



007065



Das Cockpit mit der Kuche vertauscht Ernst Scharp (58), fruher Swissair-Pilot, heute Hotelier im Schwarzwald.

SENIOREN, AN DIE ARBEIT!

Zu Zehntausenden wurden in den letzten Jahren ältere Arbeitnehmer vorzeitig ausgemustert. Doch allmählich setzt eine Trendwende ein: die VEPs kommen – Very Experienced Persons.

Von Andreas Heller

Als Swissair-Pilot wusste Ernst Scharp: mit 55 ist Schluss. Rechtzeitig machte er sich Gedanken darüber, wie er den Lebensabschnitt von der Pensionierung bis zum eigentlichen Ruhestand gestalten wollte. Im Rahmen einer Restrukturierung wurde er dann aber bereits mit 53 aus dem Dienst entlassen. Für zwei Jahre heuerte er darauf bei einer holländischen Fluggesellschaft an, bis er schliesslich einen langgehegten Traum verwirklichte und sein Hobby zum Beruf machte: Im Schwarzwald kaufte er sich einen Landgasthof. Er vertauschte das Cockpit mit der Kuche, wo er weiterhin weite Reisen unternimmt, wenn auch nur kulinarische. Vor allem fernöstliche Spezialitäten haben es dem ehemaligen Globetrotter angetan. Heute ist Scharp 58, und den neuen Job betrachtet er als gelungenen Abschluss seiner Berufslaufbahn: «Wer wie ich in allen Hotels der Welt abgestiegen ist, weiß, wie so etwas läuft. Heute

bin ich selber der Gastgeber und kann von meiner Erfahrung profitieren.»

Biographien wie jene von Ernst Scharp findet man heute längst nicht mehr nur bei Piloten. Auch Manager, Ingenieure, Informatiker, Redaktoren, ja sogar Beamte sind in den letzten Jahren gleich massenweise frühzeitig ausgemustert worden und sahen sich mit der Frage konfrontiert, was sie mit dem Rest ihres Lebens anfangen wollten.

«Nur zu Hause rumsitzen kam für mich nicht in Frage – das war mir von Anfang an klar», sagt René Mermod, während 25 Jahren Computerfachmann bei IBM und seit 1991 früh pensioniert. Wie 300 Kollegen akzeptierte er damals das grosszügige «Early Retirement»-Angebot des Computerkonzerns an alle Arbeitnehmer, die das 55. Altersjahr erreicht hatten. Es war der Beginn der Rezession, und wie viele andere Firmen



Hilft aus, wenn eine Firma Probleme hat: Theodor Haldemann (71), einst Finanzchef, heute Troubleshooter.

verordnete sich IBM eine Verjüngungs- und Entschlakungskur. Das Signal war für Mermod klar, die älteren Arbeitnehmer waren nicht mehr erwünscht.

Wie Ernst Scharp wollte auch er zunächst sein Hobby zum Beruf machen, und er suchte als freier Fotograf nach Aufträgen. Doch die Rezession begann auch in dieser Branche Spuren zu hinterlassen, mit den Personalbeständen wurden auch die Werbebudgets zusammengestrichen. So entschloss er sich, in seinen angestammten Beruf zurückzukehren, und stieg bei einem ehemaligen Partner von IBM ein. Zweieinhalb Jahre später ging sein neuer Arbeitgeber Konkurs. Bei einem Bekannten fand er eine befristete Stelle für rund ein Jahr. Danach, beim dritten Job, erging es ihm wie beim ersten: nach anderthalb Jahren wurde die ganze Belegschaft entlassen. Mermod war jetzt 60 und musste erleben, was es heißt, in diesem Alter ohne Arbeit zu sein. Obwohl er sein Wissen und seine Arbeitskraft für einen wesentlich tieferen Lohn anbot – was er sich dank seiner Rente leisten konnte –, erntete er nichts als Absagen. Ein Personalvermittler beschied ihm, dass man es sich nicht leisten könne, einen über 45-jährigen auf dem Markt anzubieten. Nach 200 Bewerbungen schliesslich fand er einen neuen Job bei der Firma Application Service Center, die sich auf Dienstleistungen für Firmen mit Grosscomputern spezialisiert hat. Ein Drittel der 35 Mitarbeiter dieses Unternehmens sind über 50, die Computergeneration, die sich in älteren Informatiksystemen am besten auskennt.

