

Altersarbeit in den Kinderschuh

Senioren als Trumpf gegen den Fachkräftemangel

Jérôme Cosandey

«Avenir Standpunkte» präsentiert Analysen, Positionen und Vorschläge zur Zukunft der Schweiz. Fakten und Argumente von Avenir Suisse – unabhängig, aber nicht neutral. Konsequenz marktwirtschaftlich und liberal.

In Kürze

- Die Pensionierung der Babyboomer und die Folgen der Einwanderungsinitiative werden den Fachkräftemangel verstärken. - 2
- Die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter könnte bis 15 000 «kontingentenfreie» Stellen schaffen. - 2
- Ältere Mitarbeiter arbeiten gerne länger, sofern sie mehr Zeitsouveränität und Flexibilität erhalten. - 3
- Schutzbestimmungen wie längere Kündigungsfristen für Ältere sind zweischneidig, weil sie Langzeitarbeitslose benachteiligen. - 4
- Will der Staat Altersarbeit fördern, sollte er das über eine Flexibilisierung und Erhöhung des Rentenalters tun. - 6

1. Altersarbeit gewinnt an Bedeutung

Pensionierungswelle

– Im Jahr 2015 mehr 65. als 20. Geburtstage

– Unsicherheit zwingt Firmen zum Handeln

Verborgene Schätze

– Zwei Monate länger arbeiten = 5000 Stellen

– Wertvolles Know-how für einen wachsenden Seniorenmarkt

Personalrisiko

– Frühpensionierungen weit verbreitet

– Frühpensionierungen als soziale Errungenschaft

– Gefahr eines abrupten Wissensverlustes

1.1 Pensionierungswelle verschärft Fachkräftemangel

2015 werden in der Schweiz zum ersten Mal mehr Personen ihren 65. als ihren 20. Geburtstag feiern. Die damit einhergehende Pensionierungswelle der geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge wird den bereits vorherrschenden Fachkräftemangel spürbar verstärken. Zudem ist der Zugang zu ausländischen Arbeitskräften nach der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative ungewiss.

Bis die Politik Massnahmen definiert und umgesetzt hat, bleibt die Unsicherheit gross, deshalb werden Unternehmen Lösungen im eigenen Einflussbereich suchen müssen. Die Weiterbeschäftigung älterer und mit den Aufgaben bestens vertrauter Mitarbeiter liegt dabei auf der Hand.

1.2 Die verborgenen Schätze der 55plus

Gelänge es, jeden Neurentner nur schon zwei Monate länger im Arbeitsprozess zu halten, könnte im Nu ein Äquivalent von 5000 Vollzeitstellen besetzt werden, ohne ein Kontingent zu beanspruchen. Könnte jeder ältere Mitarbeiter ein Jahr länger mit einem Arbeitspensum von 50 % beschäftigt werden, erhöhte sich das Arbeitsangebot um 15000 Stellen.

Das Riesen-Plus: Diese Mitarbeiter sind gut qualifiziert, kennen die betrieblichen Prozesse und sind im Unternehmen integriert. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie kündigen, gering. Mit der Bindung älterer Mitarbeiter kann wertvolles Produkt-, Prozess-, Lieferanten- und Kundenwissen erhalten bleiben. Letzteres wird immer wichtiger, weil der Seniorenmarkt stark wächst und finanzkräftig ist. Ältere, vermögende Kunden wollen bei ihren Erb- und Finanzangelegenheiten, beim Kauf technischer Geräte oder bei Renovationsarbeiten lieber durch ältere Mitarbeiter beraten werden, die eher ihre Bedürfnisse nachempfinden können, als durch junge.

