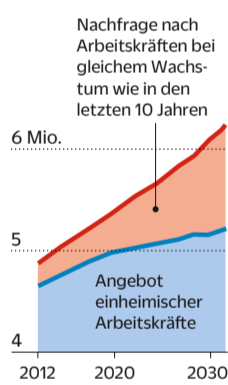


Die Jungen können die Lücke der Rentner nicht füllen

Fast 300 000 Arbeitskräfte werden in den nächsten fünf Jahren pensioniert. Längere Lebensarbeitszeiten könnten helfen, die Lücke zu schliessen. Ältere Mitarbeiter bleiben eher, wenn ihnen Weiterbildung und flexible Arbeitszeit angeboten werden. **Von Birgit Voigt**



Grosse Lücke



Die Schweiz ist eines der wenigen Länder, die schon seit Jahren den Arbeitskräftebedarf nicht aus dem Reservoir der eigenen Erwerbstätigen decken können. Zuwanderer und Grenzgänger füllen die Lücken. Mit dem Eintritt der Babyboomer ins Rentenalter klappt die Schere weiter auf.

In den nächsten fünf Jahren gehen geschätzte 272 000 Erwerbstätige in der Schweiz in Rente. Die Babyboomer verlassen nach und nach die Werkhallen. Die nachrückenden Generationen können den Bedarf der Schweizer Wirtschaft nach Arbeitskräften schon lange nicht mehr decken (siehe nebenstehende Grafik). Die Lücken füllen heute Grenzgänger und Zuwanderer. Doch auch im nahen Ausland dünne die jungen Jahrgänge aus, und spätestens mit der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative ist klar, dass dieses Reservoir an Arbeitskräften sparsamer angezapft werden muss. «Längere Lebensarbeitszeit» ist das volkswirtschaftliche Gebot der Stunde.

Doch zwischen Sollen und Wollen klappt in der Realität eine Lücke. Zwar stehen in der Schweiz im Vergleich zu anderen Industrieländern mit einer Erwerbsquote von über 70% für die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen wesentlich mehr Ältere im Arbeitsleben als in den Nachbarländern. Doch die Schwierigkeit, sich als älteres Semester im Arbeitsmarkt zu bewegen, zeigen folgende Daten des Bundes: In der Alterskategorie über 55 wechseln nur noch 2,2% der Arbeitnehmer pro Jahr den Job. Bei den um 10 Jahre Jüngeren starteten noch gegen 6% neu, bei den Berufseinsteigern über 28%. Kommt es einmal zur Entlassung, haben die Grauhaarigen schlechte Karten. 59% der über 55-jährigen Personen ohne Job zählen derzeit zu den Langzeit-Arbeitslosen.

Am Montag treffen sich Interessenvertreter zu einer vom Bund organisierten ersten «Nationalen Konferenz zum Thema ältere Arbeitnehmer». Die Gewerkschaften werfen im Vorfeld den Arbeitgebern in der Schweiz vor, die Loyalität gegenüber ihren langjährigen Mitarbeitern aufgekündigt zu haben, und fordern besseren Kündigungsschutz. Die Arbeitgeber verweisen auf die hohe Erwerbsquote und wollen keinerlei neue Belastungen angesichts der Herausforderungen durch den hohen Franken.

Tatsache aber ist: Eine im Durchschnitt älter werdende Erwerbsbevölkerung stellt neue Anforderungen an Arbeitgeber und Werkstätige in der Schweiz. Einfach weiterzumachen wie bisher, negiert die Bedürfnisse der Menschen. Hans Groth, Präsident der Schweizer Denkfabrik «World Demographic & Ageing Forum» hält zur Diskussion über längere Lebensarbeitszeiten fest: «Eine Reform der Rentensysteme ist dabei das kleinste Problem.» Damit Firmen auch wirklich ältere Menschen weiter beschäftigen wollen, müssten einerseits die Mitarbeiter leistungsfähig und produktiv bleiben, andererseits die Firmen ihre

Strukturen an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter auch anpassen und ihr produktives Kapital erkennen. «Dazu ist ein ganzheitlicher Ansatz auf vielen Ebenen notwendig - Weiterbildung auf der Basis möglichst langer guter Gesundheit und völlig neue Einstellungen aller sind dabei die wichtigsten Stellschrauben», sagt Groth. «Ohne diese Anpassung in einem zunehmend längeren Arbeitsleben sind Bestrebungen einer längeren Lebensarbeitszeit nur ein Mittel, die Renten zu senken», sagt Groth, dessen Organisation vergangene Woche einen wissenschaftlichen Workshop an der US-Universität Harvard zu diesen Fragen organisiert hatte.

