

Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung – 27. März 2015 - Bregenz  
Fachforum Nr. 9 <Demografischer Wandel – das Miteinander der Generationen>

## **Die Schweizer Arbeitswelt im Zeichen des demografischen Wandels**

Prof. Dr. Martina Zölch – Institut für Personalmanagement und Organisation FHNW



# Herausforderungen des demografischen Wandels sind bekannt

- Altersquotient verdreifacht – Jugendquotient mehr als halbiert<sup>1</sup>
- 36% der Erwerbstätigen in der Schweiz arbeiten in Berufen, die unter Verdacht des Fachkräftemangels stehen<sup>2</sup>



## In der CH vergleichsweise spät auf die Agenda gesetzt

- im OECD-Vergleich Spitzenplatz in der  $\emptyset$  Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmender 55-64 J.<sup>3</sup>
- vergleichsweise geringe Arbeitslosenquote älterer Beschäftigter 55 – 64 J. mit 3.1% (2012) gegenüber 6% im OECD  $\emptyset$ <sup>3</sup>
- Unternehmen profitieren bislang von Arbeitskräftemigration
  - vergleichsweise geringer Druck

1) BfS, 2013; 2) Kägi et al., 2014; 3) OECD, 2014)

## OECD Studie (2014): Alterung und Beschäftigungspolitik Schweiz Der Blick ins Detail zeigt Schwachstellen

- Spitzenplatz in der  $\emptyset$  Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmender 55-64 J. trifft für Männer bis 60 Jahren sowie Personen mit Hochschulabschluss zu, jedoch nicht für Frauen von 60 – 64 Jahren sowie Personen ohne Hochschulabschluss
- trotz geringer Arbeitslosenquote waren 2012 58.6% der Arbeitslosen > 55 J. länger als 1 Jahr ohne Arbeit (OECD  $\emptyset$  = 47.2%); die Langzeit-Arbeitslosenquote Älterer hat sich seit 2002 (= 40%) in der CH erhöht
- die Einstellungsrate 55plus in der CH ist tiefer als im OECD  $\emptyset$
- in der Lohnbemessung nach Alter oder Dienstjahren wenig Fortschritte in den letzten 10 Jahren
- die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen ist unter den 55-64-jährigen Erwerbstätigen in der CH im OECD-Vergleich besonders hoch; nicht zutreffend für Personen mit geringem Bildungsabschluss und für Frauen

- Ø Erwerbsaustrittsalter erhöhte sich in den letzten Jahren auf 64.1 m /62.2 w<sup>1</sup>
- Austritt findet vermehrt in Etappen und flexibel statt<sup>1</sup>
- Anzahl Erwerbspersonen nach dem AHV-Alter nimmt zu (1/3 der Erwerbspersonen) v.a. bei höheren Qualifikationsprofilen (selbständiger Erwerb und in Teilzeitarbeit) <sup>1</sup>
- 40% der Erwerbstätigen scheidet spätestens ein Jahr vor dem AHV-Alter aus<sup>2</sup>
- Bereitschaft nach dem AHV-Alter unter bestimmten Bedingungen weiterzuarbeiten steigt<sup>2</sup>
- 1/5 plant jedoch bereits heute länger als bis zum vorgegebenen Pensionsalter zu arbeiten<sup>2</sup>
  - Freude an der Arbeit, gutes Arbeitsklima, Vereinbarkeit Arbeit-Familie-Freizeit, flexible Arbeitsbedingungen, gesundheitlich nicht belastende Arbeit
  - Von Bedeutung sind ausserdem, dass die beruflichen Fähigkeiten gefragt sind, die Arbeit geschätzt wird, die längere Erwerbstätigkeit vom Arbeitgeber explizit gewünscht wird
- Mehrheit der befragten Unternehmen findet längere Beschäftigung von Personen ab 58 J. als notwendig und sinnvoll (ca. 60%), allerdings nur für bestimmte Funktionen<sup>2</sup>

1) Kolly, 2012; 2) Trageser et al., 2012

# Initiativen auf Ebene von Bund und Kantonen

- Altersstrategie des Bundesrats 2007
  - Erhalt der Arbeitsfähigkeit in allen Lebensphasen
- Fachkräfteinitiative des Eidg. Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WDF) (Massnahmenpaket 2013)
  - zur besseren Ausschöpfung des inländischen Fachkräftepotenzials
  - Fachkräftemonitoring
- Initiativen auf Ebene der Kantone & Bundesämter
  - Höherqualifizierung entsprechend den Bedürfnissen der Arbeitswelt
  - Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - Erwerbstätigkeit bis zur Pensionierung und darüber hinaus
  - Innovationen zur Linderung des Fachkräftemangels im Gesundheitsbereich sowie im Bereich Active and Assisted Living Programme (AAL)



