

## Die Sorgen der Älteren am Arbeitsmarkt

Personen über 50 Jahre fürchten, dass der technische Wandel und die Personenfreizügigkeit mit der EU ihre Position auf dem Arbeitsmarkt schwächen. Doch wie gerechtfertigt ist diese Sorge? Das hängt stark vom Markt einer Firma und von ihrem Angebot ab.

# Nicht ohne ältere Mitarbeiter

Über 50-Jährige tragen bei der UBS und der Credit Suisse zum wirtschaftlichen Erfolg bei

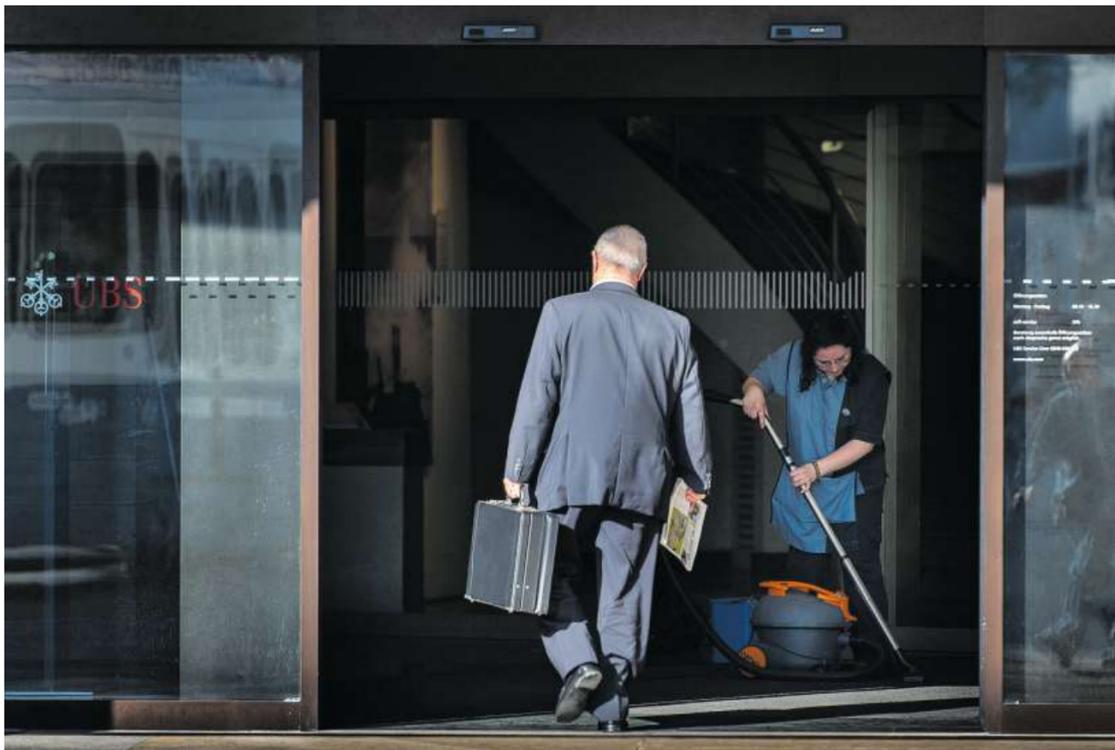
Die Grossbanken UBS und Credit Suisse betrachten ältere Mitarbeiter nicht als Ballast, sondern als Erfolgsfaktor – vorausgesetzt, dass sie sich ständig weiterbilden und ihre Arbeitsmarktfähigkeit wahren.

ERMES GALLAROTTI

An der jüngsten Generalversammlung der UBS wollte ein Aktionär von Verwaltungsratspräsident Axel Weber wissen, warum die Grossbank schwerwichtig junge Talente fördere und weiterbilde, ältere Mitarbeiter aber nurmehr als Kostenfaktoren betrachte. Weber mochte sich dieser Einschätzung nicht anschliessen und sagte, seine Bank kümmere sich sehr wohl um die ältere Garde. Die Frage stellt sich: Beschäftigen die beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse (CS) mehr oder weniger ältere Angestellte als andere Branchen oder die Gesamtwirtschaft? Und wie viel wert ist ihnen die Aus- und Weiterbildung dieser Mitarbeiter?

