

Mit 65 ist noch lange nicht Schluss

Erwerbstätigkeit statt Ruhestand: Flexibilität ist gefragt

Immer mehr Menschen in der Schweiz arbeiten auch nach Erreichen des offiziellen Pensionierungsalters weiter. So ist die Erwerbsquote bei den über 65-jährigen in der Schweiz in den letzten sieben Jahren um 2,7% angestiegen und lag 2017 bei 12%. Auch die Zahlen der vorzeitigen Pensionierungen sind leicht rückläufig (Bundesamt für Statistik [BfS], 2018). Was bedeutet Erwerbstätigkeit im Pensionsalter und was sind die Gründe hierfür? Das vorliegende Kapitel beleuchtet den Übergang in den Ruhestand und gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Formen der Erwerbstätigkeit im Pensionsalter. Darüber hinaus wird aufgezeigt, welche Vorteile mit einer Weiterbeschäftigung auf Seiten der Arbeitgeber wie auf Seiten der Arbeitnehmenden verbunden sind und welche Voraussetzungen für eine längere Erwerbsbeteiligung gegeben sein müssen.

■ Von Anne Jansen

Übergang in den Ruhestand

Mit Einführung der Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) 1948 wurde in der Schweiz ein ordentliches Pensionierungsalter geschaffen und damit ein Enddatum definiert, wann der Beruf an den Nagel zu hängen ist. Heute liegt das gesetzliche Rentenalter für Männer bei 65 und für Frauen bei 64 Jahren, doch für immer weniger Menschen bedeutet dies, dass tatsächlich dann von einem Tag auf den anderen Schluss mit einer 100% Beschäftigung ist. Etwa 30% aller Erwerbstätigen scheid vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus (BfS, 2014). Darunter fallen zwar auch alle Personen, die aufgrund von gesundheitlicher Beschwerden oder betrieblicher Umstrukturierung nicht freiwillig aufhören, es sind aber schätzungsweise zwei Drittel die freiwillig die Frühpensionierung wählen, um sich ihren Hobbies zu widmen oder Freiwilligen-Arbeit leisten.

Die Personen, die bis zum ordentlichen AHV-Alter erwerbstätig sind oder sogar darüber hinaus weiterarbeiten, gestalten den Übergang in den Ruhestand häufig flexibel. Das bedeutet, dass im Sinne einer Teilpensionierung ein zeitlich gestaffelter Ausstieg aus dem Erwerbsleben erfolgt, indem das Pensum in den Jahren vor der Pensionierung reduziert wird. Diese Teilzeitbeschäftigung führt dabei zu einer Kürzung des Rentenanspruchs. Nach Artikel 33a BVG können jedoch Pensionskassen in ihren Reglementen vorsehen, dass eine Weiterversicherung des bisherigen Verdienstes auch bei einer Reduktion des Lohnes möglich ist. Die durch die Teilzeitbeschäftigung entstehende Lücke kann durch

den Arbeitnehmenden, den Arbeitgeber oder durch beide gemeinsam geschlossen werden. Ebenfalls bietet auch nur die zweite Säule die Möglichkeit, die direkten Lohnneibussen, die durch das reduzierte Pensum entstehen, aufzufangen. Einige Pensionskassen sind für den gestaffelten Bezug der Altersguthaben offen, so dass bei einer Reduktion des Pensums bereits ein Teil des Altersguthabens bezogen werden kann – teilweise sogar mit steuerlichen Vorteilen. Die AHV hingegen sieht bislang noch keinen Teilbezug der Altersrente vor. Im Rahmen der Reform Altersvorsorge 2020 sollte die Möglichkeit entstehen, einen frei wählbaren Anteil der Altersrente vorzubeziehen oder aufzuschieben. Die Reform wurde jedoch im Herbst 2017 vom Stimmvolk abgelehnt.

