



FACHKRÄFTE
SCHWEIZ

ÄLTERE
ARBEITNEHMENDE

www.fachkraefte-schweiz.ch
www.personnelqualifie-suisse.ch
www.personalequalificato-svizzera.ch

- 3 Editorial
Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann
- 4 Die Situation der älteren Arbeitnehmenden
auf dem Schweizer Arbeitsmarkt
- 8 Massnahmen der Arbeitslosenversicherung
für ältere Arbeitnehmende
- 10 Gute Rahmenbedingungen für ältere Arbeitnehmende
Diese Betriebe machen es vor:
Blaser Metallbau AG, Andelfingen / ZH
Alpnach Norm-Schränkelemente AG, Alpnach Dorf / OW
Hunkeler AG, Wikon / LU
KAPAG Karton + Papier AG, Muhen / AG
- 22 Demografie-Beratung für KMU
bei der Besetzung von Vakanzen:
Kantonale Arbeitsmarktbehörden gehen neue Wege,
das Beispiel Basel-Landschaft
- 26 Weitere Informationen und Beratung zum Thema
- 27 Impressum

EDITORIAL

Die Wirtschaft braucht Fachkräfte. Und Menschen brauchen Jobs. Doch: Unsere Gesellschaft altert, und mit ihr die Fachkräfte. Heute hat bereits jeder fünfte Erwerbstätige das 55. Lebensjahr überschritten. Während der letzten Dekade verzeichnete die Gruppe der älteren Arbeitnehmenden das stärkste Wachstum im Schweizer Arbeitsmarkt. Einerseits ist die alternde Bevölkerung dafür verantwortlich, andererseits beteiligen sich Ältere stärker am Arbeitsmarkt und arbeiten länger – teilweise über das Rentenalter hinaus. Denn Menschen leben heute nicht nur länger, sie bleiben auch länger gesund. Trotz dieser positiven Ausgangslage wird der demografische Wandel in absehbarer Zeit die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal mindern. Nicht von heute auf morgen, aber stetig. Zugleich steigt der Bedarf an Fachkräften kontinuierlich an. Der technologische Fortschritt und im Speziellen die Digitalisierung verändern die Anforderungen an die Fachkräfte. Die Betriebe sind an vorderster Front mit diesen Entwicklungen konfrontiert. Sie sind die entscheidenden Akteure. Die Verantwortlichen in den Betrieben sind deshalb gefordert, schon heute die Weichen zu stellen, um das Potenzial von Älteren noch besser auszuschöpfen.

Die Situation von älteren Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt ist grundsätzlich gut. Allerdings sind sie immer wieder mit Vorurteilen konfrontiert. Ihnen wird teilweise vorgeworfen, sie seien unflexibel oder weniger leistungsfähig als jüngere Arbeitnehmende. Einmal von Arbeitslosigkeit betroffen ist der Weg zurück ins Erwerbsle-

ben für Ältere viel schwieriger. Oft genug lese ich Briefe von besorgten Bürgerinnen und Bürgern, die Schwierigkeiten bei der Stellensuche bekunden. Mir ist es ein wichtiges Anliegen, dass bestehende Vorbehalte gegenüber älteren Arbeitnehmenden abgebaut und deren Potenziale aufgezeigt werden. Die Sensibilisierung der Betriebe und Öffentlichkeit ist dafür zentral.

Die Broschüre verfolgt genau diesen Ansatz. Sie zeigt anhand guter Praktiken, welche Wege Betriebe einschlagen können, um die Potenziale von älteren Mitarbeitenden effizient zu nutzen. Anhand von Interviews geben Verantwortliche und Mitarbeitende Auskunft über die eingeleiteten Massnahmen wie z.B. Bogenkarrieren, Weiterbildungsmöglichkeiten oder die gezielte Weitergabe von Wissen und Erfahrung an Jüngere. Eines haben die Bestrebungen gemein: Sie bringen die Stärken der Älteren besser zur Geltung.

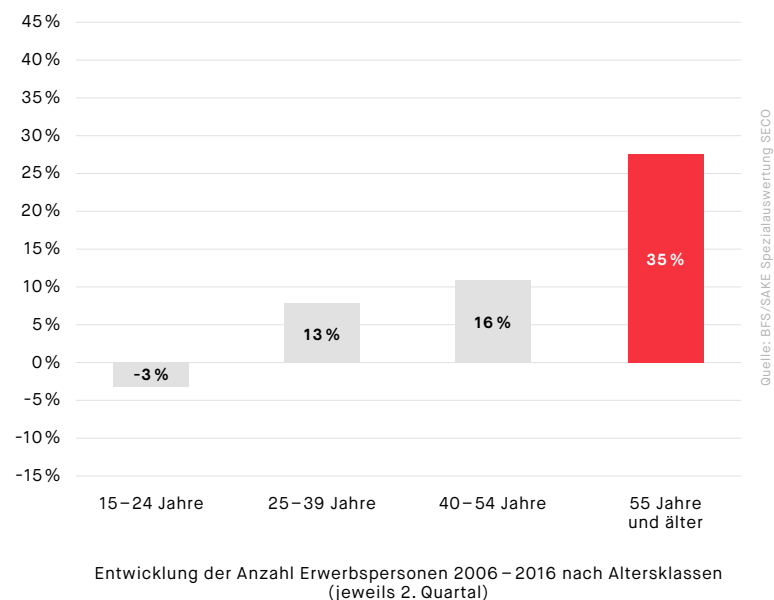
Ich freue mich, dass die Betriebe ihre guten Praktiken an dieser Stelle präsentieren. Dafür danke ich herzlich. Auch viele andere Unternehmen ergreifen schon entsprechende Massnahmen. Wir sind auf dem richtigen Weg. Ich lade Sie, liebe Unternehmerinnen und Unternehmer, gerne ein, diesen Beispielen zu folgen, Ihre eigenen Projekte zu realisieren und damit eine grosse Herausforderung unserer Zeit anzugehen.