Weiterbildung und Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung sind nach neueren Forschungserkenntnissen entscheidend dafür, wie gut ältere Arbeitnehmer sich weiter einbringen können. Diese These vertritt Raymond

Montizaan, Assistenzprofessor an der Universität Maastricht. Er zeigt in Langzeitstudien zu holländischen Staatsangestellten auf, wie Weiterbildungsangebote für ältere Angestellte klare positive Effekte auf Arbeitsmoral und das Hinausschieben des Pensionszeitpunktes hatten - auch dann, wenn die Mitarbeiter nicht daran teilnahmen. «Wir glauben, die Leute reagieren positiv auf das Angebot, weil es das Engagement des Arbeitgebers ihnen gegenüber belegt», sagt Montizaan. Auf die Praxis in der Schweiz bezogen urteilt Groth: «Die Bedeutung einer umsichtig geplanten Weiterbildung auch für ältere Arbeitnehmer wird hierzulande noch unterschätzt.»

Angesichts des herrschenden ökonomischen Drucks in vielen Schweizer Firmen scheint es älteren Arbeitnehmern oft nicht ratsam, nach Teilzeitpensen, Sabbaticals oder Weiterbildungs-Angeboten zu fragen. Viele

fürchten, als weniger leistungsfähig eingestuft zu werden.

Dass man das Thema aktiv und positiv angehen kann, machen in der Schweiz einige Versicherungskonzerne vor (siehe Interview). Bei Axa Winterthur mit ihren 4000 Mitarbeitern ist Yvonne Seitz, zuständig für «Vielfalt und Familienbetreuung», eine treibende Kraft vieler Projekte, die die Interessen und Ängste der älteren Arbeitnehmer aufnehmen. Sie sieht vor allem die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle über alle Kader- und Altersstufen als wichtigen Erfolgsfaktor für eine gleichbleibende Leistungsfähigkeit der Angestellten. «Wir schreiben alle Vollzeitstellen grundsätzlich mit einem Arbeitspensum von 80% bis 100% aus», sagt Seitz. Kaderpositionen können ab einem Teilzeitpensum von 50% eingerichtet werden, und inzwischen arbeiten 16% der Männer Teilzeit. Selbst im Kader ha-

Die 50-plus-Debatte

Ältere Mitarbeiter sind etwas Wertvolles

Am Montag trifft sich eine hochrangige Runde auf Einladung des Bundesrats zum Thema «ältere Arbeitnehmer». Wie realistisch ist der Plan, dass wir alle länger arbeiten sollen?

«Länger schaffen» sieht im Modell gut aus. Daraus folgt aber nicht automatisch, dass Unternehmen ältere Menschen beschäftigen und dass diese Mitarbeitenden das auch wollen. Man muss die Voraussetzungen dafür erarbeiten, dass ältere Mitarbeitende im Arbeitsprozess bleiben. Die Zeit drängt, denn die ersten Babyboomer gehen in Rente.

Ist eigentlich sicher, dass es die Nachfrage nach den ergrauten Arbeitskräften gibt?

In Europa überlagern sich mehrere Trends: Das Angebot an jungen Arbeitskräften nimmt ab, die Industrialisierung schreitet fort. Dazu kommen konjunkturelle Zyklen. Das macht es schwierig, die Nachfrage nach Arbeitskräften in zehn Jahren vorherzusagen.

Geben Sie Entwarnung?

Nein. In den nächsten zehn Jahren gehen die Babyboomer in Rente,

Sandro Meyer



Das GL-Mitglied von Zurich Leben Schweiz verantwortet für 22 000 Firmen die Verwaltung der Vorsorgegelder.

und das sind viele. Wenn viele Menschen gleichzeitig aus der Arbeitswelt ausscheiden, bedeutet das für jede Art von Rentensystem Stress.

Sind Firmen nicht froh, dass durch die Abgänge die Belegschaft verjüngt werden kann?

Nein. Ältere Mitarbeitende sind etwas Wertvolles. Ihr Wissen und ihre Erfahrung kann man nicht einfach kaufen, wenn sie weg sind.