Der Millenniumswechsel sorgte für einen Nachfrageschub an Wartungsarbeiten an diesen Grossrechnern, und René Mermod, jetzt 63, hatte in den letzten Jahren denn auch fast mehr zu tun, als ihm lieb war. «Unsere Firma operiert in einer Nische, wir profitieren davon, dass einige Grossbetriebe zu radikal und zu früh abgespeckt haben.» Was früher in Eigenregie gemacht wurde, wird heute mehr und mehr eingekauft, für teures Geld. «Es ist schon ein bisschen verrückt», sagt er, «früher wurde allenthalben diversifiziert, heute konzentrieren sich alle auf das Kerngeschäft.» Outsourcing heisst das Managementstichwort der Zeit, für Mermod allerdings nicht viel mehr als eine «MBA-Allüre». «Aber letztlich verdanke ich dieser Entwicklung meinen neuen Job.»

Verherrlichung der Jugend und Diskriminierung der Alten war für Martin Hilb, Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, in den letzten Jahren der vorherrschende Trend im Personalmanagement. Und auch der Professor spart nicht mit Kritik an dieser «altersselektiven Personalpolitik». Sie ist für ihn nicht nur menschenverachtend, sondern auch kurzsichtig und finanziell wie gesellschaftspolitisch unsinnig. Seine Argumente: Mit der Ausgrenzung der Älteren gehen den Betrieben wichtiges Know-how und Mitarbeiterqualitäten wie Erfahrung, Loyalität, Zuverlässigkeit verloren. Auch finanziell sind Frühpensionierungen eine grosse Belastung für Firmen



Dank dem Millenniumswechsel wieder gefragt René Mermod (63), fruhpensionierter Spezialist für Grosscomputer

wie Pensionskassen. Novartis zum Beispiel, wo nach der Fusion 3000 Stellen abgebaut wurden, liess sich die Frühpensionierungen rund eine Milliarde kosten. Ebenfalls rund eine Milliarde wird die Swisscom bis Ende 2000 für die Verjüngung ihres Mitarbeiterstabes aufwenden müssen. Als einmalige Aktion mag dies für prosperierende Firmen zu verkraften sein, auf die Dauer jedoch sind solche Übungen für kein Unternehmen finanziert.

Nicht zuletzt ist die Ausgrenzung der älteren Arbeitnehmer für Hilf auch gesellschaftspolitisch paradox. Während die Bevölkerung immer älter wird, verkürzt sich die Lebensarbeitszeit immer mehr. Immer weniger Erwerbstätige müssen für eine wachsende Zahl von Rentnern aufkommen. Je weiter sich diese Schere öffnet, desto mehr ist das Rentensystem in Gefahr, ja der Wohlstand der ganzen Bevölkerung, weil immer mehr Mittel für die Altersvorsorge abgezweigt werden müssen. Sein Fazit: Um die demographische Entwicklung abzufedern, müssten die älteren Arbeitnehmer nicht vom Arbeitsprozess ausgegrenzt, sondern in ihn integriert werden. «Statt wertvolles Humanpotential zu verschleudern, sollten wir gescheiter alles versuchen, es zu nutzen – im Interesse aller.»