Johann N. Schneider-Ammann
Bundesrat

DIE SITUATION DER ÄLTEREN ARBEITNEHMENDEN AUF DEM SCHWEIZER ARBEITSMARKT

Die Bedeutung der älteren Arbeitnehmenden für den Arbeitsmarkt nimmt zu

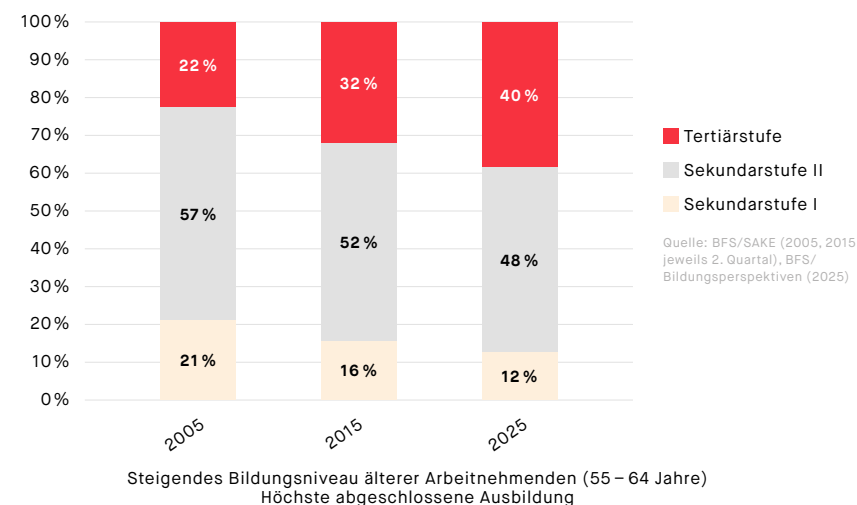
Rund jeder fünfte Erwerbstätige in der Schweiz ist heute bereits 55 Jahre oder älter. Personen ab 55 sind die am schnellsten wachsende Altersgruppe im Arbeitsmarkt. Zwischen 2006 und 2016 verzeichnete diese Altersgruppe bei den erwerbstätigen Personen ein Wachstum von 35%.



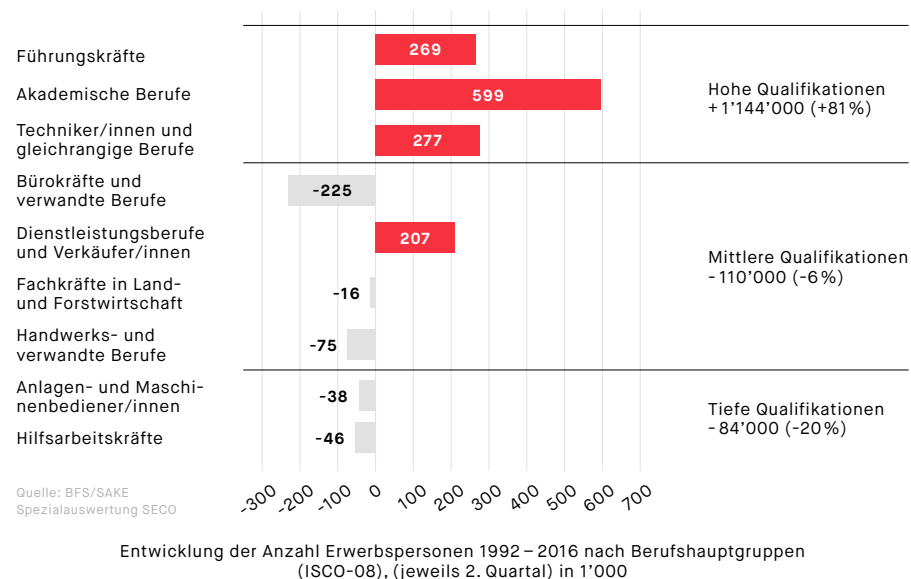
Dass immer mehr ältere Personen erwerbstätig sind, hat mit der demografischen Entwicklung zu tun: Die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Babyboomer-Generation erreichen in diesen Jahren das 50. Altersjahr. Aber nicht nur die Zahl – auch die Erwerbsbeteiligung von Personen ab 55 Jahren nimmt laufend zu. Ältere Personen arbeiten heute häufiger bis ins Rentenalter und teilweise sogar darüber hinaus.

Der Fachkräftebedarf wächst: Bildung ist auch für ältere Arbeitnehmende zentral

Mit ein Grund für die steigende Erwerbsbeteiligung von älteren Personen ist deren steigendes Bildungsniveau. Ältere sind ein zunehmend wichtiges Fachkräftepotenzial, auf das die Wirtschaft nicht verzichten kann. 2025 dürften rund 40% der 55–64jährigen Erwerbspersonen über einen tertiären Bildungsabschluss verfügen.

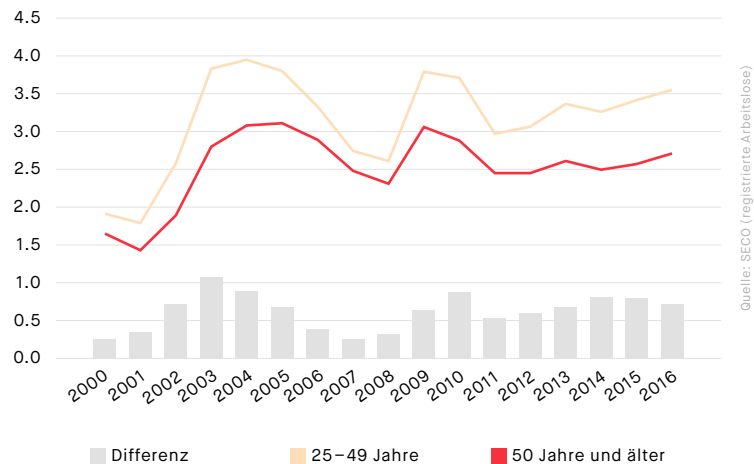


Der Trend zu einem höheren Bildungsstand wird sich bei den älteren Personen über die kommenden Jahre fortsetzen. Dies kommt dem Bedarf der Wirtschaft entgegen, denn die Nachfrage nach Arbeitskräften mit hoher Qualifikation dürfte weiter zunehmen – wie die Entwicklung der Anzahl Erwerbspersonen in den Berufshauptgruppen zeigt:



Das Risiko, arbeitslos zu werden, ist bei älteren Arbeitnehmenden unterdurchschnittlich

Die Arbeitslosenquote der Personen ab 50 Jahren ist niedriger als jene der 25–49-jährigen.



Arbeitslosenquoten 2000–2016
(jeweils Jahresdurchschnitt)

Aber: Bei Arbeitslosigkeit ist der Weg zurück in die Arbeitswelt für Ältere häufig schwieriger

Auffallend ist, dass mit dem Alter die Dauer der Arbeitslosigkeit zunimmt. Entsprechend sind ältere Personen bei den Langzeitarbeitslosen übervertreten. Ein Viertel aller 2016 beim RAV gemeldeten Arbeitslosen waren 50 Jahre oder älter. Betrachtet man nur die rund 24'000 Langzeitarbeitslosen, steigt der Anteil der Personen ab 50 Jahren auf 42%.



