

Arbeitskräfte gesucht

Wie die Altersgruppe 50plus den
Arbeitskräftemangel lindern kann

2019

Inhaltsübersicht

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	04
Die demographische Herausforderung und ihre Folgen für Unternehmen	06
Die Lage der Altersgruppe 50plus auf dem Arbeitsmarkt	08
Vernachlässigtes Arbeitskräftepotenzial	16
So gelingt die Mobilisierung des zusätzlichen Arbeitskräftepotenzials	24
Endnoten	38
Kontakte	39



Über diese Studie

Die Ergebnisse dieser Studie basieren zu einem grossen Teil auf einer im Juni 2019 durchgeführten repräsentativen Onlinebefragung von 1'000 in der Schweiz wohnhaften Personen im Alter zwischen 50 und 70 Jahren.

Im Rahmen dieser Studie wurden zudem über 20 persönliche Gespräche mit Führungskräften grosser Schweizer Unternehmen und Experten kantonaler und nationaler Behörden und Verbände durchgeführt. Ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt für die interessanten Gespräche und wertvollen Inputs.



Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

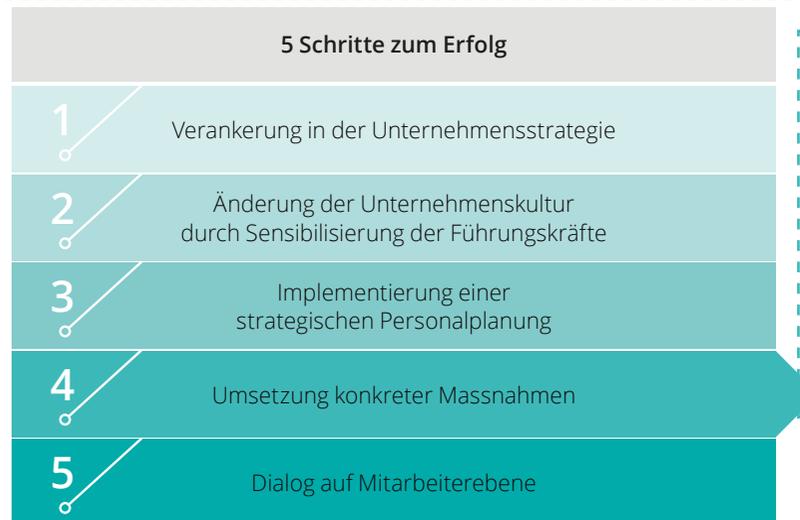


Wie kann das Arbeitspotenzial älterer Arbeitskräfte besser ausgeschöpft werden?



Was können Unternehmen tun?

Entscheidend ist, dass das Thema strategisch angegangen wird, ein echter Kulturwandel stattfindet und gezielte Massnahmen umgesetzt werden, damit ältere Mitarbeiter länger im Unternehmen gehalten werden können. Dabei müssen Unternehmen in konkreten Schritten vorgehen.



- Anpassung der Arbeitsmodelle
- Anpassung der Arbeitsinhalte
- Anpassung der Arbeitsverhältnisse
- Bildung von generationsübergreifenden Teams
- Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit
- Investitionen ins Gesundheitsmanagement



Was kann der Staat tun?

Verbesserung der Rahmenbedingungen:

- Aufhebung des Automatismus durch Flexibilisierung des Rentenalters
- Anpassung des Rentenalters an die Lebenserwartung
- Verbesserung der Anreize für längeres Arbeiten
- Glättung der nach Alter abgestuften BVG-Beiträge

Die demographische Herausforderung und ihre Folgen für Unternehmen

Die Schweiz altert. Jedes Jahr nimmt der Anteil der Pensionierten an der Gesamtbevölkerung zu. Gleichzeitig kommen zu wenig junge Arbeitskräfte nach. Heute beträgt das Verhältnis zwischen Personen über 65 Jahren und Personen unter 20 Jahren knapp eins zu eins. Gemäss Prognosen des Bundesamtes für Statistik (BFS) dürfte es bereits 2030 bei 1,3 liegen und 2050 sogar bei 1,6. Auf einen unter 20-Jährigen kommen dann 1,6 über 65-Jährige (siehe Abbildung 1).

Ungenutztes Arbeitskräftepotenzial

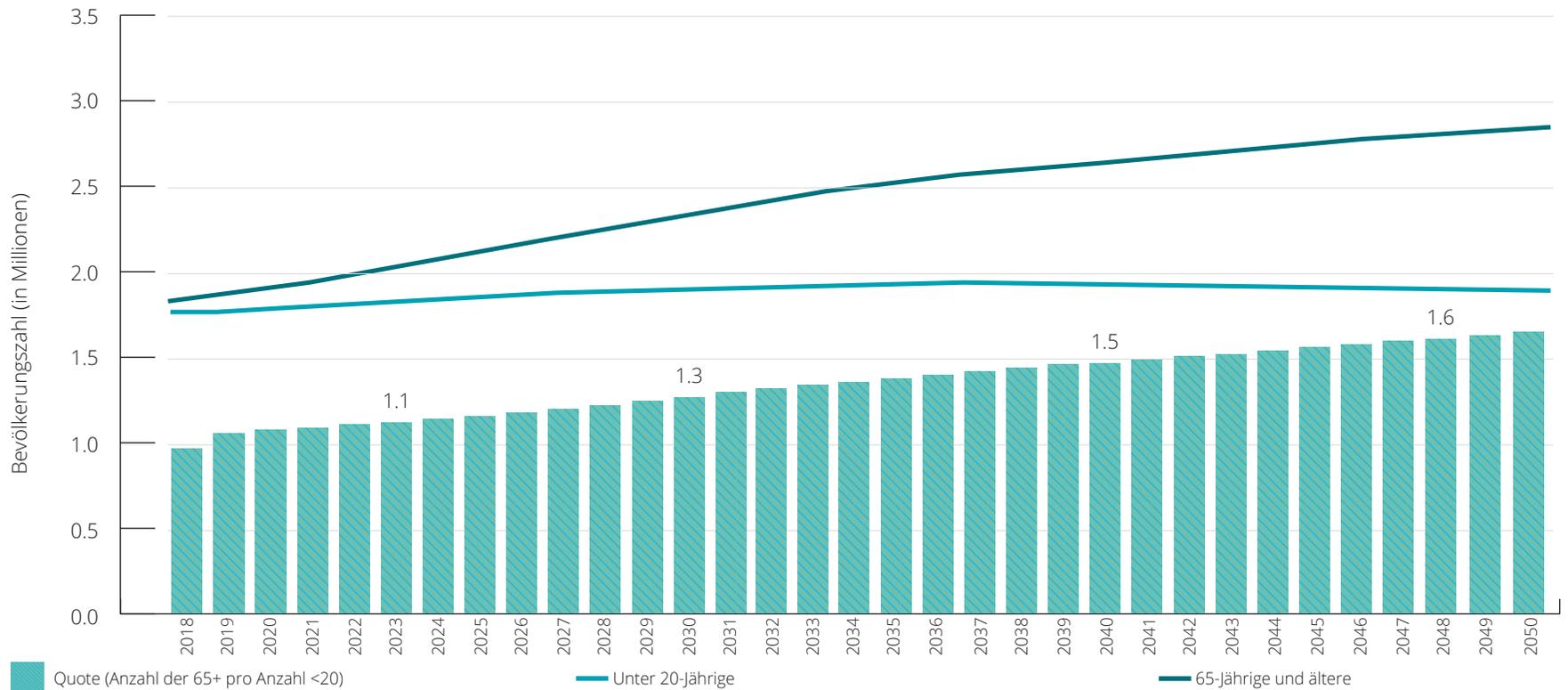
Dies wird nicht nur zu einem finanziellen Engpass bei den Sozialversicherungen führen, sondern auch zu einem erheblichen Mangel an Arbeitskräften auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Gemäss Berechnungen der UBS dürften bis 2030 zwischen 230'000 und 500'000 Arbeitskräfte fehlen.¹ Diese absehbare Lücke stellt Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Möglicherweise werden die fortschreitende Automatisierung und die Zuwanderung, falls politisch gewünscht, den demographischen Wandel etwas abfedern. Das wird aber keineswegs ausreichen, um die bevorstehende Lücke zu schliessen.²

Erforderlich ist deshalb auch eine bessere Nutzung des bestehenden Arbeitskräftepotenzials. Für Unternehmen ist dies zentral, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben – ansonsten fehlen ihnen in den nächsten Jahrzehnten eine zunehmende Anzahl und vor allem die richtigen Fachkräfte.

Um das inländische Arbeitskräftepotenzial besser zu nutzen, gilt es zum einen, nicht arbeitstätige oder unterbeschäftigte Personen, die gerne arbeiten resp. mehr arbeiten möchten, stärker in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Zum anderen müssen die Rahmenbedingungen so geändert werden, dass Erwerbstätige zukünftig länger arbeiten können.

Ein besonderes Augenmerk richtet sich dabei auf die Altersgruppe 50plus. Mehr als ein Drittel aller Personen im erwerbsfähigen Alter sind heute zwischen 50 und 64 Jahre alt. Sie sind damit die mit Abstand grösste Altersgruppe.

Abbildung 1: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz



Quellen: BFS, Berechnungen Deloitte Research

Die Lage der Altersgruppe 50plus auf dem Arbeitsmarkt

Die Altersgruppe 50plus ist nicht nur zahlenmässig bedeutend, sie beherrscht seit geraumer Zeit auch die medialen Schlagzeilen. Der Tenor ist dabei oft derselbe: Ältere Personen haben es auf dem Schweizer Arbeitsmarkt besonders schwer. Unlängst hat der Bundesrat deshalb beschlossen, dass Langzeitarbeitslose über 60 Jahre eine Überbrückungsrente erhalten sollen.³ Die grösste Schweizer Gewerkschaft, Unia, würde gerne noch weiter gehen und fordert eine Ausdehnung des Kündigungsschutzes für ältere Erwerbstätige.⁴ Doch steht es wirklich so schlecht um ältere Arbeitskräfte?

Relativ tiefe Arbeitslosigkeit

Betrachtet man die Arbeitslosenquote, die vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO ermittelt wird, lag der Wert der über 50-jährigen 2018 bei 2,5% (siehe Abbildung 2).⁵ Der Durchschnitt aller Altersklassen betrug 2,6%. Anders ausgedrückt gehen über 50-jährige prozentual etwas weniger oft auf die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) als jüngere Personen. Allerdings werden in dieser Statistik nur jene einbezogen, die sich auch tatsächlich beim RAV angemeldet haben.

Es lohnt sich deshalb der Blick auf die Erwerbslosenquote. Sie umfasst nicht nur die offiziell registrierten Arbeitslosen, sondern auch jene, die sich nicht beim RAV gemeldet haben, sowie die Ausgesteuerten. Allerdings handelt es sich um eine Umfrage und keine Vollerhebung wie im Falle der Arbeitslosenquote, was die Verlässlichkeit etwas einschränkt. Im Jahr 2018 lag die Erwerbslosenquote der 50plus bei rund 4%. Der Durchschnitt über alle Altersklassen hinweg betrug 4,7%. Das Bild bleibt also dasselbe: Das Risiko arbeitslos zu werden, ist bei älteren Arbeitskräften tiefer als bei jüngeren.



