

## «Frühpensionierungen sind ein Luxus»

**Manpower-Chef Urs Schüpbach fordert ein gegen oben offenes Rentenalter.**

### Hans Galli

Kaderleute tun es schon lange - vor allem jene in der öffentlichen Verwaltung, die Gewerkschaften fordern dieselben Möglichkeiten auch für gewöhnliche Arbeitskräfte: vorzeitig in Pension gehen. Doch nach Meinung von Urs Schüpbach, dem neuen Chef des Personalvermittlers Manpower, zeigt dieser Trend in die falsche Richtung: «Frühpensionierungen sind ein Luxus und nicht sinnvoll, solange die Leistungsfähigkeit noch vorhanden ist», sagte er gestern am HR-Forum, der Veranstaltung für das Personalwesen, in Bern.

### Über 65 Jahre hinaus

Statt Frühpensionierungen forderte er ein Hinausschieben des Altersrücktritts: «Zwingende Pensionierung mit 65 ist schon bald nicht mehr tragbar, denn wir brauchen die Arbeitskräfte noch länger im Arbeitsprozess», führte er aus.

Bedingung sei ein Umdenken: Unternehmen müssten den älteren Angestellten Funktionen mit weniger Stress sowie mehr Erholungs- und Freizeit anbieten. Die Arbeitnehmer müssten sich darauf einstellen, mit 55 bis 60 Jahren den Höhepunkt ihrer Karriere zu erklimmen und sich dann schrittweise auf Positionen mit weniger Verantwortung zurückzuziehen - selbstverständlich mit entsprechender Lohneinbusse.

«Das ist keine Degradierung oder Schande, sondern ein natürlicher Prozess, welcher sowohl volkswirtschaftlich Sinn machen würde als auch für den Arbeitgeber im Sinne der Nachfolgepla-

nung und des Know-how-Transfers optimal wäre und für den Mitarbeiter bezüglich Lebensqualität, Gesundheit und Stress nur Vorteile bringt», sagte er.

«Studien zeigen, dass altersgemischte Teams die besseren Resultate erzielen», stellte er fest. Die Produktivität steige in durchmischten Teams sowohl bei den älteren als auch bei den jüngeren Mitarbeitern. «Die Nachwuchskräfte können noch so gut ausgebildet sein, die modernsten Tools und Managementtheorien kennen, das Wissen und die Erfahrung der Poweragers werden sie nie haben», führte er aus. Mit «Powerager» meinte er die leistungsfähigen Arbeitskräfte über 50 Jahren.

Wenn die älteren Arbeitskräfte fehlen, führt das laut Schüpbach zu einem schwächeren Wirtschaftswachstum. In Italien, Frankreich, Griechenland, Spanien, Portugal und Irland seien weniger als 50 Prozent der 55- bis 64-Jährigen er-

### Urs Schüpbach

Chef von Manpower



Der 53-jährige Urs Schüpbach ist seit April 2010 Generaldirektor der Manpower AG, der Schweizer Tochter des weltweit tätigen amerikanischen Personalvermittlers. Schüpbach hatte in Bern Betriebswirtschaft studiert. Danach arbeitete er unter anderem als Chef des Spielcasinos im Kursaal Bern sowie bei Intersport und Brainforce. Zuletzt war er Mitglied der Geschäftsleitung der Schindler Aufzüge AG in Ebikon. (//)

werbstätig - praktisch alle dieser Länder fänden sich auch auf der Liste der kriselnden europäischen Staaten.

Vor allem bei den Unternehmen hapere es allerdings mit dem Umdenken noch, sagte er. Wenn es anders wäre, würden sie mit allen Mitteln versuchen, die älteren Arbeitskräfte an sich zu binden. Aber genau das Gegenteil passiere. Auch in der Schweiz arbeiteten nur noch 60 Prozent der 62-Jährigen und weniger als 50 Prozent der 64-Jährigen.

### Das Beste aus allen Generationen

Das zu ändern, setze eine neue Personalstrategie voraus. Junge Führungskräfte müssten lernen, mit älteren Untergebenen umzugehen. Jede Generation sei durch ihre Jugendzeit geprägt und müsse anders geführt werden, sagte er:

● Wirtschaftswunder-Generation 1946 bis 1955: ist idealistisch, anspruchsvoll und verlangt Mitspracherechte. Erforderlicher Führungsstil: sinnorientiert, partizipativ.

● Babyboomer-Generation 1956 bis 1965: durchsetzungsfähig, teamfähig, umweltbewusst. Führungsstil: entwicklungsorientiert, kooperativ.

● Generation «Golf» 1966 bis 1980 (das Zeitalter des VW Golf): individualistisch, karriereorientiert, nur kurzfristig loyal. Führungsstil: pragmatisch, zielorientiert.

● Internet-Generation ab 1981: lernbereit, flexibel, mobil. Führungsstil: visionsorientiert.

Schüpbachs Fazit: Nur wer es schaffe, die Brücken zwischen den Generationen zu bauen, habe «gute Chancen, auch bei alternder Belegschaft genügend Power der Alten sowie neue, verrückte Ideen und Visionen der Jungen zum gemeinsamen Erfolg zu vereinen».