



Universität St.Gallen

Längeres Leben, längeres Arbeitsleben

Warum, wer, wie, was?

Masterarbeit

Referent: Dr. Med. Hans Groth

Korreferent: Prof. em. Dr. Günter Müller-Stewens

19. November 2018

Lars Hartmann

Carrer Mirador 23

08416 Bigues i Riells

Barcelona, Spanien

+34 627 95 10 63

lars.hartmann@student.unisg.ch

10-609-212

Abstract

Die demografische Alterung der Schweizer Gesellschaft und die damit verbundene notwendige Verlängerung des Arbeitslebens, bringen in Kombination mit dem drohenden Fachkräftemangel sowie den häufiger werdenden technologischen Disruptionen eine Reihe von Herausforderungen für unsere Gesellschaft mit sich. Die Lösungen und Antworten auf diese, müssen gemeinschaftlich von Politik, Unternehmen sowie Individuen gefunden und implementiert werden. Aktuell fehlen auch in der weit entwickelten und erfolgreichen Schweizer Wirtschaft noch gewisse Voraussetzungen, um mit den Auswirkungen umzugehen, und das freigesetzte Potenzial von älteren Fachkräften einerseits zu erkennen und andererseits nutzen zu können.

Nach einer Analyse der drei Anspruchsgruppen - Staat, Unternehmen und Individuum – werden Forderungen an diese formuliert, die den Erfolg des verlängerten Arbeitslebens sicherstellen sollen. Aufgrund der Tragweite dieser Entscheidungen sowie den Erfahrungen in der Schweiz, wird aber davon ausgegangen, dass die Umsetzung, wenn, dann nur langfristig realistisch sein wird.

Daher werden abschliessend drei konkrete Handlungsansätze formuliert, welche zwar nicht das Potenzial haben mögen alleinstehend die gesamte Problemstellung zu lösen, jedoch mit wenig Aufwand umsetzbar sind, um zumindest einen kleinen Schritt in die richtige Richtung zu machen. So werden die Konzepte „Individual Development Plan“, „Marktplatz Fachkräfte ü50“ und „Projekt Senior Inside Sales Advisor“ vorgestellt.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund: Die demografische Entwicklung der Schweizer Bevölkerung	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung.....	6
1.3 Aufbau der Arbeit.....	6
1.4 Limitierungen	8
2 Ausgangslage	9
2.1 Arbeitsmarkt (Zahlen und Fakten, internationaler Vergleich).....	9
2.1.1 Demografische Alterung der Arbeitskräfte	9
2.1.2 Fachkräftemangel.....	11
2.1.3 Arbeitsmigration.....	13
2.2 Das Hundertjährige Leben.....	15
2.2.1 Das gelungene längere Leben	15
2.2.2 Das Ende des Drei-Phasen-Modells.....	16
2.2.3 Multigrafie.....	17
2.3 Zusammenfassung zur Ausgangslage.....	17
3 Die Rolle des Staates	19
3.1 Altersvorsorge in der Schweiz.....	19
3.1.1 Die drei Säulen	20
3.1.2 Limitationen	21
3.1.3 Die Altersreform 2020.....	22
3.2 Bildungssystem.....	22
3.2.1 Das Schweizer Bildungssystem.....	23
3.2.2 Weiterbildungen / Fachausbildungen	26
3.2.3 Lebenslanges Lernen	27
4 Die Rolle des Unternehmens	29
4.1 Flexible Arbeitsgestaltung.....	30
4.2 Die Veränderung der Tätigkeit.....	31
4.3 Personalpolitik.....	32
4.4 Schulungen	34

4.5 Silver Economy	35
4.6 Praxisbeispiele.....	35
5 Die Rolle des Individuums	38
5.1 Porträt	38
5.2 Arbeitsmarktrelevante Leistungsparameter	40
5.3 Arbeitserfahrung und Wissenstransfer	43
5.4 Flexibilität, Mobilität	44
6 Forderungen zur erfolgreichen Integration älterer Arbeitnehmer.....	46
6.1 Politik.....	46
6.2 Unternehmen.....	48
6.3 Individuum	49
7 Konkrete Handlungsansätze	51
7.1 Individual Development Plan	51
7.1.1 Bedarf	51
7.1.2 Design	52
7.1.3 Limitationen	52
7.2 Marktplatz Fachkräfte ü50.....	53
7.2.1 Bedarf	53
7.2.2 Design	54
7.2.3 Limitationen	55
7.3 Projekt Senior Inside Sales Advisor	56
7.3.1 Bedarf	56
7.3.2 Design	56
7.3.3 Limitationen	57
8 Kritische Betrachtung.....	58
Quellenverzeichnis	59
Eigenständigkeitserklärung.....	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Altersaufbau der Schweizer Bevölkerung	2
Abbildung 2: Entwicklung der Geburtenzahl und Geburtenziffer	3
Abbildung 3: Alterszusammensetzung der Schweizer Wohnbevölkerung	4
Abbildung 4: Schematischer Aufbau der Arbeit	7
Abbildung 5: Erwerbsquote der 55 bis 64-jährigen Personen im internationalen Vergleich	10
Abbildung 6: Wanderungsbewegungen von Erwerbspersonen nach Herkunft	14
Abbildung 7: Das Schweizer Bildungswesen vereinfacht dargestellt	24
Abbildung 8: Die Entwicklung arbeitsmarktrelevanter Leistungsparameter im fortgeschrittenen Erwerbsalter	41

1 Einleitung

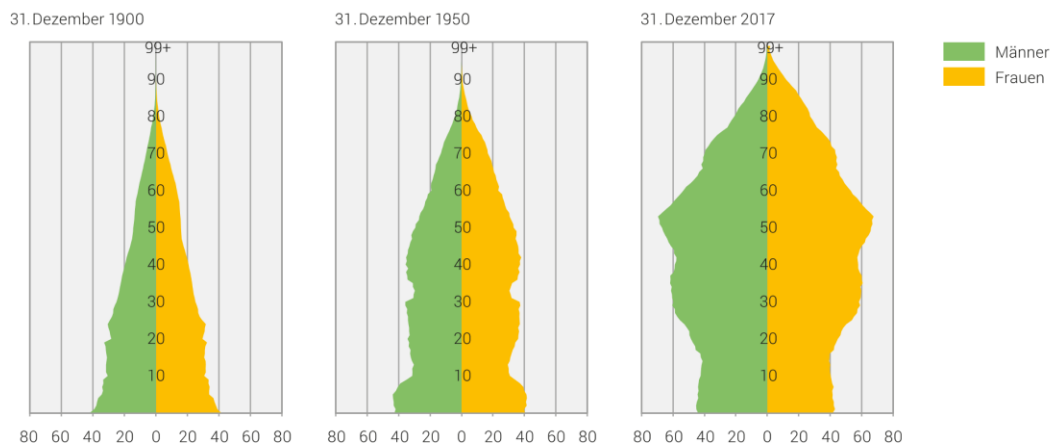
„Älter werden heisst: selbst ein neues Geschäft antreten; alle Verhältnisse verändern sich, und man muss entweder zu handeln ganz aufhören oder mit Willen und Bewusstsein das neue Rollenfach übernehmen“ – Johann Wolfgang von Goethe (1825)

Menschen leben immer länger. Medizinische Fortschritte, ein gesünderer Lebensstil, das erhöhte Bildungsniveau sowie der technologische Fortschritt sind nur einige Faktoren, die dazu beigetragen haben, dass die Lebenserwartung der Menschen in der Schweiz deutlich angestiegen ist (Gratton & Scott, 2016, S. 30; BFS, 2015). Megatrends, wie Automatisierung oder Digitalisierung, reduzieren die körperliche Belastung im Alltag und somit auch den Verschleiss. Dies kommt den Menschen im höheren Alter zugute, da sie bei besserer Gesundheit sind als die Generationen vor ihnen. Jedoch scheinen weder die Gesellschaft noch die Individuen selbst auf dieses verlängerte Leben vorbereitet zu sein. Neue Herausforderungen erfordern Anpassungen an allen Fronten, sowohl den persönlichen als auch den gesellschaftlichen. Vor allem auf den Arbeitsmarkt und die damit verbundene berufliche Vorsorge werden durch die demografische Alterung der Bevölkerung neue Aufgaben zukommen. Diese gilt es zu identifizieren, zu verstehen und schliesslich zu lösen.

1.1 Hintergrund: Die demografische Entwicklung der Schweizer Bevölkerung

Gemäss den Statistiken des Schweizerischen Bundesamtes für Statistik (BFS) leben in der Schweiz aktuell 8'484'100 Personen dauerhaft. Davon sind rund 75 Prozent Schweizer Staatsangehörige und 25 Prozent Ausländer (BFS, 2018a, S. 1). Die demografische Zusammensetzung hat sich dabei über das letzte Jahrhundert drastisch verändert.

Anzahl Personen in 1000



Quellen: BFS – VZ, STATPOP

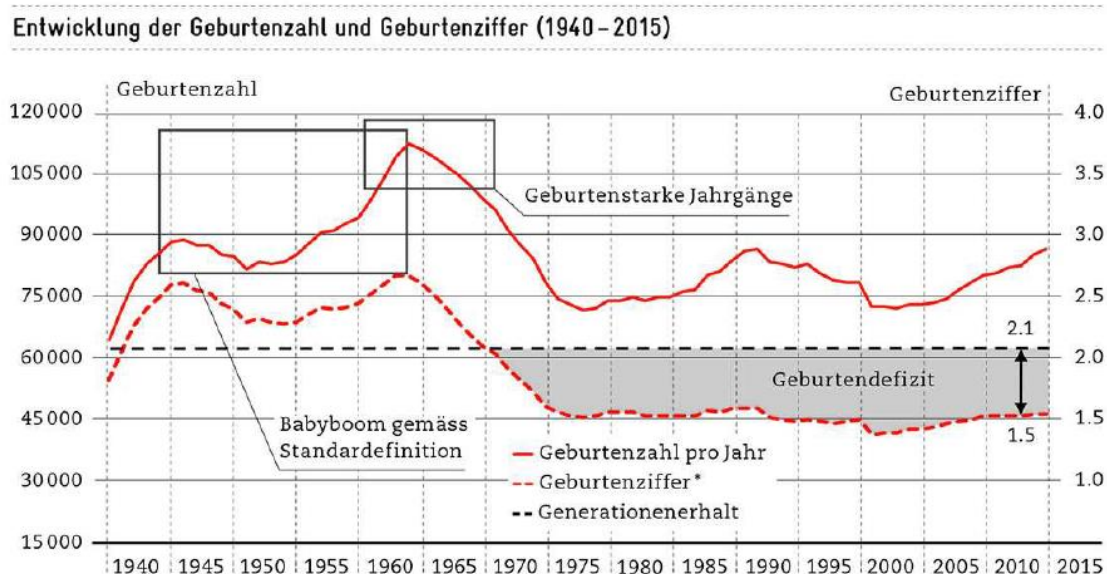
© BFS 2018

Abbildung 1: Der Altersaufbau der Schweizer Bevölkerung

(BFS, 2018a, S. 3)

Während um 1900 die Alterspyramide noch die klassische Pyramidenform mit dominierenden jungen Bevölkerungsschichten und ausgedünnten Schichten im höheren Alter zeigte, reflektiert die aktuelle Form die typische Dominanz der „Baby-Boomer“ Generation (Höpflinger, 2013), wie sie in grossen Teilen der westlichen Welt anzutreffen ist. Die Bezeichnung Baby-Boomer wird dabei für die Jahrgänge von 1945 (Ende des Zweiten Weltkriegs) bis 1964 (sogenannter „Pillenknicke“) verwendet (Grünenfelder & Müller-Jentsch, 2017, S. 2).

Die Geburtenrate lag in der Schweiz um 1900 noch bei durchschnittlich 3,7 Kindern pro Frau, fiel danach aber, zu Beginn des Zweiten Weltkriegs hin, auf 1,8 Kinder pro Frau. In den späten Dreissigerjahren erfolgte dann wiederum eine Trendwende und bereits 1945 lag die Kinderzahl wieder bei 2,6 Kindern pro Frau (BFS, 2018b, S. 1).



*Laut der Definition des BFS entspricht die zusammengefasste Geburtenziffer der durchschnittlichen Anzahl Kinder, die eine Frau im Verlauf ihres Lebens zur Welt bringen würde, wenn die altersspezifischen Fruchtbarkeitsziffern eines bestimmten Kalenderjahres zukünftig konstant bleiben würden.

Quelle: BFS

Abbildung 2: Entwicklung der Geburtenzahl und Geburtenziffer

(Grünenfelder & Müller-Jentsch, 2017, S. 3)

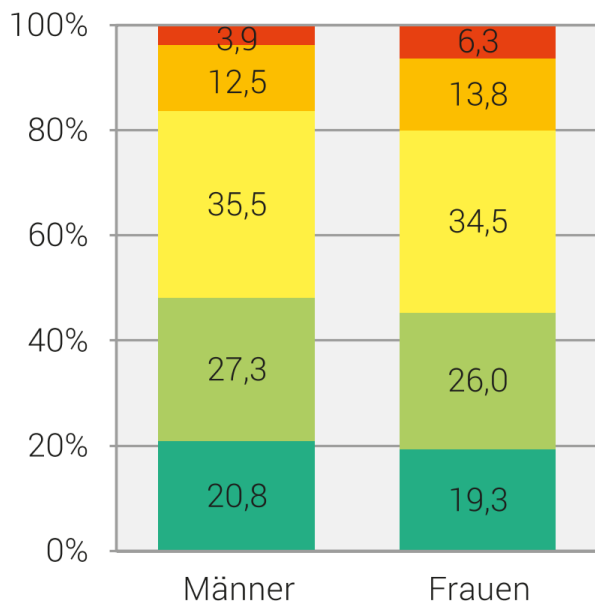
Seit 1975 hat sich die Zahl schliesslich auf dem tiefen Niveau von 1,5 Kindern eingependelt (BFS, 2018b; The World Bank Group, 2017). Dies wiederum zeigt auf, dass sich die Wohnbevölkerung der Schweiz selbst nicht zu reproduzieren vermag, denn dazu wäre ein Wert von mindestens 2,1 notwendig (BFS, 2015, S. 16). Die zu tiefe Geburtenrate ist vor allem bedingt durch die allgemeine Familienplanung, den späten Zeitpunkt der Familiengründung, alternative Lebensgemeinschaften oder auch durch die hohen Scheidungsraten. Der sogenannte post-moderne zweite demografische Übergang könnte in Zukunft dazu führen, dass die Bevölkerung gesamthaft abnimmt (Höpflinger, 2017, S. 1). Dagegen wirkte bisher stets die Zuwanderung ausländischer Personen in die Schweiz, woraus das insgesamt minimale Wachstum der Bevölkerung der Schweiz resultiert (Höpflinger, 2005a, S. 6; BFS, 2018b, S. 11). Auf dieses Thema wird zu einem späteren Zeitpunkt im Kapitel 2.1.3 noch näher eingegangen.

Die erhöhte Lebenserwartung der Menschen in Kombination mit einer tiefen Reproduktionsrate lässt unsere Gesellschaft gesamthaft altern. Auch das Durchschnittsalter stieg über die letzten Jahre steil an. Damit veränderte sich auch der Altersquotient signifikant - ein Konstrukt, welches im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch von Bedeutung sein wird (BFS, 2018a, S. 6). Er sagt aus, wie viele 65plus-Jährige Menschen (Pensionäre) auf hundert 20 bis 64-Jährige (arbeitende

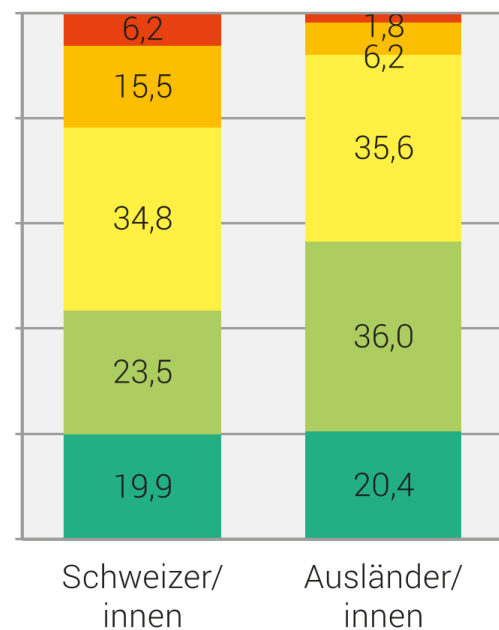
Bevölkerung) kommen. Ausgehend von 10 im Jahr 1900, erreichte der Wert im Jahr 2016 bereits die Marke von 30 Personen.

Auch die Zusammensetzung der Schweizer Wohnbevölkerung hat sich über die vergangenen Jahrzehnte stark verändert.

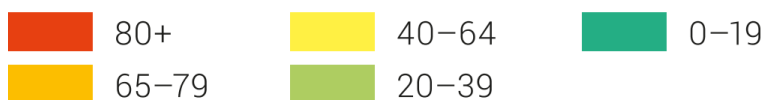
Nach Geschlecht



Nach Staatsangehörigkeit



Altersklassen



Quelle: BFS – STATPOP

© BFS 2018

Abbildung 3: Alterszusammensetzung der Schweizer Wohnbevölkerung

(BFS, 2018b, S. 3)

Bei der Analyse der heutigen Alterszusammensetzung fällt auf, dass bei den Männern die jüngeren Bevölkerungsschichten stärker vertreten sind als bei den Frauen, während es bei den höheren Altersklassen umgekehrt ist. Dies kommt daher, dass die Lebenserwartung bei Frauen, trotz Angleichungstendenzen, aufgrund des Lebensstils noch immer geringfügig höher ist (BFS, 2018b, S. 3). Vergleicht man in der Bevölkerung die Schweizer mit den Einwohnern ausländischer Staatsbürgerschaft, so fällt auf, dass letztere im Schnitt signifikant jünger sind als Schweizer

Staatsbürger. Der Ursprung dafür liegt bei den Formen der Migration und wird zu einem späteren Zeitpunkt tiefergehend behandelt.

Der Schweizerische Bund stellt in seinen Zukunftsszenarien eine Reihe von Prognosen zur zukünftigen Entwicklung der Schweizer Bevölkerung auf (BFS, 2015, S. 5):

- Die Schweizer Bevölkerung wird in den kommenden Jahrzehnten unabhängig von der Zuwanderung deutlich altern.
- Die Anzahl Todesfälle übersteigt die Anzahl Geburten in absehbarer Zukunft. Wann es soweit ist, hängt von der Geburtenhäufigkeit und der Sterblichkeit ab, aber auch von der Anzahl Frauen im gebärfähigen Alter, was wiederum teilweise von den Wanderungen beeinflusst wird.
- Die Bevölkerungsstruktur der Schweiz erfährt in Bezug auf ihre Bildung eine tiefgreifende Veränderung.
- Wie hoch das Bevölkerungswachstum und die Zunahme der Erwerbsbevölkerung in den nächsten Jahrzehnten ausfallen, wird fast ausschliesslich vom Ausmass der Wanderungsbewegungen in diesem Zeitraum bestimmt.

- Die Anzahl Personen mit ständigem Aufenthalt in der Schweiz beträgt im Jahr 2015 insgesamt 8,3 Millionen. Sie steigt bis 2030 auf 9,5 Millionen und erreicht 10,2 Millionen im Jahr 2045.
- Die Bevölkerungsgruppe der 65-Jährigen und Älteren erhöht sich von 1,5 Millionen im Jahr 2015 auf 2,2 Millionen im Jahr 2030 und auf 2,7 Millionen im Jahr 2045.
- Der Altersquotient, das heisst die Anzahl Personen ab 65 Jahren auf 100 Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren, liegt bei 29,1 im Jahr 2015, bei 39,6 im Jahr 2030 und bei 48,1 im Jahr 2045.
- Personen mit Tertiärabschluss (Hochschulen und höhere Berufsausbildungen), die im Jahr 2000 ein Viertel der Bevölkerung zwischen 25 und 64 Jahren ausmachten (2014: 40 %), sind ab 2027 in der Mehrzahl.
- Die Erwerbsbevölkerung wächst von 4,822 Millionen Personen im Jahr 2014 auf 5,328 Millionen im Jahr 2045.

Aktuelle Studien kommen zum Schluss, dass die Lebenserwartung in allen industrialisierten Ländern weiter steigen wird (Kontis, et al., 2017) , auch wenn gewisse Trends wie vermehrtes Übergewicht oder erhöhte Arbeitsbelastung dem entgegenwirken. Das Altern der Baby-Boomer

wird die demografische Alterung weiter beschleunigen (Höpflinger, 2005b, S. 180). Der Effekt des demografischen Wandels wird, wie bei jedem Megatrend, ein Umdenken erfordern, um sich an neue Gegebenheiten anzupassen sowie um gewisse vertraute Handlungsmuster zu hinterfragen (Gatterer, et al., 2016, S. 57).

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Die Verteilung der wirtschaftlichen Ressourcen kann in unserem System zum Problem werden, da es mittlerweile möglich ist, dass in einer Familie mit vier lebenden Generationen nur eine tatsächlich berufstätig ist (Hugentobler, 2005, S. 52). Gratton und Scott (2016, S. 57) gehen in ihren Untersuchungen zum 100-jährigen Leben davon aus, dass für die finanzielle Absicherung dieses längeren Lebens, bei gleichbleibender Anzahl von Erwerbsjahren, eine Sparquote von 25 Prozent erreicht werden muss. Da dies für die meisten Menschen nicht erreichbar sein dürfte, müssen zwangsläufig Alternativen gefunden werden. Die Erstausbildung zu verkürzen, erscheint unter Miteinbezug der Prognose des Bundes betreffend der künftig weiter erhöhten Bevölkerungsteilen mit Tertiärabschluss (vergleiche Kapitel 1.1) als nicht realistisch. Somit bleibt nur eine Anpassung des Rentenalters, und damit verbunden, eine Erhöhung der Erwerbsjahre als logische Schlussfolgerung.

Um den Erfolg einer derartigen Massnahme abschätzen zu können, wird mittels dieser Arbeit die Arbeitsmarktsituation älterer Arbeitnehmer analysiert und dabei neben den Marktverhältnissen speziell auf die Rollen von Staat, Unternehmen sowie Individuen eingegangen. Für diese drei Anspruchsgruppen werden Forderungen gestellt, welche die Arbeitsmarktintegration älterer Erwerbstätigen nachhaltig fördern können. Zudem werden im letzten Abschnitt drei konkrete, schnell umsetzbare Handlungsvorschläge erörtert. Damit soll dem Vorbehalt entgegengewirkt werden, dass in der aktuellen Fachliteratur der Fokus stets auf langfristigen Massnahmen mit grossem Wirkungsbereich ruhe, jedoch konkrete, kleine Massnahmen ausser Acht gelassen würden, die für Unternehmen und Individuen umsetzbar wären.

