

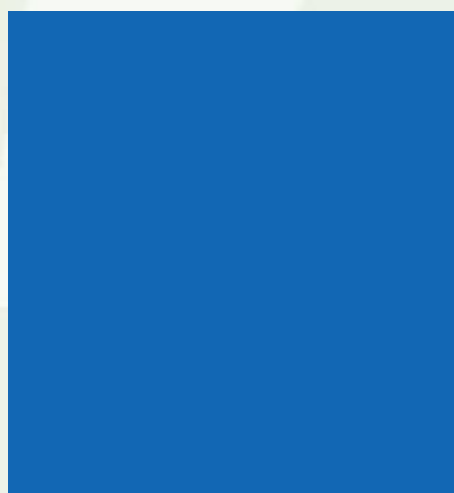
# BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

*Bericht in Rahmen des Forschungsprogramms zur  
längerfristigen Zukunft der Alterssicherung  
(IDA ForAlt)*

## **Betriebliche Alterspolitik**

*Praxis in den Neunzigerjahren und Perspektiven*

*Forschungsbericht Nr. 4/03*



**BSV / /**  
**OFAS / /**  
**UFAS / /**

*Bundesamt für Sozialversicherung  
Office fédéral des assurances sociales  
Ufficio federale delle assicurazioni sociali  
Ufficio federal da tar assicuranzas socialas*

Das Bundesamt für Sozialversicherung veröffentlicht in seiner Reihe "Beiträge zur Sozialen Sicherheit" konzeptionelle Arbeiten und Forschungsbereiche zu aktuellen Themen im Bereich der Sozialen Sicherheit, die damit einem breiten Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Analysen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Bundesamtes für Sozialversicherung wieder.

**Autoren/-in:** Armin Jans, Prof., Dr., Silvio Graf, Prof. Dr.,  
Thea Weiss Sampietro, Zürcher Hochschule Winterthur  
Departement Wirtschaft und Management  
St. Georgenplatz 2  
8400 Winterthur  
Tel. 052 267 79 46  
Fax 052 267 79 02

Stefan Hammer, Nicolas Schmidt, Ueli Maag, Rolf Iten, Dr.  
INFRAS, Forschung, Wirtschafts- und Umweltberatung  
Gerechtigkeitsgasse 20  
8039 Zürich  
Tel. 01 205 95 95  
Fax 01 205 95 99

**Auskünfte:** Jean-François Rudaz, Bereich Forschung & Entwicklung  
Bundesamt für Sozialversicherung  
Effingerstrasse 20  
3003 Bern  
Tel. 031 322 87 63  
Fax 031 324 06 87  
E-mail: [jean-francois.rudaz@bsv.admin.ch](mailto:jean-francois.rudaz@bsv.admin.ch)

**ISBN:** 3-905340-60-7

**Copyright:** Bundesamt für Sozialversicherung  
CH-3003 Bern

Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung –  
unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplares  
an das Bundesamt für Sozialversicherung gestattet.

**Vertrieb:** BBL, Vertrieb Publikationen, CH - 3003 Bern  
<http://www.bbl.admin.ch/bundespublikationen>

**Bestellnummer:** [318.010.4/03 d](#) 4.03 400

# **Betriebliche Alterspolitik**

## **Praxis in den Neunziger Jahren und Perspektiven**

Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms  
zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung  
(IDA ForAlt)

Armin Jans, Silvio Graf und Thea Weiss Sampietro,  
Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW)  
Stephan Hammer, Nicolas Schmidt, Ueli Maag und Rolf  
Iten, INFRAS

Februar 2003

## **Vorwort der Interdepartementalen Arbeitsgruppe „Forschungsprogramm zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung“ (IDA ForAlt)**

Nach der Verabschiedung der Botschaft zur 11. Revision der Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) hat der Bundesrat im Hinblick auf die nächste Revision eine interdepartementale Arbeitsgruppe mit der Ausarbeitung und Durchführung eines Forschungsprogramms zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung beauftragt. Die meisten Forschungsarbeiten wurden an externe Auftraggeber vergeben und waren bis Ende 2002 abzuschliessen.

Die Arbeiten wurden durch verschiedene Projektgruppen von verwaltungsinternen Experten begleitet, welche die Modellannahmen und Ergebnisse mit den Auftragnehmern diskutiert haben. Den Forschungsteams sei für die kompetente Durchführung des Projekts und die gute Zusammenarbeit gedankt.

Die Ergebnisse der verschiedenen Teilprojekte werden als Einzelberichte publiziert. Sie werden zudem in den Synthesebericht, welchen die interdepartementale Arbeitsgruppe bis Sommer 2003 zuhanden des Bundesrates erarbeiten wird, einfließen und in diesem Rahmen inhaltlich gewürdigt werden.

L. Gärtner  
Vorsitzender der Interdepartementalen Arbeitsgruppe  
IDA ForAlt

## **Avant-propos du groupe de travail interdépartemental « Programme de recherche sur l'avenir à long terme de la prévoyance vieillesse » (IDA ForAlt)**

Après l'adoption du message concernant la 11<sup>e</sup> révision de l'assurance-vieillesse et survivants (AVS), le Conseil fédéral, en vue de la prochaine révision, a chargé un groupe de travail interdépartemental de préparer et de mettre en œuvre un programme de recherche sur l'avenir à long terme de la prévoyance vieillesse. Les travaux de recherche, pour la plupart confiés à des mandataires externes, devaient être terminés pour la fin de l'année 2002.

Ils ont été accompagnés par différents groupes de projet constitués d'experts faisant partie de l'administration, qui ont discuté avec les mandataires les modèles proposés et les résultats. Nous remercions ici les équipes de recherche pour la compétence avec laquelle elles ont mené le projet et pour le bon esprit dont elles ont fait preuve.

Les différents sous-projets sont publiés dans des rapports séparés. Leurs résultats seront utilisés pour la rédaction d'un rapport de synthèse que le groupe de travail interdépartemental rédigera d'ici l'été 2003 à l'intention du Conseil fédéral.

L. Gärtner  
Président du groupe de travail interdépartemental  
IDA ForAlt

## **Premessa del Gruppo di lavoro interdipartimentale „Programma di ricerca sul futuro a lungo termine della previdenza per la vecchiaia“ (IDA ForAlt)**

Dopo l'approvazione del messaggio sull'11a revisione dell'assicurazione per la vecchiaia e per i superstiti (AVS) il Consiglio federale ha incaricato un gruppo di lavoro interdipartimentale di elaborare e attuare, in vista della prossima revisione, un programma di ricerca sulla previdenza per la vecchiaia a lungo termine. La maggior parte dei lavori di ricerca, il cui termine di consegna era fissato alla fine del 2002, è stata assegnata a mandatarî esterni.

I lavori sono stati accompagnati da diversi gruppi di lavoro costituiti da esperti interni all'amministrazione che hanno discusso con i mandatarî le ipotesi di modello e i risultati. Ringraziamo i gruppi di ricerca per la competenza con la quale hanno realizzato i progetti e per la buona collaborazione.

Per ciascuno dei progetti viene pubblicato un rapporto nel quale sono presentati i risultati ottenuti. I risultati verranno inoltre analizzati e integrati in un rapporto di sintesi che il gruppo di lavoro interdipartimentale elaborerà all'attenzione del Consiglio federale entro l'estate del 2003.

L. Gärtner  
Presidente del gruppo di lavoro interdipartimentale  
IDA ForAlt

## **Foreword by the “Research programme on the long-term future of old age pension provision” Interdepartmental Working Group (IDA ForAlt)**

After passing the bill concerning the 11<sup>th</sup> Revision of the Old-Age and Survivors' Insurance (OASI) scheme, the Swiss Federal Council set up an interdepartmental working group to draw up and implement a research programme on the longer-term future of old-age insurance with a view to the 12th revision. Most of the research work was delegated to external bodies, who were to complete their tasks by the end of 2002.

The work was monitored by various project groups comprising experts from within the federal administration who discussed the model assumptions and results with those who were carrying out the research. I should like to take this opportunity to thank the research teams for the competent way in which they carried out their work and for their assistance.

The results of the various sub-projects will be published in one single report. In addition, they will be included and acknowledged in the synthesis which the Interdepartmental Working Group will draw up for the Swiss Federal Council in summer 2003.

L. Gärtner  
Chairman of the Interdepartmental Working Group  
IDA ForAlt

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Verzeichnis der Figuren.....	IV
Verzeichnis der Tabellen .....	V
Zusammenfassung .....	VI
Résumé.....	X
Riassunto.....	XIV
Summary.....	XVIII

<b>TEIL I: GRUNDLAGEN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 AUSGANGSLAGE .....	1
1.2 ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN .....	1
1.3 METHODIK.....	3
1.4 DOKUMENTATION DER ERGEBNISSE .....	8
<b>2. LITERATURANALYSE UND ARBEITSHYPOTHESEN .....</b>	<b>9</b>
2.1 ARBEITSMARKT- UND BESCHÄFTIGUNGSSITUATION ÄLTERER ARBEITSKRÄFTE .....	9
2.1.1 Veränderungen im Arbeitsprozess und bei den Anforderungen an die Arbeitskräfte.....	11
2.1.2 Ältere Arbeitskräfte zwischen betrieblicher Beschäftigung und Ausgliederung .....	12
2.1.3 Postulierte Auswirkungen des demographischen Wandels auf ältere Arbeitskräfte im Betrieb.....	16
2.1.4 Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte .....	19
2.2 BETRIEBLICHE ALTERSPOLITIK.....	23
2.2.1 DEFINITION DER BETRIEBLICHEN ALTERSPOLITIK.....	23
2.2.2 Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitenden bei Personalabbau .....	24
2.2.3 Handlungsmöglichkeiten zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte.....	29
2.2.4 Betriebliche Alterspolitik von Schweizer Unternehmen in den Neunziger Jahren.....	30
2.2.5 Erklärungsansätze .....	33
2.2.6 Wirkungszusammenhänge .....	47
2.2.7 Einfluss institutioneller Regelungen auf das Pensionierungsverhalten .....	49
2.4 ARBEITSHYPOTHESEN .....	56



<b>TEIL II: EMPIRIE.....</b>	<b>59</b>
<b>3. BETRIEBLICHE ALTERSPOLITIK IN DEN NEUNZIGER JAHREN .....</b>	<b>59</b>
3.1 WIRTSCHAFTLICHES UMFELD .....	59
3.2 ALLGEMEINE BETRIEBLICHE ALTERSPOLITIK.....	66
3.2.1 Stärken und Schwächen älterer Arbeitskräfte.....	66
3.2.2 Alterspolitische Konzepte.....	67
3.3 PERSONALPOLITIK GEGENÜBER ÄLTEREN MITARBEITENDEN BEI PERSONALABBAU .....	72
3.3.1 Strategien und Massnahmen .....	73
3.3.2 Beurteilung aus heutiger Perspektive.....	79
3.4 FAZIT.....	83
<b>4. AKTUELLE TRENDS IN DER BETRIEBLICHEN ALTERSPOLITIK.....</b>	<b>88</b>
4.1 VERÄNDERUNGEN GEGENÜBER DEN NEUNZIGER JAHREN .....	88
4.2 VERHALTEN BEI ZUKÜNFTIGEM PERSONALABBAU .....	92
4.3 INNOVATIVE ANSÄTZE .....	93
4.3.1 Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit .....	93
4.3.2 Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand.....	95
4.4 FAZIT.....	96
<b>5. HANDLUNGSFELDER ZUR FÖRDERUNG DER BESCHÄFTIGUNG     ÄLTERER ARBEITSKRÄFTE .....</b>	<b>99</b>
5.1 HANDLUNGSBEDARF .....	99
5.2 HANDLUNGSFELDER.....	100
5.3 MASSNAHMEN .....	102
5.3.1 Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit .....	106
5.3.2 Übergang in den Ruhestand .....	107
5.4 FAZIT.....	108
<b>TEIL III: SYNTHESE UND EMPFEHLUNGEN .....</b>	<b>113</b>
<b>6. SYNTHESE .....</b>	<b>113</b>
6.1 BISHERIGE BETRIEBLICHE ALTERSPOLITIK .....	113
6.2 ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN.....	114
6.3 HANDLUNGSFELDER .....	117
<b>7. EMPFEHLUNGEN .....</b>	<b>121</b>
7.1 EMPFEHLUNGEN AN ÄLTERE ARBEITSKRÄFTE UND AN ARBEITGEBENDE .....	121
7.2 EMPFEHLUNGEN AN DIE SOZIALPARTNER .....	123
7.3 EMPFEHLUNGEN AN DEN STAAT .....	124

---

<b>ANHANG 1: EXPERTENINTERVIEWS.....</b>	<b>127</b>
A1.1 ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG .....	127
A1.2 METHODIK .....	127
A1.3. GESPRÄCHSPARTNERINNEN .....	128
A1.4 ERGEBNISSE.....	129
<b>ANHANG 2: GESPRÄCHSLEITFADEN EXPERTENINTERVIEWS.....</b>	<b>136</b>
A2.1 BETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK GEGENÜBER ÄLTEREN MITARBEITENDEN IN DEN NEUNZIGER JAHREN .....	136
A2.2 ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER BETRIEBLICHEN PERSONALPOLITIK GEGENÜBER ÄLTEREN MITARBEITENDEN.....	137
A2.3 MASSNAHMEN ZUR BESSEREN INTEGRATION ÄLTERER ARBEITSKRÄFTE .....	138
A2.4 ANGABEN ZU BESONDERS INTERESSANTEN UNTERNEHMEN .....	138
<b>ANHANG 3: EXPERTENWORKSHOP.....</b>	<b>139</b>
A3.1 ZIELSETZUNG UND VORGEHEN .....	139
A3.2 ERGEBNISSE.....	140
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>144</b>
<b>GLOSSAR .....</b>	<b>145</b>
<b>LITERATUR.....</b>	<b>147</b>

## Verzeichnis der Figuren

Figur 1:	Methodik: Überblick.....	4
Figur 2:	Erwerbsquoten der 55–64-Jährigen nach Staaten 1996–2000.....	10
Figur 3:	Erwerbsquoten in der Schweiz nach Alter und Geschlecht 1991 und 2002 .....	13
Figur 4:	Entwicklung der Quote des vorzeitigen Ruhestandes nach Geschlecht 1991–2000 .....	14
Figur 5:	Einflussfaktoren auf die Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte .....	46
Figur 6:	Arbeitslosenquote und Veränderung des realen BIP in der Schweiz 1990–2002 .....	60
Figur 7:	Beschäftigte nach Sektoren und Landesteilen 1991–2001 .....	62
Figur 8:	Arbeitslosenquoten nach Landesteilen 1990–2001 .....	63
Figur 9:	Arbeitslosenquoten nach Altersgruppen 1990–2001 .....	64
Figur 10:	Anteil Langzeitarbeitslose an allen Arbeitslosen nach Altersklassen .....	64
Figur 11:	Arbeitslosenquoten nach Geschlecht und nach Nationalität 1990–2001 .....	65
Figur 12:	Altersgrenze bei der Einstellung.....	67
Figur 13:	Beurteilung des gesetzlichen Pensionierungszeitpunktes vor und nach der Pensionierung .....	71
Figur 14:	Negative Aspekte vor und nach der Pensionierung.....	72
Figur 15:	Formen des Stellenabbaus in % nach Regime.....	74
Figur 16:	Auswirkungen der betrieblicher Änderungen auf die persönliche Arbeitssituation während der Neunziger Jahre.....	75
Figur 17:	Positive Aspekte der Pensionierung (vor und nach).....	80
Figur 18:	Negative Aspekte der Pensionierung (vor und nach) .....	82
Figur 19:	Bezahlte und unbezahlte Nebenaktivitäten der befragten Personen vor und nach der Pensionierung.....	82

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Stärken und Schwächen älterer Arbeitskräfte.....	22
Tabelle 2: Handlungsmöglichkeiten gegenüber älteren Mitarbeitenden bei Restrukturierungen.....	25
Tabelle 3: Elemente flexibler Pensionierungsmodelle.....	27
Tabelle 4: Mikroökonomische Arbeitsmarkttheorien.....	34
Tabelle 5: Produktionsregimes und betriebliche Altersrisiken.....	40
Tabelle 6: Pensionierungsverhalten: Anreize institutioneller Regelungen.....	50
Tabelle 7: Pensionierungsverhalten: Einfluss GAV (ausgewählte Beispiele).....	52
Tabelle 8: Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitskräfte.....	54
Tabelle 9: Arbeitshypothesen zur betrieblichen Alterspolitik der Neunziger Jahre.....	56
Tabelle 10: Arbeitshypothesen zur aktuellen und zukünftigen Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften.....	57
Tabelle 11: Arbeitshypothesen zu den Handlungsfeldern zur Förderung der Beschäftigung Älterer Arbeitskräfte.....	57
Tabelle 12: Beschäftigte nach Branchen 1991–2001.....	61
Tabelle 13: Stärken und Schwächen der älteren Arbeitskräfte.....	66
Tabelle 14: Altersgrenzen bei der Anstellung von älteren Arbeitskräften nach Grösse und Produktionsregime.....	68
Tabelle 15: Bestätigungsgrad der Arbeitshypothesen.....	84
Tabelle 16: Überprüfung der Arbeitshypothesen.....	85
Tabelle 17: Betriebliche Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmender.....	91
Tabelle 18: Bestätigungsgrad der Arbeitshypothesen.....	97
Tabelle 19: Überprüfung der Arbeitshypothesen.....	98
Tabelle 20: Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte.....	103
Tabelle 21: Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit.....	106
Tabelle 22: Massnahmen im Übergang in den Ruhestand.....	107
Tabelle 23: Bestätigungsgrad der Arbeitshypothesen.....	109
Tabelle 24: Überprüfung der Arbeitshypothesen.....	109
Tabelle 25: Chancen und Risiken der Akteure im Spannungsfeld neuer Strategien der betrieblichen Alterspolitik.....	118
Tabelle 26: Handlungsfelder und zentrale Massnahmen nach Akteuren.....	119

---

Tabelle 27: Gefährdungspotenziale und Schwerpunkte für Massnahmen nach Produktionsregime .....	123
Tabelle 28: Empfehlungen an den Staat .....	125
Tabelle 29: Experteninterviews: Auswahlkriterien Branchen .....	128
Tabelle 30: Experteninterviews: Gesprächspartnerinnen .....	128
Tabelle 31: Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitskräfte .....	130
Tabelle 32: Experteninterviews: Handlungsfelder zur Beschäftigung älterer Arbeitskräfte .....	134
Tabelle 33: Expertenworkshop: Teilnehmer.....	139
Tabelle 34: Priorisierung Handlungsfelder.....	142
Tabelle 35: Priorisierung der Massnahmen .....	142

## Zusammenfassung

### Zielsetzung und Methodik

Im Zentrum des Forschungsprojektes steht die Personalpolitik von schweizerischen Unternehmen gegenüber älteren Arbeitskräften (ab 50 Jahren) in einem politisch umstrittenen Spannungsfeld. Einerseits erfordert die demographische Entwicklung und die finanzielle Sicherung der Altersvorsorge höhere Erwerbsquoten der älteren Arbeitskräfte, andererseits wollen (oder müssen) ältere Arbeitskräfte die Erwerbstätigkeit auf eigenen Wunsch oder auf Druck des Arbeitgebers vor dem ordentlichen Pensionsalter aufgeben. Ausgehend von der betrieblichen Alterspolitik der neunziger Jahre sollen der Bedarf und die Stossrichtungen für eine zukunftsorientierte betriebliche Alterspolitik aufgezeigt werden. Diese fördert die Integration der älteren Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt und trägt gleichzeitig den Bedürfnissen dieser Altersgruppe Rechnung. Im Zentrum stehen folgende Hauptfragen:

1. Welche Personalpolitik verfolgten die Unternehmen in den Neunziger Jahren gegenüber den älteren Mitarbeitenden, insbesondere bei Restrukturierungen?
2. Welches sind die aktuellen Trends in der Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften?
3. Mit welchen Massnahmen könnte die Beschäftigung der älteren Arbeitskräfte gefördert werden? Welche Beiträge sollten dabei die älteren Arbeitskräfte, die Unternehmen, die Sozialpartner und der Staat leisten?

Zur Beantwortung der Fragen wurden verschiedene, aufeinander abgestimmte quantitative und qualitative Forschungsmethoden eingesetzt:

- In einem ersten Arbeitsschritt wurden anhand einer Literatur- und Datenanalyse sowie explorativen Experteninterviews Forschungsfragen und Arbeitshypothesen formuliert.
- Im zweiten Arbeitsschritt wurden zur Beantwortung der Forschungsfragen eine standardisierte Befragung von 120 Unternehmen und 174 (ehemaligen und gegenwärtig aktiven) Mitarbeitenden aus diesen Unternehmen sowie qualitative Fallstudien von 12 Unternehmen durchgeführt.
- Im letzten Schritt wurden die empirischen Ergebnisse synthetisiert sowie weiterführende Folgerungen und Empfehlungen erarbeitet. Zu diesem Zweck wurde u.a. ein Expertenworkshop durchgeführt.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit sind im vorliegenden Synthesebericht sowie in zwei Begleitbänden dokumentiert (Beilageband I: Unternehmens- und Personenbefragung; Beilageband II: Fallstudien). Im Folgenden werden die wichtigsten empirischen Ergebnisse zusammenfassend dargestellt.

### Betriebliche Alterspolitik in den Neunziger Jahren und neue Tendenzen

In den Neunziger Jahren gab es in den Unternehmen keine konzeptionell durchdachte betriebliche Alterspolitik. Altersspezifische Unterschiede bestanden vor allem in der Anstellung, der Nutzung der Weiterbildungsangebote und den Austrittsbedingungen. Bei Restrukturierungen oder konjunkturell erforderlichen Personalanpassungen wurde der Personalabbau in erster Linie über Entlassungen, Einstellungsstopps und vorzeitige Pensionierungen durchgeführt. Ältere Mitarbeitende wurden mehrheitlich vorzeitig pensioniert. Begründet

wurde dieses Vorgehen mit dem Ziel eines möglichst sozialverträglichen Abbaus und teilweise auch mit Qualifikations- und Leistungsdefiziten seitens der älteren Arbeitskräfte. Durch die Bevorzugung von jüngeren Arbeitskräften bei Neueinstellungen und der Förderung vorzeitiger Pensionierungen bei Restrukturierungsmassnahmen, strebten vor allem die Grossunternehmen eine Verjüngung des Personalbestandes an.

Heute ist in den Unternehmen teilweise ein Umdenken festzustellen. So ist das Bewusstsein gestiegen, dass gewisse Stärken älterer Arbeitskräfte, insbesondere das Erfahrungswissen, die Sozialkompetenzen und die Loyalität, von jüngeren Mitarbeitenden nicht gleichermaßen erwartet werden können. Auch das Bewusstsein, dass eine gute Durchmischung von älteren und jüngeren Mitarbeitenden wichtig ist, ist heute ausgeprägter. Begründet wird dies mit den unterschiedlichen Fähigkeiten jüngerer und älterer Arbeitskräfte sowie mit dem durch die vorzeitigen Pensionierungen erlittenen Know-how-Verlust. Mehrere Unternehmen stellen heute wieder vermehrt ältere Personen für Führungspositionen oder Spezialistentätigkeiten ein. Bei einzelnen Unternehmen wird bei Anstellungen unter anderem auf eine "optimale" Altersdurchmischung im Team geachtet. Generell wird beobachtet, dass sich die Altersgrenze für Neuanstellungen gegenüber den Neunziger Jahren auf deutlich über 50 Jahre verschoben hat.

Der Richtungswandel weg von der Jugendlichkeitsorientierung hin zur verstärkten Wertschätzung älterer Arbeitskräfte darf jedoch nicht überbewertet werden. Obwohl die Angebote zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender allgemein zugenommen haben, hat sich die stärkere personalpolitische Bedeutung älterer Arbeitskräfte noch nicht in einer zielgerichteten und kohärenten Alterspolitik und praktischen Handlungskonsequenzen niedergeschlagen. Generell wird davon ausgegangen, dass der Richtungswandel vor allem konjunkturell bedingt ist und damit wesentlich von der Wirtschaftslage abhängt. Dies wird auch dadurch gestützt, dass die Unternehmen, die in den Neunziger Jahren Frühpensionierungen vorgenommen haben, diese nachträglich weitgehend positiv beurteilen. Es ist demzufolge zu erwarten, dass sich zukünftige Personalabbaumassnahmen, insbesondere bei Restrukturierungen, grösstenteils am bisherigen Vorgehen orientieren und weiterhin über vorzeitige Pensionierungen und Entlassungen vollzogen werden. Erwartet wird allerdings, dass zukünftig weniger finanzielle Mittel für Sozialpläne zur Verfügung stehen. Zudem werden die Unternehmen vermehrt versuchen, wichtiges Know-how zu binden. Insgesamt ist davon auszugehen, dass vom festgestellten Richtungswechsel in erster Linie qualifizierte und leistungsfähige ältere Arbeitskräfte profitieren.

Bei älteren Arbeitskräften bestehen nach wie vor Motivations-, Qualifikations- und Gesundheitsrisiken, die jedoch nach Branche und individuellen Faktoren unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Andererseits schmälern mentale und strukturelle Hemmnisse auf Arbeitsgeber- und auf staatlicher Seite die Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte. Von Bedeutung sind insbesondere die Zurückhaltung vieler Personalverantwortlicher, ältere Arbeitskräfte einzustellen, und die in der Regel nach wie vor höheren Arbeitskosten älterer Arbeitskräfte.

### **Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte**

Aufgrund der vielfältigen sozialpolitischen und volkswirtschaftlichen Herausforderungen sowie der Interessen der beteiligten Akteure sind neue Konzepte der betrieblichen Alterspolitik gefordert. Durch die Förderung der individuellen Arbeitsmarktfähigkeit, der Arbeitsmarktchancen und durch den Abbau von institutionellen Hemmnissen hat die betriebliche Alterspolitik im Kern auf die Steigerung der Produktivität der älteren Arbeitnehmenden ab-

zuzielen. Dabei sind alle Akteure einzubeziehen, denn nur ihr Zusammenwirken überwindet gegenseitige Blockierungen und sichert den Erfolg.

Eine rein marktgesteuerte Entwicklung würde nach Auffassung der Autorenschaft dem einleitend erwähnten Spannungsfeld wie auch den unterschiedlichen Interessen der Akteure nicht gerecht. Deshalb ist zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte auch der Staat gefordert. Einerseits hat er in seinem eigenen Verantwortungsbereich institutionelle Hemmnisse bei der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden zu eliminieren (z.B. Verzicht auf die Staffelung der Altersgutschriften im Rahmen der beruflichen Vorsorge). Andererseits hat er insbesondere in der Weiterbildung älterer Arbeitskräfte neue Anreize zu setzen.

Im Zentrum neuer Strategien der betrieblichen Alterspolitik steht die Erhaltung und die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der über 45-jährigen Arbeitnehmenden. Zentrale Handlungsfelder sind:

### ***1) Mentale Faktoren***

Die Arbeitnehmenden ab 45 Jahren sollten vermehrt Eigeninitiative entwickeln, ihre Motivation verstärken und Zukunftsperspektiven erarbeiten. Von den älteren Arbeitskräften wird seitens der Arbeitgeber zudem eine verstärkte Bereitschaft zu mehr zeitlicher, organisatorischer und inhaltlicher Flexibilität erwartet.

Die Arbeitgeber sind aufgefordert, ihre Mitarbeitenden in der Erarbeitung der Zukunftsperspektiven zu unterstützen (Standortbestimmungen; Laufbahnplanung), allfällige Vorurteile gegenüber älteren Arbeitskräften abzubauen und die Flexibilität der älteren Arbeitskräfte aktiv zu fördern.

### ***2) Qualifikation***

Zur Verbesserung ihrer Qualifikationen (Fachwissen und Erfahrungswissen) sind die Arbeitnehmenden aufgefordert, sich laufend weiterzubilden. Die Arbeitgeber sollten ihre Mitarbeitenden zur Weiterbildung motivieren und vermehrt altersadäquate Weiterbildungsangebote entwickeln und umsetzen.

Der Staat kann die Weiterbildung älterer Arbeitskräfte durch finanzielle Anreize (z.B. steuerlich volle Abzugsfähigkeit der Kosten; Abgabe von Bildungsschecks an spezielle Zielgruppen, etc.) und durch die Herstellung verbesserter Transparenz über das Bildungsangebot und die Qualifikationsnachweise (inkl. Zertifizierung) fördern.

### ***3) Arbeitskosten***

Bei der Erzielung von konkurrenzfähigen Arbeitskosten älterer Arbeitskräfte sind vor allem die Arbeitgeber, die Sozialpartner und der Staat gefordert:

Die Arbeitgeber sollten sich bei der Entlohnung vermehrt an der Leistung und weniger an der Anciennität orientieren.

Die Sozialpartner und der Staat sollten die nach Alter steigenden Beitragsskalen in den Pensionskassen abschaffen.

### ***4) Arbeitsinhalte, Arbeitszeit- und Pensionierungsregelungen***

Die Arbeitgeber sollten den älteren Arbeitnehmenden auf individueller Basis vermehrt altersadäquate Arbeitsinhalte und Verantwortungsbereiche, neue Formen von altersgemässen



Arbeitszeitmodellen (keine Nachtarbeit, mehr Erholungszeit, Teilzeitbeschäftigung, etc.) sowie flexiblen Pensionierungsmodellen anbieten. Dadurch kann ein Beitrag zur Verbesserung der Motivation, der Gesundheit und des Leistungsvermögens dieser Altersgruppe geleistet werden.

Den Sozialpartnern kommt bei der Erarbeitung und Umsetzung von neuen Arbeitszeit- und Pensionierungsmodellen im Rahmen der Gesamtarbeitsverträge (GAV) besondere Bedeutung zu. Ergänzend ist der Staat gefordert, in der Sozialversicherung (AHV/BVG) neue Möglichkeiten für flexible Pensionierungsmodelle zu schaffen. Die im Rahmen der 11.- AHV-Revision diskutierten Flexibilisierungsmöglichkeiten gehen in die richtige Richtung. Zusätzlich zum gleitenden Pensionierungsmodell mit einem 50 Prozent-Pensum ist indessen eine Ergänzung um weitere Teilzeitmodelle erforderlich.

### **Empfehlung**

Aufgrund der anstehenden Herausforderungen (Demografie, Wachstumsschwäche) empfiehlt die Autorenschaft die Erarbeitung und Umsetzung einer konzeptionell durchdachten, gesellschaftlich breit abgestützten betrieblichen Alterspolitik, die sich an den in den einzelnen Handlungsfeldern beschriebenen Massnahmen orientiert.

In der Umsetzung dieser "neuen" betrieblichen Alterspolitik sind alle beteiligten Akteure gefordert. Die älteren Arbeitskräfte und die Arbeitgebenden sollten insbesondere in den periodischen Qualifikations- und Zielvereinbarungsgesprächen die Entwicklungsperspektiven der Mitarbeitenden klären (Standortbestimmung, Entwicklungsmöglichkeiten, Motivation, Weiterbildung). Die Sozialpartner sollten über die Sensibilisierungs- und Beratungskonzepte für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik informieren<sup>1</sup> (evtl. zusammen mit dem Staat auch Handlungsanleitungen erarbeiten lassen) und insbesondere für KMU Schulung und Beratung anbieten. Neue Beschäftigungs- und Pensionierungsmodelle sollten in sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen (insbesondere GAV) verankert werden, damit sie einen verbindlichen Stellenwert erhalten. Der Staat sollte sich als Arbeitgeber vorbildlich verhalten, die in seinem Verantwortungsbereich liegenden institutionellen Hindernisse zur Beschäftigung älterer Arbeitskräfte beseitigen (AHV, BVG) und beispielsweise durch eine Weiterbildungsoffensive die berufliche Qualifikation der älteren Arbeitskräfte fördern.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu die Veröffentlichungen in der Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit: [http://www.demotrans.de/documents/BR\\_Flyer.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_Flyer.pdf). Diese Veröffentlichungen liegen dem Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ zugrunde, das in der Bundesrepublik Deutschland mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung gefördert wurde.

## Résumé

### Objectif et méthode

Le projet de recherche porte principalement sur la pratique des entreprises suisses à l'égard de leur personnel âgé (à partir de 50 ans) dans un climat politique de tensions et de controverses. D'un côté, l'évolution démographique et la sécurité financière de la prévoyance vieillesse exigent des taux d'activité plus élevés de la part des travailleurs âgés et, d'un autre côté, ceux-ci veulent (ou doivent), de leur plein gré ou sous la pression de leur employeur, cesser leur activité avant l'âge ordinaire de la retraite. En partant de la politique des entreprises des années 90 à l'égard de leur personnel âgé, il fallait donc définir une politique d'entreprise tournée vers l'avenir et trouver des pistes. Une telle politique encourage l'intégration de la main d'œuvre âgée sur le marché du travail tout en tenant compte de ses besoins. Les questions centrales sont les suivantes :

1. Dans les années 90, quelle politique du personnel pratiquaient les entreprises à l'égard de leurs collaborateurs âgés, notamment en cas de restructuration ?
2. Quelles sont les tendances actuelles de la politique du personnel à l'égard de la main-d'œuvre âgée ?
3. Quelles mesures pourraient inciter les entreprises à occuper du personnel âgé ? Quelles seraient alors les contributions dudit personnel, des entreprises, des partenaires sociaux et de l'Etat ?

Pour répondre à ces questions, diverses méthodes de recherche concordantes aux plans quantitatif et qualitatif ont été mises en place.

- Dans une première phase de travail, les thèmes de recherche et les hypothèses de travail ont été formulées à partir de l'analyse de la bibliographie et des données ainsi que d'entretiens exploratoires avec des experts.
- Dans la deuxième phase, 120 entreprises et 174 de leurs collaborateurs (anciens ou actuels) ont répondu à un questionnaire standard et des études qualitatives de cas portant sur 12 entreprises ont été menées.
- La dernière phase a permis de dégager les résultats empiriques, de tirer les conclusions et d'émettre des recommandations. Un atelier d'experts a notamment été organisé à cet effet.

Les résultats de la recherche sont exposés dans le présent rapport de synthèse accompagné de deux brochures (tome I : Questions posées aux entreprises et à leur personnel, tome II : Etudes de cas). Les résultats empiriques les plus importants sont résumés ci-après.

### Politique des entreprises en matière d'âge du personnel dans les années 90 et nouvelles tendances

Dans les années 90, la politique des entreprises en matière d'âge du personnel ne reposait pas sur un concept mûrement réfléchi. C'est surtout dans la procédure d'engagement, le recours aux offres de formation continue et les conditions de sortie que résidaient des différences spécifiques à l'âge. Lors de restructurations ou d'adaptations rendues nécessaires par la conjoncture, la compression du personnel se manifestait surtout par des licenciements, le gel des engagements et des préretraites. Le personnel âgé était, dans la plupart des cas, mis à la

retraite anticipée. Cette manière de procéder était justifiée puisque le but consistait à diminuer le personnel de la manière la plus socialement supportable possible en tenant compte aussi du manque de qualification et de performance de la main-d'œuvre âgée. En préférant une main-d'œuvre plus jeune lors des nouveaux engagements et en encourageant les préretraites en cas de restructuration, les grandes entreprises visaient avant tout un rajeunissement de leur effectif.

A l'heure actuelle, on note un certain revirement de pensée. Ainsi les entreprises sont-elles de plus en plus conscientes qu'elles ne peuvent s'attendre à trouver chez les travailleurs plus jeunes les mêmes points forts que chez les travailleurs plus âgés, notamment leur savoir-faire, leurs compétences sociales et leur loyauté. Elles se rendent également compte qu'une bonne répartition entre jeunes et vieux travailleurs est importante. Cette tendance s'explique par le fait que les employés jeunes et les plus âgés ne possèdent pas les mêmes aptitudes ainsi que par la perte du savoir-faire qui résulte des préretraites. De nombreuses entreprises engagent à nouveau davantage de personnes âgées pour assumer des fonctions de cadre ou de spécialiste. En procédant ainsi, certaines d'entre elles visent notamment des équipes ayant une répartition des âges « optimale ». De manière générale, on observe que, par rapport aux années 90, la limite d'âge des nouveaux engagés s'est déplacée clairement au-dessus des 50 ans.

Ce changement d'orientation qui s'éloigne de la main d'œuvre jeune pour revaloriser la main-d'œuvre âgée ne saurait cependant être surestimé. Bien que les chances des travailleurs âgés sur le marché de l'emploi se soient globalement améliorées, l'importance plus marquée qui leur est accordée ne s'est pas encore traduite par une politique du personnel ciblée et cohérente suivie d'actions concrètes. D'une manière générale, on estime que le changement d'orientation est surtout lié à la conjoncture et donc dépend essentiellement de la situation économique. Cette affirmation est corroborée par le fait que les entreprises ayant recouru dans les années 90 à la préretraite estiment après coup que cette manière de procéder a été largement positive. Il faut donc s'attendre à ce que les mesures de compression du personnel, en particulier lors de restructurations, restent à l'avenir majoritairement dans la ligne du processus appliqué jusqu'ici et continuent à se concrétiser par des retraites anticipées et des licenciements. Mais il faut aussi s'attendre dans un avenir plus ou moins proche à une diminution des moyens financiers à disposition pour les plans sociaux. De plus, les entreprises vont tenter davantage de s'attacher le savoir-faire important. Dans l'ensemble, on peut considérer que c'est en premier lieu la main-d'œuvre qualifiée et performante qui bénéficie du changement d'orientation constaté.

Dans la main-d'œuvre âgée on retrouve aujourd'hui comme hier des risques liés à la motivation, à la qualification et à la santé, qui sont toutefois plus ou moins fortement marqués selon la branche et la personnalité de l'individu. Par ailleurs, des obstacles en rapport avec la mentalité et la structure, tant du côté de l'employeur que de l'Etat, amoindrissent les chances des travailleurs âgés sur le marché du travail. On fait en particulier deux constatations importantes : de nombreux responsables en ressources humaines hésitent à engager de la main-d'œuvre âgée et les coûts du travail restent généralement plus élevés.

### **A quels niveaux doit-on agir pour encourager l'occupation de travailleurs âgés ?**

Etant donné les diverses exigences de politique sociale et d'économie ainsi que les intérêts des acteurs concernés, les entreprises sont obligées d'élaborer de nouveaux concepts en matière de politique du personnel âgé. Elles doivent viser essentiellement l'augmentation de la

productivité des travailleurs âgés en valorisant leurs capacités individuelles et leurs chances sur le marché du travail, tout en supprimant les obstacles institutionnels. La participation de tous les acteurs dans cette démarche est indispensable, car seule leur action concertée viendra à bout des a priori réciproques et garantira le succès.

Les auteurs pensent qu'une évolution purement contrôlée par le marché ne permettrait pas de prendre en compte les tensions dont il a été question au début, ni les divers intérêts des acteurs concernés. L'Etat a est donc lui aussi appelé à encourager l'occupation de la main-d'œuvre âgée. Il doit, d'une part, éliminer dans son domaine de compétence les obstacles institutionnels (p. ex. ne plus échelonner les bonifications de vieillesse dans le cadre de la prévoyance professionnelle) et, d'autre part, mettre en place de nouvelles incitations en matière de formation continue destinée au personnel âgé.

Au centre des nouvelles stratégies de la politique du personnel âgé dans les entreprises se trouvent le maintien et le renforcement des chances sur le marché de l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans. Les principaux champs d'action sont les suivants :

### ***1) les facteurs liés à la mentalité***

Les travailleurs de plus de 45 ans doivent davantage développer leur propre initiative, renforcer leur motivation et échafauder des plans d'avenir. L'employeur attend en outre de ces personnes qu'elles se montrent plus flexibles, que ce soit en termes de temps ou d'organisation et dans le travail même.

Il serait souhaitable que les employeurs aident leurs employés à planifier leur avenir (bilan et plan de carrière), se départissent de leurs préjugés à l'égard du personnel âgé et encouragent activement leur flexibilité.

### ***2) la qualification***

On attend des employés qu'ils poursuivent constamment leur formation afin d'améliorer leurs qualifications (connaissances techniques et expérience). Les employeurs doivent, quant à eux, les inciter à suivre une formation continue ainsi qu'à développer et mettre en place davantage d'offres en la matière.

L'Etat peut encourager la formation continue du personnel âgé par des incitations financières (possibilité de déduction fiscale de tous les frais, remise de chèques de formation à des groupes cibles particuliers, etc.) et par une transparence accrue en matière d'offre de formation et d'attestations des qualification (y compris les certificats).

### ***3) les coûts du travail***

Pour rendre les coûts du travail concurrentiels pour le personnel âgé, il faut faire appel avant tout aux employeurs, aux partenaires sociaux et à l'Etat.

- Les employeurs devraient, lorsqu'ils fixent le salaire, mettre davantage l'accent sur la prestation et moins sur l'ancienneté.
- Les partenaires sociaux et l'Etat devraient abolir le barème de cotisations qui augmente avec l'âge dans les caisses de pension.

### ***4) le type de travail ; les réglementations concernant le temps de travail et la retraite***

Les employeurs devraient adapter individuellement le travail et les responsabilités de leur personnel âgé et proposer des nouveaux de modèles de temps de travail (pas de travail de

nuît, temps de repos plus long, emplois à temps partiel, etc.) ainsi que des modèles de retraite à la carte. Cela peut contribuer à améliorer la motivation, la santé et les performances de ce groupe d'âge.

Une importance particulière est accordée aux partenaires sociaux lors de l'élaboration et de la mise en place de nouveaux modèles d'horaire et de retraite dans les conventions collectives de travail (CCT). L'Etat doit s'y associer en créant dans les assurances sociales (AVS/LPP) des modèles de retraite à la carte. Les possibilités de flexibilisation discutées à l'occasion de la 11<sup>e</sup> révision de l'ASV vont dans la bonne direction. Il faudrait compléter les modèles de retraite à la carte assortis d'un emploi à 50 % par d'autres modèles de travail à temps partiel.

### **Recommandation**

En raison des défis qui se posent actuellement (démographie, croissance économique faible), les auteurs recommandent d'élaborer et de mettre en place dans les entreprises une politique du personnel âgé basé sur un concept mûrement réfléchi et largement soutenu par la société. Ce concept s'alignera sur les mesures préconisées dans les champs d'action précédemment cités.

Tous les acteurs concernés sont incités à appliquer cette « nouvelle » politique du personnel âgé dans les entreprises. Les employeurs sont notamment appelés à clarifier les perspectives de développement avec leurs employés âgés, lors des entretiens périodiques de qualification et de fixation des objectifs (bilan, possibilités de développement, motivation, formation continue). Les partenaires sociaux doivent fournir des informations sur les stratégies de sensibilisation et de conseil existantes pour une politique du personnel et du travail adaptée à l'âge<sup>2</sup> (le cas échéant, intégrer aussi l'Etat dans le processus d'élaboration d'instructions sur les actions à entreprendre) et proposer des formations et des conseils notamment aux PME. Il serait souhaitable d'inscrire de nouveaux modèles d'occupation et de retraite dans les conventions conclues entre les partenaires sociaux (notamment le CCT), afin de leur conférer un caractère contraignant. L'Etat, en sa qualité d'employeur, doit avoir un comportement exemplaire en levant les obstacles à l'occupation de travailleurs âgés dans les domaines qui relèvent de sa compétence (AVS, LPP) et en menant, par exemple, une campagne sur la formation continue qui leur est destinée en vue de perfectionner leur qualification professionnelle.

---

<sup>2</sup> Voir à ce propos la brochure de la collection « Demographie und Erwerbsarbeit» [http://www.demotrans.de/documents/BR\\_Flyer.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_Flyer.pdf). Ces publications se basent sur les données de la « stratégie du secteur public et du marketing devant le changement démographique » qui ont été recueillies dans la République fédérale d'Allemagne par la ministre de l'éducation et de la science.

## Riassunto

### Obiettivi e metodologia

Il progetto di ricerca è incentrato sulla politica del personale praticata dalle imprese svizzere nei confronti dei salariati in età avanzata (persone di età superiore ai 50 anni). Il dilemma, molto discusso a livello politico, è che mentre l'evoluzione demografica e la necessità di garantire la previdenza per la vecchiaia richiedono piuttosto maggiori quote d'occupazione dei lavoratori anziani, questi ultimi desiderano cessare l'attività prima dell'età di pensionamento ordinaria o devono farlo in seguito a pressioni del datore di lavoro. Partendo dalla politica praticata dalle imprese negli anni Novanta nei confronti dei lavoratori in età avanzata, si vogliono individuare i requisiti e l'impostazione che una tale politica deve avere per essere orientata al futuro. Essa deve promuovere l'integrazione dei lavoratori in età avanzata nel mercato del lavoro e tenere conto delle esigenze di questa categoria d'età. Le questioni principali sono:

1. quale politica del personale ha adottato le imprese negli anni Novanta nei confronti dei collaboratori in età avanzata, specialmente in caso di ristrutturazione?
2. Quali sono le tendenze attuali della politica del personale nei loro confronti ?
3. Con quali provvedimenti si potrebbe promuovere la loro occupazione? Che contributo dovrebbero fornire questi lavoratori, le imprese, i partner sociali e lo Stato?

Per rispondere a queste domande sono stati combinati diversi metodi di ricerca quantitativi e qualitativi:

- Nella prima fase di lavoro, sulla base di un'analisi di dati e della letteratura specializzata nonché di interviste esplorative ad esperti, sono state formulate diverse ipotesi e domande.
- Per rispondere a queste ultime, nella seconda fase è stata svolta un'inchiesta standardizzata presso 120 imprese e 174 loro collaboratori ed ex collaboratori. Inoltre sono state eseguite analisi qualitative specifiche su 12 imprese.
- Nell'ultima fase sono stati sintetizzati i risultati empirici ed elaborate conclusioni e raccomandazioni per il futuro. A questo scopo si è tenuto un seminario di esperti.

I risultati delle attività di ricerca sono contenuti nel presente rapporto di sintesi e in due volumi d'accompagnamento (volume I: inchiesta presso le imprese ed i collaboratori; volume II: analisi di casi specifici). Qui di seguito verranno riassunti i principali risultati empirici.

### Politica delle imprese nei confronti dei dipendenti in età avanzata negli anni Novanta e nuove tendenze

Negli anni Novanta le imprese non praticavano una politica ben definita nei confronti dei collaboratori in età avanzata. Differenze dovute all'età erano riscontrabili soprattutto per quanto riguarda le assunzioni, il ricorso alle offerte di perfezionamento e le condizioni d'uscita. Le ristrutturazioni o gli adeguamenti di personale resi necessari dalla congiuntura sono avvenuti in primo luogo attraverso licenziamenti, blocchi delle assunzioni e pensionamenti anticipati. Nella maggior parte dei casi i collaboratori più anziani sono stati pensionati anticipatamente. Per giustificare questa prassi si è affermato che l'obiettivo era un ridimensionamento nel limite del possibile socialmente accettabile degli effettivi e, in parte, che le

qualificazioni e le prestazioni dei lavoratori in età avanzata non erano più adeguate. Dando la preferenza ai lavoratori più giovani al momento dell'assunzione di nuovi collaboratori e promuovendo il pensionamento anticipato in caso di ristrutturazioni, soprattutto le grandi imprese hanno voluto ringiovanire il proprio personale.

Oggi nelle imprese si registra in parte un'inversione di tendenza, poiché si è preso coscienza del fatto che dai collaboratori giovani non ci si possono attendere nella stessa misura determinate qualità dei lavoratori in età avanzata, in particolare le conoscenze dovute all'esperienza, la competenza sociale e la fedeltà. Si è inoltre maggiormente consapevoli dell'importanza di un buon amalgama di collaboratori giovani e in età avanzata. Il motivo è la diversità delle loro capacità specifiche e la perdita di conoscenze dovuta ai pensionamenti anticipati. Oggi diverse imprese tornano vieppiù ad assumere persone in età avanzata per posti dirigenziali o attività specialistiche. Nell'assumere collaboratori singole imprese prestano attenzione a che l'amalgama delle età all'interno del gruppo sia ottimale. In generale si osserva che rispetto agli anni Novanta il limite d'età delle nuove assunzioni si è oggi spostato chiaramente al di sopra dei 50 anni.

Questa inversione di tendenza non va tuttavia sopravvalutata. Nonostante le offerte per il miglioramento della concorrenzialità dei collaboratori in età avanzata sul mercato del lavoro siano aumentate, la maggiore importanza di questi ultimi nel quadro della gestione del personale non si è ancora tradotta in una politica coerente e con uno scopo ben preciso nei loro confronti. In generale si ritiene che l'inversione di tendenza sia dovuta soprattutto a motivi congiunturali e che dipenda quindi essenzialmente dalla situazione economica. Questo è anche confermato dal fatto che le imprese che negli anni Novanta hanno deciso prepensionamenti li valutano a distanza di anni perlopiù in modo positivo. Ci si deve perciò attendere che anche in futuro le soppressioni di impieghi, in modo particolare in caso di ristrutturazione, avverranno secondo la prassi comune, vale a dire attraverso pensionamenti anticipati e licenziamenti. Si prevede però che i mezzi finanziari messi a disposizione per piani sociali diminuiranno. Le imprese cercheranno inoltre sempre più di vincolare a sé collaboratori con un importante bagaglio di conoscenze specifiche. Nel complesso v'è da supporre che saranno soprattutto i lavoratori in età avanzata qualificati e efficienti a trarre vantaggi dall'inversione di tendenza constatata.

I lavoratori in età avanzata comportano comunque sempre rischi legati alla motivazione, alle qualificazioni ed alla salute, che sono più o meno elevati a seconda del settore e di fattori individuali. Sul fronte dei datori di lavoro e dello Stato vi sono poi barriere mentali e strutturali che riducono le chance dei salariati in età avanzata sul mercato del lavoro. Fattori importanti sono la riluttanza di molti responsabili del personale ad assumere lavoratori in età avanzata e, di regola, il costo più elevato del loro lavoro.

### **Campi d'azione per promuovere l'occupazione dei salariati in età avanzata**

Le molteplici sollecitazioni nell'ambito della politica sociale e dell'economia e gli interessi delle parti in causa richiedono nuovi modelli di politica aziendale nei confronti dei lavoratori in età avanzata. Favorendo la concorrenzialità dei singoli sul mercato del lavoro, migliorandone le opportunità occupazionali ed eliminando barriere istituzionali, la politica aziendale deve sostanzialmente perseguire l'obiettivo di aumentare la produttività dei lavoratori in età avanzata. In questo processo vanno coinvolte tutte le parti in causa, poiché solo con la loro collaborazione si potranno superare le inibizioni reciproche, riuscendo così nell'impresa.



Secondo gli autori, un'evoluzione regolata unicamente dal mercato non sarebbe una risposta adeguata alla problematica menzionata all'inizio e non terrebbe conto degli interessi differenti delle parti in causa. Pertanto anche lo Stato è chiamato a promuovere l'occupazione dei lavoratori in età avanzata. Da un lato deve eliminare le barriere istituzionali che ostacolano l'occupazione di lavoratori in età avanzata che rientrano nella sua sfera di competenza (p. es. rinuncia alla graduazione degli accrediti di vecchiaia nella previdenza professionale), dall'altro deve creare nuovi incentivi, in particolare nel campo del perfezionamento professionale di questa categoria.

Le nuove strategie della politica aziendale nei confronti dei lavoratori in età avanzata sono incentrate sul mantenimento e la promozione della concorrenzialità delle persone di età superiore ai 45 anni sul mercato del lavoro. I campi d'azione principali sono:

### ***1) Fattori mentali***

I lavoratori di età superiore ai 45 anni devono sviluppare maggiormente l'iniziativa personale, aumentare la propria motivazione e fissarsi obiettivi per il futuro. I datori di lavoro si attendono dai dipendenti in età avanzata la disponibilità ad aumentare la propria flessibilità riguardo ai tempi di lavoro, all'organizzazione del medesimo ed al campo d'attività.

I datori di lavoro sono chiamati ad aiutare i collaboratori in età avanzata a fissarsi degli obiettivi per il futuro (bilanci, pianificazione della carriera professionale), ad abbandonare eventuali pregiudizi nei loro confronti e a promuoverne attivamente la flessibilità.

### ***2) Qualificazioni***

Per migliorare le proprie qualificazioni (conoscenze specifiche e dovute all'esperienza) i lavoratori devono continuamente seguire corsi di perfezionamento professionale. I datori di lavoro dovrebbero motivare i loro collaboratori a perfezionarsi nonché sviluppare e offrire loro possibilità di perfezionamento adeguate all'età.

Lo Stato potrebbe favorire il perfezionamento dei lavoratori in età avanzata attraverso incentivi finanziari (p. es. possibilità di detrarre la totalità dei costi dalle imposte; concessione di assegni di formazione a determinati gruppi target ecc.) e migliorando la trasparenza riguardo all'offerta di formazione e all'attestazione delle qualificazioni (compresa la certificazione).

### ***3) Costo del lavoro***

La concorrenzialità del costo del lavoro dei salariati in età avanzata dipende in primo luogo dai datori di lavoro, dai partner sociali e dallo Stato:

i datori di lavoro dovrebbero retribuire i dipendenti in funzione più delle prestazioni che dell'anzianità

i partner sociali e lo Stato devono sopprimere i tassi di contribuzione graduati a seconda dell'età nella previdenza professionale.

### ***4) Campi d'attività, disciplinamento dei tempi di lavoro e del pensionamento***

I datori di lavoro dovrebbero maggiormente offrire ai singoli lavoratori in età avanzata campi d'attività e di responsabilità adeguati all'età, orari di lavoro adatti (nessun lavoro notturno, più tempi di riposo, lavoro a tempo parziale) nonché modelli di pensionamento flessibili. Fornirebbero così un contributo al miglioramento della motivazione, della salute e dell'efficienza di questa categoria d'età.



I partner sociali hanno un ruolo particolarmente importante nell'elaborazione e nell'applicazione di nuovi modelli di orario di lavoro e di pensionamento nel quadro dei contratti collettivi di lavoro (CCL). Lo Stato è da parte sua chiamato a creare nuovi modelli di pensionamento flessibile (AVS/LPP). Le possibilità di flessibilizzazione discusse nel quadro dell'11a revisione AVS vanno nella direzione giusta. Oltre al modello di pensionamento parziale combinato con un grado d'occupazione del 50% sono tuttavia necessari ulteriori modelli di lavoro a tempo parziale.

### **Raccomandazione**

Visti i problemi che si preannunciano per il futuro (demografia, debolezza della crescita) gli autori raccomandano l'elaborazione e l'applicazione di una politica aziendale ben congegnata e accettata da gran parte della società che si orienti sui provvedimenti indicati per i diversi campi d'azione. Tutte le parti in causa sono chiamate a realizzare questa "nuova" politica aziendale nei confronti dei lavoratori in età avanzata. Questi ultimi dovrebbero chiarire con i datori di lavoro, in modo particolare nei colloqui periodici di qualificazione o di fissazione degli obiettivi, le prospettive di sviluppo (bilancio, possibilità di sviluppo, motivazione, perfezionamento). I partner sociali dovranno dare informazioni<sup>3</sup> in merito ai modelli di sensibilizzazione e di consulenza volti alla realizzazione di una politica del personale e del lavoro rispettosa delle persone in età avanzata (ed eventualmente elaborare istruzioni assieme ad organi statali) e offrire soprattutto alle PMI corsi e consulenze. Nuovi modelli occupazionali e di pensionamento vanno fissati in accordi con i partner sociali (in particolare CCL), affinché diventino vincolanti. Lo Stato dovrà fungere da esempio nella sua qualità di datore di lavoro eliminando le barriere istituzionali che ostacolano l'occupazione dei lavoratori in età avanzata che rientrano nella sua sfera di competenza (AVS, LPP) e, per esempio, promuovere la qualificazione di questi lavoratori lanciando un programma di perfezionamento.

---

<sup>3</sup> Cfr. le pubblicazioni nella serie di opuscoli: Demographie und Erwerbsarbeit: [http://www.demotrans.de/documents/BR\\_Flyer.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_Flyer.pdf) (d). Queste pubblicazioni stanno alla base del progetto "Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel" (d), promosso e finanziato dal ministero dell'educazione e della ricerca della Repubblica federale tedesca.

## Summary

### Objectives and methods

The study focuses on the policies implemented by Swiss companies towards their senior employees (50 and older) in a politically contradictory context. On the one hand, the demographic evolution and the future funding of old age pensions require higher employment rates among older members of the work force; on the other hand, the latter wish, or are forced to retire early, deciding to do so themselves, or under pressure from their employer. Using the policies implemented by companies in the 1990s as a starting point, we attempted to analyse the needs and general thrust of a forward-looking policy that would both integrate older employees in the job market, and account for their specific needs. We focused on the following issues:

1. What policies did companies pursue towards their older employees, especially companies that were restructuring?
2. What are the current staff policy trends towards older employees?
3. What measures should be implemented to foster senior employment? What should the employees themselves, companies, business organisations and trade unions, and the state contribute to this effort?

Various complementary quantitative and qualitative methods were used to investigate these issues.

- First, research questions and working hypotheses were formulated, on the basis of an analysis of the literature and data, and of explorative interviews with experts.
- The second step involved a standardised survey of 120 companies and their 174 former or current employees, and qualitative case studies of 12 companies.
- In a last step, the empirical findings were summarised and prospective conclusions and recommendations worded. An expert workshop was conducted to this end.

The results of the study are documented in the present summary report and in the appendices (Volume I: Survey of companies and employees; Volume II: Case studies). Below we present an overview of the major empirical findings.

### Company policies targeting the older workforce in the 1990s and new trends

As a matter of fact, in the 1990s there was no clear concept of how employers' should deal with age-related issues. Age was a differentiating factor above all in terms of employment, further training opportunities and departure conditions. During periods of restructuring, or downsizing in response to the economic situation, dismissal, a freeze on hiring new staff, and early retirement were the principal instruments. Most older employees were pensioned off early. This was justified by the argument that reductions should be as socially compatible as possible; poor qualifications or under-achievement by older employees were sometimes also invoked. By preferential treatment of the young and encouraging early retirement, companies – primarily major ones – aimed to rejuvenate their human resources.

A different approach is making itself felt today. Employers' have grown more aware that certain strengths of older employees, such as experience, social skills, and loyalty, are not

available in equal measure among the young. They are also coming to realise that a judicious mix of older and younger staff in the workplace is an advantage. The reason they give for this are the different skills of younger and older staff, as well as the loss of know-how as a result of early retirement. Certain companies are again employing older persons in leadership positions or specialist functions, others pay attention to an "optimal" age mix when hiring. Generally one can observe that, in contrast to the 1990s, the age limit for hiring new employees has risen well over 50.

However, one should not overestimate the trend away from "youthism" and towards a greater appreciation of older staff. Although older workers now have distinctly better opportunities to improve their job market potential, this has not yet generated a focused and coherent age policy with tangible results. The general assumption is that the new trend is primarily due to the current economic situation, a point of view reinforced by the positive assessment of the early retirement policies in the 1990s by the companies that implemented them. It is more than likely that future downsizing, especially when linked to restructuring, will largely rely on past solutions: early retirement and redundancy. On the other hand, there will probably be fewer resources for social plans, and companies will attempt to hold on to valuable know-how. All in all, the new approach to senior employment will benefit primarily highly qualified and competent older employees.

Older employees still present motivational, qualification-related and health risks, although these vary according to economic sector and individual factors. Mental reservations and structural obstacles among both employers and public authorities curtail job opportunities for older employees. The reticence of many personnel managers to hire older persons, and the higher labour costs they generate, are the major factors in this context.

### **Target factors for promoting senior employment**

The many socio-political and economic challenges that confront us, and the interests of all concerned parties, call for a new concept behind the policies that companies implement towards older employees. The bottom line is that they should aim to increase their productivity by boosting their job market potential and opportunities, and by dismantling institutional obstacles. All parties should be involved, since only such cooperation will keep them from blocking each other, and ensure success.

The authors think that market mechanisms alone would not do justice to the complexity of the above-mentioned issues, nor to the interests of the players involved. The state too must foster senior employment, first by eliminating the institutional obstacles that are under its jurisdiction (for example by doing away with staggered retirement assets in occupational pension funds), second by introducing new incentives for the continuing education of senior employees.

The focus of new strategies for company policies in this area should be the conservation and promotion of the job market potential of employees aged 45 or more. The main factors are:

#### ***1) Mental factors***

Employees aged 45 and more should take a more pro-active approach, strengthen their motivation and make plans for the future. Employers expect them to be more flexible in terms of time, organisation and tasks.

Employers are called upon to support their employees in seeing to the future (defining current situation, planning career moves), to eliminate negative preconceptions about older workers, and actively promote their flexibility.

## **2) *Qualifications***

Employees should continuously improve their qualifications, in terms of both specialist knowledge and practical experience. Employers should motivate them to do so, and increasingly design and implement educational and training projects adequate to their needs.

The state should foster the ongoing education of older employees by means of financial incentives (fully tax-deductible costs, educational “checks” for specific target groups, etc.) and by making existing programs and qualifications (including certification) more transparent.

## **3) *Labour costs***

Companies, business and trade union organisations, and the state should ensure that labour costs for older members of the workforce are competitive.

Employers’ should increasingly be guided by achievement rather than seniority when setting wages.

Business and trade union organisations and the state should do away with progressive pension fund contribution rates for older employees.

## **4) *Tasks, working hours and retirement regulations***

Employers should take a more customised approach and entrust senior employees with tasks and areas of responsibility adequate to their age, with new working time solutions (no night time work, more time off, part-time employment, etc.), as well as more flexible retirement models. This would improve the motivation, health and performance of this age group.

Since they negotiate collective agreements, business and trade union organisations have a particularly important part to play in defining and implementing new working time and retirement models. The state should open new flexible retirement opportunities in its social insurance system (Old Age and Survivors’ Insurance/OASI and occupational pension funds). The move towards greater flexibility discussed as part of the 11<sup>th</sup> OASI revision is a step in the right direction, although other part-time work models should be defined in parallel to the flexible retirement model with half-time employment.

## **Recommendation**

In view of such looming challenges as strong demographic ageing and weak economic growth, the authors recommend the design and implementation of a clear concept on company age policies, enjoying broad public support, and based on the measures proposed for the factors above.

All involved players are called upon to implement this “new” policy. In their periodic negotiations on qualifications and objectives, older employees and employers should jointly elucidate the employees’ current situation, opportunities, motivation, and further training possibilities. Business and the trade unions should raise awareness of and advise on working and

human resources policies that are adequate to the needs of older persons<sup>4</sup>, possibly wording relevant instructions together with public authorities; training and advice should particularly target SME. To endow them with binding force, new employment and retirement models should be embodied in agreements, especially in the collective agreements. As an employer, the state should act in exemplary fashion, abolishing all institutional obstacles to senior employment that come under its jurisdiction (OASI, pension funds) and promoting the professional qualifications of older employees, for example by launching a continuing education campaign for this group.

---

<sup>4</sup> See the publications in the brochure series: Demographie und Erwerbsarbeit: [http://www.demotrans.de/documents/BR\\_Flyer.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_Flyer.pdf). These publications are the basis of the „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ project, launched in Germany with funding from the Ministry of Education and Research.

# Teil I: Grundlagen

## 1. Einleitung

### 1.1 Ausgangslage

Die demographische Entwicklung der kommenden Jahrzehnte deutet klar auf eine zunehmende Alterung der Beschäftigten wie auch auf eine starke Anspannung der Altersvorsorge hin (insbesondere der AHV, aber auch der Pensionskassen). Höhere Erwerbsquoten der älteren Arbeitskräfte, vor allem der 60- bis 70-Jährigen, wären daher zukünftig erwünscht. Insbesondere wird eine Umkehr der in den Neunziger Jahren praktizierten frühzeitigen Ausgliederung älterer Arbeitnehmender aus dem Erwerbsleben durch vorzeitige Pensionierungen gefordert (Höpflinger und Stuckelberger 1999). Demgegenüber steht der Wunsch vieler älterer Arbeitnehmender, ihre Pensionierung individuell zu gestalten und die Erwerbstätigkeit vor dem gesetzlichen Pensionsalter ganz oder teilweise aufzugeben.

In diesem Spannungsfeld soll im Rahmen des Forschungsprogramms des Bundes über die Zukunft der Alterssicherung die Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften ("betriebliche Alterspolitik") als entscheidender Ausgangspunkt für die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit und der Beschäftigungssituation dieser Gruppe untersucht werden.<sup>5</sup>

Im Rahmen des Forschungsprogramms wurden zwei Projekte zum Thema "Betriebliche Alterspolitik" vergeben:

Die Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) untersuchte die betriebliche Alterspolitik schweizerischer Unternehmen in ausgewählten Branchen in den Neunziger Jahren sowie die gegenwärtigen Tendenzen in der betrieblichen Alterspolitik. Methodisch wählte die ZHW eine standardisierte Befragung von 120 Unternehmen und 174 ehemaligen und gegenwärtig aktiven Mitarbeitenden dieser Unternehmen.

INFRAS untersuchte die betriebliche Alterspolitik in den Neunziger Jahren sowie Ansätze zur besseren Integration älterer Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt anhand von 12 qualitativen Fallstudien. Bei den Fallstudien konzentrierte sich INFRAS schwergewichtig auf grosse Schweizer Unternehmen, die in den Neunziger Jahren Restrukturierungen durchgeführt haben.

Zur Verbesserung der inhaltlichen Substanz der beiden Forschungsprojekte wurde im November 2001 eine enge Kooperation beider Forschungsprojekte beschlossen.

### 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ausgehend von der betrieblichen Alterspolitik der Neunziger Jahre ist es das Ziel des Forschungsprojekts, den Bedarf und die Stossrichtungen für eine zukunftsorientierte betriebliche Alterspolitik aufzuzeigen, die die Integration der älteren Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt fördert und gleichzeitig den Bedürfnissen dieser Beschäftigtengruppe Rechnung trägt. Im Zentrum stehen folgende Hauptfragen:

---

<sup>5</sup> Zur Definition der „älteren“ Arbeitskräfte siehe Kapitel 2.2.1.

1. Welche Personalpolitik verfolgten die Unternehmen in den Neunziger Jahren gegenüber den älteren Mitarbeitenden, insbesondere bei Restrukturierungen?
2. Welches sind die aktuellen Trends in der Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften?
3. Mit welchen Massnahmen auf Ebene der älteren Arbeitskräfte, der Unternehmen sowie des Staates könnte die Beschäftigung der älteren Arbeitskräfte gefördert werden?

Im Einzelnen sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

### **1 Betriebliche Alterspolitik in den Neunziger Jahren**

- 1-1 Welche Bedeutung hatten die älteren Arbeitskräfte für die Unternehmen?  
Welche Personalpolitik verfolgten die Unternehmen generell gegenüber den älteren Arbeitskräften? Inwiefern haben die Arbeitgeber ältere Mitarbeitende gegenüber jüngeren unterschiedlich behandelt?
- 1-2 Welche Politik verfolgten Unternehmen, die in den Neunziger Jahren in besonderem Masse von Umstrukturierungen betroffen waren, gegenüber älteren Mitarbeitenden?  
Welchen Stellenwert hatten dabei vorzeitige Ruhestandsregelungen?
- 1-3 Gab es Unterschiede in der Personalpolitik der Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitenden, insbesondere bezüglich der Strategien zur Anpassung des Personalbestandes,  
zwischen einzelnen Branchen,  
bezüglich Betriebsgrösse,  
bezüglich unterschiedlicher Produktionsformen?
- 1-4 Wie begründeten die Unternehmen die getroffenen Massnahmen?
- 1-5 Welche Rolle spielten staatliche Regelungen (Arbeitsmarktgesetze, Sozialversicherungen) für die getroffenen personalpolitischen Massnahmen?
- 1-6 Welche Auswirkungen hatten die in den Neunziger Jahren getroffenen Massnahmen auf die Arbeitnehmenden und die Unternehmen?
- 1-7 Wie wird die in den Neunziger Jahren verfolgte Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden (insbesondere vorzeitige Ruhestandslösungen) nachträglich durch die Unternehmen und die Arbeitnehmenden beurteilt?

### **2 Aktuelle Trends in der Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften**

- 2-1 Hat sich die Bedeutung der älteren Arbeitskräfte für die Unternehmen und deren generelle Personalpolitik gegenüber dieser Altersgruppe im Vergleich zu den Neunziger Jahren verändert?
- 2-2 Wie werden sich die Unternehmen zukünftig bei Restrukturierungen, die mit massivem Personalabbau verbunden sind, gegenüber den älteren Arbeitskräften verhalten?

- 2-3 Gibt es bei den Unternehmen Ansätze, die die Arbeitsmarktfähigkeit und die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte gezielt fördern?

### **3 Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte**

- 3-1 Besteht aus Sicht der Unternehmen und aus volkswirtschaftlicher Perspektive ein Bedarf zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte?
- 3-2 Welches sind die wichtigsten Hemmnisse, die der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte entgegenstehen? In welchen Handlungsfeldern sollten prioritär Massnahmen ergriffen werden?
- 3-3 Welche Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung von älteren Arbeitskräften sollten von den Unternehmen und den Arbeitskräften ergriffen werden?
- 3-4 Sind Massnahmen auf staatlicher Ebene notwendig, um die Arbeitsmarktfähigkeit und die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte zu fördern?

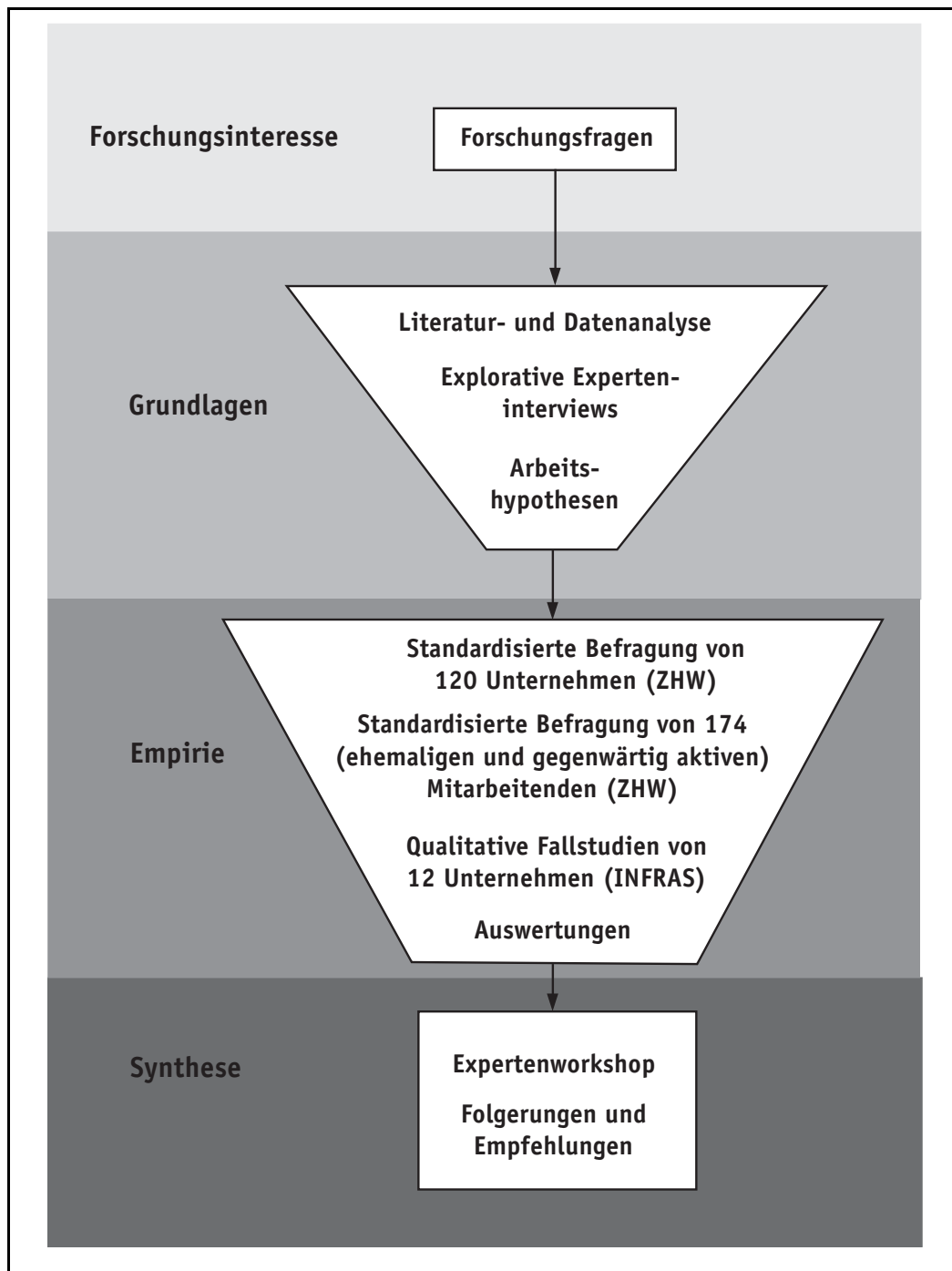
### **1.3 Methodik**

Die Fragen wurden mit verschiedenen aufeinander abgestimmten qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden angegangen (vgl. Figur 1)

- In der ersten Arbeitsphase wurden anhand einer Literatur- und Datenanalyse sowie explorativen Experteninterviews Arbeitshypothesen erarbeitet. Die Arbeitshypothesen bilden neben den Forschungsfragen eine wichtige Grundlage für die empirischen Arbeiten.
- In der zweiten Phase wurden die Forschungsfragen durch eine standardisierte Befragung von 120 Unternehmen (ZHW), eine standardisierte Befragung von 174 (ehemaligen und gegenwärtig aktiven) Mitarbeitenden ausgewählter Unternehmen dieser Gruppe sowie durch Fallstudien von 12 Unternehmen (INFRAS) untersucht. Ziel war die Überprüfung der Arbeitshypothesen.

