

# ARBEIT UND KARRIERE: WIE ES NACH 50 WEITERGEHT

---

EINE BEFRAGUNG VON PERSONAL-  
VERANTWORTLICHEN IN  
804 SCHWEIZER UNTERNEHMEN

---

FRANÇOIS HÖPFLINGER, ALEX BECK, MAJA GROB, ANDREA LÜTHI

---

FEBRUAR 2006

---



# Inhalt

Herausforderungen der Zukunft.....	5
------------------------------------	---

## Teil I

Arbeit nach 50: Der gesellschaftliche Hintergrund.....	9
--	---

1 Demografische Trends.....	9
2 Trends auf dem Arbeitsmarkt.....	13
3 Soziale Trends.....	19

## Teil II

Arbeit nach 50: Die Sicht von Unternehmen.....	29
--	----

4 Demografische Herausforderungen.....	29
5 Bedeutung älterer Arbeitskräfte.....	33
6 Erfahrung als Ressource.....	43

## Teil III

Arbeit nach 50: Rolle des Alters bei der Personalpolitik.....	49
---	----

7 Rekrutierung und Beförderung.....	49
8 Qualifikation und Weiterbildung.....	55
9 Regelungen zur Pensionierung.....	60

## Teil IV

Arbeit nach 50: Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung.....	67
--	----

10 Massnahmen für ältere Arbeitskräfte.....	69
11 Weiterarbeit im AHV-Alter.....	78
12 Reformvorschläge zur Förderung älterer Arbeitskräfte.....	90

## Teil V

Arbeit nach 50: Zusammenfassung, Empfehlungen, Ausblick.....	103
--	-----

Die wichtigsten Ergebnisse.....	103
---------------------------------	-----

Folgerungen und Empfehlungen.....	107
-----------------------------------	-----

Ausblick.....	111
---------------	-----

Literatur.....	115
----------------	-----

Anhang I: Unternehmensbefragung 2005.....	121
---	-----

Anhang II: Produktionstypen.....	137
----------------------------------	-----

Anhang III: Statistische Detailanalysen.....	139
--	-----



# Herausforderungen der Zukunft

Die Kombination von steigender demografischer Alterung und raschen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wandlungen stellt Sozialpolitik, Wirtschaft und Unternehmen vor bedeutsame Herausforderungen. Deren Bewältigung setzt voraus, dass gleichzeitig Produktivkraft und Innovationsfähigkeit der Wirtschaft erhalten oder gesteigert werden. Sozialpolitisch stehen eine Erhöhung des Rentenalters und die Förderung von Altersarbeit zur Diskussion, um Leistungskürzungen oder Beitragserhöhungen entgegenzuwirken. Personalpolitisch steht die Erhaltung bzw. Stärkung der Produktivität älterer Arbeitskräfte (50+) im Vordergrund, um als Unternehmen innovativ und international wettbewerbsfähig zu bleiben.

Bisher war in der Menschheitsgeschichte noch keine Gesellschaft damit konfrontiert, eine demografisch alternde Bevölkerung wirtschaftlich innovativ zu halten. Da diese Ausgangslage historisch neu ist, fehlen nicht nur die Erfahrungen mit dieser Situation, sondern auch die notwendigen Massnahmen zur Bewältigung der Herausforderung sind umstritten. Europa muss sich zuerst mit der Problematik auseinandersetzen. Positive Lösungen, die in der Schweiz und anderen europäischen Ländern erarbeitet werden, sind nicht nur notwendig, um sich als Wirtschaftsstandort in einem globalen Umfeld zu behaupten. Sie können auch für aussereuropäische Länder von Interesse sein, die – namentlich in Asien – später eine rasche demografische Alterung erfahren.

Ein zentraler Themenbereich sind Fragen von Arbeit und Karriere nach dem 50. Lebensjahr, da sich der Anteil über 50-jähriger Frauen und Männer im Arbeitsmarkt aus demografischen Gründen erhöhen wird. International entwickelt sich unter Fachleuten immer mehr ein Konsens darüber, dass die bisherige Strategie verstärkter Frühpensionierungen eine Sackgasse darstellt und dass eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit nach oben sinnvoll wie notwendig

sei (vgl. REDAY-MULVEY 2002). Dies setzt voraus, dass ältere Arbeitnehmende von einer «verschmähten zu einer gefragten Humanressource» werden (CLEMENS 2001). Bedeutsame Anpassungen von Berufsleben und Arbeitsmarkt sind daher unumgänglich. Oder, in den Worten von Hans Rudolf SCHUPPISSER – Vizepräsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes –, Laufbahnplanung und -gestaltung der Zukunft sind stärker daran auszurichten, «dass die Berufskarriere ein Langstreckenrennen und kein Sprint ist» (SCHUPPISSER 2004).

Das Ziel «Ausdehnung der Lebensarbeitszeit nach oben» ist klar, die dazu notwendigen Wege und Massnahmen bleiben dagegen umstritten. So ist eine Ausdehnung des Erwerbslebens volks- wie betriebswirtschaftlich nur sinnvoll, wenn ältere Erwerbstätige leistungsfähig, kompetent, dynamisch und innovativ bleiben (oder aber zu beträchtlich tieferen Löhnen arbeiten). Dies bedingt vielfältige persönliche und betriebliche Massnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit, wie die Förderung von psychischer und physischer Gesundheit, die ständige Weiterbildung und Kompetenzerhaltung oder die Bereitschaft zu Berufs-, Karriere- und Lohnklassenwechsel auch in späteren Berufsjahren. Gleichzeitig müssen verinnerlichte «falsche» bzw. negative Altersbilder revidiert werden, welche nicht nur die Umsetzung dieser Massnahmen blockieren, sondern auch die Wahrnehmung verzerren.

Ein Arbeitsmarkt mit verstärkter Altersarbeit ist zwangsläufig ein Arbeitsmarkt mit hoher Arbeitsmarktflexibilität. Sozialstaatliche Regulierungen, die strukturelle Rigiditäten – etwa beim Wechsel von der Erwerbsarbeit zur Altersrente, vom Arbeitnehmerstatus zu selbständiger Erwerbstätigkeit – einschliessen, sind deshalb zu vermeiden. In einer schon 1995 verabschiedeten Resolution betont etwa der Europarat folgende notwendige Grundprinzipien für eine

Verlängerung des Erwerbslebens: Erstens müssen die Arbeitsbedingungen und die berufliche Weiterbildung besser an die Bedürfnisse älterer Arbeitskräfte angepasst werden. Zweitens ist ein Ausschluss älterer Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt zu verhindern. Ebenso ist darauf zu achten, dass sie über genügend Kompetenzen zur Weiterarbeit verfügen (vgl. WALKER 1997). Im europäischen Rahmen wurde deshalb ein entsprechender Verhaltenscode für Unternehmen und Staat ausgearbeitet (vgl. EUROLINAGE 2000). Die bisherigen Erfahrungen zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit haben eines klar gemacht (vgl. HUGENTOBLE 2005): Isolierte Einzelmassnahmen sind eher zum Scheitern verurteilt, erfolgreiche Strategien zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit berühren Bildungs- und Gesundheitspolitik ebenso wie Arbeitsmarkt-, Sozial- und Familienpolitik. Die vielfältigen Herausforderungen der demografischen Alterung übersteigen den Rahmen einer klassischen Arbeitsmarktpolitik. Wichtig ist auch, die Vision langjährig arbeitender Menschen in die Sozial-, Gesundheits- und Bildungspolitik zu integrieren, um Arbeitsmarkt und soziale Sicherung im Gleichgewicht zu halten.

Es ist unzweifelhaft, dass die Unternehmen in diesem Themenbereich zentrale Akteure sind. Massnahmen zur Heraufsetzung des Rentenalters bringen wenig, wenn sie nicht von den Unternehmen unterstützt werden. Dabei ist zu beachten, dass Altersverteilung und personalpolitische Interessen verschiedener Unternehmen variieren. So kann eine finanzkräftige Unternehmung auch in einer demografisch alternden Gesellschaft genügend junge Mitarbeitende rekrutieren, und ihre relative «Jugendlichkeit» kann unter Umständen ein bedeutsamer Wettbewerbsvorteil darstellen. Frühpensionierungen etwa langjähriger, aber immobiler Kaderpersonen können zeitweise auch in Zukunft eine betrieblich sinnvolle Strategie des Generationenwechsels darstellen.

Die vorliegende Studie zeigt, wie unterschiedliche Unternehmen sich der Herausforderung einer älter werdenden Belegschaft stellen (möchten). Die gewählte Perspektive ist nicht die volkswirtschaftliche, sondern die betriebswirtschaftliche und personalpolitische Sicht.<sup>1</sup> Deshalb wurde 2005 die themenspezifische Erhebung «Arbeit und Karriere in der zweiten Lebenshälfte» bei 804 Unternehmen der Schweiz durchgeführt (vgl. Anhang I). Die wichtigsten Fragestellungen der Erhebung waren:

- In welchem Masse sehen die Unternehmen schon heute einen demografisch bedingten Handlungsbedarf? (Kapitel 4)
- Was sind aus Sicht der Unternehmungen zentrale Voraussetzungen für eine hohe Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender? (Kapitel 5)
- Welche Rolle spielt das Alter bei der Rekrutierung und Beförderung? (Kapitel 7)
- Inwiefern werden neue Formen zur Regelung von Pensionierung oder Frühpensionierung angeboten oder geplant? (Kapitel 9)
- Existieren spezifische Angebote zugunsten älterer Mitarbeitender, und welche Massnahmen werden angeboten bzw. geplant? (Kapitel 10)
- Inwiefern bestehen Modelle zur Beschäftigung von Personen im AHV-Alter? Welches sind Pläne zu verschiedenen Formen von Altersarbeit? (Kapitel 11)
- Wie werden Wünschbarkeit und Realisierbarkeit personal- und sozialpolitischer Reformvorschläge beurteilt, und zwar von Personalverantwortlichen, die direkt und täglich mit Personalproblemen konfrontiert werden? (Kapitel 12)

<sup>1</sup> In einer – im Auftrag der Zürcher Kantonalbank (ZKB) – parallel durchgeführten Studie werden zentrale Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz analysiert und diskutiert (RIPHAHN, SHELDON 2006).

---

## Aufbau des Berichts

---

In einem ersten Schritt (Teil I) werden kurz wichtige demografische, arbeitsmarktliche und soziale Trends angeführt, um den gesellschaftlichen Hintergrund des Themas «Arbeit in der zweiten Lebenshälfte» auszuleuchten. In einem zweiten Schritt (Teil II) werden aktuelle Fragestellungen zur Arbeit nach 50 diskutiert, und zwar aus Sicht betroffener Unternehmen (wahrgenommener Handlungsbedarf, wahrgenommene Vor- und Nachteile älterer Mitarbeitender). In einem dritten Schritt (Teil III) wird auf der Grundlage der durchgeführten Unternehmenserhebung untersucht, wie heutige Firmen Rekrutierung, Weiterbildung und Pensionierung regeln.

Im vierten Schritt (Teil IV) werden zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung vorgestellt und diskutiert. Es wird untersucht, welche Unternehmen gezielte personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende eingeführt haben und inwiefern eine Weiterarbeit im AHV-Alter gefördert wird oder nicht. Anschliessend werden die Ansichten und Meinungen der befragten Unternehmen zu einer Reihe von personalpolitischen und staatlichen Reformvorschlägen zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender vorgestellt.

Veranschaulicht werden die Ausführungen mit konkreten Fallbeispielen, die auf den mit ausgewählten Arbeitgebern geführten Interviews beruhen. Zum Schluss werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst und einige Empfehlungen und Folgerungen formuliert.



# Teil I

## Arbeit nach 50: Der gesellschaftliche Hintergrund

### I Demografische Trends

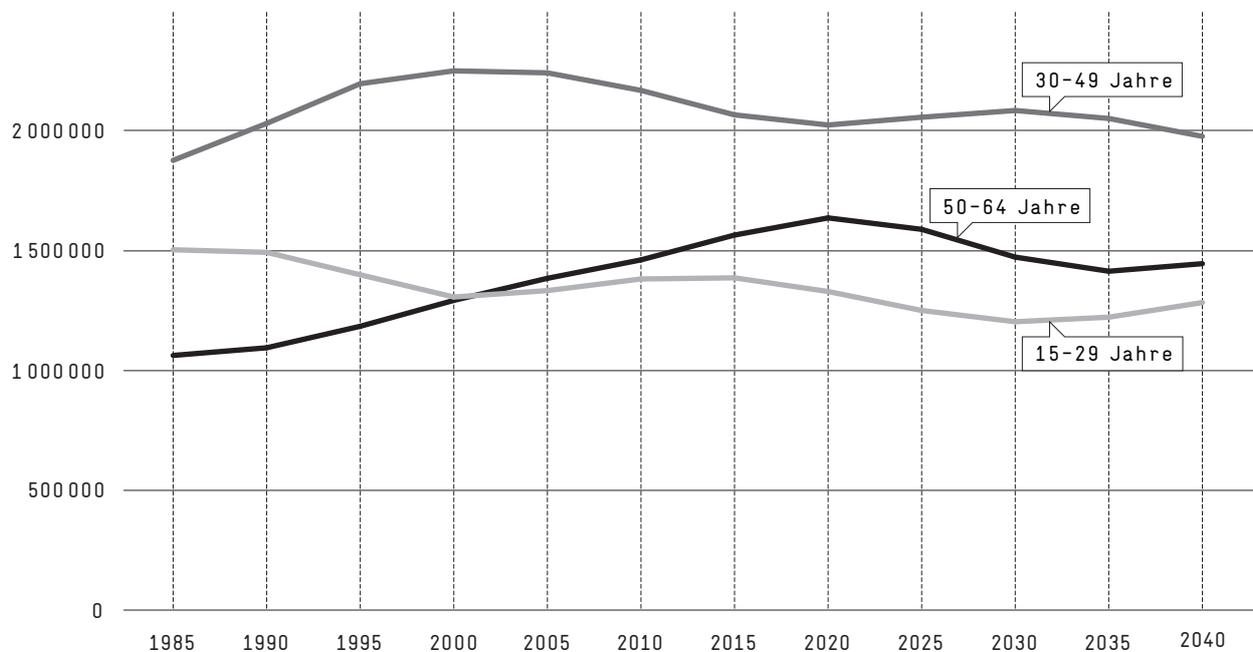
*Fragestellung: Wie wird sich die Erwerbsbevölkerung demografisch entwickeln?*

Wie andere hoch entwickelte Länder erlebt die Schweiz einen Prozess «doppelter demografischer Alterung»: Einerseits erhöht sich der Anteil älterer Menschen als Folge des Geburtenrückgangs. Seit 1972 hat die Schweiz ein Geburtenniveau, das tiefer liegt als zur demografischen Reproduktion der Bevölkerung notwendig wäre. Andererseits steigen Zahl und Anteil älterer Menschen aufgrund der erhöhten

Lebenserwartung an. Seit Einführung der AHV (1948) hat sich die Lebenserwartung 65-jähriger Männer von 12 auf 17 Jahre erhöht und bei den 65-jährigen Frauen von 13 auf 21 Jahre. Erwähnenswert ist, dass die Menschen in der Schweiz im internationalen Vergleich nicht nur eine hohe Lebenserwartung aufweisen, sondern auch bezüglich behinderungsfreier bzw. gesunder Lebenserwartung hohe Werte zeigen (vgl. HÖPFLINGER 2003).

Die Entwicklung der nächsten Jahrzehnte wird sich in der Schweiz vor allem aufgrund des Alterns geburtenstarker Jahrgänge beschleunigen; Jahrgänge, die selbst wenige Kinder zur Welt brachten, aber voraussichtlich länger leben als ihre Eltern. Nach dem

Fig. 1 Erwerbsfähige Bevölkerung: Voraussichtliche Entwicklung (1985–2040)



*Der Arbeitsmarkt wird je länger, je mehr von einer älteren Belegschaft getragen. Der Anteil der 50–64-Jährigen an der erwerbsfähigen Bevölkerung steigt innerhalb von rund 15 Jahren von einem Viertel auf einen Drittel.*

Quelle: MÜNZ, ULRICH 2001.

Ableben der Babyboom-Generationen<sup>2</sup> wird der Anteil der 65-jährigen und älteren Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung selbst bei weiterhin steigender Lebenserwartung wieder sinken. Wirtschaftlich betrachtet beinhaltet die demografische Alterung drei miteinander verbundene Prozesse:

- Erstens kommt es zu einem raschen Anstieg der Rentnerbevölkerung sowie zu einer Verschiebung im Verhältnis von erwerbstätigen zu nicht mehr erwerbstätigen Personen. Bei gleich bleibendem Rentenalter dürfte sich das Verhältnis zwischen Erwerbsbevölkerung und Rentnerbevölkerung zwischen 2005 und 2040 von rund 1:4 auf 1:2 verschieben. Dies zwingt speziell bei im Umlageverfahren<sup>3</sup> finanzierten Rentensystemen zu deutlichen Anpassungen. Neben Beitragserhöhungen oder Leistungskürzungen ist eine Erhöhung des Rentenalters eine mögliche Anpassungsstrategie. Allerdings ist eine Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters wenig sinnvoll, wenn nicht vorgängig die Produktivität älterer Arbeitskräfte gesichert wird bzw. ältere Erwerbstätige nicht als leistungsfähig und innovativ wahrgenommen werden.
- Zweitens ergibt sich eine Alterung der Kundschaft bzw. der Konsumgütermärkte. Sachgemäss variieren die Auswirkungen einer alternden Kundschaft je nach Wirtschaftsbranche, und zumindest einige Branchen können dank einer älteren wohlhabenden Kundschaft zusätzliche Wachstumschancen erleben. Die demografische Alterung eröffnet neue Märkte, vor allem bezüglich gesundheits- und freizeitbezogener Angebote. Gleichzeitig wird ein ausgewogener Generationenmix von Belegschaft und Kundschaft zumindest für Dienstleistungsunternehmen vermehrt zum Thema. In jedem Fall werden immer mehr Unternehmen – und hier namentlich Dienstleistungsunternehmen – mit Fragen eines Seniorenmarketings konfrontiert, wobei ältere Menschen vielfach gerade nicht als

«Senioren» angesprochen werden möchten (vgl. HOCK, BADER 2001).

- Drittens – und dies ist für unseren Forschungsbericht der zentrale Punkt – kommt es zu einer demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung selbst, und Zahl wie Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen steigt an. Ab 2010 dürfte etwa ein Drittel der erwerbsfähigen Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Zudem sinkt die Zahl von Arbeitskräften, wenn viele ältere Leute pensioniert werden und wenig junge Leute nachrücken. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter kann bereits in 10 Jahren rückläufig sein, da die ersten geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit das Pensionierungsalter erreichen.<sup>4</sup> Ohne Anpassungen muss der Arbeitsmarkt der Zukunft von weniger und gleichzeitig älteren Erwerbspersonen getragen werden.

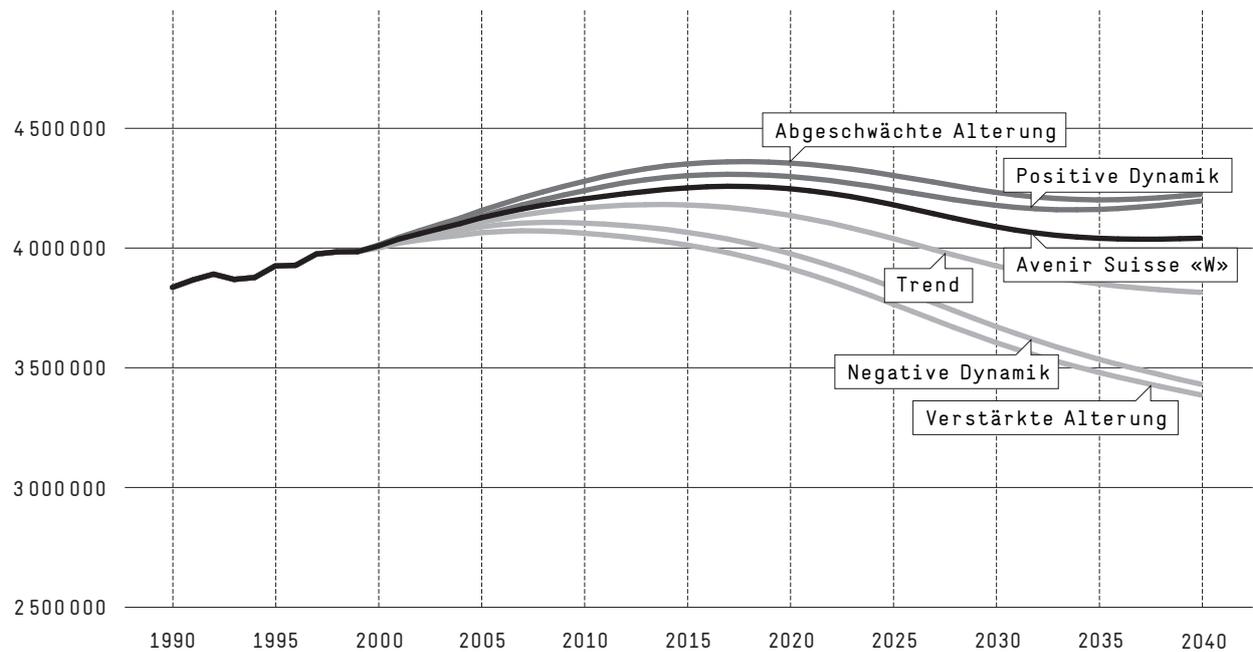
Die Alterung der Arbeitskräfte und absehbare Engpässe auf dem Arbeitsmarkt stellen die Unternehmen vor personalpolitisch neue Herausforderungen, etwa bezüglich Laufbahnplanung nach 50 oder Förderung der Weiterbildung in späten Erwerbsphasen (vgl. Ausführungen in Teil IV).

2 In der Nachkriegszeit gab es zwei Geburtsstippen und entsprechend zwei unterschiedliche «Babybooms»: Der erste Geburtenanstieg erfolgte in der Schweiz – im Unterschied zu kriegsversehrten Ländern – schon 1943. 1943 bis 1950 lagen die Geburtenraten bei 2,4 und mehr. 1951 bis 1956 waren die Geburtenraten leicht tiefer und erreichten erst 1957 bis 1966 wieder 2,4 bis 2,6. Damit waren einerseits die Jahrgänge 1943 bis 1950 besonders geburtenstark («Kriegs- und Nachkriegs-Babyboomer»). Andererseits gilt dies auch für die Jahrgänge 1957 bis 1966 («Wohlstands-Babyboomer») (vgl. CALOT 1998).

3 Im Umlageverfahren werden die laufenden Ausgaben durch laufende Einnahmen eines Jahres gedeckt. Dies ist beispielsweise bei der AHV der Fall, deren Leistungen im Wesentlichen über Lohnbeiträge finanziert werden.

4 Das bedeutet gleichzeitig, dass der quantitative Effekt der Frühpensionierungen auf den Arbeitsmarkt zunehmen wird, selbst wenn die Quote auf dem Niveau von heute bleibt oder sogar leicht rückläufig ist.

Fig. 2 Entwicklung der Erwerbsbevölkerung: Sechs Szenarien (1990–2040)



In allen Szenarien wird – früher oder später – eine abnehmende Erwerbsbevölkerung prognostiziert. Der Rückgang ist umso geringer, je höher die Erwerbsbeteiligung älterer Personen und je stärker die Einwanderung ist.

#### Hauptannahmen der jeweiligen Szenarien:

**Szenario Trend (A-00-2000):** Kombination der mittleren Hypothesen bezüglich Fruchtbarkeit, Lebenserwartung und Einwanderung sowie leichte Erhöhung des Bildungsniveaus und stabile Quote vorzeitigen Ruhestands.

**Szenario Positive Dynamik (B-00-2000):** Kombination der hohen Hypothesen (höhere Fruchtbarkeit, höhere Lebenserwartung und stärkere Einwanderung sowie leichte Erhöhung des Bildungsniveaus und stabile Quote vorzeitigen Ruhestands).

**Szenario Negative Dynamik (C-00-2000):** Kombination der niedrigen Hypothesen (geringe Fruchtbarkeit, geringe Zunahme der Lebenserwartung und wenig Einwanderungen sowie deutliche Erhöhung des Bildungsniveaus, aber stabile Quote vorzeitigen Ruhestands).

**Szenario Verstärkte Alterung (D-00-2000):** Tiefe Fruchtbarkeit, hohe Lebenserwartung und wenig Einwanderungen sowie deutliche Zunahme an Frühpensionierungen und weiter rückläufige Erwerbsquoten der 65+-Jährigen.

**Szenario Abgeschwächte Alterung (E-00-2000):** Höhere Fruchtbarkeit, geringe Zunahme der Lebenserwartung und stärkere Einwanderung sowie abnehmende Häufigkeit von Frühpensionierungen und ansteigende Erwerbsquoten der 65+-Jährigen.

**Szenario W AVENIR SUISSE:** Annahmen wie «Szenario Trend» des Bundesamts für Statistik, aber höherer Einwanderungssaldo und höhere Lebenserwartung (vgl. MÜNZ, ULRICH 2001).

Für Details vgl. Bundesamt für Statistik (2002): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2000–2060. Vollständiger Szenariensatz, Neuenburg: BfS.

Die voraussichtliche Entwicklung der Erwerbsbevölkerung gemäss diversen soziodemografischen Szenarien ist in Figur 2 illustriert. Deutlich wird die Wirkung unterschiedlicher Entwicklungen etwa des Geburtenniveaus oder der Einwanderungsrate. Beim Szenario «Positive Dynamik», das ein erhöhtes Geburtenniveau – bei gleichzeitig hoher Frauenerwerbstätigkeit – und eine stärkere Einwanderung einbezieht, steigt die Erwerbsbevölkerung bis 2040 weiter an. Beim Szenario «Negative Dynamik» – geringe Fruchtbarkeit, wenig Einwanderung – sinkt die Erwerbsbevölkerung schon nach 2010 allmählich ab, wodurch sich das Verhältnis von Erwerbs- und Rentnerbevölkerung rasch verschlechtert. Das Trend-Szenario, das von einer Weiterführung bisheriger Trends ausgeht, führt nach 2010 ebenfalls zu einem leichten Rückgang der Erwerbsbevölkerung.

Das Ausmass der Einwanderung junger Arbeitskräfte ist auch in Zukunft ein wichtiger Einflussfaktor, und verstärkte Einwanderung vermag die demografische Alterung der Bevölkerung zu bremsen (vgl. MÜNZ, ULRICH 2001). Ohne Einwanderung wäre die demografische Alterung schon heute ausgeprägt, und die Wohnbevölkerung der Schweiz würde gegenwärtig nur noch 5,4 Millionen statt 7,3 Millionen Menschen umfassen (vgl. Bundesamt für Statistik 2001).

Eine Steigerung des Geburtenniveaus erhöht in einer ersten Phase die demografische Belastung, da Kinder zuerst kosten und erst später produktiv sein können. Geburtenfördernde Massnahmen können erst längerfristig in positiver Weise beschäftigungswirksam werden, während sie kurzfristig die Erwerbstätigkeit sogar senken können, etwa wenn Frauen – und zukünftig mehr Männer – nach der Geburt eines Kindes ihr Erwerbsumsatz reduzieren. Für unsere Fragestellung besonders interessant sind zwei weitere – wenig bekannte – Zusatzszenarien des Bundesamts für Statistik: Beim Szenario einer

«Verstärkten Alterung» wird zusätzlich zu einem tiefen Geburtenniveau und wenig Einwanderungen von einer deutlichen Zunahme an Frühpensionierungen und weiter rückläufigen Erwerbsquoten der 65-jährigen und älteren Personen ausgegangen. Entsprechend sinkt die Erwerbsbevölkerung bei diesem Szenario am deutlichsten. Würde dieses Szenario eintreffen, wären 2040 gut 620 000 Personen weniger erwerbstätig als 2000. Umgekehrt ergeben sich deutlich höhere Zahlen, wenn die Entwicklung gemäss Szenario «Abgeschwächte Alterung» erfolgt: Dieses Szenario geht von einem höheren Geburtenniveau, stärkerer Einwanderung sowie einer abnehmenden Häufigkeit von Frühpensionierungen und ansteigenden Erwerbsquoten der 65-jährigen und älteren Personen aus. Bei diesem Szenario verbleiben Erwerbsbevölkerung und Erwerbsquoten auf einem hohen Niveau.

*Resümee: Der Arbeitsmarkt der Zukunft steht vor zwei demografischen Herausforderungen: Erstens kommt es zu einer demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung selbst, und der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen steigt an. Zweitens ist langfristig ein Absinken der Erwerbsbevölkerung und eine Verschlechterung im Verhältnis von Erwerbs- und Rentnerbevölkerung zu erwarten. Dies ist verstärkt der Fall, wenn sich der bisherige Trend zu Frühpensionierungen fortsetzt. Die Zukunft der Schweiz ist in jedem Fall durch eine verstärkte demografische Alterung der Bevölkerung gekennzeichnet, aber das Ausmass dieses Prozesses bzw. der Umgang damit lässt sich wesentlich beeinflussen, sei es durch die Einwanderungspolitik, die Förderung später Erwerbsjahre und innovativer Formen von Weiterarbeit auch im höheren Lebensalter oder Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.*

## 2 Trends auf dem Arbeitsmarkt

*Fragestellung: Wie haben sich die Erwerbsquoten der über 50-jährigen Männer und Frauen entwickelt?*

In den letzten Jahrzehnten verlängerten sich die schulisch-beruflichen Ausbildungszeiten, und heutige Jugendliche absolvieren häufiger als frühere Generationen eine höhere Ausbildung (Fachhochschulen, Universitäten). Von 1990 bis 2003 ist die erwartete Ausbildungsdauer in der Schweiz von 15.3 auf 16.7 Jahre angestiegen, im OECD-Raum sogar von 15.1 auf 17.3 Jahre (OECD 2005). Diese Entwicklung verzögert nicht nur den Beginn der Familiengründung, auch der Eintritt in das Berufsleben findet später statt. Gleichzeitig wurden vorzeitige Pensionierungen in vielen europäischen Ländern häufiger. Im Vergleich erfolgte der Trend zu Frühpensionierungen in der Schweiz allerdings später als in den Nachbarländern. Waren beispielsweise zu Beginn der 1990er Jahre in den westlichen Bundesländern Deutschlands nur 55% der 55–64-jährigen Männer erwerbstätig, lag die Erwerbsquote gleichaltriger Männer in der Schweiz damals bei gut 85% (vgl. LE GOFF 1999). Obwohl in den letzten Jahren Frühpensionierungen auch in der Schweiz häufiger wurden, kennt die Schweiz im intereuropäischen Vergleich weiterhin relativ hohe Erwerbsquoten. Rund 80% der 15–64-Jährigen waren im Jahre 2004 in der Schweiz erwerbstätig, gegenüber einem Durchschnitt von 64% in den Ländern der damaligen Europäischen Union.

Die wichtigsten Entwicklungen in der Erwerbsarbeit über 50-jähriger Frauen und Männer werden nachfolgend summarisch zusammengefasst.<sup>5</sup>

### 2.1 Erwerbsarbeit in der zweiten Lebenshälfte

Die Daten in Figur 3 illustrieren die Entwicklung der Erwerbsquoten älterer Männer und Frauen in der Schweiz für die Zeitperiode 1991 bis 2004.<sup>6</sup>

Die 40–54-jährigen Männer stehen zu einem sehr hohen Prozentsatz im Erwerbsleben, und im Jahre 2004 waren nur 5% dieser Männer nicht mehr erwerbstätig (etwa aufgrund von Invalidität). Die meisten Männer arbeiten in dieser Lebensphase (weiterhin) vollzeitlich. Ausländische Erwerbstätige sind in diesem Alter etwas häufiger nicht mehr erwerbstätig; ein Phänomen, das erst in den 1990er Jahren auftrat.

Bei den 55–64-jährigen Männern hat sich die Erwerbsquote in den letzten Jahren reduziert. Im Jahre 2004 waren insgesamt 21% der Männer dieser Altersgruppe nicht mehr erwerbstätig; sei es wegen Invalidität, sei es wegen freiwilliger oder erzwungener Frühpensionierung. Auch in dieser Altersgruppe sind Ausländer häufiger nicht mehr erwerbstätig als gleichaltrige Schweizer. Zwischen dem 55. und dem 64. Altersjahr beginnt die Erwerbstätigkeit bei Männern rasch zu sinken. Eine Spezialauswertung der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2000 liess erkennen, dass im Alter von 55 Jahren 86% der Männer vollzeitlich erwerbstätig waren, diese Zahl jedoch im Alter von 60 Jahren nur noch 59% betrug, und ein Jahr vor dem heute gültigen AHV-Alter von 65 Jahren waren es noch 23% (vgl. WIDMER et al. 2001). In den zwei letzten Jahren (2003/2004) ist die Quote der vorzeitigen Pensionierung bei Männern leicht gesunken (von 37,7% in den Jahren 2001/2002 auf 36,0% im Jahre 2004).

<sup>5</sup> Für mehr Details vgl. RIPHahn, SHELDON 2006.

<sup>6</sup> Zu beachten ist, dass in der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) schon Personen, die mehr als 1 Stunde bezahlte Arbeit leisten, als erwerbstätig eingestuft werden.

Die Erwerbsquote von Frauen zeigt eine andere Entwicklung als diejenige der Männer, und die Erwerbsquote der über 40-jährigen Frauen hat sich in den 1990er Jahren deutlich erhöht. Dies gilt sowohl für die Gruppe der 40–54-jährigen als auch der 55–64-jährigen Frauen. Waren 1991 erst 44% der 55–64-jährigen Frauen erwerbstätig, waren es im Jahre 2004 schon 56%. Im Gegensatz zu den Männern sind allerdings viele jüngere und ältere Frauen nicht vollzeitlich, sondern teilzeitlich erwerbstätig. Einzig die Erwerbstätigkeit im AHV-Alter hat sich – analog zu den Männern – weiter reduziert. Die Veränderungen der Erwerbsquoten 55–64-jähriger Frauen widerspiegeln zwei sich überlagernde Tendenzen: Einerseits kam es auch bei erwerbstätigen Frauen – namentlich in der Industrie – zu mehr Frühpensionierungen, und 2004 beendete mehr als jede dritte erwerbstätige Frau schon vor dem offiziellen AHV-Alter ihre Erwerbsarbeit. Andererseits erhöhte sich die Erwerbstätigkeit jüngerer Frauengenerationen, und in den 1990er Jahren reduzierte sich der Anteil von Frauen, die nach der Geburt eines Kindes ihre Erwerbsarbeit beendeten (vgl. HÖPFLINGER 2004). Gleichzeitig nahmen mehr Frauen als früher nach Ende der Erziehungsphase erneut eine Erwerbsarbeit auf (Wiedereinsteigerinnen).

Insgesamt war in den letzten zehn Jahren der Kohorteneffekt (erhöhte Erwerbstätigkeit nachkommender Frauengenerationen) stärker als der Periodeneffekt (mehr Frühpensionierungen); mit der Folge, dass vor allem bei über 54-jährigen Schweizer Frauen ansteigende Erwerbsquoten zu beobachten sind. Tatsächlich wird ein Teil der Kosten der demografischen Alterung (steigende Zahl von AHV-Rentnern) durch die erhöhte Erwerbsbeteiligung von Frauen kompensiert; ein Faktor, der auch zukünftig von Bedeutung sein dürfte. In den letzten Jahren hat auch die Erhöhung des offiziellen Rentenalters von Frauen zu erhöhten Erwerbsquoten und reduzierten Quoten eines vorzeitigen Ruhestands beigetragen.

Das heutige Erwerbs- und Pensionierungsverhalten älterer Personen scheint sich weitgehend in den 1970er und 1980er Jahren etabliert zu haben, wobei während dieser Epoche in erster Linie angebotsseitige Ursachen bedeutsam erscheinen, also das individuelle Erwerbsverhalten. Dies gilt insbesondere für die Tatsache, dass nur noch eine Minderheit nach dem offiziellen AHV-Alter weiterhin erwerbstätig verbleibt. In den 1990er Jahren haben nachfrageseitige Faktoren, d.h. die Arbeitgeber, die erwerbswirtschaftliche Aktivität älterer Menschen stärker bestimmt. Darauf weist die steigende Betroffenheit älterer Erwerbspersonen von Arbeitslosigkeit hin. Die wechselhafte konjunkturelle Entwicklung der 1990er Jahren verstärkte den Anreiz für eine Frühpensionierung, und ältere Mitarbeiter wurden oft mit attraktiven Rentenplänen zu diesem Schritt ermuntert (vgl. ANTILLE GAILLARD et al. 2003).

Erwartungsgemäss zeigen sich deutliche berufsspezifische Unterschiede eines vorzeitigen Austritts aus dem Erwerbsleben (vgl. RIPHAHN, SHELDON 2006): Bei den Frührentnern stark vertreten sind einerseits leitende Verwaltungsangestellte und Führungskräfte der Privatwirtschaft, aber auch Büroangestellte und Fachkräfte mittlerer Qualifikation. Andererseits finden sich auch bei Hilfsarbeitern, Verkaufsberufen, Bedienern von Maschinen oder Anlagen sowie bei personenbezogenen Dienstleistungsberufen und Sicherheitsbediensteten überdurchschnittlich viele Frührentner. Bei Hilfsarbeitern oder Maschinisten können veraltete Kompetenzen und gesundheitliche Beschwerden zu einem vorzeitigen Berufsaustritt beitragen. Bei Kadermitarbeitern dürften eher organisatorische Umstrukturierungen sowie eine gute wirtschaftliche Absicherung zu einem vorzeitigen Erwerbsaustritt führen. Weniger häufig ist eine vorzeitige Pensionierung bei Wissenschaftlern, Medizinern, wissenschaftlichen Lehrkräften und Landwirten. Generell sind frühzeitige Pensionierungen bei Selbständigerwerbenden seltener, teilweise aus Freude am

Fig. 3 Erwerbsquoten ab 40 (1991–2004, jeweils im 2. Quartal)

	1991	1994	1997	2000	2004
MÄNNER: 40–54 Jahre	98%	98%	97%	97%	95%
55–64 Jahre	86%	82%	82%	79%	79%
65+ Jahre	20%	18%	15%	14%	13%
FRAUEN: 40–54 Jahre	75%	77%	77%	77%	81%
55–64 Jahre	44%	48%	50%	51%	56%
65+ Jahre	11%	7%	6%	6%	5%

Die Erwerbsquote zeigt den Anteil der Erwerbstätigen gemäss SAKE in Prozent der altersspezifischen ständigen Wohnbevölkerung. In der Altersgruppe der 40–64-Jährigen sind – im Gegensatz zu den Frauen – bei den Männern tendenziell sinkende Erwerbsquoten zu verzeichnen. Besonders rasch fallen die Quoten bei älteren Personen, auch bei Frauen.

Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE).

Beruf, teilweise aufgrund fehlender beruflicher Altersvorsorge sowie Problemen bei der Nachfolgeregelung. Speziell bei Frauen können auch familiäre Faktoren eine Rolle spielen. So übersteigen die Frühpensionsquoten von Frauen, die mit einem nicht mehr erwerbstätigen Partner leben, deutlich jene der Männer. Dies lässt darauf schliessen, dass Frauen ihre Entscheidung für oder gegen eine vorzeitige Pensionierung oft auf die Erwerbssituation ihres Lebenspartners abstimmen (vgl. ANTILLE GAILLARD et al. 2003).

Von den Personen, die sich vorzeitig pensionieren liessen, nannten im Rahmen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung 2002 fast die Hälfte persönliche, familiäre oder gesundheitliche Faktoren als Hauptgrund für den vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand. In fast zwei Fünfteln der Fälle wurden dagegen unternehmerische und betriebliche Faktoren angeführt, wobei betriebliche Umstrukturierungen von

Männern häufiger erwähnt wurden als von Frauen. Dies hängt damit zusammen, dass technologisch-betriebliche Umwälzungen klassische Männerberufe vielfach stärker erfasst haben als Dienstleistungsberufe mit höheren Frauenanteilen.

Eine im Frühjahr 2002 durchgeführte telefonische Befragung bei 59–71-jährigen Frauen und 61–73-jährigen Männern zeigte, dass 31% der schweizerischen Frühpensionierten zwangsweise in den vorzeitigen Ruhestand traten. 69% wählten nach eigenen Aussagen freiwillig eine vorzeitige Pensionierung. Sowohl selbstgewählte als auch zwangsweise Frühpensionierungen wurden gemäss dieser Erhebung oft durch gesundheitliche Probleme ausgelöst. Da gesundheitliche Probleme gesellschaftlich ein anerkannter Grund für einen vorzeitigen «Ruhestand» sind, ist bei Befragungen allerdings nicht klar, wieweit gesundheitliche Gründe vorgeschoben werden oder nicht. Andere,

weniger legitime Gründe – wie Arbeitsunlust, Konflikte mit Kollegen bzw. Vorgesetzten – werden bei direkten Befragungen weniger gewichtet. An zweiter Stelle für einen vorzeitigen Altersrücktritt wurden betriebliche Veränderungen als Grund angegeben. Bei Männern war Frühpensionierung zudem oft mit einer aktiven Freizeitgestaltung und einem kleiner werdenden Haushalt (Auszug der Kinder) verknüpft; zwei Faktoren, die ein vorzeitiges Beenden des Berufslebens attraktiver machen (mehr Zeit für Freizeitinteressen und Hobbys, weniger finanzielle Verpflichtungen nach dem Erwachsenwerden der Kinder). Auch die Beschäftigung in einem grossen Betrieb erhöhte die Wahrscheinlichkeit einer vorzeitigen Pensionierung (vgl. BALTHASAR et al. 2003).

Für die spätere Lebenszufriedenheit nach der Pensionierung ist primär entscheidend, ob eine vorzeitige Pensionierung als eine bewusst getroffene Entscheidung wahrgenommen wird oder ob es sich umgekehrt um eine erzwungene Frühpensionierung handelt. Als Belastung wird vor allem erlebt, auf den Ausgliederungsprozess keinen Einfluss nehmen zu können und eine gesellschaftliche Desintegration zu erleben. Generell weisen alle Forschungsergebnisse in die Richtung, dass eine Einflussnahme auf den Zeitpunkt der Pensionierung auch für das Erleben der nachberuflichen Phase von Vorteil ist. In dieser Lebensphase fühlen sich vor allem diejenigen Personen belastet, die eine Mitsprache gewünscht hätten, aber keine erhalten haben. Sehr problematisch erweist sich für die Rentenphase vor allem eine Kombination von schlechter Gesundheit, geringem Einkommen und wenig Sozialkontakten von zwangsweise frühpensionierten Menschen (vgl. BUCHMÜLLER 1996).

*Resümee: Frühpensionierungen haben in den letzten zwei Jahrzehnten auch in der Schweiz an Bedeutung gewonnen. Die Erwerbsquoten älterer Männer und Frauen haben sich allerdings gegensätzlich entwickelt (rückläufig bei Männern, steigend bei Frauen). Gut zwei Fünftel der Frühpensionierungen der letzten Jahre werden nach Angaben von betroffenen Personen durch betriebliche und unternehmerische Faktoren ausgelöst (Umstrukturierungen, finanzielle Anreize von Unternehmen zu Frühpensionierungen). In gut der Hälfte der Fälle stehen persönliche, gesundheitliche und familiäre Gründe im Vordergrund (wie körperliche Beschwerden, genügend Geld, um vorzeitig aufzuhören, Pensionierung des Ehepartners).*

.....  
 2.2 «Jung und alt» – «neu und alt» –  
 zur Stellung älterer Mitarbeiter heute  
 .....

*Fragestellung: Welche Gegensätze (jung versus alt – neu versus alt) bestimmen die Stellung älterer Mitarbeitender? Und was hat sich in den letzten Jahren verändert?*

Beim Verhältnis jüngerer und älterer Arbeitskräfte sind immer zwei zentrale Unterscheidungsdimensionen von Bedeutung (vgl. HÖPFLINGER, CLEMENS 2005): Erstens geht es um die Dimension «jung versus alt», wodurch primär Unterschiede im Lebensalter, teilweise aber auch Unterschiede der Generationenzugehörigkeit angesprochen werden. Zweitens wird gleichzeitig die Dimension von «neu versus alt/langjährig» angesprochen, wobei «alt» oft mit Aspekten wie lange Betriebszugehörigkeit, langjährige Berufserfahrung, aber auch mit Aspekten wie «veraltet» und «altmodisch» in Verbindung gebracht wird.

Beide Unterscheidungen – «neu und alt» und «jung und alt» – erzeugen Differenzen, die für Arbeitsorganisationen gleichermaßen bedeutsam sind. Die

Fig. 4 «Jung/alt» und «neu/alt»: Zwei Altersdimensionen in modernen Unternehmen

		Altersdimension I	
		JUNG	ALT
Altersdimension II	NEU (Innovation)	Beispiel: Berufseintritt junger Menschen	Beispiel: Betriebs- und Berufswechsel älterer Arbeitnehmende
	ALT (Tradition)	Beispiel: Traditionsorientierte Jugend, junge Menschen in Traditionsberufen	Beispiel: Langjährige Mitarbeitende, die jung in den Betrieb eintraten

Während sich die Altersdimension «jung versus alt» in erster Linie auf das Lebensalter und die Generationenzugehörigkeit bezieht, unterscheidet die Dimension «neu versus alt» zwischen Innovation und Tradition. In Zukunft dürften diese beiden Dimensionen häufiger auseinander fallen. Insbesondere die Kombination «alt» in Lebensjahren und «neu» bezüglich Betriebszugehörigkeit wird an Bedeutung gewinnen.

Unterscheidung von «jung und alt» differenziert nach Lebensalter und Generationen sowie ihren Erfahrungsformen. Die Unterscheidung von «neu und alt» unterscheidet zwischen Innovation und Tradition. Beide Altersdimensionen sind im betrieblichen Leben faktisch eng miteinander verknüpft, da neueintretende Arbeitskräfte häufig jünger sind als langjährige Betriebsangehörige. So arbeiten gemäss Daten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung 2002 37% der 35–39-jährigen Erwerbstätigen seit mehr als acht Jahren im gleichen Betrieb. Bei den 50–54-Jährigen beträgt der entsprechende Anteil bereits schon 65% und bei den 55–60-Jährigen 71%. Umgekehrt sinkt der Anteil neueintretender Personen in den höheren Altersgruppen rasch ab. Während 18% der 30–34-Jährigen weniger als ein Jahr im Betrieb tätig sind, sind dies bei den 50–54-Jährigen nur 7% und bei den 55–60-Jährigen noch 5%. Allerdings zeigen diese Zahlen, dass auch über 50-jährige Personen neu in einen Betrieb eintreten können. In den letzten Jahrzehnten ist die berufliche und betriebliche Mobilität älterer Erwerbstätiger deutlich angestiegen.

Die Kombination «alt» an Lebensjahren und Erfahrung und «neu» bezüglich betrieblicher Zugehörigkeit gewinnt in einer dynamischen Wirtschaft an Bedeutung. Entsprechend kommt es in modernen Unternehmen häufiger als früher zum Auseinanderfallen beider Altersdimensionen. Dies ist etwa der Fall, wenn ältere Arbeitnehmer aufgrund eines Berufs- oder Betriebswechsel neu in einen Betrieb eintreten und damit im Vergleich zu jüngeren Menschen eine geringere Betriebserfahrung vorzuweisen haben. Eine Trennung beider Altersdimensionen ergibt sich auch, wenn neu eingesetzte Vorgesetzte jünger sind als altgediente Untergebene und damit traditionelle Senioritätsvorstellungen durchbrochen werden.

Die Stellung älterer Mitarbeitender wird oft weniger durch das Alter an sich als durch ihre Stellung im Verhältnis von «neu versus alt» bestimmt. Ältere Mitarbeiter können geschätzt sein, nicht weil sie älter sind, sondern weil sie als langjährige Berufsfachleute wertvolle Erfahrungen vermitteln. Umgekehrt können ältere Arbeitnehmer eine soziale Abwertung

erfahren, weil ihr Verhalten und Gehabe als altmodisch eingeschätzt werden oder ihr Wissen als veraltet gilt. Zudem kann ein langjähriges Verbleiben an der gleichen Arbeitsstelle oder in der gleichen Position als Hinweis für fehlende fachliche, berufliche oder soziale Mobilität interpretiert werden. Nicht dass eine Person 50 Jahre alt ist, wird negativ beurteilt, sondern die Tatsache, dass diese Person bis zu diesem Alter keine Karrierefortschritte gemacht hat.

Die Differenz von «jung und alt» widerspiegelt auch Unterschiede der Lebens- oder Berufserfahrung, wobei traditionellerweise die Erfahrung dem Alter zugeordnet wurde. In dynamischen und innovativen Gesellschaften verliert diese Wertung jedoch an Gültigkeit, und die Lebens- und Berufserfahrung älterer Mitarbeitender geniesst in dynamischen Unternehmen häufig wenig Wertschätzung. Heute sind es oft zuerst junge Menschen, die Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Sprach- und Kulturformen erleben. Damit verlieren ältere Menschen in wichtigen beruflichen Bereichen an Erfahrungsvorsprung, und sie sind zunehmend gezwungen, von jüngeren Personen zu lernen.

Gleichzeitig hat auch die Differenz von «neu versus alt» geschichtlich eine enorme Umwertung erfahren, und eines der gesellschaftlich auffälligsten Phänomene der heutigen Zeit ist zweifellos die Hochschätzung von Neuheit und die Begeisterung für Innovationen. Daran beteiligen sich Jung und Alt, wenn teilweise mit unterschiedlicher Begeisterung. Während in früheren Zeiten soziale oder technische Innovationen gerechtfertigt werden mussten, steht heute ein Desinteresse an Innovation unter gesellschaftlichem Rechtfertigungsdruck (vgl. BROSZIEWSKI 2001). Dem Druck, ständig innovativ zu bleiben, können sich ältere Arbeitskräfte und zusehends auch pensionierte Menschen immer weniger entziehen. Ältere Arbeitnehmer, die soziale und technologische

Innovationen nicht aktiv bewältigen, werden sozial und beruflich ausgeschlossen, und Altersrentner, die sich neuen sozialen und technischen Veränderungen verweigern, erfahren den Ausschluss zu einem unzeitgemässen Leben (das sich höchstens reiche alte Menschen ohne Statusverlust erlauben können).

Die angeführten Umwertungen der Altersdimensionen haben für die Personalpolitik von heute und morgen einige bedeutsame Konsequenzen:

- Erstens verlagern sich die beruflichen und betrieblichen Integrationsprobleme in einer demografisch alternden Gesellschaft von der Neuintegration junger Arbeitskräfte stärker auf die Beibehaltung der Innovativität älterer Arbeitskräfte. «Alt und innovativ» wird zunehmend zum Lebensprogramm, und immer häufiger müssen ältere Mitarbeitende von jüngeren Personen lernen, beispielsweise, weil die jüngste Generation die ersten und besten Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Stilformen aufweist. Die geforderte Aufwertung älterer Arbeitskräfte – in einer demografisch alternden Wirtschaft ohne Zweifel notwendig – kann daher nicht ohne Teilnahme der jüngsten Generation geschehen, etwa dadurch, dass junge Mitarbeitende gezielt und bewusst eingesetzt werden, um langjährige Betriebsangehörige mit den neuesten Modehaltungen, Sprachformeln usw. vertraut zu machen. Denkbare Massnahmen sind der gezielte Einsatz jugendlicher «Innovations-Mentoren» für über 50-jährige Arbeitskräfte oder gezielte Fokusgruppen-Sitzungen mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen.
- Zweitens liegt der Wert von Lebens- und Berufserfahrungen langjähriger Mitarbeitender immer weniger in konkreten Wissensbeständen und Handlungsformen als darin, durch Erfahrung Neues und Altes, Kurz- und Langfristiges, Mögliches und Unmögliches ins Gleichgewicht zu bringen. So kann ein älteres Kadermitglied für eine

Unternehmung in einer Krisensituation gerade deshalb wichtig sein, weil diese Person schon frühere Krisensituationen bewältigt hat und deshalb Strategien kennt, auch diese neue Krise rasch und erfolgreich zu bewältigen. Eine ältere Verkäuferin kann Kunden deshalb für eine neue Technologie gewinnen, weil sie auch die Grenzen dieser Technologie anerkennt und anspricht oder weil sie das Neue mit dem Alten verbindet und vergleicht, denn Innovation ist oft Anlass, über Altes zu reden.

*Resümee: Bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass viele Diskussionspunkte über ältere Arbeitskräfte weniger mit Alter an sich, sondern primär mit dem Verhältnis von innovativ versus traditionell zu tun haben. Heute wird «alt und innovativ» zunehmend zum Programm. Immer häufiger müssen dabei ältere Mitarbeitende von jüngeren Personen lernen.*

### 3 Soziale Trends

Die demografischen Entwicklungen und vor allem die demografischen Perspektiven lassen sich nur in Zusammenspiel mit anderen gesellschaftlichen Veränderungen richtig einordnen. Ohne Berücksichtigung entsprechender sozialer und wirtschaftlicher Zusammenhänge ist die Gefahr von demografischen Fehlschlüssen – etwa in der Art «demografische Alterung = gesellschaftliche Überalterung» – gross. Zwei zentrale Aspekte sind in diesem Zusammenhang anzuführen (vgl. HÖPFLINGER 2005): Erstens unterliegen Gesellschaft und Wirtschaft einem deutlichen Generationenwandel, und neue Generationen älterer Menschen weisen in vielerlei Hinsicht ein anderes Gesicht auf als frühere Generationen. Zweitens wird der Generationenwandel durch die Tatsache verstärkt, dass auch spätere Lebensphasen (späte Familien- und Berufsphase, nachberufliche Lebensphase) einem ausgeprägten gesellschaftlichen Wandel unterliegen. «Falsche» Altersbilder führen indessen oft dazu, dass die Dynamik nur zum Teil wahrgenommen und akzeptiert wird.

