

Sanfter Übergang ins Pensionsalter



Voller Einsatz bis 65 und dann von einem Tag auf den anderen zuhause? Für viele ein zu abrupter Wechsel. Ein HR-Fachmann erzählt, wieso er eine sogenannte Bogenkarriere bevorzugt.



Andrea Söldi



Reto Schlatter

«Ich war fast permanent an Sitzungen. Die letzten zwei, drei Jahre in meiner Funktion waren stressig.»

Am Freitag schnürt Gustav Lee häufig die Wanderschuhe und geht mit Frau und Hund in die Berge. Oder er unternimmt etwas mit seinen Enkeln. Vor einem Jahr hat der 62-Jährige sein Arbeitspensum von 90 auf 70 Stellenprozente zurückgefahren. Auf dem Höhepunkt seiner Karriere hatte er im Personalwesen von Swiss Life ein Team von 10 Personen geführt und zudem regelmässig Projekte geleitet. Zum Beispiel war er für die Evaluation einer neuen HR-Informatiklösung zuständig. «Die letzten zwei, drei Jahre in dieser Funktion waren stressig», blickt Lee zurück. «Ich war fast permanent an Sitzungen.» Mit 60 habe er in der Firma deshalb signalisiert, dass er künftig etwas kürzertreten möchte. «Ich habe gemerkt, dass ich nach Belastungen mehr Zeit brauche, um mich zu erholen.» Generell sei er zwar noch gesund und fit, sagt der sportliche Mann. Doch er stelle fest, dass die Arbeitsprozesse mit der zunehmenden Digitalisierung hektischer geworden seien. «Ich will meiner Gesundheit Sorge tragen und auch mein Privatleben mehr geniessen.»

MODELL OHNE RENTENKÜRZUNG

Seit seiner KV-Lehre hatte sich der Zürcher Oberländer beruflich stetig weiterentwickelt. Er studierte Betriebswirtschaft, bildete sich im Bereich Human Resources, Prozess- und Projektmanagement weiter und arbeitete bei verschiedenen Firmen. Bei Swiss Life ist er mittlerweile seit 22 Jahren. Die Versicherung hat vor zwei Jahren am Standort Schweiz das sogenannte Modell 58+ definitiv eingeführt. Es richtet sich an Mitarbeitende ab 58 Jahren, die zeitlich oder inhaltlich kürzertreten wollen. Sie können ihr Arbeitspensum reduzieren oder ihre Führungsfunktion abgeben, ohne dass die künftige Rente gekürzt wird. Denn sowohl Arbeitgeberin als auch Arbeitnehmer zahlen ihre Beiträge in gleicher Höhe weiter. Mitarbeitende können zudem ihr Rentenalter flexibel gestalten

und auch bis zum Alter von 70 Jahren weiterarbeiten.

«Als Anbieter von Vorsorgelösungen wollen wir auch auf die individuellen Bedürfnisse unserer älteren Mitarbeitenden eingehen», sagt Mediensprecherin Fabienne Schneider. Zudem profitiere gleichzeitig das Unternehmen: Die Erfahrungen und Kontakte langjähriger Mitarbeitender gehen nicht von einem Tag auf den anderen verloren, der Wissenstransfer wird sichergestellt und Nachfolgeregelungen können besser angegangen werden. Immer mehr ältere Mitarbeitende würden von den flexiblen Arbeitsmodellen Gebrauch machen, sagt Schneider. Zudem beschäftigt das Unternehmen

mit gut 2400 Beschäftigten in der Schweiz auch 20 Personen, die das ordentliche Rentenalter bereits überschritten haben.

Auch Gustav Lee schliesst nicht aus, nach dem 65. Geburtstag noch ein wenig in der Firma zu bleiben. «Wenn es mir weiterhin gefällt und ich dann noch fit bin: wieso nicht», sagt Lee. Vorherhand geniesst er aber einfach mal, dass er mehr Freizeit hat. Am Montag arbeitet er einen halben Tag zuhause. Von Dienstag bis Donnerstag geht er ins Büro, wo er den persönlichen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen schätzt – zumindest in normalen Zeiten. Seit dem Frühling sind auch bei Swiss Life viele im Homeoffice.

VERSCHIEDENE WEGE IN DEN RUHESTAND

Diverse Unternehmen haben Modelle entwickelt, um den Bedürfnissen älterer Mitarbeitenden gerecht zu werden. So sollen Frühpensionierungen reduziert und der Wissenstransfer gewährleistet werden. Die Bezeichnungen der verschiedenen Modelle sind jedoch nicht einheitlich und die Bedingungen variieren je nach Betrieb. Zudem gibt es Überschneidungen.

