

TRIBÜNE

Erwerbsverbleib bottom-up anstossen

Von MONIKA ENGLER, AGNES VON WYL und CHRISTOPH JORDI

Mit den ersten Babyboomer-Jahrgängen, die das Rentenalter erreichen, gewinnt die Diskussion um die bessere Einbindung der älteren Arbeitskräfte auch in den Unternehmen an Fahrt. Selbst ohne akuten Leidensdruck zeichnet sich ab, dass ohne einen längeren Erwerbsverbleib eines grösseren Teils der «Aging Workforce» der Fachkräftebedarf künftig kaum zu decken und langjähriges Know-how gefährdet ist. Wie aus einer Untersuchung bei zwei Schweizer Grosskonzernen hervorging, plant heute rund die Hälfte der über 50-Jährigen eine vorzeitige Pensionierung. Gleichzeitig zeigt sich eine Mehrheit offen für eine längere Erwerbstätigkeit, wenn die Bedingungen stimmen: Die Arbeit muss interessant bleiben und die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten zulassen. Sie muss wertschätzend sein und ein Gefühl der Sinnhaftigkeit vermitteln. Und sie muss ein grösseres Mass an Selbstbestimmung inner- und ausserhalb des Berufs ermöglichen, was eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen verlangt.

Der Grossteil der Unternehmen wird diesen Anforderungen erst in Ansätzen gerecht. Zwar gewinnen flexiblere Arbeitsbeziehungen in späteren Berufsjahren an Bedeutung. So werden älteren Mitarbeitenden vermehrt Teilzeit- und Teilpensionierungsmodelle angeboten, was dem Bedürfnis nach mehr Autonomie Rechnung trägt. Solche Modelle sind auch deshalb wichtig, weil sie der einseitigen Vorstellung eines ausschliesslich ansteigenden Verlaufs von Aufgabenumfang, Verantwortung und Lohn Alternativen entgegenhalten und die eher verrufene Bogenkarriere hoffentlich attraktiver machen. Dennoch ist es mit neuen Arbeitszeitmodellen nicht getan, drehen sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter doch vor allem auch um die Arbeitsinhalte. Diese festzulegen und an die – sich mit dem Alter ändernden – Bedürfnisse

Wenn es um den Verbleib von älteren Mitarbeitern im Betrieb geht, sollten diese Einfluss auf ihre Aufgaben und ihre Arbeitssituation nehmen können.

und Voraussetzungen anzupassen, kann in gewohnter Weise den Vorgesetzten übertragen werden.

Angesichts der beschränkten Ressourcen vieler Führungskräfte für solche Aufgaben scheint allerdings ein Bottom-up-Ansatz erfolgversprechender. Dieser setzt bei den einzelnen Mitarbeitenden und ihrer Eigeninitiative an – sie können selbst Einfluss auf ihr Aufgaben-Portfolio und ihre Arbeitssituation nehmen. Den Unternehmen kommt die Aufgabe zu, Bedingungen zu schaffen, in denen sich Eigeninitiative entwickeln und entfalten kann. Regelmässige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche bieten hierfür einen ersten, natürlichen Rahmen; Midlife-Standortbestimmungen mit Laufbahnberatern und individuell bedienbare Reflexions-Tools sowie Möglichkeiten zum Austausch mit Gleichgesinnten erweitern diesen Rahmen.

Die Entfaltung von Eigeninitiative setzt freilich Handlungsspielräume voraus. Dies bedeutet mindestens, dass Führungskräfte kein Mikromanagement betreiben und beherzt mit Zielen führen. Weitergehende Möglichkeiten schaffen Instrumente, mit denen Mitarbeitende ihr Aufgaben-Portfolio anpassen können. Dies können unter anderem Job-Splitting-Modelle leisten, in deren Rahmen Teilaufgaben vom bestehenden Portfolio abgetrennt und an Dritte übertragen sowie, via firmeninterne Teiljob- und Projekt-Plattformen, neue Aufgaben angenommen werden können.

