

Erwerbstätigkeit im Rentenalter: Beweggründe, Voraussetzungen, Wirkungen

Ergebnisse erster Befragungen bei Mitarbeitenden der EMS-Gruppe

Dr. Monika Engler, August 2015

Untersuchungsanlage

Die vorliegende Abhandlung zeigt zusammenfassend die Ergebnisse der Befragung von Mitarbeitenden der EMS-Gruppe, die trotz Erreichen des AHV-Rentenalters noch für die Unternehmung tätig sind bzw. waren. Ziel der Befragung war, direkte Eindrücke zum Wesen der Erwerbstätigkeit nach 65 zu gewinnen und erste Erkenntnisse über die Art der Erwerbstätigkeit, die Beweggründe, die notwendigen Voraussetzungen sowie die arbeitnehmer- und arbeitgeberseitigen Chancen der Weiterarbeit im Rentenalter zu gewinnen. Diese Informationen sind Ausgangspunkt eines umfangreicheren angewandten Forschungsvorhabens, das darauf abzielt, den Einsatz der Ressourcen und Kompetenzen der älteren Personen (vor und nach dem Rentenalter) durch geeignete Massnahmen zu erhöhen und dadurch einen Beitrag zur Überwindung des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels zu leisten.

Die Bestimmung der Interviewpartner basierte auf einer Liste, die von der Personalabteilung der EMS zur Verfügung gestellt wurde. Insgesamt wurden im Zeitraum Dezember 2014 bis Januar 2015 zehn Personen in leitfadengestützten, rund einstündigen Interviews befragt. Die Interviewpartner waren alle männlich und hatten das AHV-Rentenalter von 65 überschritten.

In den nachfolgenden Ausführungen sind die Befragungsergebnisse entlang von Kernfragen zur Erwerbstätigkeit im Pensionsalter dargestellt. Die Kernfragen lauten:

- 1) Wer ist im Rentenalter erwerbstätig?
- 2) Was beinhaltet die Weiterbeschäftigung und wie kommt es dazu?
- 3) Unter welchen Voraussetzungen wird weiter gearbeitet?
- 4) Warum bleiben Personen im Rentenalter erwerbstätig und wann steigen sie aus?
- 5) Welche Kompetenzen kommen mit der Erwerbstätigkeit im Alter zum Tragen?
- 6) Was müsste geschehen, damit mehr Personen weiter erwerbstätig blieben?

1) Wer ist im Rentenalter erwerbstätig?

Als Erstes gilt es festzuhalten, dass die Erwerbstätigkeit im Rentenalter heute die **grosse Ausnahme** darstellt. Bei der EMS waren am Standort Domat/Ems im Jahr 2014 13 Personen im Rentenalter erwerbstätig, bei zusätzlich zwei Personen war Ende 2014 ein solches Engagement für das Jahr 2015 bereits vorgesehen. Gemessen an der Gesamtzahl Mitarbeitenden am Standort Domat/Ems liegt der Anteil der Mitarbeitenden im Pensionsalter somit bei rund einem Prozent.

Die Mitarbeitenden im Rentenalter sind allesamt **langjährige Mitarbeitende**. Die meisten sind bereits seit der Berufslehrezeit oder seit Abschluss des Studiums bei der EMS tätig und haben rund 40 Jahre und länger im Unternehmen gearbeitet. Ist die Anzahl Dienstjahre geringer, ist dies auf einen Unterbruch der Erwerbstätigkeit bei EMS und eine anschliessende Rückkehr zur Firma zurückzuführen. In allen Fällen aber waren die Personen bei Erreichen des Rentenalters mindestens 20 Jahre für die EMS tätig gewesen.

Die Mitarbeitenden im Rentenalter sind **hochqualifizierte Personen**. Sie sind in ihren Fachgebieten (allesamt in technischer Richtung) auf der Höhe der Zeit, was auf die laufende Weiterbildung – bei der Mehrheit intern und on-the-job – zurückzuführen ist. Sie verfügen über reiche Projektleitungserfahrung und weisen in der Mehrzahl langjährige Führungserfahrung auf. Sie sind es gewohnt, Verantwortung zu tragen, eigenständig (unter Unsicherheit) Entscheide zu fällen und Rechenschaft über ihre Handlungen abzulegen. Die befragten Personen zeichnen sich durch eine **hohe Leistungsbereitschaft** aus.