TEILZEITARBEIT

Kürzere Arbeitstage oder mehr Freitage. Fließende Pensionierung: Senkung des Beschäftigungsgrades vor der Pensionierung, im Gegenzug Verlängerung der Tätigkeit über das Pensionsalter hinaus.

BOGENKARRIERE

Ältere Mitarbeitende geben allmählich Verantwortung ab und übernehmen andere Funktionen und Aufgaben innerhalb der Firma. Zum Beispiel treten sie von einer Führungsfunktion zurück und haben stattdessen fortan eine Projektleitung inne. Dieser Schritt ist oft auch nötig, um das Pensum zu reduzieren.

MENTORING

Ältere Mitarbeitende werden als Mentoren für Jüngere eingesetzt. Besonders für Führungskräfte geeignet.

GENERATIONENTANDEM

Ein jüngerer und ein älterer Mitarbeiter teilen sich eine Stelle und bringen dabei verschiedene Sichtweisen ein. Das Modell ermöglicht zudem Teilzeitarbeit und Wissenstransfer.

STAFETTENMODELL

Schrittweise Übergabe belastender Aufgaben an eine nachfolgende Person, ev. auch verbunden mit der Übernahme weniger anspruchsvoller Tätigkeiten – also ein allmählicher Tausch der Funktionen.

POOL VON EHEMALIGEN

Ehemalige Angestellte arbeiten als Berater, Mentorinnen oder an speziellen Projekten weiter. Sie stehen bei Spitzenbelastungen zur Verfügung. Das Pensum variiert von einzelnen Springereinsätzen bis zur fixen Teilzeitstelle.

LEBENSARBEITSZEIT

Bereits früher im Arbeitsleben wird ein Guthaben an Zeit oder Geld angespart, das später in Form von längeren Ferien oder einer Arbeitszeitreduktion bezogen werden kann (13. Monatslohn, Treueprämie, übergesetzliche Ferienwoche, Sonntags- und Nachtzulagen etc.).

Eine neue Funktion mit kleinerem Aufgabengebiet zu finden, sei nicht ganz einfach gewesen, blickt der HR-Fachmann zurück. Denn nur das Pensum zu reduzieren, sei in der Regel nicht zielführend. «Dann macht man einfach dasselbe in kürzerer Zeit und hat mehr Stress.» Eine Neustrukturierung der HR-Organisation bot ihm vor einem Jahr die Chance, seine Abteilung auf drei Mitarbeitende zu verkleinern. Er suchte das Gespräch mit seiner Vorgesetzten und skizzierte seine Idee. «Man muss wollen und selber die Initiative ergreifen», hat Lee die Erfahrung gemacht.

Und klar: Verantwortung und Aufgaben abzugeben, sei gewöhnungsbedürftig gewesen, räumt Gustav Lee ein. Sowohl für ihn selber, als auch für andere. «Einige Kollegen reagierten überrascht. Ich musste zu Beginn viel erklären.» Zudem müsse er aufpassen, dass er nicht doch wieder Spezialaufgaben

übernehme, die sein Teilzeit-Pensum sprengen, erklärt Lee. Weil er die Firma und die HR-Organisation gut kennt und viel Fachwissen mit-

bringt, werde er ab und zu angefragt. «Es freut mich, dass mein Know-how gefragt ist. Aber ich musste lernen, nein zu sagen.» X

Für eine starke Generation 45plus

Das Berufsleben ab 45 Jahren gestaltet sich für viele Arbeitnehmende schwierig. Ältere Arbeitnehmende sind zwar nicht häufiger arbeitslos als jüngere, sie sind aber überdurchschnittlich lange ohne Job, wenn sie ihre Arbeitsstelle verlieren. So hört man von Betroffenen immer wieder, wie mühsam es für sie ist, eine Stelle zu finden oder sich beruflich neu zu orientieren. Oftmals dauert die Suche bis ein Jahr und länger. Das ist hart, geht an die Substanz und nagt am Selbstvertrauen. Gerade in besonders unsicheren und herausfordernden Zeiten wie Covid-19. Auch 2021 fokussiert der Kaufmännische Verband deshalb auf Mitglieder, die sich im mittleren Lebensalter befinden und führt sein Jahresthema «work 45plus» fort. Ziel ist es, dass sich ältere Erwerbstätige

frühzeitig mit ihrer Karriereplanung auseinandersetzen und sich regelmässig weiterbilden, um für Unternehmen attraktiv zu bleiben oder den Mut zu fassen, nach langer Berufserfahrung nochmals ganz neue Wege zu gehen. Der Kaufmännische Verband bietet bereits heute zahlreiche Produkte und Dienstleistungen speziell für ältere Arbeitnehmende an (Laufbahn- und Karriereberatung, Standortbestimmungen, spezifische Ratgeber, Seminare) und wird sein Angebot nächstes Jahr entsprechend ergänzen.

