

MOZART als Antwort auf den demografischen Wandel



Cindy Schenk ist Leiterin der Human Resources des Unternehmens Hunkeler AG und Mitglied des Expertengremiums von MOZART

Wie lassen sich ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange und sinnvoll im Arbeitsprozess halten? Die BFH beleuchtet die Sicht der über 45-jährigen Personen und ihrer Arbeitgeberinnen und evaluiert in Modellversuchen geeignete Massnahmen. Der Name des Projekts ist MOZART – Modelle für den zukünftigen Arbeitsmarkt 45+.

Interview:

Cécile Neuenschwander
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
cecile.neuenschwander@bfh.ch

Michael Meier
Wissenschaftlicher Assistent
michael.meier@bfh.ch

Der demografische Wandel lässt den Anteil älterer Arbeitnehmender stetig zunehmen. Dies belastet die Sozialversicherungssysteme umso mehr, als viele Beschäftigte bereits vor dem regulären Pensionierungsalter aus dem Arbeitsleben ausscheiden (SECO, 2016). Die Gründe für einen vorzeitigen Ausstieg sind vielfältig, Pauschallösungen daher nicht geeignet, um ihnen zu begegnen. Was brauchen Arbeitnehmende, damit sie bis zum ordentlichen Rentenalter im Arbeitsprozess bleiben können? Welche persönlichen Motive führen zu einer vorzeitigen Pensionierung? Und wie ist die Interaktion zwischen älteren Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu gestalten, um für beide Seiten einen Mehrwert zu schaffen?

Das Projekt MOZART – Modelle für den zukünftigen Arbeitsmarkt 45+ – läuft seit 2017 und ist Teil des nationalen Innovationsnetzwerks AGE-NT (siehe Kasten): Das Institut Alter erarbeitet mit dem Departement Wirtschaft, dem Departement Soziale Arbeit und der Universität Bern Wissen, wie Arbeitsstrukturen und -bedingungen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestaltet werden müssen. Für das Forschungsprojekt werden in diesem Jahr die ersten Modellversuche in diversen Unternehmen umgesetzt oder bereits vorhandene Massnahmen evaluiert. Die zentralen Forschungsfragen betreffen die Laufbahnplanung 45+, eine inklusive Unternehmenskultur und die persönlichen Motive der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Begleitet und unterstützt wird das Projekt durch ein Expertengremium, das aus Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft und Verwaltung besteht. Das Expertengremium sichert den Wissenstransfer in die relevanten Praxisfelder und gibt Empfehlungen zuhanden der politischen Entscheidungsträger und Sozialpartner. Cindy Schenk, Leiterin Human Resources der Hunkeler

AG und Mitglied des Expertengremiums, erklärt im Gespräch (s. Kasten S. 49), welche Herausforderungen mit einer älter werdenden Arbeitnehmerschaft einhergehen und welche Modelle sich für Arbeitnehmende 45+ in ihrem Unternehmen bewähren.

Literatur:

– SECO (2016). *Demographischer Wandel und seine Folgen*. Abgerufen von <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitnehmerschutz/Aeltere-Arbeitnehmende/Betriebliches-Altersmanagement/Demografischer-Wandel-und-seine-Folgen.html>

AGE-NT – Alter(n) in der Gesellschaft: Nationales Innovationsnetzwerk

Das nationale Innovationsnetzwerk AGE-NT hat zum Ziel, durch anwendungsbezogene Lösungen einen relevanten Beitrag zur Bewältigung des Altersstrukturwandels zu leisten. Es ist auf vier thematische Schwerpunkte verteilt: Arbeitsmodelle, Demenz, technologiegestützte Selbstständigkeit im Alter und Wohnen und Leben im Alter. Während vier Jahren wird in enger Zusammenarbeit mit der Praxis Forschung betrieben. Die Kooperation zwischen den drei Fachhochschulen Bern, Ostschweiz und Nordwestschweiz und den vier Universitäten Bern, Genf, Zürich und Italienische Schweiz ermöglicht die koordinierte Entwicklung nationaler Lösungen und fördert die internationale Profilierung der Schweizer Forschung in diesem Themengebiet.

www.age-netzwerk.ch

«Wir sehen ältere Arbeitnehmende als Know-how-Träger an und nicht als Kostenfaktor.»

Cindy Schenk, aufgrund des demografischen Wandels wird in Zukunft der Anteil älterer Personen auf dem Arbeitsmarkt stark ansteigen. Neben staatlichen Massnahmen ist auch die Privatwirtschaft gefordert neue Konzepte zu finden, um ältere Arbeitnehmende möglichst lange und sinnvoll im Arbeitsleben halten zu können. Welche Konzepte oder Massnahmen gibt es diesbezüglich in Ihrem Unternehmen?

