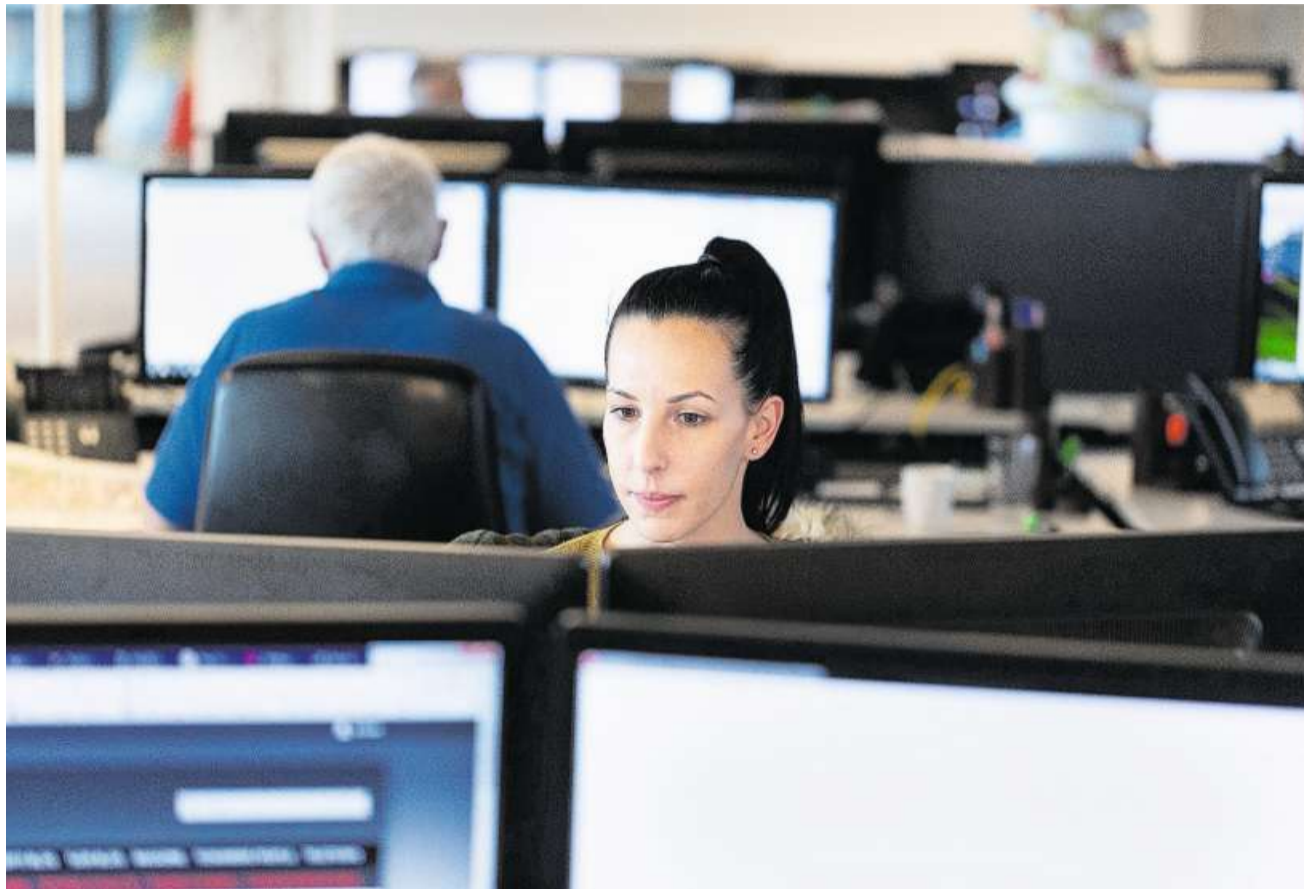


# Über-50-Jährige als strategische Reserve

Gut ausgebildete Fachkräfte werden auf dem Arbeitsmarkt immer knapper – Firmen müssen erfahrene Mitarbeiter zu halten versuchen



Es gilt, ein Umfeld zu schaffen, in dem Alte und Junge ihre Fähigkeiten optimal einbringen können.

GAËTAN BALLY / KEYSTONE

CHRISTIN SEVERIN

30 Prozent der Arbeitnehmenden in der Schweiz sind heute 50 Jahre und älter. Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer werden den Arbeitsmarkt bis 2029 verlassen. In vielen Nachbarländern ist die Lage mit einer guten Konjunktur, geringer Arbeitslosigkeit und demselben demografischen Wandel ähnlich wie in der Schweiz. Daher wird es trotz Digitalisierung und Offshoring nicht unbedingt einfacher, die Lücken mit ausländischen Arbeitskräften zu füllen.