#### 3.1 Generationenwandel und Dynamik späterer Lebensphasen

*Fragestellung: Inwiefern zeigt sich bei älteren Menschen eine verstärkte Lebensdynamik?*

Jüngere Generationen haben während ihrer Jugendjahre und ihres Erwachsenenalters andere soziale, berufliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen erfahren als ältere Generationen. So haben beispielsweise jüngere Generationen von einer starken Expan-

sion des Bildungssystems profitiert, wodurch sie öfter eine höhere Fachausbildung oder ein universitäres Studium absolviert haben als ältere Generationen. Gut ausgebildete Menschen haben vielfach nicht nur mehr Karrierechancen und oft – wenn auch nicht immer – mehr soziopsychische Ressourcen, um mit kritischen Lebensereignissen umzugehen. Sie sind gleichzeitig auch häufig besser in der Lage, einen raschen gesellschaftlichen und technologischen Wandel aktiv zu bewältigen. Die jüngeren Generationen sind stärker als frühere Generationen daran gewöhnt, in einer mobilen und ständig sich ändernden globalen Gesellschaft zu leben, wodurch sie häufig auch im späteren Lebensalter innovativ und lernbereit bleiben.

Ein zentraler Wandel ist sicherlich die erhöhte Erwerbsbeteiligung jüngerer Frauengenerationen. Der Anteil an Frauen, die nach der Geburt eines Kindes ihre Erwerbstätigkeit vollständig aufgeben oder unterbrechen, ist bei jüngeren Frauen gesunken. Entsprechend sank der Anteil traditioneller Familien (Vater voll erwerbstätig, Mutter nicht erwerbstätig) bei Paaren mit Kindern unter 7 Jahren zwischen 1970 und 2000 von 75% auf 42% (vgl. HÖPFLINGER 2004). Allerdings sind viele erwerbstätige Frauen bzw. Mütter teilzeitlich engagiert. Die Schweiz gehört zu den europäischen Ländern mit einer starken Verbreitung weiblicher Teilzeitarbeit. Gut 45% der erwerbstätigen Frauen arbeiten Teilzeit, im Gegensatz zu 9% der Männer. Das Ausmass von Teilzeitarbeit bei Frauen in der Schweiz ist einerseits ein Indikator für einen relativ flexiblen Arbeitsmarkt. Andererseits widerspiegelt diese Situation weiterhin ausgeprägte geschlechtsspezifische Differenzen im Arbeitsmarktverhalten: Während Frauen früher ihre Erwerbstätigkeit nach einer Geburt aufgaben, arbeiten heute viele Mütter mit reduziertem Pensum weiter. Diese Strategie vermag familial-berufliche Konflikte zu entschärfen, da Teilzeitarbeit die zeitliche und arbeitsmässige Belastung reduziert. Umgekehrt führt Teilzeitarbeit häufig zu

einem geringeren Erwerbseinkommen sowie zu reduzierten Karrierechancen, da auch gut bezahlte Teilzeitstellen oft weniger Karrieremöglichkeiten bieten als Vollzeitstellen (vgl. Bundesamt für Statistik 2003). Dies beeinträchtigt oft die Akzeptanz von Teilzeitarbeit.

Der Generationenwandel wird durch die Tatsache verstärkt, dass auch spätere Lebensphasen sowohl beruflich als auch privat einem deutlichen gesellschaftlichen Wandel unterliegen. Lebens- und Wohnformen in der zweiten Lebenshälfte zeigen eine verstärkte Dynamik, etwa wenn vermehrt auch über 50-jährige Personen gezielt eine neue Lebensform wählen oder ihre Wohneinrichtung vollständig neu gestalten. In diesem Rahmen kommt es auch häufiger als früher zu einer Neuorganisation der Erwerbsarbeit und Berufstätigkeit, wie Wahl einer neuen beruflichen Tätigkeit, Umschulung zu einem neuen Beruf oder Wechsel der beruflichen Lebensziele (vgl. GUILLEMARD 2003). Dieser Trend – der sich zukünftig noch verstärken wird – läuft parallel zur tendenziellen Auflösung von Normalarbeitsverhältnissen (im Sinne lang dauernder Anstellung, Arbeit bei einem einzigen Arbeitgeber und Vollzeitarbeit mit einer kontinuierlichen Hauptbeschäftigung). So ist in den letzten Jahrzehnten der Anteil von Teilzeiterwerbstätigen angestiegen, namentlich bei Frauen. Auch nichtdauerhafte Arbeitsverträge sowie flexibilisierte Arbeitszeiten haben seit den 1990er Jahren weiter an Gewicht gewonnen (vgl. BRANGER, GAZARETH et al. 2002: 32).

In diesem Prozess einer verstärkten Auflösung klassischer Normalarbeitskarrieren – der sich im 21. Jahrhundert weiter verstärken dürfte – sind, kurz dargestellt, folgende vier Entwicklungen bedeutsam (vgl. GARHAMMER 2001):

- Erstens zeigt sich eine verstärkte Entgrenzung des Status von Selbständigerwerbenden und Arbeitnehmern; ein Trend, dem heutige Sozialversiche-

- rungswerke zu wenig Rechnung tragen. So ist in der Schweiz der Anteil von Selbständigen ohne Angestellte (Solo-Selbständige) in den 1990er Jahren angestiegen, von 4% (1992) auf 8% (2002) aller Erwerbstätigen.
- Zweitens werden Berufe – früher standardisierte und fixierte Qualifikationsbündel – durch die Dynamik der Entwicklung ständig neu konstruiert, und anstelle eines Lebensberufs ergibt sich heute oft eine lebenslange Jobmobilität. Der Anteil von Erwerbstätigen, die einen anderen als den erlernten Beruf ausüben, hat sich bei jüngeren Generationen deutlich erhöht (vgl. RIPHAHN, SHELDON 2006; SHELDON 1995).
  - Drittens werden Personen häufiger zu Unternehmern der eigenen Arbeitskraft, und gefordert ist vermehrt eine hohe Flexibilität des Personaleinsatzes sowie der Arbeitsformen. In diesem Rahmen wird Weiterbildung teilweise in die Freizeit und die Privatsphäre der Arbeitnehmer ausgelagert.
  - Viertens kommt es zu einem spürbaren Auseinanderfallen von sozialstaatlichen Wohlfahrtsregelungen – die noch stark auf klassische (männliche) Normalarbeitsverhältnisse orientiert sind – und den tatsächlichen beruflichen Karrieren von Männern und Frauen. Immer mehr Männer und Frauen wechseln zwischen verschiedenen Arbeitsformen und Arbeitsverhältnissen hin und her. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe werden häufiger, aber die Sozialversicherungen basieren weiterhin stark auf dem Idealbild einer lebenslangen Vollzeitstelle beim gleichen Arbeitgeber (vgl. GUILLEMARD 2003).

Der rasche Wandel in allen Lebensbereichen zwingt auch ältere Menschen zu einer permanenten Auseinandersetzung mit modernen Lebens- und Kommunikationsformen. In diesem Zusammenhang mehren sich die Hinweise, dass heutige Generationen älterer Menschen vielfach ein «jüngeres Verhalten» aufweisen als frühere Generationen. Viele Aktivitäten, die

früher primär jüngeren Erwachsenen zugetraut wurden, werden heute von älteren Menschen erfolgreich ausgeübt. Aktivsein und Reisen werden selbst für Personen im höheren Rentenalter empfohlen. Dasselbe gilt für eine regelmässige sportliche Betätigung, wobei sich immer mehr ältere Menschen zutrauen, Leistungssport zu betreiben. Sich im Alter modisch zu kleiden, früher als unangebracht verpönt, gehört heute zur Norm, und der Anteil 50–80-jähriger Menschen, die sich nach eigenen Angaben unauffällig kleiden, sank gemäss einer Marktstudie zwischen 1991 und 2000 von 63% auf 49% (vgl. ERNEST DICHTER 2000). Selbst Sexualität im höheren Lebensalter – lange Zeit tabuisiert – wird offener diskutiert und praktiziert. Lernen im Alter – lange Zeit als unmöglich oder unnötig erachtet – gilt gerontologisch als Voraussetzung für erfolgreiches Altern.

Für die Gestaltung des Rentenlebens in einer dynamischen Gesellschaft kann ein weiterer Punkt wichtig werden: das Gefühl, dass die Pensionierung keine irreversible Grenze darstellt, sondern dass auch im Rentenalter selbst – wenn gewünscht – diverse Erwerbsmöglichkeiten bestehen. Dadurch würde gerade die grosse Heterogenität besser berücksichtigt, welche für ältere Menschen typisch ist (vgl. Kapitel 5). Innovative Formen der Altersarbeit oder ein offener Arbeitsmarkt im Rentenalter können selbst für nichterwerbstätige AHV-Rentner und AHV-Rentnerinnen eine hohe symbolische Bedeutung aufweisen, weil damit die Endgültigkeit einer Pensionierungsentscheidung aufgehoben wird. Während die Pensionierung heute weitgehend ein einmaliges Ereignis darstellt, werden in Zukunft möglicherweise mehr Menschen mehrere «Pensionierungen» erleben (z.B. Ende der vollzeitlichen Erwerbsarbeit mit 65 bzw. 66, Ruhestand bis 69, Wiederaufnahme einer Teilzeitarbeit mit 70, zweite Pensionierung mit 74, Aufnahme einer Freiwilligenarbeit mit 75 und dritte Pensionierung aus dem Freiwilligenbereich mit 82).

*Resümee: Soziologische Analysen deuten immer stärker darauf hin, dass die demografische Alterung gesellschaftlich weitgehend durch eine markante soziokulturelle Verjüngung älterer Menschen kompensiert wird. Dadurch werden Vorstellungen, dass eine demografisch alternde Gesellschaft an Dynamik und Innovationsfähigkeit verliert, stark relativiert. In einer Gesellschaft, da aber auch zunehmend mehr 60-jährige und ältere Frauen und Männer dynamisch, innovativ und kompetent verbleiben, verliert das Alter 65 als obere Grenze der Erwerbsarbeit immer mehr seinen Sinn.*

.....  
 3.2 Arbeitsfähigkeit und Gesundheit –  
 zur Gesundheit der über 50-Jährigen  
 .....

*Fragestellung: Wie hat sich die Gesundheit in der zweiten Lebenshälfte verändert? Ist es tatsächlich so, dass gesundheitliche Einschränkungen heute häufiger geworden sind?*

Eine produktive Arbeit in der zweiten Lebenshälfte ist bei gesundheitlichen Einschränkungen nicht oder nur reduziert möglich. Gesundheitliche Probleme älterer Erwerbspersonen werden oft als Grund angeführt, dass eine Ausdehnung der Erwerbsarbeit utopisch sei. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu untersuchen, inwiefern bei Menschen im Alter von über 50 Jahren gesundheitliche Einschränkungen tatsächlich eine Barriere für ein längeres Arbeitsleben darstellen. Die besten Grundinformationen zur gesundheitlichen Lage der Menschen in der Schweiz vermitteln die alle fünf Jahre durchgeführten Schweizerischen Gesundheitsbefragungen (vgl. Figur 5).

Wird nach der subjektiven Gesundheit gefragt, zeigt sich ein eher positives Gesamtbild, und der Anteil 45–64-jähriger Frauen und Männer, die ihre Gesundheit als mittelmässig bis schlecht einstufen, ist gering.

Eine schlechte subjektive Gesundheit, welche die Arbeitsfähigkeit ab 50 reduzieren kann, ist bei den über 50-jährigen Menschen die Ausnahme. Gut 80% der 55–64-jährigen Frauen und Männer schätzen sich selbst als gesund bis sehr gesund ein, und der Vergleich der subjektiven Gesundheit 1992/93 und 2002 lässt keine Verschlechterung der Gesundheit älterer Menschen erkennen. Es gibt keine Belege dafür, dass sich die Gesundheit der 50–64-jährigen Menschen in den letzten Jahrzehnten verschlechtert hätte, und bei den 65–69-jährigen Personen hat sich der gesundheitliche Zustand zwischen 1992/93 und 2002 sogar in signifikanter Weise verbessert. Gesundheitlich betrachtet, sind heute mehr ältere Menschen in der Lage, auch im höheren Alter aktiv und produktiv zu sein. Altersarbeit stösst immer weniger auf rein gesundheitliche Grenzen.

Auch wenn konkret nach körperlichen Beschwerden und psychischen Problemen nachgefragt wird, zeigt sich, dass davon nur eine Minderheit der älteren Bevölkerung im Erwerbsalter betroffen ist. Am häufigsten angeführt werden Rücken- oder Kreuzschmerzen, und gut ein Zehntel der 45–64-jährigen Bevölkerung leidet stark darunter. Dafür sind teilweise berufliche Faktoren (schwere Lasten, ungesunde Körperhaltung bei der Arbeit) verantwortlich. Dasselbe gilt für Gelenk- oder Gliederschmerzen, die ebenfalls bei gut zehn Prozent der über 50-jährigen Personen auftreten. Kopfschmerzen – vor allem auch bei Frauen – sind ebenfalls nicht selten, wobei Kopfschmerzen im höheren Alter eher rückläufig sind. Ein Teil der älteren Bevölkerung leidet auch an allgemeiner Schwäche und Müdigkeit sowie an Schlafstörungen (wobei Schlafstörungen bei Frauen häufiger auftreten als bei gleichaltrigen Männern). Es ist allerdings nicht der Fall, dass diese Beschwerden bei älteren Personen häufiger auftreten als bei jüngeren Personen. So leiden 30–34-jährige Menschen ebenso häufig an allgemeiner Müdigkeit wie 55–64-jährige.

.....  
 Fig. 5 Subjektive Gesundheit, körperliche Beschwerden und psychische Probleme  
 .....

Gute und sehr gute subjektive Gesundheit ab 45 (1992/93 und 2002)

ALTER:	45-49 Jahre	50-54 Jahre	55-59 Jahre	60-64 Jahre	65-69 Jahre	70-74 Jahre
FRAUEN: 1992/93	84%	82%	80%	81%	71%	68%
2002	88%	81%	81%	79%	79%	72%
MÄNNER: 1992/93	86%	88%	80%	79%	78%	74%
2002	91%	86%	83%	80%	86%	77%

Körperliche Beschwerden und psychische Probleme ab 30 (2002)

ALTER:	30-34 J.	45-49 J.	50-54 J.	55-59 J.	60-64 J.	65-69 J.	70-74 J.
HÄUFIGKEIT STARKER BESCHWERDEN: Anteil mit starken Beschwerden in den letzten vier Wochen							
Rücken- oder Kreuzschmerzen	9%	10%	11%	12%	11%	12%	14%
Kopfschmerzen	9%	10%	8%	8%	6%	5%	5%
Allg. Schwäche/Müdigkeit u.ä.	7%	5%	8%	7%	6%	6%	7%
Schlafstörungen	6%	6%	10%	8%	9%	10%	11%
Gelenk- oder Gliederschmerzen	5%	7%	10%	11%	12%	13%	15%
Bauchschmerzen	3%	2%	5%	3%	3%	3%	3%
Durchfall, Verstopfung	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%
Herzklopfen, Herzjagen u.ä.	1%	2%	1%	2%	2%	2%	3%
Schmerzen im Brustbereich	1%	1%	1%	2%	2%	1%	2%

PSYCHISCHE PROBLEME: Anteil der in der letzten Woche an mehr als zwei Tagen davon Betroffenen

Niedergeschlagen/verstimmt	7%	6%	6%	6%	6%	5%	5%
Unruhig, unausgeglichen	11%	10%	11%	8%	7%	7%	6%
Angespannt, gereizt, nervös	12%	12%	11%	10%	7%	6%	6%
Kraftlos, energielos	14%	13%	14%	11%	12%	12%	12%

.....  
*Die subjektiv empfundene Gesundheit hat sich zwischen 1992/93 und 2002 generell verbessert, bei 65-69-jährigen Frauen und Männern sogar in signifikanter Weise. Von körperlichen Beschwerden ist nur eine Minderheit der älteren Bevölkerung betroffen. Gesundheitlich betrachtet, sind heute mehr Menschen in der Lage, auch im höheren Alter aktiv und produktiv zu sein.*  
 .....

Quelle: Schweizerische Gesundheitsbefragung 2002 (gewichtete Stichproben).

**Gesundheitliche Probleme in späteren Lebensphasen** sind oft mit gesundheitlichen und sozialen Belastungen in früheren Lebensphasen assoziiert. Dabei wirken sich chronische berufliche Belastungen oder berufliche Misserfolge vor allem gegen Ende der Berufslaufbahn besonders negativ auf das gesundheitliche Befinden aus, wie eine zehnjährige Längsschnittbeobachtung aus Genf nachwies (vgl. GOGNALONS-NICOLET, BARDET BLOCHET 2004). Im späteren Erwerbsalter können die Auswirkungen lang dauernder beruflicher, aber auch privater Belastungen bei einigen Menschen durch biologische Alternsprozesse verstärkt werden. Längsschnittbeobachtungen verschiedener Berufsgruppen lassen drei Gruppen von beruflich bedingten gesundheitlichen Risikofaktoren bei älteren Arbeitskräften hervortreten (vgl. ILMARINEN 1995, 2004):

- Zu hohe physische Arbeitsanforderungen, wie statische Muskelarbeit, hoher Krafteinsatz, Heben und Tragen, sonstige Spitzenbelastungen, repetitive Arbeit, gleichzeitig gebeugte und gedrehte Körperhaltung. Solche Faktoren sind für einen älteren Mitarbeiter kritischer als für einen jüngeren, da die Häufigkeit muskuloskelettaler Erkrankungen mit dem Alter ansteigen kann.
- Eine belastende und gefährliche Arbeitsumgebung (schmutzige oder nasse Arbeitssituation, Unfallrisiko, Hitze, Kälte oder rasche Temperaturänderungen). Solche Faktoren erhöhen das Risiko von Unfällen sowie die Beanspruchung der muskuloskelettalen Systeme sowie von Herz und Lunge.
- Mangelhaft organisierte Arbeit (Rollenkonflikte, Angst vor Fehlleistungen, Mangel an Freiheitsgraden, Zeitdruck, geringe Einflussmöglichkeiten auf die eigene Arbeit, Mangel an beruflicher Perspektive, wenig Anerkennung durch Vorgesetzte).

Daneben können körperliche und psychische Probleme älterer Arbeitskräfte auch durch ausweglose soziale und familiale Situationen und Spannungen verursacht werden.

Die Aussage, dass 55–64-Jährige generell häufiger körperliche Beschwerden aufweisen als etwa 30–34-Jährige, wird widerlegt. Der einzige Altersanstieg zeigt sich bei Gelenk- oder Gliederschmerzen.

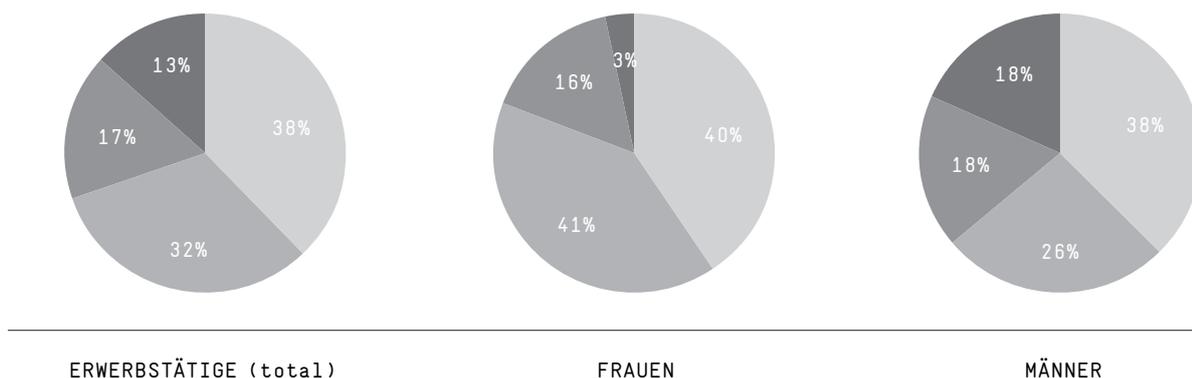
Auch die Häufigkeit psychischer Probleme zeigt keine klare Beziehung mit dem Lebensalter, zumindest wenn die Bevölkerung im Alter zwischen 30 und 74 Jahren betrachtet wird. In einigen Bereichen (Unruhe, Nervosität) nimmt die Häufigkeit psychischer Probleme sogar ab, und ältere Menschen sind oft weniger

unruhig oder nervös und dafür gelassener als jüngere Menschen. Auch Energielosigkeit und Kraftlosigkeit nimmt mit dem Lebensalter nicht zu. Es ist dennoch auffallend, dass sich unabhängig vom Alter zwischen 11 und 14% der Menschen als kraftlos und energielos einstufen, was den Wert gezielter Erholungspausen in allen Phasen des Erwerbslebens verdeutlicht.

Die körperlichen und psychischen Anforderungen im Beruf variieren sachgemäss je nach Berufstätigkeit, wobei heute Arbeiten mit schwerer körperlicher

Fig. 6 Körperliche Beanspruchung im Beruf (2002): Immer mehr die Ausnahme

- Ich arbeite meist im Sitzen und brauche nur selten hin- und herzugehen (z.B. Uhrmacher, Telefonistin).
- Bei meiner Arbeit muss ich viel umhergehen, doch habe ich keine schwere Dinge zu tragen oder zu verschieben (z.B. Coiffeur, Schuhverkäuferin).
- Bei meiner Arbeit muss ich oft Treppen steigen oder relativ schwere Dinge transportieren (z.B. Briefträger, Flächenmaler, Serviertochter).
- Meine Arbeit ist mit schwerer körperlicher Anstrengung verbunden, so muss ich Lasten tragen oder schwere Gegenstände bewegen (z.B. Zügelmann, Bauhandlanger).



Schwere körperliche Anstrengungen im Beruf sind immer mehr die Ausnahme. Bei Frauen betrifft dies 3%, bei Männern 18% der Erwerbstätigen. Gesundheitlich problematischer ist heute vielmehr ein Mangel an Bewegung. Beinahe zwei Fünftel der Erwerbstätigen arbeiten meist im Sitzen.

Quelle: Schweiz. Gesundheitsbefragungen (gewichtete Stichproben).

Anstrengung die Ausnahme geworden sind. Gemäss Schweizerischer Gesundheitsbefragung 2002 betrifft dies noch 18% der männlichen Erwerbstätigen und 3% der weiblichen Arbeitskräfte (vgl. Figur 6). Bei den über 50-jährigen männlichen Arbeitskräften leisten immerhin noch 15–16% schwere körperliche Arbeit.

Rund 17% aller Erwerbstätigen müssen oft Treppen steigen oder relativ schwere Dinge transportieren. Häufig betrifft dies jüngere Arbeitskräfte, und der entsprechende Anteil liegt bei den 50–65-jährigen

Erwerbstätigen leicht tiefer (13–14%). Zusammengekommen wird somit gegenwärtig gut ein Viertel der über 50-jährigen Arbeitskräfte mit körperlich anstrengenden Tätigkeiten konfrontiert.

Etwas weniger als ein Drittel der Erwerbstätigen muss zwar viel laufen, aber wenig schwere Dinge tragen (wobei dies Frauen häufiger betrifft als Männer). Bei den 50–64-jährigen Erwerbstätigen sind es 36–38% der erwerbstätigen Personen, die sich viel zu bewegen haben, was einerseits gesundheitsfördernd

## Fallbeispiel — MANOR

### Reduzierung der Fehlzeiten durch Absenzen- und Case-Management

Das erste Warenhaus der MANOR wurde Ende des 19. Jahrhunderts in Biel gegründet. Heute zählt das Unternehmen rund 70 Filialen in der ganzen Schweiz und beschäftigt rund 11 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in etwa 100 Berufen, davon etwa 85% als Verkaufspersonal. MANOR sieht sich als «junges Unternehmen». Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist etwa 38 Jahre, im Einkauf sind die Angestellten noch jünger.

Trotz der «Jugendlichkeit» der Belegschaft häuften sich die krankheitsbedingten Absenzen im Verkauf stetig. Bei MANOR ist man überzeugt, dass gesunde Mitarbeiter zufriedener sind und dadurch weniger oft fehlen. Deshalb hat man 2000 das präventive Gesundheitsmanagement «Santé Plus» gestartet, das aus den drei Bereichen Gesundheitsförderung, Absenzenmanagement und Arbeitssicherheit besteht. Im ersten Jahr sprach man vor allem mit denjenigen Mitarbeitenden, welche am Arbeitsplatz häufig fehlten. Dabei stellte man fest, dass sich 60% der krankheitsbedingten Absenzen auf Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation oder Mitarbeiterführung im Unternehmen zurückführen liessen. Aufgrund dieser Resultate beschlossen die Projektverantwortlichen, alle Kader im Absenzenmanagement auszubilden und dieses in allen Filialen einzuführen.

In einem zweitägigen Kurs wurden Themen zu Arbeit und Gesundheit vermittelt: Was beeinflusst Gesundheit am Arbeitsplatz, wie kann man Mitarbeitende vor, während und nach Absenzen konstruktiv unterstützen, und wie geht man im Absenzenfall vor. Mit Rollenspielen wurden die verschiedenen Gesprächssituationen geübt. Damit ein Absenzenmanagement Erfolg hat, muss Beziehungsarbeit weit vor den eintretenden Absenzen geleistet werden. Mit Anerkennungsgesprächen können die Beziehungen zwischen den direkten Vorgesetzten und den Mitarbeitenden verbessert und Vertrauen aufgebaut werden. Eine ehrliche und transparente Kommunikation ist wichtig, um Ängste und Gefühle von Kontrolle abzubauen. Bei MANOR hat sich dieser Aufwand gelohnt. Über 70% der Mitarbeitergespräche verliefen erfolgreich. D.h., man fand konkrete Lösungen bei Unzufriedenheit, oder das Arbeitsklima hat sich verbessert, so dass sich die Mitarbeitenden wohler fühlten und weniger fehlten. In den MANOR-Häusern, die sich im Absenzenmanagement engagierten, gingen die Kurzabsenzen im ersten Jahr um rund 20% zurück.

Als weiterer Meilenstein wurde im Frühling 2005 ein Case-Management für Mitarbeitende mit Langzeitabsenzen eingeführt. Mitarbeitende, die länger als 4 Wochen krank sind, werden zu einem Gespräch mit der Case-Managerin eingeladen. Bei Mitarbeitenden, die in der Vergangenheit bereits Absenzen hatten und deren Gesundheit wieder gefährdet ist, kann der Personalleiter präventiv den Besuch einer Case-Managerin veranlassen. Dadurch können drohende Chronifizierungen verhindert oder dringend indizierte Anpassungen am Arbeitsplatz veranlasst werden. Case-Manager und -Managerinnen sind Fachpersonen mit Basisausbildungen in Sozialarbeit oder Psychiatrie, sie kommen nicht aus dem Versicherungsbereich. Primär will man die Mitarbeitenden fördern, sie aus ihrer «Opferhaltung» herausnehmen und zu Co-Therapeuten machen und damit letztlich ihre Eigenverantwortung stärken. Das Case-Management ist deshalb immer freiwillig.

sein kann, aber andererseits zu Gelenk- und Glieder-schmerzen (etwa Beinschmerzen) beitragen kann. Bei den Erwerbstätigen im AHV-Alter übernimmt sogar fast die Hälfte bewegungsreiche Tätigkeiten, was damit zusammenhängt, dass viele erwerbstätige AHV-Rentner in landwirtschaftlichen und gewerblichen Berufen tätig sind.

Die grösste Gruppe der Erwerbstätigen ist heute jedoch primär sitzend tätig, was unter ungünstigen Umständen zu Rücken- und Kreuzschmerzen, aber auch zu Übergewicht beitragen kann. Eine sitzende Tätigkeit ist bei jüngeren Arbeitskräften etwas stärker verbreitet als bei älteren Arbeitskräften, aber die entsprechenden Unterschiede sind gering.

*Resümee: Insgesamt wird deutlich, dass nur eine Minderheit der 50–69-jährigen Menschen in der Schweiz gesundheitlich so angeschlagen ist, dass eine Weiterarbeit im höheren Lebensalter ausgeschlossen ist, und im Zeitverlauf hat sich das gesundheitliche Befinden der grossen Mehrheit der über 50-jährigen Menschen eher verbessert als verschlechtert. Bei vielen heutigen Berufen ist Bewegungsmangel das Hauptproblem, wogegen bei anderen Berufen eine einseitige körperliche Beanspruchung zum Risikofaktor wird. Gesundheitsförderung im Betrieb impliziert damit je nach Arbeit unterschiedliche Massnahmen.*



## Teil II

# Arbeit nach 50: Die Sicht von Unternehmen

### 4 Demografische Herausforderungen

*Fragestellung: Wie nehmen Unternehmen heute die demografischen Herausforderungen wahr? Und wer ist zum Handeln aufgefordert?*

Im Rahmen der Unternehmenserhebung «Arbeit und Karriere in der zweiten Lebenshälfte 2005» zielten zwei Fragen direkt auf demografische Herausforderungen. Die erste Frage bezog sich auf die Alterung der Bevölkerung allgemein und inwiefern sich für das Unternehmen diesbezüglich schon heute oder erst in Zukunft ein Handlungsbedarf ergibt. Die zweite Frage bezog sich darauf, welche Akteure (Unternehmen, Verbände, Staat ) aufgrund der erwarteten demografischen Entwicklungen des Arbeitsmarktes besonders herausgefordert sind (vgl. Figur 7).

Angesichts der Alterung von Bevölkerung und Erwerbstätigen wird aus Sicht der befragten Unternehmen gegenwärtig die Motivation von älteren Mitarbeitenden am häufigsten als Herausforderung wahrgenommen. Nahezu zwei Fünftel der befragten Unternehmen sehen hier schon heute Handlungsbedarf, und gut ein Viertel der Unternehmen nimmt dies als Zukunftsproblem wahr. Firmen mit einem hohen Anteil an über 55-jährigen Beschäftigten betonen diese Herausforderung häufiger als Firmen mit einer jüngeren Belegschaft. In Unternehmen, die schon heute Motivationsprobleme älterer Mitarbeitender wahrnehmen, sind durchschnittlich 17,2% der Beschäftigten 55-jährig oder älter, im Gegensatz zu 14,8% bei den übrigen Unternehmen.

An zweiter Stelle wird Handlungsbedarf bei der Ausrichtung auf ältere Kundengruppen gesehen, wobei «Produkte anpassen» und «Marketing ausrichten» häufig gemeinsam betont werden. Die Anpassung

der Produkte und Dienstleistungen wie auch des Marketings an ältere Kundengruppen wird von Dienstleistungsunternehmen stärker betont als von Industrieunternehmen (vgl. Anhang II, Figur 26). Vor allem moderne Dienstleistungsfirmen (wie Banken/Versicherungen, Informatik/FuE) sehen schon heute einen Anpassungsbedarf, wogegen traditionelle Dienstleistungsfirmen (Handel, Gastgewerbe, Verwaltungen) dies häufiger erst als Zukunftsaufgabe wahrnehmen.

Am häufigsten werden Produkteanpassung und Marketing für ältere Kunden von Banken, Versicherungen sowie Firmen des Gesundheitssektors als zentrale Herausforderung wahrgenommen. Banken und Versicherungen werden einerseits mit einer rasch wachsenden Gruppe älterer, aber finanzkräftiger Menschen aus den sogenannten Wohlstandsgenerationen konfrontiert. Andererseits erfordern steigende Langlebigkeit und Wunsch nach Sicherheit im Alter gerade im Finanzsektor die Entwicklung neuer Finanzprodukte. Auch der Gesundheitssektor ist vom Altern der Bevölkerung stark betroffen, da Ärzte und Spitäler immer häufiger mit alten oder sogar sehr alten Patienten und Patientinnen konfrontiert werden. Andere Branchen sind von der demografischen Entwicklung vorläufig weniger oder weniger direkt tangiert, selbst wenn langfristig die demografische Entwicklung in vielen Produktionsbereichen ihre Spuren hinterlassen wird. Nach eigenen Aussagen am wenigsten mit der demografischen Alterung konfrontiert fühlen sich öffentliche Verwaltungen (wo das Prinzip einer Gleichbehandlung von Stimmbürgern unabhängig von Geschlecht und Alter gilt).

Die Rekrutierung von genügend Arbeitskräften wird – weitgehend unabhängig von der Branchenzugehörigkeit – primär als ein Zukunftsproblem eingeschätzt, auch wenn einige Unternehmen anmerken, dass es heute schon schwierig ist, qualifiziertes Perso-

nal (jeden Alters) zu rekrutieren. Kleinere Unternehmen betonen häufiger als grosse Unternehmen, es sei schon heute schwierig, genügend Arbeitskräfte zu finden, wogegen grössere Unternehmen dies häufiger als Zukunftsproblem wahrnehmen. So sind von den Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten 19% der Meinung, schon heute bestehe ein Handlungsbedarf, im Vergleich zu 12% der grösseren Unternehmen. Zukünftige Rekrutierungsprobleme erwarten hingegen nur 28% der kleineren Unternehmen, gegenüber 47% der Firmen mit 100–499 Beschäftigten und 55% der Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten.

Wird nach den Hauptakteuren zur Bewältigung der Herausforderungen gefragt, stehen einerseits der Staat bzw. die Politik und andererseits die Unternehmen im Vordergrund. Erst an dritter Stelle stehen die Wirtschaftsverbände, knapp vor den Arbeitnehmenden selbst. Die Personalvertretungen bzw. Gewerkschaften werden seltener als zentrale Akteure zur Bewältigung der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt angeführt.

Mit zunehmender Unternehmensgrösse wird der Handlungsbedarf der Unternehmen selbst stärker betont: 36% der Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten sehen bei den Unternehmen selbst einen grossen Handlungsbedarf, gegenüber 45% der Firmen mit 100–499 Beschäftigten und 56% der Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern. Umgekehrt zeigt sich allerdings nicht, dass grössere Unternehmen den Stellenwert des Staates oder der Wirtschaftsverbände weniger gewichten. Insgesamt betrachtet sind dabei die meisten Unternehmen der Ansicht, die demografischen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt seien primär im Zusammenspiel verschiedener Akteure zu erreichen. Entsprechend nehmen gut 60% der befragten Unternehmen einen grossen Handlungsbedarf von gleichzeitig zwei oder mehr Akteuren wahr.

Einige Unterschiede der Einschätzung werden sichtbar, wenn die befragten Unternehmen nach Produktionstypus klassifiziert werden (vgl. Anhang II, Figur 27): Dienstleistungsunternehmen sehen ihre eigene Verantwortung etwas stärker als Industrie- oder Bauunternehmen. Gleichzeitig sehen sie aber auch mehr Handlungsbedarf bei den Arbeitnehmenden selbst. Der Stellenwert der Politik wird unabhängig von Produktionstypus oder Branchenzugehörigkeit stark gewichtet. Die starke Betonung eines staatlichen Handlungsbedarfs bei dieser Frage steht etwas in Widerspruch mit späteren Teilen der Befragung, wo staatliche Reformvorschläge von den befragten Unternehmen eher zurückhaltend eingeschätzt werden (vgl. Kapitel 12.2). Das starke Gewicht staatlichen Handlungsbedarf bei dieser Frage hängt allerdings damit zusammen, dass hier Sachverhalte (wie Altersvorsorge, Gesundheitskosten) angesprochen sind, bei denen primär der Staat gefordert ist. Die später gestellten Fragen beziehen sich explizit nur auf den Arbeitsmarkt für ältere Erwerbstätige, wo viele Unternehmen staatliche Interventionen eher ablehnen.

*Resümee: Nur jeweils eine Minderheit der Unternehmen nimmt schon heute klare demografische Herausforderungen wahr. Am häufigsten betrifft dies Fragen der Motivation älterer Mitarbeitender. Die Anpassung von Dienstleistungen und Marketing an ältere Kundengruppen wird primär von Banken/Versicherungen und dem Gesundheitssektor betont. Staat/Politik und Unternehmen selbst werden – sofern ein Handlungsbedarf besteht – am häufigsten als wichtige Akteure definiert.*

Fig. 7 Demografische Herausforderung: Wahrgenommener Handlungsbedarf bei Unternehmen

**Frage:** «Die zunehmende Alterung der Bevölkerung schafft neue Voraussetzungen für Unternehmen. In welchen Bereichen sehen Sie Handlungsbedarf für Ihr Unternehmen?»

	BEREITS HEUTE	IN ZUKUNFT	WENIG
Motivation von älteren Mitarbeitenden	38%	24%	38%
Produkte/Dienstleistungen an ältere Kundschaft anpassen	26%	14%	60%
Marketing auf ältere Kundengruppen ausrichten	20%	18%	62%
Rekrutierung von genügend Arbeitskräften	15%	40%	45%

**Frage:** «Der Arbeitsmarkt wird zunehmend von einer älteren Belegschaft getragen. Bereits in 10 Jahren ist von einer rückläufigen Erwerbsbevölkerung auszugehen. Wie ausgeprägt ist Ihrer Ansicht nach der Handlungsbedarf bei folgenden Akteuren?»

	GROSS	MITTEL	WENIG
Unternehmen	44%	50%	6%
Wirtschaftsverbände	38%	52%	10%
Staat/Politik	63%	29%	8%
Personalverbände/Gewerkschaften	29%	49%	22%
Arbeitnehmende	35%	50%	15%

*Die demografische Entwicklung wird in erster Linie für den Arbeitsmarkt als relevant beurteilt. Zwei Fünftel der befragten Unternehmen schätzen die «Rekrutierung von genügend Arbeitskräften» primär als Zukunftsproblem ein. Erstaunlich ist hingegen, dass ebenso viele Unternehmen bereits heute Handlungsbedarf sehen betreffend die «Motivation von älteren Mitarbeitenden». Als Hauptakteure für die Bewältigung der Herausforderungen stehen die Unternehmen und der Staat bzw. die Politik im Vordergrund.*

## Fallbeispiel — Kantonsspital Luzern

### Mit Programmen für Wiedereinsteigerinnen gegen die Fluktuation im Pflegebereich

Das Kantonsspital Luzern ist mit 3500 Mitarbeitenden der grösste Arbeitgeber im Kanton. Es verfügt über rund 750 Betten und behandelt in seinen Kliniken und Instituten jährlich ungefähr 24 000 Patienten stationär und 77 000 ambulant.

Wie in anderen Spitälern macht sich beim Kantonsspital Luzern der demografische Wandel bemerkbar im ansteigenden Altersdurchschnitt der Patienten. Damit verbunden sind komplexere Krankheitsbilder und ansteigende Kosten. Um sich den Altersveränderungen der Kundschaft anzupassen, achtet man vermehrt darauf, auch Pflegepersonal gesetzteren Alters zu rekrutieren.

Allerdings ist das Spital im Clinch, was die Anstellung von älteren Personen anbelangt: Langjährige Erfahrung und hohe Betriebstreue werden belohnt, und da man nach dem Senioritätsprinzip entlohnt, steht man vor einem Kostenproblem. Der zunehmende Spardruck und die Lohnunterschiede zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden zwingen die Personalverantwortlichen, auf jüngere Arbeitskräfte zurückzugreifen. Andererseits strebt man möglichst altersgemischte Teams an, denn die Lebenserfahrung der älteren Mitarbeitenden schätzt man als besonders wertvoll ein. Gerade in Ausnahmesituationen im Spitalalltag – etwa bei Unfällen oder der Betreuung von Angehörigen – ist diese von grosser Bedeutung.

Generell sind im Pflegebereich eher jüngere Frauen beschäftigt. In Zukunft rechnet man hier jedoch mit Engpässen in der Personalrekrutierung: Die Fluktuation ist wegen der Schwangerschaften sehr hoch, und es wird ständig neues Personal benötigt. Aufgrund der nachfolgenden geburtenschwachen Jahrgänge wird die Gewinnung von Arbeitskräften zunehmend problematisch, und man setzt vermehrt auf Wiedereinsteigerinnen. Da alle Spitäler mit diesem Problem konfrontiert sein werden, geht man davon aus, dass ein gegenseitiges Abwerben stattfinden wird. Andere Kantonsspitäler äussern ähnliche Vermutungen.

Das Kantonsspital Luzern entwickelt in Anbetracht dieser Veränderungen gegenwärtig Programme, um besonders Wiedereinsteigerinnen anzusprechen.

Ein weiteres Thema ist die hohe Belastung des Pflegepersonals durch extreme Arbeitszeiten im Schichtbetrieb, was besonders für ältere Angestellte ein Problem darstellt. Das Schaffen von weniger belastenden Arbeitsplätzen ist hier kaum realisierbar. Man versucht deshalb, die Betroffenen durch Burn-out-Prophylaxe zu entlasten, indem man die Sabbaticals ausbaut und unbezahlten Urlaub jederzeit ermöglicht.

Auch andere Spitäler stellen eine grosse Abnützung der Angestellten im Pflegebereich fest. Sie versuchen dieser mit Teilzeitarbeitsmodellen entgegenzuwirken oder bauen bereits vorhandene Modelle aus.

## 5 Bedeutung älterer Arbeitskräfte

*Fragestellung: Welche Vorteile und welche Nachteile werden älteren Arbeitskräften zugeordnet? Und inwiefern entsprechen diese Bilder der Realität?*

Die negativen und positiven Eigenschaften älterer Mitarbeitender werden unterschiedlich und teilweise widersprüchlich eingestuft. Dies hängt damit zusammen, dass ältere Erwerbstätige keine homogene Gruppe darstellen. Zwischen Menschen gleichen Alters sind enorme Unterschiede der Leistungsfähigkeit und der Kompetenzen zu beobachten. Die moderne Forschung zeigt, dass Alternsprozesse individuell verlaufen. Namentlich in dynamischen Gesellschaften mit einer starken Tendenz zu einem «verjüngten Alter» vergrössern sich die Unterschiede zwischen Gleichaltrigen in wirtschaftlicher, psychischer und körperlicher Hinsicht. Während die einen Menschen ihre späteren Berufs- und Lebensphasen aktiv und kompetenzerhaltend gestalten, erleben andere Menschen ihr Älterwerden eher passiv, im Sinne eines unausweichlichen Schicksals. Entsprechend ihren bisherigen Berufs- und Lebenserfahrungen gehen Menschen mit den späten Berufsjahren, aber auch mit dem nachberuflichen Leben unterschiedlich um, und je nach beruflichen und privaten Erfolgen bzw. Misserfolgen weisen die späteren Lebensjahre eine andere Prägung auf.

Menschen werden mit steigendem Lebensalter nicht gleicher, sondern ungleicher; ein Punkt, der von der sogenannten differentiellen Gerontologie schon seit Jahrzehnten betont wird (vgl. HÖPFLINGER, STUCKELBERGER 1999). Die Heterogenität der Lebensperspektiven und Lebenshaltungen zeigt sich dabei nicht erst im hohen Alter, sondern sie wird schon bei Frauen und Männern der mittleren Generation (40–64 Jahre) deutlich (vgl. PERRIG-CHIELLO, HÖPFLINGER 2001).

### 5.1 Negative und positive Faktoren für eine Weiterbeschäftigung älterer Personen

In einer deutschen Erhebung bei 154 Personalverantwortlichen wurde sichtbar, dass die meisten Personalverantwortlichen sich um eine differenzierte Einschätzung älterer Arbeitskräfte bemühen und keine gängigen Vorurteile reproduzieren wollen. Dennoch wurden einige Altersunterschiede erwähnt und aufgeführt. So wurde Älteren mehr Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit, mehr Berufserfahrung und Umsicht, bessere Qualität der Leistung und bessere fachliche Qualifikation zugeschrieben. Jüngere wurden als anpassungsfähiger betrachtet, wenn es um Anpassung an technische und organisatorische Veränderungen geht. Sie wurden als aufgeschlossener gegenüber Neuerungen eingestuft, als weiterbildungsfähiger und -bereiter, als belastbarer und flexibler in der Einsetzbarkeit. In der Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität lagen die Durchschnittswerte nahe beieinander. Ältere wurden nicht generell als weniger leistungsfähig beurteilt (vgl. KOLLER, GRUBER 2001).

Eine im Jahr 2002 durchgeführte Erhebung bei 120 Unternehmen der Schweiz liess ebenfalls erkennen, dass älteren Arbeitskräften gleichzeitig Schwächen wie Stärken zugesprochen werden. Zu den wahrgenommenen Schwächen gehören höhere Lohnkosten, geringere Mobilität, weniger Flexibilität und ein veraltetes Fachwissen; alles Faktoren, die oft weniger mit dem Alter an sich als mit einer langjährigen Betriebsmitgliedschaft ohne fachliche Mobilität verknüpft sind. Zu den wahrgenommenen Stärken gehören betriebsspezifisches Erfahrungswissen, grössere Loyalität, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein und stärkere Kundenbeziehung. In fast der Hälfte der Unternehmen wurde auch eine ausgleichende

Wirkung im Team angeführt; ein Punkt, der für betriebspezifische Generationenbeziehungen bedeutsam sein kann (vgl. JANS, GRAF, WEISS, SAMPIETRO et al. 2003: 66).

Bei den im Rahmen unserer Unternehmensbefragung 2005 wahrgenommenen negativen Faktoren älterer Personen steht eine nicht mehr aktuelle Ausbildung – bei mindestens einem Teil der älteren Mitarbeitenden – mit an vorderer Stelle (wobei allerdings nur 14% der befragten Unternehmen diesbezüglich grosse Probleme wahrnehmen). Daneben werden hohe Lohnnebenkosten, eine Entlohnung nach Senioritätsprinzip sowie die Schwierigkeit oder Unmöglichkeit einer Lohnrückstufung nicht selten als negative Faktoren angeführt (vgl. Figur 8). Allerdings werden auch diese Faktoren maximal von einem Fünftel aller Befragten als negativ beurteilt. Hohe Lohnnebenkosten bei älteren Mitarbeitern werden vor allem von kleineren bis mittelgrossen Unternehmen betont, wogegen starre Lohnstrukturen (keine Rückstufung des Lohns) vor allem bei mittelgrossen Unternehmen ins Gewicht fallen. Bezüglich Lohnstruktur gemäss Senioritätsprinzip führten dagegen nicht wenige Unternehmen an, dass das Senioritätsprinzip bei Löhnen abgeschafft sei (und entsprechend ergaben sich bei diesem Item viele leere Felder).

Im Branchenvergleich werden hohe Lohnnebenkosten sowie die Unmöglichkeit einer Lohnrückstufung am häufigsten von Firmen aus der Bauwirtschaft und dem Gastgewerbe angeführt. Baufirmen führen auch häufiger eine geringere Leistungsfähigkeit und ein erhöhtes Absenz- und Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter an (was mit der körperlich anstrengenden Arbeit in vielen Bauberufen zusammenhängt).

Alle übrigen negativen Faktoren fallen insgesamt deutlich weniger ins Gewicht, und sie werden nur von wenigen Unternehmen als negativ angeführt. Eine mangelnde Bereitschaft älterer Mitarbeitender,

jüngeren Personen unterstellt zu werden, scheint eher bei kleineren Firmen – mit stark personalisierten Verhältnissen – häufiger aufzutreten, aber auch bei KMU schein dies nur in einer Minderheit der Fälle ein bedeutsames Problem zu sein.

Insgesamt fällt auf, dass die angeführten negativen Faktoren klar weniger stark betont werden als die positiven Faktoren älterer Mitarbeitender, und ein negativer Effekt der angeführten Aspekte wird – mit Ausnahme der Baubranche – immer nur von einer Minderheit der befragten Unternehmen wahrgenommen, bzw. – wie viele Personalverantwortliche zusätzlich anmerkten – die negativen Faktoren gelten immer nur für eine ausgewählte Gruppe, also nicht generell.

Positive Faktoren – die ebenfalls nicht für alle über 50-jährigen Personen zutreffen – werden häufiger angeführt. An erster Stelle steht (betriebspezifisches) Erfahrungswissen. Betont werden häufig auch die grössere Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft älterer (langjähriger) Mitarbeitender, die sich oft auch verantwortungsbewusst verhalten. Loyalität zum Unternehmen und starke Kundenbeziehungen sind ebenfalls häufig angeführte positive Faktoren für die Weiterbeschäftigung älterer Personen.

Auch der Transfer von Know-how an jüngere Beschäftigte sowie eine ausgleichende Wirkung im Team werden bei den eher positiven bis positiven Eigenschaften älterer Beschäftigter angeführt. Allerdings stehen diese Eigenschaften nicht bei allen Unternehmen gleichermassen im Vordergrund. Gleich bleibende Flexibilität, wie auch die Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs bzw. zur Weiterbildung werden von älteren Arbeitskräften momentan noch weniger erwartet. Es könnte aber durchaus sein, dass solche Qualifikationen mindestens bei Kadern und Experten zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Fig. 8 Weiterbeschäftigung nach 50: Wahrgenommene positive und negative Faktoren

**Frage:** «Welche Faktoren wirken sich in Ihrem Unternehmen positiv auf die (Weiter-)Beschäftigung von älteren Personen (50+) aus?»

Skala: 4: positiv, 3: eher positiv, 2: eher nicht positiv, 1: nicht positiv

	% POSITIV	MITTELWERT
Erfahrungswissen	72%	3.7
Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft	51%	3.5
Starke Kundenbeziehungen	55%	3.5
Loyalität zum Unternehmen	60%	3.6
Verantwortungsbewusstsein	57%	3.6
Know-how-Transfer an Jüngere	41%	3.3
Ausgleichende Wirkung im Team	26%	3.1
Gute Zusammenarbeit mit Jüngeren	24%	3.1
Gleich bleibende Leistungsfähigkeit	16%	2.8
Flexibilität	14%	2.5
Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs	14%	2.5
Bereitschaft zur Weiterbildung/Umschulung	13%	2.5

**Frage:** «Welche Faktoren wirken sich in Ihrem Unternehmen negativ auf die (Weiter-)Beschäftigung von älteren Personen (50+) aus?»

Skala: 4: negativ, 3: eher negativ, 2: eher nicht negativ, 1: nicht negativ

	% NEGATIV	MITTELWERT
Ausbildung nicht mehr aktuell	14%	2.7
Hohe Lohnnebenkosten	21%	2.7
Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip	17%	2.6
Keine Rückstufung des Lohnes möglich	16%	2.5
Geringere Leistungsfähigkeit	7%	2.2
Mangelnde Bereitschaft älterer Personen, jüngeren Personen unterstellt zu sein	8%	2.2
Zu kurze Beschäftigungsperspektiven	5%	2.1
Erhöhtes Absenz-/Krankheitsrisiko	6%	2.0
Ältere sind nicht motiviert	6%	1.8
Mangelnde Bereitschaft von jüngeren Personen, ältere Untergebene zu haben	3%	1.8

Als negative Faktoren für die Beschäftigung werden beispielsweise eine nicht mehr zeitgemässe Ausbildung, hohe Lohnnebenkosten und die Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip genannt. Viel stärker betont werden hingegen die positiven Faktoren. Älteren Personen wird in hohem Ausmass Erfahrungswissen, Zuverlässigkeit und Loyalität zum Unternehmen attestiert.

## Fallbeispiel — ABB

### Bewusstsein für die Bedeutung älterer Mitarbeitender schärfen

1891 wurde die ABB in Baden als Brown, Boveri & Cie. gegründet. Ihren jetzigen Namen erhielt sie 1988 durch den Zusammenschluss mit der schwedischen Asea. Heute gehört die ABB Schweiz als Landesgesellschaft der ABB-Gruppe zu einem weltweiten Verbund von Unternehmen, der in über 100 Ländern tätig ist. Bei der ABB Schweiz sind rund 5000 Mitarbeitende beschäftigt. Über die Hälfte verfügen über eine höhere Ausbildung an einer technischen Schule, Fachhochschule oder Universität.

Vor dem Hintergrund eines enger werdenden Arbeitsmarkts für gut ausgebildete Mitarbeitende ist es der ABB wichtig, ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben. Bereits seit 10 Jahren befasst man sich mit dem demografischen Wandel. Weil in der heutigen Wissensgesellschaft die Erfahrung wertvoller eingeschätzt wird, hat man eine Politik eigens für ältere Arbeitnehmende entworfen und ein Papier zu diesem Thema verfasst. Ziel ist es, einen Dialog zu starten und das Bewusstsein für die wirtschaftliche Bedeutung älterer Mitarbeitender zu schärfen. Ausserdem möchte man zu Überlegungen anregen, wie das Unternehmen für ältere Arbeitnehmende und umgekehrt ältere Arbeitnehmende für das Unternehmen interessant bleiben können.

