

Aus dem Aktionsfeld Politik & Gesellschaft

Das Potenzial der älteren Arbeitskräfte wird noch zu wenig genutzt

Die Schweiz ist einem dramatischen demographischen Wandel unterworfen. Die Alterspyramide verändert sich in Richtung einer «Altersbirne». Der demographische Wandel hat Auswirkungen auf die meisten Lebensbereiche, auf jeden einzelnen Menschen, auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Politik. Zum Abschluss des Zyklus über die Herausforderungen des demographischen Wandels widmete sich eine Tagung dem Aspekt des Einsatzes älterer Mitarbeitenden im Arbeitsprozess. In naher Zukunft wird die Generation der Babyboomer das Pensionierungsalter erreichen. Durch das Ausscheiden dieser zahlenmässig starken Jahrgänge aus dem Arbeitsprozess und das Neueintreten von nur schwächeren Jahrgängen ergibt sich jährlich eine zusätzliche Lücke von rund 35000 Arbeitskräften.

Zu Beginn der Tagung stellte Christoph Thoma, Gründer des Instituts für Workability, seine Erfahrungen zum Umgang der Wirtschaft mit älteren Mitarbeitenden vor. Aus seiner Sicht ist die Arbeitsmarktfähigkeit der Schlüssel für die Zukunft. Das Potenzial der älteren Arbeitskräfte zur Milderung des Mangels an Fachleuten werde zwar immer mehr erkannt, jedoch in der Praxis sehr unterschiedlich und auch zu wenig genutzt. Die Vorurteile gegenüber älteren Arbeitskräften bestehen weiterhin.

Migros und chemische Industrie als Negativ-Beispiele

In der anschliessenden Diskussion mit Vertretern der Arbeitswelt wurden die Thesen intensiv erörtert: Christof Burkhard bestätigte aus Sicht von «Angestellte

Schweiz», dass sich die Situation der älteren Mitarbeitenden verschärft habe, zumindest in einigen Branchen. Als Negativbeispiele führte er die fleischverarbeitenden Betriebe (etwa die Migros) und Teile der chemischen Industrie auf. Insgesamt erachtete er einen Kündigungsschutz für über 55-Jährige trotzdem als untaugliche Massnahme.

Daniella Lützel Schwab, beim Schweizerischen Arbeitgeberverband für die Bereiche Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht verantwortlich, zeigte auf, dass seit dem Ja zur Masseneinwanderungsinitiative intensive Aktivitäten im Bereich der Nutzung des Potenzials an inländischen Arbeitskräften erfolgen. Wenig bekannt ist, dass die bei den Arbeitgebern als Kostentreiber geltenden Sozialleistungen und

Sozialabgaben durch individuelle Vereinbarungen angepasst werden können.

Hohe ethische Werte bei der Ferag

Willi Wengi berichtete als Personalchef der zur Walter Reist Holding (WRH) gehörenden Ferag AG in Hinwil Positives, was die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte betrifft. Für den weltweit tätigen Anlagenbauer mit einem sehr hohen Exportanteil braucht es rund zwei Jahre, bis ein neuer Mitarbeiter sein Können zum Tragen bringt. Deshalb ist eine tiefe Fluktuation auch aus wirtschaftlichen Gründen bedeutsam. Die von hohen ethischen Werten geprägte Firmenkultur der Ferag stellt den Menschen in den Mittelpunkt und bringt den Mitarbeitenden entsprechende Wertschätzung entgegen. Das zeigt sich etwa darin, dass nicht nur der Personalchef, sondern auch CEO Susanne Rau-Reist die Mehrheit der rund 1000 Mitarbeitenden persönlich kennt.

Adlatus stellt pensionierte Führungspersonen zur Verfügung

Am Nachmittag stellten sich zwei Vertreter von Adlatus, dem schweizweiten Netzwerk von erfahrenen Führungs- und Fachkräften vor, die nicht



Hauptreferent an der Tagung war Christoph Thoma (rechts), Gründer des Instituts für Workability GmbH. Links Willi Wengi, Personalchef der Walter Reist Holding AG.

mehr im aktuellen Tagesgeschäft eingebunden sind und stattdessen KMUs, Non Profit Organisationen und der öffentlichen Hand zur Verfügung stehen. Heinz Leuzinger, ehemaliges Geschäftsleitungsmitglied von Esso Schweiz, und Roman Jakob, früherer Sales Manager bei IBM, berichteten von ihren Einsätzen bei Adlatus. Die dort tätigen pensionierten Führungspersonen können in verschiedensten Fachgebieten schnell, flexibel und unkompliziert unterstützen – mit ganzheitlicher Betrachtungsweise. Damit ergibt sich eine Win-win-Situation: Die unterstützten Unternehmen profitieren von einem grossen Erfahrungsschatz und fairen Konditionen, die Adlatus haben eine wichtige Aufgabe über die Pensionierung hinaus.

Pensionierungsmodelle der SBB

Auch bei den SBB bahnt sich schon bald eine Pensionierungswelle an. Die Zahl der Mitarbeitenden im Alter von über 58 Jahren wird sich verdoppeln. Damit wird das Personal knapp, und spezifisches Bahnwissen geht verloren. Gleichzeitig ändern sich die Vorstellungen über die Gestaltung des Berufs- und des Privatlebens dahingehend, dass viele Mitarbeitende ihre Arbeitszeit

individueller einteilen möchten. Gefragt sind vermehrte Teilzeittätigkeiten und ein flexibler Eintritt in den Ruhestand.

Eveline Mürner, Leiterin der Personalpolitik, erläuterte, dass aus diesen Gründen neue Arbeits- und Pensionierungsmodelle erarbeitet wurden. Diese ersetzen die starre «Alters Guillotine». Da es bei den SBB rund 150 unterschiedliche Berufsbilder gibt, mussten verschiedene Modelle entwickelt werden, um für alle eine angemessene Lösung zu finden. So kann etwa mit dem Modell «Flexa» eine Arbeitszeit von maximal 3000 Stunden angespart werden, die später für Urlaub, Arbeitszeitreduktion oder gleitende Pensionierung verwendet werden können.

Da die SBB sehr langfristig planen und ihre Leistungen mit höchster Verfügbarkeit erbringen müssen, ergibt erhöhte Flexibilität bei den Arbeitszeiten eine grosse Herausforderung für die Vorgesetzten aller Stufen.

Im Anschluss an die Tagung rundete ein Podiumsgespräch den Veranstaltungszklus ab. Die wesentlichen Herausforderungen der Demographie sind damit

grundlegend erfasst – die Folgen werden jeden von uns in den nächsten Jahren dann direkt betreffen.

Zyklus «Die Herausforderungen des demographischen Wandels – Chancen und Gefahren»; Lilienberg Tagung vom 6. Mai 2015 «Ältere Menschen im Arbeitsprozess: Folgen des demographischen Wandels für Wirtschaft und Unternehmen?» mit Christoph Thoma, Gründer des Instituts für Workability GmbH, Christof Burkard, Leiter Recht und Sozialpartnerschaft beim Verband Angestellte Schweiz, Daniella Lützel Schwab, Ressortleiterin Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht beim Schweizerischen Arbeitgeberverband, Willi Wengi, Personalchef Walter Reist Holding AG, Eveline Mürner, Leiterin Personalpolitik SBB, Heinz Leuzinger, Adlatus Schweiz, und Roman Jakob, Adlatus Schweiz; Moderation: Christoph Vollenweider, Leiter Unternehmertum; Zusammenfassung: Andreas Widmer; Redaktion: Stefan Bachofen.