

Den demografischen Wandel meistern

Die bereits in wenigen Jahren stark steigende Anzahl von Pensionierungen zwingt Schweizer Unternehmen, ihre Personalpolitik zu überdenken. Flexible Arbeitsmodelle kommen dabei Beschäftigten aller Altersklassen zugute.

Ältere Beschäftigte gehören nicht zum alten Eisen

Die Unternehmen SBB und Huber + Suhner wappnen sich mit neuen Arbeitsmodellen gegen die anrollende Welle von Pensionierungen

In den kommenden Jahren erreichen vermehrt geburtenstarke Jahrgänge das AHV-Alter. Die beiden Firmen SBB und Huber + Suhner versuchen, ihnen eine längere Erwerbstätigkeit schmackhaft zu machen.

DOMINIK FELDGES

In der Schweizer Politik ist das Rentenalter 67 noch nicht spruchreif, doch der demografischen Herausforderung müssen sich Unternehmen so oder so stellen. Viel Zeit zur Vorbereitung bleibt nicht mehr, denn schon in gut fünf Jahren gelangen besonders geburtenstarke Jahrgänge ins Rentenalter. Firmen stehen vor der Frage, wie sie diese Welle von Pensionierungen auffangen sollen. Nichtstun ist keine Option. Kunden müssen schliesslich weiterbetreut werden. Auch interne Funktionen wie die Buchhaltung oder die Forschung und Entwicklung vertragen keine Lücken.

40 Prozent über 50 bei den SBB

Besonders viele Pensionierungen von Mitarbeitern aus der sogenannten Babyboomer-Generation kommen auf die SBB zu. Der Bundesbetrieb wird innerhalb von nur dreizehn Jahren, von 2022 bis 2035, rund die Hälfte des Mitarbeiterbestands altersbedingt ersetzen müssen. Unter den 27 500 SBB-Angestellten (ohne Beschäftigte in Tochterfirmen) befinden sich überdurchschnittlich viele ältere Arbeitnehmer. Der Anteil der Mitarbeiter im Alter zwischen 50 und 60 beträgt 31%, weitere 7% sind über 60-jährig.

Bei der Altersstruktur des Personals rächt sich, dass die SBB in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre aus Kostengründen grosse Zurückhaltung in der Rekrutierung übten. Die damaligen Nachwuchskräfte, die heute rund 40 Jahre alt wären, fehlen nun dem Unternehmen. Hinzu kommt, dass die SBB wie viele Betriebe mit hochspezialisierten Arbeitskräften eine geringe Fluktuation aufweisen. Sie beschränkt sich



Bei den SBB sind viele erfahrene Mitarbeiter nur noch wenige Jahre von ihrem Pensionierungsalter entfernt. GAETAN BALLY / KEYSTONE

auf knapp 7%, weil Zugbegleiter, Rangierarbeiter oder Lokomotivführer sich mangels Alternativen selten einen anderen Arbeitgeber suchen. Die Firma profitiert so wenig von einer wiederkehrenden «Blutauffrischung» – abgesehen vom selbst ausgebildeten Nachwuchs.

Die SBB treffen schon heute zahlreiche Massnahmen, um einen künftigen Unterbestand beim Personal zu verhindern. Dazu zählt, dass der Konzern, wie Regula Rütli von der Personalabteilung am Hauptsitz in Bern Wankdorf erklärt, regelmässig und systematisch die Altersstruktur bei den Beschäftigten nach Berufsgruppen analysiert. In Bereichen, in denen sich Engpässe abzeichnen,

werden die Rekrutierungsbemühungen verstärkt. Dabei suchen die SBB wie andere Firmen den direkten Kontakt zu möglichen Kandidaten – beispielsweise an Jobbörsen für Abgänger von Berufsschulen oder Universitäten. Ein weiterer Pool für das Unternehmen, das als Männerbastion bekannt ist (83% aller Beschäftigten sind männlich), sind Frauen. Laut Rütli, die als Leiterin des Aufgabenbereichs Diversity auch für die Frauenförderung innerhalb des Konzerns zuständig ist, sind besonders Mütter, die wegen der Familiengründung ihre berufliche Laufbahn unterbrochen haben, ein grosses Potenzial für die Rekrutierung. Angesichts des demografischen Wandels dürften jedoch die älteren

Beschäftigten selbst zunehmend ins Zentrum der Personalplanung rücken. Die SBB haben sich zum Ziel gesetzt, ein Umfeld zu schaffen, das Mitarbeitern im fortgeschrittenen Alter ermöglicht, möglichst lange im Erwerbsleben zu bleiben.