Als grösste Reserve gelten in dieser Situation neben Frauen ältere Arbeitskräfte. Sie sind gut ausgebildet, haben eine hohe tertiäre Bildungsrate, viel Know-how und Erfahrung. Am Arbeitsmarkt kämpfen sie dennoch zum Teil mit einer negativen Wahrnehmung. Viele Arbeitgeber zögern mit Neuanstellungen von älteren Mitarbeitenden.

Das Potenzial der über 50-Jährigen werde am Arbeitsmarkt unterschätzt, meint Hans Rupli, Präsident der Plattform Focus 50 plus, die unlängst unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes lanciert wurde. Um Abhilfe zu schaffen, drängt er auf eine Flexibilisierung der Arbeitsmodelle. Viele Menschen wollten und könnten auch im zweiten Teil ihrer Karriere sehr viel leisten, anderen werde die

konstante Anstrengung zu viel. Wichtig sei es, in den Gesamtarbeitsverträgen individuelle Lösungen zu finden.

In Branchen, die stark von der Digitalisierung geprägt seien, müssten die Mitarbeitenden die richtigen Kompetenzen haben, um auf dem Arbeitsmarkt punkten zu können. In anderen Branchen geht es gemäss Rupli in den Jahren vor der Pensionierung hingegen darum, die körperliche Belastung zu reduzieren. Wenn das gewährleistet sei, würde zum Teil auch weniger Lohn akzeptiert, einfach weil die Bedingungen wieder den Vorstellungen der Menschen entsprächen.

## Flexibel dank Bogenkarriere

Ein Unternehmen, das aktiv neue Wege verfolgt, ist Ypsomed. Die Medizintechnikfirma aus Burgdorf experimentiert seit einiger Zeit mit sogenannten Wellenlaufbahnen und Bogenkarrieren. Letztere verlaufen nicht bis zum Schluss nach oben, sondern erlauben einen sanfteren Übergang in die Pensionierung. So habe etwa der ehemalige Entwicklungschef von Ypsomed in den Jahren vor der Pensionierung seine Führungsfunktionen abgegeben und sich auf operative Tätigkeiten konzentriert, sagt der Ypsomed-Personalleiter Michael Zaugg. Damit sei er in der Firma hochangesehen geblieben, habe gleichzeitig aber seine

verschiedenen Lebensbereiche besser vereinbaren können.

Die Akzeptanz von solchen Bogenkarrieren ist allerdings nicht selbstverständlich. Auch bei Ypsomed gebe es im Management viele Leute, die eine Karriere hauptsächlich als eine permanente Aufwärtsbewegung sähen, so Zaugg. Wenn man so denke, sei man aber sehr eingeschränkt.

Eine Bogenkarriere geht häufig Hand in Hand mit einem flexiblen Altersrücktritt. Bei Ypsomed etwa können Mitarbeitende ihr Pensum schrittweise zurückfahren und sich wahlweise zwischen 60 und 70 Jahren pensionieren lassen. Auch bei Novartis funktioniert das Weiterarbeiten dank Bogenkarrieren. Mit der stärkeren Flexibilisierung der Arbeit, so Thomas Bösch, Personalchef Schweiz, würden mehr Mitarbeitende länger bleiben. Während Leute früher mit 60 Jahren gegangen seien, blieben sie heute bis 63 oder 64 Jahre. Bösch verweist darauf, dass der Basler Pharmakonzern eine Geschichte der Frühpensionierungen habe. Mit den hohen Löhnen hätten sich viele Mitarbeitende eine solche leisten können.

Diese Überlegung ist auch bei der Migros ein Thema. Bei dem Detailhändler werden zwei Drittel der Arbeitnehmenden frühpensioniert, und zwar im Durchschnitt zwei Jahre vor dem offiziellen Pensionsalter. Zurzeit sucht die

Migros nach Lösungen, um Mitarbeitende zu motivieren, länger zu bleiben. Dazu zählen Massnahmen wie eine frühzeitige Laufbahn- und Entwicklungsplanung, eine Analyse der individuellen Arbeitsmarktfähigkeit, Teilzeitangebote, Bogenkarrieren, Projektleitungs- und Fachkräftepools, erklärt der Personalchef Reto Paolini. Auch das Arbeiten über das Pensionsalter hinaus ist möglich.

Es liegt in der Natur der Sache, dass viele Massnahmen der Unternehmen auf die bereits angestellten Mitarbeitenden ausgerichtet sind. Wichtig wäre aber, dass auch späte Stellenwechsel einfacher würden. Relativ offen scheint Novartis bei der Einstellung älterer Mitarbeitender zu sein: Immerhin 10 Prozent der neu angestellten Mitarbeitenden sind 50-jährig und älter. Vor einigen Jahren hätte er noch gesagt, dass Erfahrung nicht mehr viel zähle, kommentiert Bösch. Heute sei das wieder anders.

