## Migros

«Bogenkarriere» nennt der Migros-Genossenschafts-Bund sein Modell. Es beinhaltet eine Reduktion des Verantwortungsbereichs oder des Beschäftigungsgrads, meist im letzten Berufsabschnitt. Das ermöglicht einen schrittweisen Rückzug, ohne dass Know-how verloren geht.

## Novartis

Bei der Novartis wird auf die Erfahrung und das Wissen langjähriger Mitarbeiter gesetzt. Novartis bietet pensionierten Fachkräften an, bei bestimmten Projekten ihr Fachwissen einzubringen. Die Pensionierten werden dabei auf Basis ihres vorherigen Gehalts bezahlt.

## SBB

SBB-Angestellte können zwischen verschiedenen Modellen für den Übergang in die Pension wählen. Angestellte, die beispielsweise harte körperliche Arbeit leisten, aber wenig verdienen, wie Rangierarbeiter, können dank einem speziellen Fonds früher in Pension gehen.

## B. Braun Medical

«Perspektiven 50plus» heisst das Model der B. Braun Medical. Überstunden oder Geldprämien lassen sich als geleistete Arbeitsstunden gutschreiben und zum Beispiel für eine Auszeit oder eine Weiterbildung nutzen. Das System wird auf das flexible Renteneintrittsalter ausgedehnt.

# Ambitioniertes Ziel der Wirtschaft

**ARBEITSMARKT** Nach der Annahme der Zuwanderungsinitiative ist das inländische Arbeitskräftepotenzial in aller Munde. Dieses auszuschöpfen ist allerdings nicht einfach, wie Beispiele aus der Praxis zeigen.

LUKAS LEUZINGER
lukas.leuzinger@luzernerzeitung.ch

13 Mitarbeiter – sie habe sich schon überlegt, ob sie diese Zahl wirklich nennen sollte, gestand Marlène Honegger. Die Leiterin Direktion Personelles beim Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) stellte gestern an einer Medienkonferenz in Bern ein Modell vor, wie ihr Unternehmen das Potenzial älterer Arbeitnehmer nutzt. Die sogenannte «Bogenkarriere» soll den Mitarbeitern einen individuell abgestimmten Übergang ins Rentenalter ermöglichen, beispielsweise, indem sie ihr Pensum reduzieren oder Führungsfunktionen abgeben, statt sich frühzeitig pensionieren zu lassen. So sollen die Angestellten länger im Unternehmen gehalten werden und ihr Know-how erhalten bleiben. Ähnliche Modelle kennen auch andere Firmen (siehe Grafik).

**«Die Unternehmen sind gehalten, Bewerbungen älterer Arbeitnehmer anders zu behandeln als solche von jüngeren.»**

VALENTIN VOGT, PRÄSIDENT ARBEITGEBERVERBAND

### Noch in der Startphase

Bisher haben sich allerdings erst 13 Mitarbeiter für die «Bogenkarriere» entschieden. Bei einem Unternehmen mit 2500 Angestellten sei dies nicht besonders viel, räumte Honegger ein. «Wir befinden uns noch in der Startphase.» Sie zeigte sich aber zuversichtlich, dass der Trend weiter aufwärtsgehen wird. In der Startphase befindet sich auch der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) mit seinen Bemühungen, das Potenzial älterer Arbeitnehmer besser zu nutzen. Zwar sagte Verbandspräsident Valentin Vogt, die Arbeitgeber hätten sich schon seit längerem mit dem Thema befasst. Das Projekt «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz», welches der SAV gestern zusammen mit dem Wirtschaftsdachverband Economiesuisse präsentierte, ist allerdings noch nicht sehr konkret. Zuerst wolle man «quasi das Mühlrad einmal in Bewegung setzen». Nun werde man das Thema auf regionaler Ebene diskutieren. Auch in der Zentralschweiz sind Veranstaltungen für Unternehmen geplant. Schliesslich wolle man sich konkrete Ziele setzen und deren Erreichung messen. Als Beispiel nannte Vogt das effektive Rentenalter. Dieses habe sich in den vergangenen zehn Jahren um rund ein Jahr auf 62,6 Jahre bei Frauen beziehungsweise 64,1 Jahre bei Männern erhöht. Und nach dem Willen der Wirtschaftsverbände soll es weiter steigen.

### Verständnis für Sorgen

Dass sich die Arbeitgeber so darum bemühen, die älteren Arbeitnehmer im Arbeitsprozess zu halten, kontrastiert mit der Wahrnehmung vieler Vertreter dieser Gruppe, die sich zunehmend aus dem Arbeitsmarkt gedrängt fühlen, Angst um ihren Arbeitsplatz oder diesen bereits verloren haben und Mühe bekunden, wieder eine Stelle zu finden. Der ehemalige Preisüberwacher und alt SP-Nationalrat Rudolf Strahm schlug jüngst Alarm angesichts des «stillen Dramas» bei den Arbeitnehmern über 50 Jahren, die zunehmend durch ausländische Arbeitskräfte ersetzt würden. Vogt zeigte Verständnis für solche Sorgen. Er sieht beide Seiten in der Pflicht. «Die Unternehmen sind gehalten, Bewerbungen älterer Arbeitnehmer anders zu behandeln als solche von jüngeren.» Beispielsweise sollten sie einen älteren Bewerber auch dann einladen, wenn gerade keine Stelle offen sei, auf die sein Profil passen würde. Zugleich seien auch die Arbeitnehmer gefordert. «Die Erfahrung zeigt, dass auch ältere Arbeitslose wieder einen Job finden können – es dauert jedoch in den meisten Fällen deutlich länger und braucht mehr Geduld.»