1.3 Aufbau der Arbeit

Aufbauend auf die Masterarbeit „Lebensformen eines 100-jährigen Lebens – Nur wer plant, erntet im Alter“ von Nicole Rufer (WDA Forum, 2018, S. 2) wird in der vorliegenden Arbeit eines der von ihr angesprochenen Themengebiete, nämlich das verlängerte Erwerbsleben, vertieft diskutiert. Dazu ist die vorliegende Masterarbeit in acht Kapitel unterteilt. Nach der Einleitung wird im

Kapitel 2 zur Ausgangslage untersucht, warum mit einem verlängerten Arbeitsleben zu rechnen ist. In den darauffolgenden Kapiteln 3 bis 5 wird untersucht wer alles davon betroffen ist und welche Rollen die einzelnen Beteiligten spielen. Im Kapitel 6 werden die aus den vorhergehenden Kapiteln gewonnen Erkenntnisse verwendet, um Forderungen an alle Beteiligten zu definieren. Dabei liegt der Fokus vor allem auf der Frage, wie die erfolgreiche Gestaltung des längeren Arbeitslebens und die verbesserte Arbeitsmarktintegration von Personen in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens angegangen werden sollte. Aufgrund der Tragweite der benötigten Entscheidungen und der damit verbundenen erwarteten Zeitverzögerung, werden schliesslich in Kapitel 7 kurzfristig realisierbare Handlungsansätze vorgestellt, bevor dann im Kapitel 8 noch die kritische Betrachtung dieser Arbeit erfolgt.

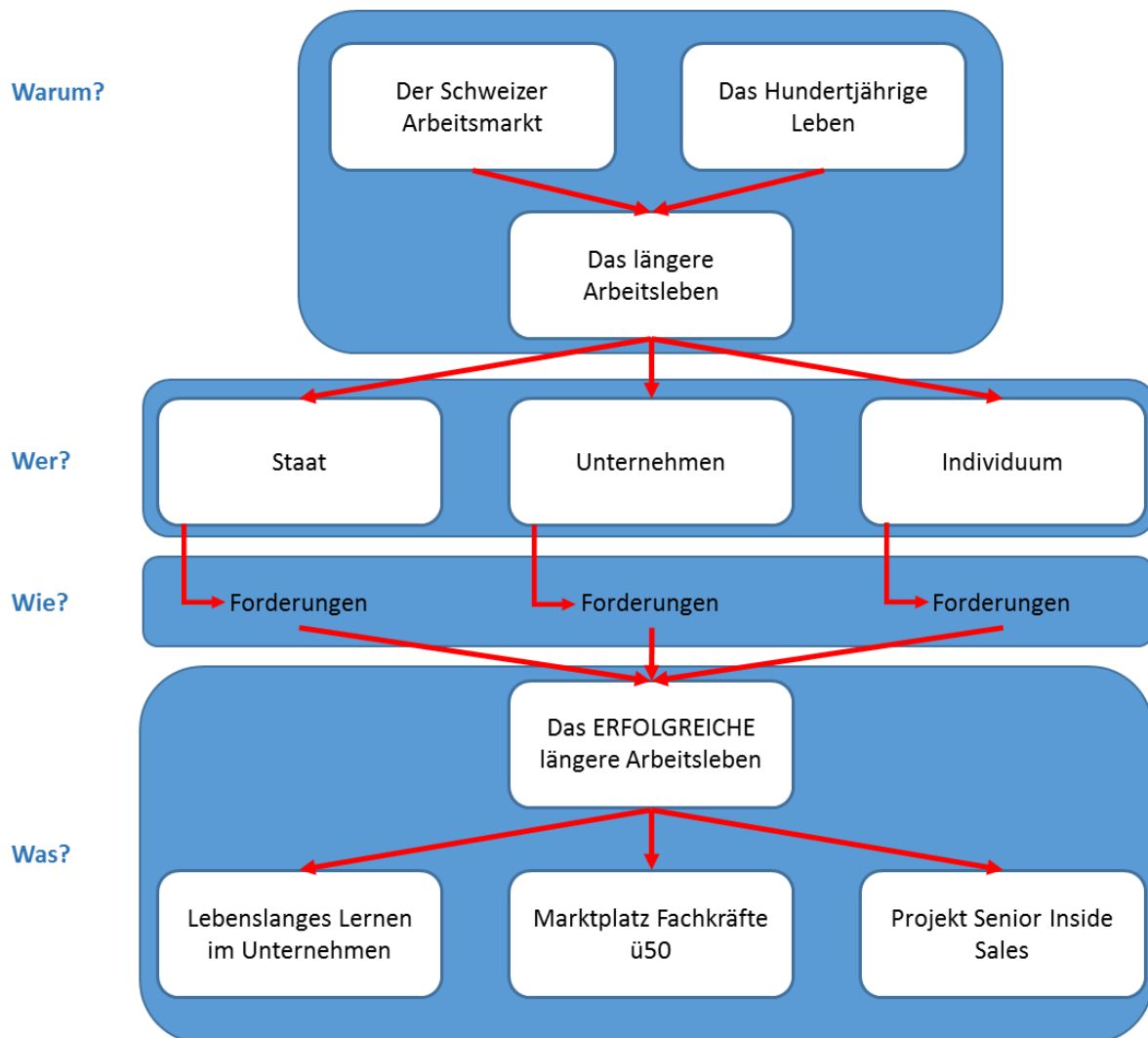


Abbildung 4: Schematischer Aufbau der Arbeit (Eigene Darstellung)

Das wissenschaftliche Fundament dieser Arbeit bilden einerseits die Zahlen und Szenarien des Schweizer Bundes, abgerufen über das Bundesamt für Statistik und andererseits ein Verbund von aktuellen Studien zur demografischen Entwicklung der Schweizer Bevölkerung, deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sowie Quellen, die sich mit dem verlängerten Leben auseinandersetzen. Anhand dieser Sekundärforschung wurden gezielte Forderungen für mittel- bis langfristig realisierbare Verbesserungen an den Staat, die Unternehmen sowie die Individuen selbst formuliert. Um auch kurzfristige Veränderungen anzustossen, werden diese Forderungen durch drei kurzfristig und verhältnismässig leicht realisierbare konkrete Handlungsansätze ergänzt.

1.4 Limitierungen

Während die Relevanz aufgrund der Aktualität und Präsenz des Themas in Medien und Politik als gegeben betrachtet werden kann, ist die vorliegende Arbeit auch mit einigen Limitierungen verbunden. Um den nötigen Tiefgang zu erzeugen, beschränkt sie sich in den Analysen auf die Entwicklungen in der Schweiz. Lediglich vereinzelt, werden Vergleiche mit anderen europäischen Industrienationen gezogen. Würde die Analyse in anderen Teilen der Welt, zum Beispiel in Asien oder Afrika durchgeführt, so sähen die Resultate und Schlussfolgerungen wohl komplett anders aus. Dies liegt vor allem daran, dass in diesen Ländern andere Voraussetzungen bezüglich demografischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung gelten. Auch bei der verwendeten Literatur wird bewusst ein Fokus auf Schweizer Quellen gelegt, um lokale Relevanz zu erzielen. Im Gegenzug wird in Kauf genommen, dass die verarbeiteten Perspektiven und Meinungen sehr stark von einer kleineren Gruppe an zeitgenössischen Forschern geprägt sind. In den Analysen wurden die Zahlen und Szenarien des Schweizer Bundes als verlässlichste Quelle eruiert und Kalkulationen und Annahmen vermehrt darauf aufgebaut. Sollten sich diese Szenarien aufgrund unerwarteter Entwicklungen als falsch erweisen, müssen auch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit hinterfragt werden. Die Arbeit wurde generell frei von politischen Ansichten und Meinungen verfasst, wobei gewisse Ansichten des Autors stellenweise im Ansatz ersichtlich sein mögen. Es wurde bewusst auf eine quantitative Umfrage verzichtet, da durch die aktuellen politischen Vorgänge im Themenbereich Altersvorsorge 2020 befürchtet werden muss, dass die Resultate durch andauernde politische Kampagnen emotional verzerrt und damit verfälscht sein könnten.

2 Ausgangslage

Im kommenden Abschnitt wird der Zustand des Schweizer Arbeitsmarktes an sich, sowie die Auswirkungen des längeren Lebens auf diesen untersucht. Zusätzlich werden die Auswirkungen der erhöhten Lebenserwartung auf das persönliche, verlängerte Leben analysiert. Die klassischen drei Phasen des Lebens werden durch ein akkurateres Modell abgelöst. Ebenso werden, zum besseren Verständnis, die Faktoren eines erfolgreichen 100-jährigen Lebens skizziert.

2.1 Arbeitsmarkt (Zahlen und Fakten, internationaler Vergleich)

Dass der Schweizer Arbeitsmarkt insgesamt sehr gut funktioniert, beweisen eine sehr geringe Arbeitslosenquote von lediglich 2,4 Prozent im September 2018 (BFS, 2018c; BFS, 2018d) und die gleichzeitig bestehende hohe Erwerbsbeteiligung. Hier stand die Schweiz mit 68,8 Prozent verglichen mit unseren direkten Nachbarländern (Deutschland: 61.7 Prozent; Österreich 61.4 Prozent, Frankreich: 55.8 Prozent, sowie Italien: 50,0 Prozent) sehr gut da (BFS, 2018c). Neben der positiven Entwicklung der Schweizer Wirtschaft, hatte vor allem die Emanzipation der Frau auf dem Arbeitsmarkt einen entscheidenden Einfluss auf die Erwerbsquote. Viele Frauen kehren heute nach der Geburt ihrer Kinder wieder in den Arbeitsmarkt zurück, während dies früher nur selten der Fall war (Salvi, 2018, S. 2). Während die Erwerbsquote der Personen zwischen 15 und 64 Jahren über die letzten Jahre leicht gestiegen ist und gemäss den Prognosen des Bundes in etwa stabil bleiben sollte, nimmt die insgesamt Erwerbsquote der Bevölkerung ab. Als Ursache dafür kann neben einer verlängerten Phase der Erstausbildung, vor allem die, in der Einleitung diskutierte, demografische Alterung der Gesellschaft gesehen werden (BFS, 2015, S. 53) .

2.1.1 Demografische Alterung der Arbeitskräfte

Ältere Arbeitskräfte werden aufgrund der demografischen Entwicklung in der Schweiz immer wichtiger. Hinzu kommt aber auch ein gesteigertes Qualifikationsniveau der älteren Arbeitnehmer und der wachsende Bedarf an Fachpersonal auf dem Arbeitsmarkt Schweiz (SECO, 2017, S. 3), welcher im nächsten Unterkapitel diskutiert wird. Innerhalb der letzten 20 Jahre stieg der Anteil der 55-64-Jährigen, die im Arbeitsmarkt aktiv sind, von 64 Prozent auf 73 Prozent im Jahr 2017. Dazu beigetragen haben nicht nur die erhöhte Gesundheit im Alter oder die rückläufige Zahl von Frühpensionierungen, sondern vor allem auch, wie bereits erwähnt, die wachsende Anzahl von Frauen, die am Arbeitsmarkt teilnehmen. Die Schweiz belegt damit gemäss einer

Studie der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) einen Spitzenplatz (SECO, 2017, S. 8).

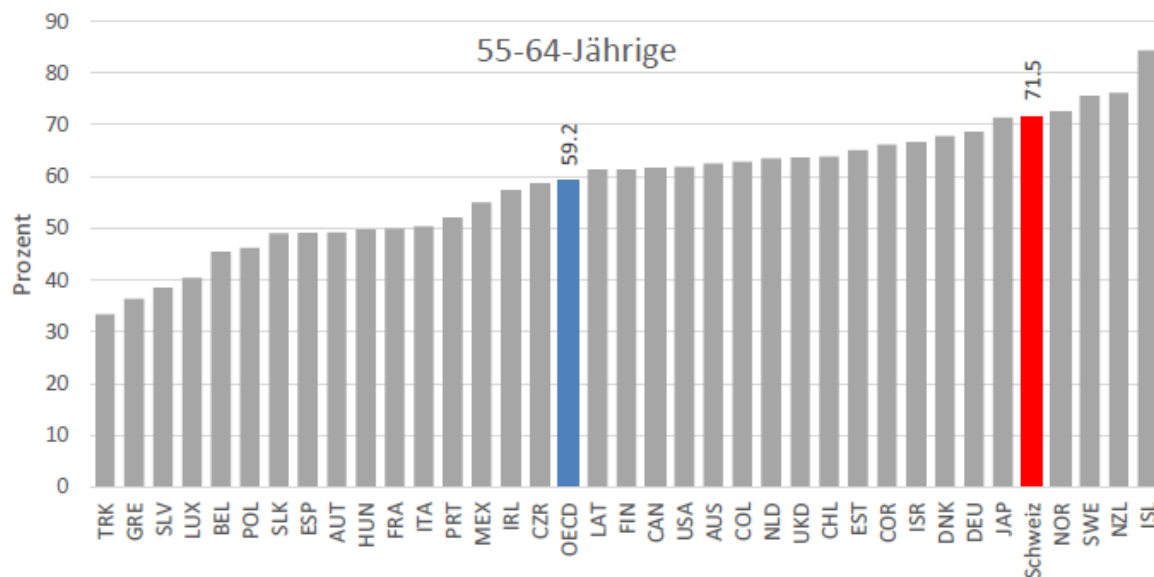


Abbildung 5: Erwerbsquote der 55 bis 64-jährigen Personen im internationalen Vergleich (SECO, 2017, S. 8)

Die absolute Zahl der über 55-jährigen Arbeitnehmer wird in den kommenden 10 Jahren Prognosen zufolge nochmals um 30 Prozent zunehmen (SECO, 2017, S. 5), wobei dies vor allem durch den Eintritt der Baby-Boomer in dieses Alterssegment ausgelöst wird. Eine quantitative Studie (Trageser, Hammer, & Fliedner, 2012, S. 15) weist zudem eine Umkehrung im Trend von Frühpensionierungen aus. Dies, nachdem zuvor seit den Neunzigern Frühpensionierungen auf dem Vormarsch waren (Höpflinger, 2013, S. 15). Vorzeitige Pensionierungen waren dabei nicht nur auf fehlende Möglichkeiten für ältere Arbeitnehmer zurückzuführen, sondern oft auch ein Ausdruck von Wohlstand. Arbeitnehmer liessen sich pensionieren, sobald sie es sich leisten konnten und es sich somit „verdient“ hatten (Höpflinger, 2005a, S. 13).

Die Wirtschaftszweige, in denen heute Frühpensionierungen am häufigsten auftreten, vermag zu überraschen. So sind nicht etwa körperlich anspruchsvolle Arbeitsbereiche wie Baugewerbe oder Landwirtschaft führend, sondern vor allem der Finanz- und Versicherungsdienstleistungssektor, sowie die öffentliche Verwaltung (Höpflinger, 2013, S. 19).

Eine weitere Auffälligkeit ist, dass in der Schweiz ältere Personen weniger oft von Arbeitslosigkeit betroffen sind als jüngere (SECO, 2017, S. 4). Dies mag angesichts der zahlreichen Diskussionen über die geschwächte Position älterer Arbeitnehmer im Arbeitsmarkt etwas verwundern, zumal auch die Argumentation des „letzten Auswegs in die Selbstständigkeit“ durch die Zahlen des BFS

wiederlegt werden kann. So liegt nämlich die Quote von selbstständig erwerbstätigen Personen im Alter von 55 bis 64 Jahren in der Schweiz seit 18 Jahren stabil bei rund 15 Prozent (50plus, kein Datum, S. 2).

Während die Arbeitslosenquote bei Personen über 50 somit unterdurchschnittlich ist, finden dann aber Betroffene nur sehr schwer einen Weg zurück ins Berufsleben, was jüngeren Betroffenen einfacher zu fallen scheint. Während nur rund 25 Prozent aller gemeldeten Arbeitslosen über 50 Jahre alt sind, sind es bei den Langzeitarbeitslosen gut 42 Prozent (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 4). Ein Fokus der Diskussionen und Anstrengungen sollte also auf die Reintegration von älteren Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt gelegt werden. Später in dieser Arbeit werden einige Problemstellen benannt sowie mögliche Lösungsansätze aufgearbeitet.

Bei Personen im Pensionsalter gehen, trotz steigender Tendenz über die letzten Jahre, in der Schweiz bis heute verhältnismässig wenige Personen noch einer Tätigkeit im Arbeitsmarkt nach. Dies liegt neben einem hohen Wohlstandsniveau auch an einem gut ausgebauten Vorsorgesystem. Im Zeitraum von 2005 bis 2014 stieg die Erwerbsquote von Personen nach dem gesetzlichen Rentenalter bei den Männern von 12 Prozent auf rund 18 Prozent und bei den Frauen von 6 Prozent auf knapp 10 Prozent (BFS, 2015, S. 64). Im Jahr 2017 gaben schliesslich gesamthaft rund 18 Prozent der 64- bis 74-Jährigen an, erwerbstätig zu sein, zumeist im Teilzeit-Pensum (SECO, 2017, S. 3). Es wird erwartet, dass mit den Baby-Boomern hier nicht nur die absoluten Zahlen zunehmen, sondern auch ihre Erwerbsbeteiligung nach dem Pensionsalter deutlich steigen wird (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 3).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass ältere Arbeitskräfte aufgrund der demografischen Entwicklung in der Schweiz immer wichtiger für den Arbeitsmarkt werden (SECO, 2017, S. 3). Die Entwicklung in Richtung gesunden, aktiven, kompetenten und innovativen älteren Menschen bildet ein grosses Potenzial an Arbeitskräften für den Markt. Dies gilt es für Wirtschaft und Politik zu verstehen, damit anstelle des Förderns eines frühzeitigen Austretens besser die Möglichkeiten zum längeren Verbleib angestrebt werden (Höpflinger, 2005c, S. 80). Als weiterer Trend ist die Entwicklung des Bedarfs an hoch qualifiziertem Fachpersonal in der Schweizer Wirtschaft ersichtlich.

2.1.2 Fachkräftemangel

Die Schweizer Volkswirtschaft ist eine der wettbewerbsfähigsten, nicht nur in Europa, sondern weltweit. Das World Economic Forum (Schwab, 2018, S. 29) stuft die Schweiz global auf dem vierten Platz ein, hinter den USA, Singapur und Deutschland. Mit der Schweizer Innovationskraft

können nur wenige andere Nationen mithalten, wobei auch entscheidend ist, dass diese nicht nur von den in der Schweiz ansässigen Grosskonzernen getrieben wird, sondern vor allem auch durch die in grosser Zahl vorhandenen mittelständischen Betriebe. Diese geniessen international einen hervorragenden Ruf was Innovation und Qualität anbelangt (Schwab, 2018, S. 29).

Einer der Schlüssel für den zukünftig anhaltenden Erfolg der Schweizer Volkswirtschaft wird der Umgang mit Fachkräften sein. Hohe Qualität und Innovationskraft erfordern eine Grosszahl an hoch qualifizierten Fachkräften. Prognosen gehen von einer zusehenden Verknappung dieses Rohstoffs aus. Die Nachfrage wird durch die weitere Spezialisierung auch in Zukunft zunehmen (SECO, 2017, S. 3; Fachkräfte Schweiz, 2017). Das SECO hat die Entwicklung der Anzahl Beschäftigten im Zeitraum von 1992 bis 2016 analysiert. Während Berufsgruppen mit tieferem Qualifikationsniveau wie zum Beispiel Hilfsarbeiter und Anlagen- / Maschinenbediener geprägt durch die Automatisierung stark abgenommen haben, ist die Zahl der Führungskräfte, Akademiker und Techniker sehr stark angestiegen. Für die Zukunft wird davon ausgegangen, dass sich die Entwicklung in eine ähnliche Richtung fortsetzen wird. Seitens des Angebots nehmen mit dem Eintritt der Baby-Boomer in die Pension die verfügbaren Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt stark ab. Die entstehende Lücke vermögen die nachfolgenden geburtenschwachen Jahrgänge nicht zu schliessen. Im Jahr 2016 sind erstmals mehr Personen in Pension gegangen als neue in den Arbeitsmarkt nachrückten (Grünenfelder & Müller-Jentsch, 2017, S. 2). Dieser drohende Fachkräftemangel könnte für die Volkswirtschaft hohe Kosten verursachen und stellt ein akutes Problem dar.

In dieser Arbeit wird auf vier Aspekte eingegangen, in welchen Potenzial gesehen wird, um den sich anbahnenden Fachkräftemangel abzufedern:

1. Das produktive Potenzial der Automatisierung und der Digitalisierung wird in Zukunft noch kritischer werden, wenn es darum geht, dem bevorstehenden Fachkräftemangel zu begegnen und diesen abzufedern (Heiniger & Schellenbauer, 2018, S. 2). Automatisierte und digitalisierte Prozesse können die Effizienz in Betrieben erhöhen sowie dazu beitragen, dass Kapazitäten der Mitarbeiter für andere, anspruchsvollere Tätigkeiten effizienter ausgeschöpft werden. Betrachtet man die Art der Arbeitsprozesse, die von Maschinen und Computern übernommen werden können, so sind es primär repetitive Aufgaben in Bereichen der tieferen Qualifikationsstufe. Auf die damit einhergehende Herausforderung der Umschulung von Mitarbeitern wird im Verlauf dieser Arbeit noch genauer eingegangen.

2. Die Erwerbsbeteiligung der Personen im erwerbsfähigen Alter wurde bereits im einleitenden Abschnitt zum Kapital Arbeitsmarkt behandelt. Es wurde festgestellt, dass die Schweiz im internationalen Vergleich mit 68.8 Prozent eine Spitzenposition belegt. Auch die Arbeitslosigkeit ist mit 2,4 Prozent auf einem sehr tiefen Wert. Die positive Entwicklung wurde über die letzten Jahrzehnte vor allem durch den vermehrten Eintritt der Frauen in den Arbeitsmarkt sowie die gute Lage der Schweizer Wirtschaft erklärt. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich der Effekt der Frauenerwerbsbeteiligung über die kommenden Jahre abschwächen wird.
3. Das Thema Migration und im Speziellen Arbeitsmigration war schon in der Vergangenheit sehr wichtig, wenn es darum ging die Nachfrage der Wirtschaft nach Arbeitskräften in konjunkturellen Hochphasen zu befriedigen (BFS, 2018a, S. 11). Sie dienten damit neben weiblichen Arbeitskräften als Pufferkapazitäten für konjunkturelle Schwankungen. Auf die Prognosen zum Thema Migration wird im kommenden Unterkapitel näher eingegangen.
4. Als letzten Aspekt soll die viel diskutierte Verlängerung der Erwerbstätigkeit zur Sprache kommen. Der sich anbahnende Fachkräftemangel könnte durch eine längere Beschäftigung abgedeckt werden, zumal diese Zielgruppe im Vergleich zu anderen sofort einsetzbar wäre (Cosandey, 2017, S. 4). Können nicht genügend zusätzliche Fachkräfte gefunden werden, so müssen Voraussetzungen geschaffen werden, um die bestehenden länger im Arbeitsmarkt halten zu können.

