

Bahn frei für ältere Arbeitskräfte

Die Alterung der Bevölkerung verändert die Arbeitsmärkte grundlegend. Je besser ein Land in der Lage sein wird, ältere Personen leistungsfähig zu erhalten sowie möglichst gut und lange zu beschäftigen, desto erfolgreicher wird es drohende strukturelle Engpässe abwenden können. In der Schweiz ist die Erwerbsbeteiligung von Älteren bereits vergleichsweise hoch; sie hat damit durchaus Vorbildcharakter für andere Länder. Die hohen Erwerbsquoten bedeuten für die Schweiz aber nichts anderes, als dass sie eines der ersten Länder sein dürfte, die die «magische Grenze» des Pensionsalters 65 durchbrechen müssen. Neben der Personalpolitik von Unternehmen spielen dabei die sozialpolitischen Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle.



Zur Bewältigung der zukünftigen demografisch bedingten Herausforderungen wird das Altersmanagement von Unternehmen eine zentrale Rolle spielen. Anstatt Personen über 50 bereits auf die Pensionierung vorzubereiten, geht es darum, deren berufliche Perspektive zu verlängern. Bild: Keystone

Angetrieben von der lebhaften weltweiten Konjunktur hat auch die Schweizer Wirtschaft wieder Tritt gefasst. Mit den Einträgen in den Auftragsbüchern wächst auch die Beschäftigung. Bereits spürbar ist ein Mangel bei gut qualifizierten Arbeitskräften. Während die Engpässe heute vor allem konjunkturell bedingt und somit weniger problematisch sind, stellt die demografische Entwicklung eine ungleich grössere Herausforderung dar. Vor allem in den Jahren 2015 bis 2035 droht sie den Pool an Arbeitskräften zusehends auszutrocknen.

Generationenbeziehungen auf dem Prüfstand

Als Folge tiefer Geburtenraten wird sich die Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 64 Jahren rückläufig entwickeln. Besonders stark ist die Abnahme bei jüngeren Bevölkerungsgruppen. Gleichwohl wird die Gesamtbevölkerung gemäss Hauptszenario des Bundesamtes für Statistik (BFS) weiterhin leicht, aber kontinuierlich zunehmen. Neben der Zuwanderung ist dies vor allem auf die – erfreulicherweise – weiterhin steigende Lebenserwartung zurückzuführen, welche die

Anzahl von älteren Personen markant anwachsen lässt (vgl. *Tabelle 1*). Auch wenn diese wesentlich vitaler und aktiver sind als die Senioren früherer Generationen: Der Wohlfahrtsstaat mit seinen versprochenen Sozialleistungen wird dadurch einer harten Bewährungsprobe unterzogen. Ohne Reformen entstehen enorme zusätzliche finanzielle Belastungen, die vorab von nachfolgenden Generationen zu tragen wären. Heute noch intakte Generationenbeziehungen könnten dadurch in Frage gestellt werden.

Je besser es gelingt, ältere Personen leistungsfähig zu erhalten und sie möglichst lange zu beschäftigen, desto erfolgreicher können die Herausforderungen für den Arbeitsmarkt und somit auch die soziale Sicherung bewältigt werden. Beide Bereiche sind eng miteinander verzahnt.

Altersmanagement im Fokus

Eine zentrale Rolle wird das Altersmanagement von Unternehmen spielen. Die 2006 publizierte Studie «Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht» von Avenir Suisse hat gezeigt, dass ältere Arbeitskräfte verstärkt zum Thema in der Personalpolitik werden.



Alex Beck
Ökonom, Projektleiter,
Avenir Suisse, Zürich

Tabelle 1

Entwicklung der Bevölkerung nach Altersgruppen, 2005-2035

Anzahl in Tausend, Veränderung in %

	Anzahl 2005	Anzahl 2015 (Veränderung 2005–2015)	Anzahl 2025 (Veränderung 2015–2025)	Anzahl 2035 (Veränderung 2025–2035)	(Veränderung 2005–2035)
Total	7465	7883 (+5.6%)	8088 (+2.6%)	8162 (+0.9%)	(+9.3%)
20–64 Jahre	4636	4848 (+4.6%)	4787 (–1.3%)	4554 (–4.9%)	(–1.8%)
0–19 Jahre	1636	1546 (–5.5%)	1509 (–2.4%)	1474 (–2.4%)	(–9.9%)
20–39 Jahre	2043	2055 (+0.6%)	1992 (–3.1%)	1876 (–5.8%)	(–8.2%)
40–54 Jahre	1691	1796 (6.2%)	1647 (–8.3%)	1667 (+1.2%)	(–1.4%)
55–64 Jahre	902	997 (+10.5%)	1148 (+15.1%)	1010 (–12.0%)	(+11.9%)
65–74 Jahre	615	801 (+30.2%)	891 (11.2%)	1027 (+15.4%)	(+67.0%)
>75 Jahre	578	687 (+19.0%)	902 (+31.2%)	1107 (+22.8%)	(+91.7%)

