



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Medienmitteilung

Zürich, 21. Januar 2015

## Die Arbeitgeber nutzen das Inländerpotenzial

**Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) und economiesuisse haben heute dargelegt, wie sie dazu beitragen wollen, dass mehr Personen über 50 im Arbeitsmarkt integriert bleiben. Damit wurde der Grundstein gelegt für das ambitionierte Projekt «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» - ein langfristiges Engagement mit dem Ziel, die Erwerbsquote nicht nur unter älteren Personen, sondern auch unter Frauen, Jugendlichen und Menschen mit Behinderungen messbar zu erhöhen.**

Bereits Anfang Januar hatten die Spitzenverbände SAV und economiesuisse dargelegt, wie die neue Verfassungsbestimmung zur Zuwanderung umgesetzt werden soll. Neben einer Schutzklausel für die Migration aus Europa und Massnahmen des Staates bildet das Engagement der Unternehmen einen wichtigen Pfeiler des Modells. Konkret soll das inländische Arbeitskräftepotenzial noch besser genutzt werden, um den Bedarf an qualifizierten ausländischen Arbeitskräften zu reduzieren. SAV-Präsident Valentin Vogt stellte heute in Bern-Wankdorf das Projekt «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» den Medien vor. Der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften werde basierend auf der demografischen Entwicklung hoch bleiben, so Vogt. Sein Fazit: «Die Bedeutung der inländischen Arbeitskräfte nimmt deshalb eine neue Dimension an.» Zwar würden nicht alle Unternehmen diesen Druck jetzt schon spüren. Für die Spitzenverbände sei die Herausforderung jedoch greifbar.

Das Programm «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» ist auf mehrere Jahre ausgerichtet und hat zum Ziel, verschiedene Personengruppen noch besser in den Arbeitsmarkt einzubinden, insbesondere Ältere, Frauen, Jugendliche und Personen mit Behinderungen. In der ersten Etappe des Projekts wird das Augenmerk vor allem auf die Altersgruppe der Ü50 gerichtet. Gemäss economiesuisse-Direktorin Monika Rühl denken die Wirtschaftsverbände von ihrer Basis her: Die Erfahrungen hätten gezeigt, dass Apelle «von oben» wenig bewirken. «Deshalb wählen wir einen «bottom up»-Ansatz: Wir gehen von den Unternehmen aus und bündeln alle Aktivitäten im Bereich der Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials.» Im Rahmen des Projekts sollen auf nationaler wie auch auf regionaler Ebene gute Beispiele systematisch gesammelt und bekannt gemacht werden.

### Bogenkarrieren und neue Pensionierungsmodelle

Ein Anfang ist bereits gemacht, denn sowohl die Verbände als auch viele fortschrittliche Unternehmen beschäftigen sich seit längerer Zeit mit diesem wichtigen Thema. «Mit einer Palette an neuen Pensionierungsmodellen und einem Lebensarbeitszeitmodell übernimmt die SBB Verantwortung angesichts der zukünftigen Entwicklungstendenzen und bietet personalpolitisch und ökonomisch sinnvolle Lösungen», erklärte Markus Jordi, Leiter Personal der SBB. Die demografische Situation führe bei den Bundesbahnen in den nächsten Jahren zu Pensionierungswellen, mit denen nicht nur ein Personalengpass, sondern auch ein grosser Verlust an Bahnfachwissen drohe. Deshalb sei es ein Gebot der Stunde, sich an die vermehrten Bedürfnisse nach mehr Flexibilität bei der Gestaltung des beruflichen und privaten Alltags anzupassen. Entsprechende Arbeitsmodelle treten bei den SBB ab Mai dieses Jahres schrittweise in Kraft.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Der Pharma-Konzern Novartis hat bereits 2007 das Programm «Prime Force» gestartet. Das Ziel: Ältere Mitarbeiter sollen ihr Know-how auf freiwilliger Basis der Firma auch nach der Pensionierung zur Verfügung stellen. Gemäss Thomas Bösch, Personalchef Novartis Schweiz, nehmen heute zwar erst 65 Personen am Programm teil, doch erwarte man in den nächsten Jahren einen deutlichen Anstieg. «Wer teilnimmt, gewinnt durch dieses Programm Wertschätzung und bereichernde Inhalte – das Unternehmen hingegen profitiert von der Flexibilität, dem Wissen und der Erfahrung.»