Der flexible Übergang in den Ruhestand kann auch durch eine Veränderung der Arbeitsinhalte erfolgen. Hierunter fallen alle Arten von internen Tätigkeitswechseln, wie auch die Abgabe von Führungs- oder Fachverantwortung. Statt Führungsaufgaben übernehmen ältere Beschäftigte beispielsweise einige Zeit vor der geplanten Pensionierung Beratungsaufgaben oder Fachaufgaben oder sie führen nur noch einen Teilbereich der bisherigen Aufgaben aus. Tätigkeitswechsel können auch mit einer Reduktion des Pensums verbunden werden. Unternehmen wie die Migros oder die SBB haben diese Tätigkeitswechsel unter dem Begriff «Bogenkarriere» eingeführt. Da mit einer Veränderung des Aufgabenfeldes häufig auch Statusverlust und Lohnreduktion einhergehen, sollte das Konzept im HR-Prozess verankert sein und von einer flexiblen Pensionskassenlösung begleitet werden.

Der Übergang in den Ruhestand kann natürlich auch erfolgen, indem die langjährige Tätigkeit im Beruf aufgegeben und eine neue bezahlte Beschäftigung aufgenommen wird – mit grösserer oder kleinerer Übereinstimmung zum bisherigen Job im Pensum, Aufgabeninhalt und in finanzieller Sicht. Im anglo-amerikanischen Raum werden diese unterschiedlichen Formen der Beschäftigung unter dem Begriff «*Bridge Employment*» zusammengefasst, welcher sinngemäss die «überbrückende Beschäftigung» in der Übergangsphase von der späten Erwerbsphase bis zu dem Zeitabschnitt umschreibt, in dem nicht mehr gegen ein Entgelt gearbeitet wird.

Formen der Erwerbstätigkeit im Pensionsalter

Gemäss Bundesamt für Statistik gilt jemand bereits als erwerbstätig, wenn er oder sie in einer Referenzwoche mindestens eine Stunde gegen Entlohnung gearbeitet hat oder trotz zeitweiliger Abwesenheit vom Arbeitsplatz (wegen Krankheit, Ferien, Mutterschaftsurlaub, Militärdienst usw.) weiterhin eine Arbeitsstelle als Selbständigerwerbender oder Arbeitnehmender hatte (BfS, 2018). Bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass unter diese Definition die verschiedensten Beschäftigungen im Pensionsalter fallen. So können mehrere Unterscheidungsmerkmale für Erwerbstätigkeit im Pensionsalter herangezogen werden (vgl. Tabelle 1). Erwerbstätigkeit im Pensionsalter lässt sich danach unterscheiden, ob jemand die gleiche Tätigkeit wie im bisherigen Beruf ausführt oder ob sich diese ganz oder teilweise davon unterscheidet. Ein pensionierter Techniker, der auf

Abruf seinem langjährigen Unternehmen für einzelne Aufträge zur Verfügung steht, ist weiterhin in seinem Beruf tätig. Hingegen wechselten eine ehemalige Bankkauffrau und eine ehemalige Sachbearbeiterin, die nun in den Morgenstunden Zeitungen austragen, die Tätigkeit, da sie in ihrem Berufsleben jeweils einen ganz anderen Job ausgeübt haben.

Im Fall des pensionierten Technikers erfolgt die Tätigkeit beim bisherigen, im Fall der Zeitungsausträgerinnen bei einem neuen Arbeitgeber. Eine berufsspezifische Tätigkeit kann jedoch auch bei einem oder mehreren neuen Arbeitgebern erfolgen, zum Beispiel im Rahmen einer selbständigen Tätigkeit. Mittlerweile existieren eine ganze Reihe von Jobvermittlungen für Pensionierte, die Arbeitseinsätze für berufsspezifische und -unspezifische Tätigkeiten verschiedener Grössenordnung vermitteln. So bieten beispielsweise die Plattformen *Rentnerado* (www.rentnerado.ch) und *Rent a Rentner* (www.rentarenter.ch) Pensionierten die Möglichkeit, ihre gewünschte Arbeitstätigkeit zu beschreiben und Unternehmen auf sich aufmerksam zu machen. Auch die Art des Vertragsverhältnisses unterscheidet sich: Während die für Arbeitseinsätze angefragten Rentner und Rentnerinnen häufig auf Stundenbasis beschäftigt werden, gibt es auch Erwerbstätige im Pensionsalter, die fest angestellt sind und ihren bisherigen Vertrag weiterführen.