Abbildung 2: Arbeitsmarktindikatoren nach Altersgruppen (I)

Arbeitslosenquote (SECO, 2018)									
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60+
Schweiz	2.8%	3.1%	3.2%	3.0%	2.5%	2.2%	2.5%	2.6%	2.4%

Erwerbslosenquote (ILO, 2018)									
	20-29	30-39	40-49	50-59	60-64		50-54	55-59	60-64
Schweiz	6.3%	4.6%	4.3%	4.1%	3.9%	Schweiz	4.0%	4.1%	3.9%
						OECD	4.0%	4.0%	3.8%

Anteil Langzeitarbeitslose (SECO, 2017)					
	20-29	30-39	40-49	50-59	60-64
Schweiz	6.8%	14.0%	17.4%	23.1%	39.9%

Höhere Langzeitarbeitslosigkeit

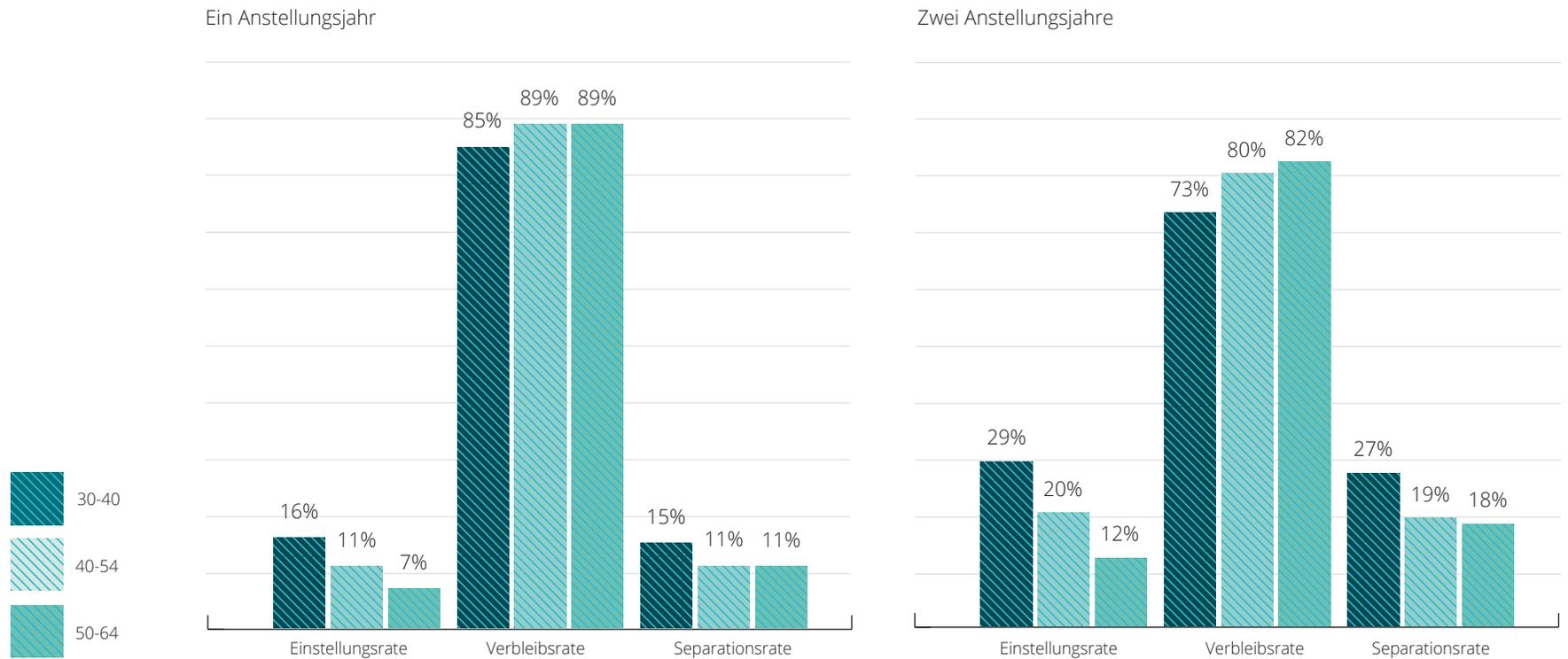
Im Unterschied zur Arbeitslosenquote des SECO erlaubt die Erwerbslosenquote einen Vergleich mit anderen OECD-Staaten. Wie Abbildung 2 zeigt, liegt die Schweiz bei der 50plus-Altersgruppe praktisch gleichauf mit dem OECD-Durchschnitt. In den letzten Jahren haben sich die Erwerbslosenquote der Schweiz und des OECD-Durchschnitts angeglichen. Während erstere seit dem Ende der Finanz- und Wirtschaftskrise relativ stabil geblieben ist, hat letztere stark abgenommen. Die Angleichung der Erwerbslosenquote zwischen dem OECD-Durchschnitt und der Schweiz ist aber – mit Ausnahme der 15- bis 24-Jährigen – bei allen Altersgruppen zu beobachten und somit nicht ein altersbedingtes Phänomen.⁶

Über 50-Jährige verlieren in der Schweiz zwar weniger oft ihre Stelle als jüngere Personen, weisen aber eine deutlich höhere Langzeitarbeitslosenquote auf. Von den registrierten über 50-jährigen Arbeitslosen bleibt mehr als jeder vierte länger als ein Jahr ohne Arbeit.⁷ Bei den unter 50-Jährigen ist es nur jeder achte. Wer also mit 50 oder älter einmal arbeitslos ist, hat deutlich mehr Mühe, wieder eine Stelle zu finden.

Darauf hin deutet auch die Einstellungsrate älterer Arbeitskräfte. Sie setzt die Zahl der Personen einer bestimmten Altersgruppe mit weniger als einem bzw. zwei Anstellungsjahren ins Verhältnis der Gesamtzahl der Erwerbstätigen derselben Altersgruppe. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, verfügen die 50- bis 64-Jährigen über eine tiefere Einstellungsrate als die anderen Altersgruppen, sowohl bezogen auf ein als auch auf zwei Anstellungsjahre. Das zeigt, dass die ältere Belegschaft in Unternehmen weniger stark durch Neueinstellungen ausgebaut wird als die jüngere Belegschaft. Die relativ tiefe Einstellungsrate dürfte aber nicht zuletzt mit der hohen Verbleibsrate und der geringen Separationsrate zu erklären sein: Ältere Arbeitskräfte bleiben länger im selben Betrieb (höhere Verbleibsrate) und verlieren weniger oft die Stelle (tiefere Separationsrate). Zudem schneidet die Schweiz bei der Einstellungsrate älterer Personen etwas besser ab als die meisten EU-Länder.⁸

Eine Untersuchung des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich zeigt ferner, dass es grosse Unterschiede zwischen Wirtschaftszweigen in der Schweiz gibt.⁹ Besonders ins Auge fällt dabei die Finanz- und Versicherungsdienstleistungsindustrie. Sie weist bei älteren Erwerbstätigen eine geringe Verbleibsrate, eine hohe Separationsrate sowie eine tiefe Einstellungsrate auf. Ferner ist die Einstellungsrate von älteren Arbeitnehmern deutlich tiefer als bei Jüngeren. Die Studie kommt deshalb zum Schluss, dass eine altersspezifische Diskriminierung in der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsindustrie nicht ausgeschlossen werden kann.

Abbildung 3: Arbeitsmarktindikatoren nach Altersgruppen 2018 (II)



Quelle: BFS, Berechnungen Deloitte Research

Hohe aber abnehmende Arbeitsmarktpartizipation

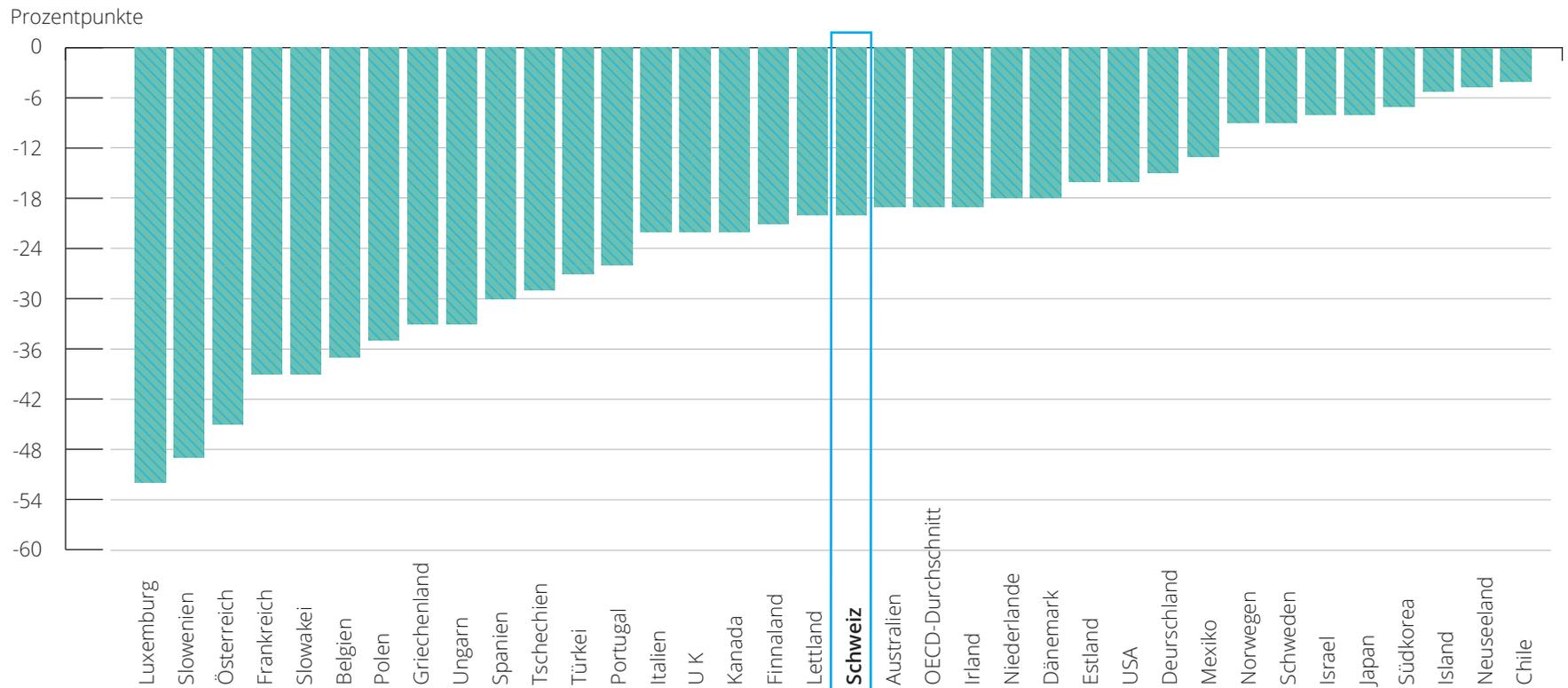
Auch wenn die Schweiz bei der Erwerbslosenquote der über 50-Jährigen nur OECD-Mittelmasse ist, sind ältere Personen hierzulande überdurchschnittlich gut in den Arbeitsmarkt integriert. Die Partizipationsrate der 50- bis 54-Jährigen liegt bei 90%. Höher ist die Teilnahme am Arbeitsmarkt nur in Estland, Finnland, Schweden und Tschechien. Die durchschnittliche Partizipationsrate aller OECD-Länder beträgt 80%. Einen Spitzenplatz erreicht die Schweiz auch bei der Partizipationsrate der 55- bis 59-Jährigen. Vor ihr liegen nur Tschechien und Schweden. Anders ist das Bild bei den 60- bis 64-Jährigen. Zwar schneidet die Schweiz mit dem sechsten Platz noch immer überdurchschnittlich gut ab, der Abstand zum Spitzenreiter Island beträgt aber ganze 16 Prozentpunkte. Auch das zweitplatzierte Neuseeland und das drittplatzierte Schweden weisen eine um über 10 Prozentpunkte höhere Partizipationsrate aus.