## «Potenzial 50plus» - Die Qualifikation zählt und nicht das Alter

- Arbeitnehmende 50plus sind oftmals länger arbeitslos als jüngere Arbeitnehmende.
  - Im Jahr 2013 durchschnittlich 376 Tage.
- Gründe dafür sind oftmals Vorurteile wie: «zu teuer», «zu unflexibel» oder «nicht mehr auf dem neuesten Wissenstand».
- Kanton Aargau: Kampagne zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit.
  - Ziel der Kampagne: Beurteilung der Bewerbungen nach Qualifikationen fördern, Vorurteile abbauen.
- Eine gute Mischung von Jung und Alt ist für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens essentiell.



[www.ag.ch/potenzial50plus](http://www.ag.ch/potenzial50plus)

## Schweizer Arbeitgeberverband (SAV)

- Initiative Arbeitsmarkt 45plus



## Schweizer Gewerbeverband

- Berufsbildung
- Einschränkung vorzeitiger Pensionierungen



## Swissmem

- Nachwuchsförderung, Frauen / Familien, ältere Mitarbeitende
- Swissmem Best Practices 50+: horizontale Karrieren, Gesundheitsmanagement, Einschränkung vorzeitiger Pensionierungen



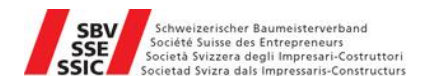
## Schweizer Fleisch-Fachverband (SFF)

- Berufsbildung



## Schweizer Baumeisterverband (SBV)

- Berufs- und Nachwuchswerbung



## Holzbau Schweiz

- Strategische Stossrichtung <Generationenmanagement>



## WDA Arbeitswelt (ehemals Demographie Netzwerk Schweiz)

- Netzwerk aus Unternehmen, Bildungsinstitutionen und Stiftungen: Fach- und Fallkonferenzen



Zölch & Swoboda 2014b

## Branchenlösung – Praxisbeispiel **holzbauschweiz**

Strategische Stossrichtung <Generationenmanagement> mit dem Ziel, Angebot und Nachfrage an Personalressourcen quantitativ und qualitativ auszubalancieren

Altersstruktur- und Fluktuationsanalysen in der Branche zeigen: zwar jugendzentrierte Belegschaft, aber hohe Fluktuation zwischen 30 – 39 Jahren (Abwanderung aus Beruf)

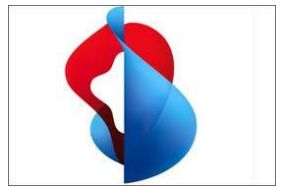
- Pflege des Branchenimages in den Bereichen Sicherheit und Gesundheit
- Branchenlösung zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsprävention mit Suva und Helsana
- derzeit Verhandlungen über Altersentlastungsmodell ab dem 60. Lebensjahr mit Sozialpartnern
- Berufsmarketing («Holz macht stolz»)
- Entwicklung Berufsbilder und Kompetenzmanagementsystem auf Branchenebene
- altersgerechte Laufbahnangebote zur stärkeren Bindung der MA an das Unternehmen

Zölch & Swoboda 2014b





## Praxisbeispiel Swisscom: “Best age” Customer Contact Center



- Projektziel: für Kundinnen und Kunden über 65 Jahren die Qualität der telefonischen Beratung verbessern und dafür Mitarbeitende 50plus im Customer Contact Center einsetzen.
- durch angegliche Altersstruktur von Kunden und Beratenden wird eine ähnliche Erfahrungswelt und (Fach-)Sprache geteilt.
- Automatische systemseitige Vermittlung bei über 65-jährigen Kunden an „best age“-Beratende
- Im Pilotversuch Verbesserung von Beratungsqualität und Kundenzufriedenheit sowie Anstieg der Kundenverbundenheit
- Evaluation: Beratungsgespräche dauerten kaum länger als in anderen Service Centern, so dass die Kosten nicht angestiegen sind;
- Nach erfolgreicher Pilotierung Umsetzung des «best age»-Beratungsmodells in allen Service Centern.