Quelle: BFS 2006 (Szenario A-00-2005), Avenir Suisse / Die Volkswirtschaft

Anstatt Personen über 50 bereits auf die Pensionierung vorzubereiten, soll deren berufliche Perspektive verlängert werden. Rund 70% der 804 befragten Unternehmen kennen mindestens eine Massnahme für ältere Arbeitskräfte.¹

Selbst wenn aktuelle Entwicklungen im Personalmanagement zuversichtlich stimmen, kann es noch keineswegs als optimal beurteilt werden. Zu diesem Schluss kommt auch das Adecco Institute in einer kürzlich veröffentlichten Studie.² Die Ergebnisse basieren auf einer Befragung von jeweils 500 Unternehmen in sieben EU-Ländern und der Schweiz zu den personalpolitischen Bereichen Wissensmanagement, lebenslanges Lernen, Gesundheitsmanagement, Laufbahnplanung und Diversity Management. Anhand der Antworten wurde ein so genannter «Demografischer Fitness-Index (DFX)» berechnet.

Insgesamt attestiert die Studie den Unternehmen eine eher bescheidene demografische Fitness. Von maximal 400 Punkten erreichen sie im Durchschnitt lediglich 182 Indexpunkte (Minimum 100). Die Unterschiede zwischen den Ländern sind allerdings gering. Das «Gewinnerland» Grossbritannien erreichte 189 Punkte, das letztplatzierte Frankreich 172. Die Abweichungen sind damit kaum grösser als die typische statistische Fehlerquote bei solchen Umfragen; die Ergebnisse dürfen deshalb nicht überbewertet werden.

Überraschend ist das schwache Abschneiden der Schweiz mit durchschnittlich 174 Punkten, weist sie doch unter den verglichenen Ländern die mit Abstand höchste Beschäftigungsquote bei den 55- bis 64-jährigen Personen aus. Doch genau dieser Umstand

dürfte auch eine Erklärung für den Vorsprung anderer Länder beim DFX-Punktstand liefern: Sie haben einen (noch) grösseren Handlungsbedarf, um das bislang völlig unzureichend genutzte Humankapital besser zu erschliessen, und entsprechend aktiv sind daher die Unternehmen geworden.

Mit Ausnahme der Schweiz sind in allen Ländern die Beschäftigungsquoten der 55- bis 64-Jährigen von 2000 bis 2005 deutlich angestiegen (vgl. *Tabelle 2*). Auch wenn kein Zweifel über die Bedeutung der Personalpolitik besteht – den Ausschlag dafür dürften andere Faktoren gegeben haben.

EU: Beschäftigungsquoten im Steigflug

Die anhaltend gute Konjunkturlage hat die Nachfrage nach Personal stimuliert. Während in der Schweiz ernsthafte Engpässe vor allem durch die Zuwanderung von gut qualifizierten Arbeitskräften ausgeblieben sind, haben Unternehmen in den betrachteten EU-Ländern verstärkt auf ältere Arbeitskräfte gesetzt (vgl. *Kasten 1*). Zudem haben verschiedene Länder politische Reformen eingeleitet, die auf eine Verlängerung der Erwerbsphase abzielen:

- In *Grossbritannien* wurde das Pensionierungsalter angehoben, der Zugang zu Frühpensionierungen erschwert und die Rente bei einem aufgeschobenen Bezug erhöht.
- Die *Niederlande* haben Schlupflöcher in der Invalidenversicherung gestopft, die zuvor für Frühpensionierungen missbraucht werden konnten. Auch wurden die Anforderungen für Leistungen aus der Ar-