Nicht nur die Arbeitnehmer, auch die Personalchefs sollten flexibler werden, fordert der Professor und schlägt anstelle der altersselektiven Personalpolitik ein neues Konzept des integrierten Personalmanagements für Mitarbeiter über 50 vor. Da die auf Dienstalter be-

ruhenden Salärsysteme ein wichtiger Grund für die Diskriminierung älterer Arbeitnehmer sind, fordert er eine Entlohnung, die weniger auf das Alter, sondern primär auf die Leistung abstellt. Sodann sollen die Mitarbeiter vermehrt ihren Stärken gemäss eingesetzt werden. «Jede Mitarbeiterkategorie hat komparative Stärken, die es zu ermitteln gilt, damit man sie im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens gezielt in Teams einsetzen kann.» Die ideale Personalstruktur sei eine Mischung verschiedener Alterskategorien, die sich mit ihren jeweiligen Stärken gegenseitig ergänzen, meint der Dozent. «Die Jungen sind vielleicht dynamischer und belastbarer, die Senioren eher analytisch und strategisch stark.»

Auch in der aktuellen Arbeitswelt, davon ist er überzeugt, seien die spezifischen Fähigkeiten von älteren Arbeitnehmern durchaus gefragt, wenn auch in anderer Form. «In Zukunft werden immer weniger fixe Stellen zu besetzen, sondern vielmehr ständig wechselnde Aufgaben in unterschiedlicher Teamzusammensetzung zu erledigen sein. Aus diesem Grund wird das fixe Normalarbeitsverhältnis durch temporäre Einsätze abgelöst, die fixe Arbeitszeit durch verschiedene Formen von Mobilzeiten ersetzt. An die Stelle der lebenslangen Berufskarriere tritt die Patchwork-Biographie.»

Ohne viel Aufhebens ist die Theorie des Professors wenigstens in Ansätzen in den letzten Monaten bereits zur Praxis geworden. Die Konjunktur hat an Schwung gewonnen, die Nachfrage nach Arbeitskräften

ist gestiegen, und die Firmen beginnen sich wieder vermehrt auf die Qualitäten der Senioren zu besinnen. Senioren sind wieder gefragt, auch in der Industrie und auch in Berufen ohne besondere Qualifikation, wie der überdurchschnittliche Rückgang der Langzeitarbeitslosen zeigt. Hieß das Motto noch bis vor kurzem: jung, billig und flexibel, so achten die Unternehmen seit einiger Zeit wieder auf eine gut durchmischte Altersstruktur ihrer Belegschaft.

Nicht mehr so duster präsentiert sich die Situation vor allem für Kaderleute und Spezialisten. «Viele ältere Mitarbeiter mussten in den letzten Jahren ihre Stelle verlassen», sagt Christian Schweingruber, Geschäftsführer des Beratungszentrums Zürich der Challenge Career Counseling. «Heute haben die Old Fellows wieder gute Chancen einen neuen Job zu finden.» In den Chefetagen habe ein markanter Sinneswandel stattgefunden.

Verschiedene Firmen mussten die Erfahrung machen, dass Seniorität auch Vorteile hat und vor allem bei den Kunden besser ankommt. In vielen Branchen, etwa bei Banken und Versicherungen, wirkt ein erfahrener Silberfuchs nun einmal vertrauerweckender als ein junger Springinsfeld. «Erfahrung und Sozialkompetenz sind wieder gefragt», weiß Schweingruber zu berichten.

50- bis 59-jährige, hat die Outplacement-Firma in einer Studie festgestellt, finden heute schneller eine Stelle als 40- bis 49-jährige. Auffallend ist weiter, dass viele der älteren Kader in projektorientierte Funktionen wechseln, die zeitlich befristet sind. Haben sie dann ihren Auftrag erfüllt, gehen sie in die reguläre Pension, was dem Arbeitgeber ebenfalls zugänglich kommt.

