

# Gegen den Arbeitskräftemangel in der alternden Schweiz

Angesichts der demografischen Entwicklung braucht es Massnahmen, um dem Arbeitskräftemangel in der Schweiz entgegenzusteuern. Das Arbeitgebernetzwerk Focus50plus fokussiert dabei auf die inländische Arbeitskraft der älteren Erwerbstätigen. Präsident Hans Rupli\* erläutert ein Projekt mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mit dem Ziel, eine bessere Zusammenarbeit aller Generationen zu erreichen.

Interview: Salomé Zimmermann

## **Herr Rupli, Sie und Ihre Netzwerkpartner haben überlegt, wie dem Arbeitskräftemangel in der Schweiz begegnet werden könnte. Wie?**

Zuerst ein paar Worte dazu, wo wir derzeit stehen – das hilft bei der Einordnung der komplexen Thematik. Aktuell arbeiten wir an der Lancierung eines Projekts bei Innosuisse, der schweizerischen Agentur für Innovationsförderung. Im Zentrum steht die Frage, wie wir den Herausforderungen einer alternden Bevölkerung mit sinkenden Geburtenzahlen begegnen können – und welche Auswirkungen diese Entwicklung auf den Arbeitsmarkt, den Wohlstand und die Sozialwerke hat. Wir sind überzeugt, dass nachhaltige Lösungen nur im Zusam-

menspiel von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik entstehen können. Genau diese Verbindung möchten wir stärken und in konkrete, praxisnahe Ansätze überführen.

## **Wer steht hinter dem Projekt?**

Wir vom Arbeitgebernetzwerk Focus50plus sind die Initianten. Unser Verein ist entstanden aus einer Initiative des Schweizer Arbeitgeberverbands, weil immer deutlicher wurde, wie die Demografie die Wirtschaft beeinflussen wird. Konkret haben wir bereits bis 2040 – das ist nicht mehr weit weg – in der Schweiz ungefähr 700 000 mehr Rentnerinnen und Rentner als heute, und es kommen nur ungefähr 230 000 neue Arbeitskräfte

in den Arbeitsmarkt hinein, da entsteht eine gewaltige Lücke. Das besagen die Demografie-Daten, erhoben vom Bundesamt für Statistik. Es gibt weitere Einflüsse, die weniger vorhersehbar sind, etwa durch die Konjunktur, die Migration und die Technologieentwicklung, besonders im Bereich KI. Wenn wir jetzt aber einfach die Anzahl Erwerbstätige anschauen, dann wird sich der Arbeitskräftemangel stark akzentuieren. Und dabei sprechen wir nicht nur vom Fachkräftemangel, der damit zusammenhängt, sondern davon, dass wir grundsätzlich zu wenige Erwerbstätige in der Schweiz haben werden.

## Was folgte nun auf diese Analyse der Situation?

Der Schweizerische Arbeitgeber- und der Gewerbeverband haben sich angesichts dieser Entwicklungen gefragt: Wie können wir das Potenzial der inländischen Arbeitskräfte besser nutzen? Eine wichtige Massnahme liegt darin, dass die jungen Mütter dank entsprechenden Betreuungsangeboten wie Krippen wieder schneller in den Arbeitsprozess zurückkehren können. Aber rein quantitativ gesehen stellt immer noch die Babyboomer-Generation den grössten Hebel dar. Wenn es uns gelingen würde, dass diese Arbeitnehmenden sicher bis zum ordentlichen Referenzalter arbeiten – das ist ja heutzutage nicht mehr selbstverständlich – und noch besser darüber hinaus, dann würde das am meisten bewirken.

## Welche Überlegungen sind damit verbunden?

Die Frage ist, wie wir ältere Arbeitskräfte länger im Arbeitsmarkt behalten können. Was braucht es dafür einerseits auf der politischen Ebene, in der Gestaltung der Rahmenbedingungen, und was braucht es andererseits auf der Stufe der Unternehmen – hier geht es etwa um das Rekrutierungsverhalten sowie die Unternehmens- und die Führungskultur. Aus diesen Überlegungen heraus wurde das Arbeitgebernnetzwerk Focus50plus gegründet. Wir haben uns für einen systemischen Ansatz entschieden, weil es so viele Einflussfaktoren und verschiedene Akteure gibt. Dieser Ansatz ist in die Strategie von Focus 50plus eingeflossen, indem wir uns für einen Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik entschlossen haben. Alle drei Bereiche spielen eine wichtige Rolle, sind Wissensträger und relevant in Bezug auf die Weiterentwicklung. Das widerspiegelt sich auch in der Struktur unseres Vereins.