1 Vgl. «Die Volkswirtschaft» 4-2006, S. 20–23.

2 Vgl. Adecco Institute (2007).

Kasten 1

Erwerbsverhalten: Rahmenbedingungen sind entscheidend

Im März 2000 haben die Staats- und Regierungschefs der EU in Lissabon ein Programm verabschiedet, das den Wirtschaftsraum stärken soll. Ein Pfeiler dieser Strategie sind Massnahmen zur Erhöhung der Beschäftigungsquote. Für Personen im Alter von 55 und 64 Jahren eine Quote von 50% bis 2010 anvisiert. Erreicht werden soll sie durch eine Politik des «aktiven Alterns». So sollen beispielsweise negative Anreize für ein langes Erwerbsleben beseitigt werden, und der Zugang zu Aus- und Weiterbildung soll unabhängig vom Alter gewährleistet bleiben. Je nach Land sind Anpassungen in der sozialen Sicherung, im Arbeits- und Steuerrecht notwendig. Zwar besteht in der EU insgesamt noch eine deutliche Lücke zur angepeilten Quote, doch haben zahlreiche Länder die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen dank Reformen deutlich gesteigert (vgl. *Tabelle 2* und Haupttext).

Auch in der Schweiz soll die Arbeitsmarkt-beteiligung älterer Personen erhöht werden. Zu diesem Zweck hat der Bundesrat im Dezember 2005 ein Massnahmenpaket beschlossen, das sich an folgenden drei Zielsetzungen orientiert:

- *Anreizneutrale Ausgestaltung der sozialen Sicherung:* Eine Weiterführung der Erwerbstätigkeit, eine Reduktion des Beschäftigungsgrades oder ein Funktionswechsel sollen sich nicht mehr nachteilig auswirken. Allerdings will der Bundesrat laut Bericht vom August 2006 auf eine altersneutrale Ausgestaltung der Beiträge in der beruflichen Vorsorge verzichten. Die Begründung, wonach in der Übergangsphase deutliche Mehrkosten anfallen, mittelfristig aber keine Besserstellung von Älteren auf dem Arbeitsmarkt zu erwarten sei, vermag indessen nicht zu überzeugen; bereits hat das Parlament neue Vorstösse mit der Forderung nach altersunabhängigen Beiträgen eingereicht.
- *Altersgerechte Arbeitsbedingungen, Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation:* Kampagne gegen «falsche Altersbilder» und Altdiskriminierung, gesundheitserhaltende Massnahmen am Arbeitsplatz.
- *Arbeitsmarktchancen für Ältere verbessern:* Verstärkte Ausrichtung der Stellenvermittlung und der arbeitsmarktlichen Massnahmen auf die alternde Erwerbsbevölkerung.

Tabelle 2

Beschäftigung von älteren Arbeitskräften, 2000 und 2005
Beschäftigungsquoten der 55- bis 64-Jährigen

	2000	2005	Veränderung 2000–2005
Schweiz	63.3	65.0	+ 2.7%
Grossbritannien	50.4	56.8	+ 12.7%
Deutschland	37.6	45.5	+ 21.0%
Niederlande	37.6	44.9	+ 19.4%
EU 15 total	38.3	44.5	+ 16.2%
Spanien	37.0	43.1	+ 16.5%
Frankreich	34.3	40.7	+ 18.7%
Belgien	25.0	32.1	+ 28.4%
Italien	27.7	31.4	+ 13.4%

Quelle: OECD 2007 / Die Volkswirtschaft

beitslosenversicherung angehoben und steuerliche Erleichterungen bei Frühpensionierungen gestrichen.

- *Deutschland* hat insbesondere den Arbeitsmarkt reformiert und eine schrittweise Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre beschlossen. In der Rentenformel wird mit dem so genannten Nachhaltigkeitsfaktor einer stets zunehmenden Belastung für zukünftige Generationen entgegengewirkt.
- *Frankreich* hat die für eine volle Rente notwendigen Beitragsjahre an die steigende Lebenserwartung angepasst und einen «Bonus» bei einem späteren Rentenbezug eingeführt.
- *Belgien* und *Italien* haben die Bedingungen für Frühpensionierungen restriktiver ausgestaltet.
- *Spanien* hat unter anderem in der Altersvorsorge die Beiträge und Leistungen enger aneinander gekoppelt.