Fast alle Sektoren der Schweizer Wirtschaft sind in irgendeiner Form abhängig von ausländischen qualifizierten und unqualifizierten Arbeitskräften. In der Folge soll nun untersucht werden, wie sich die Migration in Zukunft gestalten könnte.

2.1.3 Arbeitsmigration

Aufgrund der tiefen Geburtenrate wird das Bevölkerungswachstum der Schweiz in Zukunft stark von Ab- und vor allem Zuwanderung abhängen (BFS, 2015, S. 15). Während die Schweizer Wohnbevölkerung über die Zeit - beeinflusst durch die tiefe Geburtenrate sowie Einbürgerungen - stetig minim gewachsen ist, weist die Zu- beziehungsweise Abwanderung von Ausländern erhöhte Schwankungen auf. Diese Schwankungen hängen mit der Konjunktur und den damit verbundenen Bedürfnissen der Wirtschaft, aber auch mit politischen Entscheidungen und Gegebenheiten zusammen (BFS, 2018a, S. 11). Ob die Zuwanderung ausländischer Staatsbürger den Fachkräftemangel abfedern kann, hängt neben der Anzahl von Zuwanderern sehr stark von ihrem Alter und Qualifikationsniveau ab. Dabei kommt es auch stark darauf an, um welche Art

von Migration es sich handelt. Während die Arbeitsmigration einen positiven Einfluss haben kann, muss dies bei Altersmigration verneint und bei Flüchtlingsmigration angezweifelt werden. Wie in Abbildung 3 in Kapitel 1.1 ersichtlich, machen bei den ausländischen Bevölkerungsanteilen der Schweiz die 20- bis 39-Jährigen 36 Prozent aus, während es bei den Schweizern nur 23,5 Prozent sind. Die Altersgruppen von 40 bis 64 Jahren sind mit 35.6 Prozent bei Ausländern und 34.8 Prozent bei Schweizern sehr ähnlich. Umgekehrt sieht es bei über 65-jährigen aus. Bei den Schweizern macht diese Altersgruppe 21.7 Prozent der Bevölkerung aus, während es bei den Ausländern nur gerade 8 Prozent sind (BFS, 2018a, S. 3). Die Zuwanderung schwächt den Effekt der Baby-Boomer auf die demografische Entwicklung der Bevölkerung ab oder verzögert ihn zumindest, da die Schweiz aufgrund des hohen Lohnniveaus eine vergleichsweise hohe Zuwanderung von jüngeren Fachkräften aufweist (Grünenfelder & Müller-Jentsch, 2017, S. 7).

Wanderungen schweizerischer und ausländischer Erwerbspersonen, in Tausend, 2012–2016

G 2.10

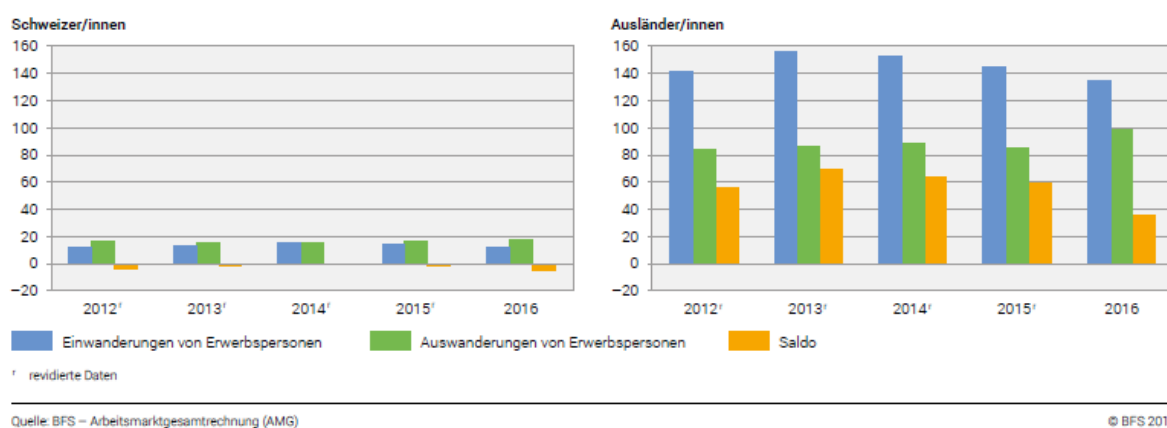


Abbildung 6: Wanderungsbewegungen von Erwerbspersonen nach Herkunft (BFS, 2018c, S. 15)

Werden nur die Wanderungen der erwerbstätigen Personen betrachtet, so kann bei den Ausländern nach Abzug der Auswanderungen ein deutlich positiver Zuwanderungs-Saldo ausgewiesen werden. Bei den Schweizern ist der Saldo leicht negativ, wobei die Zahlen im Ganzen betrachtet, um ein Vielfaches kleiner sind.

Zwar kann damit die Migration hoch qualifizierter junger Arbeitnehmer nach wie vor einen positiven Effekt haben, durch die Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten in der EU wird dieser Effekt aber in Zukunft abgeschwächt werden (Winkler, 2005, S. 84). Die Berufschancen qualifizierter Fachkräfte werden auch in anderen Ländern immer besser, wodurch sich weniger Personen für eine Migration in die Schweiz entscheiden dürften. Hinzu kommt, dass sich auch die potenziellen Herkunftsländer für hochqualifizierte Fachkräfte derzeit mit den gleichen

Herausforderungen einer alternden Gesellschaft befassen. Die Zuwanderung vermag also die aufziehende Knappheit im Arbeitsmarkt Schweiz nicht allein zu lösen (Winkler, 2005, S. 139).

2.2 Das Hundertjährige Leben

Noch vor hundert Jahren hatten gerade mal 1 Prozent der damals geborenen Kinder die Chance 105 Jahre alt oder älter zu werden. Bei einem Kind, welches heute in der westlichen Welt geboren wird, sind die Chancen bereits 50 Prozent (Gratton & Scott, 2016, S. 30).

Ein derart verlängertes Leben bietet zwar viele Chancen, muss aber auch frühzeitig geplant sein um richtig ausgeschöpft und genossen zu werden (Höpflinger, 2005c, S. 68). Die Faktoren, anhand derer bestimmt wird, ob ein Leben erfolgreich ist oder nicht, sind zahlreich und sehr vielschichtig.

2.2.1 Das gelungene längere Leben

Es gibt eine Vielzahl von Studien, die sich mit den Faktoren auseinandersetzen, die ein Leben erfolgreich oder gelungen machen. Ihnen gemein ist, dass nie materielle Faktoren allein ausreichen, um von einem gelungenen Leben zu sprechen. Gratton & Scott (2016, S. 70) sprechen gar von einem „Esterlin's Paradox“, wonach es keinen Zusammenhang von Wohlstand und der Lebenszufriedenheit gebe. Andere Forschungen attestieren dem materiellen Wohlergehen zwar einen Einfluss, aber sehen es auch nicht als alleinig verantwortlich für ein erfolgreiches Leben an. Vielmehr ist es ein komplexes Netz von materiellen und immateriellen Faktoren, die ihren Beitrag dazu leisten können und müssen. Neben der existenziellen Sicherheit sind vor allem Gesundheit, individuelle Freiheit, soziale Anerkennung, Zugehörigkeit, Selbstentfaltung sowie der eigene Einfluss auf andere von zentraler Bedeutung (Largo, 2017, S. 348; Seligman, 2015; Wiking, 2017).

Neben den allgemeinen Faktoren, die ein gelungenes Leben ausmachen, gehen Lynda Gratton und Andrew Scott (2016) in ihrem Buch „The 100 Year Life“ auf spezifische Bausteine ein, aus denen sich im Zuge des demografischen Wandels ein gelungenes verlängertes Leben zusammensetzt. Auf der materiellen Seite sehen sie die Problemstellung der nachhaltigen Finanzierung des längeren Lebens, was bereits in Kapitel 1.2 aufgezeigt wurde. Die Lebensarbeitszeit verkürzte sich verglichen mit der Lebenserwartung deutlich. Gründe dafür sind nicht nur die höhere Lebenserwartung, sondern auch die Ausdehnung der Ausbildungsphase (Hugentobler, 2005, S. 49; Höpflinger, 2005b, S. 180). Damit das verlängerte Leben finanziell abgesichert ist, muss entweder die Sparquote erhöht oder die Lebensarbeitszeit verlängert werden (Gratton & Scott, 2016, S. 57).

Die immateriellen Bausteine für ein gelungenes, verlängertes Leben können in drei Kategorien unterteilt werden (Gratton & Scott, 2016, S. 71).

1. **Produktive Bausteine:** Das Wissen und die Fähigkeiten einer Person sind die Assets, welche sie auf dem Arbeitsmarkt anbieten kann. Sie sollten über das verlängerte Leben immer wieder den externen Anforderungen angepasst und entwickelt werden. Dabei sind neben den Hard Skills in der heutigen Welt vor allem auch Soft Skills wie Flexibilität, Empathie, Menschenkenntnis, Teamfähigkeit oder weitere soziale Fähigkeiten gefragt.
2. **Vitale Bausteine:** Die physische und mentale Gesundheit, genauso wie Beziehungen zu Familie und Freunden, haben einen entscheidenden Einfluss auf das Wohlbefinden und Glück im Leben (Gratton & Scott, 2016, S. 90). Diese wiederum sind essenziell, zur Beurteilung, ob ein Leben nun gelungen ist oder nicht.
3. **Transformationale Bausteine:** Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit, Selbstreflexion sowie ein breitgestreutes Netzwerk gehören im hundertjährigen Leben zu den wichtigsten Attributen, die von Individuen aufgebaut werden sollten um positiv und erfolgreich mit Veränderungen und Disruptionen umgehen zu können (Gratton & Scott, 2016, S. 112).

2.2.2 Das Ende des Drei-Phasen-Modells

Das klassische Drei-Phasen-Modell unterteilt das Leben in die Abschnitte Ausbildung, Erwerbsleben und Ruhestand. Schaut man auf die Auswirkungen der aktuellen demografischen Entwicklung, so nimmt der prozentuale Anteil der Lebensarbeitszeit an der Gesamtlebenszeit deutlich ab. Ein Grund dafür ist, wie gesagt, die höhere Lebenserwartung bei gleichbleibendem Pensionsalter. Die Restlebenszeit stieg von durchschnittlich 13.2 Jahren noch im Jahr 1948 auf bereits 21.2 Jahre im Jahr 2015 an, wobei das Rentenalter stabil blieb (Langenegger, 2017, S. 1). Auch die Ausbildungsphase erfuhr über die letzten Jahre eine deutliche Zunahme. Die steigende Anzahl an Berufen, welche eine höhere Ausbildung voraussetzen und das gute Bildungssystem in der Schweiz haben zur Folge, dass immer mehr Menschen einen tertiären Abschluss anstreben, was mehr Zeit in Anspruch nimmt (SECO, 2017, S. 7). Detaillierter diskutiert, wird dieser Punkt zu einem späteren Zeitpunkt im Kapitel 3.2. Grob jedoch, lässt sich sagen, dass sich im klassischen 3-Phasenmodell die Phasen 1 und 3 des Lebens prozentual auf Kosten der produktiven Phase 2 auswirken (Hugentobler, 2005, S. 49). Dies führt zu neuen Herausforderungen für alle Beteiligten.

Neben der Verschiebung der prozentualen Anteile der unterschiedlichen Phasen wird insgesamt die Kritik an diesem linearen Aufbau des Lebens laut. Trends wie die Individualisierung, aber auch die rasante technologische Entwicklung, mit den damit verbundenen Veränderungen, bringen

komplett neue Arten hervor, wie ein Leben gestaltet werden kann. Die klassischen drei Phasen eines Lebens weichen zusehends individualisierten und destandardisierten Ansätzen (Höpflinger & Hugentobler, 2005, S. 162). Vereint werden diese Ansätze unter dem Begriff Multigrafie, der dem Umstand Rechnung trägt, dass das Leben sehr viel vielschichtiger und individueller geworden ist.

2.2.3 Multigrafie

In der Multigrafie werden zusätzliche Lebensphasen unterschieden, welche sich überschneiden und Phasen von Umbrüchen und Neuanfängen beinhalten können (Oberösterreichische Zukunftsakademie, 2018, S. 5). Ein Modell, das diese Multigrafie beschreibt und vermehrt Unterstützung findet, ist das Sieben-Phasen-Modell der postindustriellen Individualisierungskultur (Gatterer, et al., 2017, S. 19ff). Darin erfolgt nach der Kindheit und Jugend einer Person die „Post-Adoleszenz“, in der es, wie bei Peter Pan, darum geht jugendliche Verhaltensmuster beizubehalten (Zukunftsinstitut, 2012). Danach folgt die sogenannte „Rush Hour“, in der die extern verursachte Belastung durch berufliche und familiäre Verbindlichkeiten am höchsten ist. Nun erfolgt mit dem „Zweiten Aufbruch“ der Start in die zweite Lebenshälfte, oftmals einhergehend mit einem Neuanfang, wonach in der „Phase des Konsolidierens“ das individuelle Weltbild neu aufgerollt wird. Nach der Phase der „Weisheit“, in der sich eine gewisse Gelassenheit und Klarheit kundtut, wird das Leben mit der Phase des „Abschieds“ abgeschlossen. In alternativen Modellen können die Zahl und Bezeichnung der einzelnen Lebensphasen durchaus variieren (Oberösterreichische Zukunftsakademie, 2018, S. 5). Den meisten gemein ist jedoch der Ablauf in Schlaufen sowie der Raum für individuelle Flexibilität.

Auch die Länge der Phasen kann von Person zu Person stark variieren. Es ist jedoch ein Trend zu beobachten, dass die heutige Generation versucht, sich so lange wie möglich alle Optionen offen zu halten, ohne sich festlegen zu müssen. Dies widerspiegelt sich beispielsweise im Durchschnittsalter, in dem Frauen ihr erstes Kind kriegen. 1960 lag dieses noch bei 25 Jahren und ist bis heute auf über 30 Jahre angestiegen (Zukunftsinstitut, 2012).

2.3 Zusammenfassung zur Ausgangslage

Wie bereits erläutert, befindet sich der Schweizer Arbeitsmarkt insgesamt in einem sehr guten Zustand und wird vom World Economic Forum (Schwab, 2018, S. 29) in ihrem Bericht global auf den zweitbesten Platz gehievt. Dies passt zur tiefen Arbeitslosenquote sowie der hohen Erwerbsquote. Dennoch kommt mit der demografischen Alterung der Gesellschaft und damit

auch der Arbeitskräfte eine neue Herausforderung auf die Schweizer Wirtschaft zu. Durch die Alterung der Baby-Boomer sowie dem spärlichen Nachrücken der kleineren Folgejahrgänge, kommt es zunächst zu einer Alterung der Belegschaften und danach zu einem Mangel an Fachkräften. Das durchschnittlich höhere Ausbildungsniveau, die Arbeitsmigration sowie die Arbeitsmarktintegration der Frau vermögen den Wegfall der Baby-Boomer nicht mehr zu kompensieren und lassen damit den steigenden Bedarf der qualitäts- und innovationsorientierten Schweizer Wirtschaft an Fachkräften unbefriedigt. Für die zahlreichen älter werdenden Arbeitnehmer ist die Beschäftigungssituation im Moment sehr gut und die Arbeitslosenquote sogar tiefer als bei jüngeren Segmenten. Werden ältere Mitarbeiter jedoch trotzdem arbeitslos, so bedarf es Anpassungen, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen, da sie öfters Gefahr laufen in eine Langzeitarbeitslosigkeit zu fallen. Qualifikation ist die wichtigste Voraussetzung dafür, ob eine Person arbeitslos wird oder nicht. Hier hat der ältere Teil der erwerbstätigen Bevölkerung einen Nachteil gegenüber den jüngeren, die durchschnittlich ein signifikanteres Bildungsniveau aufweisen, was Aktualität und Stufe der Ausbildung betrifft (50plus, kein Datum, S. 2). Die verlängerte Arbeitsmarktintegration von älteren Mitarbeitern könnte der Schlüssel zum Umgang mit dem drohenden Fachkräftemangel in der Schweizer Wirtschaft werden.

Studien, die sich mit dem verlängerten Leben der Menschen befassen, erachten ein verlängertes Arbeitsleben als notwendig, um die nachhaltige Finanzierung des verlängerten Lebens sicherstellen zu können. Dabei gilt es jedoch auch zu verstehen, wie eine moderne Lebensplanung aussehen kann. Das klassische Modell der drei Phasen der Ausbildung, Erwerbsleben und Ruhestand hat ausgedient und wurde durch das Konzept der Multigrafie ersetzt, welche dem Megatrend zur Individualisierung sowie den neu auftretenden zusätzliche Lebensphasen Rechnung trägt. Der Aufbau des Lebens hat sich also verändert, wurde vielschichtiger und individueller durch eingelegte Schlaufen, Veränderungen und Neuanfänge.

Grundsätzlich ist also sowohl die Nachfrage nach dem längeren Erhalt von älteren Fachkräften seitens der Unternehmen gegeben, als auch das Bedürfnis der Menschen länger zu arbeiten, um sich für das verlängerte Leben finanziell absichern zu können. Um das volle Potenzial älterer Arbeitskräfte ausschöpfen zu können, braucht es jedoch Anpassungen auf Seiten des Staats, der Unternehmen und auch auf individueller Ebene der Personen. Diese drei Bereiche werden in den kommenden Kapiteln behandelt.

3 Die Rolle des Staates

Der Staat spielt eine kritische Rolle, wenn es darum geht Voraussetzungen zu schaffen, unter welchen ältere Mitarbeiter länger erwerbstätig bleiben können und vor allem auch wollen. Hinsichtlich des guten Abschneidens der Schweizer Wirtschaft und des Schweizer Arbeitsmarktes im internationalen Vergleich, kann man dem Staat durchaus zugestehen in der Vergangenheit einiges richtig gemacht zu haben. Auch soll hier aber keinesfalls eine Überregulierung oder ein zu tiefer Eingriff des Staates in den Arbeitsmarkt proklamiert werden, denn grundsätzlich wird die Meinung vertreten, dass ein freier Markt am effizientesten arbeiten kann.

Dennoch sollen in der Folge zwei Hauptbereiche angeschaut werden, innerhalb derer der Staat aktiv werden sollte. Zunächst wird die Altersvorsorge angeschaut, da ihr struktureller Aufbau einiges an Kritik einstecken musste und möglicherweise nicht ideal auf ein verlängertes Erwerbsleben eingestellt ist. Danach rückt das Schweizer Bildungssystem in den Fokus. Ein verlängertes Leben hat auch notwendige Veränderungen zu Folge in der Art und Weise, wie wir lernen. Lebenslanges Lernen ist ein vielgebrauchter Begriff, doch darf vermutet werden, dass die Rahmenbedingungen zur Umsetzung noch weiteres Verbesserungspotenzial aufweisen.

3.1 Altersvorsorge in der Schweiz

Im Jahre 1920 lag die Erwerbstätigkeit der 65 bis 69-jährigen Männern in der Schweiz bei 83 Prozent, die der über 70-jährigen bei gut 60 Prozent. Damals war es notwendig, dass grosse Teile der Bevölkerung bis zum Lebensende arbeiteten, um ihren Unterhalt zu verdienen (Höpflinger, 2005a, S. 8). Die wirtschaftliche Entwicklung sowie staatliche Massnahmen wie beispielsweise die Einführung der Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV), ermöglichten einen Rückgang der Arbeitsquote von Menschen über 65, jedoch geschah dies nur langsam. Bis 1970 war noch fast die Hälfte der 65 bis 69-jährigen Männer erwerbstätig. Das Konzept des Rentenalters ist also nach wie vor relativ jung.

Heute verfügt die Schweiz über ein ausgedehntes System von Massnahmen die der sozialen Sicherheit dienen, welches im Jahr 2014 für 39,7 Prozent oder 82 Milliarden Franken Staatsausgaben verantwortlich war (BFS, 2016, S. 6). Dazu gehören AHV und berufliche Vorsorge, Krankenversicherung, Unfallversicherung, Invalidenversicherung und Arbeitslosenversicherung, Erwerbsersatz für Mütter und Dienstleistende, Militärversicherung und Familienzulagen sowie

Ergänzungsleistungen und Sozialhilfe (BSV, 2018, Kapitel Einleitung). Das ganze Konstrukt dient dazu, die Bevölkerung sozial abzusichern und jedem einen Mindestlebensstandard zu ermöglichen. An dieser Stelle soll im Speziellen auf die Altersvorsorge eingegangen werden. Das Ziel dieses Systems ist es für die Zeit nach der Erwerbstätigkeit ein Einkommen zu gewährleisten und damit die finanziell unabhängige Existenz zu sichern. Neben der reinen Vorsorge enthält die staatliche Vorsorge (AHV) auch ein Element der sozialen Umverteilung. So zahlen Vermögendere tendenziell mehr ein als sie später wieder erhalten (BSV, 2018). Zudem werden 20 Prozent der Ausgaben vom Bund übernommen, also aus Steuern, welche wiederum einkommensabhängig einbezahlt wurden. Anders ist das bei der beruflichen Vorsorge. Zwar gibt es hier über die Pensionskassen ein gemeinschaftliches System, bei dem mehrere Arbeitnehmer ihr Geld gemeinsam anlegen, jedoch findet keine Umverteilung statt. Teile der Altersvorsorge, die der Existenzsicherung dienen, sind in der Schweiz obligatorisch, während Teile, die dem Erhalt des Lebensstandards dienen, freiwillig sind.

3.1.1 Die drei Säulen

Die Schweizerische Altersvorsorge ist in drei Säulen aufgebaut (BSV, 2018, S. 10): Die AHV (Obligatorische staatliche Altersversicherung), die Pensionskasse (Berufliche Vorsorge) und die 3. Säule (Individuelle Vorsorge).

