

## Wenig Lust auf die Babyboomer

**MITARBEITENDE 50+** Niemand weiss, wie es ohne den immensen Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeitenden in den Betrieben funktionieren soll – aber viele probieren es gerne. Die Generation der Babyboomer hat keine grosse Lobby.

THOMAS PFISTER

**W**ie weit ist es wirklich her mit der Wertschätzung für die Altersklasse 50+ in unseren Unternehmen? Ziemlich verkürzt lässt sich die Frage so beantworten: Die meisten Firmen beschäftigen zwar Mitarbeitende und Führungskräfte über 50, aber drei Viertel wollen nicht noch mehr davon.

Das von der international tätigen Executive Search Firma Roy C. Hitchman, Zürich, zusammen mit der «Handelszeitung» in der Schweiz durchgeführte «Executive Panel» zum Thema 50+ hat mit einem Rücklauf von exakt 380 vollständigen Antworten durchaus repräsentativen Charakter. Und die Teilnehmer sind durchgehend Vertreter der obersten Managementebene (44%), CEO (25%) oder Ver-

**45 Prozent haben bei Stellenausschreibungen die ältere Altersklasse gar nicht berücksichtigt.**

waltungsrate (17%). Gut die Hälfte stammt aus KMU mit bis zu 1000 Beschäftigten, ein Fünftel aus grösseren Firmen mit bis zu 10 000 und ein Viertel aus solchen mit mehr als 10 000 Beschäftigten.

### Die Frauen sind restriktiver

Unter den Befragten haben fast drei von fünf direkt unterstellte Mitarbeitende über 50 Führungsverantwortung. Doch 73% beantworten die Frage, ob deren Anteil grösser sein sollte, mit «Nein». Wobei die Frauen häufiger nein sagen als die Männer. Frauen stellen auch seltener ältere Mitarbeiter mit Führungsverantwortung ein. Erstaunlich?

Dazu sagt Roman Huber, Principal bei Hitchman und Mitautor der Untersuchung (siehe «Nachgefragt»): «Wir müssen uns von der Vorstellung der primär fürsorglich und sozial geprägten weiblichen Führungskraft verabschieden. Geschäftsfrauen und Managerinnen, welche es in die Top-Etagen geschafft haben, denken vor allem wirtschaftlich und verhalten sich nicht anders als ihre männlichen Kollegen. Ich würde das Resultat aber nicht überbewerten, da der Frauenanteil der Befragten lediglich bei 10% liegt und nicht repräsentativ ist.»



Realität für viele ältere Mitarbeitende: Man lässt ihnen zwar ihre Freiräume, nutzt aber ihre Fähigkeiten nicht.

Fast 80% haben in den letzten zwölf Monaten Personal angestellt. Aber 45% haben dabei die ältere Altersklasse überhaupt nicht berücksichtigt. Und wieso nicht? Weil keine qualifizierten Kandidaten zur Verfügung gestanden, sagen satte 60%. Immerhin 34% behaupten, es seien besser qualifizierte jüngere Kandidaten zur Verfügung gestanden. Und gut 18% befinden, die Kandidaten im Alter 50+ seien zu teuer.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Multiple-Choice-Befragungen zeichnet sich das Hitchman-Panel durch die Möglichkeit aus, dass auch spezifische Kommentare abgegeben werden könnten, die vertiefere Einblicke ermöglichen. Ein aussagekräftiges Beispiel: «Grundsätzlich sind firmenintern verschiedene Personen am Rekrutierungs- und Entscheidungsprozess beteiligt, und leider herrscht bei vielen

Leuten die Strategie vor, «jüngere, dynamischere, motivierte und preiswertere Bewerber» den «älteren und teuren, weniger dynamischen Bewerbern» vorzuziehen. Selbst wenn die HR-Abteilung mit gutem Gewissen einen 50+-Kandidaten empfiehlt, wird dieser vom Linienverantwortlichen mit grösster Wahrscheinlichkeit aus den oben erwähnten Gründen (Vorurteilen) abgelehnt.»