 Mehr dazu auf: kfmv.ch/45plus

work
45plus

«Die Bogenkarriere entspricht der biologischen Entwicklung»

Es gibt Menschen, die im Alter von gegen 80 noch Ämter wie ein wichtiges Staatspräsidium übernehmen. Wieso sollten Arbeitnehmende bereits vor dem Pensionsalter kürzertreten?

Daniel Bürki: Dass jemand in so hohem Alter noch einer Belastung gewachsen ist, wie es die US-Präsidentschaft darstellt, ist eine grosse Ausnahme. An diesem Vorbild sollte sich niemand messen. Der biologische Normalfall ist anders: Viele ermüden bereits schneller, wenn es auf die 60 zugeht und sind bei Veränderungen auch etwas weniger flexibel. Andere geben in diesem Alter aber auch nochmals richtig Gas.

Wie sollen ältere Arbeitnehmende reagieren, wenn sie an sich einen Energieverlust feststellen?

In meinen Seminaren motiviere ich die Teilnehmenden, sich frühzeitig mit der anstehenden Pensionierung auseinanderzusetzen. Allzu viele lassen es einfach passieren und verpassen damit die Chance, den Übergang und die neue Lebensphase aktiv zu gestalten.

Was halten Sie vom Modell der Bogenkarriere?

Allmählich das Pensum reduzieren und Verantwortung übergeben – das wäre eigentlich ein recht sanfter Übergang ins Pensionsalter, welcher der biologischen Entwicklung entspricht. Viele Unternehmen propagieren die Bogenkarriere und wollen sie bekannter machen. Doch derzeit handelt es sich immer noch um ein Nischenmodell. Denn es ergeben sich auch Nachteile, denen nicht alle gewachsen sind.

Zum Beispiel?

Die meisten möchten als stolze Mitarbeitende auf dem Höhepunkt ihrer Karriere aus dem Arbeitsleben scheiden. Wenn sie schon vorher einen Schritt zurücktreten und in der Hierarchie absteigen, kann das den Eindruck erwecken, dass sie sich langsam verabschieden und nicht mehr so interessiert sind am Erfolg der Firma. Häufig werden ältere Personen dann nicht mehr eingeladen zu wichtigen Meetings und erhalten nicht mehr alle Informationen. Es braucht eine



Daniel Bürki (68) ist selbstständiger Coach und Kursleiter. Unter anderem bietet er bei Pro Senectute den Workshop «Späte Freiheit» an (www.avantage.ch) und bei der Bundesverwaltung das Seminar «Pension in Sicht». www.coaching-house.ch

starke Persönlichkeit, um nicht unter diesem Statusverlust zu leiden.

Was für Folgen hat die Bogenkarriere in finanzieller Hinsicht?

In den meisten Unternehmen steigt der Lohn immer noch mit zunehmendem Alter kontinuierlich an. Wer das Pensum im Alter reduziert, verzichtet auf den höchsten Lohn und somit meist auch auf die höchsten Einlagen in die Altersvorsorge. In den meisten Firmen müssen die Arbeitnehmenden selber für die Lücken in der AHV und der Pensionskasse aufkommen, wenn sie keine Einbussen in Kauf nehmen wollen. Das können und wollen sich nicht alle leisten.

Welche Chancen sehen Sie in diesem Modell?

Viele – vor allem Männer – haben während des Arbeitslebens kaum Zeit, ihren Interessen nachzugehen. Wenn sie dann mit 65 plötzlich von einem Tag auf den anderen zuhause bleiben müssen, sind sie oft etwas ratlos, auch wenn sie sich auf die Pensionierung gefreut haben. Eine Bogenkarriere erlaubt, sich bereits früher Freizeitbeschäftigungen und andere Lebensinhalte zu suchen, statt sich nur über den Beruf zu definieren.

Wie thematisieren Sie diesen Prozess in Ihren Kursen?

Ich animiere die Teilnehmenden, verborgene, latente Begabungen aufzuspüren, Sehnsüchte auszusprechen und sie in konkrete Aktivitäten zu transformieren. Wer in einer Partnerschaft lebt, sollte die Entwicklung auch gemeinsam mit der Partnerin oder dem Partner angehen. Denn auch auf diese kommt eine einschneidende Veränderung zu.

Auch Sie haben das reguläre Pensionsalter bereits überschritten und arbeiten noch. Wie gehen Sie selber den Übergang in den Ruhestand an?

Ich habe mein Leben lang sehr intensiv gearbeitet. Nun nehme ich es von Jahr zu Jahr etwas ruhiger und widme mich privaten Projekten sowie meinen Enkeln. Dennoch bin ich glücklich, dass ich als Kursleiter immer noch gefragt bin.

Mehr zu KV und Karriere:
kfmv.ch/kv-lehre
kfmv.ch/karriere