Arbeitslose 2016

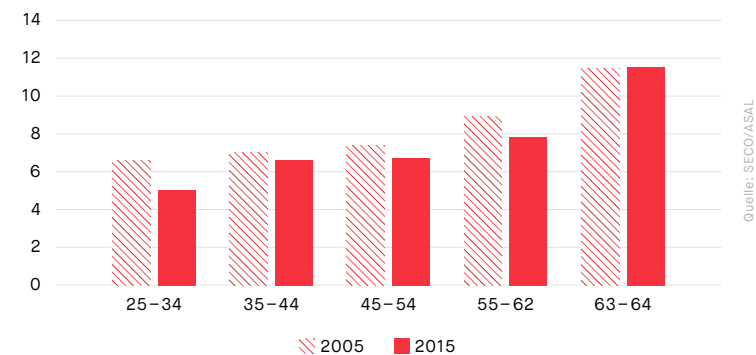


Langzeitarbeitslose 2016 (> 1Jahr)

Quelle: SECO (registrierte Arbeitslose)

Die Arbeitslosenversicherung trägt dem höheren Risiko einer längerdauernden Stellensuche Rechnung

Dies zeigt sich in der höheren durchschnittlichen ALV-Leistungsbezugsdauer von älteren Personen.



Durchschnittliche ALV-Leistungsbezugsdauer in Monaten nach Altersklassen

MASSNAHMEN DER ARBEITSLOSENVERSICHERUNG (ALV) FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMENDE

Die ALV kennt keine spezifische Integrationsstrategie, aber...

ENTSCHÄDIGUNGS- UND TAGGELDSYSTEM

Die Arbeitslosenversicherung verfügt über ein spezielles Entschädigungs- und Taggeldsystem für arbeitslose Personen über 50 Jahren. Bei einer Beitragszeit von mindestens 22 Monaten haben ältere Arbeitnehmende (ü55) Anspruch auf 520 Taggelder. Vier Jahre vor dem ordentlichen Pensionsalter können ältere Versicherte zusätzliche 120 Taggelder beanspruchen.

KUNDENORIENTIERTE BERATUNG

Die ALV kennt keine Normstrategie in der Beratung von älteren Stellensuchenden. Die Berücksichtigung der individuellen Problemlage ist zentral. Die individuelle Begleitung anhand der Ressourcen, Erwartungen und Bedürfnissen einer Person ist entscheidend für eine zielführende Beratung und Vermittlung.

ARBEITSMARKTLICHE MASSNAHMEN (AMM) ZUR WIEDEREINGLIEDERUNG

Neben den Leistungen zur Existenzsicherung beim Erwerbsausfall fördert die Arbeitslosenversicherung die rasche und dauerhafte Wiedereingliederung von Stellensuchenden mittels arbeitsmarktlicher Massnahmen. Die AMM umfassen ein breites Angebot an Kursen und Programmen, mit denen Stellensuchende gezielt für die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes qualifiziert werden können. Zum Beispiel unterstützen Einarbeitungszuschüsse (EAZ), Pendler- und Wochen-aufenthaltsbeiträge (PEWO), kollektive und individuelle Kurse sowie Programme zur vorübergehenden Beschäftigung (PVB) Stellensuchende bei der Wiedereingliederung. Innerhalb der AMM existieren zudem spezifische Module für Ältere wie z.B. Einzelcoaching zur Förderung des Selbstmarketing und Selbstbewusstseins.

FOKUS EINARBEITUNGSZUSCHÜSSE EAZ

Diese Massnahme bietet Versicherten mit Taggeldanspruch die Möglichkeit, ihre Fachkompetenzen zu erneuern bzw. zu erweitern, indem sie bei einem Arbeitgeber eine Einarbeitungszeit absolvieren. Der Arbeitgeber wird mit EAZ unterstützt, wenn die versicherte Person nach der Einarbeitung zu orts- und branchenüblichen Bedingungen angestellt wird. Zu Beginn des Arbeitsverhältnisses betragen die Zuschüsse 60 Prozent des Monatslohnes, 40 Prozent müssen vom Arbeitgeber übernommen werden. Während der Einarbeitungszeit erhöht sich dann der Arbeitgeberanteil. Die Laufzeit dieser AMM kann für Versicherte über 50 Jahre auf bis zu 12 Monate angesetzt werden. Ältere Arbeitnehmende sind bei dieser Massnahme prozentual am stärksten vertreten.

GUTE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMENDE DIESE BETRIEBE MACHEN ES VOR:

Den Betrieben kommt bei der besseren Ausschöpfung der Potenziale von älteren Arbeitnehmenden eine entscheidende Rolle zu. Sie sind direkt mit den Folgen der demografischen Entwicklung und der fortschreitenden Digitalisierung konfrontiert. Die folgenden Beispiele zeigen Lösungswege auf, mit denen die Potenziale älterer Arbeitnehmender effizienter genutzt werden können.

BLASER METALLBAU AG
 Andelfingen / ZH

www.blaser.net


Roger Huch (53), Metallbauer

BRANCHE Metallbau
KONTAKT Vanessa Todt
FUNKTION Personalverantwortliche
TELEFON 052 305 26 66
E-MAIL personal@blaser.net

MITARBEITER- BESTAND	MÄNNLICH	50+	WEIBLICH	50+	TOTAL
	45	13	7	0	52

«Jeder Mitarbeiter wird nach seinen Fähigkeiten und Neigungen eingesetzt, unterstützt und auch weitergebildet. Ein guter Mix zwischen Jung und Alt sichert uns Knowhow, Erfahrung und Mut für Neues. Jeder Mitarbeiter ist zuerst ein Mensch. Alle sind als Menschen gleichwertig.»

Wie wichtig sind Ihnen ältere Arbeitnehmende? Wo sehen Sie das Potenzial? Wo sehen Sie Schwierigkeiten?

Alle Mitarbeitenden sind uns sehr wichtig! Sorgen bereiten uns aktuell der absehbare Fachkräftemangel und die grosse Abwanderung von jungen, ausgebildeten Fachkräften in andere Branchen. Potenzial sehen wir in der Erfahrung von älteren Arbeitnehmenden. Sie können gut improvisieren und dienen dem Nachwuchs als Vorbilder sowie Ausbilder. Es ist wichtig, alle Mitarbeitenden für voll zu nehmen. Keine/r soll das Gefühl haben, sie/er gehöre zu einer Sondergruppe. Im Erhalt der Gesundheit und Fitness sowie dem digitalen Wandel (Umgang mit elektronischen Medien) liegt eine Herausforderung. Begrenzte Karriereöglichkeiten und dadurch beschränkte Löhne bergen Schwierigkeiten. Erfolgserlebnisse treten ein – ohne tatsächlichen «Aufstieg». Die Jungen haben zudem nicht immer Verständnis für die «Extrawürste» von älteren Arbeitnehmenden.