Ein stärker mitarbeiterseitiger Ansatz lässt sich nicht von heute auf morgen umsetzen. Es muss hierfür bei Mitarbeitenden wie Führungskräften Vertrauen aufgebaut werden: Mitarbeitende müssen die Gewissheit haben, dass offengelegte Vorstellungen ernst genommen und nicht missbraucht werden. Vorgesetzte müssen sicher sein, dass ihnen die Fäden ihres Verantwortungsbereichs nicht entgleiten. Auch braucht es die Umsicht, zu erkennen, dass der Eigenantrieb der Mitarbeitenden beidseitig von Interesse ist: Ein positiveres Arbeiterleben führt nicht nur zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, sondern trägt auch zu einer höheren Leistungsbereitschaft und einem längeren Erwerbsverbleib bei.

Monika Engler (HTW Chur), Agnes vonWyl (ZHAW Zürich) und Christoph Jordi (DoDiffernet) haben im von der KTI unterstützten Projekt «Das Potenzial der Aging Workforce mobilisieren» interdisziplinär Ansätze zur Integration älterer Arbeitskräfte entwickelt.

WEITERE REDAKTIONEN

Verlagsbeilagen: Walter Hagenbüchle. **NZZ am Sonntag:** Chefredaktor: Luzi Bernet. **NZZ Folio:** Daniel Weber. **NZZ TV/Format:** Silvia Fleck. **NZZ Geschichte:** Peer Teuwssen

NZZ-MEDIENGRUPPE

Jörg Schnyder (a. i. Vorsitzender Unternehmensleitung)

ADRESSEN

Redaktion: Falkenstr. 11; Briefe: Postfach, CH-8021 Zürich, Tel. 044 258 11 11, Fax 044 252 13 29, leserbriefe@nzz.ch, **Internet:** www.nzz.ch, E-Mail: redaktion@nzz.ch

Verlag: Falkenstr. 11; Briefe: Postfach, CH-8021 Zürich, Tel. 044 258 11 11, E-Mail: verlag@nzz.ch

Leserservice: Postfach, CH-8021 Zürich, Tel. +41 44 258 10 00, E-Mail: leserservice@nzz.ch, www.nzz.ch/leserservice

Inserate: NZZ Media Solutions AG, Falkenstrasse 11, CH-8021 Zürich, Tel. 044 258 16 98, Fax 044 258 13 70, E-Mail: inserte@nzz.ch, Internet: www.nzzmediasolutions.ch
Druck: DZZ Druckzentrum Zürich AG, Bubenbergrasse 1, CH-8045 Zürich

PREISE ABONNEMENTE (inkl. MWST.)

NZZ Print & Digital: 715 Fr. (12 Monate), 65 Fr. (1 Monat)

NZZ Digital Plus: 528 Fr. (12 Monate), 48 Fr. (1 Monat)

NZZ Wochenende Print: 319 Fr. (12 Monate), 29 Fr. (1 Monat) Freitag und Samstag gedruckt ohne Digital

NZZ International Print & Digital: 517 € (12 Monate), 47 € (1 Monat). Preise gültig für Deutschland und Österreich, übrige Auslandspreise auf Anfrage

NZZ Kombi Print & Digital: 836 Fr. (12 Monate), 76 Fr. (1 Monat). NZZ am Sonntag gedruckt inkl. Digital

Studenten und Lernende: 50 Prozent Rabatt auf Abonnementpreise (mit gültigem Studenten- oder Lehrlingsausweis)

Alle Preise gültig ab 1. 11. 2017

Die Abonnentenadressen werden, soweit erforderlich und nur zu diesem Zweck, an die mit der Zustellung betrauten Logistikunternehmen übermittelt.

Anzeigen: gemäss Preisliste vom 1. 1. 2017

BEGLAUBICTE AUFLAGE

Verbreitete Auflage: 115 510 Ex. (Wemf 2016)

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwendung der redaktionellen Texte (insbesondere deren Vervielfältigung, Verbreitung, Speicherung und Bearbeitung) bedarf der schriftlichen Zustimmung durch die Redaktion. Ferner ist diese berechtigt, veröffentlichte Beiträge in eigenen gedruckten und elektronischen Produkten zu verwenden oder eine Nutzung Dritten zu gestatten. Für jegliche Verwendung von Inseraten ist die Zustimmung der Geschäftsleitung einzuholen.