Die Teilnahme am Arbeitsmarkt sinkt in der Schweiz ab 60 Jahren also deutlich stärker als in anderen Ländern. Besonders anschaulich wird dies, wenn man die Partizipationsrate der Gesamtbevölkerung im arbeitsfähigen Alter (15-64) mit jener der 60- bis 64-Jährigen vergleicht (siehe Abbildung 4). In der Schweiz liegt die Differenz zwischen den beiden bei 20 Prozentpunkten. Oder anders gesagt, während im Schnitt etwa jeder achte Schweizer am Arbeitsmarkt partizipiert, ist es bei den 60- bis 64-Jährigen nur noch jeder sechste. In mehr als der Hälfte der OECD-Länder ist dieser Unterschied kleiner.

Noch schlechter schneidet die Schweiz bei den 65- bis 69-Jährigen ab. Mit 23% liegt die Arbeitsmarktpartizipation in dieser Altersklasse deutlich unter dem OECD-Schnitt (27%). Hauptgrund für diesen tiefen Wert dürfte das fixe und im europäischen Vergleich eher tiefe Rentenalter sein.



Abbildung 4: Differenz zwischen der Partizipationsrate (PR) der 60- bis 64-Jährigen und der PR der 15- bis 64-Jährigen



Quelle: BFS, Berechnungen Deloitte Research

Wohlstandsphänomen Frühpensionierung

Wie aber lässt sich der relativ starke Rückzug der 60-64-jährigen aus dem Arbeitsmarkt erklären? Denkbar sind zwei unterschiedliche Erklärungsansätze. Erstens kann der Rückzug freiwillig erfolgen, weil die betroffenen Personen bewusst frühzeitig in Pension gehen wollen. Es handelt sich hier gewissermassen um ein Wohlstandsphänomen. Wer es sich leisten kann, zieht sich früher aus dem Arbeitsmarkt zurück. Zweitens kann der Rückzug unfreiwillig erfolgen. Ältere Arbeitslose haben mehr Mühe eine neue Stelle zu finden als jüngere. Diese erschwerte Arbeitsmarktsituation kann dazu führen, dass der frühzeitige Rückzug unfreiwillig erfolgt.

Grundsätzlich spricht viel dafür, dass die starke Abnahme der Arbeitsmarktpartizipation ab 60 Jahren vorwiegend ein Wohlstandsphänomen ist. Hauptindiz dafür sind die vielen Frühpensionierungen. Gemäss BFS liessen sich 12% der 60-jährigen arbeitstätigen Männer frühpensionieren (siehe Abbildung 5).¹⁰ Dieser Anteil steigt auf 29% bei den 63-jährigen und auf über 40% bei den 64-jährigen. Bei den Frauen verlaufen die Quoten ähnlich, wenn auch auf einem etwas tieferen Niveau:

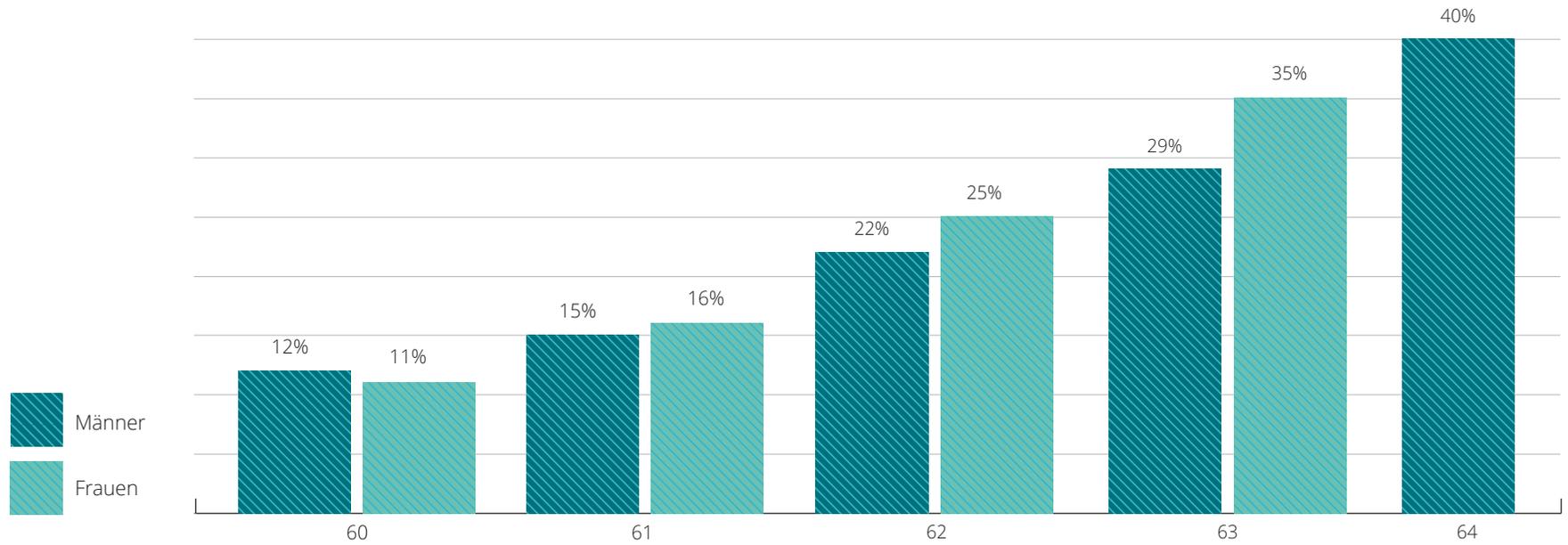
Zwei Jahre vor dem Erreichen des ordentlichen Rentenalters liessen sich 25% frühzeitig pensionieren, ein Jahr zuvor waren es 35%. Insgesamt lassen sich etwa die Hälfte aller Erwerbstätigen frühpensionieren.¹¹ Gemäss Umfrage des BFS haben 75% der Frühpensionierten angegeben, dass der Rückzug aus dem Arbeitsmarkt freiwillig erfolgte.¹²

Neben den Frühpensionierungen sprechen auch die Erwerbslosenquoten und die Sozialhilfequoten für einen mehrheitlich freiwilligen Rückzug aus dem Arbeitsmarkt. Würden sich ältere Arbeitskräfte unfreiwillig zurückziehen, würde sich dies in einem altersbedingten Anstieg der Erwerbslosen- und Sozialhilfequoten bemerkbar machen. Der Blick auf die Statistiken zeigt aber das Gegenteil – wie bereits dargelegt wurde, ist die Erwerbslosigkeit bei älteren Arbeitskräften tiefer als bei jüngeren. Dasselbe gilt für die Sozialhilfe: 56- bis 64-jährige weisen mit 2,9% die tiefste Sozialhilfequote aller Altersgruppen auf.¹³

Auch wenn die grosse Mehrheit der älteren Arbeitskräfte, die sich vor der ordentlichen Pensionierung aus dem Arbeitsleben zurückziehen, freiwillig den Arbeitsmarkt verlässt, gibt es zweifellos auch unfreiwillige Rücktritte. Zum einen zeigt sich dies daran, dass nicht alle Frühpensionierungen freiwillig erfolgen. Da die Stellensuche schwieriger ist, dürfte es ältere Arbeitskräfte geben, die sich als Folge eines Stellenverlusts für eine Frühpensionierung entschieden haben, auch wenn sie eigentlich gerne noch weitergearbeitet hätten. Insgesamt haben 25% der Frühpensionierten angegeben, dass der Rückzug aus dem Arbeitsmarkt eher unfreiwillig erfolgte.¹⁴

Zum anderen lassen auch die Zahlen zur Invalidität darauf schliessen, dass es unfreiwillige Rücktritte gibt. Über 50-jährige sind durchschnittlich öfter von Invalidität betroffen, weil Alter und Gesundheitszustand naturgemäss eng zusammenhängen.¹⁵

Abbildung 5: Frühpensionierungsquote nach Alter (Durchschnitt 2015-2017)



Quellen: BFS, Deloitte Research

Vernachlässigtes Arbeitskräftepotenzial

Auch wenn die Lage der über 50-Jährigen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt grundsätzlich gut ist, schlummert in dieser Altersgruppe viel zusätzliches Arbeitskräftepotenzial. Zum einen ist sie die zahlenmässig grösste Altersgruppe auf dem Arbeitsmarkt. Zum anderen verfügt sie über eine tiefere Arbeitsmarktpartizipation als jüngere Vergleichsgruppen. Viele Arbeitskräfte ziehen sich bereits vor dem Erreichen des obligatorischen Rentenalters aus dem Arbeitsleben zurück, wenn auch mehrheitlich aus freiwilligen Stücken.

Würde das zusätzliche Arbeitskräftepotenzial ausgeschöpft werden, liessen sich die Auswirkungen des demographischen Wandels auf dem Arbeitsmarkt deutlich abfedern. Doch wie gross ist das Arbeitskräftepotenzial genau und wie lässt es sich schätzen?

Brachliegende Ressourcen mit begrenztem Mobilisierungspotenzial

Auf der Grundlage der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) lassen sich neben der Erwerbslosenquote auch sogenannte ergänzende Indikatoren berechnen. Dazu zählen die Unterbeschäftigung und die stille Reserve. Gemeinsam bilden sie die sogenannten heutigen potenziellen zusätzlichen Arbeitskräfte, also Personen, die man zusätzlich mobilisieren könnte, weil sie arbeiten möchten oder mehr arbeiten möchten (siehe Abbildung 6).

Insgesamt zählen heute 230'000 Personen in der Altersklasse 50-64 zum zusätzlichen Arbeitskräftepotenzial. Absolut betrachtet ist dieser Wert verglichen mit anderen Altersgruppen relativ hoch. Das hängt vor allem mit der Grösse dieser Altersgruppe zusammen.

Setzt man die 230'000 Personen ins Verhältnis zur Gesamtbevölkerung zwischen 50-64 Jahren, relativiert sich das Bild. Verglichen mit anderen Altersklassen ist der Anteil der stillen Reserve zwar relativ hoch, die Unterbeschäftigungsquote liegt aber etwa im Durchschnitt und die Erwerbslosenquote ist sogar tiefer.