Sobald eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter bei uns 60 wird, suchen wir das Gespräch mit ihr oder ihm. In diesem Gespräch geht es darum herauszufinden, was die Zukunftspläne sind, wie sie sich die letzten Jahre ihres aktiven Arbeitsleben vorstellen und ob es allenfalls ein Thema ist, über 64 beziehungsweise 65 hinaus weiterzuarbeiten. Ebenfalls bieten wir an, das Pensum zu reduzieren oder Führungsfunktionen abzugeben, im Sinn einer sogenannten Bogenkarriere. Diese individuelle Betrachtungsweise hat sich bislang auszubezahlt. Wir haben mittlerweile mit fast jedem zukünftigen Pensionär eine Lösung gefunden, die für beide Seiten stimmig ist. Jeder Zweite ist bereit, länger zu arbeiten. Auch pflegen wir einen achtsamen und wertschätzenden Umgang mit älteren Arbeitnehmenden. Wir sehen sie als Know-how-Träger an und nicht als Kostenfaktor. Dazu gehört unter anderem, dass wir ab 25 Dienstjahren und dann alle fünf Jahre ein zusätzliches volles Salär ausbezahlen. Auch findet jährlich ein Ausflug für Pensionierte und Mitarbeitende mit 25 Dienstjahren und mehr statt. Dies als Dankeschön für die Firmentreue. Wir offerieren ausserdem jedem Mitarbeitenden ab 60 die Möglichkeit, ein Tagesseminar mit dem Titel «Vorbereitung auf die Pensionierung» zu besuchen. Dieses Seminar wird sehr gerne besucht und das Feedback ist positiv.

Die Entwicklung und Implementierung solcher Massnahmen bedeutet für ein Unternehmen einen Mehraufwand. Was versprechen Sie sich davon?

Wir sind auf das enorme Fachwissen älterer und vor allem langjähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in vieler Hinsicht angewiesen. Daher ist ein achtsamer und wertschätzender Umgang von grosser Bedeutung und zahlt sich aus. Das Payback unserer Massnahmen ist viel höher, als es das Investment ist.

Welches sind erfahrungsgemäss die grössten Herausforderungen bei der Umsetzung neuer Massnahmen für ältere Arbeitnehmende?

Nicht selten bedeutet es eine Art Schock, 60 Jahre alt zu werden, und manche sind anfangs nicht gewillt, viel über den dritten Lebensabschnitt zu reden. Für sie ist

dies noch sehr weit weg. Da gilt es, das Thema behutsam anzuschneiden und keinen Druck aufzusetzen. Auch hier ist die individuelle Betreuung wieder der Schlüssel.

Die Hunkeler AG zählt mit rund 250 Mitarbeitenden zu den grossen KMU. Welche Möglichkeiten sehen Sie für kleinere Unternehmen? Und was sind die spezifischen Herausforderungen für die KMU im Vergleich zu Grossunternehmen?

In kleineren Unternehmen ist die persönliche Betreuung noch einfacher. Eine offene Kommunikation, die altersrelevante Themen zur Sprache bringt, sollte im Arbeitsalltag implementiert werden. Als Herausforderung sehe ich mögliche Absenzen. Gemäss Statistiken sind Arbeitnehmende, die älter sind als 50, nicht öfters krank oder haben mehr Unfälle, aber wenn, dann ist es oft heftiger. Dies kann ein kleines Unternehmen in Bedrängnis bringen. Planbar ist es nicht und kann ja eigentlich mit jedem Arbeitnehmenden passieren.

Sollten die Arbeitnehmenden selbst mehr Verantwortung für ihre letzte Berufsphase tragen? Wie erleben Sie das bei Ihren Mitarbeitenden?

Ich beobachte, dass unsere Mitarbeitenden sehr gut informiert sind. Sie nutzen auch gerne den Service, bei uns ihre Renten berechnen und verschiedene Pensionskassen-Lösungen anschauen zu können. Das Gespräch und der Austausch werden sehr geschätzt.

Was halten Sie von der politischen Forderung, den Kündigungsschutz für ältere Menschen zu erhöhen?

Aus meiner Sicht ist dieser Ansatz kontraproduktiv. Ein Unternehmen wird sich hüten, eine ältere Person einzustellen, wenn sie dann kaum mehr kündbar ist.

Sie sind Mitglied des Expertengremiums von MOZART. Was hat Sie dazu bewogen, bei diesem Forschungsprojekt in beratender Form mitzuwirken?

Das Thema beschäftigt mich sehr. Ich bin als Mentorin 50+ im Kanton Aargau tätig. Bei diesem Programm geht es darum, langzeitarbeitslose Menschen bei der Jobsuche zu unterstützen und ihnen als Mentorin zur Seite zu stehen. Da sehe ich immer wieder, wie schwierig es bestimmte Personen haben, einen Job zu finden, vor allem, wenn nebst ihrem Alter die Qualifikation nicht sehr hoch ist. Ich empfinde es als sehr ungerecht, wenn jemand aufgrund seines Alters diskriminiert wird. Daher interessiert mich das Forschungsprojekt sehr und die Bemühungen, Lösungen für die Problematik 50+ zu finden.