Welche Massnahmen verfolgen Sie, um ältere Arbeitnehmende zu halten oder zu integrieren?

Wir nehmen Rücksicht auf gesundheitliche Aspekte – zum Beispiel mit der Reduktion der körperlichen Gesamtbelastung. Die Arbeitszeiten sind möglichst flexibel einzurichten. Auch bieten wir Teilzeitpensen resp. Pensenanpassungen an. Im Sinne einer Fachkarriere können Spezialaufgaben übernommen werden, die den Arbeitsalltag spannender und abwechslungsreicher machen.

Welche Erfolge und Misserfolge haben die ergriffenen Massnahmen verursacht?

Ältere Mitarbeitende fühlen sich gut aufgehoben und haben Vertrauen in die Firma,

die auch Lösungen anbietet, wenn es einmal nicht mehr geht. Ein Erfolg ist auch, wenn die älteren Mitarbeitenden spüren, dass sie gebraucht werden und sie Sinn und Freude an ihrer Arbeit finden. Aber es gab auch schon Misserfolge: so kam es schon vor, dass sich ältere Mitarbeitende nicht auf den neuen Betrieb einstellen konnten – vor allem weil keine Flexibilität vorhanden war.

Welche Bedeutung hat die Mitarbeiterführung bei der Umsetzung solcher Massnahmen?

Eine sehr grosse. Klare Führung ist wichtig. Dabei nimmt eine transparente Kommunikation einen ebenso hohen Stellenwert ein.

Wo liegen Befürchtungen bei der Umsetzung von Massnahmen für ältere Arbeitnehmende?

Die Massnahmen müssen zur Firmenkultur passen. Es darf nicht immer mehr «Extrawürste» geben. Mitarbeitende mit hohem Gerechtigkeitsinn werden unter Umständen demotiviert, weil ältere Kolleginnen und Kollegen etwas nicht mehr erledigen müssen, wofür sie verpflichtet sind. Teilweise herrscht auch die Befürchtung vor, dass ältere Mitarbeitende mit den rasanten, technologischen Veränderungen nicht mithalten können.

Die Bedeutung der Bildung nimmt stetig zu: Wie fördern Sie den Erhalt und Ausbau des Knowhows von älteren Arbeitnehmenden?

Wir bieten regelmässig interne und externe Weiterbildungen an. Jährlich sind das etwa 20 bis 50 Stunden. Die Weiterbildung muss auch Sinn machen. Vielfach lernen die Mitarbeitenden auch über Training on the Job. Dabei gilt es, Defizite sofort zu



beheben. Das Gelernte sollte umgehend eingesetzt werden. Eine Ausbildung auf Vorrat ist nicht sinnvoll. Der moderne Maschinenpark erfordert in der Regel mehr Weiterbildung – on und off the job. Die Zeit bis zur Rente beträgt zudem häufig 5 bis 15 Jahre, da lohnt sich eine Weiterbildung und macht die Arbeit spannender.

Welche Rolle spielen flexible Arbeitsmodelle für ältere Arbeitnehmende in Ihrem Betrieb?

Flexible Arbeitsmodelle sind ein Baustein, der für ältere Arbeitnehmende immer wichtiger wird. Flexibel heisst vor allem, dass beide Parteien etwas geben müssen.

Was würden Sie anderen Betrieben betreffend älteren Arbeitnehmenden mit auf den Weg geben?

Der gesunde Menschenverstand darf nicht ausser Acht gelassen werden: Wir haben es bei Mitarbeitenden zuallererst mit Menschen zu tun. Starre Regelungen verhindern flexible Lösungen. Den betroffenen Mitarbeitenden werden klare Informationen über getroffene Lösungen weitergegeben. Es muss immer ein Geben und Nehmen sein – das steigert auch die Akzeptanz im Betrieb.

«Die Zeit bis zur Rente beträgt zudem häufig 5 bis 15 Jahre, da lohnt sich eine Weiterbildung und macht die Arbeit spannender.»

Wie stellen Sie sicher, dass Erfahrungen und Knowhow von älteren Arbeitnehmenden für das Unternehmen gesichert bzw. an die jüngeren Mitarbeitenden weitergegeben werden?

Wir haben dazu ein Göttiprinzip etabliert. Ältere Mitarbeitende sind auf fachlicher Stufe zuständig für die Ausbildung der Lehrlinge. Generell befürworten wir einen regen Austausch und Offenheit: Ältere Mitarbeitende stehen dabei den jüngeren für Praxisfragen zur Verfügung.

Wie schätzen Sie die Chancen der älteren Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt für die kommenden zehn Jahre ein?

Die Chancen sind intakt, solange sich die Mitarbeitenden aktiv um ihre Zukunft kümmern. Durch den Fachkräftemangel und das Vakuum bei den Jungen werden wir in Zukunft auf die Älteren angewiesen sein. Diejenigen, welche sich zurückziehen und nur noch auf die Pensionierung warten, haben eher geringe Chancen.

Wie geht Ihr Arbeitgeber auf Ihr Lebensalter ein?

Mein Vorgesetzter schenkt mir täglich Vertrauen in meine Fähigkeiten. Daher fühle ich mich ernst genommen und bin noch lange nicht auf dem «Abstellgleis». Mein Arbeitspensum beträgt 90%. Ich habe daher in der Regel freitagmittags frei. Dabei kriege ich weiterhin den vollen Lohn – also 100%. Die Möglichkeit Lernende auszubilden, entlastet mich körperlich und bereichert meine Aufgaben. Meine Kompetenz wird nicht in Frage gestellt und täglich gebraucht. Das spiegelt sich auch in den Kundenbeziehungen – für einen sehr guten Kunden bin ich die erste Anlaufstelle. Jährlich werden mindestens zwei Standortbestimmungen durchgeführt. Die Möglichkeit einer Bogenkarriere besteht. Ein Rückschritt ist möglich und in der Regel finanziell gut gelöst. Positiv beurteile ich den guten Informationsfluss: wir werden informiert und miteinbezogen. Ich habe nicht das Gefühl, zum alten Eisen zu gehören und habe Vertrauen, dass der Arbeitgeber eine Lösung findet, wenn es nicht mehr so geht wie heute. Die körperliche Arbeit hält mich zudem fit.

Welche Erfahrungen haben Sie damit? Wie hat sich Ihre Arbeitssituation durch eine Massnahme für ältere Arbeitnehmende verändert?

