



# TEILZEITMANN®

Ganze Männer machen Teilzeitkarriere

## Altersteilzeit

Die Leistungsfähigkeit lässt bei Menschen ungefähr nach dem 45. Lebensjahr nach. So hören wir von „Der Teilzeitmann“ von Männern im gesetzteren Alter immer wieder, dass sie sich zwar körperlich gesund, aber im Beruf und auch privat ausgelaugt fühlen. Dennoch versuchen sie in der Regel, in ihrem Vollzeitpensum bis ins Pensionsalter durchzuhalten. Umso mehr, weil sich viele mit der Zahl der Dienstjahre immer weiter hochgearbeitet haben. Als angenehmer Nebeneffekt ist auch der Lohn immer weiter angestiegen. Viele Männer haben sich dieser Situation im Laufe ihres Berufslebens sukzessive auch ihren Lebensstandard angepasst. Dieses enge finanzielle Korsett lässt sich jedoch nicht so einfach ablegen. Deshalb nehmen sie die verbleibenden Jahre bis zur Pensionierung auf sich und beißen sich durch.

Dieses traditionelle Modell in der letzten Phase des Erwerbslebens mit gleich bleibender Arbeit und steigendem Lohn birgt jedoch Risiken: Es lauert einerseits die körperliche Erschöpfung und andererseits drücken die hohen Erwartungen des Arbeitgebers. Denn die am besten bezahlten Mitarbeitenden sollten auch die besten Leistungen erbringen. Diese Erwartung bleibt aber oftmals unerfüllt, das macht unzufrieden. Noch immer ist es üblich, dass ein Mitarbeiter voll arbeitet, bis das ordentliche Rentenalter erreicht ist. Und dann macht er von einem Tag auf den anderen den grossen Schritt ins Rentnerdasein. Andere zielen auf eine Frühpensionierung. Der vorzeitige Ausstieg ist vor allem dann möglich, wenn ein Arbeitgeber finanziell überbrückt. Eher selten ist, dass ältere Erwerbstätige gezielt eine eigene Vorsorge aufbauen und aus eigenem Antrieb frühzeitig aussteigen.

Altersteilzeit ist eine Lösung. Denn damit ist ein gestaffelter Übertritt möglich, der Beschäftigungsgrad kann über mehrere Jahre hinweg sukzessive abnehmen. Solche Modelle sind für die betreffenden Erwerbstätigen sehr attraktiv. So können sie sich schrittweise in einen neuen Lebensabschnitt herantasten, ohne dabei auf einen der Hauptinhalte ihres bisherigen Lebens abrupt verzichten zu müssen. Die Rentnergeneration vom morgen setzt bereits heute auf einen autonomen Lebensstil und hat mitnichten vor, nach dem Ende der Erwerbsphase in die Passivität zu verfallen. Die „jungen Alten“ wollen in der Regel länger im Arbeitsmarkt bleiben, wollen dabei aber ihr Lebenskonzept nicht grundsätzlich umstellen. Die Bereitschaft, im Alter zu arbeiten, steigt automatisch mit zunehmendem Bildungsstand. Einerseits spielt das Gebrauchtwerden eine wichtige Rolle, andererseits sorgt für Energie, wenn man eine sinnvolle Tätigkeit ausübt. Und: Wenn Arbeitspensum und Lohn angemessen reduziert werden, kann auch den Erwartungen von Arbeitgebern besser entsprochen werden.

Welche Vorteile und Chancen sich bei Altersteilzeitmodellen bieten, zeigt die Arbeit „Altersteilzeit unter veränderten demographischen Bedingungen“ von Peter Urben.