Die Migros setzt ihrerseits auf sogenannte Bogenkarrieren: Sie beinhalten eine Reduktion des Verantwortungsbereichs oder auch des Beschäftigungsgrads im letzten Berufsabschnitt. «Erfolgreich umgesetzt, bedeutet eine Bogenkarriere eine Win-win-Situation für den Mitarbeitenden und das Unternehmen», erklärte Marlène Honegger, Leiterin Personelles beim Migros-Genossenschaftsbund. Dafür müssten aber zunächst intern die Voraussetzungen geschaffen werden, denn dieser Übergang in die dritte Lebensphase müsse angepasst auf die individuellen Umstände flexibel gestaltet werden. Nach guten Erfahrungen werde die Migros Bogenkarrieren künftig fest in ihren HR-Prozessen verankern.

### **Erfolgsmodelle sollen Schule machen**

Die Spitzenverbände haben klare Signale, dass viele Unternehmen gerne solche und ähnliche Modelle umsetzen würden, es aber oft am nötigen Know-how mangelt. Dies soll das Projekt «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» nun ändern. Der SAV und economiesuisse sehen sich in erster Linie als Vermittler und werden auch die Zusammenarbeit mit dem Bund, den Branchenverbänden und weiteren interessierten Organisationen sicherstellen. Altersteilzeit, Führungs- und Weiterbildungsfragen sollen auf Regionalveranstaltungen und in den verbandsinternen Arbeitsgruppen thematisiert werden, damit erfolgreich erprobte Modelle schweizweit Schule machen. Gemäss Monika Rühl will man im Herbst ein erstes Fazit ziehen, gleichzeitig aber bereits den nächsten Teil des Projekts in Angriff nehmen: die bessere Einbindung gut ausgebildeter Frauen in den Arbeitsmarkt.

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND und economiesuisse

### **Weitere Auskünfte**

- Valentin Vogt, Präsident Schweizerischer Arbeitgeberverband, Tel. 079 634 12 10, E-Mail: [vogt@arbeitgeber.ch](mailto:vogt@arbeitgeber.ch)
- Roland A. Müller, Direktor Schweizerischer Arbeitgeberverband, Tel. 079 220 52 29, E-Mail: [mueller@arbeitgeber.ch](mailto:mueller@arbeitgeber.ch)
- Monika Rühl, Vorsitzende der Geschäftsleitung economiesuisse, Tel. 079 301 70 47, E-Mail: [monika.ruehl@economiesuisse.ch](mailto:monika.ruehl@economiesuisse.ch)

Medienkonferenz vom 21. Januar 2015

*Es gilt das gesprochene Wort*

## **Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz: Die Arbeitgeber nutzen das Inländerpotenzial**

***Valentin Vogt, Präsident Schweizerischer Arbeitgeberverband***

Die demografische Entwicklung der Bevölkerung und deren Überalterung, der kommende Austritt der Generation der Baby-Boomer aus dem Arbeitsmarkt und die früher rückläufige Geburtenrate sind Fakten, die Sie alle kennen. Für uns Unternehmer und Unternehmerinnen bedeutet dies, dass unsere Belegschaften älter werden und dass wir uns zunehmend die motivierten und qualifizierten jungen Fachkräfte streitig machen werden. Mit der absehbaren Beschränkung der Zuwanderung als Folge der Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative wird sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt zusätzlich verschärfen.