Es dürfte nicht einfach sein, dieses Potenzial zu mobilisieren. Die bereits tiefe Erwerbslosigkeit lässt sich kaum merklich senken. Bei den Unterbeschäftigten scheint in vielen Fällen Angebot und Nachfrage nicht übereinzustimmen. Und innerhalb der stillen Reserven sind viele bereits familiär verpflichtet oder pensioniert und deshalb nicht einfach zu mobilisieren.¹⁶

Abbildung 6: Potenzielle zusätzliche Arbeitskräfte in der Altersgruppe 50-64 (2018)



Quelle: BFS, Deloitte Research

Hohe Bereitschaft länger zu arbeiten

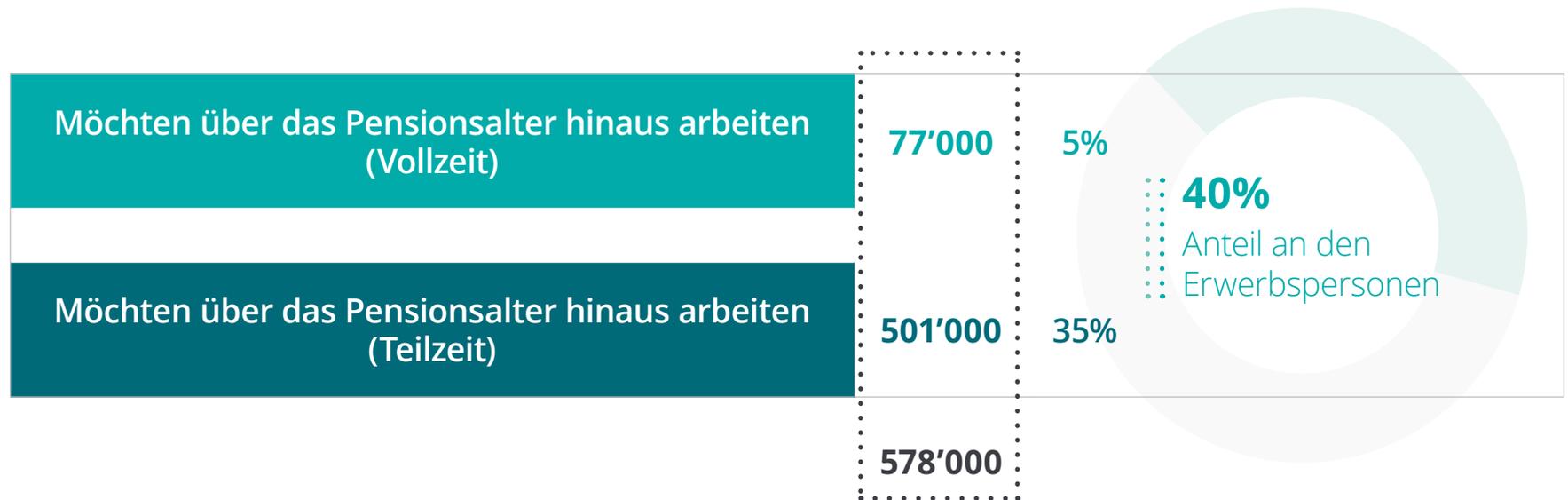
Ein grösseres und vor allem einfacher zu mobilisierendes zusätzliches Arbeitspotenzial dürfte demgegenüber bei den Personen bestehen, die bereits in den Arbeitsmarkt integriert sind, aber gerne über die Pensionierung hinaus arbeiten möchten. Es handelt sich hier quasi um potenzielle zukünftige zusätzliche Arbeitskräfte. Um die Höhe dieses Potenzials zu beziffern, hat Deloitte Schweiz im Rahmen dieser Studie eine repräsentative Onlinebefragung unter 1'000 in der Schweiz wohnhaften Personen im Alter zwischen 50 und 70 Jahren durchgeführt.

Wie Abbildung 7 zeigt, möchten 5% der befragten Personen, die das Pensionsalter noch nicht erreicht haben, über das Pensionsalter hinaus arbeiten. Weitere 35% möchten ebenfalls länger arbeiten, allerdings in einem Teilzeitpensum. Somit beträgt das zukünftige zusätzliche Arbeitskräftepotenzial 40%. Rechnet man diesen Wert auf die Gesamtzahl der Erwerbspersonen zwischen 50 und 64 Jahre hoch, kommt man auf 578'000.

Die hohe Bereitschaft der Erwerbspersonen, länger zu arbeiten, ist erfreulich. Würde dieses Potenzial vollständig ausgeschöpft, liesse sich das zukünftige Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt zwischen Aus- und Eintrittten deutlich lindern, was auch die Sozialversicherungen entlasten würde. Wie gross der Effekt genau wäre, hängt natürlich davon ab, wie lange diese Personen über das Rentenalter hinaus arbeiten würden und in welchem Pensum. Geht man davon aus, dass sie im Durchschnitt drei Jahre weiterarbeiten und die Teilzeitbeschäftigung im Durchschnitt 60% beträgt, so könnte ein Drittel (tiefstes Beschäftigungsszenario) bzw. ein Sechstel (höchstes Beschäftigungsszenario) der von der UBS prognostizierten Lücke im Jahr 2030 geschlossen werden.



Abbildung 7: Potenzielle zukünftige zusätzliche Arbeitskräfte in der Altersgruppe 50-64

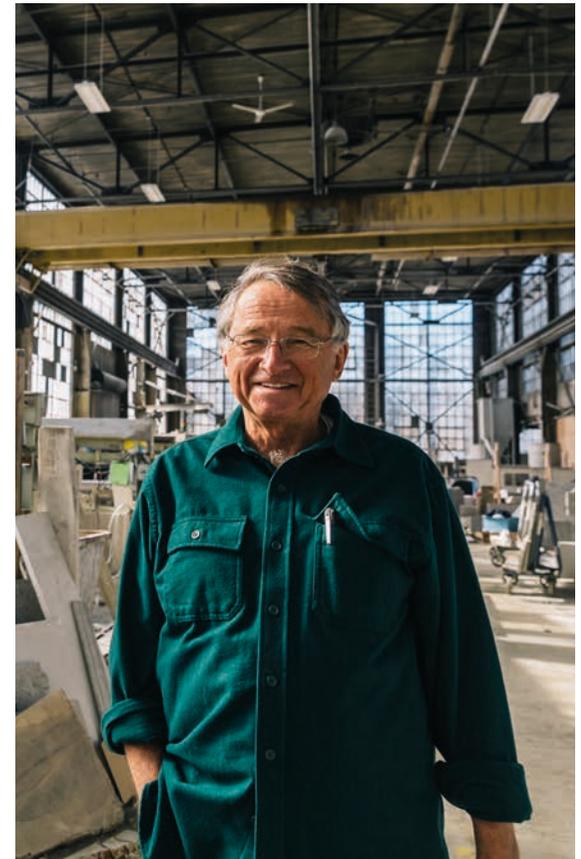


Wunsch versus Realität

Vergleicht man die Bereitschaft der 50- bis 64-Jährigen, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten, mit der effektiven Arbeitsmarktpartizipation der Personen, die das Rentenalter bereits erreicht haben, ergibt sich ein beträchtlicher Unterschied: Nur gerade 23% der 65-69-Jährigen waren 2018 noch im Arbeitsmarkt. Heisst das nun, dass in der Altersgruppe 65-69 deutlich weniger Personen bereit sind, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten, als dies in der Altersgruppe 50-64 der Fall ist?

Grundsätzlich könnte die Bereitschaft der jüngeren Altersgruppe tatsächlich höher sein. So hat sich in den letzten Jahren die Arbeitsmarktpartizipation der 65-69-Jährigen kontinuierlich erhöht, wenn auch nicht dramatisch – es scheint also immer mehr Erwerbstätige zu geben, die länger arbeiten. Dies deutet darauf hin, dass sich die Bereitschaft nach Alter unterscheidet und jüngere Erwerbstätige im Durchschnitt eher bereit sind, länger zu arbeiten.

Kann man also davon ausgehen, dass die Arbeitsmarktpartizipation der 65- bis 69-Jährigen auf 40% steigen wird, sobald die Erwerbstätigen aus der Altersgruppe 50-64 nachrücken? Wohl kaum, denn Wunsch und Realität sind zwei unterschiedliche Dinge. Wie Abbildung 8 zeigt, rechnet lediglich eine Minderheit der Befragten, die gerne länger arbeiten möchten, damit, dass sie auch effektiv länger arbeiten werden. Bei jenen, die in einem Teilzeitpensum weiterarbeiten möchten, sind es 43%, bei jenen, die Vollzeit weiterarbeiten möchten, sind es 28%. Alle anderen gehen nicht davon aus, dass sie über das Pensionsalter hinaus arbeiten werden, obwohl sie dies eigentlich möchten.



Fehlende Möglichkeiten

Diese ausgeprägte Diskrepanz zwischen Wunsch und der vermuteten Realität ist auf den ersten Blick erstaunlich, kann bei näherer Betrachtung aber zu einem grossen Teil auf den Automatismus zurückgeführt werden, den Mitarbeiter im Kopf haben. Durch das gesetzlich verankerte fixe Rentenalter ist für viele klar, dass sie spätestens mit 64 bzw. 65 automatisch aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden werden. Viele möchten zwar weiterarbeiten, rechnen aber trotzdem damit, dass sie den Arbeitsmarkt verlassen müssen, wenn sie das offizielle Pensionsalter erreicht haben.

Eine Rolle spielen auch die eigenen Erfahrungen im Unternehmensalltag. Wer kaum Arbeitskollegen hat, die länger arbeiten, wird auch nicht damit rechnen, dass er selber länger arbeiten wird. Noch immer gibt es viele Unternehmen, die kaum Mitarbeiter im Pensionsalter beschäftigen. Dies spiegelt sich nicht nur in der tiefen Arbeitsmarktpartizipation wieder, sondern auch in der repräsentativen Umfrage. Wie Abbildung 9 zeigt, sagten nämlich gerade einmal 30% der Befragten, die bereits pensioniert sind, dass sie die Möglichkeit dazu gehabt hätten, weiterzuarbeiten, dies aber nicht wollten.

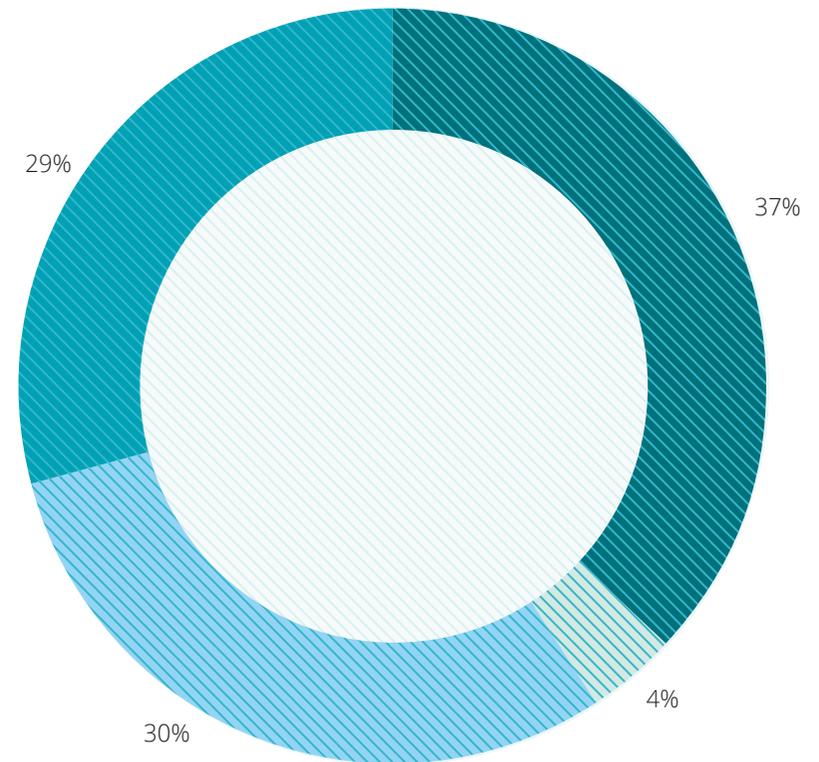
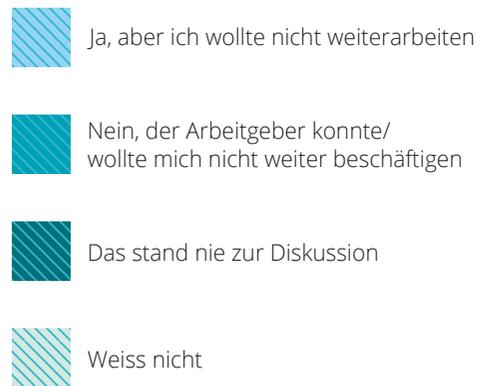
29% der Befragten konnte oder wollte der Arbeitgeber nicht über das Pensionsalter hinaus beschäftigen. Bei weiteren 37% stand eine Weiterbeschäftigung gar nicht erst zur Diskussion. Zusammengenommen hatten also 66% der befragten Rentner gar keine Möglichkeit, länger zu arbeiten. Von diesen 66% hätten 46% eigentlich gerne weitergearbeitet, was insgesamt 30% aller bereits pensionierten Personen entspricht.

