ist, ist man froh, wenn man Arbeit hat. Und ich bin es mir so gewohnt. [...] Auch wenn ich krank war, habe ich gearbeitet.*

*(Herr Jüttner, 57-jährig, Bauhauptgewerbe)*

Auf der anderen Seite geben beinahe alle Arbeitgeber, die sich hierzu geäussert haben, an, dass die Gesundheit der Älteren ein finanzielles Risiko für die Unternehmen darstelle. Denn wenn es bei älteren Arbeitnehmenden zu gesundheitlichen Problemen komme, dann seien damit öfter als bei Jungen längere Absenzen und somit höhere Kosten für den Betrieb verbunden. Diese Aussagen stimmen mit den Ergebnissen der schweizerischen Gesundheitsbefragung überein, die bestätigen, dass ältere Arbeitnehmende im Vergleich zu jüngeren Kohorten relativ lange Absenzzzeiten aufweisen (vgl. Meyer, 2009). Zwei Personen auf der Arbeitgeberseite (je eine aus den Bereichen Bau und Detailhandel) relativierten die betriebswirtschaftlichen Risiken mit dem Argument, dass die finanzielle Belastung durch Langzeitausfälle mit Hilfe von Versicherungen zumindest teilweise aufgehoben werden können.

Trotz dieser Gemeinsamkeiten, die sich mit einer erstaunlichen Konstanz in den verschiedenen Branchen gezeigt haben, gibt es auch nennenswerte Unterschiede. Einer dieser Unterschiede besteht in der Bedeutung, welche von Arbeitgeberseite der Gesundheit zugesprochen wird. Insbesondere die Verwaltung hebt sich von den anderen Branchen deutlich ab. Hier wurden gesundheitliche Beschwerden von keinem der interviewten Arbeitgeber angesprochen. In den Branchen Bau und Industrie hingegen sehen mehrere der befragten Arbeitgeber in der Gesundheit der Älteren ein entscheidendes Kriterium, das wesentlich darüber mitbestimmt, ob eine Person wirtschaftlich tragbar ist oder nicht.

**Herr Franz:** *Das Risiko, ja, das können wir ganz klar sagen, das bleibt auf der gesundheitlichen Seite. Also (es leckt, glaub', schon keine Ziege weg), dass ältere Arbeitnehmende, wenn etwas kommt, natürlich andere [...] Gesundheitskosten verursachen, innerhalb eines Industriebetriebs oder generell.*

*(Herr Franz, Industrie)*

**Interviewerin:** *Aber Sie denken nicht, dass das [die körperliche Arbeit] für die Älteren eine grössere Belastung ist.*

**Herr Mendel:** *Ja zum Teil, doch, vielleicht schon. Aber was will man, oder. Wenn es dann wirklich nicht mehr geht, dann müssen sie sich halt überlegen aufzuhören, es gibt schon solche Fälle. Die einfach dann nicht mehr. Wenn sie z.B. eine Rückenoperation oder so gehabt haben, sollten sie ja vielleicht dann nicht mehr unbedingt gerade auf dem Bau arbeiten, oder?*

*(Herr Mendel, 51-jährig, Bauhauptgewerbe)*

Der Detailhandel scheint bezüglich der Bedeutung der Gesundheit für die Arbeitgeber eine mittlere Position zwischen den beiden oben genannten Extremen mit der Verwaltungstätigkeit auf der einen und den körperintensiven Arbeiten des Bau- und Industriegewerbes auf der anderen Seite einzunehmen. Zwar haben sich auch hier beinahe alle Befragten zum Thema Gesundheit geäussert. Allerdings wurden die gesundheitlichen Beschwerden von keinem der interviewten Arbeitgebern direkt mit wirtschaftlichen

Einbussen in Verbindung gebracht oder die weitere Berufsausübung in Frage gestellt, wie dies auf dem Bau und in der Industrie der Fall war. Vielmehr wurden Gegenmassnahmen angesprochen, mit deren Hilfe die Arbeitsbelastung den gesundheitlichen Verhältnissen der Arbeitnehmenden angepasst werden kann.

**Frau Vogel:** Also unterschiedliche Bedürfnisse, ähm... Es gibt jetzt zum Beispiel bei den Einsatzplänen, wo man berücksichtigt, dass jemand ähm, ja halt ein wenig älter ist, nicht zweimal Abendverkauf hintereinander macht oder nicht Abendverkauf macht und gleich am Morgen wieder früh da ist. Weil das merkt man einfach. Sie sind vielleicht ein wenig müder, aber darauf geht man ein und das ist von dem her auch kein Thema.

(Frau Vogel, Detailhandel)

Der andere Umgang mit der Gesundheit im Detailhandel zeigt sich auch darin, dass Mitarbeitende teilweise aktiv dazu ermuntert werden bei gesundheitlichen Beschwerden zu Hause zu bleiben.

**Frau Römer:** Weil gerade ältere Mitarbeitende tun sich manchmal sehr, sehr schwer zu merken, dass sie fehlen und dennoch den Lohn bekommen. Häufig ist das für sie schwierig. Da muss man manchmal sagen:

Wir sind versichert und das ist Ihr Recht und das ist von nirgends her ein Thema, dass das nicht in Ordnung ist. Sie sind krank und jetzt können Sie wieder gesund werden und sich die Zeit nehmen.“

(Frau Römer, 60-jährig, Detailhandel)

Gesundheitsgefährdende Einflüsse können sowohl aus dem Privatleben wie auch aus dem Berufsalltag heraus auf die Arbeitnehmenden einwirken. Während die privaten Gesundheitsrisiken und -belastungen stark zwischen verschiedenen Individuen variieren können, sind sie im Arbeitsleben weitgehend von den dort vorherrschenden Arbeitsbedingungen geprägt. Sind die Voraussetzungen am Arbeitsplatz für die Gesundheit nicht optimal, können bei längerem Verbleib an der gleichen Stelle berufsspezifische Belastungsakkumulationen entstehen, welche sich in entsprechenden Krankheitsbildern äussern können.

Die Auswertung unserer Interviews mit Arbeitgebern und Arbeitnehmenden zeigt, wenn ältere Mitarbeitende unter gesundheitlichen Beschwerden leiden, dann werden diese vielfach im Zusammenhang mit den beruflichen Belastungen erwähnt denen sie ausgesetzt sind. Besonders in der Industrie wurden gesundheitliche Defizite von den Arbeitnehmenden beinahe immer im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen erwähnt. Physische Belastungen entstehen hier durch schmerzhafte Körperhaltungen (wie langes Sitzen oder Stehen) sowie durch unangenehmes Raumklima (warm und feucht) verbunden mit unbehaglicher Arbeitskleidung (insbesondere Stahlkappenschuhen). Im Rahmen dieser Studie können keine Aussagen darüber gemacht werden, ob ein kausaler Zusammenhang zwischen den beschriebenen Arbeitsbedingungen und erwähnten Schmerzen in Rücken, Beinen oder Augen bestehen. Aber aus Sicht der Interviewten scheinen sie, wenn nicht die Ursache für die Schmerzen so zumindest nicht besonders förderlich für ihre Genesung zu sein. Zusätzliche Belastung erfahren die Mitarbeitenden der Industrie durch Schichtarbeit und stressige Arbeitsabläufe.