Es gibt aber keine erfolgreiche Wirtschaft und damit keinen Wohlstand in diesem Land, wenn den Unternehmen nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Oder anders ausgedrückt: Wenn es uns in Zukunft nicht gelingt, die Nachfrage nach Arbeitskräften zu decken, leidet darunter unweigerlich der Wirtschaftsstandort Schweiz. Und dies bekämen letztlich wir alle zu spüren – denken wir beispielsweise an die schon heute fehlenden Ärzte und Pflegefachpersonen oder an die Tatsache, dass sich eine stagnierende Wirtschaft am Ende des Tages im Portemonnaie jedes einzelnen bemerkbar macht.

Die Vergangenheit lehrt uns zudem, dass der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften auch in schwierigen wirtschaftlichen Situationen wie der jetzigen, wo zusätzlich zur Unsicherheit über die Zukunft der Bilateralen Verträge mit der EU nun auch noch die unerwartete Aufhebung des Euro-Mindestkurses dazugekommen ist, hoch bleibt.

Gestützt auf diese Ausgangslage nimmt die Bedeutung der inländischen Arbeitskräfte eine neue Dimension an. Diese Feststellung machen nicht alle Arbeitgeber gleichzeitig, der eine spürt diesen Druck früher, der andere später. Für uns als Spitzenverbände der Wirtschaft sind die kommenden Herausforderungen aber greifbar. Wir haben uns deshalb bereits seit längerem mit diesem Thema befasst – allerdings nicht öffentlichkeitswirksam, weshalb nicht alle Schritte und Massnahmen breit wahrgenommen wurden. Heute sind wir aber an einem Punkt angelangt, an welchem wir den Bedarf sehen, öffentlich unsere Absichten und die weiteren Schritte zur Bekämpfung des absehbaren Arbeitskräftemangels bekannt zu geben. Der Schweizerische Arbeitgeberverband und *economiesuisse* haben beschlossen, ihre Aktivitäten rund um das Arbeitskräftepotenzial auf dem Schweizerischen Arbeitsmarkt zu bündeln, gemeinsam aufzutreten und zusätzliche Stakeholder aus Politik, Verwaltung und Branchenverbänden einzubinden, um gemeinsam die getroffenen und zu treffenden Massnahmen auch der breiten Öffentlichkeit zu zeigen. Die Resultate dieser Aktivitäten wollen wir zum gegebenen Zeitpunkt auch messen. Heute stehen wir aber am Start unseres neuen Projektes. Frau Monika Rühl wird anschliessend die Struktur der neuen Organisation aufzeigen und im Detail darlegen.

### **«Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz»: Fünf Säulen**

Welche Zielsetzung verfolgen wir mit unserem neuen Projekt und welches sind die geplanten Massnahmen?

Das inländische Arbeitskräftepotenzial setzt sich aus diesen fünf Säulen zusammen: den älteren Mitarbeitenden, den Frauen, den beeinträchtigten Mitarbeitenden, den Jugendlichen, aber auch den ausländischen Mitarbeitenden. Denn für uns ist klar, dass auch zukünftig die Unternehmen in der Schweiz Fachleute mit Spezialwissen oder Mitarbeitende aus ausländischen Tochtergesellschaften, auch aus Drittstaaten, auf dem Schweizer Arbeitsmarkt einsetzen können müssen. Sie alle bilden das Arbeitskräftepotenzial, welches auf dem Fundament – dem liberalen und flexiblen Arbeitsmarkt – steht. In einigen dieser Säulen ist der Schweizerische Arbeitgeberverband schon länger aktiv, etwa bei der Integration von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen mit dem Verein Compasso oder den älteren Arbeitnehmenden mit der Initiative «arbeitsmarkt 45plus». Im Rahmen der heutigen Präsentation werden wir aber nur auf zwei dieser Säulen fokussieren: die älteren Mitarbeitenden und die Frauen. Weshalb wir dies tun, werde ich noch erläutern.