### Normalisierte Lage

Hält man sich an die Befunde einer im vergangenen September veröffentlichten Studie des kantonalzürcherischen Amtes für Wirtschaft und Arbeit fällt das Fazit unvorteilhaft aus. Demnach ist der Anteil der über 50-Jährigen in der Bankenwelt tendenziell kleiner als in der erwerbstätigen Bevölkerung der Schweiz. Vor allem im Vergleich mit Bereichen wie der öffentlichen Verwaltung, der Erziehung, dem Gesundheitswesen, dem verarbeitenden Gewerbe oder der Land- und Forstwirtschaft sind ältere Mitarbeiter in der Finanzbranche untervertreten. Das Risiko, als älterer Mitarbeiter seine Stelle zu verlieren, schätzt die Studie im Bankgeschäft deutlich höher ein als in anderen Wirtschaftszweigen. Und nicht zuletzt stellen Banken, so ein weiterer Befund, weniger über 50-jährige Mitarbeiter ein als



Bei der UBS gibt es ein Programm «Lebenslanges Lernen», das sich gezielt an Mitarbeiter über 45 richtet.

CHRISTIAN BEUTLER / KEYSTONE

Unternehmen in anderen Branchen. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse gilt es zu berücksichtigen, dass viele Banken in den zurückliegenden Jahren ihre Geschäftsmodelle neu ausgerichtet haben. Der Margendruck, regulatorische Vorgaben, Negativzinsen – der Fokus hat sich auf die Kostenbasis und damit auf die Mitarbeiter verschoben, zumal die Personalkosten rund 70% der Aufwendungen einer Bank ausmachen.

Mittlerweile ist die branchenweite Neuausrichtung weit vorangeschritten, die Lage hat sich normalisiert. Der Anteil der Mitarbeiter von über 50 Jahren bewegt sich bei der UBS laut eigenen Angaben bei rund 25%; bei der CS sind

es 23%. Damit ist dieses Alterssegment in den beiden Grossbanken nicht weniger stark vertreten als im Durchschnitt der einheimischen Erwerbsbevölkerung.

### In den rückwärtigen Bereichen

Überdurchschnittlich vertreten sind ältere Mitarbeiter in rückwärtigen Bereichen ohne direkten Kundenkontakt. Dazu zählen etwa das Corporate Center, das Risikomanagement oder die Personalabteilung. Eher untervertreten sind sie in IT-nahen Einheiten und in sogenannten Frontabteilungen, die in direktem Kontakt mit Kunden stehen. Allerdings gilt das nicht generell: Im

Vermögensverwaltungsgeschäft beispielsweise sind wohlhabende Kunden oft selbst in einem reiferen Alter und fühlen sich bei einem älteren, erfahrenen Berater besser aufgehoben als bei einem aufstrebenden Jungbanker.

Dass die UBS und die CS bestrebt sind, Mitarbeiter aus allen Altersklassen zu beschäftigen, hat handfeste Gründe. Eine nach Ausbildung, Alter, Geschlecht, sozialer Herkunft und Nationalität diversifizierte Belegschaft ist letztlich kreativer und innovativer als uniforme, gleichgeschaltete Mitarbeiter. Letztlich sind beide Banken davon überzeugt, dass sich Diversität in der Erfolgsrechnung positiv niederschlägt.

In diesem Kontext leisten ältere Mitarbeiter einen durchaus wertvollen Beitrag. Sie haben mehrere konjunkturelle Zyklen und Finanzkrisen durchlebt, sind loyal, kennen die Bank und ihre Organisation, verfügen über ein gewachsenes Beziehungsnetz und sind kraft ihrer Erfahrung oftmals in der Lage, unheilvolle Entwicklungen früher als andere zu erkennen.