## Interne Weiterentwicklung

In der Personalentwicklung experimentiert Novartis noch mit weiteren Modellen. So gab es für den Aufbau bestimmter neuer Krebstherapieformen keine Fachkräfte. Der Pharmakonzern musste diese selbst ausbilden. Um Know-how und Erfahrung im Unternehmen zu halten, setzte Novartis auch auf sogenannte Dreiecksentwicklungen. Leute, die in der pharmazeutischen Produktion gearbeitet hatten, wurden für neue Tätigkeiten geschult. An ihre Stellen nachgezogen wurden Mitarbeitende, die vorher in der traditionellen Chemie gearbeitet hatten. Mit diesem Vorgehen hätten die Mitarbeitenden keine riesigen Entwicklungsschritte machen müssen, sondern nur angemessene. Dadurch seien der Firma mehrere hundert Mitarbeiter erhalten geblieben. Die Sicherung von Arbeitsplätzen spe-

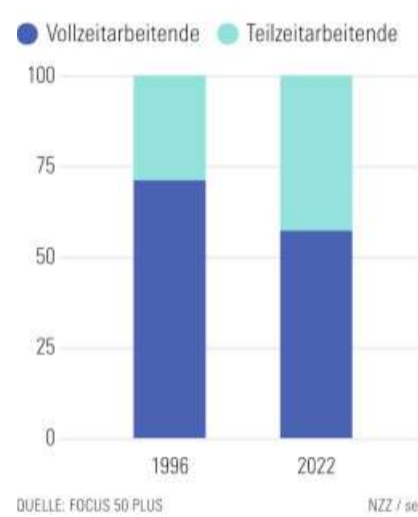
ziell für ältere Mitarbeiter ist auch bei den Banken ein wichtiges Thema. Bei der UBS bleiben Mitarbeitende über 50, die ihre Stelle verlieren, bis zu einem Jahr weiter angestellt und haben dadurch länger Zeit für die Stellensuche. Mitarbeitende zwischen 55 und 59 Jahren stünden unter besonderem Schutz, heisst es. Ihnen würde nur in Ausnahmefällen gekündigt. Mitarbeitenden ab 58 Jahren zahlt die UBS im Fall einer Kündigung eine Abfindung. Das hört sich wie eine runde Sache an. Ein Mitarbeiter der UBS kommentierte allerdings, dass sich der Druck nun einfach nach vorn verlagere: Weil das sogenannte Schutzalter erst mit 55 Jahren beginne, fürchteten nun viele Leute zwischen 50 und 55 Jahren eine Kündigung.

## Es braucht Experimente

Je älter die Bevölkerung insgesamt wird, desto mehr werden die Unternehmen darüber nachdenken müssen, wie sie das Potenzial der älteren Arbeitskräfte besser ausschöpfen könnten und wie die unterschiedlichen Generationen sinnvoll zusammenarbeiten könnten. Aus gesellschaftlicher Sicht erfordert die steigende Lebenserwartung, dass auch die Altersgrenze am Arbeitsmarkt höher zu liegen kommt. Viele heutige Massnahmen zielen stattdessen auf eine Entlastung in den Jahren vor der ordentlichen Pensionierung ab. Unternehmen wie ABB, Deloitte, Swisscom und auch Novartis haben zwar beispielsweise Pools von ehemaligen Mitarbeitenden, die bei Bedarf für einzelne Projekte angefragt werden. Insgesamt scheinen die Ansätze hier aber nicht zuletzt wegen mangelnder finanzieller Anreize noch dünn gesät. Politik und Wirtschaft werden weiter umdenken und experimentierfreudiger werden müssen.

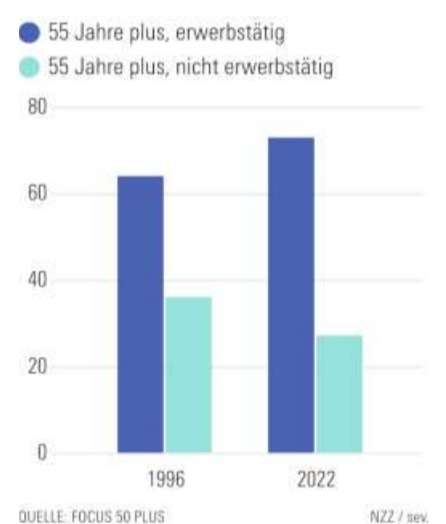
## Die Generation 55 plus reduziert das Pensum