Auch im Detailhandel, wo die Arbeitsabläufe den Körper auf den ersten Blick etwas weniger zu beanspruchen scheinen, wurde von Arbeitgebern und Arbeitnehmern mehrmals festgehalten, dass das viele Stehen zum Problem werden kann. Weitere Belastungen entstehen auch hier durch Stress (z.B. beim Kundenkontakt) und lange bzw. wechselnde Arbeitszeiten (z.B. Abend- oder Samstagsverkauf). Auf dem Bau wurde die Gesundheit von den älteren Arbeitnehmenden überraschenderweise wenig in Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen gebracht. Es ist zu vermuten, dass dieses Ergebnis teilweise selektionsbedingt zu Stande gekommen ist. Bauarbeiter, die unter starken körperlichen Defiziten leiden, scheinen ziemlich schnell aus dieser Branche auszuschneiden, oder in administrative Tätigkeiten zu wechseln, so dass sie nicht mehr als Interviewpartner zur Verfügung standen. Ausserdem dürfte an dieser

Stelle auch der Migrationshintergrund eine Rolle spielen. Personen mit Arbeitserfahrung im Ausland, äussern sich hinsichtlich der hiesigen Arbeitsbedingungen durchwegs positiv.

Ferner ist auch hier anzumerken, dass sich in unserer Sample auch Bauleiter und Personen in vergleichbaren Positionen befinden, die sich z.B. um die Qualitätssicherung kümmern. Deren Arbeitsalltag spielt sich zu einem grossen Teil am Schreibtisch ab und ist eher vergleichbar mit den Bedingungen in der Verwaltung als mit den körperlich anstrengenderen Tätigkeiten auf der Baustelle. Sie haben sich, wie die Verwaltungsmitarbeitenden kaum zu ihrer Gesundheit geäussert. Die Arbeitgeber aber bestätigten wiederum das landläufige Bild vom Bau als physisch anspruchsvollen Arbeitsplatz.

**Herr Nyfenegger:** *Also ich glaube auf dem Bau, wir sind ja die einzigen, die diese Frühpensionierung haben. Weil eben, [...] wenn man 30 Jahre auf dem Bau arbeitet, dann mag man nicht mehr. Dann sind sie eigentlich wirklich kaputt mit 60. Man sollte eher schon mit 50 aufhören, nach 25 Jahren Bau.*

*(Herr Nyfenegger, Bauhauptgewerbe)*

Das Arbeitsleben muss die Gesundheit jedoch nicht zwingend belasten. Wo das Verhältnis von Belastung und Regeneration stimmt, kann es positiv zum Erhalt oder sogar zur Verbesserung der physischen und psychischen Verfassung der Mitarbeitenden beitragen.

**Herr Quentins:** *Solange sie arbeiten, sind sie auch noch geistig da. [...] Sie sind einfach auch noch im Leben. Weil ich sehe genug andere Leute, oder?, die nicht abwarten können, bis sie 65 oder 63 sind. Und wenn ich nachher denen zuschauen muss, wie das mit denen abwärts geht [...].*

*(Herr Quentins, 63-jährig, Bauhauptgewerbe)*

**Herr Illjes:** *Ich habe in den letzten fünf Jahren im Prinzip mehr aufgebaut als abgebaut. Mich stört hier nicht: Treppe hoch, Treppe runter. Ich rauche nicht. Ich habe mal früher viel geraucht, da war das anders gewesen. [...] Heute kann ich hier Treppe hoch, Treppe runter, am Tag 10 Mal, das stört mich alles nicht. Wo ich hier angefangen habe, war es nicht so gewesen. Da ging das schon nicht so, aber jetzt ist man schon so weit, man hat sich körperlich hier irgendwie doch noch anders entwickelt.*

*(Herr Illjes, 58-jährig, Bauhauptgewerbe)*

## Pensionierung und nachberufliche Zeit

### *Befunde aus Forschung und Praxis im Einzelnen*

In Bezug auf die Praxis der Frühpensionierungen finden sich in der Literatur gewisse Gesetzmässigkeiten. So entscheiden sich durchschnittlich mehr Männer als Frauen für den vorzeitigen Altersrücktritt (gemäss BFS Aktuell, 2008: Männer 22.4% und Frauen 16.8%). Diese, im langjährigen Vergleich abnehmende, Diskrepanz wird auf die schlechtere Vorsorgeabdeckung bei Frauen zurückgeführt. Diese globale Aussage trifft nicht für Frauen zu, deren Partner nicht (mehr) erwerbstätig sind. Bei diesen Frauen übersteigt die Frühpensionsquote diejenige der Männer (Clemens et al., 2005), weil sie sich an den Erwerbsstatus des Partners anpassen (IDA ForAlt, 2003). Weiter spielt die individuelle finanzielle Situation eine Rolle beim Entscheid für eine freiwillige Frühpensionierung (IDA ForAlt, 2003): je grösser das persönliche Haushaltseinkommen, desto grösser die Wahrscheinlichkeit einer Frühpensionierung. Diese wird durch Gelder aus der 2. Säule sowie durch private Ersparnisse finanziert. Der Berufsstatus ist eine weitere Einflussvariable in Bezug auf die Frühpensionierung (IDA ForAlt, 2003): je höher der berufliche Status, desto wahrscheinlicher ist ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Schliesslich treten Personen mit einem schlechten Gesundheitszustand häufiger frühzeitig in Ruhestand (IDA ForAlt, 2003). Neben diesen persönlichen Faktoren spielt die Grösse des Unternehmens, in dem jemand arbeitet, eine

Rolle im Entscheid für einen frühzeitigen Altersrücktritt (BFS Aktuell, 2008; Höpflinger et al., 2006). In grösseren Unternehmen bestehen eher die finanziellen Ressourcen, um Arbeitnehmenden eine Frühpensionierung zu ermöglichen. So bieten 90% der Unternehmen mit 200 und mehr Mitarbeitenden die Möglichkeit einer Frühpensionierung. Führend in Bezug auf Frühpensionierungen sind die Branchen Banken, Versicherungen und öffentliche Verwaltung (Höpflinger et al., 2006). Ergänzend zu diesen Fakten zu den tatsächlichen Frühpensionierungen sei hier noch eine Studie von Balthasar et al. (2003, zit. in Clemens et al., 2005) angefügt, in der ältere Arbeitnehmende telefonisch nach den Gründen gefragt wurden, aus welchen sie sich eine Frühpensionierung vorstellen könnten: 20% führten zu grosse Belastung/Stress an, 19% das Leben geniessen/genügend Zeit haben, 17% gesundheitliche Gründe, 5% „den Jungen Platz machen“ und 3% positive finanzielle Rahmenbedingungen.

Auch in Bezug auf die Erwerbsarbeit über das offizielle Rentenalter hinaus finden sich in der Literatur Gesetzmässigkeiten. Ein Drittel bis die Hälfte der Personen, die im Rentenalter einer Erwerbstätigkeit nachgehen, sind Selbständigerwerbende oder Mitarbeitende in Familienbetrieben (Balthasar, 2003; BFS, 2008; IDA ForAlt, 2003; Menning et al., 2007). Gründe für die Weiterarbeit sind hier einerseits finanzieller Art, da diese Personen kein Altersguthaben in der beruflichen Vorsorge (2. Säule) haben. Weitere Gründe dürften in der grösseren Identifikation mit dem Unternehmen sowie in fehlender Nachfolgeregelung liegen (IDA ForAlt, 2003). Für diese Personen bedeutet eine Weiterarbeit im Rentenalter mehrheitlich eine Fortsetzung der bisherigen beruflichen Tätigkeiten, jedoch in reduziertem zeitlichem Umfang (BFS, 2008; Menning et al., 2007). Die andere Hälfte bis zwei Drittel der im Rentenalter erwerbstätigen Personen haben eine höhere Ausbildung und arbeiten aus Freude an der beruflichen Herausforderung sowie aus einer „ungenügenden Auslastung ohne Berufsarbeit“ (BFS, 2008; Clemens et al., 2005; IDA ForAlt, 2003). Die wichtigsten Anreize für diese Personengruppe sind Inhalte und Freiräume in der Arbeit sowie ein gutes Arbeitsklima, materielle Anreize spielen eine untergeordnete Rolle (Egger et al., 2007).