1.3 Frühpensionierungen: soziale Errungenschaft oder mittelfristiges Personalrisiko?

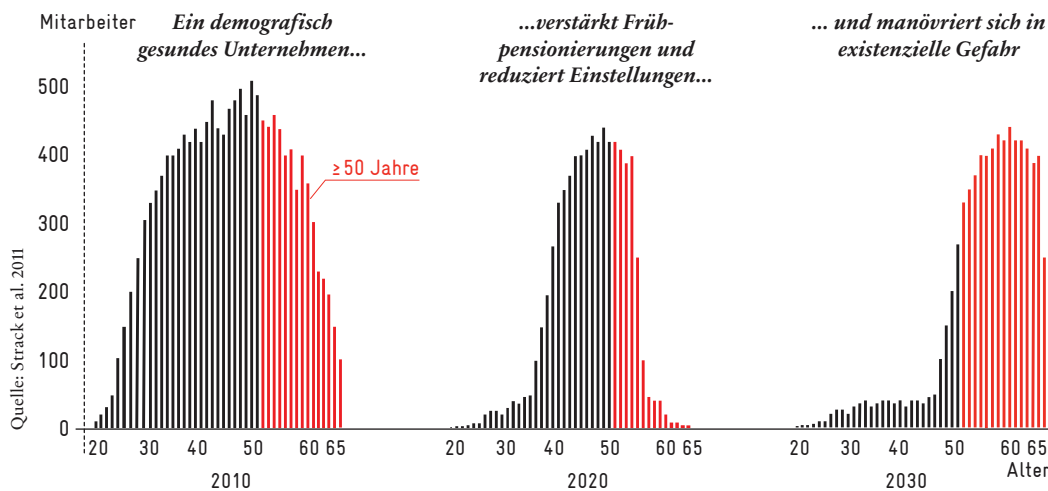
Obwohl Frühpensionierungen mit Wissensverlusten für das Unternehmen verbunden sind, gehören sie nach wie vor zur verbreiteten Praxis. 2012 gingen 29% der Erwerbstätigen vor dem ordentlichen Rentenalter in Rente. Etwa zwei Drittel der Frühpensionierungen erfolgen freiwillig, ein Drittel erfolgt auf Wunsch des Arbeitsgebers. Bei Firmenrestrukturierungen werden oft überdurchschnittlich viele ältere Mitarbeiter entlassen.

Entgegen der landläufigen Meinung ist die Beliebtheit der Frühpensionierungen weniger das Ergebnis von Altersdiskriminierung, sondern hat damit zu tun, dass viele Arbeitgeber und Arbeitnehmer einen Stellenabbau via Frühpensionierungen als sozial verträglicher ansehen als Kündigungen. Es fällt leichter, einem langjährigen Kollegen den «wohlverdienten Ruhestand» verfrüht zu ermöglichen, als einen jungen Mitarbeiter mit Kleinkindern zu entlassen. Auch ältere Mitarbeiter plädieren nicht selten für ihre Frühpensionierung aus Solidarität mit jüngeren Kollegen. Diese Praxis wird durch Sozialpläne, die grosszügige Pensionierungslösungen bei Restrukturierungen vorsehen, verstärkt.

Doch was viele Unternehmen als soziale Errungenschaft betrachten, könnte sich mittelfristig als Personalrisiko entpuppen. Bei sukzessiven Restrukturierungen mit jeweiligem Einstellungsstopp und Pensionierungswellen verengt sich die Altersstruktur eines Unternehmens. Auf der einen Seite fehlt der junge Nachwuchs, auf der anderen Seite bildet sich ein abrupter Einschnitt ab einem gewissen Alter (Abb. Seite 3). Für diese Unternehmen sind flexible Pensionierungslösungen nicht nur eine Form des sozialen Engagements zugunsten älterer Mitarbeiter, sondern notwendig, um weitere Wissensverluste und Rekrutierungsengpässe zu vermeiden.

Sukzessive Frühpensionierungswellen können akute Nachwuchsprobleme verursachen

Bei Restrukturierungen bauen Unternehmen oft Stellen durch Einstellungsstopp und Frühpensionierungen ab. Letztere gelten als sozialverträglicher als Kündigungen von jüngeren Mitarbeitern mit Familienverantwortung. Doch dadurch kann sich die Altersstruktur der Belegschaft so verändern, dass die Firma durch eine abrupte Pensionierungswelle bedroht wird.



2. Unternehmen haben es in der Hand

2.1 Arbeiten im Alter erwünscht

Aufgrund des Fachkräftemangels und der anstehenden Pensionierungswelle der Babyboomer drängt sich ein stärkerer Fokus auf die Weiterbeschäftigung der Senioren auf. Die Bindung älterer Mitarbeiter findet, wenn auch noch nicht systematisch, bereits statt. Die → *Erwerbsquote*¹ älterer Mitarbeiter in der Schweiz ist die fünfthöchste innerhalb der OECD-Länder. 61 % der Unternehmen in der Schweiz bieten eine Beschäftigungsmöglichkeit für Arbeitnehmer über dem ordentlichen AHV-Rentenalter.

