



www.silberfuchs-netz.ch
länger leben – anders arbeiten

Bericht zum **Meeting vom 23. Juni 2023**

Thema: Spannende Aufgaben für erfahrene Füchse in Tätigkeitsfeldern mit Fachkräftemangel

Gemäss der Swiss Life-Studie «Länger leben – länger arbeiten» ist ein Viertel aller Frauen und ein Drittel aller Männer nach 64/65 weiter berufstätig. Vor dem gesetzlichen Rentenalter (Altersgruppe 55-64) hat die Schweiz eine der höchsten Erwerbsquoten in der OECD (76.5%), nach dem gesetzlichen Rentenalter ist sie unterdurchschnittlich. Alle Umfragen deuten darauf hin, dass Wunsch und Bereitschaft (in einem reduzierten Pensum) weiter zu arbeiten, in den letzten Jahren signifikant gestiegen sind. Welche Bereiche sind dafür besonders geeignet? Auf der Grundlage von Umfrageergebnissen und der praktischen Erfahrungen der anwesenden Mitglieder haben die wesentlichen Merkmale dieser Bereiche identifiziert und konkrete Handlungsanleitungen für unsere Mitglieder erarbeitet (siehe Beilage Checkliste Erwerbstätigkeit von erfahrenen Fachpersonen nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters).

Die Swiss Life-Studie «Länger leben – länger arbeiten» basiert auf Daten des Bundesamtes für Statistik (www.bfs.admin.ch) und insbesondere auf der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) (www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeits-erwerb/erhebungen/sake.html) sowie Soziale Sicherheit und Arbeitsmarkt (SESAM) (www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeits-erwerb/erhebungen/sesam.html), ergänzt mit einer von der SwissLife beim Marktforschungsinstitut ValueQuest (<https://valuequest.ch/>) in Auftrag gegebenen Untersuchung. Die Zuteilung der Erwerbstätigen nach Berufsgruppen erfolgt gemäss der Schweizer Berufsnomenklatur (CH-ISCO-19), die für unsere Fragestellung nicht optimal geeignet erscheint.

Die Ergebnisse der Swiss Life-Studie lassen sich für unsere Fragestellung wie folgt zusammenfassen:

1. Erwerbstätige ab dem gesetzlichen Rentenalter finden sich in fast allen sozioökonomischen Gruppen und Berufen, aber die Unterschiede sind gross.
2. Meistens handelt es sich um langjährige Mitarbeitende bzw. Selbstständige und im Durchschnitt wird ab Rentenalter mit 51 (Männer) bzw. 37 Stellenprozenten (Frauen) weitergearbeitet.
3. Neben Landwirten und Hilfsarbeitskräften arbeiten in erster Linie Personen mit tertiärem Bildungsabschluss und Selbstständige nach 64/65. Besonders ausgeprägt ist dies in freiberuflichen Dienstleistungsbranchen – dort arbeitet z. T. über die Hälfte weiter. Generell ist in diesen Berufsgruppen die grundsätzliche Bereitschaft, länger zu

arbeiten, am grössten und man bleibt am häufigsten aufgrund der Freude an der Arbeit, also selbstbestimmt, erwerbstätig.

4. Am anderen Ende des Spektrums finden sich vor allem angestellte allgemeine Bürokräfte sowie handwerkliche Angestellte aus dem verarbeitenden Gewerbe, dem Verkehrswesen und der Logistik. Diese Gruppe hat mehrheitlich den höchsten Bildungsabschluss auf Sekundarstufe II (i. d. R. Berufslehre). Erwerbstätigkeit nach dem gesetzlichen Rentenalter kommt in diesen Gruppen zwar weniger häufig vor und auch die grundsätzliche Bereitschaft, länger zu arbeiten, ist vergleichsweise tief. Trotzdem arbeiten auch viele Personen aus diesen Gruppen nach dem ordentlichen Rentenalter weiter und eine beträchtliche Minderheit wäre grundsätzlich bereit, dies zu tun.

Auf Grund dieser Ergebnisse haben wir in 2 Gruppen

- a) Die Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen auf Seiten der **Arbeitgebenden** erarbeitet, die die Bereitschaft der angestellt Erwerbstätigen erhöht,
- b) Die Erwartungen auf Seiten der **Arbeitnehmenden** erarbeitet, die deren Bereitschaft erhöht,

nach dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters beim gleichen Arbeitgeber weiterzuarbeiten.

Unberücksichtigt bleiben diejenigen Erwerbstätigen, die auf Grund ihrer persönlichen Lebensplanung (zeitaufwändige Projekte nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters) oder aus familiären Überlegungen oder aus gesundheitlichen Gründen eine Weiterbeschäftigung ausschliessen. Ebenfalls nicht berücksichtigt haben wir diejenigen Erwerbstätigen, die nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters bei einem anderen Arbeitgeber eine neue Erwerbstätigkeit aufnehmen (meistens Wechsel von einem grösseren zu einem kleineren Arbeitgeber mit einer signifikanten Zunahme des Gestaltungsspielraums) oder eine selbständige Erwerbstätigkeit aufnehmen.