1. Säule: Die staatliche Altersvorsorge AHV dient der Existenzsicherung. Hierbei werden die Beiträge vom Gesetzgeber vorgeschrieben, und es kommt ein direktes Umlageverfahren zur Anwendung. Die Beiträge, welche die Erwerbstätigen von heute einbezahlen, werden direkt an die heutigen Pensionierten ausgeschüttet. Dabei findet auch eine soziale Umverteilung des Vermögens statt.
2. Säule: Die berufliche Vorsorge soll im Alter den gewohnten Lebensstandard sichern und ist für Erwerbstätige ebenfalls obligatorisch. Erwerbstätige zahlen dabei Beiträge in Pensionskassen ein. Anders als bei der AHV wird hier nichts umgelagert. Die Versicherten bezahlen während ihrer Erwerbstätigkeit Beiträge ein, welche die Pensionskasse sammelt und anlegt. Zum Pensionszeitpunkt wandelt dann die Pensionskasse das Guthaben in eine Rente um, wobei der Versicherte die Wahl hat das Guthaben ganz oder teilweise an Stelle der Rente als Kapital zu erhalten. Dieser Ansatz ist also kein Umlageverfahren, sondern mehr ein gemeinschaftlich organisiertes Sparen, wobei jeder sein einbezahltes Kapital wieder selbst zurückerhält (Kapitaldeckungsverfahren).

3. Säule: Die private Vorsorge ermöglicht es den Versicherten auf freiwilliger Basis über ein Bankkonto oder eine Lebensversicherungspolice zusätzliches Kapital zu sparen. Einen Anreiz dafür setzt der Staat damit, dass die Einzahlungen in die 3.Säule vom steuerbaren Einkommen abgezogen werden dürfen. Jedoch verlangt der Staat bei der Endauszahlung eine Kapitalertragssteuer.

Zusätzlich zu den drei Säulen kennt das Schweizer System noch sogenannte Ergänzungsleistungen (BSV, 2018, S. 10). Diese treten in Kraft, wenn die Leistungen aus der Altersvorsorge nicht für den Lebensunterhalt reichen, sei es, weil Personen aufgrund von fehlender Erwerbstätigkeit oder eines zu tiefen Lohnniveaus zu wenig einbezahlt haben oder weil im Alter hohe Kosten anfallen, beispielsweise Gesundheitskosten. In diesen Fällen kommen die Ergänzungsleistungen zum Zuge, damit die Differenz ausgeglichen werden kann.

3.1.2 Limitationen

Das Umlageverfahren der AHV kommt mit der demografischen Entwicklung ins Straucheln (BSV, 2018, S. 11). Treten geburtenstarke Jahrgänge wie die Baby-Boomer in das Pensionsalter ein und werden somit zu Bezüglern, kann das Gleichgewicht zwischen Einzahlungen und Auszahlungen aus der Fuge geraten. Steigt der Altersquotient wie aktuell an, so müssen Anpassungen entweder bei den Ein- oder bei den Auszahlungen gemacht werden. Während es im Jahr 2014 pro 100 Erwerbstätige im Alter zwischen 20 und 64 Jahren (Einzahler) 33 Personen über 65 Jahre (Bezüger) gab, werden dies bis 2045 bereits 56 sein (BFS, 2015, S. 60). Die Berechnungsgrundlagen unserer Vorsorgemechanismen müssen also überdacht und angepasst werden, damit das System auch in Zukunft funktioniert.

Zudem hat die Konjunktur über das Lohnniveau einen entscheidenden Einfluss auf die Einzahlungen, welche in die AHV einfließen. Tiefere Einzahlungen in einer wirtschaftlichen Krisensituation könne ebenfalls ein Defizit in der AHV bedeuten.

Weiter verringern steigende Beiträge in die zweite Säule für ältere Erwerbspersonen deren Attraktivität für potenzielle Arbeitgeber. Dies sollte vom Gesetzgeber überprüft und gegebenenfalls angepasst werden (50plus, kein Datum, S. 3).

Vor allem bei den gesetzlich vorgeschrieben Teilen der AHV und Pensionskasse ist das Schweizer System nicht flexibel genug. Die Einführung eines Teilrentensystems könnte zum Beispiel den Übergang in die nachberufliche Lebensphase flexibilisieren. Länder wie Schweden kennen dieses System schon und setzen es erfolgreich ein (Höpflinger & Hugentobler, 2005, S. 171).

Schliesslich ist das Schweizer Rentensystem noch immer auf einen klassischen Lebensablauf mit den drei Phasen Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand ausgerichtet. Den ganzen Veränderungen, welche durch den Megatrend der Individualisierung hervorgerufen werden und sich in neuen Modellen zur Lebensgestaltung wie das der Multigrafie (vergleiche Kapitel 2.2.3) zum Ausdruck bringen, wird keinerlei Rechnung getragen. Es bestehen keine Lösungsansätze um flexibel Erwerbsausfälle durch Erholung, Weiterbildungen oder persönlicher Neuorientierungen zu kompensieren, obwohl diese Transformationen im hundertjährigen Leben von zentraler Bedeutung sind (Achermann, Sigrist, W.I.R.E., & Swiss Life AG, 2017, S. 77).

3.1.3 Die Altersreform 2020

Im September 2017 stimmte das Schweizer Stimmvolk über die Reform Altersvorsorge 2020 ab, welche einige der oben genannten Kritikpunkte am aktuellen Status Quo aufnehmen und notwendige Reformen anstossen wollte. Der Anstoss zu dieser Reform waren hauptsächlich der Eintritt der Baby-Boomer ins Rentensystem, die erhöhte Lebenserwartung von Rentnern sowie die tiefen Zinssätze aus erspartem Kapital (BSV, 2017, S. 2). Mittels der Einführung eines Teilrentensystems für Personen zwischen 62 und 70 Jahren, einer Angleichung des Rentenalters von Frauen auf 65 Jahre, einer Zusatzfinanzierung der AHV über die Mehrwertsteuer, einer Reduktion des Umwandlungssatzes in der obligatorischen beruflichen Vorsorge sowie Ausgleichsmassnahmen in der beruflichen Vorsorge wie auch der AHV sollte die künftige Finanzierung der Altersvorsorge sichergestellt werden.

Die Vorlage des Bundes scheiterte denkbar knapp sowohl am Volksmehr, als auch am Ständemehr. Die Gegner vertraten die Meinung, dass die Vorlage nicht ausreicht, um die Probleme der unterfinanzierten AHV zu lösen. Auch weil die Finanzierung über die Mehrwertsteuer und höhere Lohnabzüge vor allem zu Lasten der jungen Bevölkerungsanteile ginge. Das Volk gab den Bedenken mit dem Nein zur Altersvorsorge 2020 sowie der AHV Zusatzfinanzierung Recht. Seit der gescheiterten Reform konnte keine Einigung erzielt werden, und der Bundesrat muss weiterhin an einer Mehrheitsfähigen Lösung arbeiten.

3.2 Bildungssystem

Gemäss den Vergleichen des World Economic Forum aus dem Jahr 2018 ist das Berufsausbildungssystem in der Schweiz im internationalen Vergleich mit Abstand an der Spitze (Schwab, 2018, S. 29). Um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft zu erhalten bedingt es aber auch weiterhin vermehrter Investitionen in Wissen, Technologie und Menschen.

Dies deshalb, weil die Schweiz von der Herstellung von komplexen und wertschöpfungsintensiven Gütern, sowie dem hohen Qualitätsniveau, abhängig sein wird. Daher ist es zwingend, dass wir lernen, die Potenziale aller zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte so effizient wie möglich zu nutzen und weiterzuentwickeln (Winkler, 2005, S. 126). Dazu gehört als allererstes ein Bildungssystem, dass auf neue Gegebenheiten wie das hundertjährige Leben, eine alternde Gesellschaft sowie den steigenden Bedarf der Wirtschaft an hoch qualifizierten Arbeitskräften angepasst ist. Körperliche Arbeit hat aufgrund fortschreitender Mechanisierung, Automatisierung und Digitalisierung an Bedeutung verloren, was drastische Auswirkungen auf ungelernete Arbeitskräfte im Markt hat (Höpflinger & Hugentobler, 2005, S. 163). Auch diese Bevölkerungsgruppe gilt es abzuholen und auf andere, weiterführende Tätigkeiten in Unternehmen vorzubereiten.

In der Folge wird eine kurze Übersicht über die Systeme der Erstausbildung sowie den vorhandenen Mechanismen für Weiter- und Fachausbildungen in der Schweiz aufgezeigt. Danach soll näher auf das vielseitig geforderte Konzept des lebenslangen Lernens eingegangen werden.

3.2.1 Das Schweizer Bildungssystem

Das Bildungswesen ist in seinen Grundzügen in Primar-, Sekundar- und Tertiärstufe eingeteilt und zeichnet sich durch eine grosse Anzahl von individualisierbaren Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Aus- und Weiterbildung aus (EDK, 2017, Abschnitt Obligatorische Schule). Die Sekundarstufe wird dabei in Sekundarstufe I und Sekundarstufe II aufgeteilt. Dabei fallen alle Stufen in die Verantwortlichkeit des Staates, respektive die der Kantone. Dabei obliegt auch dem Bund in gewissen Bereichen eine Teilverantwortung. Die Finanzierung der Bildungsausgaben der öffentlichen Hand liegt zu 90 Prozent bei den Kantonen und ihren Gemeinden (EDK, 2017, Abschnitt Das Bildungswesen in einem mehrsprachigen und föderalistischen Land). Im Jahr 2014 betragen die Bildungsausgaben der öffentlichen Hand 36 Milliarden Franken, was 5.6 Prozent des Bruttoinlandsproduktes der Schweiz entsprach (BFS, 2016, S. 3). Mit 17.3 Prozent der öffentlichen Gesamtausgaben bildeten sie den zweitgrössten Budgetposten hinter der sozialen Sicherheit, welche sich für 39.6 Prozent der Ausgaben verantwortlich zeigten (BFS, 2016, S. 6).

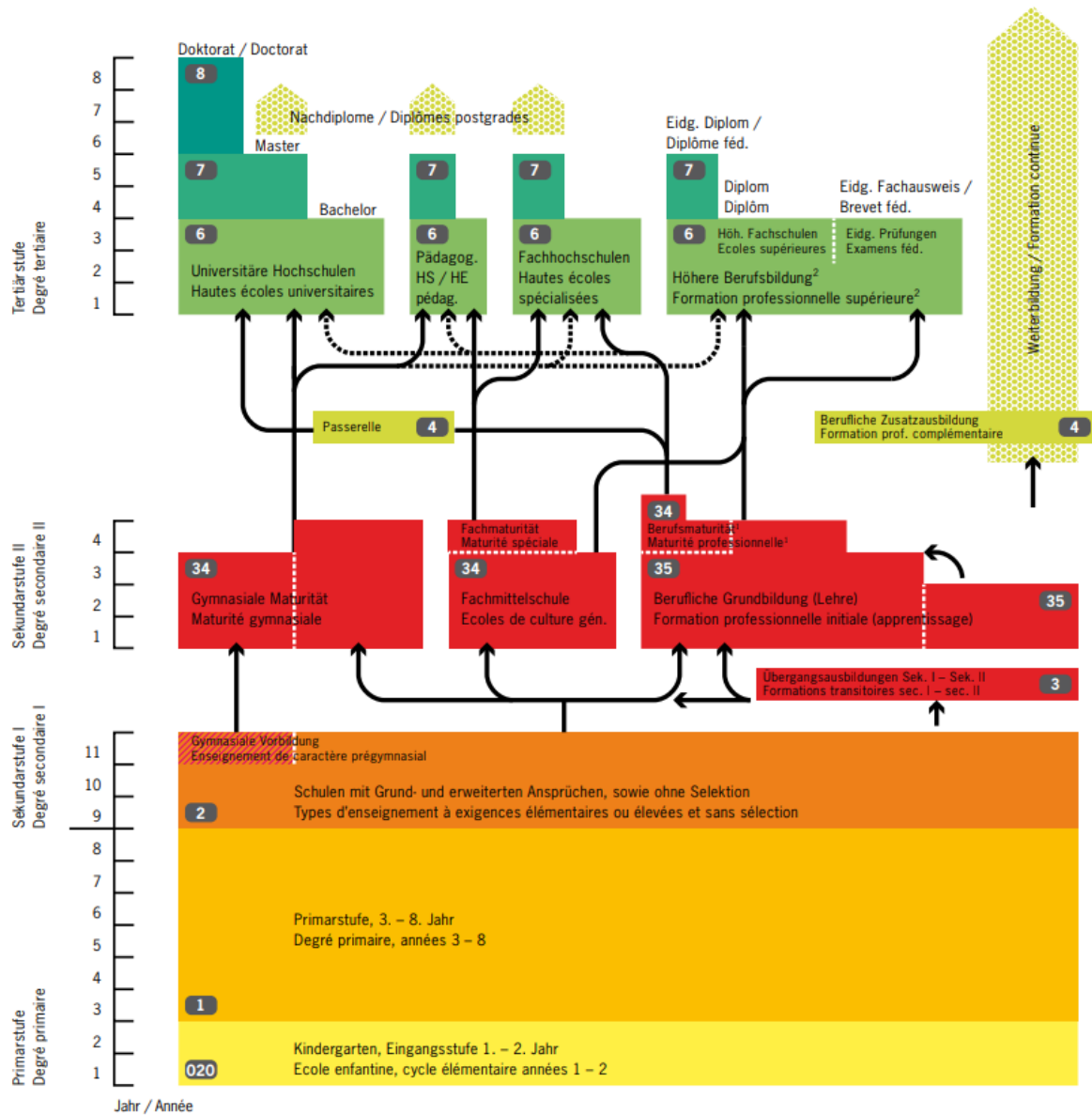


Abbildung 7: Das Schweizer Bildungswesen vereinfacht dargestellt

(BFS, 2018e)

Des Weiteren wird zwischen der obligatorischen Schule und der nachobligatorischen Bildung unterschieden. Die Schulpflicht in der Schweiz beträgt elf Jahre und umfasst damit acht Jahre Primarstufe (inkl. Kindergarten) und drei Jahre Sekundarstufe I. Dabei kann es minimale Unterschiede zwischen den Kantonen geben (EDK, 2017, Abschnitt Obligatorische Schule).

Im Anschluss an die Sekundarstufe I teilen sich die Wege zum ersten Mal. Stand 2015 traten rund zwei Drittel der Jugendlichen in eine duale Berufslehre ein, welche Schule und Praxis verbindet und mit einem beruflichen Fähigkeitszeugnis oder auch einer Berufsmatura abgeschlossen wird.

Das verbleibende Drittel setzt seinen Weg im Gymnasium oder einer Fachmittelschule fort, welche den Schritt in ein Studium an einer Hochschule vorbereiten. Insgesamt erreichten in der Schweiz 90 Prozent der Jugendlichen mindestens einen Abschluss auf Sekundarstufe zwei, 37.5 Prozent davon erreichten eine der Maturitätsarten (EDK, 2017, Abschnitt Nachobligatorische Bildung).

Auf der tertiären Stufe finden sich schliesslich Universitäten, Fachhochschulen und pädagogische Hochschulen sowie die Institute der höheren Berufsbildung, welche sich an erfahrene Berufsleute richten. Einen Abschluss auf tertiärer Stufe erreichten in der Schweiz über 45 Prozent der Leute. Dies wurde zu rund zwei Dritteln durch Hochschulabschlüsse und zu rund einem Drittel durch Abschlüsse im Bereich der höheren Berufsbildung erreicht (EDK, 2017, Abschnitt Nachobligatorische Bildung). Jüngere Personen haben öfter einen tertiären Abschluss als ältere. Dadurch ist jedoch auch bei älteren Menschen über die Zeit der Anteil von Menschen mit tertiärem Abschluss wachsend. Während im Jahr 2005 noch lediglich 22 Prozent der 55-64-jährigen Bevölkerung der Schweiz einen Abschluss auf Tertiärstufe hatten, so waren es im Jahr 2015 bereits 32 Prozent. Bis ins Jahr 2025 gehen die Prognosen des Bundes davon aus, dass bereits 40 Prozent der 55 bis 64-Jährigen eine Ausbildung auf Tertiärstufe besitzen (SECO, 2017, S. 7).

Das schweizerische Bildungswesen hat seine grossen Stärken in der Flexibilität und Individualisierbarkeit. Es bestehen unterschiedlichste Pfade, um von einem Bereich in einen anderen überzutreten oder Ausbildungsteile nachzuholen. Weiter ist der Zugang grundsätzlich offen für alle Bevölkerungsschichten und die Ausbildung wird auf allen Stufen zum Grossteil staatlich finanziert. Limitierend können sich allenfalls die Erwerbsverluste auswirken, da sich nicht alle Familien eine verlängerte Ausbildungsphase ohne Einkommen leisten können. Zentral wird dieser Aspekt auch bei Weiterbildungen, die sich nicht mit einem Job im Vollpensum vereinen lassen.

Die insgesamt hohe Qualität des öffentlichen Bildungssystems widerspiegelt sich auch im verhältnismässig kleinen Anteil von 5 Prozent der Personen, welche sich für eine Privatschule entscheiden (EDK, 2017, Abschnitt Obligatorische Schule).

Die Qualität und das Angebot der Erstausbildung ist zwar von zentraler Bedeutung, sie allein reicht aber in der heutigen Zeit nicht mehr aus. Weiterbildungen und Fachausbildungen spielen

eine immer wichtigere Rolle und sollten ganz oben auf der Agenda von Staat, Arbeitgebern und Arbeitnehmern stehen (50plus, kein Datum, S. 3).

3.2.2 Weiterbildungen / Fachausbildungen

Eine breite Bildungsbasis wird elementar sein, wenn es darum geht Leute umzuschulen und auf neue Gegebenheiten und Entwicklungen am Arbeitsmarkt zu reagieren (Heiniger & Schellenbauer, 2018, S. 2). Das Schweizer Bildungssystem kennt eine Vielzahl von Weiterbildungen für Personen, die bereits im Arbeitsleben stehen. Diese Angebote sind mit einigen Ausnahmen für alle Altersklassen der Gesellschaft zugänglich. Durch den grossen Beitrag des Staates an die Bildungskosten, sind die Semestergebühren in der Schweiz im Verhältnis sehr moderat und stellen nur in seltenen Fällen ein Hindernis dar. Viele Arbeitgeber kennen auch Systeme, die es ermöglichen, ihren Mitarbeitern für Ausbildungen finanzielle Unterstützung zu gewährleisten. Dies beispielsweise durch die Übernahme von Semestergebühren oder der Kosten der Unterrichtsmaterialien.

Eine grössere finanzielle Last sind die Erwerbsausfälle durch die benötigte Reduktion des Arbeitspensums oder gar den zwischenzeitlich vollständigen Austritt aus der Erwerbstätigkeit. Hier tritt einmal mehr das Phänomen auf, dass vor allem die Schichten und Berufsgruppen, die vom technologischen Wandel am meisten betroffen sind, es sich nur sehr eingeschränkt leisten können an den vorhandenen Bildungsangeboten teilzuhaben. Man stelle sich vor, dass das autonome Fahren die letzten technischen, moralischen und legalen Hürden nimmt. Plötzlich wird der Beruf des Taxifahrers durch einen Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt bedroht, welcher vorher so gar nicht existierte. Dies, weil es für die Taxiunternehmen viel günstiger sein wird, Schritt für Schritt in selbstfahrende Autos zu investieren und künftig die Lohnkosten einzusparen. Wie viele Taxifahrer sind heute bereit oder haben die Möglichkeit eine Anstellung in einem anderen Bereich zu übernehmen?

Es gibt viele Angebote, die auf diesen Umstand Rücksicht nehmen und versuchen, so wenig wie möglich Einfluss auf die produktive Arbeitszeit zu nehmen, indem die Kurse am Wochenende oder blockweise, über mehrere, aufeinanderfolgende Tage stattfinden. Dennoch ist es für höhere Berufs- und Einkommensklassen immer noch sehr viel einfacher, an weiterführende Bildung zu gelangen, obwohl diese es nicht am nötigsten haben.

3.2.3 Lebenslanges Lernen

Strukturwandel und Disruptionen in Sektoren der Wirtschaft wurden in der Vergangenheit häufig über einen Generationenwechsel vollzogen. In Zukunft müssen diese aber aufgrund der erhöhten Kadenz und des verlängerten Arbeitslebens vermehrt durch aktuelle Erwerbstätige getragen werden. Damit verbunden ist ein gesteigerter Bedarf an Weiterbildungen und an einem lebenslangen Lernen, um auf technologische und kulturelle Neuerungen positiv reagieren zu können (Clemens, Höpflinger, & Winkler (Hrsg.), 2005, S. 3). Staat, Unternehmen und Individuen sind in der Pflicht, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, damit die Menschen Strukturwandel und Disruption nicht mehr einfach bis zur eigenen Pension aussitzen, sondern den Wandel aktiv mitmachen und sich auch in der veränderten Umgebung zurechtfinden.

Lernen ist dabei sehr individuell. So unterscheidet sich nicht nur die Art und Weise des Lernens bei älteren Menschen untereinander, sondern vor allem auch im Vergleich mit einer jüngeren Altersgruppe. Der Hauptunterschied liegt vermutlich auf der Geschwindigkeit des Erlernens. Ist das Erlernete jedoch einmal vom Kurz- ins Langzeitgedächtnis übertragen, lässt sich anhand des Erinnerungsvermögens kein Unterschied mehr feststellen. Ältere Generationen sehen eine zusätzliche Schwierigkeit beim Lernen, wenn bereits Erlernetes mit neuem, dem aktuellen Stand der Forschung widerspiegelndem Wissen ersetzt werden soll (Winkler, 2005, S. 97). Werden jedoch die Methoden auf die Zielgruppe abgestimmt, so ist es schwierig, Unterschiede festzustellen. Alle Beteiligten sind gut beraten, Lernangebote möglichst individuell zu gestalten, um auf die persönlichen Bedürfnisse und Präferenzen der Personen einzugehen. Dies steigert die Lerneffizienz sowie die Erfolgsaussichten, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Dabei müssen folgende Bedingungen erfüllt werden (Winkler, 2005, S. 132):

- Die Sinnhaftigkeit hinter dem Lernen muss ersichtlich sein;
- Theorie und Praxis müssen so eng wie möglich verbunden werden, damit Erlernetes gleich zur Anwendung kommt;
- Die Umgebung muss dauerhaft fordernd sein, um die geistigen Fähigkeiten zu stimulieren.

Mindestens genauso wichtig wie die individuelle Abstimmung der Lernformen, ist die Motivation. Motivation ist der Schlüssel für erfolgreiches Lernen. Dabei wird allgemein zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden (Winkler, 2005, S. 99):

- Intrinsische Motivation: Wird üblicherweise als Wunsch oder Absicht definiert, eine bestimmte Handlung vorzunehmen, weil diese selbst als interessant, spannend und

herausfordernd empfunden wird. Der Antrieb etwas zu tun, kommt aus dem Innern des Menschen, die Handlung an sich motiviert ihn.

- Extrinsische Motivation: Wird üblicherweise als Wunsch definiert, eine bestimmte Handlung vorzunehmen, um damit etwas Positives zu erreichen oder etwas Negatives zu verhindern. Der Antrieb zum Handeln kommt von aussen. Wäre dieser Antrieb nicht da, würde die Handlung unterlassen. Das Ziel der Handlung motiviert, nicht die Handlung selbst.