In der letzten Phase wurden die empirischen Ergebnisse synthetisiert und validiert sowie weiterführende Folgerungen und Empfehlungen erarbeitet. Zu diesem Zweck wurde u.a. ein Expertenworkshop durchgeführt.



**Figur 1: Methodik: Überblick**

Im Folgenden werden die angewandten Forschungsmethoden zusammenfassend dargestellt. Neben einer kurzen Beschreibung wird insbesondere auf den Stellenwert der Ansätze und der verschiedenen Methoden eingegangen. Weiterführende methodische Erläuterungen sowie detaillierte Ergebnisse zu den Expertengesprächen finden sich in Anhang 1, zum Exper-

tenworkshop in Anhang 2. Die Unternehmens- und Personenbefragung der ZHW ist im separaten Beilageband I, die Fallstudien der INFRAS im Beilageband II ausführlich dokumentiert.

### **Phase I: Grundlagen**

Ziele der vorbereitenden Arbeiten sind die Aufarbeitung relevanter theoretischer und empirischer Grundlagen im Rahmen einer Literatur- und Datenanalyse, erste empirische "Sondierungen" durch explorative Expertengespräche und als Ergebnis die Erarbeitung von Arbeitshypothesen.

#### **1) Literatur- und Datenanalyse**

Folgende Arbeiten wurden ausgeführt:

- Auswertung der relevanten theoretischen und empirischen Literatur zu den Forschungsfragen mit dem Ziel, die wichtigsten theoretischen Ansätze zur Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte sowie zu den Einflussfaktoren der betrieblichen Alterspolitik darzustellen. Ergänzend wurden relevante empirische Arbeiten im schweizerischen Forschungsumfeld ausgewertet.
- Unternehmensbezogene Recherche in der Tagespresse als Grundlage für die Auswahl der in die Befragungen miteinzubeziehenden Unternehmen sowie zur Analyse der von den Unternehmen angewandten Massnahmen in Restrukturierungsphasen.

#### **2) Explorative Experteninterviews<sup>6</sup>**

Mit je sechs VertreterInnen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften sowie mit sieben ArbeitsmarktexpertInnen (RAV, Stellenvermittlung, etc.) wurden explorative qualitative Interviews anhand eines einheitlichen Gesprächsleitfadens geführt. Die Interviews dienten neben der Literaturanalyse als Grundlage der Arbeitshypothesen. Folgende Themen wurden in den Interviews behandelt:

- Betriebliche Alterspolitik in den Neunziger Jahren.
- Aktuelle Trends in der betrieblichen Alterspolitik.
- Handlungsbedarf, -felder und konkrete Massnahmen zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften.

#### **3) Arbeitshypothesen**

Anhand der Ergebnisse der Literatur- und Datenanalyse sowie der Experteninterviews wurden zu den Forschungsfragen Arbeitshypothesen erarbeitet. Die Arbeitshypothesen sind als Arbeitsinstrument zu verstehen. Sie dienen der Fokussierung der Arbeiten, indem sie empirisch überprüft bzw. auf qualitative Weise gestützt oder verworfen werden können.

---

<sup>6</sup> Weiterführende methodische Erläuterungen zu den Experteninterviews sowie die Ergebnisse sind in Kapitel 2 sowie im Anhang 1 dargestellt.

## **Phase II: Empirie**

Ziel der empirischen Arbeiten ist die Beantwortung der Forschungsfragen sowie die Überprüfung der Arbeitshypothesen. Wie erwähnt, wurden zu diesem Zweck quantitative und qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung angewandt. Damit werden die Ergebnisse sowohl in der Breite als auch in der Tiefe adäquat abgestützt.

### **4) Standardisierte Unternehmensbefragung**

Die ZHW befragte 120 Unternehmen des zweiten und dritten Sektors zu ihrer betrieblichen Alterspolitik "face-to-face" mittels eines standardisierten Fragebogens. Dabei wurden Unternehmen befragt, die

- vorzeitige Ruhestandslösungen umsetzen bzw. in den Neunziger Jahren umgesetzt haben.
- keine vorzeitigen Ruhestandslösungen durchführten bzw. in den Neunziger Jahren durchgeführt haben.

Die befragten Unternehmen verteilen sich je zur Hälfte auf die Deutsch- und die Westschweiz und sind bezüglich ihrer Betriebsgrösse repräsentativ.

### **5) Standardisierte Befragung von (ehemaligen und gegenwärtig aktiven) Mitarbeitern**

In einem zweiten Schritt befragte die ZHW aus 38 der befragten Unternehmen 174 Personen im Alter zwischen 56 und 72 Jahren, die noch aktiv im Berufsleben stehen oder regulär pensioniert wurden und solche, die vorzeitig in den Ruhestand getreten sind. Die Befragung wurde telefonisch mittels eines standardisierten elektronischen Fragebogens durchgeführt. 120 Befragte stammen aus der Deutsch- und 54 aus der Westschweiz.

### **6) Fallstudien von 12 Unternehmen**

INFRAS führte 12 qualitative Fallstudien zu ausgewählten Unternehmen durch<sup>7</sup>. Ziel der Fallstudien ist die Beantwortung folgender Kernfragen:

- Welche Personalpolitik verfolgen die Unternehmen gegenüber den älteren Arbeitskräften?
- Welche Massnahmen haben die Unternehmen in den Neunziger Jahren in Restrukturierungsphasen gegenüber älteren Mitarbeitenden getroffen?
- Welches sind die aktuellen Trends in der betrieblichen Alterspolitik? Welche Massnahmen werden zukünftig bei mit massivem Personalabbau einhergehenden Restrukturierungen ergriffen?
- Durch welche betrieblichen Massnahmen könnte die adäquate Beschäftigung älterer Mitarbeitender gefördert werden?

Die Fallstudien werden in folgenden Arbeitsschritten erarbeitet:

---

<sup>7</sup> Ausgewählt wurden folgende Unternehmen (vgl. Beilageband II): Zschokke, Migros, L'Oréal Suisse, Sulzer Textil, ABB Schweiz, Bombardier Transportation (Schweiz), Unaxis-Balzers, Ammann Gruppe, Novartis Pharma, UBS, Die Post und Metron.

- (1) Auswertung relevanter Dokumente der ausgewählten Unternehmen (z.B. personalpolitische Leitbilder, Sozialpläne, etc.).
- (2) Persönliches qualitatives Interview mit einem(r) VertreterIn des Personalmanagements (i.d.R. Personalchef) anhand eines halbstrukturierten Gesprächsleitfadens.
- (3) Telefonisches qualitatives Interview mit einem(r) PersonalvertreterIn.
- (4) Mindestens drei telefonische Interviews mit (ehemaligen) Mitarbeitenden dieser Unternehmen.
- (5) Vernehmlassung der Fallstudien beim Personalmanagement des jeweiligen Unternehmens.

Die Fallstudien sind wie folgt mit den empirischen Erhebungen der ZHW abgestimmt:

- Die Fallstudien ergänzen und vertiefen die standardisierten Befragungen der ZHW bei Grossunternehmen. Sie legen ein stärkeres Gewicht auf die Begründung der getroffenen Massnahmen und loten die Handlungsmöglichkeiten zur Beschäftigung älterer Arbeitskräfte vertieft aus.
- Die Kriterien zur Auswahl der Fallstudien-Unternehmen sind auf die Kriterien der ZHW und das Ziel der Fallstudien abgestimmt. 11 der 12 Unternehmen, die für die Fallstudien ausgewählt werden, wurden auch in der ZHW-Erhebung berücksichtigt.

Das zeitliche und inhaltliche Vorgehen ist mit der ZHW abgestimmt:

- Die standardisierten Interviews der ZHW mit VertreterInnen des Personalmanagements werden den qualitativen Interviews von INFRAS mit den Personalchefs vorangestellt. Damit können in den qualitativen Interviews gezielt Vertiefungen und Ergänzungen vorgenommen werden.
- Die Interviews mit den (ehemaligen) Mitarbeitenden werden zeitlich parallel geführt.

### **Phase III: Synthese**

Ziel der letzten Arbeitsphase ist einerseits die Synthetisierung und Validierung der empirischen Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen und der Überprüfung der Arbeits-hypothesen. Andererseits werden die Ergebnisse zu handlungsorientierten Empfehlungen hinsichtlich einer adäquaten zukünftigen Förderung der Beschäftigung von älteren Arbeitskräften weiterentwickelt.

### **7) Expertenworkshop**

Die empirischen Ergebnisse wurden in einem Workshop mit 6 Experten<sup>8</sup> diskutiert. Der Workshop diente der Validierung der Ergebnisse und insbesondere der Diskussion des Bedarfs und möglicher Massnahmen zur verstärkten Integration älterer Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt.

---

<sup>8</sup> Drei Unternehmensvertreter, je ein Vertreter der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer, ein Arbeitsmarkt-experte.

## 1.4 Dokumentation der Ergebnisse

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts sind in vorliegendem Synthesebericht sowie zwei Beilagebänden dokumentiert:

- Der Synthesebericht fasst die Ergebnisse der verschiedenen Forschungsphasen zusammen und enthält die weiterführenden Folgerungen und Empfehlungen.
- Beilageband I dokumentiert das methodische Vorgehen und die Ergebnisse der standardisierten Befragungen der ZHW (Unternehmensbefragung und Befragung der Mitarbeitenden).
- Beilageband II beinhaltet die Beschreibung der in den Fallstudien angewandten qualitativen Methoden und die 12 Fallstudien.

Der vorliegende Synthesebericht ist wie folgt aufgebaut:

- Teil I stellt die Grundlagen der Forschungsarbeit dar. Neben der Einleitung (Kapitel 1) werden in Kapitel 2 die relevante theoretische und empirische Literatur aufgearbeitet und die Ergebnisse der explorativen Experteninterviews zusammenfassend dargestellt. Das Kapitel dient einem Überblick über das Diskussions- und Forschungsfeld zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften und den Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand sowie der Hypothesenbildung.

Der empirische Teil II des Berichts setzt sich aus folgenden Kapiteln zusammen:

- Kapitel 3 beschreibt und beurteilt aufgrund der empirischen Ergebnisse die betriebliche Alterspolitik in den Neunziger Jahren.
- Kapitel 4 zeigt die aktuellen Trend in der betrieblichen Alterspolitik auf.
- In Kapitel 5 werden die Handlungsfelder und die konkreten Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung der älteren Mitarbeitenden aus Experten- und Unternehmenssicht diskutiert. Grundlagen sind die Ergebnisse der Experteninterviews, der standardisierten Befragungen, der Fallstudien sowie des Expertenworkshops.
- Teil III des Berichts enthält die Synthese (Kapitel 6) und handlungsorientierte Empfehlungen aus Sicht der Autorenschaft (Kapitel 7).
- Im Anhang sind die Ergebnisse der Experteninterviews (Anhang 1) und des Expertenworkshops (Anhang 2) dokumentiert.

## 2. Literaturanalyse und Arbeitshypothesen

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über das Diskussions- und Forschungsfeld zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften und des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Es enthält die folgenden vier Kapitel:

- Zunächst wird die Situation der älteren Erwerbstätigen in der Schweiz im europäischen Kontext kurz umrissen. In Kapitel 2.1 richtet sich der Fokus auf dem Hintergrund der Forschungsfragen auf die Diskussion der betrieblichen Beschäftigung, die Tendenz der Ausgliederung älterer Arbeitskräfte während der Neunziger Jahre sowie die postulierten Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Erwerbsbeteiligung älterer Personen.
- In Kapitel 2.2 werden zunächst die betriebliche Alterspolitik definiert und Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen diskutiert. Es folgen ein Überblick über den Forschungsstand in der Schweiz und die Erklärungsansätze in der Literatur. Dazu werden die zentralen Bestimmungsgründe aus empirischen Untersuchungen, die im Zusammenhang mit der Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte und der betrieblichen Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften relevant sind, und die Vorschläge zur Integration älterer Arbeitskräfte zusammengefasst. Daraus werden die relevanten Wirkungszusammenhänge abgeleitet. Abgerundet wird dieser Abschnitt durch einen Überblick über den Einfluss der sozialversicherungsrechtlichen und weiteren Regelungen auf das Pensionierungsverhalten.
- In Kapitel 2.3 werden die Ergebnisse der explorativen Vorgespräche mit 21 Expertinnen und Experten vorgestellt.
- Im letzten Kapitel finden sich schliesslich die Arbeitshypothesen. Ihre Beziehung zu den in Kapitel 1.2 vorgestellten Forschungsfragen wird dabei speziell hervorgehoben.

### 2.1 Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte

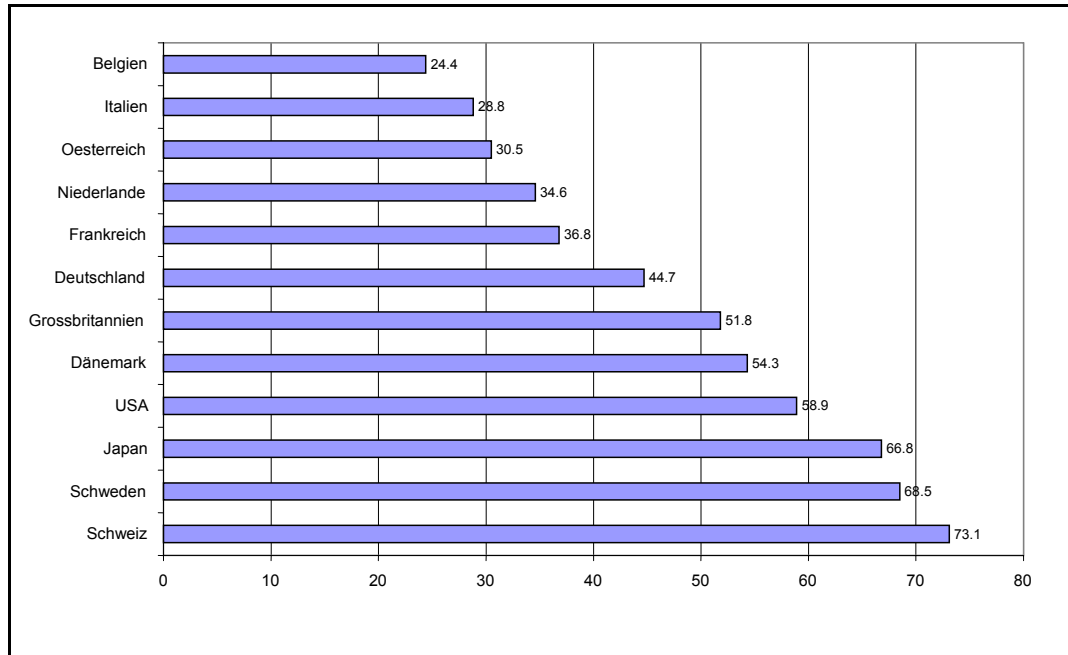
In der Schweiz ist die Forschung im Zusammenhang mit dem Alter im Allgemeinen und mit der Alterserwerbstätigkeit im Besonderen erst seit den Neunziger Jahren intensiviert worden<sup>9</sup>. Aufgrund der im internationalen Vergleich hohen Alterserwerbsgrenze und der damit einhergehenden hohen Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitskräfte wurde Beschäftigungspolitik für ältere Arbeitskräfte lange Zeit kaum thematisiert. Von den in Figur 2 aufgeführten OECD Ländern rangierte die Schweiz Ende der Neunziger Jahre mit einer Erwerbs-

---

<sup>9</sup> Zu Beginn der Neunziger Jahre wurde der Schweizerische Nationalfonds vom Bundesrat mit der Ausarbeitung eines nationalen Forschungsprogramms zum Thema „Alter“ (NFP 32) beauftragt. Seither hat die Forschung zur demographischen Alterung und Altersprozessen in der Schweiz einen entscheidenden Schritt vorwärts gemacht. Die vielfältigen Themen und Ergebnisse des NFP 32 sowie des laufenden Schwerpunktprogramms (SPP) Zukunft Schweiz und das nationale Forschungsprogramm NFP 45 zum Thema „Probleme des Sozialstaates“, unterstreichen die gesellschaftliche Bedeutung der soziodemographischen Entwicklungen und widerspiegeln die Vielfältigkeit der davon ausgehenden Problemfelder.

quote<sup>10</sup> der 55- bis 64-Jährigen von 73 Prozent an oberster Stelle. Begründet wird dies vor allem mit dem bis Ende 1996 noch nicht möglichen Vorbezug von AHV-Renten in der Schweiz.<sup>11</sup>

**Figur 2: Erwerbsquoten der 55–64-Jährigen nach Staaten 1996–2000 (Mittelwert in %)**



Quelle: OECD, Benchmarking Group (zitiert nach: Der Spiegel 2002).

In anderen europäischen Ländern besteht schon seit den achtziger Jahren Anlass für die Diskussion der Thematik, vor allem im Zusammenhang mit der Politik der Erwerbsgrenze und der Folgen auf die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitskräfte. Zwei Trends sind dafür ausschlaggebend: Zum einen die seit den Siebziger Jahren fast in allen OECD-Ländern z.T. drastisch abnehmende Erwerbsbeteiligung der über 60-Jährigen (vgl. dazu Figur 2), die noch verstärkt wurde durch die Frühpensionierungswelle der 80/90er Jahre (le Goff 1999), zum anderen die in allen westlichen OECD-Staaten zu beobachtende demographische Alterung der Erwerbsbevölkerung.

Die Beschäftigungssituation steht in engem Zusammenhang mit Veränderungen am Arbeitsmarkt und in den Arbeitsprozessen. Deshalb ist es von Bedeutung, die Erwerbsquote im Rahmen der demographischen Entwicklung und der Bedürfnisse von Arbeitsangebot und -nachfrage zu diskutieren. Dies wird in den beiden folgenden Abschnitten gemacht.

<sup>10</sup> Erwerbsquote definiert als Anteil der Erwerbstätigen an der gesamten Bevölkerung der jeweiligen Altersklasse.

<sup>11</sup> Vgl. Baldenweg-Bölle 1997, Höpflinger und Stuckelberger 1999.

### 2.1.1 *Veränderungen im Arbeitsprozess und bei den Anforderungen an die Arbeitskräfte*

Die rapiden Veränderungen in den betrieblichen Qualifikationsanforderungen durch die Rationalisierungsprozesse der letzten zehn Jahre sind in der industrie- und organisationssoziologischen Forschung vielfach diskutiert worden<sup>12</sup>. Generell ist von einem übergreifenden Trend zur Steigerung von höher qualifizierten Fach- und Sachbearbeitungstätigkeiten die Rede, auch wenn in erheblichem Umfang bzw. in begrenzten Teilbereichen noch zunehmend einfache, unqualifizierte Überwachungs- und produktionsvorbereitende Tätigkeiten innerhalb oder ausserhalb der Unternehmen vorzufinden sind<sup>13</sup>. Die prospektive Untersuchung von Geser et al. (1998)<sup>14</sup>, die in schweizerischen Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsunternehmen durchgeführt wurde, kommt zum Schluss, dass der Personalbedarf an breit und gut qualifizierten Arbeitskräften steigen wird. Dabei zeigten sich hinsichtlich des Qualifikationsbedarfs betriebsgrössenspezifische Qualifikationsprofile. Während in Mittel- und Grossunternehmen mit einem Abbau an An- und Ungelernten zu rechnen ist, bleibt in 68 Prozent der Kleinbetriebe deren Bedarf konstant. Unternehmerische Qualifikationsprofile sind allerdings nicht allein im Zusammenhang mit der Betriebsgrösse, sondern vielmehr mit arbeitsorganisatorischen und technologischen Innovationen von Bedeutung. Die neue Phase des Postfordismus wird dadurch bestimmt, dass Informations- und Kommunikationstechnologien sowie neue Formen der Arbeitsorganisation und neue Managementkonzepte die betriebliche Arbeit grundlegend verändern. Das kann als Abkehr von einem berufsmonogamen Verständnis der Arbeit und der Aufhebung eines Normalarbeitsverhältnisses charakterisiert werden (Hansen 2000). An die Stelle des tayloristischen Prinzips der Arbeitszerlegung tritt nach Ansicht von Hansen (Hansen 2000) die Reintegration des Menschen in den Arbeitsprozess. Dadurch entsteht ein erweitertes Anforderungsprofil, das über das traditionelle Berufsverständnis hinaus geht und insbesondere zu einem gesteigerten Bedarf an nichtfachlichen Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Flexibilität und Einsatzbereitschaft führt. Weitere Untersuchungen (Buchmann und Sacchi 2002)<sup>15</sup> zeichnen für den künftigen schweizerischen Arbeitsmarkt drei Entwicklungstendenzen auf: Grössere Nachfrage nach individualisierten Qualifikationsbündeln, schrumpfender Markt für ungelernete Arbeitskräfte und eine verstärkte Segmentierung in höher bezahlte Stellen in ertragsstarken, internationalisierten Unternehmen einerseits und in schlechter entlohnte Jobs in eher kleineren Betrieben der Binnenwirtschaft andererseits.

---

<sup>12</sup> Für einen Überblick vor allem für den deutschsprachigen Raum vgl. Frerichs 1998; George 2000.

<sup>13</sup> Frerichs (1998:24f.) weist darauf hin, dass die Verschiebung des Beschäftigungsschwerpunktes auf den Dienstleistungssektor nicht einfach gesündere Arbeitsplätze bedeutet. Es sind vielmehr – besonders im Bereich der unternehmensbezogenen Hilfsdienste und im Handel – in erheblichem Umfang „bad jobs“ vorzufinden, die durch stark flexibilisierte, unregelmässige Arbeitszeiten, wie z.B. Wochenendarbeit und Rufbereitschaft bzw. ungünstige Arbeitszeiten inkl. Schicht- und Nachtarbeit, z.T. hohen körperlichen Belastungen und schlechten Verdienstmöglichkeiten charakterisiert sind.

<sup>14</sup> Dieses Projekt wurde gemeinsam zwischen dem Soziologischen Institut der Universität Zürich und der Konjunkturforschungsstelle der ETH durchgeführt. Schwerpunkt der quantitativen Studie bildet eine standardisierte Erhebung der Belegschaftsstruktur, des Qualifikationsbedarfs sowie des organisatorischen Wandels der Unternehmen. Bei der Branchenzugehörigkeit und Betriebsgrössenklassen geschichteten Stichprobe handelt es sich um ein Panel von rund 6'000 privaten Firmen. An der Befragung (Frühling 1998) haben insgesamt 2'143 Firmen teilgenommen.

<sup>15</sup> Die Untersuchung stützt sich auf eine systematische Analyse des Stelleninsete-Marktes der letzten 50 Jahre.



Für Flückiger (2000, 2002)<sup>16</sup> lassen sich aus den Veränderungen in der schweizerischen Wirtschaft im Verlauf der Neunziger Jahre die Umriss des zukünftigen Arbeitsmarktes erkennen. Darin kann insbesondere der Wille der Unternehmen aufgezeigt werden, die Arbeitsbedingungen zu flexibilisieren. Er unterscheidet drei Formen: Flexibilisierung in Anstellungs- und Entlassungsentscheidungen der Unternehmen, funktionale Flexibilisierung, die sich in grösserer Nachfrage nach vielseitig einsetzbaren Arbeitskräften und in einer zunehmenden beruflichen Mobilität äussert, und eine zunehmend zeitliche Flexibilisierung, die sich im Ausmass der Teilzeitarbeit zeigt. Die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Beschäftigungsbedingungen und die Erwerbsbeteiligung speziell auch von älteren Arbeitnehmenden sind bisher eher am Rande untersucht worden<sup>17</sup>.

### 2.1.2 Ältere Arbeitskräfte zwischen betrieblicher Beschäftigung und Ausgliederung

Neben der in den letzten Jahrzehnten ohnehin schon festzustellenden Abnahme der Erwerbstätigkeit älterer Personen ist seit den achtziger Jahren eine zunehmende Tendenz der "Entberuflichung des Alters" bzw. des vorzeitigen Rückzugs aus dem Arbeitsleben festzustellen (Gussone et al.1999). Dies gilt allerdings nur für Männer. Wie in anderen westeuropäischen Ländern kann in der Schweiz bei der weiblichen Bevölkerung, zumindest bis zum 60. Lebensjahr, ein Trend zu einer "Verberuflichung" festgestellt werden<sup>18</sup>.

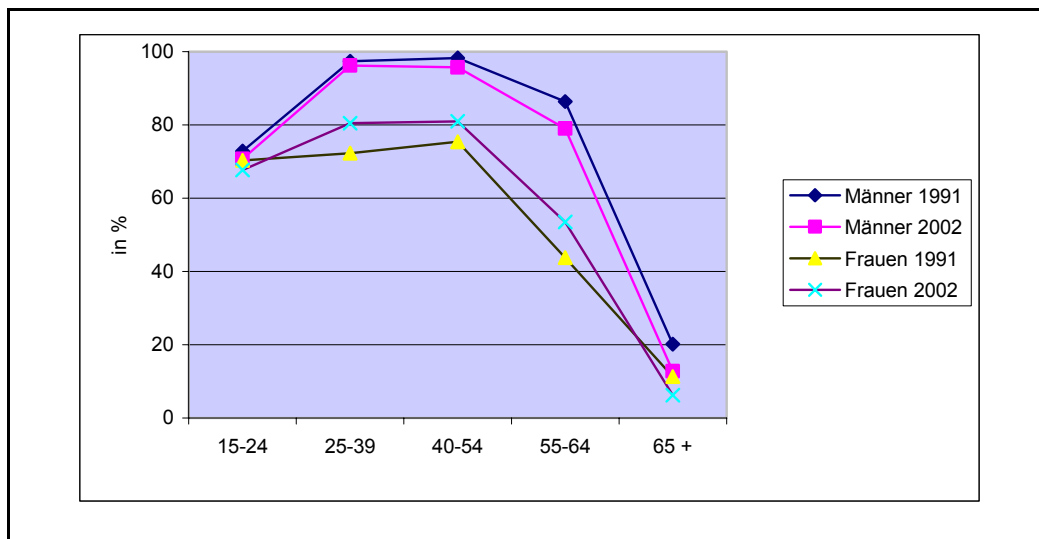
---

<sup>16</sup> Flückiger, Yves (2000): Folgen des aktuellen Wandels der Arbeit, In: Christian Suter (Hrsg.) (2000): Sozialbericht 2000, Zürich: Seismo. Flückiger, Yves (2002): Die neuen Beschäftigungsformen und ihre Folgen. In: die Volkswirtschaft 4/2002.

<sup>17</sup> Eine Studie zur Erwerbsbeteiligung über 50-Jähriger Personen im Kt. Zürich wird im Moment von Prof. Flückiger und Team erarbeitet. Sie erscheint im März 2003.

<sup>18</sup> In Westdeutschland wird bei stagnierender Erwerbsquote der Männer auf niedrigem Niveau ein Anstieg der Erwerbsquote der Frauen verzeichnet. Insbesondere bei den 50-54 jährigen Frauen ist es im Zeitraum von 1985-1995 zu einem Anstieg der Erwerbsquote um mehr als 10 Prozentpunkten von 51,5 Prozent auf 63,8 Prozent gekommen, auch bei der Altersgruppe der 55 bis 59-jährigen Frauen ist ein ähnlich hoher Anstieg festzustellen, wenn auch auf deutlich niederem Niveau (vgl. Frerichs 1998). Le Goff (1999), der die Erwerbsbeteiligung älterer Personen in der Schweiz, Belgien, Deutschland, Dänemark, Frankreich, Italien, Holland und Schweden untersucht, stellt in den meisten Ländern zwischen 1991 und 1996 eine zunehmende Erwerbsbeteiligung älterer Frauen fest.

**Figur 3: Erwerbsquoten in der Schweiz nach Alter und Geschlecht 1991 und 2002**



Quelle: SAKE-News Nr. 12/2002, Oktober 2002, BFS 2002.

In der Schweiz haben diese Tendenzen im Vergleich zu anderen westeuropäischen Ländern leicht verzögert anfangs der Neunziger Jahre eingesetzt. Die Auswertungen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) zeigen (vgl. Figur 3), dass die Erwerbsquoten<sup>19</sup> der Frauen zwischen 1991 und 2002 von 57 Prozent auf 59 Prozent angestiegen sind, während die der Männer von 81 Prozent auf 77 Prozent abgenommen haben. Besonders stark sind die Unterschiede in der Alterskohorte der 55- bis 64-Jährigen. Während die Erwerbsquote bei den Männern zwischen 1991 und 2002 von 86 Prozent auf 79 Prozent gesunken ist, stieg sie in der gleichen Altersgruppe der Frauen von 43.8 Prozent auf 53.5 Prozent an<sup>20</sup>.

Die starke Abnahme der Erwerbstätigkeit der Männer in dieser Altersgruppe steht in engem Zusammenhang mit der Frühpensionierungswelle während der Neunziger Jahre. In der Schweiz liess sich ein "spektakulärer Anstieg" des vorzeitigen Ruhestand insbesondere von Männern beobachten (vgl. Figur 3). So zeigt eine Auswertung der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung von 1991 bis 2000 (BFS 2000b), dass die durchschnittliche Quote des vorzeitigen Ruhestandes<sup>21</sup> (bei 62- bis 64-jährigen Männern und 59- bis 61-jährigen Frauen) in den Jahren 1991/92 bei 21.8 Prozent, im Zeitraum 1999–2000 jedoch bereits bei 29.8 Prozent lag. Ein besonders starker Anstieg ist in den Jahren zwischen 1998 und 2000 zu verzeichnen. Innerhalb des untersuchten Zeitraums befinden sich ein Jahr vor der ordentlichen Pensionierung 40 Prozent der Männer und 30 Prozent der Frauen im vorzeitigen Ruhestand. Dieser geschlechtsspezifische Unterschied ist einerseits mit den wegen der Familie unterbrochenen Berufskarrieren der Frauen zu erklären, andererseits widerspiegeln sie die Segre-

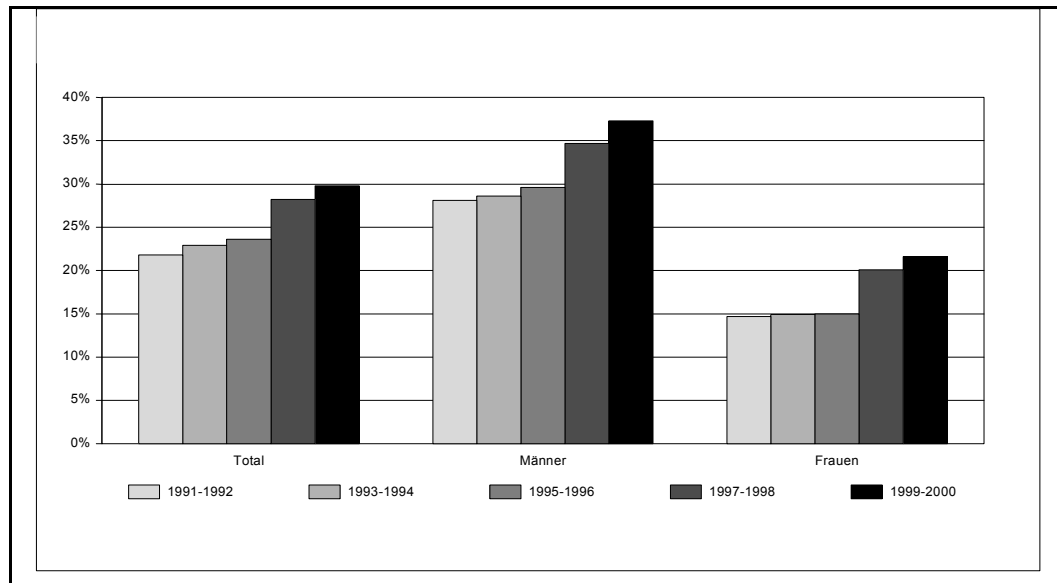
<sup>19</sup> Erwerbsquote: Anteil der Erwerbstätigen an der gesamten Bevölkerung der jeweiligen Altersklasse.

<sup>20</sup> Vgl. SAKE-News Nr. 12/2002, Oktober 2002, S. 6. Zur Entwicklung der Erwerbsquoten nach Alterskohorten vgl. auch Höpflinger und Stuckelberger(1999) und Suter, Christian 2000: Sozialbericht 2000, S.32ff.

<sup>21</sup> Quote des vorzeitigen Ruhestandes ist definiert als der Quotient der Personen im vorzeitigen Ruhestand (= Zähler) zur Summe der Personen im vorzeitigen Ruhestand und der Erwerbstätigen (= Nenner).

gation des Arbeitsmarktes. Wie wir unten sehen werden, treten vorwiegend Personen mit hierarchisch höheren Positionen eine vorzeitige Pensionierung an.

**Figur 4: Entwicklung der Quote des vorzeitigen Ruhestandes nach Geschlecht 1991–2000**



Quelle: BFS 2000b.

Dieser in allen OECD-Ländern feststellbare Trend zu Frühpensionierungen kann vor allem mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel erklärt werden, der zu Wettbewerbs- und Kostendruck, betrieblichen Restrukturierungen und zusammen mit der konjunkturellen Entwicklung auch zu einer steigenden Arbeitslosigkeit geführt hat.

In der oben erwähnten Analyse der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (BFS 2000b) wird deutlich, dass die in den Neunziger Jahren besonders stark von Umstrukturierungen und Personalabbau betroffenen Branchen überdurchschnittliche Quoten des vorzeitigen Ruhestands aufweisen ("Verkehr und Nachrichten" und "Öffentliche Verwaltung", sowie "Kredit und Versicherungsgewerbe").

Aus der Analyse geht ebenfalls hervor, dass Männer, insbesondere in Kaderpositionen, höhere Quoten des vorzeitigen Ruhestandes aufweisen als Frauen, was sowohl durch das unterschiedliche gesetzliche Rentenalter erklärt werden kann als auch durch die schlechtere Vorsorgesituation der Frauen. Diese ist gleichzeitig Ausdruck für die starke Segregation der Geschlechter in der Schweiz (Candolfi und Flückiger 2000).

Wie eine Spezialauswertung desselben Datensatzes zeigt, gibt es in der Schweiz bezüglich der Frühpensionierungsquote signifikante Unterschiede zwischen der Deutschschweiz und der Romandie<sup>22</sup>. So liegt der Anteil der Personen, die drei Jahre vor dem gesetzlichen Zeitpunkt pensioniert wurden, in der Deutschschweiz bei 23.2 Prozent und in der Romandie bei 32.4 Prozent. Dieser Unterschied lässt sich auch bei den Geschlechtern zeigen. In der

<sup>22</sup> An dieser Stelle möchten wir Herrn Candolfi von der Faculté des sciences économiques et sociales der Universität Lausanne danken für die regionale Auswertung der SAKE-Daten von 1991 bis 2000 nach der Definition von Vuille (BFS 2000b).

Deutschschweiz befinden sich 27.2 Prozent der Männer im vorzeitigen Ruhestand, in der Romandie sind es 39.5 Prozent. Bei den Frauen sind es in der Deutschschweiz 18 Prozent in der Romandie 25.7 Prozent. Diese Unterschiede weisen auf die sehr unterschiedliche Betroffenheit der Sprachregionen durch die Rezession in den Neunziger Jahren hin.<sup>23</sup>

Wie in den anderen europäischen Ländern gab es neben freiwilligen und sozial abgedeckten Frühpensionierungen vermehrt Zwangspensionierungen<sup>24</sup>. Für le Goff (1999) ist das Phänomen der Frühpensionierung weniger der Ausdruck einer freien Wahl als vielmehr Zeuge für die Schwierigkeiten älterer Erwerbstätiger, ihre Anstellung zu behalten. Die Probleme ergeben sich nach seiner Meinung aus dem physiologischen Alter, der Folge der inadäquaten Anpassung auf die Bedürfnisse neuer Produktionstechnologien und der Diskriminierung auf Grund des Alters.

In diesem Zusammenhang ist auf ein weiteres Phänomen hinzuweisen: der verstärkten Invalidisierung spezifischer Gruppen von Arbeitskräften registriert. Unabhängig von Geschlecht und Alter steigen in den Neunziger Jahren die Ausgaben für IV-Renten an, was als Anzeichen einer Krisen bedingten "Verrentung" gedeutet wird. Allerdings steigt die Bezügerquote mit zunehmendem Alter. Das Niveau ist bei den 55- bis 65-Jährigen doppelt so hoch wie bei den 45- bis 49-Jährigen, 1998 bezieht gut jeder Zehnte der über 55-jährigen Männer eine IV-Rente.<sup>25</sup>

Der Berufsausstieg bzw. die Ausgliederung aus dem Erwerbsleben vor Erreichen des regulären Rentenalters wurde in den europäischen Ländern in den letzten Jahrzehnten durch verschiedene sozialpolitische Regelungen ermöglicht bzw. erleichtert. Fünf Arten von Instrumenten werden hier unterschieden (vgl. Höpflinger und Stuckelberger 1999)<sup>26</sup>:

1. Erwerbsunfähigkeitsrenten: Wurden und werden z.T. auch unter Berücksichtigung arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Gegebenheiten bewilligt (Schweden, Italien, Niederlande oder Deutschland). Wie oben gezeigt wurde, war in der Schweiz in den letzten Jahren eine verstärkte Tendenz zur Invalidisierung spezifischer Gruppen festzustellen. (Ausgabensteigerung bei den Invalidenrenten).
2. Vorgezogene Altersruhegelder: In den meisten Ländern – auch in der Schweiz – für spezifische Gruppen mit Kürzung der Renten möglich.
3. Gesetzliche Vorruhestandsregelungen: In den letzten Jahren – häufig zeitlich limitiert – zur Reduktion der offiziell ausgewiesenen Arbeitslosigkeit eingesetzt. Der Betrieb finanziert zwar häufig den vorzeitigen Altersaustritt, bekam aber bei einer Wiederbesetzung der Stelle einen Teil aus öffentlichen Mitteln zurück.
4. "Quasi-Renten": Damit ist eine rentenpolitisch instrumentalisierte Form der Arbeitslosenversicherung gemeint (ist in Frankreich, Deutschland und Belgien zu beobachten). In der Schweiz können ältere Arbeitnehmende 520 Tage Arbeitslosenunterstützung beziehen. Während der Neunziger Jahre war bei längerer Arbeitslosigkeit der anschließende Bezug von Arbeitslosenhilfe möglich.

---

23 Auf das wirtschaftliche Umfeld wird in Kapitel 3.1 näher eingegangen.

24 Höpflinger und Stuckelberger (1999), le Goff (1999).

25 Eisner, Manuel (2000): Sozialer Wandel und neue Integrationsprobleme seit den Siebzigerjahren. In: Suter, Christian (2000): Sozialbericht 2000, Zürich: Seismo.

26 Zu den unterschiedlichen Regelungen und Entwicklungen für die BRD vgl. George (2000).

5. Betriebliche Renten- und Übergangsleistungen: Hier handelt es sich um betriebliche Renten oder rentenähnliche Zusatzleistungen an vorzeitig ausscheidende Mitarbeitende. Diese Renten sind häufig an bestimmte Altersgrenzen oder an eine entsprechende Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden. Oft wurden Regelungen von betrieblichen und öffentlichen Leistungen dafür eingesetzt, um betriebliche oder industrielle Umstrukturierungen zu beschleunigen (gab es auch in der Schweiz).

Hinter diesen Instrumenten stand und steht der Gedanke, ältere Beschäftigte dazu zu motivieren, aus dem Erwerbsleben auszuschneiden, um bei steigender und anhaltender Massenarbeitslosigkeit jungen Arbeitskräften den Platz frei zu machen. Mit den forcierten Frühpensionierungen wurden allerdings – mit wenigen Ausnahmen – keine nachhaltigen Beschäftigungseffekte erzielt<sup>27</sup>. Im besten Fall hat die forcierte Ausgliederung einen weiteren Anstieg der Jugendarbeitslosigkeit verhindert. Dennoch findet diese Strategie sozialpolitisch oft hohe Akzeptanz<sup>28</sup>. Dieser Grundkonsens hat bisher den Ausbau von Austrittspfaden gefördert.

Die finanziellen Krisenzeichen des Wohlfahrtsstaates rücken Ende der Neunziger Jahre das Problem der Finanzierungsengpässe der Altersversicherungen gegenüber den arbeitsmarktpolitischen Begründungen in den Vordergrund. Mittlerweile ist sowohl auf nationaler als auch auf EU-Ebene die Erhöhung der Erwerbsquote älterer Menschen zum Ziel der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik geworden. In diesem Zusammenhang wird die demographische Alterung in den verschiedenen OECD-Ländern im Zusammenhang mit der Verbesserung der Arbeitsmarktchancen durch entsprechende Hilfeleistungen seitens des Staates diskutiert<sup>29</sup>.

### 2.1.3 *Postulierte Auswirkungen des demographischen Wandels auf ältere Arbeitskräfte im Betrieb*

Während die Neunziger Jahre von einer Verlangsamung des langfristigen demographischen Alterungsprozesses geprägt waren (wegen der Babyboom-Generation), weisen sämtliche Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung des BFS (2002a) darauf hin, dass sich längerfristig der Alterungstrend in der Schweiz fortsetzen wird<sup>30</sup>. Im Szenario "Trend", das als das wahrscheinlichste gilt, wird bis 2014 noch mit einem Anstieg der Erwerbsbevölkerung um rund 5 Prozent gerechnet, danach sinkt sie bis zum Jahr 2030 um insgesamt mehr als 6 Prozent, was bedeutet, dass die Erwerbsquote (definiert als Verhältnis der Erwerbstätigen und Er-

<sup>27</sup> Guillemard (1993) zitiert nach Höpflinger und Stuckelberger (1999).

<sup>28</sup> Vgl. dazu auch Gussone et al. (1999).

<sup>29</sup> Dazu die Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1999): Ein Europa für alle Altersgruppen – Wohlstand und Solidarität zwischen den Generationen. In OECD (2000a) wird ein Bild des Altersdruckes in jedem einzelnen Land der OECD präsentiert und die Auswirkungen auf die Veränderungen des Pensionsalters und die Massnahmen seitens des Staates dargestellt. Es wird deutlich, dass in den OECD-Staaten schon einiges an Reformen eingeleitet wurde, um die Beschäftigungsfähigkeit älter Arbeitskräfte zu erhalten. Vgl. auch für die Diskussion in Deutschland Frerichs (1998); Kiehl und Koller (1999); Wagner (2000); Koller (2001).

<sup>30</sup> Bundesamt für Statistik 2002a: Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2000–2060. In: DEMOS, Nr. 1+2, Neuchâtel. Vgl. auch Münz; Rainer; Ulrich, Ralf (2002) Alterung und Migration, Alternative demographische Szenarien für die Schweiz, im Auftrag von Avenir Suisse, Zürich; vgl. dazu Haug, Werner (2002): Demografie als politische und soziale Herausforderung. In: Die Volkswirtschaft, 4-10.

werbslosen zur Gesamtbevölkerung) zwischen 2010 und 2030 von rund 57 Prozent auf 53 Prozent fallen wird (Zürcher 2002). Der demo-ökonomische Altersquotient (d.h. das Verhältnis der über 64-Jährigen zur gesamten Erwerbsbevölkerung) beträgt heute 30 Prozent, er wird im Jahre 2040 auf 51 Prozent steigen (Haug 2002).

Dieser demographische Wandel erfordert auf der Ebene des Arbeitsmarktes Veränderungen, die entgegengesetzt zum Trend in Richtung vorzeitiger Pensionierungen liegen (Höpflinger und Stuckelberger 1999). Folgende Argumente werden gegen die Praxis der Frühausgliederung ältere Arbeitskräfte aus dem Erwerbsleben aufgeführt:

- Aufgrund der demographischen Alterung der Bevölkerung wird die Arbeitsnachfrage auf ein geringeres Angebot an Arbeitskräften im erwerbsfähigen Alter – insbesondere an jüngeren Arbeitskräften – treffen. Die Zahl der Kinder und Jugendlichen im Alter von 0–19 Jahren nimmt in allen Szenarien des BFS bis 2015 ab. In den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren wird daher die Bedeutung älterer Erwerbstätiger (50- bis 64-Jährige) innerhalb der potenziellen Erwerbsbevölkerung zunehmen<sup>31</sup>. Die anschließende Entwicklung hängt sehr stark von den Hypothesen über die mittlere Kinderzahl ab.
- Der demographische Wandel stellt die Arbeitgeber vor qualitative Anpassungsprobleme, wenn die bisher praktizierte Humanressourcennutzung fortgeschrieben wird. Die technologischen Veränderungen und Rationalisierungsschübe, die in der Vergangenheit überwiegend durch den Einsatz jüngerer Arbeitskräfte bewältigt wurden (Bäcker und Naegele 1993, zit. nach George 2000), werden vermehrt von Erwerbstätigen mittleren und höheren Alters getragen werden müssen (Höpflinger und Stuckelberger 1999). Die bisher vorherrschenden Personalstrategien sind nicht auf ihre Integration in den technologischen und organisatorischen Wandlungsprozess ausgerichtet (Barkholdt et al. 1995, vgl. George 2000).
- Die Vorverlegung des Austritts aus dem Erwerbsleben bewirkt bei zunehmender Lebenserwartung einen Anstieg der Bezugsdauer der Altersrenten und führt zu höheren Ausgaben in der gesetzlichen Rentenversicherung. Wenn sich dieser Trend fortsetzt, wird es künftig bei der gesetzlichen Rentenversicherung verschärfte Finanzierungsprobleme geben (Höpflinger und Stuckelberger 1999).
- Bei einer Knappheit von Arbeitskräften kann insbesondere die betriebliche Altersvorsorge zum Wettbewerbsfaktor für gesuchte Arbeitskräfte werden (Schmid 1998).
- Die Möglichkeit, bis zum Erreichen der ordentlichen Altersgrenze ein Arbeitseinkommen zu erzielen, ist für zahlreiche Personen eine Notwendigkeit, um eine ausreichende Altersversorgung aufzubauen. Auch wenn sich das Armutsrisiko der RentnerInnen in der Schweiz dank des Ausbaus der Altersvorsorge und der allgemeinen Wohlfahrtszunahme insgesamt verringert hat, wird eher mit einem Anstieg der Zahl älterer Menschen gerechnet, die wegen zwangsweiser Frühpensionierung oder langjähriger Arbeitslosigkeit ohne finanzielle Reserven und resigniert ins AHV-Alter eintreten. Als

---

<sup>31</sup> 1990 war die Mehrzahl der Erwerbspersonen unter 40 Jahren, ab 2010 wird die Mehrheit über 40 Jahre alt sein (BFS 1996a).

zentrale Problemgruppe mit überdurchschnittlichem Armutsrisiko kurz vor oder nach der Pensionierung werden ausländische Frauen und Männer angesehen<sup>32</sup>.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung älterer Erwerbstätiger wird vermutet, dass sich der Trend der "Entberuflichung des Alters" umkehren wird (Bäcker und Naegele 1993). Dadurch wird auch ein massgeblicher Beitrag zur Entlastung der Sozialversicherungssysteme erwartet, die durch die Politik der Frühpensionierungen einem verstärkten Druck ausgesetzt sind.

Bei der Diskussion des demographischen Wandels und seiner Folgen auf die Erwerbsarbeit muss neben der Angebotsseite auch die Nachfrageseite berücksichtigt werden. Von einer drohenden Arbeitskräfteknappheit kann bisher nicht ausgegangen werden: zu gross sind die Reserven auf der Angebotsseite des Marktes (Wagner 2000, Frerichs 1999). Erst wenn diese zum Ausgleich des Rückgangs des Erwerbspersonenpotenzials ausgeschöpft sind (hierzu zählen vor allem die Steigerung der Frauenerwerbsarbeit und die Gewinnung ausländischer Arbeitskräfte durch eine gezielte Zuwanderungspolitik<sup>33</sup>), keine weiteren Verlagerungen von Produktionsstandorten ins Ausland möglich sind und die Innovationsfähigkeit und Produktivität unter erhöhtem Wettbewerbsdruck leidet, müssen ältere Arbeitnehmer auch aus der Sicht des Unternehmens besser auf die Anforderungen der Arbeitsplätze vorbereitet werden. Anders als im nahen Ausland<sup>34</sup> dürfte in der Schweiz dieser Zustand eher früher erreicht sein. Bei anhaltender Rationalisierung und Verlagerung dürften sich in den nächsten Jahren erste Verknappungstendenzen vor allem bei hoch qualifizierten Arbeitskräften abzeichnen. Inwiefern diese Arbeitsmarktungleichgewichte mit den bilateralen Verträgen mit der EU und der damit verbundenen Freizügigkeit im Personenverkehr überbrückt werden können, ist schwer einzuschätzen.

Die Förderung der Alterserwerbsarbeit ist daher sowohl im Interesse der älteren Beschäftigten wie auch der Unternehmen zu verfolgen. Dabei sind folgende Aspekte von Bedeutung:

- Bei zunehmender Lebenserwartung führt die "Entberuflichung des Alters" zum Ausschluss der Älteren von bedeutenden gesellschaftlichen Bereichen (George 2000, Frerichs 1998).
- Durch die Ausgliederung der Älteren gehen Kompetenzen der älteren Arbeitnehmenden verloren (Höpflinger und Stuckelberger, 1999). Dieser ungewollte Know-how-Verlust widerspricht den propagierten Grundsätzen eines modernen Personalmanagements (Wagner 2000).
- Durch den Ausschluss der älteren Arbeitskräfte aus dem Arbeitsprozess verlieren die Unternehmen einen immer wichtiger werdenden Teil des zur Verfügung stehenden Arbeitskräftepotenzials.

---

<sup>32</sup> Dieser Trend wird von Höpflinger und Stuckelberger 1999 festgehalten. Eine ähnliche Entwicklung wird auf EU-Ebene beobachtet dazu: Europäische Kommission (2000b): Der europäische Arbeitsmarkt im Zeichen des demographischen Wandels, herausgegeben von der Europäischen Kommission, Beschäftigung & Soziale Angelegenheiten.

<sup>33</sup> Zur Migrationspolitik z.B. Münz und Ulrich (2002), zur Steigerung der Frauenerwerbsarbeit z.B. Kappeler (2002), Birchmeier (2002).

<sup>34</sup> Nach Wübbecke (1999) gehen alle Wirtschaftsprognosen für die EU-Länder davon aus, dass sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt auch mittel- und längerfristig nur sehr allmählich entspannen wird. Deshalb sind bei z.T. weiter anhaltenden Rationalisierungsprozessen in den nächsten Jahren kaum Rekrutierungsprobleme zu erwarten.

Nicht nur der demographische Aspekt, sondern auch die veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt durch die neuen technologisch-organisatorischen Entwicklungen machen eine Sicherung der beruflichen Leistungsfähigkeit und künftige Beschäftigungschancen von Älteren erforderlich.

#### 2.1.4 Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte

Im Folgenden werden nun systematisch einige empirische Befunde der ökonomischen als auch der soziogerontologischen und der betriebs- und arbeitssoziologischen Forschung dargestellt, welche die Beschäftigungschancen bzw. Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen bestimmen.

#### **Stärken und Chancen älterer Arbeitskräfte**

Älteren Arbeitskräften werden verschiedene Qualifikationen zugeschrieben, die für die Unternehmen wertvoll sein können. Im Zentrum steht dabei die Erfahrung und das Erfahrungswissen der älteren Arbeitskräfte, das jedoch je nach Qualität der Erfahrung und des Wissens unterschiedlich beurteilt wird:

- Implizites und explizites Erfahrungswissen, das praktisch nur in der Ausführung der Tätigkeiten erworben werden kann, für die es benötigt wird, ist für viele Arbeitsprozesse nach wie vor von grosser Bedeutung. Dieses Erfahrungswissen betrifft vor allem Arbeiten, bei denen ein unvollständiges Informationsangebot besteht, die nicht vollständig durchschaubar sind oder durch gestörte Prozessabläufe gekennzeichnet sind (Koller und Plath 2000).
- Bei beruflichem Wissen, das weiterentwickelt, systematisiert und allgemein zugänglich gemacht wird, kann dagegen eine langjährige Erfahrung nicht a priori als wertvoll erachtet werden, wenn sich das Wissen überholt hat und für die Arbeiten, wie weiter unten ausgeführt, sogar hinderlich sein kann (Färber 1990). Dadurch kann das berufliche Wissen als Qualifikationsmerkmal an Bedeutung verlieren.

Neben der altersspezifischen kognitiven Leistungsfähigkeit (Umgang mit vertrauten kognitiven Problemen) wird neuerdings auch die "alltagspraktische" Dimension der Intelligenz hingewiesen, welche als innovative betriebliche Ressource zunehmend Bedeutung erlangt (Behrend 2002). Das Erfahrungswissen<sup>35</sup> älterer Personen wird heute zunehmend als Wettbewerbsvorteil gegenüber Jüngeren angesehen (Behrend 2002). Dennoch, der Wert des Erfahrungswissens wird je nach Branche unterschiedlich beurteilt. Beispielsweise wird eine langjährige Erfahrung in den Bereichen Vermögensverwaltung und Marketing als sehr wertvoll eingeschätzt, was sich daran zeigt, dass die Beschäftigungschancen in diesen Bereichen auch für die über 50-Jährigen intakt sind. Einschränkend ist jedoch zu erwähnen, dass das Erfahrungswissen vorwiegend Angestellten in Führungspositionen zu Gute kommt (Handelszeitung 01.02.1998). In Bereichen, in denen das Wissen sehr schnell veraltet (bspw. Informatik), sind erworbene Qualifikationen und langjährige Erfahrungen deutlich weniger wichtig.

---

<sup>35</sup> Behrend (2002) unterscheidet fünf Kategorien von Befähigungen, welche das Erfahrungswissen inhaltlich ausfüllen 1) fachliche und methodische Kompetenz (Routine) 2) Einstellung: Festhalten an „Bewährtem“; 3) Lebenserfahrung (Selbstkenntnis); 4) Soziale Kompetenz (Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis); 5) evaluative Aspekte wie ausgeprägtes Pflichtbewusstsein, hoher Arbeitsethos, Loyalität gegenüber dem Betrieb.



Neben dem Erfahrungswissen werden folgende Fähigkeiten älterer Arbeitnehmender als deren spezifische Stärken diskutiert:

- Das Urteilsvermögen und die Fähigkeit zu dispositivem Denken nehmen mit wachsendem Alter zu. Dadurch können abnehmende geistige Fähigkeiten wie Geschwindigkeit der Informationsaufnahme oder das Kurzzeitgedächtnis kompensiert werden (BFS 1996a).
- Der Leistungswille ist bei älteren Personen stärker bestimmt vom "Gefühl gebraucht zu werden". Eine längere Betriebszugehörigkeit bewirkt eine längere betriebliche Sozialisation und dadurch eine stärkere Identifikation mit "ihrem" Betrieb (George 2000). Dadurch werden die älteren Mitarbeitenden oft Stützen der Unternehmenskultur und tragen zur Erhaltung der Kontinuität, insbesondere auch bei den Kundenbeziehungen, positiv bei (Handelszeitung 1997).

Bei betrieblichen Veränderungen kann die Wahrnehmung von älteren Arbeitnehmenden als Problemgruppe allerdings zu Beeinträchtigung des Leistungswillens und dem Wunsch nach einem Rückzug aus dem Erwerbsleben führen (George 2000).

### **Risiken für ältere Arbeitskräfte**

Den älteren Arbeitskräften werden folgende Risiken zugeschrieben, durch die sie gegenüber jüngeren Mitarbeitenden benachteiligt werden können:

- Gesundheitsrisiko (Barkholdt 1998): Ältere Beschäftigte weisen – verglichen mit jüngeren – mehr Arbeitsunfähigkeitstage pro Jahr auf. Zudem ist ein hoher Anteil der Frühverrentungen gesundheitsbedingt. Oft sind gesundheitliche Beeinträchtigungen eine direkte Folge der körperlichen und psychischen Belastungen, denen die Beschäftigten über die Dauer des Erwerbslebens ausgesetzt sind.
- Qualifikationsrisiko: Es werden zunehmend Qualifikationen nachgefragt, die von älteren Beschäftigten nicht erbracht werden, weil diese in der schulisch-beruflichen Ausbildung nicht vermittelt wurden oder weil neuartiges Berufswissen nur durch umfassende Weiterbildung erworben werden kann (Barkholdt 1998). Das Risiko einer Dequalifizierung besteht insbesondere, wenn Beschäftigte über längere Zeit immer gleiche Tätigkeiten ausüben und so die Kenntnisse einseitig werden (Gussone et al. 1999). Damit besteht die Gefahr, dass über das Verlernen bereits erworbener Fähigkeiten hinausgehend sogar das Lernen verlernt wird (sog. Disuse-Effekt) (Koller und Plath 2000).
- Motivationsrisiko: Ältere Arbeitnehmende nehmen seltener an Weiterbildungskursen teil ("Weiterbildungsabstinenz", Koller/Plath 2000). Daraus wird gefolgert, dass ihre Motivation zur beruflichen Weiterbildung gering ist (Barkholdt 1998). Dem ist entgegenzuhalten, dass mit Weiterbildungsmassnahmen oft gezielt jüngere Arbeitnehmende gefördert werden (Barkholdt 1998) und die informelle Weiterbildung (bspw. über Fachzeitschriften) ebenso wichtig ist. In diesem Bereich sind jedoch kaum Unterschiede zwischen den Altersgruppen festzustellen (Koller und Plath 2000).
- Risiko einer sinkenden Arbeitsproduktivität: Im Rahmen des so genannten Defizit-Modells des Alters (Koller und Plath 2000, George 2000, Frerichs 1998) wird davon ausgegangen, dass die Produktivität aufgrund von allgemeinen altersbedingten Abbauprozessen abnimmt. Dem wird entgegengehalten, dass Leistungsprobleme älterer Arbeitskräfte zwar bestehen können, dass sie aber das Resultat grundlegender Mängel

in der Arbeits- und Organisationsgestaltung und sehr stark von sonstigen individuellen Faktoren abhängig sind (George 2000, Behrend 2002). Auch die Minderung der Lernfähigkeit ist vielmehr auf die Nicht- oder Fehlnutzung personeller Leistungsvoraussetzungen zurückzuführen als auf einen altersbedingten Leistungsabfall (Koller/Plath 2000, Wagner 2000). Empirische Studien bestätigen nicht, dass ältere Arbeitskräfte im Vergleich zu jüngeren eine generell tiefere Arbeitsproduktivität oder reduzierte Lernfähigkeiten aufweisen (OECD 1998). Entscheidender Faktor ist, ob die potenziellen Fähigkeiten älterer Arbeitskräfte durch angepasste Weiterbildungsmethoden genutzt werden können. Ausserdem wird bei einem Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungswirtschaft auch ein Wandel der Arbeitsanforderungen verursacht, der sich in einem Rückgang körperlich beanspruchter Arbeit und einer Zunahme wissensgeleiteter Tätigkeiten ausdrückt (George 2000). Allerdings wird es weiterhin in erheblichem Umfang einfache, unqualifizierte Überwachungs- und produktionsvorbereitende Tätigkeiten innerhalb oder ausserhalb der Unternehmen geben (Frerichs 1998).

Die potenziellen Schwierigkeiten von älteren Beschäftigten werden zusätzlich durch die höheren Arbeitskosten älterer Arbeitnehmender verschärft. Die ArbeitgeberInnen tendieren aus diesem Grund teilweise dazu, eher jüngere, billigere Arbeitskräfte anzustellen (BFS 1996a). Insbesondere in Umstrukturierungsphasen kann sich das durchschnittlich höhere Lohnniveau älterer Angestellter und die höheren Sozialversicherungskosten (BVG) negativ auf die Beschäftigungssituation auswirken.

Wenn ältere Arbeitskräfte entlassen werden, stehen sie schwerwiegenden Problemen gegenüber. Ihre Wahrscheinlichkeit, wieder eine Anstellung zu finden, ist deutlich geringer als diejenige jüngerer Arbeitskräfte (OECD 1998, Suter 2000). Ihr Langzeitarbeitslosigkeitsrisiko liegt über dem Durchschnitt aller Altersklassen (Sheldon 1999, OECD 1998). Bei einer Neuanstellung müssen sie in der Regel deutliche Lohneinbussen in Kauf nehmen. Die Schwierigkeiten älterer Arbeitskräfte, die entlassen wurden, werden bei eingeschränkter Arbeitsmarktmobilität verschärft (OECD 1998).

Die These von der kontinuierlichen Abnahme der Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung konkreter Arbeitsaufgaben wird in neueren Studien widerlegt und differenziert (vgl. OECD 1998). Dennoch ist die Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit von Älteren durch Vorgesetzte und Kollegen in den Unternehmen von grosser Bedeutung (George 2000, Frerichs 1998). Insbesondere eine als gering eingeschätzte Weiterbildungsbereitschaft und -fähigkeit kann bei Veränderungen der Arbeitsanforderungen und in der Arbeitsorganisation zu Anpassungsproblemen älterer Arbeitskräfte führen. Eine altersselektive Personalpolitik, die z.B. in der betrieblichen Weiterbildung jüngere Mitarbeitende bevorzugt, kann zu einer "Diskriminierung des Alters" in den Unternehmen beigetragen (Hilb 1997; vgl. Böhne und Wagner 2002). Generell werden unter Diskriminierungen "Einstellungen oder Verhaltensweisen, durch die andere Menschen oder Gruppen verächtlich gemacht oder benachteiligt werden" verstanden (Fuchs-Heinritz et al. 1994). Die Konzepte der ökonomischen Diskriminierung unterscheiden zwischen Lohn-, Beförderungs-, Einstellungs- und Entlassungsdiskriminierung (vgl. Becker 1957, Lärm 1982, Lorenz 1988). Die Konzepte gehen davon aus, dass Diskriminierung auf einem stereotypen Bild beruht, das von einer Gruppe von Individuen gemacht wird. Dieses Bild kann auf Vorurteilen<sup>36</sup> oder auf einer "statistischen Dis-

---

<sup>36</sup> Bspw. „Ältere Menschen sind nicht mehr flexibel.“

kriminierung" basieren, die vorliegt, wenn eine Person aufgrund eines statistischen Merkmals der Gruppe, der sie zugehörig ist, schlechter gestellt wird<sup>37</sup>.

**Tabelle 1: Stärken und Schwächen älterer Arbeitskräfte**

	Bereiche	Beschreibung
<b>Stärken</b>	Berufsspezifisches Erfahrungswissen	Implizites und explizites Erfahrungswissen, das in der Regel nur in der Ausführung der Tätigkeit erworben werden kann, ist für viele Arbeitsprozesse von grosser Bedeutung.
	Erfahrung	Ältere Arbeitskräfte weisen im Vergleich zu jüngeren eine grössere "Lebenserfahrung" auf. Diese äussert sich im Umgang mit vertrauten Problemen und in "alltagspraktischen" Fragen resp. der "Sozialkompetenz".
	Urteilsvermögen	Durch das bessere Urteilsvermögen und die Fähigkeit zu dispositivem Denken können abnehmende geistige Fähigkeiten (insbes. Kurzzeitgedächtnis) kompensiert werden.
	Identifikation/Betriebsloyalität	Ältere Mitarbeitende fühlen sich in der Regel stärker mit ihrem Betrieb verbunden und werden so zu Stützen der Unternehmenskultur (u.a. auch bei den Kundenbeziehungen).
<b>Risiken</b>	Gesundheit	Ältere Beschäftigte sind eher gesundheitlichen Risiken ausgesetzt. Dies oft als Folge körperlicher und psychischer Belastungen, denen sie über die Dauer des Erwerbslebens ausgesetzt sind.
	Qualifikation	Die älteren Beschäftigten sind dem Risiko ausgesetzt, die beruflichen Qualifikationen nicht zu erfüllen. Zudem besteht die Gefahr, dass das Lernen verlernt wird. Das Qualifikationsrisiko ist bei einseitiger Tätigkeit besonders hoch.
	Motivation	Ältere Arbeitskräfte sind weniger motiviert, sich beruflich weiterzubilden.
	Arbeitsproduktivität	Ältere Arbeitskräfte sind dem Risiko einer sinkenden Arbeitsproduktivität ausgesetzt. Dieses potenzielle Defizit wird jedoch in entscheidendem Masse von den Weiterbildungsaktivitäten und der Art der Arbeit beeinflusst. So ist das Risiko bei einfachen, unqualifizierten und körperlicher Arbeit höher als bei wissensgeleiteten Tätigkeiten. Aufgrund empirischer Studien kann jedoch nicht von einer generell tieferen Leistungsfähigkeit bei älteren Arbeitskräften ausgegangen werden.
	Arbeitskosten	Ältere Arbeitskräfte weisen generell ein höheres Lohnniveau sowie höhere Sozialversicherungskosten (BVG) auf. Dies führt zu einer Benachteiligung älterer Arbeitskräfte im Arbeitsplatzwettbewerb.
	Altersstereotypen	Vorurteile gegenüber älteren Arbeitskräften.

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts wird beim personalpolitischen Verhalten von Unternehmen von einem vereinfachten Konzept der Diskriminierung ausgegangen: Ein Unternehmen verhält sich gegenüber älteren Mitarbeitenden diskriminierend, wenn es ältere und jüngere Mitarbeitende mit gleichem Kosten/Nutzen-Verhältnis unterschiedlich behandelt und dies einzig aufgrund von Zuschreibungen, die mit dem "Alter" verbunden sind, entlässt,

<sup>37</sup> Bspw. „Ältere Menschen sind häufiger krank.“

in den Vorruhestand versetzt, nicht anstellt oder andersweitig benachteiligt (Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, Lohn, etc.).<sup>38</sup>

In der Tabelle 1 werden die Stärken und Schwächen älterer Arbeitskräfte zusammengefasst.

## 2.2 Betriebliche Alterspolitik

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf das Verhalten der Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitenden bei Personalabbau:

- Zuerst werden die "betrieblichen Alterspolitik" definiert (Kapitel 2.2.1) und die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen bei Personalabbau sowie zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte dargestellt (Kapitel 2.2.2 und 2.2.3).
- Anschliessend werden empirische Ergebnisse zur Personalpolitik Schweizer Unternehmen gegenüber älteren Arbeitnehmenden in den Neunziger Jahren dargestellt (Kapitel 2.2.4).
- Kapitel 2.2.5 beschreibt die theoretischen Ansätze zur Erklärung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte sowie zur betrieblichen Alterspolitik.
- Aufgrund der empirischen Ergebnissen aus der Literatur und der theoretischen Erklärungsansätze werden im abschliessenden Kapitel 2.2.6. die Einflussfaktoren der Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte sowie die betreffenden Wirkungszusammenhänge als Grundlage für die Arbeitshypothesen und die empirischen Arbeiten zusammenfassend dargestellt.

### 2.2.1 Definition der betrieblichen Alterspolitik

Die "betriebliche Alterspolitik" wird hier verstanden als der Teil der Personalpolitik eines Unternehmens, der die älteren Mitarbeitenden betrifft.<sup>39</sup> Da die Verantwortlichkeit für das Personal in Abhängigkeit der Betriebsstrukturen verschieden geregelt sein kann, verwenden wir den Begriff "betriebliche" Alterspolitik.

Die "älteren Arbeitnehmenden" lassen sich nicht anhand einer festen Altersgrenze von den übrigen Arbeitnehmenden abgrenzen, weil sich die "älteren Arbeitnehmenden" resp. die typisch altersspezifische Personalpolitik nach Tätigkeit, Unternehmen, Branche, Wirtschaftslage und Zeitperiode unterscheiden. Hier werden jene Personen als ältere Arbeitskräfte bezeichnet, die auf dem Arbeitsmarkt oder am Arbeitsplatz überdurchschnittlich altersbedingten Schwierigkeiten oder Risiken begegnen. Aufgrund der Literaturanalyse<sup>40</sup> und

---

<sup>38</sup> Rollenzuschreibungen, pauschalisierende Urteile oder Vorurteilsstrukturen.

<sup>39</sup> In der Literatur werden auch andere Begriffe für die „betriebliche Alterspolitik“ verwendet: z.B. Altenpolitik (Brosziewski et al. 1997).

<sup>40</sup> Aepli et al. (1998) hat aufgrund der Analyse aller vom BIGA erfassten Daten aller Ausgesteuerten für die Jahre 1995 und 1996 sowie in mit einer repräsentativen schriftlichen Befragung von Ausgesteuerten festgestellt, dass folgende Gruppen von Arbeitslosen überdurchschnittlich von Aussteuerung betroffen sind: Frauen, Personen ausländischer Nationalität, über 49 jährige, Verheiratete, Ungelernte, Personen in Hilfsfunktionen und nicht mobile Personen. In der Studie von Sheldon (1999), welche die Langzeitarbeitslosigkeit über den Zeitraum von 1984-94 analysiert, hatte nur das Alter eine sowohl statistisch gesi-

den geführten Expertengesprächen definieren wir im Rahmen dieses Forschungsprojekts pragmatisch generell Mitarbeitende ab 50 Jahren als ältere Arbeitskräfte.

Die betriebliche Alterspolitik umfasst folgende Phasen mit den entsprechenden Kernfragen:

### 1) **Anstellung**

- Werden von den Unternehmen ältere Arbeitskräfte angestellt? Wenn ja: Zu welchen Bedingungen werden sie angestellt?
- Welche Hemmnisse stehen der Anstellung älterer Arbeitskräfte entgegen?
- Wie könnte die (Wieder-) Anstellung älterer Arbeitskräfte gefördert werden?

### 2) **Personalpolitik während der Beschäftigung**

- Wie werden ältere Arbeitnehmende beschäftigt, entlohnt und gefördert (insbesondere Weiterbildung)? Mit welchen strukturellen Problemen sehen sie sich konfrontiert?
- Welches sind die Stärken, welches die Schwächen älterer Arbeitskräfte im Vergleich zu jüngeren Bewerbenden?
- Welchen Stellenwert und welche Wertschätzung haben die älteren Mitarbeitenden im Unternehmen? Wie könnte die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitenden gefördert werden?

### 3) **Austritt**

- Welche Modelle bestehen für den Übergang in den Ruhestand? Welche Politik verfolgen die Unternehmen gegenüber ihren älteren Mitarbeitenden hinsichtlich dieser Modelle?
- Welche Politik verfolgen die Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitende in Restrukturierungsphasen?

Da in unserem Forschungsprojekt neben der generellen Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden in erster Linie die betriebliche Alterspolitik der Unternehmen bzw. der Unternehmen in Restrukturierung in der dritten Phase (Austritt) interessiert, werden im Folgenden die diesbezüglichen Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen aufgezeigt.

#### 2.2.2 *Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitenden bei Personalabbau*

In der Regel liegen die Gründe für die Notwendigkeit für einen Stellenabbau und/oder –umbau in einem andauernden Auftragsrückgang, in sinkenden Gewinnspannen und/oder einem höheren Wettbewerbsdruck, die zu einem erhöhten Kostendruck und zu Restrukturierungsmassnahmen führen.<sup>41</sup>

---

cherte als auch quantitativ bedeutsame Auswirkung auf die Erwerbs- und Einkommensbiographie vormals Arbeitsloser. Vgl. zur Abgrenzung älterer Arbeitskräfte auch George (2000).

<sup>41</sup> Unter „Restrukturierungen“ verstehen wir betriebliche Veränderungen, die die Organisationsstruktur eines Unternehmens in erheblichem Masse betreffen: Erheblicher Stellenabbau in Unternehmen oder Abteilungen, die zu strukturellen Veränderungen führen, Betriebsschliessungen oder Aufheben von Abteilungen, Fusion, Outsourcing, Aufbau neuer Strukturen (Unternehmen oder Abteilungen).

Die Unternehmen haben mehrere Möglichkeiten, wie sie sich in Restrukturierungsphasen gegenüber älteren Mitarbeitern verhalten können (vgl. Tabelle 2):

**Tabelle 2: Handlungsmöglichkeiten gegenüber älteren Mitarbeitenden bei Restrukturierungen**

Massnahmen	Beschreibung
Entlassungen	Das Arbeitsverhältnis wird unter Einhaltung der Kündigungsfrist aufgelöst. Die Entlassung kann mit einer einmaligen Abfindung verbunden sein.
Frühpensionierung	Früherer Pensionierungszeitpunkt (vor dem gesetzlich vorgeschriebenen Alter von 63 für Frauen <sup>42</sup> und 65 Jahren für Männer). Dabei sind unterschiedliche Finanzierungsformen im Rahmen eines Sozialplans in Form von einmaligen Abfindungen oder Überbrückungsrenten (z.B. in der Höhe einer einfachen AHV-Rente) möglich. <sup>43</sup>
Flexible Pensionierung	Flexibilisierung der Arbeitszeit und/oder der Art der Arbeit, wobei verschiedene Modelle und Finanzierungsformen möglich sind. Flexible Pensionierungsmodelle ermöglichen einen flexiblen und individuell angepassten Übergang in den Ruhestand.
Vorruhestand	Die betroffenen Mitarbeitenden bleiben bis zur (Früh-) Pensionierung im Angestelltenverhältnis, sind jedoch frei gestellt und leisten keine Arbeit mehr. Sie erhalten i.d.R. eine Überbrückungsrente.
Invalidisierung	Die (teil-) invaliden Mitarbeitenden werden über die Invalidenversicherung (IV) ausgegliedert.
Betriebliche Arbeitsmarktmassnahmen	Massnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmender sowie zu deren internen oder externen Vermittlung. Die Massnahmen werden i.d.R. von speziellen Organisationseinheiten wie betrieblichen Arbeitsmarktzentren oder Mobilitätszentren durchgeführt. Beispiele von Angeboten: Standortbestimmung und Laufbahnberatung. Weiterbildung (Sprache, Bewerbungsschreiben, etc.). Umschulung und Versetzungen. Vermittlung (intern und extern über Einzel- oder Gruppen-Outplacement). Finanzielle Unterstützung bei Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit.
Weiterbeschäftigung	Weiterführung des bisherigen Arbeitsverhältnisses.