**NACHGEFRAGT | ROMAN HUBER**, Principal bei Roy C. Hitchman AG, Zürich

## «Der demografische Druck ist noch nicht gross genug»

*Nicht einmal ein Drittel der befragten CEO und Verwaltungsräte sucht bei Personalbedarf gezielt auch im Segment 50+, obwohl diese Altersgruppe mehrheitlich als erfahrener und abgeklärter eingestuft wird. Wieso?*

**Roman Huber:** Wir stellen immer wieder fest, dass selbst Unternehmen mit einer ausgesprochenen Diversity-Kultur bei gezielten Suchen jüngere Mitarbeitende favorisieren. Ich glaube, der demografische Druck ist noch nicht gross genug. Die Erfahrung und die Abgeklärtheit von Mitarbeitenden im Alter von 50+ werden zwar geschätzt, die in manchen Fällen höheren Kosten und die vermeintliche Einbusse an Agilität überwiegen jedoch. Organisationen und Teams mit vorwiegend jüngeren Mitarbeitern suchen meist ebenfalls jüngere Kollegen.



**ROMAN HUBER**

*Wie plausibel ist die häufige Antwort, es stünden keine qualifizierten Kandidaten 50+ zur Verfügung?*  
Huber: Das Problem ist die Liquidität des Marktes 50+. Es stehen vor allem Bewerber in gekündigtem Arbeitsverhältnis zur Verfügung, und da mag die Qualifikation in vielen Fällen suboptimal sein. Das hat weniger mit den Kandidaten als mit dem gesuchten Profil zu tun. Wenn wir in gezielten Suchen hochqualifizierte Kandidaten im Alter von 50+ ansprechen, spüren wir eine grössere Zurückhaltung, da ein unförlicher Wechsel ab 50 von den

Kandidaten definitiv gründlicher geprüft und öfters abgelehnt wird.

*Fast selbstverständlich scheint die Antwort von 84% der Befragten, dass sie den Mitarbeitenden über 50 Wertschätzung entgegenbringen. Wie glaubwürdig ist das?*

Huber: Hier darf man die Branchen nicht ausser Acht lassen. Ich selber war 25 Jahre in der Informationstechnologie tätig und kann in diesem Sektor die besagte Wertschätzung nicht nachvollziehen. Da sieht es in der Beratung und in den weiteren Dienstleistungsbereichen sehr viel besser aus. Und bei kleineren Unternehmen ist die Wertschätzung stärker ausgeprägt als bei Konzernen.

*Einer von vieren macht sich um seine Karriere ab 50 Sorgen. Das scheinen mir viele zu sein.*

Huber: Das ist branchenabhängig. In der Fertigungsindustrie sorgen sich rund 40% der Befragten, im Handel, der Distribution und in der Logistik lediglich knapp 20%. Darin widerspiegelt sich die unterschiedliche Härte, mit der diese Firmen von der Rezession getroffen wurden. Die Frage ist auch sehr stark zyklusabhängig, und so ist es in einer Phase der wirtschaftlichen Unsicherheit verständlich, dass vermehrt Zukunftsängste bestehen. Die durch die Finanz- und Wirtschaftskrise verursachte enorme Wertvernichtung hat sicherlich auch individuelle Pensions- und Ausstiegspläne durchkreuzt.

*Nur einer von vieren würde bei Jobverlust die Selbstständigkeit anstreben. Die anderen glauben trotz allem an einen funktio-*

närtesten demografischen Entwicklung und der von zwei Drittel explizit gewünschten gesunden Durchmischung der Altersklassen ist auch das Resultat auf die Frage: «Wenn Sie Personalbedarf haben, suchen Sie gezielt auch im Segment 50+?». Stolze 28% antworten hier mit Ja. Aber grausame 71,5% mit Nein.

### Papierene Wertschätzung

Da scheint es kein Wunder, dass jeder Vierte der Befragten sich um seine eigene Karriere ab 50 Sorgen macht, wenn er weiss, wie diese Altersklasse im eigenen Unternehmen be- und gefördert wird.

Dabei sagen 80% der befragten CEO und Verwaltungsräte, dass ältere Mitarbeitende erfahrener seien, und 70% halten sie für abgeklärter, weil sie bereits Krisen bewältigen mussten. Einzelne Kommentare dazu lauten: «Sie sind im Kundenumfeld oft akzeptierter» oder «Sie verfügen über ein gutes und belastbares Beziehungsnetz».

