

Neue Lösungen für die gesellschaftliche Integration

Der neue ZHAW-Forschungsschwerpunkt «Gesellschaftliche Integration» soll innovative integrative Modelle und Lösungen entwickeln in den Bereichen Arbeit, Diversität, Lebensraum und soziale Sicherung auf nationaler und europäischer Ebene. Auf den nächsten sechs Seiten finden Sie ausgewählte intern geförderte Projekte, die Fragen behandeln, auf die es kaum oder noch keine Antworten gibt.

ARBEIT

Neue Karrieremodelle für ältere Arbeitskräfte

Wie verbreitet sind Altersteilzeit, Projektarbeit oder Bogenkarrieren? Und wie müssen die Sozialversicherungen ausgestaltet sein, um solche Beschäftigungsmodelle zu ermöglichen?

Von der Ausbildung bis zur Pensionierung im gleichen Unternehmen arbeiten – solche Laufbahnen sind selten geworden. Berufsbiografien verlaufen kaum mehr linear. Die Digitalisierung bringt neue Herausforderungen mit sich; lebenslanges Lernen sowie Flexibilität sind für Mitarbeitende unabdingbar geworden. Was dies für Arbeitskräfte ab 49 Jahren bedeutet, analysiert ein interdisziplinäres Forschungsprojekt der ZHAW

Die Perspektive unterscheidet sich «Uns interessiert, wie das Potenzial älterer Menschen genutzt werden kann und welche Berufslaufbahnen sich etablieren», sagt Studienleiterin Claudia Sidler-Brand vom Zentrum für Human Capital Management (ZHCM) der ZHAW. In einem ersten Schritt hat ihr Team, in dem auch Vertreter der Projektpartner Tertianum-Stiftung und ZKB mit von der Partie sind, eine Auslegung vorgenommen und rund

400 Personalverantwortliche befragt. Das Ergebnis: Zahlreiche Befragte gaben an, ältere Mitarbeitende seien bezüglich Lohn, Beschäftigungsgrad und Stellung zu wenig flexibel. Einige äusserten zudem Vorbehalte bezüglich Belastbarkeit, Leistung und Umgang mit Neuerungen. «Solche Stereotype haben wir erschreckend häufig angetroffen», sagt Soziologin Sidler-Brand. Dabei sei das Alter allein kein Hinweis auf vorhandene oder nicht vorhandene Fähigkeiten. «Die Digitalisierung fordert alle heraus – unabhängig vom Alter.» Nicht die Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Berufstätigen nähmen zu, die Zusammensetzung der Belegschaften insgesamt werde heterogener.

«Jene, die sich schon immer weitergebildet haben, tun dies auch im Alter», sagt Generationenforscher François Höpflinger, der an der Studie mitarbeitet. Das biologische Alterspiel, was die Bedürfnisse und die Motivation betreffe, eine untergeordnete Rolle. Viel entscheidender sei die Langjährigkeit. Ein langjähriger Mitarbeiter beurteile eine anstehende Reorganisation aus der Erfahrung der vorhergegangenen heraus; ein jüngerer mit dem

Wissen, das er sich an einer Hochschule angeeignet habe.

Um zu klären, welche nichtlinearen Beschäftigungsformen von Firmen bereits angeboten werden und zu welchen Konditionen, beziehen die Forscher in einem zweiten Schritt nicht mehr nur Personalverantwortliche, sondern ebenso Führungskräfte und Arbeitskräfte ab 49 Jahren ein. Ihr Ziel ist es, aufzuzeigen, welche Fähigkeiten ältere Mitarbeitende mitbringen müssen, um im Berufsleben integriert zu bleiben. Darüber hinaus wollen sie darlegen, wie das Arbeits- und das Sozialrecht ausgestaltet werden müssen, damit sie neue Berufskarrieren nicht behindern.

Veränderungen Rechnung tragen

«Das jetzige Sozialversicherungsrecht orientiert sich an Karriereverläufen, wie sie bei Erlass der Gesetze und damit vor Jahrzehnten normal waren», sagt Philipp Egli, Leiter des Zentrums für Sozialrecht (ZSR). Es sei darauf ausgerichtet, dass jemand im Vollzeitpensum ein regelmässiges, möglichst stabiles Einkommen erziele. Ein Stellenverlust und atypische Arbeitsverhältnisse seien mit empfindlichen Leistungs-

einbussen verbunden. Darunter würden gerade ältere Arbeitnehmer leiden, da sie nach einer Entlassung Schwierigkeiten hätten, etwas Neues zu finden. Eine Stelle sei aber Voraussetzung für den vollen Versicherungsschutz. Nun gehe es um die Frage, wie die sozialen Sicherungssysteme konzipiert sein müssten, um den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt sowie neuen Erwerbsformen Rechnung zu tragen. «Als übergeordnetes Ziel sollte das Sozialrecht selbstbestimmte Erwerbsbiografien ermöglichen.»