Schliesslich ist es entscheidend, dass nie aufgehört wird zu lernen. Lerndefizite bei älteren Personen ergeben sich oftmals nicht durch eine reduzierte Leistungsfähigkeit, sondern durch den Verlust von gelernten Lernmustern durch Nichtgebrauch. Personen, die sich während ihrer Laufbahn regelmässig mit Weiterbildungen auseinandergesetzt haben, weisen auch im höheren Alter keine verminderte Lernfähigkeit auf (Höpflinger & Hugentobler, 2005, S. 166).

Um das lebenslange Lernen zu ermöglichen und zu unterstützen, braucht es neue Massnahmen, wie zum Beispiel (Höpflinger & Hugentobler, 2005, S. 167):

- Einrichtung altersunabhängiger Bildungsstipendien oder zinsloser Darlehen;
- Bildungsgutscheine für die zweite Lebenshälfte;
- Formen einer Mischfinanzierung der Fach- und Weiterbildungsmassnahmen;
- Einführung von Kurzlehren oder Kurzstudien;
- Gezielte Einsetzung von Erfahrungseminaren.

Die grösste Herausforderung wird dabei hauptsächlich die Ermöglichung des Zugangs zu Fort- und Weiterbildungsmassnahmen für Berufsgruppen der tieferen Lohnbänder oder bildungsferner Schichten darstellen. Diese Gruppen sind von den Veränderungen und Disruptionen in der Wirtschaft am meisten betroffen, da ihre Jobs durch das Aufkommen von Alternativen (z.B. Roboter) wegfallen können. Daher gilt es vorzeitig sicherzustellen, dass potenziell Betroffene im Eintrittsfall über die Fähigkeiten verfügen sich umzuorientieren und einen neuen Job in einem anderen Bereich anzutreten.

Selbstverständlich obliegt es nicht allein dem Staat, die optimalen Voraussetzungen für eine verlängerte Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern zu schaffen. Auch den Unternehmen als Arbeitgeber fällt ein bedeutender Anteil der Verantwortung zu.

4 Die Rolle des Unternehmens

Bundesrat Johann Schneider-Ammann, der dem Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung vorsteht, sieht gar eine Hauptverantwortung im Thema alternde Fachkräfte bei den Schweizer Betrieben. Diese hätten sicherzustellen, dass das Potenzial älterer Mitarbeiter vollends ausgeschöpft werden kann und sollen diese auf sich verändernde Gegebenheiten und Umstände vorbereiten (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 2).

Der drohende Fachkräftemangel in der Schweiz und im Rest Zentraleuropas (vergleiche Kapitel 2.1.2) birgt ein grosses Risiko für die Unternehmen, die auf die Wertschöpfungskraft ihrer gut ausgebildeten Fachkräfte angewiesen sind. Insgesamt messen die Arbeitgeber dem Erwerbspotenzial älterer Menschen im Rahmen des sich anbahnenden Fachkräftemangels noch nicht die gleiche Bedeutung zu, wie sie dies gemäss Wissenschaft, Staat und Verbänden tun sollten (Höpflinger, 2013, S. 17). Dies, obwohl die gleichzeitig stattfindende demografische Alterung der Erwerbsbevölkerung die Bedeutung älterer Mitarbeiter klar steigert, da sie gut aus- und weitergebildet eine grosses Arbeitskraftpotenzial darstellen. Um auf dieses zugreifen zu können, benötigt es aber Flexibilität seitens der Unternehmen, um den Ansprüchen von älteren Arbeitnehmern Rechnung zu tragen (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 13). Aktuell sind die Unternehmen noch zu wenig auf ältere Mitarbeiter eingestellt, und deshalb gehen diese oft früher als nötig wäre in Pension. Damit wird deren positives Potenzial nicht vollends ausgeschöpft (Langenegger, 2017, S. 2).

Selbstständig Erwerbstätige bleiben überdurchschnittlich oft auch noch im eigentlichen Rentenalter erwerbstätig. Neben wirtschaftlichen Faktoren wie unzureichender Altersvorsorge oder einer ungelösten Nachfolgesituation, spielen vor allem auch die Freude am Beruf oder die ungenügende Auslastung ohne Beruf eine Rolle. Speziell in diesem Umfeld gibt es also eine ganze Gruppe von Leuten, die auch einfach weiterarbeiten, weil sie es wollen und nicht, weil sie müssen (Höpflinger, 2005a, S. 16). Ziel der Arbeitgeber sollte es sein, Voraussetzungen zu schaffen, unter welchen diese Teile der Bevölkerung, die länger arbeiten müssen oder wollen, dies auch tun können.

Insgesamt müssen Betriebe mit einem dreifachen Generationenwechsel zurechtkommen (Höpflinger, 2013, S. 21):

- Personal: Austretende, ältere Mitarbeiter müssen ersetzt werden;

- Kunden: Wegfallende Kunden müssen ersetzt werden;
- Produkte und Dienstleistungen: müssen dem Wandel angepasst werden.

Modernes Management versucht eine möglichst optimale Bewältigung dieses dreifachen Prozesses intergenerationellen Wandels zu bewerkstelligen.

4.1 Flexible Arbeitsgestaltung

Um auf das Potential der älteren Fachkräfte zugreifen zu können, ist eine Flexibilisierung der Anstellungsbedingungen sowie der Arbeitszeiten notwendig (Winkler, 2005, S. 136). Ob ein altersbedingter Arbeitsproduktivitätsverlust vorhanden ist oder in welcher Ausprägung er sich zeigt, hängt einerseits stark mit der Branche und dem Beruf zusammen, andererseits aber auch mit den gebotenen Arbeitsbedingungen (Höpflinger, 2013, S. 27). Die Arbeitsleistung älterer Mitarbeiter ist eng mit einer Anpassung ihrer Rolle an die sich ändernden Eigenschaften verbunden. Um das optimale Leistungspotenzial abschöpfen zu können, braucht es also angepasste Aufgabenbereiche sowie flexible Arbeitsstrukturen (Höpflinger, 2013, S. 36).

Untersuchungen verweisen wiederkehrend auf gewisse Bedürfnisse älterer Menschen gegenüber ihrer Arbeit (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 186):

- Angepasste und flexible Arbeitszeiten: Während flexible Teilzeitmodelle für junge Mitarbeiter während Aus- oder Weiterbildungen zum Standard gehören, ist bei älteren Arbeitnehmern die reduzierte Arbeitszeit noch nicht so verbreitet, wie es sein sollte (Cosandey, 2017, S. 2). Selbstverständlich müssen Teilzeitmodelle für beide Seiten passen. Für Arbeitnehmer sollten sie flexibel sein, Lebensqualität generieren, das Level der Tätigkeit nicht massiv beeinträchtigen sowie es zulassen, dass der eigene Status im Betrieb beibehalten werden kann. Ausserdem soll das Ganze reversibel sein, sollte es nicht passen. Für den Arbeitgeber muss das gewählte Modell in die betrieblichen Abläufe und Prozesse passen, keinen erheblichen Mehraufwand verursachen sowie sicherstellen, dass wertvolles Know How im Unternehmen bleibt und auf Jüngere übertragen wird. Ebenfalls wird seitens der Arbeitgeber eine gewisse Flexibilität vorausgesetzt (Winkler, 2005, S. 138).
- Einsichtigkeit des Sinns der Arbeit: Die Tätigkeit muss von Nutzen und in den Augen des Arbeitnehmers sinnvoll sein. Leider werden in der Realität ältere Mitarbeiter viel zu oft auf strategisch unwichtigen Positionen mit wenig Perspektiven „geparkt“, bis sie in die Pensionierung entlassen werden können. Es gibt aber auch eine Vielzahl von positiven

Beispielen, in denen ältere, kompetente Fachkräfte als Mentoren, Coaches oder Ausbilder eingesetzt werden, um so das eigene Wissen an die nächste Generation weitergeben zu können (Höpflinger & Hugentobler, 2005, S. 171). Neben diesem klassischen Mentoring, in welchem ein erfolgreicher, älterer Mitarbeiter, der seine beruflichen Ziele und Ambitionen bereits erfolgreich erreicht hat und nun sein Wissen einem aufstrebenden Jungtalent zur Verfügung stellt, spielen vor allem intergenerationelle Teams eine wichtige Rolle im Miteinander von Jung und Alt im Unternehmen. Untersuchungen zeigen, dass sich ein altersdurchmisches Team positiv auf die Innovativität auswirken kann, sofern das Betriebsklima stimmt (Höpflinger, 2013, S. 67).

- Gleichbehandlung beziehungsweise Fairness bei Beförderungen und Weiterbildungen: Auch ältere Mitarbeiter möchten berufliche Perspektiven haben und nach mehr streben dürfen.
- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten: Speziell der Kontakt mit jüngeren Vorgesetzten kann Konfliktpotenzial beinhalten, wenn die Stellung im Unternehmen nicht mehr mit der Erfahrung übereinstimmt.
- Angepasste Arbeitsumgebung: Körperlich anspruchsvolle sowie belastende Umgebungen sollten vermieden werden. Mit einer altersgerechten Umgebung wird dem Mitarbeiter ermöglicht, sein Potenzial voll auszuschöpfen.
- Abbau von Vorurteilen aufgrund des Alters: Die Belegschaft soll als Ganzes optimal funktionieren. Wenn die verschiedenen Generationen durchmischt werden und zusammenarbeiten, kann die optimale Ausschöpfung des Potenzials erreicht werden.

Gleichzeitig verändern sich durch den technologischen Fortschritt auch die Tätigkeiten, die es in den Unternehmen zu besetzen gilt.

4.2 Die Veränderung der Tätigkeit

Der technologische Fortschritt im Zuge von Automatisierung und Digitalisierung verändert die Arbeitsplätze nachhaltig. Roboter und Computer übernehmen immer mehr Tätigkeiten die früher in Menschenhand waren. Der Fortschritt im Bereich der Kommunikationstechnologie erlaubt eine enorme Steigerung der Effizienz. Die Digitalisierung des Grossteiles der Kommunikationswege, nicht nur innerhalb eines Unternehmens sondern auch mit seinen umliegenden Anspruchsgruppen, erhöht die Kadenz an Interaktionen signifikant (W.I.R.E, 2017, S. 50). Neben positiven Folgen dieser Entwicklungen, wie einer gesteigerten Produktivität oder der Reduktion

der körperlichen Belastung in verschiedenen Berufsgruppen, lässt sich auch eine negative Auswirkung feststellen: Stress.

Die Anforderung in der Arbeitswelt haben konstant zugenommen und die Geschwindigkeit des Berufs- oder Arbeitswandels hat sich erhöht (Höpflinger & Hugentobler, 2005, S. 170). Dies kann zu Überforderung führen, welche wiederum Stress und Unzufriedenheit auslöst. Die SECO (Grebner, Berlowitz, Alvarado, & Cassina, 2010) hat sich in einer Studie mit dem Thema Stress am Arbeitsplatz befasst. Unter Stress wird dabei eine Situation verstanden, welche die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten übersteigt und damit Stressreaktionen wie Frust, Wut, Enttäuschung, Angst oder Resignation auslöst. Die Ursachen dafür können unterschiedlich sein, oftmals spielen aber zu hohe Anforderungen, Termindruck oder betriebliche Probleme mit. In der Studie gab rund ein Drittel der Befragten an, sich häufig oder sehr häufig gestresst zu fühlen. Werden die Zahlen mit einer vergleichbaren Umfrage aus dem Jahr 2000 verglichen, so zeigt sich eine deutliche Zunahme der Arbeitsbelastung und des damit verbundenen Stressempfindens (Höpflinger, 2013, S. 39).

Während also die technologischen Fortschritte zu einer Reduktion der physischen Belastung geführt haben, waren sie gleichzeitig auch der Auslöser für vermehrt psychischen Druck am Arbeitsplatz.

4.3 Personalpolitik

Betriebswirtschaftlich kann es sinnvoll sein die Belegschaft frühzeitig und gezielt zu verjüngen und sich gut ausgebildete junge Talente zu sichern. Aufgrund der Verknappung dieser gut ausgebildeten Fachkräfte sowie der gesteigerten Nachfrage mag dies für grosse, finanzstarke Unternehmen möglich sein, der Mittelstand jedoch hat stets schlechtere Chancen sich an diesem Arbeitsmarkt zu beteiligen und durchzusetzen (Höpflinger, 2005a, S. 12). Im Umkehrschluss bedeutet das, dass sich speziell mittelständische Betriebe darauf vorbereiten müssen, ältere Fachkräfte länger im Unternehmen zu halten oder auch zu rekrutieren.

Es lassen sich somit zwei grundlegende Richtungen der Personalpolitik festhalten (Höpflinger, 2013, S. 25):

- Kurzfristige maximale Ausschöpfung von Ressourcen. Diese findet sich vor allem in Gebieten mit geringer Komplexität oder raschem Wandel unterworfenen Bereichen.

Mitarbeiter werden durch kurzfristige, meist monetäre Anreize motiviert und gesteuert. Dementsprechend hoch ist die Fluktuation.

- Langfristige und kontinuierliche Ausschöpfung der Ressourcen. Dies kommt öfter in Bereichen mit komplexen Produkten und Dienstleistungen zum Einsatz, die einen höheren Qualifikationsgrad verlangen. Unternehmenskultur, Anstellungssicherheit sowie Aufstiegschancen leisten hier ihren Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter.

Jedes Unternehmen muss für sich diese grundlegende Entscheidung treffen. Da die Schweizer Wirtschaft jedoch von einer hohen Qualität und Wertschöpfungstiefe geprägt ist, dürfte für die meisten Unternehmen, speziell im Mittelstand, nur die zweite Option in Frage kommen.

Umfragen ergeben, dass zwar der Grossteil der befragten Unternehmen auch Arbeitnehmer über 58 beschäftigen und neu einstellen, jedoch haben bis jetzt nur sehr kleine Teile konkrete, auf ältere Mitarbeiter ausgerichtete personalpolitische Massnahmen implementiert (Höpflinger, 2013, S. 16). Ebenso zeigen Studien, dass Altersdiskriminierung auf dem Stellenmarkt leider immer noch Realität ist. Kandidaten werden Aufgrund ihres Alters aussortiert oder gar nicht erst richtig angeschaut (Höpflinger, 2013, S. 25). Es gibt oft Situationen, in denen Führungskräfte aus Angst keine älteren Leute einstellen, da diese ihnen überlegen sein könnten und somit die Hierarchie in Frage gestellt werden kann (Winkler, 2005, S. 91). Zusätzlich haben Unternehmen in wirtschaftlichen Krisen die Tendenz über Frühpensionierungen die ihrer Ansicht nach am wenigsten rentable und produktive Altersgruppe auszusteuern (Hugentobler, 2005, S. 44). Hier kommen die Personalverantwortlichen ins Spiel. Sie müssen sicherstellen, dass die Rekrutierung von neuem Personal nicht nach den gängigen Kriterien erfolgt um die bestmöglichen Ressourcen für den Erfolg des Unternehmens einsetzen zu können. So sollte die Personalpolitik im Unternehmen nicht vom Alter abhängig gemacht werden, sondern von den Fähigkeiten und Kompetenzen des Bewerbers. Immer mehr Unternehmen achten auf eine demografisch durchmischte Belegschaft. Zu junge Teams geraten in Schwierigkeiten, wenn nach einer ersten Expansionsphase qualitatives Wachstum gefragt ist. Mit dieser Problemstellung müssen sich viele (Technologie-) Startups beschäftigen, aber auch neu geschaffene, auf jüngere Mitarbeiter ausgerichtete Unternehmensbereiche, wie zum Beispiel Inside Sales Organisationen oder Innovationsabteilungen (Höpflinger, 2013, S. 63).

Eine gemischte Zusammensetzung sollte auch bei den Führungsteams angestrebt werden. Gegenwärtig sind die Entscheidungsfunktionen in Unternehmen, aber auch in der Politik, dominant mit Baby-Boomern besetzt. Eine derartige Konzentration auf eine Generation mit den

gleichen Prägungen und einer damit verbunden Homogenisierung birgt das Risiko nicht alle relevanten Perspektiven und Erfahrungen in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen (Höpflinger, 2013, S. 63). Generationen durchmischte Gruppen sind daher auch hier wünschenswert und anzustreben.

4.4 Schulungen

Wie im Kapitel 3.2 aufgezeigt, spielen kontinuierliche Weiterbildungen und Schulungen eine elementare Rolle im erfolgreichen, verlängerten Berufsleben. Während die Hoheit über die meisten Bildungsinstitute in der Schweiz beim Staat liegt, bedeutet dies aber keinesfalls, dass sich Unternehmen entspannt zurücklehnen können. Vielmehr gilt es, Strukturen zu schaffen, um die Mitarbeiter zu fördern und es ihnen zu ermöglichen Bildungsangebote zu nutzen (zum Beispiel flexible Arbeitszeiten und –pensen oder auch finanzielle Unterstützung, um für Kursgebühren aufzukommen oder Erwerbsausfälle zu kompensieren). Auch findet Lernen nicht nur in Form der staatlichen Bildungsangebote statt. Innerbetriebliche Schulungen, Zertifizierungen und sonstige Massnahmen zur Weiterbildung spielen eine zentrale Rolle im lebenslangen Lernen.

Die demografische Alterung der erwerbstätigen Personen erfordert nicht nur Anpassungen bei den innerbetrieblichen Strukturen und Prozessen, sondern rückt das langfristige Management der beruflichen Kompetenzen der Mitarbeiter in den Vordergrund. Dabei darf der Fokus nicht nur auf die Hard Skills, sondern soll vor allem auch auf Soft Skills, wie Kommunikationskapazitäten oder den Umgang mit Wandel, gelegt werden (Höpflinger, 2013, S. 27). Unterschiede bezüglich leistungsrelevanter Eigenschaften nehmen im höheren Alter zu. Dies wiederum bedeutet, dass eine hohe Arbeitsleistung im späteren Berufsleben von Individuen, aber auch von den Unternehmen bewusst vorbereitet werden kann (Höpflinger, 2013, S. 35). Auch Offenheit gegenüber Neuem oder Veränderungen sollte bei Mitarbeitenden aktiv geschult werden, damit sie bei entsprechenden Situationen das Positive von Neuerungen erkennen und ausschöpfen können (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 13). Die meisten Unternehmen kennen irgendeine Form der innerbetrieblichen Befähigung der Mitarbeiter. Die Massnahmen reichen von „On-the-Job“ Trainings über Mentoring, fachliche Zertifizierungssysteme bis hin zu Schulungen gezielter Skills und Fähigkeiten. Generell sollten Unternehmen die Kompetenzen der Mitarbeiter längerfristig betrachten und individuelle Pläne zu Befähigung und Weiterbildung erstellen, um den Massnahmen einen geordneten Rahmen zu verleihen. Einige Unternehmen sehen die persönliche Weiterentwicklung als Holschuld, was heisst, dass der Mitarbeiter sich darum kümmern muss und

das Unternehmen lediglich auf Zuruf unterstützt. Die Ansichten weichen glücklicherweise vermehrt einem proaktiven Management der Kompetenzen der Arbeitnehmer.

4.5 Silver Economy

Es darf bei den ganzen Herausforderungen, welche die demografische Alterung mit sich bringt, nicht vergessen werden, dass diese auch ein grosses Potenzial für die Wirtschaft darstellt. Es handelt sich bei diesen „neuen Alten“ um eine komplett neue Kundengruppe mit einer erhöhten Kaufkraft, um auf sie abgestimmte Produkte und Dienstleistungen nachzufragen (Höpflinger, 2013, S. 28). Die Finanzstärke der 65- bis 75-jährigen sowie der über 75-jährigen kommt der Wirtschaft zugute, da sie verhältnismässig viel konsumieren. Diese Konsumentengruppe der langjährigen Pensionierten mit genügend Geld, Zeit und guter Gesundheit, bezeichnet man als Silver Economy (Langenegger, 2017, S. 2). Die Palette an nachgefragten Produkten ist breit und erstreckt sich weit über die Kategorien Wohnen, Pflege, soziale Dienste und Gesundheitswirtschaft, Handel und Handwerk, Tourismus, Neue Medien und Technik sowie Bank- und Finanzdienstleistungen (Heinze, Naegele, & Schneiders, 2011, S. 120). Die demografische Alterung ist nicht nur ein Risiko oder eine Herausforderung, sondern viel mehr auch eine wirtschaftliche Chance für die Unternehmen (Höpflinger, 2013, S. 28). Der Generationenmix ist für Unternehmen nicht nur intern anspruchsvoll, sondern auch extern im Verhältnis mit Kunden von hoher Bedeutung. Ein Unternehmen muss sich also nicht nur mit der Frage auseinandersetzen, wie es die unterschiedlichen Generationen in der Belegschaft vereinen kann, sondern auch, wie es die unterschiedlichen Generationen seiner Kunden bedienen soll (Höpflinger & Clemens, 2005, S. 143). Dazu werden Mitarbeitende benötigt, welche die Bedürfnisse dieser Generation kennen, um sie bestmöglich abzuholen (Cosandey, 2017, S. 2).

4.6 Praxisbeispiele

Beispiele für den Umgang mit älteren Arbeitskräften zeigt das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO im Dossier „Ältere Arbeitnehmende“ von Fachkräfte Schweiz (2017). Es wurden gezielt mittelständische Schweizer Betriebe untersucht, da diese aufgrund der eingeschränkten finanziellen Mittel unter Annahme des bevorstehenden Fachkräftemangels (vergleiche Kapitel 2.1.2) am abhängigsten davon sind, ihre Fachkräfte länger im Beruf zu halten.

Ein Metallbau-Unternehmen aus Andelfingen ZH, reduziert bei älteren Mitarbeitern die körperliche Arbeit und setzt auf flexible Teilzeitmodelle, um so auf deren Bedürfnisse einzugehen

und sie als wichtige Know How-Träger und Vermittler möglichst lange im Betrieb halten zu können (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 6). Die Unternehmung vertritt die Meinung, dass alte, starre Lösungen und Prozesse zugunsten von flexibleren Herangehensweisen und Lösungsansätzen aufgegeben werden sollten. Der Know How Transfer von alt zu jung findet über ein Patenonkel-Prinzip statt, in welchem die gestandenen Fachkräfte ihr Wissen den Auszubildenden weitervermitteln.

Auch ein mittelständischer Möbelbauer setzt im Umgang mit älteren Mitarbeitenden auf mehr Flexibilität betreffend Arbeitspensum und Tätigkeit. Mit dem Ziel, dass ältere Mitarbeitende ihr Wissen an Jüngere weitergeben. Spannend ist, dass die Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten sowie deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt als abnehmend angesehen werden (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 8). Dies hat sicherlich damit zu tun, dass es sich hier um eine eher einfachere, körperliche Tätigkeit handelt und der Arbeitsmarkt der Zukunft vor allem gut geschultes höheres Fachpersonal und Kader benötigt. Dies wiederum zeigt einmal mehr die Bedeutung von Weiterbildungen und dem lebenslangen Lernen für Arbeitnehmer um den Sprung in eine andere Branche und Tätigkeit zu bewerkstelligen.