Durch die wöchentliche Zeitkompensation verspüre ich mehr Lebensqualität. Da ich auch Lernende betreue, ist noch mehr Fachwissen gefragt. Ideen und Verbesserungsvorschläge werden angehört und zum grossen Teil umgesetzt. Das fördert die Motivation und zeigt: Wir brauchen ältere Mitarbeitende. Dank Weiterbildung zur Auffrischung von Fachwissen kann ich meine Aufgaben kompetent erledigen.

Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger: Welche Rolle hat die Verbesserung vorhandener (beruflicher) Kompetenzen und Weiterbildung für Sie?

Lebenslanges Lernen hat meines Erachtens einen hohen Stellenwert. Man hat dadurch das Gefühl, auf dem aktuellen Stand (der Technik) zu sein und spürt das Alter weniger. Die jeweiligen Lernhalte müssen zwingend der Aufgabe angepasst sein – Praxisorientierung und eine rasche Umsetzung des Gelernten sind zentral.

Welche Voraussetzungen müssen aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit Sie eine Weiterbildung/Umschulung starten?

Die Weiterbildungsmöglichkeiten oder die neuen Job-Funktionen wie zum Beispiel zusätzliche Anwenderkenntnisse für neue Software-Programme müssen klar intern publiziert und kommuniziert werden. Die interne Bewerbungsmöglichkeit soll gegenüber der externen Bewerbung bevorzugt werden. Ich investiere gerne meine Zeit in Weiterbildung, wenn diese Rahmenbedingungen erfüllt sind.

Was würden Sie anderen älteren Arbeitnehmenden hinsichtlich Erhalt und Ausbau von Knowhow mit auf den Weg geben?

Man sollte Neuem offen gegenüberstehen und ehrlich mit sich selber sein, auch wenn das manchmal heisst, fehlendes Wissen einzugestehen. Wenn etwas unklar ist, sollte man nachfragen. Wichtig ist auch, das interne Knowhow zu nutzen – insbesondere auch von jüngeren Arbeitnehmenden. Man muss dranbleiben, mitmachen und Interesse zeigen und sich selber nicht aufs Abstellgleis stellen. Denn auch als älterer Arbeitnehmender geht der Job weiter, vielleicht sogar über 65.

ALPNACH NORM-SCHRANKELEMENTE AG
Alpnach Dorf / OW

www.alpnachnorm.ch



Hansruedi Eberli (59), ehemaliger Produktionsleiter und heutiger Allrounder / Maschinist
im Gespräch mit Brigitte Breisacher, Geschäftsinhaberin

BRANCHE Möbelindustrie
KONTAKT Brigitte Breisacher
FUNKTION Geschäftsinhaberin
TELEFON 041 672 99 11
E-MAIL brigitte.breisacher@alpnachnorm.ch

MITARBEITER- BESTAND	MÄNNLICH	50+	WEIBLICH	50+	TOTAL
	91	39	20	8	111

«Ältere Arbeitnehmende haben bei uns die Möglichkeit, sich in anderen Aufgabenbereichen zu betätigen. Aber auch die Reduktion des Arbeitspensums, das Arbeiten über das Rentenalter hinaus oder die Abgabe von Führungsfunktionen liegen im Bereich des Möglichen.»

«Wir arbeiten mit dem Wissen aus der Vergangenheit in der Gegenwart und für die Zukunft.»

Welche Massnahmen verfolgen Sie, um ältere Arbeitnehmende zu halten oder zu integrieren?

Ich denke, dass es ein gemeinsames und gutes Zusammenwirken braucht. Ältere Mitarbeitende suchen sich nicht unbedingt die neue Herausforderung. Daher ist es wichtig, sie in Projekte miteinzubinden, ihnen Vertrauen zu schenken. Das öffnet den Horizont und fördert die Bereitschaft, sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Zudem bieten wir auch andere Möglichkeiten: Möchte jemand die Belastung etwas reduzieren und weniger Verantwortung übernehmen, so sind wir offen dafür.

Was würden Sie anderen Betrieben betreffend älteren Arbeitnehmenden mit auf den Weg geben?

Es lohnt sich, das Wissen im Betrieb zu halten. Jüngeren Mitarbeitenden soll der Wissensschatz der älteren Kolleginnen und Kollegen mit auf den Weg gegeben werden. Die jungen Mitarbeitenden können dafür bei Älteren in anderen Bereichen wie zum Beispiel der Informatik das Feuer entfachen.

Die Bedeutung der Bildung nimmt stetig zu: Wie fördern Sie den Erhalt und Ausbau des Knowhows von älteren Arbeitnehmenden?

Dies geschieht bei uns vor allem mit Projektarbeit. Indem wir ältere Mitarbeitende in neue Projekte miteinbinden, können sie ihr Knowhow erweitern.

Wie schätzen Sie die Chancen der älteren Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt für die kommenden zehn Jahre ein?

Tendenziell werden die Chancen eher kleiner. Wichtig ist, dass ältere Mitarbeitende auch ihren Teil beitragen und offen sind für Neues. Es kann nicht alles nur in der Verantwortung der Arbeitgebenden liegen. Eigenes TUN ist gefragt!

HUNKELER AG
Wikon / LU

www.hunkeler.ch



Kurt Graber (64), Leiter Technik

BRANCHE Anlagen- und Maschinenbau
KONTAKT Cindy Hunkeler
FUNKTION Leiterin HR
TELEFON 062 745 62 64 / 076 418 07 68
E-MAIL c.hunkeler@hunkeler.ch

MITARBEITER- BESTAND	MÄNNLICH	50+	WEIBLICH	50+	TOTAL
	212	79	29	5	241

«Ältere Arbeitnehmende sind wichtige Knowhow-Träger der Unternehmung und tragen zu einer guten Durchmischung in den Teams bei. Wir versuchen, massgeschneidert und individuell Lösungen für ältere Arbeitnehmende zu gestalten, dazu gehören: Flexibler Altersrücktritt, Alterteilepensionierung oder Bogenkarriere.»

Wie wichtig sind Ihnen ältere Arbeitnehmende? Wo sehen Sie das Potenzial? Wo sehen Sie Schwierigkeiten?

Sehr wichtig. Sie haben sich in all den Jahren wertvolles Knowhow erarbeitet, welches zum Teil schwierig zu dokumentieren ist. Das Potenzial ist, dass sie ihre grosse Erfahrung an jüngere Mitarbeitende weitergeben können. Schwierigkeiten sind zum Teil, dass wenn Erkrankungen auftreten, diese meist gravierender sind als bei jüngeren Mitarbeitenden.

Welche Massnahmen verfolgen Sie, um ältere Arbeitnehmende zu halten oder zu integrieren?