## Wie sieht diese Struktur aus?

Unser Verein verfügt über drei Beiräte: Im Wirtschaftsbeirat nehmen Unternehmen Einsitz, denn diese haben ein grosses Interesse daran, das inländische

Arbeitskräftepotenzial optimal nutzen zu können. Der zweite Beirat ist der wissenschaftliche Thinktank. Dazu gehören vor allem Forschende der Fachhochschulen – mittlerweile sind 14 Professorinnen und Professoren dabei. Unser Thinktank vernetzt diese Personen mit dem Ziel, die ganze Forschung in Bezug auf das bestehende Wissen wie auch in Bezug auf die Aufbereitung von neuem Wissen besser zu koordinieren. Im ganzen Prozess haben wir festgestellt, dass es bereits sehr viel aktuelles Wissen gibt, aber der Transfer in die Wirtschaft und umgekehrt noch nicht wunschgemäss funktioniert.

## Wissenschaft und Wirtschaft funktionieren ja sehr unterschiedlich.

Genau bei den unterschiedlichen Logiken der beiden Bereiche setzen wir an: Wir wollen diese Kluft gezielt abbauen und den Austausch zwischen Forschung und Praxis stärken. Beispielsweise kann durch Projekte direkt in Unternehmen neues anwendungsorientiertes Wissen entstehen. Die Unternehmen bringen ihre konkreten Herausforderungen und Erfahrungen ein,

**«Ältere Mitarbeitende bringen durch ihre Lebenserfahrung oft mehr Sozialkompetenz mit, was gerade in Zeiten grosser Veränderungen wie beispielsweise durch KI sehr wertvoll ist.»**

Hans Rupli, Präsident Focus50Plus

während die Forschenden wissenschaftliche Methoden und Innovationskraft beisteuern. So können gemeinsam neue praxisnahe Erkenntnisse gewonnen werden. Gleichzeitig profitieren die Unternehmen direkt vom wissenschaftlichen Potenzial und erhalten Zugang zu Innovationen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken.

## Wie sieht es mit dem dritten Beirat aus?

In diesem dritten Gremium, dem «Expertenbeirat Wirtschaftspolitik», wollen wir Diskussionsgrundlagen für die Politik erarbeiten. Focus50plus hat sowohl den schweizerischen Arbeitgeberverband wie auch den schweizerischen Gewerbeverband als Trägerorganisationen. Diese Wirtschaftsdachverbände sind politisch gut vernetzt und leisten einen wichtigen Beitrag zur politischen Diskussion. Wir tragen mit spezifischen Diskussionsgrundlagen dazu bei. Zum Expertenbeirat Wirtschaftspolitik gehören ArbeitsmarktökonomInnen, die einen volkswirtschaftlichen Blick haben – der wissenschaftliche Thinktank hat hingegen einen stärker betriebswirtschaftlichen Blick. →



Hans Rupli: «Ich bin der festen Überzeugung, dass statt dem Alter die individuelle Kompetenz stärker ins Zentrum rücken muss.» Foto: zvg

### Was macht das Arbeitgeber- netzwerk Focus50plus konkret?

Wir beobachten und analysieren die Entwicklungen des schweizerischen Arbeitsmarkts und leisten einen Beitrag, damit die Wirtschaft das inländische Arbeitskräftepotenzial optimal nutzt. Zu diesem Zweck veranstalten wir Workshops zu bestimmten Fragestellungen und wir sensibilisieren darauf, was auf die Unternehmen zukünftig zukommt. Wir haben zudem

ein Forum namens «KMUconnect» aufgebaut, das sich speziell den KMU-Betrieben mit ihren spezifischen Bedürfnissen widmet, die sich in vielerlei Hinsicht von denjenigen der Grossunternehmen unterscheiden. Im Wirtschaftsbeirat sind die Grossunternehmen stärker vertreten. Wir suchen zudem Best-Practice-Lösungen, um diese in den Unternehmen zu multiplizieren.