## Personalpolitik, Personalmanagement

Gap zwischen Facts & Figures Demografie  
und Umsetzung in die Praxis

- viele Unternehmen für Folgen des demografischen Wandels sensibilisiert
- wesentlicher Treiber -> Fachkräftemangel
- Beispiele <Guter Praxis> aus Unternehmen liegen vor
- kaum integrierte Konzepte des Demografie-Managements
- Demografie-/Generationenmanagement ein weiteres Querschnittsthema, das «quer» liegt und die Komplexität von HR-Massnahmen und Prozessen erhöht

## Befragung von ausgewählten <Good-Practice>-Unternehmen in der Schweiz zum Stand der Umsetzung des Demografie-Managements



Studie im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz – Zölch & Swoboda (i. Druck)

**Zeitpunkt der Auseinandersetzung**

- vor 2010: 36.7% // nach 2010 oder später: 50% // weiss nicht: 13.3%

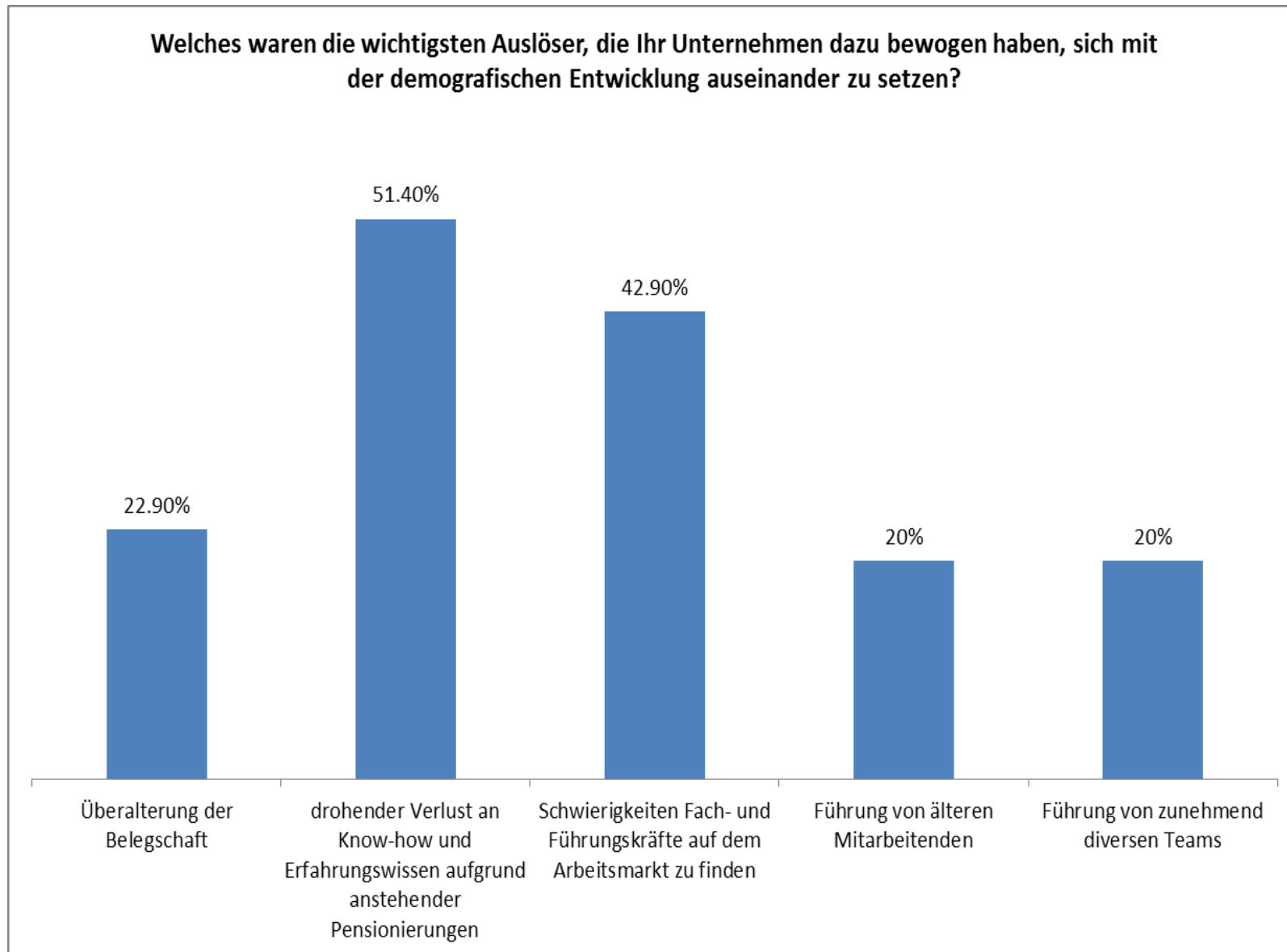
**Stand der Umsetzung des Demografiemanagements**