### Differenzierter Inländervorrang

Strahm betont, dass angesichts des Verdrängungseffekts ein Schutz der inländischen Arbeitskräfte in Form eines Inländervorrangs unumgänglich sei (siehe «Nachgefragt»). Einen solchen Vorrang sieht auch die Masseneinwanderungsinitiative vor, welche vor einem Jahr an der Urne angenommen wurde. Diese Vorgabe gelte es umzusetzen, hielt Valentin Vogt fest. «Die Frage ist, wie.» Er wünscht sich eine differenzierte Umsetzung. «Statt den Inländervorrang in jedem Einzelfall abzuklären, könnte man in einer beschränkten Anzahl von Berufen, wo es praktisch keine Inländer gibt, eine kollektive Prüfung des Inländervorrangs der Berufsgruppe vornehmen.»

### Potenzial im Inland ist beschränkt

Neben den älteren Arbeitskräften sollen auch die Frauen stärker in den Arbeitsmarkt integriert werden. Zwar sei die Erwerbsquote von Frauen in der Schweiz im europäischen Vergleich relativ hoch, sagte Economiesuisse-Direktorin Monika Rühl. Jedoch arbeiteten 57 Prozent Teilzeit, fast die Hälfte davon mit einem Pensum unter 50 Prozent. Ziel müsse es sein, einerseits Frauen nach einer Geburt den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu erleichtern, andererseits die oft kleinen Arbeitspensen zu erhöhen.

Valentin Vogt mahnte allerdings auch, dass man realistisch bleiben müsse, was das Arbeitskräftepotenzial im Inland anbelangt – und illustrierte dies anhand eines Zahlenbeispiels: Wenn von den 50 000 Frauen mit Hochschulabschluss, die derzeit nicht im Berufsleben stehen, die Hälfte zurück in den Arbeitsmarkt gebracht werden könnte, wären das 25 000 zusätzliche Arbeitskräfte. Da diese nicht alle Vollzeit arbeiten würden, rechnet Vogt mit 15 000 Vollzeitstellen, die besetzt werden könnten. Das sei jedoch ein Einmaleffekt. Auf fünf Jahre verteilt wären es nur gerade 3000 Stellen pro Jahr. Die jährliche Nettozuwanderung von aktuell rund 80 000 Personen nur schon teilweise durch Inländer zu ersetzen, dürfte also keine einfache Aufgabe sein.

**Ökonom Rudolf Strahm zu den Vorschlägen der Verbände.**

## «Das ist eine reine PR-Übung»

Der ehemalige Preisüberwacher und SP-Nationalrat Rudolf Strahm (71) kritisiert das Projekt «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» von Economiesuisse und Arbeitgeberverband. Es sei noch zu wenig konkret.

*Rudolf Strahm, der Arbeitgeberverband möchte das Potenzial älterer Arbeitnehmer besser nutzen. Ist das aus Ihrer Sicht ein Schritt in die richtige Richtung?*

*Rudolf Strahm:* Das ist im Moment eine reine PR-Übung. Der Arbeitgeberverband schlägt keine konkreten Massnahmen vor und begnügt sich mit Managementgeschwurbel.

*Immerhin werden konkrete Beispiele von flexiblen Arbeitszeitmodellen präsentiert, die in einzelnen Unternehmen zur Anwendung kommen.*

*Strahm:* Das sind interessante Modelle. Aber es sind nur einzelne Beispiele ohne Breitenwirkung. Der Arbeitgeberverband überlässt es nach wie vor den einzelnen Firmen, ob sie Massnahmen ergreifen oder nicht. Das ist keine vertrauensbildende Politik.

*Arbeitgeberpräsident Valentin Vogt spricht sich für einen Inländervorrang aus, bei dem zwischen den Branchen differenziert wird. Was halten Sie davon?*

*Strahm:* Ich begrüsse das sehr. Immer mehr Firmen rekrutieren heute Arbeitskräfte im Ausland, weil das leichter ist. Sie bezahlen 8000 bis 10 000 Franken für eine Vermittlung. Dafür sind die Lohnkosten danach 1000 Franken pro Monat tiefer. Ausserdem ersparen sie sich den Aufwand, selber in der Schweiz nach Angestellten zu suchen. Davon betroffen sind nicht nur, aber besonders ältere Arbeitnehmer. Ein Inländervorrang ist die einzige wirksame Massnahme, hier Abhilfe zu schaffen.

NACHGEFRAGT

INTERVIEW LUKAS LEUZINGER
lukas.leuzinger@luzernerzeitung.ch

MEHR ZUM THEMA
Wie Bundesrat Johann Schneider-Ammann das **Wirtschaftswachstum** und die **Arbeitsplätze** sichern will, lesen Sie auf **Seite 5.**