Diese Erfahrung ist aber meist an teure Vorsorgepläne gekoppelt. Ist das sinnvoll?

Beim Basissalar machen ältere Mitarbeitende in der Regel keine

grossen Sprünge mehr, aber wegen der höheren PK-Beiträge sind sie für Unternehmen teurer. Die berufliche Vorsorge ist nach wie vor so angelegt, dass man im Alter 50 bis 65 am meisten spart. Möglicherweise wäre älteren Mitarbeitenden mehr gedient, wenn Erwerbstätige und Arbeitgeber während der gesamten Erwerbszeit den gleichen Lohnanteil in die Pensionskasse einzahlen.

Fehlt bei finanziell gutgestellten Mitarbeitenden nicht auch oft die Lust, über 60 hinaus zu arbeiten?

Das ist individuell unterschiedlich. Bei Zurich handhaben wir den Zeitpunkt der Pensionierung daher flexibel. Wichtig ist, dass auch ältere Mitarbeitende neue Impulse und die Möglichkeit erhalten, sich weiterzubilden, auch jenseits des Alters 50.

Ein Manager muss abwägen, ob er in einen 50-Jährigen investiert oder eine 40-Jährige sucht, die genau dem Jobprofil entspricht. Wer gewinnt?

Das ist die entscheidende Frage: Bringt die Person die fachlichen

KEYSTONE

Weiterbildung

Schweden verwirklicht lebenslanges Lernen

In Schweden gilt der staatlich finanzierte Zugang zu Bildung für alle Arbeitnehmer als ein Eckpfeiler in der Arbeitsmarktpolitik. Die Initiative wurde in den sechziger Jahren gestartet. Damit die auf kommunaler Ebene angesiedelten Angebote genutzt werden, gewährt der Staat relativ weit gehende Rechte: Die Arbeitnehmer haben Anspruch auf finanzielle Unterstützung für die Zeit der Weiterbildung. Die Gelder müssen im Laufe von 25 Jahren zurückgezahlt werden - wenn die Kurse erfolgreich absolviert werden. Schulschwänzer erhalten die Rückzahlungs-Aufforderung umgehend. Der Arbeitgeber muss den Mitarbeiter für den Bildungsurlaub freistellen und die Rückkehr an den Arbeitsplatz garantieren. Dabei gibt es bezüglich Form der Fortbildung keine Einschränkungen, sie muss nicht

in direktem Zusammenhang mit der beruflichen Aufgabe stehen. Auch zeitlich besteht keine Begrenzung. Zur Überbrückung kann das Unternehmen eine Vertretung einstellen, die Kosten übernimmt zum grössten Teil der Staat. Die Schweden geben laut OECD-Vergleich 6,5% ihres Bruttoinlandproduktes für Bildung aus und übertreffen damit den Durchschnitt von 5,6%.

Ursprünglich waren die Angebote darauf angelegt, wenig qualifizierten Arbeitskräften besseres Rüstzeug mitzugeben. Inzwischen zeigt sich, dass auch ältere Arbeitnehmer mit guter Erstausbildung profitieren. Die Wirtschaftswissenschaftler Anders Stenberg und Olle Westerlund von den Universitäten Stockholm und Umeå untersuchten in mehreren Studien die gesamtwirtschaftlichen Kosten/Nutzen-Effekte. «Fortbildung wird von

Anders Stenberg



Der Ökonomieprofessor an der Universität Stockholm fragt, welchen Nutzen die Ausbildung älterer Angestellter erzeugt.

der OECD als eine der wichtigen Massnahmen empfohlen, um die Fähigkeiten der Arbeitnehmenden dem technischen Wandel anzupassen.

Doch es gibt wenig wissenschaftliche Forschung dazu, ob Ausbildung messbare, wirtschaftlich positive Effekte zeigt», erläutert Stenberg. Das umfassende Bildungsangebot verursacht auf jeden Fall hohe Kosten

für die Volkswirtschaft: einerseits in Form von Löhnen und Infrastrukturausgaben für die Schulen, dann aber auch in Form der Förderbeiträge und vor allem durch die entgangene Produktivität der abwesenden Mitarbeiter. 2% der Werkstätigen seien im Durchschnitt jeweils in der Schule. In ihrer neuesten Untersuchung haben sich Stenberg/Westerlund auf die Frage konzentriert, welchen gesamtwirtschaftlichen Nutzen die Weiterbildung älterer Mitarbeiter mit mittlerem Ausbildungslevel erbringt. Sie kommen zum Schluss, dass sich längerfristig die Löhne der neu geschulten Mitarbeiter um 6% bis 10% erhöhen, ein Beleg für ihre gestiegene Attraktivität. «Es dauert auf der anderen Seite rund 10 Jahre, bis der Staat seine Ausgaben wieder hereingeholt hat», sagt Stenberg. (vob.)