- 43.3% - Umsetzung von einzelnen Massnahmen
- 16.7% - Identifikation von konkreten Handlungsfelder
- 13.3% - allgemeine Überlegungen wurden angestellt
- 10% - ein Massnahmenkonzept wurde entwickelt
- 10% - Analysen zur Identifikation der Ist-Situation wurden durchgeführt
- 3.3% - ein Massnahmenkonzept wurde entwickelt und in der Personalstrategie verankert

**Verankerung der Themenführerschaft im Unternehmen:**

- 30% - direkt bei der/dem Leiter/in HR angesiedelt
- 20% - im Talentmanagement und/oder der Personalentwicklung verankert
- 16.7% - im Diversity-Management integriert
- je 6.7% - im BGM und beim HR Business Partner

Welche Bereiche des HRM wurden, im Zuge der Implementierung von Massnahmen des Demografie-Managements besonders fokussiert?	Zustimmung
• Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen	40%
• Personalgewinnung / Rekrutierung	37%
• Betriebliches Gesundheitsmanagement	37%
• Nachfolgeplanung	37%
• Personalentwicklung / Laufbahnentwicklung	31.5%
• Führungskräfteentwicklung	31.5%
• Strategische Personalplanung	28.5%
• Diversity Management	28.5%
• Mitarbeitendenbindung	25.75%
• Wissensmanagement	23%
• Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	20%
• Beschäftigungsmodelle über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus	20%
• Talentmanagement	17%
• Austritt aus dem Unternehmen	8.5%
• Honorierungs- und Salärssysteme	5.75%
• Gestaltung von Aufgaben und Job-Profilen	3%