In der Schilderung der Erwerbsbiografien kommt der Eindruck auf, dass die befragten Personen zudem eine hohe **Flexibilität** aufweisen. Viele haben eine bewegte Erwerbskarriere durchlaufen, die geprägt war von fachlichen Neuausrichtungen, Versetzungen in verschiedene Abteilungen, Firmenzweige oder angegliederte Unternehmen sowie längeren Arbeitseinsätzen im Ausland.

2) Was beinhaltet die Weiterbeschäftigung und wie kommt es dazu?

Die Mehrheit der befragten Personen bleibt **im gleichen Bereich** tätig, in dem vor Erreichen des Pensionsalters gearbeitet wurde. Die Weiterbeschäftigung umfasst damit in den meisten Fällen die **Beendigung laufender Projekte** oder die **Leitung von befristeten neuen Projekten** im angestammten Arbeitsbereich. Die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses über das Rentenalter hinaus gründet damit auf dem spezifischen Wissen und der Erfahrung, welche die Mitarbeitenden in ihren Fachgebieten und in der Projektarbeit mitbringen und – wie mehrfach vermutet wurde – die EMS nicht immer sofort ersetzen kann.

Andere Tätigkeitsfelder für Mitarbeitende im Rentenalter sind beratender und/oder begleitender Natur. So ist die Einarbeitung von Stellennachfolgern vielfach ebenfalls eine Aufgabe, die im Pensionsalter übernommen wird. In anderen Fällen werden den Mitarbeitenden nach 65 auch Beratungsaufgaben zuhanden der Geschäftsleitung übertragen. Weitere Tätigkeitsgebiete sind Besuche von krankgemeldeten Mitarbeitenden, wo gerade im Falle von jüngeren (Temporär-)Mitarbeitenden oft auch Coaching- und Beratungsaufgaben einfließen. Die bera-

tenden und begleitenden Arbeiten wurden den befragten Personen zum einen wiederum aufgrund ihrer Fachkenntnisse übertragen, zum anderen aber auch aufgrund ihrer gründlichen Kenntnisse der Unternehmensabläufe und Firmenkultur.

Schliesslich werden Hilfsarbeiten und kleinere Aufgaben an pensionierte ehemalige Mitarbeitende vergeben. Im Vordergrund stehen diesbezüglich Führungen durch die Jubiläumsausstellung der EMS. Auch für diese Aufgabe greift die Firma auf Mitarbeitende zurück, die einen längeren Teil der Firmengeschichte selbst miterlebt und aktiv mitgestaltet haben.

Auch wenn die befragten Personen vereinzelt Interesse an einer weiterführenden Erwerbstätigkeit nach Erreichen des Pensionsalters signalisiert haben, ging die **Initiative** für die Weiterbeschäftigung in aller Regel **vom Arbeitgeber** aus und es war die Firma, die mit einer konkreten Anfrage auf die befragten Personen zuging. Teils traf die Anfrage noch während des ordentlichen Erwerbsalters ein, in mehreren Fällen erfolgte sie auch erst nach der Pensionierung.

Bemerkenswert ist, dass es für die befragten Personen in grosser Mehrheit undenkbar gewesen wäre, selber auf den Arbeitgeber zuzugehen und nach einer Weiterbeschäftigung im Rentenalter zu fragen. Hierfür wären sie „zu stolz“ gewesen bzw. hätten befürchtet, dass ihnen damit die „Schwäche“ unterstellt worden wäre, nicht mit der Pensionierung und der neu gewonnenen Zeit umgehen zu können oder finanzielle Probleme zu haben.

3) Unter welchen Voraussetzungen wird weiter gearbeitet?