Für die Gestaltung und das Erleben der nachberuflichen Zeit finden sich in der Literatur einige zentrale determinierende Variablen. So ist es für das Wohlbefinden in dieser Zeit von entscheidender Bedeutung, dass auf den Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Erwerbsleben Einfluss genommen werden kann (Clemens et al., 2005). Die in der Pensionierung umgesetzten Aktivitäten stehen in positiver Beziehung zum sozio-ökonomischen Status (und damit assoziiert zu mehr finanziellen Mitteln) und zur Gesundheit (Buchmüller et al., 1998; Clemens et al., 2005). Insgesamt werden, zumindest kurzfristig, weniger Aktivitäten umgesetzt, als vor der Pensionierung geplant waren. Die am häufigsten ausgeübten Aktivitäten sind „Zeit mit Familie verbringen“, „Musik/Radio hören“, „Spazieren“, „Sport“, „Zeitschriften lesen“ (Buchmüller et al., 1998). Für die Lebenszufriedenheit nach der Pensionierung ist die Art der ausgeübten Aktivitäten nicht entscheidend, sondern die Tatsache, überhaupt eine befriedigende Beschäftigung und eine gewisse Tagesstruktur zu haben (Johnson, 2000). Neben den o.g. Freizeitaktivitäten kann dies auch eine ehrenamtliche Tätigkeit (Backes, 2005) oder eine kleine bezahlte Tätigkeit sein.

### *Unsere Ergebnisse*

Unsere Ergebnisse zeigen, dass das von Höpflinger et al. bereits 1999 geforderte Umdenken weg von einer frühzeitigen Pensionierung hin zu einer vermehrten Nutzung des Potentials älterer Arbeitnehmender auf dem Arbeitsmarkt bisher nicht in merklichem Umfang stattgefunden hat. So gibt mehr als die Hälfte der 34 von uns befragten Personen an, entweder eine vorzeitige Pensionierung bereits fest geplant zu haben oder diese anzustreben.

Diejenigen Personen, die eine Frühpensionierung bereits fest geplant haben, haben in jedem Fall ihre finanzielle Lage überprüft bzw. von Expertenseite überprüfen lassen und sie bei einer Frühpensionierung als zufriedenstellend beurteilt. Die am häufigsten genannten Gründe für eine Frühpensionierung sind das Gefühl, lange genug gearbeitet zu haben, der Wunsch/die gefühlte Verpflichtung, „den Jungen Platz machen“ zu wollen, die Aussicht, bei (noch) guter Gesundheit die Pension geniessen zu können. Die

befragten Personen aus dem Bauhauptgewerbe unterscheiden sich dabei nicht von den befragten Personen aus den anderen Branchen.

Bei den Personen, die eine Frühpensionierung planen, aber noch nicht entschieden sind, sind es in der Mehrheit der Fälle finanzielle Überlegungen, die den Ausschlag für die Entscheidung geben werden.

**Frau Conrad:** [...] das ist überhaupt nicht gesagt, dass ich es mir leisten kann, mich mit 60 pensionieren zu lassen. Eben dadurch, weil das Geld, welches ich einbezahlt habe, ich finanziere mein Alter ja selber via Pensionskasse via AHV, das mir vom Lohn abgezogen wird. Und das ist überhaupt nicht gesagt, dass ich mir das leisten kann, mich mit 60 pensionieren lassen. Das ist ein Wunschtraum.

(Frau Conrad, 55-jährig, Verwaltung)

**Frau Franke:** [...] ich hoffe nicht, dass es noch weiter nach oben geht mit dem Alter.

**Interviewerin:** Mit welchem Alter werden Sie jetzt pensioniert?

**Frau Franke:** Also jetzt im Moment noch mit 64. Und wenn es, eben wenn es finanziell drin liegt, möchte ich etwa ein Jahr früher aufhören. Weil um mich herum ist bald alles pensioniert und ich.

**Interviewerin:** Und Sie müssen immer noch arbeiten gehen.

**Frau Franke:** Ja. Ich freue mich also schon langsam darauf, also von daher.

(Frau Franke, 59-jährig, Industrie)

Motivationale Gründe, die zum Wunsch nach einer Frühpensionierung führen, werden spontan von vier Personen genannt, wovon drei in der Verwaltung arbeiten.

**Frau Bachmann:** [...] wenn ich wirklich hier bleibe, also wenn es keinen Wechsel gibt, wenn ich schlichtweg einfach nichts anderes finde, werde ich einfach früher gehen. Und sonst wenn ich etwas habe, was mir gefällt, kann ich mir vorstellen, dass ich es ausreize, solange ich einfach wirklich kann. Das ist schon etwas, was ich denke.

(Frau Bachmann, 56-jährig, Verwaltung)

**Herr Holliger:** Ich sage jetzt mal mit 62, aber ich kann es nicht sagen. In einer solchen Situation, wie wir jetzt sind, wo es mir nicht gerade so gut gefällt, habe ich jeweils so einen dummen Spruch: „Lieber heute als morgen“. Das stimmt ja so oder so nicht, das ist ja jeweils so ein Bauchgefühl, das jeweils aufkommt. Und wenn wir bis dahin vielleicht eine Situation haben, bis ich 62 bin, wo alles hier drin rund und reibungslos läuft, [...] wo all die negativen Punkte, die ich erwähnt habe, plötzlich wieder ins Positive umschwanken, dann ist es durchaus möglich, dass ich bis 63, 64, vielleicht sogar bis 65 arbeite, ich weiss es nicht.

(Herr Holliger, 58-jährig, Verwaltung)

Übereinstimmend mit der Literatur (BFS Aktuell, 2008) geben in unserer Untersuchung ¼ der befragten Männer gegenüber „nur“ der Hälfte der befragten Frauen an, eine Frühpensionierung geplant zu haben bzw. in Betracht zu ziehen. Bemerkenswert sind die Ergebnisse unserer Befragung dahin gehend, als dass gemäss IDA ForAlt (2003) v.a. besser verdienende Männer in höheren beruflichen Positionen sich häufig für eine Frühpensionierung entscheiden. Die von uns befragten Männer gehörten jedoch zur grossen Mehrheit nicht dieser Schicht an und fühlten sich dennoch finanziell in der Lage, frühzeitig aus dem Erwerbsleben auszuschneiden.

Weiter deuten die Aussagen darauf hin, dass, wie ebenfalls aus der Literatur bekannt (BFS Aktuell, 2008), die schlechtere finanzielle Vorsorge bei den Frauen, insbesondere den alleinstehenden Frauen, den Ausschlag für die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern bei der Frühpensionierung gibt.