Carlo von Ah, Geschäftsführer der auf Vermittlung von älteren Führungskräften spezialisierten Top Fifty AG in Zug, hat die Chancen des Umbruchs frühzeitig erkannt: «Je flexibler der Arbeitsmarkt, um so mehr Nischen gibt es für ältere Arbeitnehmer.» Der Flexibilisierung voll Rechnung tragend, vermittelt seine Firma keine Dauerstellen, sondern Mandate, die zunächst auf höchstens sechs Monate festgelegt sind, dann aber verlängert werden können. Soziale Kompetenzen und Verhandlungsgeschick sind für von Ah die Qualitäten, die ältere Kaderleute vor allem auszeichnen. Jedem Stellensuchenden, der bei ihm anklopft, macht der Chef der Top Fifty AG jedoch klar, dass auf dem heutigen Markt nur eine Chance hat, wer sich den Gegebenheiten des Marktes anpasst, das heißt: Er muss bereit sein zu Zugeständnissen beim Gehalt; er muss bereit sein, auf der Hierarchieleiter ein paar Stufen herabzusteigen; und er muss mit den modernen Kommunikationsmitteln wie Internet und E-Mail umgehen können. Dann, ist von Ah überzeugt, sind die Alten unersetzlich. «Ein alter Crack mit Verhandlungsgeschick, dazu eine Schar junger Leute, die technisch alles draufhaben. Das ist für mich das absolute Dream-Team.»

Selbst in Grosskonzernen wie Sulzer, Schindler oder der Deutschen Bank sind Rat und Tat von sogenannten VEPs (Very Experienced Persons) wieder mehr gefragt.

Spezielle Beschäftigungsmodelle für ältere Kaderleute sind ausgearbeitet und zum Teil bereits eingeführt worden. Als wegweisend gilt der Weg, den ABB Schweiz bereits vor fünf Jahren eingeschlagen hat. Manager des oberen Kaders, die das sechzigste Altersjahr erreichen, wechseln hier obligatorisch in die ABB Consulting AG. Sie werden zu selbständigen Beratern, die ihr Arbeitspensum einteilen und intern wie extern Mandate akquirieren. Je erfolgreicher einer ist, desto besser wird er entlohnt. In jedem Fall erhält er aber 73 Prozent des vorhergehenden Grundlohns.

Gianni Berner war bis vor einem Jahr Geschäftsführer der ABB Network Partner und ist seit einem Jahr Geschäftsführer der ABB Consulting AG. Er verfügt somit selber über jahrelange Managementerfahrung, und dass jetzt einer, der beinahe sein Sohn sein konnte, seine letzte Stelle übernommen hat, scheint ihn nicht gross zu stören. «Die berufliche Belastung ist in den letzten Jahren enorm gewachsen, zeitlich, psychisch», sagt Berner. «Man jetzt praktisch pausenlos herum. Rasches Handeln ist gefragt. Da kommt man ab einem gewissen Alter einfach nicht mehr mit.» Die Verjüngung des oberen Kaders ist für ihn ein Gebot, um im scharfen globalen Wettbewerb bestehen zu können. Rausschmeissen und hohe Abfindung zahlen könne jedoch keine Lösung sein, meint Berner. «Wir brauchen neue Modelle. Der Karriereverlauf ist nicht mehr derselbe wie vor zwanzig Jahren. Mit 60 führt man nicht mehr Leute, sondern stellt sein Wissen zur Verfügung.»

Die ABB Consulting beruht auf dieser Erkenntnis, und das Echo ist laut Berner positiv. 15 Consultants sind derzeit mit einer durchschnittlichen Auslastung von 80 Prozent tätig. Sie übernehmen temporäre Managementaufgaben, springen ein, wenn eine Akquisition ansteht, übernehmen Öffentlichkeitsarbeit oder werden als Experten beigezogen. An Aufträgen scheint es jedenfalls nicht zu mangeln. Im entschlackten Betrieb gibt es in den Limienfunktionen keine Reserven mehr für unvorhergesehene Ereignisse. «Die Reserve», sagt Berner, «sind heute die Consultants.» Dennoch wünscht sich der Geschäftsführer der eigenständigen Dienstleistungsfirma, dass künftig noch mehr externe Aufträge hereingeholt werden können. Denn die Personalstruktur lässt erwarten, dass die Zahl der Consultants in den nächsten Jahren auf 40 bis 50 Mitarbeiter ansteigen wird. «Auch als Beratungsfirma wollen wir konkurrenzfähig sein und unsere besonderen Qualitäten – die reiche Praxiserfahrung unserer Berater – ausspielen.»