In zahlreichen Betrieben ist das Potenzial der älteren Mitarbeitenden oder der Wiedereinsteigerinnen schon erkannt. Von solchen guten Beispielen werden wir heute hören und genau darum geht es in einem ersten Schritt. Die Arbeitgeber müssen systematisch Kenntnis von guten Erfahrungen und erfolgreichen Beispielen ihrer Unternehmerkollegen erhalten, damit sie motiviert werden, solche Best Practices zu übernehmen. Ihre Bedenken und Sorgen sollen sie mit andern Arbeitgebern austauschen können und dabei auch Muster und andere praktische Hilfsmittel erhalten. Dies aus dem einfachen Grund, weil es auch heute immer wieder vorkommt, dass beispielsweise betriebsintern nicht bekannt ist, wie Altersteilzeit umgesetzt wird oder ein Pensioniertenvertrag abgefasst werden soll. Hier sollen Hilfestellungen geboten und ein Nachahmungseffekt von Unternehmer zu Unternehmer gefördert werden.

Wir müssen aber auch realistisch sehen: Nicht aus jedem frühpensionierten Banker aus Solothurn wird ein CAD-Spezialist im Wallis. Das heisst, es wird auch in Zukunft arbeitslose – ältere und jüngere – Personen geben, weil schlicht Angebot und Nachfrage sich nicht decken.

### **Folgerungen aus «arbeitsmarkt 45plus»**

Obwohl unter dem Dach der «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» verschiedene Arbeitskräftepotenziale zu finden sind, welche es verstärkt in den Unternehmen einzubinden gilt, haben wir uns entschlossen, unsere Aktivitäten in den kommenden Monaten auf eine erste Gruppe, die älteren Mitarbeitenden, zu fokussieren. Dies deshalb, weil es auch aus Optik der Sozialversicherungen angezeigt ist, diese Gruppe zu motivieren und zu befähigen, sie länger im Arbeitsprozess zu halten, mindestens bis zur Pensionierung, aber auch darüber hinaus. Die demografische Entwicklung, worüber ich eingangs gesprochen habe, war auch der Anlass, weshalb wir für diese Gruppe im Juni 2014 mit unserer Initiative «arbeitsmarkt 45plus» gestartet sind. In dieser Initiative haben wir uns zusammen mit einer Gruppe von Unternehmen der Frage gestellt, welche Gründe Arbeitgeber daran hindern können, ältere Mitarbeitende anzustellen oder diese im Unternehmen zu halten. Es geht um Fragen rund um das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmende, aber auch um Rahmenbedingungen, welche zu verbessern sind. Erwähnen möchte ich hier beispielsweise den immer wieder erwähnten Punkt, ältere Mitarbeitende seien in der beruflichen Vorsorge viel teurer. Hier müssen wir Antworten für die Arbeitgeber bereithalten, um Sorgen und Vorurteile beseitigen zu können und dort, wo nötig, Rahmenbedingungen anzupassen. Unsere gemeinsamen Schlussfolgerungen aus diesen Arbeiten waren klar: Viele Hindernisse liegen insbesondere im Bereich «Führung und Zusammenarbeit im Team». Ebenfalls gilt es, eine frühzeitige Entwicklungsplanung mit den Mitarbeitenden anzugehen. Wichtig sind aber auch gute Vorsorgelösungen, um entgegenzuwirken, dass ein älterer Mitarbeitender, der ins zweite Glied zurücktritt, dadurch Renteneinbussen in Kauf nehmen muss.

Aber auch die Arbeitnehmenden sind gefragt und müssen ihren Beitrag leisten. Es braucht beispielsweise die Bereitschaft, im Alter eine andere Tätigkeit und damit unter Umständen auch eine Lohn-

busse in Kauf zu nehmen, dafür aber bis 65 oder darüber hinaus eine den Fähigkeiten entsprechende, erfüllende Arbeit zu leisten. Wer sich dazu bereit erklärt, darf aber nicht mit Renteneinbussen bestraft und von der Gesellschaft als Versager abgestempelt werden.