**Interviewerin:** Sie haben gesagt in zwei Jahren werden Sie pensioniert? Sind Sie jetzt in dem Fall...

**Frau Wagenbrecht:** Ich bin 62.

**Interviewerin:** 62, Sie gehen in dem Fall mit dem üblichen, mit dem normalen....

**Frau Wagenbrecht:** Normales, ja, weil finanziell reicht das gar nicht anders, eher zu gehen, oder so.

(Frau Wagenbrecht, 62-jährig, Detailhandel)

Allerdings finden sich auch, im Gegensatz zu den Männern, einige Frauen, die spontan äussern, aus Freude an der Arbeit nicht daran zu denken, frühzeitig in Pension zu gehen. Hierbei muss beachtet werden, dass es nur unter den befragten Frauen Personen gibt, die nach einer langen Familienpause aus freier Entscheidung und nicht aus finanzieller Notwendigkeit, eine (ihnen zusagende) Teilzeitarbeit aufgenommen haben. Und wie diese Frauen auch selber sagen, macht es für die Arbeitsmotivation einen grossen Unterschied, ob die Erwerbsarbeit „freiwillig“ oder aus finanzieller Notwendigkeit ausgeübt wird.

**Frau Thörig:** Weil ich habe gemerkt zu Hause, die Zeit, man könnte so viel machen, aber irgendwie bin ich nachher träge geworden, oder. Habe dann einfach auch, uh, hast ja den ganzen Tag Zeit, den Haushalt zu machen und so. Und das ist, da hatte ich einfach das Gefühl, es ist nicht so gut. So hat man wieder einen Rhythmus rein gebracht, in den freien Tagen wusste ich, ja heute machst du das, das, das. Und Morgen gehst du wieder arbeiten. Das war eigentlich immer so etwas mein Ding. Oder dass man wie so einen Faden hatte durch das Ganze.

**Interviewerin:** Und wie viel Prozent arbeiten Sie?

**Frau Thörig:** 50 Prozent. [...]

**Interviewerin:** Und Sie haben gesagt, Sie wollen sich nächstes Jahr pensionieren lassen?

**Frau Thörig:** Ja das ist offiziell, mit 64, länger kann ich nicht, bis jetzt, ja es kommt dann vielleicht auch noch die Zeit, wo sie noch länger müssen.

**Interviewerin:** Aber in diesem Fall, haben Sie auch nie daran gedacht, ausser damals als Sie gesundheitliche Probleme hatten, nicht gewusst haben, ob es überhaupt funktioniert, früher aufhören zu arbeiten?

**Frau Thörig:** Nein, eigentlich nicht. Nein, weil ich hatte immer Spass gefunden, ja das möchte ich durchziehen, bis es soweit ist.

(Frau Thörig, 63-jährig, Detailhandel)

Wie weiter oben von den Arbeitnehmenden berichtet, wird auch auf Arbeitgeberenden-Seite die gute finanzielle Absicherung als unabdingbare Voraussetzung (bei guter Gesundheit und Leistungsfähigkeit) für die Entscheidung zu einer Frühpensionierung bei den Arbeitnehmenden wahrgenommen.

**Herr Mendel:** Mit 60 könnte man eigentlich aufhören, ja.

**Interviewerin:** Und wird das auch so umgesetzt?

**Herr Mendel:** Ja.

**Interviewerin:** Bei allen?

**Herr Mendel:** Ja die, die es vermögen, ja ((lacht)). Das ist natürlich dann immer noch eine Frage vom Geld, oder?

(Herr Mendel, 51-jährig, Bauhauptgewerbe)

Sind die finanziellen Voraussetzungen gegeben, sehen die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitgeberenden das Vorhaben einer Frühpensionierung bei den älteren Arbeitnehmenden im Zusammenhang mit dem Wunsch, das Leben bei noch guter Gesundheit geniessen zu wollen, mit gesundheitlichen Gründen sowie der Anpassung des Pensionierungszeitpunktes an den (oft um einige Jahre älteren) Ehemann als die häufigsten Gründe für eine Frühpensionierung.

Ein Überwiegen der Anzahl an Frühpensionierungen gegenüber regulären Pensionierungen wird von Arbeitgeberseite eindeutig in der Verwaltung, im Bauhauptgewerbe (wobei die Frühpensionierung dort heute die Regel ist) sowie in der Industrie wahrgenommen. In der Verwaltung und im Bauhauptgewerbe wird die gute finanzielle Absicherung als Hauptursache wahrgenommen. In der Industrie wird der Tatsache, dass in der Montage mehrheitlich Frauen arbeiten, die sich im Pensionierungszeitpunkt ihren Ehemännern anpassen, das grösste Gewicht bei der Entscheidung zu einer Frühpensionierung beigemessen. Weiter habe die schwierige Wirtschaftslage in dieser Branche zu vielen Kündigungen geführt, die auch Mitarbeitende kurz vor der Pensionierung betroffen haben.

Ein Überwiegen der regulären Pensionierungen gegenüber den Frühpensionierungen wird von Arbeitgeberseite eindeutig im Verkauf wahrgenommen. Zwar werde auch dort viel über den Wunsch zur Frühpensionierung gesprochen, dieser werde jedoch, häufig aus finanziellen Gründen, nicht in die Tat umgesetzt. Als alternatives Angebot zur Frühpensionierung besteht in beiden Unternehmen der Verkaufsbranche die Möglichkeit der Pensumsreduktion, von der auch häufig Gebrauch gemacht wird. Diese Option besteht auch in der Verwaltung, wird dort aber häufig nicht als Alternative zur Frühpensionierung genutzt, weil die älteren Arbeitnehmenden sich dort eine Frühpensionierung leisten können. Keine Möglichkeit zur Pensumsreduktion besteht in der Industrie und im Bauhauptgewerbe.

Mehrheitlich reguläre Pensionierungen gibt es im Bauhauptgewerbe bei den im Büro tätigen Mitarbeitenden. Für diese Angestellten gilt die Regelung zur Frühpensionierung gemäss GAV FAR nicht.

Gemäss der Literatur zum Thema der „Weiterarbeit über das offizielle Rentenalter hinaus“ wäre für unsere Stichprobe zu erwarten, dass sich keine Personen finden, die den Wunsch oder die Notwendigkeit haben, über das offizielle Rentenalter hinaus zu arbeiten, weil wir (mit zwei Ausnahmen in der Verwaltung und Ausnahmen in einem Betrieb der Baubranche) weder Personen mit einer höheren Ausbildung noch selbstständig Erwerbende befragt haben (BFS, 2008; Clemens et al., 2005; IDA ForAlt, 2003). Und doch enthält unser Sample drei Männer, zwei aus dem Bauhauptgewerbe (ein auf der Baustelle und ein am Schreibtisch tätiger) und einer aus der Industrie, die planen, über das offizielle Rentenalter hinaus zu arbeiten. Die befragte Person aus der Industrie plant, nach dem offiziellen Rentenalter an einem anderen Ort weiter zu arbeiten, ev. in einem Betrieb eines Bekannten. Die beiden in der Bauwirtschaft Beschäftigten wollen im gleichen Betrieb weiter arbeiten, der eine, weil er nicht früher als seine Frau in Pension gehen möchte, der andere, weil er fürchtet, ohne Berufsarbeit ungenügend ausgelastet zu sein.

**Herr Quentins:** [...] mit grösster Wahrscheinlichkeit, arbeite ich ein Jahr, ein Jahr mal ganz sicher wahrscheinlich weiter. Und nachher schauen wir.