berufsspezifisch	berufsunspezifisch
bisheriger Arbeitgeber	neuer Arbeitgeber
ein Arbeitsverhältnis	mehrere Arbeitsverhältnisse
angestellt	freiberuflich/selbständig
mit Bezügen der Altersvorsorge	ohne Bezüge der Altersvorsorge
niedriges Pensum	hohes Pensum
fixes Pensum	variables Pensum
regelmässig	unregelmässig
permanent	temporär
nahtlos	unterbrochen

Tabelle 1: Unterscheidungsmerkmale für Erwerbstätigkeit im Pensionsalter

Eine weitere wesentliche Unterscheidung ist, ob bereits Altersleistungen bezogen werden oder nicht. So kann die AHV-Rente in der Schweiz maximal ein bis zwei Jahre vorbezogen oder ein bis fünf Jahre aufgeschoben werden (Informationsstelle AHV/IV, 2018). Auch in der zweiten und dritten Säule ist ein Aufschub der Leistungen möglich. Manche Pensionskassen erlauben einen späteren Bezug der Rente und auch die Säule 3a kann bei Weiterbeschäftigung erst später bezogen werden. Abhängig davon, welches Modell gewählt wurde, wirkt sich dies auf die Höhe der Rente und die individuelle Steuersituation aus. In jedem Fall müssen bei Beschäftigung über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus AHV-Beiträge bezahlt werden. Es gilt hier jedoch einen Freibetrag von CHF 1400.–

pro Monat. Die Pensionskasse hingegen kann bei Beschäftigung über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus nur weitergeführt werden, wenn es das Reglement der Vorsorgeeinrichtung zulässt (Artikel 33b BVG).

Des Weiteren lässt sich Erwerbstätigkeit im Pensionsalter danach unterscheiden, wie diese zeitlich gestaltet wird. Während manche Personen ein paar wenige Stunden im Monat einer bezahlten Beschäftigung nachgehen oder immer mal wieder einen Auftrag annehmen, arbeiten andere ein regelmässiges Pensum von bis zu 100%. In manchen Fällen sind die Tätigkeiten in einem fixen Pensum auf feste Arbeitstage vereinbart, zum Beispiel immer freitags, während in anderen Fällen das Pensum schwankt und die Arbeitstätigkeit auf Abruf erfolgt, um damit zum Beispiel Ferienabwesenheiten oder Krankheitsausfälle zu kompensieren. So kommt es auch vor, dass manche der Beschäftigten im Pensionsalter nur eine bestimmte Zeit im Jahr erwerbstätig sind und die restliche Zeit zum Beispiel zum Reisen nutzen.

Schliesslich kann die Erwerbstätigkeit nahtlos weitergeführt werden, wie im Falle des Key Account Managers, der so lange über das gesetzliche Pensionsalter hinaus weiterarbeitet, bis eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger gefunden und eingearbeitet wurde. Es kann allerdings auch eine gewisse Pause bis zur erneuten Beschäftigung geben. Ein Beispiel ist hier eine Lehrerin, die pensioniert wird und erst einmal keiner Erwerbstätigkeit nachgeht. Nach einer gewissen Zeit beginnt sie dann, Nachhilfeunterricht zu geben, da sich ihr die Gelegenheit bietet oder weil sie ihre Tätigkeit vermisst.

Die Vielfalt an Beschäftigungsformen im Pensionsalter ist gross und Erwerbstätigkeit kann für jede Person etwas sehr Unterschiedliches bedeuten. Somit überrascht auch nicht, dass dem Begriff «pensioniert» ganz unterschiedliche Bedeutungen zugeschrieben werden. Während damit einerseits gemeint sein kann, dass jemand keiner bezahlten Tätigkeit mehr nachgeht, wird damit andererseits lediglich ausgedrückt, dass bereits Altersvorsorgeleistungen bezogen werden, unabhängig davon, ob jemand weiterhin erwerbstätig ist oder nicht. Schliesslich gibt es auch noch die Perspektive der betroffenen Person, ob diese sich als pensioniert bezeichnet, weil sie beispielsweise ihren eigentlichen Beruf aufgegeben hat und nur noch hin und wieder erwerbstätig ist oder weil sie das offizielle Rentenalter erreicht hat.