Auch andere Länder haben vergleichbare Schritte unternommen. All diese Länder mussten eine Politik korrigieren, die – zulasten zukünftiger Generationen – lange Zeit darauf abzielte, mit Frühpensionierungen den Strukturwandel sozialverträglich abzufedern, was letztlich in der Sackgasse geendet hat. Die Politik beruhte auf der falschen Annahme, dass Frühpensionierungen mit einer Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten für Jüngere einhergehen würden. Die Anzahl an Arbeitsplätzen ist aber nicht fix. Wäre dem so, hätte beispielsweise auch die deutliche Zunahme der Frauenerwerbsquote die Arbeitslosigkeit erhöhen müssen. Eine auf OECD-Daten basierende Längsschnittbetrachtung zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Erwerbsquote der jungen und älteren Arbeitnehmenden. Arbeit schafft demnach zusätzliche Arbeit; weder Generationen noch Geschlechter dürfen gegeneinander ausgespielt werden.

Schweiz: Das Vorbild ist gefordert

Die Schweiz hat das Glück, eine eigentliche Frühverrentungspolitik nicht betrieben zu haben. Sie befindet sich dadurch in einer komfortablen Ausgangslage. Trotzdem besteht Handlungsbedarf. In den kommenden Jahren nähern sich die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit dem Pensionierungsalter. Wenn sie den Arbeitsmarkt verlassen, hinterlassen sie eine Lücke, die – anders als in anderen europäischen Ländern – kaum durch eine verstärkte Erwerbsbeteiligung bei den 55- bis 64-Jährigen kompensiert werden kann. Aufgrund der bereits hohen Beschäftigungsquote von älteren Personen dürfte die Schweiz somit eines der ersten Länder sein, die im Zuge der demografischen Entwicklung die «magische Grenze 65» durchbrechen müssen. Heute findet die viel gepriesene Flexibilisierung der Pensionierung praktisch nur nach unten statt. Gegen oben markiert das Alter 65 nach wie vor das Ende des Berufslebens. Damit sich dies ändert, müssen bestehende Regelungen aus dem Weg geräumt werden, die eine Erwerbsarbeit nach 65 ausschliessen oder behindern.

Unternehmen schaffen weit verbreitete Anreize zu Frühpensionierungen vermehrt ab, in der Regel über Anpassungen bei den Pensionierungsbedingungen in der beruflichen Vorsorge. Hingegen scheuen sich Unternehmen oft, eine Weiterarbeit über das in der AHV festgelegte Pensionierungsalter hinaus zu ermöglichen. Die erwähnte Avenir-Suisse-Studie hat gezeigt, dass seitens älterer Personen durchaus ein Interesse an einer Weiterarbeit auch im AHV-Alter vorhanden ist. Je besser Unternehmen diesem Bedürfnis gerecht werden, desto eher werden sich auch neue Rollenbilder entwickeln.

Flexibilisierung auch nach oben

Für das Verhalten von Unternehmen und Erwerbstätigen ist die Ausgestaltung der so-

Literatur

- Adecco Institute (2007): Der Demografische Fitness-Index: Schweiz, Adecco Institute White Paper, April 2007, www.adecco.com/institute.com/Swiss-DFX-White-Paper-DE.pdf
- Europäische Kommission (2006): Employment in Europe 2006. Brüssel.
- Höpflinger, François, Alex Beck, Maja Grob und Andrea Lüthi (2006): Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Zürich: Avenir Suisse.
- OECD (2006): Live Longer, Work Longer. Paris: OECD.
- Funk, Lothar, Susanne Seyda (2006): Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Ein Ländervergleich. In: Prager, Jens U. und André Schleiter (Hrsg.) (2006): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Reday-Mulvey, Geneviève (2005): Working Beyond 60. Key Policies in Europe. New York: Palgrave Macmillan.
- Riphahn, Regina T. und George Sheldon (2006): Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz. Zürich: Zürcher Kantonalbank.

zialen Sicherung von grosser Bedeutung. Um eine «echte» Flexibilisierung auch nach oben zu verwirklichen, sollte das Pensionierungsalter im Rahmen der AHV- und BVG-Gesetzgebung lediglich als Bezugsgrösse für die Berechnung der Renten verstanden werden, nicht aber als kategorische Grenze der Berufsphase. Bei einer Weiterarbeit über das Pensionierungsalter hinaus soll sich entsprechend auch die Rente erhöhen, bei einem Vorbezug wird sie gekürzt.

