

*Arbeitsmarkt und ältere Arbeitnehmende*

# «Dem Bekenntnis müssen Änderungen im Verhalten der Unternehmen folgen»

Die demografische Entwicklung hat zur Folge, dass weniger Junge auf den Arbeitsmarkt kommen. Deshalb sind ältere Arbeitnehmende und ihr Know-how vermehrt gefragt. Wie gelingt es, sie im Unternehmen zu halten beziehungsweise nach einem Stellenverlust wieder einzubinden? Roland A. Müller, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), nimmt Stellung und kündigt eine neue Plattform an, die Arbeitgeber bei der Umsetzung unterstützt. **Interview: Daniela Baumann**

**Herr Müller, trifft es zu, dass Arbeitnehmende ab einem gewissen Alter im Vergleich zu jüngeren häufiger ihre Stelle verlieren beziehungsweise Mühe bekunden, eine neue zu finden?**

**Roland A. Müller:** Die Arbeitslosenquote betrug im September 3 Prozent. Sie war bei den 20- bis 24-Jährigen am höchsten mit 4 Prozent und bei den über 60-Jährigen am tiefsten mit 2,4 Prozent. In den Altersgruppen ab 40 und bis 59 Jahren betrug sie 2,6 beziehungsweise 2,5 Prozent. Es ist also nicht so, dass die älteren Arbeitnehmenden häufiger arbeitslos werden als jüngere – im Gegenteil! Was jedoch zutrifft, ist, dass es für sie schwieriger ist, wieder in den Arbeitsmarkt zurückzufinden.

**Welche Rolle spielen dabei die Verpflichtungen der Arbeitgeber gegenüber den Pensionskassen?**

In der Regel sind zwar die Lohnnebenkosten für ältere Arbeitnehmende höher als für jüngere. Dies hängt damit zusammen, dass die gesetzlichen Altersgutschriften mit zunehmendem Alter ansteigen und ab dem 55. Altersjahr gemäss BVG jährlich 18 Prozent betragen. Ältere Arbeitnehmende sind dadurch jedoch für den Arbeitgeber per Saldo nicht automatisch teurer als jüngere. Denn Ältere sind oft bereit, netto weniger zu verdienen, sodass der Arbeitgeber die höheren Lohnnebenkosten kompensieren kann. Schliesslich kommen ihnen ja die höheren Beiträge an die zweite Säule später direkt zugute.

**Warum sollten Arbeitgeber gerade älteren Mitarbeitenden eine besondere Bedeutung beimessen?**



Bild: Dominic Bättner

*Roland A. Müller appelliert an die Arbeitgeber: «Es ist wichtig, dass sie ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Weiterbildung bieten.»*

Die demografische Entwicklung hat nicht nur Auswirkungen im Bereich der Sozialversicherungen. Vielmehr führt sie im Bereich des Arbeitsmarktes dazu, dass wir auf einen spürbaren Mangel an Arbeitskräften zusteuern, der auch über die Zuwanderung nicht aufgefangen werden kann. Dieser Mangel – von dem auch die anderen europäischen Staaten betroffen sein werden – wird zur Folge haben, dass ältere Arbeitnehmende zunehmend gefragt sind. Mittelfristig werden wir zusätzlich das Rentenalter schleifend in Monatsschritten anheben müssen, um die Menschen länger im Arbeitsprozess zu halten.

**Was können und sollen Arbeitgeber mit Blick auf die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer älteren Mitarbeitenden tun?**

Um arbeitsmarktfähig zu bleiben, müssen sich die Arbeitnehmenden weiterbilden können. Es ist daher wichtig, dass die Arbeitgeber auch und insbesondere der Kategorie der älteren Arbeitnehmenden diese Möglichkeit bieten. Der Arbeitgeber soll diese Thematik aufnehmen und mit seinen Mitarbeitenden individuell prüfen, was Sinn macht. Es geht dabei also nicht um die Einführung eines Kurstourismus, sondern vielmehr um ein auf das Individuum zugeschnittenes Unterstützen einer fachlichen und/

oder einer persönlichen Weiterentwicklung.

### **Wie unterstützt der SAV die Unternehmen in ihrem Engagement für die Integration älterer Arbeitnehmender?**

Ein strategisches Ziel des SAV ist es, die inländischen Arbeitskräfte-Reserven gezielt zu nutzen. Darunter fällt die Förderung des Wiedereinstiegs von Frauen ebenso wie diejenige der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Anstellung arbeitsloser Ausländer im Inland, bevor zusätzliche Arbeitskräfte im Ausland rekrutiert werden. Ein Schwerpunkt in der Nutzung des Arbeitskräfte-Potenzials ist jedoch die Integration älterer Arbeitnehmender. Wir haben zu diesem Zweck die Initiative zur Gründung einer «Plattform Arbeitsmarkt 45plus» ergriffen, mit der auf diesen Themenschwerpunkt fokussiert werden soll (siehe Kasten).