### **Perspektive Mitarbeitende:**

- Die Vermeidung des Pensionierungsschocks: Ein gleitender Übergang ist psychologisch leichter zu bewältigen als ein abrupter Wechsel von einer Vollzeitbeschäftigung in den Ruhestand.
- Der Wunsch nach mehr Freizeit: Kann eine bessere Work/Life-Balance umgesetzt werden, lassen sich auch andere Interessen kultivieren und die Kräfte schonen. Zudem lassen sich auch allfällige Motivationsprobleme besser angehen.
- Ein besserer Gesundheitszustand: Eine Teilzeitarbeit stellt in den letzten Berufsjahren eine sinnvolle Anpassung an die veränderte Leistungsfähigkeit dar. Da ein Raubbau an der Gesundheit vermieden wird, kann der Eintritt in den Ruhestand unter besseren Bedingungen erfolgen.
- Die Integration von eingeschränkt leistungsfähigen Arbeitnehmenden: Ältere Mitarbeitende können die Belastungen einer Vollzeitbeschäftigung oftmals aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr verkraften. Eine Teilzeitarbeit bietet die Möglichkeit, auf zeitlich niedrigerem Niveau trotzdem am Erwerbsleben teilzunehmen.
- Die humanere Gestaltung des Arbeitslebens: Wahlfreiheit und grössere Flexibilität im Hinblick auf die Anpassung von beruflichen Anforderungen an individuelle Voraussetzungen sind mit verkürzten Arbeitszeiten besser zu verwirklichen als unter Vollzeitbeschäftigungsbedingungen.
- Die Übernahme von Anleitungsfunktionen: Auch im Sinne der Unternehmen ist es, dass ältere Arbeitnehmer vor ihrem Berufsausstieg ihr Erfahrungswissen an jüngere Mitarbeiter weitergeben. Die Übernahme einer solchen Funktion kann mit einem höheren Status einhergehen.
- Die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Pflichten: Pflegebedürftigkeit in der eigenen Elterngeneration fällt zeitlich häufig in die letzten Berufsjahre eines Menschen. Das Modell der Altersteilzeit bietet den Betroffenen die Möglichkeit einer besseren Vereinbarung von Familie und Beruf.
- Schaffung eines zweiten beruflichen Standbeins: Teilzeitarbeit ist eine Möglichkeit, sich parallel zur aktuellen Tätigkeit eine Teil-Selbständigkeit aufzubauen.

- Die Vermeidung von Arbeitslosigkeit: Für hochmotivierte ältere Arbeitnehmende stellt bei einem Personalabbau durch das Unternehmen eine eventuelle Arbeitslosigkeit ein Risiko dar. Der Wechsel auf eine Teilzeitstelle wäre hier eine Alternative.

### **Perspektive Arbeitgeber**

- Sicherung des Wissens- und Erfahrungstransfers: Die Arbeit, das innerbetriebliche Knowhow und die Erfahrung können mit Bedacht übergeben werden. Die freigewordenen Teilzeitarbeitsplätze können mit jüngeren Nachfolgern besetzt werden.

- Produktivitätssteigerungen durch Teilzeitarbeit: Empirische Untersuchungen zeigen, dass Teilzeitbeschäftigte motivierter sind und seltener krankheitsbedingt ausfallen.

- Besondere Kompetenzen der älteren Arbeitnehmenden: Die in den letzten Berufsjahren nachlassende körperliche Leistungsfähigkeit wird oft kompensiert durch ein Mehr an Wissen und Erfahrung, Arbeitsmoral, Qualitätsorientierung, Zuverlässigkeit, Loyalität, Führungsfähigkeit und soziale Kompetenz. Kurz: Werden alle Faktoren berücksichtigt, lässt sich die Annahme einer grundsätzlich geringeren Leistungsfähigkeit im Alter nicht halten.

Als Nachteile sind auch hier zu erwähnen: Die allfällige Einrichtung neu zu schaffender Teilzeitarbeitsplätze ist mit Kosten verbunden, und zwei Teilzeitarbeitsplätze sind durch den grösseren Organisationsaufwand auch teurer als ein Vollzeitarbeitsplatz. Fazit: Unter dem Strich überwiegen die positiven Argumente für Altersteilzeit. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass bei den Unternehmen ein hohes Mass an Innovationsbereitschaft vorhanden ist.