Dass Unternehmen nicht mehr Personen über das Rentenalter hinaus beschäftigen, hat verschiedene Ursachen. Einige dürften ältere Mitarbeiter als Nachteil betrachten, insbesondere wegen den Lohnkosten, aber auch den altersabhängigen BVG-Beiträgen. Andere dürften sich des Potenzials schlichtweg nicht bewusst sein, nicht zuletzt deshalb, weil die Schweiz ein fixes Renteneintrittsalter kennt und gemeinhin anerkannt ist, dass Mitarbeiter automatisch mit 64 bzw. 65 in Pension gehen. Der damit verbundene Automatismus ist somit auch in den Köpfen der Arbeitgeber verankert. Bei anderen wiederum dürften die Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht mehr mit den Anforderungen übereinstimmen.

Allerdings lässt sich die Diskrepanz zwischen Wunsch und vermuteter Realität nicht ausschliesslich auf den Automatismus und die beschränkten Möglichkeiten zurückführen. Auch die oftmals fehlenden Anreize dürften mitunter eine Rolle spielen. Lohnt es sich finanziell nicht, werden viele Erwerbstätige nicht über das Rentenalter hinaus arbeiten, auch wenn sie dies eigentlich möchten.

Abbildung 9: Möglichkeiten zur Weiterarbeit bei Frühpensionierten und Pensionierten in der Altersgruppe 50-70

Bestand die Möglichkeit, dass Sie trotz Pensionierung hätten weiterarbeiten können?



*Gefragt wurden nur die bereits pensionierten Personen zwischen 50 und 70 Jahren
Quelle: Deloitte Research

So gelingt die Mobilisierung des zusätzlichen Arbeitskräftepotenzials

Wie auch diese Studie zeigt, wird die Schweiz älter – Jahr für Jahr steigt der Anteil der Erwerbstätigen, die in den Ruhestand wechseln. Bereits 2030 dürften daher auf dem Schweizer Arbeitsmarkt bis zu einer halben Million Arbeitskräfte fehlen. Für die Schweiz und ganz besonders für die hier ansässigen Unternehmen ist es deshalb höchste Zeit, sich darüber Gedanken zu machen, wie diese fehlenden Arbeitskräfte ersetzt werden können.

Einen wesentlichen Beitrag zur Lösung kann die bessere Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials älterer Erwerbstätiger leisten, insbesondere wenn es darum geht, die Mitarbeiter über die Pensionierung hinweg im Arbeitsleben zu halten oder von einer Frühpensionierung abzuhalten. Allerdings fehlt es in vielen Unternehmen am notwendigen Angebot und oft auch am Bewusstsein und Willen. Die Thematik scheint noch kaum Priorität zu geniessen, wie in den vielen Expertengesprächen zu vernehmen war, die im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurden.

Wenig hilfreich sind zudem die politischen Rahmenbedingungen. Sie wurden noch kaum an die steigende Lebenserwartung, bessere Gesundheit und alternde Gesellschaft angepasst.

Was Unternehmen tun können: 5 Schritte zum Erfolg

Gefordert sind also zum einen die Unternehmen. Schaffen sie die entsprechenden Möglichkeiten, damit Mitarbeiter von einer Frühpensionierung absehen oder sogar über das Pensionsalter hinaus arbeiten können, kann das zusätzliche Potenzial besser ausgeschöpft werden. Wie aber sollten sie dabei vorgehen? Entscheidend ist, dass das Thema strategisch angegangen wird, ein echter Kulturwandel herbeigeführt wird und gezielte Massnahmen umgesetzt werden. Die hierfür notwendigen konkreten Schritte zeigt im Überblick Abbildung 10.

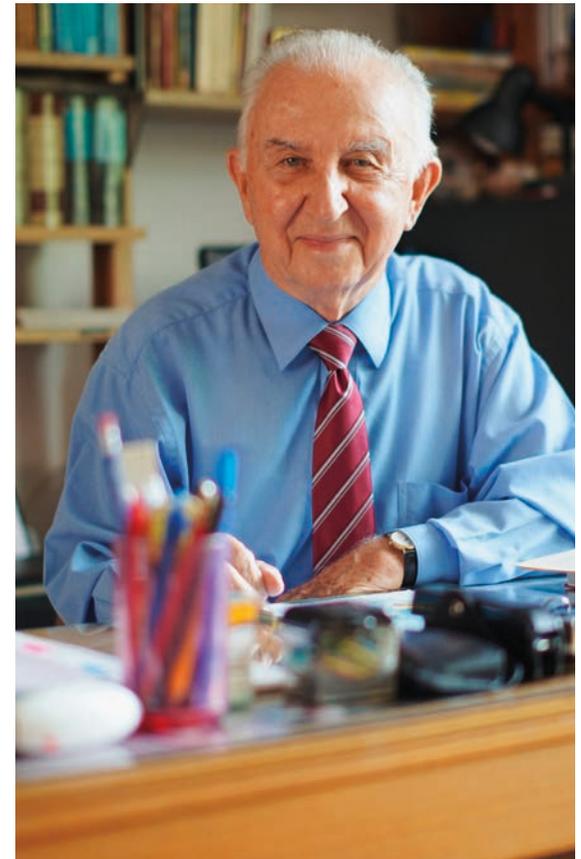


Abbildung 10: Empfehlungen für eine bessere Mobilisierung des zusätzlichen Arbeitskräftepotenzials

Was können Unternehmen tun?



1. Integration in die Unternehmensstrategie

Als erster Schritt gilt es, das Thema zu priorisieren. Nur wer die Integration und Weiterbeschäftigung von älteren Personen in der übergeordneten Unternehmensstrategie verankert und zur Chefsache macht, wird das Arbeitskräftepotenzial ausschöpfen können. Entscheidend ist, dass die Wichtigkeit der Thematik von ganz oben erkannt und strategisch verankert wird. Nur so kann sie in alle relevanten Abläufe des Unternehmens integriert werden. Die strategische Verankerung einer besseren Integration und Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter muss an klare Kennzahlen gebunden werden. Wenn sich ein Unternehmen konkrete Ziele setzt und etwa den Anteil der Personen definiert, die es über die Pensionierung hinweg behalten will, kann es sich auch daran messen lassen. Das führt dazu, dass die Verantwortlichen gezielte Anreize erhalten, das Thema zu fördern. Ähnliches wird heute bereits in anderen Bereichen unter dem Begriff Diversity umgesetzt.

2. Kulturwandel durch Einbindung der Führungskräfte

Neben der strategischen Verankerung ist auch eine grundlegende Anpassung der Unternehmenskultur und des Mindsets der Führungskräfte nötig. Noch immer ist die Ansicht verbreitet, die Beschäftigung von älteren Mitarbeitern habe vor allem Nachteile, da diese teuer und weniger leistungsfähig seien als jüngere. Sind solche Vorurteile verbreitet, etwa unter Vorgesetzten, aber auch in HR-Abteilungen, werden ältere Mitarbeiter kaum dazu angehalten, länger zu arbeiten. Ebenso werden ältere Personen kaum neu eingestellt, wenn solche Vorurteile bei jenen vorherrschen, die über eine Einstellung entscheiden. Wie eine Studie von Deloitte zeigt, nimmt ein Drittel der in der Schweiz befragten Führungskräfte und Personalverantwortlichen ältere Mitarbeiter als Wettbewerbsnachteil wahr.¹⁷ Gleichzeitig gibt es keine Forschungsergebnisse, die einen Leistungsunterschied zwischen den Generationen belegt. De facto kann man daher von einer noch verbreiteten Altersdiskriminierung sprechen.

Entscheidend ist deshalb, dass eine breite Sensibilisierung aller Vorgesetzten und Personalverantwortlichen stattfindet und die Vorteile älterer Mitarbeiter wie etwa die Arbeitsexpertise in den Vordergrund gerückt werden.

Dieser Kulturwandel muss proaktiv gefördert werden. Es reicht nicht, die Führungskräfte lediglich darüber zu informieren. Notwendig ist ein umfassendes Change Management. Führungskräfte müssen begleitet und entsprechend geschult werden, damit der Kulturwandel herbeigeführt werden kann.

3. Strategische Personalplanung

Sobald das Thema strategisch fest verankert und ein Kulturwandel angestossen wurde, ist eine strategische Personalplanung nötig. Damit Unternehmen das Potenzial älterer Mitarbeiter optimal ausschöpfen können, ist eine saubere Auslegung aller verfügbaren Daten notwendig – ein Unternehmen muss die Alters- und die Ausbildungsstruktur der Belegschaft genau kennen. Es muss ersichtlich sein, in welchen Abteilungen und Bereichen es in Zukunft einen Arbeitskräftemangel geben wird und wo wie viel zusätzliches Potenzial von älteren Personen steckt, die gerne länger arbeiten möchten.

Dasselbe gilt für die Kompetenzen. Ein Unternehmen sollte genau wissen, welche Kompetenzen seine Mitarbeiter aufweisen, welche in Zukunft benötigt werden und mit welchen Fortbildungsmaßnahmen diese zu erreichen sind. Hilfreich hierzu ist die Durchführung einer systematischen Kompetenzanalyse. Wichtig ist, dass die einzelnen Vorgesetzten in die strategische Personalplanung eingebunden werden. Sie können häufig besser einschätzen, welche künftigen Qualifikationen und Arbeitskräfte gebraucht werden. Die Umsetzung dieser Strategie muss auch in kontinuierliche Standortgespräche zwischen den Vorgesetzten und der Unternehmensführung einfließen.

4. Umsetzung konkreter Massnahmen

Sind die strategischen Grundlagen geschaffen und der Kulturwandel angestossen, sollten Unternehmen als vierten Schritt konkrete Einzelmassnahmen ins Auge fassen, die dabei helfen können, ältere Mitarbeiter länger im Arbeitsleben zu halten. Im Folgenden eine Auswahl an wichtigen Massnahmen:

Anpassung der Arbeitsmodelle

Dazu gehören erstens die Arbeitsmodelle. Wie die dieser Studie zugrundeliegende Umfrage zeigt, wollen 35% der befragten Personen im Alter zwischen 50 und 64 Jahren in einer Teilzeitstelle über das Pensionsalter hinaus arbeiten und nur 5% in einer Vollzeitstelle. Auf wie viel Anklang eine Reduktion des Arbeitspensums stösst, zeigt sich auch bei den bereits pensionierten Personen. Wie in Abbildung 11 ersichtlich, haben 40% der bereits Pensionierten angegeben, dass sie weitergearbeitet hätten, wenn sie dies in einem reduzierten Pensum hätten tun können. Die Bogenkarriere scheint somit eine vielversprechende Option zu sein, um zusätzliche Arbeitskräfte zu mobilisieren.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Untersuchung der Hochschule St. Gallen.¹⁸ Sie beziffert den Anteil der Personen, die über das Pensionsalter hinausarbeiten würden, wenn sie Teilzeit arbeiten könnten, auf 36%. Zudem hätten Teilzeitpensum in früheren Karrierephasen auch eine Auswirkung auf Frühpensionierungen, da weniger Mitarbeiter frühzeitig den Arbeitsmarkt verlassen würden.