Um die unterschiedlichen Fähigkeiten aller Angestellten optimal zu kombinieren, setzt die ABB auf altersdurchmischte Teams: An älteren Mitarbeitenden etwa schätzt man vor allem ihr Urteilsvermögen, ihr Erfahrungswissen und die Identifikation mit dem Unternehmen. Ausgehend vom wachsenden Anteil älterer Mitarbeitender auf dem Arbeitsmarkt, hat die ABB beschlossen, die Arbeitsmarktfähigkeit dieser Personengruppe zu steigern. Ältere Angestellte sollen eine grössere Wertschätzung erfahren als in den vergangenen Jahren. Damit sie sich im Unternehmen wohl fühlen, wurden entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen. Dazu gehören etwa Mentorenprogramme, bei denen ältere Mitarbeitende ihr Wissen und ihre Erfahrung an jüngere vermitteln und ihnen Einblick in ihr Netzwerk gewähren. Ein wichtiger Grundsatz ist ausserdem die Chancengleichheit, die in der Personalpolitik von ABB Schweiz verankert ist. Um Diskriminierungen zu vermeiden, orientiert sich das Lohnsystem – unabhängig vom Alter – am Arbeitsplatz und an den Leistungen der Mitarbeitenden.

Insgesamt betrachtet sind es dieselben Stärken, die auch in früher angeführten Befragungen im Vordergrund standen. Die Unterschiede nach Unternehmensgrösse sind gering und nicht signifikant. Einzig beim Stichwort Loyalität zeigen sich signifikante Unterschiede, und zwar in der Richtung, dass dieser Aspekt bei kleineren und mittelgrossen Firmen leicht stärker betont wird als bei grossen Unternehmen. Die Bedeutung starker Kundenbeziehungen ihrerseits wird überdurchschnittlich stark bei Banken/Versicherungen sowie dem Gastgewerbe hervorgehoben, wogegen dieser Aspekt bei öffentlichen Verwaltungen am wenigsten betont wird.

### **Vor und Nachteile näher betrachtet**

Eine Detailanalyse (Faktorenanalyse) der Antworten zu den wahrgenommenen negativen Eigenschaften älterer Personen lässt drei bedeutsame Hauptdimensionen in der Einschätzung älterer Arbeitnehmer erkennen (vgl. Anhang III, Figur 28):

- Eine erste Dimension (Faktor I) bezieht sich auf die monetären Kosten älterer Arbeitskräfte (hohe Lohnnebenkosten, keine Rückstufung des Lohns möglich und – sofern vorhanden – Entlohnung nach Senioritätsprinzip). Es handelt sich um Kostenfaktoren, die unter heutigen sozialpolitischen und arbeitsmarktlichen Regelungen die Beschäftigung älterer und langjähriger Personen verteuern. Diese Dimension wird vor allem in Unternehmen mit hohem Männeranteil häufiger negativ beurteilt, während Unternehmen mit hohem Frauenanteil das Senioritätsprinzip deutlich weniger betonen. Die hohen Lohn(neben)kosten älterer Personen werden am stärksten von kleineren Betrieben und von Firmen in der Bauwirtschaft – einer Branche mit hohem Anteil an männlichen Beschäftigten – erwähnt. Die geringste Rolle spielen solche Lohninflexibilitäten im Banken- und Versicherungssektor.

- Eine zweite Dimension (Faktor II) reflektiert inhaltliche Leistungsaspekte älter werdender Arbeitskräfte: geringere Leistungsfähigkeit, erhöhtes Krankheitsrisiko, Motivationsverlust sowie nicht mehr aktuelle Ausbildung. Dies widerspiegelt vermutete altersspezifische Leistungs- und Produktivitätseinbussen, die allerdings gemäss bisher durchgeführten Studien höchstens bei ausgewählten Personengruppen auftreten. Die denkbaren Leistungseinbussen älterer Beschäftigter werden in der Bauwirtschaft sowie im Gastgewerbe am häufigsten hervorgehoben.
- Eine dritte Dimension (Faktor III) bezieht sich auf innerbetriebliche Generationenverhältnisse: mangelnde Bereitschaft älterer Personen, jüngeren Mitarbeitern unterstellt zu sein, wie umgekehrt eine mangelnde Bereitschaft jüngerer Personen, ältere Untergebene zu leiten. Diese Dimension variiert wenig nach Branchen, und sie wird einzig bei KMU-Betrieben mit 10–99 Beschäftigten leicht häufiger hervorgehoben als bei grösseren Betrieben.

Während die ersten zwei Dimensionen (höhere Kosten älterer Arbeitskräfte, vermutete Leistungsdefizite) häufig festgestellt wurden, ist es – soweit ersichtlich – das erste Mal, dass die Generationenfrage als eigenständige Problemdimension sichtbar wurde. Es steht zu erwarten, dass Probleme unausgewogener betrieblicher Generationenverhältnisse in einer demografisch alternden Arbeits- und Kundenwelt zukünftig eher an Gewicht gewinnen werden (vgl. HÖPFLINGER, CLEMENS 2005).

Was die für eine Weiterbeschäftigung älterer Menschen notwendigen positiven Eigenschaften betrifft, lässt die Detailanalyse zwei bedeutsame Dimensionen hervortreten:

- Eine erste Dimension (Faktor I) bezieht sich eindeutig auf die von älteren Mitarbeitern geforderte Flexibilität und Innovativität. Damit verknüpft ist

## Fallbeispiel — CIBA SPEZIALITÄTENCHEMIE Besitzstandwahrung erschwert Anpassungen

CIBA SPEZIALITÄTENCHEMIE ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Sitz in Basel. Sie beschäftigt insgesamt rund 19 000 Personen, davon mehr als 4 000 in der Schweiz. Das Unternehmen ist spezialisiert auf hochwertige Effekte bei Textilien, Kunststoffen, Papier, Autos, Bauwerken, Reinigungs- und Körperpflegemitteln und vielen weiteren Produkten.

Anpassungen an die sich immer schneller ändernden wirtschaftlichen Gegebenheiten führten in letzter Zeit auch zu Stellenabbau. Rekrutierungen auf dem externen Arbeitsmarkt erfolgen ganz spezifisch für Fachleute. Im Weiteren weist die Firma eine konstant tiefe Fluktuation beim Personal aus. Zudem kamen CIBA-Angestellte im Rahmen von Sozialplänen ab 53 Jahren in den Genuss eines Kündigungsschutzes; deshalb trafen Restrukturierungen in erster Linie jüngere Mitarbeitende. All diese Gründe führten dazu, dass sich der Altersdurchschnitt der Belegschaft zunehmend nach oben verlagert hat. Er liegt heute bei gut 45 Jahren.

Diese Altersstruktur bringt dem Unternehmen spezifische Herausforderungen. Die chemische Industrie gewährte bis jetzt grosszügige Leistungen, welche heute von den Angestellten verteidigt werden. Besitzstandwahrung und geringe Mobilität der Mitarbeitenden erschweren Lösungen bei Umstrukturierungen. Eine der Herausforderungen ist beispielsweise die Umplatzierung von älteren Mitarbeitenden beim Wegfall einer Stelle. Meist haben die Angestellten Familien, ein Haus oder eine Wohnung und sind nicht bereit, den Arbeitsplatz oder den Arbeitsort zu wechseln. Bei betriebswirtschaftlichen Überlegungen spielen auch die Lohnkosten eine Rolle. Die vielen älteren Mitarbeitenden verteuern durch ansteigende Lohnbänder und prozentual höhere Sozialversicherungsbeiträge zusätzlich die Personalkosten.

Als Massnahme, um die Flexibilität und das Wissen aller Mitarbeitenden bis ins höhere Alter zu erhalten, könnten Jobrotationsmodelle eingeführt werden. Die sicherheitstechnischen Vorschriften der Arbeitsbereiche setzen aber gewisse Grenzen für einen häufigen Wechsel. Um solche Modelle auszuarbeiten, fehlt häufig die Zeit. Auch haben Vorgesetzte manchmal wenig Interesse, gut eingearbeitete Mitarbeitende, die sich bewährt haben, wieder gehen zu lassen.

auch eine Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs sowie eine gute Zusammenarbeit mit jüngeren Menschen. Interessanterweise ist auch der Know-how-Transfer älterer Mitarbeiter an jüngere Beschäftigte mit der Dimension «Flexibilität und Innovativität» verhängt, und tatsächlich entspricht dies der Alltagsbeobachtung, dass ältere Menschen nur dann Know-how an jüngere Generationen vermitteln können, wenn sie selbst innovativ und flexibel geblieben sind.

- Eine zweite Dimension (Faktor II) spricht einerseits Aspekte an, die mit langer Betriebszugehörigkeit entstehen, wie Loyalität und starke Kundenbeziehungen. Andererseits werden klassische soziale Arbeitswerte angesprochen, wie Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Es geht sozusagen um soziale Kompetenzen, die oft – wenn auch nicht immer – mit Lebenserfahrung verbunden sind. Interessanterweise erwiesen sich diese älteren Menschen zugeschriebenen sozialen Kompetenzen beim deutschen IAB-Betriebspanel aus Arbeitgeberseite als Arbeitseigenschaften, die insgesamt als besonders wichtig eingeschätzt werden (vgl. STRUCK 2005).

Bei beiden Dimensionen positiver Aspekte älterer Mitarbeitender zeigen sich insgesamt relativ geringe Differenzen nach Unternehmensgrösse oder Branchenzugehörigkeit. Auch die Geschlechterverteilung oder die Altersstruktur der Belegschaft zeigen bezüglich positiver Eigenschaften keinerlei bedeutsame Unterschiede (und ein hoher Anteil an über 55-jährigen Mitarbeitenden führt nicht dazu, dass ältere Personen insgesamt positiver beurteilt werden). Das Fehlen klarer Unterschiede weist daraufhin, dass dieser Frageblock primär allgemeine positive Klischees und teilweise auch einfach nur «politisch korrekte Antworten» stimuliert hat.

## 5.2 Alter und Leistungsfähigkeit

Ist der Bogen der sich mit dem Alter verändernden positiven wie negativen Eigenschaften sehr breit, so zeigen alle neueren empirischen Studien bezüglich der allgemeinen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte ein klares Ergebnis: Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale verändern sich mit dem Lebensalter – mit Ausnahmen wie etwa Reaktionsgeschwindigkeit – generell wenig. So zeigt eine in der Region Basel durchgeführte Studie der Führungsfunktionen von Kadermitgliedern zwischen jüngeren und älteren Abteilungsleitern keine signifikanten Unterschiede von Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen. Auch bezüglich spontanen Planungsverhaltens, Arbeitsmotivation, Zuverlässigkeit oder Offenheit für Neues oder Lernbereitschaft ergeben sich kaum Altersunterschiede (vgl. STEINER 2000).

Die von Michael BRUGGMANN (2000) in seiner Doktorarbeit diskutierten empirischen Studien zum Thema liessen keinen allgemeinen Leistungsabbau mit dem Alter erkennen: «Wenn auch mit dem Alter einhergehende Verschiebungen in den Leistungsvoraussetzungen zu beobachten sind, so äussern sich diese nach heutigem Forschungsstand nicht in einem generellen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung» (BRUGGMANN 2000: 25). Älter werdende Mitarbeitende können einige für die Arbeit positive Eigenschaften einbüßen, sie gewinnen jedoch oft neue Eigenschaften dazu, oder sie wählen eine andere Kombination von Leistungsdimensionen, wodurch sie die Verluste kompensieren können. «Eine verzögerte Reaktionszeit in einem Experiment macht noch keineswegs eine schlechtere berufliche Leistung aus. Breite Kenntnisse, umfassende Erfahrung, clevere Arbeitsstrategien kommen hinzu, und sie können die Leistungsabnahme in grundlegenden

## Fallbeispiel — BALOISE, SWISS RE UND MOBILIAR Personalpolitische Massnahmen sind dringend nötig

Die BÄLOISE ist die viertgrösste im Schweizer Versicherungsmarkt tätige Gesellschaft mit rund 3500 Mitarbeitenden; SWISS RE als einer der weltweit führenden Rückversicherer beschäftigt etwa 3000 Personen in Zürich und Adliswil, und der Allbranchenversicherer Die MOBILIAR zählte Ende 2004 rund 3600 Mitarbeitende. Gemeinsam ist allen drei Versicherungsunternehmen, dass sie hauptsächlich gut ausgebildete Spezialisten beschäftigen, die auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt schwer zu finden sind. Es gibt zwar beispielsweise viele Juristen, aber wenige mit versicherungsspezifischem Wissen. Dasselbe gilt für die technischen Berufe. Mit der fortschreitenden demografischen Entwicklung wird sich die Situation verschärfen. SWISS RE schliesst Engpässe nicht aus. Der firmenspezifischen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden kommt daher eine hohe Bedeutung zu. Und natürlich ist man ganz besonders angewiesen auf das Erfahrungswissen der langjährigen Angestellten.

Ältere Mitarbeitende werden deshalb wegen ihres internen Fachwissens geschätzt. Es werden aber auch Nachteile wahrgenommen. MOBILIAR hat vereinzelt festgestellt, dass der Know-how-Transfer nicht immer klappt. Das Wissen wird manchmal als Schutz benutzt: gegen Veränderungen oder gegen Jüngere im Team. In der älteren Generation ist man als Einzelkämpfer aufgewachsen. Ältere haben gar nie gespürt, dass man Teil des Ganzen ist. BÄLOISE nennt noch andere Negativpunkte. Wenn etwa ein Projekt, an dem jemand über längere Zeit hinweg mit grossem Einsatz gearbeitet hat, plötzlich abgebrochen wird und die Gründe dafür zu wenig transparent sind, kann das zu einer verminderten Leistungsfähigkeit und Burn-out führen. SWISS RE hat beobachtet, dass das «innere Feuer» angesichts einer kurz bevorstehenden Pensionierung abnimmt, wenn eine Perspektive fehlt.

Die Arbeitswelt hat sich auch in der Versicherungsbranche verändert, die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden hat eine neue Bedeutung erhalten. Was heute zählt, ist Leistung, nicht nur lange Betriebszugehörigkeit und Erfahrung. Dies zeigt sich auch in den Entlohnungsmodellen. Performance-orientierte Entlohnung ist bei SWISS RE zentrales Element der «compensation philosophy»; MOBILIAR hat für Mitarbeitende ab 50 Jahren die Lohnkurve verflacht.

Um die Angestellten konsequent in den für sie optimalen Bereichen einzusetzen, wäre manchmal ein Wechsel der Arbeitsstelle sinnvoll. Dies scheitert aber meist an der Angst der Betroffenen vor einem Statusverlust oder vor finanziellen Einbussen. BÄLOISE möchte deshalb die Bogenkarriere zum Thema machen. Bei MOBILIAR hat man alle Hierarchien und Statussymbole aufgehoben. Damit möchte man zeigen, dass es auf die besetzte Aufgabe und Eigenverantwortung ankommt und nicht auf den Status.

Prozessen durchaus kompensieren – oder sogar überkompensieren» (SEMMER, RICHTER 2004: 101).

Zwischen dem Alter und der allgemeinen Arbeitsleistung lässt sich somit kein negativer Zusammenhang feststellen. Der einzige Zusammenhang besteht darin, dass im höheren Lebensalter die interindividuellen Variationen von Leistungsvoraussetzungen und Leistungsniveau eher zunehmen als abnehmen.<sup>8</sup> Eine Zusammenfassung der Untersuchungen zu den arbeitsrelevanten Fähigkeiten, Ressourcen und Leistungen älter werdender Menschen führt deshalb zu folgenden zwei zentralen Feststellungen (vgl. WINKLER 2004):

- Die Unterschiede bezüglich arbeitsrelevanter Eigenschaften und Leistungsdimensionen innerhalb von Altersgruppen sind grösser als zwischen verschiedenen Altersgruppen.
- Die Unterschiede innerhalb von Altersgruppen vergrössern sich mit steigendem Alter. Die individuellen Unterschiede zwischen 50–60-Jährigen sind im Allgemeinen ausgeprägter als bei 30–40-Jährigen.

Die grossen – und tendenziell wachsenden – Unterschiede der Leistungsvoraussetzungen und Kompetenzen über 50-jähriger Arbeitskräfte weisen daraufhin, dass bisherige und aktuelle Berufs- und Arbeitsverhältnisse einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeiten älterer Arbeitskräfte ausüben. Eine hohe und dauerhafte Leistungsfähigkeit im späteren Erwerbsleben ist nur bei entsprechenden Rahmenbedingungen möglich. Aktives und erfolgreiches Altern setzt – wie die gerontologische Forschung klar aufzeigt – permanente Investitionen in die Kompetenzerhaltung voraus.

*Resümee: Negative Faktoren älterer Mitarbeitender werden von den befragten Unternehmen weniger stark und häufig betont als positive Faktoren. Es zeigt sich somit nur in Ausnahmefällen, dass ältere Arbeitskräfte allgemein negativ bewertet werden. Die These, dass allgemeine negative Vorurteile die Beschäftigung älterer Mitarbeitender erschweren, findet wenig Unterstützung. Die positiven Faktoren älterer und/oder langjähriger Mitarbeitender werden durchaus wahrgenommen. Empirisch zeigt sich zwischen Alter und allgemeiner Leistungsfähigkeit keine allgemein negative Beziehung. Personalpolitisch bedeutsam sind allerdings die enormen – und tendenziell wachsenden – Unterschiede der Kompetenzen und Leistungsfähigkeiten bei Arbeitskräften gleichen Alters. Auch dies weist darauf hin, dass zielgruppenspezifische Massnahmen und individuelle Beurteilungen zentral sind.*

---

<sup>8</sup> Oder methodisch formuliert: Mittelwertvergleiche zeigen oft kaum Altersunterschiede, hingegen steigen die Varianzkoeffizienten (Standardabweichung in Prozenten der Mittelwerte) im höheren Alter eher an.

### **Reduktion der Kosten für ältere Arbeitnehmende: Bogenkarriere und Plafonierung des Lohns**

Immer noch ist es bei vielen Unternehmen üblich, dass der Lohn mit dem Alter ansteigt und am Ende der Berufslaufbahn am höchsten ist. Hinzu kommen die höheren Lohnnebenkosten für ältere Arbeitnehmende. Von mehreren Personalverantwortlichen wurden denn in den Interviews auch Kostenprobleme im Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmenden erwähnt. Würden sich die Beschäftigungschancen für Ältere aber erhöhen, wenn der Lohn konstant bleiben oder gar leicht sinken würde? Oder welche diesbezüglichen Massnahmen wären für Unternehmen denkbar, und wie würden sie von den Arbeitnehmenden akzeptiert? Mit diesen Fragen hat sich ein Projektteam der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz im Rahmen eines Nachdiplomstudiengangs befasst (vgl. BALLMER et al. 2005). In einer quantitativen Umfrage unter Mitarbeitenden verschiedener Deutschschweizer Banken wurden alternative Entschädigungskomponenten auf ihre Akzeptanz hin geprüft. Für die nichtrepräsentative Studie wurden 125 Fragebogen ausgewertet.

Allgemein tendieren die Befragten zur Grundhaltung, dass Leistung, Funktion und Rolle den grössten Einfluss auf das Gehalt haben sollen. Mehr als 66% könnten sich vorstellen, dass in Zukunft nur noch Leistung und Funktion einen Einfluss auf das Salär haben. Zwei Massnahmen zur Einsparung von Lohnkosten standen bei der Studie im Vordergrund: die Plafonierung («Einfrieren» des Lohns) einerseits und die Bogenkarriere (Senken des Lohns mit steigendem Alter) andererseits.

Der Plafonierung steht fast die Hälfte positiv gegenüber; 82% lehnen die Massnahme nicht von vorneherein ab, und nur 18% sind klar dagegen. Unter den Zustimmenden sind vor allem Einzelverdiener und Hauptverdiener mit Familien, die als Gegenleistung einen sicheren Arbeitsplatz erwarten. Andere geben an, im Alter nicht mehr auf eine Lohnerhöhung angewiesen zu sein. Dagegen ist die generelle Bereitschaft zum bogenförmigen Karriereverlauf gering (10%). Je konkreter aber die Fragestellung in Bezug auf Umsetzungsart und Zeitpunkt einer Salärreduktion, desto höher ist die Akzeptanz derselben. Zudem steigt die Bereitschaft zu einer Salärkürzung ab Alter 50 deutlich an: 11% könnten sich vorstellen, ab Alter 50, und 29%, ab Alter 55 mit einem geringeren Salär auszukommen. Ab 60 sind insgesamt 80% bereit, ihr Einkommen zu reduzieren.

Daneben wurde nach weiteren Saläralternativen gefragt, etwa nach einer Beschäftigungsreduktion. Am ehesten würde Teilzeitarbeit akzeptiert, gefolgt von vorzeitiger Pensionierung und vorzeitiger Teilpensionierung. Vor allem bei Hauptverdienern mit einem zusätzlichen Salär in der Familie stösst die Reduktion des Beschäftigungsgrades auf Interesse. Auch hier lässt sich dies mit dem besonders grossen Interesse an Arbeitsplatzsicherheit erklären, andererseits aber auch mit dem Bedürfnis nach einer besseren Work-Life-Balance. Für Personen mit Familie ist Weiterbildung als Entschädigungskomponente keine denkbare Alternative – Doppelverdiener würden diese Massnahme eher bevorzugen. Damit zeigt sich, dass die Akzeptanz gegenüber alternativen Entlohnungsmassnahmen bei den Arbeitnehmenden grösser ist, als von den Personalverantwortlichen häufig angenommen wird.

## 6 Erfahrung als Ressource

*Fragestellung: In welchem Masse ist Erfahrung tatsächlich eine Ressource älterer Arbeitskräfte?*

Erfahrung wird in öffentlichen Diskussionen immer als einer der grossen Pluspunkte älterer Menschen wahrgenommen, und auch in der Unternehmenserhebung wurde Erfahrung bei den positiven Faktoren an erster Stelle gesetzt. Direkt wie indirekt kreisen die Diskussionen um den Wert älterer Mitarbeitender immer wieder um diesen Begriff. Allerdings sind Nutzen und Wert von Erfahrung und Erfahrungswissen weniger eindeutig als oft angenommen wird: Erstens hat Erfahrungswissen in einer technologisch-gesellschaftlich dynamischen Berufswelt gegenüber aktualisiertem Bildungswissen an Bedeutung eingebüsst. Zweitens kann Erfahrung auch negative Dimensionen umfassen. So können bisherige Erfahrungen oder verinnerlichte und routinisierte Verhaltensmuster neues Lernen und die Übernahme beruflicher Innovationen bremsen. Erfahrung kann unter ungünstigen Umständen zu Innovationsblockaden führen. Ebenso sind nicht alle Berufs- und Lebenserfahrungen positiver Art, und schlechte Erfahrungen können zu einer resignierten, wenn nicht sogar zynischen Lebens- und Arbeitseinstellung beitragen. Negative Erfahrungen mit früheren betrieblichen Umstrukturierungen können zum Beispiel dazu führen, dass neue Ideen jüngerer Generationen von vornherein abgelehnt werden.

Bei personalisierten Fach- und Leitungsfunktionen sind berufliche Erfahrungen und persönliche Entwicklung zudem so stark wechselseitig verbunden, dass eine Loslösung des Erfahrungswissens von der konkreten Person kaum möglich ist. Der Aspekt hoch personalisierter Fach- und Sozialkompetenzen ist bei Diskussionen von Altersarbeit sehr wichtig: Faktisch

werden ältere und pensionierte Fachleute teilweise deshalb weiterbeschäftigt, weil sie hoch personalisierte Kompetenzen aufweisen, die nicht übertragbar sind; sei es in Form persönlicher Kontaktnetze; sei es als hohe persönliche Reputation oder einzigartiger Wissenshintergrund. Wenn Kompetenzen und Wissen sozusagen mit einer Person «fusionieren» – wie dies bei vielen statushohen Wissens- und Machtpositionen der Fall –, lässt sich Wissen nicht von der Person trennen. Dadurch können solche älteren Fachpersonen unentbehrlich werden, gleichzeitig wird jedoch ein Transfer des Erfahrungswissens an jüngere Generationen verhindert. Wird Wissen jedoch formalisiert und standardisiert – und damit lernbar –, verlieren ältere Fachpersonen sachgemäss an «Wert» (ein Grund, weshalb sich ältere Fachpersonen oft gegen formalisierte Systeme wehren).

Insgesamt wird deutlich, dass in einer dynamischen Wirtschaft Erfahrung primär als verarbeitete und reflektierte Erfahrung eine positive Ressource darstellen kann. Dies ist etwa der Fall, wenn ältere Mitarbeitende aufgrund bisheriger Erfahrungen den Wert, aber auch die Grenzen und denkbaren Probleme neuer technologischer Innovationen rasch erfassen oder wenn sie aufgrund bisheriger Erfahrungen mit betrieblichen Konflikten und kritischen beruflichen Situationen (schwierige Kunden, sterbende Patienten, problemverdrängende Süchtige) optimal umgehen können. Positive Erfahrungen mit verschiedenen Lösungsstrategien erleichtern die Bewältigung neuer Probleme. Eine Studie über das Fachpersonal in der Langzeitpflege liess erkennen, dass sich junge Personen körperlich stärker beansprucht fühlen als ältere; ein Unterschied, der erfahrungsbedingte Effekte widerspiegelt, da ältere Pflegefachpersonen sich besser zu schützen wissen (vgl. PREY et al. 2004).

Personalpolitisch entscheidend ist zum einen, in welchem Masse verschiedene Erfahrungsaspekte bei

## Dimensionen von Erfahrung

Für die personalpolitische Beurteilung der Erfahrung älterer Mitarbeitender ist die Feststellung zentral, dass Erfahrung sehr unterschiedliche Dimensionen umfasst. Aufgrund einer Literaturrecherche und Gesprächen mit Personalverantwortlichen unterscheidet Michael BRUGGMANN (2000) fünf Kategorien von Erfahrungen:

1. Erfahrungsgestützte fachliche und methodische Kompetenz: Damit angesprochen werden einerseits Formen von Routine und Lösungen aufgrund bereits gelöster Probleme sowie der Rückgriff auf bekannte Erfolgsmuster. Andererseits umfasst dies generationenspezifisches Wissen. Ältere Mitarbeitende verfügen über ein besonderes Wissen über ältere Produkte, Prozesse und Leistungen. Als positives Element älterer Mitarbeitender gilt auch die erfahrungsgestützte Kompetenz, mit Aufgaben umzugehen, die laufend wechseln: ein Problem zu erkennen, die Lage zu beurteilen, eine Lösung zu präsentieren und diese umzusetzen. Eng damit verbunden ist ein intuitives Erfassen und Beurteilen von Situationen, wie es aufgrund langjähriger Facherfahrung möglich wird. Erfahrung im Sinne einer fachlichen und methodischen Kompetenz bedeutet auch, Fehler nicht zu wiederholen bzw. Problemlösungen ausprobiert zu haben und zu wissen, welche nicht funktionieren.
2. Erfahrungsbedingte Einstellungen zu Veränderungen: Darin sind Bedeutungen von Erfahrung zusammengefasst, die sich auf die Einstellung zu Veränderungen beziehen: Mehrheitlich wird Älteren ein schwieriger Umgang mit Veränderung zugeschrieben. Ältere haben gemäss allgemeiner Vorstellung mehr Mühe, Neues zu akzeptieren, sind aber eher mit ihrer Situation zufrieden als jüngere Menschen. Dies entspricht klassischen Altersbildern (alt = konservativ), die inzwischen als widerlegt gelten. Dennoch können ältere Mitarbeitende unter Umständen betrieblichen und unternehmerischen Erneuerungen mehr Widerstände entgegensetzen, nicht weil sie «alt» sind, sondern weil sie aufgrund der Erfahrung misslungener oder schlecht durchgeführter Innovationen gegenüber neuen Umstrukturierungen skeptischer sind, oder weil sie sich in ihrer Stellung, in ihrem Status oder in ihren Interessen durch Innovationen bedroht fühlen.
3. Lebenserfahrung generell: Insgesamt wird lebenserfahrenen Menschen eine bessere Selbsterkenntnis zugesprochen, auch in dem Sinn, dass sie sich realistischer einschätzen können. Sie haben nicht mehr den Ehrgeiz, alles selber machen zu wollen, sondern sie holen kompetente Leute für ein Problem, das sie nicht selber lösen können. Zudem gelten sie als abgeklärter und souveräner. Da sie gewisse Situationen bereits erlebt haben, können sie darauf gelassener reagieren. Sie stehen eher über der Sache, weil sie die Konsequenzen besser abschätzen sowie Zusammenhänge besser erkennen. Lebenserfahrenen älteren Menschen werden bessere Menschenkenntnis und ein höheres Urteilsvermögen attestiert. Demgegenüber existiert jedoch auch das Muster verbitterter älterer Mitarbeitender, die sich mit neuen Situationen nicht abfinden können.

4. Soziale Kompetenzen: In diese Kategorie fallen Einfühlungsvermögen und Empathie, die sich im Laufe einer langjährigen Tätigkeit entwickeln können. Sozial erfahrene und kompetente ältere Fachkräfte können einerseits ein breites Beziehungsnetz aufbauen und andererseits eine Sensibilisierung für zwischenmenschliche Beziehungen entwickeln; zwei Faktoren, die vor allem für komplexe personelle Dienstleistungen zentral sind. In einer Erhebung bei 189 Führungskräften wurde etwa deutlich, dass ältere Führungskräfte namentlich bezüglich emotionaler Unterstützung anderer sowie Teamorientierung und Umgang mit Konfliktsituationen höhere Werte aufwiesen als jüngere Führungskräfte (vgl. SCHWIZER 2005).
5. Evaluative Erfahrungsaspekte: Insgesamt wird Älteren höheres Commitment und Arbeitsethos sowie grössere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zugeschrieben. Sie gelten als stärker in der Firma verwurzelt und zufriedener mit ihrer Arbeit, da sie oft bereits Karriere gemacht und diesbezügliche Ansprüche reduziert haben. Ältere Mitarbeiter werden andererseits als in verstärktem Masse sicherheitsorientiert bezeichnet, wobei sich dies vor allem auf die Arbeitsplatzsicherheit und die damit verbundenen Faktoren (Existenzsicherung, Lebensstil, Status) bezieht.

unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen als produktiv und leistungssteigernd wirken (nicht jede Erfahrung erhöht automatisch die Produktivkraft). Zum anderen ist entscheidend, wie – etwa bei der Rekrutierung oder Beurteilung älterer Mitarbeitender – positive Erfahrungsdimensionen sichtbar gemacht werden können. «Voraussetzung für die Nutzung dieser Erfahrung ist, dass man sie kennt» (BRUGGMANN 2000: 161). Ein zentrales Grundelement von Erfahrungslernen liegt darin, dass es nicht über formelle Bildung vermittelt wird. Während der fachliche Wissensstand durch vorgelegte Diplome dokumentiert werden kann, basiert Erfahrungslernen auf nichtformellen Lernprozessen. Das Erfahrungslernen ist mit einer Tätigkeit oder Aktivität verbunden, bei der nicht das Lernen an sich, sondern das Erfüllen einer Aufgabe oder das Erreichen eines Zwecks im Vordergrund steht (vgl. ROHS 2002). Nur in wenigen Bereichen kann man heute schon nichtformell Gelerntes nachweisen und einen entsprechenden Ausweis, ein Diplom oder Zer-

tifikat erhalten. Im neuen eidgenössischen Berufsbildungsgesetz – seit Anfang 2004 in Kraft – ist zwar neu unter dem Titel «andere Qualifikationsverfahren» die Möglichkeit vorgesehen, nichtformell erworbene Kompetenzen anerkennen zu lassen und damit zu entsprechenden Abschlüssen zu kommen. Die Entwicklung steht allerdings noch am Anfang. «Dass heute erst in ganz wenigen Berufen die Möglichkeit besteht, sich einen Ausweis, ein Diplom oder ein Zertifikat über den Nachweis der nicht formell erworbenen Kompetenzen zu erwerben, ist eine grobe Benachteiligung all jener Personen, die bei ihren Tätigkeiten und Aktivitäten privat und im Beruf viel gelernt haben und damit viele Kompetenzen erworben haben. Und es ist vor allem auch eine Benachteiligung der älteren Erwerbstätigen» (WINKLER 2005: 140). Aber um den Erfahrungsschatz zu heben, muss bekannt sein, was er enthält. Das nichtformell Gelernte muss sichtbar werden (ohne dass es hier jedoch zu neuen formellen Regelungen kommt).

### Fallbeispiel — sv SCHWEIZ AG

#### Ältere haben Vorteile, aber Erfahrung ist nicht in immer ein Plus

Mit dem Ziel, «preiswerte, gesunde Kost für unsere Soldaten zuzubereiten», wurde 1914 die Non-Profit-Organisation Schweizer Verband Soldatenwohl gegründet. In der Zwischenzeit hat sich der ehemalige gemeinnützige Verein zur sv Schweiz AG entwickelt, welche in Catering-, Hotel- und Restaurationsbetrieben in der ganzen Schweiz über 4000 Mitarbeitende beschäftigt. Das Gros der Angestellten sind Servicefachleute, Köchinnen und Hilfskräfte. In der Organisation arbeiten auch Hotelfachschulabsolventinnen und Betriebswirtschaftler. Der Frauen- und Ausländeranteil in dieser Branche ist sehr hoch.

Bei sv SCHWEIZ schätzt man Ältere wegen ihrer Loyalität, ihres Verantwortungsbewusstseins und ihrer Zuverlässigkeit. So sind langjährige Mitarbeitende seltener krank. Dies wird auf die höhere Motivation dieser Gruppe von Mitarbeitenden zurückgeführt. In einer firmeninternen Befragung zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz nahm die Motivation bei den Mitarbeitenden, für sv Schweiz zu arbeiten, mit dem Alter zu. Fast 70% der über 55-Jährigen gaben an, sich jeden Morgen auf ihre Arbeit zu freuen, bei den unter 35-Jährigen waren es lediglich 40%. Und über 80% der über 55-Jährigen empfanden ihre Aufgabe nicht als belastend, bei den unter 35-Jährigen waren es nur 30%, 50% gaben an, sie empfänden ihre Aufgabe als belastend.

Den Wandel des Unternehmens von der Non-Profit-Organisation zur straff nach marktwirtschaftlichen Kriterien geführten AG haben nicht alle langjährigen Mitarbeitenden mitvollzogen. Ihr Erfahrungswissen basiert manchmal auf überholten Wertvorstellungen und Bildern und verhindert die innovative Anpassung an veränderte Gegebenheiten. Für solche Angestellte ist es schwierig zu verstehen, dass heute bei der Zubereitung von Mahlzeiten nicht mehr die Verarbeitung von saisonalen und qualitativ hoch stehenden Frischprodukten an erster Stelle steht, sondern zunehmend auch preisgünstige Halbfertig- oder Fertigprodukte verwendet werden, die für alle Betriebe zentral eingekauft werden. Auch der Imagewechsel des Betriebs hat Folgen. Die Kunden möchten an den trendigen vip-Anlässen, die oft bis in die Nacht dauern, von aufgestellten, selbstbewussten Personen empfangen werden. Dies ist keine Frage des Alters, sondern des Selbstvertrauens. Damit Älteren ein solcher Rollenwechsel gelingt, brauchen sie Unterstützung beim Aufbau ihres Selbstvertrauens.

Die EU hat schon 1995 ein Weissbuch herausgegeben mit dem Titel «Lehren und Lernen – auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft». Darin werden neue Formen der Validation von Kompetenzen vorgeschlagen, die es erlauben, vorhandenes Wissen anzuerkennen, und zwar unabhängig davon, wie es erworben wurde. In der Schweiz wurde zur Erfassung der bei älteren Mitarbeitern bedeutsamen informell erworbenen Kompetenzen das System VALIDA<sup>9</sup> entwickelt. Gerade für verantwortungsvolle Funktionen können informelle Wissensbestände und Kompetenzen bedeutsamer sein als formelle Diplome.

Je besser ein Unternehmen die erworbenen Kompetenzen kennt, desto besser kann es beurteilen, ob sie an der richtigen Stelle eingesetzt werden. Wenn jemand an einer bestimmten Maschine gearbeitet hat und am neuen Ort wieder die genau gleiche Maschine steht, kann man davon ausgehen, dass die Person diese Maschine in kürzester Zeit bedienen kann. Ist jedoch die Maschine am neuen Ort ein anderes Fabrikat, kann die Erfahrung an der früheren Maschine zum Handicap werden, wenn die betreffende Person die Erfahrung auf der früheren nicht auf die neue Maschine übertragen kann oder die Unterschiede nicht rasch zu erfassen vermag. Die gefragte informelle Kompetenz ist in diesem Beispiel nicht, ein bestimmtes Modell gut zu bedienen können, sondern die Kompetenz, die Funktionsweise von Maschinen dieser Art schnell zu erfassen. Oder Beispiel Führungskompetenz: Wer jahrelang ein eingespieltes Team geführt hat, wird in der Bewerbung zu Recht auf Führungserfahrung hinweisen. Ob die Person in einer völlig anderen Situation ebenfalls erfolgreich führen kann, darüber gibt diese Führungserfahrung wenig Auskunft. Entscheidend ist, welche Kompetenzen sich die betreffende Person aneignen konnte: Hatte sie schwierige Konfliktsituationen zu bewältigen? Hatte sie neue Mitarbeitende zu integrieren? Hatte sie schwierige Entscheide der vorgesetzten Stellen im Team umzusetzen? Erst die

Antworten auf diese Fragen geben Aufschluss darüber, ob und welche Art von Führungskompetenz jemand tatsächlich aufweist.

*Resümee: Erfahrung gilt als zentrale Ressource älterer Mitarbeitender. Wenn beispielsweise gemachte Erfahrungen mit verschiedenen Lösungsstrategien auf neue Fragestellungen oder Konfliktsituationen übertragen werden können, wirkt sich dies positiv aus. Verinnerlichte oder routinierte Verhaltensmuster können sich hingegen auch in einer Abwehrhaltung gegenüber Neuem ausdrücken und Innovationen bremsen. Nutzen und Wert von Erfahrung sind also weniger eindeutig als oft angenommen. Des Weiteren büsst sie gegenüber aktuellem Bildungswissen an Bedeutung ein. Da Erfahrung vor allem auf nichtformellen Lernprozessen beruht, ist diese Kompetenz – oft zum Nachteil der älteren Erwerbstätigen – schwer nach- bzw. «ausweisbar».*

---

<sup>9</sup> Der Verein VALIDA ist eine schweizerische Vereinigung von Fachleuten aus Berufsberatung und Berufsbildung und hat zum Ziel, die Anerkennung und Validierung nichtformell erworbener Kompetenzen voranzutreiben, vgl. [www.valida.ch](http://www.valida.ch).



## Teil III

# Arbeit nach 50: Rolle des Alters bei der Personalpolitik

### 7 Rekrutierung und Beförderung

*Fragestellung: Inwiefern ist das Alter bei der Rekrutierung und Beförderung von Arbeitskräften von Bedeutung?*

Bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte stehen fachliche Eignung einer Person und ihre Übereinstimmung mit den geforderten Arbeitsleistungen im Vordergrund. Inwiefern das Alter ein bedeutsames Selektionskriterium darstellt, ist weniger eindeutig, auch wenn in Zeiten erhöhter Arbeitslosigkeit über 50-jährige Personen oft nur schwer vermittelbar sind. Ältere Erwerbstätige nehmen vermehrt Arbeitsmarktrisiken wahr als jüngere Erwerbstätige (vgl. Figur 9).

- Einerseits zeigt sich eine leichte, allerdings nicht besonders starke Tendenz, dass ältere Erwerbstätige das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes höher einschätzen als jüngere Mitarbeitende. Besonders kritisch beurteilen die 50–54-Jährigen ihre Arbeitsplatzsicherheit, was darauf hinweist, dass das Erreichen des 50. Altersjahrs vielfach als «kritische Schwelle» erachtet wird. Am geringsten ist die Angst vor Arbeitsplatzverlust bei den (noch beschäftigten) 60–64-Jährigen. Darin können sich zwei Phänomene ausdrücken: Erstens handelt es sich bei den Beschäftigten kurz vor dem AHV-Alter oft um Fachpersonen, die aufgrund ihrer spezifischen Erfahrungen und Kenntnisse eine hohe Arbeitsplatzsicherheit aufweisen. Zweitens verkürzt das Heranrücken des AHV-Alters den beruflichen Zeithorizont: Ein 62-Jähriger muss nur noch drei Jahre beruflich «überleben», ein 50-Jähriger ist hingegen mit einem Risikozeitraum von maximal 15 Jahren konfrontiert, was die subjektive Bedeutung eines drohenden Arbeitsplatzverlustes verschärft.
- Andererseits zeigt sich klar und erwartungsgemäss, dass ältere Erwerbstätige ihre Chancen, erneut

eine gleichwertige Stelle zu finden, negativer einschätzen als jüngere Erwerbstätige. Während 61% der 30–34-Jährigen der Ansicht sind, sie würden leicht eine gleichwertige Stelle erhalten, sind dies bei den 50–54-Jährigen noch 26%. Der Anteil derjenigen, die das Finden einer gleichwertigen Stelle als sehr schwer einschätzen, steigt schon nach dem 45. Altersjahr an, und diese subjektive Wahrnehmung wird durch die tatsächlich beobachteten arbeitsmarktlichen Schwierigkeiten älterer Erwerbsloser verstärkt.

Berufliche Unsicherheit und das Gefühl einer altersbedingten Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt können die Bereitschaft für innerbetriebliche Mobilität wie auch die Bereitschaft, sich neuen Arbeitsfunktionen zu stellen, verringern. Denn in einer Situation, in der sich ältere Arbeitskräfte – zu Recht oder zu Unrecht – arbeitsmarktmässig bedroht fühlen, sind sie weniger bereit, berufliche Experimente einzugehen. Die Bereitschaft sinkt, in späteren Berufsphasen risikobeladene Innovationen mitzutragen oder betriebsintern flexibel zu sein, was wiederum externe Arbeitsmarktrisiken erhöht. Eine hohe betriebsinterne Flexibilität älterer Mitarbeiter – wie sie in Zukunft erforderlich sein wird – setzt eine Nichtdiskriminierung älterer Arbeitskräfte auf dem betriebsexternen Arbeitsmarkt voraus.

#### Bedeutung des Alters bei Stellenausschreibungen

In welchem Masse stossen ältere Arbeitssuchende tatsächlich auf explizite oder implizite Altersbarrieren? Welche Bedeutung hat das Alter bei Stellenausschreibungen?

Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Universität Zürich wurden Stelleninserate in der Schweiz gesammelt und analysiert, und zwar für die Periode

1950 bis 2000.<sup>10</sup> Dabei wird deutlich, dass explizite Altersangaben in Stelleninseraten nicht allzu häufig sind, und mehr als 80% der erfassten Stelleninserate machen dazu keine Aussage. Das Alter erweist sich als ein Rekrutierungskriterium, dem oft erst später im Bewerbungsprozess eine bedeutsame Rolle zukommt. Von Stelleninseraten mit expliziten Altersbeschränkungen geben einige Inserate eine untere oder eine obere Alterslimite an (mindestens 18 Jahre, 25 bis 40 Jahre). Andere Inserate erwähnen ungefähre Angaben (um die 35-jährig), aber am häufigsten sind relative Angaben wie «jung», «jünger» oder «mittleres Alter».

Die oft geäusserte Vermutung, in Stelleninseraten würden zunehmend nur noch junge Leute gesucht, wird durch die langfristige Analyse von Stelleninseraten jedoch nicht bestätigt: Erstens wurden explizite Altersangaben im langfristigen Zeitvergleich seltener. Wurde zu Beginn der 1950er Jahre in jedem dritten Stelleninserat ein bestimmtes Alter gefordert, waren es 1990 – beim tiefsten Stand – noch leicht mehr als zehn Prozent. Dabei nehmen im langfristigen Zeitverlauf sowohl Inserate, die sich explizit an jüngere Personen richten, als auch Inserate, die Ältere ausschliessen, deutlich ab. An Bedeutung gewonnen haben dagegen Stellenangebote für Stellensuchende ab 40 sowie solche, die unter 25-Jährige ausschliessen.

Diese Trends sind – mit einer kurzfristigen Abweichung während der Krisenjahre der 1970er Jahre – bis 1990 festzustellen. Nach 1990 haben Altersangaben erneut an Bedeutung gewonnen, und zwar gleichzeitig als Grenze nach oben – wo wieder etwas häufiger Bewerber über 40 ausgeschlossen werden – als auch als Grenze gegen unten (wo häufiger Menschen unter 25 ausdrücklich ausgeschlossen sind). In einigen Bereichen finden aber auch Stellenangebote an über 40-Jährige mehr Verbreitung. Dies gilt einerseits für Kaderstellen, die in den letzten Jahren vermehrt extern ausgeschrieben werden. Andererseits werden

Angebote für über 40-Jährige im Verkauf und im Aussendienst häufiger, weil teilweise Erfahrung und das Auftreten nicht mehr ganz junger Arbeitskräfte gefragt sind. Neben den langfristigen Trends ist auch bei den Altersangaben in Stelleninseraten ein deutlicher Konjunktoreffekt zu erkennen, und in Zeiten wirtschaftlichen Abschwungs steigt die Zahl der Stellenausschreibungen mit Altersbeschränkungen.

Neben expliziten Altersangaben – die wie erwähnt langfristig seltener wurden – spielen für die Rekrutierungschancen junger wie älterer Stellensuchender allerdings auch veränderte Qualifikationsanforderungen eine wesentliche Rolle, und diesbezüglich werden einige klare Wandlungen sichtbar: So sind die Ansprüche hinsichtlich der mitzubringenden Ausbildung in den letzten 50 Jahren deutlich gewachsen. Dabei wird nicht nur häufiger eine Ausbildung verlangt, sondern auch das durchschnittliche Niveau der verlangten Ausbildung steigt. Besonders ins Gewicht fällt der markante Rückgang an Stellen, die Personen ohne Berufsausbildung offen stehen. Der «Jedermann-Arbeitsmarkt» hat markant an Bedeutung eingebüsst. Zentrale Auslöser für die gestiegenen Ausbildungsanforderungen sind zwei sich ergänzende Entwicklungen: die strukturelle Verschiebung zu Branchen und Berufsgruppen mit höheren beruflichen Anforderungen und steigende berufliche Anforderungen innerhalb einzelner Tätigkeitsfelder.

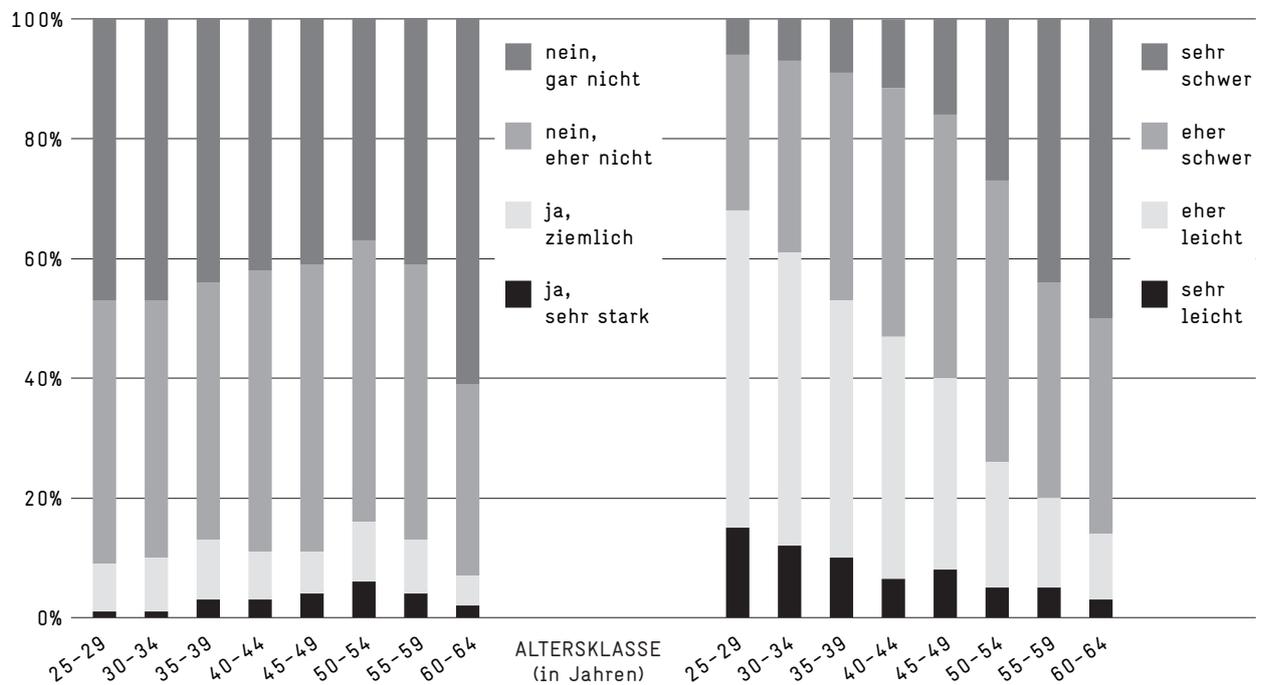
Erstmals in der ersten Hälfte der 1980er Jahre und dann besonders auffällig in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre steigt der Anteil an Stellen, für die explizit eine Weiterbildung vorausgesetzt wird. Berufspositionen, die bereits an die Grundausbildung erhöhte Anforderungen stellen, setzen immer häufiger auch eine

<sup>10</sup> Forschungsprojekt «Wandel der Nachfrage auf dem Stellenmarkt» (Leitung: Prof. Dr. Marlis BUCHMANN), vgl. [www.arbeitsmarktfor-schung.ch](http://www.arbeitsmarktfor-schung.ch).

Fig. 9 Arbeitskräfte nach Altersgruppen: Einschätzung der Arbeitsmarktrisiken (2002)

Frage: «Haben Sie Angst, Ihren heutigen Arbeitsplatz zu verlieren?»

Frage: «Wenn Sie Ihren heutigen Arbeitsplatz verlieren würden, wie leicht bzw. wie schwer wäre es für Sie, wieder eine Stelle zu finden?»



Ältere Erwerbstätige schätzen die Chance, bei einem Verlust des Arbeitsplatzes wieder eine gleichwertige Stelle zu finden, wesentlich negativer ein als jüngere. Dafür haben 60-64-Jährige vergleichsweise wenig Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren. Dies dürfte sich in erster Linie damit begründen, dass es bis zum Erreichen des AHV-Alters einen überschaubaren Risikozeitraum zu überbrücken gilt.

Quelle: Schweizerische Gesundheitsbefragung 2002 (gewichtete Stichprobe).

Zusatzausbildung voraus. Seltener als eine formale Berufsausbildung, doch häufiger als eine Weiterbildung wird «Erfahrung» erwartet. Auch diese Forderung erlebt in den 1990er Jahren eine bemerkenswerte Steigerung, wobei Erfahrung sich als Kriterium häufig bei Stellen findet, die schon eine abgeschlossene Ausbildung voraussetzen. Nur in bescheidenem Ausmass und mit leicht abnehmender Tendenz vermag Erfahrung deshalb eine fehlende formelle Ausbildung zu ersetzen. Auch dieser Aspekt ist für die zukünftige Stellung älterer Stellensuchender wichtig: Erfahrung allein nützt wenig, sondern gefordert ist Erfahrung kombiniert mit aktualisierter und dokumentierter Weiterbildung. Ebenfalls steigend ist der Anteil an Stellen, für die Fremdsprachenkenntnisse vorausgesetzt werden. Dabei sind es erneut die 1990er Jahre, in denen sich dieser Trend am stärksten zeigt.

Die 1990er Jahre und auch die ersten Jahre des 21. Jahrhunderts waren – trotz oder wegen konjunkturellen Unsicherheiten – von einem anhaltenden Strukturwandel gekennzeichnet. Dieser Strukturwandel veränderte nicht nur die Struktur der Nachfrage auf dem Stellenmarkt und die Art der ausgeschriebenen Stellen, sondern auch die Erwartungen zur Qualifikation von Stellenbewerbern. Der noch einschneidendere Umbau der Branchenstruktur in der Hochkonjunktur der 1960er Jahre brachte zwar in Bezug auf die Berufsausbildung eine ähnliche Steigerung der Anforderungen mit, aber die anderen Qualifikationsaspekte – wie Weiterbildung und Sprachkenntnisse – zeigen indessen in keiner anderen Phase eine mit den 1990er Jahren vergleichbare Entwicklung. Es ist naheliegend, dass durch solche Entwicklungen einerseits Jugendliche mit geringen schulisch-fachlichen Qualifikationen ausgeschlossen werden. Andererseits verlieren ältere Arbeitskräfte mit wenig oder veralteten Qualifikationen an Attraktivität. Auch in Zukunft wird Weiterbildung mit 40 bzw. 50 ein zentraler Schlüsselfaktor für die Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte bleiben.