Ein weiteres Unternehmen, ein Maschinenbauer im Bereich Paper Processing, unterstreicht vor allem die Bedeutung von Kommunikation sowie die Rolle von Führungspersonen beim Umgang mit älteren Arbeitnehmern. Individueller Kontakt und enge Begleitung der Mitarbeiter, sollen sie als Fachkräfte dem Unternehmen erhalten (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 9).

Ein Schweizer Papier und Karton Hersteller aus dem Kanton Aargau sieht eine Unternehmenskultur, in welcher die Werte der Firma tagtäglich gelebt werden, als Voraussetzung, um ältere Träger von Know How sehr lange im Betrieb zu halten (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 11). Neben den Fachkompetenzen werden vor allem eine höhere Zufriedenheit, Sozialkompetenz und Loyalität bei älteren Mitarbeitern festgestellt und wertgeschätzt. Die erhöhten Sozialkosten sind ein klarer Nachteil älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt. Dies wird aber aktuell und wohl auch in Zukunft durch den Fachkräftemangel gemindert.

Die Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitern scheint in den untersuchten Fällen vorhanden zu sein und die Unternehmen sind sich der Bedeutung ihrer älteren Know How-Träger bewusst. Flexible Anstellungsbedingungen und angepasste Tätigkeiten sind verbreitet, wobei viele auf ein klassisches Mentoring Prinzip setzen. Einzig in Bereichen von einfacheren und körperlich anspruchsvollen Arbeiten wird älteren Arbeitnehmern ein Nachteil unterstellt. Dies ist auch

verständlich, denn wie sollte ein Unternehmen, in dem es primär körperliche Arbeit zu verrichten gibt, plötzlich grosse Teile seiner Arbeitnehmer in beratender Funktion einsetzen? Weiter fällt auf, dass zwar alle untersuchten Unternehmen Massnahmen treffen um auf ältere Arbeitnehmer einzugehen, jedoch mit keinem Wort erwähnt wird, dass auch gezielt ältere Arbeitnehmer eingestellt werden. Eine der Hauptursachen dafür könnten die erhöhten Sozialkosten sein.

Unternehmen betreiben Anstrengungen, um die betriebsinternen Know How-Träger länger im Unternehmen zu halten und um längst möglich von ihrem Fachwissen profitieren zu können. Weniger verbreitet sind Bestrebungen und Konzepte um dediziert neue ältere Mitarbeiter in Unternehmen zu holen. Einen Ansatz dazu verfolgt beispielsweise das Unternehmen Pfizer, welches - inspiriert vom Film „The Intern“ mit Robert De Niro - einen 70 Jahre alten Summer Intern einstellte (Critchlow, 2016). Es bleibt vorerst aber bei Experimenten und es fehlt bislang an einem systematischen Ansatz, um über Senior Internships älteren Mitarbeitern beispielsweise einen Branchen- oder Rollenwechsel zu ermöglichen. In einigen Ländern dürfte es aufgrund des geltenden Arbeitsrechts sowie Gewerkschaften und Gesamtarbeitsverträgen für Unternehmen schwierig werden, ihre Praktikumsstellen älteren Arbeitnehmenden zu öffnen. Eine genauere Analyse in welchen Märkten die Idee von Seniorenpraktika umsetzbar wäre, fehlt bislang. In der Schweiz gibt es keine klaren gesetzlichen Bestimmungen für die Beschäftigung von Praktikanten (KMU Portal für kleine und mittlere Unternehmen, 2015, Abschnitt 2). Nur die Schwelle des Einkommens, ab welcher Abgaben für die Sozialversicherung gezahlt werden müssen, ist festgelegt. Ebenfalls finden sich Bestimmungen betreffend die Pflicht die Praktikanten in die Unfallversicherung mitaufzunehmen. Die Voraussetzungen zur Implementierung neuer, kreativer Ansätze sind also gegeben.

Selbstverständlich darf bei der ganzen Theorie rund um das längere Arbeitsleben das Individuum nicht vergessen gehen. Die einzelne Person entscheidet am Ende noch immer selbst, in welche Richtung es gehen soll und welches Angebot sie wahrnimmt und welches nicht.

5 Die Rolle des Individuums

„Der Rost mach erst die Münze wert.“ – Johann Wolfgang von Goethe (1832)

Wie schon Goethe erkannt hatte, kommen teils wertvolle Attribute erst mit einem gewissen Alter auf. Übertragen auf die Arbeitnehmer würde dies wohl bedeuten, dass gewisse Fähigkeiten und Kompetenzen erst in der zweiten Hälfte des Berufslebens so richtig zum Tragen kommen. In den folgenden Abschnitten soll ein Verständnis dafür geschaffen werden, mit was für Menschen wir es in der alternden Gesellschaft zu tun haben, welche Stärken und Schwächen sie mitbringen und was sie eigentlich zu erreichen versuchen.

Nach dem Modell von McGregor aus dem Jahre 1970 kann in der Arbeitswelt zwischen zwei grundlegenden, polaren Menschenbildern unterschieden werden. In seiner Theorie X geht er vom arbeits- und verantwortungsscheuen Individuum aus, das durch Strukturen geführt, gelenkt, gezwungen und auch bestraft werden muss. Diesem Ansatz stellt er in Theorie Y ein entgegengesetztes Menschenbild gegenüber, in welchem Spielraum und Verantwortung eine verstärkende Wirkung auf die grundsätzlich positive Beziehung des Menschen zur Arbeit hat (Winkler, 2005, S. 130).

5.1 Porträt

Das Hauptaugenmerk wird an dieser Stelle auf die Generation der Baby-Boomer gelegt, da diese aktuell die älteren Arbeitnehmer darstellt, welche nach und nach in die Pension übertreten. Da jedoch die zeitliche Abgrenzung der Generationen je nach Quelle leicht variieren kann und ein Einheitsverständnis geschaffen werden soll, folgen die momentan im Arbeitsmarkt aktiven Generationen im Überblick gemäss Definition von Avenir Suisse (Grünenfelder & Müller-Jentsch, 2017, S. 8):

- Baby-Boomer (1945 bis 1964): Sie wurden durch die globalisierte Jugendkultur der 60er Jahre geprägt, wobei traditionelle Werte schnell aufgelöst wurden. Dank den Fortschritten in der Bildung sind sie gut ausgebildet und konnten von der Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft profitieren (Höpflinger, 2005c, S. 63).
- Generation X (1964 bis ca. 1980): Ihre Merkmale sind ein hohes Bildungsniveau, ein ausgeprägtes Konsumverhalten sowie Individualismus.

- Generation Y (1980 bis 1999): Sie sind insgesamt gut ausgebildet und technologieaffin und legen ausserdem einen hohen Wert auf Selbstverwirklichung, wobei sie althergebrachte Normen und Konventionen in Frage stellen.
- Millennials (ab 2000): Sie sind stark von der Digitalisierung und den sozialen Medien geprägt.

Es ist wichtig zu verstehen, welche Erfahrungen und Prägungen die aktuell alternde Generation der Baby-Boomer mit sich bringt. Diese Menschen werden sich im Alter nicht mehr gleich verhalten wie noch ihre Eltern, sondern auch in der zweiten Lebenshälfte noch agil und dynamisch sein. Globalisierung, genauso wie die Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie, sind vertraut und erweitern das Spektrum der Möglichkeiten auch im höheren Alter signifikant (Höpflinger, 2005c, S. 63). Die Baby-Boomer erlebten weder Krieg noch Wirtschaftskrisen, dafür aber war ihr Leben geprägt von Wohlstandsgewinnen und Fortschritt. Im hohen Alter können sie sich dank guter Gesundheit den Vorzügen und Möglichkeiten der globalisierten Gesellschaft widmen, mit der sie bestens vertraut sind (Höpflinger, 2005c, S. 64). Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung von Lebensvorstellungen und Lebensverläufen betreffen zunehmend auch Menschen im höheren Alter (Höpflinger, 2013, S. 13). Ältere Menschen werden bezüglich ihrer Bedürfnisse und Ansprüche zusehends heterogener. Dies macht es schwierig bis unmöglich eine für alle passende Lösung zu finden. Lösungsansätze mit einer grösstmöglichen Flexibilität und Individualisierbarkeit sind daher wünschenswert (Höpflinger, 2013, S. 10). Die Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Menschen in der Lebensgestaltung werden immer kleiner, und das Konsum- und Verkehrsverhalten der beiden Altersgruppen nähern sich an. Damit kann eine sozio-kulturelle Verjüngung neuer Rentnergenerationen und der Gesellschaft als Ganzes beobachtet werden, obwohl das Durchschnittsalter steigt (Höpflinger, 2017, S. 10). Diese Entwicklung, auch Anti-Aging Bewegung genannt, erinnert an das „Peter Pan“ Phänomen in der Phase der Post-Adoleszenz (vergleiche Kapitel 2.2.3). Wieder verlängern die Menschen eine Phase ihres Lebens indem sie sich weigern, sich wie alte Menschen zu verhalten, sondern einfach weitermachen wie bisher. Personen, die das Pensionsalter erreichen und bei guter Gesundheit sowie finanziell abgesichert sind, verfügen über viel Energie und Zeit, um sich selbst zu verwirklichen. Zum Lebensmittelpunkt befanden sich viele am Höhepunkt ihrer beruflichen Laufbahn, jedoch auf Kosten der persönlichen Entwicklung, welche hintenanstehen musste. Dies soll nun nachgeholt werden (Ruchti, 2018, S. 2). Es gibt immer mehr Personen die bereit sind, im höheren Alter noch zu arbeiten und so mit ihrer vorhandenen Energie etwas Produktives zu schaffen (Höpflinger, 2013, S. 10). Die Erwerbstätigkeit im höheren Alter hat dabei bei Weitem

nicht nur finanzielle Anreize. Die Anzahl der finanziell abgesicherten Rentner ist sogar gestiegen, wenn auch Altersarmut noch lange nicht bei allen Bevölkerungsgruppen verschwunden ist (Höpflinger, 2017, S. 14). Es spielen durchaus auch soziale Faktoren mit, wenn es darum geht, Wissen zu vermitteln, weiterhin gebraucht zu werden und einer interessanten, flexibel gestalteten Tätigkeit nachzugehen (Höpflinger & Hugentobler, 2005, S. 172; Höpflinger, 2013, S. 15).

Typisch für die Zeit des mittleren Alters sind auch etwaige Rollenwechsel. Die Kinder ziehen aus und die eigenen Eltern scheiden aus dem Leben. Damit ist man weder für die jüngere noch für die ältere Generation verantwortlich und plötzlich bleibt sehr viel Zeit und Raum für sich selbst. Viele Menschen nutzen den Moment, um sich neu zu orientieren und nochmals etwas Neues zu beginnen (Ruchti, 2018, S. 4). Die Baby-Boomer sind dabei die erste Generation, die nicht mehr klassisch altert und in ihrem Status Quo verharren möchte, sondern auch im höheren Alter noch offen für Berufswechsel, Neuheirat, Zweitstudium oder Auswanderung sind (Clemens, Höpflinger, & Winkler (Hrsg.), 2005, S. 3).

Doch wie fit sind jetzt die Baby-Boomer noch hinsichtlich ihrer Aufgaben im späten Arbeitsleben? Gute Gesundheit und Lebenserfahrung reichen nicht aus, um im heutigen Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein. Daher soll nun analysiert werden welche Stärken und Schwächen Baby-Boomer im höheren Alter mit sich bringen.

5.2 Arbeitsmarktrelevante Leistungsparameter

Durch die rasante Entwicklung gewinnen in der Arbeitswelt neue Fähigkeiten, wie zum Beispiel eine schnelle Auffassungsgabe, Lernbereitschaft und -fähigkeit, die Fähigkeit abstrakt zu denken, Urteilsvermögen, aber auch Offenheit für Wandel, an Bedeutung. Verbesserte kommunikative Fähigkeiten werden zusehends wichtig im zwischenmenschlichen Bereich. Durchsetzungsfähigkeit, einwandfreie Kommunikation sowie Empathie und die Fähigkeit zuzuhören sind im heutigen Arbeitsmarkt wichtiger denn je (Höpflinger, 2013, S. 8).

Die arbeitsmarktrelevanten Befähigungskriterien können dabei in die Kategorien der Hard Skills, sowie der Soft Skills eingeteilt werden (Höpflinger, 2013, S. 9):

- Hard Skills (formelle Qualifikationen): Schulbildung, Berufsbildung, Weiterbildung, Spezialbildung sowie informelle Ausbildung und Erfahrung.

- Soft Skills (informelle Qualifikationen): Begabungen, Persönlichkeitseigenschaften, Arbeitstugenden, Motive und Werthaltungen.

Klar ist, dass sich ein Mensch über die Zeit verändert und auch seine Fähigkeiten und Kompetenzen verändern sich. Bruggmann (2000, S. 25) unterscheidet in seinen Ausführungen zwischen zunehmenden, gleichbleibenden sowie abnehmenden Leistungsparametern. Diese werden in der Folge schematisch gegenübergestellt sowie bei Bedarf durch die von Winkler (Winkler, 2005, S. 86) aufgeführten positiven und negativen Eigenschaften älterer Menschen ergänzt.



Abbildung 8: Die Entwicklung arbeitsmarktrelevanter Leistungsparameter im fortgeschrittenen Erwerbsalter
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruggmann, 2000, S. 25 und Winkler, 2005, S. 87)

Es kann also aufgezeigt werden, dass zwar einige Leistungsparameter im höheren Alter abnehmen, jedoch eine Vielzahl auch zunimmt, während einige vom Altern nicht beeinflusst werden und damit gleichbleiben. Während die Wissenschaft früher vor allem untersuchte, welche Kompetenzen und Leistungsbereiche bei alternden Arbeitskräften nachlassen, rücken in der

jüngeren Forschung jene Aspekte in den Vordergrund, die im Alter erhalten oder gar verbessert werden (Winkler, 2005, S. 85). Mittlerweile sind sich viele Forscher einig, dass ein direkter Zusammenhang von Alter und Leistungsfähigkeit empirisch nicht belegt werden kann. Es ist möglich, dass einige leistungszuträgliche Eigenschaften über die Zeit abnehmen, es kommen aber auch neue dazu (Winkler, 2005, S. 88; Höpflinger, 2013, S. 35). Vielmehr ist Flexibilität in der Gestaltung der Tätigkeiten und des Arbeitsplatzes von grosser Bedeutung um die weiterführende volle Ausschöpfung des Potenzials eines älteren Arbeitnehmers zu ermöglichen. Die Leistungsfähigkeit und die arbeitsrelevanten Fähigkeiten unterscheiden sich innerhalb einer Altersgruppe stärker als zwischen verschiedenen Altersgruppen (Winkler, 2005, S. 90).

Ein paar tatsächlich vorhandene Nachteile älterer Mitarbeiter gegenüber jüngeren, wie die verminderte körperliche Leistungsfähigkeit, die langsamer werdende Informationsverarbeitung oder die abnehmende Veränderungstoleranz, können seitens des Arbeitgebers mit gezielten Massnahmen und Veränderungen gemindert werden. Lern- und Schulungskonzepte können auf die Präferenzen der älteren Menschen abgestimmt werden und ein sauber implementiertes Change-Management vermindert die Intoleranz gegenüber technologischen und strukturellen Veränderungen (Höpflinger, 2005a, S. 19). Aufgrund der Abnahme der körperlichen Arbeiten weisen einerseits nur noch kleine Anteile der Baby-Boomer Generation körperliche Abnutzungserscheinungen auf, und andererseits ist die körperliche Leistungsfähigkeit in den meisten Positionen nicht mehr wichtig (Höpflinger, 2017, S. 8). Zudem gilt es auch zu bedenken, dass Baby-Boomer anders sind als die Generationen vor ihnen. Aufgrund ihrer besseren Ausbildung sowie ihren Erfahrungen sind sie besser in der Lage mit dem raschen gesellschaftlichen, vor allem aber mit dem technologischen Wandel zurechtzukommen als vorhergehende Generationen (Höpflinger, 2017, S. 8). Sie haben keinen Nachteil gegenüber den Digital Natives, da sie seit Beginn gelernt haben mit digitaler Technologie umzugehen und diese anzuwenden (Heiniger & Schellenbauer, 2018, S. 2).

Die neuen Senioren von heute bringen also wertvolle Fähigkeiten mit, die, richtig eingesetzt, mit einem grossen Teil zum Erfolg eines Unternehmens beitragen können. Dafür gilt es aber, genauer zu analysieren, welche Bereiche des Wissens älterer Mitarbeiter für das Unternehmen von Bedeutung sind und daher erhalten werden sollten.

5.3 Arbeitserfahrung und Wissenstransfer

Im Unternehmen werden zwei Altersdimensionen unterschieden: Neu vs. Alt und Jung vs. Alt (Höpflinger & Clemens, 2005, S. 144). Diese Dimensionen werden bei der Bewertung von Erfahrungswissen bedeutend. Erfahrungswissen verliert in einem dynamischen, sich ständig verändernden Umfeld an Gewicht. Die Innovation überflügelt in ihrer Bedeutung die Tradition eindeutig. Dies wiederum bringt die Herausforderung mit sich, dass ältere Arbeitnehmer sich nicht mehr auf ihrem Erfahrungsvorsprung ausruhen können, sondern auch unter Druck stehen, mit der Zeit zu gehen und sich auf dem neusten Stand zu halten (Höpflinger, 2013, S. 48). Dabei kann ein Spannungsfeld entstehen, da es im Zusammenspiel verschiedener Generationen im Unternehmen zur teilweisen Loslösung von Alter und Seniorität kommen kann. Im Speziellen bei Berufswechseln kommt es zur Situation, dass der neu eintretende, ältere Mitarbeiter weniger Erfahrung im Unternehmen oder allenfalls auch in der Branche aufweisen kann. Aber auch durch die Neueinsetzung eines jüngeren Vorgesetzten mit relevanter und aktueller Ausbildung können traditionelle Senioritätsstrukturen durchbrochen werden (Höpflinger, 2013, S. 22).

Um dies besser untersuchen zu können, muss zunächst einmal genauer betrachtet werden, was Erfahrungswissen eigentlich ist und wie es sich zusammensetzt. Das Erfahrungswissen bezeichnet Wissen um Sachverhalte sowie Wissen um Prozesse und Vorgehensweisen (Höpflinger, 2013, S. 50). Es setzt sich aus explizitem und implizitem Wissen zusammen:

- Das explizite Wissen besteht aus dem theoretischen Wissen (technisches Wissen, technologisches Wissen, Prozesswissen, Massnahmenwissen, etc.) und praktischem Wissen.
- Das implizite Wissen vereint das Wissen um funktionale Abhängigkeiten und das Wissen um Wirkungszusammenhänge.

Während das explizite Wissen ständigem Wandel unterliegt und daher bei einem älteren Arbeitnehmer ohne ständige Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen veraltet sein kann, ist es vor allem das implizite Wissen welches den Wert des Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter, die schon lange in der Unternehmung sind, ausmacht. Dieses Implizite Wissen kann fast nur durch Erfahrung aufgebaut werden, es sei denn, es gibt Strukturen, die es erlauben implizites Wissen älterer Mitarbeiter auf jüngere zu übertragen. Hier kommen nun die klassischen Aufgaben älterer Fachkräfte im Betrieb, wie Mentoring oder Lehrlingsausbildung, zum Tragen. Am besten kann implizites Wissen transferiert werden, indem der tägliche Arbeitsablauf in

generationendurchmischten Teams stattfindet. Coaching, Supervision, Mentoring, Tandem-Systeme, Prozessbegleitung oder generationendurchmischte Projektgruppen sind nur einige der zahlreichen Ausprägungen dieses Systems in der Praxis (Höpflinger, 2013, S. 52).

Das Finden dieser Art von Tätigkeit, bei der das eigene Wissen und Know How eingesetzt und übergeben werden kann, ist älteren Arbeitnehmern sehr wichtig. Anstelle sie auf einem Abstellgleis zu parken, sollten sie in einer beratenden Tätigkeit oder zur Ausbildung eingesetzt werden, um ihr Potenzial optimal ausschöpfen zu können und die Bestandteile des Erfahrungswissens weiterzugeben, die nach wie vor relevant sind (Fachkräfte Schweiz, 2017, S. 12).

5.4 Flexibilität, Mobilität

Von der aktuellen Generation älterer Menschen kennt man das Konzept des „Wurzeln Schlagen“. Dabei fühlen sich die Personen eng mit ihrem direkten Umfeld verbunden und bleiben oftmals bis ins hohe Alter ihrem Wohnort, ihrem sozialen Umfeld und ihren Angewohnheiten treu, ohne sich auf neuartige Experimente und Erfahrungen einzulassen. Die Baby-Boomer ticken da, wie bereits erläutert, anders. Sie zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität und Mobilität aus und werden diese auch im höheren Alter aufrechterhalten. Höpflinger (Höpflinger, 2005c, S. 77) beschreibt in seinen Studien den Alterspendelverkehr, worunter er die Mobilität der älteren Generation versteht, welche immer öfter mehr als nur einen Wohnort hat. Dies ist ein Trend, dem es in Zukunft vermehrt Rechnung zu tragen gilt. Dieses „Wurzeln schlagen“ im Alter findet zwar immer noch statt, nimmt aber mit den nachrückenden Generationen stark ab.

In den späteren Erwerbsjahren kommt es oft zu einigen Brüchen und gesuchten Veränderungen im Leben der Menschen. Die Selbstverwirklichung rückt in den Vordergrund und kann sich durch eine Neuorientierung in einer Partnerschaft nach dem Auszug der Kinder, der Suche nach einem gänzlich neuen Berufsfeld oder auch einer Umstellung des persönlichen Lebensstils äussern (Höpflinger, 2013, S. 11). Immer mehr Menschen nehmen den Auszug der Kinder sowie deren Unabhängigkeit als Anlass, um sich neu zu orientieren (Höpflinger, 2005c, S. 76). Bei einem durchschnittlichen Alter der Frau von 30 Jahren bei der Geburt ihres ersten Kindes, kann davon ausgegangen werden, dass die Eltern beim Auszug der Kinder im Bereich zwischen 50 und 60 Jahren sein dürften, also in der späten Phase ihrer Erwerbstätigkeit. Gleichzeitig sterben in dieser Phase oftmals die eigenen Eltern, wodurch auch diese Verpflichtungen ein Ende haben (Ruchti, 2018, S. 4). Augenscheinliche Trends in späteren Lebensphasen sind aktuell zudem zunehmende

Scheidungsrate, häufigere Berufswechsel oder erhöhte räumliche Mobilität bei Menschen ab 50. Dazu kommt eine individuelle und pluralistische Gestaltung der späteren Lebensabschnitte (Höpflinger, 2017, S. 10). Im Kapitel 2.2.3 wurde dieser Lebensabschnitt im Rahmen der Multigrafie als „Zweiter Aufbruch“ beschrieben. Es findet nach der vorausgegangenen „Rush Hour“ ein Neustart statt, bei dem sich Personen neu orientieren und nochmals von vorne beginnen können. In Verbindung mit der räumlichen und beruflichen Mobilität entstehen zahlreiche neue Optionen und Chancen, die der moderne Senior von heute bereit ist anzupacken, wenn sie ihm zugänglich gemacht werden. Um diesen Zugang zu einer individuell gestalteten Lebenshälfte und den damit verbundenen beruflichen Optionen sicherzustellen, werden in der Folge, auf Basis der bisher gewonnenen Erkenntnisse, Forderungen an Politik, Unternehmen und Individuen gestellt.

