



Das Cockpit mit der Küche vertauscht Ernst Scharp (58), früher 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

**A**ls 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 Küche, 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 frühpensioniert. 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 Entschlackungskur. 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.»

**V**erherrlichung 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 kurzfristig 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 Fruhpensionierungen rund eine Milliarde kosten. Ebenfalls rund eine Milliarde wird die Swisscom bis Ende 2000 für die Verjüngung ihres Mitarbeiterstabes aufwerfen müssen. Als einmalige Aktion mag dies für prosperierende Firmen zu verkraften sein, auf die Dauer jedoch sind solche Übungen für kein Unternehmen finanzierbar.

Nicht zuletzt ist die Ausgrenzung der älteren Arbeitnehmer für Hilb 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 Salärssysteme 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 Mobilitäten ersetzt. An die Stelle der lebenslangen Berufskarriere tritt die Patchwork-Biographie.»

**O**hne 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



gerne aus, wenn es Schwierigkeiten gebe, sagt Halde-  
mann 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 spätberufene 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 Prokuristen 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 Grenichen 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 pas-  
sionierten Pianisten nicht an andern Interessen geman-  
gelt hätte. «Ich suchte noch eine letzte Herausforde-  
rung, eine Aufgabe, die mich erfüllt.» Und so meldete er  
sich bei der Vereinigung Adlatus, die kleinen und mitt-

leren Unternehmen zu günstigen Konditionen die Dien-  
ste 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 Füh-  
rungsposition hat.»

250 Berater sind heute für die 1982 gegründete Ver-  
einigung tätig, und im letzten Jahr hat der Honorar-  
umsatz erstmals die Millionengrenze überschritten.  
Doch wichtiger als das Geld ist den Adlatus 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 Hal-  
demann. 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, Zürich.