Auch bei den Arbeitnehmern ist die Bereitschaft, länger zu arbeiten, vorhanden. 2008 arbeiteten ca. 33% der Erwerbstätigen über das ordentliche Rentenalter hinaus. 57% der 60-Jährigen und älter würden es auch liebend gerne tun, wenn die Bedingungen, wie zum Beispiel mehr Zeitsouveränität und weniger Produktionsdruck, stimmten. In der Schweiz ist der Stellenwert der Arbeit besonders gross. Ein Fuss in der Arbeitswelt sichert eine sinnstiftende Aufgabe, Ansehen und soziale Kontakte. Gleichzeitig wollen ältere Mitarbeiter den anderen Fuss stärker im privaten Leben verankern, für die Betreuung von Enkelkindern und betagten Angehörigen oder einfach, um sich stufenweise in den dritten Lebensabschnitt einzuleben.

2.2 Flexible Lösungen gesucht

Eine berufliche Beschäftigung im fortgeschrittenen Alter bedingt ein Umdenken – sowohl beim Arbeitnehmer als auch beim Arbeitgeber. «Seniorenjobs» sind nicht nur für Top-Kader mit akademischem Hintergrund, sondern auf allen Hierarchiestufen und in allen Branchen, im Dienstleistungssektor wie in der Industrie, möglich (Box Seite 4). Ältere Mitarbeiter sollten so eingesetzt werden, dass ihre Erfahrung am besten zur Geltung kommt. Sie können sich etwa im Offertwesen oder im Kundendienst engagieren, wo ihr Produkt- und Kundenverständnis besonders wertvoll ist. Bei der Instandhaltung älterer IT-Systeme oder Werkzeugmaschinen ist es kostspielig, neue Mitarbeiter für wenige Einsätze auszubilden, während ältere diese Tools aus dem Effeff kennen.

¹ Mit → markierte Begriffe sind im Glossar auf Seite 8 beschrieben.

Gegenseitiger Wunsch

– Hohe Erwerbsquote der 55Plus im OECD-Vergleich

– 57% der 60-Jährigen und älter bereit, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten

Flexible Lösungen

– Seniorenjobs in allen Branchen und auf allen Hierarchiestufen möglich

– Dank Teilzeit Flexibilität bei Produktions- und Projektengpässen

– Kreative Lösungen für Senioren noch selten

Seniorenjobs

Auch kann eine Teilzeitanstellung helfen, den Übergang in die Pension für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer sanfter zu gestalten. Dabei ist zeitliche Flexibilität nicht nur während des Tages oder der Woche denk- und wünschbar, sondern diese kann sich über einzelne Projekte oder Produktionsengpässe erstrecken. Der Einsatz von → *Vertrauensarbeitszeit* oder ein flexibler Umgang mit Überstunden, die pro Monat oder Jahr kompensiert werden, sind wichtige Voraussetzungen dafür. Doch viele Arbeitnehmerorganisationen wehren sich noch dagegen.

Wichtig ist der Dialog zwischen Vorgesetzten und Angestellten, um die gegenseitigen Bedürfnisse zu verstehen und innovative, individualisierte Lösungen zu finden. Solche sind bei jüngeren Mitarbeitern in Aus- oder Weiterbildung in vielen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Hingegen existieren solche Vereinbarungen vor der Pensionierung selten. Hier steckt die Altersarbeit noch in den Kinderschuhen.

Praxisbeispiele für Seniorenjobs

Seniorenjobs sind nicht nur etwas für Top-Manager mit akademischem Hintergrund. Arbeit im Alter ist im Dienstleistungssektor sowie in der Industrie auf allen Hierarchiestufen möglich.

