

Medienkonferenz vom 12. April 2016

*Es gilt das gesprochene Wort*

## **«Schwarze Schafe und Verbesserungspotenziale gibt es auf beiden Seiten»**

**Valentin Vogt, Präsident Schweizerischer Arbeitgeberverband**

Viel wird derzeit gesprochen und geschrieben über die Schwierigkeiten von Personen ab 50 auf dem Arbeitsmarkt. Ja, es gibt diese Fälle, wie sie in einschlägigen Medien gerne breitgetreten werden: Fälle älterer Menschen, die ihre Stelle verlieren beziehungsweise aufgeben und beim Jobwechsel Mühe bekunden. Ich kenne und betreue persönlich ältere Menschen in solchen Situationen und weiss, wovon ich spreche. Klar ist aber ebenso – und das zeigen einmal mehr die aktuellen Zahlen des Bundes: Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ist die Erwerbstätigkeit der 55- bis 64-jährigen Schweizer Bevölkerung weiter gestiegen, und dies mit einem Plus von 4,8 Prozent in den letzten Jahren sogar am stärksten über alle Altersgruppen. Gleichzeitig sind Personen ab 55 Jahren nach wie vor weniger häufig arbeitslos als jüngere. Interessant ist zudem eine Aufschlüsselung der Zunahme der Erwerbspersonen über die letzten sechs Jahre des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco). Demnach sind umgerechnet auf ein 100%-Pensum immerhin 40'000 zusätzliche Vollzeitstellen auf eine höhere Erwerbsbeteiligung der Personen ab 55 Jahren zurückzuführen, 62'000 Stellen auf die zusätzliche Teilnahme am Arbeitsmarkt durch die 25- bis 54-Jährigen. Das Potenzial der inländischen Bevölkerung – auch dasjenige der älteren – wird also immer besser genutzt. Schliesslich darf nicht unterschlagen werden, dass lediglich zwei Prozent der Nicht-Erwerbstätigen im Alter von 55 bis 64 Jahren für sich keine Chance auf dem Arbeitsmarkt mehr sehen. Zahlreiche ältere Menschen scheiden gemäss einer Auswertung des Seco aus anderen Gründen aus dem Erwerbsleben aus: Vorzeitiger Ruhestand, persönliche Verpflichtungen, ordentliche Pensionierung oder Invalidität sind weit häufigere Gründe für die Aufgabe der Erwerbstätigkeit.

In Anbetracht dieser Fakten muss die Frage gestattet sein, wie diejenigen Kreise ihre Argumentation legitimieren, die unablässig behaupten, die Arbeitgeber würden sich systematisch von ihren älteren Mitarbeitenden trennen. Tatsächlich sind die genannten Zahlen schlagende Argumente für eine äusserst wirkungsvolle Integration von älteren Personen ins Erwerbsleben. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) hat vor einem guten Jahr entschieden, im Rahmen des Projekts «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» der Situation der älteren Arbeitnehmenden in den Unternehmen auf den Grund zu gehen. Im Dialog – sei es in persönlichen Gesprächen oder an Veranstaltungen – sollte nachvollzogen werden, wie die Arbeitgeber mit ihren älteren Mitarbeitenden umgehen. Rund 30, vorwiegend mit Vertretern von KMU und Familienunternehmen geführte Interviews erlauben zwar keine repräsentativen Schlüsse, zeigen aber doch eine klare Tendenz auf.

Generell hat die grosse Mehrheit der befragten Unternehmer ein unproblematisches Verhältnis zu ihren älteren Mitarbeitenden. Sie sind ein fester und geschätzter Bestandteil der Belegschaften und es steht grundsätzlich ausser Frage, dass sie bis zur Pensionierung oder allenfalls sogar länger beschäftigt werden. Wenn im konkreten Fall altersbedingte Anpassungen nötig werden, finden die Arbeitgeber entsprechende Lösungen individuell und situativ. Besonders kleine Unternehmen verfügen typischerweise nicht über institutionalisierte Strukturen in der Personalpolitik. Ein eher unsystematisches Vorgehen muss indes keineswegs schlechter sein.

Wie sich aus den Gesprächen ebenfalls ableiten lässt, haben allfällige Probleme mit älteren Beschäftigten ihren Ursprung häufig in der Führung durch die Vorgesetzten oder im Verhalten der Mitarbeitenden. Zwar werden meist regelmässig standardisierte Mitarbeitergespräche durchgeführt, doch fehlt es dabei zuweilen an einer ehrlichen und realistischen Beurteilung beiderseits. So werden Leistungsdefizite nicht offen angesprochen und deshalb keine korrigierenden Massnahmen eingeleitet, beispielsweise auch in Form von Weiterbildungen. Solche Versäumnisse können sich über die Jahre hinweg