Die Bereitschaft der Arbeitgeber, Teilzeitarbeit für Ältere anzubieten, dürfte in nächster Zukunft nötiger werden. Angesichts der demographischen Entwicklungen und des Fachkräftemangels kann es sich unsere Volkswirtschaft wohl bald nicht mehr leisten, auf das Potenzial von älteren Arbeitskräften zu verzichten. Daher gilt, ältere Arbeitnehmende in Zukunft mit ihren Stärken und Schwächen möglichst optimal in das Erwerbsleben einzubinden. Dies drängt auch darum, weil in den nächsten Jahren das Rentenalter schrittweise nach oben angepasst werden soll und damit eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit ansteht.

Von genügend Teilzeitstellen für Menschen im fortgeschrittenen Alter ist die Schweizer Wirtschaft aber noch meilenweit entfernt. Erwähnenswert ist, dass den älteren Arbeitnehmern schon seit Jahren bessere Zeiten vorausgesagt werden. Die Prognosen gingen dahin, dass sich die Babyboomer ab etwa 2010 gestaffelt aus dem Arbeitsleben zurückziehen und weniger starke Jahrgänge nachrücken würden.

Daher würden die Verbliebenen Älteren mit ihrer Erfahrung und ihrer Kenntnis der betrieblichen Abläufe wichtiger und seien entsprechend begehrt. Tatsache jedoch ist: Die meisten Unternehmen verfolgen immer noch eine Beschäftigungspolitik, die eher darauf ausgerichtet ist, ältere Arbeitskräfte zu verabschieden. Ein riskanter Reflex ist, ältere Arbeitnehmende in die Frühpensionierung zu schicken. Aber auch wenn Arbeitsplätze abgebaut werden, trifft es oftmals Mitarbeitende im Alter zwischen 55 und 65.

Als Argument kommt immer zum Zug, dass ältere Mitarbeitende mehr kosten, weil zum Beispiel die Beiträge für die Pensionskasse im Alter steigen. Interessant ist jedoch der Schluss einer Studie. Demnach wirkt sich faktisch die Höhe der Altersgutschriften bei den Pensionskassen nicht negativ auf die Vermittlungsfähigkeit der Arbeitnehmenden aus. Die Beiträge sind vielmehr Teil der Lohnnebenkosten und werden tendenziell auf die Mitarbeitenden überwält. Sprich: Die Löhne werden entsprechend nach unten angepasst.

Langsam, aber sich setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Altersarbeitslosigkeit zu einem Problem wird. Zwar hat die Schweiz im internationalen Vergleich eine tiefe Arbeitslosenquote bei Menschen über 50 Jahren. Hingegen zeigt die Sozialhilfestatistik, dass immer mehr Ältere sich nicht mehr im Arbeitsmarkt halten können. Viele Arbeitgeber scheinen sich ob der dunklen Wolken am Himmel noch nicht bewusst zu sein. Das Ziel von Wirtschaftsverbänden daher ist, Anreize zu schaffen, um die Beschäftigung älterer Mitarbeiter und deren Integration in den Arbeitsmarkt zu fördern. Zum Beispiel über ein attraktives Teilzeitangebot, mit der die Bereitschaft zum Verbleib im Erwerbsleben ausgedehnt werden kann.

Es ist gut möglich, dass sich neben den Wirtschaftsverbänden auch die Arbeitgeber auf die älteren Arbeitskräfte besinnen. Dies auch, nachdem das Volk Ja gesagt hat zur Einwanderungsinitiative und sich die Unternehmen wohl nicht mehr einfach die Besten aus den EU-Raum holen können. In Anbetracht dieser härteren Rahmenbedingungen könnte es sich also für die einzelnen Unternehmen lohnen, wenn sie die Vorzüge älterer Arbeitskräfte nutzen.