Coaching/Ausbildung	– ABB hat eine eigene Firma, Consenec, gegründet, die internen und externen Geschäftspartnern Beratungsdienste anbietet. Top-Kader ab 60 Jahren müssen dieser Firma beitreten.
Verkauf	– Jelmoli verzichtet auf jüngere Mitarbeiter für den Verkauf von Modemarken, die auf ein älteres Kundensegment ausgerichtet sind.
Produktion	– Bäckereien können Produktionspeaks (zum Beispiel für das Oster- oder Weihnachtsgeschäft, für Wochenenden) dank dem punktuellen Einsatz älterer Mitarbeiter abfedern. – Autogaragen können auf Teilzeitbasis ältere Mitarbeiter für die Reparatur von «Oldtimern» engagieren. – Ähnlich können Werkzeugmaschinenhersteller bei der Instandhaltung älterer Maschinenmodelle vorgehen.
Kundendienst	– Die Hotline der Swisscom leitet Anrufe von 65-jährigen und älteren Kunden an ein Team von Mitarbeitern weiter, die selbst über 50 sind.

Eintrittsbarriere

– 97% der Erwerbspersonen älter als 55 mit Job

2.3 Schutz des einen, Eintrittsbarriere für den anderen

Entgegen der landläufigen Meinung ist in der Schweiz die Arbeitslosenquote der 55-Jährigen und Älteren tiefer als diejenige jüngerer Kollegen. Sie beträgt 3,1% (Abb. S. 5). Anders formuliert gehen 97% der älteren Mitarbeiter einer Beschäftigung nach. Das weisen die → *Arbeitslosenstatistiken* des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) sowie diejenige der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die auch ausgesteuerte Arbeitslose berücksichtigt, aus. Selbst wenn die Langzeitarbeitslosigkeit in dieser Altersgruppe stärker ausgeprägt ist, finden 41% der 55-Jährigen und älter (nach ILO 2012), die ihre Stelle verlieren, innerhalb eines Jahres einen neuen Job. Unser liberaler Arbeitsmarkt funktioniert also noch. Auch das muss betont und geschützt werden.

Trotz dieser statistischen Evidenz fokussiert die mediale Berichterstattung auf tragische Schicksale älterer Langzeitarbeitsloser, was die Unsicherheit unter den 50-Jährigen und älter hebt. Die Angst, die Stelle im höheren Alter zu verlieren, ist gross. Mit der Ankunft der geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in dieser Alterskategorie könnte der Druck auf die Sozialpartner steigen, weitere Schutzregelungen für ältere Mitarbeiter einzuführen. Sozialpläne, die etwa eine Freistellung ab Alter 58 verbieten, oder grosszügige Entschädigungen bei Zwangspensionierung vorsehen usw., würden zwar denjenigen helfen, die bereits eine Stelle haben. Sie würden jedoch die Anstellung neuer Mitarbeiter dieser Alterskategorie erschweren und die Problematik der Langzeitarbeitslosigkeit verschärfen.

– Schutz der Angestellten, Probleme der Arbeitslosen

Praxisbeispiele für eine altersneutrale Personalpolitik

Eine altersneutrale HR-Politik erhöht nicht nur die Weiterbeschäftigungschancen älterer Mitarbeiter, sondern auch deren Neueinstellung. Sie sind «minderheitsspezifischen» Massnahmen (z.B. für junge Familien oder für Ältere) vorzuziehen, weil letztere Ausgrenzungsmerkmale statt Gemeinsamkeiten in den Vordergrund stellen.

- Rekrutierung** – Die SBB verwendet für Stelleninserate keine Bilder von Jugendlichen mehr. Dadurch soll sich keine Altersgruppe ausgeschlossen fühlen.
- Lohngestaltung** – Die ABB koppelt die Löhne systematisch an die Funktion und nicht an das Dienstalter. Auch sind die Lohnbeiträge für die berufliche Vorsorge geglättet und nicht dem Alter nach gestaffelt, wie es die Minimalanforderungen des Gesetzes (BVG) vorsehen.
- Weiterbildung** – Die St. Galler Kantonalbank bietet Angestellten im fortgeschrittenen Alter die Möglichkeit, bei Dienstjubiläen Ferientage oder Weiterbildungsgutscheine zu beziehen. Die Gutscheine betragen 20 000 Franken bei zwanzig bzw. 30 000 Fr. bei dreissig Dienstjahren.
- Rentenalter** – Die Firma Mayekawa (Japan) ermöglicht ihren Mitarbeitern, so lange zu arbeiten, wie sie wollen. Das Maschinenbauunternehmen setzt gezielt auf altersdurchmischte Entwicklungsteams. 11% der Belegschaft sind älter als 60 Jahre: Der älteste Mitarbeiter ist 80, der älteste Ingenieur 78 Jahre alt.