**Interviewerin:** Aber nachher könnte es durchaus auch sein, dass Sie noch so ein Beratungsmandat übernehmen?

**Herr Quentins:** So ein stückweit beratend würde... Ja-a, also, einfach noch ein bisschen mithelfen, wenn es nötig ist. Noch ein bisschen etwas machen, wenn das... Ich möchte dann, ich möchte. Ich bin jetzt ja, ich war jetzt seit 45 Jahren strukturiert, jeden Tag, ich mute mir jetzt nicht mehr zu, dass wenn ich dann nachher auch so alt bin, dass ich dann meine, man könne jetzt da so ein bisschen... das das geht nicht, oder? Ein paar Jährchen muss man dann auch noch ein bisschen strukturiert haben und nachher dann sagen: "So, jetzt kannst (--)."

**Interviewerin:** Muss man sich selbst auch eine Struktur geben?

**Herr Quentins:** Ja. Aber das ergibt sich dann, wenn die Frau auch daheim ist, automatisch.

(Herr Quentins, 63-jährig, Bauhauptgewerbe).

**Herr Honert:** Also ich werde auch weiter arbeiten, nicht hier, hier geht es nicht. Ähm, ich suche wieder etwas, ich habe schon wieder etwas, ähm, das wird nicht mehr 100 Prozent sein, aber ich bin, einfach nach und nach. Ich mag noch.

(Herr Honert, 65-jährig, Industrie)

Keine Frau aus der Stichprobe äusserte den Wunsch, über das offizielle Rentenalter hinaus erwerbstätig sein zu wollen. Die allein stehenden Frauen freuen sich nach einem meistens 40 Jahre dauernden Erwerbsleben auf die Pension, die verheirateten Frauen ziehen im Gegenteil häufig eine Frühpensionierung gleichzeitig mit ihrem um einige Jahre älteren Ehemann in Betracht, um die freie Zeit noch gemeinsam geniessen zu können.

Von Arbeitgebenden Seite aus ist die Weiterführung der Erwerbsarbeit über das offizielle Rentenalter hinaus ausschliesslich für die im Büro tätigen älteren Arbeitnehmenden der Baubranche ein spontan geäussertes Thema.

**Herr Lischewski:** [...] *die Leute, die gerne länger arbeiten möchten, es gibt Leute die sagen, ich möchte noch gerne ein Jahr arbeiten.*

**Interviewerin:** *Also sprechen Sie jetzt nach 65 nach dem offiziellen Rentenalter?*

**Herr Lischewski:** *Jaja, es gibt Leute die das wollen. Ob sie das gerne tun, oder das unbedingt brauchen, weil sie kein Geld haben oder so, das weiss ich nicht, nichts zu tun haben zuhause, das weiss ich nicht, aber sie wollen, sie haben das schriftlich gesagt: „Wir möchten gerne Teilzeit oder Vollzeit arbeiten, bist du damit einverstanden?“ Und ich würde so sagen, ähm, wenn die Leute gut sind, das heisst, dass sie nicht altmodisch auf dem Arbeitsmarkt sind, dass sie wirklich noch etwas bringen können, es gibt solche Leute, da sagen wir „Ja, ist schon klar.“ Es gibt Leute, ich habe sehr gute Mitarbeiter, zwei, die jetzt noch vielleicht ein Jahr länger arbeiten möchten, oder da haben wir zugestimmt, das ist schon klar. Ähm, es gibt auch einen Fall, wo wir nein sagen werden und da haben wir auch das Recht, nein zu sagen. Sowieso ist im Prinzip der Mitarbeiter pensioniert, es ist einfach so.*

*(Herr Lischewski, 58-jährig, Bauhauptgewerbe)*

Die Gestaltung der nachberuflichen Zeit war im Interviewleitfaden kein Thema. Die meisten Personen äusserten sich im Verlauf des Interviews spontan dazu. Diesen Äusserungen ist zu entnehmen, dass sich ein Grossteil der Arbeitnehmenden zwischen 55 und 65 Jahren bereits Gedanken zur Zeit nach der Pensionierung gemacht hat. Die mit Abstand meistgenannte geplante Aktivität ist, entweder bereits bestehenden oder neu aufzunehmenden Hobbies nachzugehen. Reisen, wandern, Enkelkinder betreuen, Kursbesuche, sich um Haus und Garten kümmern zählen dabei zu den häufigsten Nennungen. Weiter möchten einige Personen karitativ tätig sein und/oder einfach nur das Leben geniessen. Die Zukunftspläne der älteren Arbeitnehmenden unterscheiden sich dabei nicht wesentlich nach deren Branchenzugehörigkeit.

Einige wenige Personen äussern Ängste vor Leere, Langeweile, „Zerfall“. Für alle befragten Personen mit Migrationshintergrund stellt sich die Frage nach der Gestaltung der Beziehung zum Heimatland bzw. nach einer Rückkehr ins Heimatland. Unsere Befunde entsprechen weitestgehend denjenigen von Buchmüller et al. (1998) und lassen für eine Vielzahl der von uns Befragten einen mehr oder weniger problemlosen Übergang in die nachberufliche Phase erhoffen.

In allen Branchen wünscht sich die Mehrheit der Befragten, dass nach ihrem Weggang gut über sie gesprochen wird und sie in guter Erinnerung bleiben. Denn solange noch über einen gesprochen werde, sei er noch nicht in Vergessenheit geraten. Lediglich eine Minderheit gab an, sich nicht darum zu kümmern, ob und wie über sie gesprochen wird.

**Interviewerin:** *Und was wird von Ihnen im Betrieb bleiben, wenn Sie in Pension gehen?*

**Frau Radler:** *Ja ich hoffe eine gute Ding ((lacht)). Gute Erinnerungen einfach, dass sie mich brauchen konnten. Das denke ich schon, bis jetzt hat es funktioniert.*

**Interviewerin:** *Und was bedeutet das für sie, dass gute Erinnerungen im Betrieb bleiben, wenn Sie in Pension gehen?*

**Frau Radler:** *Ja, doch, dass nicht gerade schlecht gesprochen wird, wenn man weg ist und dass man jederzeit auch wieder willkommen ist, ja. Das ist eigentlich nicht nur im Geschäft so, mich dünkt das ist durch das ganze Leben, was man hinterlässt. So der letzte Eindruck und der erste Eindruck ((lacht)).*

*(Frau Radler, 58-jährig, Detailhandel)*

**Interviewerin:** *Und was wird von Ihnen im Betrieb bleiben, wenn Sie in Pension gehen?*

**Frau Dorster:** *Was mir vom Betrieb bleibt?*

**Interviewerin:** *Was dem Betrieb von Ihnen bleibt?*

**Frau Dorster:** *Aha, das weiss ich nicht ((lacht)). Ich weiss es nicht, ich hoffe die denken ab und zu an mich und an meine, ich mache an und zu ein paar Sprüche, so etwas lustig, dass man dies vielleicht auch noch etwas. Aber sonst wie gesagt, ich habe nicht das Gefühl ich sei unersetzlich, das wird weiter gehen. Also da haben die sicher kein Problem jemand anderen zu finden oder die Arbeit zu verteilen, also das. Ich bin nicht jemand der denkt, ohne mich geht das nicht und die werden dann noch oft an mich denken oder so. Also das überhaupt nicht. Ich hoffe, sie denken zwischendurch mal an mich, aber nicht was die Arbeit anbelangt. Einfach sonst, an mich als Person.*

*(Frau Dorster, 62-jährig, Verwaltung)*

Die überwiegende Mehrheit der älteren Arbeitnehmenden zieht die Aufrechterhaltung von Kontakten zu den Kollegen über die Pensionierung hinaus in Betracht oder hat dies sogar fest eingeplant. Die meisten wollen jedoch nur mit ausgewählten Arbeitskolleginnen und -kollegen in Kontakt bleiben. Insbesondere in Betrieben, in denen es keine institutionalisierten Zusammentreffen mit Pensionierten gibt, wollen die befragten selbstständig aktiv werden. Diese Tatsache bestätigt den Befund, dass sich ältere Arbeitnehmende gut in ihre Teams integriert fühlen (vgl. Kapitel Diskriminierung). Allerdings gibt es in allen Branchen, mit Ausnahme des Detailhandels, eine Minderheit von Personen, für die mit der Pensionierung der Kontakt zu Betrieb und ArbeitskollegInnen mit grosser Wahrscheinlichkeit enden wird, da ihrerseits kein Bedürfnis danach besteht.