Während bei den «hard skills» über die letzten 50 Jahre eine markante Zunahme der Anforderungen festzustellen ist, lässt sich bei den mehr persönlichkeitsbezogenen Stärken eher eine Verschiebung der Gewichte feststellen: Traditionelle Arbeitstugenden, wie Seriosität, Anständigkeit und Ehrlichkeit, aber auch Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit, werden in Stelleninseraten kaum mehr erwähnt, sondern vielfach schon vorausgesetzt. Stattdessen treten zwei Bündel von Persönlichkeitsanforderungen stärker in den Vordergrund: Betont werden heute zum einen «soft skills» wie Flexibilität, Stressresistenz und Teamfähigkeit; Anforderungen, die primär von Mitarbeitern ohne Leitungsfunktionen verlangt werden. Zumindest Flexibilität ist eine Anforderung, die gemäss klassischen Vorstellungen im höheren Lebensalter sinkt, wogegen Stressresistenz und Teamfähigkeit teilweise mit Lebenserfahrung positiv verknüpft sind. Betont werden zum zweiten heute vermehrt unternehmerische Qualitäten, die sich auf methodische Kompetenzen beziehen wie Führungs- und Organisationsfähigkeit, aber auch innere Stärken (Selbstmotivation, Engagement und Dynamik). Solche Anforderungen werden in erster Linie für Positionen mit dispositiver Verantwortung und für Führungsfunktionen verlangt. Auch dies sind Anforderungen, die teilweise negativ, teilweise aber auch positiv mit Lebensalter in Verbindung gebracht werden.

#### **Rekrutierung, Beförderung und Entlassung: Welche Rolle spielt das Alter?**

Zwei direkte Fragen des AVENIR-SUISSE-Fragebogens bezogen sich darauf, inwiefern bei gleicher Eignung für eine Stelle eher jüngere oder eher ältere Personen (50+) angestellt bzw. befördert würden. Angesichts der heute relativ hohen und vielfach diskutierten Arbeitslosigkeit junger Erwachsener besteht bei der Anstellung von Mitarbeitenden eine starke Tendenz

zur Wahl einer unter 50-jährigen Person, und die Antworten entsprechen einer ehrlichen Darstellung der aktuellen Situation, wobei viele befragte Personalvertreter das Kriterium der gleichen Eignung explizit betonten (vgl. Figur 10).

Bei Leitungsfunktionen und vor allem für Geschäftsleitungen werden dagegen häufiger auch ältere Personen rekrutiert, entsprechende individuelle Kompetenzen vorausgesetzt. Die Firmen, die eher ältere Mitarbeitende rekrutieren oder befördern, haben insgesamt einen höheren Anteil an älteren Beschäftigten. Viele befragte Personalvertreter haben allerdings angemerkt, dass das Alter höchstens subsidiär eine Rolle spiele und dass längerfristig eine altersneutrale Anstellungs- und Beförderungspolitik angebracht sei.

Rud 18% der befragten Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren im grösseren Ausmass Entlassungen erlebt. Dies betrifft vor allem Firmen, die in den letzten Jahren einen Rückgang von Umsatz und Beschäftigung erfahren haben, und gut 46% der Firmen mit abnehmender schweizerischer Beschäftigung führten in grösserem Ausmass Entlassungen durch, oft in Kombination mit vorzeitigen Pensionierungen. Die Wahrscheinlichkeit von systematischen Entlassungen ist vor allem bei grösseren Firmen häufiger: 36% der Firmen mit mehr als 500 Beschäftigten erwähnen Entlassungen, gegenüber 18% Firmen mit 100 bis 499 Beschäftigten und 9% Firmen mit weniger als 100 Arbeitskräften. Am häufigsten kam es in der High-Tech-Industrie und namentlich in der Maschinen- und Elektronikindustrie zu Entlassungen. Relativ stark von Entlassungen betroffen waren in den

Fig. 10 Rekrutierungs- und Beförderungspolitik: Rolle des Alters

Frage: «Bevorzugen Sie eher jüngere oder ältere Personen (50+) bei gleicher Eignung für eine Stelle?»

	EHER JÜNGERE	EHER ÄLTERE	ALTERSNEUTRAL
Geschäftsleitung	42%	47%	11%
Leitungsfunktion/Spezialisten	61%	27%	12%
Sonstige Mitarbeitende	80%	6%	14%

Frage: «Befördern Sie eher jüngere oder ältere Personen (50+) bei gleicher Eignung für eine Stelle?»

	EHER JÜNGERE	EHER ÄLTERE	ALTERSNEUTRAL
Geschäftsleitung	41%	40%	19%
Leitungsfunktion/Spezialisten	60%	23%	17%
Sonstige Mitarbeitende	71%	9%	20%

Obwohl viele Personalverantwortliche explizit darauf hinweisen, dass das Alter höchstens subsidiär eine Rolle spiele, bevorzugen oder befördern sie eher jüngere Personen. Eine Ausnahme bildet dabei die Geschäftsleitung, wo eher Ältere den Vorzug erhalten.

## Fallbeispiel — Verwaltung Kanton Bern Abbau altersbedingter Vorteile mit neuem Personalgesetz

Öffentliche Personalgesetze nähern sich immer mehr dem privaten Arbeitsvertragsrecht an. So auch das seit dem 1. Juli 2005 geltende neue Personalrecht für die Verwaltung des Kantons Bern. In Bezug auf das Kriterium «Alter» bringt es im Wesentlichen zwei Neuerungen für die Beschäftigten mit sich.

- Der Gehaltsanstieg erfolgt individuell, gestützt auf eine Verhaltens- und Leistungsbeurteilung. Der «Erfahrungsaufstieg», also die Gehaltsentwicklung entlang dem Dienstalter, wird abgeschafft.
- Das alte Recht sah bei unverschuldeter Entlassung eine Sonderrente vor. Als unverschuldet galt eine Entlassung, wenn die Stelle aufgehoben wurde und intern keine andere zumutbare Stelle angeboten werden konnte. Die Sonderrente entsprach einer Invalidenrente aus der beruflichen Vorsorge (65 Prozent des versicherten Jahreslohnes). Anspruchsberechtigt waren Personen, die mindestens 45-jährig waren und 15 Dienstjahre aufwiesen. Die Abwicklung erfolgte über die Pensionskasse, finanziert wurde sie über kantonale Steuermittel. Zusätzlich zur Sonderrente wurde nach 16 Dienstjahren und Vollendung des 56. Altersjahres eine Überbrückungsrente ausgerichtet. Auch unter dem neuen Personalgesetz bestehen nach wie vor besondere Ansprüche bei einer unverschuldeten Kündigung, doch wird die Latte für den Bezug höher gelegt: Der Anspruch für die – aus Steuermitteln finanzierte – Sonderrente entsteht neu ab dem vollendeten 56. Altersjahr und nach mindestens 16 Dienstjahren. Für Personen zwischen 40 und 55 Jahren wird anstelle der Sonderrente eine einmalige Abgangsentschädigung eingeführt. Deren Höhe, sie bewegt sich zwischen 1 und 18 Monatslöhnen, ist abhängig vom Alter und von geleisteten Dienstjahren. Bei anderen Personen, das heisst unter 40-Jährigen, wird von ihrer Arbeitsmarktfähigkeit ausgegangen, weshalb eine Entschädigung entfällt.

Zumindest teilweise fällt somit die bevorzugte Behandlung von dienstälteren Arbeitnehmenden weg. Für ihre Beschäftigung sind diese Änderungen aber nicht nachteilig, eher im Gegenteil. Denn zum einen entfällt mit der Bevorteilung gleichzeitig ein Kriterium, das sich bei einem Stellenabbau gerade zu Ungunsten der – vermeintlich – Bevorteilten auswirken dürfte: je besser die finanzielle Absicherung bei einem Stellenverlust ist, desto weniger muss der Arbeitgeber bei einer Kündigung ein «schlechtes Gewissen» haben und desto eher greift er zum Mittel der Entlassung. Dies vor allem, wenn die Allgemeinheit die damit verbundenen Kosten tragen muss. Und zum zweiten ist durch den Wegfall des «Erfahrungsaufstiegs» das Gehalt älterer Personen nicht mehr systematisch höher, was sich ebenfalls positiv auf ihre Beschäftigungsaussichten auswirken sollte.

letzten fünf Jahren auch der Finanzsektor und das Gastgewerbe. Die tiefsten Entlassungsquoten zeigen sich im Bildungs- und Gesundheitssektor – zwei Wachstumsbranchen – sowie bei den «überlebenden» Baufirmen, die einen Rückgang der Geschäftslage oft durch vorzeitige Pensionierungen und den Verzicht auf die Anstellung ausländischer Arbeitskräfte lösten.

Sofern Entlassungen durchgeführt wurden, waren nach Angaben der Personalverantwortlichen zu rund zwei Dritteln (70%) jüngere und ältere Arbeitskräfte gleichermaßen betroffen. In mehr als einem Sechstel der Fälle (17%) waren eher jüngere Mitarbeitende, in gut einem Achtel der Fälle (13%) hingegen eher ältere Mitarbeitende von den Entlassungen betroffen. Die Antworten variieren weder nach Unternehmensgrösse noch nach Branchenzugehörigkeit oder Entwicklung der Beschäftigtenzahl.

*Resümee: Gegenwärtig besteht weiterhin ein Trend, bei gleicher Eignung eher jüngere Personen anzustellen und zu befördern (auch wenn eigentliche Altersgrenzen in heutigen Stelleninseraten eher die Ausnahme als die Norm darstellen). Entlassungen betreffen hingegen häufig jüngere und ältere Arbeitskräfte gleichermaßen. In den letzten Jahrzehnten haben sich die beruflichen Anforderungen an Stellensuchende verstärkt ausdifferenziert und standardisiert. Von dieser Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt vermögen einige Gruppen älterer Personen, die Erfahrung und gute «soft skills» mit aktualisierter (und dokumentierter) Weiterbildung verbinden, durchaus zu profitieren. Andere Gruppen älterer Mitarbeiter werden damit jedoch ausgeschlossen, etwa wenn sie zu wenig Fremdsprachkenntnisse, keine aktuelle Weiterbildung oder eine zu geringe Flexibilität und wenig Teamfähigkeit nachweisen können.*

## 8 Qualifikation und Weiterbildung

*Fragestellung: Welche Qualifikationsrisiken können bei älteren Mitarbeitenden gehäuft auftreten? Und was lässt sich zur Weiterbildung 50-jähriger und älterer Mitarbeitender feststellen?*

In einer dynamischen Gesellschaft mit raschen wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen haben ältere Arbeitnehmende im Vergleich zu jüngeren oft mit dem Problem (und Vorurteil) eines veralteten fachlichen Wissens zu kämpfen, wodurch sie im betrieblichen Konkurrenzkampf und auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind. Qualifikationsrisiken ergeben sich allein schon aus intergenerationellen Bildungsunterschieden: Die Bildungsexpansion der letzten Jahrzehnte führt dazu, dass ältere Arbeitnehmer vielfach geringere schulische und berufliche Grundqualifikationen aufweisen als jüngere Kollegen und Kolleginnen. Dies gilt insbesondere für Frauen aus älteren Geburtskohorten, die in ihrer Jugendzeit bildungsmässig benachteiligt waren (vgl. CLEMENS 1997). Gleichzeitig besaßen die heute älteren Beschäftigten vielfach weniger Möglichkeiten zur Kompensation schulisch-beruflicher Bildungsdefizite; ein Punkt, der bei älter werdenden Migrantinnen und Migrantinnen besonders häufig zutrifft.

In Verbindung mit einem höheren Risiko von Qualifikationsdefiziten unterliegen ältere Arbeitskräfte auch sogenannten Dequalifikationsrisiken, die sich mit zunehmender Dauer ihrer Erwerbstätigkeit verschärfen können (vgl. Kasten S. 56).

Eine Dequalifizierung älterer Arbeitskräfte ist nicht allein auf fehlende Weiterbildung zurückzuführen, sondern sie entsteht häufig aus einer – langfristig

nicht vorhersehbaren – Diskrepanz zwischen dem etablierten Leistungsvermögen und gewandelten Qualifikationsanforderungen auf dem Arbeitsmarkt. In manchen Fällen sind Umbildung und Umlernen bei älteren Arbeitskräften wichtiger als Weiterbildung in einem klassischen Verständnis. «Permanentes Lernen» ist die eine Forderung, aber ebenso zentral ist die Erhaltung der Lernfähigkeit – und der Fähigkeit zum Umlernen – auch im höheren Lebensalter.

Nach Analysen des Bundesamts für Statistik (2004) nahmen im Jahr 2003 35% aller Erwerbstätigen im Alter zwischen 25 und 59 Jahren an beruflichen Weiterbildungskursen teil. 28% aller Erwerbstätigen genossen dabei in irgendeiner Form (Geld, Freistellung von der Arbeit) die Unterstützung des Betriebes. Insgesamt wurden gut 60% der beruflichen Weiterbildungskurse ganz oder teilweise vom jeweiligen Arbeitgeber bezahlt. Mitarbeitende mit einem Teilzeitpensum,

### Dequalifikationsrisiken älterer Arbeitskräfte

Gerhard NAEGELE (1992: 35) unterscheidet drei Grundformen von Dequalifikationsrisiken älterer Arbeitskräfte:

Erstens besteht das Risiko, den erlernten Beruf nicht mehr ausüben zu können, weil er entweder weggefallen ist oder sich die typischen Tätigkeitsfelder in diesem Beruf tiefgreifend verändert haben. Ein Berufswechsel oder ein weitgehender Wandel des Berufsbildes sind in der Erwerbsbiographie älterer Arbeitnehmender häufige Erfahrungen. Besonders betroffen sind gering qualifizierte Arbeitnehmer, die in traditionellen Branchen tätig sind, aber auch hoch spezialisierte Personen in aussterbenden Berufszweigen. Bei Frauen ist das Risiko eines erzwungenen Berufswechsels vor allem als Folge von familialen Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit überdurchschnittlich hoch.

Zweitens besteht das Risiko einer Dequalifizierung durch Verschiebungen im Anforderungsprofil, besonders bei innerbetrieblichen oder branchenüblichen Änderungen von Produktionstechniken und Organisationskonzepten. Solche Dequalifizierungsprozesse vollziehen sich häufig verdeckt, und sie stehen oft in Zusammenhang mit der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie neuer Organisations- und Managementkonzepte. Diese Form einer Dequalifizierung ist in größeren Betrieben vor allem bei grossflächigen Umstellungen gegeben.

Drittens kann eine jahrelang eingeschränkte oder sehr spezialisierte Arbeitstätigkeit zu einer erwerbsmässigen Dequalifikation beitragen. Dazu gehört das Risiko einer zu stark betriebsspezifischen Qualifizierung. Eine hohe berufliche Spezialisierung bedeutet einerseits häufig wertvolles betriebliches Humankapital und garantiert unter günstigen Umständen eine sichere oder geschätzte Position im Betrieb. Andererseits wird dies bei einem raschen und tiefgreifenden Wandel der Produktionskonzepte und Organisationsstrukturen plötzlich zum Risikofaktor, vor allem, wenn infolge der Spezialisierung übrige, nicht ausgeübte Leistungspotenziale entwertet und eingeschränkt wurden.

Angestellte ohne Vorgesetztenfunktion und Frauen müssen ihre Weiterbildung allerdings häufiger selber bezahlen. So erhält jeder dritte erwerbstätige Mann, aber nur jede vierte erwerbstätige Frau bei der Weiterbildung eine betriebliche Unterstützung.

Entscheidende Faktoren für die Teilnahme an betrieblich unterstützter Weiterbildung sind Betriebsgrösse und Branchenzugehörigkeit: Mitarbeitende in kleinen Betrieben bilden sich seltener weiter als Beschäftigte in grösseren Betrieben. So liegt die Weiterbildungsquote bei Arbeitnehmenden, die in Betrieben mit ein bis zwei Beschäftigten tätig sind, bei 6%. Bei Angestellten von Betrieben mit sechs bis zehn Beschäftigten liegt die Quote bei 19%, während der entsprechende Wert bei Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten 35% ausmacht (vgl. PREY, WIDMER et al. 2004). Analoge Unterschiede der Weiterbildung je nach Betriebsgrösse wurden in Deutschland festgestellt (vgl. BELLMANN, LEBER 2004). Die Weiterbildungsaktivitäten sind zudem branchenabhängig. Der höchste Anteil an Mitarbeitenden (36%), die eine betriebliche Weiterbildung besuchen, findet sich in der öffentlichen Verwaltung (vgl. dazu HANHART, SCHULZ et al. 2004). In anderen Branchen (Industrie, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe, Handel, Verkehr/Nachrichten, Kredit-/Versicherungsbranche, Immobilien, Unterrichtswesen, Gesundheitswesen) bewegt sich die Weiterbildungsquote zwischen 15% und 25%. Bei den übrigen Dienstleistungen (12%), im Gastgewerbe (4%) sowie in der Land- und Forstwirtschaft (3%) liegt die Weiterbildungsbeteiligung dagegen deutlich tiefer (vgl. PREY, WIDMER et al. 2004).

Daneben spielen individuelle Merkmale der Mitarbeitenden eine grosse Rolle, wobei der bisher absolvierten Ausbildung die grösste Bedeutung zukommt: Je höher das Ausbildungsniveau ist, desto mehr steigt die Wahrscheinlichkeit, betriebliche Weiterbildungskurse zu besuchen. Die formelle berufliche Weiterbildung

scheint weitgehend komplementär zum schulischen Bildungsniveau zu verlaufen. Dies hängt damit zusammen, dass viele Weiterbildungskurse ein gewisses Bildungsniveau voraussetzen (vgl. LEU, GERFIN 2004). Sich weiterbildende Personen unterscheiden sich aber auch in anderer Hinsicht von «Bildungsunwilligen», und sie sind etwa interessierter, flexibler und motivierter. Das «Matthäus-Prinzip der Weiterbildung» («wer hat, dem wird gegeben») wird durch die Tatsache verstärkt, dass ein bedeutsamer Teil der Bildungswilligen kontinuierliche Weiterbildung betreibt, während Personen mit wenig (Schul-)Bildung dazu tendieren, frühzeitig auf Bildungsanstrengungen verzichten. Auch deutsche Studien lassen erkennen, dass es besonders wenig qualifizierte ältere Personen sind, die nicht nur von Beschäftigung im Alter überhaupt, sondern auch von beruflicher Weiterbildung ausgeschlossen sind (vgl. SCHRÖDER et al. 2004).

Gegenwärtig zeigen über 50-jährige Arbeitskräfte eine geringere Teilnahme an beruflicher Weiterbildung als unter 50-Jährige. Gemäss Analyse des Bundesamts für Statistik (2004) sinkt die Teilnahme an Weiterbildung schon vor Ende des Erwerbslebens ab: In der Altersgruppe der 55–59-Jährigen lag die Teilnahmequote an Weiterbildung bei 30%, in der Gruppe der 60–64-Jährigen bei 21%. Jüngere wenden in der Regel mehr Zeit für ihre Weiterbildung auf als Ältere. Die Kontraste zwischen den Altersgruppen widerspiegeln allerdings nicht nur Alterseffekte, sondern sie sind teilweise auf Generationenunterschiede (ältere Generationen haben generell ein tieferes Bildungsniveau) zurückzuführen. Nach einer Studie von SOUSA-POZA und HENNEBERGER (2002) nimmt die Teilnehmerate an Weiterbildung bei älteren Arbeitnehmern zwar ab, aber der Anteil der von Unternehmen finanzierten Weiterbildungskurse zeigt bis zum Alter von 60 wenig Variation. 50–59-Jährige nehmen zwar weniger häufig an Weiterbildung teil, aber diejenigen, die teilnehmen, werden von den

Unternehmen fast gleich häufig finanziell unterstützt, als dies bei jüngeren Teilnehmenden der Fall ist. Ein besonders starker Rückgang der Weiterbildungsaktivitäten zeigt sich gemäss dieser Studie vor allem nach dem 60. Altersjahr, was mit dem relativ starren offiziellen Renteneintrittsalter der Schweiz begründet wird (vgl. auch SOUSA-POZA, WIDMER 2003).

Eine Längsschnittauswertung der Daten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebungen 1998 bis 2000 liess zusätzlich erkennen, dass rund ein Drittel der Erwerbstätigen in keinem der drei Jahre eine berufliche Weiterbildung absolvierte. Demgegenüber haben sich 22% in allen drei untersuchten Jahren weitergebildet, und ebenso viele haben sich in zwei der drei Jahren weitergebildet. Diese Daten belegen zwei Sachverhalte: Erstens ist Weiterbildung für die Mehrheit derjenigen, die sich weiterbilden, ein kontinuierlicher Prozess. Zweitens gibt es einen beträchtlichen Prozentsatz von Erwerbstätigen, die keine Weiterbildung besuchen (vgl. LEU, GERFIN 2004). Solche Prozesse erhöhen vor allem in späteren Berufsjahren die Qualitätsunterschiede älterer Arbeitskräfte. Dequalifizierung und Leistungsabfall nach 50 betreffen vor allem Personen mit diskontinuierlicher Bildungsbiographie. Umgekehrt schlägt sich Weiterbildung nach 50 vor allem dort in höheren Löhnen nieder, wo diese vorher schon hoch waren.

### Lernfähigkeit und Alter

Die Annahme, dass die Lernfähigkeit mit dem Alter generell abnimmt, ist seit langem widerlegt. Hirnorganisch determinierte kognitive Einbussen existieren, sie betreffen im Normalfall aber vor allem hochaltrige Menschen jenseits der heutigen Pensionierungsgrenzen (vgl. HERSCHKOWITZ 2001; PERRIG-CHIELLO et al. 1999). Einzig bei der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung ergeben sich relativ früh Einbussen, und sie

verläuft bei Menschen um 50 merkbar langsamer als bei Menschen um 20. Auch die Übergangszeit vom Kurzzeit- ins Langzeitgedächtnis dauert bei 50-Jährigen in der Regel länger als bei 20-Jährigen. Zudem wird explizit Gelerntes mit dem Älterwerden eher vergessen als implizit Gelerntes. Wenn etwas im Langzeitgedächtnis verankert ist, dann besteht beim Erinnerungsvermögen hingegen kaum ein Unterschied zwischen jüngeren und älteren erwerbstätigen Menschen (vgl. SEMMER, RICHTER 2004). Teilweise lernen ältere Menschen aufgrund ihrer bisherigen Lernbiographie anders als jüngere Menschen, aber wenn die Lehr- und Lernmethoden angepasst sind, gibt es kaum allgemeine Unterschiede der Lernfähigkeit.

Die Unterschiede im Lernen zwischen jüngeren und älteren Arbeitskräften betreffen primär die Lerngeschichte, die Lernmotivation und die Lernumwelt. Ohne ins Detail zu gehen, lassen sich folgende fünf wichtige Punkte anführen:

- Erstens haben ältere Menschen aufgrund ihrer längeren Erfahrungs- und Lernbiographie mehr Mühe mit dem sogenannten Überlernen. Sie haben teilweise mehr Schwierigkeiten umzulernen; im Sinn von nicht nur Neues aufzunehmen, sondern früher Gelerntes auch zu vergessen. Entsprechend benötigen ältere Personen insgesamt länger, um sich neuen Lernstoff anzueignen, der quer zu früherem Wissen steht; selbst wenn ältere Menschen genauso effektiv sind, wenn es um das Behalten integrierter Lerninhalte geht (vgl. RAABE et al. 2003).
- Zweitens ist Lernen in späteren Lebensjahren sachgemäss Erwachsenenbildung, wobei das klassische Lehrer-Schüler-Verhältnis bei später Weiterbildung vielfach umgekehrt wird: Die Lernenden sind oft älter als die Lehrenden, und die Bereitschaft älterer Menschen, von Jüngeren zu lernen – die unter Umständen das Alter ihrer Kinder aufweisen –, ist nicht immer gegeben. Speziell die Grundvorstellung, die Alter mit Erfahrung verbindet, erschwert eine

- Umkehrung intergenerationeller Lernprozesse (Ältere lernen von Jüngeren, und nicht umgekehrt).
- Drittens ist der berufliche Erfahrungshorizont älterer Lernender – im positiven wie negativen Sinne – breiter als bei Jüngeren. Damit fließen immer biographische Erfahrungsaspekte in die pädagogischen Interaktionen ein, was Lehr- und Lernprozesse zwar spannend, aber auch komplizierter werden lässt. Häufig möchten erfahrene ältere Frauen und Männer anknüpfen an dem, was sie schon kennen oder zu kennen glauben. Bedeutend sind in diesem Zusammenhang aber auch frühere Lernerfahrungen (Schule, Lehre), die bei älteren Generationen aufgrund der damals autoritären Ausrichtung nicht immer positiv waren.
  - Viertens ist Lernen im höheren Lebensalter – zumindest heute – oft noch ungewohnt, und viele ältere Arbeitskräfte haben keine kontinuierliche Weiter- und Fortbildung erfahren. Wenn Lernprozesse bei älteren Arbeitnehmern weniger effizient sind als bei jüngeren Arbeitnehmern, ist dies häufig das Ergebnis fehlender oder vergessener Lernerfahrungen. Lernen im Alter wird in jedem Fall durch eine kontinuierliche Lernbiographie wesentlich erleichtert. Langjährige Lücken in der Weiterbildung – ebenso wie schlechte Schulerinnerungen – reduzieren die Lernmotivation. Älteren Arbeitskräften, die längere Zeit nicht mehr gelernt haben, sollten deshalb entsprechende Lernhilfen angeboten werden.
  - Fünftens ist vor allem berufliche und betriebliche Weiterbildung eng an berufliche Karrierepläne geknüpft: Personen bilden sich beruflich weiter, um befördert zu werden oder um mehr Lohn zu erhalten. Auch wenn ein Teil der heutigen Weiterbildung durchaus intrinsischen Charakter hat (und ein bedeutender Teil der modernen Bildung mehr Konsum- als Investitionscharakter aufweist), besteht bei beruflicher und/oder betrieblicher Weiterbildung eine enge Verknüpfung mit Karrierevorstellungen. Bei älteren Mitarbeitenden am Ende

des Berufslebens entfällt diese Lernmotivation, und ökonomische Motivationsbarrieren – im Sinne eines fehlenden wirtschaftlichen Nutzens – sind besonders zentral bei älteren Menschen, die Weiterbildung als anstrengend und stressvoll erleben (vgl. AXHAUSEN, CHRIST et al. 2002).

Je näher jemand dem AHV-Alter ist, als desto geringer wird der betrieblich-berufliche Nutzen einer (vom Betrieb finanzierten) Weiterbildung eingeschätzt. Das humankapitaltheoretische Argument, dass sich Weiterbildung aufgrund des absehbaren Ausscheidens älterer Arbeitskräfte aus dem Betrieb nicht mehr auszahlt, verliert allerdings an Bedeutung, je rascher Wissen veraltet. Je kürzer die «Halbwertszeit von Wissen» ist, desto grösser ist der Anreiz für Betriebe, auch in die Fähig- und Fertigkeiten älterer Mitarbeitender zu investieren. In einer hoch mobilen Arbeitsgesellschaft kann die durchschnittliche Verbleibdauer älterer Arbeitskräfte im Betrieb durchaus länger sein als bei jüngeren Menschen; dies wäre verstärkt der Fall, wenn zunehmend auch im AHV-Alter Erwerbs- und Beschäftigungsmöglichkeiten gewährleistet wären.

*Resümee: Insgesamt ergeben sich zwischen jüngeren und älteren Arbeitskräften weniger Unterschiede der kognitiven Lernfähigkeit als lebensgeschichtlich erklärbare Unterschiede der Lernmotivation und Lernstrategien. Die Stärkung und Förderung der allgemeinen wie auch der beruflichen Weiterbildung älterer Arbeitskräfte ist eine unbestrittene Forderung. Umstrittener ist die Finanzierung solcher Bildungsanstrengungen (Arbeitgeber, Arbeitnehmende, Staat oder Mischfinanzierung durch verschiedene Träger). Eine besondere Herausforderung ist vor allem die Integration bildungsferner Gruppen oder Arbeitskräfte mit unterbrochener Bildungsbiographie in fachlich-berufliche Weiterbildung nach 50.*

## 9 Regelungen zur Pensionierung

*Fragestellung: Wie werden Pensionierungen und Frühpensionierungen geregelt? Welche Veränderungen sind diesbezüglich vorgesehen?*

Frühpensionierungen und flexible Formen der Pensionierung haben dazu geführt, dass das offizielle AHV-Rentenalter (65 Jahre für Männer, 64 Jahre für Frauen) an faktischer Bedeutung eingebüsst hat. Dennoch ist und bleibt das Alter von 65 bzw. 64 Jahren eine prägende Normvorstellung, die bis heute die sozialpolitischen Diskussionen zur Regelung von Pensionierungen bestimmt. Das obere betriebliche Pensionierungsalter wird von den befragten Unternehmen für Männer zu über 80% – unabhängig von der Funktion – mit dem Erreichen des 65. Altersjahr definiert. Auch Mitglieder von Geschäftsleitungen unterliegen faktisch der AHV-Norm als obere Pensionierungsgrenze, und eine höhere Altersgrenze wird nur selten angeführt. Bei Frauen zeigt sich eine stärkere Streuung des oberen Pensionierungsalters zwischen 62 und 65 Jahren.

Die Festlegung auf das offizielle AHV-Alter von 65 Jahren bei Männern ist bei kleineren Betrieben ausgeprägter als bei grösseren Unternehmen. Bezogen auf Leitungsfunktionen und spezialisierte Fachkräfte, geben 90% der Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten das Alter 65 als Bezugspunkt an. Bei den Firmen mit 100 bis 499 Beschäftigten sind dies 82% und bei den Unternehmen mit über 500 Beschäftigten hingegen nur 61%. Bei gut einem Viertel der grösseren Unternehmen erreichen Mitarbeiter das Pensionierungsalter mit 63 und 64 Jahren. Im Branchenvergleich weichen vor allem zwei Branchen bei der Altersregelung klar ab: zum einen Banken und Versicherungen, wo weniger als die Hälfte der

befragten Firmen das Referenzalter von 65 Jahren (für Männer) erwähnen. Häufig wird hier das obere Pensionierungsalter mit 62 Jahren erreicht. Zum zweiten definieren relativ viele öffentliche Verwaltungen das Pensionierungsalter ein bis zwei Jahre vor dem offiziellen AHV-Alter.

Gut drei Viertel der befragten Unternehmen ermöglichen Frühpensionierungen, wobei die Möglichkeit einer Frühpensionierung in grösseren Unternehmen häufiger angeboten wird als in kleineren Unternehmen (vgl. Figur 11). Die Detailanalyse zeigt allerdings, dass schon ab 50 Beschäftigten eine Frühpensionierung in gut drei Viertel der befragten Unternehmen möglich ist, und ab 200 Beschäftigten ist dies in über 90% der Unternehmen der Fall.

In einer ersten Übersicht ergab sich ein Zusammenhang zwischen der Möglichkeit von Frühpensionierungen und durchgeführten Entlassungen. Allerdings verschwindet dieser Zusammenhang, wenn andere Faktoren (Unternehmensgrösse, Anteil an 55-Jährigen) mit kontrolliert werden. Es zeigt sich somit kein direkter Zusammenhang zwischen Frühpensionierungen und Entlassungen.

Im Branchenvergleich sind Frühpensionierungen am häufigsten möglich bei Banken und Versicherungen sowie in öffentlichen Verwaltungen (zwei Branchen, in denen auch das generelle Pensionierungsalter häufiger tiefer liegt als das offizielle AHV-Alter). Am wenigsten Frühpensionierungen erwähnt werden von Firmen aus der Baubranche und dem Gastgewerbe (zum Teil, weil es sich hier oft um kleinere Betriebe handelt, zum Teil aber auch, weil in vielen dieser Betriebe kaum ältere Arbeitskräfte tätig sind). Tatsächlich zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen einem hohen Anteil an über 55-jährigen Beschäftigten und der Möglichkeit einer vorzeitigen Pensionierung.

Fig. II Möglichkeit zur Frühpensionierung: Eher bei grösseren Unternehmen angeboten

	UNTERNEHMEN	(NACH ANZAHL BESCHÄFTIGTER)		
	TOTAL	> 100	100-499	500+
ANTEIL DER UNTERNEHMEN, DIE FRÜHPENSIONIERUNGEN ERMÖGLICHEN	73%	54%	86%	97%

#### Durchschnittliches Alter, ab welchem eine vorzeitige Pensionierung möglich ist

MÄNNER: Geschäftsleitung	59.6 Jahre	60.5 Jahre	59.4 Jahre	59.0 Jahre
Leitungsfunktion/Spezialisten	59.6 Jahre	60.5 Jahre	59.2 Jahre	59.1 Jahre
Sonstige Mitarbeitende	59.6 Jahre	60.5 Jahre	59.3 Jahre	59.1 Jahre
FRAUEN: Geschäftsleitung	59.2 Jahre	59.9 Jahre	59.0 Jahre	58.8 Jahre
Leitungsfunktion/Spezialisten	59.1 Jahre	59.9 Jahre	58.8 Jahre	58.9 Jahre
Sonstige Mitarbeitende	59.2 Jahre	59.9 Jahre	58.8 Jahre	58.9 Jahre

Je grösser ein Unternehmen ist, desto eher und desto früher ist eine Frühpensionierung möglich. Während rund jedes zweite Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten Frühpensionierungen ermöglicht, sind es 97% bei Unternehmen mit mehr als 500 Angestellten. Im Durchschnitt kann kurz vor Erreichen des 60. Altersjahres eine Frühpension bezogen werden.

Die Differenzen nach Beschäftigtenzahl sind statistisch signifikant auf 1% (%-Anteile: Chi-Square-Test; Mittelwerte: F-Test).

Das Alter, ab dem sich Mitarbeitende vorzeitig pensionieren lassen können, liegt mehrheitlich vier bis fünf Jahre vor dem offiziellen AHV-Alter. In 8% der erfassten Unternehmen können sich Mitarbeitende schon vor dem 58. Altersjahr pensionieren lassen. Im Branchenvergleich zeigen sich wenig Unterschiede, mit einer Ausnahme: Im Finanzsektor ist das Alter für eine vorzeitige Pensionierung am geringsten, und 20 von 67 befragten Unternehmen des Finanzsektors erlauben noch eine Pensionierung vor 58 Jahren.

Bei Unternehmen, die Frühpensionierungen ermöglichen (N: 586 Unternehmen), wurden zusätzliche

Fragen zur wahrgenommenen Entwicklung und Regelung der Frühpensionierungen gestellt:

- Entwicklung der Frühpensionierungen in den letzten fünf Jahren: Die Mehrheit der befragten Unternehmen erwähnt diesbezüglich keine Veränderung (Geschäftsleitung: 80%, Leitungsfunktionen/Fachkräfte: 61%, sonstige Mitarbeitende: 52%). Darunter fallen aber auch kleinere Firmen, die Frühpensionierungen höchstens in Einzelfällen erfahren haben. Eine Tendenz zu mehr Frühpensionierungen erlebten primär die grösseren Unternehmen, wobei die Tendenz zu mehr Frühpensionierungen in den letzten fünf Jahren besonders im Finanzsektor

## Fallbeispiel — MIGROS-Genossenschaftsbund-Zürich

### Ausbau des flexiblen Rentenalters

Der MIGROS-Genossenschaftsbund (MGB) ist die Konzernzentrale für die MIGROS-Gemeinschaft. An seinem Sitz in Zürich beschäftigt er rund 2 000 Mitarbeitende, hauptsächlich spezialisierte Fachkräfte mit Tertiärausbildung. Sie koordinieren zentrale Aufgaben wie z.B. Einkauf, Marketing, Logistik und Finanzen für die MIGROS-Gemeinschaft, die insgesamt knapp 80 000 Personen in der Schweiz beschäftigt.

Die MIGROS bietet bereits seit Jahrzehnten die Möglichkeit zur flexiblen Pensionierung an. Bis Ende 2004 entstand der Anspruch auf eine ordentliche Altersrente bei Vollendung des 62. Altersjahres (Regelrentenalter), wobei die Rente maximal fünf Jahre früher bezogen werden konnte. Am 1. Januar 2005 ist ein neues Regelement der MIGROS-Pensionskasse in Kraft getreten. Dabei wurde das Regelrentenalter um ein Jahr erhöht und gleichzeitig der Spielraum für Frühpensionierungen erweitert: Neu kann die Rente bereits nach dem vollendeten 55. Altersjahr bezogen werden, und ein Aufschub um höchstens zwei Jahre ist mit Zustimmung des Unternehmens möglich. Die Bandbreite für einen flexiblen Altersrücktritt beträgt somit 10 Jahre.

	BIS ENDE 2004	SEIT 2005
ANSPRUCH AUF ORDENTLICHE ALTERSRENTE	Vollendung 62. Altersjahr	Vollendung 63. Altersjahr
VORZEITIGE PENSIONIERUNG	ab Vollendung 57. Altersjahr möglich	ab Vollendung 55. Altersjahr möglich
AUFGESCHOBENE PENSIONIERUNG	bis Vollendung 65. Altersjahr möglich mit Zustimmung des Unternehmens (sehr restriktiv)	bis Vollendung 65. Altersjahr möglich mit Zustimmung des Unternehmens
KÜRZUNG DER RENTE BEI VORBEZUG BZW. ZUSCHLAG BEI AUFSCHUB	0,15% pro vorgezogenen/aufgeschobenen Monat; jeweils bezogen auf die anrechenbaren Versicherungsjahre	0,15% pro vorgezogenen/aufgeschobenen Monat; jeweils bezogen auf die anrechenbaren Versicherungsjahre

Zusätzlich zur Rente aus der beruflichen Vorsorge wird ab Vollendung des 63. Altersjahrs bis zum Erreichen des ordentlichen AHV-Rentenalters eine «MIGROS-AHV-Ersatzrente» ausgerichtet. Vorher, also im Falle einer Frühpensionierung, kann eine freiwillige Überbrückungsleistung ausgerichtet werden. Diese muss grundsätzlich individuell durch die Versicherten finanziert werden. Erfolgt die vorzeitige Pensionierung hingegen auf Initiative des Arbeitgebers, so kann er die Kosten für die AHV-Überbrückungsleistung übernehmen. Dies war beispielsweise in den Jahren 2004 und 2005 der Fall, als der MGB im Rahmen einer Restrukturierung auch diverse Frühpensionierungen eingeleitet hat.

- (Banken, Versicherungen) sowie bei öffentlichen Verwaltungen ausgeprägt war. Eine Zunahme der Frühpensionierungen wurde primär bei sonstigen Mitarbeitenden (45%) sowie Leitungsfunktionen/Fachkräften (36%) festgestellt, wogegen sich bei Geschäftsleitungen nur in 18% der erfassten Unternehmen ein Trend zu mehr Frühpensionierungen ergab. Auf der anderen Seite erlebten nur wenige Unternehmen (4%) in den letzten fünf Jahren eine abnehmende Tendenz von Frühpensionierungen.
- Kürzung der beruflichen Altersrente (2. Säule) bei vorzeitiger Pensionierung: Bei diesem Punkt wurde häufig angemerkt, dass die Kürzung vom Zeitpunkt der Frühpensionierung abhängig sei und in einigen Fällen auch von der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Keine Kürzung wird allerdings nur in 5% der Fälle angeführt. Die restlichen Antworten verteilen sich – zu je 48% – auf volle bzw. reduzierte Kürzung der Altersrente aus der beruflichen Vorsorge.<sup>11</sup> Eine volle Kürzung ist bei kleineren Unternehmen häufig, wogegen grössere Unternehmen öfters eine reduzierte Kürzung anführen. Zwischen den Branchen zeigen sich hingegen keine Unterschiede.
  - Möglichkeit eines Teilrückzugs / einer Teilrente: Gut ein Drittel (32%) der Unternehmen mit Frühpensionierungen verneint gegenwärtig die Möglichkeit eines Teilrückzugs aus dem Berufsleben bzw. den Bezug einer Teilrente. Die übrigen zwei Drittel (68%) bejahen diese Möglichkeit, wobei teilweise angemerkt wird, dass dies faktisch nur in Einzelfällen der Fall ist. Die Unterschiede nach Unternehmensgrösse und Branchenzugehörigkeit sind gering und in dieser Erhebung nicht signifikant. In der Schweiz sind Formen einer Teilpensionierung bisher eher selten geblieben, auch weil die Schweiz – etwa im Gegensatz zu Schweden – in der AHV kein Teilrentensystem kennt. Häufiger ist es, dass ältere Arbeitskräfte gegen Ende ihres Berufslebens eine Teilzeitarbeit übernehmen.
  - Geplante Strategie: Die Frage, ob die aktuell vorhandenen Möglichkeiten zur Frühpensionierung modifiziert werden sollen oder nicht, lässt eine hohe Kontinuität erkennen: 78% der erfassten Unternehmen sehen zurzeit keine Veränderungen vor. 16% erwähnen, dass die Möglichkeiten zur Frühpensionierung ausgebaut werden sollen, und 6% denken an eine Einschränkung der Möglichkeiten zur Frühpensionierung. Dies betrifft vor allem grössere Unternehmen (13% der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten). Dass eine grosse Mehrheit der befragten Unternehmen momentan keine Veränderungen beabsichtigt, hat mit der unsicheren konjunkturellen Lage sowie den gegensätzlichen sozialpolitischen Diskussionen zum AHV-Alter zu tun (wo gegenwärtig Initiativen zur Förderung von Frühpensionierungen und Konzepte zur Heraufsetzung der Lebensarbeitszeit koexistieren). Entsprechend beabsichtigt oder plant gegenwärtig nur ein kleinerer Teil der Unternehmen eine Trendwende zu weniger Frühpensionierungen, selbst wenn nicht wenige Personalverantwortliche anmerken, dass das Thema betriebsintern allmählich an Aktualität gewinnt).

### Vorbereitung auf die Pensionierung

Eine Mehrheit (55%) der befragten Unternehmen unterstützt Vorbereitungskurse zur Pensionierung, sei es, dass sie solche Kurse selber organisieren und anbieten; sei es, dass sie sich finanziell an externen Kursen – etwa der Pro Senectute – beteiligen. Erwartungsgemäss ist die Unterstützung entsprechender Vorbereitungskurse mit der Firmengrösse assoziiert:

<sup>11</sup> Das genaue Ausmass der Kürzung – nach Länge der vorzeitigen Pensionierung – wurde nach dem Pretest des Fragebogens als zu komplizierte Frage weggelassen, und um eine solche Frage abzuklären, wäre eine Detailanalyse der jeweiligen Pensionskassenreglemente notwendig gewesen (was den Rahmen dieser Studie gesprengt hätte).

## Fallbeispiel — ROCHE

### Verlängerung des Erwerbshorizonts

Die ROCHE-Gruppe ist weltweit in den Bereichen Pharmazeutika und Diagnostika tätig. Sie beschäftigt in der Schweiz rund 7000 Personen, vorwiegend spezialisierte Fachkräfte: 46 Prozent des Personals haben einen Universitäts-, Fachhochschul- oder anderen höheren Abschluss. Da bei diesen Personen Engpässe auf dem Arbeitsmarkt bestehen, ist ROCHE bereits mit dem Problem «Knappheit» vertraut, das im Zuge der demografischen Entwicklung an Bedeutung gewinnt. Dennoch sind 2005 lediglich 5,1 Prozent der Belegschaft älter als 55 Jahre, und der Eintritt ins Rentenalter beträgt bei Männern knapp über 60 Jahre (bei Frauen liegt er tiefer). Dies, obwohl gerade hoch qualifizierte Arbeitskräfte aufgrund einer längeren Ausbildungsdauer erst relativ spät ins Erwerbsleben eintreten. In den letzten (14) Jahren erfolgten Personalreduktionen mittels attraktiver Konditionen für Frühpensionierungen.

ROCHE möchte den Erwerbshorizont wieder verlängern und das tatsächliche wieder näher an das ordentliche Pensionierungsalter (65 Jahre) heranführen. Ein wichtiges «materielles» Element in der Personalpolitik stellen dabei Anpassungen bei der Regelung der Pensionierung dar. Das seit 1. Januar 2006 gültige neue Pensionskassenreglement knüpft sowohl beim Arbeitgeber als auch beim -nehmer an. An der Möglichkeit der Frühpensionierung ab Alter 60 wird grundsätzlich festgehalten. Allerdings sollen die Arbeitnehmer in einem grösseren Ausmass als früher die damit verbundenen finanziellen Konsequenzen tragen. Je früher die Rente bezogen wird, desto stärker wird sie wie folgt gekürzt:

ALTER	60 Jahre	61 Jahre	62 Jahre	63 Jahre	64 Jahre	65 Jahre
KÜRZUNG	14%	10%	6%	4%	2%	0%

Diese Regelung gilt für Erwerbseinkommen bis rund 103 000 Franken. In der Zusatzvorsorge – Einkommen über 103 000 Franken – wird bei einer Pensionierung in erster Linie das vorhandene Kapital ausbezahlt. Der Versicherte hat die Möglichkeit, eine Rente anstelle des Kapitals zu beziehen. Dabei wird das bei der vorzeitigen Pensionierung vorhandene Kapital mit einem versicherungstechnisch auf das konkrete Alter berechneten Faktor in eine Rente umgewandelt. Auch aus Sicht der Arbeitgeber werden die Anreize für Frühpensionierungen abgebaut: Falls er eine Frühpensionierung initiiert und dem Mitarbeitenden höhere als die reglementarischen Leistungen verspricht, werden die versicherungstechnischen Kosten der Frühpensionierung der Organisationseinheit belastet, welche die Situation veranlasst hat.

Zudem gilt es zu beachten, dass die Rente aus der AHV lediglich zwei Jahre vorbezogen werden kann, wobei diese versicherungstechnisch korrekt gekürzt wird. Zur Überbrückung fehlender AHV-Renten tragen die Leistungen aus der Stiftung für Mitarbeitergewinnbeteiligung bei, die ROCHE mittels Gewinnbeteiligung finanziert. Der Auszahlungsbetrag bemisst sich nach Dienstjahren. Er beträgt beispielsweise 150 000 Franken nach 40 Dienstjahren.

In Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten unterstützen 30% entsprechende Vorbereitungskurse. In vielen kleineren Unternehmen ist das Thema nicht aktuell, weil sie gegenwärtig keine Mitarbeiter im Pensionsalter beschäftigen. Bei Firmen mit 100 bis 499 Beschäftigten unterstützen 71% entsprechende Vorbereitungskurse, und bei Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten sind es 89%. Vorbereitungskurse auf die Pensionierung haben in den letzten Jahren vor allem in grösseren Unternehmungen eine verstärkte Verbreitung erfahren. In einer 1993 durchgeführten Erhebung bei 191 Unternehmen der deutschsprachigen Schweiz mit mehr als 100 Mitarbeitenden unterstützten damals erst 39% entsprechende Kurse oder Seminare (vgl. BROZIEWSKI et al. 1997: 64).

Eine Detailanalyse bestätigt den Effekt der Unternehmensgrösse auf die Unterstützung von Vorbereitungskursen zur Pensionierung. Daneben ist die Branchenzugehörigkeit ein Einflussfaktor, wobei namentlich öffentliche Verwaltungen – unabhängig von ihrer Grösse – häufiger Pensionierungsvorbereitungen anbieten. Der Anteil an 55-jährigen und älteren Menschen wirkt zusätzlich positiv, allerdings ist dieser Faktor nach Kontrolle von Betriebsgrösse und Branchenzugehörigkeit nicht mehr signifikant.

Im Zentrum der Kurse steht die Hilfe zur Vorbereitung auf die nachberufliche Lebensphase. Vor allem vollzeitlich und langjährig tätige Mitarbeitende können sich durch den drohenden Verlust ihrer Arbeitstätigkeit – und den damit verbundenen Wandel der Alltagsgestaltung – verunsichert fühlen. Form und Inhalt der Vorbereitungskurse zur Pensionierung sind allerdings sehr heterogen, und die Wirksamkeit vieler Vorbereitungskurse ist unklar. Eine Mitte der 1990er Jahre durchgeführte Längsschnittstudie von Menschen vor und nach der Pensionierung zeigte keinen klaren Einfluss des Besuchs von Vorbereitungskursen auf die Zufriedenheit nach der Pensionierung. Bei

einigen Personen hat die intensive Antizipation der Pensionierung sogar das positive Erleben der nachfolgenden Lebensphase behindert (vgl. BUCHMÜLLER et al. 1998). Wichtigere Einflussfaktoren der Lebenszufriedenheit im Alter als Vorbereitung sind – neben einer guten wirtschaftlichen Absicherung des Alters – positive Gefühle gegenüber der abgeschlossenen Berufskarriere, die Häufigkeit von schon vor der Pensionierung ausgeübten Freizeitaktivitäten sowie enge und gute Sozialkontakte ausserhalb der Arbeitswelt.

*Resümee: Das Alter von 65 Jahren ist und bleibt weiterhin eine normativ prägende obere Grenze einer Erwerbstätigkeit. Flexibilisierung des Rentenalters impliziert weiterhin primär eine Flexibilität nach unten, aber kaum nach oben. Die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen ermöglicht Frühpensionierungen (mehrheitlich vier bis fünf Jahre vor offiziellem AHV-Alter). Im Branchenvergleich am häufigsten sind Frühpensionierungen bei Banken und Versicherungen sowie in öffentlichen Verwaltungen verbreitet. Gegenwärtig denken auch erst relativ wenige der befragten Unternehmen daran, die Möglichkeiten zur Frühpensionierung klar einzuschränken, auch wenn das Thema einer Einschränkung von Frühpensionierungen nach Auskunft von Personalverantwortlichen allmählich an Aktualität gewinnt.*



## Teil IV

# Arbeit nach 50: Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung

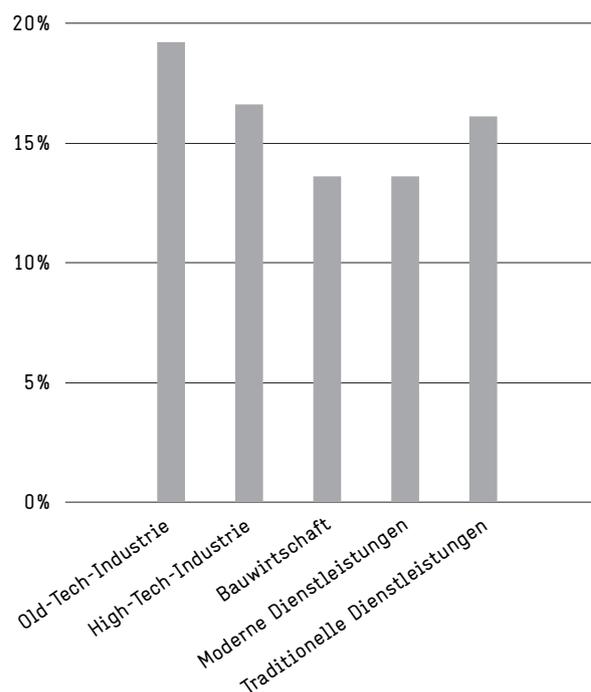
Schon heute ist gut ein Viertel der Erwerbstätigen 50-jährig oder älter, und schon heute haben wir mehr 50–59-jährige Beschäftigte als 20–29-jährige (auch weil sich die Studienquoten in den letzten Jahrzehnten in dieser Altersgruppe erhöht haben). Die Altersverteilung der Erwerbstätigen variiert sachgemäss je nach Wirtschaftszweig. Ein vergleichsweise hoher Anteil an älteren Beschäftigten findet sich in der Landwirtschaft, da relativ viele Bauern im AHV-Alter weiter tätig bleiben. Auch in ausgewählten Dienstleistungsbereichen arbeiten weiterhin relativ viele ältere Personen. Vielfach sind es Selbständigerwerbende, die ihren Beruf im AHV-Alter weiter ausüben. In öffentlichen Verwaltungen sowie im Bildungswesen sind einerseits wenige Personen nach Eintritt des AHV-Alters beschäftigt, da in manchen öffentlichen Verwaltungen eine Weiterarbeit ausgeschlossen ist. Andererseits ist der Anteil der 50–64-jährigen Beschäftigten in diesen Branchen überdurchschnittlich. Dies kann sowohl wenig vorzeitige Pensionierungen als auch einen hohen Anteil an älteren Berufswechslern bzw. Wiedereinsteigerinnen reflektieren. Auch ein Personalabbau und der damit einhergehende Verzicht auf Neueinstellung junger Arbeitskräfte kann in öffentlichen Verwaltungen zu einem hohen Durchschnittsalter der verbleibenden Mitarbeitenden beitragen. Dieser Effekt wird verstärkt, wenn für ältere Angestellte ein Kündigungsschutz gilt.

Ein unterdurchschnittlicher Anteil an älteren Erwerbstätigen (50–64-jährigen) findet sich einerseits im Baugewerbe, wo körperlich anstrengende Tätigkeiten häufig zum vorzeitigen Berufsaustritt beitragen. Mit dem letzten Gesamtarbeitsvertrag wurde die branchenspezifische und branchenfinanzierte Rente ab 60 Jahren eingeführt. Andererseits arbeiten auch im Gastgewerbe besonders viele junge Teilzeittätige und Berufswechsler. Relativ wenig ältere Erwerbstätige finden sich aber auch im Bank- und Versicherungswesen, als Folge einer gezielten Verjüngung der

Belegschaft und häufiger Frühpensionierungen in den letzten Jahren.