Bei uns in der Firma herrscht ein vertrauensvolles, offenes Betriebsklima. Schwierigkeiten können thematisiert werden. Es wird individuell reagiert, wenn zum Beispiel Bedarf zur Pensumsreduktion aufgrund von «Müdigkeit» besteht. Wir befürworten eine massgeschneiderte individuelle Begleitung ab dem 60. Altersjahr.

Welche Bedeutung hat die Mitarbeiterführung bei der Umsetzung solcher Massnahmen?

Es ist sehr stark führungsabhängig, ob mögliche Herausforderungen bei älteren Arbeitnehmenden erkannt werden. Die Führung muss sensibilisiert sein.

Welche Erfolge und Misserfolge haben die ergriffenen Massnahmen verursacht?

Die Gefahr besteht, dass bei unachtsamer Führung ältere Arbeitnehmende ins Abseits manövriert werden. Da übernimmt das HR eine wichtige Rolle. Achtsamkeit mit älteren Arbeitnehmenden soll Teil der Firmenkultur sein.

Welche Rolle spielen flexible Arbeitsmodelle für ältere Arbeitnehmende in Ihrem Betrieb?

Sie spielen eine grosse Rolle und werden unterschiedlich in Anspruch genommen. Wir führen ab 60 individuelle Gespräche, um Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Ansprüche in Einklang zu bringen.

Was würden Sie anderen Betrieben betreff älteren Arbeitnehmenden mit auf den Weg geben?

Eine offene Gesprächskultur und die Erarbeitung von individuellen Anstellungsbedingungen sind zentral. Ein gezieltes Altersmanagement unterstützt diesen Prozess. Gezieltes Altersmanagement bedeutet: Bereitschaft zu individuellen Lösungen.

Die Bedeutung der Bildung nimmt stetig zu: Wie fördern Sie den Erhalt und Ausbau des Knowhows von älteren Arbeitnehmenden?

Das jährliche Mitarbeitergespräch ist ein wichtiger Faktor zur Standortbestimmung. Es werden bei langjährigen Mitarbeitenden die Möglichkeiten angeschaut, um ihre Arbeitsmarktattraktivität zu erhalten.

Wie schätzen Sie die Chancen der älteren Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt für die kommenden zehn Jahre ein?

Wir können auch in Zukunft nicht auf ältere Arbeitnehmende verzichten. Mit den verschärften Rahmenbedingungen der Schweiz und dem zunehmenden Fachkräftemangel, ist ein gezieltes und bewusstes Altersmanagement wichtig.

*«Die älteren Arbeitnehmenden
haben einen wichtigen
Stellenwert in der Firma und
werden dementsprechend
auch wertschätzend behandelt.»*

Wie geht Ihr Arbeitgeber auf Ihr Lebensalter ein?

Es wurden verschiedene Gespräche mit mir geführt, um die optimale Lösung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu erarbeiten. Ich erreiche das Pensionsalter im Juni und werde vorerst 20 – 30% weiterarbeiten.

Wie hat sich Ihre Arbeitssituation durch eine Massnahme für ältere Arbeitnehmende verändert?

Personelle Führung habe ich vor einigen Jahren an meine Ko-Leitung abgegeben. Die fachliche Führung habe ich beibehalten. Dadurch konnte ich mich voll und ganz auf die Leitung Technik im fachspezifischen Bereich konzentrieren. Dies war eine optimale Lösung.

Welche Stärken der älteren Belegschaft werden dadurch gefördert?

Die älteren Arbeitnehmenden haben einen wichtigen Stellenwert in der Firma und werden dementsprechend auch wertschätzend behandelt.

Inwiefern sind Sie zu einer Bogenkarriere bereit?

Bei mir stellt sich diese Frage nicht mehr. Es ist aber eine interessante Variante und wurde in der Firma auch schon beim Leiter Beschaffung angewendet. Er hat die Leitung der Beschaffung abgegeben und hat eine Sparte davon übernommen (Infrastruktur).

Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger: Welche Rolle hat die Verbesserung vorhandener (beruflicher) Kompetenzen und Weiterbildung für Sie?

Nachkommende Generationen stehen zunehmend unter Wettbewerbsdruck und müssen daher auch ständig ihre Kompetenzen verbessern und erweitern. Meine Generation hat vor allem Fachwissen aufgebaut, aber dies alleine reicht in Zukunft nicht mehr.

Welche Voraussetzungen müssen aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit Sie eine Weiterbildung/Umschulung starten?

Wenn es der Arbeitgeber verlangt, dass, um die Position zu behalten oder gegenüber jüngeren Mitarbeitenden zu bestehen, Weiterbildungen besucht werden müssen, würde ich die Kosten auch teilweise selber tragen. Jede Weiterbildung stärkt den Lebenslauf und ist im zunehmenden Wettbewerb ein persönlicher Vorteil.

Was würden Sie anderen älteren Arbeitnehmenden hinsichtlich Erhalt und Ausbau von Knowhow mit auf den Weg geben?

Bei mir ist es die Kundennähe, der Besuch von Fachveranstaltungen und Messen, das Lesen von Fachliteratur, welche dazu beigetragen haben, dass ich am Ball blieb. Ich rate älteren Arbeitnehmenden: Aktiv bleiben, interessiert sein, offen für Neues sein.

KAPAG KARTON + PAPIER AG

Muhen / AG

www.kapag.com



Alexander Meyer (8. von links), Geschäftsführender Inhaber mit Team

BRANCHE Papier / Karton
KONTAKT Alexander Meyer
FUNKTION Geschäftsführender Inhaber
TELEFON 062 737 17 47
E-MAIL a.meyer@kapag.com

MITARBEITER- BESTAND	MÄNNLICH	50+	WEIBLICH	50+	TOTAL
	39	16	6	2	45

«Grundsätzlich haben wir kein spezifisches Konzept. Das Alter an sich ist für uns bei der Anstellung und Weiterbeschäftigung (bisher) völlig sekundär. Kompetenz, Persönlichkeit, Leistungswille, Werdegang und Erfolge sind vorrangig.»

Wie wichtig sind Ihnen ältere Arbeitnehmende? Wo sehen Sie das Potenzial? Wo sehen Sie Schwierigkeiten?

Bei uns sind ältere Arbeitnehmende in allen Unternehmensbereichen tätig: in der Geschäftsleitung, als Kadermitglieder, fähige Maschinenführer und gute Betriebsmitarbeitende. Ihre Erfahrung, Sozialkompetenz sowie Motivation sind dabei tragend. Es wird für uns keine leichte Aufgabe sein, diese wertvollen Mitstreitenden in den nächsten 3 bis 15 Jahren zu ersetzen.