Regelungen, die die Lohnkosten älterer Mitarbeiter verteuern, sind ebenfalls zu vermeiden, weil sie ihre Verdrängung aus dem Arbeitsmarkt fördern. So ist die Vorstellung eines mit dem Alter steigenden Lohnes immer weniger zeitgemäss, auch wenn solche Lohnschemata von 26% der Unternehmen praktiziert werden. Dies wird noch durch die mit dem Alter steigenden → *Altersgutschriften* der beruflichen Vorsorge verstärkt. Ähnlich ist es mit zusätzlichen Ferienwochen im steigenden Alter, die von zwei Drittel der Firmen angeboten werden. Die Kumulierung von altersabhängigen Löhnen, Sozialbeiträgen und Ferienansprüchen kann die Lohnkosten eines 60-Jährigen schnell um 10% und mehr verteuern. Nicht in jedem Fall können diese Zusatzkosten durch erhöhte Produktivität kompensiert werden. Deshalb sind Personalpolitiken anzustreben, die allen Mitarbeitern – altersunabhängig – zugutekommen (Box oben).

Personalpolitik

– Zusatzkosten im Alter nicht immer durch Produktivität kompensiert

Schutzmassnahmen mit Boomerang-Effekten

97% der Erwerbepersonen im Alter zwischen 55 und 64 Jahren gehen einer Beschäftigung nach. Betriebliche und politische Massnahmen zum Schutz dieser Angestellten bedeuten oft zusätzliche Kosten und weniger Flexibilität für den Arbeitgeber und erschweren damit die Einstellung älterer Arbeitsloser.



Altersabhängige Lohn- und Ferienregelungen (z.B. GAV)
Sozialpläne (Kündigungsschutz, Pensionierungsregeln)
Altersabhängige Lohnbeiträge (BVG) etc.

Arbeitslosenquote (2014)	SECO	ILO	Anteil Langzeitarbeitslose (SECO 2014)	
– CH-Durchschnitt	3,0 %	4,8 %	– CH-Durchschnitt	17 %
– 25-39-Jährige	3,5 %	5,0 %	– 25-49-Jährige	16 %
– 55-64-Jährige	2,6 %	3,1 %	– 50plus	29 %

3. Das Rentenalter ist der grösste politische Hebel

Mehr Flexibilität

– Keine Verkrustung des Arbeitsmarkts

– Flexibler Übertritt in Rente nötig

– Drei Hebel zur Sanierung der Altersvorsorge

Signalwirkung

– Effektives Rentenalter vom Referenzalter abhängig

3.1 Flexibilität statt Verkrustung

Gesetzliche Vorgaben, die die Kündigung älterer Mitarbeiter erschweren, behindern die Anstellung älterer Arbeitsloser deutlich. Der Staat sollte sich hüten, Regeln gegen Altersdiskriminierung, ein Recht auf Arbeit im Alter oder längere Kündigungsfristen einzuführen. Solche Bestimmungen sind paternalistischer Natur und verkrusten den Arbeitsmarkt.

Vielmehr sollte der Staat Rahmenbedingungen für einen flexiblen Übertritt in Rente und Anreize für einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess schaffen. So hat Schweden das gesetzliche Rentenalter ganz abgeschafft und durch ein Mindestalter ersetzt. Wer mit 61 Jahren in die Pension geht, erhält die minimale Rente. Wer länger arbeitet, erhält mehr. Eine obere Altersgrenze gibt es nicht. Auch ist in Schweden der Bezug einer Teilrente möglich, was die Reduktion des Arbeitspensums im Alter finanziell erleichtert.