ben mittlerweile 18% einen Teilzeitvertrag. Solche Angebote sind nicht der Menschenfreundlichkeit geschuldet. «Wir wissen aus internen Umfragen, dass flexible Arbeitsmodelle vielen Angestellten sehr wichtig sind, auch in Bezug auf eine schrittweise Reduktion der Aufgaben auf die Pensionierung hin. Wenn wir diese Möglichkeiten bieten, erhöhen wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber. Fluktuation und Rekrutierungskosten sinken. Zudem halten wir das Wissen in der Firma», argumentiert Seitz.

Bei der Axa Winterthur liegt der Fokus klar darauf, die bestehende Belegschaft länger zu halten. Auf einem anderen Blatt steht die Frage, ob Stellensuchende aus dem Segment 50+ noch eine Chance hätten. Seitz meint dazu: «Wir sind offen für Mitarbeitende aller Altersstufen und haben in der Vergangenheit diverse Mitarbeitende über 50 eingestellt.»

Zwei Uhrmacher am Werk: Ihre grosse Erfahrung zählt.
(Tramelan, 2013)

Kompetenzen mit, um die Rolle zu erfüllen? Hier kann ich als Arbeitgeber keine Abstriche machen. Aber wir müssen die Mitarbeitenden in die Lage versetzen, die für einen Entwicklungsschritt nötigen Kompetenzen aufzubauen, unabhängig vom Alter.

Es lässt sich doch nicht leugnen, dass der 60-Jährige langsamer sprintet als der Rekrut.

Ja, aber der berufliche Alltag ist komplex: Sich schnell bewegen heisst noch lange nicht, dass die Richtung stimmt. Hier haben Ältere dank ihrer Erfahrung auch einmal die Nase vorn. Sie setzen ihre Ressourcen effektiver ein; ihnen passieren weniger Fehler. Aber als

Kadermann bei einem Grossunternehmen erlebe ich auch: So mancher, der dreissig Jahre oder mehr im Erwerbsleben steht, will gegen Ende kürzertreten, sein Pensum reduzieren, vielleicht auch eher in Pension gehen. Wir versuchen, das möglichst zu machen.

Braucht es im längeren Erwerbsleben mehr Pausen, um die Batterien aufzuladen?

Denkpausen verleihen neue Impulse. Das ist nicht nur für Ältere wichtig. Bei Zurich haben Mitarbeitende alle fünf Jahre Anspruch auf unbezahlten Urlaub.

Junge Chefs stellen nicht gern Ältere an. Offiziell heisst es: zu teuer. Heimlich fürchtet der/die Vorgesetzte: Der wird mir ständig erzählen, wie man das früher gemacht hat.

Ja, diese Vorurteile gibt es. Aber wir sind vom Mehrwert gemischter Teams überzeugt und haben vor kurzem begonnen, unsere Führungskräfte intensiv auf die besonderen Anforderungen altersgemischter Teams zu schulen. Davon profitieren alle.
Interview: Birgit Voigt



Sich schnell bewegen heisst noch lange nicht, dass die Richtung stimmt.

ANZEIGE

CREDIT SUISSE



Endlich bekomme ich,
was ich von einer
Anlageberatung erwarte.

Credit Suisse Invest – die neue Anlageberatung

Bei unserer Anlageberatung bestimmen Sie die Strategie. Und Sie können es sich dann bequem machen. Denn Sie profitieren von einer professionellen Vermögensverwaltung und unserer globalen Expertise. Die Preisgestaltung bleibt dabei einfach und transparent.

Erfahren Sie mehr über unsere individuellen Anlagelösungen:
credit-suisse.com/invest

Diese Anzeige stellt weder ein Angebot noch eine Empfehlung zum Erwerb oder Verkauf von Finanzinstrumenten oder Bankdienstleistungen dar und entbindet den Empfänger nicht von seiner eigenen Beurteilung. Copyright © 2015 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.