Im Folgenden werden die vorzeitigen Ruhestandsregelungen (Frühpensionierungen, ev. flexible Pensionierungen, Vorruhestand und Invalidisierung als Spezialfall) sowie die betrieblichen Arbeitsmarktmassnahmen zur Weiterbeschäftigung in dieser Reihenfolge erläutert, weil sie im Zusammenhang mit Restrukturierungen von besonderem Interesse sind. Auf die Diskussion von Entlassungen wird hier verzichtet.

<sup>42</sup> Zur Zeit liegt das offizielle Rentenalter für Frauen noch bei 63 Jahren. Das AHV-Gesetz sieht jedoch für das Jahr 2005 eine Erhöhung auf 64 Jahre vor.

<sup>43</sup> Erfolgt der vorzeitige Altersrücktritt im Rahmen eines Sozialplans eines Unternehmens, wird auch von einer „administrativen Pensionierung“ gesprochen (Kuert 2002).

### Frühpensionierungen

Die Frühpensionierung ist ein abrupter Übergang der betroffenen Mitarbeitenden in den Ruhestand zu einem unternehmensspezifisch festgelegten Alter. In finanzieller Hinsicht sind seitens des Unternehmens mehrere Leistungen denkbar:

- Volle oder teilweise Übernahme der Rentenkürzung durch das Unternehmen (z.B. mittels Überbrückungsrenten, Fortführung der Prämienzahlungen an AHV und Pensionskasse usw.).
- Einmalige Entschädigung oder Abgeltung

Die Frühpensionierten können je nach Leistungen des Arbeitgebers und den persönlichen finanziellen Verhältnissen folgende Möglichkeiten zur Deckung der Einkommenslücke nutzen:

- Vorbezug der AHV- und/oder Pensionskassenrente.<sup>44</sup>
- Nutzung des Privatvermögens
- Ausserordentliches Erwerbseinkommen (Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit, Nebenerwerb, etc.).

### Flexible Pensionierung<sup>45</sup>

Bei den flexiblen Pensionierungsmodellen sind flexible Regelungen betreffend Arbeitszeit und Art der Arbeit möglich. In der Regel wird bei diesen Modellen eine Gleitphase festgelegt, die mit der Reduktion der Arbeitszeit beginnt und mit dem vollständigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben endet.<sup>46</sup> Bei der Ausgestaltung sind verschiedene Formen möglich. Bestimmbar sind folgende Grössen, die kombiniert werden können (Baldenweg-Bölle 1997):

---

<sup>44</sup> Eine AHV-Rente kann momentan frühestens zwei Jahre vor dem gesetzlichen Pensionsalter bezogen werden, mindestens für ein volles Jahr. Dabei muss eine Rentenkürzung in Kauf genommen werden. Die Rente der Pensionskasse wird bei einem Vorbezug ebenfalls gekürzt. Die Regelungen sind je nach Pensionskasse und der individuellen Absprache mit dem Arbeitgeber unterschiedlich (Dinevski/Stockler 2000). In der Regel beträgt die permanente Rentenkürzung 7,2 Prozent pro Jahr.

<sup>45</sup> oder Pensionierung „à la carte“ (Kuert 2002).

<sup>46</sup> Flexible Pensionierungsmodelle mit mehreren Gleitstufen werden auch „gleitende Pensionierungsmodelle“ genannt (Baldenweg-Bölle 1997).

**Tabelle 3: Elemente flexibler Pensionierungsmodelle**

Flexibilisierungselemente	Gestaltungsmöglichkeiten
Länge der Übergangsphase	Bis zum üblichen Pensionierungsalter. Vor oder nach dem üblichen Pensionsalter. <sup>47</sup>
Form der Arbeitszeitverkürzung	Reduktion der täglichen, wöchentlichen oder jährlichen Arbeitszeit. Reduktion in Form zusätzlicher Ferien.
Gleitstufen	Anzahl und Intensität der Gleitstufen (Stufen mit unterschiedlichen Teilzeitpensen).
Art der Arbeit	Weiterführung der bisherigen Arbeitsform. Projekt- und Auftragsarbeit. Beratungstätigkeit. Stellvertretungen bei Bedarf. Outsourcing.

Quelle: Baldenweg-Bölle 1997, ergänzt durch INFRAS.

Bei den Kombinationsmöglichkeiten ist das Stafettenmodell besonders erwähnenswert. Bei diesem Modell wird die flexible Pensionierung mit einem gleichzeitigen und auf die Pensionierung abgestimmten gleitenden Einstieg für Erwerbslose, Lehrlinge oder SchulabgängerInnen kombiniert. Dadurch kann das Know-how von älteren Beschäftigten erhalten und einer jüngeren Person vorzeitig eine Stelle angeboten werden (Blum und Zaugg 1999a).

Von zunehmender Bedeutung bei der weiteren Beschäftigung von älteren Arbeitskräften ist die Projekt- und Auftragsarbeit, durch die das Know-how der freigestellten Arbeitnehmenden weiter genutzt werden kann. Dabei sind verschiedene Formen zu unterscheiden:

- Ältere freigestellte Arbeitskräfte werden projektspezifisch bei Vakanzen oder einzelnen Projekten beauftragt (Blum und Zaugg 1999a).
- Ältere Angestellte werden ab einem gewissen Alter innerhalb des Unternehmens als Berater beigezogen.

Projekt- und Auftragsarbeiten können innerhalb eines Angestelltenverhältnisses oder in selbständiger Weise durch die älteren Arbeitnehmenden erfolgen. Die Ausgliederung (Outsourcing) von Aufgabengebieten, in denen vorwiegend ältere Arbeitskräfte arbeiten, kann jedoch mit grossen Unsicherheiten für die Unternehmen verbunden sein. Oft zielen diese Massnahmen darauf ab, dass ältere Arbeitskräfte die geforderte Leistung für den Betrieb auf eigenes Risiko oder unter verschlechterten finanziellen Bedingungen erbringen (Gussone et al. 1999).

Mit flexiblen Pensionierungsmodellen können verschiedene Ziele verfolgt werden (u.a. Baldenweg-Bölle 1997):

- Die Mitarbeitenden können durch eine schrittweise Reduktion der Arbeitszeit in den Ruhestand hineinwachsen. Dadurch kann ein abrupter Übergang vermieden werden.

<sup>47</sup> Die Arbeit über das Pensionsalter hinaus hat für Unternehmen in Restrukturierung kaum Bedeutung. Generell arbeitete in den Neunziger Jahren rund ein Drittel der schweizerischen Erwerbstätigen über das Pensionierungsalter hinaus (SAKE-NEWS No 15/2000). Bedeutend ist die Arbeit über das Pensionierungsalter hinaus vor allem für Selbständigerwerbende. Zudem ist anzumerken, dass zwei Drittel der Personen, die ihren Ruhestand aufgeschoben haben, eine Teilzeitarbeit ausüben (BFS 2000b).



- Durch die flexiblen Pensionierungsmodelle können die Unternehmen das Arbeitsangebot reduzieren und gleichzeitig das Know-how der älteren Mitarbeitenden nutzen und durch die Weitergabe an jüngere erhalten.
- Durch die Reduktion der Arbeitszeit kann im Vergleich zu abrupten Frühpensionierungen die Belastung der AHV reduziert werden. Zudem ist es wahrscheinlich, dass weniger ältere Arbeitnehmende aus gesundheitlichen Gründen aus dem Erwerbsleben aussteigen.
- Zudem kann individuell auf die Leistungsfähigkeit und die Wünsche der Arbeitnehmenden und die Bedürfnisse der Unternehmen Rücksicht genommen werden.

### **Vorruhestandsregelungen**

Bei Vorruhestandsregelungen bleiben die betroffenen Mitarbeitenden bis zur (Früh-) Pensionierung im Angestelltenverhältnis, sind jedoch frei gestellt und leisten keine Arbeit mehr. Sie erhalten i.d.R. eine Überbrückungsrente.

### **Invalidisierung**

Die Invalidisierung wird als Spezialfall einer vorzeitigen Ruhestandsregelung für ältere Arbeitnehmende betrachtet. Dabei gliedern die Unternehmen in Restrukturierungsphasen (teil-) invalide Mitarbeitenden, die bisher mitgetragen oder neu (teil-)invalid wurden, über die Invalidenversicherung aus (IV). Wie erwähnt, hat die Invalidisierung in den Neunziger Jahren in der Schweiz deutlich zugenommen. Dabei sind in erster Linie Branchen mit höher körperlicher Beanspruchung betroffen (z.B. Baubranche).

### **Betriebliche Arbeitsmarktmassnahmen**

Betriebliche Arbeitsmarktmassnahmen bezwecken, die arbeitsmarktfähigen, jedoch in Folge einer Restrukturierung mit Personalabbau überzähligen Mitarbeitenden für den Arbeitsmarkt "fit" zu machen und zu vermitteln. Die Unterstützungsangebote richten sich nicht ausschliesslich an ältere Arbeitnehmende, sondern an alle vom Personalabbau Betroffenen. Die Dienstleistungen werden oft im Rahmen einer spezialisierten und flexiblen Organisationseinheit durchgeführt (betrieblichen Arbeitsmarkt- oder Mobilitätszentrum) und erfolgen teilweise mit Unterstützung der regionalen Arbeitsvermittlungsstellen (RAV). Ziel ist die schnelle und nachhaltige Wiedereingliederung der Betroffenen in den Arbeitsmarkt. Im Rahmen der Arbeitsmarktzentren werden beispielhaft folgende Dienstleistungen angeboten (Oerlikon Contraves 1997, UBS 1999, eigene Recherchen):

- Persönliche Beratung und Begleitung der betroffenen Mitarbeitenden; Beratung in Sozialversicherungsfragen.
- Qualifizierungsprogramme und individuelle Qualifizierung.
- Kurse zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit.
- Umschulungen; Weiterbildungsmassnahmen.
- Stellenvermittlung; Job-Club; Outplacement (einzelne Mitarbeiter oder Gruppen); "try and hire" im Hinblick auf Festanstellungen.
- Finanzielle Unterstützung bei Aufnahme einer selbständigen Arbeit (Gründerprogramme).

- Förderung des Transfers von Mitarbeitenden: Finanzielle Abgeltungen der Umzugskosten, Transfer-Entschädigungen, Mobilitätsprämie.

### 2.2.3 Handlungsmöglichkeiten zur Förderung der Beschäftigung Älterer Arbeitskräfte

Die in der Literatur erwähnten Vorschläge zur besseren Integration älterer Arbeitskräfte auf betrieblicher Ebene konzentrieren sich auf eine verstärkt altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Weiterbildungsmassnahmen und Anpassungen in der Entlohnung.

#### **Altersgerechte Arbeitsgestaltung**

Mit Massnahmen im Bereich der altersgerechten Arbeitsgestaltung sollen die Arbeitsanforderungen an die Arbeitsplätze so verändert werden, dass ältere Arbeitskräfte ihre Arbeit weiterhin ausführen können (Gussone et al. 1999). Im Wesentlichen geht es dabei um die individuelle Gestaltung der Arbeitsplätze, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens und auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse älterer Arbeitskräfte abgestimmt ist. Damit soll den erwähnten "Risiken" älterer Beschäftigter (Gesundheit, Qualifikation, Motivation, Arbeitsproduktivität) entgegengesteuert werden. Nachfolgend werden einige Beispiele von Massnahmen aufgezeigt, die kleine technischen Anpassungen umfassen, aber auch bis zu einer umfassenden betrieblichen Arbeitszeitgestaltung reichen können:

- Laufbahngestaltung: Alternde Erwerbstätige sollen geplant und absehbar aus belastenden Tätigkeitsfeldern aussteigen und Positionen einnehmen können, die ihrem Leistungsvermögen entsprechen (Morschhäuser 1999).
- Veränderung der Arbeitsanforderungen: Durch an individuelle Situationen angepasste Anforderungen soll das Risiko eines vorzeitigen gesundheitlichen Verschleisses verkleinert werden (Morschhäuser 1999). Arbeitsbedingungen sollten so gestaltet sein, dass eine Weiterarbeit bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen ohne allzu grosse Belastungen möglich ist (Barkholdt 1998).
- Arbeitszeitgestaltung: Zur Entlastung älterer Arbeitskräfte sollten Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit möglichst optimal gestaltet werden (Gussone et al. 1999). Aufgrund des demographischen Wandels wird von Huth (2002) entgegen dem in den Neunziger Jahren praktizierte Erwerbskonzept (insbes. Frühpensionierungen) ein Ziel gerichteter sozialer Wandel gefordert, der "die Präferenzen zu vermehrter Teilzeitarbeit aufgreift und auf ein verändertes Lebensarbeitskonzept umlenkt". In der freiwilligen Teilzeiterwerbstätigkeit über das offizielle Rentenalter hinaus werden Chancen für die älteren Beschäftigten (erhöhte Lebensqualität) und die Arbeitgeber (Erfahrungswissen) geortet.

#### **Weiterbildungsmassnahmen und Schulungen**

Angesichts des schnellen technologischen Wandels, der raschen Vermehrung des Wissens und der zunehmenden Bedeutung von "Wissen" als Produktionsfaktor ("Wissensgesellschaft") ist die Weiterbildung über das gesamte Erwerbsleben zentral ("Lebenslanges Lernen"). Proaktive Weiterbildungsmassnahmen erhöhen die Arbeitsproduktivität älterer Arbeitskräfte. Damit können für ältere Beschäftigte die Risiken, bei Restrukturierungen entlassen oder unfreiwillig vorzeitig pensioniert zu werden, verringert und die Arbeitsmarktchancen bei Entlassungen erhöht werden. Neben der Weiterbildung des beruflichen Wissens ist

insbesondere die kontinuierliche allgemeine Weiterbildung und das Training der Lernfähigkeit zentral.

Ältere Erwerbstätige sollten deshalb ebenso wie jüngere an Weiterbildungen und Schulungen teilnehmen können und tatsächlich teilnehmen. Die Beteiligungsquote an Programmen der beruflichen Weiterbildung geht ab dem 50. bis 55. Lebensjahr jedoch zurück (BFS 1996). Die Weiterbildung sollte daher gezielt auf ältere Arbeitskräfte ausgerichtet werden. Beispielsweise führen Lerninhalte, die an bisherige Berufserfahrungen anknüpfen und praxis- und anwendungsbezogen sind, zu einer besseren beruflichen Qualifizierung (Gussone et al. 1999).

### **Entlöhnung**

Unternehmen bezahlen ihren älteren Mitarbeitenden aufgrund der nach wie vor verbreiteten Entlöhnung nach dem Anciennitätsprinzip teilweise einen Lohn, der über ihrer Arbeitsproduktivität liegt. Durch eine grössere Lohnflexibilität, die eine verstärkte Anpassung der Löhne an die Arbeitsproduktivität erlaubt, kann einerseits das Risiko für die älteren Arbeitskräfte reduziert werden, bei Restrukturierungen entlassen oder unfreiwillig vorzeitig pensioniert zu werden, andererseits wird dadurch ein Hemmnis für ihre Neueinstellung gemildert.

#### *2.2.4 Betriebliche Alterspolitik von Schweizer Unternehmen in den Neunziger Jahren*

Die bisherige Forschung zu diesem Thema ist in der Schweiz relativ spärlich, die wichtigsten Arbeiten stammen von Brosziewski (1997) und von Blum/Zaugg (1999a). In den folgenden Ausführungen kann deshalb bei der Diskussion von Personalanpassungsstrategien und deren Auswirkungen auf die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte lediglich auf diese Studien sowie auf die Tagespresse und die Auswertungen der SAKE zurückgegriffen werden.

### **Massnahmen Schweizer Unternehmen zur Bewältigung des mit Restrukturierungen einhergehenden Personalabbaus in den Neunziger Jahren**

Frühpensionierungen stellten in den Neunziger Jahren in der Schweiz neben Entlassungen eine häufig ergriffene Massnahme dar, um den im Zusammenhang mit Restrukturierungen einhergehenden Stellenabbau abzuwickeln. Die Auswertung der Tagespresse zeigt, dass beinahe alle erfassten Unternehmen neben anderen Massnahmen auch Frühpensionierungen durchgeführt haben. Eine Spezialauswertung der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung 1991–2000 bestätigt (BFS 2000b), dass die in den Neunziger Jahren besonders stark von Umstrukturierungen und Personalabbau betroffenen Branchen stark überdurchschnittliche Quoten des vorzeitigen Ruhestands auf (vgl. Kapitel 2.1.2). Der Stellenabbau wurde in der Regel mit einem Bündel von Massnahmen bewältigt:

- Neben Entlassungen haben die von Restrukturierungen betroffenen Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitenden vor allem mit Frühpensionierungen reagiert. Aufgrund des stärkeren Kostendrucks und den geringeren finanziellen Mitteln wird vermutet, dass die Maschinen- und Textilindustrie eher Entlassungen gegenüber älteren Arbeitnehmenden ausgesprochen hat als die chemische Industrie, die Banken sowie die öffentlichen Unternehmen.
- In der zweiten Hälfte der Neunziger Jahre wurden von einigen Unternehmen zudem flexible Pensionierungen und betriebliche Arbeitsmarktmassnahmen angeboten. Betriebliche Arbeitsmarktzentren zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit wurden vor

allem von sehr grossen Unternehmen eingerichtet (Oerlikon Contraves, ABB, Swisscom, Swissair). Diese Massnahmen mit stark integrativem Charakter konzentrierten sich vor allem auf sehr grosse Unternehmen der chemischen Industrie und der Maschinenindustrie sowie auf den Dienstleistungssektor.

### Frühpensionierungen

Der personalpolitische Trend in Richtung Frühpensionierung widerspiegelt sich auch in der Befragung von Brosziewski et al. (1997). Von den im Jahre 1993 befragten 200 Unternehmen boten 84 Prozent die Möglichkeit einer vorzeitigen Pensionierung an. Die Inanspruchnahme hing von verschiedenen Faktoren ab, wobei finanzielle Einbussen (Kürzung der späteren Altersrente) besonders bedeutend sind. Interessant ist, dass der Entscheid zu Frühpensionierungen in den meisten Fällen weder vollständig freiwillig noch vollständig erzwungen war. Knapp zwei Drittel der Pensionierungen erfolgte sowohl auf Anraten von Vorgesetzten als auch auf direkten Wunsch der Mitarbeitenden. Angestellte von Grossunternehmen wurden im Durchschnitt häufiger vorzeitig pensioniert als in Klein- und Mittelbetrieben.

In der Literatur werden folgende Faktoren genannt, die dazu führen, dass bei Umstrukturierungen Frühpensionierungen gegenüber anderen Massnahmen vorgezogen werden:

- Die Unternehmen stehen Frühpensionierungen positiv gegenüber. Diese werden eher praktiziert als Entlassungen, Kurzarbeit oder Nichteinstellung, weil sie eine gezielte Umschichtung der Qualifikations- und Altersstruktur erlauben und damit Ältere, die als Problemfälle bezüglich der Leistungsfähigkeit eingeschätzt werden, ausgegliedert werden können. Zudem werden vorzeitige Ruhestandsregelungen in der Öffentlichkeit als weniger hartes und deshalb besser akzeptiertes Anpassungsinstrument betrachtet (Bäcker u. Naegele 1993). Gemäss Kohli und Rein (1991, zitiert nach Brosziewski et al. 1997) werden Frühpensionierungen in Unternehmenskrisen als die allgemein konsensfähigste bzw. konfliktreduktivste Lösung betrachtet, sofern für die ausscheidenden Mitarbeitenden akzeptable Bedingungen geschaffen werden. Wie eine weitere Unternehmensbefragung in der Schweiz zeigt (Blum und Zaugg 1999a), werden Frühpensionierungen von den Unternehmen als sinnvoll und wirksam betrachtet und dementsprechend auch oft umgesetzt.
- Frühpensionierungen werden von den Mitarbeitenden mehrheitlich als positiv erlebt. In der Befragung von Brosziewski et al. von rund 700 vorzeitig pensionierten Beschäftigten haben diese ihre Pensionierung zum überwiegenden Teil als sehr gut (67 Prozent) oder eher gut (23 Prozent) erlebt. Die Mitarbeitenden, die ihr Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen haben (rund 50 Prozent der Frühpensionierten), äusseren sich positiver als die übrigen Frühpensionierten.<sup>48</sup> Erwähnenswert ist, dass vor allem Dienstältere, Kaderpersonen und Gutverdienende die Frühpensionierung öfter selber gewünscht haben. Dies scheint die Annahme zu bestätigen, dass die Akzeptanz der Frühpensionierung wächst, je höher Vermögen und Sozialversicherungsansprüche sind (vgl. BFS 2000b und BFS 2001a). Dagegen wurden Befragte mit geringerem Lohneinkommen und Personen mit niedriger beruflicher Stellung und Bildung öfter aufgrund einer Unternehmensentscheidung vorzeitig in den Ruhestand gesetzt (Bros-

---

<sup>48</sup> So erlebten von den auf eigenen Wunsch frühpensionierten Beschäftigten ihre Pensionierung zu 82 Prozent als sehr gut und zu 16 Prozent als gut. Bei den auf Wunsch des Unternehmens vorzeitig Pensionierten betragen die entsprechenden Werte 53 Prozent (sehr gut) und 31 Prozent (gut) (Brosziewski et al. 1997).

ziewski et al. 1997). Diese Personen äusserten sich in ihrer Beurteilung der Pensionierung denn auch zurückhaltender als Personen, die zum regulären Pensionsalter oder auf eigenen Wunsch (früh)pensioniert wurden. Weiter zeigt Buss Notter (2002) am Beispiel einer Bank, dass Fusionen und Restrukturierungen auch spürbar negative soziale Auswirkungen auf die Unternehmenskultur sowie die Loyalität und die Motivation der Mitarbeitenden haben kann. So wurde beobachtet, dass der Restrukturierungsprozess einerseits zu einer kollektiven Sinn- und Vertrauenskrise bei den verbleibenden Mitarbeitenden führte. Andererseits ging mit dem massiven Personalabbau vor allem über ältere Mitarbeitende ein Teil des Kollektivgedächtnisses des Unternehmens verloren. Bedeutsam ist diesbezüglich der Verlust an praktischer Erfahrung, an Kundenkontakten, aber auch an Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen im Umgang mit Kunden.

### **Flexible Pensionierungsmodelle**

Ein allmählicher Rückzug aus dem Erwerbsleben wird nach wie vor selten praktiziert. Gemäss der Unternehmensbefragung von Brosziewski et al. (1997) wird Teilzeitarbeit als Schritt zur Reduktion der Arbeitszeit vor der regulären Pensionierung zwar von 69 Prozent der befragten Unternehmen angeboten, jedoch nur von 12 Prozent der Arbeitnehmenden auch genutzt. Eine Teilzeitarbeit über das Pensionsalter hinaus wird von 55 Prozent der befragten Unternehmen angeboten und von 16 Prozent der Arbeitnehmenden in Anspruch genommen. Bei der Form der Verkürzung und der Art der weitergeführten Arbeit scheinen individuelle Lösungen bevorzugt zu werden. So gaben Unternehmen in der Befragung verschiedenste Möglichkeiten der Arbeitszeitverkürzung (stundenweise Arbeit auf Abruf, unbezahlte Ferien oder mehr Ferien) und der Art der Arbeit an (Stellvertretungen, Tätigkeit als ExpertInnen /BeraterInnen).

Wie die oben erwähnte Unternehmensbefragung von Blum und Zaugg (1999a) zeigt, werden von der Mehrheit der befragten Unternehmen die flexible Teilzeitarbeit und die Reduktion der Lebensarbeitszeit durch vorzeitige oder gleitende Pensionierungen als realisierbar und beschäftigungswirksam beurteilt. Diese Modelle wurden vor allem von Dienstleistungsunternehmen und von der öffentlichen Verwaltung positiv beurteilt. Als schlecht realisierbar und wenig beschäftigungswirksam werden von den meisten Unternehmen das Stafettenmodell, die Reduktion der jährlichen sowie der wöchentlichen Arbeitszeit beurteilt.

### **Betriebliche Arbeitsmarktmassnahmen**

Fördermassnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarkt- und Vermittlungsfähigkeit wurden Anfang der Neunziger Jahre entwickelt und seit Mitte der Neunziger Jahre zunehmend von grösseren Industrie- und Dienstleistungsunternehmen angeboten (z.B. Oerlikon Contraves 1997, UBS 1999). Sie richten sich generell an die als "arbeitsmarktfähig" eingestufteten Mitarbeitenden. Sie werden in der Regel in Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Arbeitsämtern und Sozialpartnern erarbeitet und bei den betroffenen Mitarbeitenden individuell angewendet. Meist werden die Fördermassnahmen im Rahmen von betrieblichen Arbeitsmarktzentren umgesetzt.

Führen die Fördermassnahmen zu einer erfolgreichen Weiterbeschäftigung resp. Wiedereingliederung der betroffenen Mitarbeitenden, werden sie von den Unternehmen als kostengünstig und sozialverträglich beurteilt (Oerlikon Contraves 1997). Wie Beispiele zeigen, werden diese Massnahmen auch von den betroffenen Mitarbeitenden sehr geschätzt (Oerli-

kon Contraves 1997). So können sie sich in den Arbeitsmarktzentren mit anderen Betroffenen austauschen und werden unterstützt (Beratung, Weiterbildung, Vermittlung, etc.).

### **Zukunftsorientierte personalpolitische Konzepte**

Gemäss anfangs der Neunziger Jahre durchgeführten empirischen Arbeiten (insbes. Brosziewski et al. 1997) ist bei Schweizer Unternehmen in den wenigsten Fällen ein Konzept vorhanden, wie mit den absehbaren sich verändernden demographischen Rahmenbedingungen umgegangen werden soll. Von den 1993 befragten 200 Schweizer Unternehmen gaben nur acht an, ihre betriebliche Personalpolitik schon jetzt in diese Richtung zu modifizieren. Offenbar wirken sich unmittelbare wirtschaftliche Rahmenbedingungen nach wie vor stärker auf die betriebliche Politiken aus als gesellschaftliche und demographische Veränderungen. Zudem dürfte auch der begrenzte Entscheidungsspielraum des Personalmanagements für das Fehlen von längerfristigen konzeptionellen Vorstellungen, die in Form von Leitsätzen oder Richtlinien festgehalten werden, verantwortlich sein.

#### *2.2.5 Erklärungsansätze*

Im Folgenden werden theoretische Ansätze zur Erklärung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte sowie zur betrieblichen Alterspolitik dargestellt. Die theoretischen Erklärungsansätze bilden neben den empirischen Ergebnissen anderer Arbeiten sowie den explorativen Experteninterviews (vgl. Kapitel 2.3 und Anhang 1) die Grundlage der Arbeitshypothesen (vgl. Kapitel 2.4).

Zur Erklärung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte sowie des personalpolitischen Verhaltens der Unternehmen gegenüber älteren Arbeitnehmenden können eine Reihe von theoretischen Ansätzen herangezogen werden. Neben mikroökonomischen Ansätzen werden Erklärungsansätze zur betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte aus der Sicht der Psychologie, der Industriesoziologie, der Betriebswirtschaftslehre und der Sozialpolitikwissenschaft diskutiert. Für unsere Untersuchung waren Ansätze wichtig, welche den Betrieb als analytische Ebene für die Beschäftigungsrisiken und Chancen älterer Arbeitskräfte sowie den als notwendig erachteten Personalanpassungsbedarf über Frühverrentungsmassnahmen ins Zentrum setzen. Während sich die Arbeitsmarkttheorien auf die "ökonomische Rationalität" und Produktivitäts- und Kostenargumente stützen, versuchen die betriebswirtschaftlichen Entscheidungs- und Organisationstheorien die Entscheide des Personalmanagements im Spannungsfeld zwischen den Interessen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden zu erklären (Brosziewski et al. 1997). Mit dem betrieblichen Fokus wird auch der Ort bestimmt, wo auf der Handlungsebene der betrieblichen Alterspolitik auf die Integration beziehungsweise auf die Arbeitsbedingungen älterer Arbeitskräfte Einfluss genommen werden kann. Bei den einzelnen Erklärungsansätzen handelt es sich häufig nur um spezifische Akzentuierungen und Differenzierungen desselben Sachverhaltes. Sie lassen sich zum Teil nicht eindeutig einem Fachbereich zuordnen.

### Mikroökonomische Ansätze

Aus den neueren Arbeitsmarkttheorien, die jeweils eine spezifische Sicht des Arbeitsmarktes darlegen, können unterschiedliche Beweggründe und Einflussfaktoren für die Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte in Restrukturierungsphasen abgeleitet werden (vgl. Tabelle 4):

**Tabelle 4: Mikroökonomische Arbeitsmarkttheorien**

Arbeitsmarkttheorien	Folgerungen betreffend ältere Mitarbeitende
Aufgrund des <b>neoklassischen Basismodells</b> kommt es dann zu Entlassungen, wenn das Wertgrenzprodukt der Arbeit kleiner ist als der Nominallohnsatz. Die neueren Arbeitsmarkttheorien zeigen auf, in welchen Situationen dies auftreten kann.	Nimmt die Arbeitsproduktivität von älteren Mitarbeitenden ab, können die Löhne im Vergleich zum Wertgrenzprodukt der Arbeit zu hoch sein ("Ältere sind zu teuer").
Die <b>Segmentationstheorien</b> gehen von einer Unterteilung des Arbeitsmarktes aus. Die duale Segmentationstheorie beschreibt den Arbeitsmarkt als zweigeteilt mit einem Segment mit monopolistisch-oligopolistischem Kernbereich und einem instabilen peripheren Wettbewerbssektor.	Wenn ein Unternehmen neu in den Wettbewerbssektor wechselt (beispielsweise ein Staatsbetrieb aufgrund eines Deregulierungsentscheides), kann dies dazu führen, dass die Entlohnung statt wie bisher nach institutionellen Regeln stärker über den Markt geschieht. Dabei können ältere Arbeitnehmende im Vergleich zum Wertgrenzprodukt der Arbeit tendenziell zu hohe Löhne aufweisen.
Die <b>Segmentationstheorie des dreigeteilten Arbeitsmarktes</b> geht von drei Teilarbeitsmärkten aus. Einer der drei Arbeitsmärkte ist betriebsintern. In diesem Markt finden sich betriebspezifisch qualifizierte Arbeitskräfte mit wenig überbetrieblichen Qualifikationen, jedoch langfristigen Beschäftigungsperspektiven.	Eine Umstrukturierung eines Betriebs kann den betriebsinternen Teilarbeitsmarkt verändern. Dabei können (z.B. über eine kapitalintensivere Produktion) beträchtliche unternehmensspezifische Qualifikationen von Arbeitnehmenden nicht mehr gefragt sein. Da die Arbeitnehmende in diesem Teilmarkt für andere Aufgaben kurzfristig wenig geeignet scheinen, können sie für das Unternehmen zu teuer werden.
Die <b>Humankapitaltheorie</b> geht davon aus, dass die Arbeitnehmer unterschiedliche Fähigkeiten haben und dass die Individuen während ihres Arbeitslebens unterschiedliche Bildungsinvestitionen tätigen. Dabei wird unterstellt, dass die Arbeitsproduktivität höher ist, je besser die Ausbildung ist.	Je mehr die Arbeitnehmenden selber oder die Unternehmen für ihre Mitarbeitenden in Aus- und Weiterbildung gerade auch für ältere Arbeitnehmende investieren, desto weniger wahrscheinlich ist es, dass ältere Arbeitnehmende im Rahmen einer Umstrukturierung entlassen werden.
Die <b>Insider-Outsider-Theorie</b> geht davon aus, dass Arbeitnehmende einer Unternehmung einen Lohn fordern können, der höher liegt als der Markträumungssatz. Der Lohn der Insider darf dabei nicht höher sein als die Summe aus dem potentiellen Lohn der Outsider (Reservation wage) und den Grenzkosten der Fluktuation (Labor Turnover Costs).	Eine Umstrukturierung kann dazu führen, dass der Reservationslohn der Outsider neu tiefer liegt als vor der Umstrukturierung, wenn z.B. die Entlohnungssysteme stärker leistungsorientiert ausgestaltet werden. Da ältere Arbeitnehmende in einem Betrieb, der bisher weniger leistungsorientierte, sondern stärker altersorientierte Löhne bezahlt hat, die relativ höchsten Insiderlöhne haben, werden sie überproportional häufig entlassen.  Dasselbe gilt für die Einführung neuer Technologien: Wenn auch die bisherigen Arbeitnehmenden neu geschult werden müssen, verringern sich die Labor Turnover Costs, was zum selben Effekt führen kann.  Zudem können die Insider tendenziell nach einer Umstrukturierung die Kooperation mit Neuangestellten weniger negativ beeinflussen, weil es je nach Umstrukturierung

Arbeitsmarkttheorien	Folgerungen betreffend ältere Mitarbeitende
	keine festen Strukturen und eventuell auch für die Insider neue Funktionen gibt.
Ein erweiterter Ansatz der <b>Insider-Outsider-Theorie</b> bezieht auch die Existenz von <b>Personalvertretungen</b> mit ein. Diese Vertretung vertritt vor allem die Interessen der Insider, also der Angestellten. Sie kann über Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber eine Erhöhung der Einstellungs- und Entlassungskosten (Turnover Costs) bewirken. Die Arbeitnehmervertretung kann das Drohpotenzial der Insider erhöhen.	Je besser die (gewerkschaftliche) Personalvertretung eines Unternehmens in einer Umstrukturierungsphase ist, desto weniger werden auch ältere Arbeitnehmenden entlassen oder um so eher kommt es zu Abfederungsmassnahmen wie Vorruhestandsregelungen, etc.

Allgemeine Quellen: Hennenberger F. und Keller B. 2000, Sesselmeier W. und Blauermeil 1990; zur Effizienzlohntheorie: Akerlof, G.A. und Yellen, J.L. 1986, zur Insider-Outsider-Theorie: Lindbeck and Snower 1986, Solow 1985, zu den Segmentationstheorien: Sengenberger 1978.

Im Folgenden werden zwei ökonomische Ansätze herausgehoben, die sich speziell als Grundlage zur Erklärung von personalpolitischen Entscheiden von Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitenden eignen. Mit den folgenden zwei theoretischen Ansätzen kann insbesondere erklärt werden, warum Unternehmen den in Restrukturierung notwendigen Personalabbau auf ältere Arbeitnehmende konzentrieren (Entlassungen, Frühpensionierungen) und warum ältere entlassene Arbeitskräfte (insbesondere mit schlechten Qualifikationen) grosse Schwierigkeiten haben, eine neue Anstellung zu finden resp. bei einer Wiederanstellung deutliche Einkommenseinbussen in Kauf nehmen müssen.

### Humankapitalansatz

Die Humankapitaltheorie (Becker 1993, zitiert nach Zürcher 2002) geht davon aus, dass der Lohn zu jeder Zeit der individuellen Arbeitsproduktivität entspricht. Dabei wird unterstellt, dass die Arbeitsproduktivität höher ist, je mehr Bildungsinvestitionen getätigt werden und je grösser die Arbeitserfahrung ist. Wird berücksichtigt, dass Bildungsinvestitionen einer Abschreibung unterworfen sind und die Arbeitsproduktivität aus biologischen Gründen mit zunehmendem Alter abnehmen kann, impliziert der Humankapitalansatz ein umgekehrt u-förmiges Alters-Einkommensprofil: Die anfänglich starke Lohnzunahme schwächt sich mit zunehmendem Alter ab und kann sich in hohem Alter in eine Lohnreduktion umkehren. Aus Sicht der Unternehmen lohnt sich die Beschäftigung von älteren Arbeitskräften, so lange ihr Lohn der individuellen Produktivität entspricht.

Jüngere Arbeitskräfte haben generell einen höheren finanziellen Anreiz, in ihre Bildung zu investieren als ältere, da die Zeitspanne länger ist, in der sie ihr erworbenes Wissen anwenden und die getätigten Investitionen amortisieren können. Bei den Investitionen der Unternehmen in firmenspezifisches Know-how ist die voraussichtliche Verweildauer der Mitarbeitenden massgebend. Dabei kann es sich für die Unternehmen lohnen, in ältere Mitarbeitende zu investieren, da sie weniger häufig ihre Arbeitsstelle wechseln und damit eine längere Beschäftigungsdauer aufweisen.

Unternehmen haben in erster Linie einen Anreiz, in firmenspezifisches Wissen ihrer Mitarbeitenden zu investieren und die Allgemeinbildung zu vernachlässigen. Für die Arbeitnehmenden ist jedoch insbesondere die allgemeine Weiterbildung zentral, weil sie dadurch ihren Arbeitsmarktwert erhöhen und ihre Lernfähigkeit verbessern. Das firmenspezifische



Know-how kann im Gegensatz zum allgemeinen Wissen kaum in andere Unternehmen transferiert werden.

Unternehmen haben einen Anreiz, vor allem in gut ausgebildete Arbeitnehmende zu investieren. Arbeitnehmende mit tieferem Ausbildungsniveau werden weit weniger gefördert. Es besteht ein Marktversagen insofern, als die Unternehmen zu geringe Investitionen in die fachliche, aber nicht betriebsspezifische Weiterbildung von älteren Arbeitskräften tätigen, was zu einer suboptimalen Ressourcenallokation führt (OECD 1998).

Anhand des Humankapitalansatzes können folgende Folgerungen für die Personalpolitik von Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitenden und die Konsequenzen für die Betroffenen abgeleitet werden (vgl. OECD 1998, Zürcher 2002):

- Die Arbeitsproduktivität und Lernfähigkeit älterer Arbeitskräfte bestimmt in entscheidendem Masse ihre Arbeitsmarktfähigkeit und ihr Einkommen.
- Wird der Lohn nicht flexibel der individuellen Arbeitsproduktivität eines Arbeitnehmenden angepasst, besteht für die Unternehmen in Restrukturierung ein Anreiz, ältere Mitarbeitende zu entlassen.
- Ältere Arbeitnehmende sind der Gefahr ausgesetzt, weniger gefördert zu werden als jüngere Nachwuchskräfte.<sup>49</sup> Dies kann bei Restrukturierungen und/oder sich rasch ändernden Qualifikationsanforderungen dazu führen, dass jüngere gegenüber älteren Mitarbeitenden bevorzugt werden. Dieses Risiko ist besonders gross für ältere Arbeitnehmende mit vergleichsweise tiefem Ausbildungsniveau.
- Für entlassene ältere Arbeitskräfte mit vergleichsweise schlechten Qualifikationen (Aus- und Weiterbildung) ist es schwieriger, eine neue Stelle zu finden als für jüngere Arbeitskräfte. In der Regel müssen sie bei Wiederanstellung deutliche Lohneinbussen in Kauf nehmen. Zudem ist das Langzeitarbeitslosigkeitsrisiko höher.
- Zentrale Massnahmen zur Förderung der Integration älterer Arbeitskräfte sind kontinuierliche Investitionen in die Weiterbildung (insbesondere auch von vergleichsweise schlechter qualifizierten Arbeitskräften) und eine Vergrösserung der Lohnflexibilität, die Anpassungen an veränderte individuelle Produktivitäten erlaubt.
- Proaktive Weiterbildungsmassnahmen der Arbeitskräfte, Unternehmen und über staatliche Programme (insbes. Allgemeinwissen und Lernfähigkeit) können die Arbeitsmarktchancen erhöhen und damit die Integration älterer Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt fördern.<sup>50</sup> Die Aus- und Weiterbildungsmassnahmen der Unternehmen, der Verbände und des Staates sollten spezifischer auf ältere Arbeitnehmende ausgerichtet werden.

### **Anciennitätsentlohnung**

Für Unternehmen kann es interessant sein, ihre Mitarbeitenden entsprechend ihrer Betriebszugehörigkeit unterschiedlich zu entlohnen. Bei einer Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip (Lazear 1979, zitiert nach Zürcher 2002) wird jüngeren Arbeitskräften ein Lohn

---

<sup>49</sup> Gemäss OECD (1998) ist jedoch kaum bekannt, nach welchen Kriterien Unternehmen ihre Weiterbildungsinvestitionen beurteilen.

<sup>50</sup> Gemäss OECD (1998) besteht jedoch noch wenig Wissen darüber, welche Weiterbildungsmassnahmen gegenüber älteren Arbeitnehmenden am Effektivsten und Effizientesten sind.

bezahlt, der unter ihrer Arbeitsproduktivität liegt. Der Lohn steigt mit zunehmender Betriebszugehörigkeit an und kann bei älteren Arbeitskräften die Produktivität übersteigen. Mit diesem Entlohnungssystem soll das Engagement der Mitarbeitenden gefördert, ihre Beschäftigungsdauer im Unternehmen erhöht und die Investition in firmenspezifisches Wissen besser rentabilisiert werden.

Bei Restrukturierungen, der Suche einer neuen Arbeitsstelle oder dem Wunsch, später in den Ruhestand zu treten, kann die Anciennitätsentlohnung jedoch zu Benachteiligungen bzw. Schwierigkeiten für ältere Arbeitskräfte führen (vgl. OECD 1998, Zürcher 2002):

- Bei Restrukturierungen oder bei einem Übergang zu einem leistungsorientierten Lohnsystem kann es für ein Unternehmen rentabel sein, ältere Arbeitnehmende zu entlassen oder frühzeitig zu pensionieren, weil die damit verbundenen Kosten geringer sind als die anfallenden Kosten bei einer Weiterbeschäftigung.
- Die Anciennitätsentlohnung stellt ein Hindernis zur Anstellung älterer Arbeitskräfte dar. Zudem kann es schwierig sein, ältere Arbeitskräfte ins bestehende Lohnsystem zu integrieren.
- Da die Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip für ein Unternehmen nur interessant ist, wenn das Höchstalter für den Rücktritt in den Ruhestand feststeht<sup>51</sup>, kann dieses Entlohnungssystem für Mitarbeitende, die später in den Ruhestand treten wollen, ein Hemmnis darstellen.

### **(Arbeits-) Psychologische Ansätze**

Hierzu zählen Ansätze aus der Psychogerontologie und der Arbeitspsychologie, die einen Bezug zu Fragen des Alters im Betrieb aufweisen. Als Ausgangspunkt der psychologischen Altersforschung stehen Defizitmodelle, die vor allem die abnehmende intellektuelle Leistungsfähigkeit mit steigendem Lebensalter erforschen.

Obwohl die alten Defizit-Modelle aufgrund kritischer Einwände inzwischen mehrfache Differenzierungen erfahren haben<sup>52</sup>, sind sie im Alltagsbewusstsein, vor allem aber in der betrieblichen Praxis präsent. Dennoch haben die Differenzierung des Bildes von der Entwicklung der geistigen Leistungsfähigkeit im Alter dazu beigetragen, dass negative Stereotypen abgebaut wurden und die Bedeutung von individuell-biographischen Aspekten im Lebenslauf für die Entwicklung von kognitiven Fähigkeiten deutlich gemacht werden konnte. Allerdings treten bei diesem Ansatz die konkreten Arbeitsbedingungen kaum ins Blickfeld. Auch die Stigmatheorie, die sich in Abgrenzung zum Defizitmodell herausbildet und die Wettbewerbsnachteile und Beschäftigungsschwierigkeiten älterer Arbeitnehmender dahingehend erklärt, dass diese auf Vorurteilen hinsichtlich deren Leistungsfähigkeit beruhe, verkehrt sich ins Gegenteil. Wenn nämlich keine Leistungsdefizite bei älteren Menschen vorhanden sein dürfen, dann sind auch sozialpolitische Forderungen nach einem Ausbau von Schutzmechanismen oder besonderen Regelungen für ältere Arbeitnehmende gefährdet. Es

---

<sup>51</sup> Dadurch kann gewährleistet werden, dass die an ältere Arbeitnehmende im Vergleich zur Produktivität „zu viel“ ausbezahlte Lohnsumme nicht die in früheren Jahren im Vergleich zur Produktivität „zu geringe“ Lohnsumme übersteigt.

<sup>52</sup> Vgl. dazu den Vortrag von Prof. Dr. Norbert Semmer, Uni Bern: Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Belastbarkeit im Rahmen der Tagung zum Human Resources Management in privaten und öffentlichen Unternehmen: Ältere Mitarbeitende und Mitarbeiter im Unternehmen: Probleme und Lösungsvorschläge am 14. März 2002.

sind nicht die Zuschreibungen, sondern die tatsächlichen Arbeitsverhältnisse, die Altersrisiken bergen.

Ansätze, die für die Erklärung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte fruchtbar gemacht werden können, kommen aus der Arbeitspsychologie und der Arbeitswissenschaft. Ihr positiver Beitrag liegt darin, dass sie den Nachweis erbringen können, dass sich die Arbeitstätigkeit auf die physisch-psychische Leistungsfähigkeit auswirkt, und dass den Altersrisiken, die dadurch entstehen, auf der Ebene der Arbeitsgestaltung entgegengewirkt werden kann. Allerdings werden die sozio-ökonomischen Bedingungen des Arbeitsprozesses nur begrenzt reflektiert.

### **Industriesoziologische Ansätze**

Diese Ansätze sind als Kritik zu den Defizitmodellen der gerontologischen Forschung zu betrachten (vgl. Frerichs 1998). Im Mittelpunkt stehen Fragen nach den Auswirkungen ökonomischer, technologischer und organisatorischer Bedingungen auf die menschliche Arbeit. Zur Weiterentwicklung des polit-ökonomischen Ansatzes wird insbesondere der Ansatz des Produktionsregimes als möglicher Ansatzpunkt unterschiedlicher Beschäftigungsprobleme in einem sich wandelnden ökonomischen Umfeld diskutiert.

In der Sichtweise der Vertreter des polit-ökonomischen Ansatzes (vgl. Frerichs 1998) stehen die gesundheitlichen Beeinträchtigungen und die damit einhergehenden Leistungseinbußen älterer Arbeitskräfte in erster Linie in Zusammenhang mit den Produktionsverhältnissen im Kapitalismus. Die privat- und wettbewerbswirtschaftliche Organisation des gesellschaftlichen Produktionsprozesses und das damit verbundene Streben nach Gewinnmaximierung erzwingt auf der betrieblichen Ebene die maximale Ausnutzung der verfügbaren Leistungspotenziale der Arbeitnehmer ohne entsprechende Rücksicht auf die lebenszeitlichen Folgen. Die kontinuierlich hohen oder durch Rationalisierungsprozesse sogar stetig steigenden Leistungsanforderungen bringen entsprechende altersselektive Effekte mit sich. Im polit-ökonomischen Ansatz werden Beschäftigungsprobleme älterer Arbeitskräfte nicht nur auf gesundheitliche Einschränkungen zurückgeführt, die sich aus permanenten Höchstbelastungen am Arbeitsplatz einstellen. Durch Rationalisierungsprozesse und zunehmende Arbeitsteilung entstehen auch typische Qualifikationsprobleme.

Qualifikationslücken entstehen dann, wenn ältere Beschäftigte aufgrund der Einengung auf betriebsspezifischer Qualifikation und des längeren Zurückliegens ihrer Berufsausbildung mit der Einführung neuer Arbeits- und Produktionsformen konfrontiert werden. In der Konsequenz sind älter werdende und ältere Arbeitskräfte dem Risiko des Statusverlustes allgemein, der Umsetzung auf unterwertige Arbeitsplätze, des Arbeitsplatzverlustes oder der Frühverrentung ausgesetzt.

Als Kritik am polit-ökonomischen Ansatz wird insbesondere hervorgehoben, dass darin die in der Realität anzutreffenden betrieblichen Arbeitsbedingungen unzureichend differenziert und die Bedeutung des Taylorismus und die damit einhergehende Leistungsbelastung übergeneralisiert werden. Es wird entgegengehalten, dass es eine grosse Anzahl von Unternehmen und Branchen gibt, in denen älteren Arbeitnehmenden ein hoher Stellenwert zukommt und in denen diese zu den Leistungsträgern zählen. Insbesondere werden die betriebsspezifischen Qualifikationen positiver gesehen, weil einerseits die Bindung an den Betrieb erhöht wird und auch betriebsspezifische Qualifizierungsprozesse eine Form von Lernen sind, die Qualifizierungsvermögen eher erhalten als verringern (vgl. Frerichs 1998). Das dürfte insbesondere für Unternehmen, in denen das Erfahrungswissen sehr wichtig ist, gelten.

Als Erweiterung wird ein produktionspezifischer Ansatz vorgeschlagen, der den Wandel der Produktionsbedingungen im Postfordismus stärker mit einbezieht (vgl. Frerichs 1998). Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht der Betrieb als komplexe Organisation, in dem Arbeit und Technologie in einer je spezifischen Organisationsform miteinander verbunden sind. Diese Organisationsformen werden mit dem Begriff "Produktionsregime" bezeichnet. Es wird davon ausgegangen, dass dieses von den bestehenden Arbeits-, Produkt- und Kapitalmärkten sowie von den politischen Regulationsbedingungen abhängig ist. Je nach Regime werden unterschiedliche Strategien der Humanressourcennutzung angewendet werden. Damit verbunden sind jeweils unterschiedliche gesundheitliche Belastungen und Möglichkeiten der Qualifikationsentwicklung. Für die Entwicklung von Altersrisiken und -effekten werden neben der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, die mit den Arbeitsstrukturen verbundenen Lernpotenziale sowie die Leistungs- und Qualifizierungspolitik als entscheidend angesehen.

In der gegenwärtigen Realität werden nach Frerichs (1998) drei Produktionsregimes unterschieden:

- Das tayloristische Produktionsregime: vornehmlich in Unternehmen mit Massenproduktion, vornehmlich gering qualifizierte Arbeitskräfte, Beschäftigung vor allem unter dem Aspekt der Kostenminimierung, Arbeitsteilung stark fortgeschritten, insbesondere Frauen und Ausländer eingesetzt, Entscheidungs- und Kontrollspielraum sehr begrenzt.
- Das Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion: Fertigung von qualitativ hochwertigen Kleinserien und Einzelprodukten, relativ lernoffene Arbeitsstrukturen, grosse Einsatzbreite von unterschiedlichen Qualifikationen der Beschäftigten. Es dominiert insbesondere die Beschäftigung männlicher Facharbeiter in langfristigen Beschäftigungsverhältnissen. Physisch-psychische Belastungen sind begrenzt, so dass die Einsatzfähigkeit langfristig erhalten werden kann. Aufgrund technisch-sachlicher Gegebenheiten können allerdings recht hohe Arbeitsbelastungen sowie Dequalifizierungsprozesse auftreten.
- Das Produktionsregime der innovationsorientierten Qualitätsproduktion: durch "lean production", also durch Aufgabenintegration und Arbeitseinsatzflexibilität, stark qualifikationserweiternde Nutzung der Arbeitskräfte, Arbeitskraft als Ressource.

In Anlehnung an Frerichs (1998) Tabelle 5 sind die drei Produktionsregimes mit hypothetisch unterschiedlichen betrieblichen Altersrisiken dargestellt:

**Tabelle 5: Produktionsregimes und betriebliche Altersrisiken**

Produktionsregime	Eigenschaften	betriebliches Altersrisiko	Wahrscheinlichste Reaktionsform	Beispielbranchen <sup>53</sup>
Tayloristische Produktion/ Dienstleistung  (= Regime 1)	Starke Arbeitsteilung, hohe körperliche Belastung, geringe Qualifikationsanforderungen, Personal als Kostenfaktor.	Hohes körperliches Verschleissrisiko, unzureichende Qualifikationsentwicklung.	Jugendzentrierte Personalpolitik, Invalidation.	Nahrungsmittelindustrie, Detailhandel, Baugewerbe.
Diversifizierte Qualitätsproduktion/-dienstleistung  (= Regime 2)	Begrenzte körperliche Belastungen, variable Arbeitsanforderungen, Personal als ertragsrelevante Ressource.	Betriebsspezifische Qualifikationseinengung, langfristige körperliche Abbau- bzw. psychische Überforderungsprozesse.	Schaffung "ausgewogener" Altersstrukturen, Betriebliche/tarifvertragliche Vorruhestandsregelungen.	Metall- und Maschinenbau, Chemie, Banken/Versicherungen.
Innovationsorientierte Qualitätsproduktion/ dienstleistung  (= Regime 3)	Hohe Qualifikationsanforderung bei extremer Arbeitsintensität, Personal als ertragsrelevante Ressource.	Qualifikationsüberforderungen, psychisches Verschleissrisiko, hohes intergeneratives Qualifikationsrisiko.	Jugendzentrierte Personalpolitik, hohe Fluktuationsrate.	ICT (= Telekom und EDV), Werbebranche, Handelsvermittlung und Dienstleistungen für Unternehmen.

Quelle: In Anlehnung an die Untersuchung von Frerichs 1998, bezieht sich auf Rosenow und Naschold (1994).

Der positive Beitrag des Ansatzes liegt nach Frerichs (1998) darin, dass betriebliche Beschäftigungs- und arbeitsorganisatorische Bedingungen für die Erwerbssituation älterer Personen stärker berücksichtigt werden. Neue Arbeitsformen werden im Rahmen der innovatorientierten Qualitätsproduktion explizit thematisiert, die bisher nur im Zusammenhang mit betrieblichen Frühausgliederungsprozessen analysiert wurden. Das im Ansatz prinzipiell enthaltene Potenzial zur Beschreibung und Erklärung von betrieblichen Beschäftigungsbedingungen und Altersrisiken ist seiner Meinung nach noch nicht ausgeschöpft. Auch wurden bereits konzeptionelle Ergänzungen gemacht. So gibt es eine Differenzierung der Analyse in Richtung auf Klein- und Mittelbetriebe: Aufgrund der unterschiedlichen Personalentwicklungsressourcen lassen sich betriebsgrössenspezifische Unterschiede in der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmender aufzeigen.

Es bleibt hier allerdings festzuhalten, dass es beim Konzept des Produktionsregimes bei Frerichs nicht primär um das Frühverrentungsgeschehen in den Unternehmen ging, sondern um die Beurteilung gegenwärtiger Beschäftigungschancen und -risiken für ältere Arbeitskräfte und ihre Bedeutung für die Bewältigung des demographischen Wandels. Es kann zwar gezeigt werden, dass über alle Produktionsregimes hinweg erhebliche Altersrisiken bestehen, die eine Nutzung von frühzeitigen Altersabgängen durchaus nahe legen. Die Differenzierung der Produktionsregimes dient vor allem dazu, die Vielfältigkeit der betrieblichen Problemlagen und Personalpolitiken aufzuzeigen. Damit eignet sich dieser Ansatz be-

<sup>53</sup> Die genaue Zuteilung der Branchen, die für die Befragung der ZHW ausgewählt wurden, wird im Begleitband I vorgestellt.

sonderes für die Lösungsansätze zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte auf der Ebene der Produktionsbedingungen. Die Umsetzung des von den Unternehmen als jeweils notwendig erachteten Personalanpassungsbedarfs wird dabei jedoch nicht analysiert (George 2000).

### **Ansatz aus der Sozialpolitik: Lebenslagenkonzept**

In diesem Ansatz wird versucht, eine Verbindung mit der Sozialstruktur und der subjektiven Handlungsperspektive herzustellen (Frerichs 1998; Brosziewski 1997). Die sozialen Risiken, die eine potenzielle oder tatsächliche Gefährdung der Lebenslage von sozialen Gruppen mit sich bringen können, werden analysiert und mögliche Strategien zur Abwehr dieser Gefährdungen bzw. Kompensation bereits eingetretener Nachteile vorgestellt. Lebenslagen werden in diesem Ansatz bestimmt von kognitiven und emotionalen Deutungs- und Verarbeitungsmustern, die diese Menschen hervorbringen, und die sich in wechselseitiger Abhängigkeit von äusseren Lebensbedingungen entwickeln. Die äusseren Lebensbedingungen sind "jene wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Verhältnisse, die durch Produktionsweise, Arbeitsteilung und Berufsdifferenzierung...entstehen" (vgl. Frerichs 1998). In diesem Ansatz wird älteren Arbeitskräften grundsätzlich ein höherer Grad sozialer Gefährdung und ein höheres Risiko sozialer Schwäche zugewiesen als jüngeren. Von sozialer Schwäche sind aber nur selektiv bestimmte Gruppen älterer Arbeitskräfte betroffen. Strukturelle Benachteiligungen und schichtenspezifische Problemkonstellationen werden neben biologischen und kohortenspezifischen Risikofaktoren als wichtig angesehen. Bezogen auf die Erwerbsarbeit bilden vor allem Arbeiternehmende mit geringem Qualifikationsniveau an zumeist belastungsintensiven Arbeitsplätzen und mit finanziell ungünstigen Berufskarrieren, insbesondere aber ältere Arbeitnehmerinnen aufgrund geschlechtsspezifischer Segregationsprozesse (Clemens 1997) spezielle Problemgruppen. Gefährdungen manifestieren sich etwa in Erwerbs- und Berufsunfähigkeit oder Arbeitslosigkeit, können aber auch innerbetrieblich in Umsetzungen, Einkommensabstufungen oder ähnlichem resultieren und zu kumulativen Benachteiligungen führen.

In sozialpolitischen Erklärungsansätzen wie dem an der Lebenslage orientierten Ansatz wird der Arbeitsmarkt-, Sozial-, Wirtschafts- und Tarifpolitik ein wesentlicher Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und damit auf die Entstehung, das Ausmass und die Vermeidung oder zumindest die Absenkung von Beschäftigungsrisiken beigemessen. Diese politischen Teilsysteme bestimmen daher die Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte mit. Im Rahmen des Lebenslagenkonzeptes wird eine präventive Politik gefordert, um Risiken zu vermeiden und zu begrenzen. Bezogen auf ältere Arbeitskräfte werden verbesserte Arbeits- und Gesundheitsschutzmassnahmen und adäquate berufliche Qualifizierungskonzepte für notwendig gehalten. Die Aufmerksamkeit richtet sich dabei insbesondere auf die betrieblichen Handlungsstrategien und deren spezifischen ökonomischen Bedingungen (vgl. Frerichs 1998).

Die Analyse zwischen sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen, realer Arbeitssituation und wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen ermöglichen ein umfassendes Abbild der Gefährdungen, denen ältere Arbeitskräfte unterliegen. Das Lebenslagenkonzept zielt vor allem auf den betrieblichen Produktionsfaktor Arbeit. Mit den Kategorien Gesundheit und Qualifizierung werden Risiken und Chancen älterer Arbeitskräfte identifiziert. Bei diesem Konzept wird die starke Verkürzung auf die Gefährdung kritisiert, welche die Probleme des betrieblichen Personalmanagements und seiner Entscheidungs- und Massnahmenspielräume nicht ausreichend in den Blick nimmt (Brosziewski 1997).

### Organisationstheoretische Ansätze

In diesen Ansätzen werden die Faktoren, welche die Personalnachfrage in einem Betrieb bestimmen, behandelt. In welcher Beziehung die Alterung von Belegschaften ein betriebliches Problem darstellt, hängt von den Arbeitsanforderungen und dem jeweiligen Human-Ressource-Management (HRM-System) ab. Mit diesen Zusammenhängen befasst sich die betriebsdemographische Perspektive. Dabei wird ein HRM-System verstanden als Summe aller Strategien und Institutionalisierungen hinsichtlich der Nutzung und Reproduktion des betrieblichen Arbeitsvermögens. Dieses besteht sowohl in Humankapital als auch in Sozialkapital. Ziel ist es sicherzustellen, dass dem Betrieb das zur Kapitalverwertung benötigte Arbeitsvermögen zu akzeptablen Kosten zur Verfügung steht und in Arbeitsleistung transformiert werden kann. Je nach Kontextvariablen wird die Alterung von Belegschaften als betriebliche Belastung oder als betriebliche Ressource angesehen (Behrend 2002, Nienhüser 1998, 2002).

Aus organisationstheoretischer Sicht wirken von aussen wirtschaftliche, politische, rechtliche und technologische Einflüsse auf die Personalnachfrage und die Art der Produkte und Dienstleistungen, die Absatz- und Produktionsprogramme und die Produktionstechnologie. Zu den inneren Einflussfaktoren zählen die Art und Weise, wie gearbeitet werden soll, und die Organisationsform. Der Einsatz neuer Technologien, Arbeitsverfahren und Organisationsformen hat übergreifende Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und Funktionszusammenhänge und damit auch auf die Personalnachfrage. Bei der Planung des Personalbedarfs wird nun einerseits die Anzahl Arbeitskräfte für die einzelnen Unternehmen bestimmt, andererseits muss sie deren notwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten eruieren. Schliesslich muss sie die Teilaufgaben und -funktionen den Leistungsprozessen der Mitarbeitenden zuordnen. Neue Technologien und integrierte Arbeitsabläufe bedeuten daher für die Arbeitnehmenden der Unternehmen, dass sie neuen Qualifikationsanforderungen ausgesetzt sind (Hansen 2000). Um nun zu garantieren, dass der Betrieb auf äussere Einflüsse flexibel reagieren kann, entstehen in Unternehmen Teilsysteme von Arbeitsplätzen, die unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen zu erfüllen haben (Sengenberger, 1987; vgl. Frerichs 1998). Es werden drei Teilarbeitsmärkte unterschieden:

- Der erste Teilmarkt ist der unstrukturierte oder "Jedermannsarbetsmarkt", auf dem nur Arbeitsvermögen ohne besondere Qualifikationen (z.B. Hilfsarbeiter, Un- und Angelernte) genutzt werden. Fehlende Aufstiegschancen, hohe Arbeitsplatzunsicherheit und z.T. tiefe Löhne kennzeichnen die Arbeitstätigkeit. Die Investition in Humankapital ist gering, ebenfalls die Bindung des Arbeitgebers an den Arbeitnehmenden durch betriebsspezifisches Erfahrungswissen, Loyalität, Weitergabe von Werten und Wissen. In der Gruppe der älteren Beschäftigten finden sich vorwiegend Arbeitnehmerinnen.
- Beim zweiten Teilmarkt, dem Arbeitsmarkt für Fachkräfte werden Qualifikationen genutzt, die in überbetrieblich geregelten Ausbildungsgängen erworben werden. Hier ist der Arbeitgeber an Arbeitskräften mit bestimmten zertifizierten Qualifikationen gebunden, aber nicht an bestimmte Arbeitnehmende. Technischer Wandel kann vorhandene Qualifikationen zerstören, sofern nicht laufend Fort- und Weiterbildungen erfolgen.
- Der dritte Teilmarkt ist gekennzeichnet durch eine zielgerichtete, organisatorische Gestaltung von Arbeitsplätzen im Betrieb selbst. Die internen Mobilitäts- und Aufstiegsprozesse werden mit einer längerfristigen Perspektive der Personalentwicklung gestaltet. Qualifizierte Arbeitskräfte mit vielfältigem produkt- und prozessspezifi-

schem Wissen nehmen einen hohen Anteil ein. Die Effizienzvorteile betriebsinterner Qualifizierungsprozesse sind geringe Kosten, Vermeidung des Erwerbs überschüssiger Qualifikationen und Förderung der Einsatzflexibilität, auch die bilateralen Bindungen im Interesse einer längerfristigen Beschäftigungsdauer stehen im Vordergrund. Dies ist deshalb von Bedeutung, um Verluste zu vermeiden, die durch die Abwanderung der Arbeitskräften mit betrieblich entwickeltem Know-how entstehen. Zudem verfügen ältere Arbeitnehmende über so etwas wie ein "organisational citizenship", das für die Unternehmen unentbehrlich ist<sup>54</sup>. Diese zu den betrieblichen Stammbeschaften zählende Gruppe ist insbesondere bei technologisch-organisatorischen Veränderungen dadurch gefährdet, weil sich die betriebsinternen Kenntnisse nachteilig auswirken oder sogar entwertet werden können.

Die Herausbildung von internen Arbeitsmärkten (in Abgrenzung zu den externen Arbeitsmärkten) ist dabei Ausdruck einer betrieblichen Arbeitskräftestrategie, die für eine genau definierte Gruppe von Arbeitskräften konzipiert wurde (wichtige Vertreter der Segmentationstheorie sind Doeringer und Piore 1971; vgl. Überblick bei George 2000; Sengenberger 1987, Frerichs 1998). Aus dieser Perspektive lassen sich Anreize zur Externalisierung älterer Arbeitskräfte ableiten. Die Ausgliederungsanreize werden gleichzeitig durch die Bedingungen interner Arbeitsmärkte wieder relativiert. Ansteigende Alters-Lohn-Profile, die auf der Notwendigkeit einer langen Betriebszugehörigkeit beruhen, sind für die jüngeren Beschäftigten Voraussetzung für ein langfristiges kooperatives Arbeitsverhältnis. In einem geschlossenen System wie dem internen Arbeitsmarkt werden Frühverrentungen als systemkonforme Möglichkeit empfunden, welche für Jüngere neue Karrieremöglichkeiten öffnen.

Für die Arbeitsmarktsituation älterer Beschäftigter sowie der Arbeitslosen ist die Existenz interner Arbeitsmärkte ein wichtiger Bestimmungsfaktor. Dies kann insbesondere durch den erweiterten betriebsdemographischen Ansatz von Nienhüser (1998, 2002) gezeigt werden. Ausgehend davon, dass man einer "Überalterung" der Belegschaft vorwiegend negative Folgen zuschreibt (verringerte Leistungsfähigkeit, geringere Umstellungsbereitschaft und -fähigkeit des Personals, steigende Lohnkosten, Aufstiegsblockaden für Jüngere, Motivationsprobleme, Konflikte), weist er darauf hin, dass eine erhebliche Streuung von Betrieb zu Betrieb in der Wahrnehmung und Handhabung von Alterstruktur-Problemen zu beobachten sei. Ob der Betrieb ältere Mitarbeitende eher als Ressource oder als Belastung wahrnimmt und ihre Strategien entsprechend ausrichtet, hängt seiner Meinung nach mit den Arbeitsanforderungen zusammen, die wiederum aus dem Arbeitsprozess resultieren: "In Unternehmen mit komplexen Arbeitstätigkeiten und – daraus entstehend – hohen Anforderungen an Erfahrungswissen, aber auch Kooperation der Beschäftigten, werden eher auf langfristige Bindung und Sicherung wertvollen Humankapitals ausgerichtete HRM-Systeme vorzufinden sein als in Unternehmen, in denen wegen einfacher Arbeitsaufgaben die Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit eher hoch und der Bedarf an Erfahrungswissen sowie an Kooperation gering ist. Im ersten Fall wird man eher auf dem internen Arbeitsmarkt rekrutieren, da eine langfristige Bindung an den Arbeitnehmer notwendig ist. Im zweiten Fall wird man bei einer Stellenbesetzung eher auf den externen Arbeitsmarkt zurückgreifen und eine tendenziell kurzfristig angelegte Vertragsbeziehung bevorzugen. Neben der Arbeitsanforderung ist auch von Bedeutung, in welchem Ausmass jüngere Arbeitnehmende auf dem externen Arbeitsmarkt verfügbar sind. Er unterscheidet idealtypisch zwei Formen: Das kurz-

---

54 Vgl. dazu Fussnote 49.



fristig-extern ausgerichtete HRM-System (K-E-System) (wird in anderen Arbeiten als tayloristische Arbeitsorganisation bezeichnet) und das langfristig-intern ausgerichtete HRM-System (L-I-System). Beim K-E-Typ resultieren senioritätsabhängige Lohnsteigerungen am ehesten aus Tarifverträgen. Nach Meinung von Nienhüser ist dies nicht auf das Interesse der Unternehmen, sondern der Gewerkschaften zurückzuführen: Die Unternehmen greifen bei "Überalterungsproblemen" generell zur Substitutionsstrategie: Bei Veränderungen oder Anpassungen der erforderlichen Qualifikationen werden jüngere Arbeitskräfte eingestellt, während Probleme, die durch einen Leistungsrückgang älterer Mitarbeitender entstehen, externalisiert werden. Allerdings können auch in diesem System die Älteren nicht ohne weiteres als "Dispositionsmasse" verwendet werden, da den Ausgliederungsmöglichkeiten rechtliche und tarifvertragliche Grenzen gesetzt sind.

Das L-I-System ist gekennzeichnet durch eine langfristige Orientierung, eine intensive Nutzung des internen Arbeitsmarktes und einem hohen Bedarf an Erfahrungswissen. Ein hoher Anteil älterer Mitarbeitender kann ein Problem darstellen, wenn sich die Anforderungen sehr rasch verändern, Qualifikationen nicht ausreichen bzw. mit einer Qualifikationsanpassung hohe Kosten verbunden sind. Der "Zukauf" von Jüngeren lohnt sich auch bei einer Qualifikationslücke, da die Erträge der betrieblichen Investition in das Humankapital noch über einen relativ langen Zeitraum anfallen. Der relative Wert der Ressource eines hohen Anteils Älterer sinkt auch bei einem Personalüberhang, woraus ein Druck auf die Ausgliederung älter Arbeitnehmer entsteht. Hier spielen nur zum Teil Humankapitalüberlegungen eine Rolle als vielmehr das Sozialkapital (der soziale Friede), welches in L-I-Systemen ein grösseres Gewicht hat. Älteren Arbeitskräften stehen im Gegensatz zu den jüngeren die "Alternativrolle" Ruhestand zur Verfügung. Neben den direkt fassbaren Kosten in Form von Abfindungen, Alterssicherung usw. wird der (geringe) Verlust an Humankapital gegen einen (hohen) Verlust an Sozialkapital aufgerechnet, der entstünde, wenn Arbeitnehmergruppen ohne Alternativen ausgegliedert würden. Vorruhestandsregelungen werden auch dafür genutzt, um Aufstiegskanäle wieder freizumachen. Nienhüser vermutet, dass Reorganisationen eher dann stattfinden, wenn weniger Ältere mit einer akzeptablen Alternativrolle zur Verfügung stehen.

Ansätze einer modernen Personalpolitik, welche mit einer Vielfalt in der Personalstruktur Erfolgspotenziale für Unternehmen realisiert, werden in der neuesten HRM-Literatur unter dem Namen Managing Diversity abgehandelt (Böhne und Wagner 2002). Dieser Beitrag kommt aus der US-amerikanischen Forschung und wird erst seit kurzem im deutschsprachigen Raum diskutiert. Insbesondere für das Management von Diversity sind noch eine Reihe von Argumenten ungeklärt. Deshalb wird auch nicht weiter auf diesen Ansatz eingegangen.

Aufgrund der betriebswirtschaftlichen Entscheidungs- und Organisationstheorien kann zur Erklärung des Verhaltens von Unternehmen in Restrukturierung folgendes festgehalten werden:

- Das Personalmanagement muss einen tragfähigen Entscheid fällen unter Berücksichtigung der Interessen der Geschäftsleitung und der Beschäftigten (Brosziewski et al. 1997).
- Seitens der Geschäftsleitung werden neben der Berücksichtigung von produktions- und kostenspezifischen Anforderungen (Produktivitätskennzahlen und Kostenfaktoren) die Bereitstellung und künftige Verfügbarkeit der notwendigen Qualifikationen und Motivationen der Mitarbeitenden erwartet, die den Anforderungen an die Produk-

tion entsprechen. Dazu können seitens des Personalmanagements Karriere bildende Ressourcen<sup>55</sup> (Stellen, Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten, Qualifikations- und Kontaktchancen, Senioritätsrechte) eingesetzt werden. Gemäss der Theorie der "betriebszentrierten Arbeitsmarktsegmentation" bzw. der "internen Arbeitsmärkte" ist ein Arbeitgeber darauf angewiesen, seine Arbeitnehmenden langfristig an sich zu binden, je spezifischer die geforderten Qualifikationen sind. Dadurch kann eine gewisse Stabilität (Planungssicherheit und Berechenbarkeit) erzielt werden.