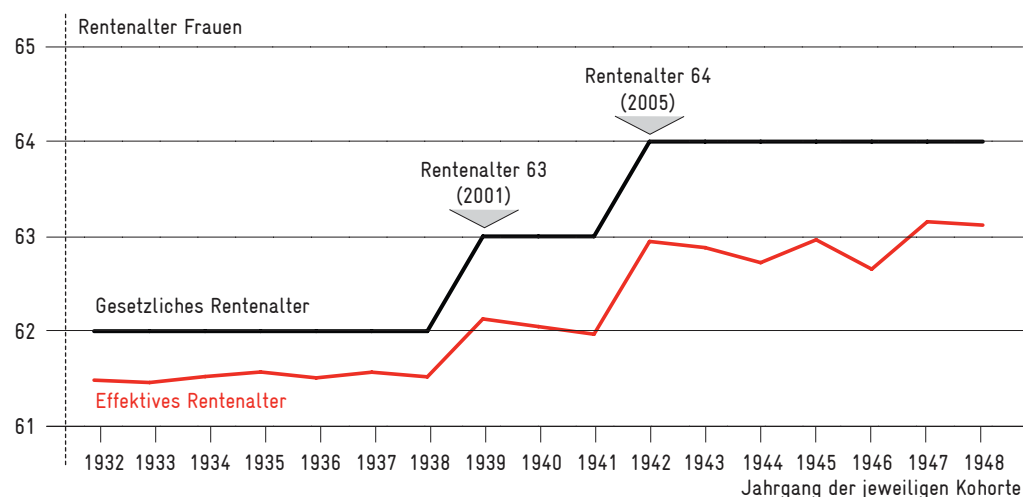
Die Flexibilisierung des Rentenalters kann helfen, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Erfolgt jedoch die Berechnung der Altersrente versicherungsmathematisch neutral, löst eine Flexibilisierung die Finanzierungsprobleme der AHV und der beruflichen Vorsorge nicht. Dafür sind erhöhte Beiträge, Leistungskürzungen, eine Erhöhung des → *Referenzalters* oder ein Mix dieser Massnahmen nötig. Weil ein höheres Referenzalter sowohl die Beitragsdauer verlängert und die Anzahl Bezugsjahre reduziert, sinkt dadurch der Bedarf an Mehreinnahmen bzw. an Leistungskürzungen gleich doppelt.

3.2 Gesetzliches Rentenalter mit Signalwirkung

Das gesetzliche Referenzalter beeinflusst das effektive Rentenalter unmittelbar. Abgesehen von anstrengenden Berufen ist der Wunsch einer Frühpensionierung selten mit gesundheitlichen Gründen verbunden. Der Austritt aus der Berufswelt ist meistens keine Notlösung mehr, sondern ein Zeichen des Wohlstands. Man «leistet» sich eine Pensionierung ein, zwei, drei Jahre vor dem Termin, unabhängig davon, wie hoch die Altersguillotine gesetzlich festgelegt ist. Massgebend für den früheren Erwerbsaustritt ist das Rentenniveau: Das Optimum zwischen Freizeit und Rente wird gesucht. Die Festlegung des Referenzalters wirkt sich deshalb unmittelbar auf das effektive Rentenalter aus. Wird es erhöht, wird für eine gleiche Rente länger gearbeitet.

Enge Koppelung zwischen effektivem und gesetzlichem Rentenalter

Die Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters für Frauen 2001 und 2005 wirkte sich unmittelbar auf das effektive Rentenalter der betroffenen Kohorten aus. Die Befürchtung einer erhöhten Arbeitslosigkeit unter älteren Frauen hat sich nicht bestätigt.