Im Rentenalter wird das **Arbeitspensum** in aller Regel **deutlich reduziert**. Während vor Erreichen des Pensionsalters gemeinhin Vollzeit gearbeitet wurde, bewegen sich die späteren Arbeitspensum meist zwischen 40 und 60 Prozent für Personen, die in Projektarbeiten eingebunden sind. Bei den Mitarbeitenden, die unregelmässig anfallende Aufgaben übernehmen, insbesondere Krankenbesuche und Museumsführungen, beläuft sich die Arbeitszeit auf wenige Tage pro Monat.

Neben dem Arbeitspensum wird mit dem Rentenalter auch der **Funktionsumfang reduziert**. Abgegeben werden insbesondere Führungsaufgaben und Kaderfunktionen. Vielfach beibehalten wird dagegen die Verantwortung über Projekte.

Die Mitarbeitenden im Rentenalter geniessen eine **erhöhte Flexibilität** in Bezug auf die Wahl sowohl der Arbeitstage und -zeiten als auch des Arbeitsortes. Die Mehrheit der befragten Personen wählte die Firmenräumlichkeiten als Arbeitsort, doch wurde vereinzelt auch von der Möglichkeit des „Home Office“ Gebrauch gemacht.

Die Erwerbstätigkeit im Rentenalter wird mittels **befristeten Verträgen** geregelt, die teilweise mehrfach hintereinander verlängert werden. Die Entlohnung erfolgt in den meisten Fällen nach Aufwand **im Stundenansatz**, wobei der Stundenansatz äquivalent zum früheren Verdienst ausfällt und von den Mitarbeitenden als „sehr fair“ angesehen wird.

4) Warum bleiben Personen im Rentenalter erwerbstätig und wann steigen sie aus?

Seitens der befragten Personen wird die Weiterführung der Erwerbsarbeit über den ordentlichen Pensionierungszeitpunkt hinaus in erster Linie mit der **Freude** und dem **Interesse** an der beruflichen Tätigkeit begründet. Dazu kommt häufig der Wunsch, ein angefangenes und als wichtig erachtetes Projekt noch zum erfolgreichen Ende führen zu können.

In allen Fällen ist es für die Befragten zentral, dass eine Aufgabe übernommen werden kann, die von der Unternehmung gebraucht und entsprechend **geschätzt wird**. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, dass die Aufgabe nicht einfach durch jemanden sonst erfüllt werden kann und niemandem „die Stelle weggenommen“ wird. Die Weiterbeschäftigung muss also nicht nur von vorgesetzter Stelle begrüsst werden, sondern auch von den anderen (jüngeren) Mitarbeitenden. Das gute Verhältnis zu den Arbeitskolleginnen und -kollegen ist zentral, sie ist sowohl Motivation als auch notwendige Bedingung für die längere Erwerbstätigkeit.

Eigentliche finanzielle Überlegungen spielen für die Weiterbeschäftigung dagegen kaum eine Rolle. Im Gegenteil, bei Altersrentenbezügen aus der 1. und 2. Säule führt ein gleichzeitiges Erwerbseinkommen oft zu einer ungünstigen Steuerprogression, so dass eine Erwerbstätigkeit im Rentenalter oft gar mit negativen finanziellen Anreizen verbunden ist.

Die befragten Personen betonen des Weiteren die Vorzüge der gelockerten Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit im Rentenalter. Neben dem gesunkenen Arbeitspensum und der gestiegenen Flexibilität wird insbesondere das Gefühl geschätzt, dass man nicht mehr arbeiten *muss* und damit über ein grösseres Mass an **Selbstbestimmung** verfügt, welche Aufgaben man übernehmen und welche Entscheide und Anordnungen der vorgesetzten Stellen man mittragen möchte und welche nicht. Damit verbunden ist auch die grössere **Ungezwungenheit** in der offenen Äusserung der eigenen Meinung.