akkumulieren, bis irgendwann – im schlimmsten Fall wenige Jahre vor der Pensionierung – der Mitarbeitende für den Betrieb nicht länger haltbar ist.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Realität, wie sie sich in den Unternehmen präsentiert, in der politischen Diskussion verkannt wird. Es ist nicht gerechtfertigt, einseitig die Arbeitgeber an den Pranger zu stellen. Schwarze Schafe gibt es ebenso auf beiden Seiten wie Verbesserungspotenziale sowohl bei den Arbeitgebern als auch bei den Arbeitnehmern vorhanden sind. Eine Entlassung kurz vor der Pensionierung ist genauso unschön wie auf der anderen Seite ein arbeitsscheuer Mitarbeiter, der die Jahre bis zur Pensionierung lieber mit Arbeitslosengeld überbrückt, als sich nochmals motiviert in den Betrieb einzubringen. Die Arbeitgeber sollten in eine professionelle, altersunabhängige Personalführung und Mitarbeiterbeurteilung investieren. Demgegenüber können die Arbeitnehmenden zu einem langfristig problemlosen Arbeitsverhältnis beitragen, indem sie etwa die Bereitschaft zur Weiterbildung und für neue Aufgaben signalisieren oder sich aktiv mit dem Älterwerden und ihrem Potenzial auseinandersetzen. Schliesslich drängt sich auch eine offene Diskussion über die sogenannte Senioritätsentlohnung auf: Bogenkarrieren mit abnehmender Verantwortung und entsprechend sinkendem Lohn mit zunehmendem Alter dürfen nicht länger tabuisiert werden. Die Zeiten sind vorbei, in denen Jahr für Jahr mehr Lohn als selbstverständlich vorausgesetzt werden konnte.

Dem Schweizerischen Arbeitgeberverband ist es gelungen, die Arbeitgeber im intensivierten Austausch der letzten Monate vermehrt für die erfolgreiche Beschäftigung der älteren Mitarbeitenden zu sensibilisieren und zu interessieren. Damit sie möglichst breit von den Erkenntnissen der befragten Unternehmen profitieren können, hat der SAV die Interviews in kurzen Erfahrungsberichten veröffentlicht, aus denen sich «Best Practice»-Massnahmen ableiten lassen ([www.zukunft-arbeitsmarkt.ch](http://www.zukunft-arbeitsmarkt.ch)). Es kann indes nicht der Anspruch eines nationalen Dachverbands sein, seinen Mitgliedern in solch konkreten, unternehmensspezifischen Fragen Vorschriften zu machen. Vielmehr regeln die Unternehmen auch Altersfragen auf der Grundlage der Vertragsfreiheit.

Dieses Rollenverständnis liegt auch dem Engagement des SAV im Rahmen der Fachkräfte-Initiative des Bundes, der Kantone und der Sozialpartner zugrunde. Die Initiative mit dem übergeordneten Ziel, einen Beitrag zur Mobilisierung des Potenzials an inländischen Arbeits- und Fachkräften zu leisten, adressiert als eines von vier Handlungsfeldern die Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmender. In diesem Zusammenhang führt der Bund kommende Woche die zweite nationale Konferenz zum Thema ältere Arbeitnehmende mit Beteiligung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands durch. Es wird darum gehen, die anlässlich der ersten Austragung definierten und auch von den Arbeitgebern unterstützten Massnahmen zu konsolidieren und wo nötig Verbesserungen anzustossen. Zu diesen Massnahmen gehören etwa der Verzicht auf das Alterskriterium in Stelleninseraten, wo dieses sachlich für die Stelle nicht notwendig ist, oder die altersunabhängige Förderung der Weiterbildung, unter der Voraussetzung, dass ein Bedarf besteht und seitens des Arbeitnehmers die Fähigkeit und Bereitschaft zur Weiterbildung vorhanden sind. Neue Massnahmen wären hingegen kontraproduktiv, so ein ausgebauter Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmende: Ein solcher würde sich genau für jene Gruppe von Arbeitnehmenden bei der Stellensuche nachteilig auswirken, die er zu schützen vorgibt.

Neben den älteren Arbeitnehmenden spielen für den Schweizerischen Arbeitgeberverband auch die Frauen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Nachfrage nach Arbeitskräften mit inländischem Personal zu decken. Marco Salvi und Daniella Lützel Schwab werden deshalb nun auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein weiteres Handlungsfeld des Projekts «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» – eingehen und aufzeigen, was es braucht, damit das Potenzial der Personen mit Familienpflichten für den Arbeitsmarkt künftig noch besser erschlossen werden kann. Abschliessend wird Hans Hess an Beispielen aus der MEM-Industrie illustrieren, dass die vom SAV angestossene Diskussion über die Arbeitsmarktintegration von Älteren und Frauen in konkreten Projekten auf Branchenebene ihren Niederschlag gefunden hat.