Die Vorstellungen darüber, wie der zukünftige Kontakt zu den Kollegen ausschauen wird, sind äusserst unterschiedlich und hängen nicht zuletzt mit den betrieblichen Massnahmen für Pensionierte zusammen. Während in der Verwaltung und der Industrie die Mehrheit der älteren Arbeitnehmenden davon spricht die Beziehungen eher auf privater Ebene pflegen zu wollen, sprechen viele Mitarbeitenden im Detailhandel davon daneben auch den Kontakt zum Betrieb zu erhalten, und die Kollegen auf der Arbeit zu besuchen.

**Interviewerin:** *Und wie stellen Sie sich den Kontakt zum Betrieb nach Ihrer Pensionierung vor?*

**Frau Radler:** *Eben ich haben jetzt schon das Gefühl das ich ab und zu durch die Abteilung gehe und ab und zu ein Gipfeli bringe und schnell ein Kaffee nehme mit denen, die ich das Bedürfnis habe, ja.*

*(Frau Radler, 58-jährig, Detailhandel)*

In der Baubranche zeigt sich eine deutliche Spaltung zwischen zwei verschiedenen Personengruppen. Auf der einen Seite gaben diejenigen Personen, welche ihre Familie nicht in der Schweiz haben, mehrheitlich an, dass sie nach der Pensionierung wieder in ihr Heimatland zurückfahren würden und daher nicht vorhaben den Kontakt zu den Kollegen aufrecht zu halten, weil die Entfernung dafür zu gross sein werde. Arbeitnehmende, die beabsichtigen in der Schweiz zu bleiben, auf der anderen Seite möchten ähnlich wie die Personen im Detailhandel den Kontakt zu Kollegen und Betrieb weiterhin aufrechterhalten.

**Interviewerin:** *Und was stellen Sie sich vor, wenn Sie pensioniert sind, werden Sie ab und zu X auf die Baustelle zurückkommen, Kollegen besuchen oder auch immer noch mit ihnen bräteln? Wie stellen Sie sich das vor?*

**Herr Kuwatsch:** *Das sowieso. Das sowieso.*

**Interviewerin:** *Dass Sie schon den Kontakt zu den Kollegen*

**Herr Kuwatsch:** *Kontakt haben und manchmal besuchen, eine Harasse Bier bringen.*

*(Herr Kuwatsch, 57-jährig, Bauhauptgewerbe)*

## **Kurzzusammenfassung**

### *Generationen und Wissenstransfer*

Im Verlauf unserer Befragung hat sich herausgestellt, dass das Erfahrungswissen bei den von uns untersuchten Branchen im Bauhauptgewerbe die grösste Bedeutung hat. Die Bauunternehmen sind sich der Bedeutung des impliziten Wissens bewusst, das sich die älteren Arbeitnehmenden im Verlauf ihres Erwerbslebens aneignen und versuchen es durch eine bewusste Generationendurchmischung in den Teams auch für Jüngere nutzbar zu machen und so im Betrieb zu halten. In der Verwaltung und im Verkauf scheint die Bedeutung des Erfahrungswissens deutlich geringer zu sein und zudem eher mit personenspezifischen Faktoren zusammenzuhängen. Beinahe bedeutungslos scheint das Erfahrungswissen in dem von uns befragten Industriebetrieb zu sein.

Alle befragten älteren Arbeitnehmenden halten es für eine Selbstverständlichkeit ihren Erfahrungsschatz weiterzugeben. Sie erfahren dadurch Wertschätzung, Freude und Stolz. Dabei darf nicht vergessen werden, dass nicht nur die Berufs- und Fachkompetenz sondern auch Werte wie Zuverlässigkeit, Geduld oder kommunikative Fertigkeiten, also die Lebenserfahrung und Sozialkompetenz, von einer Generation zur nächsten weitergegeben wird.

Während in den Baubetrieben der Wissenstransfer eher einseitig ist (von alt zu jung), wird in den anderen Branchen (Industrie, Verwaltung und Verkauf) sowie bei den Bauingenieuren vielmehr von einem zweiseitigen Transfer gesprochen. Zwar können auch hier die Älteren ihren Erfahrungsschatz teilweise an die Jüngeren vermitteln, profitieren jedoch zugleich von deren Fähigkeiten im EDV-Bereich sowie von aktuellem Fachwissen, das diese wiederum von ihrer Ausbildung mitbringen. Manche Arbeitgeber bemerken jedoch, dass nicht alle älteren Arbeitnehmenden freiwillig Nutzen aus diesem Austausch ziehen. Wie gut der Wissenstransfer abläuft scheint in allen Altersstufen wesentlich von den Charaktereigenschaften der involvierten Personen abzuhängen.

### *Diskriminierung und Benachteiligung älterer Arbeitnehmender*

In allen vier von uns untersuchten Branchen berichten die Befragten von guten bis sehr guten zwischenmenschlichen Beziehungen über die verschiedenen Generationen hinweg. Dieses vertrauensvolle Verhältnis lässt darauf schliessen, dass eine offene Diskriminierung älterer Arbeitnehmender in diesen Betrieben kein bedeutendes Thema zu sein scheint. Auch die Arbeitgeber scheinen ihre älteren Angestellten nicht gezielt aufgrund ihres Alters zu benachteiligen. Jedoch gibt es in unseren Daten deutliche Hinweise darauf, dass Personen über 55 Jahren personalpolitisch benachteiligt werden, so zum Beispiel bei der Neueinstellung und der Vergabe von Weiterbildungen.

Diese Benachteiligung wird von Seiten der Unternehmen jedoch nicht durch das hohe Alter an sich erklärt sondern mit Faktoren, die damit zusammenhängen (wie höhere Lohnkosten oder einer kürzeren Amortisationszeit der investierten Ressourcen etc.). Die Frage, inwiefern auch Stereotypen und Vorurteile Personalentscheidungen beeinflussen, kann mit unserer Studie nicht abschliessend beantwortet werden. Hier besteht aus unserer Sicht weiterer Forschungsbedarf, da sich Vorurteile negativ auf die Arbeitsmarktintegration der älteren Erwerbstätigen auswirken können, was angesichts der Diskussion um eine Anhebung des Rentenalters in der Schweiz in naher Zukunft schwerwiegende Folgen haben könnte.