Auf die Frage, warum die EMS an ihrer Weiterbeschäftigung interessiert gewesen sei, nennen die befragten Personen durchgehend ihr Fach- und Firmenwissen. Darüber hinaus wird auch vermutet, dass das Fachwissen nicht rasch genug auf dem Arbeitsmarkt verfügbar gewesen ist bzw. interne oder externe Stellennachfolger eine Zeit lang noch in ihre neue Funktion eingearbeitet werden müssen. Eine mehrfach geäusserte Annahme lautet auch dahingehend, dass ältere Mitarbeitende – neben Temporärangestellten – der Unternehmung teilweise als „**Manövriermasse**“ dienen, um in unsicheren Zeiten den Bedarf an Fachkräften rasch decken und auch rasch wieder abbauen zu können. Bei beratenden Aufgaben wird die grössere Distanz zu Arbeitsplatz und Arbeitskollegen und die dadurch entstehende grössere Urteilsunabhängigkeit als Wiedereinstellungsgrund vermutet.

Auf die Frage, welche Faktoren zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch den Mitarbeitenden führen würden, wird zunächst die mangelnde **Wertschätzung** genannt. Würde der Eindruck aufkommen, dass die Vorgesetzten und/oder Mitarbeitenden den geleisteten Beitrag nicht mehr als nützlich erachteten oder gar den Rücktritt herbeiwünschten, wäre das für alle Befragten ein Rücktrittsgrund. Des Weiteren würde das Verhältnis beendet, wenn die Freude an der Erwerbstätigkeit erlischt (was mit dem vorgenannten Punkt der Wertschätzung zusammenhängen kann). Ebenso würde das Gefühl, den Anforderungen, insbesondere in

fachlicher Hinsicht, nicht mehr gewachsen zu sein, zum Rücktritt führen. Schliesslich beeinflussen auch der Gesundheitszustand, das Alter generell („einmal ist genug“, „man muss den richtigen Zeitpunkt finden“) sowie die alternativen Zeitverwendungsmöglichkeiten (z.B. neue oder intensiver betriebene Hobbies) und private Verpflichtungen (insb. Angehörigenpflege, Betreuung von Enkelkindern) den Rücktrittsentscheid.

5) Welche Kompetenzen kommen mit der Erwerbstätigkeit im Alter zum Tragen?

Aus Sicht der befragten Personen bringt das Alter vielfältige Veränderungen der berufsrelevanten Kompetenzen mit sich, aus denen sich gegenüber jüngeren Mitarbeitenden Vor- und Nachteile ergeben können.

Im Bereich der **Fach- und Methodenkompetenzen** lautet die Einschätzung allgemein dahingehend, dass jüngere Arbeitskollegen ein aktuelleres Wissen aufweisen und neues Wissen und neue Ideen rascher aufnehmen können. Auf der anderen Seite sind die Jüngeren in Bezug auf das technische Verständnis gegenüber den langjährigen Mitarbeitenden häufig im Nachteil und „verstricken sich gerne in Details“.

Mit steigendem Alter kann auf immer vielfältigere Erfahrungen zurückgegriffen werden und relevante Grössen wie Nutzen, Umsetzbarkeit, Chancen und Risiken von neuen Erkenntnissen und Technologien sind tendenziell besser einschätzbar. Dies unterstützt die älteren Mitarbeitenden darin, Neues in das Bestehende einzuordnen und den Überblick zu wahren. Sie sind damit oft besser in der Lage, praktikable Anwendungs- oder Umsetzungsvorschläge auszuarbeiten und durch den unternehmensinternen Genehmigungsprozess zu bringen (d.h. ihr Handeln vor den entscheidenden Instanzen zu verteidigen). Ältere Mitarbeitende zeichnen sich in der Folge oft durch eine grössere Zielgerichtetheit und eine höhere Überzeugungskraft aus. Demgegenüber wird eingeräumt, dass Ältere zunehmend Gefahr laufen, den gemachten Erfahrungen verhaftet zu bleiben und neue Denk- und Lösungsansätze abzulehnen, wodurch gegebenenfalls wichtige Erkenntnisse ausbleiben.