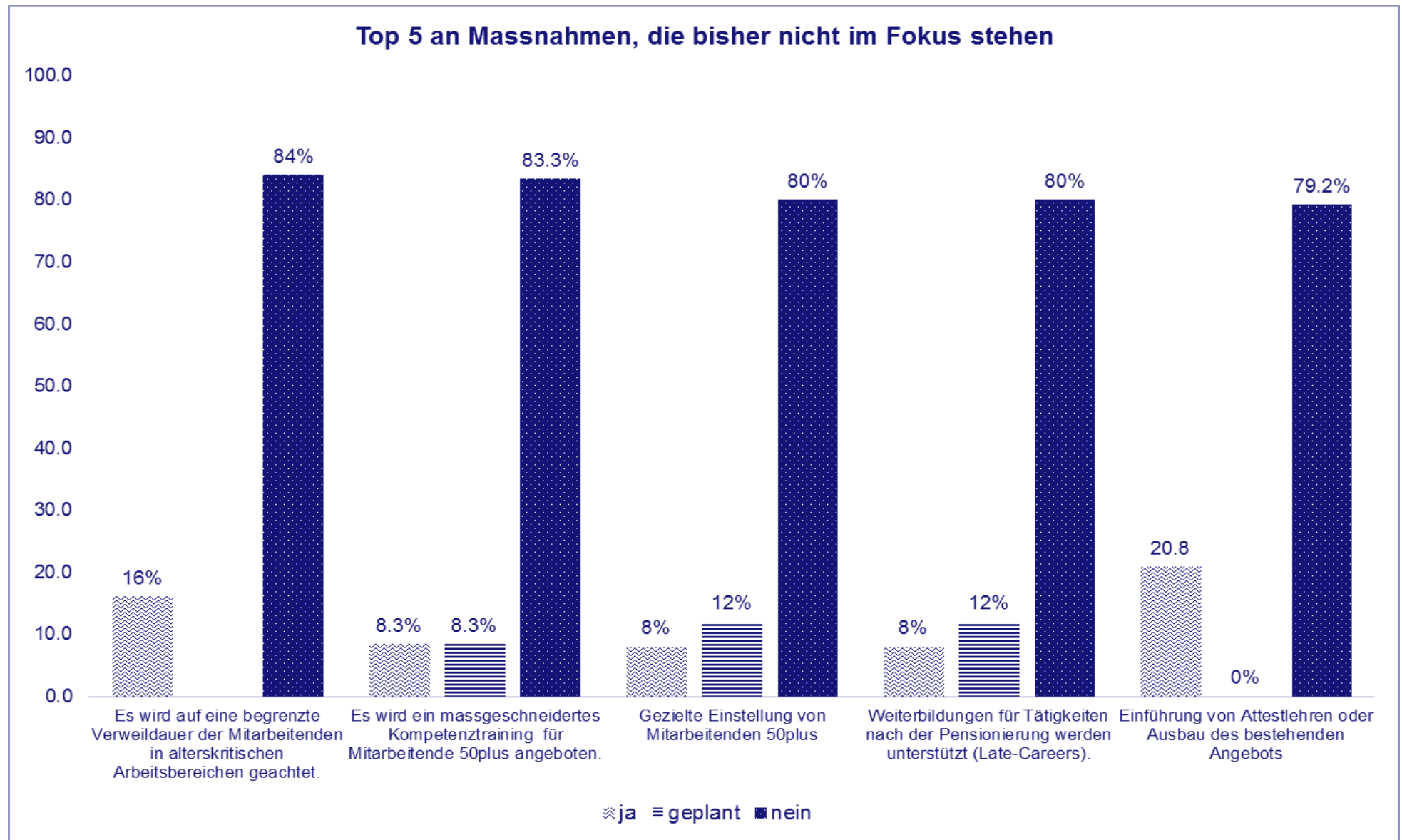


Top 5 an umgesetzten Massnahmen	ja	geplant	nein
• Angebote wie Kinderbetreuung und Teilzeitarbeit werden zur Bindung von Mitarbeitenden genutzt.	92%	0%	8%
• Mitarbeitende werden in Seminaren auf den Übergang in die Pensionierung vorbereitet.	91.7%	0%	8.3%
• Den Mitarbeitenden werden verschiedene Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung (Teilzeit, Job-Sharing, Jahresarbeitszeit etc.) angeboten.	88%	8%	4%
• Die Länge der Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaube übersteigt die gesetzlich vorgeschriebenen Angebote.	88%	0%	12%
• Bei der Personalbeurteilung wird darauf geachtet, dass die Erfahrung der Mitarbeitenden berücksichtigt wird.	84%	4%	12%

Top 5 an geplanten Massnahmen	ja	geplant	nein
<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Rahmen der Laufbahnplanung werden rechtzeitig Alternativen überlegt, um alterskritischen Berufs- resp. Erwerbsverläufen gegenzusteuern.</li> </ul>	40%	40%	20%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jüngere Mitarbeitende werden zu Mentor/innen ausgebildet, um älteren Mitarbeitenden in spezifischen Bereichen ihr Wissen weiterzugeben (Reverse-Mentoring).</li> </ul>	4%	32%	64%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte werden für die Führung von altersdiversen Teams geschult.</li> </ul>	20.8%	29.2%	50%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Job-Rotation wird auch bei älteren MA gezielt gefördert.</li> </ul>	20%	28%	52%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte werden in alternsgerechter Führung geschult.</li> </ul>	25%	25%	50%



Top 5 an Massnahmen, die **bislang nicht im Fokus** stehen



Betriebliche Gesundheitsförderung	ja	geplant	nein
• Das Thema Gesundheit ist in den Unternehmensleitlinien verankert.	80.8%	0%	19.2%
• Es werden spezifische Massnahmen der betrieblichen BGF für Mitarbeitende angeboten, die in der Familienphase sind.	46.2%	15.4%	38.5%
• Es werden spezifische Massnahmen der BGF für ältere Mitarbeitende angeboten.	40.7%	22.2%	37.0%
• Es wird schon in jüngeren Altersgruppen systematisch Belastungswechsel angeboten, um die Gesundheit über das ganze Berufsleben zu erhalten.	40.0%	20.0%	40.0%
• Alterskritische Belastungsprofile sind identifiziert.	32.0%	8.0%	60.0%
• Es werden spezifische Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für die jungen Mitarbeitenden angeboten.	29.6%	7.4%	63.0%
• Im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendengespräche werden Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung vereinbart und überprüft.	20.0%	20.0%	60.0%
• Massnahmen zur BGF werden hinsichtlich ihrer Inanspruchnahme bei den Mitarbeitenden überprüft und nach Alter ausgewertet.	20.0%	20.0%	60.0%
• Eine alterssensible Gefährdungsbeurteilung wird an bestehenden und/oder für geplante Arbeitsplätze durchgeführt	16.0%	8.0%	76.0%