Quelle: SAK E, Selbstdklärung, BFS 2014

3.3 Arbeitsmarkt kann graduelle Erhöhungen auffangen

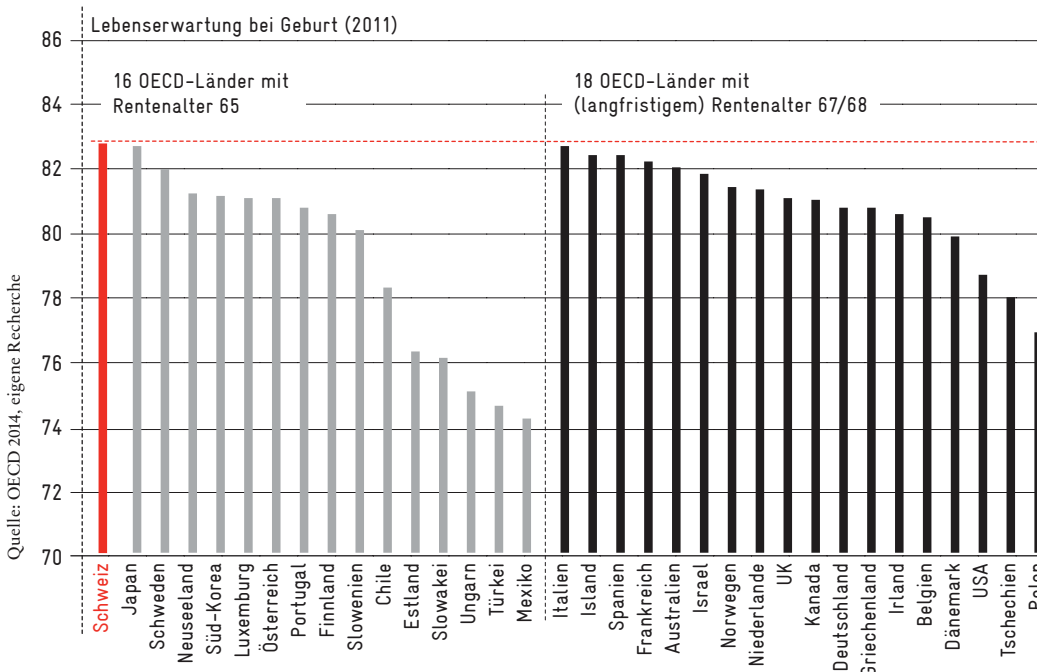
Der Befürchtung, dass eine Erhöhung des gesetzlichen Referenzalters lediglich mehr ältere Arbeitslose generieren würde, muss klar widersprochen werden. Zwei Mal wurde in der Schweiz das Frauenrentenalter erhöht, von 62 auf 63 Jahre 2001 bzw. auf 64 Jahre 2005. Die Statistik zeigt klar, dass das effektive Rentenalter der Frauen diesen Sprüngen gefolgt ist (Abb. S. 6). Die Schweiz genießt beinahe Vollbeschäftigung und leidet unter Fachkräftemangel. Die Wirtschaft würde zusätzliche Personalressourcen infolge einer weiteren Erhöhung des Referenzalters gut aufnehmen können. Vor allem dann, wenn die Rentenaltererhöhungen in kleinen, zum Beispiel monatlichen Schritten, erfolgen würden, wie es in Deutschland zurzeit geschieht.

3.4 Das neue 65 ist 67

Obwohl die Schweiz die höchste Lebenserwartung der Welt genießt, haben in der Schweiz politische Vorstöße für eine Erhöhung des Rentenalters einen schweren Stand. Ein gegenläufiger Trend lässt sich in der Mehrheit der industrialisierten Länder beobachten (Abb. unten). 18 der 34 OECD-Länder haben eine Erhöhung des Rentenalters auf 67 bzw. 68 Jahre entweder beschlossen oder bereits umgesetzt.

Rentenalter 67/68 in 18 OECD-Demokratien beschlossen

Die Schweizer genossen 2011 die höchste Lebenserwartung der Welt. Trotzdem bleibt hierzulande die Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters ein politisches Tabu. Anders sieht es in 18 der 34 OECD-Staaten aus, die das Rentenalter auf 67 bzw. 68 Jahre erhöht und dies zum Teil auch schon umgesetzt haben.



In allen diesen Ländern ist die Lebenserwartung tiefer als in der Schweiz und der Anteil der Bevölkerung im Landwirtschafts-, Bau- und Industriesektor, wo eine stärkere körperliche Abnutzung erfolgt, ist meistens höher. Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit in der Schweiz – und zwar auf dieselbe Höhe für Männer und Frauen – wäre deshalb nicht nur legitim, sondern drängt sich auf.

Nicht mehr Arbeitslose

– Erhöhung des Frauenrentenalters vom Arbeitsmarkt aufgefangen

Das neue 65 ist 67

– Mehrheit der OECD-Länder mit Rentenalter 67 bzw. 68

– Schweiz mit weltweit höchster Lebenserwartung

Glossar

Altersgutschriften

Die Mindestlohnbeiträge der beruflichen Vorsorge steigen mit dem Alter. Sie variieren zwischen 7 % für 25-Jährige und 18 % ab dem 55. Altersjahr.

Arbeitslosenstatistik

Das SECO erfasst Arbeitslose, die bei einem regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) eingeschrieben sind. Ausgesteuerte Personen werden nicht mitgezählt. Als erwerbslos gelten gemäss der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) Personen ohne Arbeit und auf Stellensuche; die Einschreibung bei einem RAV ist hier kein Kriterium.

Erwerbsquote

Das Verhältnis der Personen, die einer Erwerbstätigkeit nachgehen oder nachgehen möchten, zu einer Referenzbevölkerungsgruppe (z.B. eine Altersgruppe).

