

Fachkräftemangel und die Rolle der Pensionskassen

Flexible Arbeit braucht flexible Vorsorge

Die demografische Entwicklung verschärft den Arbeits- und Fachkräftemangel. Damit mehr Menschen 50plus länger erwerbstätig bleiben können, braucht es neben flexiblen Arbeitsmodellen ebenso flexible Vorsorgelösungen. Vorsorgeeinrichtungen sind deshalb gefordert, ihre Reglemente, Beratungsangebote und digitalen Instrumente auf neue Erwerbsverläufe auszurichten.

Autor: **Hans Rupli**

Bis 2040 werden voraussichtlich rund 700 000 Erwerbstätige pensioniert, während etwa 230 000 junge Menschen neu in den Arbeitsmarkt eintreten. Migration und Erwerbsbeteiligung beeinflussen das verfügbare Arbeitskräfteangebot, während Konjunktur und Produktivitätsentwicklung den Arbeitskräftebedarf mitbestimmen. Sie können die Auswirkungen der demografischen Entwicklung dämpfen, ändern jedoch nichts am grundlegenden Trend: Die Bevölkerung im Rentenalter wächst deutlich stärker als das inländische Erwerbspersonenpotenzial.

Für Wirtschaft und Gesellschaft wird es deshalb entscheidend sein, das vorhandene inländische Arbeitskräftepotenzial besser zu nutzen. Dazu gehören insbesondere die Generation 50plus sowie Personen, die nach Erreichen des Referenzalters weiterarbeiten möchten. Ihr Wissen und ihre Erfahrung stärken die Wettbewerbsfähigkeit. Längere Erwerbsverläufe erhöhen zudem das Arbeitskräfteangebot und können zusätzliche Beiträge an die AHV leisten.

Längere Erwerbsbiografien brauchen neue Modelle

Die Bereitschaft, länger zu arbeiten, ist vorhanden. Voraussetzung sind Arbeitsbedingungen, die zu unterschiedlichen Lebensphasen passen: Teilzeit, Jahresarbeitszeit, Jobsharing, projektbezogene

Einsätze, neue Rollen, Mentoring und schrittweise Übergänge in die Pensionierung. Ebenso wichtig sind Weiterbildung, Gesundheit, Wertschätzung und eine altersbewusste Führungskultur.

Flexible Arbeitsmodelle allein genügen jedoch nicht. Sie entfalten ihre Wirkung nur, wenn die berufliche Vorsorge mit ihnen Schritt hält. Reduziert eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das Arbeitspensum, verändert sich nicht nur der Lohn, sondern auch die Vorsorgesituation. Bei schrittweisen Übergängen entstehen häufig Unsicherheit über die finanziellen Auswirkungen. Gute betriebliche Lösungen können dadurch an starren oder schwer verständlichen Vorsorgeregeln scheitern.

Vorsorgeeinrichtungen sollen ihren Spielraum nutzen

Der gesetzliche Rahmen ermöglicht bereits vorzeitige, teilweise und aufgeschobene Pensionierungen. Entscheidend ist jedoch, wie die Vorsorgeeinrichtungen diesen Spielraum in ihren Reglementen und Vorsorgeplänen ausgestalten.

Pensionskassen sollten Teilpensionierungen in mehreren praxistauglichen Schritten ermöglichen, die Weiterversicherung bei reduziertem Beschäftigungsgrad erleichtern und den Vorsorgeaufbau bei einer Erwerbstätigkeit über das Referenzalter hinaus unterstützen. Ebenso wichtig sind teilzeit-

TAKE AWAYS

- Flexible Erwerbsbiografien gelingen nur, wenn Pensionskassen ihre Reglemente konsequent auf Teilpensionierungen, Pensumsreduktionen und Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus ausrichten. Der entsprechende gesetzliche Spielraum ist vorhanden.
- Vorsorgeeinrichtungen können den Fachkräftemangel aktiv mitentschärfen, indem sie finanzielle Hürden für längeres Arbeiten abbauen und attraktive Vorsorgelösungen schaffen.
- Frühzeitige Beratung und säulenübergreifende digitale Modellrechnungen schaffen Transparenz und ermöglichen fundierte Entscheidungen über Teilpensionierung und Weiterarbeit.

gerechte versicherte Löhne, flexible Sparbeiträge und verständliche Kombinationen von Erwerbseinkommen, Teilrente, AHV-Aufschub und Leistungen der 2. Säule.

Das Ziel muss sein, dass eine Pensumsreduktion oder eine Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus nicht an vermeidbaren Vorsorgenachteilen scheitert. Wer flexible Erwerbsverläufe ermöglichen will, muss Arbeits- und Vorsorgemodelle gemeinsam denken.

Unternehmen und Pensionskassen im Gleichschritt

Die Gestaltung längerer Erwerbsbiografien ist eine gemeinsame Aufgabe. Unternehmen müssen attraktive Arbeitsmodelle und geeignete Funktionen anbieten. Pensionskas-

sen müssen sicherstellen, dass ihre Vorsorgelösungen diese Modelle unterstützen und nicht erschweren.

Dieser Gleichschritt fehlt heute noch zu oft. Ermöglicht ein Unternehmen eine schrittweise Pensumsreduktion, bleiben die finanziellen Auswirkungen für die betroffene Person häufig unklar. Pensionskassen sollten deshalb den Dialog mit ihren angeschlossenen Unternehmen intensivieren, eine aktive Beratungsrolle übernehmen und gemeinsam tragfähige Übergangsmodelle entwickeln.