Vollzeit- und Teilzeitarbeitende im Alter von 55 bis 64 Jahren in Prozent



## Die Generation 55 plus ist häufiger erwerbstätig

Erwerbstätigkeit der 55- bis 65-Jährigen in Prozent



## «Wer länger arbeitet, soll am Ende auch mehr davon haben»

Conny Wunsch, Professorin für Arbeitsökonomie, sieht bei Firmen und Politik einen Bedarf an mehr Flexibilität und besseren Anreizen

Frau Wunsch, man redet schon lange davon, dass Frauen und ältere Arbeitnehmer wegen des Fachkräftemangels die neue Reserve am Arbeitsmarkt sind. Sätzen die älteren Arbeitnehmer künftig tatsächlich am längeren Hebel?

Ja, die Unternehmen werden in Zukunft deutlich stärker auf die älteren Mitarbeitenden angewiesen sein. Die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmenden wird steigen, je mehr sich die geburtenstarken Jahrgänge dem Rentenalter nähern. Die Digitalisierung entschärft das Problem zwar in einigen Bereichen, verstärkt es jedoch dort, wo der Fachkräftebedarf technologiebedingt steigt. Auch Zuwanderung schafft nur bedingt Abhilfe, da der Wettbewerb um ausländische Fachkräfte durch ähnliche Probleme in anderen westlichen Ländern deutlich zunehmen wird.

Die Politik hat ein starkes Interesse, die älteren Arbeitnehmer im Arbeitsmarkt zu halten; die Unternehmen sind zum Teil weniger motiviert. Was muss getan werden, um den Graben zu überwinden?

Die Unternehmen müssen das Potenzial der Generation 50 plus besser ausschöpfen. Diese Mitarbeitenden haben viel Erfahrung und Know-how. Gleichzeitig sollte die Stellenausgestaltung so sein, dass ihre Stärken besser genutzt werden. Es geht nicht darum, irgendeinen Job bis ins hohe Alter zu machen, sondern die Motivation mit einer abwechslungsreichen Tätigkeit hochzuhalten. Was sicher nicht zuträglich ist, sind die höheren Beitragssätze bei der beruflichen Vorsorge.

Bogen- und Wellenkarrieren, bei denen ältere Mitarbeitende einen Teil ihrer Aufgaben abgeben, scheinen derzeit ein



Conny Wunsch  
Professorin  
für Arbeitsökonomie  
an der Uni Basel

vogue zu sein. Wie haben sich solche Ansätze bisher bewährt?

Das hängt davon ab, welche Bedürfnisse befriedigt werden. Manchmal geht es darum, dass Mitarbeitende selbst ihr Pensum reduzieren wollen. Es kann sich aber auch um eine Massnahme handeln, um die Älteren zu verdrängen. Aus demografischer Sicht sind solche Modelle für die Unternehmen langfristig nicht attraktiv. Bei körperlich anspruchsvollen Jobs ergibt es eher Sinn,

das Pensum zu reduzieren. Grundsätzlich muss die Tendenz aber ganz klar dahin gehen, dass die Leute lange und mit hohen Pensen im Arbeitsmarkt bleiben.

Wie kann das Arbeiten über das ordentliche Rentenalter hinaus attraktiver gemacht werden?

Finanziell ist es häufig zu wenig attraktiv, und zwar für beide Seiten. Zudem gibt es weitere Einschränkungen wie beispielsweise lediglich befristete Arbeitsverträge für über 70-Jährige. Mit der steigenden Lebenserwartung wäre es aber wichtig, das Rentenalter zu erhöhen und insbesondere zu flexibilisieren, so dass wer länger arbeitet am Ende auch mehr davon hat.

Sind die Anreize für Frühpensionierungen und Bogenkarrieren derzeit also eher zu stark?

Finanziell sind Frühpensionierungen und Bogenkarrieren für Arbeitnehmende mit relativ hohen Einbussen verbunden, daher sind diese Anreize nicht so stark. Häufig stecken andere Motive dahinter, und die Gesundheit spielt eine Rolle. Ausserdem ist das Risiko, entlassen zu werden, für Ältere geringer als für mittlere und vor allem jüngere Altersgruppen. Wenn aber jemand bereits arbeitslos geworden ist, sind solche Leistungen nicht dazu angetan, die Leute zu motivieren, etwas Neues zu suchen. Instrumente wie die Überbrückungsrente ermöglichen zwar eine gewisse Absicherung. Wenn jedoch solche oder andere Leistungen die Zeit bis zur Rente überbrücken, zeigt die empirische Evidenz klar, dass dann die Fehlansätze der sozialen Absicherung am grössten sind.

Interview: Christin Severin