Bis anhin ist der Bundesbetrieb jedoch mit einer gegenteiligen Situation konfrontiert. Über 70% der Beschäftigten treten vor Erreichen des AHV-Alters in den Ruhestand, was sich in erster Linie mit den grosszügigen Konditionen für die Frühpensionierung bei der SBB-Pensionskasse erklären lässt. Der Anteil von Mitarbeitern, die über das AHV-Alter hinaus tätig sind, liegt bei den SBB unter 2%. Mit einem neuen

Pensionierungs- und Arbeitszeitmodell («Activa») will das Unternehmen älteren Beschäftigten jedoch ein längeres Berufsleben schmackhaft machen. Dabei haben Mitarbeiter die Möglichkeit, ab 60 ihr Pensum sukzessive zu reduzieren und maximal drei Jahre über das Erreichen des AHV-Alters hinaus weiterzuarbeiten.

Schrittweise in den Ruhestand

Nach Einschätzung von Rütli bietet dieses Modell älteren Beschäftigten die Möglichkeit, ihr Leben schrittweise neu auszurichten und ihre grosse Berufserfahrung dennoch weiterhin einzubringen. Ein Arbeitsverhältnis auf Teilzeitbasis bietet auch die Industriegruppe Huber + Suhner an, wobei auch jüngere Mitarbeiter, die beispielsweise mehr Zeit für die Kinderbetreuung benötigen, davon profitieren können.

Beim Kabelhersteller, der in der Schweiz an den beiden Standorten Pfäffikon (ZH) und Herisau rund 1200 Personen mit einem Durchschnittsalter von 44 Jahren beschäftigt, entscheiden sich heute 0,5% der Mitarbeiter beim Erreichen des AHV-Alters weiterzuarbeiten. Personalchefin Patricia Stolz erwartet, dass dieser Anteil ab 2025 spürbar zunehmen wird, wenn auch bei Huber + Suhner verstärkt geburtenstarke Jahrgänge ins Rentenalter kommen. Ein interessanter neuer Ansatz der Firma ist, auch ältere Beschäftigte für längere Auslandsaufträge zu berücksichtigen. Die bisherigen Erfahrungen damit seien

Zu viele Neurentner, zu wenig Junge

Kommentar auf Seite 13

positiv, meint Stolz. Die betroffenen Arbeitnehmer erhielten zum Ende ihrer Karriere nochmals eine spannende neue Herausforderung. In den ausländischen Tochterfirmen werde es zudem sehr geschätzt, wenn jemand Erfahrener aus dem Schweizer Mutterhaus zu ihnen entsandt werde, sagt Stolz.

Die Alten wagen die Pionierarbeit

Während die Politik an der Rentenreform schraubt, werden die Weichen für das zukünftige Arbeitsleben in den Personalabteilungen gestellt

AUREL JÖRG

«Gehirn-fit für die Zukunft» ist nicht der Name eines Hirndopings – es ist eine neue interne Weiterbildung von Swiss Life. Der Versicherer reagiert mit seinem Kurs auf die demografische Veränderung der «Workforce», wie Arbeitskräfte in den Personalabteilungen genannt werden. Ziel ist, die persönlichen Bedürfnisse während der verschiedenen Lebensphasen besser zu berücksichtigen. Während die Politik versucht, das Rentensystem der Schweiz zu reformieren, erfinden die Human-Ressources-Abteilungen (HR) grosser Konzerne just die Art und Weise, wie wir Arbeit über unser Leben verteilen, neu.

Für Bettina Kurth, HR-Leiterin Swiss Life Schweiz, ist eindeutig: «Menschen haben heute den Anspruch, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse während der verschiedenen Lebenszyklen mit ihrem Beruf zu vereinbaren.» Nicht nur die Generationen X und Y wollten dies, auch Babyboomer hätten dies für sich erkannt. Das Anliegen ist dringlich, denn die Mehrheit der Babyboomer ist noch nicht pensioniert, beendet aber bald ihre berufliche Laufbahn. Die Frage ist nur, wann.

Mehr und mehr Frauen und Männer ziehen sich später aus dem Erwerbsleben zurück. Was ins Bild aktiver Senioren passt, ist aber ein neueres Phänomen: Die Zahl derer, die nach dem Erreichen des Pensionsalters arbeiten, ist erst seit rund zehn Jahren zunehmend. Davor war sie seit den frühen 1990er Jahren stets rückläufig.