Dabei dürfen Vorsorgeeinrichtungen nicht erst kurz vor der Pensionierung aktiv werden. Die Planung später Erwerbsphasen sollte frühzeitig beginnen und als gemeinsa-

focus50plus verbindet die Akteure

focus50plus ist ein gemeinnütziges Arbeitgebernetzwerk, das Wirtschaft, Wissenschaft und Politik miteinander verbindet. Der Verein wurde auf Initiative des Schweizerischen Arbeitgeberverbands gegründet; seit 2025 gehören der Schweizerische Arbeitgeberverband und der Schweizerische Gewerbeverband zu den Trägerorganisationen.

Ziel von focus50plus ist es, optimale Nutzung des inländischen Arbeitskräftepotenzials zu fördern, die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender zu stärken, die Zusammenarbeit der Generationen zu fördern und praxistaugliche Rahmenbedingungen für längere Erwerbsbiografien zu schaffen. Im Zentrum steht die Überzeugung, dass das Potenzial der Generation 50plus für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und des Wirtschaftsstandorts Schweiz konsequenter genutzt werden muss.

Mehr zum Thema

Am Penso HR-Forum 2026 erhalten Sie Inputs zur Arbeitsorganisation, die den Verbleib älterer Arbeitnehmender unterstützt sowie zum Umgang mit Arbeitsunfähigkeit aus Sozialversicherungs- und arbeitsrechtlicher Perspektive.

In seinem Referat beleuchtet Hans Rupli die «Schlüsselressource Arbeiten 50plus». Informationen und Anmeldung: bit.ly/44qmeTs.

In der Septemberausgabe der Schweizer Personalvorsorge beleuchtet Philippe Sutter das Thema Fachkräftemangel mit Fokus auf die Pensionskassen, und in der Oktoberausgabe nimmt sich Martin Weissleder vom HR-Netzwerk PK des Themas an.

mer Prozess von Arbeitgebenden, Arbeitnehmenden und Vorsorgeeinrichtungen verstanden werden. Dazu gehören verständliche Informationen, individuelle Beratung und Vorsorgelösungen, die verschiedene Lebens- und Erwerbsverläufe berücksichtigen.

Digitale Modellrechnungen schaffen Transparenz

Wer über eine Teilpensionierung oder eine Weiterarbeit nach dem Referenzalter entscheidet, muss die finanziellen Folgen verstehen können. Heute fehlt häufig eine übersichtliche Gesamtsicht auf Lohn, AHV, berufliche Vorsorge, Steuern und verfügbares Einkommen.

Benötigt werden deshalb einfach zugängliche digitale Plattformen, auf denen Arbeitnehmende und Arbeitgebende unterschiedliche Szenarien berechnen können. Solche Instrumente sollten Pensumsreduktionen, Teilrenten, AHV-Aufschub, Vorsorgebeiträge und die Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus berücksichtigen. Die Auswirkungen auf das verfügbare Einkommen und die späteren Altersleistungen müssen transparent und vergleichbar werden.

Pensionskassen verfügen über die relevanten Daten und das Fachwissen zur 2. Säule. Für eine umfassende Gesamtsicht braucht es jedoch die Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren sowie standardisierte Schnittstellen. Dabei sollte nicht jede Vorsorgeeinrichtung eine isolierte Einzellösung schaffen müssen. Gefragt sind gemeinsame Standards und Plattformen, welche die 1. und 2. Säule, Erwerbseinkommen und steuerliche Auswirkungen möglichst umfassend abbilden.

Transparenz schafft Sicherheit. Sie hilft den Arbeitnehmenden, ihre spätere Erwerbsphase frühzeitig zu planen, und unterstützt Unternehmen dabei, geeignete Arbeitsmodelle anzubieten. Modellrechnungen sind damit nicht nur ein Instrument der Vorsorgeberatung, sondern auch eine wichtige Voraussetzung für die bessere Nutzung des Arbeitskräftepotenzials 50plus.

Mitverantwortung für Arbeitsmarkt und Sozialwerke

Pensionskassen sind keine arbeitsmarktpolitischen Institutionen. Ihre Regle-

mente, Vorsorgepläne und Beratungsangebote können jedoch wesentlich beeinflussen, ob flexible Übergänge und längeres Arbeiten finanziell attraktiv bleiben.

Damit tragen sie Mitverantwortung für die bessere Nutzung des inländischen Arbeitskräftepotenzials. Flexible Vorsorge ist nicht nur eine versicherungstechnische Frage, sondern auch ein Beitrag zur Sicherung von Wissen, Erfahrung und Fachkräften sowie zur Stabilität der Sozialwerke.

Die Vorsorgeeinrichtungen sind deshalb aufgerufen, ihre Handlungsspielräume konsequent zu nutzen. Sie sollten flexible Erwerbsverläufe nicht lediglich administrativ abbilden, sondern aktiv ermöglichen. Dazu braucht es Innovationsbereitschaft, den Dialog mit den angeschlossenen Unternehmen und den Willen, bestehende Vorsorgemodelle an die demografische Realität anzupassen. |



Hans Rupli

Präsident focus50plus