Vorteile einer Erwerbsbeteiligung älterer Personen

Der demographische Wandel mit niedrigen Geburtenraten und höherer Lebenserwartung führt zu einem Ansteigen des Durchschnittsalters der Erwerbsbevölkerung. Das belastet die Vorsorgewerke, da immer mehr Personen Renten erhalten und weniger Personen einzahlen. Da geburtenstarke Jahrgänge in den kommenden Jahren das Pensionsalter erreichen und gleichzeitig weniger junge Fachkräfte nachfolgen, führt dies überdies zu einem Fachkräftemangel – zumindest in einigen Branchen und Berufen. Insbesondere für Unternehmen, die ihren Bedarf an Fachkräften, zum Beispiel über Zuwanderung aus



Ungenutztes Potenzial: Ältere Arbeitnehmer können nach der Pensionierung für spezifische Tätigkeiten und Projekte weiterbeschäftigt werden.

dem Ausland, nicht decken können, bedeutet dies neben der Schwierigkeit der Besetzung von vakanten Positionen unter Umständen einen grossen Verlust von wertvollem Wissen und Erfahrungen. Die Beschäftigung von älteren Personen über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus bietet hier einen Ansatzpunkt, um diese Problematik abzufedern. Unternehmen profitieren vom wertvollen Wissen und der langjährigen Erfahrung älterer Beschäftigter. Denn diese tragen dazu bei, den Wissenstransfer zwischen den Generationen sicherzustellen, indem sie die Einarbeitung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern begleiten oder in Projekten beratend zur Seite stehen. Darüber hinaus können ältere Beschäftigte Kompetenzlücken auffangen, indem sie spezifische Tätigkeiten übernehmen, wie beispielsweise ein IT-Spezialist, der ein älteres System wartet. Personalengpässe bei hohem Auftragsvolumen oder in Ferienzeiten können gleichfalls von älteren Beschäftigten bewältigt werden. Die Netzwerke *Adlatus* (www.adlatus.ch) und *senExpert* (www.senexpert.ch) vermitteln pensionierte Fach- und Führungskräfte für verschiedene Aufträge an Unternehmen, beispielsweise für Prozess- oder Strukturanalysen, für die Erarbeitung eines Businessplans oder für ein Start-up-Coaching. Grössere Unternehmen führen mittlerweile häufig einen Pool von pensionierten Mitarbeitenden mit Interesse an einer Beschäftigung, auf die sie im Bedarfsfall zurückgreifen können.

Bei einer Unternehmensbefragung in der Deutschschweiz durch das Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz zeigte sich, dass immerhin knapp die Hälfte der befragten Unternehmen angaben, vom Fachkräftemangel betroffen zu sein und für ungefähr ein Drittel hat die Bindung älterer Beschäftigter eine hohe Relevanz. Insbesondere die aufgeschobene Pensionierung scheint von den Unternehmen unterstützt zu werden, die bereits den Fachkräftemangel spüren.

Aus Perspektive der Beschäftigten bieten sich ebenfalls eine Reihe von Vorteilen aus einer Weiterbeschäftigung über das ordentliche Pensionsalter hinaus. In den 50er Jahren verbrachten Männer und Frauen bei einem AHV-Alter von 65 Jahren für beide Geschlechter jeweils noch durchschnittlich 12 (für Männer) und 14 (für Frauen) Jahre im Ruhestand. Demgegenüber bleiben den Menschen heutzutage aufgrund der gestiegenen durchschnittlichen Lebenserwartung noch durchschnittlich 21 Jahre im Ruhestand. Viele Personen im AHV-Alter sind in guter Gesundheit und es liegen Hinweise vor, dass Erwerbstätigkeit im Pensionsalter sich positiv auf die Gesundheit auswirkt.