Referenzalter

In diesem Alter sollen die Renten der 1. und 2. Säule «die Fortsetzung der gewohnten Lebenshaltung in angemessener Weise» (Art. 113, BV) sichern.

Vertrauensarbeitszeit

Bei dieser Regelung verzichten Unternehmen auf die Erfassung und Kontrolle der Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter. Letztere entscheiden, in Absprache mit dem Team und den Vorgesetzten, über die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit.

Kontakt

AVENIR SUISSE
unabhängig – aber nicht neutral

Rotbuchstrasse 46
CH-8037 Zürich

Dr. Jérôme Cosandey
Projektleiter mit den thematischen Schwerpunkten «Altersvorsorge» und «Sozialversicherungen»

+41 (0)44 445 90 13
jerome.cosandey@avenir-suisse.ch
www.avenir-suisse.ch

Fazit: Mehr Flexibilität beim Renteneintritt

Ältere Mitarbeiter würden gerne länger arbeiten, wenn sie mehr Zeitsouveränität und Flexibilität erhielten, um Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Während Arbeitgeber kreative Lösungen für jüngere Mitarbeiter bieten, steckt die Altersarbeit noch in den Kinderschuhen. Der Dialog mit älteren Arbeitnehmern muss intensiviert werden.

Hingegen sollten sich Sozialpartner und Politik vor Schutzmassnahmen für angestellte Senioren, wie längere Kündigungsfristen oder ein Recht auf Arbeit, hüten. Sie würden die Anstellung älterer Arbeitnehmer erschweren, weil sie ihre Lohnkosten verteuern und die Flexibilität der Arbeitgeber einschränken. Dies würde die Problematik der Langzeitarbeitslosigkeit verschärfen.

Will die Politik Altersarbeit fördern, dann sollte sie dies über eine Flexibilisierung der Bedingungen für den Rentenbezug tun. Will sie gleichzeitig die Finanzierung der Altersvorsorge verstärken, so drängt sich eine Erhöhung des Referenzalters auf. Diesen Weg hat die Mehrheit der OECD-Länder, die eine Erhöhung des Rentenalters auf 67 bzw. 68 Jahre beschlossen haben, eingeschlagen, obwohl die Lebenserwartung dort tiefer ist als in der Schweiz.

Weitere Publikationen zum Thema

«Generationenungerechtigkeit überwinden» (2014): Jérôme Cosandey

Die Pensionierung der Babyboomer wird den Generationenvertrag auf den Kopf stellen. Die Förderung der Altersarbeit kann helfen, Personalressourcen im privaten und öffentlichen Bereich effizienter zu nutzen. 230 Seiten, ISBN 978-3-03823-936-9, www.nzzlibro.ch

«Reformimpulse aus Schweden» (2014):

Alois Bischofberger

Schweden hat 1999 das gesetzliche Rentenalter abgeschafft. Eine minimale Rente ist ab Alter 61 möglich. Diese steigt, je länger man arbeitet. Eine obere Grenze für das Rentenalter gibt es nicht. 32 Seiten, online: www.avenir-suisse.ch/37909

«Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht» (2006):

François Höpflinger et al.

Die Autoren hatten mit dieser Studie eine der ersten und breitesten Befragungen zum Thema Altersarbeit durch-

geführt und dafür Personalverantwortliche in mehr als 800 Schweizer Unternehmen befragt. 144 Seiten, online: www.avenir-suisse.ch/400

«Das Glas ist halb voll» (2015): Jérôme Cosandey
Der mediale Fokus auf ältere Langzeitarbeitslose suggeriert, dass alle älteren Mitarbeiter weniger produktiv und qualifiziert sind. Diese Verallgemeinerung stigmatisiert eine ganze Altersgruppe.

In: Schweizer Versicherung, 01.01.15.
online: www.avenir-suisse.ch/42900/

«Wer soll das finanzieren? Ihre Kinder? Die Ungeborenen?» (2014): Simone Hofer.

Praxisbeispiele für die Weiterbeschäftigung von Senioren wurden an einer Avenir-Suisse-Veranstaltung von Prof. A. Kruse (Universität Lund, Schweden) und Dr. Th. Bösch (Head of HR Switzerland bei Novartis) vorgestellt. online: www.avenir-suisse.ch/41159