Die im Rahmen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung festgestellten Unterschiede im Anteil älterer Beschäftigten widerspiegeln sich auch in unseren Befragungsdaten. Traditionellere Produktions-

Fig. 12 55 plus: Beschäftigung älterer Arbeitskräfte nach Produktionstypus



Unternehmen aus rascher wachsenden Branchen weisen eine jüngere Belegschaft aus als Unternehmen aus stagnierenden Branchen. In der Bauwirtschaft arbeiten eher wenige Personen, die älter sind als 55, da körperlich anstrengende Tätigkeiten oft zu einem vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben beitragen. Als Folge von häufigen Frühpensionierungen ist auch bei Banken und Versicherungen der Anteil an älteren Personen relativ gering.

Die Differenzen zwischen den dargestellten Gruppen sind statistisch signifikant (F-Test auf .00; Eta-Wert: .20).

## Personalstrategien im Umgang mit Älteren

Neben branchenbezogenen und strukturellen Faktoren können sich auch Unterschiede der Personalstrategien auf die Altersstruktur einer Unternehmung auswirken. Gemäss Werner NIENHÜSER (1992: 88 ff.) lassen sich stark vereinfacht und idealtypisch dargestellt zwei gegensätzliche Personalstrategien festhalten, die zu unterschiedlichen Altersverteilungen der Belegschaft führen:

Erstens existieren Personalstrategien, die eher an einer kurzfristigen Leistungsausschöpfung der Humanressourcen ausgerichtet sind. Jüngere gelten hier als Leistungsträger, Ältere als Problemgruppe. Diese Personalstrategien finden sich häufig in Betrieben mit niedriger Aufgabenkomplexität von Prozessen und Produkten, niedrigem Qualifikationsniveau mit vielen An- und Ungelernten sowie durchschnittlich kurzer Dauer der Betriebszugehörigkeit und wenig entwickelten sozialen Beziehungen im Unternehmen. Den Anforderungen von aussen (Markt, Konkurrenz, Kostendruck) wird durch einen Austausch Älterer durch Jüngere begegnet, und die Arbeitsmotivation wird durch Leistungslohn und weniger durch die Aussicht auf einen langfristigen Verbleib im Betrieb erzeugt.

Zweitens gibt es Personalstrategien, die eher an langfristiger kontinuierlicher Leistungsausschöpfung der Humanressourcen orientiert sind. Hier gelten Ältere als Wissensträger sowie gleichzeitig als Sozialisationsinstanzen für Jüngere. Durch die Wahrnehmung einer positiven Behandlung Älterer sehen die Jüngeren für sich eine hoffnungsvolle betriebliche Zukunft. Diese Personalstrategien werden eher bei hoher Komplexität von Produkten und Prozessen praktiziert, bei höherem Qualifikationsniveau und einer Vielzahl von Beschäftigten mit Berufsausbildung, bei einer durchschnittlich langen Dauer der Betriebszugehörigkeit und stark entwickelten betrieblichen Sozialbeziehungen. Betriebliche Anpassungsprozesse werden durch Qualifizierungsmassnahmen gelöst. Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten erzeugen Motivation und Arbeitsleistung. Diese eher altersorientierten Personalstrukturen werden teilweise durch Massnahmen wie Frühpensionierungen oder Altersteilzeitarbeit modifiziert. In einigen Unternehmen werden ältere Arbeitnehmende – im Sinne einer Segmentationsstrategie – in Produktionszweigen beschäftigt, die sich von den Einsatzbedingungen jüngerer Mitarbeitender erheblich unterscheiden. Beispielsweise arbeiten ältere Arbeitnehmer an traditionsreichen Produkten in alten Formen der Arbeitsorganisation (vgl. FUCHS 2003).

zweige haben einen leicht höheren Anteil an älteren Mitarbeitenden (55-jährig und älter) als modernere Produktionszweige (vgl. Figur 12). Einen überdurchschnittlichen Anteil älterer Beschäftigter zeigen namentlich traditionelle Industriezweige sowie die öffentliche Verwaltung. Unterdurchschnittlich ist der Anteil in der Bauwirtschaft, im Gastgewerbe und bei «sonstigen Dienstleistungen».

Branchenbezogen kann ein hoher oder geringer Anteil an älteren Personen unterschiedliche Ursachen haben. Eine starke Expansion der Beschäftigten führt zumeist zu einer Verjüngung der Belegschaft, während Branchen mit wenig Wachstum mehr ältere Personen beschäftigen (sofern Wachstums- und Beschäftigungsprobleme nicht durch Frühpensionierungen geregelt werden), und ältere Menschen sind vermehrt in stagnierenden oder rückläufigen Branchen beschäftigt. Dies trägt dazu bei, dass ältere Erwerbstätige vom Wandel der Branchenstruktur besonders betroffen sind. Gleichzeitig ist der Anteil an über 50-jährigen Mitarbeitern positiv mit dem Alter eines Betriebs assoziiert (vgl. PROMBERGER 2004: 30).

Auch in unserer Unternehmenserhebung wird eine schwache positive Korrelation zwischen dem Anteil an älteren Mitarbeitenden und dem Alter einer Unternehmung sichtbar ( $r: .16$ , sign. 2-tailed test:  $.00$ ,  $N: 586$ ). Werden öffentlich-rechtliche Einrichtungen – wie Gemeindeverwaltungen, die oft ein langes verfassungsrechtliches Alter aufweisen – ausgeschlossen, erhöht sich diese Korrelation zwischen dem Anteil an 55-jährigen und älteren Mitarbeitern und dem Alter einer Unternehmung sogar (auf  $r: .21$ , sign. 2-tailed test:  $.00$ ,  $N: 515$ ). Unternehmen und ihre Belegschaft altern in einigen Fällen gemeinsam, was später einen sprunghaften Generationenwechsel erzwingt.

## 10 Massnahmen für ältere Arbeitskräfte

*Fragestellung: Inwiefern kennen oder planen Unternehmen spezifische Massnahmen für ältere und langjährige Mitarbeitende?*

Eine gezielte Verjüngung der Mitarbeitenden oder bestimmter Gruppen von Fachpersonen ist für ausgewählte Unternehmen auch in einer demografisch alternden Gesellschaft möglich, und der Wettbewerb um hoch qualifizierte junge Fachpersonen kann sich zukünftig verstärken. Gesamtwirtschaftlich ist jedoch in jedem Fall mit einer steigenden demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung zu rechnen, und je früher entsprechende Anpassungen erfolgen, desto besser lässt sich dieser Prozess bewältigen. Generell existieren zwei grundsätzlich unterschiedliche sozial- und personalpolitische Strategien im Umgang mit älteren Arbeitskräften:

- Eine altersneutrale Behandlung von Arbeitskräften, die unabhängig von ihrem Lebensalter gemäss individuellen Leistungen beurteilt und befördert werden: Diese Strategie entspricht am ehesten einer leistungsorientierten Gesellschaft gleichberechtigter Menschen. Eine altersneutrale Behandlung bedeutet, dass besondere altersbezogene Regelungen – wie mehr Ferien, aber auch höhere Sozialkosten für ältere Personen – abgeschafft werden. Ebenso wären gemäss einer altersneutralen Behandlung von Arbeitnehmenden alle Altersgrenzen nach oben – wie etwa ein Verbot der Weiterarbeit nach einem spezifischen Lebensalter – illegitim. Dagegen ist es sicher weiterhin legitim, wenn ein bestimmtes Lebensalter den Zeitpunkt definiert, ab welchem eine volle Altersrente bezogen werden kann (mit Kürzungen bei einem Vorbezug und Zuschlägen bei einer Weiterarbeit). An sich könnte man schon heute die gesetzliche Rege-

## Fallbeispiel — CREDIT SUISSE, ZKB und UBS

### Wissen erhalten durch flexiblen Teilausstieg aus dem Erwerbsleben

Seit den 1990er Jahren hat ein massiver Stellenabbau bei den Schweizer Banken eingesetzt. Jeder fünfte Arbeitsplatz bei den Grossbanken verschwand innert 10 Jahren. Verantwortlich dafür sind einerseits Fusionen und Übernahmen und damit verbunden eine Reduktion des Filialnetzes und andererseits unternehmensinterne Umstrukturierungen sowie Rationalisierungs- und Automatisierungsmassnahmen im Backoffice und am Schalter. Dieser Strukturwandel hat die Arbeitswelt im Bankenbereich verändert. Es braucht heute vor allem sehr gut qualifiziertes Personal. Der Personalabbau wurde zu einem guten Teil über Frühpensionierungen vollzogen. Dies hat in der Branche dazu geführt, dass die Anzahl der älteren Mitarbeitenden stark abgenommen hat. Beispielsweise liegt bei der ZKB das Durchschnittsalter der Belegschaft heute bei 37 Jahren, und nur gerade 16% der Mitarbeitenden sind älter als 50. Sowohl bei der CREDIT SUISSE als auch der UBS und der ZKB sind jeweils knapp weniger als 10% der Beschäftigten über 55 Jahre alt.

Nun geben die Banken Gegensteuer. Man hat erkannt, dass durch die vielen Frühpensionierungen Know-how und Kundenbeziehungen verloren gegangen sind. Gleichzeitig möchte man absehbaren Knappheiten von gut ausgebildeten Arbeitskräften entgegenwirken. Mit Programmen für einen flexiblen, schrittweisen Ausstieg aus dem Erwerbsleben sollen Anreize für eine längere Beschäftigung geschaffen werden. Ein reduzierter Beschäftigungsgrad erlaubt älteren Mitarbeitenden längere Erholungszeiten. Motivation und Leistungsfähigkeit bleiben erhalten. Die Bank wiederum kann so einen fließenden Übergang der Nachfolge planen. Gleichzeitig ist sichergestellt, dass das Know-how sowie die teilweise langjährigen Kundenbeziehungen rechtzeitig an jüngere Nachwuchskräfte weitergegeben werden und so das Wissen im Unternehmen verbleibt. Wie ein solches Teilzeitengagement im Einzelfall ausgestaltet wird, hängt von den Wünschen, Stärken und Erfahrungen der Mitarbeitenden sowie den betrieblichen Möglichkeiten der Bank ab. Neben dem klassischen Jobsharing kämen Fach-, Projekt- oder Sonderaufgaben sowie Mentoring von jüngeren Mitarbeitenden oder ein Engagement im Bereich Ausbildung in Frage, bei denen eine langjährige Berufserfahrung besonders gefragt ist.

#### Das Modell «Part-Time 55+» von CREDIT SUISSE

Die CREDIT SUISSE hat per 1. Oktober 2005 das Modell «Part-Time 55+» eingeführt. Es ermöglicht Mitarbeitenden ab 55 Jahren, ihre Work-Life-Balance zu erhalten und trotzdem ihre Erfahrungen sowie ihr Wissen einzusetzen und weiterzugeben. Das Angebot ist für Mitarbeitende aller Rangstufen ab 55 Jahren offen, es besteht jedoch kein Anspruch. Sofern der Antrag zur Teilnahme genehmigt wird, kann der Mitarbeitende seinen Beschäftigungsgrad auf 80% oder 60% reduzieren (auch schrittweise auf 80% und dann auf 60% möglich). So wird ein stufenweiser Übergang zwischen der 100%igen Erwerbstätigkeit und einer vollständigen Pensionierung möglich. Da die Reduktion des Beschäftigungsgrades auch eine Reduktion der Pensionskassenbeiträge zur Folge hat, bietet die CREDIT SUISSE folgende Lösung an: Die Teilnehmenden bezahlen die ordentlichen Pensionskassenbeiträge (dem Beschäftigungsgrad entsprechend), und die CREDIT SUISSE erhöht das versicherte Gehalt in der Pensionskasse in der Regel um 20%.

lung des AHV-Alters in diesem Sinne verstehen, doch wirkt sie gegenwärtig primär wie eine obere Grenze für die Weiterbeschäftigung.

- Sonderregelungen und spezifische Massnahmen für ältere Arbeitskräfte, um bestehende Lücken – etwa bezüglich Bildung, Gesundheit – zu kompensieren: Damit können arbeitsmarktliche Stellung und betriebliche Leistungen älterer Arbeitnehmer gestärkt werden. Tatsächlich erfordert Altern in manchen Bereichen kompensatorisches Verhalten, etwa wenn der Rückgang an Reaktionsgeschwindigkeit durch erhöhte Erfahrung kompensiert wird, gesundheitliche Einschränkungen bei einem Teil der 60-Jährigen einen Wechsel der Arbeit erzwingen oder eine unterbrochene Weiterbildungslaufbahn ein erneutes Training der Lernfähigkeit erfordert.

Universale Menschenrechte, aber auch ökonomische Kriterien sprechen generell für eine altersneutrale Behandlung und einen Abbau systematischer Ungleichbehandlungen (wie dies im Prinzip auch bezüglich der Gleichbehandlung von Frauen und Männern gilt). Vorübergehend – bis negative Bilder zu älteren Arbeitskräften verschwunden sind – oder bezogen auf spezifische Gruppen kann es allerdings sinnvoll und gerechtfertigt sein, ältere Arbeitskräfte gezielt zu fördern bzw. spezifische Massnahmen für über 50-jährige Mitarbeitende einzuführen (so wie eine gezielte Frauenförderung in einigen Bereichen weiterhin sinnvoll bleibt).

Den befragten Unternehmen wurde deshalb eine Reihe spezifischer Massnahmen für Mitarbeitende ab 50 vorgelegt, von Teilzeitarbeit gegen Berufsende bis hin zu altersspezifischen Sportangeboten (vgl. Figur 13). Von den Personalverantwortlichen wurde teilweise angemerkt, dass verschiedene der angeführten Massnahmen auch für jüngere Mitarbeitende angeboten würden oder dass verschiedene Massnah-

men nur für ausgewählte (Funktions-)Gruppen sinnvoll seien.

Am häufigsten angeboten wie auch geplant sind Formen einer Teilzeitarbeit gegen Berufsende, wie es Konzepten einer flexiblen Pensionierung entspricht. Dieses Angebot variiert bei den befragten Unternehmen zwar nach Betriebsgrösse, aber Teilzeitarbeit gegen Berufsende ist auch bei KMU-Firmen nicht selten. Entsprechende Angebote bestehen bei 42% der befragten Firmen mit zwischen 10 und 100 Beschäftigten. Bei vielen Interviews wurde allerdings gleichzeitig angemerkt, dass gegenwärtig nur wenige männliche Mitarbeitende solche Angebote nutzen, weil Teilzeitarbeit gegen Berufsende mit Lohneinbussen sowie teilweise mit Statusverlust verknüpft sei.

Im Branchenvergleich ist Teilzeitarbeit gegen Berufsende in der Bauwirtschaft am seltensten. Am häufigsten finden sich Formen einer Teilzeitarbeit älterer Mitarbeitender im Bildungs- und Gesundheitssektor, wo Teilzeitarbeit langjähriger Mitarbeitender auch eine Strategie gegen das Burn-out-Syndrom sein kann. Diese Branchenunterschiede sind auch damit verknüpft, dass in der Baubranche wenig Frauen und im Bildungs- und Gesundheitssektor häufig Frauen beschäftigt werden, und Unternehmen mit einem hohen Anteil an Frauen bieten häufiger Teilzeitarbeit gegen Berufsende an (wogegen alle anderen angeführten Massnahmen für ältere Mitarbeitende mit der Geschlechterverteilung eines Unternehmens in keiner Weise verknüpft sind).

Bei den befragten Unternehmen an zweiter Stelle steht die Möglichkeit eines Wechsels der Stelle innerhalb des Unternehmens, wobei erwartungsgemäss deutliche Unterschiede je nach Unternehmensgrösse sichtbar werden. Ein betriebsinterner Wechsel ist sachgemäss nur möglich, wenn mehrere Arbeitsfunktionen innerhalb eines Unternehmens offen sind.

Dasselbe gilt für den Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der beruflichen Position. Bei beiden Massnahmen wurde teilweise angemerkt, dass solche Angebote nur für ausgewählte Funktionsbereiche angeboten würden (wie z.B. Mitarbeitende ohne spezifische Qualifikationen, Fachleute mit polyvalenten Kompetenzen).

Auch mehr Erholungsmöglichkeiten für ältere Arbeitskräfte können vor allem in grösseren Unternehmen angeboten werden, wobei solche Angebote am häufigsten bei öffentlichen Verwaltungen erwähnt werden. Die Bereitstellung von Arbeitsplätzen mit weniger körperlicher Belastung steht dagegen bei den meisten auch grösseren Unternehmen weniger im Zentrum. Am häufigsten finden sich entsprechende Angebote im Gross- und Detailhandel sowie in der Pharma- und Chemieindustrie (wo teilweise ältere Menschen aus der Produktion zu Büroarbeiten wechseln). Am wenigsten ausgebaut sind solche Angebote in der Bauwirtschaft (weil es hier vielfach kaum möglich ist, körperliche Belastungen vollständig zu vermeiden).

Am Schluss der Rangliste steht – nicht unerwartet – die Unterstützung altersspezifischer Sportmöglichkeiten, und selbst bei Grossunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten ist dies ein relativ seltenes Angebot (20%). Am häufigsten finden sich solche Angebote im Bildungs- und Gesundheitssektor, ohne dass aber klar wird, wieweit solche Angebote auch genutzt werden. Generell lässt sich feststellen, dass alterssegregierte Sportangebote gerade auch bei sportlich aktiven älteren Menschen eher eine geringe Akzeptanz finden (weil damit Defizitvorstellungen des Alters verstärkt werden), und sportlich inaktive ältere Mitarbeitende werden durch betriebliche Sportangebote erfahrungsgemäss kaum erfasst.

*Resümee: Am häufigsten angeboten – wie auch geplant – sind Formen von Teilzeitarbeit gegen Berufsende sowie Arbeitsplatz und Stellenwechsel innerhalb der Unternehmung. Erwartungsgemäss bieten grössere Unternehmen entsprechende Massnahmen häufiger an. Die übrigen personalpolitischen Massnahmen 50+ – wie Erholungsmöglichkeiten, Laufbahnberatung, spezifische Weiterbildung, altersspezifische Sportmöglichkeiten – werden deutlich seltener angeboten oder geplant.*

.....  
 10.1 Weiterbildung nach 50  
 .....

*Fragestellung: Welche Angebote bestehen bezüglich Weiterbildung für ältere Mitarbeitende?*

Was altersspezifische Bildungsangebote betrifft, wurden vier verschiedene Formen betrieblicher Weiterbildung für ältere Mitarbeitende nachgefragt: Laufbahnberatung/-gestaltung ab 50, spezifische Weiterbildung nach 50, Kurse zum Training der Lernfähigkeit und berufliche Umschulung nach 50 (vgl. Figur 13).

Spezifische Weiterbildung nach 50 und Laufbahnberatung werden momentan von den befragten Unternehmen weniger angeboten, aber nicht selten geplant. Solche Angebote dürften in den nächsten Jahren ein Wachstum erleben, namentlich in grösseren Unternehmungen. Gegenwärtig am häufigsten angeboten werden spezifische Weiterbildungskurse sowie Laufbahnberatung ab 50 in öffentlichen Verwaltungen. Am häufigsten geplant sind sie im Banken- und Versicherungssektor, wo gut ausgebildete 50-jährige und ältere Mitarbeitende auch deshalb bedeutsamer werden, weil die Gruppe finanzkräftiger Senioren rasch anwächst. In grösseren Unternehmen nahezu ebenso häufig wie spezifische Weiterbildungskurse sind gegenwärtig Kurse zum Training der Lern-

Fig. 13 Personalpolitische Massnahmen für ältere Arbeitskräfte

Frage: «Welche der folgenden Massnahmen werden angeboten oder sind für die nähere Zukunft geplant?»

	ANGEBOTEN	GEPLANT	ANGEBOTEN gewichtet nach Anzahl Beschäftigter
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	52%	17%	65%
Wechsel der Stelle innerhalb Unternehmen	42%	10%	76%
Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der beruflichen Position	35%	13%	56%
Mehr Erholungsmöglichkeiten	29%	4%	53%
Arbeitsplätze mit weniger körperlicher Belastung	19%	5%	30%
Laufbahnberatung/-gestaltung ab 50	13%	11%	49%
Spezifische Weiterbildung nach 50	15%	9%	38%
Kurse zum Training der Lernfähigkeit	12%	7%	46%
Berufliche Umschulung nach 50	6%	3%	22%
Unterstützung altersspezifischer Sportmöglichkeiten	7%	2%	29%

ANGEBOTENE MASSNAHME	ANZAHL BESCHÄFTIGTE			
	< 100	100-499	500-999	1000+
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	42%	54%	68%	68%
Wechsel der Stelle innerhalb Unternehmen	23%	51%	55%	76%
Austausch einzelner Aufgaben bei gleicher berufl. Position	26%	41%	38%	52%
Mehr Erholungsmöglichkeiten	17%	36%	39%	52%
Arbeitsplätze mit weniger körperlicher Belastung	12%	24%	22%	30%
Laufbahnberatung/-gestaltung ab 50	12%	13%	17%	25%
Spezifische Weiterbildung nach 50	6%	16%	22%	27%
Kurse zum Training der Lernfähigkeit	6%	10%	22%	30%
Berufliche Umschulung nach 50	3%	6%	5%	13%
Unterstützung altersspezifischer Sportmöglichkeiten	1%	7%	16%	20%

Teilzeitarbeit gegen Berufsende ist eine Massnahme für ältere Mitarbeitende, die bereits heute eine Mehrheit der befragten Unternehmen kennt (52%). Weitere oft angebotene Massnahmen betreffen einen unternehmensinternen Stellenwechsel (42%), den Austausch von Aufgaben (35%) oder mehr Erholungsmöglichkeiten (29%). Mit zunehmender Grösse der Unternehmen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Massnahmen für Ältere angeboten werden. Daher sind die entsprechenden Anteile der Personen, die in einem Unternehmen beschäftigt sind, das altersspezifische Massnahmen kennt, wesentlich grösser. Beispielsweise arbeiten rund zwei Drittel der Beschäftigten in einem Unternehmen, das Teilzeitarbeit gegen Berufsende kennt. Gewichtet nach Beschäftigtenzahl, ist ein Stellenwechsel innerhalb des Unternehmens sogar die am häufigsten angebotene Massnahme (76%).

## Fallbeispiel — Axpo Standortbestimmungsseminare und Gesundheitsprogramme

Die Axpo Gruppe ist ein führendes Schweizer Energieunternehmen mit insgesamt 2700 Mitarbeitenden. Angestellt sind vor allem gut ausgebildete Personen mit Hochschulabschluss aus den Bereichen Technik, Betriebswirtschaft und Marketing. Die rasche technologische Entwicklung in dieser Branche führt dazu, dass das Wissen des technischen Personals schnell veraltet. Für ältere Mitarbeitende stellt sich dadurch das Problem, dass ihre persönlichen Erfahrungen zwar gefragt sind, ihr Fachwissen aber oft hinter dem der jungen Generation nachhinkt und sie dadurch für ihre Arbeit weniger Wertschätzung erfahren. Bei Axpo hat man die Erfahrung gemacht, dass Ältere mit der Zeit weniger motiviert sind, an Weiterbildungen teilzunehmen. Sie immer wieder aus eigenem Antrieb neues Wissen anzueignen und sich neuen Situationen anzupassen, auch bis zum letzten Arbeitstag, damit tun sich manche Ältere schwer.

Um die Motivation der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu verbessern, hat man deshalb verschiedene personalpolitische Programme entwickelt. Das Seminar «Perspektiven 50 plus» bietet langjährigen Mitarbeitenden in der zweiten Lebenshälfte die Möglichkeit, eine Standortbestimmung vorzunehmen. Während zweier Tage werden Möglichkeiten und Grenzen der beruflichen Perspektiven ab 50 reflektiert und wichtige Faktoren für die eigene Arbeitszufriedenheit herausgearbeitet, um so besser mit den gegenwärtigen Veränderungen, Unsicherheiten und Belastungen umgehen zu können. In Gesprächen mit dem Seminarleiter und den anderen Teilnehmenden werden persönliche Fähigkeiten, Ressourcen und Möglichkeiten geklärt, um für zukünftige Anforderungen fit und arbeitsmarktfähig zu bleiben und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu steigern. Nach einem halben Jahr findet ein Erfahrungsaustausch über die Umsetzung der ausgearbeiteten Massnahmen statt.

Nicht nur für ältere, sondern für alle Axpo-Angestellten wurde die Trilogie «Fit im Job» konzipiert. Es ist ein dreiteiliges Gesundheitsprogramm, das jeweils einen halben Tag dauert und während der Arbeitszeit besucht werden kann. Im Teil «Move» wird der Grundstein zu einem gezielten Herz-Kreislauf-Training gelegt, das die Risikofaktoren für Herz-Kreislauf-Krankheiten senkt und dem Organismus auch hilft, Stressoren im Arbeitsalltag besser zu verkraften. Der Teil «Reload» hat eine gesunde Ernährung zum Ziel. Die eigenen Essgewohnheiten werden hinterfragt und Sinn oder Unsinn von Diäten aufgezeigt. Im Teil «Relax» lernen die Teilnehmenden ihr Stresspotential einzuschätzen, einfache Sofort-Entspannungsmassnahmen auszuführen oder sich mental auf Herausforderungen vorzubereiten.

Mit all diesen Massnahmen sollen die Angestellten länger motiviert und leistungsfähig im Arbeitsleben gehalten werden. Um diesen Trend zu unterstützen, sollten die Linienvorgesetzten vermehrt dazu gebracht werden, Teilzeitarbeit im Alter zu unterstützen und Pensionierungen flexibel zu gestalten.

fähigkeit (um dem jeweiligen Lebensalter angepasste Lernstrategien zu erarbeiten). Am häufigsten angeboten werden solche Trainingskurse bei öffentlichen Verwaltungen und im Finanzsektor (wo gleichzeitig am häufigsten auch ein Ausbau entsprechender Angebote geplant ist).

Eine eigentliche berufliche Umschulung nach 50 wird dagegen auch bei grösseren Unternehmen eher selten angeboten oder geplant. Hier steht denn auch die Frage im Raum, ob solche Angebote tatsächlich von Unternehmen initiiert und angeboten werden sollen oder ob es sich nicht vielmehr um die private Angelegenheit jeweiliger Arbeitnehmer handelt. Die Tatsache, dass berufliche Umschulungen heute oft erst in Zusammenhang mit oder nach längerer Arbeitslosigkeit (staatlich) unterstützt werden, reduziert das Prestige entsprechender Angebote.

Massnahmen und Angebote zur Weiterbildung älterer Arbeitskräfte in ihren verschiedenen Formen gewinnen angesichts der demografischen Alterung auf dem Arbeitsmarkt zukünftig an Bedeutung. Ohne ins Detail zu gehen, ist bei Bildungsangeboten für Frauen und Männer in der zweiten Lebenshälfte vor allem auf folgende Punkte starkes Gewicht zu legen:

- Die Lernangebote für ältere bzw. langjährige Mitarbeitende sollen in einer vertrauten Umgebung stattfinden, in der sie sich sicher fühlen. Interne Seminare und «Training on the Job» sind vor allem bei älteren, langjährigen Mitarbeitern ohne kontinuierliches Weiterbildungstraining beliebter und effektiver als externe Kurse in unvertrauter Lernumgebung.
- Die Vermittlungsmethoden der Weiterbildung müssen an das Lerntempo älterer Personen angepasst sein. Allerdings ist zu beachten, dass das Lerntempo älterer Personen nicht primär altersbedingt zurückgeht, sondern weil ältere Menschen längere Zeit keine oder wenig formelle Weiterbildung

erlebt haben. Die bisherige Lern- und Bildungsbiographie der Teilnehmenden ist ein wichtigerer Faktor als das Alter an sich. Bei Personen mit unterbrochener Bildungsbiographie ist zudem häufig auch ein gezieltes Training der Lernfähigkeit notwendig.

- Die Verbindung von Theorie und Praxis, von Neuem und Altem sowie der Einbezug der bisherigen beruflichen Erfahrungen ist bei Weiterbildung in späteren Berufsjahren besonders zentral. Ältere Menschen reagieren teilweise negativ auf theoretisch-abstrakte Vermittlungsformen. Die bei jüngeren Personen zentrale Karrieremotivation entfällt bei älteren Personen häufig, wodurch intrinsische Lernmotivationen wichtiger werden als «Lernen auf eine Prüfung» hin. Entsprechend sind Lernumgebung und Leistungsdruck der lebenszyklischen Lage älterer Mitarbeiter anzupassen.
- Weiterbildung nach der Lebensmitte – so die Forderung von Urs KALBERMATTEN (2001) – ist ganzheitlicher auszurichten. Bildungsinteressen nach 50 sollten sich nicht auf berufliche Themen beschränken, sondern Weiterbildung ist in dieser Lebensphase vermehrt Themen der Persönlichkeitsentwicklung und Lebensgestaltung zu widmen. Ein solches Bildungskonzept impliziert allerdings eine finanzielle Eigenbeteiligung der Teilnehmer.
- Nützlich sind – vor allem bei Menschen, die lange in der gleichen Position oder im gleichen Beruf tätig waren – gezielte Erfahrungs- und Umlernseminare, wo ältere Arbeitnehmer – eventuell in Zusammenarbeit mit jüngeren Mitarbeitern – den Wert oder Unwert ihrer bisherigen fachlichen und beruflichen Erfahrungen reflektieren, um bisherige berufliche Erfahrungen besser mit neuen Umständen zu integrieren. Lebens- und Berufserfahrungen älterer Mitarbeiter können – wie schon angeführt wurde – vor allem fruchtbar sein, wenn es sich um verarbeitete Erfahrungen handelt, die einen reflektierten Bezug zu aktuellen Arbeitsumständen und Berufsanforderungen aufweisen.

Gerontologische Studien weisen immer deutlicher darauf hin, dass sich Weiterbildung und Bildung nach 50 auch klar positiv auf die Gestaltung der nachberuflichen Lebensphase auswirken. Eine «Bildungspolitik 50+» hat damit Auswirkungen, die über die Erwerbsphase hinausgreifen. Gleichzeitig wird immer deutlicher, dass eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit – vor allem über das 65. Lebensjahr hinaus – ohne Weiterbildungsmassnahmen nicht zu realisieren ist.

*Resümee: Gegenwärtig bietet nur eine Minderheit der befragten Unternehmen – und auch der grösseren Unternehmen – Laufbahnberatung oder spezifische Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeitende an. Kurse zum Training der Lernfähigkeit und berufliche Umschulung sind noch seltener. Eine (Weiter-)Bildungspolitik 50+ ist allerdings nicht allein von Unternehmen zu finanzieren, sondern eine finanzielle Mitbeteiligung der Teilnehmer ist vor allem bei Bildungsangeboten angebracht, die sich auch für die Gestaltung der nachberuflichen Lebensphase als nützlich erweisen.*

## 10.2 Personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende – vertiefte Analyse

*Fragestellung: In welchem Masse variiert die «Personalpolitik 50+» je nach Unternehmensgrösse und Branchenzugehörigkeit?*

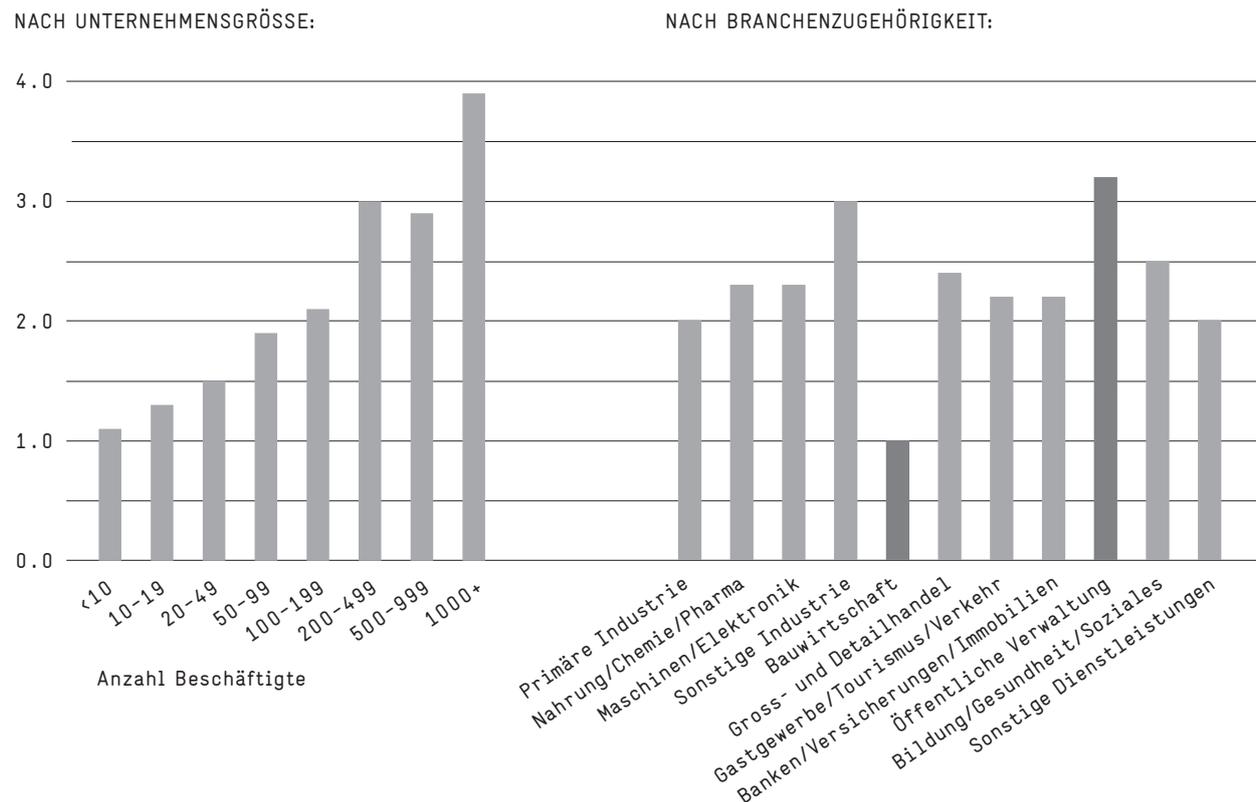
Von den befragten 804 Unternehmen bieten gut 29% keine der angeführten altersspezifischen Massnahmen an. 14% bieten nur eine Massnahme an. Jeweils 15% kennen zwei oder drei Massnahmen gleichzeitig. Die übrigen 27% bieten gegenwärtig vier und mehr personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende an.

Es ist zu erwarten, dass ein höherer Anteil älterer Mitarbeitender dazu beiträgt, dass mehr altersspezifische Massnahmen angeboten werden, und tatsächlich zeigt sich zwischen der Zahl angebotener altersbezogener Massnahmen und dem Anteil an 55-jährigen und älteren Beschäftigten eine signifikante, wenn auch schwache Korrelation. Die stärksten Effekte eines höheren Anteils an älteren Mitarbeitenden auf einzelne personalpolitische Massnahmen ergeben sich bezüglich einer spezifischen Weiterbildung nach 50 und Angeboten zu Teilzeitarbeit gegen Berufsende. Bei beiden Massnahmen sind die Beziehungen mit der Altersstruktur der Belegschaft hoch signifikant.

Daneben ist – wie schon die vorherige Analyse andeutete – die Zahl spezifischer Angebote sowohl von der Unternehmungsgrösse als auch von der Branchenzugehörigkeit abhängig. Die Angaben in Figur 14 verdeutlichen diesen Punkt eindeutig: Mit steigender Unternehmensgrösse werden – nicht unerwartet – mehr spezifische Massnahmen zumindest für ausgewählte Gruppen älterer Mitarbeitender angeboten. Gleichzeitig sinkt mit steigender Grösse der Variationskoeffizient (= Standardabweichung in % des Mittelwerts), was darauf hinweist, dass kleinere Unternehmen personalpolitisch stärkere Unterschiede aufweisen als grössere Unternehmen. Die Aufgliederung nach Branchen verdeutlicht nochmals, dass namentlich die Bauwirtschaft diesbezüglich wenig Angebote bereitstellt (teilweise weil viele Baufirmen wenig über 50-jährige Personen beschäftigen). Am meisten altersspezifische Massnahmen finden sich in öffentlichen Verwaltungen sowie in der Kategorie «sonstige Industrie».

Eine systematischere Betrachtung (Einteilung von Branchen gemäss Produktionstypus) deutet darauf hin, dass vor allem grössere Unternehmen in traditionellen Produktionszweigen (Old-Tech-Industrie, traditionelle Dienstleistungen) altersspezifische Massnahmen ergreifen (auch weil traditionelle Produk-

Fig. 14 Durchschnittliche Anzahl personalpolitischer Massnahmen für ältere Arbeitskräfte



NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE (Anzahl Beschäftigte) UND PRODUKTIONSTYPUS:

	<100	100-499	500+
Old-Tech-Industrie	1.6	3.1	3.7
High-Tech-Industrie	1.5	2.3	3.3
Bauwirtschaft	0.9	1.2 *	1.6 *
Traditionelle Dienstleistungen	1.4	2.8	4.2
Moderne Dienstleistungen	1.6	2.4	3.2

Je grösser ein Unternehmen ist, desto eher bietet es personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende an. Der Zusammenhang ist besonders stark bei traditionellen Dienstleistungsunternehmen (z.B. Handel, Gastgewerbe, öffentliche Verwaltung und Telekommunikation.)

Bei einer näheren Betrachtung nach Branchen fällt auf, dass namentlich in der Bauwirtschaft wenige Massnahmen angeboten werden. Eine Erklärung dafür dürfte der eher geringe Anteil an Beschäftigten sein, die älter sind als 50. Am meisten Angebote hingegen kennt die öffentliche Verwaltung, wo relativ viele ältere Personen beschäftigt sind.

\* Weniger als 10 Firmen.

tionszweige mehr ältere Mitarbeitende aufweisen als moderne Produktionszweige). Eine multivariate Varianzanalyse (abhängige Variable: Summe aller Massnahmen 50+) bestätigt, dass sowohl die Betriebsgrösse als auch der Produktionstyp hoch signifikant mit der Zahl angebotener altersspezifischer Massnahmen verhängt sind. Zusätzlich trägt auch ein höherer Anteil an älteren Mitarbeitenden (55+) signifikant zu mehr altersspezifischen Massnahmen bei, und die erklärte Varianz erhöht sich nach Einbezug dieser Variable auf 24% (vgl. Anhang III, Figur 29).

*Resümee: Grössere Unternehmen sowie Firmen in traditionellen Produktionszweigen mit relativ höherem Anteil an älteren Mitarbeitenden bieten mehr altersspezifische Massnahmen an als kleinere Firmen oder Unternehmen in modernen Produktionsbereichen mit verjüngter Belegschaft. Bei kleineren Unternehmen bestehen zudem wesentlich grössere Unterschiede als bei grösseren, was das Angebot an personalpolitischen Massnahmen für ältere Mitarbeitende betrifft.*

## II Weiterarbeit im AHV-Alter

### II.1 Erwerbsarbeit im Rentenalter heute

*Fragestellung: Wie verbreitet ist Erwerbsarbeit von Personen im AHV-Alter?*

Vor Einführung einer sozialen Alterssicherung war Erwerbstätigkeit im höheren Lebensalter die wichtigste Möglichkeit der Existenzsicherung, und die Einführung einer Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) im Jahre 1948 änderte die Situation vorerst wenig. Die Verankerung einer nachberuflichen Phase im Leben einer Mehrzahl älterer Menschen erfolgte erst in den Jahren der wirtschaftlichen Hochkonjunktur; eine Periode, die auch einen ständigen Ausbau der Altersrenten erlebte. Vor allem seit 1970 ist die Erwerbsbeteiligung älterer Personen deutlich gesunken. Die grössten Rückgänge fanden in den 1970er und 1980er Jahren statt. Seitdem hat sich diesbezüglich weniger bewegt, auch wenn sich der Trend zu weniger erwerbstätigen AHV-Rentnern in den letzten Jahrzehnten fortsetzte.

Im Jahre 2004 waren nur noch 13% der über 64-jährigen Männer in irgendeiner Form erwerbstätig, und bei den Frauen waren es nur 5%. Mehrheitlich handelt es sich um eine Teilzeitarbeit, und bei der Erwerbsarbeit im Rentenalter überwiegen kleine Arbeitspensum. Am häufigsten wird zwischen einer und zehn Stunden pro Woche gearbeitet. Fast ein Viertel der im Rentenalter Erwerbstätigen betont allerdings, dass ihr Arbeitspensum beträchtlichen Schwankungen unterliegt. Immerhin gut ein Siebtel der erwerbstätigen AHV-Rentner absolviert Arbeitspensum von über 41 Stunden pro Woche (vgl. BALTHASAR et al. 2003). Eine Detailanalyse lässt erkennen, dass folgende Einzelfaktoren die Wahrscheinlichkeit einer Erwerbs-

arbeit im Alter zwischen 65 und 79 Jahren erhöhen (vgl. WANNER et al. 2003: 63):

- Erstens bleiben Selbständigerwerbende (Landwirte, Gewerbetreibende, freie Berufe) im Alter überdurchschnittlich häufig erwerbstätig, oft im Rahmen eines Familienbetriebs. Fast die Hälfte der arbeitenden AHV-Rentner ist selbständig erwerbstätig. Selbständigerwerbende begründen die längere Erwerbsarbeit einerseits oft mit Freude an der beruflichen Herausforderung sowie einer ungenügenden Auslastung ohne Berufsarbeit. Andererseits wird teilweise auch eine ungelöste Nachfolgeregelung angeführt, und einen wichtigen Einfluss haben auch finanzielle Erwägungen (fehlende berufliche Vorsorge).
- Zweitens verbleiben Personen mit tertiärer Ausbildung etwas häufiger im AHV-Alter erwerbstätig als Personen mit geringerer Ausbildung. Dabei handelt es sich oft um freiberuflich tätige Akademiker und Fachleute. Ein wichtiger Faktor dabei ist, dass besser ausgebildete Personen im Allgemeinen im Alter eine bessere psychische und körperliche Gesundheit aufweisen als Personen aus unteren Bildungsschichten. Bei gut ausgebildeten Personen sind die Freude an der beruflichen Herausforderung sowie eine ungenügende Auslastung ohne Berufsarbeit zentrale Motive einer Weiterarbeit über das ordentliche Rentenalter hinaus.
- Drittens erhöht das Vorhandensein von minderjährigen Kindern im Haushalt oder ein erwerbstätiger Ehepartner bzw. eine jüngere erwerbstätige Ehepartnerin die Wahrscheinlichkeit, im AHV-Alter erwerbstätig zu sein. Umgekehrt reduziert bei Frauen die Nichterwerbstätigkeit des Partners die Wahrscheinlichkeit einer Weiterarbeit im AHV-Alter.

Viele erklärende Einflussgrössen einer Erwerbstätigkeit im Rentenalter beziehen sich auf Personen mit kleineren Einkommen: Erwerbstätigkeit ohne Führungsfunktion, Kleinbetriebe, Land- und Forst-

wirtschaft, geringes Guthaben bei der beruflichen Vorsorge. Eine Erwerbstätigkeit nach dem Erreichen des ordentlichen Rentenalters ist deshalb in vielen Fällen durch wirtschaftliche Motive bedingt. Nur in einer Minderheit der Fälle ist es gegenwärtig «Freude an der Arbeit» allein. Gleichzeitig scheint der Pensionierungsentscheid älterer Erwerbspersonen aber auch von deren Beschäftigungschancen abzuhängen. Dies ist daran zu erkennen, dass die Erwerbsbeteiligung von Personen im Rentenalter vor allem in solchen Berufen stark sank, in denen die Beschäftigung stagnierte oder rückläufig war.

Am höchsten ist der Anteil 65-jähriger und älterer Arbeitskräfte in der Land- und Forstwirtschaft, wo viele ältere Menschen in Familienbetrieben weiterarbeiten. Relativ häufig sind ältere Beschäftigte auch in persönlichen Dienstleistungen, wo sie innerhalb von Familienbetrieben mithelfen oder als Selbständigerwerbende weiter ihre bisherigen Dienste anbieten. Entsprechend liegt der Anteil von Beschäftigten im AHV-Alter bei Kleinbetrieben am höchsten, und er sinkt mit steigender Unternehmensgrösse stetig ab. In Kleinunternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten haben gut 2,5% der Beschäftigten das AHV-Alter überschritten. Dabei handelt es sich oft um Firmeninhaber und ältere Familienmitglieder. In Grossunternehmen mit 1000 und mehr Beschäftigten liegt der Anteil 65-jähriger und älterer Beschäftigter nur noch bei 0,4% (vgl. Figur 15).

Insgesamt beträgt der Anteil der 65-jährigen und älteren Menschen weniger als 2% aller Arbeitskräfte der Schweiz. Bei den im Rahmen der AVENIR-SUISSE-Erhebung befragten Unternehmen – wo Selbständigerwerbende und Kleinbetriebe nicht berücksichtigt wurden – liegt der Anteil der Beschäftigten im AHV-Alter nur bei gut 1%.

Zukünftige Entwicklungen – sei es ein Abbau der staatlichen Alterssicherung, sei es eine steigende Nachfrage nach älteren Arbeitskräften oder ein verstärkter Wunsch älterer Menschen, im Alter aktiv zu bleiben – können erneut einen Trend zur Weiterarbeit im Alter auslösen. Je mehr Frauen und Männer sich im höheren Alter gesund und kompetent fühlen, desto grösser ist das Bedürfnis nach einer aktiven Gestaltung der späteren Lebensjahre. Gemäss Kontinuitätstheoretischen Ansätzen gehört für zunehmend mehr Menschen zum «aktiven Altern» die Weiterführung einer Erwerbsarbeit. Es ist jedoch klar, dass mit dem Stichwort «Altersarbeit» gegenwärtig und in naher Zukunft primär eine kleine, wenn auch rasch anwachsende Gruppe hoch kompetenter und motivierter Arbeitskräfte angesprochen wird. Die Weiterarbeit von älteren Menschen im AHV-Alter – sei es in Form befristeter Projekte oder von Hilfsarbeiten, sei es in Form von qualifizierter Beratung und Mentoring – sollte dabei nicht als Konkurrenz zur Beschäftigung junger Menschen interpretiert werden. Entsprechende Konkurrenzängste entsprechen falschen ökonomischen Vorstellungen zum Funktionieren von Arbeitsmärkten in offenen Wirtschaftssystemen. Eine Gesellschaft ist umso reicher (und integrierter), je mehr die Kompetenzen älterer Menschen aktiv genutzt werden.

Gesamtwirtschaftlich ist allerdings zu beachten, dass selbst eine Verdoppelung der Altersarbeit im Vergleich zu heute das Arbeitskräftepotenzial der Schweiz nicht wesentlich zu erhöhen vermag, namentlich wenn die überwiegende Mehrheit der Erwerbstätigen im AHV-Alter nur teilzeitlich tätig ist. Der Altersarbeitsmarkt wird daher erst längerfristig einen bedeutsamen Beitrag zur Ausdehnung des gesamten Beschäftigungsvolumens leisten.

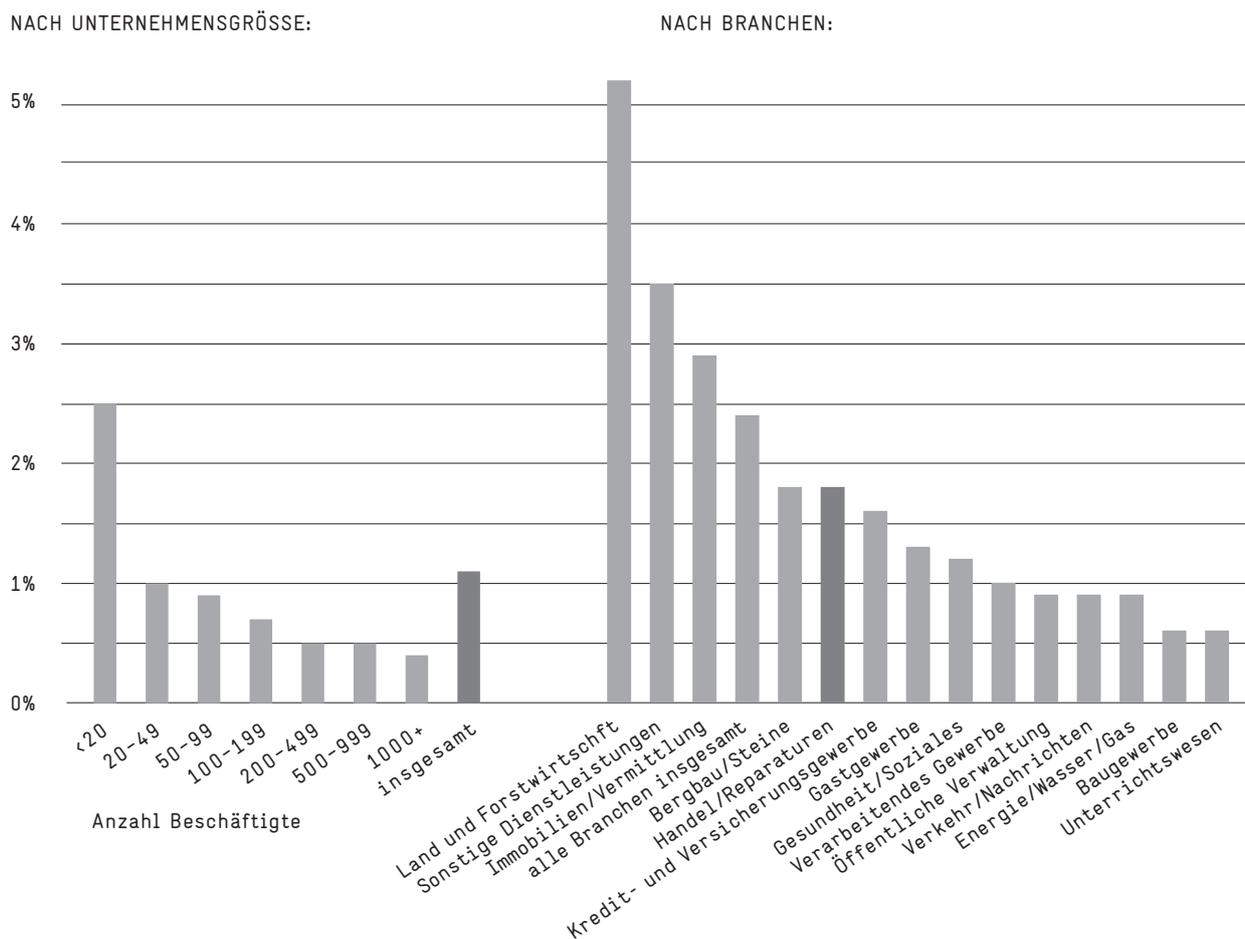
*Resümee: Arbeit im Alter ist gegenwärtig – gesamtwirtschaftlich gesehen – eine eher marginale Grösse. Aber zukünftig ist eher mit einem Ansteigen der Erwerbsquoten über 65-jähriger Personen als mit einer Weiterführung bisheriger Trends zu noch weniger Altersarbeit zu rechnen. Ein Grund dafür ist, dass die Zahl kompetenter und motivierter Frauen und Männer, die auch nach dem Alter von 65 Lebensjahren aktiv sein wollen, in den neuen Generationen älterer Menschen rasch ansteigt*

.....  
 II.2 Interesse an Altersarbeit und Beschäftigungsmöglichkeiten  
 .....

*Frage: Wie gross ist das wahrgenommene Angebot an Arbeitskräften im AHV-Alter, und inwiefern bieten Unternehmen heute schon entsprechende Beschäftigungsmöglichkeiten?*

Gegenwärtig steht – von selbständig erwerbenden Personen abgesehen – eine Weiterarbeit nach 65 kaum im Zentrum der Lebensplanung der grossen Mehrheit von AHV-Rentnern. Auch aus Sicht der befragten Unternehmen wird das Interesse seitens von Arbeitnehmenden nach einer Weiterarbeit im AHV-Alter als gering bis nicht vorhanden eingeschätzt (vgl. Figur 16): 47% der befragten Unternehmen nehmen kein Interesse von über 65-jährigen Personen nach Erwerbstätigkeit wahr, und weitere 48% sehen höchstens ein geringes Interesse. Nur 5% der befragten Unternehmen sehen sich diesbezüglich schon heute mit einem starken Interesse konfrontiert. Grössere Betriebe haben relativ häufig «geringes Interesse», kleine Betriebe hingegen häufig «kein Interesse» angekreuzt. Der Anteil der Unternehmen, die gegenwärtig ein merkbares Interesse nach Weiterarbeit im AHV-Alter erfahren, liegt hingegen unabhängig von der Betriebsgrösse bei maximal 5%. Das wahrgenommene

Fig. 15 65 plus: Anteil von Arbeitskräften im AHV-Alter



Personen über 65 sind die Ausnahme im Erwerbsleben geworden. Mit 5,2% ist ihr Anteil am höchsten in der Landwirtschaft. Über alle Branchen hinweg betrachtet beträgt der Anteil 1,8% gemäss SAKE 2002.

In den von AVENIR SUISSE befragten Unternehmen sind 1,1% der Beschäftigten älter als 65. Der im Vergleich zu den SAKE-Daten tiefere Anteil ergibt sich dadurch, dass zum einen Selbständige und zum anderen Kleinbetriebe nicht erfasst wurden. Mit 2,5% arbeiten am meisten Personen im AHV-Alter in Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten. In grösseren Betrieben sind es im Durchschnitt maximal 1%.

Quelle: SAKE 2002 (gewichtete Stichprobe) für die Darstellung der Anteile nach Branchen.