### *Gesundheit*

Ein Thema, auf das die Mehrheit der Befragten selbständig zu sprechen kam, und das aus ihrer Sicht sehr wichtig zu sein scheint, ist die Gesundheit. Viele der befragten älteren Arbeitnehmenden schauen

sehr aufmerksam auf ihre Gesundheit und halten eine gute Gesundheit in ihrem Alter nicht mehr für eine Selbstverständlichkeit. Dennoch berichteten Arbeitgebende und Arbeitnehmende übereinstimmend, dass ältere Mitarbeitende öfter als ihre jüngeren Kollegen auch mit kleineren Gebrechen (wie zum Beispiel einer Grippeerkrankung oder leichteren Schmerzen) noch zur Arbeit kämen. Was aus Sicht der Arbeitgeber als Zeichen ihrer hohen Loyalität angesehen wird, scheint laut unseren Auswertungen auch mit der Angst in Verbindung zu stehen, dass gesundheitsbedingte Ausfälle zu einem Arbeitsplatzverlust führen könnten.

Diese Angst ist nicht ganz unbegründet, da einige Arbeitgeber gerade in der Gesundheit der älteren Arbeitnehmenden ein finanzielles Risiko für das Unternehmen sehen. Es sind allerdings nicht die kurzen Ausfälle, welche hohe Kosten verursachen, sondern die Langzeitausfälle, und diese treten bei Älteren Mitarbeitenden häufiger als bei den Jüngeren auf.

Welchen Stellenwert die Arbeitgeber der Gesundheit zusprechen, variiert in den verschiedenen Branchen deutlich. Während dieses Thema in der Verwaltung kaum zur Sprache kam, scheint die Bedeutung in Branchen mit einem höheren Grad an körperlicher Betätigung im Arbeitsalltag deutlich grösser. Dementsprechend ist die Gesundheit der Arbeitnehmenden in den Bau- und Industriebetrieben eines der wichtigsten Kriterien, das darüber entscheidet, ob eine Person längerfristig im Unternehmen verbleiben kann oder nicht. Auch im Detailhandel spielt die Gesundheit der älteren Arbeitnehmenden in den Augen der Arbeitgeber keine unwesentliche Rolle. Allerdings scheint hier die Berufsausübung nicht gleich gefährdet zu sein. Stattdessen suchen die Arbeitgeber nach Gegenmassnahmen, welche im Falle einer schlechter werdenden Gesundheit für Angestellte getroffen werden können.

Die Arbeitnehmenden selbst erwähnen allfällige gesundheitliche Beschwerden meistens im Zusammenhang mit bestimmten Tätigkeiten aus ihrem Arbeitsalltag. Es ist daher möglich, dass einige dieser Beschwerden durch Belastungsakkumulationen während der Arbeit entstanden sind. Am Beispiel zweier Personen hat sich jedoch auch gezeigt, dass sich das Arbeitsleben nicht nur negativ auf die Gesundheit auswirken muss, sondern im Gegenteil unter guten Arbeitsbedingungen sogar zu einer Verbesserung derselben führen kann. Um diesen Fragen nachzugehen wäre jedoch eine gezielte Untersuchung mit medizinischem Fokus notwendig.

### *Pensionierung und nachberufliche Zeit*

Mehr als die Hälfte der befragten älteren Arbeitnehmenden zieht eine Frühpensionierung in Erwägung. Ob der Wunsch nach einem frühzeitigen Altersrücktritt tatsächlich umgesetzt wird, hängt stark von den finanziellen Möglichkeiten der betroffenen Person ab. In den Unternehmen des Detailhandels und der Verwaltung gibt es mit der Möglichkeit zu einer Pensumsreduktion eine Alternative zur Frühpensionierung, welche es in den von uns befragten Bau- und Industriebetrieben nicht gibt. Dafür planen aus diesen beiden Branchen drei Männer, über das offizielle Rentenalter hinaus zu arbeiten. Von den befragten Frauen äusserte keine einzige den Wunsch länger zu arbeiten. Die Verheirateten unter ihnen ziehen vielmehr eine Anpassung des Pensionierungszeitpunktes an den des Ehepartners in Betracht, um die freie Zeit gemeinsam geniessen zu können.

Die geplante Gestaltung der nachberuflichen Zeit ist individuell sehr unterschiedlich, so dass sich auch keine auffälligen branchenspezifischen Unterschiede zeigen. Der Grossteil der Befragten plant mit den Kollegen aus dem Betrieb auch über die Pensionierung hinaus in Kontakt zu bleiben, selbst dann, wenn sie selber dafür die Initiative ergreifen müssen. Einige erwägen sogar einen Besuch am Arbeitsplatz.

## Literatur

Adecco Institute (Hrsg., 2009): *Demographische Fitness. Schweizer Unternehmen im Spiegel der Wirtschaftskrise*. [http://www.adecco.ch/Documents/Press%20Releases/DE/2009/Adecco\\_CH\\_White\\_Paper.pdf](http://www.adecco.ch/Documents/Press%20Releases/DE/2009/Adecco_CH_White_Paper.pdf) (1.1.2013)

Ausgleichskasse und IV-Stelle Appenzell Ausserrhoden: *Flexibles Rentenalter* [http://www.ahv-iv-ar.ch/site/index.cfm/id\\_art/5009/actMenuItemID/2962/id\\_site=117&vsprache=DE](http://www.ahv-iv-ar.ch/site/index.cfm/id_art/5009/actMenuItemID/2962/id_site=117&vsprache=DE) (04.08.2011)

Backes, Gertrud M. (2005): Arbeit nach der Arbeit. Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenarbeit älterer Menschen – Möglichkeiten und Illusionen. In: Clemens, Wolfgang; Höpflinger, François; Winkler, Ruedi (Hrsg.): *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven und Visionen*. Zürich; Bern: Haupt. S. 155–184.

Biaggini, Giovanni (2007): *BV Kommentar. Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Mit Auszügen aus der EMRK, den UNO-Pakten sowie dem BGG*. Zürich: Orell Füssli.

Birchmeier, Urs (2004): *Die Zweitkarriere nach 50. Möglichkeiten, Wege und Perspektiven*. Diskussionspapier. Bern: SECO.

BKK Landesverband Hessen (Hrsg., o.J.): *Fühlen sich ältere Beschäftigte beruflich im Abseits?* Ein Projekt des BKK Landesverbandes Hessen in Zusammenarbeit mit dem BKK Team Gesundheit GmbH. Frankfurt a. M. [http://www.alternsgerechte-arbeit.de/global/show\\_document.asp?id=aaaaaaaaaagtll](http://www.alternsgerechte-arbeit.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaagtll) (12.06.2013)

Bowald, Béatrice; Bürgstein, Wolfgang (2009): *Brennpunkt Altersvorsorge. Gerechtigkeit angesichts demografischer Herausforderungen*. Zürich; Chur: Rüegger Verlag.

Buchmüller, Regula; Mayring, Philipp; Schneider, Hans-Dieter; Dobler, Sabine (1998): *Übergänge in den Ruhestand*. Zürich: NFP 32.

Bundesamt für Statistik (Hrsg., 2007): *Bildungs mosaik Schweiz. Bildungsindikatoren 2007*. Neuchâtel: BFS.

Bundesamt für Statistik (Hrsg., 2008): *Erwerbstätigkeit der Personen ab 50 Jahren. Eine Untersuchung zu den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung und der Lohnstrukturerhebung*. Neuchâtel: BFS.