Bei den **Führungskompetenzen** wird angemerkt, dass mit dem Alter die Gelassenheit steigt und damit etwa die Fähigkeit, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren (ohne die letztendliche Verantwortung für das Handeln der geführten Mitarbeitenden abzugeben). In diesem Zusammenhang ist die Erwähnung eines Interviewpartners interessant, der mit steigendem Alter immer mehr bereit war, den jüngeren Mitarbeitenden „Raum für Fehler“ zuzugestehen, dies, um individuelle Lernprozesse in Gang zu setzen, aber auch, um (doch) auf neue Erkenntnisse und Lösungswege zu stossen. Der Führungsstil wird selbstbewusster, gradliniger und konsequenter. Auch scheint es zunehmend möglich, Fehler einzugestehen, aus Fehlern zu lernen und notwendige Richtungswechsel zu vollziehen. Es wird mehr „vorwärts geschaut und weniger nach dem Schwarzen Peter gesucht“.

Im Bereich der **Sozialkompetenzen** wird mehrfach die wachsende Fähigkeit genannt, Mitarbeitende richtig einschätzen und mit unterschiedlichen Charakteren umgehen zu können. Auch gelingt es mit steigendem Alter eher, gegenläufige Interessen auszugleichen. Der Umgang mit Mitarbeitenden wird unumwundener und offener, was bei Führungspersonen aber auch als „grössere Härte“ wahrgenommen werden kann.

Allgemein wird die Einschätzung geäussert, dass sich eine gute Altersdurchmischung für einen Betrieb und die einzelnen Arbeitsteams auszahlt.

6) Was müsste geschehen, damit mehr Personen weiter erwerbstätig blieben?

Die Befragten äussern die Vermutung, dass die Erwerbstätigkeit über das offizielle Rentenalter hinaus **bei vielen Mitarbeitenden auf Interesse** stossen würde. Im Vordergrund stehen dabei die gut qualifizierten Mitarbeitenden ausserhalb der Produktion.

Die befragten Personen sind sich allerdings darin einig, dass eine Weiterbeschäftigung in gleicher Position mit gleichem Pensum und in gleicher Funktion nicht das normale Modell für die Erwerbstätigkeit im Alter sein kann, sondern eine Loslösung vom (hektischen) Tagesgeschäft mit Arbeitszeitreduktion, grösserer Flexibilität und einer Verminderung der Funktion (darunter insbesondere: Befreiung von Führungsverantwortung) stattfinden muss. Aus Sicht der Mehrheit sollten diese Anpassungen idealerweise bereits vor Erreichen des AHV-Rentenalters erfolgen, so dass ein „Ausbrennen“ verhindert werden und ein **gestaffelter, dafür verzögerter Ausstieg** aus dem Erwerbsleben stattfinden kann. Bei Führungskräften sollten die Führungspositionen frühzeitig schrittweise abgebaut und Nachwuchskräfte parallel aufgebaut werden. Einzelne Stimmen weisen indes auch auf die finanziellen Grenzen solcher Modelle hin: Eine mit der Arbeitszeit- und Funktionsreduktion verbundene Lohnreduktion ist nicht für alle tragbar (wenn z.B. noch mehrere Kinder in Ausbildung sind) und beeinträchtigt darüber hinaus die Pensionskassenansprüche.

Die Weiterarbeit sieht man primär in den angestammten Arbeitsgebieten, sicher aber in Bereichen, wo die spezifischen Kompetenzen, die der Einzelne mitbringt, in hohem Masse gefordert sind. Die Arbeit im Rentenalter muss also **„nah an den Stärken“** sein. Auch aus diesem Grund sollte eine Weiterbeschäftigung möglichst nahtlos erfolgen. Kommt es nach dem offiziellen Pensionierungszeitpunkt doch zu einem Unterbruch, darf dieser nur kurz sein (weniger als 1 Jahr). Ansonsten wird gerade in sich (technisch) rasch entwickelnden Bereichen der Anschluss verloren.