Interesse an Altersarbeit ist verknüpft mit der Altersstruktur der Beschäftigten, und je höher der Anteil älterer Mitarbeitender, desto eher wird ein Interesse an Weiterarbeit wahrgenommen.

Das weitgehend fehlende Arbeitsangebot seitens älterer Arbeitnehmender kann allerdings nicht nur die Tatsache widerspiegeln, dass das Erreichen des AHV-Alters gesellschaftlich weiterhin als obere Grenze für eine Erwerbsarbeit definiert wird. Auch das Fehlen von aktiven Beschäftigungsstrategien zur Förderung einer Altersarbeit kann zu einem «Disengagement» älterer Arbeitskräfte beitragen.

Auf die Frage, ob ihr Unternehmen Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen anbiete, die das AHV-Alter überschritten haben, antworteten 45% mit «Nein», und zwar relativ unabhängig von der Betriebsgrösse.

Weitere 44% bieten Beschäftigungsmöglichkeiten für bisherige Mitarbeitende an, wobei vielfach angeführt wurde, dass dies nur für ausgewählte Personen gelte (z.B. Fachleute mit speziellen Fachkenntnissen oder zeitlich beschränkte Hilfsarbeiten). 11% der befragten Unternehmen bieten ausgewählte Beschäftigungsmöglichkeiten auch für Personen an, die vor der Pensionierung nicht im Unternehmen tätig waren. In anderen Worten: Eine Neueinstellung von 65-jährigen und älteren Personen ist gegenwärtig eher die Ausnahme, und daran dürfte sich auch in naher Zukunft nicht so rasch etwas ändern.

Ein Beispiel dafür ist die ETH ZÜRICH. Sie hat versucht, bereits pensionierte Mitarbeitende wieder zu beschäftigen, um so ihr Beziehungsnetz und ihre Erfahrung nutzen zu können. Kritik von Seiten der Politik und der Gewerkschaften, man nehme den jüngeren Mitar-

### Die «Lex Wüthrich» – eine Ausnahme für Ausnahmefälle

Gerade im Bereich Bildung und Forschung fällt es Forschenden oft nicht leicht, ihre Arbeit aufzugeben, da Beruf und Freizeit häufig miteinander verschmelzen. Zudem befinden sich viele von ihnen auf dem Höhepunkt ihrer Forschung. Für die ETH ZÜRICH und Lausanne wurde im März 2003 gesetzlich festgelegt, dass herausragende Persönlichkeiten in Ausnahmefällen über das Pensionsalter hinaus weiterbeschäftigt werden dürfen (SR 172.220.113.40, Art. 14). Für Professorinnen und Professoren im Ruhestand besteht die Möglichkeit, freie Vorlesungen zu halten und die allgemeinen Einrichtungen der ETH zu benützen. Ihnen können auch Lehraufträge erteilt und andere Mandate übertragen werden.

Auslöser für die sogenannte Lex Wüthrich war der Fall des ETH-Professors Kurt WÜTHRICH, der angekündigt hatte, nach der Pensionierung seine Forschung in die USA zu verlegen. Als ihm 2002 der Nobelpreis für Chemie zugesprochen wurde, sah sich der Bund zum Handeln veranlasst, und er erlaubte Prof. WÜTHRICH über die Pensionsgrenze hinaus eine Anstellung.

Trotz der Möglichkeit zur Weiterarbeit im Pensionsalter sieht Professor Kurth WÜTHRICH nach wie vor Handlungsbedarf: Das Forschen im Pensionsalter sei schwierig, da die meisten Gelder direkt an den Lehrstuhl gebunden seien und der Schweizerische Nationalfonds nur bescheidene Mittel zur Verfügung stelle.

Fig. 16 **Arbeitskräfte AHV-Alter: Interesse an Weiterarbeit und Beschäftigungsmöglichkeiten**

UNTERNEHMEN	(NACH ANZAHL BESCHÄFTIGTER)			
	TOTAL	>100	100-499	500-999

**Frage:** «Ist in Ihrem Unternehmen eine Nachfrage von Seiten der Arbeitnehmenden nach Weiterarbeit im AHV-Alter vorhanden?»

Starke Nachfrage	5%	6%	4%	4%	3%
Geringe Nachfrage	48%	37%	52%	67%	65%
Bis jetzt keine Nachfrage	47%	57%	44%	29%	32%

**Frage:** «Bietet Ihr Unternehmen Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen an, die das AHV-Alter überschritten haben?»

Nein	45%	47%	40%	48%	46%
Ja, für bisherige Mitarbeitende	44%	40%	50%	42%	48%
Ja, auch für neue Personen	11%	13%	10%	10%	7%

**Frage:** «Auf welchen Stufen sind in Ihrem Unternehmen Personen beschäftigt, welche das AHV-Alter bereits überschritten haben?»

Geschäftsleitung	8%	9%	6%	7%	9%
Leitungsfunktion/Fachkräfte	24%	7%	26%	33%	39%
Sonstige Mitarbeitende	40%	30%	47%	57%	48%

*Das AHV-Alter ist nach wie vor prägend für den Austritt aus dem Erwerbsleben. Lediglich 5% der befragten Unternehmen sind – weitgehend unabhängig von der Grösse – mit einem starken Interesse nach Weiterarbeit seitens der Arbeitnehmenden konfrontiert, und knapp die Hälfte der Unternehmen nimmt ein geringes Interesse wahr (48%).*

*Falls Unternehmen auch Personen im AHV-Alter beschäftigen, so bezieht sich diese Möglichkeit vor allem auf Personen, die bereits vorher im Unternehmen gearbeitet haben (44%). Neueinstellungen hingegen bleiben eher die Ausnahme (11%).*

beitenden die Arbeitsplätze weg, hat die ETH jedoch zu grösserer Vorsicht bei der Anstellung von Pensionierten veranlasst. Bei profilierten Professoren besteht die Möglichkeit, die Anstellung um zwei Jahre, d.h. bis zum Alter 67, zu verlängern. Dabei handelt es sich nicht um Wiedereinstellungen. Derzeit beschäftigt die ETH ZÜRICH insgesamt rund 360 Professorinnen und Professoren.

Bei den Unternehmen, die Personen im AHV-Alter beschäftigen, werden diese primär als Hilfskräfte oder spezielle Fachkräfte engagiert, wogegen nur wenige Unternehmen in ihrer Geschäftsleitung Menschen im Alter von 65 Jahren und älter aufweisen. Die Detailuntersuchung der aufgeführten Fälle zeigt, dass es sich dabei fast ausschliesslich um ältere Firmeninhaber handelt, die auch im Alter in ihrem Unternehmen mitwirken wollen (oder die noch keine geregelte Nachfolge gefunden haben).

*Resümee: Das Interesse an einer Weiterarbeit im AHV-Alter wird von der grossen Mehrheit der befragten Unternehmen gegenwärtig als gering oder nicht vorhanden eingeschätzt. Fast die Hälfte engagiert keine Personen im AHV-Alter, und mehr als zwei Fünftel der Unternehmen bieten lediglich Beschäftigungsmöglichkeiten für bisherige Mitarbeitende an. Die Vorstellung von 65 Jahren als «obere Altersgrenze» für eine Erwerbsarbeit ist momentan noch stark verankert.*

.....  
 II.3 Massnahmen zur Förderung einer Altersarbeit  
 .....

*Fragestellung: Welche spezifischen Massnahmen zur Förderung von Altersarbeit werden konkret angeboten oder geplant?*

Danach gefragt, ob das Unternehmen entsprechende Massnahmen trifft oder plant, um eine Weiterarbeit nach dem AHV-Alter in verschiedenen Bereichen zu fördern, macht deutlich, dass gegenwärtig nur eine Minderheit die Förderung der Altersarbeit unternimmt oder plant. Momentan am häufigsten angeboten – und zwar bei mittelgrossen Unternehmen mit 36% am häufigsten – sind Hilfsarbeiten mit und für Pensionierte (vgl. Figuren 17 und 18).

Grössere Unternehmen bieten zu einem Drittel auch befristete Projekte mit Pensionierten an. Der Einsatz von qualifizierten Pensionierten als «Senior Consultants» ist bei grösseren Unternehmen ebenfalls nicht selten, wobei verschiedene Unternehmen dafür primär frühpensionierte Personen vor dem AHV-Alter engagieren. So hat beispielsweise die ABB Schweiz schon 1994 die CONSENEC AG gegründet (früher ABB Consulting AG): Mit 60 Jahren treten die oberen Kadermitarbeitenden zur CONSENEC über. Sie geben ihre bisherige Funktion auf und sind bis zur Pensionierung als Senior Consultants tätig. CONSENEC übernimmt Führungsaufgaben und Management-Beratung und bietet Fachberatung und Coachings für Führungskräfte und -teams an. Das Modell verfolgt neben dem Wissenstransfer auch den schrittweisen Ausstieg aus dem Berufsleben sowie eine Verjüngung des Managements.

In gut zwölf Prozent der Unternehmen werden pensionierte Mitarbeitende teilweise auch für Vertretungsaufgaben (Vertretung bei Mutterschaft oder längeren Abwesenheiten) eingesetzt; eine Aufgabe, die jedoch

Fig. 17 Massnahmen zur Förderung einer Beschäftigung von Arbeitskräften im AHV-Alter

Frage: «Trifft Ihr Unternehmen Massnahmen, um eine Tätigkeit nach dem AHV-Alter zu fördern?»

	ANGEBOTEN	GEPLANT	ANGEBOTEN gewichtet nach Anzahl Beschäftigter
Hilfsarbeiten durch Pensionierte	29%	7%	28%
Befristete Projekte mit Pensionierten	22%	8%	20%
Einsatz von Pensionierten als Beratende (Senior Consultants)	18%	7%	17%
Vertretung bei Mutterschaft/Abwesenheiten	12%	5%	11%
Mentorensysteme	5%	5%	3%
Weiterbildung für nachberufliche Tätigkeiten	2%	1%	3%

#### NACH BRANCHE

	SENIOR CONSULTANTS	MENTOREN- SYSTEME	BEFRISTETE PROJEKTE	HILFS- ARBEITEN
Primäre Industrie	11%	1%	21%	28%
Nahrung/Chemie/Pharma	16%	4%	28%	33%
Maschinen/Elektronik	24%	3%	29%	37%
Sonstige Industrie	34%	15%	36%	45%
Bauwirtschaft	11%	2%	14%	30%
Gross- und Detailhandel	22%	2%	17%	32%
Gastgewerbe/Tourismus/Verkehr	9%	2%	6%	28%
Banken/Versicherungen/Immobilien	24%	5%	35%	29%
Öffentliche Verwaltung	10%	4%	12%	23%
Bildung/Gesundheit/Soziales	12%	8%	20%	21%
Sonstige Dienstleistungen	26%	9%	20%	23%
Total	18%	5%	22%	29%

Eine Beschäftigung über das AHV-Alter hinaus wird in den meisten Unternehmen noch stiefmütterlich behandelt. Am ehesten kommen Hilfsarbeiten (29%), befristete Projekte mit Pensionierten (22%) und der Einsatz von Pensionierten als Senior Consultants (18%) in Frage. An den Anteilen ändert sich nur wenig, wenn man die angebotenen Massnahmen mit der Beschäftigtenzahl gewichtet. Nach Unternehmensgrösse unterscheiden sich lediglich die Massnahmen «befristete Projekte» und «Senior Consultants» statistisch signifikant (vgl. Fig. 18); sie werden vor allem in grösseren Betrieben angeboten.

Eine grosse Variation ergibt sich hingegen bei den angebotenen Massnahmen im Branchenvergleich. Am meisten verbreitet sind Massnahmen bei Banken und Versicherungen sowie in der Maschinen- und Elektronikindustrie.

## Fallbeispiel — VALORA Spezialfall Kioskverkäuferinnen

Die VALORA ist als Handelsunternehmen für Konsumgüter auf den kleinflächigen Einzelhandel spezialisiert und in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig, etwa als Betreiberin von Kiosken und Bahnhofsbuchhandlungen sowie als Distributorin von Presseerzeugnissen und Markenartikeln. Schweizweit beschäftigt sie über 7000 Mitarbeitende.

Im Kioskbereich ist der Altersdurchschnitt traditionellerweise eher hoch – nicht zuletzt, weil die Stellen beliebt sind bei Wiedereinsteigerinnen, die das 45. Lebensjahr oftmals überschritten haben. Die älteren Mitarbeitenden schätzt man besonders wegen ihres Engagements und ihrer Loyalität zum Unternehmen. Entsprechend gross ist bei den Kioskverkäuferinnen die Nachfrage nach Weiterbildung im Pensionsalter. Waren früher vor allem finanzielle Gründe für den Wunsch nach einer nachberuflichen Tätigkeit verantwortlich, so sind es heute vermehrt soziale Faktoren: Die Kioskverkäuferinnen finden Erfüllung in ihrem Beruf – intern spricht man scherzhaft vom «Kioskvirus».

Früher bestand die Möglichkeit, im Einzelhandel bis zum 80. Lebensjahr im Beruf zu bleiben. Vor drei Jahren wurde die Altersgrenze jedoch auf 70 Jahre gesenkt. Durch die enge Bindung an den Beruf fällt vielen Mitarbeitenden der Rückzug aus dem Arbeitsleben schwer. Man ermöglicht ihnen deshalb einen Teilausstieg und erachtet einen Ausbau der Teilzeitmodelle als sinnvolle Massnahme.

Für Angestellte in Kaderpositionen zwischen der Altersgrenze für die vorzeitige Pensionierung und dem ordentlichen Rentenalter (Männer zwischen 60 und 65, Frauen zwischen 59 und 64 Jahren) besteht die Möglichkeit, in den Beraterpool der VALORA zu wechseln. Damit werden sie zu Teilzeitmitarbeitenden ohne festes Arbeitspensum; der Beratervertrag ist vergleichbar mit Verträgen für Aushilfen auf Abruf bzw. nach Auftrag. Die Aufgaben können sich im angestammten Tätigkeitsbereich bewegen; Möglichkeiten sind aber auch Stellvertretungen, Projektleitung und -mitarbeit, Recherchen, Marktanalysen, Durchführung von internen Schulungen, Führungen und Vorträge. In besonderen Fällen kann die Beratertätigkeit auch nach Erreichen des ordentlichen Pensionsalters fortgesetzt werden.

gute und aktualisierte Kenntnisse der zu vertretenden Funktionen voraussetzt. Pensionierte übernehmen vor allem in Unternehmen mit hohem Frauenanteil solche Vertretungsfunktionen (bei Mutterschaft). Tatsächlich können ehemalige Fachpersonen gerade bei Mutterschaft oder Erkrankung eines Kindes wichtige Lücken füllen und damit auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern.

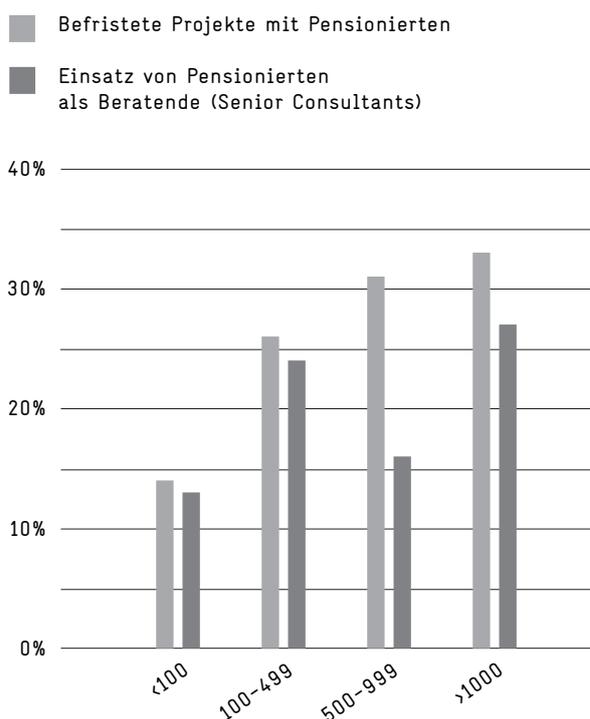
Mentorensysteme existieren zwar in zunehmend mehr Unternehmen, aber vielfach handelt es sich um erwerbstätige Personen, die sich beispielsweise um die betriebliche Integration neueintretender junger Mitarbeiter kümmern. Demgegenüber sind Mentorensysteme mit Personen im AHV-Alter seltener, weil sehr anspruchsvoll. Auch grössere Unternehmen haben erst selten entsprechende Mentorensysteme entwickelt.

Auch eine gezielte Weiterbildung für nachberufliche Tätigkeiten – wie nachberufliche Freiwilligen- und Sozialarbeit – ist gegenwärtig selten. Inwiefern eine solche Weiterbildungsaktivität tatsächlich eine unternehmerische Aktivität sein soll, ist fraglich. Weiterbildung für aktives Alter kann auch der individuellen Verantwortung überlassen werden oder durch staatliche Massnahmen – wie Steuerfreibeträge für nachberufliche Weiterbildung – gefördert werden.

Die verschiedenen Angebote zur Altersarbeit sind interkorreliert, mit einer Ausnahme: Mentorensysteme und Hilfsarbeiten durch Pensionierte sind untereinander nicht positiv assoziiert. Eine genauere Analyse (Faktoranalyse) lässt zwei unterschiedliche Formen der Altersarbeit erkennen (vgl. Anhang III, Figur 30):

- Auf einer ersten Dimension (Faktor I) befinden sich befristete Projekte und Hilfsarbeiten durch Pensionierte. Diese Dimension reflektiert den eher marginalen und residualen Charakter von Alters-

Fig. 18 Ältere Arbeitskräfte: Wo beim Angebot die Unternehmensgrösse eine Rolle spielt



Bei den Massnahmen zur Förderung einer Tätigkeit im AHV-Alter unterscheiden sich Unternehmen verschiedener Grösse lediglich bei den Massnahmen «befristete Projekte» und «Senior Consultants» statistisch signifikant (auf 1%, Chi-Quadrat-Test); sie werden vor allem in grösseren Betrieben angeboten.

arbeit, als Arbeit, die häufig unqualifiziert und randständig ist. Personen im AHV-Alter sind hier vor allem «Reservearbeitskräfte», die namentlich in Zeiten von knappem Arbeitsangebot aufgeboten werden.

- Auf einer zweiten Dimension (Faktor II) befinden sich Beratungs- und Mentorenfunktionen älterer Menschen. Hier geht es primär um qualifizierte Beratungsaufgaben älterer Menschen, oft zugunsten jüngerer Generationen (wie bei Mentorensystemen).

## Fallbeispiel — SECURITAS Weiterarbeit bis 70

Die SECURITAS Gruppe Schweiz stellt mit ihren Unternehmensbereichen Instrumente zur Sicherheit bereit. Insgesamt 18 Unternehmen und über 7000 Mitarbeitende stehen weltweit in ihrem Dienst. Die SECURITAS AG (Schweizerische Bewachungsgesellschaft) ist Teil der Gruppe und umfasst den Bereich Sicherheitsdienstleistungen. Hier wird unterschieden zwischen «White «Color» Workers (Verwaltung, Büro) und «Blue «Color» Workers» (Mitarbeitende in Uniform). Unter den nebenamtlich tätigen «Blue «Color» Workers» sind viele Pensionierte zu finden, welche die flexiblen Arbeitspensien schätzen. Zudem kehren ehemalige Mitarbeitende oftmals wieder zur SECURITAS zurück, nachdem sie auf einem anderen Beruf gearbeitet haben. Es handelt sich folglich häufig um Zweit- oder Drittberufe.

Das Unternehmen ist dafür bekannt, auch 60-jährigen noch eine Anstellungschance zu bieten. Ältere Personen werden geschätzt wegen ihrer guten Verfügbarkeit und hohen Zuverlässigkeit – Eigenschaften, die bei der SECURITAS besonders wichtig sind.

Die Weiterarbeit ist im uniformierten Dienst maximal bis 70 möglich, wobei mit den 68-jährigen Mitarbeitenden allmählich über die Pensionierung gesprochen wird. Spezielle Programme oder Massnahmen für die Angestellten im Pensionsalter sind nicht vorhanden: Sie üben die gleichen Tätigkeiten aus wie die übrigen Mitarbeitenden. Jedoch werden Personen, die erst im höheren Alter zum Unternehmen stossen, von vorneherein in körperlich weniger anstrengende Bereiche eingeteilt.

Gegenwärtig erarbeitet man Möglichkeiten, um langjährige Mitarbeitende weiterbeschäftigen zu können: Der Revierdienst, bei dem bis zu 15 km zu Fuss zurückgelegt werden müssen, wird oft zu anstrengend für ältere Angestellte. Zwar ist der Wechsel in den weniger belastenden Publikumsdienst möglich, man ist aber mit der Ausarbeitung von zusätzlichen Dienstleistungen beschäftigt.

In jedem Fall zeigt sich bei der Altersarbeit eine inhärente Segmentation, die wahrscheinlich auch in Zukunft bedeutsam sein wird: Pensionierte einerseits als eher unqualifizierte und befristete Arbeitskräfte nach Bedarf, Pensionierte andererseits als qualifizierte Berater und Mentoren, die kumulierte Kompetenzen und Erfahrungen intergenerationell weitergeben.

Unternehmen, die personalpolitische Massnahmen für langjährige und ältere Mitarbeitende eingeführt haben, haben häufiger auch Angebote für Pensionierte, namentlich bezüglich Senior Consultants und befristeter Projekte. Die positive Beziehung zwischen der Zahl personalpolitischer Massnahmen 50+ und Formen der Altersarbeit ist auch nach Kontrolle der Unternehmensgrösse statistisch bedeutsam. Die Förderung älterer Mitarbeiter und Altersarbeit sind damit nicht alternative, sondern ergänzende Strategien einer Politik in Richtung einer längeren Lebensarbeitszeit, und eine Aufwertung älterer Mitarbeitender hilft mit, dass sie, sofern gewünscht, auch später aktiv sein können.

Die Verbreitung von Massnahmen zur Förderung der Altersteilzeitarbeit variiert nach Branchen, wobei sich folgendes Bild zeigt (vgl. Figur 17):

- Senior Consultants finden sich am häufigsten in der Maschinen- und Elektronikindustrie, der «sonstigen Industrie» sowie bei Banken/Versicherungen und «sonstigen Dienstleistungen». Selten sind solche Angebote in primären Industriezweigen (Textil, Holz, Papier, Steine/Erden) sowie in der Bauwirtschaft und dem Gastgewerbe. Auch öffentliche Verwaltungen sowie Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen haben Modelle von Senior Consultants bisher noch kaum entwickelt, obwohl etwa Kantonsspitäler bei der Ärzteschaft ein relativ grosses Interesse an einer Weiterarbeit im AHV-Alter feststellen. In manchen Spitälern wird diesem Wunsch durch die Möglichkeit von Konsiliarvertretern Rechnung getragen. Mentorensysteme mit

Fachleuten im AHV-Alter sind noch seltener, und sie finden sich am häufigsten in der Kategorie «sonstige Industrie» bzw. «sonstige Dienstleistungen».

- Befristete Projekte mit und für Pensionierte sind relativ häufig in ausgewählten Industriezweigen sowie bei Banken und Versicherungen. Selten sind entsprechende Projekte im Gastgewerbe sowie in öffentlichen Verwaltungen (die teilweise reglementsbedingt keine Personen im AHV-Alter beschäftigen dürfen).

Zu erwarten ist, dass entsprechende Angebote von der Altersstruktur der Beschäftigten beeinflusst werden. Die Förderung von Altersarbeit dürfte in Unternehmen mit einer älteren Belegschaft häufiger sein als mit einer jüngeren. Diese Annahme wird allerdings nur teilweise bestätigt. So ist das Vorhandensein von Senior Consultants und Mentorensystemen in keiner Weise mit dem Anteil älterer Mitarbeitender assoziiert, was mit der selektiven und personalisierten Arbeitsweise von Senior Consultants und Mentoren zusammenhängt. Befristete Projekte mit Pensionierten und Hilfsarbeiten durch Pensionierte hingegen sind hoch signifikant mit der Altersstruktur verhängt, und Firmen mit einer älteren Belegschaft bieten häufiger solche Arbeitsformen an.

*Resümee: Altersarbeit umfasst zwei völlig unterschiedliche Segmente: Einerseits handelt es sich um qualifizierte und intergenerationell ausgerichtete Formen der Weiterarbeit, die auf personalisierten Kompetenzen ausgewählter Fachpersonen basieren (Senior Consultants, Mentoren). Andererseits handelt es sich um marginale und oft unqualifizierte Arbeitstätigkeiten (befristete Projekte, Hilfsarbeiten). Während die erste Form der Altersarbeit kompetenzorientiert ist und vom Angebot an hoch qualifizierten Fachleuten mit aktualisierten Kenntnissen und guten intergenerationellen Kommunikationsfähigkeiten abhängig ist, bilden bei der zweiten Form von Altersteilzeitarbeit die pensionierten Arbeitskräfte sozusagen eine «Reservearmee», die je nach konjunkturellem Bedarf mobilisiert oder nicht mobilisiert wird.*

## 12 Reformvorschläge zur Förderung älterer Arbeitskräfte

Zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen und der Arbeitsfähigkeit älterer Personen sind diverse personalpolitische und arbeitsmarktpolitische Reformen denkbar. Im Rahmen der Unternehmensbefragung 2005 wurden Bedeutung und Realisierbarkeit verschiedener aktueller Reformvorschläge erfragt. In einem ersten Schritt werden Wichtigkeit und Realisierbarkeit personalpolitischer Massnahmen zugunsten älterer Mitarbeitender betrachtet (wie verstärkte Betonung eines Altersmanagements, mehr Beachtung von Erfahrung, Förderung von Kompetenztraining ab 50 und Sabbaticals). In einem zweiten Schritt werden sozial- und arbeitsmarktpolitische (staatliche) Reformen eingeschätzt, wie etwa eine Erhöhung des Rentenalters, staatliche Beiträge zur Weiterbildung älterer Arbeitskräfte, altersneutrale Altersgutschriften bei der beruflichen Vorsorge. Bei beiden Frageblöcken steht explizit die Sicht der erfassten Unternehmen im Zentrum (denn auch an und für sich wichtige Reformen lassen sich schlecht oder nicht durchführen, wenn ihre Realisierbarkeit an unternehmerischen Rahmenbedingungen scheitert).

### 12.1 Personalpolitische Reformen – Wünschbarkeit und Realisierbarkeit

*Fragestellung: Wie stufen die befragten Unternehmen die Wünschbarkeit und Realisierbarkeit verschiedener personalpolitischer Massnahmen ein?*

Den befragten Unternehmen wurden sieben personalpolitische Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender zur Beurteilung vorgestellt. Dabei ging es sowohl um die Wünschbarkeit (wichtig) als auch um die Realisierbarkeit (realisierbar oder nicht) (vgl. Figur 19).

Von den angeführten personalpolitischen Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender wird die Einführung von Teilzeitarbeit gegen Berufsende am häufigsten als wichtig wie auch als realisierbar erachtet. Tatsächlich handelt es sich um eine personalpolitische Massnahme, die – wie in Kapitel 10 deutlich wurde – schon heute von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen zumindest für ausgewählte Berufsgruppen angeboten wird. Formen der Teilzeitarbeit kurz vor dem Pensionsalter erlauben eine stärkere Flexibilisierung des Übergangs in die nachberufliche Lebensphase, wobei zukünftig auch Teilzeitarbeit über das offizielle AHV-Alter hinaus eine stärkere Verbreitung finden dürfte. Formen von Teilzeitarbeit ein oder zwei Jahre vor dem AHV-Alter, gekoppelt mit Teilzeitarbeit ein oder zwei Jahre nach dem AHV-Alter, können – sofern Modelle eines Teilrentensystems eingeführt werden – ohne Einbussen der Rentenansprüche organisiert werden, da die Einbussen vor dem AHV-Alter durch die Weiterarbeit im AHV-Alter kompensiert werden.

An zweiter Stelle der wünschbaren wie realisierbaren Massnahmen steht eine stärkere Beachtung von

Fig. 19 Personalpolitische Massnahmen zur Förderung älterer Mitarbeitender

Frage: «Welche Massnahmen sind wichtig/realisierbar, um ältere Mitarbeitende möglichst lange im Unternehmen zu beschäftigen?»

	WICHTIG	REALISIERBAR	WICHTIG UND REALISIERBAR
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	79%	80%	72%
Bei Personalbeurteilung Erfahrung stärker berücksichtigen	68%	78%	64%
Sabbaticals (längere Ruhe- und Urlaubsphasen)	60%	53%	43%
Schulung von Vorgesetzten im Bereich Altersmanagement (50+)	49%	60%	42%
Spezielle Arbeitsplätze mit geringerer körperl. Belastung	48%	33%	21%
Massgeschneidertes Kompetenztraining ab 50	41%	43%	28%
Dem Alter angepasste betriebl. Sportangebote	14%	29%	8%

*Unternehmenspolitisch wird Teilzeitarbeit gegen Berufsende nicht nur in hohem Ausmass als wichtig, sondern auch als realisierbar angesehen. Aus Sicht der Unternehmen drängt sich zudem eine stärkere Berücksichtigung von Erfahrung bei der Personalbeurteilung auf. Da Erfahrung vor allem auf nicht-formellen Lernprozessen beruht, ist diese Kompetenz – oft zum Nachteil der älteren Erwerbstätigen – schwer nach- bzw. «ausweisbar».*

Erfahrung bei der Personalbeurteilung. Faktisch wird Erfahrung schon heute von vielen Personalverantwortlichen bei Personalbeurteilungen implizit mit einbezogen. Hingegen fehlt häufig eine systematische Berücksichtigung von Erfahrungskomponenten, namentlich bei Personen, die nach 50 eine neue Stelle suchen. Wie allerdings früher aufgezeigt wurde (vgl. Kapitel 6), umfasst Erfahrung sehr verschiedene Komponenten, und nicht jede Erfahrung ist gleichermaßen positiv zu werten. Speziell in modernen und komplexen Dienstleistungsunternehmen spielen implizit gelernte Fähigkeiten (= Erfahrungen) eine bedeutende Rolle. Dabei sind heute immer mehr auch ausserberufliche Erfahrungen von Frauen und Männern (erworben in Familie, bei sozialen Engagements) bedeutsam, und dies nicht allein für die späte Berufsphase, sondern auch für eine Freiwilligenarbeit im Rentenalter.

Die übrigen angeführten personalpolitischen Massnahmen für ältere Mitarbeitende werden weniger konsensual eingeschätzt: So werden Sabbaticals für ältere Mitarbeitende zwar von 60% der befragten Unternehmen als eher wichtig eingeschätzt, aber nur 53% erachten die Massnahme als realisierbar. Namentlich bei Kaderpositionen wird die Realisierbarkeit oft in Frage gestellt. Formen von Sabbaticals – wie sie etwa an Hochschulen üblich sind – können positive Wirkungen aufweisen, etwa zur Erneuerung des Wissens wie auch zur Vermeidung des «Burn-out»-Syndroms. Gleichzeitig stellen sich dabei immer Fragen der Funktionsvertretung (Wer kann die abwesende Person vertreten? Und wie gross ist der Aufwand für die Einführung einer Vertretung?). In harten Konkurrenzsituationen kann sich längere Abwesenheit karrieremässig zudem negativ auswirken. Solche und ähnliche Überlegungen führen dazu, dass die Realisierbarkeit von Sabbaticals für ältere Mitarbeitende in Unternehmen oft in Frage gestellt wird.

sierbarkeit von Sabbaticals oft verneint wird, namentlich auch für Kaderpositionen.

Eine Schulung von Vorgesetzten im Bereich des Altersmanagements wird umgekehrt zwar mehrheitlich als realisierbar eingeschätzt (60%), aber ihre personalpolitische Bedeutung schätzen lediglich 49% als wichtig ein. Insgesamt erachtet trotzdem fast die Hälfte der befragten Unternehmen eine bessere Verankerung eines «Altersmanagements» als wichtig. Altersmanagement kann allerdings sehr verschiedene Formen annehmen, wie die nachfolgenden zwei Beispiele illustrieren.

#### **Beispiel 1: «Midlife Power Program» der MIGROS**

Das Midlife Power Program ist ein Personalentwicklungsprogramm für die 45–50-jährigen Mitarbeitenden in wissensbasierten Berufen und Kaderfunktionen. Eine drei-stündige Veranstaltung informiert über Konzept, Ziele, Angebote und Inhalte des Programms. Danach melden sich Interessierte für einen Standortbestimmungsworkshop an, wo sie während zweier Tage ihre Stärken und Schwächen kennen lernen, Möglichkeiten zur Lösung von aktuellen Belastungen erarbeiten und Laufbahnperspektiven entwickeln. Nach fünf Wochen folgt der zweite Teil des Programms. Konkrete Schritte werden geplant und Möglichkeiten der Umsetzung diskutiert. Nochmals fünf Monate später wird evaluiert, wo die Teilnehmenden jetzt stehen, was erreicht wurde und welches nächste Schritte sein könnten. Bei Bedarf bietet die MIGROS weiterführende Massnahmen an (Innovationszirkel, Weiterbildungsmassnahmen, Coaching). Die MIGROS nimmt sich mit diesem Programm als Pionier wahr. Sie möchte das Angebot an bestimmte Altersgruppen anpassen und nicht nur intern nutzen, sondern auch anderen Firmen anbieten (vorgestellt von Hans J. TOBE, MIGROS-Genossenschafts-Bund, am Personalfachkongress 2005 in Basel).

#### **Beispiel 2: Projekt «50plus» SWISSCOM Fixnet**

Das Projekt 50plus soll Mitarbeitenden ab 50, die beruflich eine Neuorientierung suchen oder neue, alternative Schwerpunkte setzen wollen, Perspektiven für die zweite Laufbahnhälfte aufzeigen. Wo nötig sollen zusätzliche Alternativen geschaffen werden, damit die Betroffenen die Möglichkeit erhalten, übermässige Belastungen und zu grossen Verantwortungsdruck zu meiden. Dazu wurden aus einer Auswahl von Handlungsalternativen vier konkrete Laufbahnm Module ausgewählt, die sowohl Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer einen Gewinn versprochen.

- Laufbahnreflexion 50+: Dieses Modul ermöglicht Teilnehmenden eine Standortbestimmung, hilft bei der Wahrnehmung beruflicher Veränderungswünsche und schafft die Voraussetzungen für die Suche nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten oder eine Neuplatzierung in eine Senior Position. Der Kurs richtet sich an Mitarbeitende ab 50.
- Sabbatical: Kadermitarbeitende können eine Auszeit von ein bis drei Monaten beanspruchen. Dies kann der Erholung dienen oder für die Vorbereitung auf eine berufliche Veränderung genutzt werden. Voraussetzung für den Bezug ist eine mindestens siebenjährige Anstellung bei Swisscom im Kadervertrag. Die Mitarbeitenden, die dem GAV unterstellt sind, haben die Möglichkeit, auf dem Langzeitkonto ein Zeitguthaben anzusparen und dieses nach einer längeren Erwerbsphase für ein Sabbatical einzusetzen.
- Senior Positions fx: Ältere Kadermitarbeitende können auf eigene Initiative in eine Senior Position wechseln. Eine solche beinhaltet projektbezogene Beratungs-, Management- und Fachdienstleistungen für SWISSCOM Fixnet. Die Tätigkeit erlaubt den Mitarbeitenden, bei reduziertem Verantwortungsdruck weiterhin wertvolle Kompetenzen und Erfahrungen ins Unternehmen einzubringen, und ermöglicht damit den Wissenstransfer im Unternehmen.

– Altersteilzeit und flexible Pensionierung: Dies sind zwei Modelle zur Realisierung eines gleitenden und flexiblen Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Altersteilzeit ermöglicht den Mitarbeitenden, gegen Ende ihrer Erwerbstätigkeit Teilzeit zu arbeiten und dennoch angemessen für ihre Pensionierung vorzusorgen. Mit den Modellen zur flexiblen Pensionierung soll ein Übergang in den Ruhestand sowohl vor als auch nach Alter 65 möglich werden (vorgestellt am Personalfachkongress

2005 in Basel von Marcel OERTIG, Head Human Resources & Communications für SWISSCOM FIXNET WHOLESALE).

Ein massgeschneidertes Kompetenztraining ab 50 sowie die Einführung spezieller Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung ab 50 erachtet nur eine Minderheit von 28% bzw. 21% der befragten Unternehmen gleichzeitig als wichtig und realisierbar. Wert und Realisierbarkeit beider Massnahmen hängen von

Fig. 20 Personalpolitische Massnahmen zur Förderung älterer Mitarbeitender (nach Beschäftigtenzahl)

Frage: «Welche Massnahmen sind wichtig/realisierbar, um ältere Mitarbeitende möglichst lange im Unternehmen zu beschäftigen?»

		ANZAHL BESCHÄFTIGTE			
		> 100	100-499	500-999	1000+
Schulung von Vorgesetzten im Bereich Altersmanagement (50+)	WICHTIG *	41%	54%	60%	59%
	REALISIERBAR *	47%	67%	76%	79%
Massgeschneidertes Kompetenztraining ab 50	WICHTIG *	33%	44%	51%	51%
	REALISIERBAR *	32%	48%	55%	60%
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	WICHTIG *	74%	78%	88%	91%
	REALISIERBAR	76%	81%	84%	88%
Spezielle Arbeitsplätze mit geringer körperlicher Belastung	WICHTIG	44%	51%	50%	50%
	REALISIERBAR	33%	34%	29%	36%
Dem Alter angepasste betriebliche Sportangebote	WICHTIG	13%	14%	18%	11%
	REALISIERBAR *	17%	34%	43%	49%
Sabbaticals (längere Ruhe- und Urlaubsphasen)	WICHTIG *	49%	62%	79%	73%
	REALISIERBAR *	42%	56%	63%	73%
Bei Personalbeurteilung stärker die Erfahrung berücksichtigen	WICHTIG *	74%	66%	61%	58%
	REALISIERBAR	78%	77%	81%	80%

Eine detaillierte Auswertung zeigt, dass die meisten Massnahmen von grösseren Unternehmen eher als wichtig und realisierbar beurteilt werden. Eine Ausnahme bildet die stärkere Berücksichtigung der Erfahrung bei Personalbeurteilungen, was insbesondere von kleineren Unternehmen als wichtige Massnahme erachtet wird. Wenig mit der Unternehmensgrösse assoziiert sind dem Alter angepasste betriebliche Sportangebote und spezielle Arbeitsplätze mit geringer körperlicher Belastung

\* Gruppendifferenzen signifikant auf 1% (Chi-Quadrat-Test).

## Fallbeispiel — SBB

### Alternativen für ältere Mitarbeitende bei Restrukturierungen

Mit 28 000 Angestellten sind die SBB die grösste Reise- und Transportfirma der Schweiz. Wer früher bei den SBB angestellt wurde, ging in der Regel davon aus, bis zur Pensionierung dort zu bleiben. Die Loyalität der Mitarbeitenden ist demzufolge sehr hoch, bringt aber auch Schwierigkeiten mit sich: Viele können sich kaum vorstellen, ausserhalb des Unternehmens tätig zu sein, was in der heutigen Zeit, besonders bei Restrukturierungen, problematisch ist. Auch die Flexibilität sowie die Bereitschaft zum Wechsel der Arbeitsstelle innerhalb des Unternehmens sind gering, und die Ausbildung ist oftmals nicht mehr auf dem aktuellen Stand. Das Problem ortet man nicht nur bei den Angestellten, sondern auch beim Unternehmen selber, da man verpasst hat, sie beweglich zu halten. Nun muss bei älteren Mitarbeitenden vermehrt auf Weiterbildung gepocht werden, da die Gefahr besteht, dass sie die letzten Jahre bis zur Pensionierung noch auslaufen lassen.

Mit «Crescendo» bieten die SBB ein Projekt für Arbeitnehmende ab 58 an, die aufgrund von Reorganisations- oder Restrukturierungsprojekten ihre Stelle verlieren. Zwar existiert bereits ein Auffangnetz bei Stellenverlust – langjährige Mitarbeitende empfinden dieses jedoch häufig als «Abgeschobenwerden». Kurzfristiges Ziel von «Crescendo» ist deshalb die Vereinbarung eines stufenweisen Ausstiegs aus dem Berufsleben. Nach der Klärung gegenseitiger Interessen und der Einschätzung der Perspektiven bis zur Pensionierung wird eine entsprechende Lösung gewählt. Fünf Möglichkeiten stehen dabei zur Auswahl:

- «Abgestufter Übergang» in den Ruhestand: Eine Tätigkeit wird in reduziertem Umfang weitergeführt, wobei sich das Teilpensum sowohl auf die bisherige oder eine neue Stelle innerhalb der SBB als auch einen Nebenerwerb ausserhalb der SBB beziehen kann.
- «Tandem»: Dieses Modell kommt bei Fach- und Führungspersonal mit grossem Beziehungsnetz zum Einsatz. Die bisherigen Tätigkeiten der älteren Mitarbeitenden werden auf eine bis zwei Kernkompetenzen reduziert. Durch die Zusammenarbeit können jüngere Angestellte vom Fachwissen der Älteren profitieren.
- «Doppelte Chance/Kaskade»: Die bisherige Stelle wird aufgelöst. Die betroffene Person übernimmt die Stelle eines jüngeren Mitarbeiters, während dieser zur beruflichen Neuorientierung wechselt, um neue Qualifikationen für die Zukunft zu erwerben.
- «Personalvermittlung SBB»: Hier wird die bisherige Stelle ebenfalls aufgehoben. Die Erwerbstätigen werden ab dem 58. Lebensjahr bis zu 4 Jahre in der Personalvermittlung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt mittels temporärer Einsätze weiterbeschäftigt. Der Pensionierungszeitpunkt wird mit den Mitarbeitenden vereinbart.
- «Dritte Lebensphase»: Dieses Modell wird angewandt, wenn die betreffende Person auf dem internen und externen Stellenmarkt nicht mehr vermittelbar ist. Die bisherige Stelle wird aufgehoben; es folgt ein flexibler Übergang in die Pensionierung, die «dritte Lebensphase». Dieses Modell soll die Ausnahme bleiben, weshalb die Kriterien streng überprüft werden.

den jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen ab (Kompetenzanforderungen, körperliche Belastung der Arbeit, Betriebsgrösse und Altersverteilung der Belegschaft).

Eindeutig abgelehnt werden dem Alter angepasste betriebliche Sportangebote, einerseits weil Sportangebote nicht zu den unternehmerischen Kernaufgaben gehören, andererseits weil altersmässig angepasste Angebote vielfach schwer zu realisieren sind und ältere Mitarbeitende, die beispielsweise an Übergewicht leiden, oft nur schwer für Sportangebote mobilisiert werden können.

*Resümee: In der gegenwärtigen Sicht der meisten Unternehmen stehen insgesamt betrachtet vor allem zwei personalpolitische Strategien zur Förderung der Weiterbildung älterer Mitarbeitender im Zentrum des Interesses: Einerseits eine erhöhte Flexibilität der letzten Berufsphase, wie sie etwa in der Förderung von Teilzeitarbeit gegen Berufsende sichtbar wird, und andererseits eine stärkere Berücksichtigung von Erfahrungskomponenten, was – da Erfahrungen individuell sind – gleichzeitig eine noch stärkere Ausrichtung auf individuelle Leistungs- und Personalkompetenzen einschliesst. Die Förderung von Sabbaticals wird hingegen weniger einheitlich gewünscht, und auch ein gezieltes Altersmanagement oder die Förderung von Kompetenztraining ab 50 steht gegenwärtig nur bei einer Minderheit der befragten Unternehmen im Zentrum.*

### **Detailanalyse: Unterschiede nach Unternehmensgrösse und Branchenzugehörigkeit**

Die verschiedenen personalpolitischen Vorschläge werden im Übrigen differenziert gewichtet, und deutliche Interkorrelationen zwischen einzelnen altersbezogenen Massnahmen zeigen sich nur in zwei Bereichen: Einerseits wird die Schulung von Vorgesetzten im Bereich «Altersmanagement» und ein (massgeschneidertes) Kompetenztraining ab 50 häufig gemeinsam als wichtig erachtet. Andererseits ist die Beurteilung von Teilzeitarbeit gegen Berufsende und die Einschätzung von Sabbaticals positiv interkorreliert, wenn auch schwächer.

Erwartungsgemäss steigt die Bedeutung von Altersmanagement, Kompetenztraining sowie Sabbaticals mit steigender Unternehmensgrösse an, und mit steigender Unternehmensgrösse wird die Einführung entsprechender Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender häufiger als realisierbar eingestuft (vgl. Figur 20).

Auch «Teilzeitarbeit gegen Berufsende» wird von grösseren Unternehmen stärker betont (und mehrheitlich als realisierbar bzw. als schon realisiert angekreuzt). Diese Tendenzen widerspiegeln die Tatsache, dass grössere Unternehmen generell eine breitere Palette an personalpolitischen Massnahmen – für verschiedene Gruppen von Beschäftigten – aufweisen (müssen) als kleinere Unternehmen.

Nicht mit der Unternehmensgrösse assoziiert ist die Einschätzung von angepassten Sportangeboten, die generell als wenig wichtig erachtet werden (auch wenn grössere Unternehmen die Realisierung einer solchen Massnahme höher einschätzen). Auch die Einschätzung der Einrichtung spezieller Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung variiert nicht

mit der Beschäftigtenzahl, da diesbezüglich nicht die Grösse, sondern die Arbeitsform entscheidend ist.

Interessanterweise zeigt sich bei der personalpolitischen Beurteilung von Erfahrung eine signifikant negative Beziehung mit der Unternehmensgrösse: Zwar schätzt auch eine Mehrheit der Personalverantwortlichen von Grossunternehmen eine stärkere Berücksichtigung der Erfahrung als wichtige Massnahme zur Förderung älterer Mitarbeitender ein, aber in kleineren und kleinen Unternehmungen wird dieser Aspekt noch höher gewichtet. Dies hat damit zu tun, dass gerade in kleineren und mittelgrossen Betrieben – mit stark personalisierten Arbeitsverhältnissen – Erfahrung älterer Mitarbeitender eine besonders wertvolle Kompetenz sein kann, etwa weil kleinere Betriebe mit Nischenprodukten besonders von informellen Kontaktnetzen oder vertieften Fachertahrungen profitieren können. Während finanzkräftige Grossunternehmen spezialisiertes «Erfahrungswissen» – zumindest teilweise – extern «einkaufen» können, sind kleinere Firmen häufig stärker auf eine optimale Ausschöpfung intern vorhandener Erfahrungsschätze angewiesen. Formen einer besseren personalpolitischen Beurteilung von Erfahrung wie auch eine gezielte «Erfahrungsvermittlung» – etwa via eine «Internet-Erfahrungsbörse» – dürften in Zukunft gerade KMU unterstützen; ebenso wie gerade auch KMU von kompetenten Senexperten profitieren können. So beraten schon heute Mitglieder von Adlatus und Senexpert kleine oder neugegründete Firmen bei buchhalterischen oder finanztechnischen Fragen, wodurch sich die Überlebenschancen gerade auch innovativer Betriebe erhöhen können.

Wird nach Produktionstypus unterschieden, zeigt sich, dass die befragten Unternehmen aus der Bauwirtschaft spezielle Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung häufiger als wichtig erachten, gleichzeitig aber Altersmanagement, Kompetenztrain-

ning oder Sabbaticals weniger gewichten. Zudem wird in der Bauwirtschaft die Realisierbarkeit dieser Reformmassnahmen durchgehend am geringsten eingeschätzt. Ansonsten zeigt sich eine leichte Tendenz, dass Altersmanagement und Sabbaticals von Dienstleistungsfirmen stärker gewichtet werden als von Industrieunternehmen. Der Hauptunterschied zwischen Industrie und Dienstleistungsbereich liegt primär darin, dass Dienstleistungsunternehmen die Realisierbarkeit vieler dieser Massnahmen besser einschätzen als Industriebetriebe, was auch damit zusammenhängt, dass im Dienstleistungssektor die Personalpolitik weniger auf technologisch bestimmte Produktions- und Arbeitsverhältnisse Rücksicht zu nehmen braucht (vgl. Figur 21).

Eine detailliertere Aufgliederung nach Branchenzugehörigkeit lässt einige feinere Unterschiede hervortreten:

- Eine Schulung im Bereich Altersmanagement wird vor allem in öffentlichen Verwaltungen (65%) und bei Banken und Versicherungen (60%) stark gewichtet und häufig auch als realisierbar erachtet. In beiden Dienstleistungsbereichen ist die demografische Alterung der Kundschaft ein wichtiger Einflussfaktor, und bei Finanzberatungen können sich unausgewogene Generationenverhältnisse zwischen Kundschaft und Beratenden besonders negativ auswirken.
- Kompetenztraining ab 50 wird namentlich von öffentlichen Verwaltungen überdurchschnittlich hoch gewichtet (59%), auch weil in diesem Sektor langjährige Mitarbeitende bzw. langjährige Karriereverläufe besonders wichtig sind. Zudem liegt in öffentlichen Verwaltungen der Anteil der 55-jährigen und älteren Beschäftigten über dem Durchschnitt, und die Umstrukturierungen der öffentlichen Hand lassen eine Anpassung langjähriger Mitarbeiter an neue Formen des Service public besonders dringlich erscheinen.

Fig. 21 Personalpolitische Massnahmen zur Förderung älterer Mitarbeitender (nach Produktionstypus)

Frage: «Welche Massnahmen sind wichtig/realisierbar, um ältere Mitarbeitende möglichst lange im Unternehmen zu beschäftigen?»

		Industrie		Bauwirtschaft	Dienstleistungen	
		Old-Tech	High-Tech		trad.	modern
Schulung von Vorgesetzten im Bereich Altersmanagement (50+)	WICHTIG <sup>+</sup>	48%	44%	32%	54%	54%
	REALISIERBAR	56%	56%	39%	66%	66%
Massgeschneidertes Kompetenztraining ab 50	WICHTIG <sup>+</sup>	39%	36%	24%	47%	41%
	REALISIERBAR <sup>*</sup>	33%	40%	20%	50%	50%
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	WICHTIG <sup>+</sup>	77%	74%	67%	82%	84%
	REALISIERBAR <sup>+</sup>	84%	76%	67%	76%	86%
Spezielle Arbeitsplätze mit geringer körperlicher Belastung	WICHTIG <sup>*</sup>	46%	45%	63%	55%	38%
	REALISIERBAR	29%	28%	27%	38%	35%
Dem Alter angepasste betriebliche Sportangebote	WICHTIG <sup>*</sup>	13%	11%	15%	7%	21%
	REALISIERBAR <sup>*</sup>	21%	27%	22%	28%	39%
Sabbaticals (längere Ruhe- und Urlaubsphasen)	WICHTIG	53%	55%	46%	62%	66%
	REALISIERBAR <sup>*</sup>	46%	45%	31%	55%	65%
Bei Personalbeurteilung stärker die Erfahrung berücksichtigen	WICHTIG	63%	72%	67%	70%	68%
	REALISIERBAR	78%	72%	71%	80%	83%

Eine Detailanalyse zeigt, dass die personalpolitischen Vorschläge nach Branchenzugehörigkeit unterschiedlich beurteilt werden – sowohl was die Einschätzung der Wichtigkeit als auch der Realisierbarkeit betrifft. Dies impliziert gleichzeitig, dass viele Modelle branchenspezifisch auszurichten sind.

\* Gruppendifferenzen signifikant auf 1% (Chi-Quadrat-Test).

+ Gruppendifferenzen signifikant auf 2% (Chi-Quadrat-Test).

- Spezielle Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung ab 50 werden erwartungsgemäss in der Bauindustrie (63%) als wichtig erachtet, auch wenn die Realisierung dieser Forderung vielfach verneint wird. Im Gross- und Detailhandel (64%) sowie im Gastgewerbe (65%) wird eine geringere körperliche Belastung älterer Mitarbeitender häufig als wichtig und realisierbar eingeschätzt. Am wenigsten betont wird diese Reform im Banken- und Versicherungsbereich (29%).
- Die Forderung nach Sabbaticals findet bei Banken und Versicherungen (77%) sowie bei öffentlichen Verwaltungen (78%) die grösste Unterstützung. In diesen Branchen wird diese Reformmassnahme häufig auch als realisierbar eingeschätzt. Die geringste Zustimmung zeigt sich wiederum in der Bauwirtschaft (46%) sowie in der Primärindustrie.