Box 1



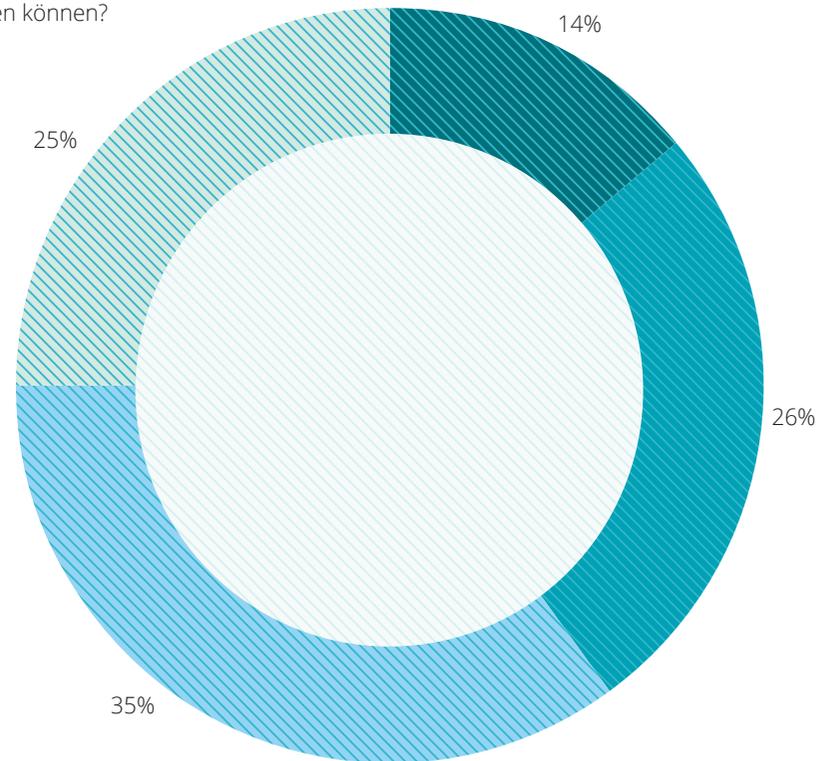
Neue Arbeitsmodelle für 50plus

Bei der Firma Ricola können ältere Mitarbeiter seit 2018 ihr Arbeitspensum zwei Jahre vor Erreichung des obligatorischen Pensionsalters um 20% reduzieren, ohne Einbussen beim Lohn in Kauf nehmen zu müssen. Dadurch will das Unternehmen zusätzliche Anreize schaffen, damit ältere Mitarbeiter dann auch über das Pensionsalter hinaus weiterarbeiten.

Die Firma Swiss Life bietet ihren Mitarbeitenden in der späteren Berufsphase das Modell 58+. Dabei können diese ihr Arbeitspensum verringern oder ihre Führungsverantwortung abgeben, ohne dass sich ihre Rente reduziert. Denn die Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge werden – unter der Bedingung, dass sich der Jahreslohn um höchstens die Hälfte reduziert – auf dem früheren Einkommen weiterversichert. Dadurch wird der negative Effekt sinkender BVG-Beiträge aufgehoben, was das Modell deutlich attraktiver macht.

Abbildung 11: Anpassung des Arbeitspensums

Hätten Sie weitergearbeitet, wenn Sie mit einem reduzierten Pensum hätten weiterarbeiten können?



*Gefragt wurden nur die bereits pensionierten Personen zwischen 50 und 70 Jahren
Quelle: Deloitte Research

Anpassung der Arbeitsinhalte

Zweitens können der Inhalt der Tätigkeit und die damit verbundene Verantwortung für ältere Mitarbeiter angepasst werden. Statt die bisherigen Tätigkeiten und Aufgaben weiterzuführen, könnte der Fokus anders ausgerichtet werden, indem ältere Mitarbeiter zunehmend die Rolle der Fachexperten oder Berater übernehmen. Im Gegensatz dazu könnten Führungsaufgaben abgebaut werden.

Wie die Untersuchung der Fachhochschule St. Gallen zeigt, ist der Wunsch der über 50-Jährigen, das eigene Wissen und die eigene Expertise weiterzugeben, besonders ausgeprägt. 81% würden es begrüßen, wenn der Wissenstransfer zum Hauptbestandteil ihrer Arbeit würde.

Allerdings gilt es darauf hinzuweisen, dass nicht alle älteren Mitarbeiter als Fachexperten oder Coaches tätig sein können, da die Stellen dazu begrenzt sind und die täglichen Unternehmensaufgaben oftmals an erster Stelle kommen. Nichtsdestotrotz besteht hier sicherlich Potenzial für einen Ausbau der Berater- und Coachingfunktionen, auch um angesammeltes Wissen frühzeitig an Kollegen weiterzugeben.

Anpassung der Arbeitsverhältnisse

Drittens kann das Arbeitsverhältnis angepasst werden. Gemäss der für diese Studie durchgeführten Umfrage wollen nur 40% als Angestellte weiterarbeiten, sollten sie über das Pensionsalter hinaus arbeiten. Attraktiver sind Modelle wie Freelancer oder externe Projektmitarbeiter. Sie bieten den älteren Personen deutlich mehr Flexibilität, wann und wie lange sie arbeiten wollen. Wie Untersuchungen aus den USA zeigen, ist der Anteil dieser auch oft als «Gig Worker» benannten Gruppe bei der Altersklasse 55plus deutlich höher als bei den jüngeren.¹⁹

Sinnvoll in diesem Zusammenhang kann die Erstellung eines Expertenpools von ehemaligen Mitarbeitern sein, die zwar bereits pensioniert sind oder nicht mehr angestellt, aber gerne noch Gelegenheitsarbeiten wahrnehmen. Ein Unternehmen kann dann flexibel auf diesen Pool zugreifen und ehemalige Mitarbeiter einsetzen, wenn diese gebraucht werden.

Box 2



Flexibilität bieten

Durch das fix verankerte Rentenalter ist der Glaube, man könne sich erst mit Beginn der Pensionierung seinen privaten Wünschen und Bedürfnissen widmen, weit verbreitet. Das Unternehmen Swiss Life versucht hier Alternativen aufzuzeigen, indem es ihren Mitarbeitenden über alle Lebensphasen flexible Arbeits- und Entwicklungsmodelle bietet. Das Credo lautet, dass Mitarbeitende über alle Berufsphasen hinweg ihre Lebensvorstellungen verwirklichen können. Dies kann für Mitarbeitende ein Anreiz sein, länger erwerbstätig zu bleiben.

Bildung von generationsübergreifenden Teams

Wichtig beim Thema ältere Mitarbeiter ist viertens der Wissenstransfer. Für Unternehmen ist es entscheidend, dass das Wissen langjähriger Mitarbeiter nicht einfach von einem auf den anderen Tag verschwindet, wenn diese in Rente gehen. Der Wissenstransfer muss daher Priorität geniessen. Hilfreich dabei ist die Bildung von generationsübergreifenden Teams. Dadurch kann das Wissen älterer Mitarbeiter frühzeitig zu ihren jüngeren Kollegen fliessen.²⁰

Darüber hinaus zeigen Untersuchungen, dass altersdurchmischte Teams innovativer und zufriedener sind.²¹ Das dürfte folglich auch dabei helfen, ältere Mitarbeiter länger im Unternehmen zu halten.

Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit

Fünftens kann ein Unternehmen das Potenzial älterer Mitarbeiter besser nutzen, wenn es dafür sorgt, dass die Mitarbeiter sich ständig weiterbilden und sich den zukünftigen Kompetenzanforderungen in der Arbeitswelt anpassen. Dazu gehört auch die Bereitstellung der richtigen Weiterbildungsangebote.

Ebenso müssen Vorgesetzte entsprechend sensibilisiert werden und ihren Mitarbeitern Weiterbildungen nahelegen, aber diese auch fördern, insbesondere, wenn spezielle Wünsche durch den Mitarbeiter geäussert werden.

Der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit bedingt allerdings auch Anstrengungen von Seiten der Mitarbeiter. Sind diese nicht bereit, Zeit in Weiterbildungen zu investieren, kann das Unternehmen noch so viele Angebote und Kurse bereitstellen, sie werden nicht angenommen werden. Letztlich ist die Selbstverantwortung der Arbeitnehmer unabdingbar.

Der grösste Weiterbildungsbedarf bei den über 50-jährigen besteht gemäss der von Deloitte durchgeführten Umfrage bei Fremdsprachen und IT-Kenntnissen. Es handelt sich hierbei allerdings um eine Selbsteinschätzung. Alle Befragten mit einer tiefen Arbeitsmarktfähigkeit wurden gefragt, welche Kenntnisse sie verbessern müssten, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Wie Abbildung 12 zeigt, müssten 25% ihre Fremdsprachenkenntnisse und weitere 26% ihre IT-Kenntnisse verbessern.

Box 3



Laufbahnzentrum

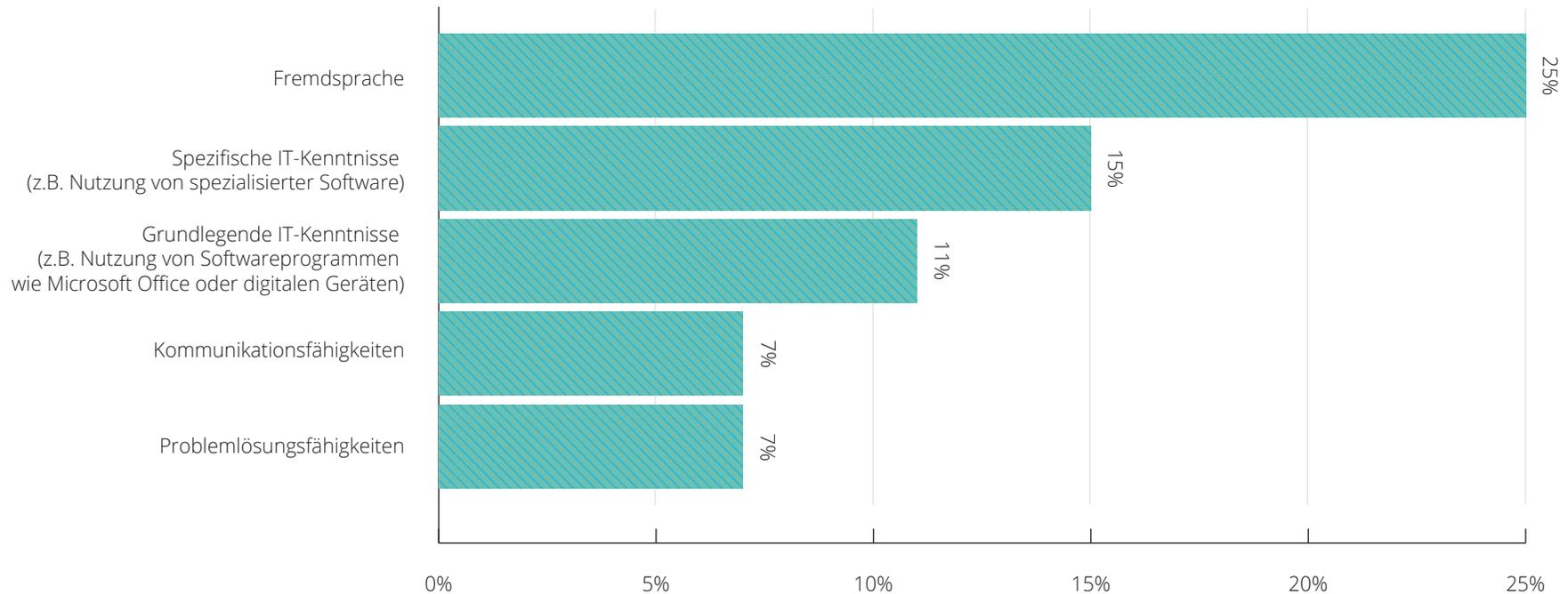
Um die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern, hat die Schweizerische Post ein eigenes Laufbahnzentrum. Es ist das Kompetenzzentrum für Begleitung, Beratung und Coaching zu allen Laufbahnfragen und der beruflichen Neuorientierung.