Aber auch hier gilt es realistisch zu bleiben. Die Gruppe der älteren Arbeitnehmenden bildet kein unerschöpfliches Potenzial: Die Arbeitslosenquote der Personen ab 50 Jahren liegt bei tiefen 3,0 Prozent, und jede dritte Person zwischen 64 und 69 Jahren ist heute noch erwerbstätig. Gleichzeitig brauchen wir aber auch gute Rahmenbedingungen und hier ist die Politik gefordert. Wir erachten es deshalb als wichtig und richtig, dass der Bundesrat seine Fachkräfte-Initiative lanciert hat. Die Arbeitgeber unterstützen diese Initiative, werden aber gleichzeitig auch ihre eigenen Bemühungen ebenfalls deutlich verstärken.

Es hat sich im Rahmen von «arbeitsmarkt 45plus» darüber hinaus gezeigt, dass die Arbeitgeber mit Blick auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender bereits vieles umsetzen. Meist hängen sie ihr Engagement aber nicht an die grosse Glocke – mit der Konsequenz, dass es in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt bleibt. Nicht nur das: Wenn innovative und erfolgreiche Ansätze der Unternehmen nicht bekanntgemacht werden, kann auch kein Nachahmungseffekt bei anderen Unternehmen stattfinden. Dem wollen wir mit unserem Projekt «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» entgegenwirken. Zum Start werden nun beispielhaft drei Unternehmen drei mögliche Wege mit Blick auf das Potenzial der älteren Arbeitnehmenden aufzeigen – und zwar in jenen Themenbereichen, die sich im Rahmen von «arbeitsmarkt 45plus» als die zentralen erwiesen haben.

---

Ich bedanke mich im Namen des Schweizerischen Arbeitgeberverbands und von economiesuisse sehr herzlich bei den Vertreterinnen und Vertretern von Novartis, Migros und SBB für diese äusserst interessanten Einblicke in ihre Projekte!

Sie werden sich beziehungsweise uns sicherlich – und berechtigterweise – fragen, wie wir sicherstellen, dass diese Beispiele tatsächlich etwas bewirken, dass sie mehr sind als ein bisschen guter Wille.

Die Unternehmen werden sich Ziele setzen und sich daran messen. Auf nationaler Ebene werden auch die Spitzenverbände Zielsetzungen formulieren, um die getroffenen Massnahmen evaluieren zu können. So wird es beispielsweise möglich sein, nach einer gewissen Zeit festzustellen, ob das faktische Rentenalter der Männer von heute 64,1 Jahren und jenes der Frauen von 62,6 Jahren nachweisbar gestiegen ist.

Für die konkrete Umsetzung dieser Initiative übergebe ich jetzt an Frau Monika Rühl, welche Ihnen die nächsten Schritte aufzeigen wird.

**Medienkonferenz**  
**Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz**  
Mittwoch, 21. Januar 2015

Es gilt das gesprochene Wort

## Tatkraft dank «bottom-up»-Ansatz und breiter Abstützung

Monika Rühl, Vorsitzende der Geschäftsleitung economisesuisse

Sehr geehrte Damen und Herren

Valentin Vogt hat Ihnen dargelegt, dass wir uns im Projekt «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» für ein stufenweises Vorgehen entschieden haben: In einem ersten Schritt geht es um gute Beispiele, die Nachahmer finden sollen. Zweitens bieten die Verbände Dienstleistungen zur Unterstützung der Unternehmen an. Und drittens soll evaluiert werden, ob die gesteckten Ziele auch erreicht werden. Ich möchte Ihnen nun aufzeigen, wie wir sicherstellen, dass dieses Konzept kein «Papiertiger» bleibt.

Lösungen, die «top-down» von zwei Dachorganisationen der Schweizer Wirtschaft initiiert werden, motivieren aus unserer Erfahrung die Unternehmen nur ungenügend zur Mitarbeit. Deshalb wählen wir einen «bottom-up»-Ansatz: Wir gehen von den Unternehmen aus, bündeln alle Aktivitäten im Bereich der Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials auf dem Schweizerischen Arbeitsmarkt und binden weitere Stakeholder aus Politik, Verwaltung, anderen grossen Verbänden und auch einzelnen Firmen ein. Diese breit abgestützte Struktur soll für die nötige Verbindlichkeit sorgen, damit es gemeinsam gelingt, der kommenden Arbeitskräftelücke erfolgreich entgegenzuwirken.