*Resümee: Personalpolitische Reformvorschläge werden je nach Unternehmensgrösse und Branchenzugehörigkeit teilweise unterschiedlich beurteilt. Dies impliziert, dass viele Reformmodelle branchenspezifisch auszurichten sind. Gleichzeitig sind – wie viele Personalverantwortliche anmerken – alle Massnahmen und Reformen zugunsten älterer Mitarbeitender funktionspezifisch zu beurteilen und konzipieren. Altersmanagement für Kaderfunktionen unterscheidet sich wesentlich von Altersmanagement für spezialisierte Fachkräfte oder übrige Mitarbeitende. Zudem sollten – und auch dieser Punkt wurde hie und da angeführt – Massnahmen zugunsten älterer Mitarbeitender nicht zulasten jüngerer Mitarbeitender gehen.*

## 12.2 Einschätzung staatlicher Reformvorschläge

*Fragestellung: Wie beurteilen die befragten Unternehmen Wünschbarkeit und Realisierbarkeit verschiedener staatlicher und sozialpolitischer Reformvorschläge?*

Wird nach der Einschätzung verschiedener staatlicher Reformmöglichkeiten zur Förderung der Beschäftigung älterer Personen gefragt, zeigt sich aus Sicht der befragten Unternehmen ein zurückhaltendes Meinungsbild (vgl. Figur 22). So wird gegenwärtig eine Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters nur von einem Viertel der befragten Unternehmen als bedeutsam und nur von einem knappen Drittel als überhaupt realisierbar eingeschätzt. Zurückhaltung wird auch gegenüber staatlichen Beiträgen zur Weiterbildung und Einstellung älterer Arbeitskräfte sichtbar, einerseits weil ihre arbeitsmarktpolitische Realisierbarkeit und ihre Wirksamkeit vielfach negativ beurteilt werden, andererseits weil damit die Gefahr besteht, dass unternehmerische Freiräume durch neue staatliche Regulierungen eingeschränkt werden.

Ein altersneutraler Ferienanspruch wird zwar mehrheitlich als realisierbare Forderung eingeschätzt, aber weniger als ein Drittel erachtet diese Massnahmen als beschäftigungspolitisch relevant. Bei der Forderung nach Abschaffung eines höheren Ferienanspruchs älterer Arbeitnehmer stehen sich zwei gegensätzliche Argumentationen gegenüber: Eine altersneutrale Feriengestaltung reflektiert einerseits eine altersneutrale Gestaltung des Arbeitsmarkts, und sie reduziert die relativen Kostennachteile älterer Mitarbeitender. Andererseits wird davon ausgegangen, dass ältere und langjährige Mitarbeitende mehr Erholungszeit benötigen, um weiterhin produktiv zu sein. Dass ältere Mitarbeitende mehr Ferien haben als jüngere Mitarbeitende, wird mehrheitlich nicht als zentrales Kostenproblem erachtet, und nicht wenige Unternehmen verteidigen diesen Unterschied als berechtigt.

Mehr Zustimmung geniessen Massnahmen, welche die Lohnnebenkosten älterer Mitarbeitender reduzieren: Rund die Hälfte der befragten Unternehmen unterstützt eine altersneutrale Gestaltung der Gutschriften in der beruflichen Vorsorge, auch wenn deutlich weniger diese Reform als realisierbar erachten. Heute sind die Altersgutschriften nach dem Alter gestaffelt; sie betragen 7% des versicherten Lohnes bei 25–34-jährigen Personen und steigen dann mit jedem Jahrzehnt stufenweise an. Ihr Maximum erreichen sie bei den 55–65-jährigen Personen mit 18%. Die mit dem Alter steigenden Beitragsätze verteuern somit systematisch die Arbeitskraft älterer Personen (vgl. BECK, HAUSER 2004).

Nahezu sechzig Prozent der befragten Unternehmen unterstützen die – zuerst von der englischen Zeitschrift «The Economist» erhobene Forderung – einer Kürzung der Sozialabgaben bei Beschäftigung älterer Arbeitnehmender, auch wenn nur gut ein Drittel diese Reform als realisierbar erachtet (da sich dabei immer auch die Frage stellt, wer die dann fehlenden Sozialabgaben zu berappen hätte).

Fig. 22 Arbeitsmarktpolitische Regelungen: Einschätzung von Wichtigkeit und Realisierbarkeit

Frage: «Welche Regelungen sind wichtig/realisierbar im Hinblick auf die Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden (50+) in Ihrem Unternehmen?»

	WICHTIG	REALISIERBAR	WICHTIG UND REALISIERBAR
Einheitliche Altersgutschriften in der beruflichen Vorsorge	50%	38%	27%
Staatlicher Beitrag zur Weiterbildung von Mitarbeitenden 50+	27%	23%	14%
Kein erhöhter Ferienanspruch älterer Arbeitskräfte	31%	52%	24%
Staatliche Beiträge bei der Einstellung von Personen über 60	34%	20%	14%
Weniger Sozialabgaben bei Beschäftigung älterer Arbeitnehmender	58%	32%	28%
Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters	25%	32%	15%

Aus unternehmerischer Sicht wird die Forderung nach einer Erhöhung des Rentenalters gegenwärtig eher zurückhaltend beurteilt. Dies wohl nicht zuletzt deshalb, weil heute die effektive Pensionierung oft deutlich vor dem offiziellen AHV-Alter erfolgt. Für die Unternehmen stehen eher staatliche Massnahmen im Zentrum, welche die Lohnnebenkosten von älteren Arbeitskräften senken. Dazu zählen die Vereinheitlichung der Altersgutschriften in der beruflichen Vorsorge und weniger Sozialabgaben bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmender.

### Detailanalyse

Die Differenzierung der Antworten nach Unternehmensgrösse (gemessen an der Beschäftigtenzahl) lässt erkennen, dass vor allem kleinere und mittelgrosse Unternehmungen staatliche Interventionen befürworten, während die Grossunternehmen deutlich zurückhaltender sind (vgl. Figur 23).

Der Anteil kleiner und mittelgrosser Unternehmen, die staatliche Beiträge zugunsten älterer Arbeitskräfte oder weniger Sozialabgaben bei älteren Arbeitnehmenden als eher wichtig erachten, ist höher als bei grossen Unternehmen. Umgekehrt beurteilen die Personalverantwortlichen grosser Unternehmen eine Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters häufiger als wichtig und realisierbar als Vertreter kleiner bis mittelgrosser Unternehmen. Für KMU stehen somit primär weniger Sozialabgaben bei Beschäftigung älterer

Arbeitnehmender sowie staatliche Beiträge bei der Einstellung über 60-jähriger Personen im Zentrum des Interesses, während Grossunternehmen diesbezüglich zurückhaltender reagieren. Unabhängig von der Unternehmensgrösse erachtet gut die Hälfte aller befragten Unternehmen die altersneutrale Regelung von Altersgutschriften in der beruflichen Vorsorge als bedeutsam. Dadurch würden die Lohnnebenkosten für ältere Beschäftigte gesenkt.

Die Differenzierung nach Produktionstypus bzw. Branche lässt hingegen nur wenige Unterschiede erkennen. So wird zum einen die Abschaffung höherer Ferienansprüche älterer Arbeitskräfte namentlich in der Bauwirtschaft sowie in der Chemie-/Pharmaindustrie häufiger betont, wogegen diese Forderung im Banken-/Versicherungsbereich sowie bei öffentlichen Verwaltungen und im Bildungs- und Gesundheitssektor weniger Gewicht aufweist. Zum anderen

geniesst die Forderung nach weniger Sozialabgaben bei Beschäftigung älterer Arbeitnehmender in der primären Industrie, in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe die höchste Unterstützung, während sie bei öffentlichen Verwaltungen und bei Banken/Versicherungen am wenigsten betont wird. Bei den übrigen Reformvorschlägen zeigen sich keine bedeutsamen Branchenunterschiede, wie auch die Einschätzung der Realisierbarkeit aller vorgeschlagenen Massnahmen nicht nach Branche oder Produktionstypus variiert.

*Resümee: Unter den gegenwärtigen politischen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen wird die Wirksamkeit und Realisierbarkeit staatlicher Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender von den befragten Unternehmen vielfach zurückhaltend bis skeptisch eingeschätzt. Aus unternehmerischer Sicht stehen gegenwärtig eher Massnahmen im Zentrum, welche die Lohnnebenkosten von älteren Arbeitskräften senken. Hingegen geniesst die Forderung nach einer Erhöhung des Rentenalters gegenwärtig auch von Unternehmensseite keine mehrheitliche Zustimmung.*

### Aktuell — Bundesrat beschliesst Massnahmenpaket für ältere Arbeitskräfte

Der Bundesrat will die Arbeitsmarkteteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhöhen. Zu diesem Zweck hat er ein Massnahmenpaket beschlossen, das sich an folgenden drei Zielsetzungen orientiert (Medienmitteilung vom 9. Dezember 2005):

- Anreizneutrale Ausgestaltung der Sozialgesetzgebung: Die Weiterführung der Erwerbstätigkeit, eine Reduktion des Beschäftigungsgrades oder ein Funktionswechsel sollen sich nicht mehr nachteilig auswirken.
- Altersgerechte Arbeitsbedingungen, Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation: Zum einen sollen Altersdiskriminierung und «falsche Altersbilder» abgebaut werden, zum anderen sollen in allen Erwerbsphasen die Voraussetzungen für den Erhalt der Gesundheit geschaffen werden.
- Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitnehmer verbessern: Die Stellenvermittlung und arbeitsmarktliche Massnahmen sollen verstärkt auf eine alternde Erwerbsbevölkerung ausgerichtet werden.

Grundlage für den Entscheid des Bundesrates sind gemeinsame Vorarbeiten des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes (EVD) und des Eidgenössischen Departements des Innern (EDI). Die Berichte der Arbeitsgruppen sowie der Synthesebericht der Leitungsgruppe können unter [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) heruntergeladen werden.

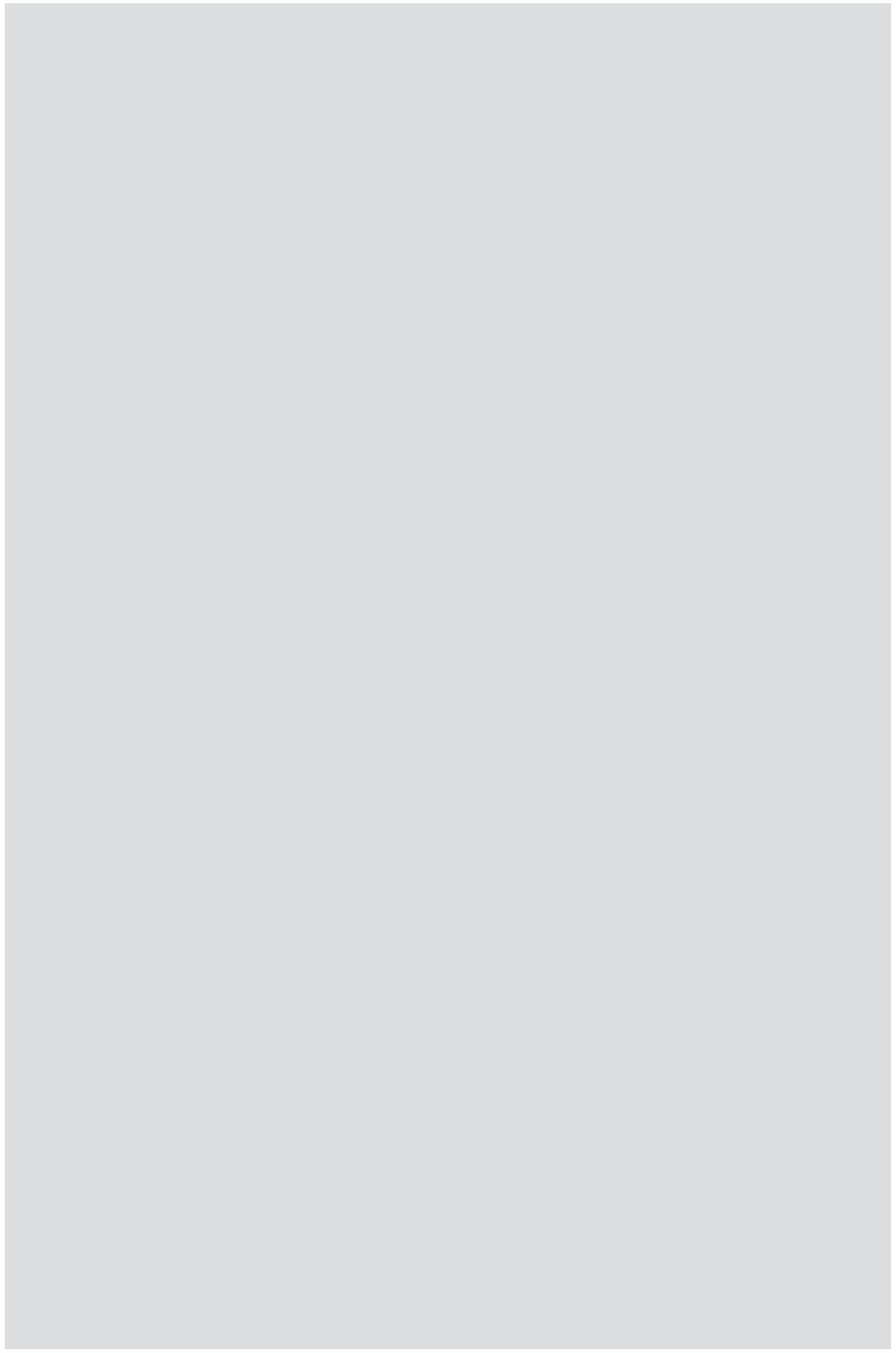
Fig. 23 Einschätzung von Reformen zur Förderung älterer Mitarbeitender (nach Beschäftigtenzahl)

Frage: «Welche Regelungen sind wichtig/realisierbar im Hinblick auf die Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden (50+) in Ihrem Unternehmen?»

		ANZAHL BESCHÄFTIGTE			
		> 100	100-499	500-999	1000+
Einheitliche Altersgutschriften in der beruflichen Vorsorge	WICHTIG	54%	48%	57%	42%
	REALISIERBAR	37%	36%	39%	43%
Staatlicher Beitrag zur Weiterbildung von Mitarbeitenden 50+	WICHTIG *	32%	27%	16%	19%
	REALISIERBAR	26%	23%	17%	22%
Kein erhöhter Ferienanspruch älterer Arbeitskräfte	WICHTIG *	38%	29%	27%	18%
	REALISIERBAR	52%	52%	49%	54%
Staatliche Beiträge bei der Einstellung von Personen über 60	WICHTIG *	38%	38%	25%	18%
	REALISIERBAR	20%	21%	14%	19%
Weniger Sozialabgaben bei Beschäftigung älterer Arbeitnehmer	WICHTIG *	72%	50%	50%	36%
	REALISIERBAR *	39%	28%	18%	22%
Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters	WICHTIG *	22%	30%	36%	34%
	REALISIERBAR *	28%	28%	36%	47%

Je grösser ein Unternehmen ist, desto grösser ist auch die Zurückhaltung bei der Beurteilung staatlicher Massnahmen und Interventionen. Eine Ausnahme bildet die Erhöhung des Rentenalters: hier sind grosse Unternehmen häufiger der Ansicht, dass diese Massnahme sowohl wichtig als auch realisierbar ist. Eine Vereinheitlichung der Altersgutschriften in der beruflichen Vorsorge befürwortet – unabhängig von der Beschäftigtenzahl – etwa die Hälfte der Unternehmen.

\* Gruppendifferenzen signifikant auf 1% (Chi-Quadrat-Test).



## Teil V

# Arbeit nach 50: Zusammenfassung, Empfehlungen, Ausblick

Die demografische Alterung schafft nicht nur für die Sozialwerke und den Arbeitsmarkt neue Voraussetzungen. Zusammen mit dem gesellschaftlichen Wandel stellen sie auch die traditionelle Dreiteilung des Lebens in die Phasen Ausbildung, Erwerb und Pension in Frage. Die Bewältigung der Herausforderungen bedingt unternehmerisches und staatliches Handeln. Bevor diesbezüglich Empfehlungen und Massnahmen aus der Untersuchung abgeleitet werden, erfolgt eine Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse. In einer Schlussbetrachtung werden die Folgerungen in einen grösseren soziologischen Zusammenhang eingebettet.

### Die wichtigsten Ergebnisse

#### Teil I

##### Arbeit nach 50: Der gesellschaftliche Hintergrund

Wirtschaft und Politik stehen vor der Herausforderung, eine demografisch alternde Gesellschaft wirtschaftlich und technologisch innovativ zu erhalten. In diesem Rahmen kommt der Erhaltung bzw. Stärkung der Produktivkraft älterer Arbeitskräfte eine entscheidende Bedeutung zu. Dies ist umso wichtiger, als Zahl und Anteil über 50-jähriger Erwerbspersonen in den nächsten Jahrzehnten deutlich ansteigen. Schon heute ist gut ein Viertel der Erwerbsbevölkerung älter als 50 Jahre, bis zum Jahr 2020 wird dieser Anteil auf gut einen Drittel ansteigen.

Gesellschaftlich wird die demografische Alterung durch eine verstärkte Dynamik späterer Lebensphasen teilweise kompensiert. Dieser Prozess wird als soziokulturelle Verjüngung älterer Menschen bezeichnet. Ältere Menschen zeigen heute ein Verhalten, das in vielen Bereichen innovativer, dynamischer und

«jünger» ist, als dies bei früheren Generationen beobachtet wurde. Ebenso ist heute nur eine Minderheit der 50–69-jährigen Menschen in der Schweiz körperlich oder psychisch gesundheitlich so eingeschränkt, dass eine Weiterarbeit im höheren Lebensalter aus rein gesundheitlichen Gründen nicht mehr möglich ist. Im Zeitverlauf hat sich das gesundheitliche Befinden der grossen Mehrheit der über 50-jährigen Frauen und Männer eher verbessert als verschlechtert. Gesundheitliche Risikofaktoren bei älteren Arbeitskräften sind langjährige hohe physische Arbeitsanforderungen, belastende Arbeitsumgebung und mangelhaft organisierte Arbeit. Zunehmend ist auch zu wenig Bewegung im Beruf ein Risikofaktor. Bei Mitarbeitenden über 50 ist zudem oftmals weniger das Alter an sich ein Risikofaktor als ein zu langes Verbleiben an der gleichen Arbeitsstelle oder der gleichen Position. Langjährig immobile Mitarbeitende verlieren häufig an Arbeitsmarktfähigkeit. Heute wird «alt und innovativ» zunehmend zum Lebens- und Berufsprinzip auch in späteren Berufsjahren. Dies bedeutet, dass ältere Mitarbeitende und Berufsfachleute immer häufiger von jüngeren Personen lernen, weil die jüngste Generation die ersten und besten Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Stilformen aufweist.

Setzt sich der Trend zu vorzeitigen Pensionierungen weiter fort, sinkt die Zahl der Erwerbspersonen schon nach 2010 deutlich (keine vermehrte Einwanderung vorausgesetzt). Bei abnehmender Häufigkeit von Frühpensionierungen und mehr Altersarbeit ist dies in stark abgeschwächter Weise erst nach 2020 der Fall.

## Teil II

### Arbeit nach 50: Die Sicht von Unternehmen

Alle bisher durchgeführten empirischen Arbeiten zur Produktivität und Leistungsfähigkeit belegen, dass zwischen dem (chronologischen) Alter und der allgemeinen Arbeitsleistung kein negativer Zusammenhang besteht. Es besteht lediglich insofern ein Zusammenhang, als sich die Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden im höheren Alter vergrössern. Die grossen und tendenziell wachsenden Unterschiede der Kompetenzen über 50-jähriger Arbeitskräfte belegen, dass bisherige und aktuelle Berufs- und Arbeitsverhältnisse einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit im späteren Berufsleben ausüben. In anderen Worten: Hohe und dauerhafte Leistungsfähigkeit auch im späteren Erwerbsleben setzt kontinuierliche Investitionen in Kompetenzerhaltung und -ausweitung voraus.

Aus Sicht der befragten Unternehmen stellt heute die Motivation älterer Mitarbeitender die grösste Herausforderung dar. Nahezu zwei Fünftel der befragten Unternehmen sehen hier ein Problem, das sich angesichts der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt noch verschärfen wird. Firmen mit einem hohen Anteil an über 55-jährigen Beschäftigten betonen diese Herausforderung häufiger als Firmen mit einer jüngeren Belegschaft. Bei modernen Dienstleistungsunternehmen – und hier vor allem im Finanzsektor – wird auch die Anpassung der Dienstleistungen und des Marketings an ältere Kundengruppen häufig als aktuelle Herausforderung eingestuft.

Personalpolitisch steht das Prinzip an erster Stelle, Mitarbeitende individuell, bezogen auf die erbrachten Leistungen, zu beurteilen. Unterschwellig spielen dennoch – auch bei Mitarbeitenden selbst – allgemeine Vorstellungen über Vor- und Nachteile älterer Arbeitskräfte mit. Defizitorientierte Bilder des Alters sind auch

schwer zu bekämpfen, weil sie oft von älteren Menschen selbst übernommen und verinnerlicht werden.

Bei den wahrgenommenen negativen Faktoren älterer Personen wird eine nicht mehr aktuelle Ausbildung – bei mindestens einem Teil – am ehesten betont. Vor allem kleine bis mittelgrosse Unternehmen betonen zudem die hohen Lohnnebenkosten älterer Mitarbeitender sowie die Nachteile einer Besitzstandswahrung (keine Möglichkeit einer Lohnrückstufung). Insgesamt werden allerdings positive Faktoren älterer Arbeitskräfte häufiger angeführt als negative Faktoren. Bei den positiven Faktoren steht (betriebspezifisches) Erfahrungswissen an erster Stelle. Betont werden häufig auch die grössere Zuverlässigkeit und die Einsatzbereitschaft älterer, langjähriger Mitarbeitender. Loyalität zum Unternehmen und starke Kundenbeziehungen werden ebenfalls häufig angeführt.

Die heutigen Unternehmen stellen an ältere Mitarbeitende oft zwei zentrale Erwartungen: Einerseits wird zunehmend auch von älteren Mitarbeitern Flexibilität und Innovativität (Bereitschaft zum Lernen) verlangt. Damit verbunden ist auch die Bereitschaft, mit jüngeren Menschen zusammenzuarbeiten. Zweitens werden von älteren Mitarbeitenden besondere soziale Kompetenzen – wie Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, gute Kundenbeziehungen – verlangt und vorausgesetzt. Erfahrung wird zwar als zentrale Ressource älterer Mitarbeitender häufig betont, aber nicht jede Erfahrung ist positiv (und negative Erfahrungen können Zukunftsperspektiven blockieren). Bei Kadern sind berufliche Erfahrungen und persönliche Entwicklung zudem oft so fusioniert, dass eine Loslösung des Erfahrungswissens von der konkreten Person nicht möglich ist (wodurch ein Transfer an jüngere Mitarbeiter kaum erfolgen kann). Häufig ist Erfahrung primär als verarbeitete und reflektierte Erfahrung eine positive Ressource älterer Menschen.

### Teil III

#### Arbeit nach 50: Rolle des Alters bei der Personalpolitik

Die letzten Jahrzehnte führten zu einer verstärkten Ausdifferenzierung und Destandardisierung der Anforderungen in späteren Berufsphasen. Von dieser Situation vermögen vor allem ältere Arbeitskräfte zu profitieren, die Erfahrung und gute «soft skills» mit aktualisierter Weiterbildung verbinden. Eher benachteiligt finden sich ältere Personen mit wenig Fremdsprachenkenntnissen, keiner aktuellen Weiterbildung und einer zu geringen Flexibilität. Ein Teil der älteren Arbeitskräfte leidet klar an Dequalifikationsproblemen. Solche Probleme können durch verschiedene Faktoren entstehen: jahrelange zu spezialisierte Arbeit, veraltetes Berufswissen und fehlende Weiterbildung, veränderte berufliche Anforderungsprofile. In manchen Fällen sind Umschulung und Umlernen bei älteren Arbeitskräften wichtiger als Weiterbildung im klassischen Sinne. Die Lernfähigkeit nimmt mit dem Alter nicht generell ab, aber Lernprozesse im höheren Lebensalter verändern sich: ältere Menschen haben teilweise mehr Mühe umzulernen (nicht nur Neues aufnehmen, sondern früher Gelerntes zu vergessen); biographische Erfahrungsaspekte fliessen in die Lernprozesse ein (und schlechte Schulerfahrungen können blockierend wirken), Diskontinuitäten der Weiterbildung können die Lernmotivation reduzieren. Insgesamt ergeben sich zwischen jüngeren und älteren Personen weniger Unterschiede der Lernfähigkeit als Unterschiede der Lernmotivation und der Lernstrategien.

Obwohl viele Personalverantwortliche explizit darauf hinweisen, dass das Alter höchstens subsidiär eine Rolle spiele, besteht gegenwärtig weiterhin die Tendenz, bei gleicher Eignung eher jüngere Personen anzustellen und zu befördern. Eine Ausnahme bildet dabei die Geschäftsleitung, wo eher Ältere den Vorzug erhalten.

Das offizielle AHV-Alter gilt weiterhin vielfach als obere Pensionierungsgrenze, und zwar auch bei Mitgliedern der Geschäftsleitung. Die Festlegung auf das offizielle AHV-Alter ist bei kleineren Unternehmen ausgeprägter als bei grösseren Unternehmen. Gut drei Viertel der befragten Unternehmen ermöglichen auch Frühpensionierungen. Dies ist namentlich bei grösseren Firmen der Fall, aber auch bei einer Mehrheit der KMU. Am häufigsten angeführt werden Frühpensionierungen bei Banken/Versicherungen sowie öffentlichen Verwaltungen. In diesem Rahmen haben sich auch Formen einer Flexibilisierung des Rentenalters vermehrt durchgesetzt. Eine grosse Mehrheit der befragten Unternehmen unterstützt zudem Vorbereitungskurse zur Pensionierung, und namentlich bei grösseren Unternehmen haben solche Kurse in den letzten Jahren eine verstärkte Verbreitung erfahren.

Gegenwärtig planen die meisten Unternehmen (78%) bezüglich Frühpensionierungen keine Veränderung. Nur eine Minderheit vor allem der grösseren Unternehmen denkt aktuell schon an eine Einschränkung der Möglichkeit zur Frühpensionierung. Diese Einschränkung bezieht sich in der Regel auf eine stärkere finanzielle Beteiligung an den Kosten durch die Mitarbeitenden.

### Teil IV

#### Arbeit nach 50: Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Bei den Massnahmen zugunsten älterer Mitarbeitender am häufigsten angeboten wie geplant sind Formen einer Teilzeitarbeit gegen Berufsende, wie es Konzepten einer flexiblen Pensionierung entspricht. Das Angebot an Teilzeitarbeit variiert zwar nach Betriebsgrösse, ist aber auch bei KMU nicht selten. Allerdings nutzen gegenwärtig erst relativ wenige Männer die entsprechenden Angebote. Grössere

Unternehmen bieten älteren Mitarbeitenden häufig auch die Möglichkeit eines Wechsels der Stelle oder einen Austausch von Aufgaben an. Allerdings gilt dies zumeist nur für ausgewählte Funktionsbereiche. Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung werden am häufigsten im Gross- und Detailhandel sowie in der Pharma- und Chemieindustrie angeboten. Spezifische Weiterbildungsangebote nach 50 und Laufbahnberatung werden momentan von den Unternehmen weniger angeboten, aber nicht selten geplant. Geplant ist ein Ausbau entsprechender Angebote namentlich im Banken- und Versicherungssektor. Zunehmend an Bedeutung gewinnen auch Kurse zum Training der Lernfähigkeit, wogegen berufliche Umschulungen nach 50 nicht zu den unternehmerischen Kerngeschäften gehören.

Werden alle alterspolitischen Massnahmen betrachtet, zeigt sich, dass etwas weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen noch keine altersbezogenen Massnahmen kennt. Ein Siebtel kennt eine Massnahme, und gut dreissig Prozent haben zwei bis drei Massnahmen eingeführt. Die übrigen gut dreissig Prozent bieten gegenwärtig vier oder mehr personalpolitische Massnahmen zugunsten (ausgewählter) älterer Mitarbeitender an. Die Zahl der angebotenen Massnahmen variiert nach Unternehmensgrösse, Produktionstypus sowie Anteil an älteren Mitarbeitern. Wenige Angebote zeigen sich in der Bauwirtschaft, Primärindustrie und einigen modernen (verjüngten) Dienstleistungsunternehmen. Viele Angebote finden sich in öffentlichen Verwaltungen, einem Teil der «Old-Tech-Industrie» sowie im Bildungs- und Gesundheitsbereich.

Aus Sicht der befragten Unternehmen ist die Nachfrage seitens der Arbeitnehmenden nach einer Weiterarbeit im AHV-Alter gegenwärtig gering. Nur fünf Prozent der befragten Unternehmen sehen sich diesbezüglich schon heute mit einem starken Interesse konfrontiert. Mehr als zwei Fünftel der befragten

Unternehmen bieten keine Beschäftigung für Personen im AHV-Alter. Gut zwei Fünftel beschäftigen höchstens ehemalige Mitarbeitende. Eine Neueinstellung von Personen im AHV-Alter ist dagegen noch selten. Arbeitskräfte im AHV-Alter werden relativ am häufigsten in «Old-Tech-Industrien» beschäftigt und am seltensten in öffentlichen Verwaltungen. Sehr oft übernehmen «Pensionierte» Hilfsarbeiten – hauptsächlich in mittelgrossen Unternehmen – sowie befristete Projekte (vor allem in Grossunternehmen).

Knapp ein Fünftel der befragten Unternehmen beschäftigt ältere Menschen als Berater (Senior Consultants). Senior Consultants finden sich am häufigsten in der Maschinen- und Elektroindustrie, der «sonstigen Industrie», bei Banken/Versicherungen sowie «sonstigen Dienstleistungen». Selten sind solche Formen der Altersteilzeitarbeit in der primären Industrie, im Gastgewerbe und bei öffentlichen Verwaltungen sowie öffentlichen Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen. Noch seltener sind Mentorensysteme mit Personen im AHV-Alter. Eine vertiefte Analyse der verschiedenen Formen von Alters(teilzeit)arbeit lässt zwei Typen erkennen: Auf der einen Seite befinden sich befristete Projekte und Hilfsarbeiten durch Pensionierte, die einen residualen Charakter von Altersarbeit reflektieren. AHV-Rentner sind hier primär «Reservearbeitskräfte», die vor allem in Zeiten knapper Arbeitsangebote mobilisiert werden. Auf der anderen Seite existieren qualifizierte Beratungsaufgaben, oft zugunsten jüngerer Generationen, die qualifizierten Fachleuten offen stehen.

Aus Sicht der meisten Unternehmen stehen vor allem zwei personalpolitische Strategien zur Förderung der Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitender im Zentrum: einerseits eine erhöhte Flexibilität der letzten Berufsphase, andererseits eine stärkere Berücksichtigung von Erfahrungskomponenten. Die Förderung von Sabbaticals wird weniger einheitlich gewünscht,

und auch ein gezieltes Altersmanagement steht gegenwärtig nur bei einer Minderheit der befragten Unternehmen im Zentrum. Während Altersmanagement, Kompetenztraining 50plus sowie Sabbaticals primär von grösseren Unternehmen betont werden, wird eine stärkere Beurteilung der Erfahrung primär von KMU stark gewichtet.

Bezüglich staatlicher Reformvorschläge sind die meisten befragten Unternehmen zurückhaltend. So wird eine Erhöhung des Rentenalters momentan nur von einer Minderheit als wichtig oder realisierbar eingeschätzt. Die grösste Zustimmung finden altersneutrale Gutschriften bei der beruflichen Vorsorge sowie geringere Sozialabgaben bei Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Entsprechende staatliche Interventionen und Reformen werden vor allem von kleineren bis mittelgrossen Unternehmungen befürwortet, während Grossunternehmen diesbezüglich zurückhaltender sind. Insgesamt werden aus unternehmerischer Sicht gegenwärtig damit eher unternehmerische und personalpolitische Reformen zur Förderung älterer Arbeitskräfte als staatliche Reformen und Interventionen bevorzugt.

## Folgerungen und Empfehlungen

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich viele und ganz unterschiedliche Schlussfolgerungen und Empfehlungen ableiten. Gesamthaft aber wird ein Punkt deutlich: Den Unternehmen sollte genügend Zeit und Raum zur Entwicklung und Erprobung eigener personalpolitischer Massnahmen und Modelle im Hinblick auf die gesellschaftliche Alterung eingeräumt werden. Erst wenn genügend positive Modelle vorhanden sind, können übergreifende Regelungen überhaupt wirksam und sinnvoll sein. Staatliche Massnahmen sollten sich vorläufig darauf konzentrieren, Regulierungen abzuschaffen, die eine Weiterarbeit im Alter behindern oder ältere Arbeitskräfte verteuern.

Die Folgerungen und Massnahmen konzentrieren sich auf zwei Dimensionen: zum einen auf die Auflösung der nach wie vor gegen oben starren Altersgrenze 65, zum anderen auf die Erhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte.

Erstes Prinzip: Die «magische Grenze 65» muss fallen

Im Jahr 1916 wurde in Deutschland das Rentenalter – vom deutschen Reichskanzler BISMARCK ursprünglich auf 70 Jahre festgelegt – auf 65 Jahre fixiert. Mit Einführung der AHV im Jahr 1948 setzte die Schweiz – für Männer – das Rentenalter ebenfalls bei 65 Jahren fest. Allen inzwischen erfolgten unbestrittenen wirtschaftlichen, sozialen und demografischen Entwicklungen zum Trotz hat sich bis heute nichts an dieser willkürlichen «magischen Grenze» des Arbeitslebens geändert. Im Gegenteil, in den letzten Jahrzehnten haben vor-

zeitige Pensionierungen stark an Bedeutung gewonnen, in einigen Branchen sind sie von der Ausnahme zum Regelfall geworden. Seit einem halben Jahrhundert beginnt mit 65 sozialpolitisch das «Alter». Auch die wissenschaftlichen demografischen Indikatoren fixieren die Altersbevölkerung auf 65 Jahre und älter.

In nachfolgenden Generationen älterer Menschen nehmen Zahl und Anteil jener Frauen und Männer rasch zu, die sich auch im Alter von 65 oder 70 Jahren kompetent, gesund und motiviert fühlen. Aktives Altern wird in einer Gesellschaft, in der Menschen lange leben, immer zentraler. Die obere Grenze 65, aber auch Frühpensionierungen, wurden in den letzten Jahren immer wieder dadurch begründet, dass durch das Ausscheiden älterer Arbeitskräfte mehr Erwerbchancen für junge Menschen geschaffen wurden. Neuere Studien belegen jedoch, dass dies gesamtwirtschaftlich keineswegs der Fall war und entsprechende Hoffnungen auf falschen Vorstellungen über den Arbeitsmarkt basierten. In Zukunft wird es sogar umgekehrt immer mehr der Fall sein, dass die nachkommenden (zahlenmässig kleineren) Generationen sozialpolitisch nur dann nicht übermässig belastet werden, wenn auch die älteren Generationen länger erwerbstätig verbleiben.

Gerade um eine Überlastung nachkommender Generationen zu verhindern und einen «Generationenvertrag» in einer demografisch alternden Gesellschaft zu erhalten, sind eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit nach oben und die Ersetzung der Grenze 65 durch flexible Lösungen längerfristig zentrale Massnahmen. Eine Flexibilisierung der Pensionierung schliesst auch eine Flexibilisierung nach oben ein (keine automatische Kündigung mit 65 und – falls gewünscht – Möglichkeit der Weiterarbeit nach 65).

Die Umkehr bisheriger Trends der Pensionierung setzt ein grundlegendes Umdenken der bisherigen

Dreiteilung des Lebens sowie bisheriger Lohn- und Karriereverläufe voraus. Das ist sowohl gesellschaftlich wie personalpolitisch eine bedeutsame Herausforderung. Generell besteht die Priorität darin, alle sozialpolitischen und betrieblichen Regelungen und Bestimmungen abzuschaffen, die eine Erwerbsarbeit nach 65 ausschliessen (wie dies etwa in öffentlichen Verwaltungen der Fall ist), d.h. die obere Altersgrenze als Diskriminierungsgrund abzuschaffen, wie das in den USA z. B. längst der Fall ist.

Die Resultate der Umfragen zeigten deutlich, dass jene Vorschläge bei Unternehmen auf besonderes Interesse stiessen, die auf eine Verringerung der Arbeitskosten älterer Arbeitnehmer abzielen. Eine zweite Priorität muss deshalb darin bestehen, alle Regelungen zu überdenken, die in irgendeiner Weise diese Arbeitskosten verteuern.

### Empfehlungen/Massnahmen

1. Das Alter 65 muss im Rahmen der AHV- und BVG-Gesetzgebung seine Bedeutung als kategorische Grenze der Arbeitszeitphase verlieren. Das Pensionierungsalter soll nicht als faktische Grenze für die Erwerbsarbeit verstanden werden, sondern als Bezugsgrösse für die Berechnung der Renten. Bei einer Weiterarbeit über das genannte Pensionierungsalter hinaus erhöht sich entsprechend auch die Rente, bei einem Vorbezug wird die Rente gekürzt.
2. In der beruflichen Vorsorge sollten die mit dem Alter zunehmenden Beitragsätze durch altersneutrale Sätze ersetzt werden. Dadurch würde das Lohngefüge zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden nicht mehr systematisch verzerrt. Eine Senkung der Lohnnebenkosten älterer Personen ist auch deshalb sinnvoll, weil sie je länger, je mehr den Arbeitsmarkt tragen.

3. Wie bei der beruflichen Vorsorge oft möglich, sollte auch im Rahmen der AHV ein Teilrentensystem eingeführt werden (z.B. Möglichkeit, 50% AHV zu beziehen und 50% Erwerbsarbeit zu leisten), wie in der ursprünglichen II. AHV-Revision vorgesehen. Damit wird die Flexibilisierung der Pensionierung wesentlich erhöht (ohne dass zusätzliche Kosten entstehen).
4. Bei öffentlichen Verwaltungen sollten alle Regelungen, die eine Weiterarbeit nach dem AHV-Alter ausschliessen, abgeschafft werden.
5. Eine Flexibilisierung des Rentenalters nach oben muss begleitet werden von vermehrten Möglichkeiten von Teilzeitarbeit gegen Berufsende. Ältere Mitarbeitende sind eher bereit, zwei, drei Jahre vor AHV-Alter eine Lohnkürzung wegen Teilzeitarbeit zu akzeptieren, wenn dadurch nicht langfristige Renteneinbussen entstehen. Dies könnte beispielsweise erreicht werden, wenn bei einer Reduktion der Arbeitszeit weiterhin die vollen Beiträge – d.h. bezogen auf ein 100%-Pensum – geleistet werden, dafür aber der Lohn überproportional verringert würde.

.....  
 Zweites Prinzip: Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer muss erhalten werden  
 .....

Eine Erhöhung des Rentenalters wird längerfristig als unumgänglich erachtet, aber eine solche Massnahme ist sozial wie wirtschaftlich nur sinnvoll und wirksam, wenn vorgängig die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsmotivation älterer Arbeitskräfte gestärkt werden. Frühpensionierungen können für einige Gruppen von Personen auch in Zukunft sinnvoll bzw. notwendig sein. Umgekehrt ist aber auch die Weiterbeschäftigung und Weiterarbeit der rasch wachsenden Gruppe kompetenter und motivierter Frauen

und Männer im Alter von 65 Jahren und mehr zu fördern. Die dritte – personalpolitisch anspruchsvolle, aber zentralste – Priorität besteht deshalb darin, die Leistungsfähigkeit und Motivation älterer bzw. langjähriger Mitarbeitender zu erhalten und zu fördern. Dazu existieren – wie die Studie im Detail aufzeigt – eine ganze Reihe Massnahmen.

Personalpolitisch sind in diesem Themenfeld zwei Grundsätze zentral:

- Erstens sind Voraussetzungen und Interessen der verschiedenen Unternehmen, je nach Grösse, Branche, Altersstruktur der Belegschaft, unterschiedlich (wie auch die Ergebnisse der Studie in aller Deutlichkeit belegen). In einigen Branchen werden – etwa wegen körperlich belastender Arbeit – Frühpensionierungen auch in Zukunft bedeutsam bleiben, wogegen in anderen Branchen allein schon die demografische Alterung der Kundschaft zu einer Aufwertung erfahrener Arbeitskräfte beitragen wird. KMU haben andere personalpolitische Rahmenbedingungen als Grossunternehmen. Branchen- und unternehmensspezifische Lösungen und Modelle sind deshalb allgemeinen Regelungen vorzuziehen (ein Grund, weshalb nur eine Minderheit der befragten Unternehmen gegenwärtig eine Erhöhung des allgemeinen Rentenalters befürwortet).
- Zweitens sind Bedürfnisse, Motivation und Leistungsfähigkeit der über 50-jährigen Mitarbeitenden sehr unterschiedlich (und ein Merkmal aktuellen Alterns besteht gerade darin, dass Menschen mit steigendem Lebensalter ungleicher werden). Personalpolitisch bedeutet dies, dass alle Massnahmen und Projekte zur Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit 50+ zielgruppenspezifisch oder sogar individualisiert erfolgen müssen. Dies schliesst ein, dass im Themenfeld «Arbeit zwischen 50 und 70» gerade auch die Personalverantwortlichen der Unternehmen eine Schlüsselfunktion

einnehmen bzw. einnehmen müssen. Dies bedeutet auch, dass frühzeitige Gespräche mit den Mitarbeitenden über die Laufbahngestaltung nach 50 ins Kernpflichtenheft der HR-Abteilungen gehören. Das bisher Gelernte und Ausgeübte wie auch positive wie negative berufliche Erfahrungen können damit gezielt reflektiert und verarbeitet werden. Dies hilft mit, Neues zu integrieren bzw. Brücken zwischen Altem und Neuem zu schlagen.

### Empfehlungen/Massnahmen

1. Nicht das Alter eines Mitarbeitenden, sondern die Dauer einer Tätigkeit ist oft das Problem. Eine Strategie von Jobrotation und ein gezielter Wechsel von Arbeitsstelle oder Arbeitsposition erhöhen Flexibilität und Arbeitsmarktfähigkeit auch langjähriger Mitarbeitender. Flexibilität auch in späten Berufsjahren kann durch eine gezielte Strategie von «Amtszeitbeschränkungen» – auch unternehmensintern – erreicht werden.
2. Um einer alters- oder routinebedingten Dequalifizierung vorzubeugen, muss in die kontinuierliche berufliche und fachliche Weiterbildung investiert werden – vom Unternehmen, aber auch von den Mitarbeitenden selbst. Die kontinuierliche Weiterbildung könnte durch altersunabhängige Bildungsdarlehen unterstützt werden, d.h. die Altersgrenzen bei Studiendarlehen und Stipendien müssen wegfallen.
3. Gesundheitsförderung ab 50 – betriebsintern oder betriebsextern – ist aufgrund der unterschiedlichen Gesundheitsrisiken jeweils gruppenspezifisch auszurichten. Durch ein gezieltes Case-Management können Fehlzeiten, drohende Chronifizierungen oder gar Invalidisierungen reduziert werden.
4. Erfahrungswissen und informell erworbene (soziale) Kompetenzen sollten bei der Personalführung stärker mitberücksichtigt werden, und zwar anhand klarer Validierungskriterien (vgl. [www.valida.ch](http://www.valida.ch)). Die seit Anfang 2004 im eidgenössischen Berufsbildungsgesetz verankerte Möglichkeit, nicht formell erworbene Kompetenzen anerkennen zu lassen, sollte gezielter ausgeschöpft werden.
5. «Alt und innovativ» wird zunehmend zum Lebens- und Berufsprinzip. Dies bedeutet, dass ältere Mitarbeitende und Berufsfachleute immer häufiger von jüngeren Personen lernen müssen. Deshalb sollten Firmen vermehrt und gezielt jugendliche «Innovationsmentoren» (Junior-Mentoring) für über 50-jährige Kaderkräfte einsetzen.
6. Gerade auch kleine und mittelgrosse Firmen können von kompetenten Senioren-Experten profitieren. Entsprechende Netzwerke von Senioren-Experten könnten gezielt zur Stärkung von KMU eingesetzt werden. Nützlich sind auch die Stellenbörsen für Senior Consultants und Mentoren (zum Beispiel in Zusammenarbeit mit bestehenden Internet-Plattformen wie [www.seniorweb.ch](http://www.seniorweb.ch)).
7. Unternehmensintern müssen Modelle einer «Bogenkarriere» und Formen von Lohnplafonierungen entwickelt werden, möglichst kombiniert mit vermehrten Möglichkeiten der Teilzeitarbeit und des Jobwechsels gegen Berufsende (bei gleichzeitiger Offenheit für eine Arbeit nach 65). Dabei kann es sinnvoll sein, solche Modelle zuerst bei dafür besonders geeigneten Personengruppen einzuführen, um erste positive Beispiele zu entwickeln.

## Ausblick

Massnahmen zur Stärkung der letzten Berufs- und Karrierephase und zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit stehen in engem Zusammenhang mit umfassenden gesellschaftlichen Entwicklungen, die soziologisch betrachtet als eine «stille Revolution des Lebenslaufs von Menschen» zu interpretieren sind. Alle Bestrebungen zur Flexibilisierung der Pensionierung wie auch zur Förderung der Erwerbsarbeit nach dem Alter 65 sind mit anderen gesellschaftlichen Wandlungen im Leben heutiger Frauen und Männer verknüpft. Zwei allgemeine Prozesse stehen in dieser Hinsicht im Zentrum:

### Veränderung von Lebensläufen

Erstens zeigt sich in qualitativer Hinsicht eine Veränderung von Lebensläufen, die sich in einer verstärkten Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung zeigt:

- Individualisierung schliesst ein, dass einzelne Menschen mehr Gestaltungs- und Wahlmöglichkeiten (Optionen) ihres familialen und beruflichen Lebens aufweisen, wofür sie aber auch mehr Verantwortung zu übernehmen haben.
- Pluralisierung beinhaltet, dass gleichzeitig völlig unterschiedliche Lebens- und Berufsformen auftreten. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn neben heterosexuellen Partnerschaften auch gleichgeschlechtliche Partnerschaften akzeptiert werden oder eine traditionell-handwerkliche Tätigkeit mit lokaler Ausrichtung parallel zu einem abstrakt-kommunikativen Job mit globaler Orientierung ausgeübt wird. Das Aufkommen neuer Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten führt zumeist nicht zum voll-

ständigen Verschwinden alter Lebens- und Arbeitsformen, sondern zu einem komplexen Nebeneinander von Traditionalität und Modernität.

- Dynamisierung von Lebensverläufen bedeutet, dass Frauen und Männer zunehmend zwischen verschiedenen Lebens- und Arbeitsformen wechseln; etwa vom Singledasein zur engen Partnerschaft und wieder zurück zum Singledasein; vom erlernten Beruf zu einem neuen Beruf, der sich im Lauf der Zeit ebenfalls grundlegend ändert.

Ein rascher technologischer Wandel, gekoppelt mit ständig neuen wirtschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen sowie veränderten Wertvorstellungen zu Familie, Arbeit, Freizeit und Konsum, ist ein wichtiger Auslöser für diese Prozesse. Wenn die Zukunft unsicher und offen ist, muss auch die Gegenwart offen und flexibel bleiben. In den letzten Jahrzehnten haben internationale Migration – und namentlich die Einwanderung von Menschen aus anderen Kulturkreisen – sowie die verstärkte globale wirtschaftliche und technologische Vernetzung (Globalisierung) die Prozesse von Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung modernen Lebens verstärkt.

Die drei erwähnten Wandlungen des Lebenslaufs berührten in den letzten drei Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts zuerst die Jugend und das junge Erwachsenenalter. Zu erwähnen sind beispielsweise die Ausdehnung der Ausbildungszeit, die Entstehung einer vorfamilialen Phase im Leben junger Erwachsener, die Verzögerung der Familiengründung und die Ausbreitung moderner Partnerschaftsmodelle. Speziell bei jungen Frauen kam es zu einer entscheidenden Veränderung des jungen Erwachsenenalters: Gaben früher Frauen bei der Familiengründung ihre Erwerbstätigkeit auf, ist es heute umgekehrt so, dass Frauen aufgrund von Berufs- und Karrierepläne ihre Familiengründung aufgeben oder zumindest aufschieben.

Seit den letzten zwei Jahrzehnten betreffen Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung von Lebensvorstellungen und Lebensverläufen jedoch immer mehr auch mittlere und spätere Lebensphasen. Ausdruck davon sind etwa zunehmende Scheidungen bei langjährigen Paaren, eine steigende Zahl über 45-jähriger Berufswechler, eine verstärkte räumliche Mobilität 50-jähriger und älterer Personen oder sogar über 65-jähriger Menschen (Altersmigration) sowie eine pluralistische Gestaltung des nachberuflichen Lebensabschnitts. In diesem Rahmen gewinnt auch das Stichwort der «Work-Life-Balance» – ursprünglich auf junge Erwachsene zwischen Beruf und Familie konzentriert – eine längerfristige Perspektive, weil damit zunehmend auch die Verbindung von später Erwerbsphase, Pensionierung und nachberuflicher Lebensgestaltung angesprochen wird.

Die zentrale Konsequenz dieser sich allmählich auf das ganze Leben ausdehnenden Prozesse besteht darin, dass lineare Lebens- und Karrierevorstellungen sowie schematische sozialpolitische Regelungen – etwa zum Übergang in die Pensionierung – immer stärker mit neuen Formen der Lebenswirklichkeit in Konflikt geraten. Flexible Formen der Pensionierung sind nicht nur deshalb bedeutsam, weil sie den Übergang in die nachberufliche Lebensphase erleichtern, sondern weil damit auch der Pluralität von Berufs- und Arbeitsbiographien heutiger Frauen und Männer besser Rechnung getragen wird. Die Vorstellung, dass die Pensionierung ein einmaliges, unwiderrufliches Ereignis darstellt, widerspricht modernen Vorstellungen eines dynamischen Lebensverlaufs, der auch im späteren Leben einen Neubeginn erlaubt. Ein solcher kann sich etwa auf eine neue Partnerschaft im Rentenalter, die Wiederaufnahme einer Erwerbstätigkeit nach der Pensionierung oder einen Wechsel von Arbeits- und Wohnort mit 55 Jahren beziehen.

Wie in anderen Phasen raschen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels erhöhen sich durch diese Entwicklungen auch die Ungleichheiten von Lebenssituation und Lebenserfahrungen gleichaltriger Menschen. Während einige Frauen und Männer beispielsweise weiterhin ein beruflich und familial stabiles Leben in einer lokalen Umwelt führen, sind andere Menschen privat und beruflich ständig mit gewollten oder zum Teil ungewollten Veränderungen konfrontiert, Veränderungen, die gleichermaßen Chancen wie Risiken bieten. Im 21. Jahrhundert können sich allerdings immer weniger Regionen oder Berufe den weltweiten wirtschaftlichen Wandlungsprozessen entziehen. Regionen oder Bevölkerungsgruppen, die sich diesen Veränderungsprozessen zu entziehen versuchen, geraten leicht in die Gefahr, tatsächlich zu «Globalisierungsverlierern» zu gehören.

### Soziokulturelle Verjüngung

Zweitens hat sich die Lebenserwartung heutiger Menschen in den letzten Jahrzehnten stark ausgedehnt. Detailanalysen belegen, dass sich dabei weniger die biologische Lebensspanne von Menschen ausgeweitet hat als dass mehr Frauen und Männer ihre biologische Lebensspanne voll ausschöpfen können beziehungsweise weniger Menschen vorzeitig sterben. Neuere Analysen weisen zusätzlich darauf hin, dass – zumindest für eine grosse und wachsende Gruppe der Bevölkerung – nicht einfach nur die Lebenserwartung anstieg, sondern dass damit auch mehr gesunde und aktive Lebensjahre verknüpft sind. Frauen und Männer bleiben je länger, je mehr bis zum 80. oder 85. Lebensjahr aktiv und relativ gesund, und immer mehr ältere Menschen – namentlich im Alter zwischen 65 und 79 Lebensjahren, teilweise aber auch darüber hinaus – weisen sozial und kulturell ein deutlich verjüngtes Verhalten auf. Dieser Prozess kann mit dem Stichwort der «soziokulturellen Verjüngung

des Alters» umschrieben werden. Sport, Bildung, Sexualität, Mode im Alter – früher Tabu – gehören heute zu den akzeptierten Formeln für ein erfolgreiches Altern, und in Zukunft dürfte für immer mehr Menschen auch die teilzeitliche Erwerbsarbeit im Alter eine zentrale Säule einer sinnvollen und aktiven Altersphase darstellen.

### Blick in die Zukunft

Die seit Jahrzehnten bestehende, fast mythische Fixierung demografischer und sozialpolitischer Diskurse auf das Rentenalter 65 entspricht kaum mehr den Lebensverläufen langlebiger und aktiv alternder Menschen des 21. Jahrhunderts. Die Entwicklung einer Gesellschaft von langlebigen Menschen, die vielfach auch im höheren Lebensalter aktiv, innovativ und dynamisch sind und sein wollen, beinhaltet langfristig drei grundlegende gesellschaftliche Umstellungen:

- Zum ersten werden fixe Altersgrenzen (wie ein fixes Pensionierungsalter) obsolet. Ganz allgemein erweist sich in der Altersforschung das kalendarische Alter – zumindest bis zum Alter von 80–84 Jahren – als überraschend schwacher Erklärungsfaktor menschlichen Verhaltens. In diesem Rahmen wird es auch immer fragwürdiger, das Alter 65 zur Definition der «Altersbevölkerung» zu benützen.
- Zum zweiten erfordert Langlebigkeit die Stärkung nachhaltiger wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen. Menschen, die mit einer Lebenszeit von über 80 Jahren rechnen können, sind auf Nachhaltigkeit angewiesen, was sich heute besonders klar bei der Alterssicherung zeigt. Nachhaltigkeit macht zudem langfristige und permanente Investitionen in die Aus- und Weiterbildung notwendig, und eine Ausdehnung der Erwerbsarbeit über das 65. Lebensjahr wird wesentlich erleichtert, wenn Arbeitnehmende lebenslang motiviert und engagiert bleiben. Die Herausforderung der

Zukunft ist die Entwicklung und Durchsetzung einer nachhaltigen Personalpolitik, die auch späte Berufsjahre und Altersarbeit einbezieht.