### Und da kommt nun wohl das Projekt mit Innosuisse ins Spiel.

Ja, wir haben erkannt, dass es sehr viele Einzelstudien gibt, mit sehr spezifischen Fragestellungen, aber eine zentrale allgemeine Fragestellung, gewissermassen den übergeordneten Blick übers Ganze, das gibt es noch nicht. Und das wäre wichtig, denn schlussendlich kann nur ein systemischer Blick auf die Arbeitsmarktentwicklung und die Demografie helfen, den Wohlstand der Schweiz zu erhalten. Im Innosuisse-Projekt, das noch keine definitive Bezeichnung hat, wollen wir fünf Hauptfragen angehen.

### Wie lauten diese?

In unserem Wirtschaftssystem finanzieren wir Wohlstand über Wirtschaftswachstum. Jetzt muss man sich die berechtigte Frage stellen, wie wir nachhaltig Wirtschaftswachstum generieren können, wenn wir durch die demografische Entwicklung immer weniger Arbeitnehmende zur Verfügung haben. Das ist der erste Themenbereich. Die zweite volkswirtschaftliche Frage lautet: Wie können wir die Sozialwerke nachhaltig in die Zukunft führen, wenn immer weniger Erwerbstätige für einen Rentner sorgen? Die dritte Fragestellung betrifft den betriebswirtschaftlichen Bereich: Erfolgreiche Unternehmen wollen nicht ihren Umsatz senken müssen, weil sie nicht genug Personal finden. Da lautet die Grundfrage: Wie können Unternehmen ihre Produktivität erhalten, trotz Arbeitskräftemangel? Gibt es dafür technologische Mittel? Wie verhalten wir uns zur Migration? Bekanntlich haben die Schweizerinnen und Schweizer ein gespaltenes Verhältnis dazu. Wirtschaftlich ist klar, dass wir ausländische Arbeitskräfte dringend brauchen. Gleichzeitig haben viele Leute Angst davor, wenn die Migration zu gross wird.

### Wie sieht der vierte Themenbereich aus?

Alle Arbeitnehmenden, die jetzt oder bald in Pension gehen, nehmen auch ihr grosses Erfahrungswissen mit. Für die Unternehmen und Institutionen

geht so nicht nur die Arbeitskraft verloren, sondern auch viel Wissen. Entsprechend lautet die Frage: Wie kann ich Erfahrungswissen in Unternehmen sichern? Die fünfte Dimension betrifft die Innovation in altersdurchmischten Teams – wie gelingt dies? Die Unternehmen müssen reagieren und ältere Mitarbeitende arbeitsfit halten und so integrieren, dass sie motiviert bleiben und bis zur Pension und sogar darüber hinaus arbeiten. Wenn man die aktuellsten Befragungen bei Arbeitnehmenden anschaut, zeichnet sich durchaus ein Trend ab: Mehr Personen zeigen sich bereit, übers Referenzalter hinaus zu arbeiten, wenn flexible Arbeitsbedingungen gegeben sind. Wie sehen diese konkret aus? Was muss sich ändern, um diese Personen im Arbeitsprozess zu behalten? Welche neuen Arbeitsmodelle gibt es dafür?

### Was ist Ihr Hauptanliegen?

Wir wollen darauf aufmerksam machen, dass alle fünf Handlungsfelder und deren gegenseitige Beeinflussung absolut relevant für Unternehmen, die Wirtschaft und den Wohlstand der Schweiz sind. Wenn wir das nicht rechtzeitig angehen, wird der Wirtschaftsstandort Schweiz an Wettbewerbskraft verlieren. Vergleichbar mit der Klimaerwärmung, wissen wir, welche Gefahren lauern, wenn wir nicht rechtzeitig handeln. Die Entwicklung der Demografie ist ebenso wie der Klimawandel ein schleichender Prozess, der sehr gefährlich werden kann. Weil der Prozess jedoch vor allem am Anfang noch langsam verläuft, ist der Druck häufig nicht gross genug, damit der einzelne Mensch oder das einzelne Unternehmen handelt.