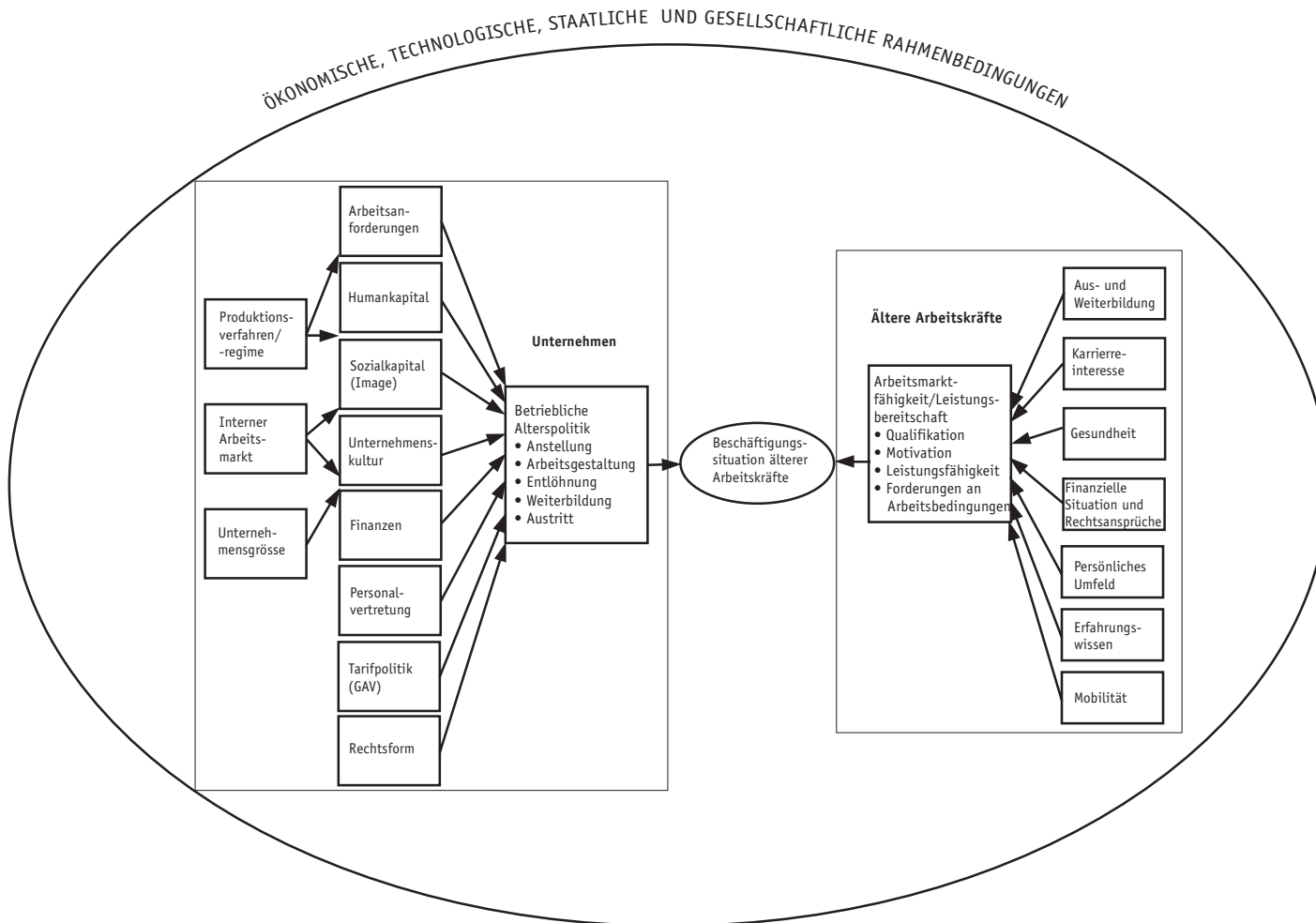
- Je nachdem, ob ein HRM-System eher kurzfristig oder langfristig ausgerichtet ist, wird die Freisetzung im Falle von Personalanpassungsstrategien älterer Arbeitskräfte unterschiedliche Formen annehmen.
- Seitens der Mitarbeitenden sind vor allem die Karriereinteressen zu berücksichtigen. So hat ein Unternehmen, das längerfristig Qualifikationen und Motivationen sichern will, das Personal über die Befriedigung von Karriereinteressen an sich zu binden. Zudem kann das Unternehmen versuchen, eine Unternehmensreputation aufzubauen. Der personalpolitische Umgang mit älteren Mitarbeitenden erhält im Zusammenhang mit Karriereinteressen eine Symbolwirkung, die signalisiert, mit welchen Folgen die Mitarbeitenden bei Umstrukturierungen zu rechnen haben.

Das Personalmanagement hat bei seinem Entscheid diese Interessen zu berücksichtigen und tragfähige Lösungen umzusetzen. Die generelle Zurückhaltung der Unternehmen gegenüber der Einführung und Förderung altersbezogener Sonderregelungen und -massnahmen wird dadurch erklärt, dass diese mehr Aufwand verursachen, aber auch Legitimationsnotwendigkeiten sowie Konfliktpotenziale beinhalten (Brosziewski et al. 1997). Gemäss Brosziewski et al. (1997) ist aufgrund der Grenzen des Entscheidungsspielraums des Personalmanagements nicht zu erwarten, dass die betriebliche Personalpolitik auf die demografischen Verhältnisse abgestimmt werden könnte. Die Personalpolitik muss sich vielmehr auf die Karriereinteressen der gewünschten Mitarbeitenden (Qualifikationen und Motivationen) und die karrierebildenden Ressourcen abstimmen. Zu erwarten ist höchstens ein indirekter Zusammenhang über die Karriereinteressen, die je nach Besetzung der Jahrgänge und Kohortenproportionen unterschiedlich ausfallen können.

---

<sup>55</sup> „Karriere“ wird mit Brosziewski et al. (1997) als soziologischer Begriff verstanden. Karriere bezieht sich in diesem Zusammenhang nicht nur auf den Beruf, sondern auf alle relevanten Lebensbereiche und kann auf Handlungen und Entscheidungen zurückgeführt werden.

**Figur 5: Einflussfaktoren auf die Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte**



Quelle: eigene Darstellung.

### 2.2.6 Wirkungszusammenhänge

Aufgrund der oben dargestellten theoretischen Erklärungsansätze sowie den oben referierten empirischen Arbeiten werden die Einflussfaktoren der Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte als Grundlage für die Arbeitshypothesen sowie die empirischen Arbeiten zusammenfassend dargestellt. Haupteinflussfaktoren der Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte sind neben den weiter hinten behandelten ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die betriebliche Alterspolitik (Arbeitsnachfrage und Beschäftigungsanreize) und die Arbeitsmarktfähigkeit sowie die Leistungsbereitschaft der älteren Arbeitskräfte. Das Verhalten der Unternehmen und der älteren Arbeitskräfte wird in bedeutendem Masse von ökonomischen, technologischen, staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Im Folgenden werden die verschiedenen Einflussfaktoren sowie deren Zusammenwirken beschrieben (vgl. Figur 5).

#### **Betriebliche Alterspolitik**

Die Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften wird in erster Linie durch die Arbeitsanforderungen, dem Angebot an und Bedarf nach Arbeitskräften sowie dem Human Resources Management geprägt:

- Die Unternehmen leiten aus den zu leistenden Arbeiten die Anforderungen an die Arbeitskräfte ab (Qualifikation, Motivation, Leistungsfähigkeit). Die zu leistenden Arbeiten (Tätigkeitsprofile) werden von den jeweiligen Produktionsverfahren bzw. -regimes bestimmt, die ihrerseits insbesondere von der technologischen Entwicklung sowie ökonomischen Überlegungen geprägt werden. Aufgrund unterschiedlicher Arbeitsanforderungen an die Arbeitskräfte können verschiedene interne Arbeitsmärkte entstehen (Segmentation), die sich in unterschiedliche personalpolitische Strategien gegenüber älteren Arbeitskräften auswirken (z.B. Einstellung, Entlohnung und Weiterbildung, Austritt).
- Der Bedarf sowie das Angebot auf dem internen und externen Arbeitsmarkt an Arbeitskräften (Humankapital) wirkt sich neben der generellen Personalpolitik auch auf die Politik gegenüber älteren Arbeitskräften aus. Sind aufgrund von ökonomischen Rahmenbedingungen (Kosten- und Wettbewerbsdruck) Restrukturierungen und damit einhergehende Personalanpassungen notwendig, kann sich dies in einer unterschiedlichen Form der Ausgliederung älterer Arbeitskräfte aus dem Arbeitsprozess äussern (Frühpensionierungen, Entlassungen).
- Die Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitnehmenden (insbes. Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung) wird in entscheidendem Masse von der allgemeinen Personalpolitik sowie dem Innovationsgrad des Personalmanagements bestimmt.

Folgende weitere unternehmensinterne Faktoren sind für die Ausgestaltung der Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften von Relevanz:

- Die Betriebsgrösse hat einen entscheidenden Einfluss auf die Personalpolitik.
- Das Verhalten der Unternehmen gegenüber älteren Arbeitskräften wird von verschiedenen "soft factors" wie der Unternehmenskultur, dem Sozialkapital ("adäquater Altersmix"), möglichen Rückwirkungen personalpolitischer Massnahmen auf das Unternehmen (Image) sowie dem Druck der internen Personalvertretungen geprägt. Diese Faktoren werden ihrerseits von der gesellschaftlichen Akzeptanz der betrieblichen Al-

terspolitik resp. dem gesellschaftlichen Druck hinsichtlich einer sozialverträglichen Lösung beeinflusst. Während die erwähnten Faktoren besonders für grössere Unternehmen von Bedeutung sind, ist die Personalpolitik in kleinen Unternehmen eher geprägt von patronalen Beziehungen und deregulierten Formen (Lösungen von Fall zu Fall).

- Ein zusätzlich wichtiger Bestimmungsfaktor ist die finanzielle Lage der Unternehmen (z.B. zur Finanzierung von vorzeitigen Ruhestandslösungen).

### **Arbeitsmarktfähigkeit und Leistungsbereitschaft älterer Arbeitskräfte**

Die Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte erhöhen sich allgemein, je besser ihre Arbeitsmarktfähigkeit und je grösser ihre Leistungsbereitschaft ist. Die Arbeitsmarktfähigkeit und die Leistungsbereitschaft älterer Arbeitskräfte ergeben sich durch deren Qualifikationen (Wissen, Erfahrung), Leistungsfähigkeit, Motivation und Forderungen an die Arbeitsbedingungen (Arbeitsinhalt, Arbeitszeiten, Entlohnung, Sozialleistungen, Arbeitsumfeld). Diese Aspekte werden ihrerseits von folgenden persönlichen Faktoren bestimmt:

- Qualifikation: Bildungsinvestitionen (Aus- und Weiterbildung) sowie berufliche Erfahrung.
- Berufliche und private Karriereinteressen,
- Gesundheit,
- Finanzielle Situation,
- Persönliches Umfeld,
- Mobilitätsbereitschaft.

### **Ökonomische, technologische, staatliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen**

Die Rahmenbedingungen beeinflussen das Verhalten der Unternehmen und der älteren Arbeitskräfte wie folgt:

- Die ökonomischen Rahmenbedingungen (strukturelle und konjunkturelle Faktoren) bestimmen einerseits den Kosten-, Wettbewerbs- und Innovationsdruck, der sich auf betrieblicher Ebene auf den Bedarf und die Anforderungen an die benötigten Arbeitskräfte auswirkt. Andererseits beeinflussen die ökonomischen Rahmenbedingungen den Arbeitsmarkt und damit die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Die ökonomischen Rahmenbedingungen wirken sich auch über erhöhten Leistungsdruck und gestiegene Qualifikationsanforderungen auf die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitskräfte aus.
- Die technologische Entwicklung beeinflusst auf betrieblicher Ebene die Produktionsverfahren und damit die Arbeitsanforderungen, auf individueller Ebene über gestiegene Qualifikationsanforderungen ebenfalls die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitskräfte.

Die staatlichen Rahmenbedingungen üben ebenfalls einen grossen Einfluss auf die Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte aus:

- Die Bildungspolitik bzw. das Angebot und die Qualität der Bildungseinrichtungen beeinflusst die Qualifikation auf individueller Ebene sowie die verfügbaren Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt.

- Die Wahl des Rücktrittzeitpunktes älterer Beschäftigter wird massgeblich durch die gesetzliche Regelungen im Rahmen der Sozialversicherung bestimmt. Wesentlich sind die Festlegung des Rentenalters, die Möglichkeiten zum vorzeitigen Rücktritt und das Ausmass der Sozialversicherungsleistungen.
- Der Staat unterstützt mit einer aktiven Arbeitsmarktpolitik die Massnahmen der Unternehmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Mitarbeitenden, kann aber auch mit Leistungen im Fall von Arbeitslosigkeit Ausgliederungen mitbestimmen.
- Mit der gewählten Liberalisierungs- bzw. Regulierungspolitik nimmt der Staat zudem Einfluss auf den Wettbewerbs- und Kostendruck und damit auf den Restrukturierungsbedarf in den betroffenen Branchen (insbesondere Infrastrukturbereiche wie Bahn, Post, Telekommunikation und Energie).

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflussen das Verhalten der Unternehmen und der älteren Arbeitskräfte hauptsächlich in zweierlei Hinsicht:

- Die gesellschaftlichen Wertvorstellungen beeinflussen einerseits den personalpolitischen Handlungsspielraum der Unternehmen, indem sie sich auf das Image eines Unternehmens auswirken. Erstens ist entscheidend, welches Gewicht soziale Werte (z.B. "Vermeidung von Diskriminierung", Forderung nach "sozialverträglichen" Massnahmen) gegenüber rein ökonomischen Werten haben. Zweitens ist es von Bedeutung, wie die sozialen Wertvorstellungen inhaltlich gefüllt werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass sich Werte über die Zeit ändern können.
- Andererseits beeinflussen gesellschaftliche Wertvorstellungen die Handlungsoptionen der älteren Arbeitskräfte selbst. Beispielsweise werden sie sich eher mit vorzeitigen Pensionierungen einverstanden erklären, je mehr dieses Verhalten gesellschaftlich akzeptiert ist.
- Schliesslich ist auf den demographischen Wandel, das Erwerbsverhalten der Frauen, die individualisierten Rollenverständnisse wie auch auf die verstärkte Bildungsbeteiligung (vor allem im Tertiärsektor) hinzuweisen.

#### *2.2.7 Einfluss Institutioneller Regelungen auf das Pensionierungsverhalten*

Im Folgenden werden die Anreizwirkungen institutioneller Regelungen auf Früh- und flexible Pensionierungen vertieft diskutiert. Widmer et al. 2002 kommen in ihrer Analyse der Anreizwirkung institutioneller Regelungen auf das Pensionierungsverhalten der Beschäftigten und der Unternehmen zu folgenden Ergebnissen (vgl. Tabelle 6):

**Tabelle 6: Pensionierungsverhalten: Anreize institutioneller Regelung**

Institutionelle Regelungen	Anreizwirkung Erwerbstätige	Anreizwirkung Arbeitgeber
<b>AHV</b>	<p>Die AHV sieht einen Rentenantritt für Männer mit 65 Jahren und für Frauen mit 63 Jahren vor. Zudem ist eine flexible Pensionierung möglich, indem der Rentenantritt bis zu zwei Jahren vorgezogen oder um 5 Jahre aufgeschoben werden kann.</p> <p>Die Beitragspflicht der Erwerbstätigen hat keinen spürbaren Einfluss auf den Verrentungszeitpunkt. Die AHV begünstigt jedoch die Altersteilzeitarbeit, indem erwerbstätigen RentnerInnen ein Freibetrag eingeräumt wird.</p>	<p>Die AHV hat nur einen marginalen Einfluss auf das Pensionierungsverhalten der Arbeitgeber. Einerseits steigen über die mit dem Alter zunehmenden Lohn auch die vom Arbeitgeber geschuldeten AHV-Beiträge. Die Erhöhung der Arbeitskosten stellt einen Anreiz zur Frühpensionierung dar.</p> <p>Andererseits stellt der Freibetrag einen Anreiz dar, die Altersteilzeitarbeit zu fördern und Personen mit einem geringen Verdienst nicht zu pensionieren.</p>
<b>BVG</b>	<p>Eine Frühpensionierung ist aus BVG-Sicht unattraktiv. Erstens können die Erwerbstätigen durch die mit dem Alter zunehmenden Altersgutschriften und die i.d.R. zunehmenden Löhne mehr Alterskapital ansparen, je älter sie werden. Zweitens ist es aufgrund der Zinsen interessant, möglichst lange Beiträge zu entrichten.</p> <p>Das BVG bietet auch keine Anreize, über das ordentliche Pensionierungsalter erwerbstätig zu sein, da nach der Pensionierung keine weiteren Beiträge einbezahlt werden können.</p>	<p>Einerseits besteht aufgrund der mit dem Alter steigenden Beiträge und damit der Arbeitskosten ein Anreiz, die Mitarbeitenden vorzeitig zu pensionieren. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass der Arbeitgeber bei Frühpensionierungen i.d.R. eine Überbrückungsrente zu entrichten hat.</p> <p>Andererseits bewirkt das BVG, dass Arbeitgeber einen Anreiz haben, pensionierte Personen zu beschäftigen, weil sie keine BVG-Beiträge mehr zahlen müssen.</p>
<b>IV</b>	<p>Ältere Personen, die eine Invalidität geltend machen, können eine IV-Rente beziehen. Die IV-Rente könnte für erwerbstätige Versicherte einen Ersatz für die Frührente darstellen. Diese haben jedoch kein Wahlrecht (notwendige medizinische Bestätigung). Anreizwirkungen der IV für Personen mit gesundheitlichen Problemen in Richtung auf eine Frühpensionierung können jedoch nicht ganz ausgeschlossen werden.</p>	<p>Im Urteil von Widmer et al. (2002) ist die IV für das Verhalten der Arbeitgeber in Bezug auf die Pensionierung irrelevant, weil diese keinen Einfluss darauf nehmen können, ob eine Unterstützung durch die IV gewährt wird.</p> <p>Dem kann jedoch entgegengehalten werden, dass die Bereitschaft der Arbeitgeber in wirtschaftlich schwierigen Zeiten abnehmen kann, gesundheitlich beeinträchtigte Personen zu beschäftigen (Invalidisierung).</p>
<b>UVG</b>	<p>Das UVG übt keinen sichtbaren Einfluss auf das Pensionierungsverhalten der Erwerbstätigen aus.</p>	<p>Für die Arbeitgeber ist das UVG insofern von Bedeutung, als bei anciennitätsorientiertem Lohn höhere Arbeitskosten entstehen. Durch eine vorzeitige Pensionierung älterer Beschäftigter können Lohnnebenkosten eingespart werden. Von Relevanz sind die möglichen Kosteneinsparungen in Branchen mit hohem Unfallrisiko.</p>
<b>ALV</b>	<p>Im Urteil von Widmer et al. (2002) ist die ALV für den Zeitpunkt des individuellen Rentenantritts kaum von Bedeutung. Als wesentlicher Grund dafür wird</p>	<p>Die ALV kann Auswirkungen auf das Pensionierungsverhalten der Arbeitgeber haben. Einerseits ermöglicht die ALV über die Kurzarbeits- und die Schlechtwetterentschädigung, in schwierigen Zeiten</p>

Institutionelle Regelungen	Anreizwirkung Erwerbstätige	Anreizwirkung Arbeitgeber
	<p>die Verpflichtung angesehen, dass die Arbeitslosen aktiv nach Arbeit suchen und eine zumutbare Arbeit annehmen müssen.</p> <p>Dem ist entgegenzuhalten, dass die ALV als Ersatzrente wirken kann, falls es den älteren Arbeitslosen aufgrund des Arbeitsmarktes nicht gelingt, eine neue Stelle zu finden.</p>	<p>ältere MitarbeiterInnen weiter zu beschäftigen. Andererseits bestehen für die Arbeitgeber gewisse Möglichkeiten, ihre Beschäftigten zu Lasten der ALV vorzeitig zu pensionieren. So sind in der Praxis Modelle anzutreffen, bei denen die ALV eine Überbrückungsrente finanziert und erst nach Ausschöpfung der maximalen Bezugsdauer der Arbeitgeber eine finanzielle Unterstützung bis zum ordentlichen Rentenalter gewährleistet. Zudem ist denkbar, dass der Arbeitgeber Kurzarbeit für ältere Erwerbstätige einführt und die ALV einen schrittweisen Übergang in den Ruhestand finanziert.</p>

Quelle: Widmer et al. 2002.

Weitere institutionelle Regelungen, die einen zentralen Einfluss auf das Pensionierungsverhalten haben, sind die Pensionskassenregelungen und die Gesamtarbeitsverträge (GAV). Unter Bezugnahme auf die Bestandesaufnahme institutioneller Regelungen beim Rentenantritt werden im Folgenden die wichtigsten Regelungen dargestellt (Widmer et al. 2002):

### Pensionskassenregelungen<sup>56</sup>

- **Ordentliche Pensionierung:** Das ordentliche Pensionierungsalter beträgt bei Männern mehrheitlich 65 Jahre und bei Frauen i.d.R. 63 Jahre.
- **Vorzeitige Pensionierung:**
  - Männer können sich meistens ab dem 60. Altersjahr und in einigen Fällen bereits mit 57 oder 59 Jahren vorzeitig pensionieren lassen. Bei den Frauen beginnt die Möglichkeit einer Frühpensionierung ab 57 Jahren.
  - Wer sich frühzeitig pensionieren lässt, muss i.d.R. mit permanenten Leistungskürzungen zwischen 3 und 8.5 Prozent pro Jahr rechnen. Zwei Drittel aller Vorsorgeeinrichtungen gewähren eine Überbrückungsrente, die sich an der maximalen AHV-Altersrente orientiert.
- **Teilpensionierung:** Die Hälfte der in der SVP-Umfrage befragten Vorsorgeeinrichtungen sieht die Möglichkeit einer Teilpensionierung oder einer etappierten Pensionierung ab Alter 60 (Männer) bzw. 57/58 (Frauen) vor.
- **Aufgeschobene Pensionierung:** Nur 15 Prozent der befragten Vorsorgeeinrichtungen sehen die Möglichkeit eines späteren Rentenantritts vor (i.d.R. bis zum Alter 70).

<sup>56</sup> Widmer et al. 2002 stützen sich auf die Pensionskassenstatistik sowie eine Umfrage, die die Fachzeitschrift „Schweizer Personalvorsorge“ (SVP) 1999 durchführte.



### Gesamtarbeitsverträge (GAV)

- Gemäss Widmer et al. (2002) sind in den meisten GAV Vereinbarungen über vorzeitige Pensionierungen zu finden. Die GAV begünstigen damit tendenziell einen vorgezogenen Rentenantritt.
- Widmer et al. weisen zudem auf die Bedeutung der Urlaubsregelung hinsichtlich des Pensionierungsverhaltens hin. So steht älteren Arbeitnehmenden praktisch in allen Branchen ein höherer Urlaubsanspruch zu, die gegenüber jüngeren Arbeitskräften zu höheren Arbeitskosten führt. Diese höheren Kosten können für die älteren Arbeitskräfte ein Wettbewerbsnachteil und für die Arbeitgeber ein Anreiz darstellen, ältere Mitarbeitende vorzeitig zu pensionieren.

Im Folgenden werden die wichtigsten relevanten Regelungen ausgewählter GAV dargestellt, dies auch im Hinblick auf die empirischen Arbeiten (vgl. insbes. Kapitel 3):

**Tabelle 7: Pensionierungsverhalten: Einfluss GAV (ausgewählte Beispiele)**

GAV	Anreize Erwerbstätige	Anreize Arbeitgeber
<b>Landesmantelvertrag für das Schweizerische Bauhauptgewerbe</b>	Ankündigung des Vorhabens einer Arbeitszeientlastung für ältere Arbeitnehmer. Pilotprojekt "Altersteilzeit", das über 60-jährigen Arbeitnehmenden während eines Zeitraums von 4 Jahren die Möglichkeit bietet, bei 90 Prozent ihres letzten AHV-pflichtigen Lohns ihre Arbeitszeit um 50 Prozent zu reduzieren.	Im Rahmen des Pilotprojekts "Altersteilzeit" haben auch die Arbeitgeber die Möglichkeit, ältere durch jüngere Erwerbstätige zu ersetzen.
<b>Baugewerbe: GAV Frühzeitiger Altersrücktritt</b>	Vereinbarung, dass die 60-jährigen Bauarbeiter ab 2006 in den Ruhestand treten können. Ab Juli 2003 können die 64- und 63-jährigen Bauarbeiter in den Ruhestand treten. Die Rente beträgt 70 Prozent des letzten Bruttolohnes plus einen Sockelbeitrag von CHF 6000 (insgesamt rund 80 Prozent des letzten Bruttolohnes).	Der frühzeitige Altersrücktritt kann bei den Baumeistern die Tendenz zum Ersetzen älterer durch jüngere Bauarbeiter verstärken.
<b>GAV Maschinenindustrie Schweiz</b>	Teilzeitarbeit ist möglich. Empfehlung an die Vorsorgeeinrichtungen, in ihren Reglementen die Möglichkeit der flexiblen Pensionierung vorzusehen und zusammen mit den betrieblichen Sozialpartnern die Einführung von Altersteilzeit und ähnlichen Modellen zu prüfen. Empfehlung, Teilzeitbeschäftigte durch eine entsprechende Bemessung des Koordinationsabzugs zu berücksichtigen. Dies kann einen Anreiz zum gleitenden Übergang in den Ruhestand implizieren.	Vorzeitige Pensionierungen mit Zusatzleistungen werden explizit als denkbare Massnahme zur Vermeidung oder Milderung von Härtefällen durch Entlassungen aufgeführt.

GAV	Anreize Erwerbstätige	Anreize Arbeitgeber
<b>GAV für Basler Pharma-, Chemie- und Dienstleistungsunternehmen</b>	Teilzeitarbeit ist möglich.	Verpflichtung, bei Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen geeignete Massnahmen zur Begrenzung der materiellen und menschlichen Konsequenzen für die betroffenen Arbeitnehmenden zu prüfen. Dabei ist auf Arbeitnehmende, die über 50 Jahre alt sind, speziell Rücksicht zu nehmen. Die Unternehmen werden angehalten, nach Möglichkeit Härtefälle zu vermeiden und den Arbeitnehmenden innerhalb der Firma andere geeignete Arbeitsplätze anzubieten sowie Gelegenheit zu Umschulungen zu schaffen.

Quellen: Widmer et al. 2002, GBI 2002 und Fallstudien (vgl. Beilageband II).

### Sicht der Experten

Im Zentrum dieses Kapitels stehen die Ergebnisse von 21 explorativen Interviews mit VertreterInnen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden und mit Arbeitsmarktexperten<sup>57</sup>. Deren Ergebnisse bildeten neben der Literaturanalyse eine der Grundlagen für die Forschungsfragen und die Arbeitshypothesen. Insbesondere werden folgende Frageblöcke angesprochen:

- Betriebliche Alterspolitik in den Neunziger Jahren.
- Aktuelle Trends in der betrieblichen Alterspolitik.
- Handlungsfelder und Handlungsbedarf sowie konkrete Massnahmen zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften.

Nachstehend werden die Antworten der befragten Expertinnen und Experten zusammengefasst.

#### Betriebliche Alterspolitik in den Neunziger Jahren

- (1) Die Unternehmen verfügen über keine kohärente Alterspolitik. Unter den Bedingungen von Nachfrageschwäche und Strukturbereinigungen in den Unternehmen des 2. und 3. Sektors werden situativ altersspezifische Personalanpassungsstrategien verfolgt. Junge Arbeitskräfte werden für viele Schweizer Unternehmen zu Hoffnungsträgern in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld. In ihnen kulminieren Dynamik, Flexibilität und die Kenntnisse neuer Technologien, verbunden mit tiefen Lohnkosten. Die kritische Altersgrenze für Entlassungen und Einstellungen verschiebt sich deutlich unter 50 (im Baugewerbe bis gegen 40) Altersjahre.
- (2) Die Freisetzung älterer Mitarbeitende folgt rationalen und, sofern die finanziellen Ressourcen vorhanden sind, sozialverträglichen Kriterien, insbesondere wenn der Personalabbau im Zuge von Umstrukturierungen über Frühpensionierungen durchgeführt wird. Die Grenzen zu freiwilligen und erzwungenen Frühpensionierungen verwischen sich und werden von den Betroffenen vor allem bei der Ausrichtung grosszügiger Leistun-

<sup>57</sup> Im Anhang 1 befinden sich neben einer detaillierten Darstellung der Ergebnisse das methodische Konzept, der Interviewleitfaden und die Liste der befragte Arbeitsmarktexperten und der VertreterInnen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden.

gen akzeptiert. Der Personalabbau über ältere Mitarbeitende wird als gut kommunizierbare Form der Personalanpassung angesehen, die breite gesellschaftliche und politische Zustimmung findet ("Senioren" steht mit der Pension eine Alternative zur Verfügung, Stellen werden für Jüngere freigemacht).

- (3) Die Formen des Stellenabbaus von älteren Mitarbeitenden über Frühpensionierungen, Entlassungen oder Invalidisierungen sind weitgehend branchen- und betriebsgrössenspezifisch (vgl. Tabelle 8). Frühpensionierungen finden sich vorwiegend in Grossunternehmen mit langfristig angelegten HRM-Systemen (Banken) und in Branchen mit hohem gewerkschaftlichem Organisationsgrad (Maschinenindustrie), Entlassungen eher in der Elektronikbranche, wo Arbeitskräfte mit Fachwissen jederzeit ersetzt werden können; Entlassungen und Invalidisierungen bei kurzfristig auf den externen Arbeitsmarkt ausgerichteten Branchen wie dem Baugewerbe und dem Detailhandel.
- (4) Hauptkriterien für die Freisetzung der älteren Mitarbeitenden sind zu hohe Lohnkosten (wegen des Anciennitätsprinzips und steigender Pensionskassenbeiträge), qualifikatorische Defizite, eine geringere Flexibilität und Mobilität sowie Leistungsschwäche. Sie folgen ebenfalls einem branchenspezifischen Muster. Die Risiken verringern sich vor allem dort, wo Kundenbeziehungen von Bedeutung sind (z.B. Bankgewerbe).

**Tabelle 8: Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitskräfte**

Branchen	Beschäftigungsrisiken	Reaktionsformen
Bauindustrie	Lohnkosten, physische Leistungsfähigkeit, Überkapazitäten.	Eher Entlassung als Frühpensionierung, Invalidisierung, Immigranten kehren zurück in ihre Ursprungsländer.
Maschinenindustrie, Chemische Industrie	Qualifikationsdefizite, Lohnkosten, Flexibilisierung, Überkapazitäten.	Entlassungen, Frühpensionierungen, Ersetzung durch besser Qualifizierte, generelle Verjüngung.
Herstellung elektronischer Geräte, Feinmechanik	Überkapazitäten, Flexibilisierung, Qualifikationsdefizite.	Entlassungen, hire and fire.
Banken	Lohnkosten (Anciennitätsprinzip), Überkapazitäten, Fusionen.	Frühpensionierung mit Sozialplänen, Verjüngung.
Detailhandel	Lohnkosten, physische Leistungsfähigkeit.	Entlassungen, Frühpensionierungen mit Sozialplänen (in Grossunternehmen).

- (5) Der Stellenabbau von älteren Mitarbeitenden wird in manchen Branchen (z.B. Maschinen- und Metallindustrie, Baugewerbe) unter bewusster Nutzung der Arbeitslosenversicherung (ALV) und den Dienstleistungen, welche die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) angeboten haben (wie Finanzierung der Sozialversicherungsbeiträge), abgewickelt. Die Möglichkeit der Invalidisierung (vor allem im Bausektor) wird toleriert als "spezielle Form der Frühpensionierung".
- (6) Die betriebliche Alterspolitik wird bei den Arbeitgeberverbänden kaum thematisiert, Gewerkschaften fordern bei Stellenabbau Sozialpläne und setzen sich für altersadäquate Arbeitsbedingungen ein.

**Aktuelle und zukünftige Entwicklung der betrieblichen Alterspolitik**

- (7) Heute ist ein Richtungswechsel in der Alterspolitik festzustellen: Steigendes Bewusstsein in den Unternehmen, dass die Kompetenzen der älteren Mitarbeitende (Erfahrungswissen, Teamfähigkeit, Sozialkompetenz, Betriebsloyalität) und eine Durchmischung der Altersstruktur wichtig sind, die Altersgrenze hat sich wieder bei 50 Altersjahren eingependelt.
- (8) Der Trend weist in Richtung einer Lohnflexibilisierung: Der Leistungslohn setzt sich mehr und mehr gegenüber dem Anciennitätsprinzip durch. Ausserdem ist eine Flexibilisierung der Pensionsgrenze und der Arbeitsverhältnisse festzustellen, die nicht nur den Bedürfnissen der Unternehmen, sondern auch denen der älteren Mitarbeitenden entgegenkommt.
- (9) Qualifikation und Leistungsfähigkeit werden zu den zentralen Kriterien für Arbeitsmarktintegration und stehen im Spannungsfeld mit dem individuellen Leistungsvermögen älterer Arbeitskräfte.
- (10) Während die Gewerkschaften die Arbeitsmarktintegration älterer Arbeitnehmender unabhängig vom Arbeitsmarkt fordern, sehen die Arbeitgeberverbände im Markt diejenige Instanz, welche die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle, des Pensionierungsalters und der Lohnsysteme fördert und zu einer verstärkten Integration beiträgt.
- (11) Die Kooperation zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden fokussiert verstärkt auf die zentralen Arbeitsbedingungen älterer Arbeitskräfte.

**Handlungsfelder zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften**

- (12) Aufgrund der Hemmnisse (hohe Lohnkosten, qualifikatorische und physische Leistungsdefizite und Vorurteile), die einer Beschäftigung älterer Arbeitskräfte entgegenstehen, wird der zentrale Handlungsbedarf in der Flexibilisierung der Arbeits- und Pensionierungsmodelle, der Lohnsysteme, der Förderung einer angepassten Weiterbildung und im Abbau von Vorurteilen gesehen.
- (13) Der Staat soll Anreize für das lebenslange Lernen schaffen, unter anderem dadurch, dass alle Ausgaben für die Weiterbildung bei der Einkommensteuer abziehbar sind. Darüber hinaus soll er altersadäquate Berufsbildungsangebote zur Verfügung stellen, die Flexibilisierung von AHV und BVG verankern, die der individuellen Leistungsfähigkeit Rechnung tragen. Ausserdem ist ein Freiwilligensektor zu entwickeln, indem "Alte für Alte sorgen".
- (14) Die Arbeitnehmenden sollen sich stetig weiterbilden, sich eine grössere Flexibilität (Lohn, geographische Mobilität) aneignen und ihrer Lebensplanung verstärkt in die Hand nehmen.
- (15) Die Unternehmen sind aufgefordert, sich an der Weiterbildung inhaltlich und finanziell zu beteiligen und dafür genügend Zeit zur Verfügung zu stellen. Ausserdem sollen sie neue Anstellungsformen (Zeitverträge, Mandate, etc.) anbieten und die Arbeitsbelastung mit entsprechender Lohnsenkung anpassen.

## 2.4 Arbeitshypothesen

Im Folgenden werden auf der Grundlage der Literatur sowie der Ergebnisse der Experteninterviews Arbeitshypothesen zur betrieblichen Alterspolitik der Neunziger Jahre sowie der aktuellen personalpolitischen Trends formuliert. Die Arbeitshypothesen sind als Arbeitsinstrument zu verstehen und dienen der Fokussierung der Forschungsarbeiten, indem sie empirisch überprüft bzw. auf qualitative Weise gestützt oder verworfen werden.

**Tabelle 9: Arbeitshypothesen zur betrieblichen Alterspolitik der Neunziger Jahre**

For- schungs- fragen*	Arbeitshypothesen	
1-1	1	Die Schweizer Unternehmen verfügten über keine spezifische betriebliche Alterspolitik. Die Mitarbeitenden wurden gleich behandelt, unabhängig von ihrem Alter. Bei strukturellen oder konjunkturellen Veränderungen kommt es allerdings zu altersspezifischen Personalanpassungsstrategien.
1-2 1-3 1-4	2	Bei Personalabbau wurde pragmatisch versucht, zwischen den Interessen des Unternehmens und der vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeitende eine möglichst sozial verträgliche Lösung zu finden.
1-2 1-3 1-4 1-5	3	Die Unternehmen haben den notwendigen Stellenabbau vor allem über Frühpensionierungen, Entlassungen und Invalidisierungen abgewickelt. Frühpensionierungen wurden vorgenommen, sofern: <ul style="list-style-type: none"> <li>a die finanziellen Mittel zur Verfügung standen.</li> <li>b bei Entlassungen ein Imageschaden befürchtet wurde.</li> <li>c die Unternehmen sich auf einen internen Arbeitsmarkt stützen konnten.</li> </ul>
1-2 1-3 1-4 1-5	4	Unternehmen, die Personal abbauten, haben ältere Mitarbeitende im Vergleich zu jüngeren eher freigesetzt (entlassen, frühpensioniert, invalidisiert oder extern weitervermittelt), falls: <ul style="list-style-type: none"> <li>a die Entlohnung eher nach dem Anciennitätsprinzip anstelle des Leistungsprinzips erfolgte.</li> <li>b die Arbeitserfahrung der älteren Mitarbeitende gegenüber aktuellem (Fach-)Wissen, das an Schulen und Weiterbildungen erarbeitet werden kann, im betreffenden Markt tief eingeschätzt wurde.</li> <li>c die den älteren Mitarbeitenden zugeschriebenen Risiken (Gesundheit, Motivation, sinkende Arbeitsproduktivität) hoch eingeschätzt wurden.</li> <li>d das Unternehmen wenig Wert auf die Bindung von langjährigen Mitarbeitende legte.</li> </ul>
1-2 1-3	5	Ob ein Unternehmen in besonderem Masse umstrukturierte oder nicht, spielte bezüglich der Hypothesen 2 bis 4 keine Rolle.
1-6	6	Für die betroffenen Mitarbeitenden waren für die Akzeptanz einer Frühpensionierung entscheidend: <ul style="list-style-type: none"> <li>a eine ausreichende finanzielle Absicherung.</li> <li>b ungünstige Chancen, eine neue Stelle zu finden.</li> <li>c kein Zwang von Seiten des Arbeitgebers.</li> <li>d Überlastungen (qualifikatorische Defizite und Stress) oder gesundheitliche Beschwerden.</li> </ul>

For- schungs- fragen*	Arbeitshypothesen		
1-7	7		Der Staat unterstützte aufgrund der vergleichsweise hohen Arbeitslosigkeit den vorzeitigen Austritt von älteren Beschäftigten zur beschäftigungswirksamen Förderung jüngerer Arbeitskräfte:
		a	durch Verlängerung der Bezugsmöglichkeiten bei den Taggeldern der ALV.
		b	ungewollt durch die Möglichkeit der Invalidisierung.
1-8	8		Die in den Neunziger Jahren verfolgte Strategie bei Personalabbau hat zu spürbarem Know-how-Verlust in den Unternehmen geführt.
1-9	9		Die in den Neunziger Jahren verfolgte Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden wird von den Mitarbeitenden heute als inadäquat beurteilt. Andere Entscheidungen sollten zukünftig insbesondere getroffen werden in Sinne von:
		a	internen Förderungsmaßnahmen zum Zweck der Weiterbeschäftigung.
		b	mehr flexible Pensionierungsmodelle anstatt Entlassungen und Frühpensionierungen.

\*vgl. S. 21 ff

**Tabelle 10: Arbeitshypothesen zur aktuellen und zukünftigen Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften**

For- schungs- frage	Arbeitshypothesen		
2-1	10		Die betriebliche Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften hat sich im Vergleich zu den Neunziger Jahren tendenziell verändert bezüglich
		a	der Höherbewertung des Erfahrungswissens und der Betriebsloyalität.
		b	der Notwendigkeit von entlastenden Arbeitsbedingungen (z.B. Teilzeitarbeitsmodelle) und flexibler Pensionierungsmodalitäten.
		c	speziellen Weiterbildungsmöglichkeiten.
2-2	11		Bei massiven Umstrukturierungen wird eine Anpassung des Personalbestands auch zukünftig in erster Linie über Entlassungen und vorzeitige Pensionierungen umgesetzt werden.

**Tabelle 11: Arbeitshypothesen zu den Handlungsfeldern zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte**

For- schungs- frage	Arbeitshypothesen		
3-1	12		Der Handlungsbedarf zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte wird kontrovers diskutiert. Im Vordergrund steht die Erhaltung der Arbeitskraft in einem angepassten altersadäquaten Arbeitsumfeld.
3-2	13		Der Einstellung und Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitskräften stehen folgende Hemmnisse gegenüber:
		a	die Kostenbelastung (Lohn, BVG-Prämien).

For- schungs- frage	Arbeitshypothesen		
		b	das Gesundheitsrisiko.
		c	das Risiko der mangelnden Qualifikation.
3-2 3-3	14)		Zur Förderung der Integration älterer Arbeitskräfte sollten die Unternehmen folgende Massnahmen ergreifen:
		a	Förderung der Weiterbildung und Umschulung älterer Arbeitskräfte.
		b	Flexibilisierung des Lohnsystems (v.a. bei der Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip).
		c	Arbeitsgestaltung, die den Bedürfnissen der älteren Arbeitskräfte entspricht (Arbeitszeitmodelle, angepasste Arbeitsanforderungen).
		d	keine Förderung von Frühpensionierungen mit finanziellen Regelungen (Übernahme eines Teils der Pensionskassenbeiträge, Abfindungen).
3-3	15		Um sich länger im Arbeitsmarkt integriert zu halten, sollten die Mitarbeitenden
		a	sich dauernd weiterqualifizieren (Weiterbildung).
		b	ihre Flexibilität erhöhen (Lohn, Arbeitsinhalt und -form, Mobilität).
3-4	16		Da die Integration der älteren Beschäftigten in den Arbeitsmarkt volkswirtschaftlich effizient und durch die Unternehmen alleine kaum in ausreichendem Masse gewährleistet wird (Marktversagen), sollte der Staat die Unternehmen unterstützen mit
		a	nicht betriebsspezifischen Aus- und Weiterbildungsangeboten.
		b	aktiven Arbeitsmarktmassnahmen.
		c	Anreizen in der Sozialversicherung für flexible Ruhestandsregelungen.

## Teil II: Empirie

### 3. Betriebliche Alterspolitik in den Neunziger Jahren

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen zur betrieblichen Alterspolitik in den ausgewählten Unternehmen während der Neunziger Jahre dargelegt. Im Vordergrund stehen die Ergebnisse der Unternehmensbefragung der ZHW, sie werden ergänzt durch die der Personenbefragung der ZHW und die der Fallstudien der INFRAS.

Die betriebliche Alterspolitik erfolgt naturgemäss im Rahmen der konjunkturellen Lage, insbesondere der Arbeitsmarktsituation. Im Kapitel 3.1. wird deshalb das gesamtwirtschaftliche Umfeld der Neunziger Jahre skizziert. Im Zentrum stehen die Entwicklung der Beschäftigten und der Arbeitslosenquote nach Alterskategorien, Sprachregionen, Nationalitäten und interessierenden Branchen.

Kapitel 3.2 befasst sich zunächst mit den Stärken und Schwächen, die den älteren Arbeitskräften von den befragten 120 Unternehmen zugeschrieben werden. Anschliessend werden altersspezifische Unterschiede in der Anstellungspraxis, der Beschäftigung und beim Austritt aus der Unternehmung herausgearbeitet. Daraus lassen sich Rückschlüsse auf die betriebliche Alterspolitik und die Arbeitsmarktchancen der älteren Arbeitskräfte ziehen.

In Kapitel 3.3 werden zuerst Ursachen und Formen des Personalabbaus und insbesondere der Stellenwert von Frühpensionierungen erläutert. Bei den Strategien, die die Unternehmen ergriffen haben, wird unterschieden zwischen einer desintegrativen Strategie, welche mit Frühpensionierungen, Outplacement und Entlassungen operiert, und einer Strategie, die die Integration der älteren Arbeitskräfte in den (internen oder externen) Arbeitsmarkt ins Zentrum stellt. Anschliessend wird dargelegt, wie diese Massnahmen von den Unternehmen und den betroffenen Mitarbeitenden nachträglich beurteilt werden.

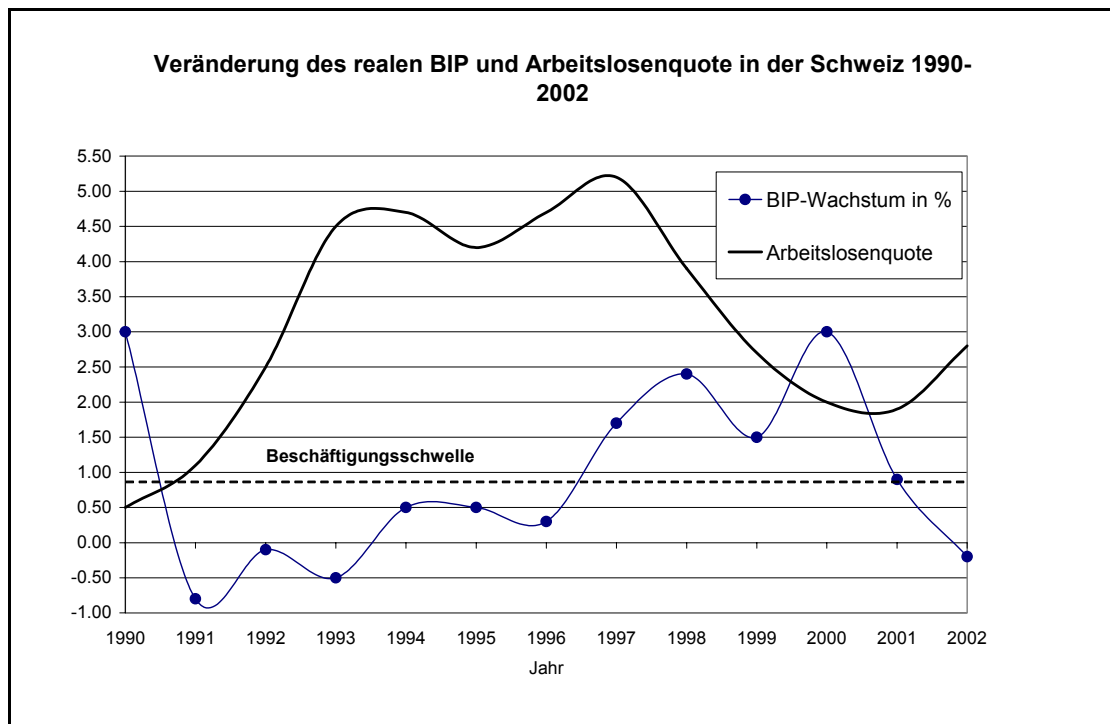
In Kapitel 3.4 werden die Ergebnisse zusammengefasst. Anschliessend wird für jede der Arbeitshypothesen 1-9 im Detail angegeben, inwieweit sie durch die Feldstudien bestätigt wird.

#### 3.1 Wirtschaftliches Umfeld

Die Neunziger Jahre stellten für die schweizerische Wirtschaft eine schwierige Periode dar. Wie Figur 6 zeigt, waren die Jahre 1991–1996 im Durchschnitt durch ein Nullwachstum des realen Bruttoinlandprodukts (BIP) gekennzeichnet. Die nachherige Erholung erfolgte zunächst zögerlich und war von kurzer Dauer. Ende 2002 befindet sich die Wirtschaft am Rande einer Rezession. Die Arbeitsproduktivität (pro geleistete Arbeitsstunde) nahm 1991 bis 2002 um 0.9 Prozent pro Jahr zu. Dies bedeutet, dass das reale BIP um 0.9 Prozent pro Jahr wachsen muss, damit die bestehende Anzahl Arbeitsplätze im gegebenen Beschäftigungsumfang gehalten werden kann (sog. Beschäftigungsschwelle). In Figur 6 ist ebenfalls zu erkennen, dass die Beschäftigungsschwelle aufgrund der schwachen wirtschaftlichen Entwicklung bis 1996 unterschritten und erst ab 1997 übertroffen wurde. Auf dem Arbeitsmarkt ging deshalb die Beschäftigung ab 1991 zurück, die Arbeitslosigkeit stieg bis zum Beginn des Jahres 1997 steil an.



**Figur 6: Arbeitslosenquote und Veränderung des realen BIP in der Schweiz 1990–2002 (in %)**



Quelle: Bundesamt für Statistik 2002.

Die unterhalb der Beschäftigungsschwelle liegenden Wachstumsraten zeigen sich auch in den Beschäftigtendaten (vgl. Tabelle 12). Im Jahre 2001 wurde im zweiten und dritten Sektor insgesamt der Stand des Jahres 1991 noch nicht erreicht. Die Entwicklung verlief dabei nach Sektoren und nach Branchen unterschiedlich. Im Dienstleistungssektor wurde das Ausgangsniveau übertroffen, während es im zweiten Sektor um rund 20 Prozent unterschritten wurde. Die Schere zwischen diesen beiden Sektoren weitete sich demzufolge in den betrachteten zehn Jahren ständig aus. In den untersuchten Branchen war die Beschäftigung rückläufig mit der einzigen Ausnahme der Herstellung von medizinischen und Präzisionsinstrumenten. Den stärksten Rückgang verzeichnete 1991 bis 2001 der Maschinenbau, gefolgt vom Baugewerbe und der chemischen Industrie. Von den untersuchten Dienstleistungen weist das Kreditgewerbe (Banken) den geringsten Rückgang auf. Im Allgemeinen wurde der Tiefpunkt im Jahre 1998 erreicht. Eine Ausnahme bilden lediglich der dritte Sektor und die Herstellung von Radio- und Fernsehgeräten, die bereits drei Jahre früher Boden fanden und danach eine Beschäftigungszunahme verzeichnen.

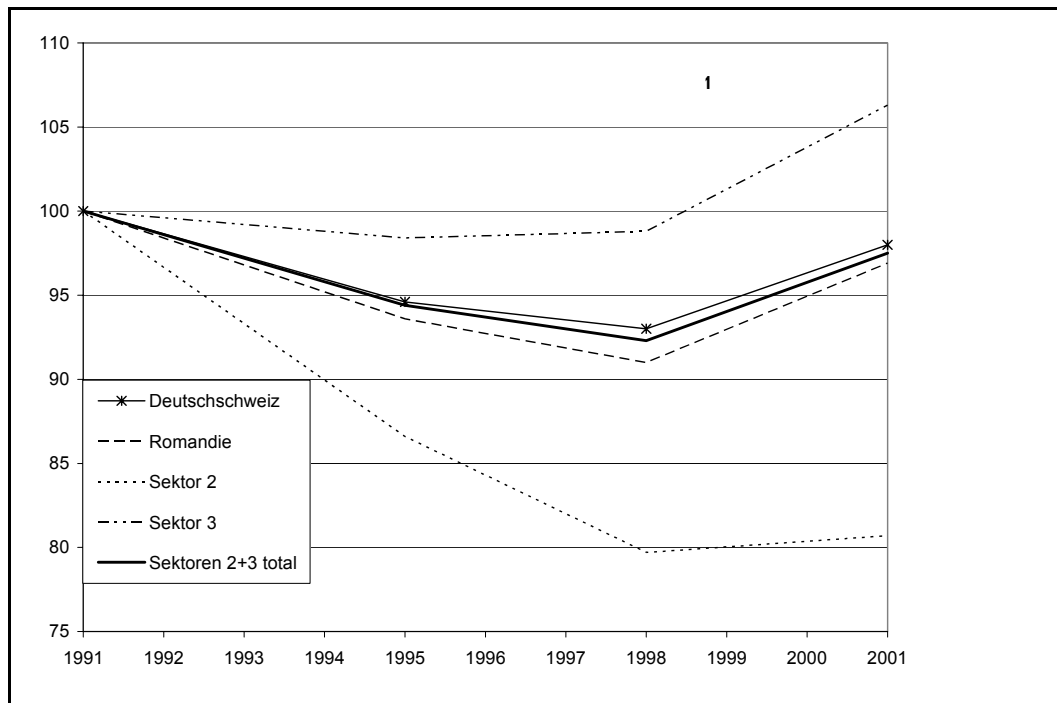
**Tabelle 12: Beschäftigte nach Branchen 1991–2001 (Index 1991 = 100)**

Branche (in Klammer: NOGA-Nr.)	Voll- und Teilzeit-Beschäftigte nach Betriebszählung			
	1991	1995	1998	2001
Chemische Industrie (24)	100	85.0	78.2	81.4
H. v. Metallerzeugnissen (28)	100	100.3	91.9	97.4
Maschinenbau (29)	100	77.7	75.3	74.8
H. Geräte Radio/TV Technik (32)	100	67.7	76.8	82.2
Herstellung medizinischer und Präzisionsinstrumente (33)	100	85.8	92.0	101.9
Baugewerbe (45)	100	88.7	76.8	76.8
Grosshandel u. Handelsvermittlung (51)	100	91.0	92.3	89.0
Detailhandel + Reparaturen (51)	100	90.8	86.3	85.6
Kreditgewerbe (65)	100	93.0	87.8	94.1
Sektor 2	100	86.6	79.7	80.7
Sektor 3	100	98.4	98.8	106.3
Total Sektoren 2 + 3	100	94.4	92.3	97.5

H = Herstellung

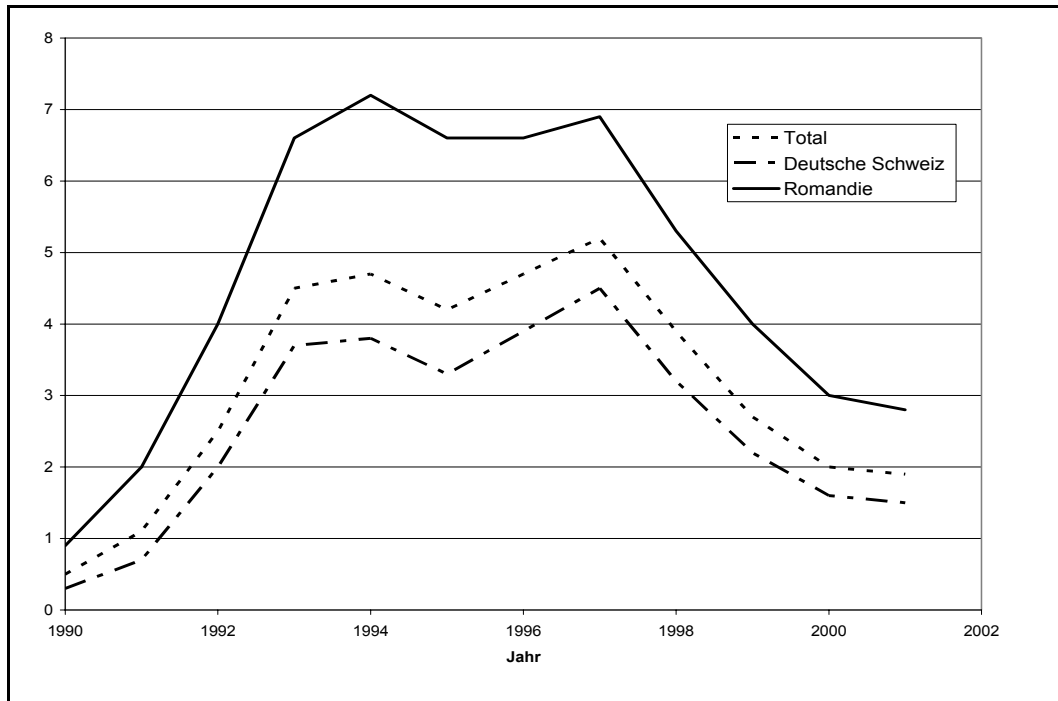
Quelle: Bundesamt für Statistik.

Figur 7 zeigt, dass sich in den Neunziger Jahren die Beschäftigung in der Romandie unterdurchschnittlich, in der Deutschschweiz dagegen leicht überdurchschnittlich entwickelte. Die Differenzen sind jedoch im Vergleich zu den Sektoren oder Branchen deutlich geringer.

**Figur 7: Beschäftigte nach Sektoren und Landesteilen 1991–2001**

Quelle: Betriebszählung 2001.

Die Arbeitslosenquote stieg infolge der wirtschaftlichen Stagnation 1990–1997 auf über 5 Prozent an. Wie Figur 8 zeigt, lag sie in der Romandie permanent deutlich über dem Niveau der Deutschschweiz. Seit dem Jahr 2000 ist auch in der Romandie eine deutliche Entspannung auf dem Arbeitsmarkt festzustellen. Allerdings lag ihre Arbeitslosenquote von knapp 3 Prozent etwa einen Prozentpunkt über dem nationalen Mittelwert und mehr als 1.5 Prozentpunkte über der Quote in der Deutschschweiz. Ende 2002 sind die Arbeitslosenquoten allerdings wieder spürbar angestiegen, sie betrug im Dezember 2002 im Landesdurchschnitt 3.6 Prozent.

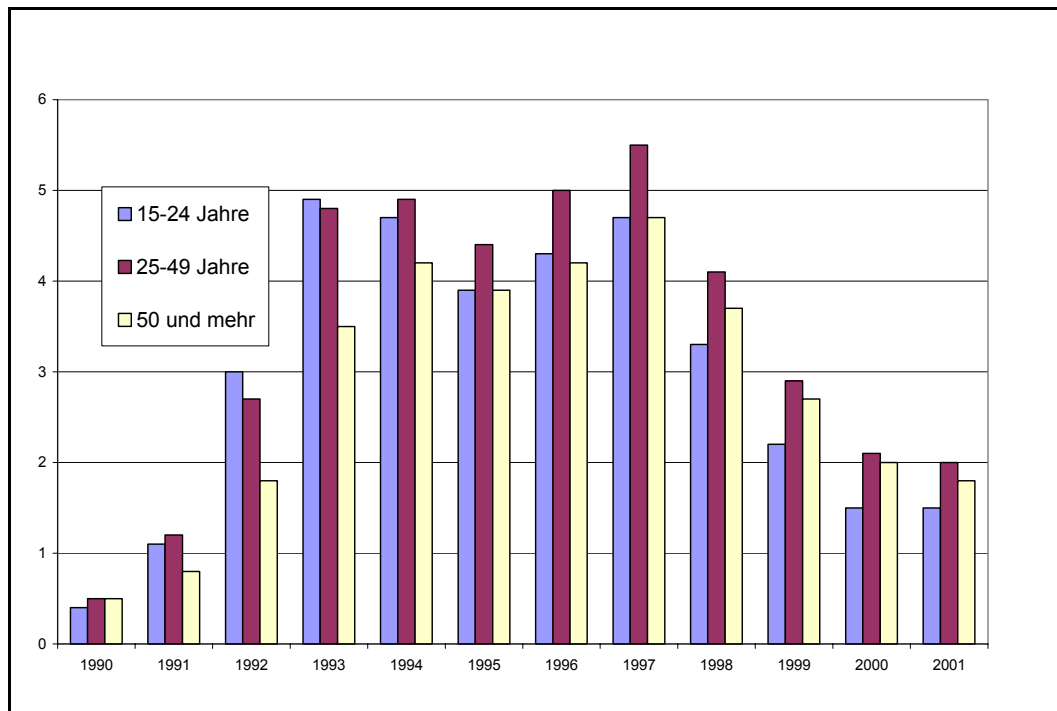
**Figur 8: Arbeitslosenquoten nach Landesteilen 1990–2001**

Quelle: seco 2002.

In Figur 9 wird die Arbeitslosigkeit nach drei verschiedenen Altersgruppen gezeigt. Die über 50-Jährigen weisen gegenüber den jüngeren Erwerbstätigen bis 1994 die tiefste Arbeitslosenquote auf, während es zwischen 1995 bis 1997 keine Unterschiede mehr gibt. Die vergleichsweise tiefe Arbeitslosenquote der älteren Arbeitskräfte zu Beginn der Neunziger Jahre ist ein Hinweis darauf, dass ältere Mitarbeitende bei Personalanpassungen auch über Frühpensionierungen und Invalidisierungen aus dem Arbeitsmarkt ausschieden. Seit 1998 hat der Arbeitsmarkt besonders die jüngeren Alterskräfte vermehrt integriert. Ihre Arbeitslosenquote ist seither im Vergleich zu den anderen Altersgruppen am niedrigsten.

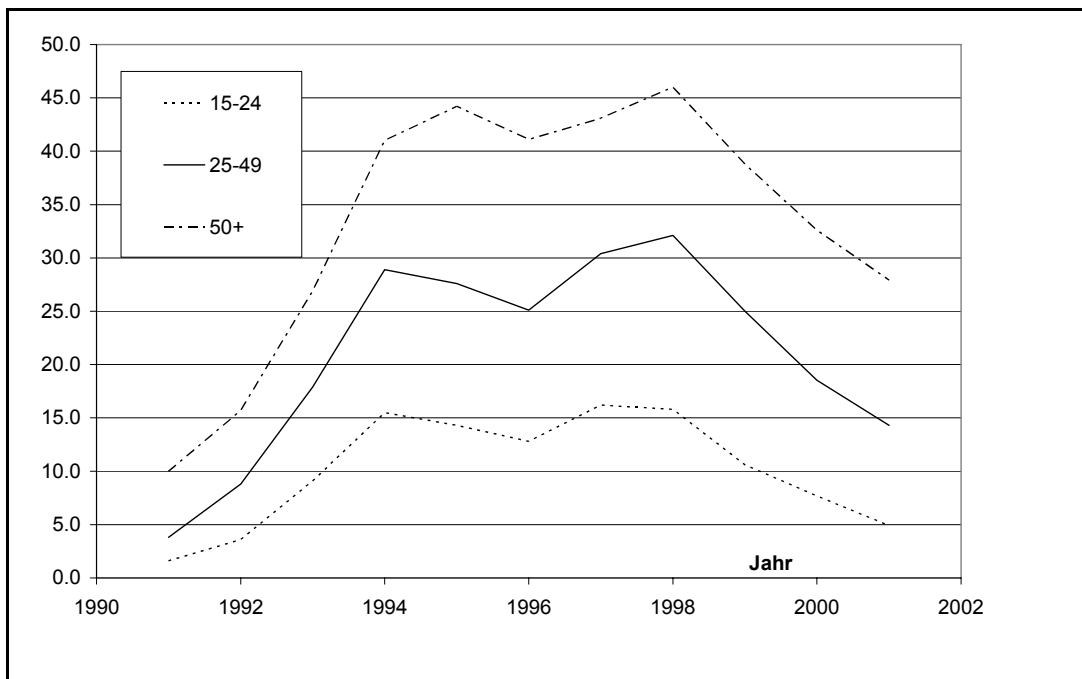
Der Anteil der Langzeitarbeitslosen (d.h. der Personen, die länger als ein Jahr arbeitslos blieben) an allen Arbeitslosen stieg 1991–1998 von 4.4% auf 32.5 Prozent und bildete sich bis zum Jahre 2001 auf 17.7 Prozent zurück. Aus Figur 10 wird ersichtlich, dass die älteren Arbeitnehmenden das mit Abstand höchste Risiko trugen, langzeitarbeitslos zu werden. Dies zeigt, dass es ihnen offensichtlich viel weniger gut als jüngeren Arbeitskräften gelang, eine neue Stelle zu finden.

**Figur 9: Arbeitslosenquoten nach Altersgruppen 1990–2001**



Quelle: seco 2002.

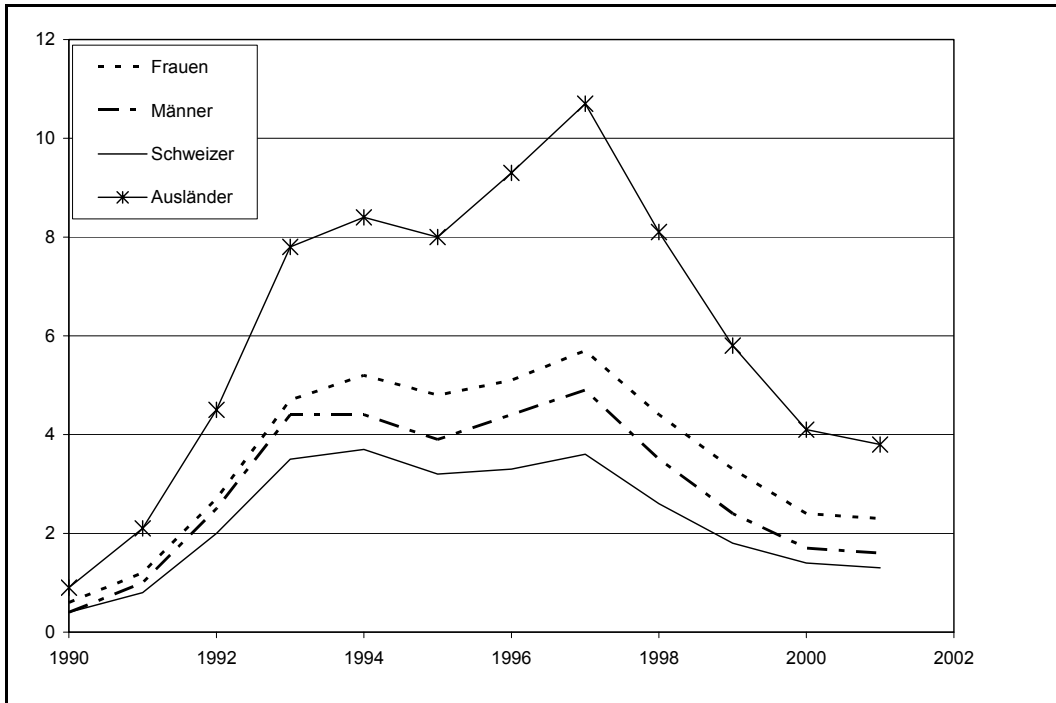
**Figur 10: Anteil Langzeitarbeitslose an allen Arbeitslosen nach Altersklassen (in %)**



Quelle: seco 2002.

Beim Vergleich der Arbeitslosen nach ihrer Herkunft zeigt sich in Figur 11, dass AusländerInnen permanent häufiger arbeitslos waren als SchweizerInnen. Auch zwischen den Geschlechtern lassen sich Unterschiede feststellen. Allerdings zeigt sich, dass die Unterschiede zwischen Frauen und Männern deutlich geringer waren als zwischen den Nationalitäten.

**Figur 11: Arbeitslosenquoten nach Geschlecht und nach Nationalität 1990–2001**



Quelle: seco 2002.

In den Neunziger Jahren war aufgrund der wirtschaftlich schwierigen Lage generell ein Beschäftigungsrückgang festzustellen. Die einzelnen Branchen und Landesteile wurden dabei in unterschiedlichem Masse betroffen: Der zweite Sektor, insbesondere das Baugewerbe, erlitt deutlich grössere Rückgänge als die Dienstleistungen. Die Arbeitslosenquoten lagen in der Romandie permanent höher als in der Deutschschweiz, für Frauen höher als für Männer und für Personen ausländischer Nationalität höher als für SchweizerInnen. Die uns besonders interessierende Gruppe der über 50-jährigen Arbeitnehmenden wies zwar eine ähnlich grosse Arbeitslosenquote auf wie die jüngeren, hingegen ein deutlich höheres Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit.

Ab dem nächsten Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen aus der Unternehmens- und Personenbefragung der ZHW wie auch der Fallstudien der INFRAS vorgestellt. Dabei werden jeweils zuerst die wichtigsten Aussagen aus der Unternehmens- und der Personenbefragung wie auch der Fallstudien dargelegt. Soweit erforderlich werden sie anschliessend differenziert nach Betriebsgrösse, Branche, Produktionsregime und Landesteil. Die wichtige Kategorie des Produktionsregimes ist dabei vorne in Tabelle 5 und den zugehörigen Ausführungen erläutert worden.

### 3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Hier wird der Frage nachgegangen, wie die untersuchten Unternehmen im Umfeld, das im letzten Abschnitt skizziert wurde, agiert haben und insbesondere, welche alterspolitischen Konzepte dabei zur Anwendung kamen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Unternehmens- und Personenbefragung und ergänzend auf den Fallstudien. Zuerst werden die Stärken und Schwächen der älteren Arbeitskräfte herausgearbeitet. Dies ergibt Hinweise auf die Wertschätzung der älteren Mitarbeitenden und deren Beschäftigungschancen.

#### 3.2.1 Stärken und Schwächen älterer Arbeitskräfte

Die Unternehmensbefragung und die Fallstudien bestätigen die Stärken und Schwächen, die den älteren Arbeitskräften in der Literatur (vgl. Kapitel 2.1.4) zugeschrieben werden. Als wesentliche Stärken älterer Arbeitskräfte werden in erster Linie das Erfahrungswissen und die Loyalität, als Schwächen, die höheren Lohnkosten, die geringere Flexibilität und die geringere Mobilität genannt (vgl. Tabelle 13).

**Tabelle 13: Stärken und Schwächen der älteren Arbeitskräfte**

		Anteil Unternehmen (in %)
<b>Stärken</b> (in absteigender Reihenfolge, Mehrfachnennungen möglich)	Mehr betriebspezifisches Erfahrungswissen	84
	Stärkere Loyalität mit dem Betrieb, höhere Unternehmensbindung	80
	Mehr Zuverlässigkeit	72
	Höheres Verantwortungsbewusstsein	68
	Stärkere Kundenbeziehung	61
	Ausgleichende Wirkung im Team	45
	Höhere Umschulungsbereitschaft	8
	Höhere Mobilitätsbereitschaft	7
	Andere	4
	Keine besonderen Stärken	1
<b>Schwächen</b>	Höhere Lohnkosten	70
	Geringere Mobilität	41
	Geringere (zeitliche und qualifikatorische) Flexibilität	38
	Fachwissen nicht auf dem neuesten Stand	28
	Geringere Auffassungsgabe	28
	Geringere Leistungsfähigkeit	27
	Geringere Teamfähigkeit	13
	Andere Schwächen	9
	Keine besonderen Schwächen	10

Quelle: Unternehmensbefragung ZHW.

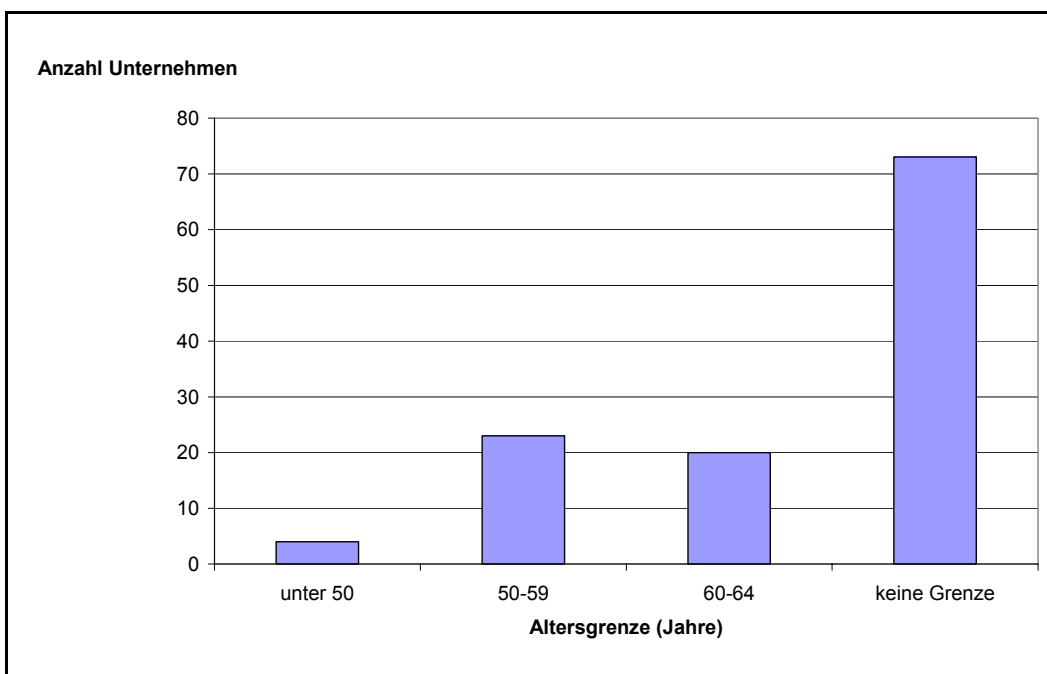
### 3.2.2 Alterspolitische Konzepte

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung- und Personenbefragung sowie der Fallstudien zeigen, dass die Schweizer Unternehmen in den Neunziger Jahren über keine explizite spezifische Alterspolitik verfügten. Die Mitarbeitenden wurden im Rahmen der allgemeinen Personalpolitik unabhängig von ihrem Alter grundsätzlich gleich behandelt. Implizit bestehen jedoch verschiedene altersspezifische personalpolitische Unterschiede in den befragten Unternehmen, so bei der Anstellung, der Entlohnung, der Weiterbildung, den Arbeitsbedingungen und dem Austritt aus der Unternehmung.

#### Anstellung

Die Unternehmensbefragung zeigt, dass in rund 60 Prozent der Unternehmen keine Altersgrenze für die Anstellung von Mitarbeitenden bestand. Nur wenige Unternehmen praktizierten eine Altersgrenze unter 50 Jahren, diese lag in etwa gleich häufig in den Bereichen 50 bis 59 und 60 bis 64 Jahre.

**Figur 12: Altersgrenze bei der Einstellung**



Quelle: Unternehmensbefragung ZHW.

Das Alter spielte für mittlere Unternehmen und solche mit Produktionsregime 3 eine deutlich grössere Rolle als für die übrigen Unternehmen. Von den 26 befragten Grossunternehmen kannten lediglich 6 eine Altersgrenze.



**Tabelle 14: Altersgrenzen bei der Anstellung von älteren Arbeitskräften nach Grösse und Produktionsregime (in %)**

Anzahl Mitarbeitende/Produktionsregime	mit Altersgrenze	ohne Altersgrenze
Anzahl Mitarbeitende		
< 50	40	60
50-249	54	46
250 +	23	77
Total	39	61
Produktionsregime		
1	36	64
2	39	61
3	46	54
Total	39	61

Quelle: Unternehmensbefragung ZHW.