### **Breitenwirkung dank Regionalanlässen**

Zum Abschluss dieser Medienkonferenz komme ich nochmals auf das eigentliche Kernstück zurück: das Haus «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz». Wie schon aufgezeigt, hat dieses Haus fünf Säulen, die wir Schritt für Schritt thematisieren wollen. Beginnen werden wir, wie ausgeführt, mit dem Potenzial der älteren Mitarbeitenden. Wie wird der «bottom-up»-Ansatz hier konkret umgesetzt?

Damit das Projekt die nötige Breitenwirkung entfaltet, werden wir in die Regionen gehen, die Arbeitgebervertreter vor Ort einbinden und gleichzeitig die guten Beispiele der dort ansässigen Unternehmen sammeln, Erfahrungen austauschen und Lösungen aufzeigen. Diese Anlässe werden nicht punktuell und zufällig, sondern systematisch und in einem festgelegten Rhythmus stattfinden. Gleichzeitig aktivieren wir unsere Mitglieder, die Branchenverbände und ihre Unternehmen, indem beispielsweise der Schweizerische Arbeitgeberverband in seinen Arbeitsgruppen die ausgesuchten Themen wie Alterszeit, Führungsfragen etc. gezielt aufnimmt.

### **Nächster Schwerpunkt: Das Potenzial der Frauen**

Wenn wir im Herbst ein erstes Fazit zu den älteren Arbeitnehmenden ziehen, werden wir zugleich den zweiten thematischen Schwerpunkt lancieren: das Potenzial der oft gut ausgebildeten, aber aufgrund von Familienverpflichtungen nicht oder nur in kleinen Pensen erwerbstätigen Frauen. Sie bilden einen ebenso wichtigen Teil des inländischen Arbeitskräftepotenzials wie die älteren Arbeitnehmenden. Zwar liegt die Erwerbsquote der Frauen hierzulande im europäischen Vergleich immer noch sehr hoch ist. Jedoch arbeiten 57 Prozent Teilzeit, fast die Hälfte davon mit einem Pensum unter 50 Prozent.

Genau wie bei den älteren Arbeitnehmenden müssen wir uns auch hier die Frage stellen, welche Herausforderungen sich sowohl für die Arbeitgeber wie auch für die Arbeitnehmerinnen stellen und welche Rahmenbedingungen beide benötigen. Das Ziel muss es sein, dass einerseits der Wiedereinstieg der Frauen besser gelingt. Und dass andererseits die bisher oft eher kleinen Arbeitspensen, insbesondere der Frauen mit Familienpflichten, zumindest auf 60 bis 80 Prozent erhöht werden können. Natürlich dürfen wir dabei nicht vergessen, dass nicht jede gut ausgebildete Frau in einem hohen Pensum arbeiten will - insbesondere dann nicht, wenn sie kleine Kinder hat. Nebst den Anforderungen an die Arbeitgeber und die Arbeitnehmerinnen steht hier das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vordergrund: Die Rahmenbedingungen müssen so ausgestaltet sein, dass diese Vereinbarkeit überhaupt spielen kann. Dazu zählen bedarfsgerecht ausgelegte, flexibel nutzbare Tagesstrukturen und Betreuungsangebote für die Kinder. Die staatliche Regulierung sollte den Ausbau von Betreuungsstrukturen nicht hemmen, sondern fördern. Auch steuerliche Fehlanreize sind zu überprüfen. Und mit der alternden Gesellschaft rückt ein weiteres Phänomen in den Fokus, das der Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt abträglich sein kann: die Übernahme von Pflegeaufgaben für Angehörige.

Sie sehen: Die Herausforderungen werden nicht weniger. Wir wollen aber nicht nur darüber reden, sondern sie aktiv angehen, Schritt für Schritt, nicht immer medienwirksam, aber in engem Kontakt mit den Unternehmen, die sich austauschen, gegenseitig bei der Umsetzung unterstützen, unter Mithilfe von uns Spitzenverbänden.