Oder aber: «Die Zahl der Fachkräfte wird in den nächsten Jahren abnehmen. Das Segment 50+ wird neue Chancen erhalten. Die Unternehmen werden darauf angewiesen sein.» Eine Erkenntnis, die vielerorts offensichtlich noch etwas reifen muss. Besonders dort, wo die Frage «Welche Förderprogramme bietet Ihr Unternehmen an?» mit «keine» beantwortet wird. Und das ist bei zwei von dreien der Fall. Trotzdem scheuen sich 84% aller Befragten nicht, zu behaupten, sie würden Mitarbeitende 50+ wertschätzen.

Aber es gibt Lichtblicke. Ein Kommentar: «Die Mitarbeiter über 60 sind exzellente Primadonnen, die sich weder vom Management noch von Kunden in ihren Möglichkeiten begrenzt fühlen und daher unglaubliche Resultate erzielen. Die Herausforderung besteht darin, diesen Leistungsträgern eine Umgebung zu schaffen, in der sie sich nicht als Mitarbeiter fühlen, sondern als «Freie Unternehmer», die tun und lassen was sie wollen, und damit letztlich private und unternehmensnahe Ziele gleicher Massen verfolgen.»

Wenn sich das rumspricht, gilt es für die Mitarbeiter 50+ nur noch, die nächsten zehn Jahre im Betrieb zu überleben – bis auch sie 60+ sind.

### CHEFSACHE

## Verantwortung bei personellen Krisen übernehmen



**PETRA KELLER**

Geschäftsführerin, D&O Dienstleistung und Organisation GmbH, Affoltern am Albis

**W**elchem Druck sind Unternehmer und Unternehmerinnen, Führungskräfte und Mitarbeitende eigentlich ausgesetzt? Mit welchen personellen Risiken oder Krisen müssen Firmenverantwortliche rechnen? Wieso wird oft davon ausgegangen, dass Unternehmen von sozialen Tiefpunkten oder tragischen Amokläufen verschont bleiben?

Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen müssen grundsätzlich immer mit personellen Krisen rechnen! Bereits die Angst eines Arbeitsplatzverlustes kann eine tickende Zeitbombe sein, weil Mitarbeitende sich veranlasst fühlen, trotz reduzierter Leistungsfähigkeit, psychosozialer Belastung oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung betriebliche Präsenz zu markieren. Diese schlechende Leistungseinbusse kann einen Betrieb teuer zu stehen kommen.

Und was können Firmenverantwortliche konkret dazu beitragen, dass Problemherde rechtzeitig identifiziert und erfolgreich bewältigt werden können?

**«Ein einfaches Krisen- und Risikomanagement kann bereits helfen, personelle und soziale Probleme zu bewältigen.»**

Interventionen müssen oft rasch erfolgen. Aber nicht in jedem Fall sind schnelle Lösungen die besten. Im Umgang mit einem dynamischen und komplexen sozialen System müssen auch Strategien entwickelt werden, die eine konstruktive Fehlerkorrektur ermöglichen. Bereits ein einfaches Krisen- und Risikomanagement kann dazu beitragen, personelle und soziale Probleme rechtzeitig zu identifizieren und zu bewältigen.

Sparen Sie nicht am falschen Ort und konsultieren Sie als Zeichen von Führungskompetenz frühzeitig externen professionellen Support und ermöglichen Sie diesen auch Ihren Angestellten. Diese Investition wird wesentlich dazu beitragen, betriebliche Folgekosten zu reduzieren. Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen kommen dadurch nicht nur ihrer Fürsorgepflicht nach, sie erhöhen auch die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Angestellten und tragen dazu bei, das Betriebsklima nicht zu gefährden.

Firmen, die Leistungsabfall, Verhaltensauffälligkeiten, Absenzen, Konflikte, Überbelastung, Mobbing oder auch Führungsdéfizite nicht einfach ignorieren oder hinnehmen, übernehmen soziale Verantwortung und schaffen sich gerade in Krisenzeiten einen Wettbewerbsvorteil, indem sie kompetente Mitarbeitende nicht verlieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass die individuelle Arbeitsbelastung weiterhin stark ansteigen wird. Deshalb gilt umso mehr der Grundsatz: Return on Investment.

INTERVIEW: THOMAS PFISTER