© Neue Zürcher Zeitung AG
Kartengrundlage: © OpenStreetMap contributors

Neue Zürcher Zeitung

UND
SCHWEIZERISCHES HANDELSBLATT

Gegründet 1780
Der Zürcher Zeitung 238. Jahrgang

REDAKTION

Chefredaktor:
Eric Gujer

Stellvertreter:
Colette Gradwohl, Thomas Stamm, Daniel Wechlin

Tagesleitung: Colette Gradwohl, Christoph Fisch, Andreas Schürer, Thomas Stamm, Daniel Wechlin

International: Peter Rásonyi, Andreas Rüesch, Andres Wysling, Werner J. Marti, Beat Bumbacher, Stefan Reis Schweizer, Nicole Anliker, Nina Belz, Marie-Astrid Langer, Christian Weisflog, Daniel Steinwirth

Schweiz: Michael Schoenenberger, Helmut Stalder, Christina Neuhaus, Marcel Gyr, Paul Schneeberger, Claudia Baer, Jörg Krummenacher, Simon Gemperli, Daniel Gerny, Frank Sieber, Erich Aschwanden, Marc Tribelhorn, Simon Hehli, Lucien Scherrer

Bundeshaus: Heidi Gmür, Christof Forster, Valerie Zaslavski

Wirtschaft/Börse: Peter A. Fischer, Werner Enz, Ermes Gallarotti, Sergio Aiolfi, Thomas Fuster, Christin Severin, Nicole Rütli Ruzicic, Andrea Martel Fus, Giorgio V. Müller, Michael Ferber, Lucie Paška, Hansueli Schöchli, Thomas Schürpf, Zoé Inés Baches Kurz, Natalie Gratwohl, Werner Grundlehner, Daniel Imwinkelried, Christof Leisinger, Anne-Barbara Luft, Christoph G. Schmutz, Michael Schäfer, Dieter Bachmann, Jörg Müller

Fauleiten: René Schou, Angela Schader, Claudia Schwartz, Andrea Köhler, Thomas Ribi, Ulve Justus Wenzel, Ueli Bernays, Roman Bucheli, Susanne Ostwald, Philipp Meier

Medien: Rainer Stadler

Zürich: Irène Troxler, Alois Feusi, Dorothee Vögeli, Urs Bühler, Walter Bernet, Brigitte Hürlimann, Stefan Hotz, Adi Kälin, Natalie Manzoni, Andreas Schröter, Fabian Baumgartner, Jan Hudec

Sport: Eimar Wagner, Flurin Clatüna, Andreas Kopp, Benjamin Steffen, Daniel Germann, Peter B. Birrer, Markus Wanderli, Philipp Bärtsch, Samuel Burgenner, Claudia Rey

Meinung & Debatte: Martin Senti, Andreas Breitenstein, Elena Panagiotidis

Panorama: Katja Baigger

Wissenschaft: Christian Speicher, Alan Niederer, Stefan Betschon, Stephanie Kusma, Lena Stallmach, Helga Rietz

Wochenende/Gesellschaft: Colette Gradwohl, Susanna Müller, Anja Jardine, Herbert Schmidt

Nachrichtenredaktion: Manuela Nyffenegger, Martina Läubi, Katrin Schreggenberger

Webproduktion: Michèle Schell, Roman Sigrist, Susanna Rusterholz

GESTALTUNG UND PRODUKTION

Art-Direction/Bild: Reto Althaus, Gilles Steinmann. **Fotografen:** Christoph Ruckstuhl. **Blattplanung:** Philipp Müller. **Produktion/Layout:** Hansruedi Frei. **Korrektur:** Yvonne Betttschen. **Archiv:** Ruth Haener. **Storytelling:** David Bauer. **Video:** Sara Maria Manzo. **Projekte:** André Maerz