### Nur mit Weiterbildung

Ältere Mitarbeiter können diese Stärken allerdings nur ausspielen, wenn sie am Puls der Zeit bleiben. Das setzt eine kontinuierliche Weiterbildung voraus. Ein Beispiel dafür ist die branchenweite Zertifizierung von Kundenberatern im Vermögensverwaltungsgeschäft. Um im Kerngeschäft der Schweizer Banken, das einen tiefgreifenden Wandel durchmacht, mitzuhalten, drücken Kundenberater, auch die erfahrensten unter ihnen, noch einmal die Schulbank.

Die UBS hat 2013 unter dem Titel lebenslanges Lernen ein Programm lanciert, das sich speziell an Mitarbeiter über 45 Jahren richtet. Im Angebot finden sich Schulungen in Bereichen wie Technologie am Arbeitsplatz, Umgang mit sozialen Netzwerken oder generationenübergreifende Zusammenarbeit. Im vergangenen Jahr besuchten rund 40% der über 45-Jährigen mindestens einen Kurs.

Kommt es zu Stellenkürzungen oder Auslagerungen von Geschäftsbereichen ins Ausland, sind die über 50-Jährigen laut Angaben der beiden Grossbanken nicht stärker davon betroffen als jüngere Generationen. Ziel bleibt es demnach auch in einer solchen Situation, an einer möglichst ausgewogenen Altersdurchmischung festzuhalten. Es kommt ein Sozialplan zum Tragen, der die Stellensuche und die Wiederbeschäftigung ins Zentrum stellt. Bleibt der Erfolg aus, steht ab 58 Jahren der Weg in die Frührentierung offen.

Im vergangenen Jahr fanden drei Viertel der UBS-Mitarbeiter, deren Stelle abgebaut wurde, intern oder extern einen neuen Arbeitsplatz.

## Auch die Kunden kommen in die Jahre

Jung und unerfahren oder älter und routiniert? Bei gewissen Konstellationen setzen KMU bevorzugt auf vergleichsweise reife Mitarbeiter

DANIEL IMWINKELRIED

Die Schwyzer Firma Naef Group ist für einen 57-jährigen ehemaligen Autolackierer ein Glücksfall gewesen. Nach drei Jahren auf Jobsuche fand er beim Unternehmen des Baunebengewerbes endlich wieder eine Arbeit. Ihm sei es ein Anliegen, auch Menschen über 50 Jahren anzustellen, sagt der Geschäftsführer Ramon Näf. Solche Mitarbeiter seien nicht alt, vielmehr würden sie alt gemacht. Näf ist allerdings nicht bloss ein Menschenfreund, sondern auch ein gewiefter Geschäftsmann, der weiss, was er an erfahrenen Angestellten hat.

Die Marktposition der Naef Group ist nämlich speziell. Unter anderem ist die Gesellschaft auf die Innenrohrsanierung von Trinkwasserleitungen spezialisiert. Die dabei angewandte Technik beruht auf einer Erfindung von Näfs Vater. Ausserhalb der Naef Group kann die Tätigkeit nicht erlernt werden, und eine entsprechende Lehrlingsausbildung gibt es auch nicht. Stattdessen muss sich ein Angestellter 6 bis 12 Monate bei der Naef Group mit der Materie vertraut machen. Wenn Näf einen 30-Jährigen einstellt, lohnt sich diese Einarbeitungsphase möglicherweise nicht, weil der Angestellte nach kurzer Zeit zu einem

anderen Arbeitgeber wechselt. «Bei Mitarbeitern über 50 Jahren gibt es hingegen sozusagen keine Fluktuation», sagt Näf. Es geht also um Loyalität – ein Stichwort, das immer wieder fällt, wenn man die Geschäftsführer von KMU auf ihr Verhältnis zu Angestellten in reifem Alter anspricht.

### Gute Umfangsformen

In der Regel gehen solche Firmen das Thema Ü-50 ganz anders an als Grossunternehmen. Diese beschäftigen mittlerweile sogenannte Diversity-Verantwortliche, deren Aufgabe darin besteht, die Belegschaft breit aufzustellen. Deren Zusammensetzung soll möglichst die Vielfalt der Kundschaft spiegeln. Die Verfechter dieses Ansatzes betonen, dass mehr Mannigfaltigkeit bei den Angestellten die Innovationskraft eines Unternehmens erhöhe und dieses so erfolgreicher werde. Im Zentrum der Bemühungen steht dabei meistens die Erhöhung der Frauenquote; immer mehr Unternehmen zielen aber auch auf die verstärkte Förderung von erfahrenen Angestellten.