Als entscheidender Punkt für eine höhere Erwerbstätigkeit im Alter wird die **frühe Sensibilisierung** der älteren Mitarbeitenden erachtet. Spätestens im Alter von 60 sollten – anstelle von Seminaren zur Vorbereitung der Pensionierung – in Mitarbeitergesprächen und allenfalls spezifischen Seminaren Möglichkeiten zur Weiterbeschäftigung im AHV-Rentenalter aufgezeigt und erörtert werden. Dabei müsste die **Unternehmung ihr Interesse** und die Wertschätzung für eine Fortführung der Erwerbstätigkeit im Alter **klar kommunizieren**. Aus Sicht der Mehrheit der befragten Personen, muss die Initiative für eine Weiterbeschäftigung von der Unternehmensseite kommen, da ältere Mitarbeitende keine Bittsteller sein wollen.

Fazit

Die Befragung von Mitarbeitenden der EMS-Gruppe, die über das offizielle AHV-Rentenalter erwerbstätig sind bzw. waren, lässt ein nicht unerhebliches Arbeitskräftepotenzial vermuten, welches nur wenig ausgeschöpft wird. Gemäss den Einschätzungen der befragten Personen stösst eine Erwerbstätigkeit nach 65 auf breites Interesse. Voraussetzungen sind indes ein

frühzeitiges Aktivwerden der Unternehmung, mit dem klaren Signal, dass die Weiterarbeit gebraucht und geschätzt wird. Des Weiteren sind adäquate Arbeitsbedingungen notwendig – insbesondere eine tiefere Arbeitsbelastung und ein geringerer Verantwortungsumfang.

Wie aus den Interviews hervorgeht, spielen monetäre Überlegungen für die längere Erwerbstätigkeit eine untergeordnete Rolle, weit wichtiger scheinen das Interesse an der beruflichen Tätigkeit sowie die Freude an der beruflichen Herausforderung zu sein. Diese Beobachtung passt zum eindrucklichen Leistungsausweis und Karriereverlauf der befragten Personen, die sich allesamt durch beste Qualifikationen und eine hohe Leistungsbereitschaft auszeichnen. Der Unternehmung steht hiermit potenziell ein Arbeitskräftereservoir zur Verfügung, das nicht zuletzt den Fachkräftemangel lindern kann.

Eine verbreitete Erwerbstätigkeit über 65 hinaus braucht einen Sinneswandel nicht nur auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, sondern auch im weiteren Umfeld. Dies zeigt sich auch darin, dass Erwerbstätige im Rentenalter mit sehr unterschiedlichen Urteilen aus dem beruflichen wie privaten Umfeld konfrontiert werden. Diese reichen von sehr positiven (z.B. „Schön, dass Du diese Möglichkeit hast und der Übergang [zwischen Erwerbs- und Ruhestandsphase] nicht so stark ist“) bis sehr negativen Bewertungen („Dass Du Dir das noch antust“ / „Ist es Dir langweilig zu Hause?“ / „Du nimmst einem Jungen die Stelle weg“).

Umso wichtiger scheint die vorbehaltlose Unterstützung der Erwerbstätigkeit nach 65 im Unternehmensumfeld. Diese muss von der Geschäftsleitung und den Vorgesetzten ausgehen (was der EMS von allen Befragten bestätigt wird), aber auch von der Belegschaft bzw. den Arbeitskolleginnen und -kollegen mitgetragen werden. Mehrere der Befragten würden es als hilfreich erachten, wenn – obwohl offen altersdiskriminierendes Verhalten nur vereinzelt wahrgenommen wurde – die Belegschaft stärker auf Vorurteile gegenüber älteren Erwerbspersonen sensibilisiert und besser über die Vor- und Nachteile von altersdurchmischten Teams informiert wäre. Insbesondere müsse dem Eindruck begegnet werden, dass ältere Mitarbeitende den Jüngeren Stellen wegnehmen. – Letzteres ist gerade auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine wichtige Erkenntnis: Ältere Mitarbeitende sind eine zusehends notwendige Ergänzung der jüngeren Arbeitskräfte, keinesfalls aber ein Ersatz.