Generelle Erkenntnisse aus den Gruppenarbeiten sind:

- Die Bereitschaft muss früh grundsätzlich geweckt werden, sobald das Plateau der beruflichen Karriere erreicht wird und die Erwerbstätigen sich erste grundsätzliche Überlegungen zu ihrer beruflichen Zukunft machen (die nächste Silberfuchs-Veranstaltung vom 7. September 2021 wird sich intensiver damit beschäftigen).
- Es gibt keine aussagekräftigen Daten, wann und wie konkret sich die Beschäftigten mit dem Zeitpunkt ihrer Pensionierung und einer weiteren Beschäftigung nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters beschäftigen. Erwiesen ist allerdings, dass künftige Veränderungen des Umwandlungssatzes und damit des Rentenniveaus in der Pensionskasse des Arbeitgebers, den Zeitpunkt massgeblich beeinflussen.
- Die endgültige Entscheidung über eine weitere Beschäftigung wird dann aber relativ kurzfristig vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters getroffen, abhängig von individuellen (persönliches Umfeld, Finanzen, Gesundheit), betrieblichen (Betriebsklima, strukturelle Veränderungen, konkrete Angebote) und konjunkturell-gesellschaftlichen Überlegungen (Konjunktur, Veränderungen bei sozialer Sicherheit).
- Deshalb braucht es eine Kombination von grossen strukturellen und kulturellen Veränderungen bei den Arbeitgebenden wie auch von kleinen Verbesserungen beim Betriebsklima, der Kommunikation und konkreten Projektaufgaben, damit die grundsätzliche Bereitschaft zur weiteren Erwerbstätigkeit in konkrete Beschäftigung überführt werden kann.

Eine Checkliste am Ende dieses Berichts listet sinnvolle Aktionsfelder auf. Die Aktionsfelder wurden anhand der betrieblichen Bedürfnisse in einem Akutspital (Medizin, Pflege und Verwaltung), in einer Bank (Kundenbetreuung, Anlage, Logistik) und bei der Volksschule verifiziert. Insbesondere betriebliche Veränderungen und veränderte Kundenbedürfnisse schaffen viele zusätzliche Aufgaben, für die erfahrene Erwerbstätige sehr gut geeignet sind.

Nach der Veranstaltung hat das Institut für Wirtschaftsstudien Basel (www.iwsb.ch) im Auftrag von digitalswitzerland, Ausschuss Bildung und Fachkräfte (<https://digitalswitzerland.com/untapped-potential-of-skilled-workforce-among-older-employees/>) eine Studie veröffentlicht mit dem Titel «Mobilisierung des Fachkräftepotentials der 58-70jährigen in der ICT», deren Ergebnisse auch bei dieser Branche bzw. Berufsgruppe zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommt:

1. Insgesamt zeigt die Alterszusammensetzung der ICT-Beschäftigten (nach ICT-Branche und ICT-Berufsfeld), dass viel Potenzial zur Weiterarbeit innerhalb des bestehenden rechtlichen Rahmens existiert. Voraussetzung ist dabei, dass die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden laufend erhalten wird.
2. Das Zusammenspiel von individuellen und strukturellen Einflussfaktoren bildet die Entscheidungsgrundlage bezüglich des Verbleibs im Arbeitsmarkt.
3. Bedingungen für eine längere Erwerbstätigkeit auf individueller Ebene sind gute Gesundheit, flexible Arbeitsbedingungen und . Diese Faktoren sind entscheidend in Branchen und Berufsfeldern, in denen eine Frühpensionierung finanziell tragbar ist.
4. Bei den ICT-Arbeitgebenden ist ein Kulturwandel nötig, weil sich Investitionen in Mitarbeitende trotz kürzerer erwarteter Zeit für den Return-on-Investment (ROI) auszahlen können.
5. Die Betriebskultur sollte dabei die Möglichkeit einer Reduktion des Arbeitspensum – gerade in den Jahren vor dem ordentlichen Pensionsalter – vorsehen.
6. Ferner können Betriebe die Bereitschaft der Mitarbeitenden länger zu arbeiten deutlich erhöhen, wenn sie firmeninterne Vorbilder aktiv kommunizieren.
7. Aus struktureller Sicht ist wichtig, dass das offizielle Rentenalter für Arbeitgebende wie Arbeitnehmende einen starken Referenzpunkt darstellt (Rentenalter vs. Rentenkorridor).

Die Studie ist für die Silberfuchs-Mitglieder auf der Homepage abgelegt)

30. Juni 2021
René Lichtsteiner

Checkliste Erwerbstätigkeit von erfahrenen Fachpersonen nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters

Arbeitgeber-Rahmenbedingungen

- Regelmässige Rollenwechsel institutionalisieren, womit die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft erhöht wird und ein weiterer Rollenwechsel gegen Ende der Erwerbstätigkeit keine ausserordentliche Massnahme ist, sondern bloss ein vermutlich letzter Rollenwechsel wird.
- Unternehmensspezifische Kompetenzen erfahrener Mitarbeitenden identifizieren und darauf spezifische Aufgaben für die Erwerbstätigkeit nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters definieren (z.B. Aufgaben die die langjährige Betriebs- und Kundenerfahrung in Querschnittsprojekten oder Ausnahmeprozessen einbringen).
- Karriereplateaus der einzelnen Mitarbeitenden identifizieren und mit diesen Mitarbeitenden eine «Standortbestimmung» durchführen und die weitere betriebliche Tätigkeit (=Karriere) planen, unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und dem erforderlichen Kompetenzaufbau.

Arbeitnehmer-Bedürfnisse

- Gute Altersdurchmischung der Teams
- Veränderungen (geplante Änderungen oder Krisen) erzeugen neue Möglichkeiten
- Kritische Rolle («Advocatus Diaboli, Hofnarr, etc.») von erfahrenen Mitarbeitenden bewusst zulassen/erwarten
- Es braucht verlässliche Rahmenbedingungen, um dann persönlich stimmig sich zu orientieren und entscheiden. Individuelle und flexible Lösungen sind bei KMUs möglich.
- Externe Begleitung (für Unternehmen und erfahrene Erwerbstätige) kann Übergänge erleichtern

30. Juni 2021
René Lichtsteiner