Welche Massnahmen verfolgen Sie, um ältere Arbeitnehmende zu halten oder zu integrieren?

Wir legen Wert auf einen familiären, kollegialen und sozialen Umgang. Unser Arbeitsumfeld ist leistungsfördernd sowie fordernd und unsere Anstellungsbedingungen fair. Daher sind keine zusätzlichen Massnahmen geplant – trotz intensivem Wettbewerb und starkem Franken. Walk the talk – das tatsächliche Leben der Werte war bisher erfolgreich. Wir beziehen die Mitarbeitenden bei Entscheidungen ein und setzen verschiedenste Massnahmen konsequent um. Das fördert die Solidarität. Sozialkompetenz und Empathie unserer Geschäftsleitungsmitglieder tun ihr Übriges.

Welche Erfolge und Misserfolge haben die ergriffenen Massnahmen verursacht?

Unsere Mitarbeitenden sind motiviert und es bestehen kaum Generationenkonflikte. Sie haben eine gute Arbeitseinstellung, sind flexibel und zur Mehrarbeit bereit. Es gab allerdings auch schon ältere Mitarbeitende, die überfordert waren oder die Pensionierung kaum erwarten konnten. Grundsätzlich überwiegen jedoch die positiven Erfahrungen.

Welche Bedeutung hat die Mitarbeiterführung bei der Umsetzung solcher Massnahmen?

Die Rolle des Vorgesetzten mit seinen Führungsqualitäten kombiniert mit der Sozialkompetenz der Mitarbeitenden sind Voraussetzung für ein gutes Gelingen. Dies gilt ebenso bei der Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern.

Was würden Sie anderen Betrieben betreffend älteren Arbeitnehmenden mit auf den Weg geben?

Ältere Arbeitnehmende können genauso flexibel, leistungsbereit und arbeitsfähig wie die jüngere Generation sein. Allerdings besitzen die Älteren meist eine höhere Sozialkompetenz, sind loyaler und oft mit ihrem Arbeitsumfeld zufriedener als die jungen Semester.

Wie stellen Sie sicher, dass Erfahrungen und Knowhow von älteren Arbeitnehmenden an jüngere Mitarbeitende weitergegeben wird?

Wir legen Wert darauf, dass unsere Mitarbeitenden in altersgemischten Teams an den Maschinen arbeiten und ihre Funktionen rotieren. Dadurch können die älteren Arbeitnehmenden ihre Erfahrung weitergeben und die jüngeren die Bedienung mehrerer Maschinen erlernen. Gleichzeitig wird das gegenseitige Verständnis erhöht.

Wie schätzen Sie die Chancen der älteren Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt für die kommenden zehn Jahre ein?

Die meist deutlich höheren Sozialkosten für ältere Mitarbeiter sind äusserst nachteilig. Der Mangel an Fachkräften und an Nachwuchs dürfte den Älteren zu mindestens in unserer Branche auch in Zukunft Chancen einräumen.

KANTONALES AMT FÜR INDUSTRIE, GEWERBE UND ARBEIT – KIGA

Pratteln / BL

www.kiga.bl.ch

Inge Muessle, Abteilungsleiterin Arbeitsvermittlung

BRANCHE Öffentliche Verwaltung
KONTAKT Inge Muessle
FUNKTION Abteilungsleiterin Arbeitsvermittlung
TELEFON 061 552 78 17
E-MAIL inge.muessle@bl.ch

«Aufgrund der demografischen Entwicklung wird die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden an Bedeutung gewinnen, da sie ein grosses Arbeitskräftepotenzial darstellen. Dadurch werden sich vermutlich die Chancen für eine Beschäftigung erhöhen, unter der Bedingung, dass Unternehmen und Arbeitnehmende Massnahmen hinsichtlich der Arbeitsmarktfähigkeit ergreifen.»

**DEMOGRAFIE-BERATUNG FÜR KMU BEI
DER BESETZUNG VON VAKANZEN**

Der demografische Wandel wird den Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren entscheidend prägen. Aus diesem Grund hat sich das Kantonale Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA) Baselland entschieden, die Kolleginnen und Kollegen aus der RAV-Struktur, welche im direkten Kontakt zu Arbeitgebern stehen, zum Thema «Demografie» weiterzubilden.

In den Betrieben vor Ort kann im Rahmen der Besetzung von gemeldeten Vakanzen ein Mehrwert zur Fachkräftesicherung und -förderung geleistet werden, indem die Verantwortlichen zu verschiedenen betrieblichen Handlungsfeldern sensibilisiert werden. Fragen zur Altersstruktur, dem generationenübergreifenden Wissenstransfer, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement oder auch zur Diversität des Teams werden dabei erörtert. Ziel ist, dass sich die Verantwortlichen in den Betrieben mit der Thematik auseinandersetzen und neue Wege einschlagen, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Inge Muessle, Abteilungsleiterin Arbeitsvermittlung im KIGA Basel-Landschaft und Verantwortliche für die Demografie-Beratung, gibt Auskunft.

Welche Massnahmen raten Sie Unternehmen, um ältere Arbeitnehmende zu halten oder zu integrieren?

Aus meiner Sicht gibt es verschiedene Handlungsfelder für Unternehmen und unterschiedliche Bedürfnisse der Personen. Daher ist eine individuelle Betrachtungsweise der Situation erforderlich. Bei vielen älteren Mitarbeitenden steht der Lohn nicht mehr im Vordergrund. Sie wünschen sich eine interessante Aufgabenstellung, bei der ihre Erfahrung gefragt und auch geschätzt wird. Sie möchten gleich behandelt werden wie die «jüngeren» Mitarbeitenden. Eine hilfreiche Massnahme dabei ist die Installation von Tandems, bestehend aus einer jüngeren und einer älteren Person. So können beide Altersgruppen voneinander profitieren. Generell empfiehlt sich die Bildung von altersgemischten Teams in Unternehmen. Dabei ist zu beachten, dass bei Weiterbildungen nicht nur die jüngeren, sondern auch die älteren Mitarbeitenden partizipieren können.

Weitere mögliche Ansatzpunkte sind auch die Flexibilisierung der Arbeitszeit oder die Reduktion von Pensen (z.B. auf 80%), sofern dies in den Unternehmen umsetzbar ist. Nicht zu unterschätzen ist die betriebliche Gesundheitsförderung – durch Achtsamkeit und dem Treffen von Vorkehrungen können mit wenig Mitteln eine grosse Wirkung erzeugt werden. Bei allen Massnahmen sind vor allem die Führungskräfte gefragt. Daher rate ich den Unternehmen, in die Führungskräfteentwicklung zu investieren. Gerade für jüngere Führungskräfte ist es herausfordernd altersgemischte Teams zu führen, da gegenüber den älteren Mitarbeitenden oftmals Unsicherheiten bestehen. In diesen Situationen sind gute kommunikative Fähigkeiten gefordert.