Solche Diversity-Stabsabteilungen können sich KMU nicht leisten, so dass es weitgehend von der persönlichen

Einstellung des Patrons abhängt, ob auch eher ältere Mitarbeiter im Betrieb noch eine Chance erhalten. Kleine und mittelgrosse Firmen verfolgten in dieser Frage keine Strategie, sagt André Richner, der selbst Chef eines KMU ist. Sein Unternehmen Richnerstutz ist auf die visuelle Werbung spezialisiert. Richner stellt regelmässig ebenfalls ältere Personen ein und verfolgt damit das gleiche Ziel wie Näf: «Ich möchte, dass wir mit unseren Mitarbeitern auf eine längere Zusammenarbeit bauen können», sagt er. Ihm fällt immer wieder auf, wie motiviert sich die Ü-50 seines Betriebs jeweils an Werk machen.

Gleichwohl würde er sich wohl eher für einen 35-Jährigen entscheiden, wenn er die Wahl hätte zwischen einem solchen Kandidaten und einem älteren Interessenten mit allem Anschein nach identischen Qualifikationen.

Die besten Chancen bei KMU haben die Ü-50 eben dann, wenn gewisse Konstellationen gegeben sind. Dazu zählt nicht nur die von vielen Patrons gewünschte Loyalität, sondern auch der Umstand, dass es viele Unternehmen gibt mit einem überdurchschnittlichen Anteil reifer Kunden. Die Naef Group beispielsweise führt Innenrohrsanierungen häufig bei Einfamilienhäusern

durch, und deren Besitzer sind naturgemäss eher etwas älter. «Gerade solche Kunden schätzen den Kontakt mit erfahrenen Angestellten», sagt Näf. Wichtig ist neben guten Umgangsformen handwerkliches Geschick. Hingegen spiele die schnellebige IT, so sagt Näf, bei der Arbeit keine grosse Rolle. «Man muss nicht ständig Computerkurse besuchen, um unsere Technik anzuwenden.»

### ZAHLE ZUM THEMA

# 35%

Die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Babyboomer-Generation haben mittlerweile zum grossen Teil das 50. Altersjahr erreicht. Seit dem Jahr 2006 hat die Zahl der Erwerbspersonen über 55 in der Schweiz um 35% zugenommen. Die Zahl der unter 24-Jährigen sank hingegen in dieser Zeitspanne um 3%. Jeder fünfte Erwerbstätige in der Schweiz ist inzwischen 55 Jahre oder älter.

Unterschiedlicher Ansicht sind Firmeninhaber in der Frage, was ihnen denn die unbestrittenen Stärken der Ü-50 wert sind. Der Lohnabzug bei der beruflichen Vorsorge beträgt bei über 55-jährigen Angestellten 18% des versicherten Lohns, bei jungen Berufseinsteigern dagegen nur 7%. Näf von der gleichnamigen Firma wünscht, dass sich die Politiker verstärkt um dieses Thema kümmern, statt über eine kontraproduktive Massnahme wie längere Kündigungsfristen für gestandene Mitarbeiter zu diskutieren. Die Pensionskassenbeiträge hält er für eine grosse finanzielle Belastung, und er wundert sich, warum sich niemand für lineare Abzüge einsetzt.

### Zugeständnisse beim Lohn

Richner dagegen sieht in den mit dem Alter steigenden Pensionskassenabzügen kein gravierendes Problem. Gewichtiger ist für ihn die Frage des Lohns. Erfahrene Mitarbeiter hätten manchmal zu hohe Ansprüche beim Salär und sollten bereit sein, diese je nach Situation herunterzuschrauben. Jüngst habe er einen Konstruktionszeichner angestellt mit 35-jähriger Berufserfahrung bei der stets gleichen Firma. Beim Gehalt musste dieser Zugeständnisse machen.