### **Besteht nicht die Gefahr, dass das Bekenntnis gegenüber älteren Arbeitnehmenden in der Praxis ein frommer Wunsch bleibt? Wie das auch bei der Integration von IV-Bezügern in den Arbeitsmarkt zum Teil der Fall ist?**

Nach ersten Rückmeldungen der IV-Stellen-Konferenz macht die Integration von Handicaperten dank grossem Engagement der Arbeitgeber ansprechende Fortschritte. Wie bereits dort wird auch im Bereich der Integration älterer Arbeit-

nehmender die Sensibilisierung der Arbeitgeberschaft Zeit brauchen. Das Bekenntnis ist ein erster Schritt, dem Verhaltensänderungen in den Unternehmen folgen müssen.

### **Letztlich sind bei Personalentscheidungen ja massgeblich die HR-Abteilungen und die Linienverantwortlichen beteiligt. Wie kann man auf diese einwirken, dass sie statt jungen, gut ausgebildeten Leuten einen 57-Jährigen mit gleichen Qualifikationen einstellen?**

Der Wille zur Umsetzung einer Diversity-Politik ist ein Entscheid der Unternehmensleitung. Insofern muss der Auftrag für ein «Vielfalts-Management» als Vorgabe für die HR-Abteilungen im Top-Management gefällt werden. Hierzu können verschiedene Stellen sensibilisieren: zum Beispiel unternehmensintern die HR-Abteilungen, aber auch von aussen andere Unternehmen durch Best-Practice-Beispiele, Verbände und die Gesellschaft als Ganzes. Schliesslich – und dies darf nicht unterschätzt werden – muss die Durchmischung der Arbeitnehmerschaft auch von den Mitarbeitenden getragen sein.

### **Inwiefern liegt es auch in der Verantwortung der Arbeitnehmenden selber, ihren Verbleib im oder die Rückkehr in den Arbeitsmarkt zu fördern?**

Diesem Aspekt kommt eine ausschlaggebende Bedeutung zu. Die Absicht ei-

nes Arbeitgebers, seine Arbeitnehmerschaft altersbezogen zu durchmischen, greift ins Leere, wenn nicht die Arbeitnehmenden ihren Teil dazu beitragen. Die Arbeitnehmenden, insbesondere die älteren, müssen bereit sein, sich stets weiterzubilden. Sie müssen nicht nur mit Blick auf ihre Berufstätigkeit à jour bleiben, sondern kommen in der heutigen Zeit auch um ein gewisses Mass an Flexibilität nicht herum. Vieles ändert rasch

## **«Die Sensibilisierung der Arbeitgeber wird Zeit brauchen.»**

und Anpassungsbedarf entsteht über Nacht. Oft spricht man allgemein «nur» von Weiterbildung fachlicher Art. Doch muss der Entwicklung der Persönlichkeit, die über all die Erwerbsjahre ebenfalls Veränderungen erfährt, genauso Sorge getragen werden. Nur so kann die unentbehrliche Flexibilität gefördert und die Bereitschaft geschaffen werden, im Falle eines Stellenverlustes rasch wieder Anschluss zu finden. Es liegt auf der Hand, dass die Arbeitnehmenden all dies nicht alleine tun können, sondern oft auch interne oder externe Unterstützung benötigen.

### **Nehmen wir an: Da ist ein 57-jähriger, gut qualifizierter Marketingleiter – aber wegen Betriebsaufgabe arbeitslos. Was raten Sie ihm?**

Es ist wichtig, zunächst in einer eigenen Standortbestimmung selber herauszufinden, was man will. Je nach Umständen kann dies jedoch alleine schwierig sein – insbesondere infolge des Schocks einer Entlassung und weil man sich vielleicht schon lange nicht mehr bewerben musste. In dieser Phase kann ein externes Coaching hilfreich sein. Diese persönliche Komponente fehlt bei den regionalen Arbeitsvermittlungszentren oftmals beziehungsweise könnte optimiert werden. Im Zusammenhang mit der Behindertenintegration hat sich gezeigt, dass dieser Coaching-Teil der kantonalen IV-Stellen sehr wichtig ist. Ähnliches könnte auf das System der Arbeitslosenvermittlung übertragen werden. ■

### **Initiative «Plattform Arbeitsmarkt 45plus»**

Der Schweizerische Arbeitgeberverband ruft eine «Plattform Arbeitsmarkt 45plus» ins Leben. Darin vertreten sind unter dem Patronat des SAV Unternehmen, Exponenten von Verbänden, Arbeitsmarkt-, Sozialversicherungs-, Bildungsbehörden und weitere Stakeholder, die sich mit den Herausforderungen rund um den Arbeitsmarkt von über 45-Jährigen (45plus) beschäftigen. Die Plattform will nicht nur Thinktank sein, sondern auch und insbesondere ein praxisbezogenes Gefäss, um Vorgehensweisen zu definieren, Projekte umzusetzen, allfällige Verbesserungsmöglichkeiten im heutigen System zu prüfen, konkrete Umsetzungsvorschläge zu erarbeiten sowie Best-Practice-Beispiele zu sammeln, zu analysieren und zu verbreiten. Sie will Arbeitgeber in der Umsetzung einer Diversity-Politik unterstützen und die damit verbundenen Fragestellungen beantworten, sei es mit Blick auf die betroffenen Arbeitnehmenden (Weiterbildung, Coaching), sei es mit Blick auf ein optimiertes «Matching» zwischen Stellen- und Bewerberprofil. ■ (RM)

Weitere Informationen: [arbeitsmarkt45plus@arbeitgeber.ch](mailto:arbeitsmarkt45plus@arbeitgeber.ch)