6 Forderungen zur erfolgreichen Integration älterer Arbeitnehmer

Insgesamt sind die in der Schweiz angetroffenen Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung des verlängerten Lebens, und vor allem des verlängerten Erwerbslebens, sehr gut. Die Schweizer Wirtschaft ist eine der wettbewerbsfähigsten der Welt. Die Arbeitslosigkeit, auch bei Personen im höheren Erwerbsalter ist sehr tief, die staatlichen Massnahmen und Strukturen funktionieren und der Grossteil der Unternehmen schätzt die Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer älteren Mitarbeiter. Es ist daraus ersichtlich, dass versucht wird, die älteren Mitarbeiter über Anpassungen in den eigenen Strukturen und Funktionsweisen länger im Unternehmen zu halten. Das Potenzial des älteren Fachpersonals wird mehrheitlich erkannt und gefördert. Dennoch konnten in allen drei Bereichen - Politik, Unternehmen sowie auf individueller Ebene - Potenziale zur Verbesserung entdeckt werden, die dazu beitragen sollen, die Spitzenposition der Schweiz im internationalen Vergleich auch in Zukunft und angesichts der herannahenden Herausforderungen zu verteidigen. Durch die demografische Alterung der Gesellschaft und auch der Erwerbsbevölkerung in Kombination mit den Auswirkungen des hundertjährigen Lebens, wird es nötig sein, dass grosse Teile der Bevölkerung in Zukunft länger am Arbeitsleben teilnehmen. Man will sich finanziell absichern sowie den Lebensstandard auch im höheren Alter erhalten können. Zudem werden auch vermehrt Leute ohne wirtschaftlichen Zwang weiterarbeiten, um ihrem verlängerten Leben einen Sinn zu geben. Dies wird durch eine sinnstiftende Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt erreicht. Gleichzeitig ist auch die Schweizer Wirtschaft, die sich aufgrund des steigenden Bedarfs und der durch die demografische Entwicklung bedingten Verknappung des Angebots an Fachkräften, mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sieht, darauf angewiesen, dass Leistungs- und Wissensträger länger in Unternehmen verbleiben und ihren Teil zur Wertschöpfung beitragen. Es liegt also noch immer viel Arbeit vor der Politik, den Unternehmen sowie den einzelnen Personen, um den Erfolg eines verlängerten Arbeitslebens sicherzustellen.

6.1 Politik

Forderung 1: Die Politik muss sich dringendst um eine Reform der Altersvorsorge kümmern. Das aktuelle System hat zwar in der Vergangenheit sehr gut funktioniert, droht jedoch durch die demografische Verschiebung der Bevölkerungsanteile aus den Fugen zu geraten und in eine Unterfinanzierung zu straucheln. Zudem benachteiligt das aktuelle System durch vorgeschriebene, steigende Beiträge ältere Arbeitnehmer in ihren Chancen auf dem

Arbeitsmarkt, da sie für Unternehmen mit höheren Kosten verbunden sind als jüngere Kandidaten. Soll die Idee der individuellen und flexiblen Multigrafie das klassische, starre dreiphasige Bild vom Lebensablauf ersetzen, so muss auch der Staat dem Rechnung tragen und die Vorsorgebeiträge altersneutral gestalten. Insgesamt sind vor allem die erste und die zweite Säule im aktuellen System zu unflexibel und starr, während die dritte Säule ein gewisses Mass an Flexibilität ermöglicht. Ein Teilrentensystem ist zwingend notwendig und flexible Lösungen für Erwerbsausfälle durch Erholung, Weiterbildung oder Neuorientierung sind wünschenswert. Die Politik steht in der Schuld für eine mehrheitsfähige Lösung, um das Debakel rund um die Rentenreform 2020 vergessen zu machen.

Forderung 2: Das Schweizer Bildungssystem gehört dank seiner Durchlässigkeit, Flexibilität, Individualisierbarkeit sowie die insgesamt sehr hohen Qualität zu den besten der Welt. Es kennt zahlreiche Wege der Erstausbildung sowie eine Fülle an Möglichkeiten von Weiterbildungen und Fachausbildungen sowohl im akademischen Bereich wie auch im Beruf. Dank einer hohen staatlichen Beteiligung, die über die Steuern finanziert wird, sind die verschiedenen Bildungsangebote zudem für den Grossteil der Bevölkerung zugänglich. Hier liegt jedoch genau der springende Punkt. Während die direkten Kosten von Weiterbildungen stark subventioniert sind, gibt es kaum Möglichkeiten indirekte Kosten, wie verursachte Erwerbsausfälle, zu kompensieren. Die tieferen Einkommensschichten, die aufgrund der Veränderungen am Arbeitsmarkt und der damit verbundenen Bedrohung ihrer Jobs am dringendsten Weiterbildungen brauchen um sich auf eine neues Betätigungsfeld vorzubereiten, können es sich oftmals nicht leisten durch ein reduziertes Arbeitspensum zeitweise auf Teile ihres Salärs zu verzichten. Zudem sind die vorhandenen Möglichkeiten, zu wenig bekannt und bedürfen besserer Aufklärung. **Der Staat muss sicherstellen, dass die Bevölkerungsschichten, deren Jobs durch den technologischen Fortschritt bedroht sind, Zugang zu Bildungsmassnahmen erhalten, um sich auf eine neue Betätigung vorzubereiten.**

Forderung 3: Zur Standortförderung Schweiz gehören auch Massnahmen zur **Förderung der Zuwanderung von benötigten, qualifizierten Arbeitskräften** für Sektoren, in denen der Bedarf nicht aus der eigenen Bevölkerung gedeckt werden kann. Aufgrund der demografischen Entwicklung in der Schweiz ist davon auszugehen, dass dies in absehbarer Zeit den Grossteil der Sektoren betreffen wird. Die Politik muss sicherstellen, dass alle Massnahmen getroffen werden, um die Schweiz trotz Wirtschaftsaufschwung in den potenziellen Herkunftsländern weiterhin

attraktiv zu gestalten, damit gut ausgebildete Fachkräfte in die Schweiz einwandern und so den hiesigen Bedarf decken.

6.2 Unternehmen

Forderung 4: Unternehmen müssen begreifen, wie wichtig ältere Fachkräfte für den jetzigen, vor allem aber auch für den zukünftigen Erfolg sind. Aufgrund der arbeitsmarktlichen Entwicklungen im In- und Ausland wird es vor allem für mittelständische Betriebe immer schwieriger werden an gutes Fachpersonal heranzukommen. **Daher müssen die Arbeitsbedingungen für ältere Facharbeitskräfte flexibilisiert werden, um sie länger im Unternehmen zu halten.** Neben flexiblen Arbeitspensen muss vor allem die Art der Betätigung auf die im Alter veränderten Fähigkeiten abgestimmt werden, um ein optimales Ergebnis sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber zu erzielen. Anstatt in Parkpositionen auf den Ruhestand zu warten, sollen ältere Mitarbeiter befähigt werden, ihr gesamtes Potenzial auszuschöpfen und das Maximum ihrer Wertschöpfungskraft ins Unternehmen einzubringen.

Forderung 5: Unternehmen müssen, unterstützt durch Gesetzesanpassungen der Politik, eine altersneutrale Personalpolitik einführen. Neue Mitarbeiter sollten nicht aufgrund des Alters, sondern anhand der angebotenen Fähigkeiten und Kompetenzen eingestellt werden, um das Optimum für das Unternehmen herauszuholen. Studien haben gezeigt, dass die Fähigkeiten innerhalb von Altersgruppen stärker variieren als zwischen verschiedenen Altersgruppen. Zudem haben heterogene, altersdurchmischte Teams die besten Erfolgchancen, da möglichst viele unterschiedlich relevante Perspektiven und Erfahrungen in die Entscheidungsfindungen miteinbezogen werden können.

Forderung 6: Unternehmen müssen im Bereich Schulungen von standardisierten reaktiven Massnahmen wegkommen und damit beginnen, die **Kompetenzen ihrer Mitarbeiter auf individueller Ebene aktiv zu managen.** Sie tragen eine bedeutende Verantwortung, wenn es darum geht, ihre Mitarbeiter fit für zukünftige Entwicklung und Veränderungen zu machen, und müssen darauf achten, dass die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Erwerbstätigen erhalten und gefördert wird.

6.3 Individuum

Forderung 7: Individuelle Personen müssen verstehen, dass die erfolgreiche Herangehensweise ans hundertjährige Leben zunächst einmal bei jedem selbst beginnt. **Das verlängerte Leben will geplant sein, und jeder muss sich zumindest aktiv damit auseinandersetzen,** um es gemäss seinen Wünschen gestalten zu können. Die erweiterten Phasen des Lebens mit den ganzen Schlaufen und Neustarts machen die Planung etwas komplizierter als dies im Leben früherer Generationen der Fall war, da sich dieses häufig am klassischen Ablauf des Lebens orientiert hat. Dafür wurden auch die Chancen und individuellen Möglichkeiten vielfältiger.

Forderung 8: Sollten Politik und Unternehmen die geforderten Voraussetzungen für die erfolgreiche Gestaltung des verlängerten Arbeitslebens schaffen, so liegt es in der Verantwortung des Individuums die gebotenen Möglichkeiten auch zu nutzen. Jede Person hat dafür Sorge zu tragen, **über die Zeit die Fähigkeiten zu erlernen, zu erhalten und weiterzuentwickeln um mit dem Wandel umzugehen.** Nur so kann sichergestellt werden, dass die Arbeitnehmer von den Massnahmen von Staat und Unternehmen profitieren können.

Forderung 9: **Für eine erfolgreiche Umsetzung einer altersneutralen Personalpolitik müssen ältere Arbeitnehmer gewillt sein, zwischenzeitliche Umsatzeinbussen in Kauf zu nehmen,** um Branchen- und Rollenwechsel erfolgreich gestalten zu können. Dabei geht es nicht nur um Erwerbsausfälle im Zuge von Weiterbildungen, sondern auch um die bezogenen Saläre in den neuen Positionen. In einer konsequent altersunabhängigen Personalpolitik gibt es auch keine auf Dienstjahren basierenden Senioritätssysteme. Neueinsteiger werden alle anhand ihrer Fähigkeiten beurteilt und nicht anhand ihres Alters oder ihrer Lebenserfahrung, sofern diese nicht direkt relevant ist. Dies kann bei einem Branchenwechsel bedeuten, dass ein Mitarbeiter das über Jahre gestiegene Gehalt verliert und im neuen Unternehmen wieder tief einsteigen muss.

Selbstverständlich sind die aufgeführten Forderungen nicht abschliessend, sondern es gäbe eine Vielzahl an weiteren Gebieten und Themenstellungen bei denen angesetzt werden könnte. An dieser Stelle soll sich jedoch auf die elementarsten, dringendsten und unmittelbar umzusetzenden Forderungen beschränkt werden. Ausserdem haben die Entwicklungen rund um die versuchte AHV Reform 2020 einmal mehr eindrücklich gezeigt, wie schwierig und zeitintensiv die Umsetzung in diesen Bereichen sein kann.

Es gibt immer Limitierungen für ein Modell, eine Theorie oder ein Angebot. Die Forschung zeigt eindeutig, wie die Gesellschaft mit zunehmendem Alter immer heterogener wird. Dies macht es

schwierig bis unmöglich eine für alle passende Lösung zu finden (Höpflinger, 2013, S. 10). Daher sollte versucht werden, die Angebote so breit wie möglich zu fächern und die Entscheidung, in welche Richtung es gehen soll, mit grösstmöglichen Freiheiten den Individuen überlassen werden. Klar wird es immer Leute geben, die mit zunehmendem Alter näher an ihr persönliches Umfeld heranrücken und Wurzeln schlagen. Genauso wird es aber Leute geben, die neu gewonnene Freiheiten nutzen möchten, um sich selbst zu verwirklichen oder einen Neustart zu wagen.

Da die hier aufgeführten Forderungen, vor allem die an die Adresse der Politik gerichteten, zumeist nur mittel- bis längerfristig umsetzbar sind, wird im Anschluss im letzten Teil der vorliegenden Arbeit noch auf drei ganz konkrete, unmittelbar und ohne grosse Aufwendungen umsetzbare Handlungsansätze eingegangen, die zwar nicht das Potenzial haben einen kompletten Richtungswechsel zu erreichen, aber ein kleiner Schritt in die richtige Richtung sein könnten.

7 Konkrete Handlungsansätze

Es können und werden noch viele Studien betreffend Neuorientierung und Integration von älteren Arbeitnehmern im Arbeitsmarkt verfasst werden. Um konkrete Aussagen über den Wert der Massnahmen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber machen zu können, sollten in einem ersten Schritt Konzepte zur Verfügung gestellt und getestet werden. Nur so kann wirklich über die Sinnhaftigkeit entschieden werden. Schliesslich ist es ja auch in allen anderen Bereichen so, dass man zunächst eine Serie von Pilotprojekten startet, um verschiedene Optionen zu testen, bevor man sich für einen oder mehrere Lösungsansätze entscheidet.

7.1 Individual Development Plan

Als erster Handlungsansatz wird ein einfach zu implementierender Ansatz vorgestellt, wie ein Unternehmen über integrierte Individual Development Plans (IDP) das lebenslange Lernen bei seinen Mitarbeitern stimulieren und fördern kann.

7.1.1 Bedarf

In Kapitel 3.2.3 wurde aufgezeigt, wie elementar das lebenslange Lernen für den langfristigen Erfolg eines Individuums im verlängerten Erwerbsleben ist. Nur durch ein Konzept von andauernden Aus- und Weiterbildungen kann sichergestellt werden, dass Lern- und Wandelfähigkeit für die zweite Lebenshälfte erhalten bleiben. Beide Fähigkeiten müssen konstant trainiert werden, da sie in einem von Disruptionen und Veränderungen gezeichneten Berufsleben von grösster Wichtigkeit sind. Nur so vermag sich ein Individuum an neue Gegebenheiten und Veränderungen in seinem Umfeld anzupassen. Speziell Mitarbeiter in Berufsgruppen, welche Gefahr laufen in Zukunft durch die technologische Entwicklung hinfällig zu werden, müssen auf Neuorientierungen und Umschulungen vorbereitet werden. Auch kann damit verhindert werden, dass ältere Mitarbeiter im Lernpotenzial gegenüber jüngeren abfallen und damit einen Nachteil haben. Viele Unternehmen kennen schon verschiedene Konzepte zur Weiterbildung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter. Jedoch sind diese meistens auf die direkte Tätigkeit ausgerichtet und zu wenig individualisiert. Ausserdem sind einzelne Trainings häufig nicht in ein Gesamtkonzept integriert, welches dem Mitarbeiter eine Guideline gibt und ihn in eine bestimmte Richtung führt.

7.1.2 Design

Ein integrierter IDP, gemeinschaftlich erstellt von Mitarbeiter, Personal- und Schulungsverantwortlichen sowie dem Management kann helfen, eine Struktur in die Aus- und Weiterbildungsmassnahmen eines Mitarbeiters zu bringen. Dabei ist es von grosser Bedeutung, dass die Kompetenzen in folgenden drei Dimensionen vollständig abgedeckt werden:

1. Hard vs. Soft Skills: Neben den Hard Skills sollten auch gezielte Schulungsmassnahmen getroffen werden, welche auf den Auf- und Ausbau der Soft Skills des Mitarbeiters abzielen. Berufe der Zukunft liegen zumeist im zwischenmenschlichen Bereich und benötigen diese daher zur erfolgreichen Bewältigung.
2. Aktuelle Relevanz vs. zukünftige Relevanz: Inhaltlich müssen die Massnahmen sowohl auf die aktuelle Tätigkeit, als auch auf zukünftige Rollen und deren Anforderungen ausgerichtet sein. Diese werden im Idealfall mit dem Mitarbeiter zusammen definiert.
3. Innerbetrieblich und ausserbetrieblich erbracht: Die Bausteine an Fort- und Weiterbildungen sollten sowohl unternehmensinterne Massnahmen als auch Angebote von externen Dienstleistern, z.B. aus dem staatlichen Bildungswesen beinhalten. Damit kann eine Perspektivenvielfalt gewährleistet werden.

Der Fortschritt sollte regelmässig überprüft werden sowie der Inhalt den Gegebenheiten in der Tätigkeit, im Unternehmen und im Markt angepasst werden. Ein IDP soll ein sogenanntes „Living Document“ sein, mit welchem aktiv gearbeitet wird. Zudem gilt es verbindliche Ziele zu definieren und diese auch in dafür vorgesehenen Systemen schriftlich zu verankern. Zuletzt sollte den meisten Fort- und Weiterbildungsmassnahmen über möglichst breit anerkannte Zertifizierungen und Leistungsausweise Wert verliehen werden.

7.1.3 Limitationen

Damit Das Konzept eines Individual Development Plan funktioniert, müssen alle Voraussetzungen stimmen. Oft haben Unternehmen wie Arbeitgeber leider die Tendenz Fort- und Weiterbildungen bei steigender Arbeitsbelastung hintenanzustellen. Dies mag kurzfristig zu besseren Resultaten führen, da die Mitarbeiter ihre komplette Zeit in die Wertschöpfung investieren, längerfristig riskiert das Unternehmen aber fehlende Kompetenzen und Know How, was zu einem Wettbewerbsnachteil führen kann.

Ein solches Weiterbildungskonzept kann nur auf freiwilliger Basis funktionieren. Fehlt einem Mitarbeitenden die längerfristige Perspektive um sich mit seiner persönlichen langfristigen

Zukunft auseinanderzusetzen, so ist er kaum für den zusätzlich benötigten Effort einer derartigen Massnahme zu begeistern.

7.2 Marktplatz Fachkräfte ü50

In den folgenden Abschnitten wird die Idee zur Schaffung einer Online-Plattform zur Vermittlung von Fachkräften ab 50 über den Bedarf hergeleitet und ein mögliches Design zur Umsetzung vorgestellt. Es wird davon ausgegangen, dass es bisher in der Schweiz kein vergleichbares Angebot gibt und dies durchaus ein Versuch wert wäre, um Angebot und Nachfrage auf effiziente Art und Weise zu verbinden.

7.2.1 Bedarf

Die vorliegende Arbeit konnte aufzeigen, dass aufgrund der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt in Verbindung mit dem bevorstehenden Fachkräftemangel die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften in der zweiten Lebensphase seitens Unternehmen vorhanden ist und künftig weiter steigen wird. Unternehmen sehen den Mehrwert dieser potenziellen Mitarbeiter und sind bereit mit flexibler Arbeits- und Zeitgestaltung auf die veränderten Bedürfnisse einzugehen (vergleiche Kapitel 4). Anpassungen der Politik, betreffend Sozialabgaben würden das Interesse der Wirtschaft noch weiter steigern und die Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt fördern. Seitens der Arbeitnehmer ü50 hat sich bei der aktuellen Generation auch einiges verändert. Die betroffenen Menschen sind zu grossen Teilen aufgeschlossener gegenüber Veränderungen und suchen aufgrund von Disruptionen und freiwerdender Kapazitäten im Privatleben, für die verbleibenden Erwerbsjahre noch einmal eine neue berufliche Herausforderung. Zudem zeigen Untersuchungen, dass Arbeitnehmer, die einer spannenden, flexiblen und wertschöpfenden Tätigkeit nachgehen, immer öfter bereit sind länger zu arbeiten (vergleiche Kapitel 5). Während das längere Arbeiten bei tieferen Einkommensklassen notwendig sein wird um das verlängerte Leben finanziell abzusichern, ist es bei einkommenstärkeren Bevölkerungsklassen mehr ein Ausdruck von Selbstverwirklichung. Menschen im Pensionsalter verfügen heute im Schnitt über eine bessere Gesundheit und mehr Lebensenergie als vorhergehende Generationen. Diese vorhandene Energie und Schaffenskraft möchten sie produktiv und gewinnbringend einsetzen können, um sich erfüllt zu fühlen. Viele sind bereit dies in Form einer weitergeführten Erwerbstätigkeit zu tun.

Während also Angebot und Nachfrage gegeben scheinen, fehlt eine Institution zur Verbindung beider. Während es für Studenten und Early Careers zahlreiche on- und offline Plattformen gibt

um mit potenziellen Arbeitgebern in Kontakt zu kommen und sich zu präsentieren, fehlt ein ähnliches Angebot, das sich auf Arbeitnehmer über 50 ausrichtet, komplett. Wie in dieser Arbeit (vergleiche Kapitel 2.1) aufgezeigt wurde, ist zwar die Anzahl der Arbeitslosen über 50 unterdurchschnittlich, Betroffene haben es aber schwerer wieder eine Anstellung zu finden als ihre jüngeren Kontrahenten. Eine Plattform, die sich darauf konzentriert, könnte hilfreich sein und Angebot und Nachfrage zusammenbringen.

7.2.2 Design

Aufgrund der tiefen initialen Kosten bei maximierter Reichweite und Zugänglichkeit sowie der fortgeschrittenen Adaption der Technologie in der Zielgruppe, wird als initiale Plattform eine internet-basierte Lösung vorgeschlagen. Initialisiert werden sollte der Versuch von einer öffentlichen oder der öffentlichen Hand nahestehenden, bekannten Organisation wie beispielsweise dem WDA um einerseits die Glaubwürdigkeit und Seriosität des Angebots sowie die Datensicherheit zu gewährleisten, und andererseits über die eigenen, verbundenen Institutionen schnellstmöglich Traffic zu generieren.