# Demografischer Wandel und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

- BGF hat bislang nicht den Stellenwert, der ihr angesichts der demografischen Herausforderungen zukommt sowohl auf Bundes- und kantonaler Ebene als auch auf Ebene von Verbänden und Unternehmen
- Unternehmen: wesentlicher Treiber resp. Einstieg für Massnahmen des Demografiemanagements ist der Fachkräftemangel und nicht die BGF
- Zusammenhänge zwischen Fachkräftemangel und BGF werden von Unternehmen noch zu wenig gesehen
- Forschung: bislang kein Thema das explizite Förderung erfährt
- Eine generationenorientierte BGF ist bislang noch eine Zukunftsvision

**Es gibt noch Einiges zu tun!**

# Der demografische Wandel als Chance, das BGM zu positionieren

## Ein Ausblick

- Fachkräftemangel bedingt lange Vakanzen -> erhöhte Belastung von Mitarbeitenden und Führungskräften
- erhöhte Attraktivität eines Arbeitgebers durch ein professionelles BGM; bei knappen Arbeitsmärkten ein entscheidendes Plus für die Gewinnung und Bindung von MA;
- Fachkräftemangel fördert die Adressierung bestimmter Zielgruppen bei Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen; BGM ist hier gefordert Massnahmen stärker auf bestimmte Zielgruppen, Lebensphasen, Generationen auszurichten
- Verstärktes Engagement von Vertretern des BGM in Verbänden, Branchen- und Unternehmensnetzwerken zum Thema Demografie ist gefordert
- Im KMU-Kontext könnte das BGM verstärkt auf Branchenlösungen setzen
- Entwicklung von BGM-relevanten einheitlichen Benchmarking- und Kennzahlen-Systemen als Dienstleistung für Berufs- und Branchenverbände
- Sammlung von Beispielen «Guter Praxis» und Initiierung von BGM-Demografie-Fallgruppen zum Austausch und zur Entwicklung von Lösungsansätzen

**Quellen:**

- Bundesamt für Statistik (BFS) (2013). Die Bevölkerung der Schweiz 2012. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Eberhardt, Daniela & Meyer, M. (2011). Mit Führung den demografischen Wandel gestalten. Individualisierte altersgerechte Führung: wie denken und handeln Führungspersonen? München: Rainer Hampp Verlag.
- Kägi, Wolfram; Lobsiger Michael; Morlok, Michael; Frey, Miriam; Oswald, Andrea (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in den verschiedenen Berufsfeldern. Bern: Seco.
- Kolly, Michel (2012). Ältere Personen und Arbeitsmarktbeteiligung. Bundesamt für Sozialversicherungen: Bern.
- Moreau-Gruet, Florence (2013). Monitoring zur psychischen Gesundheit - mit Fokus <Ältere Menschen> und <Stress am Arbeitsplatz>. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 2. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Mücke, Anja (2008). Personalführung und Alter. Ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- OECD (2014). Alterung und Beschäftigungspolitik Schweiz – Bessere Arbeit im Alter. Bern: Seco, BSV.
- Trageser, Judith; Hammer, Stephan; Fliedner, Juliane (2012). Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung. *Forschungsbericht Nr. 11/12*. Bundesamt für Sozialversicherungen: Bern.
- Swoboda, Noémi; Zölch, Martina (2013). Betriebliche Gesundheitsförderung – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement. Ein Pilotprojekt mit fünf Unternehmen aus Produktion und Dienstleistung zu Herausforderungen des demografischen Wandels. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 14. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Zölch, Martina; Swoboda, Noémi (2014a). Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Generationen-Management. In: Pekruhl Ulrich; Spaar, Regula; Zölch, Martina. Human Resource Management Jahrbuch 2014. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Zölch, Martina; Swoboda, Noémi (2014b). Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt (Teil 1). Zwischenbilanz zu Herausforderungen, Initiativen und Forschungsfeldern. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 25. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Zölch, Martina; Swoboda, Noémi (in Druck.). Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt (Teil 2). Ergebnisse der Befragung ausgewählter Good Practice Unternehmen. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 25. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Zölch, Martina & Mücke Anja (2. vollständig überarbeitete Aufl., in Vorb.). Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern: Haupt Verlag.