### Deshalb reichen Sie also einen Innosuisse-Projektantrag ein.

Wir wollen die Effekte der fünf Handlungsfelder wissenschaftlich analysieren und herausfinden, wie sie sich wechselseitig beeinflussen. Es geht um eine ganzheitliche systemische Betrachtung und die Dynamik des ganzen Systems. In einem ersten Schritt wollen wir alle bereits vorhandenen relevanten

Studien untersuchen, also eine Art Meta-Analyse. Danach sieht man, wo es noch Lücken gibt und welches Datenmaterial wissenschaftlich noch erarbeitet werden muss. Daraus wollen wir ein Wirkungsmodell ableiten, an dem sich auch das Dienstleistungsportfolio von Focus50plus künftig ausrichten kann. Wir sind derzeit in der Phase, den Umfang des Projekts zu definieren – etwa, welche Partner wir zu den bestehenden noch einbeziehen wollen und wie gross wir das Projekt auslegen wollen. Sobald wir die Rahmenbedingungen genauer definiert haben, kann beispielsweise auch Artiset mit ihren zahlreichen Institutionen als Netzwerkpartnerin angefragt werden.

### Richten Sie denn den Fokus ausschliesslich auf die älteren Arbeitnehmenden?

Tatsächlich sind wir stark auf die erfahrenen Mitarbeitenden ausgerichtet. Aber da wir das ganze System integral anschauen, geht es letztlich um eine verbesserte Zusammenarbeit aller Generationen. Es gibt viele Klischeevorstellungen über die älteren Menschen bei uns, denn wir leben in einer Kultur, die das Alter negativ bewertet. Nicht nur die Altersdiversität wird aber ein grösseres Thema, sondern auch die Geschlechterdiversität und die kulturelle Diversität. Denn: Durch die Verknäp-

fung der Arbeitskräfte werden Unternehmen auch Personen rekrutieren müssen, die nicht ins übliche Raster passen. Deshalb ist es wichtig, dass die Unternehmen sich Gedanken zur Diversität machen und sich um Wertschätzung der verschiedensten Menschen bemühen. Dabei spielt die Führungskultur eine grosse Rolle, etwa wenn junge Führungskräfte mit anderen Vorstellungen und Werten auf ältere Mitarbeitende stossen. Ich bin der festen Überzeugung, dass statt dem Alter die individuelle Kompetenz stärker ins Zentrum rücken muss. Ältere Mitarbeitende bringen durch ihre Lebenserfahrung oft mehr Sozialkompetenz mit, was gerade in Zeiten grosser Veränderungen wie beispielsweise durch KI sehr wertvoll ist. Es gibt viele Gründe, dass ein Unternehmen zur Erkenntnis kommt, dass sie wettbewerbsfähiger wird durch altersdurchmischte Teams. ■

\* Hans Rupli war 20 Jahre Präsident von «Holzbau Schweiz» sowie Teil des Vorstands des Arbeitgeberverbands und Mitglied der Schweizerischen Gewerkekammer des SGV. Daneben war und ist er selbständig tätig im Bereich Strategie und Organisationsentwicklung. Er wirkt als Präsident des Vereins «Focus50plus».

#### ARTISET UND FOCUS50PLUS

Die Föderation Artiset mit ihren drei Branchenverbänden Curaviva, Insos und Youvita ist auf nationaler Ebene gut vernetzt mit Akteuren aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Artiset nutzt diese Partnerschaften, um relevante Themen, welche die ganze Branche betreffen – dazu gehört auch der Fachkräftemangel – anzugehen und sich im Interesse der Mitglieder einzubringen. Deshalb beteiligte sich Artiset am Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik an Gesprächen, die das Arbeitgebernnetzwerk Focus50plus zur Vorbereitung eines Projekts gegen den Arbeitskräftemangel einberufen hatte. Das Ziel ist, das Potenzial der inländischen Arbeitskräfte, insbesondere der älteren Erwerbstätigen, besser zu nutzen.