Eine explorative Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz zu Bedürfnissen, Potenzialen und Risiken des flexiblen Arbeitens im Übergang der späten Erwerbs- in die Nacherwerbsphase beleuchtet unter anderem die Vorteile, die ältere Beschäftigte im wissensintensiven Sektor (Jobs in Hightech-Industrien, wie Chemie, Maschinenbau sowie in wissensintensiven Dienstleistungen) darin sehen, weiterzuarbeiten und sich nicht mit 65 in den Ruhestand zu begeben. Ein wesentlicher Anreiz zur Weiterarbeit liegt dem Stellenwert der Arbeit zugrunde. Wenn die Tätigkeit als interessant und immer wieder herausfordernd beschrieben wird und die Möglichkeit beinhaltet, einen sinnvollen Beitrag (für die Unternehmung oder für die Gesellschaft) zu leisten, motiviert dies zur Weiterarbeit. Auch das Kompetenzerleben durch die Anwendung von Erfahrungswissen im Falle einer berufsspezifischen Tätigkeit, das Erfahren von Wertschätzung und Bestätigung sowie der soziale Austausch mit Kolleginnen und Kollegen wirken sich positiv auf die Entscheidung aus, die Erwerbstätigkeit weiterführen zu wollen. Finanzielle Überlegungen, zum Beispiel die Aussicht auf eine höhere Rente scheinen zumindest in dieser Zielgruppe eine geringere Rolle zu spielen. Dies deckt sich auch mit Befunden des Bundesamts für Sozialversicherung, welche zeigen, dass die finanziellen Anreize zur Erwerbstätigkeit nach dem gesetzlichen AHV-Alter immer von Anreizen durch die Tätigkeit begleitet werden.

Schliesslich hilft eine längere Erwerbsbeteiligung auch, die Sozialwerke zu entlasten. Indem länger in die Rentenkassen eingezahlt und die Zeit, in der Beiträge bezogen werden, verkürzt wird, wird der gestiegenen Lebenserwartung Rechnung getragen. Verschiedene OECD-Länder, zum Beispiel Italien, Deutschland, Frankreich, Dänemark, haben daher bereits eine Erhöhung des Rentenalters beschlossen. Auch die abgelehnte Reform der Altersvorsorge 2020 sah eine Erhöhung des Rentenalters in Form eines Referenzalters von 67 vor.

Voraussetzungen für längere Erwerbstätigkeit im Pensionsalter

Solange die Politik nicht für eine Anhebung des gesetzlichen Rentenalters sorgt, sind es Unternehmen und Beschäftigte, die entscheiden, ob weitergearbeitet wird oder nicht. Die wesentliche Voraussetzung, um überhaupt über eine verlängerte Beschäftigung nachzudenken, stellt ein guter Gesundheitszustand dar. Das bedeutet, dass die Arbeitstätigkeit so gestaltet werden muss, dass Beschäftigte möglichst lange gesund, motiviert und leis-



Home-Office oder Teilzeit: Arbeitgeber müssen gezielt auf die Wünsche der älteren Mitarbeiter eingehen.

tungsfähig bleiben. Die Flexibilisierung der Arbeit spielt hier eine zentrale Rolle, da sie eine bessere Vereinbarkeit von verschiedenen Lebensbereichen erlaubt und dafür sorgen kann, Belastungen zu reduzieren. Arbeitgeber, die ihre Beschäftigten über das Pensionsalter hinaus binden möchten, sollten ihnen flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, ihr Pensum zu reduzieren, bieten. Belastungen können auch durch die Möglichkeit, Reisezeit durch Home-Office einzusparen, reduziert werden. Ausserberufliches Engagement in Form von regelmässiger Unterstützung von Familienangehörigen, Vereinsaufgaben und Freiwilligen-Arbeit nimmt bei Beschäftigten schon vor dem Pensionierungsalter einen wichtigen Stellenwert ein, wie eine MetroBasel-Studie aus dem Jahr 2017 zeigt. Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes trägt neben einer zeitlichen Flexibilität ebenfalls zu einer besseren Vereinbarkeit der Lebensbereiche bei.