Da in der AHV einerseits die Altersleistungen begrenzt sind (Maximalrente), andererseits aber das gesamte Einkommen beitragspflichtig ist, profitiert sie besonders stark von Personen mit höherem Einkommen. Gerade im Sinne der Solidarität in der AHV wäre daher zu prüfen, ob bei einer Weiterarbeit die Altersrente für höhere Einkommen nicht überproportional ansteigen sollte. Die AHV als Gesamtes würde dennoch entlastet, wenn das erzielte Einkommen voll beitragspflichtig bleibt.

In der beruflichen Vorsorge nehmen die Beitragssätze mit dem Alter zu. Dadurch ist zum einen das Lohngefüge systematisch zu Ungunsten von älteren Personen verzerrt. Zum anderen wird so ein Grossteil des Alterskapitals erst in den letzten Jahren vor der Pensionierung angespart, was unter dem Gesichtspunkt der zeitlichen Diversifikation nicht sinnvoll ist. Die Beiträge sollten daher altersneutral ausgestaltet werden. Dadurch könnte der Ansparprozess optimiert werden. Die Verzerrung des Lohngefüges würde entfallen, und der Faktor Arbeit könnte durch tiefere Lohnnebenkosten bei Älteren deutlich entlastet werden. Gerade mit Blick in die Zukunft wäre dies sinnvoll, weil Ältere je länger, je mehr den Arbeitsmarkt tragen.

Alternativen zur Strategie «länger arbeiten»?

Die absehbare Verknappung an Arbeitskräften kann zumindest teilweise durch weitere Produktivitätsfortschritte ausgeglichen werden. Eine Voraussetzung dafür sind gut qualifizierte Personen, was verstärkte Investitionen in das Humankapital bedingt. Hier sind sowohl die Arbeitgeber und Arbeitnehmenden als auch der Staat gefordert.

Noch nicht ausgeschöpft ist das Potenzial bei den Frauen. Trotz hoher Erwerbsbeteiligung in der Schweiz arbeiten sie mehrheitlich mit geringen Pensen. Damit ihr Arbeitsvolumen weiter gesteigert werden kann, sind einerseits Massnahmen wie Tagesschulen und Blockzeiten notwendig, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Andererseits müssen die nach wie vor vorherrschenden Rollenbilder überwunden werden,

wonach es die Mutter ist, welche die Brötchen einkauft, die der Vater verdient.

Bereits heute spielt die Migration eine entscheidende Rolle. Dank dem Personenfreizügigkeitsabkommen zwischen der Schweiz und der EU15 sowie der Efta sind die Weichen günstig gestellt, dass Knappheiten auf dem Arbeitsmarkt in Grenzen gehalten werden können. In Zukunft dürfte es aber schwieriger werden, Arbeitskräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Insbesondere der Wettbewerb um gut qualifizierte Arbeitskräfte dürfte intensiver werden. Denn andere hoch entwickelte Länder stehen vor vergleichbaren demografisch bedingten Herausforderungen wie die Schweiz.

Die erwähnten Ansatzpunkte sind allerdings nicht als Ersatz für die Strategie «länger arbeiten» zu sehen, sondern vielmehr als deren Ergänzung.

Eigenverantwortung statt Automatismen

Letztlich müssen die Sozialwerke mit den demografischen Veränderungen Schritt halten – und nicht umgekehrt. Nur so kann auch der Arbeitsmarkt im Gleichgewicht gehalten werden, und Generationenbeziehungen werden nicht unnötig belastet. Reformschritte sind unvermeidbar, damit sich der vermeintliche Gegensatz zwischen der aus individueller Sicht erfreulichen und aus gesellschaftlicher Sicht problematischen Alterung auflösen kann.

Als Folge entsprechender sozialpolitischer Reformen würde der Zeitpunkt der Pensionierung nicht mehr durch falsche Anreize und Automatismen verzerrt. In Kombination mit dem wenig regulierten und flexiblen Arbeitsmarkt schafft dies die Voraussetzungen, dass Unternehmen und Arbeitnehmende die anstehenden Herausforderungen bewältigen können.

Die schablonenhafte Dreiteilung des Lebens in die Phasen Ausbildung, Beruf und Pensionierung sowie lineare Lebens- und Karrierevorstellungen verlieren zunehmend an Bedeutung. Unternehmen werden nicht umhin kommen, ihre Personalpolitik darauf auszurichten. Frühzeitige Gespräche über die Laufbahngestaltung, Investitionen in die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung oder ein gezieltes Gesundheitsmanagement werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Die «demografische Fitness» wird so mit den neuen Rahmenbedingungen mitwachsen. ■