Keine einheitlichen Lösungen

Die ZKB, die an der Studie mitwirkt, hat unter anderem mit Altersteilzeit, Bogenkarriere (die Reduktion bei Arbeit und Lohn im letzten Berufsabschnitt vor der Pensionierung) und Rollentausch erste Erfahrungen gesammelt. «Wir haben aber noch keine bankweit implementierten Angebote», erklärt Marco Beutler, Leiter Personal für die Gesamtbank. Er erhofft sich vom Forschungsprojekt Hinweise darauf, wo am besten anzusetzen ist. Unternehmen sollten sich aktiv in diese Diskussionen einbringen. «Ich bin überzeugt, dass wir auf die Kompetenzen, das Wissen und die Erfahrungen der älteren Mitarbeitenden

angewiesen sein werden und uns das nicht entgehen lassen wollen», sagt Beutler. «Die wenigsten Unternehmen haben bereits eine Strategie für ältere Arbeitskräfte», so Bernadette Höller, Geschäftsführerin der Tertianum-Stiftung und des Projekts Neustarter.com. Es würden vor allem individuelle Lösungen ausgehandelt. «Ist die Stimmung in einer Firma gut, sind alternative Arbeitsmodelle wie Bogenkarrieren oder Teilzeit möglich. Oft trauen sich Mitarbeitende jedoch nicht, das Thema anzusprechen.» Es brauche mehr Transparenz, findet sie. Alle Beschäftigten müssten wissen, welche Modelle zu welchen Bedingungen möglich seien. Zurzeit erhielten vor allem Kadermitarbeiter die Chance, sich zu verändern.

Rechtzeitig die Stelle wechseln

Um auf dem Arbeitsmarkt ein Berufsleben lang attraktiv zu bleiben, braucht es auch Eigeninitiative. «Man trägt als Mitarbeiter die Verantwortung dafür, seine Kompetenzen aufrechtzuerhalten und Weiterbildungen einzufordern», sagt die ZHAW-Expertin Sidler-Brand. Generationenforscher Höpflinger rät darüber hinaus, sich frühzeitig zu überlegen, wie man den letzten Berufsabschnitt bestreiten wol-



le: «Man sollte eine Stelle, die keine Perspektiven bietet, wechseln, solange man noch nicht dazu gezwungen wird.»

■ **Eveline Rutz**

Projektleitung: Claudia Sidler-Brand, Philipp Egli und Bernadette Höller (Tertianum-Stiftung und Neustarter.com) **Projektvolumen:** 210'000 Fr. **Projektpartner:** Neustarter.com, Zürcher Kantonalbank

Unternehmen wissen nicht, wie sie neue Arbeitsmodelle für ältere Mitarbeitende finanzieren sollen: Claudia Sidler-Brand.

Auswirkungen einer späteren Pensionierung

Angesichts der steigenden Lebenserwartung und des finanziellen Drucks auf Altersrentensysteme haben viele europäische Länder das Alter für die Pensionierung erhöht oder planen, dies zu tun. Die Folgen für die Gesundheit der betroffenen Personen sind schwer vorherzusagen. Die wissenschaftliche Literatur kommt zu keinem eindeutigen Schluss. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass sich das Pensionierungsalter bei verschiedenen sozialen Gruppen unterschiedlich auswirkt. So könnte es eine Rolle spielen, welche spezifische berufliche Tätigkeit jemand ausgeführt hat. Das Projekt des ZHAW-Instituts für Gesundheitswissenschaften untersucht die Frage anhand schweizerischer und Schweizer Daten.

Projektleiterin: Isabel Baumann **Projektvolumen:** 22'176 Fr. **Projektpartner:** Aging Research Center, Karolinska Institutet & Stockholm University

Berufliche Integration von Care Leavern

Internationale Studien belegen, dass Kinder und Jugendliche, die in Heimen oder Pflegefamilien untergebracht waren, ein erhöhtes Risiko haben, von gesellschaftlicher Desintegration betroffen zu sein (z.B. Arbeitslosigkeit, Sozialhilfeabhängigkeit). Dies wird u.a. zurückgeführt auf fehlende Bildungsabschlüsse der Betroffenen. Ziel des Projekts des ZHAW-Instituts für Kindheit, Jugend und Familie ist es, einen Beitrag zur Förderung der beruflichen Integration von «Care Leavern» zu leisten. Geplant sind sowohl Forschungs- als auch Umsetzungsaktivitäten (Interviews mit Jugendlichen und Betreuungspersonen in Heimen, Broschüre für Ausbildungsverantwortliche, Weiterbildungsangebote für Berufsschullehrpersonen).

Co-Projektleiterin: Renate Stohler, Professorin Karin Werner **Projektvolumen:** 200'000 Fr.