



Hans Rupli:

Demografischen Wandel als Chance nutzen.

«Demografie ist ein strategisches Thema»

Die Plattform Focus50+ soll die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt aufgreifen und Lösungsansätze entwickeln. Präsident Hans Rupli sieht die Unternehmen in der Pflicht, ältere Arbeitnehmer mit attraktiven Anreizen dazu zu motivieren, weiterzuarbeiten.

Hans Rupli, Sie sind Präsident von Focus50+. Warum braucht es diesen Verein überhaupt?

Der Schweizerische Arbeitgeberverband stellte sich die Frage, wie die Wirtschaft den Herausforderungen des demografischen Wandels frühzeitig und wirksam begegnen kann. Daraus ist der Verein Focus50+ als eigenständige Initiative des Arbeitgeberverbandes entstanden. Der demografische Wandel ist ein strategisches Zukunftsthema für Unternehmen und den Wirtschaftsstandort Schweiz. Deshalb bildet der Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik das Herzstück unserer Initiative.

Dann ist Focus50+ ein Vehikel, mit dem die Arbeitgeber die Politik beeinflussen können?

Meine Erkenntnis aus über 35 Jahren Verbandswesen ist, dass man nie auf die Politik warten sollte. Die Innovation kommt in der Regel aus der Wirtschaft. Wir müssen als Wirtschaft fähig sein, der Politik zu erklären, welche Rahmenbedingungen aus unternehmerischer Sicht den Standort Schweiz erfolgreich machen. Wenn ich als Unternehmer immer politische Forderungen stelle, aber selbst nicht handle, dann gebe ich das Heft aus der Hand. Wir müssen nicht als Erstes an die Politik appellieren, sondern unsere Hausaufgaben machen.

«Man sollte nie auf die Politik warten. Die Innovation kommt in der Regel aus der Wirtschaft.»

Was ist denn die Aufgabe Ihres Expertenbeirats Wirtschaftspolitik?

Mit diesem Beirat greifen wir nicht direkt in die politische Diskussion ein, da agieren die Wirtschaftsdachverbände. Aber wir versuchen mit diesem Beirat, für die Politik eine fundierte Diskussionsgrundlage zu erarbeiten, damit sich die Debatte stärker auf wirtschaftliche Fakten und evidenzbasierte Erkenntnisse stützen kann. Unsere Experten betrachten die politischen Rahmenbedingungen aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive.

Im Wirtschaftsbeirat sind vor allem Grossunternehmen vertreten, die andere Rahmenbedingungen und Herausforderungen als KMU haben. Deshalb gibt es parallel dazu das Forum KMU Connect, in dem wir spezifisch auf die Anliegen und Herausforderungen der KMU eingehen.

Focus50+ soll explizit auch die Wissenschaft einbinden.

Ja, wir haben einen wissenschaftlichen Thinktank, in dem relevante schweizerische Fachhochschulen vertreten sind, die sich mit diesem Thema befassen. Wir bringen dabei etwa 15 Professoren zusammen, die bisher vor allem in einzelnen Forschungsprojekten tätig waren. Eine koordinierte wissenschaftliche Plattform fehlte bislang. Wir möchten nun eine wissenschaftliche Initiative ins Leben rufen und gemeinsam mit Innosuisse den systemischen Blick auf die Arbeitsmarktentwicklung stärken sowie evidenzbasierte Lösungen entwickeln.

Ist das bisher noch nicht passiert?

In der Wissenschaft ist enorm viel Wissen vorhanden, das bisher zu wenig den Weg in die unternehmerische Praxis gefunden hat. Dieses Wissen brauchen wir, um Unternehmen einen betriebswirtschaftlich erfolgreichen Umgang mit dem demografischen Wandel zu ermöglichen.

Die Demografie stellt uns vor grosse Herausforderungen.

Absolut. In der Schweiz finanzieren wir unseren Wohlstand über Wachstum. Die Frage ist: Wie können wir mit immer weniger Personalressourcen diesen Wohlstand erhalten, unsere Sozialwerke sichern und die Produktivität sowie die Wettbewerbsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts bewahren?

Wenn wir uns nur schon die Entwicklung bis 2040 anschauen, haben wir etwa 700'000 zusätzliche Rentner aus den Babyboomer-Jahrgängen. Im gleichen Zeitraum kommen etwa 230'000 neue Arbeitskräfte auf den Arbeitsmarkt. Das ergibt eine Lücke von 470'000 Erwerbstätigen. Rechnerisch entspricht dies dem Verlust fast jeder neunten heutigen Arbeitsstelle, wenn wir dieser Entwicklung lediglich zuschauen.