Ein interner Tätigkeitswechsel, ggf. verbunden mit der Abgabe von Fach- oder Führungsverantwortung stellt auch eine Möglichkeit dar, die Arbeitsbedingungen für ältere Beschäftigte attraktiv zu gestalten. Hierbei ist allerdings wichtig, dass die Sinnhaftigkeit der Arbeit erhalten bleibt, Beschäftigte Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen können und Wertschätzung erleben, wie es beispielsweise bei Übernahme von Beratungs- oder Mentoringaufgaben der Fall ist.

Für eine Erwerbstätigkeit über das Pensionsalter hinaus spielt auch das Arbeitsklima und die Unterstützung durch die Führungskraft und das Team eine wichtige Rolle. Als besonders ausschlaggebend stellte sich auch heraus, dass die Beschäftigten explizit nach einer Weiterbeschäftigung gefragt werden möchten und «sich nicht aufdrängen wollen». Altersstereotype Überzeugungen bei Führungskräften, wie zum Beispiel, dass die Leis-

tungsfähigkeit mit dem Alter in allen Bereichen abnimmt, erweisen sich daher als hinderlich bei der Nutzung des Erwerbspotenzials älterer Beschäftigter.

Die bereits erwähnte Unternehmensbefragung liefert Hinweise zur Unternehmenspraxis hinsichtlich der Beschäftigung älterer Personen in der Deutschschweiz. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen bieten ihren älteren Beschäftigten die verschiedenen Massnahmen zur Flexibilisierung an. Flexible Arbeitszeiten sind sogar in 90% der Unternehmen möglich. Es zeigt sich aber, dass die Massnahmen häufig nur einer Teilgruppe aller älteren Beschäftigten zur Verfügung stehen. Insbesondere Pensionierung und Wiederbeschäftigung oder aufgeschobene Pensionierung wird nur sehr wenigen Beschäftigten ermöglicht. So ist es daher auch nicht weiter verwunderlich, dass nur bei 11% der befragten Unternehmen Leitlinien und Reglemente zu Flexibilisierungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte existieren und 75% angeben, dass diese individuell ausgehandelt werden müssen.

Eine Erklärung dafür lässt sich darin finden, dass viele Unternehmen die Beschäftigung von älteren Personen nur für bestimmte Funktionen als notwendig und sinnvoll erachten, wie die Studie des Bundesamtes für Sozialversicherungen aus dem Jahr 2012 ausweist. Das mag damit zusammenhängen, dass Unternehmen bei der Beschäftigung von älteren Personen das Up-To date halten der Kompetenzen, die fehlende Bereitschaft Aufgaben zu verändern und hohe Lohn- und Versicherungskosten als herausfordernd erleben. Gefragt nach den Personenmerkmalen, welche für eine Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitenden besonders wichtig sind, wurde zudem deutlich, dass Arbeitgeber diejenigen Beschäftigten behalten möchten, die sich insbesondere durch Spezialwissen, Leistung und Arbeitsfähigkeit auszeichnen, gefolgt von Identifikation und Eigeninitiative.

Damit das Potenzial älterer Personen auf dem Arbeitsmarkt genutzt werden kann, benötigen diese einen kontinuierlichen Zugang zur Weiterbildung, um ihre Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen. Arbeitgeber und Vorsorgewerke sollten zudem die Anreize für eine längere Erwerbstätigkeit richtig setzen, zum Beispiel indem der vorzeitige Erwerbsaustritt finanziell weniger attraktiv wird und gleichzeitig Anreize für eine Reduktion des Pensums oder eines Tätigkeitswechsels geschaffen werden. Flexibilisierung der Arbeit stellt somit einen Schlüssel dar, um die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Lebenszeit, die den Menschen ab einem Alter von 65 noch zur Verfügung steht, auch dem Arbeitsmarkt zu Gute kommen kann.

Autorin



Dr. Anne Jansen ist Dozentin am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz. Sie unterrichtet Personalmanagement und Aus- und Weiterbildung und ist in Beratung und Forschung (Thema «Arbeit und Alter») tätig.