Auf Verlangen des Teamleaders oder auf eigenen Wunsch hin wird die Arbeitsmarktfähigkeit eines Mitarbeitenden in Form einer Standortbestimmung analysiert und darauf aufbauend allfällige Massnahmen für interne oder externe Weiterbildungen oder Stellenwechsel in die Wege geleitet.

Ziel des Laufbahnzentrums ist es, dass sich Mitarbeitende mit den sich ändernden beruflichen Anforderungen entwickeln, ihre eigenen Kompetenzen entsprechend verbessern und dadurch arbeitsmarktfähig sind.

Abbildung 12: Top 5 Fähigkeiten, die es zu verbessern gilt

Welche Fähigkeit müssten Sie verbessern, damit Sie rasch die Arbeitsstelle wechseln könnten?



*Gefragt wurden alle Personen im Alter zwischen 50 und 70 Jahren, die eine tiefe Arbeitsmarktfähigkeit aufweisen
Quelle: Deloitte Research

Investitionen ins Gesundheitsmanagement

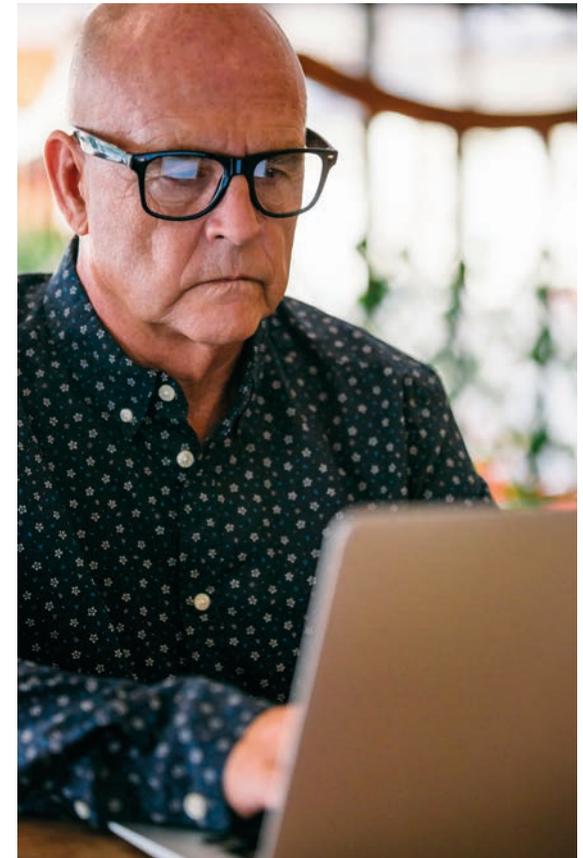
Wer Mitarbeiter möglichst lang im Unternehmen halten will, muss nicht nur dafür sorgen, dass deren Arbeitsmarktfähigkeit erhalten bleibt und die Arbeitsmodelle an deren Bedürfnissen angepasst werden. Gleichzeitig muss auch deren Gesundheit gefördert werden. Dies gilt sowohl für die physische als auch für die psychische Gesundheit. Nur wer sich noch genug fit fühlt, wird auch länger arbeiten.

Ein umfassendes Gesundheitsmanagement sollte grundsätzlich zwei Hauptbereiche beinhalten: Verhältnisprävention und Verhaltensprävention.²²

Verhältnispräventive Massnahmen können etwa die ergonomische Optimierung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung umfassen oder altersgerechte Arbeitsmodelle wie z.B. Teilzeitarbeit. Verhaltenspräventive Massnahmen zielen demgegenüber auf die direkte Verbesserung der Gesundheit, etwa durch Kurse zur Stressbewältigung oder Fitnessprogramme.

Bei älteren Mitarbeitern hat auch die Teilnahme an Weiterbildungen einen wichtigen Einfluss auf den Gesundheitszustand. Werden ältere Mitarbeiter von Weiterbildungen ausgeschlossen, da das Unternehmen nicht mehr in sie investieren will, können sie sich weniger wertgeschätzt fühlen, was tendenziell ihr Krankheitsrisiko erhöht. Der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit ist also auch aus gesundheitlicher Perspektive wichtig.

Zudem haben Studien gezeigt, dass das Führungsverhalten einen erheblichen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter haben kann. Die sozialen Fähigkeiten von Teamleitern spielen hier eine entscheidende Rolle.²³ Deshalb sollte ein umfassendes Gesundheitsmanagement auch die Schulung und Sensibilisierung der Führungskräfte miteinbeziehen.



5. Regelmässiger Dialog auf Mitarbeiterebene

Ist das Thema strategisch angegangen worden und sind konkrete Massnahmen umgesetzt, muss in einem fünften Schritt der Dialog mit jedem einzelnen Mitarbeiter gesucht werden. Mittels regelmässiger Standortgespräche lassen sich die Absichten und Wünsche sowohl der Mitarbeiter als auch des Unternehmens identifizieren. So können die Arbeitsdauer und Pensionierungswünsche offen thematisiert werden und im Idealfall für beide Seiten bevorzugte Lösungen gefunden werden, damit Mitarbeiter länger arbeiten können. Im Fokus dieser Standortgespräche müssen somit die Weiterentwicklung und Zukunftsabsichten des Mitarbeiters sein.

Wichtig ist, dass diese Gespräche nicht erst ab dem sechzigsten Lebensjahr mit dem Mitarbeiter geführt werden, sondern bereits viel früher. Die Berücksichtigung und Einbindung des Lebenspartners durch bspw. Informationsveranstaltungen ist ebenfalls erfolgsversprechend, da Mitarbeiter ihre Pensionierungsabsichten oftmals mit ihren Lebenspartnern abstimmen.

Frühzeitige Standortabstimmungen können direkt zusätzliches Potenzial mobilisieren. Laut der Umfrage von Deloitte wären nämlich fast 50% der bereits Pensionierten bereit gewesen, länger zu arbeiten, wenn der Arbeitgeber frühzeitig auf sie zugekommen wäre und diese Möglichkeit in einem Standortgespräch diskutiert hätte (siehe Abbildung 13).

Fazit: Wettbewerbsfähigkeit sichern dank proaktiver Massnahmen

Unternehmen, die nicht genügend auf die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt vorbereitet sind, werden in Zukunft viel Geld und Ressourcen aufwenden müssen, um genügend Fachkräfte zu finden. Wer frühzeitige Vorkehrungen trifft, wie die in dieser Studie beschriebenen Schritte und konkreten Massnahmen, dürfte somit langfristig kostengünstiger fahren.

Doch damit nicht genug: Ohne die richtigen Mitarbeiter dürften Unternehmen langfristig kaum eine zukunftsgerichtete Strategie umsetzen können. Wer die Auswirkungen des demographischen Wandels auf seine Personalstrategie zu wenig berücksichtigt, wird nicht nur einen Zusatzaufwand bei der Rekrutierung haben, sondern langfristig Gefahr laufen, an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

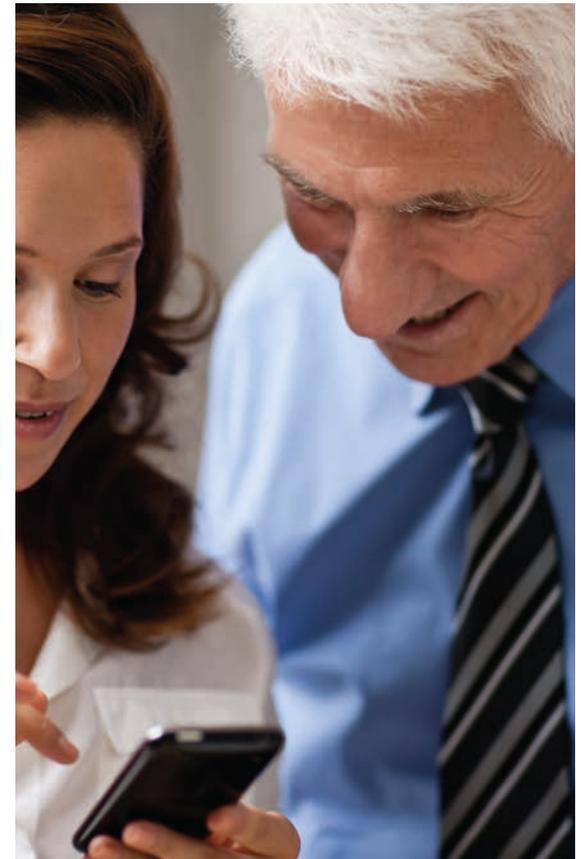
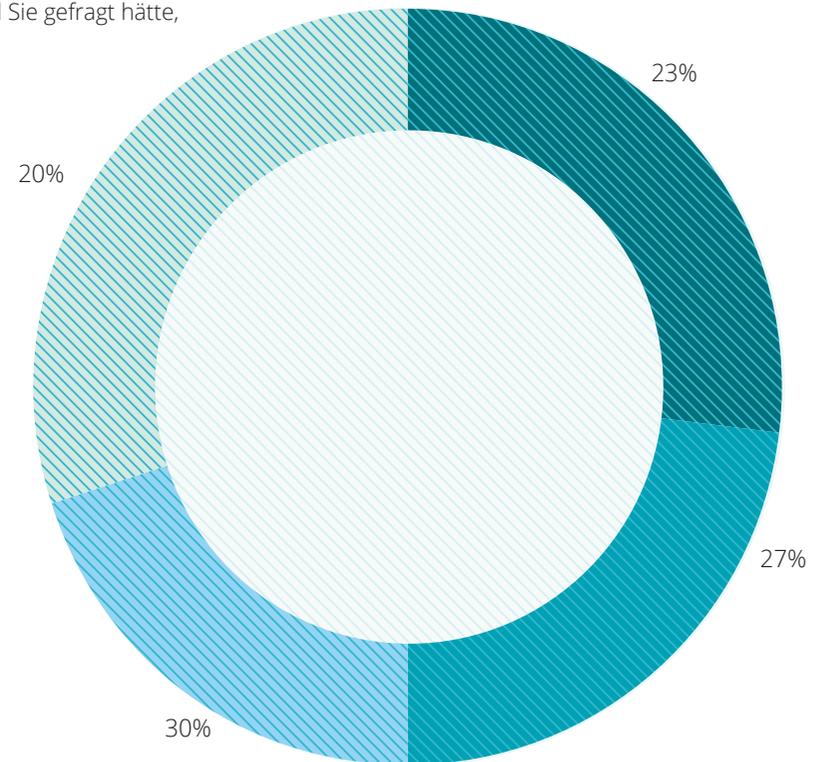


Abbildung 13: Frühzeitige Abstimmung

Hätten Sie weitergearbeitet, wenn Ihr Arbeitgeber frühzeitig auf Sie zugekommen wäre und Sie gefragt hätte, ob Sie in derselben oder in einer anderen Funktion weiterarbeiten möchten?



*Gefragt wurden nur die bereits pensionierten Personen zwischen 50 und 70 Jahren
Quelle: Deloitte Research



Was der Staat tun kann: Rahmenbedingungen verbessern

Neben den Unternehmen ist auch der Staat gefordert. Die heutigen Rahmenbedingungen sind wenig zielführend, um das zukünftige zusätzliche Arbeitskräftepotenzial der älteren Personen besser zu mobilisieren. Vorrangig sind zwei Stossrichtungen. Zum einen braucht es Anpassungen beim Renteneintrittsalter und zum zweiten gilt es, die finanziellen Fehlanreize im System zu korrigieren.