Es ist offensichtlich, dass wir länger arbeiten müssen. Ist das nicht eine naheliegende und logische Forderung?

Systemisch gesehen ist das richtig und konsequent. Aber eine Erhöhung des Rentenalters ist schwierig, das haben wir



Ein Hof, viele Leben

Unsere Seniorenwohnungen ermöglichen älteren Menschen, möglichst lange selbstständig zu leben und gleichzeitig die Sicherheit zu haben, dass Unterstützung jederzeit verfügbar ist. Selbstständigkeit und Unterstützung schliessen sich nicht aus – sie ergänzen sich.

So verstehen wir unser ganzes Haus: ein Ort, der verschiedene Lebensphasen begleitet – vom selbstständigen Wohnen bis zur umfassenden Pflege. Ein Haus, das offen bleibt für Bewohnende, Angehörige, Freunde und die Bevölkerung.

Der Alltag wird nach den eigenen Vorstellungen gestaltet. Vielleicht mit einem gemütlichen Frühstück auf der Terrasse, einem Gespräch mit Nachbarn, einem Spaziergang oder der Gewissheit, dass Unterstützung da ist, wenn sie einmal gebraucht wird. Genau dieses Verständnis prägt die Seniorenresidenz Hof Speicher.

Hier stehen die Menschen mit ihren Interessen und Wünschen im Mittelpunkt. Jeder Tag bietet die Möglichkeit, aktiv zu bleiben, neue Kontakte zu knüpfen oder einfach die Ruhe und Geborgenheit des eigenen Zuhauses zu geniessen.

Der Schritt in eine Seniorenresidenz wird oft mit gemischten Gefühlen betrachtet. In der Praxis erleben jedoch viele Mietende bei uns etwas anderes: Sie gewinnen Zeit für die schönen Dinge im Leben, entlasten sich von alltäglichen Verpflichtungen und finden eine Gemeinschaft, in der sie sich willkommen fühlen.

**HOF
SPEICHER**
IM APPENZELLERLAND

Zaun 6, 9042 Speicher
071 343 80 30
info@hof-speicher.ch
hof-speicher.ch

gerade bei der Abstimmung über die Angleichung des Frauenrentenalters gesehen. Entscheidend ist deshalb, zunächst das grosse Potenzial jener Menschen besser zu nutzen, die freiwillig länger arbeiten möchten. Wenn wir dafür die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, können wir bereits einen wesentlichen Beitrag zur Entschärfung des Fachkräftemangels leisten.

Was kann die Wirtschaft tun, die, wie Sie sagen, nicht auf die Politik warten soll?

Im Moment müssen wir die Anreizsysteme optimieren, damit Menschen, die freiwillig über das Referenzalter hinaus arbeiten möchten, davon auch tatsächlich profitieren können. Heute wird man in der Schweiz teilweise noch benachteiligt, wenn man diesen Weg wählt.

«Fast jede neunte Stelle geht verloren, wenn wir dieser Entwicklung einfach nur zuschauen.»

Welche Anreize braucht es denn?

Es braucht beispielsweise flexible Arbeitsmodelle. Ältere Personen arbeiten vielleicht gerne weiter, möchten aber weniger Führungsverantwortung übernehmen oder nur noch Teilzeit arbeiten, vielleicht mehr im Homeoffice erledigen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen dabei gemeinsam Lösungen entwickeln.

Auch unser Bildungssystem ist noch stark auf jüngere Arbeitnehmer ausgerichtet. Dabei stehen vielen Menschen über 50 noch 15 oder mehr Berufsjahre bevor. An den Fachhochschulen gehen die jungen Jahrgänge zurück. Deshalb stellt sich die Frage, ob sie künftig ihren Auftrag erweitern und vermehrt Weiterbildungsangebote für erfahrene Berufsleute entwickeln sollten.

Gibt es ein Umdenken? Lange Zeit musste ein Karriereweg linear nach oben führen, bis dann mit 65 Jahren Schluss war.

Teilweise. Heute sehen wir beide Entwicklungen. Es gibt Unternehmen, die den demografischen Wandel bereits als strategische Chance erkannt haben und ihre Personalpolitik entsprechend ausrichten. Andere stehen noch am Anfang dieses Prozesses.

Wo müssen die Unternehmen ansetzen?

Eine Grundvoraussetzung ist die Erkenntnis, dass der demografische Wandel ein strategisches Unternehmensthema ist. Deshalb sind Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gemeinsam gefordert, die notwendigen Prioritäten zu setzen, entsprechende Ziele zu definieren und die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen.

Haben es ältere Arbeitnehmer generell schwer in der Schweiz?