Die Fallstudien bestätigen, dass das Alter bei Grossunternehmen bei der Anstellung eine untergeordnete Rolle spielt. Die befragten Personalmanager gehen jedoch davon aus, dass bei gleicher Qualifikation aufgrund der geringeren Arbeitskosten in der Regel die jüngeren Bewerbenden vorgezogen werden. Mehrere Unternehmen geben an, ältere Arbeitskräfte über 50 Jahren nur anzustellen, wenn diese über spezifische Fähigkeiten als Spezialisten oder über Erfahrungen als Führungskräfte verfügen. In gewissen Grossunternehmen wird nach Bereichen eine unterschiedliche altersspezifische Politik verfolgt. Während beispielsweise im Marketing vor allem jüngere Personen gesucht sind, stellen mehrere Unternehmen für Aufgaben, in denen Kundenbeziehungen wichtig sind (Verkauf, etc.), ältere Arbeitskräfte an, um möglichst Kontinuität sicherzustellen.

Die Fallstudien zeigen zudem, dass die Grossunternehmen in den Neunziger Jahren über eine Benachteiligung älterer Arbeitskräfte bei der Anstellung und die Förderung des vorzeitigen Ruhestandes älterer Mitarbeitender (insbesondere bei Restrukturierungen) tendenziell eine Verjüngung des Personalbestandes anstrebten. Dies führte zu einer Verschiebung der Altersgrenze für Anstellungen und Rücktritte gegen unten. Eine gesunde Altersdurchmischung im Rahmen einer langfristig orientierten und kontinuierlichen Personalpolitik wurde nur in Einzelfällen angestrebt.

### Entlöhnung

Die Bedeutung der Dauer der Betriebszugehörigkeit für die Entlöhnung hat im Laufe der Neunziger Jahre gemäss Unternehmensbefragung abgenommen. In den Neunziger Jahren spielte sie bei 54 Prozent der befragten Unternehmen eine Rolle für die Höhe des Lohnes. Nur in 13 Prozent war sie von zentraler Bedeutung. Rund ein Drittel der Unternehmen (insbesondere mit Produktionsregime 2) ist der Auffassung, dass das Anciennitätsprinzip seither an Bedeutung verloren hat. Lediglich ein Achtel ist gegenteiliger Auffassung.

In den Fallstudien wird diese Tendenz bestätigt. Von den befragten Grossunternehmen entlöhnen heute nur noch zwei nach dem Anciennitätsprinzip. Dabei kann der altersbedingte Unterschied bei gleicher Arbeit bis zu 30 Prozent betragen. Die meisten befragten Grossunternehmen haben den Leistungslohn eingeführt, teilweise gekoppelt mit einer geringen altersbedingten Erhöhung. Begründet wird der Wechsel im Lohnsystem in erster Linie mit der Beseitigung der Diskriminierung jüngerer Mitarbeitender und der damit verbundenen Attraktivitätssteigerung der Stellen für Jüngere sowie in zweiter Hinsicht mit der Reduktion der Arbeitsmarkthemmnisse für ältere Arbeitskräfte. Ergänzend zeigen die Fallstudien, dass in einem Grossteil der befragten Grossunternehmen jedoch nach wie vor Dienstaltersgeschenke sowie eine altersbedingte Erhöhung der Ferientage ab dem 50. Altersjahr üblich sind.

### **Weiterbildung**

Sowohl die Unternehmensbefragung wie auch die Fallstudien zeigen, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitenden grossmehrheitlich altersunabhängige Weiterbildungskurse anbieten, die jüngeren Mitarbeitenden diese Angebote jedoch stärker nutzen.

Gemäss Unternehmensbefragung bieten 84 der antwortenden Unternehmen ihren Mitarbeitenden Weiterbildungskurse an. In der Regel gibt es dabei keine Altersgrenzen für die Teilnahme. Eine Altersgrenze existiert am ehesten in kleinen Unternehmen und in solchen mit den Produktionsregimes 1 und 3. Zwei Drittel der Personalverantwortlichen stellen jedoch fest, dass ältere Arbeitskräfte sich weniger an Weiterbildungsveranstaltungen beteiligen als jüngere.

Die Fallstudien zeigen, dass alle Grossunternehmen ihren Mitarbeitenden teilweise umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, die sich an alle Beschäftigten richten. Altersbedingte Unterschiede bestehen vor allem bei den Pensionierungsvorbereitungsseminaren oder –kursen, die von den meisten Grossunternehmen angeboten und rege besucht werden. Einzelne Grossunternehmen versuchen, mit gezielten Anreizen die älteren Mitarbeitenden stärker zu fördern (z.B. Wahlmöglichkeit bei Dienstjubiläumsgeschenken, wobei die Anreize für die Weiterbildung am grössten sind).

### **Arbeitsbedingungen**

Altersadäquate Arbeitsbedingungen (z.B. spezielle Entlastungsmöglichkeiten, Laufbahngestaltung usw. für ältere Arbeitskräfte) spielen eine untergeordnete Rolle. Von den befragten Unternehmen besitzen weniger als 15 Prozent solche Angebote. Die Fallstudien zeigen, dass vier der befragten 12 Grossunternehmen altersabhängige Anpassungen des Arbeitsinhaltes kennen:

- In der ABB Schweiz treten alle Kadermitarbeitenden ab 60 Jahren in die ABB Consulting über. Dieses eigenständige Unternehmen bietet intern und extern Beratungsdienstleistungen an. Einerseits sollen dadurch die Aufstiegsmöglichkeiten für jüngere Kader verbessert und der Wissenstransfer von den älteren zu den jüngeren Mitarbeitenden optimiert werden. Andererseits haben die Austretenden die Möglichkeit, gleitend und massgeschneidert aus dem Arbeitsprozess auszutreten. Die ABB Consulting steht heute auch anderen Unternehmen offen. So bietet beispielsweise Bombardier höheren Kadern und Spezialisten die Möglichkeit an, ab dem 60. Altersjahr auf eigenen Wunsch in die ABB Consulting überzutreten.
- Bombardier Transportation (Schweiz) führte eine spezielle Kostenstelle (Pool-Kostenstelle) für verdiente Mitarbeitende ein, die aus verschiedenen Gründen leis-

tungsmässig nicht mehr mithalten können. Durch die Pool-Kostenstelle, die von allen Abteilungen in der Schweiz gemeinsam finanziert wird, kann der finanzielle Druck auf die einzelnen Abteilungen und damit der Leistungsdruck auf die betroffenen Mitarbeitenden gezielt reduziert werden. Die Erfahrungen zeigen, dass die betroffenen Mitarbeitenden durch diese Entlastung oft deutliche Leistungsfortschritte erzielen. Die Pool-Kostenstelle kommt insbesondere älteren Mitarbeitenden zu Gute.

- Die Ammann-Gruppe ermöglicht älteren Mitarbeitenden auf deren Wunsch, Arbeiten mit reduzierter Verantwortung ohne Lohneinbusse auszuführen.
- Die Migros versucht, bei Mitarbeitenden mit Verschleisserscheinungen intern adäquate Stellen zu vermitteln.

### **Austritt**

Gemäss Unternehmensbefragung können sich die Mitarbeitenden in zwei Dritteln der Unternehmen vorzeitig pensionieren lassen, in der Regel ab dem 60. Altersjahr. In den Neunziger Jahren kam es in einem Drittel der befragten Unternehmen zu Frühpensionierungen.<sup>58</sup> Nur in fünf Unternehmen hatte eine Frühpensionierung keine Rentenkürzung zur Folge. Am grosszügigsten zeigten sich Grossunternehmen und solche mit Produktionsregime 2. Rentenkürzungen waren am häufigsten in mittleren Unternehmen und solchen mit Produktionsregime 3 zu verzeichnen. Diese Ergebnisse werden durch die Fallstudien bestätigt, die zeigen, dass alle befragten Grossunternehmen die Möglichkeit von vorzeitigem Pensionierungen vorsehen. In der Regel ist die Frühpensionierung ab 60 Jahren möglich, in Einzelfällen bereits mit 57 Jahren. Frühpensionierungen auf Wunsch der Mitarbeitenden werden nur in Einzelfällen finanziell (durch Verzicht auf Rentenkürzungen) unterstützt. Erfolgt die Frühpensionierung auf Druck des Unternehmens, werden in grösseren Unternehmen in der Regel Überbrückungsrenten ausgerichtet, die zu einer Kürzung der Altersguthaben führen. Teilweise werden Zusatzrenten in Höhe der Rentenkürzung ausbezahlt.

Ein gleitender Rückzug aus dem Erwerbsleben, insbesondere Teilzeitarbeit, ist in über 85 Prozent der befragten Unternehmen möglich, wobei individuelle Vereinbarungen überwiegen. Die Fallstudien zeigen jedoch, dass flexible Frühpensionierungslösungen in Grossunternehmen kaum genutzt werden. Als Hauptgrund wird genannt, dass flexible Pensionierungen zu einer spürbaren Reduktion der Pensionskassenbeiträge und damit auch der entsprechenden Renten führt.

Die Fallstudien zeigen, dass sich der Austritt der älteren Arbeitskräfte bei den befragten Grossunternehmen grösstenteils nach dem gesetzlich vorgegebenen Pensionierungsalter für Männer (65 Jahre) und Frauen (63 Jahren) richtet. Folgende davon abweichende Regelungen wurden in den Fallstudien in Einzelfällen angetroffen:

- Bei der UBS und der Migros werden Mitarbeitende ab 62 Jahren ordentlich pensioniert.
- Mitarbeitende von L'Oréal Suisse in ermüdenden Tätigkeiten (insbes. Verkauf) werden ab 60 Jahren ordentlich pensioniert.
- Der neue GAV in der Baubranche führt schrittweise das Rentenalter 60 Jahre ein. Davon wird auch Zschokke betroffen sein.

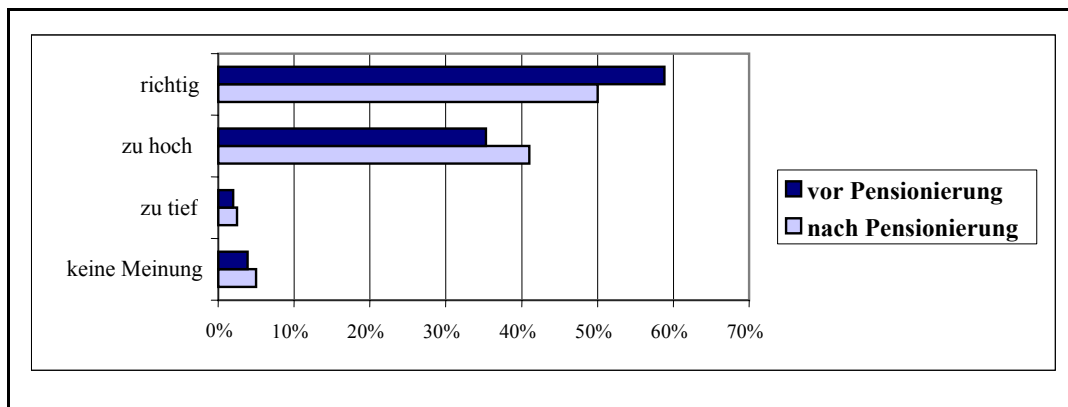
---

<sup>58</sup> Zu erinnern ist daran, dass von den durch die ZHW befragten 120 Unternehmen 54 in den Neunziger Jahren Stellen abbauten, 66 dagegen nicht.

Rund 60 Prozent der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit an, nach der Pensionierung weiter zu arbeiten. Aufgrund der Personenbefragung wird allerdings deutlich, dass diese Möglichkeiten der Nachfrage nicht genügen: Fast ein Sechstel der Pensionierten möchte gerne weiter arbeiten, aber nur etwas die Hälfte hat Gelegenheit dazu erhalten. Eine Weiterarbeit ist dabei in kleineren Unternehmen eher möglich als in grossen.

Aufgrund der Personenbefragung zeigt sich, dass sowohl die bereits Pensionierten als auch die Personen, die kurz vor der Pensionierung stehen, den gegenwärtigen Pensionierungszeitpunkt mehrheitlich gerade richtig finden. Für etwas mehr als ein Drittel der Personen in den beiden Gruppen ist das ordentliche Pensionierungsalter zu hoch (vgl. Figur 13).

**Figur 13: Beurteilung des gesetzlichen Pensionierungszeitpunktes vor und nach der Pensionierung (Angaben in %)**



Quelle: Personenbefragung ZHW.

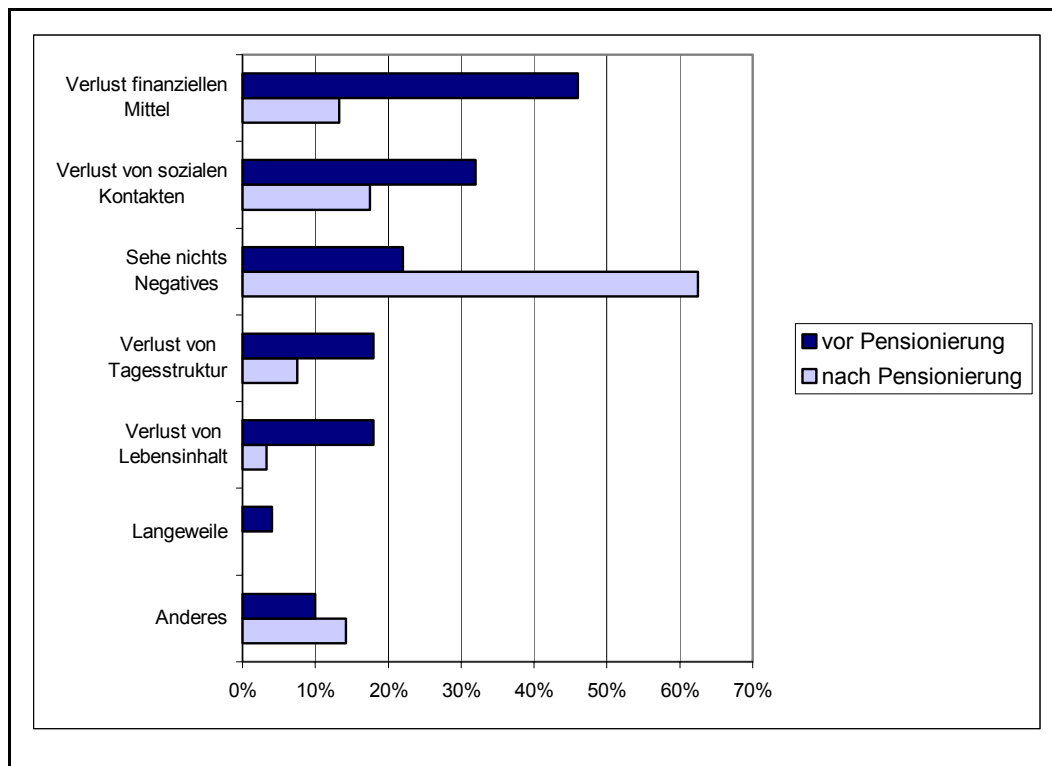
Vor allem Personen, die im Produktionsregime 1 tätig waren oder noch tätig sind, empfinden das heutige gesetzliche Pensionierungsalter als zu hoch. Hier spielt die Betriebsgrösse keine Rolle. Am liebsten würden sich die Personen, die kurz vor der Pensionierung stehen, den Pensionierungszeitpunkt und Beschäftigungsgrad selbst wählen. Eine Flexibilisierung wird in allen Regimes gleich stark gewünscht. Bei den Pensionierten sieht das Bild identisch aus, die grosse Mehrheit wünscht flexiblere Pensionierungsmodalitäten.

Der Pensionierung sehen über 80 Prozent der befragten Personen positiv entgegen, wobei das gesundheitliche Wohlbefinden eine wichtige Rolle spielt, aber auch die verfügbare Zeit, die Entlastung von der Arbeit und die neuen Entfaltungsmöglichkeiten.

Unter den negativen Aspekten, die im Zusammenhang mit der Pensionierung erwähnt werden, gibt es – wie Figur 14 zeigt – allerdings Unterschiede zwischen den Personen, die kurz vor und jenen, die kurz nach der Pensionierung stehen.

Aus Figur 14 wird deutlich, dass rund zwei Drittel der Personen, die vor der Pensionierung stehen, eine Reihe von negativen Aspekten mit dem Ruhestand verbinden. Fast die Hälfte befürchtet einen Verlust an finanziellen Mitteln. Nur 22 Prozent sehen überhaupt keine negativen Aspekte in der bevorstehenden Pensionierung. Es zeigt sich dabei ein markanter Unterschied zwischen grossen Unternehmen und KMU, bei letzteren sind die finanziellen Bedenken deutlich häufiger. Die bereits Pensionierten sehen demgegenüber ihre Pensionierung deutlich weniger problembehaftet, als negativer Aspekt wird am meisten der Verlust von sozialen Kontakten genannt.

**Figur 14: Negative Aspekte vor und nach der Pensionierung (Mehrfachantworten möglich, Angaben in %)**



Quelle: Personenbefragung ZHW.

### **Einfluss der Gesamtarbeitsverträge (GAV) auf die Personalpolitik**

Gemäss Unternehmensbefragung haben die Gesamtarbeitsverträge (GAV) einen geringen Einfluss auf die Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften. Obwohl 58 Prozent der Befragten, vor allem grosse Unternehmen, einem GAV unterstanden, sind nur 15 Prozent der Personalverantwortlichen der Meinung, dass dieser einen Einfluss auf die betriebliche Alterspolitik gehabt habe.

Die Fallstudien zeigen, dass die GAV bei Grossunternehmen vor allem einen Einfluss auf die Mitwirkungsrechte der Personalvertretungen bei massiven Personalabbaumassnahmen hatten, indem sie die Beteiligung der Personalvertretung bei Sozialplänen regeln. Teilweise enthalten die Sozialpläne besondere Bestimmungen zum Schutz der älteren Mitarbeitenden (Chemie) oder Empfehlungen zu möglichen Massnahmen bei Massenentlassungen.

### **3.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden bei Personalabbau**

Von den 120 befragten Unternehmen haben 54 (= 45 Prozent) Personal abgebaut. Betroffen waren vorwiegend die mittleren Unternehmen, besonders stark die Produktions- und Dienstleistungsunternehmen mit Regime 1. Von den in den zwölf Fallstudien untersuchten Unternehmen haben mit einer Ausnahme alle Personal abgebaut. Im Folgenden werden zuerst die dabei angewandten Strategien und Massnahmen vorgestellt. Anschliessend wird erläutert, wie diese aus heutiger Sicht beurteilt werden.

### 3.3.1 *Strategien und Massnahmen*

Die wichtigsten Ursachen des Personalabbaus bildeten für die 120 untersuchten Unternehmen (mit abnehmender Häufigkeit):

- Rückgang des Auftragsvolumens.
- Fusionen und Reorganisationen (vor allem Grossunternehmen).
- Automatisierung.
- Kostendruck.

Insbesondere die Unternehmen mit Produktionsregime 1 und 3 haben unter Auftragsrückgang und steigendem Kostendruck gelitten.

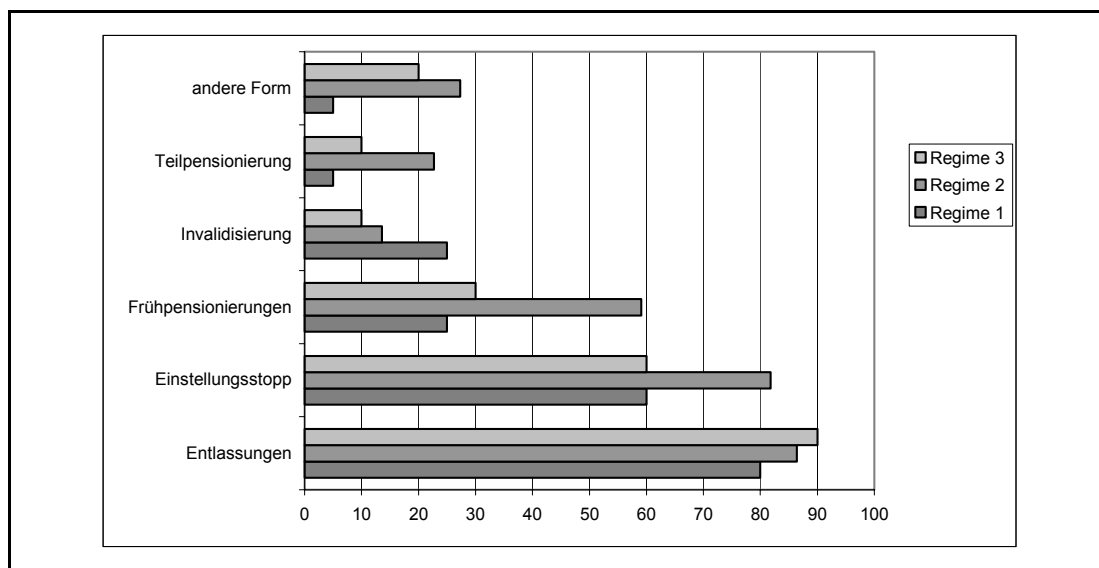
Die Fallstudien zeigen, dass bei den befragten Grossunternehmen in erster Linie die Marktsituation zu Personalabbaumassnahmen führte. Aufgrund fehlender Aufträge wurden durch die Schliessung von Produktionsstätten oder Personalabbau in betroffenen Abteilungen Überkapazitäten abgebaut. Zwei Unternehmen reduzierten in den Neunziger Jahren kontinuierlich und in grossem Masse Stellen. Teilweise wurden Stellen auch kurzfristig aus konjunkturellen Gründen gestrichen. Als zweitwichtigster Grund für Personalabbaumassnahmen bei Grossunternehmen finden sich strategische Neuausrichtungen, die in der Regel mit Fusionen zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit verbunden waren.

Die Unternehmensbefragung und die Fallstudien zeigen, dass der Stellenabbau in erster Linie über Einstellungsstopps, Entlassungen und Frühpensionierungen durchgeführt worden ist und hauptsächlich unabhängig vom Alter der Mitarbeitenden erfolgte. Im Folgenden werden die quantitativen Ergebnisse der Unternehmensbefragung und anschliessend die vertiefenden Resultate der Fallstudien zu den Grossunternehmen dargestellt.

#### **Ergebnisse der Unternehmens- und Personenbefragung**

Die Personalanpassungsstrategien verliefen je nach Branche bzw. Produktionsregime und Betriebsgrösse unterschiedlich. Unternehmen mit Produktionsregime 1 wählten überdurchschnittlich häufig Invalidisierungen, solche mit Regime 2 (insbesondere Grossunternehmen mit Reorganisationen) dagegen Teil- und Frühpensionierungen, solche mit Regime 3 schliesslich Entlassungen. Kleinbetriebe operierten indessen überdurchschnittlich oft mit Einstellungsstopps (vgl. Figur 15).

**Figur 15: Formen des Stellenabbaus in % nach Regime (Mehrfachantworten möglich, Angaben in %).**



Quelle: Unternehmensbefragung ZHW.

Der Personalabbau erfolgte hauptsächlich unabhängig vom Alter aufgrund von Qualifikations- und anderen Defiziten der Mitarbeitenden. Ältere Mitarbeitende wurden eher frühpensioniert (allenfalls invalidisiert) als entlassen. In Unternehmen mit Produktionsregime 1 wurden ältere Mitarbeitende am häufigsten wegen ihrer abnehmenden physischen Leistungsfähigkeit und gesundheitlichen Einschränkungen abgebaut. In solchen mit Produktionsregime 2 erfolgte der Abbau dagegen mehrheitlich aufgrund von Qualifikationsdefiziten, wurde aber auch damit begründet, dass diese Form des Stellenabbaus sozial verträglich sei, indem damit für jüngere Arbeitskräfte Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen würden. Der Personalabbau führte bei 23 (der total 54) Unternehmen – vor allem in Grossunternehmen – zu einer Verjüngung der Belegschaft. Diese war allerdings nur teilweise beabsichtigt. Bei den anderen Unternehmen blieb die Altersstruktur unverändert.

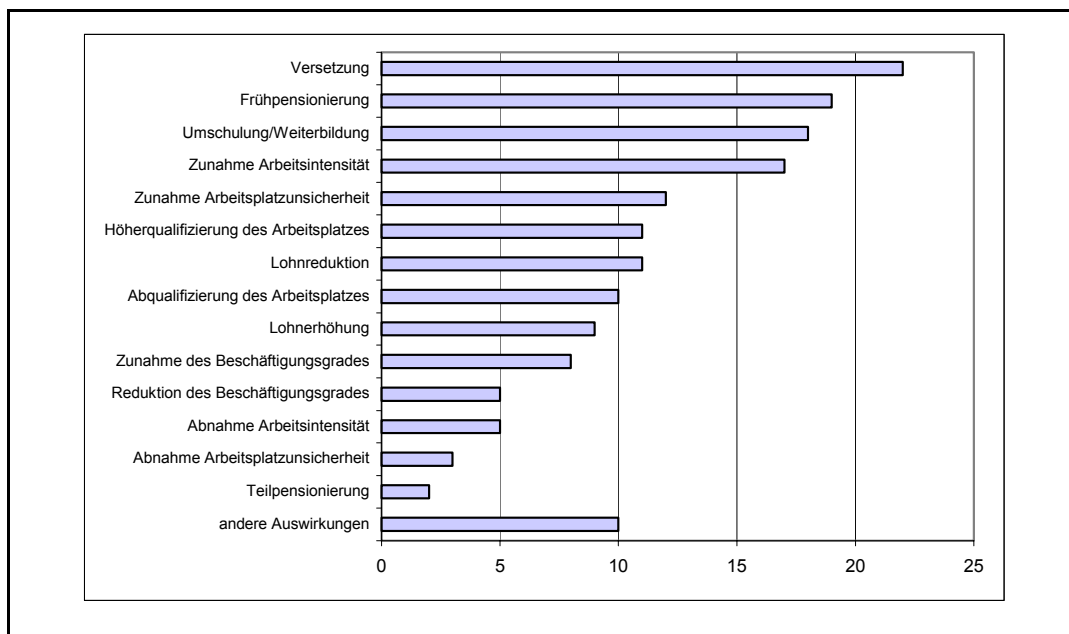
In allen Unternehmen hat das betriebsspezifische Erfahrungswissen eine überragende Rolle gespielt für die Weiterbeschäftigung älterer Arbeitskräfte. Von den kleinen Unternehmen wurden zusätzlich die Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft genannt (83%). Für die mittleren und grossen Betriebe waren die starken Kundenbeziehungen, aber auch das Verantwortungsbewusstsein von grosser Bedeutung. Nach Regionen beurteilen die Betriebe in der Deutschschweiz die starken Kundenbeziehungen, die Betriebe in der Romandie das Verantwortungsbewusstsein als zentrale Stärken der älteren Mitarbeitenden.

Frühpensionierungen erfolgten in der Regel einvernehmlich. Der Impuls ging etwa gleich häufig von den Arbeitnehmenden wie von den Arbeitgebenden aus. Um die finanziellen Einbussen der Betroffenen abzufedern, gab es flankierende Massnahmen, die je nach Unternehmen unterschiedlich ausgestaltet waren. Vor allem Grossunternehmen übernahmen ganz oder teilweise die AHV-Beiträge. Etwa die Hälfte der Unternehmen hat immer oder teilweise Überbrückungsrenten angeboten. Den 41 der 120 Unternehmen, die Frühpensionierungen vorgenommen hatten, standen für Freizügigkeitsleistungen bzw. Sozialpläne diverse Mittel zur Verfügung, an prominenter Stelle die Zuschüsse der Arbeitgeberin.

Dass die finanzielle Absicherung die Frühpensionierungsentscheide fördert, wird auch durch die Personenbefragung bestätigt. Die Gründe, sich für eine Frühpensionierung zu entscheiden, lagen neben dem betrieblichen Zwang (bei rund einem Drittel der Personen) in der guten finanziellen Absicherung. Die teilweise attraktiven finanziellen Angebote der Unternehmen, aber auch eine drohende Arbeitslosigkeit, haben zweifellos solche Entscheide erleichtert.

Nur in 18 der total 54 (vor allem den grossen) Unternehmen wurden Sozialpläne erstellt, wobei die Belegschaft und ihre Interessenorganisationen lediglich in 3 Fällen nicht einbezogen worden sind. Das betroffene Personal reagierte bei Stellenabbau am häufigsten mit Unsicherheit und Angst, Protestkundgebungen und Gerichtsfälle waren dagegen selten.

**Figur 16: Auswirkungen der betrieblicher Änderungen auf die persönliche Arbeitssituation während der Neunziger Jahre (Anzahl absolut)**



Nach Pensionierung: n = 46

Quelle: Personenbefragung ZHW.

Haben jene Unternehmen, die weder ältere Arbeitskräfte abgebaut noch Frühpensionierungen vorgenommen haben, konkrete innerbetriebliche Massnahmen getroffen, um genau dies zu verhindern? Rund zwei Drittel der 74 Unternehmen, bei denen es zu keinem Stellenabbau gekommen ist, verneinen diese Frage. Jene 16 Unternehmen, die sich konkret zu den Massnahmen geäussert haben, zeigen allerdings ein indifferentes Bild. Altersadäquate Arbeitsbedingungen, Schulung und Umschulung werden genauso häufig genannt wie die Schaffung von Teilzeitstellen und flexiblen Arbeitszeiten. An zweiter Stelle werden sowohl die Entlastung als auch der Wechsel auf eine Arbeitsstelle mit geringeren Qualifikationsanforderungen erwähnt.

Aus der Sicht der von betrieblichen Veränderungen betroffenen befragten Personen wird ebenfalls deutlich, dass die Betriebe versucht haben, über Versetzung, Umschulung und Weiterbildung die Arbeitsplätze Älterer zu erhalten.



Bei den bereits Pensionierten waren 42 der 122 befragten Personen von personalpolitischen Entscheiden aufgrund betrieblicher Veränderungen betroffen (vgl. Figur 17). Bei den Auswirkungen auf die persönliche Arbeitssituation stand die Versetzung an oberster Stelle, an zweiter Stelle standen die Frühpensionierungen. Bei 18 der 46 betroffenen Mitarbeitenden waren Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen worden. Die Zunahme der Arbeitsintensität wurde von 17 Befragten angeführt.

Die personalpolitischen Entscheide haben nicht jede Branche bzw. Regime in gleichem Masse betroffen und auch bei den Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation der älteren Arbeitskräfte sind zum Teil Unterschiede zu erkennen. Überproportional betroffen waren sowohl die noch aktiven Mitarbeitenden als auch die bereits Pensionierten von Unternehmen mit Produktionsregime 2. In der Romandie haben nach Aussagen der bereits Pensionierten personalpolitische Entscheide in erster Linie Umschulungen zur Folge gehabt.

### **Ergebnisse der Fallstudien**

Die Grossunternehmen zielten darauf ab, den mit Restrukturierungen einhergehenden Personalabbau möglichst sozialverträglich umzusetzen. Die Personalabbaustrategien und insbesondere die konkrete Ausgestaltung der Sozialpläne unterschieden sich jedoch beträchtlich. Ausschlaggebend dafür waren vor allem das Verständnis eines sozialverträglichen Abbaus und die finanziellen Möglichkeiten:

- Ein Teil der untersuchten Unternehmen setzte den notwendigen Personalabbau primär über Frühpensionierungen und Entlassungen um. Die eingesetzten betrieblichen Arbeitsmarktzentren konzentrierten sich vor allem auf interne und externe Vermittlungsbemühungen (Job Center).
- Ein anderer Teil der Unternehmen mass der Integration der vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeitenden in den Arbeitsmarkt eine weit grössere Bedeutung bei und förderte die Arbeitsmarktfähigkeit der Betroffenen sowie die interne und externe Vermittlung mit weiter gehenden Unterstützungsmassnahmen. Dadurch sollten möglichst Entlassungen vermieden werden. Für ältere Mitarbeitende ab ca. 60 Jahren wurden in der Regel aus Gründen der Sozialverträglichkeit ebenfalls Frühpensionierungslösungen angeboten.
- Ein Unternehmen stellte die Integration aller Betroffenen in den Vordergrund und verzichtete auf Grund ihrer schlechten Erfahrung (Know-how-Verlust, hohe Kosten) auf Frühpensionierungslösungen.

Die befragten Unternehmen setzten den Personalabbau grösstenteils in folgenden Schritten um:

- Als erste Massnahme wurde in der Regel ein Personalstopp verfügt und die natürliche Fluktuation möglichst optimal genutzt.
- In einem zweiten Schritt wurden die älteren Mitarbeitenden im Rahmen eines Sozialplans vorzeitig pensioniert. Teilweise wurden zusätzlich Mitarbeitende in den Vorruhestand versetzt.
- In einem dritten Schritt wurde versucht, die überzähligen Mitarbeitenden intern oder extern zu vermitteln.
- In einem vierten Schritt wurden Mitarbeitende entlassen. Dabei wurden sie in der Regel mindestens bei der Stellensuche unterstützt und erhielten im Rahmen des Sozial-

plans unterschiedliche Konditionen (Verlängerung der Kündigungsfrist, finanzielle Entschädigungen, etc.).

Die Ausgestaltung der Sozialpläne unterschied sich beträchtlich. Bei einem Grossteil der Unternehmen wurden die Mitarbeitenden ab 60 Jahren vorzeitig pensioniert. Mehrere Unternehmen führten die Frühpensionierung bereits vor Erreichen des 60. Altersjahr ein, Einzelfälle erst nach über 60 Jahren. Generell wurden den Frühpensionierten mit Überbrückungszahlungen die gleichen Leistungen wie bei der ordentlichen Pension ausgerichtet. Entlassungen wurden in der Regel erst ausgesprochen, wenn die Betroffenen nicht vermittelt werden konnten. Ein Grossteil der Unternehmen richtete eine dienstalterabhängige Abgangsentschädigung aus. Zudem verlängerten viele Unternehmen zur sozialen Abfederung die Kündigungsfrist. In einem Fall (Bombardier Transportation (Schweiz)) wurde eine innovative Lösung für die Gruppe der 57- bis 62-jährigen Mitarbeitenden gefunden. Bei Entlassungen wurden diese zwar in den Vermittlungsprozess der RAV eingebunden, hatten jedoch Anspruch auf zusätzliche Leistungen des Unternehmens im Bereich Altersvorsorge (Pensionskasse). Konnten die Betroffenen nicht vermittelt werden und drohte ihnen die Aussteuerung, hatten sie Anspruch auf zusätzliche Unterstützung durch das Unternehmen bis zum reglementarischen Alter der vorzeitigen Pensionierung. Um den Personalabbau möglichst sozialverträglich abzuwickeln, wurden zudem Mitarbeitende zwischen 60 und 62 Jahren in der Regeln in diesem Unternehmen nicht vorzeitig pensioniert, sondern bis zur vorzeitigen Pensionierung weiter beschäftigt.

Den freizustellenden Mitarbeitenden wurden in allen untersuchten Fällen mit massivem Personalabbau arbeitsmarktliche Unterstützungsmassnahmen angeboten. Wie erwähnt wurden die betroffenen Mitarbeitenden jedoch in sehr unterschiedlichem Ausmass unterstützt:

- Ein Teil der untersuchten Unternehmen konzentrierte sich vor allem auf die Vermittlung (Outplacement). Ziel war, die Betroffenen in ihrer Stellensuche zu unterstützen und "Hilfe zur Selbsthilfe" zu bieten. In der Regel betrieben diese Unternehmen gemeinsam mit der kantonalen RAV eine Jobbörse (Vermittlungszentrum), die die Mitarbeitenden bei Standortbestimmungen, der Erstellung der Bewerbungsunterlagen und der Bewerbung unterstützten.
- Ein anderer Teil der Unternehmen unterstützte neben Frühpensionierungslösungen für ältere Mitarbeitende die Integration der betroffenen Mitarbeitenden durch die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit und Vermittlungsaktivitäten in weit grösserem Ausmass. Die Unternehmen boten den Betroffenen im Rahmen von betrieblichen Arbeitsmarktzentren umfassende Betreuungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsleistungen an, grösstenteils auf Kosten der Firma.<sup>59</sup> In einem Fall wurden betroffene Mitarbeitende sogar teilweise auf Kosten der Firma bei anderen Unternehmen weiter beschäftigt. Ziel war, die Betroffenen über die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit, Vermittlungs- und weiteren Unterstützungsangeboten möglichst intern oder extern adäquat zu vermitteln (resp. weiter zu beschäftigen). Mehrere Unternehmen zielten zusätzlich darauf ab, wichtige Know-how-Träger an die Firma zu binden, um dadurch Know-how-Verluste möglichst zu vermeiden.

---

<sup>59</sup> Das Unterstützungsangebot umfasste folgende modularartig aufgebaute Leistungen: Informationen, Beratung (Prozessbegleitung, Standortbestimmungen, Laufbahnberatung, Personalversicherungsfragen), Vermittlung (Jobbörse, Kontaktpflege zu Stellenvermittler, Outplacement), interne und externe Aus- und Weiterbildung, Finanzielle Hilfe bei der Gründung einer eigenen Firma.

Flexible Pensionierungsmodelle wurden von den Unternehmen mit Ausnahmen nicht vorgesehen. Als Hauptgründe werden die strikten Personalabbauvorgaben, die Unvereinbarkeit mit den Tätigkeiten und die ungenügende Nachfrage seitens der Betroffenen erwähnt. In einem Fall (UBS), in dem ein flexibles Rücktrittsmodell angeboten worden ist, wurde dieses selten gewählt.

Bei der Selektion der vom Personalabbau Betroffenen lassen sich zwei Vorgehensweisen unterscheiden:

- Ein Teil der Unternehmen wickelte den Personalabbau ausgehend von den Personalabbauvorgaben mit erster Priorität über die älteren Mitarbeitenden ab (vorzeitige Pensionierungen). Erst in zweiter Linie wurden Entlassungen ausgesprochen.
- Andere Unternehmen analysierten, auf welche Arbeitsplätze verzichtet werden sollte. Der Personalabbau erfolgte grundsätzlich unabhängig vom Alter und betraf alle Mitarbeitenden. Teilweise wurden die Kriterien jedoch nicht in jedem Fall strikt angewendet oder es traf in gewissen Branchen (z.B. Bau) aufgrund der reduzierten Leistungsfähigkeit insbesondere ältere Mitarbeitende.

Unternehmen mit einer stärker patronal orientierten Unternehmensführung versuchten, mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Betroffenen Rücksicht zu nehmen und regelten die Ausgestaltung der Frühpensionierung in der Regel individuell.

Bei mehreren Grossunternehmen übernahm die Personalvertretung eine wichtige Rolle bei den personellen Entscheiden. Sie begutachtete die Selektion und nahm in verschiedenen Einzelfällen eine Schutzfunktion wahr.

Das Ausmass der vorzeitig pensionierten und der entlassenen Mitarbeitenden hing massgeblich vom Ausmass des notwendigen Stellenabbaus und der Ausgestaltung der Sozialpläne (finanzielle Bedingungen, arbeitsmarktliche Massnahmen) ab:

- Grossunternehmen mit vereinzelt, vor allem fusionsbedingten Restrukturierungen und "guten" Sozialplänen konnten ihren Personalabbau weitgehend über Frühpensionierungen und Vermittlungsmassnahmen (interne Vermittlung und Outplacement) umsetzen und Entlassungen praktisch vermeiden. Insbesondere gaben Unternehmen mit umfangreichen arbeitsmarktlichen Massnahmen an, dass für praktisch alle oder mindestens die überwiegende Mehrheit der Betroffenen eine adäquate Lösung gefunden werden konnte. Folgende weitere positive Wirkungen der Unterstützungsmassnahmen wurden bei guter Umsetzung von den Unternehmen herausgestrichen:
- Gutes Kosten/Nutzen-Verhältnis.
- Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit der Betroffenen.
- Sicherung von wichtigem Know-how.
- Verbesserung des Images.
- Motivationsfaktor für Mitarbeitende, die im Betrieb verbleiben.
- Demgegenüber mussten Unternehmen, die kontinuierlich und in sehr grossem Ausmass Personal abbauten sowie Unternehmen mit weniger grosszügigen Sozialplänen wesentlich mehr Entlassungen aussprechen.

Mehrere Grossunternehmen stellten in der Folge vorzeitig pensionierte ehemalige Mitarbeitende, die Restrukturierungsmassnahmen zum Opfer fielen, auf temporärer Basis in Teilzeitarbeit wieder an. Als Gründe werden Know-how-Verluste, Auftragsspitzen und die nachträglich bessere konjunkturelle Situation genannt.

### **Ergebnisse des Expertenworkshops**

Die Ergebnisse des Expertenworkshops (vgl. Anhang 3) bestätigen, dass die Vorgehensweise in der Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden massgeblich durch die Betriebsgrösse beeinflusst wird. So stehen Grossunternehmen gegenüber KMU unter einem grösseren Druck, den notwendigen Personalabbau möglichst sozialverträglich umzusetzen. Als weitere wichtige Einflussfaktoren werden von den Experten die Branche, die Unternehmenskultur und der Führungsstil eines Unternehmens erachtet.

#### *3.2.2 Beurteilung aus heutiger Perspektive*

Im Folgenden wird die Beurteilung der in den Neunziger Jahren getroffenen Personalmassnahmen, insbesondere der Frühpensionierungen, aus Sicht der Arbeitgeber wie auch der betroffenen Arbeitskräfte dargelegt.

### **Sicht der Arbeitgeber**

Aus der Unternehmensbefragung wird deutlich, dass fast alle Arbeitgeber, die Frühpensionierungen durchgeführt haben, rückblickend der Auffassung sind, dass diese Entscheidungen richtig waren.

In den Fallstudien wird allerdings teilweise kritisch differenziert:

- Die Mehrheit beurteilt die Frühpensionierungen als grundsätzlich erfolgreich. Dem sich aus Frühpensionierungen ergebenden Know-how-Verlust steht in ihrem Urteil ein sozialverträgliches Vorgehen durch grosszügige Sozialpläne, die Chance einer Know-How-Auffrischung und einer Verjüngung des Personalbestands entgegen. Insgesamt erlaubt das gewählte Vorgehen den betroffenen älteren Mitarbeitenden einen würdigen Ausstieg aus dem Berufsleben.
- Einige, vor allem sehr grosse Unternehmen kritisieren die Frühpensionierungen jedoch im Nachhinein. Beklagt werden insbesondere der mit den Frühpensionierungen einhergehende Know-how-Verlust und die hohen Kosten dieser Lösung. In mehreren Unternehmen hat sich der Know-how-Verlust spürbar negativ ausgewirkt. Zudem werden Missstimmungen bei den verbleibenden Mitarbeitenden und die Konfrontation mit einem Generationenproblem beklagt.

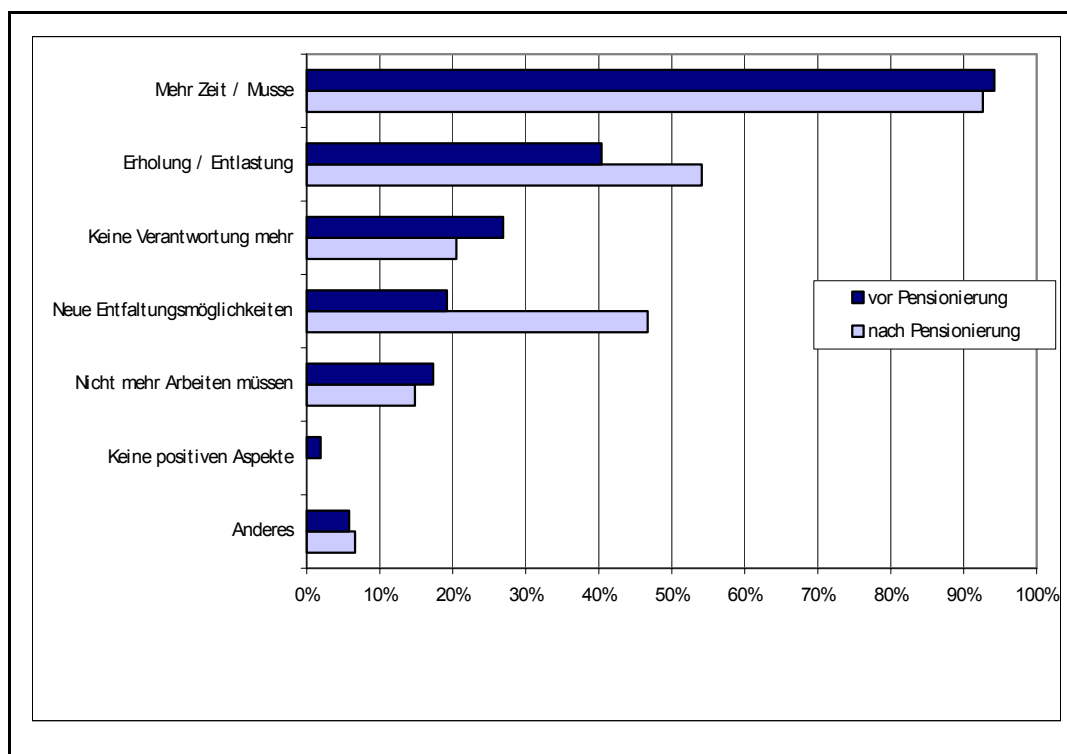
Gemäss Fallstudien werden die arbeitsmarktlichen Massnahmen (Betriebliche Arbeitsmarktzentren) von den Grossunternehmen als wichtig und erfolgreich beurteilt. Die meisten Unternehmen weisen darauf hin, dass praktisch alle oder mindestens die überwiegende Mehrheit der Betroffenen vermittelt und damit für einen Grossteil der Mitarbeitenden eine akzeptable Lösung gefunden werden konnte. Damit konnten viele Entlassungen vermieden werden. Schwierigkeiten bekundeten mehrere Grossunternehmen vor allem mit den schwer vermittelbaren Betroffenen, die nicht vorzeitig pensioniert werden konnten. In der Regel fielen diese Mitarbeitenden der öffentlichen Hand zur Last (Beschäftigungsprogramm der RAV) oder wurden in ihre Heimatländer "abgeschoben". In einem Fall (Ammann Gruppe) wurde schwer vermittelbaren Mitarbeitenden ein betriebseigenes Förderprogramm angebo-

ten, das aus einer weiteren Beschäftigung in einer speziellen Abteilung sowie aus Weiterbildungsmassnahmen bestand.

### Sicht der betroffenen Beschäftigten

Die Fallstudien ergeben, dass die Mitarbeitenden von Grossunternehmen die gewählte Personalabbaustrategien im Grossen und Ganzen ebenfalls als gut und erfolgreich beurteilen. Die Strategie, die älteren Mitarbeitenden zu "schonen" und die freizustellenden jüngeren Mitarbeitenden in der Stellensuche zu unterstützen, wird als richtig erachtet. Speziell hervorgehoben wird, dass die mehrheitlich grosszügigen Sozialpläne einen sozial- und mitarbeiterfreundlichen Personalabbau ermöglicht haben. Es wird betont, dass die frühpensionierten Mitarbeitenden durch die Restrukturierung nicht diskriminiert, sondern bevorzugt behandelt worden sind. Entscheidender Faktor für die Zufriedenheit der Betroffenen ist die Grosszügigkeit der finanziellen Regelungen, vor allem bei sehr grossen Unternehmen.

**Figur 17: Positive Aspekte der Pensionierung (vor und nach) (Mehrfachantworten möglich, Angaben in %)**



Vor Pensionierung: n = 51, nach Pensionierung: n = 122

Quelle: Personenbefragung ZHW.

Die Einstellung der betroffenen Mitarbeitenden gegenüber vorzeitigen Pensionierungen hat sich im Laufe der Neunziger Jahre deutlich gewandelt. Die Frühpensionierungen stiessen gerade in sehr grossen Unternehmen anfänglich auf grossen Widerstand bei den Betroffenen, die weiter arbeiten wollten und geschockt waren, dass sie nicht mehr gebraucht wurden. Aufgrund der Attraktivität der Frühpensionierungsprogramme, den positiven Erlebnissen der Frühpensionierten sowie der erhöhten gesellschaftlichen Akzeptanz veränderte sich die Ein-

stellung der Betroffenen von Ablehnung zu Akzeptanz und sogar zur Forderung, ebenfalls früh pensioniert werden zu können.

Ein tendenziell abnehmender Zwang zur Frühpensionierung lässt sich anhand der Personenbefragung belegen. Heute sind nur noch 12 Prozent (entspricht zwei Fällen) der befragten älteren Arbeitskräfte gegenüber 30 Prozent in den Neunziger Jahren von einer unfreiwilligen Frühpensionierung bedroht. Als Hauptgrund für eine freiwillige Früh- oder Teilpensionierung wird heute von den Befragten die damit gewonnene Zeit für die Familie und die sozialen Kontakte genannt. An zweiter Stelle figuriert der Stress und die Überbeanspruchung an der heutigen Arbeitsstelle.

Der überwiegende Teil der Frühpensionierten ist mit den finanziellen Bedingungen zufrieden ("Golden Handshake") und erlebt die Zeit der Pensionierung als positiv.<sup>60</sup>

Das mehrheitlich positive Erleben der Pensionierung wie die Einstellung zur bevorstehenden Pensionierung wird in der Personenbefragung bestätigt<sup>61</sup>. Bezüglich der positiven Aspekte werden in erster Linie die Zunahme der frei verfügbaren Zeit und die Musse erwähnt, als zweiter wichtiger Punkt wird die gesundheitliche und psychische Erholung angesehen.

Aber die Pensionierung bedeutet nicht nur mehr Musse und Erholung, sondern auch neuen Spielraum für Entfaltungsmöglichkeiten. Das bestätigen die Antworten der bereits Pensionierten.

Fragt man nach dem Erleben der Pensionierung im Zusammenhang mit den Pensionierungsmodalitäten, so fällt auf, dass jene, welche früher in den Ruhestand getreten sind, die Pensionierung eindeutig positiver empfinden als jene, die regulär pensioniert wurden.

Unter den negativen Aspekten, die im Zusammenhang mit der Pensionierung erwähnt werden, gibt es – wie Figur 17 zeigt – allerdings Unterschiede zwischen den beiden Personengruppen, die kurz vor und jenen, die kurz nach der Pensionierung stehen.

Entgegen der weitgehend positiven Einschätzung wird deutlich, dass rund ein Drittel der Personen, die vor der Pensionierung stehen, dem bevorstehenden Ruhestand mit gemischten Gefühlen entgegensehen. Insbesondere der Verlust an finanziellen Mitteln und sozialen Kontakten wird genannt. Nur 11 von 50 Antwortenden sehen überhaupt keine negativen Aspekte in der bevorstehenden Pensionierung.

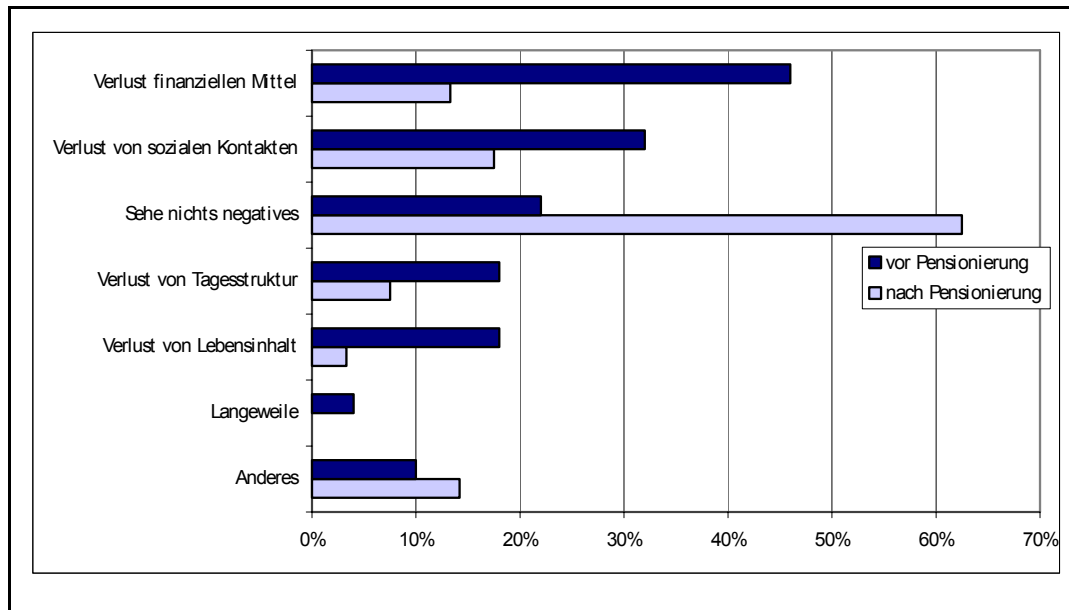
Ein beträchtlicher Teil der Frühpensionierten geht heute wieder einer Arbeit nach. Härtefälle ergaben sich für weniger gut Verdienende bei vergleichsweise schlechten Sozialplänen. Bei einzelnen Unternehmen haben die Frühpensionierten den Entscheid schlecht aufgenommen, vor allem, wenn er unter Zwang erfolgt ist. Sie fühlen sich abgeschoben und beklagen sich darüber, dass auf die persönliche Situation nicht eingegangen worden ist.

---

<sup>60</sup> Im Expertenworkshop (vgl. Anhang 3) wird jedoch von Arbeitnehmerseite darauf hingewiesen, dass die Mehrheit der Sozialpläne in den Neunziger Jahren nicht zufrieden stellend war. Die Ergebnisse der Fallstudien sind diesbezüglich zu relativieren.

<sup>61</sup> Bei einer Skala von 1 = sehr negativ und 6 = sehr positiv lag der Mittelwert bei 5.4.

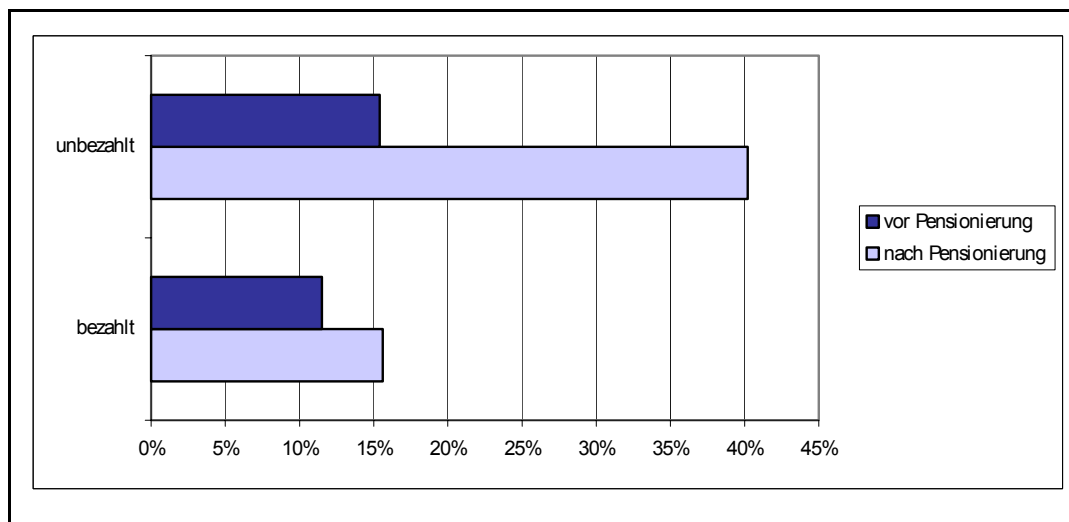
**Figur 18: Negative Aspekte der Pensionierung (vor und nach) (Mehrfachantworten möglich, Angaben in %)**



Quelle: Personenbefragung ZHW.

Wie wichtig eine Beschäftigung für die pensionierten Personen ist, zeigt sich darin, dass ein so hoher Anteil einer unbezahlten Beschäftigung nachgeht. Fast die Hälfte der 122 bereits Pensionierten, nämlich 40%, engagiert sich unentgeltlich in Vereinen, der Freiwilligenarbeit, in der Politik oder anderen Tätigkeiten (vgl. Figur 19).

**Figur 19: Bezahlte und unbezahlte Nebenaktivitäten der befragten Personen vor und nach der Pensionierung (Angaben in %)**



Quelle: Personenbefragung ZHW.

Die Arbeitnehmenden (Personalvertreter und ehemalige Mitarbeitende) üben jedoch auch Kritik an der in den Neunziger Jahren mehrheitlich verfolgten Personalabbaustrategie:

- Kritisiert wird vor allem die Starrheit der Personalabbaumassnahmen. Insbesondere wird beklagt, dass die Strategien sehr einseitig gewesen sind, zu wenig auf die persönliche Situation der Betroffenen eingegangen worden ist und neben Frühpensionierungen keine Alternativen möglich waren. Gefordert werden insbesondere flexibilisierte Pensionierungen mit Teilzeitarbeit und Möglichkeiten zur teilzeitlichen Weiterarbeit nach dem offiziellen Pensionierungsalter.
- In einem Fall wird die konjunkturell bedingte Kurzfristigkeit der Personalpolitik beklagt (Wiederbesetzung von Stellen).
- Die Restrukturierungen haben bei mehreren Unternehmen zu Motivationsproblemen der verbleibenden Mitarbeitenden geführt.

Das Vorgehen der Unternehmen, die in erster Linie auf die Arbeitsmarktintegration setzten, wird von den befragten Betroffenen als sehr gut erachtet und unterstützt. Die Unterstützung der Integration in den Arbeitsmarkt hat ihrer Ansicht nach gegenüber Frühpensionierungen Vorteile, weil sie nicht erzwungen wird und besser auf die Lebenspläne der Mitarbeitenden abgestimmt ist.

### **3.4 Fazit**

- (1) In den Neunziger Jahren kann nicht von einer konzeptionell durchdachten betrieblichen Alterspolitik gesprochen werden. Altersspezifische Angebote bezüglich Standortbestimmung, Laufbahnplanung, Weiterbildung und Pensionierungsmodellen hat es kaum gegeben.
- (2) Als Hauptstärken der älteren Arbeitskräfte erachten die Unternehmen das betriebspezifische Erfahrungswissen, die Loyalität und Zuverlässigkeit, das Verantwortungsbewusstsein und die Stabilität der Kundenbeziehungen. Als Schwächen werden demgegenüber die höheren Lohnkosten, die geringere Mobilität und Flexibilität wie auch das weniger aktualisierte Fachwissen und die geringere Auffassungsgabe genannt.
- (3) Rund 40% der Unternehmen kannten eine Altersgrenze bei der Einstellung, vor allem mittlere Unternehmen und solche mit Produktionsregime 3. Grossunternehmen suchten ihre Belegschaft eher durch Frühpensionierungen zu verjüngen.
- (4) Eine Entlohnung nach Anciennitätsprinzip gab es zu Beginn der Neunziger Jahre in gut der Hälfte der Unternehmen. Seither hat sie an Bedeutung eingebüsst.
- (5) Die älteren Arbeitskräfte werden bei der Weiterbildung kaum diskriminiert. Es ist allerdings festzuhalten, dass sie die Weiterbildungsangebote weniger häufig als die Jüngeren nutzen.
- (6) In der Mehrzahl der Unternehmen besteht die Möglichkeit der Frühpensionierung oder eines gleitenden Rückzugs aus dem Erwerbsleben. Letztere wird allerdings aufgrund der damit verbundenen Rentenkürzungen wenig genutzt.
- (7) Die Unternehmen versuchten, die personalpolitischen Folgen von Auftragsrückgängen, Kostendruck und Restrukturierungen pragmatisch und möglichst sozialverträglich aufzufangen. Bei der Mehrheit der Unternehmen bedeutete dies, dass die älteren Mitarbeitenden bei einem Personalabbau insofern "geschont" wurden, dass sie (so weit es die finanziellen Mittel erlaubten) nicht entlassen, sondern frühpensioniert oder invalidisiert wurden. Solange Frühpensionierungen finanziell attraktiv waren und von den Arbeitge-



bern nicht aufgezwungen wurden, stiessen sie bei den Betroffenen auf ein positives Echo.

- (8) Eine Minderheit von Unternehmen stellte bei einem Personalabbau dagegen die Integration der älteren Arbeitskräfte in den internen oder externen Arbeitsmarkt in den Vordergrund. Die Firma ergriff in Zusammenarbeit mit den RAV, aber grösstenteils auf eigene Kosten, Massnahmen, die die Arbeitsmarktfähigkeit erhalten und gefördert haben. Frühpensionierungen wurden erst bei einem Scheitern der Arbeitsmarktintegration vorgenommen.
- (9) Ein bevorzugter Abbau von älteren Mitarbeitenden führte indessen zu einem spürbaren Verlust an betrieblichem Erfahrungswissen und Sozialkompetenzen. Die Unternehmen beurteilten deshalb diese Strategie nachträglich weniger positiv als vorher. Sie betonen vielmehr die Bedeutung einer ausgewogenen Altersstruktur in der Belegschaft. Ältere Arbeitskräfte sind allerdings nur dann gefragt, wenn sie keine qualifikatorischen oder gesundheitlichen Defizite aufweisen, die ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Die Tendenz, dass die Lohnskalen weniger auf das Anciennitätsprinzip ausgerichtet werden, ist für die Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Arbeitskräfte förderlich.
- (10) Die betroffenen Beschäftigten waren mit Frühpensionierungen weitgehend einverstanden, sofern sie ohne Zwang erfolgt sind und finanziell attraktiv waren. Rund ein Viertel der Frühpensionierten ist heute wieder zeitweilig erwerbstätig.
- (11) Die Arbeitnehmenden kritisieren primär starre, d.h. wenig auf die individuellen Bedürfnisse der Betroffenen zugeschnittene Personalabbaumassnahmen. Sie weisen weiter auf Motivationsschwierigkeiten der Arbeitskräfte, die in den Unternehmen verblieben sind, hin. Die Integration der älteren Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt erachten sie prinzipiell als bessere Strategie als die Ausgliederung mittels Frühpensionierungen, Invalidisierungen und Entlassungen.

In Tabelle 16 werden die Arbeitshypothesen anhand der Unternehmensbefragung und der Fallstudien überprüft. Dabei werden folgende Bestätigungsgrade unterschieden (vgl. Tabelle 15):

**Tabelle 15: Bestätigungsgrad der Arbeitshypothesen**

Bestätigungsgrad	Definition
volle	Bestätigung in mindestens 90 Prozent der Fälle
weitgehend	Bestätigung bei 66 bis 90 Prozent der Fälle
teilweise	Bestätigung bei 30 bis 66 Prozent der Fälle
wenig	Bestätigung bei 10 bis 30 Prozent der Fälle
nicht	Bestätigung in maximal 10 Prozent der Fälle

Falls die Ergebnisse der ZHW-Befragung und der Fallstudien nicht übereinstimmen, ist dies jeweils angemerkt. Bei nach Teilaspekten ausdifferenzierten Hypothesen wird zu Beginn jeweils eine kurze Gesamtbeurteilung angeführt.

**Tabelle 16: Überprüfung der Arbeitshypothesen**

Arbeitshypothese		Überprüfung
1	Die Schweizer Unternehmen verfügten über keine spezifische betriebliche Alterspolitik. Die Mitarbeitenden wurden gleich behandelt, unabhängig von ihrem Alter. Bei strukturellen oder konjunkturellen Veränderungen kommt es allerdings zu altersspezifischen Personalanpassungsstrategien.	Wird <b>weitgehend</b> bestätigt: Arbeitszeitflexibilisierung oder altersgerechte Arbeitsbedingungen existierten nur in wenigen (grossen) Unternehmen. Eine gewisse altersspezifische Ungleichbehandlung gab es bei der Anstellung (Bevorzugung jüngerer Arbeitskräfte). bei Personalabbau (in Form von Frühpensionierungen).
2	Bei Personalabbau wurde pragmatisch versucht, zwischen den Interessen des Unternehmens und der vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeitenden eine möglichst sozial verträgliche Lösung zu finden.	Wird in der ZHW-Befragung <b>weitgehend</b> , in den Fallstudien <b>teilweise</b> bestätigt: Im allg. erfolgte ein Stellenabbau zuerst über Entlassungen, bei älteren Arbeitskräften dagegen über Frühpensionierungen. Gemäss Unternehmensbefragung geschahen diese vorzeitigen Pensionierungen meistens ohne Zwang für die Betroffenen. Gemäss Fallstudien wurden deren Interessen jedoch zu wenig berücksichtigt. Eine Minderheit von Unternehmen verfolgte mit der Bindung von älteren Know-how-Trägern und einer Integration in den Arbeitsmarkt längerfristige Ziele.
3	Die Unternehmen haben den notwendigen Stellenabbau vor allem über Frühpensionierungen, Entlassungen und Invalidisierungen abgewickelt. Frühpensionierungen wurden vorgenommen, sofern:	Wird insgesamt <b>teilweise</b> bestätigt: Ein Personalabbau erfolgte meistens altersunabhängig. Ältere Mitarbeitende mit reduzierter Leistungsfähigkeit trugen ein erhöhtes Risiko, ausgegliedert zu werden, vor allem in Unternehmen mit Produktionsregime 1.
a	Die Entlohnung eher nach dem Anciennitäts- anstelle des Leistungsprinzips erfolgte.	Wird <b>wenig</b> bestätigt: In den Unternehmen, die Stellen abgebauten, spielte die Dauer der Betriebszugehörigkeit für den Entscheid eine marginale Rolle.
b	die Arbeitserfahrung der älteren Mitarbeitenden gegenüber aktuellem Fachwissen, das an Schulen und Weiterbildungen erarbeitet werden kann, im betreffenden Markt tief eingeschätzt wurde	Wird <b>teilweise</b> bestätigt: Auch in Unternehmen, in denen es zu einer Verjüngung des Personals gekommen ist, wurden ältere Mitarbeitende nicht generell, sondern selektiv abgebaut.
c	Die den älteren Mitarbeitenden zugeschriebenen Risiken (Gesundheit, Motivation, sinkende Arbeitsproduktivität) hoch eingeschätzt wurden	Wird <b>teilweise</b> bestätigt: Diese Risiken spielten eine wichtige Rolle bei Personalabbau in Unternehmen mit Produktionsregime 1 (insbesondere der Bauwirtschaft). In den anderen Unternehmen werden Qualifikationsdefizite als wichtiger betrachtet.
d	Die Unternehmen wenig Wert auf eine langjährige Bindung von Mitarbeitenden legten.	Wird <b>voll</b> bestätigt: Aussage gilt primär für Unternehmen mit Produktionsregime 1 und Grossunternehmen der Fallstudien.
4	Die Unternehmen haben den notwendigen Stellenabbau vor allem über Frühpensionierungen, Entlassungen und Invalidisierungen abgewickelt. Frühpensionierungen wurden vorgenommen, sofern:	Wird insgesamt in den Fallstudien besser als in der ZHW-Befragung bestätigt: Die Mehrheit der Unternehmen setzte den Personalabbau primär mittels Entlassungen, Einstellungsstopps und Frühpensionierungen um. Vielfach wurde versucht, Entlassungen zu vermeiden.

Arbeitshypothese		Überprüfung	
	a	die finanziellen Mittel (in der beruflichen Vorsorge oder aus laufender Rechnung) zur Verfügung standen.	Wird in der ZHW-Befragung <b>teilweise</b> , in den Fallstudien voll bestätigt: Die finanziellen Mittel sind ein entscheidender Faktor für Frühpensionierungen. Kleine Unternehmen waren deutlich weniger grosszügig als mittlere und grosse (Rentenkürzungen).
	b	Bei Entlassungen ein Imageschaden befürchtet wurde.	Wird in der ZHW-Befragung <b>teilweise</b> , in den Fallstudien <b>voll</b> bestätigt: Gilt für grosse Unternehmen. Kleine Unternehmen finden in der Öffentlichkeit weniger Beachtung und können es sich leisten, weniger Rücksicht zu nehmen.
5		Ob ein Unternehmen in besonderem Masse umstrukturierte oder nicht, spielte bezüglich der Hypothesen 2–4 keine Rolle.	Wird <b>nicht</b> bestätigt: Bei ausserordentlichem Personalabbau erarbeiteten die Sozialpartner einen Sozialplan mit finanzieller Abfederung von Entlassungen und Frühpensionierungen (Fallstudien).
6		Für die betroffenen Mitarbeitenden waren für die Akzeptanz einer Frühpensionierung entscheidend:	
	a	eine ausreichende finanzielle Absicherung.	Wird <b>voll</b> bestätigt: Gilt überwiegend für Grossunternehmen, weniger Evidenz für kleine und mittlere Unternehmen.
	b	ungünstige Chancen, eine neue Stelle zu finden.	Wird in den Fallstudien <b>weitgehend</b> , in der ZHW-Befragung <b>teilweise</b> bestätigt: Gilt für die Mitarbeitenden von Grossunternehmen. In den anderen Unternehmen war die drohende Arbeitslosigkeit nur für einen kleinen Teil der Mitarbeitenden ein Grund für die Frühpensionierung.
	c	kein Zwang von Seiten des Arbeitgebers.	Wird in der ZHW-Befragung <b>teilweise</b> , in den Fallstudien <b>wenig</b> bestätigt: Zwangspensionierte möchten deutlich häufiger bis zum Regelpensionsalter weiterarbeiten. In den Fallstudien gab es fast ausschliesslich Zwangspensionierungen, deshalb dort wenig Evidenz.
	d	Überlastungen (qualifikatorische Defizite und Stress) oder gesundheitliche Beschwerden.	Wird in der ZHW-Befragung <b>wenig</b> bestätigt: Untergeordnete Ursache in der Befragung (erst an dritter Stelle nach zwei wichtigeren Gründen), keine Evidenz in den Fallstudien.
7		Der Staat unterstützte aufgrund der vergleichsweise hohen Arbeitslosigkeit den vorzeitigen Austritt von älteren Beschäftigten zur beschäftigungswirksamen Förderung jüngerer Arbeitskräfte:	Wird insgesamt <b>wenig</b> bestätigt: Nur in wenigen Unternehmen mit Personalabbau standen Invalidisierungen und ALV-Renten zur Diskussion.
	a	durch Verlängerung der Bezugsmöglichkeiten bei den Taggeldern der ALV.	Keine Aussage möglich.
	b	ungewollt durch die Möglichkeit der Invalidisierung.	Keine Aussage möglich.

Arbeitshypothese		Überprüfung
8	Die betriebliche Personalpolitik gegenüber älteren MA hat sich im Vergleich zu den Neunziger Jahren tendenziell verändert bezüglich	Wird insgesamt <b>teilweise</b> bestätigt.
a	der Höherbewertung des Erfahrungswissens und der Betriebsloyalität.	Wird in der ZHW-Befragung <b>teilweise</b> , in den Fallstudien <b>weitgehend</b> bestätigt: Die meisten Unternehmen, die durch eine Verjüngung der Belegschaft Know-how Verluste erlitten haben, streben zukünftig eine ausgeglichene Altersdurchmischung an. Dies gilt insbesondere für Grossunternehmen mit Restrukturierungen.
b	der Notwendigkeit von entlastenden Arbeitsbedingungen (z.B. Teilzeitarbeitsmodelle) und flexiblen Pensionsmodalitäten.	Wird <b>teilweise</b> bestätigt: Modelle mit Teilzeitarbeit und flexibler Pensionierung bilden die wichtigste Massnahme der Unternehmen. Sie werden auch von den Mitarbeitenden vermehrt gefordert. Je kleiner der Betrieb, desto schwieriger ist die Umsetzung.
c	speziellen Weiterbildungsmöglichkeiten.	Wird <b>teilweise</b> bestätigt: Weiterbildungsangebote, die sich gezielt an ältere Mitarbeitende richten, bestehen nur in Einzelfällen (Migros). Andererseits gibt es in wenigen Betrieben Altersgrenzen für die Weiterbildung.
9	Die in den Neunziger Jahren verfolgte Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden wird von den Mitarbeitenden heute als inadäquat beurteilt. Andere Entscheidungen sollten zukünftig insbesondere getroffen werden im Sinne von:	Wird insgesamt <b>teilweise</b> bestätigt: Die betroffenen Mitarbeitenden (MA) und ihre Personalvertretungen unterstützen das Prinzip, ältere MA durch finanziell gut abgedeckte Frühpensionierungen zu "schonen". Kritisiert werden dagegen ein Zwang zur Frühpensionierung und starre Lösungen. Sehr positiv beurteilt werden so dann Massnahmen, die die Arbeitsmarktintegration der älteren MA in das Zentrum stellen.
a	interne Fördermassnahmen zum Zweck der Weiterbeschäftigung verstärken.	Wird in der ZHW-Umfrage <b>voll</b> , in den Fallstudien <b>nicht</b> bestätigt: ZHW: gilt für die Wünsche nach Weiterbeschäftigung nach dem regulären Pensionierungszeitpunkt. Fallstudien: Die Forderung nach Fördermassnahmen wird nicht primär von den Betroffenen erhoben.
b	mehr flexible Pensionierungsmodelle anstatt Entlassungen und Frühpensionierungen.	Wird <b>voll</b> bestätigt: Die MA wünschen grössere Wahlmöglichkeiten bezüglich des Arbeitspensums vor und nach der Pensionierung als auch bezüglich des Pensionierungszeitpunkts.

## 4. Aktuelle Trends in der Betrieblichen Alterspolitik

Im Folgenden Kapitel werden die Veränderungen der heutigen betrieblichen Alterspolitik gegenüber den Neunziger Jahren dargestellt und die aktuellen Trends beschrieben:

- In Kapitel 4.1 und 4.2 werden die Veränderungen gegenüber den Neunziger Jahren aufgezeigt. Dabei wird insbesondere auf die Frage eingegangen, ob in der betrieblichen Alterspolitik aufgrund der Erfahrungen der Neunziger Jahre ein Umdenken stattgefunden hat.
- In Kapitel 4.3 wird eine betrieblichen Alterspolitik mit neuen Ansätzen dargestellt, die stärker auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden eingeht und die Potenziale dieser Altersgruppe gezielt fördert. Dabei wird zwischen Ansätzen zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit und Ansätzen für eine neue Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand unterschieden.