Theodor Haldemann ist 71 Jahre alt und stolz darauf, dass sein Terminkalender noch immer randvoll ist. Zehn Beratungsmandate hat er derzeit am Laufen, kleinere Sachen wie Revisionen oder das Erstellen von Business-Planen, gewichtigere wie das Rechnungswesen in einem Jungunternehmen an der ETH, das einen Elektroantrieb für Velos entwickelt. Neben alldem wirkt er seit Monaten als Personal- und Finanzchef ad interim in einem Mittelbetrieb mit 150 Mitarbeitern. Er helte eben

gerne aus, wenn es Schwierigkeiten gebe, sagt Haldemann in seinem gemütlichen Bernerdialekt, den er auch in langen Auslandjahren nicht verloren hat. «Firmen, die vor der Pleite stehen, reizen mich ganz besonders.» Da versucht der später berufene Troubleshooter jeweils, zu retten, was noch zu retten ist. «Manchmal gelingt's. Manchmal sind Hopfen und Malz verloren. Dann hilft nur noch eines: einen sauberen Strich ziehen.»

Nach seiner Ausbildung zum eidg. dipl. Buchhalter war Haldemann in den verschiedensten Funktionen in unterschiedlichen Branchen tätig. In der Coop Bern arbeitete er sich vom Adjunkten zum Prokurst und dann zum Vizedirektor empor. Er war Zentraldirektor in der Warenhausgruppe Gerngross in Wien, Finanzchef in einer Lack- und Farbenfabrik, Direktor bei der Howeg in Greñchen und Abteilungsleiter für das Finanz- und Rechnungswesen bei der Sprecher Energie AG in Oberentfelden, wo er schliesslich pensioniert wurde.

Auch mit 65 fühlte er sich allerdings noch nicht reif für das beschauliche Rentnerdasein, obwohl es dem passionierten Pianisten nicht an andern Interessen gemanget hätte. «Ich suchte noch eine letzte Herausforderung, eine Aufgabe, die mich erfüllt.» Und so meldete er sich bei der Vereinigung Adlatus, die kleinen und mitt-

leren Unternehmen zu günstigen Konditionen die Dienste von pensionierten Führungskräften und Fachleuten anbietet. Nach sechs Monaten hatte er seinen ersten Auftrag. Heute müsse er schauen, dass er sich nicht zu viel aufbürde. Obwohl: «Die Arbeit macht mir heute mehr Spass denn je. Denn ich habe nicht mehr den Stress der Verantwortung, wie man ihn in einer Führungsposition hat.»

250 Berater sind heute für die 1982 gegründete Vereinigung tätig, und im letzten Jahr hat der Honorarumsatz erstmals die Millionengrenze überschritten. Doch wichtiger als das Geld ist den Adlaturen die gute Sache: Man will den Klein- und Mittelbetrieben gute Dienste leisten und dabei nicht zuletzt selber jung und unternehmensfreudig bleiben.

«Es muss etwas laufen im Leben», sagt Theodor Haldemann. Ans Aufhören denkt er noch lange nicht. Schliesslich habe er denselben Jahrgang wie der Hayek, und auch dem falle es offenbar nicht im Traum ein, sich aufs Altenteil zurückzuziehen. «Der ist rührig wie eh und je. Warum soll für einen kleinen Fisch wie mich nicht dasselbe gelten?»

Fotos: Mike Frei, Zurich.