Das Parlament nahm letzte Woche diesen Ball auf und führte das sogenannte Referenzalter ein. Dieses kommt neu für beide Geschlechter bei 65 Jahren zu liegen. Sagen Volk und Stände diesen Herbst Ja, dann können Frauen und Männer künftig ihr Pensionsalter individueller festlegen; der Renteneintritt soll dann zwischen dem 62. und 70. Altersjahr möglich sein.

Revolution hinter den Kulissen

Still und leise verändert sich die soziodemografische Struktur der Erwerbstätigen. Immer mehr Personen, die über 55 Jahre alt sind, arbeiten – insbesondere die Frauen. Die Erwerbsquote von Frauen zwischen 55 und 64 schoss seit 1991 von 41% auf 70%. Frauen der Babyboom-Generation sind finanziell eigenständig und arbeiten öfter als

ihre Vorgängerinnen; dies erklärt unter anderem den markanten Anstieg der Erwerbsquote älterer Menschen. Der steigende Anteil am Pool der Erwerbstätigen gibt älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Gewicht – und Macht.

Laut Bettina Kurth rächt es sich, die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer nicht zu respektieren. Es könne die Haltung entstehen: «Nun muss ich für mich schauen und verwirkliche, was ich bisher aufschieben musste.» Swiss Life bietet deshalb ab diesem Jahr ein neues Arbeitsmodell, namens 58+, an. Es sieht individuelle Massnahmen (von Teilzeitarbeit bis hin zu einem Funktionswechsel) vor, um ältere Arbeitnehmer zu halten. Neue, flexiblere Arbeitsmodelle sollen künftig auch für jüngere Arbeitnehmer zur Verfügung stehen, mit dem Ziel, Arbeit und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. So soll die Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer gestärkt und verlängert werden.

Die Firmen wollen bereit sein, wenn das Rentenalter erhöht wird. François Höpflinger, emeritierter Soziologieprofessor mit Schwerpunkt Altersforschung, sieht die Zukunft ähnlich: «Die Erhöhung des Rentenalters ist unum-

gänglich.» Er ergänzt aber sogleich: «Wenn wir das Rentenalter für die Mehrheit erhöhen möchten, dann müssen wir die Arbeitswelt neu gestalten.» Die Gesellschaft müsse mehr Ruhepausen, Sabbaticals und Weiterbildungen vor dem AHV-Alter ermöglichen. Der Trend, Arbeit und Freizeit zu vermischen, sei zu bremsen. Besonders junge Familien würden darunter leiden. Dank diesen Massnahmen sollten sich Arbeitnehmer, die vermehrt unter

Stress litten, länger beschäftigen lassen. Fortschrittliche Arbeitgeber hätten dies erkannt, sagt Höpflinger. «Im Moment läuft sehr viel im Hintergrund. Die Firmen ängstigen sich davor, die Politiker aufzuscheuchen. Sie wollen zuerst testen, was funktioniert.»

Erfahrung, die bremst

Für die Zukunft ist entscheidend, wie die Generationen im Erwerbsleben miteinander umgehen. Höpflinger meint, dass Erfahrung überschätzt werde: «Erfahrung ist nur dann wertvoll, wenn sie reflektiert wird.» Innovative Firmen errichteten zurzeit Strukturen, die «junges Wissen» zu den älteren Arbeitnehmern verschiebe. Die Verlockung sei gross, «Erfahrung» mit erstarrender Routine gleichzusetzen.

Höpflinger schlägt vor, dass Unternehmen älteren Arbeitnehmern, die Teilzeit arbeiten wollen, Arbeit auf Abruf anbieten und den Jungen die Festanstellungen geben. Dies sei besser, als eine «Generation Praktikum» heranzuziehen. Gut möglich, dass die demografische Macht der Babyboomer Veränderungen bringt, die nicht nur ihnen zugutekommen.

ZAHLE ZUM THEMA

76%

In der Schweiz ist die Erwerbsquote unter den 55- bis 64-Jährigen von 2010 bis 2015 um 5,3 Prozentpunkte auf 75,8% gestiegen. Dies ist erfreulich, doch liegt in dieser Altersgruppe gleichwohl noch viel Potenzial brach. Bei den 25- bis 54-Jährigen gehen 91% einer Beschäftigung nach.