Wir müssen differenzieren: Einerseits weist die Schweiz bei den 50- bis 64-Jährigen im internationalen Vergleich eine

sehr hohe Erwerbsbeteiligung auf. Andererseits besteht insbesondere bei der Erwerbstätigkeit über das Referenzalter hinaus weiterhin erhebliches Potenzial. Genau dort müssen wir ansetzen.

Es ist vermutlich auch ein Unterschied, ob es gilt, ältere Mitarbeiter in der Firma zu halten oder bei der Rekrutierung ältere Bewerber zu berücksichtigen.

Wenn ein Unternehmen nicht gerade im grossen Stil restrukturiert, sind die älteren Mitarbeiter gut geschützt, weil ihre Erfahrung sehr geschätzt wird. Wenn durch eine vorzeitige Pensionierung oder durch eine Regelpensionierung ältere Mitarbeiter ausscheiden, verliert das Unternehmen nicht nur die Arbeitskraft, sondern auch das Erfahrungswissen und eine gewisse Sozialkompetenz, die jedem Team guttut. Es ist inzwischen gut belegt, dass generationenübergreifende Teams innovativer, leistungsfähiger und langfristig erfolgreicher sind.

Trotzdem gibt es Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern.

Mit diesen Klischees müssen wir aufräumen. Wenn ich als älterer Arbeitnehmer keine Wertschätzung spüre und mich nur geduldet fühle, werde ich kaum motiviert sein, freiwillig länger im Erwerbsleben zu bleiben. Das ist eine Frage der Unternehmenskultur, und dafür trägt letztlich der Verwaltungsrat die Verantwortung.

Hinzu kommt: Nicht nur die Erwerbsbevölkerung wird älter, sondern auch die Kundschaft. Dadurch verändern sich Bedürfnisse und Erwartungen. Unternehmen profitieren deshalb von altersdurchmischten Teams, die unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in die Kundenbeziehungen einbringen.

«Entscheidend ist, zunächst das grosse Potenzial jener Menschen besser zu nutzen, die freiwillig länger arbeiten möchten.»

Konfrontieren Sie Verwaltungsräte mit solchen Erkenntnissen?

Wir bauen ein Angebot für Veranstaltungen auf, um Verwaltungsräte für dieses Thema zu sensibilisieren. Wir versuchen dabei, die Expertise, die wir durch die wissenschaftliche Betrachtung dieses Themas gewonnen haben, zur Verfügung zu stellen. Dazu wollen wir auch Best-Practice-Beispiele sammeln und zugänglich machen.

Was sind denn die schlechten Beispiele?

Zum Beispiel, wenn eine Firma Mitarbeiter aktiv auf die Pension vorbereitet, ohne gleichzeitig die Möglichkeit einer Weiterbeschäftigung zu prüfen und anzusprechen. Oder wenn das Unternehmen es versäumt, mit pensionierten Mitarbeitern flexible Einsatzmöglichkeiten zu vereinbaren.



Hans Rupli ist Präsident von Focus50+ und beschäftigt sich mit den Folgen des demografischen Wandels.

Wichtig ist, dass Arbeitgeber und Mitarbeiter frühzeitig über ihre verschiedenen Optionen sprechen.

Wenn ein Unternehmen ältere Mitarbeiter neu einstellt, sind das Leute mit mehr Ferien, höheren Lohnansprüchen und höheren Lohnnebenkosten. Müsste da die Politik ansetzen?

Es ist zunächst ein betriebswirtschaftliches Thema, denn das Argument, ältere Mitarbeiter seien grundsätzlich zu teuer, greift zu kurz. Wenn man vergleicht, ob man einen 20-Jährigen oder einen 50-Jährigen als neuen Mitarbeiter einstellt, muss man berücksichtigen, dass der 20-Jährige voraussichtlich in vier Jahren die Stelle wechseln wird. Der 50-Jährige bleibt – eine gute Unternehmenskultur vorausgesetzt – potenziell 15 Jahre. Berücksichtigt man zusätzlich Rekrutierungs-, Einarbeitungs- und Wissensverlustkosten, relativiert sich der vermeintliche Kostennachteil älterer Mitarbeiter erheblich.

Ausser bei den Lohnnebenkosten.

Ja. Da müssen wir uns tatsächlich die Frage stellen, warum ein älterer Mitarbeiter in der Sozialversicherung teurer ist. Hier besteht Reformbedarf. Gleichzeitig wissen wir, dass Anpassungen bei AHV und BVG politisch anspruchsvoll sind.

Text: Philipp Landmark
Bild: Rebekka Grossglauser