Erhöhung und Flexibilisierung des Rentenalters

Das heute vorherrschende fixe Renteneintrittsalter von 64 (Frauen) und 65 (Männer) bringt zwei Probleme mit sich: Erstens führt es zu einem Automatismus, der fest in den Köpfen der Leute verankert ist («Alters-Guillotine»). Heute gilt für die meisten: Bis 64 oder 65 arbeiten, dann ist Schluss. So denken auch viele Unternehmen: Wenn ein Mitarbeiter das obligatorische Pensionsalter erreicht, wird er die Firma verlassen. Mit dem heute vorherrschenden fixen Rentenalter hat ein Unternehmen nur wenig Anreize, eine Person mit 61 oder 62 einzustellen, da es davon ausgehen kann, dass die Person in wenigen Jahren in Rente geht. Auch sinkt die Motivation, in Fortbildung zu investieren.

Ein flexibles Rentenalter würde dies ändern und die Anreize, ältere Personen einzustellen, erhöhen. Gleichzeitig erhielten auch die Mitarbeiter mehr Anreize, länger zu arbeiten.

Das lässt sich auch empirisch aufzeigen. Eine Studie der Universität Fribourg, die die Auswirkungen einer Rentenalterssenkung in der Baubranche untersucht hat, kommt zum Schluss, dass es sich für Unternehmen in den letzten Jahren vor dem obligatorischen Rentenalter kaum mehr lohnt, in ihre Mitarbeiter zu investieren, unabhängig davon wie hoch das Rentenalter ist.²⁴ Dies wiederum hat negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Bereitschaft, länger zu arbeiten. Eine Flexibilisierung würde die erwartete Verweildauer im Arbeitsmarkt erhöhen und somit auch die Investitionen in die Arbeitnehmer.

Das zweite Problem ist die Höhe des Rentenalters. Verglichen mit den meisten anderen OECD-Staaten hat die Schweiz noch immer ein tiefes obligatorisches Renteneintrittsalter. Infolge der demographischen Entwicklung der Bevölkerung wird das Vorsorgesystem ohne Erhöhung des Rentenalters kaum mehr zu finanzieren sein.

Eine Erhöhung würde aber nicht nur die finanzielle Lage verbessern, sie würde auch den zukünftigen Mangel an Arbeitskräften lindern. Erfahrungen aus anderen Ländern haben gezeigt, dass mit der Erhöhung des Rentenalters die Beschäftigung der älteren Erwerbstätigen deutlich gestiegen ist. Dasselbe war auch in der Schweiz zu beobachten, als das Rentenalter für Frauen erhöht wurde.²⁵

Angezeigt wäre also eine Erhöhung des Rentenalters bei gleichzeitiger Flexibilisierung. Die Schweiz könnte sich ein Vorbild an Schweden oder Kanada nehmen. Beide Länder haben die Erhöhung des Rentenalters an eine Flexibilisierung gekoppelt. Beide verzichten auf fixe Altersgrenzen für den Renteneintritt.

In Schweden kann jeder zwischen 61 und 67 selbst entscheiden, wann er in Rente gehen will (ab 2020 wird dieser Korridor auf 62-68 angehoben). Je länger man arbeitet, desto höher die Rente. Diese bemisst sich an der durchschnittlichen Lebenserwartung.

Kanada hat das Rentenalter sogar ganz abgeschafft. Jeder Arbeitnehmer kann selbst entscheiden, wann er in Rente gehen möchte. Auch hier gilt: Wer länger arbeitet, erhält mehr Rente. Das Alter 65 gilt nur noch als Orientierungspunkt für die Berechnung der Auszahlungen der Rentenversicherung.

Kanada hat das Rentenalter sogar ganz abgeschafft. Jeder Arbeitnehmer kann selbst entscheiden, wann er in Rente gehen möchte. Auch hier gilt: Wer länger arbeitet, erhält mehr Rente. Das Alter 65 gilt nur noch als Orientierungspunkt für die Berechnung der Auszahlungen der Rentenversicherung.

Verbesserung der finanziellen Anreize

Neben einer Erhöhung und Flexibilisierung des Rentenalters ist auch eine Verbesserung der finanziellen Anreize nötig, um das zukünftige Arbeitskräftepotenzial besser auszuschöpfen.

Erstens sind ältere Mitarbeiter heute teurer als jüngere, da die BVG-Beiträge, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam entrichten, mit dem Alter steigen.

Dadurch sinken die Anreize für Unternehmen, ältere Mitarbeiter einzustellen oder länger im Betrieb zu halten. Abhilfe schaffen könnte die Angleichung der nach Alter abgestuften Beiträge, wie sie im Parlament andiskutiert werden.²⁶ Die grosse Schwierigkeit wird hier allerdings die Finanzierung sein. Gleicht man die Beiträge an, müssten die Jüngeren mehr bezahlen, was politisch auf zusätzlichen Widerstand stossen dürfte.

Für Mitarbeiter gilt zudem: Arbeiten sie über das Pensionsalter hinaus, zahlen sie weiterhin AHV-Beiträge, haben aber nichts davon, da sich ihre AHV-Rente nicht erhöht. Auch ein Aufschub der AHV-Rente bringt kaum Zusatzeinnahmen, stellt man die entgangenen AHV-Renten zwischen dem Erreichen des Rentenalters und der effektiven Pensionierung sowie die zusätzlichen Steuern und Abgaben, die man auf dem Einkommen leisten muss, den etwas höheren AHV-Renten nach der effektiven Pension gegenüber. Diese Bilanz wird durch die neuen Vorschläge des Bundesrates noch weiter verschlechtert, da die Zuschläge auf den aufgeschobenen AHV-Renten leicht gekürzt werden.²⁷ Gefragt wäre eher das Gegenteil.

Hilfreich könnte zudem die Erhöhung des Steuerfreibetrages sein, der heute bei 1'400 CHF monatlich liegt. Auf diesem Beitrag sind keine AHV-Beiträge zu entrichten. Wer allerdings mehr verdient, muss auf die Differenz AHV-Beiträge zahlen. Eine Erhöhung des Freibetrags würde diese Differenz verkleinern und somit die AHV-Beiträge vermindern. Zusätzlich bestünde die Möglichkeit, die Einkommenssteuern oder andere Abgaben für Personen, die die Rente aufschieben, zu senken.

Fazit: Automatismus schwächen, Anreize stärken

Sollen ältere Erwerbstätige länger im Arbeitsleben gehalten werden, muss der Staat das Rentenalter flexibilisieren. Anders dürfte der fest verankerte Automatismus nicht aus den Köpfen zu bekommen sein. Dabei sollten die Rentenleistungen an das Durchschnittsalter oder die Lebensarbeitszeit gekoppelt werden. Nur so dürfte sich dieses System langfristig finanzieren lassen. Ebenso muss eine Flexibilisierung auf den richtigen Anreizen aufgebaut sein. Wer länger arbeitet, sollte deutlich mehr erhalten, auch nach Abzug der zusätzlichen Steuern und Abgaben.

Endnoten

¹ UBS (2017), UBS Outlook Schweiz, Generation Silber auf dem Arbeitsmarkt.

² Deloitte (2019), Motiviert, optimistisch und pflichtvergessen. Die Stimme der Arbeitnehmer in der Schweiz.

³ Schweizerischer Bundesrat (2019), Überbrückungsleistungen für ältere Arbeitslose. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-75606.html>

⁴ Unia (2019), Ältere Arbeitnehmer: Taten statt Worte! <https://www.unia.ch/de/aktuell/aktuell/artikel/a/13644>

⁵ SECO (2019), Arbeitslosenstatistik.

⁶ Rütli, Nicole, Doch kein Jobwunder in der Schweiz? NZZ 3.3.2019; Bolli, Thomas et al., Für wen erhöhte sich das Risiko in der Schweiz, arbeitslos zu werden? KOF-Studien Nr. 65, 2015.

⁷ SECO (2018), Bericht Langzeitarbeitslosigkeit.

⁸ Schweizerischer Arbeitgeberverband (2017), Brennpunkt Arbeitsmarkt.

⁹ Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich (2018), 50plus. Chancen und Risiken auf dem Arbeitsmarkt.

¹⁰ BFS (2019), Frühpensionierungsquote (Arbeitsmarktansatz).

¹¹ Swisscanto (2019), Schweizer Pensionskassenstudie 2019.

¹² BFS (2018), Rücktritt freiwillig oder unfreiwillig, ehemals frühpensionierte Rentner (Selbstdeklaration), nach Haushaltsform, Bildung und Geschlecht.

¹³ BFS (2017), Sozialhilfebeziehende und Sozialhilfequote nach Altersklasse.

¹⁴ BFS (2018), Rücktritt freiwillig oder unfreiwillig, ehemals frühpensionierte Rentner (Selbstdeklaration), nach Haushaltsform, Bildung und Geschlecht.

¹⁵ Bundesamt für Sozialversicherungen (2019), IV-Statistik 2018.

¹⁶ Credit Suisse (2018), Monitor Schweiz, Arbeitskräfte gesucht.

¹⁷ Deloitte (2018), Global Human Capital Trends 2018.

¹⁸ Wörwag, Sebastian und Alexandra Cloots (2018), Flexible Arbeitsmodelle für die Generation 50+.

¹⁹ Haig Nalbantian und Rick Guzzo (2019), Is the Gig Economy the Answer for Older People? <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/is-the-gig-economy-the-answer-for-older-workers.html>

²⁰ Bersin, Josh und Tomas Chamorro-Premuzic (2019), The Case for Hiring Older Workers, in: Harvard Business Review 26/09/2019. <https://hbr.org/2019/09/the-case-for-hiring-older-workers>

²¹ HBR Ideacast (Interviewer Curt Nickisch) (2019), Creating Psychological Safety in the Workplace, in: Harvard Business Review 22/01/2019.

²² Industrie- und Handelskammern in Bayern (2018), Ältere Mitarbeiter in der digitalen Arbeitswelt. https://www.bihk.de/bihk/downloads/bihk/aeltre-mitarbeiter_web.pdf

²³ Franke, Franziska et al. (2015), Gesundheitsförderliche Führung; Montano, Diego et al. (2016), Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta analysis from an occupational health perspective.

²⁴ Baur, Barbara und Reiner Eichenberger (2018), Worsening Workers' Health by Lowering Retirement Age: The Malign Consequences of a Benign Reform.

²⁵ Avenir Suisse (2018), Warum wir länger arbeiten werden, <https://www.avenir-suisse.ch/warum-wir-laenger-arbeiten-werden/>

²⁶ Nationalrat (2019), Motion Fraktion der Bürgerlich-Demokratischen Partei: Endlich gleich lange Spiesse für über 50-Jährige, Sommersession Vierte Sitzung 05/06/19, <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/amtliches-bulletin/amtliches-bulletin-die-verhandlungen?SubjectId=46210>

²⁷ Schweizerischer Bundesrat (2019), Botschaft AHV 21.

Kontakte

Hauptkontakte



Adam Stanford
Managing Partner
Consulting
+41 58 279 67 82
astanford@deloitte.ch



Veronica Melian
Partner & Head of
Human Capital Consulting
+41 58 279 61 61
vcmelian@deloitte.ch



Matthias Thalmann
Partner
Human Capital Consulting
+41 58 279 70 76
matthiasthalmann@deloitte.ch



Tiina Pokkinen
Senior Manager
Human Capital Consulting
+41 58 279 70 66
tpokkinen@deloitte.ch

Autoren



Luc Zobrist
Ökonom Research Team
+41 58 279 79 37
lzobrist@deloitte.ch



Dr. Michael Grampp
Chefökonom & Leiter Research
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Damian Rohr
Ökonom Research Team
+41 58 279 73 02
drohr@deloitte.ch



Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

© Deloitte AG 2019. Alle Rechte vorbehalten.

Entworfen und produziert von CoRe Creative Services, Polen. RITM0337739