- Zum dritten wird bei Langlebigkeit die weiterhin stark verankerte sozialpolitische Dreiteilung des Lebens (Ausbildung, Erwerbsjahre, Rentenalter) grundsätzlich in Frage gestellt. Die Vorstellung, dass das Erreichen des AHV-Alters gleichzeitig das Ende der Erwerbsarbeit einläutet, erweist sich als ebenso fragwürdig wie die Idee, dass Phasen des Ruhestands erst im Alter sinnvoll seien. Formen von Sabbaticals, aber auch eine Neuaufnahme von Erwerbsarbeit nach dem AHV-Alter werden in Zukunft eine vermehrte Durchlässigkeit von Arbeit und Nichtarbeit in verschiedenen Lebensphasen erlauben. Ein Nebeneinander von Arbeit und Rentenleben wird beispielsweise durch die Ausbreitung von Teilrentensystemen ermöglicht. Die Dichotomie Erwerbs- und Rentenalter – wie sie durch staatliche Regelungen verankert wurde – erweist sich für die Gestaltung später Lebensjahre im 21. Jahrhundert kaum mehr als tragfähig.

Die qualitativen Wandlungen im Lebenslauf (Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung in einer Situation ausgedehnter gesunder und aktiver Lebensjahre) erfolgen gegenwärtig vor dem Hintergrund einer raschen Verschiebung der Altersstruktur (demografische Alterung). Vor allem das Altern geburtenstarker Jahrgänge – kombiniert mit tiefen Geburtenraten – wird das zahlenmässige Verhältnis zwischen erwerbstätiger Bevölkerung und Rentnerbevölkerung verschlechtern. Dies gilt insbesondere dann, wenn bisherige Pensionierungsgrenzen beibehalten werden. Wahrscheinlich ist zukünftig auch ein ausgeprägter Arbeitskräftemangel, sofern Frauen- und Alterserwerbsquoten nicht gezielt erhöht werden.

In vielen gesellschafts- und sozialpolitischen Diskursen wird die Herausforderung der demografischen

Alterung ins Zentrum gestellt, ohne jedoch zu berücksichtigen, dass sich die demografischen Entwicklungen vor dem Hintergrund der vorher angeführten grundlegenden Wandlungen von Lebensverläufen vollziehen. Sozial- wie personalpolitisch entscheidend ist vielfach gerade nicht, dass es mehr ältere Menschen beziehungsweise ältere Arbeitnehmende gibt, sondern dass sich das Altern selbst wesentlich verändert. Dabei entstehen vielfältige Formen im Umgang mit dem späten Berufsleben und der nachberuflichen Lebenszeit. Gefragt sind flexible Lösungen, die den Bedürfnissen unterschiedlicher Berufsgruppen und unterschiedlicher Unternehmen entgegenkommen. Dies setzt sozialpolitische Regelungen voraus, die fixe kalendarische Altersgrenzen für die Pensionierung aufheben. Wenn ein wachsender Teil älterer Menschen aktiv, innovativ, dynamisch und motiviert bleibt, erweisen sich viele Befürchtungen zur demografischen Alterung schliesslich als Mythen.

# Literatur

- ANTILLE GAILLARD, Gabrielle; BILGER, Marcel; CANDOLFI et al. (2003): Analyse des déterminants individuels et institutionnels du départ anticipé à la retraite, Rapport dans le cadre du programme de recherche interdépartemental sur l'avenir à long terme de la prévoyance vieillesse (IDA FORALT), Bern: Bundesamt für Sozialversicherung.
- AXHAUSEN, S.; CHRIST, M.; RÖHRIG, R.; ZEMLIN, P. (2002): Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- BALLMER, Peter; GILG, Martin et al. (2005): Müssen ältere Mitarbeitende teurer sein? Akzeptanz alternativer Entlohnungsmassnahmen gegenüber der ausschliesslich monetären Entschädigung für Mitarbeitende über 50. Arbeit im Rahmen des Nachdiplomstudiums Personalmanagement SNP 26 an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, März 2005 (MIMEO).
- BALTHASAR, Andreas; BIERI, Olivier et al. (2003): Der Übergang in den Ruhestand – Wege, Einflussfaktoren und Konsequenzen, Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung (IDA FORALT), Bern: Bundesamt für Sozialversicherung.
- BECK, Alex; HAUSER, Thomas (2004): Votum für konstante BVG-Altersgutschriften, in: NZZ Nr. 53, 4. März 2004, S. 27.
- BELLMANN, L.; LEBER, U. (2004): Ältere Arbeitnehmer und betriebliche Weiterbildung, [www.wz-berlin.de/ars/ab/pdf/BeitrAB\\_Bellmann.pdf](http://www.wz-berlin.de/ars/ab/pdf/BeitrAB_Bellmann.pdf).
- BRANGER, Katja; GAZARETH, Pascale et al. (2002): Wohlstand und Wohlbefinden. Lebensstandard und soziale Benachteiligung in der Schweiz, Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- BROSZIEWSKI, Achim (2001): Innovation und Erfahrung. Über Generationen und die Zeiten der Gesellschaft, in: Achim Brosziewski, Thomas S. EBERLE, Christoph MAEDER (Hrsg.): *Moderne Zeiten. Reflexionen zur Multioptionsgesellschaft*, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft: 69–80.
- BROSZIEWSKI, Achim; FARAGO, Peter; GROSS, Peter et al. (1997): *Altenpolitik schweizerischer Unternehmen und ihr Beitrag zum Übergang vom Erwerb zum Rentnerleben und zur sozialen Integration betagter Erwerbstätiger*, St. Gallen: Abschlussbericht, Mai 1997 (NF-Projekt 4032-33699).
- BRUGGMANN, Michael (2000): *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- BUCHMÜLLER, Regula (1996): *Frühpensionierung in der Schweiz*, in: Regula BUCHMÜLLER, Sabine DOBLER et al.: *Vor dem Ruhestand. Eine psychologische Untersuchung zum Erleben der Zeit vor der Pensionierung*, Bern: HUBER: 211–240.
- BUCHMÜLLER, Regula; MAYRING, Philipp; SCHNEIDER, Hans-Dieter; DOBLER, Sabine (1998): *Übergänge in den Ruhestand*, Zürich: NFP-32-Themenhefte (steht in elektronischer Form zur Verfügung via: [www.hoepflinger.com](http://www.hoepflinger.com)).
- Bundesamt für Statistik (2001): *Einwanderung in die Schweiz. Demografische Situation und Auswirkungen*, Neuenburg: BFS.
- Bundesamt für Statistik (2002): *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2000–2060. Vollständiger Szenariensatz*, Neuenburg: BFS.
- Bundesamt für Statistik (2003): *Auf dem Weg zur Gleichstellung. Frauen und Männer in der Schweiz. Dritter statistischer Bericht*, Neuenburg: BFS.
- Bundesamt für Statistik (2004): *Weiterbildung in der Schweiz 2003. Auswertungen der Arbeitskräfteerhebungen 1996–2003*, Neuenburg: BFS.
- CALOT, Gérard (1998): *Deux siècles d'histoire démographique suisse*, Berne: Office fédéral des statistiques.
- CLEMENS, Wolfgang (1997): *Frauen zwischen Arbeit und Rente. Lebenslagen in später Erwerbstätigkeit und frühem Ruhestand*, Opladen: Westdeutscher Verlag.

- CLEMENS, Wolfgang (2001): Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource?, Opladen: LESKE & BUDRICH.
- ERNEST DICHTER SA, Institut für Motiv- und Marktforschung (2000): Senioren 2000. Eine neue Generation auf dem Weg zur Selbstverwirklichung, Zürich: ERNEST DICHTER SA.
- EUROLINAGE (2000): Le vieillissement dans l'emploi – Propositions pour un code de conduite européen, Bruxelles.
- FUCHS, Gerhard (2003): Zur Beschäftigungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen – Erste Ergebnisse einer qualitativen Studie, in: Gerhard FUCHS, Lucy BANGOLI: Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg, Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg 245, Dezember 2003: 26–35.
- GARHAMMER, Manfred (2001): Kontingenzmanagement und Fatalismus – Zeitinstitutionen und Unsicherheit in der spätmodernen Gesellschaft, in: Achim BROSZIEWSKI, Thomas S. EBERLE, Christoph MAEDER (Hrsg.): Moderne Zeiten. Reflexionen zur Multioptionsgesellschaft, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft: 263–277.
- GOGNALONS-NICOLET, Maryvonne; BARDET BLOCHET, Anne (2004): Fin de la vie professionnelle et santé: une période d'âge critique, in: Pasqualina PERRIG-CHIELLO, Hannes B. STÄHELIN (éds.): La santé. Cycle de vie, société et environnement, Lausanne: Réalités sociales: 61–75.
- GUILLEMARD, Anne-Marie (2003): La nouvelle flexibilité temporelle du cours de vie, in: Stefano CAVALLI, Jean-Pierre FRAGNIÈRE (éds.): L'avenir. Attentes, projets, (dés)illusions, ouvertures. Hommages à Christian LALIVE D'EPINAY, Lausanne: Réalités Sociales: 27–42.
- HANHART, Siegfried; SCHULZ, Hans-Rudolf et al. (2004): La formation professionnelle continue dans les entreprises publiques et privées en Suisse: coûts, avantages et financement, Programme nationale de recherche «Formation et emploi», Synthesis 19, Berne: SNF.
- HERSCHKOWITZ, Norbert (2001): Das vernetzte Gehirn. Seine lebenslange Entwicklung, Bern: HUBER.
- HOCK, Eva-Maria; BADER, Bruni (2001): Kauf- und Konsumverhalten der 55plus-Generation. Ergebnisse einer empirischen Studie in der Schweiz, Fachbericht für Marketing 2001/3, St. Gallen: Institut für Marketing und Handel.
- HÖPFLINGER, François (2003): Gesunde und autonome Lebensjahre – Zur Entwicklung der behinderungsfreien Lebenserwartung, in: Pasqualina PERRIG-CHIELLO, François HÖPFLINGER (Hrsg.): Gesundheitsbiographien. Variationen und Hintergründe, Bern: HUBER: 59–74.
- HÖPFLINGER, François (2004): Familie und Beruf heute – ausgewählte statistische Informationen, in: Eidg. Koordinationskommission für Familienfragen (Hrsg.): Zeit für Familien. Beiträge zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsalltag aus familienpolitischer Sicht, Bern: EKFF: 35–51.
- HÖPFLINGER, François (2005): Zum Generationenwandel der zweiten Lebenshälfte – neues Altern in einer dynamischen Gesellschaft, in: Wolfgang CLEMENS, François HÖPFLINGER, Ruedi WINKLER (Hrsg.): Arbeit in späteren Lebensphasen – Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Bern: HAUPT: 97–126.
- HÖPFLINGER, François; CLEMENS, Wolfgang (2005): Zum Generationenmix in einer demografisch alternden Arbeitswelt, in: Wolfgang CLEMENS, François HÖPFLINGER, Ruedi WINKLER (Hrsg.): Arbeit in späteren Lebensphasen – Sackgassen, Perspektiven und Visionen, Bern: HAUPT: 215–238.
- HÖPFLINGER, François; HUGENTOBLE, Valérie (2003): Pflegebedürftigkeit in der Schweiz. Prognosen und Szenarien für das 21. Jahrhundert, Bern: HUBER.
- HÖPFLINGER, François; HUGENTOBLE, Valérie (2005): Neue Formen der Lebensgestaltung in einer langlebigen Gesellschaft – Perspektiven und Visionen, in: Wolfgang CLEMENS, François HÖPFLINGER,

- Ruedi WINKLER (Hrsg.): Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Bern: HAUPT: 239–265.
- HÖPFLINGER, François; STUCKELBERGER, Astrid (1999): Demographische Alterung und individuelles Altern, Zürich: SEISMO (2. Auflage: 2000).
- HUGENTOBLER, Valérie (2005): Arbeitsmarktstrategien in europäischen Ländern – angesichts der demografischen Alterung, in: Wolfgang CLEMENS, François HÖPFLINGER, Ruedi WINKLER (Hrsg.): Arbeit in späteren Lebensphasen – Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Bern: HAUPT: 69–73.
- ILMARINEN, Juhani E. (1995): Arbeitsfähigkeit und Alter. 10 Jahre Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen, in: Rudolf KARAZMAN, Heinrich GEISSLER, Irene KLOIMÜLLER, Norbert WINKLER (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer, Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung: 15–33.
- ILMARINEN, Juhani E. (2004): Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, in: Mario VON CRANACH, Hans-Dieter SCHNEIDER et al. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern: HAUPT: 29–47.
- JANS, Armin; GRAF, Silvio et al. (2003): Betriebliche Alterspolitik, Praxis in den Neunzigerjahren und Perspektiven; Reihe Beiträge zur sozialen Sicherheit; Forschungsbericht Nr. 4/03, Bern.
- JENNI, Urs (2004): KMU-Typologie. Ein Entwurf für eine Studie im Auftrag von AVENIR SUISSE, Chur.
- KALBERMATTEN, Urs (2001): Weiterbildung nach 50? Panorama 2: 20–21.
- KOLLER, Barbara; GRUBER, Hannelore (2001): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 34: 479–505.
- LE GOFF, Jean-Marie (1999): Les trajectoires des travailleurs âgés sur le marché du travail en Suisse et en Europe, Lausanne: Réalités Sociales.
- LEU, Robert E.; GERFIN, Michael (2004): Determinanten und Wirkungen der beruflichen Weiterbildung, Nationales Forschungsprogramm 43 «Bildung und Beschäftigung», Synthesis 24, Bern: Schweizerischer Nationalfonds.
- MÜNZ, Rainer; ULRICH, Ralf (2001): Alterung und Wanderung: Alternative Projektionen der Bevölkerungsentwicklung der Schweiz, Zürich: AVENIR SUISSE.
- NAEGELE, Gerhard (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer, Augsburg: MARO.
- NIENHÜSER, Werner (1992): Wirkungsanalyse und Gestaltung betrieblicher Personalstrukturen – am Beispiel der Altersstruktur, Zeitschrift für Personalforschung 6: 75–93.
- OECD (2005): Education at a Glance, Paris: OECD.
- PERRIG-CHIELLO, Pasqualina; HÖPFLINGER, François (2001): Zwischen den Generationen. Frauen und Männer im mittleren Lebensalter, Zürich: SEISMO.
- PERRIG-CHIELLO, Pasqualina; STÄHELIN, Hannes B.; PERRIG, Walter J. (1999): Wohlbefinden, Gesundheit und kognitive Kompetenz im Alter, Bern: HAUPT.
- PREY, Hedwig; WIDMER, Rolf et al. (2004): Formen der betrieblichen Weiterbildung und ihre qualifizierenden Wirkungen, Nationales Forschungsprogramm 43 «Bildung und Beschäftigung», Synthesis 23, Bern: Schweizerischer Nationalfonds.
- PREY, H.; SCHMID, M.; STORNI, M.; MÜHLEISEN, S. (2004): Zur Situation des Personals in der schweizerischen Langzeitpflege, Zürich: RÜEGGER.
- PROMBERGER, Markus (2004): Ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb, in: Friedrich-EBERT-Stiftung (Hrsg.): Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbsphase, Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 102, Bonn: Abteilung Arbeit und Sozialpolitik der Friedrich-EBERT-Stiftung: 21–40.
- RAABE, B., KERSCHREITER, R.; FREY, D. (2003): Führung älterer Mitarbeiter – Vorurteile abbauen, Potentiale erschliessen, in: B. BADURA, H. SCHELLSCHMIDT,

- C. VETTER (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik Berlin: SPRINGER: 137–152.
- REDAY-MULVEY, Geneviève (2002): Encourager une vie professionnelle prolongée, Zürich: AVENIR SUISSE.
- RIPHAHN, Regina T.; SHELDON, George (2006): Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz, Zürich: ZKB.
- ROHS, Matthias (Hrsg.) (2002): Arbeitsprozess-integriertes Lernen. Neue Ansätze für die berufliche Bildung, Münster: WAXMANN.
- SCHRÖDER, Helmut; SCHIEL, Stefan; AUST, Folkert (2004): Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung: Motive, Beweggründe, Hindernisse, Schriftenreihe der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens, Bd. 5, Bielefeld: BERTELSMANN.
- SCHUPPISSER, Hans Rudolf (2004): Die Menschen werden in Zukunft länger arbeiten, in: Mario VON CRANACH, Hans-Dieter SCHNEIDER et al. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern: HAUPT: 51–68.
- SWISS ECONOMIC FORUM (2004): KMU Workshop vom 6. Mai 2004, Thun: MIMEO.
- SCHWIZER, Roger (2005): Wandel der Leistungsvoraussetzungen bei älteren Mitarbeitenden. Eine empirische Untersuchung zur sozialen Kompetenz als potentielle Stärke von älteren Führungskräften. Lizentiatsarbeit Universität Freiburg.
- SEMMER, Norbert; RICHTER, Peter (2004): Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen, in: Mario VON CRANACH et al. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen, Bern: HAUPT.
- SHELDON, George (1995): Die berufliche Flexibilität im Spiegel der Zeit, Bern: Bundesamt für Statistik.
- SOUSA-POZA, Alfonso et al. (2002): The Determinants and Wage Effects of Course-related Training of Elderly Workers in Switzerland, Universität St. Gallen (MIMEO).
- SOUSA-POZA, Alfonso; WIDMER, Rolf (2003): Zukünftige Herausforderungen für die Arbeitgeber und die Rolle der Weiterbildung. Schweizer Arbeitgeber 6: 266–269.
- STEINER, Gerhard (2000): Mitarbeitende über 50 – Belastung oder Chance?, in: Schweizer Arbeitgeber 26, Dez. 2000: 1198–1203.
- STRUCK, Olaf (2005): Demographische Entwicklung als Herausforderung – Entwicklung und Bewältigungsstrategien, Sonderforschungsbereich 580, Teilprojekt B2, Arbeitspapier 5, Tagung der Sektion «Alter(n) und Gesellschaft» der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 8./9. Juli 2005, Wien.
- WALKER, Alan (1997): La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi, Rapport européen de recherche, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Irlande.
- WANNER, Philippe; STUCKELBERGER, Astrid; GABADHINO, Alexis (2003): Facteurs individuels motivant le calendrier du départ à la retraite des hommes âgés de plus de 50 ans en Suisse, Rapport dans le cadre du programme de recherche interdépartemental sur l'avenir à long terme de la prévoyance vieillesse (IDA FORALT), Bern: Bundesamt für Sozialversicherung.
- WIDMER, Rolf; SOUSA-POZA, Alfonso; SCHMID, Hans (2001): Verbreitung und Profil der Altersteilzeitarbeit in der Schweiz – eine empirische Analyse. Zürich: AVENIR SUISSE.
- WINKLER, Ruedi (2005): Ältere Menschen als Ressourcen für Wirtschaft und Gesellschaft von morgen, in: Wolfgang CLEMENS, François HÖPFLINGER, Ruedi WINKLER (Hrsg.): Arbeit in späteren Lebensphasen – Sackgassen, Perspektiven und Visionen, Bern: HAUPT: 127–154.





## Anhang I: Unternehmensbefragung 2005

Im Hinblick auf Arbeit und Karriere in der zweiten Lebenshälfte spielen Unternehmen eine zentrale Rolle. Ihre Perspektive steht im Mittelpunkt dieser Publikation. Ein wichtiger Pfeiler der Untersuchung ist eine Befragung bei Personalverantwortlichen von Arbeitgebern in der Deutschschweiz. Wie nehmen sie die Herausforderungen eines «älter» werdenden Arbeitsmarktes wahr, und wie reagieren sie darauf?

Damit die Unternehmen der deutschsprachigen Schweiz in ihrer Vielfalt möglichst gut abgebildet sind, wurden drei verschiedene Stichproben gezogen.

### 1. «Top 100»

Diese Stichprobe umfasst 100 grosse private und öffentliche Arbeitgeber sowie Unternehmen, die unseres Wissens bereits personalpolitische Massnahmen für ältere Beschäftigte getroffen haben. Sie wurden gezielt ausgewählt.

### 2. «Mittलगrosse» Arbeitgeber

Mittlere Unternehmen konnten mit der Unterstützung der Basler, Berner und Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement erreicht werden. Deren Mitgliederadressen wurde so selektioniert, dass – im Fall von mehrfachen Mitgliedschaften – pro Arbeitgeber jeweils nur ein Fragebogen verschickt wurde. Ausgeschlossen wurden zudem Personalberatungen, Einzelmitglieder und bereits in der Liste «Top 100» oder «kleinere Arbeitgeber» erfasste Arbeitgeber. Diese Stichprobe umfasste insgesamt 1159 Adressen.

### 3. «Kleinere» Arbeitgeber

Um auch kleinere Arbeitgeber einzubeziehen, wurde eine weitere Stichprobe mit insgesamt 1200 Adressen aus dem Betriebs- und Unternehmensregister gezogen (1178 Adressen waren zustellbar). Aus folgenden

Branchen wurden jeweils 200 Arbeitgeber mit 10 bis 50 Mitarbeitern zufällig ausgewählt:

- «High-Tech-Industrie»: Chemie, Kunststoffe, Maschinen, Elektrotechnik, Elektronik/Instrumente, Fahrzeuge
- «Old-Tech-Industrie»: Nahrungsmittel, Textil, Bekleidung, Holz, Papier, grafische Industrie, Steine und Erden, Metallherstellung, Uhren, Energie
- Bauwirtschaft
- Moderne Dienstleistungen: Banken, Versicherungen, Informatikdienste, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen für Unternehmen
- Traditionelle Dienstleistungen: Gross- und Detailhandel, Gastgewerbe, Verkehr, Telekom, Immobilienwesen, persönliche Dienstleistungen
- Öffentliche Verwaltung

Allen Arbeitgebern aus diesen drei Stichproben wurde im April 2005 ein schriftlicher Fragebogen versendet. Die Personalverantwortlichen aus der Liste der «Top 100» wurden zusätzlich um ein vertieftes schriftliches Interview angefragt. Ende Mai wurde ein Erinnerungsschreiben an alle Unternehmen verschickt, die auf den ersten Versand nicht reagiert hatten.

Die grösseren Unternehmen (mit mehr als 100 Beschäftigten) sind aufgrund des Vorgehens gezielt überrepräsentiert, und Hochrechnungen der Ergebnisse auf die Unternehmen insgesamt sind deshalb nicht zulässig. Da aber auch kleinere Unternehmen in genügender Zahl einbezogen sind, erlaubt die Erhebung aussagekräftige Quervergleiche zwischen verschiedenen Grössenklassen bzw. zwischen KMU und Grossunternehmen.

Das Antwortverhalten war ausserordentlich erfreulich. Von den insgesamt 2337 angeschriebenen Arbeitgebern haben 804 den Fragebogen beantwortet (Rücklaufquote: 34 Prozent). Für jeden ausgefüllten

Fragebogen erhielt das SCHWEIZERISCHE ROTE KREUZ eine Spende in Höhe von 25 Franken.

Aufgrund der grossen Anzahl an Antworten sind die Arbeitgeber jeweils in Bezug auf die Branchenzugehörigkeit als auch die Beschäftigtenzahl breit vertreten.

Figur 24 gibt einen Überblick über die Rücklaufquoten aus den drei Stichproben sowie über die Branchenzugehörigkeit und Beschäftigtenzahl der Arbeitgeber.

Da – im Unterschied zu früheren Unternehmensbefragungen – unter die Top 100 gezielt auch grosse öffentliche Verwaltungen (Bundesverwaltung, Kantonsverwaltungen) einbezogen wurden, zeigt sich im Branchenvergleich namentlich eine deutliche Übervertretung öffentlicher Verwaltungen. Demgegenüber sind Branchen mit viel Klein- und Kleinstbetrieben – wie etwa die Baubranche, sonstige Industrie – klar untervertreten. Eine Hochrechnung der Daten auf die gesamte Wirtschaft ist deshalb nicht zulässig, sondern zulässig sind primär Gruppenvergleiche nach Beschäftigtenzahl oder nach Branchenzugehörigkeit. Zu beachten ist allerdings bei der Branchenzugehörigkeit, dass Unternehmen zwar aus Auswertungsgründen immer nur einer Hauptbranche zugeordnet wurden, faktisch jedoch viele namentlich grössere Unternehmen in mehreren Branchen aktiv sind.

Fig. 24 Rücklaufquoten der Antworten nach Beschäftigtenzahl und Branchenzugehörigkeit

STICHPROBE	STICHPROBENGRÖSSE	RÜCKLAUFQUOTE
Top 100	100	68% schriftlich 62% mündlich
Mittlere Unternehmen	1059	38%
Kleinere Unternehmen	1178	26%
Insgesamt	2337	34%

UNTERNEHMEN NACH BESCHÄFTIGTENZAHL	ANZAHL ABSOLUT	IN PROZENT
Bis 100 Beschäftigte	386	48.2%
100 bis 499 Beschäftigte	221	27.6%
500 und mehr Beschäftigte	194	24.2%
Insgesamt	801	

Beschäftigtenzahl unbekannt: 3

Beschäftigtenzahl der befragten Unternehmen insgesamt: 824 309

UNTERNEHMEN NACH BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT	ANZAHL ABSOLUT	VERTEILUNG UNTERNEHMEN	VERTEILUNG BESCHÄFTIGTE
Primäre Industrie	71	8,8%	1,4%
Nahrung/Chemie/Pharma	69	8,6%	5,9%
Maschinen/Elektronik	97	12,1%	6,5%
Sonstige Industrie	47	5,8%	1,8%
Bauwirtschaft	65	8,1%	1,2%
Gross- und Detailhandel	66	8,2%	19,4%
Gastgewerbe/Tourismus/Verkehr	47	5,8%	12,8%
Banken/Versicherungen/Immobilien	66	8,2%	11,9%
Öffentliche Verwaltung	77	9,6%	27,2%
Bildung/Soziales/Gesundheit	91	11,3%	8,5%
Sonstige Dienstleistungen	108	13,4%	3,4%
Sektor II	349	43,4%	16,8%
Sektor III	455	56,6%	83,2%

Fig. 25 Synoptische Darstellung wichtiger Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung 2005

ABHÄNGIGE VARIABLE	BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT*	UNTERNEHMENSGRÖSSE	%-ANTEIL 55+	ANDERE FAKTOREN
Hoher Anteil an älteren Mitarbeitenden	+ traditionelle Industrie, öffentl. Verwaltung			+ Alter der Unternehmung
Handlungsbedarf: Motivation älterer M.			+	
Handlungsbedarf: Anpassung Produkte	+ moderne Dienstleistungsfirmen			
Handlungsbedarf: Unternehmen selbst		+		
Entlassungen in grösserem Ausmass	+ High-Tech-Industrie, Gastgewerbe, Finanzsektor	+		
Entlassungen: vor allem ältere Mitarb.				
Regelpensionierung vor AHV-Alter	+ Finanzsektor, öffentliche Verwaltung, z.T. Bau	+		
Unterstützt Vorbereit. auf Pensionierung	+ öffentliche Verwaltung	+		
Früh pensionierungen möglich	+ Finanzsektor, öffentliche Verwaltung	+	+	
Einschränkung von Früh pensionierungen		+ (ab 500 Beschäftigte)		
Negativ: hohe Lohnnebenkosten 50+	+ Bauwirtschaft, Gastgewerbe	- (KMU)		
Negativ: geringere Leistungsfähigkeit	+ Bauwirtschaft, Gastgewerbe			
Negativ: Generationenprobleme		+ (KMU 10-99 Beschäft.)		
Positiv: Loyalität		+ (KMU)		
Positiv: gute Kundenbeziehungen	+ Finanzsektor, Gastgew.   - öffentl. Verwaltung			
Generelle Einschätzung 50+				
Betrieblich unterstützte Weiterbildung	+ öffentliche Verwaltung, moderne Dienstleist.	+		+ bisherige Weiterbildung
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	+ Bildung/Gesundheitssekt.   - Bauwirtschaft	+ (auch bei KMU häufig)		
Wechsel von Stelle/Position		+		nur für spez. Funktionen
Mehr Erholungsmöglichkeiten	+ öffentliche Verwaltung	+		
Arbeit mit weniger körperl. Belastung	+ Handel, Pharma/Chemie   - Bauwirtschaft			
Weiterbildung/Laufbahnberatung 50+	+ öffentliche Verwaltung, Finanzsektor	+		+ Anteil älterer Kunden
Zahl an altersspezifischen Massnahmen	+ öffentliche Verwaltung, «sonstige Industrie»	+	+	
Nachfrage nach Altersteilzeitarbeit			+	+ %-Anteil 65+-Jährige
Hilfsarbeiten durch Pensionierte	+ Maschinenindustrie, «sonstige Industrie»	+ (mittelgrosse Untern.)	+	
Befristete Projekte mit Pensionierten	+ Maschinen-, sonstige Industrie, Finanzsektor	+ (grosse Unternehmen)	+	
Pensionierte als Vertretung		+		+ hoher Frauenanteil
Senior Consultants	+ Maschinen-, sonst. Ind., Finanzsekt., sonst. Dienstl.	+		
Mentorensysteme	+ sonstige Industrie, sonstige Dienstleistungen			
Massnahme: Altersmanagement	+ öffentliche Verwaltung, Finanzsektor	+		
Massnahme: Erfahrung berücksichtigen		- (primär KMU)		
Massnahme: Sabbaticals	+ öffentliche Verwaltung, Finanzsektor	+		
Staatl. Beiträge / weniger Sozialabgaben	+ primäre Industrie, Bausektor, Gastgewerbe	-		
Erhöhung Rentenalter		+		immer nur Minderh. dafür

\* Angeführt sind Branchen, die deutlich von anderen Branchen abweichen.

+ : signifikant positiver Zusammenhang (1% Signifikanzniveau).

- : signifikant negativer Zusammenhang (1% Signifikanzniveau).

Leer: kein signifikanter Zusammenhang – nach Kontrolle anderer Variablen – beobachtet.

FRAGEBOGEN

---

# ARBEIT UND KARRIERE IN DER ZWEITEN LEBENSHÄLFTE

---

ENTWICKLUNGEN UND PERSPEKTIVEN  
AUS SICHT DER PERSONALVERANTWORTLICHEN

---

APRIL 2005

---

BESTEN DANK FÜR IHRE ANTWORTEN (BITTE BIS 17. JUNI)  
Ihre Antworten sind uns wichtig. Für jeden ausgefüllten Fragebogen überweisen wir eine Spende von 25 Franken an das Schweizerische Rote Kreuz.

# Fragebogen

Die Fragen beziehen sich auf die in der Schweiz beschäftigten Personen.

Falls sich eine Frage für Ihr Unternehmen nicht beantworten lässt, gehen Sie bitte weiter zur nächsten. Und sollte eine Frage für Ihr Unternehmen nicht relevant sein, so wären wir um eine kurze Begründung dankbar. Sie helfen uns damit bei der Auswertung.

**Auskunft:** Alex Beck, Avenir Suisse, Telefon 0041 (0)44 445 90 00, E-Mail: alex.beck@avenir-suisse.ch

## I. Herausforderung Demographie

- I.1 Die zunehmende Alterung der Bevölkerung schafft neue Voraussetzungen für Unternehmen. In welchen Bereichen sehen Sie Handlungsbedarf für Ihr Unternehmen?

	<i>Handlungsbedarf bereits heute</i>	<i>Handlungsbedarf in Zukunft</i>	<i>wenig Handlungs- bedarf</i>
Produkte/Dienstleistungen an ältere Kundschaft anpassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing auf ältere Kundengruppen ausrichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrutierung von genügend Arbeitskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation von älteren Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- I.2 Der Arbeitsmarkt wird zunehmend von einer älteren Belegschaft getragen. Bereits in 10 Jahren ist von einer rückläufigen Erwerbsbevölkerung auszugehen. Wie ausgeprägt ist Ihrer Ansicht nach der Handlungsbedarf bei folgenden Akteuren?

	<i>gross</i>	<i>mittel</i>	<i>wenig</i>
Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsverbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staat/Politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalvertretungen/Gewerkschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitnehmende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Lohn- und Beschäftigungspolitik

### 2.1 Bevorzugen Sie eher jüngere oder ältere Personen (50+) bei gleicher Eignung für eine Stelle?

	<i>eher ältere</i>	<i>eher jüngere</i>
Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personen mit Leitungsfunktion/spezialisierte Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Mitarbeitende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2.2 Befördern Sie eher jüngere oder ältere Mitarbeitende (50+) bei gleicher Eignung für eine Stelle?

	<i>eher ältere</i>	<i>eher jüngere</i>
Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personen mit Leitungsfunktion/spezialisierte Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Mitarbeitende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2.3 Welche Faktoren wirken sich in Ihrem Unternehmen negativ auf die (Weiter-)Beschäftigung von älteren Personen (50+) aus?

	<i>negativ</i>	<i>eher negativ</i>	<i>eher nicht negativ</i>	<i>nicht negativ</i>
Geringere Leistungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildung nicht mehr auf aktuellem Stand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhtes Absenz-/Krankheitsrisiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ältere sind nicht motiviert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine Rückstufung des Lohnes möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Lohnnebenkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu kurze Beschäftigungsperspektiven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Bereitschaft älterer Personen, jüngeren Mitarbeitenden unterstellt zu sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Bereitschaft von jüngeren Personen, ältere Untergebene zu haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Welche Faktoren wirken sich in Ihrem Unternehmen positiv auf die (Weiter-)Beschäftigung von älteren Personen (50+) aus?

	<i>positiv</i>	<i>eher positiv</i>	<i>eher nicht positiv</i>	<i>nicht positiv</i>
Erfahrungswissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starke Kundenbeziehungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loyalität zum Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortungsbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgleichende Wirkung im Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleich bleibende Leistungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zur Weiterbildung/Umschulung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Zusammenarbeit mit jüngeren Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how-Transfer an jüngere Beschäftigte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderes: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5 Hat es in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren Entlassungen in grösserem Ausmass gegeben?

- Nein (→ weiter zu 3.)  
 Ja

2.5.1 Betrafen die Entlassungen eher jüngere oder ältere Mitarbeitende?

- Eher ältere Mitarbeitende  
 Eher jüngere Mitarbeitende  
 Beide Altersklassen gleichermassen

### 3. Personalpolitische Massnahmen

#### 3.1 Unterstützen Sie in Ihrem Unternehmen betriebliche Weiterbildungen?

- Nein  
 Ja, generell (unabhängig vom Alter)  
 Ja, bis zum Alter von \_\_\_\_\_

#### 3.2 Im Folgenden sind personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende aufgelistet. Welche werden in Ihrem Unternehmen angeboten oder sind für die nähere Zukunft geplant?

	<i>angeboten</i>	<i>geplant</i>	<i>nicht vorgesehen</i>
Mehr Erholungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplätze mit weniger körperlicher Belastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung altersspezifischer Sportmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurse zum Training der Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezifische Weiterbildung nach 50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Umschulung nach 50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laufbahnberatung/-gestaltung ab 50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechsel der Arbeitsstelle innerhalb des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der beruflichen Position	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.3 Unterstützt Ihr Unternehmen Vorbereitungskurse im Hinblick auf die Pensionierung?

- Nein  
 Ja

## 4. Regelung der Pensionierung

### 4.1 Mit welchem Alter erreichen die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen das Pensionierungsalter?

	<i>Männer</i>	<i>Frauen</i>
Geschäftsleitung	_____	_____
Personen mit Leitungsfunktion/spezialisierte Fachkräfte	_____	_____
Sonstige Mitarbeitende	_____	_____

### 4.2 Sind in Ihrem Betrieb Frühpensionierungen möglich?

- Nein (→ weiter zu 5.1)  
 Ja

### 4.2.1 Ab welchem Alter können sich Ihre Mitarbeitenden vorzeitig pensionieren lassen?

	<i>Männer</i>	<i>Frauen</i>
Geschäftsleitung	_____	_____
Personen mit Leitungsfunktion/spezialisierte Fachkräfte	_____	_____
Sonstige Mitarbeitende	_____	_____

### 4.2.2 Wie haben sich Frühpensionierungen in den letzten 5 Jahren entwickelt?

	<i>Zunahme</i>	<i>keine Veränderung</i>	<i>Abnahme</i>
Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personen mit Leitungsfunktion/spezialisierte Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Mitarbeitende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4.2.3 Von welcher Seite wurden die Frühpensionierungen mehrheitlich initiiert?

- Arbeitgeber  
 Arbeitnehmer

4.2.4 In welchem Ausmass wird die Altersrente aus der beruflichen Vorsorge bei einem Vorbezug gekürzt?

- Volle Kürzung
- Reduzierte Kürzung
- Keine Kürzung

---

4.2.5 Ist ein Teilrückzug aus dem Berufsleben beziehungsweise der Bezug einer Teilrente möglich?

- Nein
- Ja

---

4.2.6 Beabsichtigen Sie, die Möglichkeiten zur Frühpensionierung zu modifizieren?

- Ja, Möglichkeiten zu Frühpensionierungen sollen eingeschränkt werden
- Ja, Möglichkeiten zu Frühpensionierungen sollen ausgebaut werden
- Nein, es sind zur Zeit keine Anpassungen vorgesehen

## 5. Weiterarbeit nach AHV-Rententalter (Teilzeit oder Vollzeit)

5.1 Ist in Ihrem Unternehmen eine Nachfrage von Seiten der Arbeitnehmenden nach Weiterarbeit im AHV-Alter vorhanden?

- Starke Nachfrage  
 Geringe Nachfrage  
 Bis jetzt keine Nachfrage

5.2 Bietet Ihr Unternehmen Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen an, die das AHV-Alter überschritten haben?

- Nein  
 Ja, aber nur für Personen, die vor der Pensionierung im Unternehmen tätig waren  
 Ja, auch für Personen, die vor der Pensionierung nicht im Unternehmen tätig waren (Neueinstellung)

5.3 Trifft Ihr Unternehmen Massnahmen, um eine Tätigkeit nach dem AHV-Alter zu fördern?

	<i>angeboten</i>	<i>geplant</i>	<i>nicht vorgesehen</i>
Einsatz von Pensionierten als Beratende (Senior Consultants)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentorensysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Weiterbildung für nachberufliche Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertretung bei Mutterschaft oder längeren Abwesenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Befristete Projekte mit Pensionierten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilfsarbeiten durch Pensionierte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.4 Auf welchen Stufen sind in Ihrem Unternehmen Personen beschäftigt, welche das AHV-Alter bereits überschritten haben?

- Geschäftsleitung  
 Personen mit Leitungsfunktion/spezialisierte Fachkräfte  
 Sonstige Mitarbeitende

## 6. Massnahmen und Reformen

Bitte bei den folgenden zwei Fragen jeweils beide Teilfragen beantworten.

### 6.1 Welche Massnahmen sind wichtig/realisierbar, um ältere Mitarbeitende möglichst lange im Unternehmen zu beschäftigen?

	6.1.1		6.1.2		
	eher wichtig	eher unwichtig	realisierbar	kaum realisierbar	weiss nicht
Schulung von Vorgesetzten im Bereich Altersmanagement 50+	<input type="checkbox"/>				
Massgeschneidertes Kompetenztraining ab 50	<input type="checkbox"/>				
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	<input type="checkbox"/>				
Spezielle Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung ab 50	<input type="checkbox"/>				
Dem Alter angepasste betriebliche Sportangebote	<input type="checkbox"/>				
Sabbaticals (längere Ruhe- und Urlaubsphasen)	<input type="checkbox"/>				
Bei Personalbeurteilung stärker die Erfahrung berücksichtigen	<input type="checkbox"/>				
Andere: _____	<input type="checkbox"/>				

### 6.2 Welche Regelungen sind wichtig/realisierbar im Hinblick auf die Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden (50+) in Ihrem Unternehmen?

	6.2.1		6.2.2		
	eher wichtig	eher unwichtig	realisierbar	kaum realisierbar	weiss nicht
Vereinheitlichung der Altersgutschriften in der beruflichen Vorsorge (nicht nach Alter gestaffelt)	<input type="checkbox"/>				
Staatlicher Beitrag zur Weiterbildung von Mitarbeitenden 50+	<input type="checkbox"/>				
Kein erhöhter Ferienanspruch älterer Arbeitskräfte	<input type="checkbox"/>				
Staatliche Beiträge bei der Einstellung von Personen über 60 Jahren	<input type="checkbox"/>				
Weniger Sozialabgaben bei Beschäftigung älterer Arbeitnehmender	<input type="checkbox"/>				
Gesetzliches Rentenalter erhöhen	<input type="checkbox"/>				
Andere: _____	<input type="checkbox"/>				

# Fragen zur Unternehmung

---

## Unternehmen

---

*Die Angaben werden vertraulich und nur für Korrespondenzzwecke verwendet.*

Firmenname \_\_\_\_\_ Sitz \_\_\_\_\_

*Für allfällige Rückfragen:*

Fragebogen wurde ausgefüllt von \_\_\_\_\_ Telefon \_\_\_\_\_

*Falls Sie über die Ergebnisse der Studie informiert werden möchten:*

E-Mail \_\_\_\_\_

**Ihre Unternehmung ist:**

- Privatrechtlich  
 Öffentlich-rechtlich

**Gründungsjahr der Unternehmung (ohne Berücksichtigung von rein juristischen Statusveränderungen):**

\_\_\_\_\_

---

## Umsatz

**Umsatz (ohne MWST) der Unternehmung ab Standort Schweiz 2004:**

*(Banken: Nettozinsertrag + Dienstleistungen + Handelserfolg;*

*Versicherungen: Bruttoprämien + Nettobetrag aus Kapitalanlagen;*

*Beratung: Bruttohonorarertrag)*

Fr.: \_\_\_\_\_

---

## Beschäftigung und Altersstruktur

---

Wie viele Personen sind in Ihrem Unternehmen angestellt?

	<i>Männer</i>	<i>Frauen</i>	<i>Beschäftigte insgesamt</i>	<i>Beantwortung fakultativ (Schätzungen möglich)</i>	
				<i>Anzahl Vollzeitbeschäftigte (90 – 100%)</i>	
	<i>Männer</i>	<i>Frauen</i>		<i>Männer</i>	<i>Frauen</i>
15 – 24 Jahre	_____	_____	_____	_____	_____
25 – 39 Jahre	_____	_____	_____	_____	_____
40 – 54 Jahre	_____	_____	_____	_____	_____
55 – 64 Jahre	_____	_____	_____	_____	_____
65+ Jahre	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Total</i>	_____	_____	_____	_____	_____

---

Wie hat sich die Beschäftigtenzahl in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren verändert?

Zunahme: \_\_\_\_\_ %  
 Abnahme: \_\_\_\_\_ %  
 Keine Änderung

---

## Branche

---

### *Industrie*

- Nahrungsmittel
- Textil
- Bekleidung
- Holz
- Papier
- Druck/Grafik
- Chemie/Pharma
- Kunststoffe
- Steine/Erden
- Metallerzeugung
- Metallverarbeitung
- Maschinen
- Elektrotechnik
- Elektronik/Instrumente
- Uhren
- Fahrzeuge
- Sonstige Industrie
- Energie

### *Bauwirtschaft*

- Bauwirtschaft

### *Dienstleistungen*

- Grosshandel
- Detailhandel
- Gastgewerbe
- Verkehr/Telekommunikation
- Banken/Versicherungen
- Immobilien/Verleih
- Informatik/FuE
- Öffentliche Verwaltung
- Unterrichtswesen/Bildung
- Gesundheitswesen/Soziales
- Sonstige Dienstleistungen für Unternehmen
- Sonstige personenbezogene Dienstleistungen

---

### Zusätzliche Anmerkungen:

---

---

---

---

---

Für Ihre Antworten bedanken wir uns ganz herzlich.

## Anhang II: Produktionstypen

---

### Definition

---

*High-Tech-Industrie:* Chemie/Pharma, Kunststoffe, Maschinen, Elektrotechnik, Elektronik/ Instrumente, Fahrzeuge

*Old-Tech-Industrie:* Nahrungsmittel, Textil, Bekleidung, Holz, Papier, Druck/Grafik, Uhren, sonstige Industrie, Energie

### *Bauwirtschaft*

*Moderne Dienstleistungen:* Banken/Versicherungen, Informatik/FuE, Unterrichtswesen/Bildung, Gesundheit/Soziales, sonstige Dienstleistungen für Unternehmen

*Traditionelle Dienstleistungen:* Grosshandel, Detailhandel, Gastgewerbe, Verkehr/Telekommunikation, Öffentliche Verwaltung, sonstige personenbezogene Dienstleistungen, anderes/nicht zuteilbar

---

Quelle: SWISS ECONOMIC FORUM 2004: KMU Workshop, 6. Mai 2004, Thun, sowie JENNI, Urs (2004): KMU-Typologie. Ein Entwurf für eine Studie im Auftrag von AVENIR SUISSE, Chur.

Fig. 26 Wahrgenommener Handlungsbedarf bei der Ausrichtung von Produkten und Marketing an ältere Kundschaften – Beurteilung nach Produktionstyp

Anteil mit grossem Handlungsbedarf bezüglich Ausrichtung an ältere Kundschaft

PRODUKTIONSTYP	PRODUKTE/DIENSTLEISTUNGEN		MARKETING	
	Heute	In Zukunft	Heute	In Zukunft
Old-Tech-Industrie	14%	15%	12%	17%
High-Tech-Industrie	13%	11%	12%	12%
Bauwirtschaft	23%	15%	15%	28%
Traditionelle Dienstleistungen	30%	19%	21%	21%
Moderne Dienstleistungen	39%	10%	32%	15%

Bei der Anpassung der Produkte und Dienstleistungen wie auch des Marketings an ältere Kundengruppen sehen Dienstleistungsunternehmen mehr Handlungsbedarf als Industrieunternehmen. Vor allem moderne Dienstleistungsfirmen (wie Banken/Versicherungen, Informatik/FuE) orten schon heute Anpassungsbedarf, wogegen traditionelle Dienstleistungsfirmen (Handel, Gastgewerbe, Verwaltungen) einen solchen häufiger erst in der Zukunft wahrnehmen.

Die Differenzen zwischen den Produktionstypen sind signifikant auf 1% (Chi-Quadrat-Test).

Fig. 27 Wahrgenommener Handlungsbedarf verschiedener Akteure – Beurteilung nach Produktionstyp

Anteil mit grossem Handlungsbedarf bei den verschiedenen Akteuren

AKTEURE	INDUSTRIE		BAUWIRTSCHAFT	DIENSTLEISTUNGEN	
	Old-Tech	High-Tech		Traditionell	Modern
Unternehmen *	39%	39%	28%	45%	53%
Wirtschaftsverbände *	37%	35%	34%	33%	47%
Staat/Politik	57%	64%	63%	61%	68%
Personalvertretung/ Gewerkschaften	24%	30%	28%	29%	34%
Arbeitnehmende *	26%	33%	24%	41%	40%

Wird nach der Bedeutung der zentralen Akteure zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen gefragt, werden deutliche Unterschiede sichtbar. Dienstleistungsunternehmen sehen ihre eigene Verantwortung etwas stärker als Industrie- oder Bauunternehmen. Gleichzeitig betonen sie aber auch mehr Handlungsbedarf bei den Arbeitnehmenden selbst. Der Stellenwert der Politik wird generell stark gewichtet.

\* Differenzen zwischen Produktionstypen signifikant auf 1% (Chi-Quadrat-Test).

## Anhang III: Statistische Detailanalysen

Fig. 28 Wahrgenommene negative und positive Eigenschaften älterer Personen – faktoranalytisch betrachtet

NEGATIVE EIGENSCHAFTEN	FAKTOR I	FAKTOR II	FAKTOR III
Eigenvalue	2.00	1.90	1.70
Erklärte Varianz	20.00	19.00	17.00

Item-Faktor-Ladungen:

Geringere Leistungsfähigkeit	0.13	0.77	0.03
Ausbildung nicht mehr aktuell	-0.15	0.59	0.14
Erhöhtes Absenz-/Krankheitsrisiko	0.27	0.66	0.08
Ältere sind nicht motiviert	0.14	0.63	0.20
Keine Rückstufung des Lohns möglich	0.79	0.11	0.13
Entlöhnung nach Senioritätsprinzip	0.81	0.01	0.06
Hohe Lohnnebenkosten	0.74	0.01	0.18
Zu kurze Beschäftigungsperspektiven	0.21	0.20	0.40
Mangelnde Bereitschaft älterer Personen, Jüngeren unterstellt zu sein	0.07	0.10	0.80
Mangelnde Bereitschaft jüngerer Personen, Älteren unterstellt zu sein	0.01	0.00	0.79

POSITIVE EIGENSCHAFTEN	FAKTOR I	FAKTOR II
Eigenvalue	3.50	2.70
Erklärte Varianz	30.00	22.00

Item-Faktor-Ladungen:

Erfahrungswissen	0.12	0.50
Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs	0.67	0.14
Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft	0.33	0.63
Starke Kundenbeziehungen	0.10	0.70
Loyalität zum Unternehmen	0.07	0.80
Verantwortungsbewusstsein	0.21	0.75
Ausgleichende Wirkung im Team	0.45	0.39
Gleich bleibende Leistungsfähigkeit	0.65	0.26
Flexibilität	0.85	0.09
Bereitschaft zur Weiterbildung/Umschulung	0.84	0.09
Gute Zusammenarbeit mit jüngeren Menschen	0.73	0.14
Know-how-Transfer an jüngere Beschäftigte	0.58	0.25

Methode: Varianzanalyse (Principal component analysis, method: Varimax).

Für die Erklärung und Interpretation der Daten vgl. S. 37 und 39.

Fig. 29 Personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeitende – Ergebnisse einer multivariaten Varianzanalyse

Abhängige Variable: Summe aller politischen Massnahmen für ältere Mitarbeitende

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sign.	Partial Eta <sup>2</sup>
Corrected Model	694.4	12	57.9	18.5	0.000	0.25
Intercept	508.2	1	508.2	162.5	0.000	0.19
Produktionstyp	57.0	4	14.2	4.6	0.001	0.03
Beschäftigtenzahl (8-stufig)	510.7	7	73.0	23.3	0.000	0.20
%-Anteil 55-jährige Beschäft.	32.9	1	32.9	10.5	0.001	0.02

N: 690; adjusted R squared: 0.24

Für die Erklärung und Interpretation der Daten vgl. S. 76 und 78.

Fig. 30 Massnahmen zur Förderung einer Tätigkeit nach dem AHV-Alter – faktoranalytische Differenzierung

	FAKTOR I	FAKTOR II
Eigenvalue	1.60	1.40
Erklärte Varianz	27.00	23.00
Item-Faktor-Ladungen:		
Einsatz von pensionierten Senior Consultants	0.25	0.76
Mentorensysteme	0.01	0.84
Weiterbildung für nachberufliche Tätigkeiten	0.25	0.18
Vertretung bei Mutterschaft oder längeren Abwesenheiten	0.59	0.11
Befristete Projekte mit Pensionierten	0.69	0.26
Hilfsarbeiten durch Pensionierte	0.82	-0.10

N: 791

Methode: Varianzanalyse (Principal component analysis, method: Varimax).

Für die Erklärung und Interpretation der Daten vgl. S. 87.



---

## Autorinnen und Autoren

---

Alex BECK, Ökonom, wissenschaftlicher Projektleiter  
bei Avenir Suisse, Zürich

---

Maja GROB, Soziologin, Stetten

---

François HÖPFLINGER, Titularprofessor für Soziologie  
an der Universität Zürich, Forschungsdirektor am  
Universitären Institut Alter und Generationen  
(INAG) in Sitten

---

Andrea LÜTHI, Germanistin, Zürich

---

## Impressum

---

© 2006 Avenir Suisse, Zürich  
[www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch)

Korrektorat: Marianne Sievert, Zürich  
Gestaltung und Satz: Avenir Suisse, Zürich  
Druck: Druckerei Robert Hürlimann AG, Zürich



---

Die Kombination von demografischer Alterung einerseits und raschem gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Wandel andererseits ist eine historisch neue Ausgangslage. Wie kann vor diesem Hintergrund der Standort Schweiz innovativ und international wettbewerbsfähig gehalten werden, wie bleiben Sozialwerke und Arbeitsmarkt im Gleichgewicht? Die Ausdehnung der Lebensarbeitszeit ist ein viel versprechender Ansatz, um zukünftige Herausforderungen zu meistern. Derzeitige Trends auf dem Arbeitsmarkt laufen einem solchen Ansatz noch zuwider. Umdenken ist notwendig. Zum einen muss das Alter 65 seine Bedeutung als fixe Grenze der Erwerbsphase verlieren, zum anderen muss die Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitskräfte gestärkt werden.

Unternehmen spielen dabei eine Schlüsselrolle. Wo orten diese Handlungsbedarf? Welche personalpolitischen Massnahmen treffen sie? Was erwarten sie vom Staat? Die vorliegende Studie gibt Antworten auf diese Fragen. Die Ergebnisse basieren auf einer gross angelegten Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen.

---