Welche Massnahmen zeigen sich als besonders erfolgreich?

Die Muster-Massnahmen gibt es sicher nicht, aufgrund der Unterschiede von Branchen und Betrieben sowie der Bedürfnisse der Belegschaften und Individuen. Für mich ist jedoch die Offenheit sowie die Lern- und Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten entscheidend – einfach mal etwas Neues ausprobieren. Es sind oft auch die kleinen Veränderungen wie beispielsweise die Bildung der Tandems oder der altersgemischten Teams, welche eine grosse Wirkung entfalten. In den Bereichen Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung können ebenfalls kleine Anpassungen die Attraktivität des Unternehmens und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen.

Kostenintensiver, jedoch sehr erfolgsversprechend sind Investitionen in die Führungskräfteentwicklung. Wenn Unsicherheiten auf beiden Seiten abgebaut und transparent kommuniziert werden können, verläuft die Zusammenarbeit konstruktiver und ältere Mitarbeitende fühlen sich mehr wertgeschätzt. Wichtig dabei ist, dass nicht der Eindruck einer Sonderbehandlung entsteht, was auch erfahrungsgemäss nicht notwendig ist. Es geht vielmehr darum, dass Führungskräfte in der Lage sind, mit allen Generationen in den Betrieben professionell umzugehen.

Wo liegen Befürchtungen bei der Umsetzung von Massnahmen für ältere Arbeitnehmende?

Es sind eher Unsicherheiten als Befürchtungen. Von Seiten der Unternehmen sind es Überlegungen dazu, wie die Thematik angegangen werden soll und ob die Ideen Anklang finden. Umgekehrt ist es einem älteren Mitarbeitenden vielleicht unangenehm, anzusprechen, dass er die Arbeitszeit reduzieren oder gerne eine Weiterbildung besuchen möchte. Gerade in der späteren Phase des Berufslebens sind die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sehr unterschiedlich und es wäre ein Fehler, stereotypisch vorzugehen. Viele Grossunternehmen entwickeln aufgrund des demografischen Wandels Lösungen im HR-Bereich, um den Altersgruppen in den Betrieben und den verschiedenen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Unsere Gesellschaft altert, der Fachkräftemangel spitzt sich zu: Wie schätzen Sie die Chancen der älteren Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt für die kommenden zehn Jahre ein?

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden an Bedeutung gewinnen, da sie ein grosses Arbeitskräftepotenzial darstellen. Dadurch werden sich vermutlich die Chancen für eine Beschäftigung erhöhen unter der Bedingung, dass Unternehmen und Arbeitnehmende Massnahmen hinsichtlich der Arbeitsmarktfähigkeit ergreifen. Unter Arbeitsmarktfähigkeit versteht man die Fähigkeit eines Individuums, sich ohne substantielle Unterstützung eines Dritten eigenverantwortlich in seinem relevanten Arbeitsmarkt bewegen zu können. Dies bedingt, dass Arbeit-

nehmende über die aktuell gesuchten Fähigkeiten verfügen. Gerade in den nächsten zehn Jahren werden sich die Anforderungen, auch durch die voranschreitende Digitalisierung, stark verändern. Aus diesem Grund sind alle gefordert, agil zu bleiben und über die notwendige Lern- und Veränderungsbereitschaft zu verfügen.

Was macht die Demografieberatung erfolgreich?

Unsere RAV-Beraterinnen und RAV-Berater in den Betrieben vor Ort. Bei der Aufnahme oder Besprechung einer Vakanz des Unternehmens kommen unsere Beraterinnen und Berater mit den Verantwortlichen ins Gespräch. Wir stellen Fragen, die bei einigen Unternehmen im Tagesgeschäft untergehen. Wir liefern Denkanstösse, die zu Veränderungen führen. Durch unsere Interventionen erreichen wir beispielsweise die Vermittlung von älteren Stellensuchenden, dass sich Unternehmen Gedanken zum Wissenstransfer machen und altersgemischte Teams bilden oder die Weiterbildung ihrer älterer Belegschaft fördern. Demografie-Beratung erfolgt im Dialog. Wir möchten nicht belehren, sondern Erfahrungen austauschen, Anregungen geben und unterstützen.

«Es sind oft auch die kleinen Veränderungen wie beispielsweise die Bildung der Tandems oder die der altersgemischten Teams, welche eine grosse Wirkung entfalten.»

WEITERE INFORMATIONEN UND BERATUNG ZUM THEMA

FACHKRÄFTE SCHWEIZ

www.fachkraefte-schweiz.ch

PERSONEL QUALIFIÉ SUISSE

www.personelqualifie-suisse.ch

PERSONALE QUALIFICATO SVIZZERA

www.personalequalificato-svizzera.ch

→ Hier finden Sie weitere Beispiele aus der Praxis

AKTUELLE ARBEITSMARKTINFORMATIONEN FÜR DIE ERFOLGREICHE BERUFSWAHL, WEITERBILDUNG UND STELENSUCHE

www.arbeitsmarktinfo.ch

DAS OFFIZIELLE SCHWEIZERISCHE INFORMATIONSPORTAL DER BERUFS-, STUDIEN- UND LAUFBAHNERATUNG

www.berufsberatung.ch

IMPRESSUM



**FACHKRÄFTE
SCHWEIZ**

**PERSONNEL
QUALIFIÉ
SUISSE**

**PERSONALE
QUALIFICATO
SVIZZERA**



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

sgv@usam

VDK CDEP

Konferenz Kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren
Conférence des Chefs des Départements cantonaux de l'Économie Publique
Conferenza dei Direttori Cantionali dell'Economia Pubblica



HERAUSGEBER

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Holzikofenweg 36
3003 Bern

PARTNER

Der Schweizerische Arbeitgeberverband ist seit 1908 die Stimme der schweizerischen Arbeitgeber in Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit.

Schweizerischer Arbeitgeberverband
Hegibachstrasse 47
8032 Zürich

Die Nummer 1 der Schweizer
KMU-Wirtschaft

Schweizerischer Gewerbeverband sgV
Schwarztorstrasse 26
3001 Bern

Konferenz Kantonalen
Volkswirtschaftsdirektoren
Haus der Kantone
Speichergasse 6, Postfach
3000 Bern 7

KONZEPTION & GESTALTUNG

Atelier Pol
Altenbergstrasse 28
3013 Bern