Die Attraktivität für Anbieter und Nachfrager und damit der Erfolg einer Plattform hängt in erster Linie mit der Adaption und damit verbunden, mit dem generierten Traffic zusammen, der über die Plattform läuft. Die Kosten für ein solches Projekt werden deshalb tief sein, weil erstens eine solche Plattform im Anfangsstadium keine grossen Leistungsanforderungen hat und einfach auf der bereits bestehenden IT Infrastruktur betrieben werden kann und zweitens die Anforderungen ans Design eher zweitrangig sind. Zudem gibt es kostengünstige Plattformen bei denen alle Module fix fertig erworben und gegen Aufpreise personalisiert werden können. Der Inhalt wird grösstenteils durch die Nutzer generiert und muss vom Anbieter lediglich überwacht und auf Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbestimmungen überprüft werden. Auch die Möglichkeit, die ganze Plattform als Service von einem Cloud-Anbieter zu beziehen, besteht. Dabei muss jedoch ein besonderes Augenmerk auf die Datensicherheit gelegt werden. Es handelt sich hier schliesslich um sensible Daten sowohl seitens Unternehmen als auch der Privatpersonen und die Datenschutzbestimmungen müssen eingehalten werden. Deshalb ist von dieser Option eher abzuraten.

Anbieter für Templates gibt es viele. Eine Möglichkeit die erworbenen Templates auch lokal zu installieren und zu hosten gibt es zum Beispiel bei den Templates von [Templatemonster](#) (Templatemonster, 2018).

Finanziert werden könnte das Vorhaben entweder über staatliche Mittel, über Werbung direkt auf der Website oder durch Beitragsgebühren für teilnehmende Unternehmen. Diese könnten entweder als Fixbetrag aufgesetzt sein oder dynamisch pro Vermittlung gestaltet werden.

Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn der Versuch sich als erfolgreich erwiesen hat, kann die online Plattform auch mit offline Gefässen wie dedizierten Job-Messen für Arbeitskräfte in späteren Lebensphasen, oder Workshops mit interessierten Unternehmen oder Branchenverbänden erweitert werden. Verbunden mit grösser werdender Bekanntheit und dem damit generierten Traffic auf der Plattform, sind die Möglichkeiten für unterstützende Massnahmen und Aktivitäten zahlreich vorhanden.

7.2.3 Limitationen

Natürlich ist eine solche Onlineplattform auch mit einigen Limitationen verbunden, die es vor der Umsetzung zu bedenken gilt. Zunächst einmal schaffen es pro Themengebiet jeweils nur einige wenige Plattformen sich zu etablieren und ausreichend Bekanntheit zu erlangen und damit den eigentlichen Zweck erfüllen zu können. Nämlich, eine grosse Anzahl von Anbietern mit einer grossen Anzahl von Nachfragern zu verbinden. Um den Erfolg der eigenen Plattform sicherzustellen, sind erweiterte Marketingmassnahmen erforderlich. Haben sich erst einmal Plattformen etabliert, ist es schwierig für Neue erfolgreich einzusteigen und Kunden abzugreifen.

Mit der Entscheidung für eine Internet-basierte Plattform werden nur Personen erreicht, die sich auch im Netz bewegen. Zwar ist die Adaption des Internets sehr weit fortgeschritten, es gibt aber noch immer Personen in der Zielgruppe, die so nicht ideal erreicht werden können.

Das System setzt das Vorhandensein von Angebot und Nachfrage voraus. Fehlt auch nur eine der beiden Seiten oder wird nicht richtig abgeholt, so kann die Plattform keinen Erfolg haben. Zu beiden Seiten wurden im Rahmen dieser Arbeit Nachforschungen angestellt sowie Indizien zu deren Existenz gefunden. Sollten sich jedoch die Indizien oder die daraus gezogenen Schlussfolgerungen als falsch erweisen, so hätte dies fatale Auswirkungen auf den Erfolg dieses vorgestellten Ansatzes. Es wird daher als sinnvoll erachtet hier mit einschlägigen Instituten zusammenzuarbeiten um weitere Verifizierungen durchzuführen, beispielsweise in Form von quantitativen Umfragen in den Zielgruppen.

Zuletzt kann die Komplexität im Unterhalt einer solchen Plattform mit zunehmendem Traffic und Datenmenge stark ansteigen. Ist die Idee erfolgreich, so muss das Konzept schnell einmal professionalisiert werden, was mit erhöhten Aufwendungen und Kosten verbunden ist.

7.3 Projekt Senior Inside Sales Advisor

Der dritte Handlungsansatz beinhaltet, die gezielte Schaffung von Stellen für Quereinsteiger, die sich in einer späteren Phase der Erwerbstätigkeit befinden, aber gerne weiterhin am Arbeitsmarkt teilhaben würden. Es sollen Versuche gestartet werden, neue Rollen und Konzepte zu definieren, in denen ein optimaler Mehrwert für Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschaffen werden kann.

7.3.1 Bedarf

Die Untersuchungen in Kapitel 4 und 5 haben gezeigt, dass immer mehr ältere Arbeitnehmer nicht aufgrund von Zwang länger im Arbeitsmarkt verbleiben, sondern mehr und mehr auf expliziten Wunsch hin. Jedoch ist dies stark von der Funktion, den Inhalten sowie vom Umfeld abhängig. Es konnte gezeigt werden, dass Arbeitnehmer, die mit Arbeitsinhalten sowie Arbeitsbedingungen zufrieden sind, sogar gerne noch länger arbeiten würden. So können sie ihre Energie im gesunden Rentenalter in etwas Sinnvolles investieren. Seitens der Unternehmen ist es sehr attraktiv die richtigen Positionen mit diesen Ressourcen zu besetzen. Im Kapitel 4.6 wurde aufgezeigt, dass bereits zahlreiche Unternehmen ihre Mitarbeiter in den späteren Berufsjahren vermehrt in ausblidenden und beratenden Tätigkeiten einsetzen. Stets mit dem Fokus darauf, Wissen auf jüngere Mitarbeiter zu transferieren. Was nicht angesprochen wurde, ist der gezielte Erwerb von gesuchten Kompetenzen und Erfahrungswissen, mittels Einstellungen von älteren Mitarbeitern mit einschlägiger Erfahrung und interessantem Profil, um diese dann zu Coachingzwecken einzusetzen.

7.3.2 Design

Speziell für Bereiche, in denen die Teams typischerweise aus Early Careers und Graduates bestehen, kann eine Altersdurchmischung neue Perspektiven und Erfahrungswerte beisteuern. Aufbauend auf, beispielsweise den Erfahrungen des Unternehmens Pfizer (Critchlow, 2016), welche für ein Sommerpraktikum einen 70 Jahre alten Journalisten eingestellt haben, soll der Versuch gestartet werden, Mitarbeiter ü50 aus anderen Branchen für eine Position im Inside Sales Team eines grossen Technologiekonzerns in Barcelona zu gewinnen. Das Ziel seitens der Unternehmen ist es dabei, durch einen Vertreter aus einer anderen Branche mit langjähriger Berufserfahrung, einerseits ein besseres Verständnis für die Anforderungen dieses Kundensegments zu entwickeln und andererseits, den im Schnitt 27 Jahre alten Graduates und Early Careers eine neue Perspektive auf die täglichen Herausforderungen im Geschäftsleben zu bieten. Für auserwählte Kandidaten bietet sich nicht nur die Gelegenheit den Übertritt in eine neue, zukunftsorientierte Branche zu bewerkstelligen, sondern auch neu gewonnene Freiheiten

in der Lebensphase des „Zweiten Aufbruchs“ zu nutzen. So ist nochmals ein Neustart, inklusive Leben im Ausland greifbar. Die Massnahme kann entweder zeitlich begrenzt sein oder mit der Möglichkeit auf eine längerfristige Lösung aufgesetzt werden. In Betracht kommen die unterschiedlichsten Branchen, welche für das einstellende Unternehmen von strategischer Bedeutung sind. Die Rolle beinhaltet zum grössten Teil Beratungs- und Coachingfunktionen für das Team, bietet aber auch den Einstieg in eine Salesfunktion für die entsprechende Branche.

7.3.3 Limitationen

Klar ist, dass es auch hier Limitationen gibt, die es zu bedenken und zu ergründen gilt. So würde ein solches Experiment mit Neustart in einem komplett neuen Bereich für betroffene Personen nicht nur ein massiver Einschnitt betreffend Salär sein, sondern ebenso ein Verlust an Macht und Einfluss bedeuten. Untersuchungen zeigen zwar, dass es Personen gibt, die eine neue spannende Herausforderung stärker gewichten als ein hohes Salär, jedoch muss zuerst getestet werden wie gross die Gruppe der Interessenten tatsächlich wäre. Damit eine Einstellung beidseitig gewinnbringend ist, muss zudem die bisherige Berufserfahrung relevant für eine Verkaufs- oder Mentoring Funktion sein. Die Relevanz und der Erfolg einer solchen Massnahme sind nur schwer abzuschätzen, da bisher Erfahrungswerte fehlen.

8 Kritische Betrachtung

Auch wenn in der vorliegenden Arbeit dem projizierten Zukunftsbild verschiedene Quellen zugrunde liegen, so bedeutet dies nicht automatisch, dass die erwarteten Szenarien auch eintreffen müssen. Bedeutende unvorhergesehene Ereignisse können das Zukunftsbild massiv verändern, womit die ausgearbeiteten Handlungsansätze hinfällig werden können. Zudem wurde die vorliegende Arbeit durch die Starke Einschränkung auf die Entwicklungen in der Schweiz zwar einerseits relevanter, aber dadurch auch stark von den Forschungen und Meinungen weniger beeinflusst. Viele der verwendeten Quellen sind miteinander verbunden und bauen in einer Art und Weise aufeinander auf. Sollten sich die dabei zugrundlegenden Annahmen und Meinungen als vollständig falsch erweisen, könnte auch dies die Relevanz dieser Arbeit verringern.

Im Verlaufe der Arbeit wurde versucht, das Bild des heutigen und zukünftigen Arbeitnehmers in der zweiten Hälfte seiner Erwerbstätigkeit zu modellieren und zu generalisieren. Es wurde jedoch gleichzeitig auch festgestellt, dass Individualisierung eine immer wichtigere Rolle spielt. Dies kann soweit gehen, dass die Unterschiede zwischen Individuen innerhalb einer Altersgruppe grösser sind als zwischen zwei verschiedenen Altersgruppen (Winkler, 2005, S. 90). Es ist daher nur schwer abzuschätzen, wie relevant formulierte Forderungen sowie vorgestellte Handlungsansätze tatsächlich für den Grossteil der betroffenen Bevölkerung sind. Es wird daher, speziell bei den Handlungsansätzen keine allgemeine Relevanz gefordert. Vielmehr soll es um die Schaffung von konkreten Ansätzen gehen, für jene Teile der Bevölkerung, die sich davon angesprochen fühlen. Diese Ansätze könnten mit sehr geringem Aufwand in der Realität getestet werden.

Bei den Handlungsansätzen muss zudem die Umsetzbarkeit für Einzelpersonen überprüft werden. Wie im Text aufgezeigt, sind die Voraussetzungen vor allem für tiefere Einkommensklassen noch nicht wirklich gegeben. So ist es speziell für diese Zielgruppe schwieriger mit dem verlängerten Leben sowie der zunehmenden Zahl von Veränderungen und technologischen Disruptionen umzugehen und es sind daher weitere Untersuchungen und Analysen notwendig, da sie am meisten auf Neuorientierungen angewiesen sind.

Zuletzt wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht auf den Effekt von nicht-erwerbsgenerierenden Tätigkeiten eingegangen. Auch diese können in der zweiten Lebenshälfte den Bedarf einer Veränderung oder eines Neuanfangs stillen, sind aber für die vorliegende Arbeit nicht weiter von Bedeutung.

Quellenverzeichnis

Literatur

- Achermann, S., Sigrist, S., W.I.R.E., & Swiss Life AG. (2017). *Wie wir morgen leben: Denkanstösse für das Zeitalter der Langlebigkeit*. Zürich: NZZ Libro.
- Bruggmann, M. (2000). *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Clemens, W., Höpflinger, F., & Winkler (Hrsg.), R. (2005). *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen*. Bern: Haupt Verlag.
- Gatterer, H., Horx, M., Muntschick, V., Hertle, D., Kirig, A., Anthes, D., . . . Zukunftsinstitut. (2017). *Die Neue Achtsamkeit: Der Mindshift kommt (Trendstudie)*. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.
- Gatterer, H., Lanzinger, C., Mock, D., Muntschick, V., Schuldt, C., Varga, C., & Zukunftsinstitut. (2016). *Pro-Aging: Die Alten machen uns jung (Szenario-Buch)*. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.
- Gratton, L., & Scott, A. (2016). *The 100-year life: Living and working in an age of longevity (Paperback ed.)*. London: Bloomsbury.
- Heinze, R. G., Naegele, G., & Schneiders, K. (2011). *Wirtschaftliche Potentiale des Alters*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Höpflinger, F. (2005a). Demografische Alterung und Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitskräfte in der Schweiz. In W. Clemens, F. Höpflinger, & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen* (S. 6-21). Bern: Haupt Verlag.
- Höpflinger, F. (2005b). Zusammenfassung in Thesenform. In W. Clemens, F. Höpflinger, & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen* (S. 180-184). Bern: Haupt Verlag.
- Höpflinger, F. (2005c). Zum Generationenwandel der zweiten Lebenshälfte - neues Altern in einer dynamischen Gesellschaft. In W. Clemens, F. Höpflinger, & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen* (S. 62-83). Bern: Haupt Verlag.
- Höpflinger, F., & Clemens, W. (2005). Zum Generationenmix in einer demografisch alternden Arbeitswelt. In W. Clemens, F. Höpflinger, & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen* (S. 143-159). Bern: Haupt Verlag.
- Höpflinger, F., & Hugentobler, V. (2005). Neue Formen der Lebensgestaltung in einer langlebigen Gesellschaft - Perspektiven und Visionen. In W. Clemens, F. Höpflinger, & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen* (S. 160-179). Bern: Haupt Verlag.

- Hugentobler, V. (2005). Arbeitsmarktstrategien in europäischen Ländern - angesichts der demografischen Alterung. In C. Wolfgang, F. Höpflinger, & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen* (S. 44-61). Bern: Hauptverlag.
- Ilmarinen, J., & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA: Verlag.
- Largo, R. H. (2017). *Das passende Leben: Was unsere Individualität ausmacht und wie wir sie leben können*. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag GmbH.
- Seligman, M. (2015). *Wie wir aufblühen: die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*. München: Goldmann Verlag.
- Wiking, M. (2017). *The little book of LYKKE: The Danish search for the world's happiest people*. United Kingdom: Penguin Books Ltd.
- Winkler, R. (2005). Ältere Menschen als Ressourcen für Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In W. Clemens, F. Höpflinger, & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen* (S. 84-104). Bern: Haupt Verlag.
- Winkler, R. (2005). Soziale und arbeitsmarktliche Massnahmen zur Nutzung der Potenziale älterer Menschen. In W. Clemens, Höpflinger François, & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven und Visionen* (S. 126-142). Bern: Haupt Verlag.

Internet

- 50plus. (kein Datum). *Die Babyboomer sind auf dem Vormarsch*. Von <https://www.50plus.ch/arbeit/article/die-babyboomer-sind-auf-dem-vormarsch.html> abgerufen.
- BFS. (2015). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2015 - 2045*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.350324.html> abgerufen.
- BFS. (2015). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2015 - 2045*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.350324.html> abgerufen.
- BFS. (2016). *Öffentliche Bildungsausgaben 2005 - 2014*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.1683333.html> abgerufen.
- BFS. (2017). *Altersvorsorge 2020*. Von <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/ahv/reformen-revisionen/altersvorsorge2020.html> abgerufen.

- BFS. (2018a). *Alter, Zivilstand, Staatsangehörigkeit*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/standentwicklung/alter-zivilstand-staatsangehoerigkeit.html> abgerufen.
- BFS. (2018b). *Geburten und Todesfälle*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/geburten-todesfaelle.html> abgerufen.
- BFS. (2018c). *Arbeitsmarktindikatoren 2018*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.5787299.html> abgerufen.
- BFS. (2018d). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt im Oktober 2018*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbslosigkeit-unterbeschaeftigung-offene-stellen.assetdetail.6506899.html> abgerufen.
- BFS. (2018e). *Bildungssystem*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildungswissenschaft/bildungssystem.html> abgerufen.
- BSV. (2017). *Altersvorsorge 2020*. Von https://www.bsv.admin.ch/dam/bsv/de/dokumente/themenuebergreifend/broschuere_n/altersvorsorge_reform.pdf.download.pdf/AV2020-reform-de-170908.pdf abgerufen.
- BSV. (2018). *Ein bewährtes System einfach erklärt - Die schweizerische Altersvorsorge*. Von https://www.bsv.admin.ch/dam/bsv/de/dokumente/themenuebergreifend/broschuere_n/Altersvorsorge_Basis.pdf.download.pdf/Altersvorsorge_Basis.pdf abgerufen.
- Cosandey, J. (2017). *Chancen der Silver Economy*. Von <https://www.avenir-suisse.ch/chancen-der-silver-economy/> abgerufen.
- Critchlow, P. (2016). *Senior vs. Senior: A Pfizer Summer Intern at 70*. Von https://www.pfizer.com/news/featured_stories/featured_stories_detail/senior_vs_senior_a_pfizer_summer_intern_at_70 abgerufen.
- EDK. (2017). *Bildungssystem Schweiz*. Von <http://www.edk.ch/dyn/14798.php> abgerufen.
- Fachkräfte Schweiz. (2017). *Ältere Arbeitnehmende*. Von <https://www.fachkraefte-schweiz.ch/perch/resources/dokumente/web-seco-onlinebroschuere-a5.pdf> abgerufen.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2010). *Stressstudie 2010: Stress bei Schweizer Erwerbstätigen - Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/stressstudie-2010--stress-bei-schweizer-erwerbstaetigen---zusamm.html abgerufen.
- Grünenfelder, P., & Müller-Jentsch, D. (2017). *Es wird ernst mit dem demografischen Wandel*. Von https://www.avenir-suisse.ch/demografie_es-wird-ernst-mit-dem-demografischen-wandel/ abgerufen.
- Heiniger, B., & Schellenbauer, P. (2018). *Ü50 haben kaum Nachteile gegenüber Digital Natives*. Von https://www.avenir-suisse.ch/digitalisierung_28707/ abgerufen.

- Höpflinger, F. (2013). *Arbeit in späteren Lebensphasen - neue Perspektiven und Diskussionen zu Arbeit 50*. Von
file:///C:/Users/frsev/Downloads/15647NeonBand.RarZipExtractorPro_g3b9h1p9bdem
w!App/Verwendet%20Numbers%20II%20(2)/Verwendet%20Numbers%20II/15_Hoepflig
er%20-%20Arbeit%20in%20spaeteren%20Lebensphasen.pdf abgerufen.
- Höpflinger, F. (2017). *Wandel des Alters - neues Alter für neue Generationen*. Von
file:///C:/Users/frsev/Downloads/15647NeonBand.RarZipExtractorPro_g3b9h1p9bdem
w!App/Verwendet%20Numbers%20II%20(2)/Verwendet%20Numbers%20II/14_Hoepflig
er_Wandel%20des%20Alters.pdf abgerufen.
- KMU Portal für kleine und mittlere Unternehmen. (2015). *Beschäftigung von Praktikanten: Was man wissen muss*. Von
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/monatsthema/2015/beschaeftigung-praktikanten-was-man-wissen-muss.html> abgerufen.
- Kontis, V., Bennett, J. E., Mathers, C. D., Li, G., Foreman, K., & Ezzati, M. (21. Februar 2017). *Future life expectancy in 35 industrialised countries: projections with a Bayesian model ensemble*. Von The Lancet: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)32381-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)32381-9) abgerufen.
- Langenegger, J. (2017). *Wie gesellschaftliche Veränderungen den Arbeitsmarkt beeinflussen*. Von Avenir Suisse: <https://www.avenir-suisse.ch/wie-gesellschaftliche-veraenderungen-den-arbeitsmarkt-beeinflussen/> abgerufen.
- Oberösterreichische Zukunftsakademie. (2018). *Multigrafie - Vielfältige Umbrüche als neue Lebensrealität?* Von https://www.ooe-zukunftsakademie.at/Multigrafie_Trendreport_final_2018.pdf abgerufen.
- Ruchti, B. (2018). *Das Glück der zweiten Pubertät*. Von Beobachter: <https://www.beobachter.ch/gesundheit/wohlfuehlen-praevention/lebensmitte-das-glueck-der-zweiten-pubertat> abgerufen.
- Salvi, M. (2018). *Warum wir länger arbeiten (werden)*. Von Avenir Suisse: <https://www.avenir-suisse.ch/warum-wir-laenger-arbeiten-werden/> abgerufen.
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Von World Economic Forum: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf> abgerufen.
- SECO. (2017). *Indikatoren älterer Arbeitsnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Schweizer Arbeitsmarkt*. Von
https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/aeltere_Arbeitnehmende/indikatoren-aelterer-arbeitsnehmerinnen-und-arbeitnehmer-auf-dem.html abgerufen.
- Templatemonster. (2018). Von <https://www.templatemonster.com/de/web-vorlagen.html> abgerufen.
- The World Bank Group. (2017). *Fertility Rate Total Switzerland*. Von https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?locations=CH&year_low_desc=true abgerufen.

- Trageser, J., Hammer, S., & Fliedner, J. (2012). *Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung (Forschungsbericht Nr. 11/12)*. Von BSV: http://avenir50plus.ch/avplus50/wp-content/uploads/2016/12/Altersrucktritt_demografische_Entwicklung.pdf abgerufen.
- W.I.R.E. (2017). *Work in Progress - Warum wir die Zukunft der Arbeit als Ökosystem gestalten müssen*. Von https://www.thewire.ch/data/files/Radar_No2_Work_in_Progress_W.I.R.E.pdf abgerufen.
- WDA Forum. (2018). *Lebensformen eines 100-jährigen Lebens - nur wer plant, erntet im Alter!* Von https://www.messe-zukunft-alter.ch/fileadmin/user_upload/PDF/2018/Aussteller/Infos/WDA-Forum-MM-StudieJa-wir-werden-100-Jahre-22-08-18.pdf abgerufen.
- Zukunftsinstitut. (2012). *Die Individualisierung der Welt*. Von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-individualisierung-der-welt/> abgerufen.

Eigenständigkeitserklärung

"Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe;
- dass ich sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert habe;
- dass ich sämtliche immateriellen Rechte an von mir allfällig verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken erworben habe oder, dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Kurse waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit dem Referenten / der Referentin im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen oder veröffentlichen werde, wenn ein direkter Bezug zur Universität St. Gallen oder ihrer Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass ich mir bewusst bin, dass meine Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und ich hiermit der Universität St. Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräume, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Universität einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und, dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zur Titelaberkenkung führen können."

Datum und Unterschrift

18.11.2018



.....

Mit Hochladen der schriftlichen Arbeit, stimme ich mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitserklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und, dass sie der Wahrheit entspricht.