Grundlage dieses Kapitels sind in erster Linie Ergebnisse der Fallstudien. Diese werden gezielt durch Ergebnisse der Unternehmensbefragung, der explorativen Experteninterviews sowie des Expertenworkshops ergänzt.

### 4.1 Veränderungen gegenüber den Neunziger Jahren

#### Wirtschaftliches Umfeld

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich den Neunziger Jahren gegenüber verändert. Der Aufschwung Ende der Neunziger Jahre hat Anfang 2001 deutlich an Kraft verloren. Die zuletzt bestehende Arbeitskräfteknappheit hat Ende 2002 einer steigenden Arbeitslosigkeit Platz gemacht. Dies und der anhaltende internationale Wettbewerbsdruck bestimmen nun das personalpolitische Klima.

Die aktuellen Entwicklungen und Tendenzen wie auch die Unterschiede zu den Neunziger Jahren in der betrieblichen Alterspolitik lassen sich aufgrund der Unternehmensumfrage wie folgt resümieren:

- Steigender Verantwortungsdruck, eine Zunahme der Arbeitsintensität, des Leistungs- und Erfolgsdruckes zeichnen die Arbeitsanforderungen gegenüber den Neunziger Jahren aus. Es wird deutlich, dass die Arbeitsanforderungen stärker im Bereich der qualifikatorischen und psychischen Fähigkeiten liegen als in körperlichen Beanspruchungen.
- Die individuellen Gestaltung der Arbeitszeit, eine kontinuierliche Weiterbildung und die Lohnflexibilität haben zugenommen. Die Massnahmen im Bereich der altersadäquaten Arbeitsbedingungen haben ebenfalls an Bedeutung gewonnen, ebenso die Flexibilisierung des Pensionszeitpunktes.
- Die Flexibilisierung der Arbeitszeit (individuelle Gestaltung, Teilzeitarbeit und Flexibilisierung des Pensionszeitpunktes) war und ist zusammenfasst die weitaus wichtigste personalpolitische Massnahme. Je grösser der Betrieb, desto eher ist Teilzeitarbeit anzutreffen.

- Die Weiterbildungsanstrengungen der Unternehmen sind leicht gestiegen, besonders bei Regime 2, am wenigsten bei Regime 1. Kleinstunternehmen leisten bezüglich Qualifizierung der Mitarbeitenden tendenziell am wenigsten.
- Flexible Pensionierungsmodelle sind heute bei rund 40 Prozent der Unternehmen anzutreffen. Sie haben im Betrachtungsraum tendenziell zugenommen. Erwartungsgemäss sind die flexiblen Pensionierungsmodelle bei grösseren Unternehmen häufiger anzutreffen als in den kleineren.
- Für 41 Prozent der Unternehmen ist die Frühpensionierung nach wie vor die präferierte Form, um Personalanpassungen vorzunehmen.
- Die 18 Unternehmen, die ältere Mitarbeitende vor jüngeren entlassen würden, begründen dies in erster Linie mit den höheren Lohnkosten, so dann mit dem höheren Gesundheitsrisiko und der geringeren Flexibilität.

In diesem Umfeld stellt sich die Frage, welche Veränderungen im Zusammenhang mit der betrieblichen Alterspolitik festzustellen sind und insbesondere, welche Auswirkungen künftige Personalanpassungsstrategien auf die Beschäftigung älterer Personen in den Unternehmen haben. Mehrheitlich (62 Prozent) stellen die Personalverantwortlichen der Unternehmen dabei fest, dass die heutigen 50-Jährigen flexibler und besser qualifiziert sind als vor zehn Jahren und deshalb bessere Voraussetzungen haben, im Falle einer Verschlechterung der Arbeitsmarktlage ihren Arbeitsplatz zu behalten.

### **Umdenken in der Personalpolitik?**

Obwohl es auch heute in den Unternehmen nur in Ausnahmefällen eine klar umrissene Alterspolitik oder proaktive Massnahmen zur Integration älterer Beschäftigter gibt, kann gemäss den Fallstudien in der Personalpolitik von Grossunternehmen gegenüber älteren Arbeitskräften teilweise ein Umdenken festgestellt werden:

- Die Bedeutung älterer Mitarbeitender hat sich in den Unternehmen verstärkt. Das Bewusstsein in den Unternehmen ist gestiegen, dass gewisse Kompetenzen älterer nicht von jüngeren Arbeitskräften ersetzt werden können, insbesondere das Erfahrungswissen, das betriebsspezifische Wissen und die soziale Kompetenz (Verlässlichkeit, Teamfähigkeit, Ausgeglichenheit). Das Bewusstsein, dass eine gute Durchmischung von älteren und jüngeren Mitarbeitenden notwendig ist, ist heute einiges grösser. Begründet wird dies mit den unterschiedlichen Fähigkeiten jüngerer und älterer Mitarbeitender sowie dem durch die Restrukturierungen erlittenen Know-how-Verlust.
- Mehrere Unternehmen stellen heute wieder vermehrt ältere Personen für Führungspositionen oder spezialisierte Tätigkeiten ein. Bei einzelnen Unternehmen wird bei den Anstellungen u.a. auf einen "optimalen Altersmix" im Team geachtet. In der Beobachtung der befragten Experten werden vermehrt leistungsfähige "Senioren" auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt. Die Experten stellen fest, dass sich die Altersgrenze für Anstellungen heute durch den Richtungswechsel auf deutlich über 50 Jahre verschoben hat.
- Das Anciennitätsprinzip bei der Entlohnung besitzt zwar weiterhin einen gewissen Stellenwert, hat indessen an Bedeutung verloren. Es ist eine Tendenz zu leistungsabhängigen Lohnsystemen zu erkennen. Dadurch sollen die Benachteiligungen jüngerer

Mitarbeitender beseitigt und die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender gestärkt werden.

- Vereinzelt wurden in den letzten Jahren Ansätze zur Förderung der Integration älterer Arbeitskräfte eingeführt oder diskutiert. Zugenommen haben gegenüber den Neunziger Jahren Angebote zur Individualisierung der Arbeitszeit, zur Weiterbildung und zur Flexibilisierung des Pensionierungszeitpunkts (vgl. auch Tabelle 17).<sup>62</sup>

Die befragten Vertreter der Arbeitnehmerverbände betonen, dass der Richtungswechsel und damit Verbesserungen nur für qualifizierte und leistungsfähige Arbeitskräfte spürbar sind. Nicht Leistungsfähige werden ihrer Ansicht nach konsequent ausgesondert, teilweise auch invalidisiert.

Die Teilnehmer des Expertenworkshops sind ebenfalls der Ansicht, dass sich die Bedeutung der älteren Arbeitskräfte in den letzten Jahren spürbar erhöht hat. Die Bedeutungsverschiebung wird jedoch als "Rückschlagen des Pendels" von der Jugendlichkeitsorientierung interpretiert und darf gemäss den Experten nicht überbewertet werden.

Inwiefern der festgestellte Richtungswechsel konjunkturell oder strukturell bedingt ist, ist schwierig zu beurteilen. Die befragten Experten gehen mehrheitlich davon aus, dass die zunehmende Bedeutung der älteren Mitarbeitenden grösstenteils konjunkturell bedingt ist. Auch weisen mehrere Unternehmen darauf hin, dass das Anstellungsverhalten gegenüber älteren Arbeitskräften wesentlich von der Wirtschaftslage abhängt. Demgegenüber deuten die Erfahrungen der Unternehmen mit den Personalabbaustrategien der Neunziger Jahre (Know-how-Verluste) und den geäusserten Absichten in Richtung einer ausgewogeneren Altersstruktur durchaus auf strukturelle Komponenten und damit eine nachhaltige Wirkung des Trends hin. So begründet ein befragtes Unternehmen den Trend zu älteren Mitarbeitenden explizit mit der zunehmenden Bedeutung der Erfahrung und des Know-hows.

### **Entwicklung der Angebote zur Integration älterer Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt**

Gegenüber den Neunziger Jahren haben die Angebote zur Integration älterer Arbeitskräfte zugenommen. Wie die Unternehmensbefragung zeigt (vgl. Tabelle 17), ist dies der Fall vor allem bei der individuellen Gestaltung der Arbeitszeit und der Lohnflexibilität. Neben der kontinuierlichen Weiterbildung haben Massnahmen im Bereich der altersadäquaten Arbeitsbedingungen ebenfalls an Bedeutung gewonnen. Auch die Flexibilisierung des Pensionszeitpunktes hat tendenziell zugenommen.

---

<sup>62</sup> Integrationsfördernde Ansätze: siehe Unternehmensbeispiele weiter unten.

**Tabelle 17: Betriebliche Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmender**

Massnahmen (Mehrfachantworten möglich)	Prozentualer Anteil der Unternehmen		
	In den 90er Jahren	Heute	Veränderungen 1990/2002
1. Kontinuierliche allgemeine Weiterbildung	72.3	80.0	7.7%
2. Teilzeitarbeit	62.4	69.6	7.2%
3. Individuelle Gestaltung der Arbeitszeit	53.5	65.2	11.7%
4. Förderung der Unternehmenskultur im Bereich der "Integrationsbeziehungen"	36.6	40.9	4.3%
5. Flexibilisierung des Pensionszeitpunktes	35.6	40.9	5.3%
6. Vergrösserung der Lohnflexibilität	24.8	36.5	11.7+
7. Laufbahngestaltung	23.8	31.3	7.5%
8. Mehr Erholungsmöglichkeiten	22.8	31.3	8.5%
9. Angepasste finanzielle Regelungen	26.7	29.6	2.9%
10. Training der Lernfähigkeit	20.8	24.3	3.5%
11. Andere	4.0	4.3	0.3%

Quelle: Unternehmensbefragung ZHW.

Die Veränderungen gegenüber den Neunziger Jahren können nach Reihenfolge ihrer Bedeutung wie folgt beschrieben werden (vgl. Tabelle 17):

- Die Flexibilisierung der Arbeitszeit (individuelle Gestaltung, Teilzeitarbeit und Flexibilisierung des Pensionszeitpunktes) ist insgesamt die weitaus wichtigste Massnahme sowohl in der Vergangenheit wie heute. Je grösser der Betrieb, desto eher ist Teilzeitarbeit anzutreffen. Auch dies ist ein bekanntes Muster aus den Neunziger Jahren. Dies gilt für die Romandie und die Deutschschweiz und für alle Unternehmensgrössen und Regimes gleichermaßen.
- Weiterbildung: Als Einzelmassnahme vereinigt die Weiterbildung am meisten Antworten (80 Prozent der Unternehmen). In den Unternehmen der Deutschschweiz wird diese Massnahme häufiger angeboten als in der Romandie. Bei Grossunternehmen zu 92 Prozent, bei Kleinstbetrieben immerhin noch zu 66 Prozent. Am meisten Weiterbildungsanstrengungen sind beim Regime 2, am wenigsten beim Regime 1 anzutreffen. Kleinstunternehmen setzen im Vergleich mit den anderen am wenigsten auf Weiterbildungsmassnahmen. Unternehmen, die bei älteren Arbeitnehmern vor allem das spezifische Erfahrungswissen als Stärke sehen, setzen auch mehrheitlich bei den Personalmassnahmen bei der kontinuierlichen Weiterbildung an.
- Flexibilisierung des Pensionierungszeitpunktes: Die Frage nach den personalpolitischen Massnahmen bezüglich der Möglichkeiten des Pensionierungszeitpunktes zeigt für die Neunziger Jahre und für heute, dass flexiblen Pensionierungsmodellen eine grosse Bedeutung zukommt. Flexible Pensionierungsmodelle sind heute bei 41 Prozent der antwortenden Unternehmen anzutreffen. Sie haben im Betrachtungsraum tendenziell zugenommen. Erwartungsgemäss sind die flexiblen Pensionierungsmodelle bei



grösseren Unternehmen häufiger anzutreffen als in den kleineren. Die Frühpensionierungen werden künftig eher in gegenseitiger Absprache stattfinden, dies lässt sich jedenfalls aus der Personenbefragung schliessen. Deren Finanzierung dürfte aber auch weniger grosszügig ausfallen.

- Eine grössere Lohnflexibilität ist für die Ausgliederung oder die Wiedereinstellung älterer Mitarbeitender ein wichtiges Kriterium. Für 31 Prozent der befragten 120 Unternehmen ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit (Dienstalter) weniger wichtig geworden, für 57 Prozent hat sich die Rolle der Betriebszugehörigkeit für die Lohnfestsetzung jedoch nicht verändert, 12 Prozent stellen sogar eine Zunahme der Wichtigkeit fest. Jene Unternehmen, bei denen es in der Vergangenheit zu einer Verjüngung der Altersstruktur gekommen ist, bestätigen allerdings mehrheitlich, dass heute die Betriebszugehörigkeit bei der Festlegung von Lohnerhöhungen gegenüber den Neunziger Jahren an Bedeutung verloren hat. Das könnte ein Hinweis dafür sein, dass in diesen – mehrheitlich grösseren Unternehmen – das Leistungsprinzip an die Stelle des Anciennitätsprinzips getreten ist.
- Altersadäquate Arbeitsbedingungen: Laufbahnberatung oder Erholungsmöglichkeiten werden bisher nur in geringem Masse angeboten.

## 4.2 Verhalten bei zukünftigem Personalabbau

Bei zukünftigen Restrukturierungen, die mit spürbarem Personalabbau einhergehen, werden sich die Unternehmen grösstenteils am bisherigen Vorgehen orientieren. Damit werden auch zukünftige Personalabbaumassnahmen in erster Linie über vorzeitige Pensionierungen und Entlassungen umgesetzt.

Die Unternehmensbefragung zeigt, dass die Frühpensionierung nach wie vor die präferierte Form ist, Personalanpassungen vorzunehmen. So werden über 40 Prozent der befragten Unternehmen Personalanpassungen in erster Linie über vorzeitige Pensionierungen umsetzen. Falls als unumgänglich erachtet, werden die befragten Unternehmen auch Entlassungen aussprechen. Dabei geben zwei Drittel der befragten Unternehmen an, dass sie bei Entlassungen keine Rücksicht auf das Alter der Mitarbeitenden nehmen. 15 Prozent der befragten Unternehmen werden bei Stellenabbau zuerst ältere Mitarbeitende entlassen. Begründet wird dies mit den höheren Lohnkosten, dem höheren Gesundheitsrisiko und der geringeren Flexibilität.

Die Fallstudien zeigen, dass sich ein Grossteil der befragten Grossunternehmen in Zukunft in Restrukturierungsphasen in hohem Masse am bisherigen Vorgehen orientieren wird. Dies weist ebenfalls darauf hin, dass ein zukünftig notwendiger Personalabbau in erster Linie über vorzeitige Pensionierungen und Entlassungen umgesetzt wird. Mehrere befragte Grossunternehmen beabsichtigen jedoch, aufgrund ihrer Erfahrung mit den bisherigen Massnahmen ihre Personalabbaupolitik künftig anzupassen:

- Mehrere Unternehmen, die in den Neunziger Jahren mehrfach restrukturiert haben, reduzierten die finanziellen Leistungen im Rahmen der Sozialpläne zum Nachteil der betroffenen älteren Mitarbeitenden. Die Unternehmen gehen davon aus, dass zukünftig aufgrund des Marktdrucks ebenfalls tendenziell weniger Mittel für die Sozialpläne bereitgestellt werden können.

- Aufgrund des mit Frühpensionierungen einhergehenden Know-how-Verlusts haben einige Unternehmen ihre betrieblichen Arbeitsmarktmassnahmen in den Neunziger Jahren verstärkt und beabsichtigen, diese Massnahmen auch zukünftig weiter zu intensivieren.
- Mehrere Grossunternehmen geben an, im Zusammenhang mit Personalabbaumassnahmen flexible Pensionierungsmodelle zu prüfen. Die konkreten Umsetzungschancen beurteilen sie jedoch weiterhin skeptisch.
- Ein Grossunternehmen erwähnt, aufgrund der mit den kontinuierlichen Frühpensionierungen einhergehenden Verjüngung der Altersstruktur zukünftig keine Abbaumassnahmen bei den 50- bis 60-Jährigen mehr zu ergreifen, um das Wissen und die Erfahrung dieser Altersgruppe weiterhin zu nutzen. Das HR-Management ist jedoch skeptisch, ob diese Massnahme aufgrund des Drucks der Arbeitnehmer sowie den Erwartungen der Öffentlichkeit betreffend eines sozialverträglichen Vorgehens umgesetzt werden kann.

Vereinzelte Grossunternehmen haben bei Restrukturierungen in erster Linie Massnahmen zur Integration der Betroffenen in den Arbeitsmarkt ergriffen. Sie geben an, aufgrund der durchaus positiven Erfahrungen auch zukünftig an ihrer Strategie festzuhalten.

Die Teilnehmer des Expertenworkshops bestätigen, dass zukünftige Restrukturierungen, die mit einem massiven Personalabbau einhergehen, weiterhin in erster Linie über Frühpensionierungen und Entlassungen umgesetzt werden. Dabei gehen sie ebenfalls davon aus, dass für die Sozialpläne weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und die Unternehmen versuchen werden, wichtiges Know-how verstärkt an die Firma zu binden. Im Urteil der Experten ist die bisher und voraussichtlich auch zukünftig verfolgte Strategie aufgrund der "Vernichtung" von Humankapital zwar nicht wünschbar. Den Hauptgrund für die erwartete Fortsetzung des Trends sehen sie indessen in fehlenden konzeptionellen Vorstellungen der Unternehmen.

### 4.3 Innovative Ansätze

In den Fallstudien wurde explizit der Frage nachgegangen, inwiefern die untersuchten Grossunternehmen neue Ansätze einer betrieblichen Alterspolitik verfolgen, die stärker auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden eingehen und die Potenziale dieser Altersgruppe gezielt fördern. Bei den nachfolgenden Beispielen ist grundsätzlich zwischen zwei Ansätzen zu unterscheiden. Einerseits wird versucht, auf die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender abzielen, andererseits solche, in der Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand neue Wege zu beschreiten.

#### 4.3.1 Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit

Innovative Ansätze zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender setzen bei der Weiterbildung und bei der gezielten Beratung an. Die Massnahmen richten sich an 45- bis 50-jährige Mitarbeitende und zielen im Kern darauf ab, das Selbstbewusstsein und die Motivation dieser Altersgruppe zu stärken, Anregungen für die persönliche Weiterentwicklung zu geben und Ängste abzubauen. Wichtigste Massnahmen sind die Standortbestimmung, die Erarbeitung von Zukunftsperspektiven und die anschliessende Umsetzung, in der Regel durch Weiterbildung und/oder Stellenwechsel. Mit den ergriffenen Massnahmen

zielen die betreffenden Grossunternehmen neben der Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden ab 45/50 Jahren auf eine verbesserte Nutzung des Potenzials dieser Altersgruppe ab.

Die folgenden Beispiele aus den Fallstudien verdeutlichen die innovativen Ansätze zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender:

### **Programm "Midlife Power" der Migros**

Die Migros hat mit dem Programm "Midlife Power" ein Weiterbildungsmodul erarbeitet, um die 45- bis 50-jährigen Mitarbeitenden gezielt zu motivieren und zu fördern. "Midlife Power" wurde im November 2001 als Pilotprojekt im Migros-Genossenschafts-Bund gestartet. Durch das Programm sollen die Potenziale dieser Altersgruppe genutzt, ihre Arbeitsmarktfähigkeit verbessert, die langjährigen Mitarbeitenden an die Firma gebunden und damit letztlich ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Ziel des Programms ist insbesondere, durch ein neues Bewusstsein für die Qualitäten dieser Altersgruppe, die Nutzung von Synergien sowie die Freisetzung positiver Energien einer möglichen Resignation entgegenzuwirken. Das Programm umfasst Standortbestimmungen, themenzentrierte Workshops und Innovationszirkel. Im Rahmen des Programms wurden beispielhaft folgende Themen diskutiert:

- Verstärkung des Bewusstseins für die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender.
- Abgeben von Führungsverantwortung.
- Veränderung der Arbeitsformen.
- Forcierung von adäquat altersdurchmischten Gruppen.
- Verbesserte Wahrnehmung von gesundheitlichen Faktoren (körperlicher Verschleiss, Berücksichtigung der Lebensumstände) und Umgang mit Belastung und Stresssituationen.

Das Programm "Midlife Power" wird von den bisher teilnehmenden Mitarbeitenden sehr geschätzt und hat bereits erste Auswirkungen gezeigt. So haben die Teilnehmenden nach eigenen Angaben auf der persönlichen Ebene Fortschritte erzielt, indem sie ihr Bewusstsein betreffend ihre Fähigkeiten und Qualitäten gesteigert, Handlungsoptionen und Veränderungswiderstände erkannt und Lösungen von personellen Schwierigkeiten gefunden haben. Zudem haben mehrere Teilnehmende aufgrund des Programms ihre Arbeitszeit reduziert oder neue Ausbildungsgänge angetreten.

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem Programm beabsichtigt die Migros, das Weiterbildungsmodul erneut anzubieten. Zudem soll das bisher auf Dienstleistungsunternehmen ausgerichtete Programm für die Mitarbeitenden aus der Produktion und dem Verkauf adaptiert und damit verbreitet werden.

### **Betriebsinterne Sozialberatung und Projekt "Bildhauer der eigenen Zukunft – Lebensplanung ab 50" von Unaxis-Balzers**

Unaxis-Balzers bietet eine betriebsinterne Sozialberatung an, die die Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer persönlichen Weiterentwicklung berät (Themen: u.a. Standortbestimmungen, Laufbahnberatung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Mobbing). Zudem lancierte Unaxis-Balzers im Januar 2000 das Projekt "Bildhauer der eigenen Zukunft – Lebensplanung ab 50". Mit dem Projekt sollten die über 50-Jährigen motiviert und die psychologischen Schwierigkeiten dieser Altersklasse angegangen werden. Im Rahmen von Workshops wurden Standortbestimmungen und umfassende Lebensplanungen vorgenommen, Ängste gegenüber neu-

en Technologien abgebaut und die Mitarbeitenden auf allfällige unfreiwillige vorzeitige Pensionierungen vorbereitet. Obwohl das Projekt dem Bedürfnis der anvisierten Zielgruppe hinsichtlich einer besseren Begleitung entspricht, von der Belegschaft gut aufgenommen worden ist und sich bei der Restrukturierung von 2001 bewährt hat, wurde es aus Kosten- und Zeitgründen storniert.

### **Personalentwicklung: HR-Strategie der Post für 2003 bis 2007**

In ihrem Strategiepapier für die zukünftige Personalpolitik hält die Post verschiedene Stossrichtungen fest, die die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden erhöhen sollen. Folgende Massnahmen sind insbesondere auch für ältere Mitarbeitende von Bedeutung:

- Die Personalbeurteilung soll vermehrt als Basis für die gezielte Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden dienen.
- In der Personalbegleitung soll der Handlungsspielraum für gesundheitsfördernde Massnahmen und die Unterstützung von Mitarbeitenden in schwierigen Situationen vergrössert werden. Für Mitarbeitende mit verminderten Leistungen soll die Möglichkeit für eine Weiterbeschäftigung bestehen bleiben. Mitarbeitende, die von einem Arbeitsplatzab- oder -umbau betroffen sind, erhalten Unterstützung.
- Die permanente Personalentwicklung wird als sehr wichtig erachtet. Dazu gehören die Stärkung der spezifischen Weiterbildungsangebote, die Unterstützung bei der Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit und die Förderung von gemischten Teams (auch bezüglich Alter).

#### *4.3.2 Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand*

Innovative Ansätze betreffend den Übergang in den Ruhestand setzen bei der flexiblen Gestaltung des Arbeitsinhalts, der Arbeitszeit und der Anstellung in der Übergangsphase an. Folgende Beispiele aus den Fallstudien verdeutlichen die praktizierten oder diskutierten Ansätze:

- Die ABB setzt Anreize, um den Übergang in den Ruhestand fliegend zu gestalten. Einerseits werden Teilarbeitszeit und freie Arbeitszeitgestaltung auch in Führungspositionen gefördert. Andererseits ermöglicht das Pensionierungskonzept einen stufenweisen Rückzug. So können die Arbeitnehmenden zwischen 57 und 62 den vorzeitigen Ruhestand wählen, dies jedoch ohne finanzielle Förderung der ABB. Ab dem 62. Altersjahr kann die flexible Pensionierung frei gewählt werden. Dabei werden die finanziellen Auswirkungen grösstenteils durch die ABB getragen. Ab 65 Jahren können die Mitarbeitenden einen Aufschub der Pension bis 70 beantragen. Die Möglichkeit der flexiblen Pensionierung wird von der ABB besonders gefördert und kommt häufig zur Anwendung.
- Zudem treten alle Führungskräfte des oberen Managements ab 60 Jahren in die ABB Consulting über, die als eigenständiges Unternehmen intern und extern Beratungsdienstleistungen anbietet. Ziel ist, einen Wissenstransfer von den älteren zu den jüngeren Mitarbeitenden zu ermöglichen und den jüngeren Mitarbeitenden Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten.
- Die Ammann-Gruppe ermöglicht es älteren Mitarbeitern auf individueller Basis, ihren Arbeitsinhalt zu ändern oder angemessene neue Positionen innerhalb der Firma zu übernehmen, wenn diese kürzer treten und Verantwortung und Kompetenzen abgeben

wollen. Bisher waren Änderungen ohne Lohneinbussen möglich. Zukünftig ist jedoch absehbar, dass in diesen Fällen auch der Lohn angepasst wird. Die Migros versucht, für ältere Mitarbeitende bei stark körperorientierten Arbeiten in der Produktion und im Verkauf intern adäquate Beschäftigungen zu finden.

- Die UBS beabsichtigt, Modelle in Richtung einer Flexibilisierung der Anstellung zu suchen. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass "Patchwork-Arbeit" an Wichtigkeit gewinnt und Mitarbeitende zwei oder mehrere Teilzeitstellen kombinieren. Die Flexibilisierung der Anstellung könnte insbesondere auch älteren MA ermöglichen, den Übergang ins Pensionsalter besser zu gestalten. Zudem sollen Modelle für Teilpensionierungen ab 57 Jahren erarbeitet werden. Bis wann ein Teilpensionierungsmodell angeboten werden kann, ist offen. Hingewiesen wird jedoch darauf, dass Teilzeitmodelle sowohl beim Kader wie bei den Mitarbeitenden allgemein auf Zurückhaltung stossen, wenn es um die konkrete Umsetzung geht.
- Bei Metron wird die Etablierung einer formellen betrieblichen Alterspolitik diskutiert. Ziel ist die optimale Nutzung der Ressourcen aller Altersgruppen. Als wichtige Massnahmen werden eine Anstellungspolitik in Richtung einer optimalen Altersdurchmischung, die Sensibilisierung der Mitarbeitenden sowie flexible Pensionierungen erachtet.

#### 4.4 Fazit

- (1) Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdruck stellen die Personalverantwortlichen der befragten Unternehmen gegenüber den Neunziger Jahren einen steigenden Verantwortungsdruck, eine Zunahme der Arbeitsintensität und des Leistungs- und Erfolgsdrucks fest. Gleichzeitig haben die heutigen 50-Jährigen gegenüber den Neunziger Jahren bessere Arbeitsmarktchancen, weil sie als flexibler und besser qualifiziert gelten.
- (2) In der Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften ist gegenüber den Neunziger Jahren teilweise ein Umdenken festzustellen:
  - Die Bedeutung der älteren Arbeitskräfte hat sich in den letzten Jahren spürbar erhöht. In den Unternehmen ist das Bewusstsein gestiegen, dass gewisse Kompetenzen der Älteren nicht durch die Jüngeren ersetzt werden können. Vermehrt wird auf eine gute Durchmischung von älteren und jüngeren Mitarbeitenden geachtet.
  - Mehrere Grossunternehmen stellen heute wieder vermehrt ältere Personen für Führungspositionen oder spezialisierte Tätigkeiten ein.
  - Das Anciennitätsprinzip in der Entlohnung hat an Bedeutung verloren. Damit verliert ein wichtiger Grund an Bedeutung, und zwar, ältere durch jüngere Arbeitskräfte zu substituieren.
- (3) Es ist davon auszugehen, dass der Richtungswechsel in erster Linie qualifizierte und leistungsfähige ältere Arbeitskräfte betrifft.
- (4) Die stärkere personalpolitische Bedeutung älterer Arbeitskräfte hat sich jedoch noch nicht in einer zielgerichteten und kohärenten Alterspolitik und praktischen Handlungskonsequenzen ausgewirkt. Die Bedeutungsverschiebung ist als "Rückschlagen des Pendels" von der Jugendlichkeitsorientierung zu verstehen und darf nicht überbewertet werden.

- (5) Die befragten Unternehmensvertreter und Experten gehen in der Mehrzahl davon aus, dass der festgestellte Trend vor allem konjunkturell bedingt und damit im Wesentlichen von der Wirtschaftslage abhängig ist.
- (6) Die Angebote zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit und damit der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte haben gegenüber den Neunziger Jahren allgemein zugenommen, in erster Linie bei der individuellen Gestaltung der Arbeitszeit, der kontinuierlichen Weiterbildung und der Lohnflexibilität.
- (7) Bei zukünftigen Restrukturierungen, die mit einem spürbaren Personalabbau einhergehen, werden sich die Unternehmen grösstenteils am bisherigen Vorgehen orientieren. Damit werden auch zukünftige Personalabbaumassnahmen in erster Linie über vorzeitige Pensionierungen und Entlassungen umgesetzt.
- (8) Erwartet wird, dass für die Sozialpläne zukünftig weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und die Unternehmen verstärkt versuchen werden, wichtiges Know-how zu binden.
- (9) Vereinzelt wurden in den letzten Jahren Ansätze zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender oder eines flexibilisierten Übergang in den Ruhestand eingeführt oder diskutiert.
- (10) Innovative Ansätze zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeiter setzen bei der Weiterbildung und bei der gezielten Beratung der 45- bis 50-jährigen Mitarbeiter an. Die Massnahmen zielen darauf hin, das Selbstbewusstsein und die Motivation dieser Altersgruppe zu stärken, Anregungen für die persönliche Weiterentwicklung zu geben und Ängste abzubauen.
- (11) Für den Übergang in den Ruhestand wird vermehrt bei der flexiblen Gestaltung des Arbeitsinhalts, der Arbeitszeit und der Anstellung in der Übergangsphase angesetzt.

In Tabelle 18 werden die Arbeitshypothesen anhand der Unternehmensbefragung und der Fallstudien überprüft. Dabei werden folgende Bestätigungsgrade unterschieden:

**Tabelle 18: Bestätigungsgrad der Arbeitshypothesen**

Bestätigungsgrad	Definition
volle	Bestätigung in mindestens 90 Prozent der Fälle.
weitgehend	Bestätigung bei 66 bis 90 Prozent der Fälle.
teilweise	Bestätigung bei 30 bis 66 Prozent der Fälle.
wenig	Bestätigung bei 10 bis 30 Prozent der Fälle.
nicht	Bestätigung in maximal 10 Prozent der Fälle.

Falls die Ergebnisse der ZHW-Befragung und der Fallstudien nicht übereinstimmen, ist dies jeweils angemerkt. Bei nach Teilaspekten aus differenzierten Hypothesen wird zu Beginn jeweils eine kurze Gesamtbeurteilung angeführt.

**Tabelle 19: Überprüfung der Arbeitshypothesen**

Arbeitshypothese		Überprüfung
10	Die betriebliche Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitskräften hat sich im Vergleich zu den Neunziger Jahren tendenziell verändert bezüglich	Wird insgesamt <b>teilweise</b> bestätigt.
a	der Höherbewertung des Erfahrungswissens und der Betriebsloyalität.	Wird <b>teilweise</b> bestätigt: Während in den Neunziger Jahren die starken Kundenbeziehungen für die Weiterbeschäftigung noch vor der Betriebsloyalität von Bedeutung war, wird heute die stärkere Unternehmensbindung als weitere Stärke älterer Erwerbstätiger stärker betont. Die Fallstudien bei grossen Unternehmen zeigen, dass aufgrund der über die Frühpensionierungen gemachten Erfahrungen das Erfahrungswissen und die Betriebsloyalität wieder höher bewertet werden. Mehrere Unternehmen geben explizit an, die älteren Mitarbeitenden wieder stärker an die Firma zu binden.
b	der Notwendigkeit von entlastenden Arbeitsbedingungen (z.B. Teilzeitarbeitsmodelle) und flexibler Pensionierungsmodalitäten.	Wird <b>teilweise</b> bestätigt: Gegenüber den Neunziger Jahren nahm die Flexibilisierung der Arbeitszeit in den befragten Unternehmen generell zu. Die Flexibilisierung ist jedoch nicht altersspezifisch und bezieht sich vor allem auf die individuelle Gestaltung der Arbeitszeit sowie bei grösseren Unternehmen zusätzlich auf die Teilzeitarbeit. Die von den Mitarbeitenden grosser Unternehmen vermehrt geforderten Teilzeitarbeitsmodelle und flexiblen Pensionierungsmodelle haben sich bisher jedoch noch nicht breit durchgesetzt
c	speziellen Weiterbildungsmöglichkeiten.	Wird <b>wenig</b> bestätigt: Weiterbildungsmöglichkeiten werden mehrheitlich in Grossunternehmen angeboten. In der Regel bestehen mit Ausnahme von Pensionierungsvorbereitungskursen keine altersspezifischen Angebote. Grosse Unternehmen, für die das Erfahrungswissen älterer Mitarbeitender eine grosse Bedeutung hat, unterstützen dieses eher mit der Förderung der kontinuierlichen Weiterbildung. Spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten, die sich gezielt an ältere Mitarbeitende sowie deren Bedürfnisse richten, bestehen jedoch nur in Einzelfällen (Ausnahme: Pensionierungsvorbereitungskurse).
11	Bei massiven Umstrukturierungen wird eine Anpassung des Personalbestands auch zukünftig in erster Linie über Entlassungen und vorzeitige Pensionierungen umgesetzt werden.	Wird in der ZHW-Befragung <b>teilweise</b> , in den Fallstudien <b>weitgehend</b> bestätigt: Die Unternehmensbefragung und die Fallstudien zeigen, dass sich die befragten Unternehmen zukünftig weitgehend am bisherigen Vorgehen orientieren werden. Damit wird der Personalabbau auch zukünftig vorwiegend über vorzeitige Pensionierungen und Entlassungen durchgeführt. Im Expertenworkshop wurden diese Erwartungen vollumfänglich bestätigt. Zudem gehen die Experten ebenso wie die ein Teil der Grossunternehmen davon aus, dass zukünftig für die Sozialpläne weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und die Unternehmen verstärkt versuchen werden, wichtiges Know-how zu binden.

## 5. Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung Älterer Arbeitskräfte

Ausgehend von einer Beurteilung des Handlungsbedarfs zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte (Kapitel 5.1) werden in den folgenden Abschnitten mögliche Handlungsfelder (Kapitel 5.2) und konkrete Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte (Kapitel 5.3) aufgezeigt. Ziel ist die handlungsorientierte Priorisierung der von den älteren Arbeitskräften, den Arbeitgebern, den Sozialpartnern sowie dem Staat zu ergreifenden Massnahmen.

Grundlagen nachfolgender Ausführungen sind in erster Linie die qualitativen Ergebnisse der Fallstudien, der explorativen Experteninterviews sowie des Expertenworkshops, in dem die möglichen Massnahmen prioritär diskutiert wurden. Die Erläuterungen werden vereinzelt durch Ergebnisse der Unternehmensbefragung ergänzt.

### 5.1 Handlungsbedarf

Inwiefern aufgrund der demographischen Alterung der Erwerbsbevölkerung Handlungsbedarf zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte besteht, wird von den Unternehmensvertretern (Fallstudien) und den befragten Experten (explorative Interviews und Expertenworkshop) kontrovers diskutiert:

- Ein Teil der in den Fallstudien befragten Unternehmen und die Mehrheit der am Expertenworkshop teilnehmenden Personen gehen von einem demographisch begründeten Trend hin zur vermehrten Anstellung älterer Arbeitskräfte aus. Der Trend wird zudem durch die schlechten Erfahrungen gestützt, die mit der teilweise überstürzten Freisetzung älterer Mitarbeitender gemacht worden sind (Know-how-Verlust, hohe Kosten).
- Andererseits wird nach Einschätzung einiger der in den explorativen Gesprächen befragten Experten, mehrerer Unternehmen sowie einer Minderheit der am Workshop teilnehmenden Experten der Markt eine allfällige Verknappung des Arbeitsangebots selbst regeln. Es wird davon ausgegangen, dass eine allfällige Verknappung in erster Linie durch die vermehrte Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte, Frauen sowie Pensionierten bewältigt wird. Falls zusätzlich die vermehrte Beschäftigung älterer Arbeitskräfte notwendig ist, werde der Markt die entsprechenden Anreize setzen.

Einig sind sich die befragten Experten und Unternehmensvertreter, dass ein primärer Handlungsbedarf bei der Förderung und der Erhaltung der Arbeitskraft älterer Mitarbeitender in einem angepassten altersadäquaten Arbeitsumfeld besteht. Durch die Motivation, die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit, die Erleichterung des Arbeitsmarktzugangs sowie angepassten Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende ab 45 bis 50 Jahren soll das Potenzial dieser Altersgruppe in einem altersadäquaten Arbeitsumfeld bis zum Ruhestand möglichst optimal genutzt werden. Die Teilnehmer des Expertenworkshops bestätigen die grosse Bedeutung der Verbesserung der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte. Ihrer Ansicht nach ist die Auseinandersetzung mit den Arbeitsmarktschwierigkeiten älterer Arbeitskräfte zentral.

Während seitens der Arbeitgebervertreter die Erhöhung des Pensionsalters aufgrund der Finanzierungsschwierigkeiten der AHV vereinzelt zur Diskussion gestellt wird, kommt diese Lösung für die befragten Arbeitnehmervertreter nicht in Frage. Ihrer Ansicht nach soll der



Ruhestand spätestens mit 65 Jahren beginnen. In Branchen mit starker körperlicher Beanspruchung wird das Rentenalter 60 Jahre gefordert. In der Baubranche wird dieses Rentenalter mit dem neuesten GAV 2002 bereits schrittweise eingeführt.

## 5.2 Handlungsfelder

Vorgängig zur Darstellung der zentralen Handlungsfelder zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte werden die den älteren Arbeitskräften in der Literatur zugeschriebenen Risiken resp. Arbeitsmarkthemmnisse (vgl. Kapitel 2.1.4) aus Sicht der empirischen Resultate gewürdigt.

### Beurteilung der den älteren Arbeitskräften zugeschriebenen Risiken

Die wichtigsten Risiken, die den älteren Arbeitskräften zugeschrieben werden und im Falle einer möglichen Anstellung resp. Weiterbeschäftigung als Hemmnisse wirken können (Motivation, Qualifikation, Kostenbelastung, Gesundheit), werden von den befragten Unternehmensvertretern (Unternehmensbefragung und Fallstudien) und Experten (explorative Interviews und Expertenworkshop) wie folgt beurteilt:

- Die Fallstudien machen deutlich, dass bereits unter Arbeitskräften ab 45/50 Jahren tendenziell Resignation und fehlende Zukunftsperspektiven weit verbreitet sind ("Was sollen wir noch?"). Mitarbeitende über 60 Jahre erachten teilweise ihr "Lebenswerk" als vollbracht und warten ihre Pensionierung ab. Die befragten Unternehmen wiesen ebenso auf hoch motivierte und aktive ältere Mitarbeitende hin. Die Verbesserung der Lernfähigkeit älterer Mitarbeitender wird vor allem von den Grossunternehmen und den befragten Experten als zentraler Faktor für die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit dieser Altersgruppe erachtet. Demgegenüber weist die Unternehmensbefragung darauf hin, dass das Risiko der mangelnden Qualifikation von den Unternehmen (insbes. den KMU) als weniger bedeutsam beurteilt wird. So bezeichnet nur ein Viertel der befragten Unternehmen das Risiko des veralteten Fachwissens älterer Mitarbeitender als Schwäche und nennt diese erst an fünfter Stelle. Zudem werden von den 18 Unternehmen, die im Falle eines Stellenabbaus ältere vor jüngeren entlassen würden, Qualifikationsdefizite nur von einer Minderheit (20 Prozent der Unternehmen) als wichtig erachtet.
- Die Unternehmensbefragung bestätigt die grosse Bedeutung der Kostenbelastung (Lohn, Sozialversicherungsprämien) als Hemmnis zur Einstellung und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitskräfte. Grundsätzlich bezeichnet die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen die höheren Lohnkosten als spezifische Schwäche älterer gegenüber jüngeren Mitarbeitern. Zudem bezeichnet die Hälfte der Unternehmen, die ältere vor jüngeren Mitarbeitenden entlassen würden, die höheren Lohn- und Sozialversicherungskosten als Hauptgrund. Während die in den Fallstudien befragten Grossunternehmen die Lohnkosten ebenfalls als zentrales Handlungsfeld nennen, stufen einzig die am Expertenworkshop teilnehmenden Personen das Hemmnis der höheren Lohnkosten älterer Mitarbeitender als weniger gravierend ein.
- Gemäss Unternehmensbefragung und den Fallstudien besteht teilweise ein Gesundheitsrisiko bei älteren Arbeitskräften, das ihrer Anstellung und/oder Weiterbeschäftigung entgegensteht. In der Unternehmensbefragung wird die mit dem Alter einhergehende Abnahme der Leistungsfähigkeit als Schwäche jedoch erst nach der geringeren

Mobilität, Flexibilität und Auffassungsgabe genannt. Bei den Unternehmen, die im Falle eines Stellenabbaus ältere vor jüngeren Mitarbeitenden entlassen würden, werden nach den höheren Kosten bereits an zweiter Stelle das höhere Gesundheitsrisiko und die geringere Flexibilität älterer Arbeitskräfte genannt. Die Fallstudien und die Befragungen machen gleichermaßen deutlich, dass das Gesundheitsrisiko branchenabhängig ist. Bei physischer Arbeit kann im fortgeschrittenen Alter körperliche Ermüdung eintreten, die mit einer Reduktion der Leistungsfähigkeit und einem erhöhten Unfallrisiko einhergeht. Das Fallbeispiel aus der Baubranche zeigt, dass ältere Arbeitskräfte ab 55 Jahren aufgrund des Krankheitsrisikos und der verminderten körperlichen Leistungsfähigkeit nicht mehr angestellt werden. Zudem waren die älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen aufgrund ihrer im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitenden geringeren Leistungsfähigkeit überdurchschnittlich von Personalabbaumassnahmen betroffen.

### **Zentrale Handlungsfelder**

Zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte sind mentale und strukturelle Hemmnisse zu beseitigen. Aus Sicht der in den explorativen Interviews befragten Experten und den in den Fallstudien befragten Unternehmensvertretern bestehen vier zentrale Handlungsfelder:

- Erstens sind die älteren Mitarbeitenden aufgefordert, ihre Einstellung in Richtung verstärkter Motivation, Eigeninitiative und Beweglichkeit zu verändern und vermehrt Zukunftsperspektiven zu erarbeiten.
- Zweitens müssen die älteren Arbeitskräfte ihre Qualifikationen durch "lebenslanges Lernen" erneuern und erweitern. Von den Unternehmen wird gefordert, dass sie diesbezüglich geeignete Strukturen zur Unterstützung dieses Prozesses schaffen.
- Drittens ist die Entlohnung vermehrt leistungsabhängig zu gestalten und zu flexibilisieren. Damit können die Wettbewerbsfähigkeit der älteren Arbeitskräfte verbessert und neue Arbeitsformen in Richtung einer "Bogenkarriere" gefördert werden. Zudem wird gefordert, dass die strukturellen Hemmnisse bei der AHV und den Pensionskassenregelungen beseitigt werden, die der Altersteilzeit und flexiblen Pensionierungsmodellen im Weg stehen.
- Viertens wird eine Flexibilisierung der Anstellungsverhältnisse gefordert. Dies umfasst einerseits eine altersadäquate Anpassung der Arbeitsinhalte (Aufgaben, Verantwortung), die Anpassung der Arbeitsform bzw. der Funktion (z.B. Mandatsarbeit, Consultants, Projektkoordinatoren, etc.) sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeit- (insbes. Ermöglichung von Teilzeitarbeit) und der Pensionierungsmodelle (gleitende Pensionierung).

Die Gespräche mit den Unternehmensvertretern und die Ergebnisse des Expertenworkshops deuten darauf hin, dass die Beseitigung mentaler Barrieren (Motivation, Beweglichkeit, Qualifikation) insbesondere für Grossunternehmen wichtiger sein dürfte als die Beseitigung struktureller Hemmnisse. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung und der Fallstudien weisen demgegenüber auf die grosse Bedeutung der Lohnkosten (v.a. bei Entlohnungssystemen nach Anciennitätsprinzip) als strukturelle Hemmnisse älterer Arbeitskräfte bei deren Neuanstellung und Weiterbeschäftigung hin.

Die Teilnehmer des Expertenworkshops erachten die Förderung der Motivation, der Qualifikation und der Beweglichkeit älterer Arbeitskräfte als zentrale Faktoren zur Verbesserung

von deren Arbeitsmarktchancen. Ebenso wichtig ist eine Veränderung der Einstellungen der HR-Verantwortlichen und der Linienvorgesetzten gegenüber älteren Arbeitskräften. Gemäss den Experten wird die Anstellung älterer Arbeitskräfte im Vergleich zu derjenigen jüngerer in der Regel als grösseres Risiko betrachtet. Die Rekrutierungsverantwortlichen sind skeptisch betreffend Fähigkeiten, Beweglichkeit und Funktionstauglichkeit der Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Von einzelnen Unternehmen sowie den Experten wird betont, dass insbesondere jüngere Personen grosse Mühe haben, ältere Personen anzustellen. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Hemmung, ältere Mitarbeitende zu entlassen, einer verstärkten Beschäftigung älterer Arbeitskräfte entgegensteht. Mehrere Experten und Unternehmensvertreter schlagen zur Förderung der Arbeitsmarktchancen vor, die älteren Arbeitskräfte aktiv (d.h. mit besonderem persönlichem Support der Vorgesetzten oder der Personalabteilung) zu platzieren.

### **5.3 Massnahmen**

Im Folgenden werden Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte dargestellt, diskutiert und priorisiert. Grundlage bilden die Ergebnisse der explorativen Interviews, der Fallstudien und des Expertenworkshop, in dem eine erste Bewertung der Massnahmen vorgenommen wurde. Im Folgenden werden in einem ersten Schritt die möglichen Handlungsfelder aufgezeigt und die Rollen der Akteure diskutiert. In einem zweiten Schritt werden die von den Arbeitnehmenden, Unternehmen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen sowie dem Staat prioritär zu ergreifenden Massnahmen vorgestellt.

#### **Massnahmenübersicht**

Die Verbesserung der Arbeitsmarktchancen ist mit einer Reihe von verschiedenen Massnahmen anzugehen. Im Folgenden werden im Sinne einer Auslegeordnung die möglichen Massnahmen aufgrund der Ergebnisse der explorativen Interviews, der Fallstudien und des Expertenworkshops tabellarisch dargestellt und anschliessend kommentiert.

**Tabelle 20: Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte**

Handlungsfelder	Akteure			
	Arbeitnehmende	Arbeitgebende	Arbeitgeber- und -nehmerverbände	Staat
Einstellung der älteren Arbeitskräfte/Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Motivation und Eigeninitiative verstärken, v.a. hinsichtlich Weiterbildung und Zukunftsperspektiven.</li> <li>› Verstärkte Flexibilität: Bereitschaft, neue Rollen, Aufgaben und Funktionen anzunehmen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Erhöhung der Wertschätzung älterer Arbeitnehmender.</li> <li>› Vorurteile abbauen.</li> <li>› Verstärkte Motivation älterer Arbeitskräfte.</li> <li>› Förderung der Flexibilität (Job Rotation, etc.).</li> <li>› Adäquate Laufbahnplanung und individuelles Coaching, betriebseigene Sozialberatungsstelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Bewusstseinsbildung zum Thema "ältere Arbeitskräfte".</li> <li>› Ältere Arbeitskräfte durch Kommunikationsaktivitäten motivieren.</li> <li>› Beratungsangebot.</li> </ul>	
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Verstärkung der Weiterbildungsaktivitäten.</li> <li>› Verbesserung der Lernfähigkeit in Richtung "lebenslanges Lernen".</li> <li>› Entwicklung zu gefragten Spezialisten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Altersadäquate Weiterbildungsprogramme: Motivationsprogramme, "Perspektivenworkshop", Programme zur Sicherstellung der fachlichen Kompetenz; Bewerbungsprogramme.</li> <li>› Stärkere inhaltliche und finanzielle Beteiligung an Weiterbildungsprogrammen (finanzieller Anreiz)</li> <li>› Zeit für die Nutzung der Weiterbildungsangebote zur Verfügung stellen.</li> <li>› Verbesserung der Sozialkompetenzen der Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitenden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Erarbeitung, Vermarktung und Durchführung von altersadäquaten Weiterbildungsangeboten (v.a. für KMU).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Anreize für lebenslanges Lernen (z.B. volle Abzugsmöglichkeit der Weiterbildungskosten von der Einkommenssteuer).</li> <li>› Bildungsurlaub und andere Anreize für Qualifikationsmassnahmen.</li> <li>› Transparenz und Modularisierung des Berufsbildungsangebotes, Förderung der Vergleichbarkeit und Akzeptanz der Weiterbildungsleistungen (z.B. im Qualifikationsbuch).</li> <li>› Bessere Bildungsangebote für AusländerInnen (insbes. Kenntnisse der Landessprache).</li> <li>› Umschulungen, welche längere Zeit beanspruchen, als Ergänzung zur ALV (mit)finanzieren.</li> </ul>
Anstellung/Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nutzen von flexiblen Arbeitszeit- und Pensionierungs-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Anstreben einer altersadäquaten Altersdurchmischung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› GAV-Regelungen mit flexiblen Arbeitszeit-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ermöglichung von Arbeitszeitmodellen in Richtung "Langzeit-</li> </ul>

Handlungsfelder	Akteure			
	Arbeitnehmende	Arbeitgebende	Arbeitgeber- und -nehmerverbände	Staat
gen/Austritt	<p>rungsmodellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Nutzen von altersadäquaten Beschäftigungsformen (Arbeitsinhalte und Verantwortung).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen.</li> <li>› Angebot neuer Beschäftigungsmodelle für ältere Mitarbeitende: Coaching, Consulting, Mandatsarbeit.</li> <li>› Altersgerechte Arbeit durch frühzeitige Reduktion der Arbeitsbelastung und dem Einbauen von Entlastungen.</li> <li>› Erhöhung der Kündigungsfristen.</li> <li>› Arbeitszeitverkürzungen statt Entlassungen bei Personalabbau.</li> <li>› Angebot von flexiblen Pensionierungsmodellen ("à la carte").</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› und Pensionierungsmodellen.</li> <li>› Definition von verbindlichen branchenbezogenen Eckwerten für die Sozialpläne (z.B. Kündigungsfristen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› konto" (Lebensarbeitszeit).</li> <li>› Flexibilisierung der Sozialversicherungssysteme: Anpassung AHV und BVG für Altersteilzeit und gleitende Pensionierung.</li> <li>› Unterstützung des Freiwilligensektors (Beitrag zur Wohlfahrt, z.B. über Nachbarschaftshilfe).</li> <li>› Tertiären Arbeitsmarkt entwickeln ("Alte sorgen für Alte").</li> </ul>
Entlohnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Bereitschaft zur Lohneinbusse.</li> <li>› Akzeptanz eines allfälligen Lohnrückgangs bei veränderten Arbeitsverhältnissen oder -anforderungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Abschaffung der Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip.</li> <li>› Flexibilisierung des Lohnsystems in Abstimmung mit den Arbeitsverhältnissen oder -anforderungen.</li> <li>› Teilpensionierung und Altersteilzeit ohne volle Lohnreduktion ermöglichen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› GAV-Regelungen hinsichtlich Abschaffung der altersabhängigen Entlohnung und Flexibilisierung der Lohnsysteme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Abschaffung gestufter Altersgutschriften bei den Pensionskassen.</li> <li>› Sicherstellung der Rente bei flexiblem Altersrücktritt</li> </ul>
Zusammenarbeit/Vernetzung		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Vernetzung zwischen den Unternehmen (auch zwischen grossen Unternehmen und KMU).</li> <li>› Definition der Regeln für die Zusammensetzung von Arbeitsteams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Kommunikation "guter Beispiele".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Zusammenarbeit RAV/ALV mit Weiterbildungsträgern und Unternehmen intensivieren.</li> </ul>
Diverses				<ul style="list-style-type: none"> <li>› Forschung zum Thema fördern</li> </ul>

## Rollen der Akteure

Der überwiegende Teil der befragten Experten und Unternehmensvertreter (Fallstudien) ist der Ansicht, dass eine künftige Arbeitsmarktverknappung sowie die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitskräfte in erster Linie im Zusammenspiel der Arbeitnehmenden, Arbeitgebenden und Sozialpartner geregelt werden soll:

- Die Förderung und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit wird in erster Linie als Aufgabe eines jeden einzelnen Beschäftigten erachtet.
- Die Unternehmen haben geeignete Strukturen und Anreize zu schaffen, um die älteren Arbeitskräfte adäquat zu fördern (z.B. Weiterbildungsprogramme, Arbeitszeit- und Pensionierungsmodelle, etc.).
- Die Massnahmen sollen soweit möglich durch partnerschaftliche Vereinbarungen im Rahmen von konzernweiten oder branchenbezogenen GAV verbindlich vereinbart werden. Im Urteil der befragten Experten ist der diesbezügliche Handlungsspielraum noch nicht ausgeschöpft.

Die Rolle des Staates wird kontrovers diskutiert:

- Einig sind sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, dass der Staat in Bereichen aktiv werden soll, in denen aus volkswirtschaftlicher Sicht suboptimale Ergebnisse bestehen. Im Vordergrund steht dabei die nicht betriebsspezifische Weiterbildung, bei der die Unternehmen einem Zielkonflikt gegenüber stehen. Da mit der Nutzung der Weiterbildungsangebote in der Regel höhere Lohnerwartungen verbunden sind oder die Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen, weil es keine adäquate Beschäftigung bieten kann, halten sich die Unternehmen mit Investitionen in die allgemeine Weiterbildung zurück. Dies führt vor allem bei Mitarbeitenden von KMU zu suboptimalen Bildungsinvestitionen. Die nicht betriebsspezifische Weiterbildung erhält durch dieses "Marktversagen" den Charakter eines "öffentlichen Guts", das vom Staat bereitzustellen oder finanziell zu unterstützen ist. Daneben hat der Staat nach Ansicht der Experten zudem für deren Anerkennung zu sorgen.
- Einig sind sich die Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter zudem, dass der Staat die Sozialversicherungssysteme (AHV, BVG) anpassen soll, um flexiblere Arbeitszeit- und Pensionierungsmodelle zu ermöglichen. Dabei sind von den Sozialpartnern Lösungen zu suchen, die den jeweiligen Branchen und Unternehmen angepasst sind. Während für die Arbeitnehmervertreter in erster Linie ein früherer Pensionierungszeitpunkt und flexiblere Pensionierungsmodelle vor dem offiziellen Pensionierungsalter im Vordergrund stehen ("Flexibilisierung gegen unten"), wird in Arbeitgeberkreisen auch eine "Flexibilisierung gegen oben" diskutiert.
- Unterschiedlicher Ansicht sind die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände hinsichtlich der weiteren Aufgaben des Staates. Während die befragten Arbeitnehmerorganisationen und die Personalvertreter einiger befragter Grossunternehmen vom Staat eine stärkere Rolle und finanzielle Unterstützung der älteren Arbeitskräfte bei Bildungsangeboten (z.B.: Steuererleichterungen; finanzielle Unterstützung von längeren Bildungsurlauben und Umschulungen) und flexiblen Pensionierungsmodellen (Überbrückungsleistungen) fordern, werden diese finanziellen Begehren von Arbeitgeberseite aufgrund des Subsidiaritätsprinzips strikt abgelehnt.

### 5.3.1 Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit

Im Folgenden werden die aus Sicht der Experten und der in den Fallstudien befragten Unternehmen prioritär zu ergreifenden Massnahmen dargestellt. Dabei wurde die Bewertung der Teilnehmer des Expertenworkshops (vgl. Anhang 2) durch Ergebnisse der Fallstudien und die Unternehmensbefragung (betreffend Schwächen der älteren Arbeitskräfte) ergänzt.

**Tabelle 21: Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit**

Akteur	Massnahme	Priorität
Arbeitnehmende	"Lebenslanges Lernen".	1
	Motivation und Eigeninitiative.	1
	Nutzen von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Bereitschaft, neue Beschäftigungsformen anzunehmen (Rollen, Funktionen und Arbeitsinhalte).	1
	Flexibilität erhöhen (Beschäftigung, Arbeitsort, Arbeitszeitmodell).	1
Arbeitgeber	Angebot von altersadäquaten Weiterbildungsangeboten (Standortbestimmung, Zukunftsperspektiven, fachliche Weiterbildung).	1
	Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen und neuen Arbeitsverhältnissen (neue Rollen und Arbeitsinhalte).	1
	Erhöhung der Wertschätzung.	1
	Förderung der Flexibilität der Mitarbeitenden (Job Rotation, etc.).	2
	Angebot altersgerechter Arbeit.	2
	Abbau von Vorurteilen.	2
	Abschaffen der Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip.	2
Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen	GAV-Regelungen mit neuen Arbeitszeitmodellen.	1
	Motivationsarbeit (ältere Beschäftigte durch Kommunikation und Beratung motivieren.)	3
	Mitarbeit bei der Erarbeitung neuer Arbeitszeitmodelle und neuen Arbeitsverhältnissen.	3
	Kommunikation "guter Beispiele"	3
Staat <sup>63</sup>	Förderung der allgemeinen, nicht betriebsspezifischen Weiterbildung	1
	Anpassung der Sozialversicherungen (AHV, BVG) zur Förderung der Altersteilzeit und zur Reduktion der Kostenbelastung älterer Arbeitskräfte (Aufhebung der progressiven Prämiengestaltung).	2
	Bessere Bildungsangebote für AusländerInnen	3

<sup>63</sup> Auf die Aufführung der Massnahmen „Bildungsurlaub“ und Mitfinanzierung von Umschulungen, die im Expertenworkshop je einen Punkt erhalten haben, wurde verzichtet, weil diese Massnahmen von Unternehmensseite (Fallstudien) nicht als prioritär erachtet wurden.

Die Bewertung der Massnahmen durch die in den Fallstudien ausgewählten Unternehmen (implizit) wurden im Rahmen des Expertenworkshops (explizit) bestätigt, ebenfalls die diskutierte Rollenverteilung sowie weitgehend die als prioritär erachteten Handlungsfelder (vgl. Kapitel 5.2):

- Die Bewertung der Massnahmen zeigt deutlich, dass zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit in erster Linie die Arbeitnehmenden und die Arbeitgeber gefordert sind. Die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen sowie der Staat haben ergänzende Aufgaben in klar definierten Bereichen wahrzunehmen.
- Kernstossrichtungen zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden ab 45 bis 50 Jahren sind die Förderung der Qualifikation, der Motivation, Eigeninitiative und Beweglichkeit der älteren Mitarbeitenden sowie das Angebot und die Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle und neuer Arbeitsverhältnisse (Arbeitsinhalt, Funktion, Rolle).

### 5.3.2 Übergang in den Ruhestand

Die folgende Tabelle stellt mögliche Massnahmen zur Förderung einer altersadäquaten Beschäftigung in der Übergangsphase der älteren Mitarbeitenden ab ungefähr 60 Jahren in den Ruhestand dar. Die vorgeschlagenen Massnahmen beziehen sich in erster Linie auf einen "normalen" Geschäftsgang ("courant normal"), können jedoch als Forderungen auch auf Restrukturierungsphasen übertragen werden, die mit einem bedeutenden Personalabbau verbunden sind.

**Tabelle 22: Massnahmen im Übergang in den Ruhestand**

Akteur	Massnahme	Priorität
Arbeitnehmende	Nutzen von flexiblen Pensionierungsmodellen und Bereitschaft, neue Beschäftigungsformen anzunehmen (Rollen, Funktionen und Arbeitsinhalte).	1
	Flexibilität erhöhen (Arbeitsinhalte, Arbeitszeitmodelle, Arbeitsort).	1
Arbeitgeber <sup>64</sup>	Angebot flexibilisierter Pensionierungsmodelle und neuer Arbeitsformen (Arbeitsinhalt, Funktion, Rolle).	1
	Angebot altersgerechter Arbeit.	2
	Abbau von Vorurteilen.	2
Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisation	GAV-Regelungen mit flexiblen Pensionierungsmodellen.	1
Staat	Anpassung der Sozialversicherungen (AHV, BVG) hinsichtlich flexibler Pensionierungsmodelle.	1

Zentrale Forderung in der Übergangsphase älterer Mitarbeitender ab ungefähr 60 Jahren ist das Angebot und die Nutzung flexibler Pensionierungsmodelle sowie neuer Beschäftigungs-

<sup>64</sup> Die Forderung nach Arbeitszeitverkürzungen statt Entlassungen bei Personalabbau wurde nicht aufgenommen, weil die Massnahme nur von Arbeitnehmerseite vorgeschlagen wurde.



formen (Arbeitsinhalte, Funktionen, Rollen), die einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben ermöglichen. Damit werden folgende Ziele angestrebt:

- Ermöglichung eines auf die individuellen Bedürfnisse und Stärken der älteren Arbeitnehmenden abgestimmten Übergangs in den Ruhestand ("Bogenkarriere").
- Gezielte Nutzung der Stärken älterer Arbeitskräfte seitens der Unternehmen (Know-how, Erfahrung, etc.).

## 5.4 Fazit

- (1) Inwiefern aufgrund der demographischen Alterung der Erwerbsbevölkerung Handlungsbedarf zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte besteht, wird kontrovers diskutiert. Während die Mehrheit der Befragten von einer demographisch begründeten Zunahme der Erwerbsquote älterer Arbeitskräfte ausgeht, geht eine Minderheit davon aus, dass eine allfällige Verknappung des Arbeitsangebots durch die Marktmechanismen verhindert wird.
- (2) Unmittelbarer Handlungsbedarf besteht bei der Förderung und Erhaltung der Arbeitskraft älterer Mitarbeitender in einem altersadäquaten Arbeitsumfeld.
- (3) Zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte bestehen aufgrund der Schwächen der älteren Arbeitskräfte vier zentrale Handlungsfelder:
  - a) Einstellung der älteren Mitarbeitenden: Motivation, Eigeninitiative, Beweglichkeit.
  - b) Qualifikation (Fachwissen): verstärkte Weiterbildung.
  - c) Anstellung/Arbeitsbedingungen/Austritt: Altersadäquate Arbeitsinhalte und Arbeitsformen, Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Pensionierungsmodelle.
  - d) Leistungsabhängige Entlohnung und flexiblere Pensionskassenregelungen.
- (4) Zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen ist die Beseitigung mentaler Barrieren (Einstellung, Qualifikation) mindestens so wichtig wie die Beseitigung struktureller Hemmnisse (Entlohnung, Pensionskassenregelungen Arbeitsverhältnisse).
- (5) Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte sind in erster Linie von den älteren Arbeitskräften, den Unternehmen sowie den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen zu ergreifen. Dabei haben sich die älteren Arbeitskräfte um die Erhaltung und Förderung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit zu bemühen, die Unternehmen geeignete Strukturen und Anreize zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen zu schaffen und die Sozialpartner den Handlungsspielraum zur branchenspezifischen Vereinbarung von Massnahmen auszuschöpfen.
- (6) Der Staat hat seine Rolle im Bildungsbereich (nicht betriebsspezifische Aus- und Weiterbildung) und in der Anpassung der Sozialversicherungssysteme wahrzunehmen. Eine allfällige aktivere Rolle des Staates wird kontrovers diskutiert.
- (7) Die Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitskräfte ab 45 bis 50 Jahren ist primär durch die Förderung der Qualifikation, der Motivation, Eigeninitiative und Beweglichkeit der älteren Mitarbeitenden sowie das Angebot und die Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle und neuer Arbeitsverhältnisse (Arbeitsinhalt, Funktion, Rolle) zu erhalten.

- (8) Zentrale Forderung in der Übergangsphase älterer Mitarbeitender ab ungefähr 60 Jahren ist das Angebot und die Nutzung flexibler Pensionierungsmodelle sowie neuer Beschäftigungsformen (Arbeitsinhalte, Funktionen, Rollen), die einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben ermöglichen.

In Tabelle 24 werden die Arbeitshypothesen anhand der Unternehmensbefragung und der Fallstudien überprüft. Dabei werden folgende Bestätigungsgrade unterschieden:

**Tabelle 23: Bestätigungsgrad der Arbeitshypothesen**

Bestätigungsgrad	Definition
volle	Bestätigung in mindestens 90 Prozent der Fälle.
weitgehend	Bestätigung bei 66 bis 90 Prozent der Fälle.
teilweise	Bestätigung bei 30 bis 66 Prozent der Fälle.
wenig	Bestätigung bei 10 bis 30 Prozent % der Fälle.
nicht	Bestätigung in maximal 10 Prozent der Fälle.

Falls die Ergebnisse der Experten aus dem Workshop, der ZHW-Befragung und der Fallstudien nicht übereinstimmen, ist dies jeweils angemerkt.

**Tabelle 24: Überprüfung der Arbeitshypothesen**

Arbeitshypothese		Überprüfung
12	Der Handlungsbedarf zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte wird kontrovers diskutiert. Im Vordergrund steht die Erhaltung der Arbeitskraft in einem altersadäquaten Arbeitsumfeld.	Wird <b>weitgehend</b> bestätigt: Während die Mehrheit der Befragten von einer demographisch begründeten Zunahme der Arbeitsquote älterer Arbeitskräfte ausgeht, geht eine Minderheit davon aus, dass eine allfällige Verknappung des Arbeitsangebots durch die Marktmechanismen verhindert wird. Die Notwendigkeit, die Arbeitskraft älterer Mitarbeitender ab 45/50 Jahren zu fördern und zu erhalten, ist unbestritten.
13	Der Einstellung und Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitskräften stehen folgende Hemmnisse gegenüber:	Wird insgesamt <b>teilweise</b> bestätigt, ZHW-Befragung und Fallstudien weisen abweichende Resultate auf.
a	Die Kostenbelastung (Lohn, BVG-Prämien).	Wird in der ZHW-Befragung <b>weitgehend</b> , in den Fallstudien <b>teilweise</b> bestätigt: Die Unternehmensbefragung und die Fallstudien bestätigen die grosse Bedeutung der Kostenbelastung (Lohn, Sozialversicherungsprämien) als Hemmnis zur Einstellung und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitskräfte.
b	Das Gesundheitsrisiko.	Wird in der ZHW-Befragung <b>teilweise</b> , in den Fallstudien <b>wenig</b> bestätigt: Gesundheitliche Risiken bestehen vor allem bei körperlicher Arbeit (z.B. Baubranche). Die Unternehmensbefragung zeigt jedoch, dass die mit dem Alter einhergehende Abnahme der Leistungsfähigkeit insgesamt nicht als massgebende Schwäche älterer gegenüber jüngeren Arbeitskräften angesehen wird.

Arbeitshypothese		Überprüfung
	c	Das Risiko der mangelnden Qualifikation.  Wird in der ZHW-Befragung <b>teilweise</b> , in den Fallstudien <b>weitgehend</b> bestätigt: Während die Unternehmensbefragung darauf hinweist, dass das Risiko der mangelnden Qualifikation generell von den Unternehmen (insbes. KMU) als weniger bedeutsam erachtet wird, ist die Verbesserung der Lernfähigkeit in Grossunternehmen gemäss den Fallstudien ein zentraler Faktor zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit.
14		Zur Förderung der Integration älterer Arbeitskräfte sollten die Unternehmen folgende Massnahmen ergreifen:
	a	Förderung der Weiterbildung und Umschulung älterer Arbeitskräfte. Wird <b>voll</b> bestätigt: Zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender wird insbesondere das Angebot von altersadäquaten Weiterbildungsangeboten (Standortbestimmung, fachliche Weiterbildung) gefordert.
	b	Flexibilisierung des Lohnsystems (v.a. bei der Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip). Wird <b>voll</b> bestätigt: Die Flexibilisierung des Lohnsystems resp. Abschaffung der Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip wird gefordert, allerdings nicht mit erster Priorität.
	c	Arbeitsgestaltung, die den Bedürfnissen der älteren Arbeitskräfte entspricht (Arbeitszeitmodelle, angepasste Arbeitsanforderungen). Wird <b>voll</b> bestätigt: Als besonders bedeutsam wird insbesondere das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen und neuen Arbeitsverhältnissen (Arbeitsinhalte und Rollen) erachtet.
	d	Keine Förderung von Frühpensionierungen mit finanziellen Regelungen (Übernahme eines Teils der Pensionskassenbeiträge, Abfindungen). Wird <b>voll</b> bestätigt: Zu unterscheiden ist zwischen dem "courant normal" und Restrukturierungsphasen mit bedeutendem Personalabbau: Im "courant normal" wird die Einführung von branchenbezogenen Frühpensionierungslösungen insbes. von Arbeitnehmerseite als altersadäquate Massnahme gefordert. Bei Restrukturierungsphasen wird grossmehrheitlich davon ausgegangen, dass der notwendige Personalabbau auch zukünftig über Entlassungen und Frühpensionierungen umgesetzt wird. Während die Arbeitnehmerseite finanziell gut abgesicherte Sozialpläne als sozialverträglich und wünschbar erachtet, sind ein Teil der befragten Grossunternehmen und die Experten mehrheitlich der Auffassung, dass anstelle von Frühpensionierungen flexiblere Pensionierungslösungen wünschbar wären.
15		Um sich länger im Arbeitsmarkt integriert zu halten, sollten die Mitarbeitenden
	a	sich dauernd weiterqualifizieren (Weiterbildung). Wird <b>voll</b> bestätigt: Das "Lebenslange Lernen" wird als eine Schlüsselmassnahme zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte erachtet.
	b	ihre Flexibilität erhöhen (Lohn, Arbeitsinhalt und -form, Mobilität). Wird <b>voll</b> bestätigt: Die Erhöhung der Flexibilität wird ebenfalls als eine zentrale Massnahme zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit erachtet.

Arbeitshypothese		Überprüfung
16	Da die Integration der älteren Beschäftigten in den Arbeitsmarkt volkswirtschaftlich effizient und durch die Unternehmen alleine kaum in ausreichendem Masse gewährleistet wird (Marktversagen), sollte der Staat die Unternehmen unterstützen mit	
a	nicht betriebspezifischen Aus- und Weiterbildungsangeboten.	Wird <b>weitgehend</b> bestätigt: Aufgrund des "Marktversagens" hat der Staat durch die Förderung der betriebliche Aus- und Weiterbildung die benötigten Grundqualifikationen sicherzustellen.
b	aktiven Arbeitsmarktmassnahmen.	Wird <b>teilweise</b> bestätigt: Der Staat unterstützte die Unternehmen in Restrukturierungsphasen über die RAV mit aktiven Arbeitsmarktmassnahmen. Wichtig ist, dass der Staat Unterstützungsleistungen in Bereichen anbietet, in denen "Marktversagen" besteht. Mehrere Grossbetriebe weisen jedoch darauf hin, dass der Staat keine Aufgaben übernehmen sollte, die von den Grossunternehmen zu ergreifen sind. Eine Externalisierung der Restrukturierungskosten ist möglichst zu vermeiden.
c	Anreizen in der Sozialversicherung für flexible Ruhestandsregelungen.	Wird <b>voll</b> bestätigt: Das Anpassen der Sozialversicherungen (AHV, BVG) hinsichtlich flexibler Pensionierungsmodelle wird von allen Akteuren gefordert.

## Teil III: Synthese und Empfehlungen

### 6. Synthese

Im diesem Kapitel werden zuerst die wichtigsten Ergebnisse der Unternehmens- und der Personenbefragung, der Fallstudien und des Experten-Workshops kurz zusammengefasst. Daran schliesst sich eine Diskussion der absehbaren zukünftigen Herausforderungen und der Interessen der Arbeitnehmenden, Arbeitgeber, Sozialpartner und des Staates an. Die Elemente einer kohärenten betrieblichen Alterspolitik werden nach Chancen und Risiken für die einzelnen Akteure gegliedert. Schliesslich werden die Handlungsfelder und die zentralen Verhaltensänderungen und Massnahmen nach Akteuren diskutiert. Aufgrund des feststellbaren Marktversagen lassen sich dabei Aussagen für die Rolle des Staates gewinnen.