Bundesamt für Statistik (Hrsg., o.J.): *Arbeit und Erwerb - Definitionen*. Neuchâtel: BFS. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/11/def.Document.92157.pdf> (19.09.2011)

Bütler, Monika; Engler, Monika (2007): *Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz. Studie II. Schlussbericht*. Bern: SECO.

Bütler, Monika; Engler, Monika (2008): Welche Rolle spielt der Faktor Gesundheit beim Erwerbsrücktritt. *Die Volkswirtschaft*. 1-2/2008. S. 62-65.

BFS aktuell (2007): *Arbeit und Gesundheit. Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2007*. Neuchâtel: BFS.

BFS Aktuell (2008): *Erwerbstätigkeit der Personen ab 50 Jahren. Eine Untersuchung zu den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung und der Lohnstrukturerhebung*. Neuchâtel: BFS.

Clemens, Wolfgang (2010): Ageismus und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten – eine Einleitung. In: Bauer, Kai; Clemens, Wolfgang (Hrsg.): *Zu alt? „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.7-20.

Clemens, Wolfgang (2005): Ältere Arbeitnehmer: Arbeitslosigkeit und vorzeitige Pensionierungen - die Situation in Deutschland. In: Clemens, Wolfgang; Höpflinger, François; Winkler, Ruedi (Hrsg.): *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen*. Bern: Haupt. S. 22-43.

Clemens, Wolfgang; Höpflinger, François; Winkler, Ruedi (Hrsg., 2005): *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen*. Bern: Haupt.

- Eidgenössisches Finanzdepartement (2007): *Beitragsprimat rückt auch für dezentrale Verwaltungseinheiten des Bundes näher*. Medienmitteilung vom 7.12.2007.  
[http://www.efd.admin.ch/dokumentation/medieninformationen/00467/index.html?lang=de&print\\_style=yes&msg\\_id=16163](http://www.efd.admin.ch/dokumentation/medieninformationen/00467/index.html?lang=de&print_style=yes&msg_id=16163) (10.08.2011)
- Egger, Marcel; Moser, Regine; Thom, Norbert (2007): *Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz - Studie*. Bern: SECO.
- Grebner, Simone; Berlowitz, Ilana; Alvarado, Vanessa; Cassina, Manuel (2011): *Stressstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen*. Bern: SECO.
- Hillmann, Karl-Heinz (2007): *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Kröner.
- Höpflinger, François; Beck, Alex; Grob, Maja; Lüthi, Andrea (2006): *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*. Zürich: Avenir Suisse.
- Höpflinger, François (2005a): Zum Generationenwandel der zweiten Lebenshälfte - neues Altern in einer dynamischen Gesellschaft. In: Clemens, Wolfgang et al. (eds.): *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen*. Bern: Haupt. S. 62-83.
- Höpflinger, François (2005b): Demografische Alterung und Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitskräfte in der Schweiz. In: Clemens, Wolfgang; Höpflinger, François; Winkler, Ruedi (Hrsg.): *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen*. Bern: Haupt. S. 6-21.
- Höpflinger, François; Stuckelberger, Astrid; Hagmann, Hermann-Michel (1999): *Alter - Anziani - Vieillesse. Hauptergebnisse und Folgerungen aus dem Nationalen Forschungsprogramm NFP32*. Bern: NFP32.
- IDA ForAlt (2003): *Synthesebericht zum Forschungsprogramm zur längerfristigen Zukunft*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV).
- Johnson, Richard (2000): *The effect of old-age insurance on male retirement: Evidence from historical cross-country data*. Research Division, Federal Reserve Bank of Kansas City, Working Paper 00-09, Kansas City.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.3051&rep=rep1&type=pdf> (12.06.2013)
- Kerschbaumer, Judith; Räder, Evelyn (2008): In Arbeit bleiben - wieder in Beschäftigung kommen. *Aus Politik und Zeitgeschichte*. 18-19/2008. S. 30-39.
- Kobi, Tomas (2010): Was geschieht mit dem Erfahrungsschatz von älteren Arbeitnehmenden. *NovaCura* 41(4). S. 42-45.
- Kolly, Michel (2012): Ältere Personen und Arbeitsmarktbeteiligung. Eine Untersuchung auf Grundlage der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 1991 – 2011 unter besonderer Berücksichtigung der Personen kurz vor und kurz nach dem AHV-Alter. Materialband zum Forschungsbericht 11/12. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV). [http://www.bsv.admin.ch/index.html?webcode=d\\_10508\\_fr](http://www.bsv.admin.ch/index.html?webcode=d_10508_fr). (12.05.2013)
- Lamnek, Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4. Vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz PVU.
- Meyer, Katharina (Hrsg., 2009): *Gesundheit in der Schweiz. Nationaler Gesundheitsbericht 2008*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Menning, Sonja; Hoffmann, Elke; Engstler, Heribert (2007): *Erwerbsbeteiligung älterer Menschen und Übergang in den Ruhestand*. GeroStat Report Altersdaten 1/2007. Berlin: DZA
- Mücke, Anja; Zölch, Martina (2006): Älterwerden im Unternehmen. *Personalwirtschaft*, 8, 17 -20.
- Müller-Blau, Trudi (2009): *Wenn Wissen in Pension geht*. Zürich: Pestalozzianum.
- Pryziborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2009): *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenburg Verlag.
- Rehberg, Walter; Moser, Benjamin (2008): *Altersdiskriminierung im Fürstentum Liechtenstein: Formen und Verbreitung. Schlussbericht*. St. Gallen: Hochschule für Angewandte Wissenschaften FHS St. Gallen.

Riphahn, Regina; Sheldon, George (2006): *Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz*. Rapperswil: Zürcher Kantonalbank.

Rothermund, Klaus; Mayer, Anne-Kathrin (2009): *Altersdiskriminierung. Erscheinungsformen, Erklärungen und Interventionsansätze*. Stuttgart. Kohlhammer.

Sackmann, Reinhold (1998): *Konkurrierende Generationen auf dem Arbeitsmarkt*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Staat

ssekretariat für Wirtschaft (Hrsg., 2005): *Erhöhung der Partizipation älterer Erwerbstätiger im Arbeitsmarkt. Synthesebericht*. Bern: SECO.

Stiftung für den flexiblen Altersrücktritt im Bauhauptgewerbe (2011): *Gesamtarbeitsvertrag für den flexiblen Altersrücktritt im Bauhauptgewerbe (GAV FAR)*. [http://www.far-suisse.ch/pdf/far\\_gav\\_d.pdf](http://www.far-suisse.ch/pdf/far_gav_d.pdf) (04.08.2011).

Verband des Personals Oeffentlicher Dienste (2007): *Was bedeutet der Primatwechsel für Sie?* Info 10/2007. <http://www.vpodbern.ch/Berufe/Bundesverwaltung%20aktuell/SOS%20Nr.10%20Flugblatt%20Primatwechsel.pdf> (10.08.2011).

Wilke, Helmut (2004): *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Zimmermann, Hildegard (2005): *Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten*. BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. 34(5). S. 26-30.

## **Gesetzesverzeichnis**

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999. SR 101 (Stand am 3. März 2013).

Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHVG) vom 20. Dezember 1946. SR 831.10. (Stand am 1. Januar 2011)

Verordnung über die Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHVV) vom 31. Oktober 1947. SR 831.101 (Stand am 1. Januar 2013).

Bundesgesetz über die Pensionskasse des Bundes (Publica-Gesetz) vom 20. Dezember 2006. SR 172.222.1. (Stand am 1. Januar 2012)