#### 6.1 Bisherige betriebliche Alterspolitik

##### **Neunziger Jahre: Jugendlichkeitsorientierung**

In den Neunziger Jahren wurden die Mitarbeitenden im Rahmen der allgemeinen Personalpolitik unabhängig ihres Alters grundsätzlich gleich behandelt. Eine konzeptionell durchdachte betriebliche Alterspolitik bestand nicht. Altersspezifische Unterschiede bestanden vor allem in der Anstellung, der Nutzung der Weiterbildungsangebote und den Austrittsbedingungen. Bei Restrukturierungen wurde der Personalabbau in erster Linie über Entlassungen, Einstellungsstopps und vorzeitige Pensionierungen durchgeführt. Ältere Mitarbeitende wurden mehrheitlich frühpensioniert. Begründet wurde dieses Vorgehen mit dem Ziel eines möglichst sozialverträglichen Abbaus und teilweise auch mit Qualifikations- und Leistungsdefiziten. Durch die Bevorzugung von jüngeren Arbeitskräften bei Neueinstellungen und die Förderung von vorzeitigen Pensionierungen bei Restrukturierungen strebten vor allem die Grossunternehmen tendenziell eine Verjüngung des Personalbestandes an.

##### **Aktueller Trend: "optimale Altersdurchmischung"**

Heute ist teilweise ein Umdenken festzustellen. So hat sich in den Unternehmen die Bedeutung von älteren Mitarbeitenden verstärkt. Das Bewusstsein ist gestiegen, dass gewisse Stärken älterer Arbeitskräfte nicht durch jüngere ersetzt werden können, insbesondere das Erfahrungswissen, die Sozialkompetenzen und die Loyalität. Das Bewusstsein, dass eine gute Durchmischung von älteren und jüngeren Mitarbeitenden notwendig ist, ist heute ausgeprägter. Begründet wird dies mit den unterschiedlichen Fähigkeiten jüngerer und älterer Arbeitskräfte sowie mit dem durch die vorzeitigen Pensionierungen erlittenen Know-how-Verlust. Mehrere Unternehmen stellen heute wieder vermehrt ältere Personen für Führungspositionen oder Spezialistentätigkeiten ein. Bei einzelnen Unternehmen wird bei Anstellungen unter anderem auf eine "optimale" Altersdurchmischung im Team geachtet. Generell wird beobachtet, dass sich die Altersgrenze für Neuanstellungen auf deutlich über 50 Jahre verschoben hat. Gegenüber den Neunziger Jahren haben die Angebote zur Individualisierung der Arbeitszeit, zur Weiterbildung und zur Flexibilisierung des Pensionierungszeitpunktes zugenommen. Zudem sind in mehreren Grossunternehmen Ansätze zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitskräfte diskutiert und vereinzelt auch eingeführt worden.

### **Keine kohärente betriebliche Alterspolitik**

Der Richtungswandel weg von der Jugendlichkeitsorientierung hin zu den älteren Arbeitskräften darf jedoch nicht überbewertet werden. Obwohl die Angebote zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender allgemein zugenommen haben, hat sich die stärkere personalpolitische Bedeutung älterer Arbeitskräfte noch nicht in einer zielgerichteten und kohärenten Alterspolitik und praktischen Handlungskonsequenzen ausgewirkt. Generell wird davon ausgegangen, dass der Richtungswandel vor allem konjunkturell bedingt ist und damit wesentlich von der Wirtschaftslage abhängt. Dies wird durch die Erwartung gestützt, dass sich die Unternehmen bei zukünftigen Restrukturierungen grösstenteils am bisherigen Vorgehen orientieren. Folglich ist davon auszugehen, dass zukünftige Personalabbaumassnahmen in erster Linie über vorzeitige Pensionierungen und Entlassungen umgesetzt werden. Erwartet wird, dass zukünftig weniger finanzielle Mittel für Sozialpläne zur Verfügung stehen. Zudem werden die Unternehmen vermehrt versuchen, wichtiges Know-how zu binden. Insgesamt ist davon auszugehen, dass vom festgestellten Richtungswechsel in erster Linie qualifizierte leistungsfähige ältere Arbeitskräfte profitieren.

### **Weiterhin Arbeitsmarktdefizite und -hemmnisse für ältere Arbeitskräfte;**

Bei den älteren Arbeitskräften bestehen weiterhin Motivations-, Qualifikations- und Gesundheitsrisiken, die jedoch nach Branche und individuellen Faktoren unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Andererseits schmälern mentale und strukturelle Hemmnisse auf Arbeitgeberseite und auf staatlicher Ebene die Arbeitsmarktchancen der älteren Arbeitskräfte. Von Bedeutung sind insbesondere die Zurückhaltung, ja sogar Vorurteile vieler jüngerer Vorgesetzten und HR-Manager, ältere Arbeitskräfte einzustellen sowie die nach wie vor höheren Arbeitskosten älterer Arbeitskräfte.

## **6.2 Zukünftige Herausforderungen**

### **Vielfältige sozialpolitische und volkswirtschaftliche Herausforderungen**

Im Vordergrund stehen folgende absehbare langfristige Entwicklungen:

- Die Bevölkerung altert in den kommenden Jahrzehnten weiter. Gemäss dem Szenario "Trend" nimmt der Anteil der über 50-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung von heute 25 Prozent auf über 30 Prozent im Jahre 2020 zu. Gleichzeitig steigt der Altersquotient (Anteil Pensionierte an den Erwerbstätigen) von 25 auf 33 Prozent.<sup>65</sup> Die Erwerbsbevölkerung wächst bis zum Jahre 2015 voraussichtlich um etwa 200'000 Personen und erreicht damit ihr Maximum. Vor dem Jahr 2030 fällt sie auf den aktuellen Stand zurück und sinkt anschliessend weiter.<sup>66</sup>
- Seit 1975 hat das reale BIP in der Schweiz langsamer als in den OECD-Staaten zugenommen, die Arbeitsproduktivität sinkt trendmässig seit den sechziger Jahren (EVD 2002). Ein Zuwachs ist nur möglich, falls auch die älteren Arbeitskräfte produktiver werden. Dies erfordert eine stärkere Weiterbildung der älteren Arbeitskräfte, umso

---

<sup>65</sup> Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2002.

<sup>66</sup> Ebenda.

mehr, als sich die über 55-Jährigen bislang unterdurchschnittlich häufig an Weiterbildungsaktivitäten beteiligen (BFS 1997).

- Generell nehmen die fachlichen Anforderungen und Belastungen bei allen Erwerbstätigen weiter zu. Ältere Arbeitnehmende laufen Gefahr, dass ihre Arbeitsmarktchancen aufgrund einer ungenügenden Qualifikation und in der Regel höheren Löhnen als jüngere Mitarbeitende sinken. Ihr Risiko für Langzeitarbeitslosigkeit ist damit speziell hoch.
- Die Finanzierungsprobleme der Sozialversicherungen spitzen sich zu.<sup>67</sup> Ein Rückgang der Erwerbsquote der älteren Arbeitskräfte oder ein Ansteigen von deren Arbeitslosenquote würde diese weiter verschärfen.
- Gegenüber 1991 bis 92 hat der Anteil der Frühpensionierten an allen Pensionierten 1999 bis 2000 von 21.8 auf 29.8 Prozent zugenommen. Rund ein Drittel der älteren Erwerbstätigen ist dabei um mehr als ein Jahr vor dem regulären Pensionszeitpunkt in den Ruhestand getreten (BFS 2000b). Besonders häufig betraf dies Erwerbstätige aus dem öffentlichen Sektor (Verkehr, Kommunikation, Unterrichtswesen). Selbständige arbeiteten dagegen überdurchschnittlich häufig über das Pensionsalter hinaus.
- Eine zusätzliche Einwanderung könnte diese Probleme zwar mildern, aber nicht dauerhaft lösen. Im oben erwähnten Bevölkerungsszenario "Trend" wird denn auch nicht von einem konstanten, sondern einem steigenden Ausländeranteil ausgegangen, in der Periode 2000–2020 nimmt er denn auch von 19.8 auf 21.5 Prozent zu.

### **Anspruchsvolle Interessen der beteiligten Akteure**

Die Hauptinteressen der Akteure im Rahmen der betrieblichen Alterspolitik sind generell die folgenden:

- Die älteren Arbeitskräfte erwarten, stärker wahrgenommen und geschätzt zu werden. Sie wünschen einerseits mehr Verbindlichkeit (sichere Arbeitsplätze, klare Perspektiven für die Berufstätigkeit bis zur Pensionierung), andererseits mehr individuelle Wahlmöglichkeiten bezüglich der Modalitäten ihrer Pensionierung. Dies kann eine frühere, eine gleitende oder aber (für eine Minderheit) auch eine spätere Pensionierung als das Regelalter bedeuten.
- Die Arbeitgeber benötigen genügend qualifizierte, leistungsfähige und kostengünstige Arbeitskräfte, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Die Stärken der älteren Mitarbeitenden und damit die Notwendigkeit einer guten Altersdurchmischung sind in jüngster Zeit vermehrt (wieder) erkannt worden. Falls sie die geeigneten Arbeitskräfte im Inland nicht finden, weichen die Unternehmen auf Einwanderer und/oder Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland aus.
- Die Sozialpartner transportieren die Interessen ihrer Klientel von der Betriebs- auf die Branchenebene. Bislang forderten die Gewerkschaften eine (vor allem für niedrige Einkommensschichten) finanziell abgefederte Flexibilisierung des Rentenalters "gegen unten". Demgegenüber verlangen die Arbeitgeberverbände eine versicherungsmathematisch orientierte Flexibilisierung nach oben und nach unten, weil ihrer Auffassung nach Frühpensionierungsmodelle weder betriebs- noch volkswirtschaftlich (Stichwort: Engpässe bei den Sozialversicherungen) finanzierbar sind.

---

<sup>67</sup> IDA-FISO-Berichte 1996/97.

- Der Staat ist wirtschafts- wie sozialpolitisch stark interessiert an einer guten Wirtschaftslage, d.h. einer hohen und steigenden Arbeitsproduktivität, einer hohen Erwerbsquote (gerade der älteren Arbeitskräfte) und einer niedrigen Arbeitslosenquote. Denn bei Rezession oder gar Stagnation mit hoher chronischer Arbeitslosigkeit ergeben sich Budgetengpässe bei den öffentlichen Haushalten wie auch den Sozialversicherungen. Darüber hinaus verschärfen sich die Disparitäten bei Einkommen, Vermögen und Lebenschancen.

### **Reine Marktlösung führt ins Abseits**

Grundsätzlich könnte die betriebliche Alterspolitik vollständig den Marktkräften und den Sozialpartnern überlassen werden. Eine Minderheit der befragten Experten plädierte denn auch für reine Marktlösungen. Die oben angeführten Nachteile werden von ihnen entweder als unbedeutend oder aber als vom Markt (z.B. mittels Einwanderung) "korrigierbar" betrachtet.

Dieser Auffassung wird hier nicht gefolgt. Denn eine rein marktgesteuerte Entwicklung würde den oben angeführten Herausforderungen nicht gerecht. Sie würde vielmehr dazu führen, dass die älteren Arbeitskräfte nicht adäquat gefördert, sondern bei Auftragsrückgängen oder Restrukturierungen nach Massgabe ihrer Leistungsdefizite prioritär (über Entlassungen, Frühpensionierungen oder Invalidisierungen) ausgeschieden werden. Nur leistungsfähige ältere Arbeitnehmende könnten ihren Arbeitsplatz behalten. Mit dieser klaren Segregation der älteren Erwerbstätigen würden die Unternehmen soziale Lasten auf die Sozialversicherungen (ALV, IV, Pensionskassen) und den Staat (Sozialhilfe) abwälzen.

Marktversagen liegt aber nicht nur bei dieser "Externalisierungsstrategie" der Unternehmen vor. Es tritt auch bei der Weiterbildung der älteren Arbeitskräfte auf. Generell sind die Unternehmen zwar daran interessiert, Arbeitskräfte zu beschäftigen, die sich fachlich auf dem aktuellen Stand befinden. Bei der Aufteilung der Zeit- und Schulungskosten halten sich die Unternehmen indessen zurück, vor allem die kleinen, und generell bei der allgemeinen Weiterbildung. Zudem bestehen noch anciennitätsorientierte Lohnskalen, welche ebenfalls auf Marktversagen hindeuten.

Daneben muss auch von Staatsversagen gesprochen werden, so bei der Staffelung der Altersgutschriften im Rahmen der beruflichen Vorsorge (2. Säule), automatischen Lohnzuwachsen nach Dienstalter im öffentlichen Sektor und weiteren institutionellen Hindernissen bei der Beschäftigung von älteren Arbeitskräften.

Zudem ist bei einer reinen Marktlösung mit härteren Verteilungskämpfen, einer dauernden Verschlechterung der Beziehungen unter den Sozialpartnern und vermutlich auch mit einer höheren Belastung an Steuern und Abgaben zu rechnen.

### **Neue Konzepte der betrieblichen Alterspolitik**

Gesucht sind deshalb neue Konzepte der betrieblichen Alterspolitik, die die oben genannten Interessen bündeln und den zukünftigen Herausforderungen besser gerecht werden. Im Zentrum muss die Steigerung der Produktivität (Leistungsfähigkeit) der älteren Arbeitnehmenden stehen durch

- die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit durch Verbesserung ihrer individuellen Qualifikationen und



- die Förderung ihrer Arbeitsmarktchancen durch den Abbau von institutionellen Hindernissen in den Unternehmen, GAV und beim Staat.

Dabei sind alle Akteure einzubeziehen, denn nur ihr Zusammenwirken überwindet gegenseitige Blockierungen und sichert den Erfolg. Insbesondere müssen den älteren Arbeitnehmenden neue Optionen eröffnet werden, die es ihnen leicht machen, auf eine Frühpensionierung zugunsten einer Erwerbstätigkeit bis zum regulären Pensionierungszeitpunkt zu verzichten.

Dem Staat kommen dabei zwei Aufgaben zu: Einerseits hat er in seinem eigenen Verantwortungsbereich institutionelle Hindernisse bei der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden zu eliminieren. Andererseits hat der neue Anreize zu setzen, so dass die erforderlichen Verhaltensänderungen bei den anderen Akteuren ausgelöst und das oben diskutierte Marktversagen überwunden werden können.

### 6.3 Handlungsfelder

#### **Chancen neuer Strategien der betriebliche Alterspolitik nutzen**

Strategien zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte müssen von den oben festgestellten Interessenlagen und Defiziten ausgehen. Sie sollen die von den Unternehmen externalisierten Folgen der heutigen betrieblichen Alterspolitik so weit als möglich internalisieren. Im Zentrum steht die Erhaltung und Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der über 45-jährigen Arbeitnehmenden. Ergänzend dazu kommen altersspezifisch unterstützende Massnahmen zur Erhaltung der Motivation und Leistungsfähigkeit. Konkret geht es um:

- Die Einstellung/Motivation der Betroffenen ("mentale Dimension").
- Die Qualifikation (Fach- und Erfahrungswissen), insbesondere die Weiterbildung.
- Die Arbeitskosten (leistungsabhängige Entlohnung, flexiblere Pensionskassenregelungen; Vermeidung von Anreizen zur Frühpensionierung).
- Altersadäquate Arbeitsinhalte und Verantwortungsbereiche.
- Altersadäquate Arbeitszeit- und Pensionierungsregelungen.

Die Chancen und Risiken für die einzelnen Akteure sind nach Handlungsfeldern in Tabelle 25 aufgeführt.

**Tabelle 25: Chancen und Risiken der Akteure im Spannungsfeld neuer Strategien der betrieblichen Alterspolitik**

Akteure	Chancen	Risiken
Arbeitnehmende (ab 50 Jahren)	<ul style="list-style-type: none"> <li>› klarere berufliche Perspektiven.</li> <li>› höhere Arbeitsplatzsicherheit dank besserer Vermittelbarkeit.</li> <li>› bessere Gesundheit und besseres Leistungsvermögen wegen adäquater Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten.</li> <li>› mehr Wahlmöglichkeiten bei der Pensionierung und nach dem regulären Pensionierungszeitpunkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› mehr Flexibilität (zeitlich, Arbeitsinhalte, organisatorisch).</li> <li>› mehr Mobilität (örtlich).</li> <li>› weniger Verantwortung, hierarchischer Abstieg, weniger Prestige.</li> <li>› evtl. weniger Lohn (Lohnzugeständnisse).</li> </ul>
Arbeitgeber (Unternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Erfahrungswissen und Betriebsloyalität bleiben erhalten (u. a. wichtig für Kundenbeziehungen).</li> <li>› Ältere Mitarbeitende sind bezüglich Lohn und Qualifikation kompetitiv, sind motivierter, flexibler und mobiler als heute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mehr organisatorische Probleme (altersadäquate Arbeitsinhalte, Arbeitszeiten, Pensionierungsmodelle).</li> <li>› Mehr Stellenwechsel von älteren Mitarbeitenden (bei steigender Arbeitsmarktfähigkeit).</li> <li>› Widerstand vor allem von KMU: wenig "Investitionen" in ältere MA.</li> </ul>
Sozialpartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Entwicklung innovativer Konzepte für Branchen oder Grossunternehmen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Gegenseitige Blockierung (Nullsummenspiele).</li> </ul>
Staat	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Steigerung der Arbeitsproduktivität allgemein.</li> <li>› Abnahme der Anzahl älterer Arbeitsloser.</li> <li>› Reduktion des finanziellen Drucks auf Sozialversicherungen reduziert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Politische Blockierung der Reformen.</li> <li>› ungenügende Kooperation zwischen Bund, Kantonen und Sozialpartnern.</li> </ul>

Daraus wird deutlich, dass Chancen und Risiken je nach Akteur unterschiedlich und bei Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden teilweise gegenläufig sind. So stellt eine erhöhte Flexibilität und Mobilität für die älteren Arbeitskräfte eine neue Belastung (Risiko), für die Unternehmen dagegen einen Vorteil (Chance) dar. Bei altersadäquaten Arbeitsinhalten und Arbeitszeiten sind Risiken und Chancen dagegen umgekehrt verteilt. Um gegenseitige Blockierungen zu vermeiden, sind deshalb Paketlösungen anzustreben, welche allen Beteiligten genügend Anreize (d.h. Chancen gegenüber den Risiken) bieten.

Neue integrative betriebliche Alterspolitik: Massnahmen aller Akteure in verschiedenen Handlungsfeldern

Eine so verstandene, integrative betriebliche Alterspolitik erfordert von allen Akteuren Verhaltensänderungen. In Tabelle 26 sind sie nach Handlungsfeldern und nach Akteuren aufgelistet. Damit sie bei den Arbeitnehmenden, Arbeitgebenden und Sozialpartnern stattfinden, hat der Staat (im Sinne von Tabelle 26) in folgenden Bereichen auslösende Anreize zu setzen:

- Steuergesetze (volle Abzugsfähigkeit der individuellen Weiterbildung).
- Weiterbildung (Transparenz und Zertifizierung der Angebote; Förderungsmassnahmen).

- Gesetzgebung in den Sozialversicherungen (vor allem AHV, BVG).
- Kommunikation und Evaluation von Musterbeispielen ("best practise", Evaluationen, Förderpreise).

Parallel dazu sollte der Staat für die eigenen älteren Arbeitskräfte vorbildhaft vorausgehen (Schrittmacherfunktion), indem er die in Tabelle 26 aufgeführten Arbeitgeber-Massnahmen schnell und auf partizipative Weise umsetzt.

Die Finanzierung der einzelnen Massnahmen ist primär Sache der direkt Beteiligten. Der Staat hat die erforderlichen Mittel in seinem Verantwortungsbereich aufzubringen. Besonders gewichtig sind in diesem Zusammenhang die Weiterbildungsmassnahmen (Steuerabzug, Transparenz, Zertifizierung, direkte finanzielle Beiträge an Anbieter und Nachfrager) und allfällige Einarbeitungszuschüsse bei der Einstellung älterer Mitarbeitender. Die Höhe der erforderlichen Mittel lässt sich hier nicht quantifizieren. Aus diesem Grunde ist es auch nicht sinnvoll anzugeben, wie diese aufgebracht werden sollen. Diese Fragen wären in einer vertieften Untersuchung zu klären.

**Tabelle 26: Handlungsfelder und zentrale Massnahmen nach Akteuren**

Handlungsfelder	Akteure	erforderliche Verhaltensänderungen/Massnahmen
<b>Mentale Faktoren</b>	Ältere Arbeitnehmende	› Eigeninitiative/Motivation entwickeln. › Zukunftsperspektiven erarbeiten.
	Arbeitgeber	› Standortbestimmungen/Laufbahnplanung. › Zukunftsperspektiven mit Mitarbeitenden entwickeln. › Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Arbeitskräften.
	Sozialpartner (GAV)	› Standortbestimmungen und Zukunftsperspektiven als gemeinsame Angelegenheit auffassen.
<b>Weiterbildung</b>	Ältere Arbeitnehmende	› Dauernde Weiterbildung (éducation permanente).
	Arbeitgeber	› Neue interne Angebote. › Animation/Motivation zur Weiterbildung. › Beurteilung und Förderung der Mitarbeitenden.
	Sozialpartner (GAV)	› Verstärkung der Weiterbildungsangebote. › Klare Aufteilung der Zeit- und Kurskosten (z.B. Bildungsurlaub).
	Staat	› Steuerlich volle Abzugsfähigkeit der Kosten für Individuen. › Abgabe von Bildungschecks an spezielle Zielgruppen (z.B. schlecht qualifizierte, Ausländer/innen). › Kursbeiträge an Anbieter. › Förderung von Nachqualifikationen. › Transparenz über das Angebot, Zertifizierung der Angebote.
<b>Mobilität und Flexibilität</b>	Ältere Arbeitnehmende	› Bereitschaft zu mehr Flexibilität: zeitlich, organisatorisch (Hierarchie) und inhaltlich (Aufgaben); sowie zu mehr örtlicher Mobilität.
	Arbeitgeber	› Mehr Hilfestellungen für ältere Arbeitskräfte. › Bereitschaft zu individuellen Lösungen. › Bereitschaft zur Einstellung älterer Arbeitskräfte.

<b>Handlungsfelder</b>	<b>Akteure</b>	<b>erforderliche Verhaltensänderungen/Massnahmen</b>
	Staat	› Zeitlich befristete Einarbeitszuschüsse bei der Einstellung älterer MA (analog AVIG).
<b>Lohnpolitik</b>	Ältere Arbeitnehmende	› Evtl. Lohnzugeständnisse.
	Arbeitgeber	› Aufgabe Anciennitätsprinzip.
	Sozialpartner	› Abschaffung der nach Alter steigenden Beitragsskalen in den Pensionskassen.
	Staat	› Analog Arbeitgeber und Sozialpartner. › Für Privatsektor evtl. Lohnsubventionen (analog Einarbeitszuschüsse AVIG).
<b>Arbeitszeit</b>	Arbeitgeber	› Neue altersadäquate Arbeitszeitmodelle (keine Nacharbeit, mehr Erholungszeiten usw.). › Bereitschaft zu individuellen Lösungen.
	Sozialpartner (GAV)	› Neue altersadäquate Arbeitszeitmodelle.
	Staat	› Analog Arbeitgeber und Sozialpartner.
<b>Pensionierungsmodalitäten</b>	Arbeitgeber und Sozialpartner (inkl. Staat)	› Neue Möglichkeiten für flexible Pensionsmodelle (Zeitpunkt, Pensum) (AHV, BVG).
<b>Sozialversicherungen (Gesetzgebung)</b>	Staat	› Abschaffung der nach Alter steigenden Beitragsskala in der 2. Säule (PK). › Neue Möglichkeiten für flexible (gleitende) Pensionsmodelle (AHV, BVG). › Versicherungsmathematische Kürzungen bzw. Erhöhungen der AHV-Renten bei vorzeitiger resp. aufgeschobener Pensionierung. › Obligatorische Weiterbildung bei Kurzarbeit.
<b>Kommunikation; Evaluation</b>	Sozialpartner, Staat	› Kommunikation von "best-practise" Beispielen. › Evaluation neuer Modelle und Förderpreise.

## 7. Empfehlungen

Wie die Ergebnisse des vorliegenden Forschungsprojekts zeigen, hat der "Markt" bislang nur bruchstückweise eine betriebliche Alterspolitik hervorgebracht. Zugespielt formuliert, integrieren die Unternehmen ältere Arbeitskräfte in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld wie den Neunziger Jahren nur dann nachhaltig, soweit diese ihre Leistungsfähigkeit zu einem konkurrenzfähigen Kosten/Nutzen-Verhältnis bewahren. Die demographisch bedingte Alterung der Erwerbsbevölkerung wie auch die andauernde Wachstumsschwäche der schweizerischen Wirtschaft erfordern indessen zwingend eine konzeptionell durchdachte, gesellschaftlich breit abgestützte betriebliche Alterspolitik.

Aus diesen Gründen werden im Folgenden aus Sicht der Autorenschaft Empfehlungen an verschiedene Adressaten formuliert, begründet und priorisiert. Sie knüpfen an die beschriebenen Handlungsfelder (vgl. Kapitel 6.3) an, werden jedoch konkretisiert. An erster Stelle stehen Empfehlungen, die gleichzeitig an die Arbeitnehmenden und die Arbeitgebenden gerichtet sind. Dies deshalb, weil unilaterale Massnahmen der betrieblichen Alterspolitik nur begrenzt erfolgreich sein können. Vielmehr ist das kooperative Zusammenwirken beider Akteure erforderlich, um nachhaltige und breit akzeptierte Lösungen zu erzielen. Danach folgen Empfehlungen an die Sozialpartner und an den Staat. Letzterem kommt dabei eine besondere Rolle als Vorreiter und als Impulsgeber zu. Aus diesem Grunde werden die empfohlenen Massnahmen, die sich an den Staat richten, vertieft diskutiert.

### 7.1 Empfehlungen an Ältere Arbeitskräfte und an Arbeitgebende

Die Empfehlungen an die älteren Arbeitskräfte und die Arbeitgebenden setzen an den periodisch stattfindenden Qualifikations- und Zielvereinbarungsgesprächen an. Dieses personalpolitische Gefäss eignet sich auch, um die spezifischen Bedürfnisse der älteren Arbeitskräfte abzudecken. Aus der individuellen Qualifikation werden Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden sichtbar. Diese Standortbestimmung sollte – neben den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden und des Unternehmens – die Grundlage bilden für eine mittelfristige Laufbahnperspektive und eine kurzfristige (in der Regel für ein Jahr geltende) Zielvereinbarung. In der Laufbahnperspektive sollten geregelt werden:

1. Entwicklung des/der Mitarbeitenden (Arbeitsportfolio, hierarchische Stellung, Arbeitszeit, Weiterbildung).
2. Falls die Pensionierung in den nächsten 3–5 Jahren bevorsteht, sollten deren Zeitpunkt und Modalitäten einbezogen werden.

Zur Zielvereinbarung gehören:

1. Arbeitszeit (Beschäftigungsgrad, Arbeitszeitform und -flexibilität).
2. Weiterbildungsziele und -aktivitäten, darin eingeschlossen ist auch die Aufteilung der Zeit- und Kurskosten.
3. Lohnentwicklung.

Durch die Qualifikations- und Zielvereinbarungsgespräche werden für beide Seiten die Perspektiven für die unmittelbare und mittelbare Zukunft deutlich. Insbesondere kommt dies dem Bedürfnis der älteren Mitarbeitenden nach klareren beruflichen Perspektiven im Unternehmen entgegen.

Die Laufbahnperspektiven und die Zielvereinbarungen sollten auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite durch folgende Massnahmen ergänzt werden:

- Die älteren Arbeitnehmenden sollten weitere (in der Regel überbetriebliche oder allgemein bildende) Weiterbildungsaktivitäten realisieren und sich permanent weiterbilden. Sie sollten periodisch Zukunfts- und Zielvorstellungen für ihre Erwerbstätigkeit bis zum vollständigen Rückzug aus dem Erwerbsleben entwickeln sowie Bereitschaft zu grösserer zeitlicher, organisatorischer und inhaltlicher Flexibilität zeigen.
- Die Arbeitgebenden sollten neue Weiterbildungsangebote entwickeln, die sich speziell an die älteren Mitarbeitenden richten und entsprechende Motivationsarbeit leisten. Weiter empfehlen wir den Arbeitgebern, neue inhaltliche und zeitliche Arbeitsmodelle zu erarbeiten, zu testen und den älteren Mitarbeitenden anzubieten. Ergänzend sollten Unternehmen, deren Lohnsystem sich am Anciennitätsprinzip orientiert, leistungsorientierte Systeme einführen. Über die Pensionskassen sollten sie zudem neue Möglichkeiten für flexiblere Pensionierungsmodelle ermöglichen. Als sehr wichtig erachtet die Autorenschaft die umfassende Information und die individuelle Beratung der älteren Mitarbeitenden betreffend die neuen Modelle. Dazu gehört – in Zusammenarbeit mit der Pensionskasse – die umfassende Orientierung der älteren Arbeitskräfte über die Pensionsmodalitäten und insbesondere die individuelle Beratungen betreffend flexibler Pensionierung. Dazu gehört auch die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel an die Bedürfnisse der älteren Arbeitskräfte anzupassen und entsprechende Rentenfinanzierungsmodelle zu beanspruchen.

Da sich die Gefährdungspotenziale je nach Produktionsregime unterscheiden, lassen sich gewisse Schwerpunkte für Massnahmen zudem nach Produktionsregime differenzieren. In Tabelle 27 ist dies stichwortartig dargestellt. In Unternehmen mit Produktionsregime 1 stehen im Unterschied zu den beiden anderen Produktionsregimes physische Belastungen, Unfallrisiken und Arbeitsmonotonie im Vordergrund. Sodann müssen Qualifizierungsmassnahmen auf ein deutlich geringeres Vorwissen und eine deutlich geringere Weiterbildungsgewöhnung des Zielpublikums Rücksicht nehmen. Demgegenüber sind die Probleme von Unternehmen mit Produktionsregime 2 und 3 nicht prinzipiell, sondern lediglich graduell verschieden. Zentrale Massnahmen sind hier eine proaktive Nutzung von altersgerechten Einsatzmöglichkeiten und permanente Qualifizierungsmassnahmen. Speziell in Produktionsregime 3 tritt das Phänomen der "neuen Selbständigen" auf. Dabei handelt es sich um ehemalige Mitarbeitende, welche – formell als Selbständige – im Auftragsverhältnis ausschliesslich oder zum grossen Teil für ihren ehemaligen Arbeitgeber arbeiten. Diese Arbeitsverhältnisse sind durch eine grosse Flexibilität, verbunden mit Beschäftigungsrisiken für die Auftragnehmenden, und einer teilweise ungenügenden sozialen Sicherheit (z.B. bezüglich der Arbeitslosigkeit) verbunden. Gerade bei letzterem ist der Staat gefordert, adäquate Massnahmen zu treffen.

**Tabelle 27: Gefährdungspotenziale und Schwerpunkte für Massnahmen nach Produktionsregime**

Produktionsregime	Wichtigste Gefährdungspotenziale	Schwerpunkte für die betriebliche Alterspolitik
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>› physische Belastungen</li> <li>› Stress</li> <li>› Unfallrisiko</li> <li>› Monotonie, Qualifikationsstillstand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Belastungs- und Gefährdungsanalysen.</li> <li>› Unfallverhütungs- und gesundheitsprophylaktische Massnahmen.</li> <li>› "Job enrichment" (gegen die Arbeitsmonotonie).</li> <li>› Arbeitszeitliche und -organisatorische Verbesserungen.</li> <li>› Qualifizierungsmassnahmen (Weiterbildung usw.).</li> </ul>
2 und 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Stress.</li> <li>› fachliche Überforderung, deshalb Abdrängung in Sackgassen.</li> <li>› Überforderung bezüglich der Anforderungen an Flexibilitäts- und Mobilität.</li> <li>› Unsichere Arbeitsverhältnisse ("neue Selbständige"), vor allem in Produktionsregime 3.</li> <li>› Gesundheitliche Probleme aufgrund der Überforderungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› proaktive Nutzung der Stärken der älteren Arbeitskräfte in altersdurchmischten Teams und durch altersgerechte Gestaltung des Berufsverlaufs (z.B. Einsatz im Consulting).</li> <li>› Qualifizierungsmassnahmen (Weiterbildung usw.).</li> <li>› Arbeitszeitflexibilisierung gekoppelt mit Bildungsurlaub und Rekreationspausen.</li> <li>› Soziale Sicherheit für die "neuen Selbständigen" gewährleisten.</li> </ul>

## 7.2 Empfehlungen an die Sozialpartner

Die Sozialpartner (d.h. die Verbände von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden) sollten zum einen die Grundlagen für eine erfolgreiche Verbreitung von Laufbahnperspektiven und Zielvereinbarungen in den Betrieben legen, indem sie aufklärend und sensibilisierend wirken und insbesondere für KMU Beratung und Schulung anbieten. Darüber hinaus sollten sie tätig werden bezüglich

- Motivationsentwicklung der älteren Mitarbeitenden zur flexiblen Anpassung an moderne Arbeitstechniken und zur Aneignung neuer Erkenntnisse sowie auch der Arbeitgebenden, solche Arbeitskräfte einzustellen und zu beschäftigen,
- Weiterbildungsangebote für Arbeitskräfte und Personalverantwortliche (überbetriebliche Kursangebote, Modelle für die Aufteilung der Zeit- und Kurskosten),
- Entwicklung neuer, altersadäquater Arbeitsformen und -zeiten,
- Entwicklung neuer flexibler Pensionierungsmodelle,
- Übergang zu nicht anciennitätsorientierten Lohnsystemen.

Die verschiedenen Lösungsansätze sollten in den Gesamtarbeitsverträgen oder weiteren sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen verankert werden, damit sie einen verbindlichen Stellenwert erlangen. Besonders interessante Beispiele ("best practise") sollten öffentlich bekannt gemacht werden.

### 7.3 Empfehlungen an den Staat

Der Staat sollte sich zum einen als Arbeitgeber grundsätzlich vorbildlich verhalten und die obigen Empfehlungen als Vorreiter partizipativ umsetzen. Zum anderen kann er bei der Implementierung der obigen Empfehlungen durch die Arbeitnehmenden, Arbeitgebenden und die Sozialpartner als Katalysator wirken. Nicht zuletzt finanziert er Studien zur Entwicklung neuer betrieblicher Integrationsformen älterer Arbeitskräfte und zur Finanzierung von Überbrückungsrenten bei Arbeitnehmenden mit tieferen Einkommen, die flexible Übergangslösungen anstreben.

Tabelle 28 zeigt die Massnahmen, die der Staat ergreifen kann, mit ihren Stärken und Schwächen auf. Wir empfehlen, diese Massnahmen weiter zu vertiefen resp. zu prüfen und schrittweise umzusetzen. Besondere Beachtung verdient die nachholende Berufsqualifikation. Im Jahre 1998 gab es unter der 25- bis 64-jährigen Bevölkerung rund 20% (d.h. 800'000 Personen) ohne formalen Ausbildungsabschluss nach der obligatorischen Volksschule.<sup>68</sup> Über 200'000 dieser Personen dürften 55- bis 65-jährig sein. Gemäss Artikel 41 des Berufsbildungsgesetzes können Erwachsene nachträglich unter bestimmten erleichterten Bedingungen ein Fähigkeitszeugnis (Lehrabschluss) erwerben. Die Anzahl der Abschlüsse ist allerdings gering, im Jahre 2000 wurden 3087 solcher Abschlüsse gezählt.<sup>69</sup> Falls die Nachqualifikation in den nächsten 20 Jahren in diesem Rhythmus weiterginge, würde sie gerade einmal 10 Prozent des gesamten Potenzials erreichen. Im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktmassnahmen existieren indessen Möglichkeiten, solche Nachqualifikationen von älteren Arbeitskräften finanziell zu unterstützen.<sup>70</sup> Diese Möglichkeiten sind zukünftig konsequent auszuschöpfen.

Aus Sicht der Autorenschaft sind jene Massnahmen vordringlich, welche die berufliche Qualifikation der älteren Arbeitskräfte fördern oder aber Qualität, Nachweisbarkeit und Transparenz der Weiterbildungsaktivitäten verbessern. Eine neuerliche Weiterbildungsoffensive drängt sich deshalb auf. Ebenfalls zentral sind Massnahmen, welche die Lohnkosten der älteren Arbeitskräfte stärker an deren Leistungen ausrichten, insbesondere im Rahmen des BVG. Ebenfalls wichtig sind Massnahmen zur Verstärkung der Unfallverhütung und der Gesundheitsprophylaxe. Letztlich aber ist eine Politik, welche Vollbeschäftigung anstrebt, der beste Garant für eine stärkere Integration älterer Arbeitskräfte.

---

<sup>68</sup> Bundesamt für Statistik, Bildungsindikatoren Schweiz 1999, Neuchâtel 1999, S. 15.

<sup>69</sup> Auskunft von Herrn Rudin, Bundesamt für Statistik.

<sup>70</sup> AVIG (SR 837.0), Art. 66a.



**Tabelle 28: Empfehlungen an den Staat**

Empfohlene Massnahme	Beschreibung der Massnahme	Stärken (Chancen)	Schwächen (Risiken)	Priorität
Förderung der nachholenden Grundausbildung	Attraktivitätssteigerung des Erwerbs einer formellen beruflichen Erstqualifikation (z.B. Nachholen einer Berufslehre).	Effektive Massnahme gegen das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben.	Hohe Kosten und hoher Zeitaufwand für die Teilnehmenden; Beiträge gemäss AVIG (SR 837), Art. 65a möglich.	Sehr wichtig; umsetzen.
Weiterbildungsförderung				
a) Transparenz und Qualitätskontrolle	Zertifizierung der Kursangebote und Schaffung eines eidg. Qualifikationsbuchs.	Verbesserung der Akzeptanz der Weiterbildung.	Hoher Anfangsaufwand.	Wichtig; umsetzen.
b) Kursbeiträge an Anbieter	Beiträge an zertifizierte Anbieter mit prioritär erwünschten Bildungsinhalten.	Erhöhung des Kursangebots.	Qualitätskontrolle.	Wichtig; weiter prüfen
c) Abgabe von Bildung checks an bestimmte Zielgruppen	Zweckgebundene, nicht übertragbare Gutscheine vergünstigen das Kursangebot für bildungsferne Schichten (z.B. Ausländer/innen, Angelernte).	Erhöhung der Beteiligung der Zielgruppen.	Inadäquate Angebote; Schwellenängste.	Wichtig; weiter prüfen.
d) Obligatorische Weiterbildung bei Kurzarbeit	Ein Teil der zusätzlichen Freizeit soll gezielt für die Verbesserung der beruflichen Qualifikation genutzt werden.	Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung.	adäquate Kursangebote evtl. nicht genügend vorhanden.	Weniger wichtig; weiter prüfen.
e) Volle steuerliche Abzugsfähigkeit	Im Rahmen der Einkommensteuer sollen Kosten für zertifizierte Kurse voll abzugsfähig sein.	Erhöhung der allgemeinen Beteiligung.	Impuls zu schwach für Personen mit niedrigen Einkommen.	Sehr wichtig; Umsetzen.
Verbilligung der Arbeitskosten älterer Arbeitskräfte				
a) Verbot von nach Alter ansteigenden BVG-Prämien	Abschaffung der im BVG (SR 831.4), Art. 16 gegenwärtig nach Alter progressive Prämien (Altersgutschriften)	Verbesserung der Arbeitsmarktchancen.	Ausreichende Altersvorsorge für die Eintrittsgeneration?	Sehr wichtig; Umsetzen.
b) Einarbeitungszuschüsse	Zeitlich befristet, analog bzw. im		Missbrauchspotenzial gross,	Weniger

<b>Empfohlene Massnahme</b>	<b>Beschreibung der Massnahme</b>	<b>Stärken (Chancen)</b>	<b>Schwächen (Risiken)</b>	<b>Priorität</b>
bei der Anstellung älterer Mitarbeitender	Rahmen der Einarbeitungszuschüsse für Arbeitslose gemäss AVIG (SR 837), Art. 65–66.		beträchtlicher Aufwand (Administration; Finanzen).	wichtig; prüfen.
Soziale Sicherung der "neuen Selbständigen"	Ehemalige Mitarbeitende arbeiten im Auftragsverhältnis (= formell selbständig) für den ehemaligen Arbeitgeber.	Mehr Flexibilität und Autonomie.	Unsichere Beschäftigung, mangelnde soziale Sicherheit (insbesondere ALV).	Wichtig; Umsetzen.
Neue Pensionierungsmodelle (in AHV, BVG) nach unten und nach oben mit versicherungsmathematischer Kürzung bzw. Erhöhung der Rente	Ausweitung der Optionen für eine flexible Pensionierung: Pensionierungszeitpunkt und -grad. Arbeitszeit vor der Pensionierung. Weiterarbeit nach dem regulären Pensionierungszeitpunkt.	Mehr Wahlmöglichkeiten für die Versicherten (Pensionierung à la carte); keine Subvention von Frühpensionierungen.	Kosten.	Sehr wichtig; umsetzen.
Verstärkte Unfallverhütung und Gesundheitsprophylaxe am Arbeitsplatz	Konsequente, flächendeckende Kontrollen durch die Arbeitsinspektorate und die SUVA.	Reduktion von Gesundheitsrisiken aller, insbesondere der älteren Arbeitskräfte.	Administrativer Kontrollaufwand.	Wichtig; umsetzen.
Öffentlichkeitsarbeit Vergabe von Förderpreisen Förderung von Integrationsstudien	Gezielte Kommunikation von vorbildlichen Beispielen ("best practice"), Aufträge oder Beiträge an Studien zur Entwicklung neuer betrieblicher Integrationsmodelle und zur Finanzierung von Überbrückungsrenten bei Arbeitnehmenden mit tieferen.	Öffentliche Sensibilisierung; Verbesserung der Integration.	Wahrnehmungsgrenze nicht überwunden.	Sehr wichtig; umsetzen.

## Anhang 1: Experteninterviews

### A1.1 Zielsetzung und Fragestellung

Die Interviews mit Arbeitsmarktexperten und VertreterInnen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden haben neben der Literaturanalyse als Grundlage für die empirischen Arbeiten der Fallstudien der INFRAS und der Unternehmensbefragungen der ZHW gedient. Im Vordergrund stehen ihre Einschätzungen zur betrieblichen Personalpolitik während der Neunziger Jahre in den Schweizer Unternehmen, welche unter starken strukturellen Veränderungen und konjunktureller Schwäche agieren mussten. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Grenzen der Entscheidungsspielräume der betriebliche Alterspolitik mitbestimmt werden von der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik sowie der Effektivität der Interessenvertretung der Beschäftigten. Über die Expertengespräche sollen Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren der betrieblichen Alterspolitik in den Neunziger Jahren und zu den Veränderungen in den jüngsten Jahren gewonnen werden. Dabei wird aufgezeigt, in welchen Punkten ein Konsens besteht bzw. welche Punkte kontrovers diskutiert werden. Daneben sollen, vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und der Entwicklungen am Arbeitsmarkt, die Experten einen Einblick geben, welche Massnahmen sie für eine bessere Integration älterer Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt vorschlagen bzw. welche Vorschläge von Seiten der Experten für eine betrieblichen Alterspolitik gemacht werden.

Bei der Expertenbefragung wurden folgende Fragenkomplexe fokussiert:

- Betriebliche Alterspolitik und Bedeutung der älteren Arbeitskräfte in den Neunziger Jahren.
- Aktuelle und zukünftige Entwicklung der betrieblichen Alterspolitik.
- Handlungsfelder und Massnahmen zur besseren Integration älterer Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt.

### A1.2 Methodik

#### Auswahlkriterien

Für die Interviews wurden VertreterInnen der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite bestimmter Branchen ausgewählt. Bei den Arbeitsmarktexperten wurde auf eine angemessene Vertretung in der Romandie geachtet.

Die Auswahl der Branchen beruht auf den Kriterien unterschiedlicher Produktionsregimes (vgl. Kapitel 2.2.5), die diese Branchen prägen und bei denen entsprechende Beschäftigungsrisiken und -chancen für ältere Mitarbeitende besonders bei Restrukturierungsmassnahmen vermutet werden. Der Fokus liegt auf Branchen im 2. und 3. Sektor, in welchen der strukturelle Wandel sowie der konjunkturelle Druck der Neunziger Jahre einschneidende Folgen für die Beschäftigungsentwicklung hatte, vor allem auch im Zusammenhang mit der Ausgliederung älterer Mitarbeitender (vgl. Tabelle 29). Stark betroffen war der gesamte Industriesektor, in dem es aufgrund der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der veränderten Arbeitsorganisation und Managementkonzepte in den letzten zehn Jahren zu einem Rückgang der Beschäftigung gekommen ist. Während der Dienstleistungssektor in diesem Zeitraum insgesamt eine positive Beschäftigungsentwicklung ver-

zeichnen konnte, ist es im Bankensektor ebenfalls zu einem Abbau des Personalbestandes gekommen.

**Tabelle 29: Experteninterviews: Auswahlkriterien Branchen**

Branchen (Regime)	Bedeutung für die Schweiz/Regionen und wirtschaftliches Umfeld
Bauindustrie	Starke Auswirkungen der allgemeinen wirtschaftlichen Lage. Neben privaten Investitionen waren auch die öffentlichen Aufträge rückläufig, Personalabbau bei Grossunternehmen, KMU-Anteile steigen.
Maschinenindustrie	Alter Industriezweig, starker Rationalisierungsdruck, Informatisierung, häufige Umstrukturierungen, Dezentration, Anteil KMU seit 1985 zunehmend.
Herstellung elektrische Geräte, Feinmechanik	Innovative "junge" Branche, exportorientiert, hoher Rationalisierungsdruck, Flexibilisierung, grosse Qualifikationsanforderungen.
Banken	Traditioneller Dienstleistungsbereich, hohe Wertschöpfung pro Arbeitskraft, zentral für tiefes Zinsniveau. Fusionen, geographische Flexibilisierung und Zentralisierung.
Detailhandel	Vorwiegend KMU-Betriebe. Starker Wettbewerbsdruck.

### Forschungsmethode

Es wurden mit je 6 VertreterInnen der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften sowie mit 7 Arbeitsmarktexperten (RAV, Stellenvermittlung, etc.) explorative qualitative Interviews durchgeführt. Die GesprächspartnerInnen wurden im Voraus durch einen Brief informiert, worin die Ziele und die Themen kurz dargelegt wurden. Die Interviews wurden zwischen dem 14.2. 2002 und dem 13.5.2002 durch die Projektmitarbeiter der ZHW und der INFRAS realisiert und dauerten 1 bis 2 Stunden. Die Gespräche wurden entlang eines einheitlichen Interviewleitfadens (vgl. Anhang) geführt und gleichzeitig protokolliert.

### A1.3. Gesprächspartnerinnen

**Tabelle 30: Experteninterviews: Gesprächspartnerinnen**

Interessenvertreter	Organisation	ExpertIn	Interviewtermin
Arbeitgeber	Schweiz. Baumeisterverband (SBV)	Meinrad Huser, Bereichsleiter Arbeitgeberpolitik	21.3.02
	Schweizer Automatik Pool (SAP) Wirtschaftsverband für Automation, Elektronik, Informatik und Medizintechnik	Rolf Temperli, Vorstandsmitglied SAP, CEO/Geschäftsführer Omni Ray	27.3.02
	Swissmem (Maschinen- und Elektroindustrie)	Peter Dietrich, Bereichsleiter Arbeitgeberfragen, und Fritz Meier, Ressortleiter	18.3.02
	Verband Zürcher Kreditinstitute und Arbeitgeberorganisation der Banken in der Schweiz	Dr. Dieter Siegrist	26.2.02
	Schweiz. Arbeitgeberverband	Dr. D. Hefti	14.2.02
	Fédération romande des syndicats patronaux	Blaise Matthey	15.3.02

Interessenvertreter	Organisation	ExpertIn	Interviewtermin
	Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute (VPA)	J. Studer	07.3.02
Gewerkschaften	GBI, Gewerkschaft Bau und Industrie	Jacques Robert, Funktionär GBI, Lausanne	27.2.02
		André Kaufmann, Funktionär, Leiter vertragspolitische Abteilung	07.3.02
	VSAM, Dachverband von über 70 Angestelltenvereinen in Unternehmen der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie	Vital Stutz und Stephan Preisch	28.2.02
	Schweiz. Bankpersonalverband	Mme Mary-France Goy, Secrétaire centrale	04.3.02
	VHTL Zentralsekretär (Gewerkschaft Verkauf, Handel, Transport, Lebensmittel)	Hr. Robert Schwarzer	13.5.02
	SMUV Gewerkschaft Industrie, Gewerbe, Dienstleistungen	André Daguet, Vizepräsident SMUV	4.4.02
Arbeitsmarktexperten	Universität Lausanne	Prof. Yves Flückiger (Uni Lausanne)	26.3.02
	Manpower Schweiz	Charles Bélaz, Generaldirektor Manpower, Vizepräsident des Verbandes der Personaldienstleister der Schweiz.	18.3.02
	AWA SO (Amt für Wirtschaft und Arbeit)	Fr. B. Frikart	21.2.02
	R. Winkler, Personal- und Organisationsentwicklung	Ruedi Winkler, vormaliger Chef des Arbeitsamtes Zürich	6.3.02
	DMS Consulting Group	René Lichtensteiner	10.4.02
	Service de l'emploi VD, RAV Waadt	Roger Piccand	24.2.02
	GfA	R. Wunderli (Geschäftsführer)	18.3.02
	Adecco Schweiz	Jean Claude, Directeur du project, senior	3.2.02

## A1.4 Ergebnisse

### Betriebliche Alterspolitik in den Neunziger Jahren

Die Gespräche mit den Arbeitsmarktexperten und den VerbandsvertreterInnen machen deutlich, dass die meisten Unternehmen während der Neunziger Jahre über keine expliziten personalpolitischen Konzepte verfügt haben, in denen Kriterien für eine betriebliche Alterspolitik festgelegt waren. Eine durchmischte Altersstruktur in den Unternehmen wurde nicht angestrebt, proaktive Massnahmen für die Integration älterer Arbeitskräfte gab es kaum. Vor dem Hintergrund einer konjunkturellen Nachfrageschwäche und Strukturbereinigungen folg-

te die Personalpolitik rationalen und, sofern finanzielle Ressourcen vorhanden waren, sozialverträglichen Kriterien. Insbesondere bei grösseren Unternehmen wurden Personalanpassungsstrategien über Frühpensionierungen, zum Teil mit grosszügigen Abgangsentschädigungen, vorgenommen. Bei kleineren Unternehmen, in denen die Bindung zum Patron enger ist, wurde eher von Fall zu Fall entschieden. Sozialpläne bei Stellenabbau und Frühpensionierungen gab es auch in Branchen mit hohem gewerkschaftlichem Organisationsgrad (Maschinenbau, chemische Industrie). Personal wurde auch über Entlassungen und Invalidisierungen der älteren Mitarbeitenden freigesetzt. Diese Formen wurden vorwiegend in Branchen mit einem kurzfristig ausgerichteten HRM-System praktiziert, wie der Baubranche und dem Detailhandel. Personalanpassungsstrategien über Entlassungen gab es auch in den relativ jungen Branchen des IT-Bereichs sowie im Vertrieb und der Produktion von Metall- und Präzisionserzeugnissen. Dort herrschte eine "hire and fire" Logik vor (vgl. Tabelle 31). Sie betraf allerdings sowohl junge als auch ältere Mitarbeitende.

Die Freisetzung älterer Beschäftigter wurde vorwiegend mit hohen Lohnkosten (aufgrund des Anciennitätsprinzips und der steigenden Pensionskassenbeiträge), veraltetem technischen Wissen, geringer Flexibilität und geographischer Mobilität begründet. Die Risiken verringern sich dort, wo Kundenbeziehungen von Bedeutung sind (z.B. Bankgewerbe und Detailhandel). Während in den Jahren zuvor weniger leistungsfähige Mitarbeitende von den Unternehmen mitgetragen wurden, wurde in den Neunziger Jahren die Leistungsfähigkeit zum Prüfstein für die Weiterbeschäftigung. Vor dem Hintergrund von hohem Produktivitäts- und Wettbewerbsdruck wurde in einzelnen Branchen das Image der älteren Arbeitskräfte zur Ursache für Diskriminierungen. Junge Arbeitskräfte, mit Bildern von hoher Flexibilität und Mobilität, tieferen Löhnen und mit den Kenntnissen neuer Technologien ausgestattet, entwickelten sich zu Hoffnungsträgern, mit welchen die Unternehmen die Krise bewältigen wollten. Die Unternehmen strebten zum Teil eine gezielte Verjüngung an. Bei einer als von "Jugendkult" (oder "Jugendlichkeitswahn") bezeichneten Personalpolitik verschob sich die Altersgrenze in den Neunziger Jahren deutlich unter 50 (im Baugewerbe sogar bis 40) Altersjahre und wurde bei der Einstellung als auch bei der Freisetzung von Arbeitskräften zur kritischen Grenze.

**Tabelle 31: Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitskräfte**

Branchen	Beschäftigungsrisiken	Reaktionsformen
Bauindustrie	Lohnkosten, physische Leistungsfähigkeit, Überkapazitäten.	Eher Entlassung als Frühpensionierung, Invalidisierung, Immigranten kehren zurück in ihre Ursprungsländer.
Maschinenindustrie	Qualifikationsdefizite, Lohnkosten, Flexibilisierung, Überkapazitäten.	Entlassungen, Frühpensionierungen, Ersetzung durch besser qualifizierte, generelle Verjüngung.
Herstellung elektronischer Geräte, Feinmechanik	Überkapazitäten, Flexibilisierung, Qualifikationsdefizite.	Entlassungen, hire and fire.
Banken	Lohnkosten, Überkapazitäten, Fusionen.	Frühpensionierung mit Sozialplänen, Verjüngung.
Detailhandel	Lohnkosten, physische Leistungsfähigkeit.	Entlassungen, Frühpensionierungen mit Sozialplänen (in Grossunternehmen).

Dennoch würden die wenigsten GesprächsteilnehmerInnen von einer eigentlichen Diskriminierung gegenüber den älteren Arbeitskräfte sprechen. Der Personalabbau über ältere Mitarbeitende wird vielmehr als gut kommunizierbare Form der Personalanpassung angesehen, die breite gesellschaftliche und politische Zustimmung findet. Sie wurde als sozialverträgliche Massnahme empfunden, um personelle Überkapazitäten abzubauen und um Stellen für Jüngere frei zu machen. Im Gegensatz zu den "Jungen" stehen den "Senioren" mit der Pension Alternativen zur Verfügung. Auch der Staat hat indirekt mit den Bezugsmöglichkeiten bei den Taggeldern der AHV und der Möglichkeit der Invalidisierung dazu beigetragen, dass die Unternehmen die Kosten für den Stellenabbau auf die Allgemeinheit übertragen konnten. Insbesondere die Arbeitnehmervertreter weisen darauf hin, dass in Unternehmen mancher Branchen (z.B. Maschinen- und Metallindustrie, Baugewerbe) die Freisetzung älterer Arbeitskräfte unter bewusster Nutzung der ALV und der Dienstleistungen, die die RAVs angeboten haben (wie Finanzierung der Sozialversicherungsbeiträge), abgewickelt wurden. Die Möglichkeit der Invalidisierung (v.a. beim Bau) wird toleriert als "spezielle Form der Frühpensionierung".

In der Verbandspolitik von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern wurde in den Neunziger Jahren die betriebliche Alterspolitik noch wenig thematisiert. Die Arbeitgeberorganisation der Banken hat zusammen mit dem Schweizerischen Personalverband 1996 Empfehlungen herausgegeben für Massnahmen (u.a. vorzeitige Pensionierungen) bei Bankschliessungen und Entlassungen von Angestellten. Für andere Verbandsvertreter gehörte die betriebliche Alterspolitik klar in den Entscheidungsbereich der Unternehmen. Der Staat soll weder Frühpensionierungen abfedern noch unterstützen. Die Gewerkschaften haben in den Neunziger Jahren begonnen, sich den spezifischen Bedürfnissen der ältere Erwerbstätigen anzunehmen. Generell forderten sie Sozialpläne bei Stellenabbau (insbesondere bei Frühpensionierungen) und mehr altersgerechte Arbeitsbedingungen.

### **Aktuelle und zukünftige Entwicklung der betrieblichen Alterspolitik**

Obwohl es zur Zeit in den Unternehmen noch kaum eine klar umrissene Alterspolitik oder proaktive Massnahmen für die Integration älterer Beschäftigter gibt, sind sich die Experten und Verbandsvertreter weitgehend darin einig, dass ein Umdenken in der betrieblichen Alterspolitik festzustellen ist. In allen Publikationen, Tagungen, Gesprächen im Bereich HRM wird die Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitnehmenden thematisiert. In den Unternehmen wird vermehrt die Wichtigkeit einer ausgewogenen Altersstruktur diskutiert. Das Bewusstsein ist gestiegen und weiter steigend, dass gewisse Kompetenzen der Älteren nicht durch die der Jungen ersetzt werden können, so das Erfahrungswissen, insbesondere das betriebsspezifische Wissen und die soziale Kompetenz (Verlässlichkeit, Loyalität, Teamfähigkeit, Ausgleich). Dieser Trend kommt auch darin zum Ausdruck, dass sich die Altersgrenze über 50 Jahre verschoben hat und leistungsfähige "Senioren" auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden. Der Richtungswechsel wird allerdings von einigen der Befragten wegen der Anspannung auf dem Arbeitsmarkt für rein konjunkturbedingt gehalten. Auch die Erfahrung der Unternehmen, dass die zum Teil überstürzte Freisetzung der älteren Mitarbeitenden zu grossen Friktionen, Kosten und zu Know-how-Verlust geführt und sich die jüngeren Arbeitskräfte nicht in gewünschter Masse als Hoffnungsträger herausgestellt haben, hat dazu beigetragen, dass ein Richtungswechsel in der betrieblichen Alterspolitik festzustellen ist. Der Einfluss der demographischen Entwicklung wird bisher als gering und zumindest zum jetzigen Zeitpunkt nicht als entscheidender Faktor für die künftig verstärkte Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitskräfte betrachtet. Neben der wirtschaftlichen Entwicklung wird die Öffnung des Schweizer Arbeitsmarktes gegenüber der EU und die Frauenerwerbstätigkeit die

Situation beeinflussen. Es wird allerdings auf die gesellschaftspolitischen Grenzen hingewiesen, die insbesondere im Zusammenhang mit der Einwanderung gesehen werden.

Bezogen auf die Kriterien, die in den Neunziger Jahren die Freisetzung älterer Mitarbeitender begründet haben, wird in vielen Punkten ein Wandel festgehalten. Das Anciennitätsprinzip bei der Entlohnung und Karriereplanung hat in den Unternehmen an Bedeutung verloren, an dessen Stelle ist das Leistungsprinzip getreten. Ausserdem wird den heutigen älteren Mitarbeitenden eine höhere Flexibilität und grösseres technisches Wissen attestiert. Trotz der gestiegenen Wertschätzung sind für die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte heute und in Zukunft Qualifikation und Leistungsfähigkeit zentrale Kriterien.

Der Richtungswechsel in der betrieblichen Alterspolitik wird von den Verbandsvertretern zum Teil kontrovers diskutiert. Insbesondere die Gewerkschaftsvertreter misstrauen dem Wertewandel und betonen, dass Verbesserungen nur für qualifizierte und leistungsfähige Arbeitskräfte spürbar sind. Nicht Leistungsfähige werden konsequent ausgesondert, invalidisiert oder über die Arbeitslosenunterstützung der Sozialhilfe übergeben. Auf der verbandspolitischen Ebene setzen sich die Arbeitnehmervereine daher verstärkt für die Kompensation der Risiken ein, welche durch die zeitliche Flexibilisierung und den Leistungsdruck entstanden sind. Forderungen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Verankerung von Modellen, welche je nach Branche den gleitenden Übertritt in den Ruhestand ermöglichen, sowie die Weiterqualifikation für alle, um die Arbeitsmarktchancen zu erhalten, stehen an prominenter Stelle. Für die Arbeitgebervertreter wird der Markt die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle sowie des Pensionierungsalters, aber auch die Flexibilisierung der Lohnsysteme fördern und zu einer verstärkten Integration älterer Mitarbeitender beitragen. Den Unternehmen wird empfohlen, auf eine "gesunde" Durchmischung der Altersstruktur zu achten. Die Arbeitgeberverbände verfügen grösstenteils über keine eigenen Konzepte, handeln aber mit den Gewerkschaften eine Verbesserung zentraler Arbeitsbedingungen im Gesamtarbeitsvertrag aus.

### **Handlungsfelder zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften**

Aufgrund der Hemmnisse (hohe Lohnkosten, qualifikatorische und physische Leistungsdefizite und Vorurteile), die einer Beschäftigung älterer Arbeitskräfte entgegenstehen, wird der zentrale Handlungsbedarf in der Flexibilisierung der Arbeits- und Pensionierungsmodelle, der Lohnsysteme, der Förderung einer angepassten Weiterbildung und im Abbau der Vorurteile gesehen.

Der Handlungsbedarf ist auch von Seiten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen angezeigt. So hat sich nicht nur bei den Unternehmen das Bewusstsein um die Kompetenzen älterer Arbeitskräfte geschärft und dazu beigetragen, dass "Senioren" auf dem Arbeitsmarkt wieder Chancen eingeräumt werden. Häufig kommen Frühpensionierte wieder von sich aus auf den Arbeitsmarkt zurück. Gründe sind entweder finanzieller Natur oder wegen der Freude an der Arbeit und der sozialen Kontakte. Für diese Kategorie müssen ebenfalls Rahmenbedingungen geschaffen werden, um den Arbeitsmarktzugang zu erleichtern.

Sowohl für die Arbeitsmarktexperten als auch die Verbandvertreter ist lebenslanges Lernen, die Anpassung der Arbeitsbedingungen über die Flexibilisierung von Arbeits- und Pensionierungsmodellen sowie der Abbau von Altersstereotypen zentral, um die Beschäftigungschancen älterer Arbeitskräfte zu fördern. Eine Erhöhung des Rentenalters wird gegenwärtig nicht erwogen. Der Ruhestand soll spätestens mit 65 Jahren beginnen, in Branchen mit starker körperlicher Beanspruchung wie der Baubranche wird ein Rentenalter mit 60 Jahren ge-



fordert<sup>71</sup>. Vielmehr steht die Erhaltung der Arbeitskraft in einem angepassten altersadäquaten Arbeitsumfeld insbesondere bei den Arbeitsmarktexperten und den Arbeitnehmervertretern im Vordergrund. Für die Vertreter der Arbeitgeberverbände ist die Lohnflexibilisierung entscheidend für die Konkurrenzfähigkeit älterer Mitarbeitender. Eine künftige Arbeitskräfteknappheit wird ihrer Meinung nach durch den Markt (z.B. durch Weiterbeschäftigung von Pensionierten oder Anwerbung von Einwanderern) geregelt werden. Wegen der Finanzierung der AHV könnte eventuell zu einem späteren Zeitpunkt auch die Erhöhung des Pensionsalters zur Diskussion gestellt werden. Diese Option wurde allerdings sehr vereinzelt in Betracht gezogen.

---

<sup>71</sup> Ist in der Zwischenzeit mit dem neuesten LAV 2002 auch schrittweise eingeführt.

**Tabelle 32: Experteninterviews: Handlungsfelder zur Beschäftigung älterer Arbeitskräfte**

	Handlungsoptionen	Akteure		
		Staat	Arbeitskräfte	Arbeitgeber
› <b>Experten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Förderung der Weiterbildung.</li> <li>› Vorurteile abbauen.</li> <li>› Pension à la carte (je nach physischer Belastung).</li> <li>› Altersgerechte Arbeit.</li> <li>› Lohnflexibilisierung.</li> <li>› Angepasste Weiterbildungskonzepte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Anreize für lebenslanges Lernen (Weiterbildungen von Steuern abziehbar).</li> <li>› Modularisierung im Berufsbildungsangebot.</li> <li>› Unterstützung Freiwilligensektor (Beitrag zur Wohlfahrt, z.B. über Nachbarschaftshilfe).</li> <li>› Flexibilisierung Pensionskassen (wie bei AHV und BVG-Revisionen vorgesehen).</li> <li>› Forschung zum Thema fördern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Weniger Lohn fordern.</li> <li>› Selbstmarketing.</li> <li>› Anpassung an jetzige "Kultur" (Flexibilität, Stellenwechsel).</li> <li>› Abnehmende Lohnkurve und gleichzeitig Rücknahme von Verpflichtung und Verantwortung akzeptieren.</li> <li>› Gestaltung des Arbeitslebens in die Hand nehmen</li> <li>› Lebenslanges Lernen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Wertschätzung der spezifischen Fähigkeiten älterer MA lernen.</li> <li>› Neue Anstellungsformen praktizieren.</li> <li>› Stellenwert Personal fördern.</li> <li>› Inhaltliche und finanzielle Beteiligung Weiterbildung.</li> <li>› Altersgerechte Arbeitsplätze.</li> <li>› Flexiblere Stellenzuteilung.</li> </ul>
› <b>Arbeitnehmerverbände</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Flexibilisierung Rentenalter, Modelle a) Gleitender Eintritt in Ruhestand b) Altersteilzeit (mit gleichzeitigen Besitzstand in Bezug auf Rente).</li> <li>› Energie- und Zeitreserve für Weiterbildung über klar fixierte Arbeitszeiten.</li> <li>› Bessere Arbeitsbedingungen schaffen: Sicherheitsmassnahmen erhöhen.</li> <li>› Weiterbildung.</li> <li>› Abbau Vorurteile.</li> <li>› Progressive Skala der PK ggf. durch Lohn-einbussen kompensieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Koordination und Anpassung AHV und BVG für gleitende Pensionierung und Altersteilzeit.</li> <li>› Bildungsurlaub und andere Anreize für Qualifikationsmassnahmen.</li> <li>› Weiterbildungskosten von Steuern abziehbar.</li> <li>› Flexibler Altersrücktritt in AHV/BVG verankern unter Sicherstellung der Rente.</li> <li>› Tertiärer Arbeitsmarkt entwickeln (Alte sorgen für Alte).</li> <li>› Zusammenarbeit RAV/ALV mit Unternehmen intensivieren.</li> <li>› AHV-Überbrückungsrenten über-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Weiterbildung.</li> <li>› Flexibilität.</li> <li>› Mehr Geduld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Zeit für Weiterbildung zur Verfügung stellen.</li> <li>› Finanzieller Anreiz für Weiterbildung schaffen.</li> <li>› Arbeitsrhythmus senken.</li> </ul>

	Handlungsoptionen	Akteure		
		Staat	Arbeitskräfte	Arbeitgeber
		nehmen.		
› <b>Arbeitgeberverbände</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Lohnautomatismus abbauen.</li> <li>› Lebenslanges Lernen unterstützen.</li> <li>› Belastungen frühzeitig reduzieren.</li> <li>› Branchenlösungen mit Sozialpartner.</li> <li>› Vorurteile abbauen.</li> <li>› Markt richtet Arbeitsverknappung.</li> <li>› Flexibilisierung bzw. Erhöhung des Rentenalters.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Individuelle Pensionierungsmodelle in Form von Stufenmodellen (z.B.: Leistung 60 Prozent, Lohn 80 Prozent, Sozialversicherungsleistungen 100 Prozent.).</li> <li>› Modelle in Richtung "Langzeitkonto" (Lebensarbeitszeit)</li> <li>› Totale Flexibilität gewährleisten.</li> <li>› Bessere Bildung für Ausländer.</li> <li>› Umschulungen finanzieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Weiterbildungen.</li> <li>› Verstärkte Flexibilität (Lohn, geographische Mobilität).</li> <li>› Zurücktreten von Führungskräften in die 2. Reihe (von der Linie in den Stab, ins Coaching).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Belastung frühzeitig reduzieren mit Lohnfolge.</li> <li>› Lohnsystem flexibilisieren.</li> <li>› Personalpolitik langfristig orientieren und vernetzen.</li> <li>› Flexibilisierung.</li> </ul>

## Anhang 2: Gesprächsleitfaden Experteninterviews

### A2.1 Betriebliche Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden in den Neunziger Jahren

#### a) Beschäftigungsentwicklung und betriebliche Umstrukturierungen

- Wie sehen Sie die Entwicklung der Beschäftigung in der Schweiz in den Neunziger Jahren ganz allgemein? Welches waren Ihrer Ansicht nach die Hauptursachen für diese Entwicklung?
- Welche Bedeutung hatten betriebliche Umstrukturierungen auf die Entwicklung der Beschäftigung? Welche Branchen waren in den Neunziger Jahren besonders von betrieblichen Umstrukturierungen betroffen? Aus welchen Gründen?

#### b) Betriebliche Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

- Welche Bedeutung hatten die älteren Beschäftigten für die Unternehmen in den Neunziger Jahren? Wie beurteilten sie die Risiken, die älteren Arbeitskräften zugeschrieben werden? Welche Unterschiede bestanden zwischen den Branchen?
- Welche branchenspezifischen Anforderungen wurden unter den Bedingungen des strukturellen Wandels an die älteren Arbeitskräfte gestellt? Welchen spezifischen Risiken waren die älteren Beschäftigten ausgesetzt?
- Welche Personalpolitik haben die Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in den Neunziger Jahren verfolgt (Versetzen, Entlassungen, Frühpensionierungen, flexible Pensionierungsmodelle und Fördermassnahmen wie Umschulung, Stellenvermittlung, etc.)? Spielte es bei der Auswahl der Massnahmen eine Rolle, ob das Unternehmen gerade umstrukturiert wurde?
- Sind zwischen den Branchen Unterschiede feststellbar? Oder zwischen grösseren und kleineren Unternehmen?
- Wie haben die Unternehmen ihre Personalpolitik begründet?
- Gab es damals eine Art "interne Altersgrenze", bei deren Überschreiten die Mitarbeitenden als weniger interessant (flexibel, einsatzfreudig, lernfähig) eingestuft wurden? Wenn ja: Wo lag diese Altersgrenze?
- Haben die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände (bzw. RAV/AWA) gegenüber älteren Arbeitnehmenden eine spezifische Politik verfolgt? Inwiefern waren sie erfolgreich? Inwiefern nicht?
- Warum wurden alternative proaktive Massnahmen wie flexible Pensionierungsmodelle und Fördermassnahmen (Umschulung, Stellenvermittlung, etc.) in den Neunziger Jahren vergleichsweise wenig umgesetzt?

**c) Betriebliche Personalpolitik bei Umstrukturierungen**

- Aus welchen Gründen erfolgte der mit Umstrukturierungen einhergehende Personalabbau in den Neunziger Jahren vor allem über Frühpensionierungen? Welche Personengruppen waren besonders betroffen?
- Wurden ältere gegenüber jüngeren Arbeitnehmenden diskriminiert resp. benachteiligt? Wenn ja, weshalb?
- Wie beurteilten die betroffenen Arbeitnehmenden ihre Situation?

**d) Ablauf und Folgen von Frühpensionierungen**

- Erfolgte eine Frühpensionierung in der Regel zwangsweise? Oder konnten die älteren Arbeitnehmenden unter verschiedenen Formen der Frühpensionierung auswählen? Konnten sie eine Frühpensionierung grundsätzlich verweigern?
- Gab es Ihrer Meinung nach unter den direkt Beteiligten eher einen Konsens oder einen Dissens über die Frühpensionierung und deren Modalitäten?
- Welche Auswirkungen haben die Frühpensionierungen für die betroffenen Mitarbeitenden (ökonomische, soziale und psychologische Auswirkungen), die Unternehmen (ökonomische Auswirkungen, Know-how, etc.) und auf volkswirtschaftlicher Ebene (Arbeitsmarkt, Humankapital, Sozialversicherungssysteme)? Welche Chancen und Gefahren sind damit verbunden?

**A2.2 Zukünftige Entwicklung der Betrieblichen Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden****a) Zukünftige Bedeutung der älteren Arbeitskräfte**

- Wie schätzen Sie die zukünftige Bedeutung älterer Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt angesichts des sich fortsetzenden Strukturwandels und der demographischen Entwicklung ein?
- Welches sind die Chancen und Risiken der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte aus Sicht der Unternehmen? Aus Sicht der älteren Arbeitnehmenden? Gibt es Unterschiede nach Sektoren, Branchen, Qualifikationsniveaus, etc.?

**b) Gegenwärtige und zukünftige betriebliche Personalpolitik**

- Haben sich in der heutigen betrieblichen Personalpolitik Änderungen gegenüber den Neunziger Jahren ergeben? Wenn ja, welche und aus welchen Gründen? Betreiben die Unternehmen vermehrt ein proaktives Personalmanagement gegenüber älteren Mitarbeitenden?
- Bestehen bei den Unternehmen Ihres Bereichs Konzepte für die längerfristige betriebliche Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden?
- Bestehen auf Verbandsseite konzeptionelle Vorstellungen? Wenn ja, welche?

- Gibt es im GAV Bestimmungen zur Frühpensionierung oder zur Weiterbeschäftigung nach der ordentlichen Pensionierung? Wenn nein: sind solche Regelungen vorgesehen?
- Wie wird sich die Personalpolitik generell gegenüber älteren Arbeitnehmern zukünftig entwickeln?

### **A2.3 Massnahmen zur besseren Integration älterer Arbeitskräfte**

- Welches sind die wichtigsten Faktoren/Hemmnisse für die Integration älterer Arbeitnehmender auf dem Arbeitsmarkt (Kosten – Löhne und Sozialleistungen, Arbeitsproduktivität, Qualifikation, Gesundheit, soziale Faktoren, AHV, Pensionskassen)?
- Welche Massnahmen sind Ihrer Meinung nach prioritär nötig, um die Arbeitsmarktchance der über 50-Jährigen zu verbessern?
- Welche dieser Massnahmen sollten von den älteren Arbeitnehmenden, von den Unternehmen und auf staatlicher Ebene getroffen werden?
- Welche Anstrengungen unternimmt ihr Verband (ihre Fachstelle) zur Förderung von älteren Arbeitnehmenden (Information, Kurse, Vermittlungsbemühungen, etc.)?

### **A2.4 Angaben zu besonders interessanten Unternehmen**

- Bei welchen Unternehmen würde sich eine Vertiefung besonders lohnen? Gesucht sind vor allem Unternehmen, die
  - in den Neunziger Jahren restrukturiert haben, zukünftig einen Restrukturierungsbedarf aufweisen und mehrere, insbesondere auch innovative integrative Massnahmen angewendet haben.
  - eine innovative Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden verfolgt haben (ohne Umstrukturierungen), speziell interessant wären dabei Unternehmen, die wenig Mitarbeitende (über 50) aufweisen
  - prinzipiell keine Frühpensionierungen vornahmen.

## Anhang 3: Expertenworkshop

### A3.1 Zielsetzung und Vorgehen

#### Ziele

Ziele des halbtägigen Expertenworkshops vom 18. November 2002 waren die Validierung der Forschungsergebnisse und die Diskussion möglicher Massnahmen zur verstärkten Integration älterer Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt.

#### Vorgehen

Der Expertenworkshop wurde in folgenden Schritten durchgeführt:

- Vorgängig wurden den Experten ein Inputpapier mit den wichtigsten empirischen Ergebnissen und den Fragen an die Experten zugestellt (INFRAS/ZHW 2002a).
- Der Workshop war thematisch in zwei Themenbereiche unterteilt. Im ersten Teil wurden die aktuellen Trends in der betrieblichen Alterspolitik besprochen. Im zweiten Teil wurden der Handlungsbedarf, die Handlungsfelder und mögliche Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte diskutiert und priorisiert. In beiden Teilen fand anschliessend an die hearingartig durchgeführten Expertenstatements zu den gestellten Fragen eine moderierte Diskussion zentraler Aspekte statt. Die Priorisierung der Massnahmen wurde mittels der Metaplan-Workshopmethode vorgenommen.
- Die Ergebnisse des Workshops sind in einem detaillierten Auswertungsprotokoll dokumentiert, das den Teilnehmern zur Vernehmlassung zugestellt wurde.

#### Teilnehmer

Folgende Personen nahmen am Workshop vom 18. November 2002 teil:

**Tabelle 33: Expertenworkshop: Teilnehmer**

Rolle	Name	Organisation, Funktion
Experten	Renato Merz	ABB Schweiz, Mitglied Geschäftsleitung
	Hans Tode	Migros, Leiter Mobilitäts- und Veränderungsprozesse
	Charles Bélaz	Manpower, Generaldirektor
	Dr. Daniel Hefti	Schweizerischer, Arbeitgeberverband
	André Daguet	Gewerkschaft Industrie, Gewerbe, Dienstleistungen (SMUV), Vizepräsident
	Ruedi Winkler	Personal- und Organisationsentwicklung
Beobachter (Auftraggeber)	Dr. Bruno Parnisari	Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)
	Olivier Brunner	Bundesamt für Sozialversicherung (BSV)

## A3.2 Ergebnisse

Im Folgenden werden als Workshopergebnisse die Fazits der Auftragnehmer zu den beiden Themenblöcken präsentiert. Ergänzend wird die Bewertung der Handlungsfelder und der Massnahmen durch die Experten dargestellt (INFRAS/ZHW 2002b).

### Aktuelle betriebliche Alterspolitik

- (1) Die Bedeutung der älteren Arbeitskräfte hat sich in den letzten Jahren spürbar erhöht. Die Bedeutungsverschiebung ist als "Rückschlagen des Pendels" der Jugendlichkeitsorientierung zu verstehen und darf nicht überbewertet werden. Eine sichtbare Alterspolitik und praktische Handlungskonsequenzen fehlen bisher weitgehend. Inwiefern der festgestellte Trend konjunkturell oder strukturell bedingt ist, kann nur schwierig beurteilt werden.
- (2) Umstrukturierungen, die mit einem massiven Personalabbau einhergehen, werden in Zukunft weiterhin in erster Linie über Entlassungen und Frühpensionierungen umgesetzt. Für die Sozialpläne werden jedoch weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Aufgrund der Erfahrungen werden die Unternehmen versuchen, wichtiges Know-how zu binden. Grund für die erwartete Fortsetzung des Trends sind die fehlenden konzeptionellen Vorstellungen der Unternehmen. Die Experten sind sich einig, dass die bisher verfolgte Strategie nicht wünschbar ist und insbesondere zu einer Vernichtung von Humankapital führt.
- (3) Die Vorgehensweise in der Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden wird massgeblich durch die Betriebsgrösse beeinflusst. Grossunternehmen stehen gegenüber KMU unter einem grösseren Druck, den notwendigen Personalabbau möglichst sozialverträglich umzusetzen. Wichtige weitere Einflussfaktoren sind die Branche, die Unternehmenskultur und der Führungsstil des Unternehmens.
- (4) Der Trend in Richtung Flexibilisierung der Pensionierungsmodelle wird sich fortsetzen. Wichtig ist die Diskussion einer Flexibilisierung gegen unten und gegen oben. Aufgrund der unterschiedlichen Risiken müssen Flexibilisierungsmodelle branchenweise konkretisiert, diskutiert und realisiert werden. In den letzten Jahren sind in verschiedenen Branchen angepasste Flexibilisierungslösungen gegen unten diskutiert und teilweise bereits umgesetzt worden. Die Diskussion der Flexibilisierungsmodelle geht jedoch zu wenig weit. Wichtig ist, dass die Arbeitsmarktfähigkeiten und -chancen der älteren Arbeitskräfte verbessert werden.
- (5) Zentrale Frage ist die Auseinandersetzung mit den Arbeitsmarktschwierigkeiten älterer Arbeitskräfte. Die Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitskräfte werden weniger von strukturellen (v.a. Lohnfrage), sondern vielmehr durch mentale Barrieren beeinträchtigt. Zentrale Faktoren sind die Motivation, die Qualifikation und die Beweglichkeit älterer Arbeitskräfte sowie die Einstellung der HR-Verantwortlichen und der Linie gegenüber älteren Arbeitskräften. Die Anstellung älterer Arbeitskräfte wird im Vergleich zu jüngeren i.d.R. als grösseres Risiko betrachtet (Skepsis gegenüber den Fähigkeiten, der Beweglichkeit und dem Funktionieren der Zusammenarbeit zwischen Generationen). Ein



grosses Hemmnis ist, dass jüngere Personen grosse Mühe haben, ältere Personen anzustellen. Zusätzlich verstärkt die grössere Hemmung, ältere Personen zu entlassen, die Hemmnisse, ältere Personen anzustellen. Zur Förderung der Arbeitsmarktchancen ist es wichtig, die älteren Arbeitskräfte aktiv zu platzieren.

### **Handlungsbedarf, -felder und Massnahmen**

- (6) Inwiefern aufgrund der demographischen Veränderung Handlungsbedarf zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte besteht, wird kontrovers diskutiert. Während für die Mehrheit der Experten ein deutlicher Handlungsbedarf besteht, geht eine Minderheit davon aus, dass der Markt eine allfällige Verknappung des Arbeitskräfteangebots selbst regeln wird.
- (7) Ein klarer Handlungsbedarf besteht bei der Förderung und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitskräfte. Es gilt, durch geeignete Massnahmen das Potenzial der Arbeitskräfte ab 45/50 Jahren bis zu deren Altersrücktritt zu nutzen.
- (8) Zur Förderung der Arbeitsmarktchancen älterer Mitarbeitender ist die Beseitigung mentaler Barrieren wichtiger als die Beseitigung struktureller Hemmnisse (insbes. Lohn). Im Kern gilt es, die Motivation, die Beweglichkeit und die Qualifikationen der älteren Mitarbeitenden zu verbessern. Die Unternehmen haben diesbezüglich die geeigneten Strukturen zur Unterstützung dieses Prozesses zu schaffen (altersadäquate Arbeitsbedingungen).
- (9) Die Arbeitsmarktfähigkeit ist unter Berücksichtigung der genannten Schwerpunkte mit einer breiten Palette an Massnahmen zu fördern. Die Massnahmen sollten soweit möglich durch partnerschaftliche Vereinbarungen im Rahmen von branchenbezogenen GAV verbindlich vereinbart werden. Der diesbezügliche Spielraum ist noch nicht ausgeschöpft.
- (10) Die vorgeschlagenen Massnahmen müssen präzisiert und erprobt werden (z.B. altersadäquate Weiterbildungsprogramme, Flexibilisierungsmodelle).
- (11) Die Förderung und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit ist in erster Linie die Aufgabe jedes einzelnen Beschäftigten. Die Unternehmen (v.a. KMU) stehen bei den nicht betriebspezifischen Weiterbildungsinvestitionen einem Zielkonflikt gegenüber, der zu volkswirtschaftlich suboptimalen Bildungsinvestitionen führt ("Marktversagen"). Der Staat hat seine Aufgabe in der Bereitstellung der benötigten Qualifikationen und in deren Anerkennung wahrzunehmen.

## Bewertung der Handlungsfelder und der Massnahmen

**Tabelle 34: Priorisierung Handlungsfelder<sup>72</sup>**

Handlungsfelder	Anzahl Punkte
Einstellung der älteren Arbeitskräfte/Wertschätzung	9
Qualifikation	9
Anstellung/Austritt	6
Zusammenarbeit/Vernetzung	3
Entlohnung	2

### Interpretation der Auftragnehmer:

- *Primäre und entscheidende Handlungsfelder sind die Motivation und Wertschätzung älterer Arbeitskräfte sowie deren Qualifikation.*
- *Mit zweiter Priorität gilt es, die expliziten und impliziten Anstellungs- und Austrittsregelungen zu verbessern resp. zu flexibilisieren.*
- *Bei den Handlungsfeldern Zusammenarbeit/Vernetzung und Entlohnung besteht weit geringerer Handlungsbedarf.*
- *Insgesamt wird die Feststellung bestätigt, dass die Arbeit an mentalen Barrieren wichtiger ist als die Beseitigung von strukturellen Hindernissen.*

**Tabelle 35: Priorisierung der Massnahmen<sup>73</sup>**

Akteur	Massnahme	Anzahl Punkte
Arbeitnehmer	"Lebenslanges Lernen".	4
Arbeitgeber	Förderung der Flexibilität.	4
	Altersadäquate Weiterbildungsprogramme.	4
	Angebote neuer Arbeitsverhältnisse (flexibilisierte Arbeitszeitmodelle, neue Rollen).	4
Arbeitnehmer	Nutzen von flexibilisierten Anstellungsmöglichkeiten,	3
Arbeitgeber- und -nehmerverbände	GAV-Regelungen mit neuen Arbeitszeit- und Pensionierungsmodellen.	3
Arbeitnehmer	Motivation und Eigeninitiative.	2
Arbeitgeber	Altersgerechte Arbeit.	2

<sup>72</sup> Je 5 Punkte pro Experte. Ein Handlungsfeld konnte mit max. 2 Punkten bewertet werden. Grundlage bildete die Auflistung möglicher Massnahmen im Inputpapier INFRAS/ZHW vom 8. November 2002 (INFRAS/ZHW 2002a).

<sup>73</sup> Je 7 Punkte pro Experte. Eine Massnahme konnte mit max. 2 Punkten bewertet werden. Massnahmen, die im Vergleich zum Inputpapier (INFRAS/ZHW 2002a) nicht aufgeführt werden, erhielten keine Punkte.

Akteur	Massnahme	Anzahl Punkte
	Vorurteile abbauen.	2
Arbeitnehmer	Flexibilität.	1
Arbeitgeber	Erhöhung der Wertschätzung.	1
	Flexibilisierte Pensionierungsmodelle.	1
	Arbeitszeitverkürzungen statt Entlassungen bei Personalabbau.	1
	Abschaffen der Entlohnung nach Anciennitätsprinzip.	1
	Teilpensionierung und Altersteilzeitarbeit ohne Lohnreduktion.	1
Arbeitgeber- und -nehmerverbände	Motivationsarbeit.	1
	Mitarbeit bei der Entwicklung neuer flexibilisierter Arbeitsverhältnisse und Pensionierungsmodellen.	1
	Eckwerte für Sozialpläne festlegen.	1
	Kommunikation "guter" Beispiele.	1
Staat	Bildungsurlaub.	1
	Bessere Bildungsangebote für AusländerInnen.	1
	Umschulungen mitfinanzieren.	1
	Koordination & Anpassung & AHV & BVG für Altersteilzeit & gleitende Pensionierung.	1

### Interpretation der Auftragnehmer:

- *Als Akteure sind primär die Arbeitgeber und Arbeitnehmer gefordert. Den Arbeitgeber- und -nehmerverbänden wird in erster Linie eine Rolle bei der Entwicklung und der verbindlichen Einführung von neuen flexibilisierten Arbeitszeit- und Pensionierungsmodellen zugewiesen. Die Rolle des Staates wird v.a. im Bereich der Qualifikation gesehen.*
- *Die Massnahmen zielen in erster Linie darauf ab, die Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Arbeitskräfte zu verbessern. In zweiter Linie werden verbesserte Austrittsbedingungen gefordert.*
- *Zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit ist mit einer breiten Palette an Massnahmen anzugehen. Zentral sind die Einführung und die Nutzung flexibilisierter Arbeitszeit- und Pensionierungsmodelle sowie die Förderung der Motivation und der Eigeninitiative der Arbeitnehmenden. Seitens der Arbeitgeber sind zudem altersgerechte Arbeitsstellen sowie der Abbau von Vorurteilen wichtig.*

## Abkürzungsverzeichnis

AVIG	Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzentschädigung.
ABB	Asea Brown Boveri
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
ALV	Arbeitslosenversicherung
BFS	Bundesamt für Statistik
BIGA	Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit
BIP	Bruttoinlandprodukt
BVG	Gesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenversicherung (heute Staatssekretariat für Wirtschaft seco)
et al.	et alumni
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologien
IV	Invalidenversicherung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeitende
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PK	Pensionskasse(n)
RAV	Regionale Arbeitsvermittlungsstelle
SAKE	Schweizerische Arbeitskräfteerhebung
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel
ZHW	Zürcher Hochschule Winterthur

## Glossar

Ältere Arbeitskräfte/Mitarbeitende: Arbeitskräfte/Mitarbeitende ab 50 Jahren.

Anciennitätsprinzip: Berücksichtigung des Alters, insbesondere im Entlohnungssystem.

Arbeitsmarktchancen: Wahrscheinlichkeit, auf dem (freien) Arbeitsmarkt eine Stelle zu finden.

Arbeitsmarktfähigkeit eines Arbeitnehmenden: Die Qualifikation (im weitesten Sinne) entspricht der Arbeitsnachfrage.

Betriebliche Alterspolitik: Personalpolitik eines Unternehmens, die sich spezifisch an ältere Arbeitskräfte richtet.

Betriebliches Arbeitsmarktzentrum: Flexible und spezialisierte betriebliche Organisationseinheit, die die Wiedereingliederung der von Restrukturierungen betroffenen Mitarbeitenden mit gezielten Angeboten unterstützt.

Bogenkarriere: Berufliche Karriere, die ab einem gewissen Alter mit reduzierter Verantwortung und Arbeitsbelastung sowie einer entsprechenden Lohnanpassung einhergeht.

Fordismus: Henry Fords Konzept, mittels Rationalisierung der Produktion durch Massenfertigung tiefe Preise, eine höhere Entlohnung und letztlich mehr Kaufkraft zu ermöglichen.

Flexible Pensionierung: Flexibilisierung (bzw. Reduktion) der Arbeitszeit und/oder der Art der Arbeit.

Frühpensionierung: Pensionierung vor dem gesetzlich vorgeschriebenen Alter (62/65 Jahre)

Gleitende Pensionierung: Flexible Pensionierungsform, bei der mehrere Gleitphasen mit unterschiedlichen Teilzeitpensen festgelegt werden.

Invalidisierung: Ausgliederung von (teil-)invaliden Arbeitnehmenden über die Invalidenversicherung (IV).

K-E-System: Kurzfristig – extern ausgerichtetes HRM-System (interner Arbeitsmarkt unbedeutend).

L-I-System: Langfristig – betriebsintern ausgerichtetes HRM-System (intensive Nutzung des internen Arbeitsmarkts).

Langzeitarbeitslose: Personen, die länger als ein Jahr arbeitslos sind.

Marktversagen: Marktprozesse führen zu suboptimalen Ergebnissen (z.B. aufgrund externer Effekte).

- Mobilitätszentrum:** Flexible und spezialisierte betriebliche Organisationseinheit, die die Wiedereingliederung der von Restrukturierungen betroffenen Mitarbeitenden mit gezielten Angeboten unterstützt.
- Outsourcing:** Ausgliederung. Das Outsourcing kann Unternehmenseinheiten (Unternehmen, Abteilungen, etc.), einzelne Arbeiten oder Mitarbeitende betreffen
- Postfordismus:** Ist gekennzeichnet durch Rationalisierungsmassnahmen mittels neuer Technologien, den Aufbau transnationaler Produktions-, Beschaffungs- und Vermarktungsstrukturen, eine Flexibilisierung der Arbeitskräftenutzung sowie das Ausweichen auf neue Wachstumsbranchen.
- Produktionsregime:** Spezifische Organisationsform eines Betriebs, Arbeitskräfte und Technologie miteinander zu verbinden (vgl. Tab. 6).
- Taylorismus:** Optimierung des Arbeitskräfteeinsatzes durch möglichst starke Arbeitserlegung bei geringem Entscheidungs- und Kontrollspielraum der i.d.R. wenig qualifizierten Arbeitskräfte (vor allem in der Massenproduktion).
- Restrukturierungen:** Betriebliche Veränderungen, die die Organisationsstruktur eines Unternehmens grundlegend betreffen, verbunden mit Stellenabbau. Betriebsschliessung, Fusion, Outsourcing und dem Aufbau neuer Strukturen.
- Soft factor.** Weiche Faktoren (in unserem Zusammenhang: Unternehmenskultur, Sozialkapital, externes Image des Unternehmens).
- Stafettenmodell:** Kombination einer flexiblen Pensionierung mit einem gleichzeitigen und auf die Pensionierung abgestimmten gleitenden Einstieg für neue Arbeitskräfte (Erwerbslose, Lehrlinge oder SchulabgängerInnen).
- Überbrückungsrente:** Rente, die bei Frühpensionierungen oder Vorruhestandslosungen zur Kompensation des Erwerbsausfalls bzw. der fehlenden Beiträge der ordentlichen Renten ausgerichtet wird.
- Vorruhestand:** Mitarbeitende, die in den Vorruhestand treten, bleiben bis zur (Früh-) Pensionierung im Angestelltenverhältnis, sind jedoch frei gestellt und leisten keine Arbeit mehr. Sie erhalten i.d.R. eine Überbrückungsrente.
- Vorzeitige Ruhestandsregelungen:** Regelungen, die zu einem vorzeitigen Ruhestand (vor dem gesetzlich vorgeschriebenen Pensionierungsalter von 62/65 Jahren) führen (Frühpensionierungen, flexible Pensionierungen und Vorruhestandsregelungen).

## Literatur

- ABB Schweiz 1996:** Personalpolitik, Personalmanagement ABB Schweiz.
- ABB Schweiz 2001:** Sozialplan, Personalmanagement ABB Schweiz.
- Aeppli, D. C., B. Hoffmann, R. Theiss 1998:** Ausgesteuerte in der Schweiz. Ein Situationsbericht. Publikation der Ausgleichsstelle für den Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung, Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit, Bern: Paul Haupt.
- Afheldt, Heik et al. 2002:** Deutschland in den nächsten 30 Jahren: Die Zukunft gestalten, Positionspapier für die Friedrich Ebert Stiftung.
- Akerlov, G.A., J.L. Yellen 1986:** Efficiency wage models of the labor market.
- Allary S., K. Birgel, D. Olschewski, H. Waldhorst 1999:** Die neue Altersteilzeit, Chancen für die Flexibilisierung. Freiburg i.B.: Rudolf Haufe Verlag.
- Bäcker G., G. Naegele 1993:** Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit, Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Köln: Bund-Verlag.
- Baldenweg-Bölle U. 1997:** Kollektive Altersvorsorge und flexibles Rentenalter in der Schweiz: Empirische Untersuchung des Einflusses der kollektiven Altersvorsorge auf den Zeitpunkt des Übertritts in den Ruhestand bei flexibler Ausgestaltung des Rücktrittsalters. Bern: Peter Lang.
- Barkholdt C. 1998:** Destandardisierung der Lebensarbeitszeit: Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft? Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Baumann, B. 1998:** Zur Erwerbstätigkeit von Frauen im Kanton Zürich. Am Beispiel der Beschäftigungsentwicklung 1985 bis 1995. Im Auftrag der Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen des Kantons Zürich FFG. In Zusammenarbeit mit dem Statistischen Amt der Stadt Zürich.
- Becker G. 1957:** The Economics of Discrimination.
- Becker, G. 1993:** Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd Ed.), Chicago, London.
- Beckmann, M. 2000:** Unternehmenspolitik, Managerkontrolle und Personalabbau in Deutschland. Theoretische Ansätze und empirische Analysen mit Daten des IAB-Betriebspanels. In: MittAB 4/2000, 594–608.
- Behrend C. 1997:** Die künftige Beendigung des Erwerbslebens – Kontinuität oder Abbau sozialer Standards? Weiden: Eurotrans-Verlag.
- Behrend, C. 2002:** Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demographische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Erwerbsarbeit und ältere Erwerbstätige. Opladen: Leske&Budrich, 11–30.
- Behringer, F. 2002:** Weiterbildungsbeteiligung ältere Arbeitnehmer. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Erwerbsarbeit und ältere Erwerbstätige. Opladen: Leske&Budrich, 89–105.

- Birchmeier, U. 2002:** Ökonomische Aspekte der atypischen Beschäftigungsformen am schweizerischen Arbeitsmarkt. In: Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Volkswirtschaft (4), 8–13.
- Blum A., R. J. Zaugg 1999a:** Arbeitszeit und Beschäftigung: Realisierbarkeit und Beschäftigungswirksamkeit von Arbeitszeitmodellen. In: Die Volkswirtschaft (1), 72. Jahrgang, 64–69.
- Blum A., R. J. Zaugg 1999b:** Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle, Chur, Zürich.
- Bohley, P., A. Jans, C. Malaguerra 2000:** Wirtschafts- und Sozialstatistik der Schweiz: Eine Einführung. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Böhne, A., D. Wagner 2002:** Managing Age im Rahmen von Managing Diversity – Alter als betriebliches Erfolgspotenzial. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Erwerbsarbeit und ältere Erwerbstätige. Opladen: Leske&Budrich, 33–46.
- Brosziewski, A.; P. Farago, P. Gross, C. Hunold, O. Zorzi 1997:** Altenpolitik schweizerischer Unternehmungen und ihr Beitrag zum Übergang vom Erwerbs- zum Rentnerleben und zur sozialen Integration betagter Erwerbstätiger, St. Gallen: Abschlussbericht, Mai 1997 (NF-Projekt 4032-33699).
- Brühwiler, J. 1994:** Arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Probleme des vorzeitigen Altersrücktritts. In: Schmid, Hans (Hrsg.): Der vorzeitige Altersrücktritt – Möglichkeiten und Grenzen, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 21–34.
- Buchmann, M., S. Sacchi, 2002:** Entwicklungstendenzen des schweizerischen Arbeitsmarktes und ihre gesellschaftspolitischen Implikationen. In: Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Volkswirtschaft (4), 26.
- Bundesamt für Statistik (BFS) 1996a:** Herausforderung Bevölkerungswandel, Perspektiven für die Schweiz. Bericht des Perspektivstabes der Bundesverwaltung, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) 1996b:** Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE): Konzepte – Methodische Grundlagen – Praktische Ausführung, Bern.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) 1999a:** Arbeitsmarktindikatoren 1998, Erwerbstätige, Beschäftigte, Arbeitsstunden, Arbeitslosigkeit, Dynamik des Arbeitsmarktes, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) 1999b:** Die Klein- und Mittelunternehmen als Träger der schweizerischen Volkswirtschaft: Eine Analyse anhand der Betriebszählungen 1985, 1991 und 1995 durch das Forschungsinstitut für Empirische Ökonomie und Wirtschaftspolitik (FEW-HSG)/Bearb.: Franz Jaeger, Winfried Stier; statistische und informatische Projektbearb.: Robert Hartl; ökonomische Projektmitarb.: Stefan Bühler ... [et al.]; informatische Projektmitarb.: Klaus Edel; Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (BFS) 2000a:** Betriebszählung 1998, Schweiz und Kantone 1991/95/98, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (BFS) 2000b:** Das gesetzliche Rentenalter – eine willkürliche Grenze? SAKE-NEWS, Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 1991–2000,



**Neuchâtel.**

- Bundesamt für Statistik 2000c:** Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2000: Nicht alle profitieren von der guten Arbeitsmarktlage!, Pressemitteilung des BFS zum Erwerbsleben, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) 2000d:** Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Kommentierte Ergebnisse und Tabellen 2000, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (BFS) 2001a:** Soziale Sicherung im Alter, Informationsbedarf – heute und morgen, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (BFS) 2001b:** Beschäftigtenstatistik 1991–2000, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik 2001a:** Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2000–2060. In: DEMOS, Nr. 1+2, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) 2001b:** Arbeitsmarktindikatoren 1998, Erwerbstätige, Beschäftigte, Arbeitsstunden, Arbeitslosigkeit, Dynamik des Arbeitsmarktes, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik 2001c:** Demographisches Porträt der Schweiz 2001, Neuenburg.
- Bundesamt für Statistik 2002:** SAKE-News Nr. 12/2002, Oktober 2002.
- Buss Notter A. 2002:** Die sozialen Folgen von Restrukturierungen. Ein wissenschaftlicher Erfahrungsbericht aus einer Bank. In: NZZ vom 7./8. September 2002, Nr. 207
- Cain, G. 1986:** The Economic Analysis of Labor Market Discrimination: A Survey. Ashenfelter, O. and Layard, R. (eds.), Handbook of Labor Economics, Vol. 1, North Holland, Amsterdam, 693–785.
- Candolfi, P., Y. Flückiger 2000:** Analyse du comportement de retraite anticipée en suisse sur la base des données ESPA pour la période de 1991 a 2000. Description de la population et facteurs déterminants le choix de retraite anticipée.
- Carnazzi Weber, S. 2002:** Wer macht in Zukunft die Arbeit? In: Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Volkswirtschaft (3), 39.
- Carnazzi, S. 1999:** Empirische Analyse der individuellen Ruhestandsregelung in der Schweiz, Working Paper Nr. 320 der wirtschaft- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg.
- Carnazzi, S. 2000:** Demographische Entwicklung, zukünftige Erwerbsbevölkerung und Rentenverhalten in der Schweiz, Dissertation an der Universität Freiburg.
- Casey, B. 1997:** Incentives and Disincentives to Early and Late Retirement, paper prepared for the joint ILO-OECD Workshop: Development and Reform of Pension Schemes 15–17 December, Paris.
- Clemens, W. 1997:** Frauen zwischen Arbeit und Rente: Lebenslagen in später Erwerbstätigkeit und frühem Ruhestand, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Dinevski, A., P. Stocker 2000:** Tipps zur Pensionierung. Der persönliche Pensionierungs-Ratgeber. Wien/Frankfurt.
- Doeringer, P.B., M.J. Piore 1997:** Internal Labor Markets and Manpower Analyses,

Lexington, Mass.

**Eidg. Volkswirtschaftsdepartement (EVD) 2002:** Der Wachstumsbericht. Determinanten des Schweizer Wirtschaftswachstums und Ansatzpunkte für eine wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik, Bern.

**Eisner, M. 2000:** Sozialer Wandel und neue Integrationsprobleme seit den Siebzigerjahren. In: Suter, Christian 2000: Sozialbericht 2000, Zürich: Seismo.

**Europäische Kommission 2000a:** Beschreibung der sozialen Lage in Europa 2000.

**Europäische Kommission 2000b:** Der europäische Arbeitsmarkt im Zeichen des demographischen Wandels, herausgegeben von der Europäischen Kommission: Beschäftigung & Soziale Angelegenheiten.

**European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 1999:** Active Strategies for an Ageing Workforce; Luxembourg: European Communities.

**Färber U. 1990:** Alter und Beschäftigungsverhältnis, Hagen.

**Fiechter, U. 1999:** Teilzeitarbeit, Unterbeschäftigung, Arbeitsmarktsituation von Frauen über 50, Literatur und aktuelle Forschung 1995–1999. Im Auftrag der Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen des Kantons Zürich.

**Flückiger, Y. 2000:** Folgen des aktuellen Wandels der Arbeit, in: Suter, Christian (Hrsg.) 2000: Sozialbericht 2000, S.52–73.

**Flückiger, Y. 2002:** Die neuen Beschäftigungsformen und ihre Folgen. In: Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Volkswirtschaft 4/2002, 27.

**Frerichs, F. (Hrsg.) 1996 :** Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, in: Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik, Münster: Lit Verlag.

**Frerichs, F. 1998:** Älterwerden im Betrieb, Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel, Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

**Fuchs-Heinritz W., R. Lautmann, O. Rammstedt, H. Wienold 1994:** Lexikon zur Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.

**Gaullier, X. 1999:** Le temps de la vie emploi et retraite, Paris: Editions Esprit.

**Geneva Association 2000:** The Four Pillars – Research Programme on Social Security, Insurance, Savings and Employment. Work Paper 27, Geneva.

**George, R. 2000:** Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht: Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten, München; Mering: Hampp.

**Gewerkschaft Bau & Industrie GBI 2003:** Kampf hat sich gelohnt. Rentenalter 60 auf dem Bau wie im Frühlich vereinbart besiegelt, Medienmitteilung vom 12. November 2002, [www.gbi.ch](http://www.gbi.ch)

**Ginn, J. and S. Arber 2000:** Personal Pension Take-up in the 1990s in Relation to Position in the Labour Market. In: Journal Soc.Pol, 29 (2), 205–228, Cambridge University Press.

**Guillemard, A.-M. 1993:** Travailleurs vieillissants et marché du travail en Europe.

- In: Travail et emploi, 57, S. 60-79.
- Gruber, J.; Wise, D. 1999:** Social Security and Retirement Around the World. National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 6134.
- Gussone J., A. Huber, M. Morschhäuser, J. Petrenz 1999:** Ältere Arbeitnehmer, Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Handbücher für die Unternehmenspraxis. Frankfurt/Main: Bund Verlag.
- Handa, J. 1994:** Discrimination, Retirement and Pensions, Avebury, Aldershot.
- Handelszeitung 1997:** Die graue Revolution auf dem Arbeitsmarkt. Handelszeitung, Jahr 1997, Nr. 20, 15.
- Handelszeitung 1998:** Intakte Jobchancen ab 50. Handelszeitung, Nr. 14, 17.
- Hansen, H. 2000:** Organisationeller Wandel und Personalbedarf. Unternehmensstrategien und Beschäftigungssituation Ende der Neunziger Jahre, Opladen: Leske&Budrich.
- Haug, W. 2002:** Demographie als politische und soziale Herausforderung. In: Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Volkswirtschaft (3); 4–10.
- Hennenberger, F., B. Keller 2000:** Arbeitsmarkttheorien. In: Gabler Wirtschaftslexikon 2000, 15. Auflage, Wiesbaden.
- Hilb, M. 1997:** Ältere Mitarbeiter – ein echter Gewinn. In: Personalwirtschaft 12/1997, 29–34.
- Hirsch, B. T.; D. A. Macpherson and M. A. Hardy 2000.** In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53, No. 3, Cornell University.
- Höpflinger F., A. Stuckelberger 1999:** Alter, Anziani, Vieillesse. Hauptergebnisse und Folgerungen aus dem Nationalen Forschungsprogramm NFP 32, Bern.
- Höpflinger, F., A. Stuckelberger 1999:** Demographische Alterung und individuelles Altern. Ergebnisse aus dem Nationalen Forschungsprogramm "Alter, Vieillesse, Anziani", Zürich: Seismo.
- Höpflinger, F. 2002:** Demographische Alterung – eine allzu statische Betrachtung einer dynamischen Entwicklung. In: Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Volkswirtschaft (3), 37.
- Huth P. 2002:** Mehr Lebensqualität dank Altersteilzeit. Die Vorteile eines "nach oben" flexiblen Rentenalters, in: NZZ vom 18. Juli 2002, Nr. 164.
- Hüttner, E. 1994:** Ob vorzeitig oder gleitend – in jedem Fall unfreiwillig? Vom Modell zur Realität. In: Schmid, Hans (Hrsg.): Der vorzeitige Altersrücktritt – Möglichkeiten und Grenzen, Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt, 47–59.
- INFRAS 2001a:** Projekt "Betriebliche Alterspolitik". Präsentationsvorlage für die Kick-off-Sitzung vom 17.10.01, Zürich.
- INFRAS 2001b:** Globalisierung, neue Technologien und struktureller Wandel in der Schweiz, in Erarbeitung.
- Johnson, W. R., U. Sambamoorthi and S. Crystal 1999:** Gender Differences in Pension Wealth: Estimating Using Provider Data. In: The Gerontologist, Vol 19 (3), 320–333.

- Jolivet, A. 2001:** Vieillissement, salaire et demande de travailleurs âgés, *Revue internationale du travail* 140: 65–82.
- Jouen, M., B. Caremier 2000:** *The Future of Work*, Preface by Pastrick Venturini, Luxembourg: European Communities.
- Kappeler, B. 2002:** Der schweizerische Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren. In: *Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Volkswirtschaft* 4/2002, 4–7.
- Kiehl, M., B. Koller 1999:** Lebensalter, Erwerbsbeteiligung und Altersgrenzenpolitik in den Ländern der Europäischen Union: Empirische Situation und sozialrechtliche Regelungen beim Übergang in den Ruhestand. Nürnberg: Reihe/Serie: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 218.
- Kohli M., M. Rein 1991:** The Changing Balance of Work and Retirement. In: Kohli M, Rein M, Guillemard A.-M., Van Gunsteren H (eds.) (1991): *Time for Retirement. Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force*. Cambridge: Cambridge University Press, 1–35.
- Kohli, M., J. Wolf 1987:** Altersgrenzen im Schnittpunkt von betrieblichen Interessen und individueller Lebensplanung. In: *Soziale Welt*, 38 (1), 92–109.
- Koller, B., E. Plath 2000:** Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Vol. 1, Jg. 33, 112–125.
- Koller, B. 1999:** Ältere – eine Manövriermasse des Arbeitsmarktes? Ältere Arbeitnehmer in den neuen Bundesländern zwischen Vorruhestand und Erhöhung des Rentenzugangsalters. In: *Die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Herausforderung in Ostdeutschland : Workshop der Bundesanstalt für Arbeit am 14./15. Oktober 1998 in Magdeburg, Nürnberg*: S. 227–246 Reihe/Serie: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 223.
- Koller, B. 2001:** Ältere Arbeitnehmer: Das Rentenalter wurde angehoben – zieht der Arbeitsmarkt mit? Eine Analyse zum Übergang in Rente, zu Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit Älterer. Nürnberg: 29 S. Reihe/Serie: IAB-Werkstattbericht Nr. 07/2001.
- Koller, B., Plath, Hans-Eberhard 2000:** Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer, in: *MittAB01/2000*, 112–125.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1999:** Mitteilung der Kommission: Ein Europa für alle Altersgruppen – Wohlstand und Solidarität zwischen den Generationen, KOM 221 endg., Brüssel.
- Koppenburg, H. 1994:** Möglichkeiten der flexiblen Pensionierung im Rahmen der 2. Säule – Modelle und Erfahrungen, In: Schmid, Hans (Hrsg.): *Der vorzeitige Altersrücktritt – Möglichkeiten und Grenzen*, Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt, 35–46.
- Lalivie d'Epinay, R.; Zweimüller, J. 2000:** Evaluationsprogramm Arbeitsmarktpolitik: Arbeitsmarktliche Massnahmen und Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung, Bern: seco.

- Langmaak, B. 1997:** Ungeplanter Ruhestand: Zum konstruktiven Umgang mit dem frühzeitigen Ausscheiden aus dem Arbeitsleben, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lärm T. 1982:** Arbeitsmarkttheorie und Arbeitslosigkeit.
- Lazear E.P. 1979:** Why is there Mandatory Retirement? In: Journal of Political Economy 4, 1261–128.
- Le Goff, J.-M. 1999:** Les trajectoires des travailleurs âgés sur le marché du travail en Suisse et en Europe analyse socio-démographique; avec l'appui de Hermann-Michel Hagmann, Lausanne: Editions Réalités sociales.
- Lechner, F., I. Pimminger 1999:** Ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt: Österreich. In: Beschäftigungsobservatorium. SYSDM Trends Nr. 33, Europäische Kommission, Berlin, 68–74.
- Lindbeck A. , Snower D. 1986:** Wage setting, Unemployment an Insider-Outsider Relations.
- Lorenz W. 1988:** Geschlechtsspezifische Einkommensdifferenzen und Diskriminierung.
- Migros-Genossenschaftsbund 1998:** Landes-Gesamtarbeitsvertrag für die Migros-Gemeinschaft. 1999–2002. Zürich.
- Morschhäuser M. 1999:** Konzepte alternsgerechter Arbeit – ein kurzer Aufriss. Länger erwerbstätig – aber wie? J. Behrens, M. Morschhäuser, H. Viebrok, E. Zimmermann, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Münz, R., R. Ulrich, 2001:** Alterung und Migration, Alternative demographische Szenarien für die Schweiz, im Auftrag von Avenir Suisse.
- Naegele, G. 1992:** Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Augsburg.
- Nienhäuser, W. 1998:** Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nienhäuser, W. 2002:** Alternende Belegschaften – betriebliche Ressource oder Belastung? Betriebliche Probleme und Problemhandhabungen in unterschiedlichen Human-Resoruce-Management-Systemen. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Erwerbsarbeit und ältere Erwerbstätige. Opladen: Leske&Budrich, 63–85.
- NZZ 1998:** Nur keine Elefantenfriedhöfe. NZZ, Vol. 219, Nr. 161, 57.
- NZZ 2000:** Die (Früh-)Pensionierung als Müssen oder Dürfen. NZZ, Vol. 221, Nr. 267, 81.
- OECD 1998:** Work Force Ageing: Consequence and Policy Responses. Ageing Working Papers. Maintaining Prosperity in an Ageing Society. Paris.
- OECD 2000a:** Reforms for an Ageing Society, Paris.
- OECD 2000b:** OECD Labour Force Statistics.
- Oerlikon Contraves 1997:** Betriebliches Arbeitsmarktzentrum Oerlikon Contraves AG (BAZ-OCAG), Zürich.
- Pauli, J. 2000:** Frühpensionierung bei Führungskräften: zwischen Corporate Identity

- und Identität, Frankfurt am Main: Inst. Für Kulturanthropologie und Europ. Ethnologie.
- Perry, E. L., L. M. Finkelstein, 1999:** Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: a joint consideration of organizational factors and cognitive processes. In: *Human Resources Management Review*, Vol. 9 (1), 1999, 21–49.
- Pienta, A. 1999:** Early Childbearing Patterns and Women's Labour Force Behavior in Later Life. In: *Journal of Women and Ageing*, Vol. 11, Nr.1, 69–84.
- Pulmann, A. 2002:** Der demographische Wandel als Herausforderung an die betriebliche Weiterbildung. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): *Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Erwerbsarbeit und ältere Erwerbstätige*. Opladen: Leske&Budrich, 107–117.
- Rosenow, J., Naschold F. 1993:** Ältere Arbeitnehmer – Produktionspotenzial oder personalwirtschaftliche Dispositionsmasse? In: *Sozialer Fortschritt*, 42. Jg. H.6–7, 146–15.
- Rosenow, J, Naschold, F. 1994:** Die Regulierung von Altersgrenzen – Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates, Berlin.
- Schmid, H. 1998:** Pensionskasse als Wettbewerbsfaktor für gesuchte Arbeitskräfte, Nr. 55 der Reihe DISKUSSIONSPAPIERE des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitsrecht an der Universität St. Gallen.
- Schmid, H. (Hrsg.) 1994:** Der vorzeitige Altersrücktritt, Möglichkeiten und Grenzen, Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Sengenberger W. (Hrsg.) 1978:** Die Segmentation des Arbeitsmarktes als politisches und wissenschaftliches Problem. In: *Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gesplante Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation*, Frankfurt a.M.; New York, 15–42.
- Sengenberger, W. 1987:** Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im Internationalen Vergleich, Frankfurt a. M.; New York: Campus.
- Sesselmeier W., G. Blauermel 1990:** Arbeitsmarkttheorien: Ein Überblick, Heidelberg.
- Sheldon, G. 1998:** Die Langzeitarbeitslosigkeit in der Schweiz Diagnose und Therapie. In: *Die Volkswirtschaft* 71.Jg. Nr. 8/98, 45–51.
- Sheldon, G. 1999:** Die Langzeitarbeitslosigkeit in der Schweiz Diagnose und Therapie, Bern [etc.]: Haupt.
- Silberschmidt, C. 1998:** Weniger bezahlte Arbeit für mehr beschäftigte Frauen. Separatdruck aus: *Statistische Berichte des Kantons Zürich Heft 3/1998*. Zürich, Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen des Kantons Zürich.
- Solbach, T., H.-J. Lange, R. Busch (o.J.):** Auswertungen zum Frühverrentungsgeschehen. In: *Schriftenreihe Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin in der Bauwirtschaft*, herausgegeben von den Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft.
- Solow R.M. 1985:** *Insider and Outsider in wage determination*.

- Spiegel der, 2002:** OECD, Benchmarking Group, in: Der Spiegel Nr. 47/18.11.2002.
- Stevens, L., H. Drabbe, G. Dietvorst and P. Kavelaars 1999:** Pension Systems in the European Union: Competition and Tax Aspects, Foundation for European Fiscal Studies Erasmus University Rotterdam.
- Suter, C. (Hrsg.) 2000:** Sozialbericht 2000, Reihe "Gesellschaft Schweiz" herausgegeben vom Schwerpunktprogramm ZUKUNFT SCHWEIZ, Zürich: Seismo.
- UBS 1996–2001:** Branchenspiegel der Schweizer Wirtschaft, Zürich.
- UBS 1999:** Vereinbarung über den Stellenabbauprozess im Zusammenhang mit der Fusion von SBV und UBS, Basel und Zürich.
- Ulich E. (Hrsg.) 2001:** Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle. Zürich: VdF Hochschulverlag AG, ETH Zürich.
- Wagner, P. 2000:** Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In: Informationsmappe Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen : Dokumentation 1990–2000, Nürnberg: 1–8 Reihe/Serie: Dokumentationsdienste des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Walker, A., T. Maltby 1997:** Ageing Europe, Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Walker, A., G. Naegele (ed.)1999:** The politics of old age in Europe, Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Widmer R., S. Mühleisen, R.P. Falta, H. Schmid 2002:** Bestandesaufnahme und Interaktionen institutioneller Regelungen beim Rentenantritt. Analyse der ökonomischen Anreize, Provisorischer Zwischenbericht: Stand anfangs August 2002, St. Gallen
- Williamson, J., K. McNamara, 2001:** Why some Workers Remain in the Labor Force Beyond the Typical Age of Retirement, Center for Retirement Research at Boston College.
- Wübbecke, C. 1999:** Der Übergang von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung in den Rentenbezug zwischen sozialpolitischer Steuerung und betrieblichen Interessen. Eine Untersuchung der Ursachen des Frühverrentungstrends in Westdeutschland für den Zeitraum von 1975–1990 auf Basis der IAB-Beschäftigtenstichprobe, MittAB 1/1999.
- Zürcher, B. 2002:** Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt. In: Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Volkswirtschaft 3/2002; 30–35.

# «Beiträge zur Sozialen Sicherheit»

## Forschungsberichte nach Themen/Programmen

**Bezugsquelle:** Die Berichte können unter Angabe der Bestellnummer (vgl. rechte Spalte) schriftlich bestellt werden bei: BBL, Vertrieb Publikationen, 3003 Bern oder via Internet durch Klicken auf die BBL-Bestellnummer

### Krankenversicherung / Wirkungsanalyse KVG

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
1/94	Fischer, Wolfram (1994): Möglichkeiten der Leistungsmessung in Krankenhäusern: Überlegungen zur Neugestaltung der schweizerischen Krankenhausstatistik.	<a href="#">318.010.1.94d</a>
1/94	Fischer, Wolfram (1994): Possibilités de mesure des Prestations hospitalières: considérations sur une réorganisation de la statistique hospitalière.	<a href="#">318.010.1.94f</a>
4/94	Cranovsky, Richard (1994): Machbarkeitsstudie des Technologiebewertungsregister.	<a href="#">318.010.4.94d</a>
5/94	BRAINS (1994): Spitex-Inventar.	<a href="#">318.010.5.94d</a>
5/94	BRAINS (1994): Inventaire du Spitex.	<a href="#">318.010.5.94f</a>
1/97	Fischer, Wolfram (1997): Patientenklassifikationssysteme zur Bildung von Behandlungsfallgruppen im stationären Bereich.	<a href="#">318.010.1.97d</a>
3/97	<i>Schmid, Heinz (1997): Prämien genehmigung in der Krankenversicherung (Expertenbericht).</i>	<a href="#">318.010.3.97d</a>
3/97	<i>Schmid, Heinz (1997): Procédure d'approbation des primes dans l'assurance-maladie (Expertise).</i>	<a href="#">318.010.3.97f</a>
6/97	Latzel, Günther; Andermatt, Christoph; Walther, Rudolf (1997): Sicherung und Finanzierung von Pflege- und Betreuungsleistungen bei Pflegebedürftigkeit. Band I und II.	<a href="#">318.010.6.97d</a>
1/98	Baur, Rita; Hunger, Wolfgang; Kämpf, Klaus; Stock, Johannes (1998): Evaluation neuer Formen der Krankenversicherung. Synthesebericht.	<a href="#">318.010.1.98d</a>
1/98	Baur, Rita; Hunger, Wolfgang; Kämpf, Klaus; Stock, Johannes (1998): Rapport de synthèse: Evaluation des nouveaux modèles d'assurance-maladie.	<a href="#">318.010.1.98f</a>
2/98	Baur, Rita; Eyett, Doris (1998): Die Wahl der Versicherungsformen. Untersuchungsbericht 1.	<a href="#">318.010.2.98d</a>
3/98	Baur, Rita; Eyett, Doris (1998a): Bewertung der ambulanten medizinischen Versorgung durch HMO-Versicherte und traditionell Versicherte. Untersuchungsbericht 2.	<a href="#">318.010.3.98d</a>
4/98	Baur, Rita; Eyett, Doris (1998b): Selbstgetragene Gesundheitskosten. Untersuchungsbericht 3.	318.010.4.98d
5/98	Baur, Rita; Ming, Armin; Stock, Johannes; Lang, Peter (1998): Struktur, Verfahren und Kosten der HMO-Praxen. Untersuchungsbericht 4.	<a href="#">318.010.5.98d</a>
6/98	Stock, Johannes; Baur, Rita; Lang, Peter; Conen, Dieter (1998): Hypertonie-Management. Ein Praxisvergleich zwischen traditionellen Praxen und HMOs.	<a href="#">318.010.6.98d</a>
7/98	Schütz, Stefan et al. (1998): Neue Formen der Krankenversicherung: Versicherte, Leistungen, Prämien und Kosten. Ergebnisse der Administrativdatenuntersuchung, 1. Teil.	<a href="#">318.010.7.98d</a>
8/98	Känzig, Herbert et al. (1998): Neue Formen der Krankenversicherung: Alters- und Kostenverteilungen im Vergleich zu der traditionellen Versicherung. Ergebnisse der Administrativdatenuntersuchung, 2. Teil.	<a href="#">318.010.8.98d</a>
9/98	Sottas, Gabriel et al. (1998): Données administratives de l'assurance-maladie: Analyse de qualité, statistique élémentaire et base pour les exploitations.	<a href="#">318.010.9.98f</a>
15/98	Greppi, Spartaco, Rossel, Raymond, Strüwe, Wolfram (1998): Der Einfluss des neuen Krankenversicherungsgesetzes auf die Finanzierung des Gesundheitswesens.	<a href="#">318.010.15.98d</a>
15/98	Greppi, Spartaco; Rossel, Raymond; Strüwe, Wolfram (1998): Les effets de la nouvelle loi sur l'assurance-maladie dans le financement du système de santé.	<a href="#">318.010.15.98f</a>
21/98	Balthasar, Andreas (1998): Die sozialpolitische Wirksamkeit der Prämienverbilligung in den Kantonen.	<a href="#">318.010.21.98d</a>
21/98	Balthasar, Andreas (1998): Efficacité sociopolitique de la réduction de primes dans les cantons.	<a href="#">318.010.21.98f</a>
1/99	Spycher, Stefan (1999): Wirkungsanalyse des Risikoausgleichs in der Krankenversicherung.	<a href="#">318.010.1.99d</a>
2/99	Kurzfassung von Nr. 1/99.	<a href="#">318.010.2.99d</a>
2/99	Condensé du n° 1/99.	<a href="#">318.010.2.99f</a>
3/99	Institut de santé et d'économie ISE en collaboration avec l'Institut du Droit de la Santé IDS (1999): Un carnet de santé en Suisse? Etude d'opportunité.	<a href="#">318.010.3.99f</a>
4/99	Faisst, Karin; Schilling, Julian (1999): Inhaltsanalyse von Anfragen bei PatientInnen- und Versichertenorganisationen.	<a href="#">318.010.4.99d</a>



10/99	Faisst, Karin; Schilling, Julian (1999): Qualitätssicherung – Bestandesaufnahme.	<a href="#">318.010.10.99d</a>
3/00	Spycher, Stefan (2000): Reform des Risikoausgleichs in der Krankenversicherung? Studie 2: Empirische Prüfung von Vorschlägen zur Optimierung der heutigen Ausgestaltung.	<a href="#">318.010.3.00d</a>
4/00	Stürmer, Wilhelmine; Wendland, Daniela; Braun, Ulrike (2000): Veränderungen im Bereich der Zusatzversicherung aufgrund des KVG.	<a href="#">318.010.4.00d</a>
5/00	Greppi, Spartaco; Ritzmann, Heiner; Rossel, Raymond; Siffert, Nicolas (2000): Analyse der Auswirkungen des KVG auf die Finanzierung des Gesundheitswesens und anderer Systeme der sozialen Sicherheit.	<a href="#">318.010.5.00d</a>
5/00	Greppi, Spartaco; Ritzmann, Heiner; Rossel, Raymond; Siffert, Nicolas (2000): Analyse des effets de la LAMal dans le financement du système de santé et d'autres régimes de protection sociale.	<a href="#">318.010.5.00f</a>
6/00	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (2000): Arbeitstagung des Eidg. Departement des Innern: Massnahmen des KVG zur Kostendämpfung/ La LAMal, instrument de maîtrise des coûts/ Misure della LAMal per il contenimento dei costi.</i>	<a href="#">318.010.6.00</a>
7/00	Hammer, Stephan (2000): Auswirkungen des KVG im Tarifbereich.	<a href="#">318.010.7.00d</a>
11/00	Spycher, Stefan; Leu, Robert E. (2000): Finanzierungsalternativen in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung.	<a href="#">318.010.11.00d</a>
12/00	Polikowski, Marc; Lauffer, Régine; Renard, Delphine; Santos-Eggmann, Brigitte (2000): Analyse des effets de la LAMal: Le «catalogue des prestations» est-il suffisant pour que tous accèdent à des soins de qualité?	<a href="#">318.010.12.00f</a>
14/00	Ayer, Ariane; Despland, Béatrice; Sprumont, Dominique (2000): Analyse juridique des effets de la LAMal: Catalogue des prestations et procédures.	<a href="#">318.010.14.00f</a>
15/00	Baur, Rita; Braun, Ulrike (2000): Bestandsaufnahme besonderer Versicherungsformen in der obligatorischen Krankenversicherung.	<a href="#">318.010.15.00d</a>
2/01	Balthasar, Andreas (2001): Die Sozialpolitische Wirksamkeit der Prämienverbilligung in den Kantonen: Monitoring 2000.	<a href="#">318.010.2.01d</a>
2/01	Balthasar, Andreas (2001): Efficacité sociopolitique de la réduction de primes dans les cantons.	<a href="#">318.010.2.01f</a>
3/01	Peters, Matthias; Müller, Verena; Luthiger, Philipp (2001): Auswirkungen des Krankenversicherungsgesetzes auf die Versicherten.	<a href="#">318.010.3.01d</a>
4/01	Baur, Rita; Heimer, Andreas (2001): Wirkungsanalyse KVG: Information der Versicherten.	<a href="#">318.010.4.01d</a>
5/01	Balthasar, Andreas; Bieri, Oliver; Furrer, Cornelia (2001): Evaluation des Vollzugs der Prämienverbilligung.	<a href="#">318.010.5.01d</a>
5/01	Balthasar, Andreas; Bieri, Oliver; Furrer, Cornelia (2001): Evaluation de l'application de la réduction de primes.	<a href="#">318.010.5.01f</a>
6/01	Hammer, Stephan; Pulli, Raffael; Iten, Rolf; Eggmann, Jean-Claude (2001): Auswirkungen des KVG auf die Versicherer.	<a href="#">318.010.6.01d</a>
7/01	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (2001): Persönlichkeitsschutz in der sozialen und privaten Kranken- und Unfallversicherung (Expertenbericht).</i>	<a href="#">318.010.7.01d</a>
7/01	<i>Office fédéral des assurances sociales (2001): Protection de la personnalité dans l'assurance-maladie et accidents sociale et privée (Rapport d'experts).</i>	<a href="#">318.010.7.01f</a>
8/01	Hammer, Stephan; Pulli, Raffael; Schmidt, Nicolas; Iten, Rolf; Eggmann, Jean-Claude (2001): Auswirkungen des KVG auf die Leistungserbringer.	<a href="#">318.010.8.01d</a>
9/01	Battaglia, Markus; Junker, Christoph (2001): Auswirkungen der Aufnahme von präventiv-medizinischen Leistungen in den Pflichtleistungskatalog, Teilbericht Impfungen im Schulalter.	<a href="#">318.010.9.01d</a>
10/01	Sager, Fritz; Rüefli, Christian; Vatter, Adrian (2001): Auswirkungen der Aufnahme von präventiv-medizinischen Leistungen in den Pflichtleistungskatalog. Politologische Analyse auf der Grundlage von drei Fallbeispielen.	<a href="#">318.010.10.01d</a>
11/01	Faisst, Karin; Fischer, Susanne; Schilling, Julian (2001): Monitoring 2000 von Anfragen an PatientInnen- und Versichertenorganisationen.	<a href="#">318.010.11.01d</a>
12/01	Hornung, Daniel; Röthlisberger, Thomas; Stiefel, Adrian (2001): Praxis der Versicherer bei der Vergütung von Leistungen nach KVG.	<a href="#">318.010.12.01d</a>
13/01	Haari, Roland; Schilling, Karl (2001): Kosten neuer Leistungen im KVG. Folgerungen aus der Analyse der Anträge für neue Leistungen und Unterlagen des BSV aus den Jahren 1996-1998.	<a href="#">318.010.13.01d</a>
14/01	Rüefli, Christian; Vatter, Adrian (2001): Kostendifferenzen im Gesundheitswesen zwischen den Kantonen. Statistische Analyse kantonaler Indikatoren.	<a href="#">318.010.14.01d</a>
14/01	Rüefli, Christian; Vatter, Adrian (2001): Les différences intercantionales en matière de coûts de la santé. Analyse statistique d'indicateurs cantonaux.	<a href="#">318.010.14.01f</a>
15/01	Haari, Roland et al. (2001): Kostendifferenzen zwischen den Kantonen. Sozialwissenschaftliche Analyse kantonaler Politiken.	<a href="#">318.010.15.01d</a>
16/01	Bundesamt für Sozialversicherung (2001): Wirkungsanalyse KVG, Synthesebericht.	<a href="#">318.010.16.01d</a>
16/01	Office fédéral des assurances sociales (2001): Analyse des effets de la LAMal, Rapport de synthèse.	<a href="#">318.010.16.01f</a>

2/02	Zellweger, Ueli; Faisst, Karin (2002): Monitoring 2001 von Anfragen an PatientInnen- und Versichertenorganisationen.	<a href="#">318.010.2.02d</a>
3/02	Matenza, Guido et al. (2002): Stationen im Prozess der Anerkennung der psychologischen Psychotherapie.	<a href="#">318.010.3.02d</a>

## Invalidität / Behinderung

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
6/99	Bachmann, Ruth; Furrer, Cornelia (1999): Die ärztliche Beurteilung und ihre Bedeutung im Entscheidungsverfahren über einen Rentenanspruch in der Eidg. Invalidenversicherung.	<a href="#">318.010.6.99d</a>
7/99	Prinz, Christopher (1999): Invalidenversicherung: Europäische Entwicklungstendenzen zur Invalidität im Erwerbsalter. Band 1 (Vergleichende Synthese).	<a href="#">318.010.7.99d</a>
8/99	Prinz, Christopher (1999): Invalidenversicherung: Europäische Entwicklungstendenzen zur Invalidität im Erwerbsalter. Band 2 (Länderprofile).	<a href="#">318.010.8.99d</a>
10/00	Aarts, Leo; de Jong, Philipp; Prinz, Christopher (2000): Determinanten der Inanspruchnahme einer Invalidenrente – Eine Literaturstudie.	<a href="#">318.010.10.00d</a>

## Alterssicherung / berufliche Vorsorge

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
2/94	Bender, André; Favarger, M. Philippe; Hoesli, Martin (1994): Evaluation des biens immobiliers dans les institutions de prévoyance.	<a href="#">318.010.2.94f</a>
3/94	Wüest, Hannes; Hofer, Martin; Schweizer, Markus (1994): Wohneigentumsförderung – Bericht über die Auswirkungen der Wohneigentumsförderung mit den Mitteln der beruflichen Vorsorge.	<a href="#">318.010.3.94d</a>
1/95	van Dam, Jacob; Schmid, Hans (1995): Insolvenzversicherung in der beruflichen Vorsorge.	<a href="#">318.010.1.95d</a>
3/96	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (1996): Berufliche Vorsorge: Neue Rechnungslegungs- und Anlagevorschriften. Regelung des Einsatzes der derivativen Finanzinstrumente.</i>	<a href="#">318.010.3.96d</a>
3/96	<i>Office fédéral des assurances sociales (1996): Prévoyance professionnelle: Nouvelles prescriptions en matière d'établissement des comtes et de placements. Réglementation concernant l'utilisation des instruments financiers dérivés.</i>	<a href="#">318.010.3.96f</a>
3/96	<i>Ufficio federale delle assicurazioni sociali (1996): Previdenza professionale: Nuove prescrizioni in materia di rendconto e di investimenti. Regolamentazione concernente l'impiego di strumenti finanziari derivati.</i>	<a href="#">318.010.3.96i</a>
4/96	Wechsler, Martin; Savioz, Martin (1996): Umverteilung zwischen den Generationen in der Sozialversicherung und im Gesundheitswesen.	<a href="#">318.010.4.96d</a>
2/97	InFRAS (1997): Festsetzung der Renten beim Altersrücktritt und ihre Anpassung an die wirtschaftliche Entwicklung. Überblick über die Regelungen in der EU.	<a href="#">318.010.2.97d</a>
12/98	Spycher, Stefan (1998): Auswirkungen von Leistungsveränderungen bei der Witwenrente. Im Auftrag der IDA FiSo 2.	<a href="#">318.010.12.98d</a>
16/98	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (1998): Forum 1998 über das Rentenalter/ sur l'âge de la retraite (Tagungsband).</i>	<a href="#">318.010.16.98</a>
18/98	<i>Koller, Thomas (1998): Begünstigtenordnung in der zweiten und dritten Säule (Gutachten).</i>	<a href="#">318.010.18.98d</a>
18/98	<i>Koller, Thomas (1998): L'ordre des bénéficiaires des deuxième et troisième piliers (Expertise).</i>	<a href="#">318.010.18.98f</a>
19/98	INFRAS (1998): Mikroökonomische Effekte der 1. BVG-Revision.	318.010.19.98d
19/98	INFRAS (1998): Effets microéconomiques de la 1 <sup>re</sup> révision de la LPP. Rapport final.	<a href="#">318.010.19.98f</a>
20/98	KOF/ETHZ (1998): Makroökonomische Effekte der 1. BVG-Revision. Schlussbericht.	<a href="#">318.010.20.98d</a>
20/98	KOF/ETHZ (1998): Effets macroéconomiques de la 1 <sup>re</sup> révision de la LPP. Rapport final.	<a href="#">318.010.20.98f</a>
2/00	PRASA (2000): Freie Wahl der Pensionskasse: Teilbericht.	<a href="#">318.010.2.00d</a>
9/00	<i>Schneider, Jacques-André (2000): A-propos des normes comptables IAS 19 et FER/RPC 16 e de la prévoyance professionnelle en suisse (Expertise).</i>	<a href="#">318.010.9.00f</a>
1/01	Gognalons-Nicolet, Maryvonne; Le Goff, Jean-Marie (2001): Retraits anticipés du marché du travail avant l'âge AVS: un défi pour les politiques de retraite en Suisse.	<a href="#">318.010.1.01f</a>
17/01	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (2001): Zwei Berichte zum Thema Minimalzinsvorschriften für Vorsorgeeinrichtungen. Hauptbericht: Über die Möglichkeit, bei den Minimalzinsvorschriften für Vorsorgeeinrichtungen auf Real- statt Nominalzinsen abzustellen. Ergänzender Bericht: Über den Aspekt der Lebensversicherer im Problemkreis Minimalzinsvorschriften gemäss BVG.</i>	<a href="#">318.010.17.01d</a>

17/01	Office fédéral des assurances sociales (2001): Deux rapports sur le thème prescriptions de taux minimaux pour les institutions de prévoyance. Rapport principal: sur la possibilité de se fonder sur les taux d'intérêts réels et non sur les taux nominaux pour fixer les prescriptions de taux minimaux pour les institutions de prévoyance. Rapport complémentaire: sur l'aspect de la problématique de la réglementation du taux d'intérêts minimal LPP du point de vue des assureurs-vie.	<a href="#">318.010.17.01f</a>
1/03	Gaillard, Antille Gabrielle ; Bilger, Marcel ; Candolfi, Pascal ; Chaze, Jean-Paul ; Flückiger, Yves (2003) : <a href="#">Analyse des déterminants individuels et institutionnels du départ anticipé à la retraite.</a>	<a href="#">318.010.1/03f</a>
2/03	Balthasar, Andreas; Bieri, Olivier; Grau, Peter; Künzi, Kilian; Guggisberg Jürg (2003): <a href="#">Der Übergang in den Ruhestand - Wege, Einflussfaktoren und Konsequenzen.</a>	<a href="#">318.010.2/03d</a>
2/03	Balthasar, Andreas; Bieri, Olivier; Grau, Peter; Künzi, Kilian; Guggisberg Jürg (2003): <a href="#">Le passage à la retraite: Trajectoires, facteurs d'influence et conséquences.</a>	<a href="#">318.010.2/03f</a>
3/03	Bonoli, Giuliano, Gay-des-Combes, Benoît (2003): <a href="#">L'évolution des prestations vieillesse dans le long terme : une simulation prospective de la couverture retraite à l'horizon 2040.</a>	<a href="#">318.010.3/03f</a>
4/03	Jans, Armin; Hammer, Stefan; Graf, Silvio ; Iten Rolf ; Maag, Ueli ; Schmidt, Nicolas; Weiss Sampietro, Thea (2003) : <a href="#">Betriebliche Alterspolitik – Praxis in den Neunziger Jahren und Perspektiven.</a>	<a href="#">318.010.4/03d</a>
4/03.1	Graf, Silvio; Jans, Armin; Weiss Sampietro, Thea (2003) : <a href="#">Betriebliche Alterspolitik – Unternehmens- und Personenbefragung. Beilageband I.</a>	<a href="#">318.010.4/03.1d</a>
4/03.2	Hammer Stefan ; Maag, Ueli; Schmidt, Nicolas (2003): <a href="#">Betriebliche Alterspolitik – Fallstudien. Beilageband II.</a>	<a href="#">318.010.4/03.2d</a>
5/03	Fux, Beat (2003): <a href="#">Entwicklung des Potentials erhöhter Arbeitsmarktpartizipation von Frauen nach Massgabe von Prognosen über die Haushalts- und Familienstrukturen.</a>	<a href="#">318.010.5/03d</a>
6/03	Baumgartner, Doris A. (2003): <a href="#">Frauen in mittleren Erwerbsalter. Eine Studie über das Potenzial erhöhter Arbeitsmarktpartizipation von Frauen zwischen 40 und 65.</a>	<a href="#">318.010.6/03d</a>
7/03	Wanner, Philippe ; Gabadinho, Alexis ; Ferrari, Antonella (2003): <a href="#">La participation des femmes au marché du travail.</a>	<a href="#">318.010.7/03f</a>
8/03	Wanner, Philippe ; Stuckelberger, Astrid ; Gabadinho, Alexis (2003) : <a href="#">Facteurs individuels motivant le calendrier du départ à la retraite des hommes âgés de plus de 50 ans en Suisse.</a>	<a href="#">318.010.8/08f</a>
9/03	Widmer, Rolf ; Mühleisen, Sybille; Falta, Roman, P.; Schmid, Hans (2003): <a href="#">Bestandesaufnahme und Interaktionen Institutioneller Regelungen Beim Rentenantritt.</a>	<a href="#">318.010.9/03d</a>
10/03	Schluemp, Kurt (2003) : <a href="#">Finanzierungsbedarf in der AHV (inkl. EL).</a>	<a href="#">318.010.10/03d</a>
11/03	Müller, André; van Nieuwkoop, Renger; Lieb, Christoph (2003): <a href="#">Analyse der Finanzierungsquellen für die AHV. SWISSLOG – Ein Overlapping Generations Model für die Schweiz.</a>	<a href="#">318.010.11/03d</a>
12/03	Abrahamsen, Yngve; Hartwig, Jochen (2003): <a href="#">Volkswirtschaftliche Auswirkungen verschiedener Demographieszennarien und Varianten zur langfristigen Finanzierung der Alterssicherung in der Schweiz.</a>	<a href="#">318.010.12/03d</a>
13/03	Interdepartementale Arbeitsgruppe IDA ForAlt (2003): <a href="#">Synthesebericht zum Forschungsprogramm zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung (IDA ForAlt).</a>	<a href="#">318.010.13/03 d</a>
13/03	Groupe de travail interdépartemental IDA ForAlt (2003): <a href="#">Rapport de synthèse du Programme de recherche sur l'avenir à long terme de la prévoyance vieillesse (IDA ForAlt).</a>	<a href="#">318.010.13/03 f</a>
13/03	Gruppo di lavoro interdipartimentale IDA ForAlt (2003): <a href="#">Rapporto di sintesi del Programma di ricerca sul futuro a lungo termine della previdenza per la vecchiaia (IDA ForAlt).</a>	<a href="#">318.010.13/03 i</a>

## Sozialpolitik, Familienfragen und Volkswirtschaft

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
2/95	Bauer, Tobias (1995): Literaturrecherche: Modelle zu einem garantierten Mindesteinkommen.	<a href="#">318.010.2.95d</a>
3/95	Farago, Peter (1995): Verhütung und Bekämpfung der Armut: Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Massnahmen.	<a href="#">318.010.3.95d</a>
3/95	Farago, Peter (1995): Prévenir et combattre la pauvreté: forces et limites des mesures prises par l'Etat.	<a href="#">318.010.3.95f</a>
1/96	Cardia-Vonèche, Laura et al. (1996): Familien mit alleinerziehenden Eltern.	<a href="#">318.010.1.96d</a>
1/96	Cardia-Vonèche, Laura et al. (1996): Les familles monoparentales.	<a href="#">318.010.1.96f</a>
4/97	IPSO und Infrac (1997): Perspektive der Erwerbs- und Lohnquote.	<a href="#">318.010.4.97d</a>
5/97	Spycher, Stefan (1997): Auswirkungen von Regelungen des AHV-Rentensalters auf die Sozialversicherungen, den Staatshaushalt und die Wirtschaft.	<a href="#">318.010.5.97d</a>
10/98	Bauer, Tobias (1998): Kinder, Zeit und Geld. Eine Analyse der durch Kinder bewirkten finanziellen und zeitlichen Belastungen von Familien und der staatlichen Unterstützungsleistungen in der Schweiz Mitte der Neunziger Jahre.	<a href="#">318.010.10.98d</a>
11/98	Bauer, Tobias (1998a): Auswirkungen von Leistungsveränderungen bei der Arbeitslosenversicherung. Im	<a href="#">318.010.11.98d</a>

	Auftrag der IDA FiSo 2.	
13/98	Müller, André; Walter, Felix; van Nieuwkoop, Renger; Felder, Stefan (1998): Wirtschaftliche Auswirkungen von Reformen der Sozialversicherungen. DYNASWISS – Dynamisches allgemeines Gleichgewichtsmodell für die Schweiz. Im Auftrag der IDA FiSo 2.	<a href="#">318.010.13.98d</a>
14/98	Mauch, S.P., Iten, R., Banfi, S., Bonato, D., von Stokar, T., Schips, B., Abrahamsen, Y. (1998): Wirtschaftliche Auswirkungen von Reformen der Sozialversicherungen. Schlussbericht der Arbeitsgemeinschaft INFRAS/KOF. Im Auftrag der IDA FiSo 2.	<a href="#">318.010.14.98d</a>
17/98	Leu, Robert E.; Burri, Stefan; Aregger, Peter (1998): Armut und Lebensbedingungen im Alter.	<a href="#">318.010.17.98d</a>
5/99	Bundesamt für Sozialversicherung (1999): <i>Bedarfsleistungen an Eltern (Tagungsband)</i> .	<a href="#">318.010.5.99d</a>
9/99	OECD (1999): Bekämpfung sozialer Ausgrenzung. Band 3. Sozialhilfe in Kanada und in der Schweiz.	<a href="#">318.010.9.99d</a>
1/00	Ecoplan (2000): Neue Finanzordnung mit ökologischen Anreizen: Entlastung über Lohn- oder MWST-Prozente?	<a href="#">318.010.1.00d</a>
8/00	Sterchi, Beat; Egger, Marcel; Merckx, Véronique (2000): Faisabilité d'un «chèque-service».	<a href="#">318.010.8.00f</a>
13/00	Wyss, Kurt (2000): Entwicklungstendenzen bei Integrationsmassnahmen der Sozialhilfe.	<a href="#">318.010.13.00d</a>
13/00	Wyss, Kurt (2000): Évolution des mesures d'intégration de l'aide sociale.	<a href="#">318.010.13.00f</a>
1/02	Schiffbänker, Annemarie; Thenner, Monika; Immervoll, Herwig (2001): Familienlastenausgleich im internationalen Vergleich. Eine Literaturstudie.	<a href="#">318.010.1.02d</a>
4/02	Soland, Rita; Stern, Susanne; Steinemann, Myriam; Iten, Rolf (2002): Zertifizierung familienpolitischer Unternehmen in der Schweiz.	<a href="#">318.010.4.02d</a>

## Perspektiven und Weiterentwicklung der Sozialen Sicherheit

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
10/95	Eidg. Departement des Innern (1995): Bericht des Eidgenössischen Departementes des Innern zur heutigen Ausgestaltung und Weiterentwicklung der schweizerischen 3-Säulen-Konzeption der Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge	<a href="#">318.012.1.95d</a>
10/95	Département fédéral de l'intérieur (1995): Rapport du Département fédéral de l'intérieur concernant la structure actuelle et le développement futur de la conception helvétique des trois piliers de la prévoyance vieillesse, survivants et invalidité.	<a href="#">318.012.1.95f</a>
10/95	Dipartimento federale dell'interno (1995): Rapporto del Dipartimento federale dell'interno concernente la struttura attuale e l'evoluzione futura della concezione svizzera delle tre pilastri de la previdenza per la vecchiaia, i superstiti e l'invalidità.	<a href="#">318.012.1.95i</a>
1/96	Interdepartementale Arbeitsgruppe „Finanzierungsperspektiven der Sozialversicherungen“ (IDA FiSo 1) (1996): Bericht über die Finanzierungsperspektiven der Sozialversicherungen (unter besonderer Berücksichtigung der demographischen Entwicklung).	<a href="#">318.012.1.96d</a>
1/96	Groupe de travail interdépartemental « Perspectives de financement des assurances sociales » (IDA FiSo 1) (1996): Rapport sur les perspectives de financement des assurances sociale (en regard en particulier à l'évolution démographique).	<a href="#">318.012.1.96f</a>
1/97	Interdepartementale Arbeitsgruppe „Finanzierungsperspektiven der Sozialversicherungen“ (IDA FiSo 2) (1997): Analyse der Leistungen der Sozialversicherungen; Konkretisierung möglicher Veränderungen für drei Finanzierungsszenarien.	<a href="#">318.012.1.97d</a>
1/97	Groupe de travail interdépartemental « Perspectives de financement des assurances sociales » (IDA FiSo 1) (1997): Analyse des prestations des assurances sociales ; Concrétisation de modifications possibles en fonction de trois scénarios financiers.	<a href="#">318.012.1.97f</a>