

GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Herbst 2006

Arbeit



**Womit wir uns in Zukunft beschäftigen
werden.**

Mit Ulrich Beck, Frithjof Bergmann, Jaron Lanier,
Betty Zucker, Günter Voss, Karin Frick, Maria Anas-
tasiadis, Holm Friebe, David Bornstein, vielen Ideen,
Selbstverwirklichungen und sinnvollen Tätigkeiten.

Thema: Arbeit

4 AUTOREN

106 SUMMARIES

108 GDI-STUDIEN

109 GDI-VERANSTALTUNGEN

110 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

112 GDI-AGENDA 2006 . IMPRESSUM

> Gesellschaft

Ulrich Beck

8 DIE WELTRISIKOGESELLSCHAFT

Die Erwerbsgesellschaft neigt sich ihrem Ende zu. Die Aufgabe ist es, neue Spielregeln zu finden, damit wieder die Politik unser Zusammenleben bestimmt – und nicht die Wirtschaft.

> Die grosse Grafik

16 IDEENSTAU AUF DEM WORK-HIGHWAY

Viele Jahre fuhren die Industriegesellschaften auf der Strasse des Wachstums. Das Ziel Vollbeschäftigung wurde kaum erreicht. Es ist Zeit für neue Visionen.

> Gesellschaft

Gespräch mit Frithjof Bergmann

18 NEUE ARBEIT

Der Ausweg aus der Krise der Lohnarbeit könnte angenehmer ausfallen, als wir meinen. Dazu müssten wir festgefahrene Denkblockaden aufweichen und uns massgeschneiderten Arbeitsbedingungen öffnen.

> Gesellschaft

Gespräch mit Holm Friebe

24 DIE DIGITALE BOHEME

Zwischen Existenznot und Selbstverwirklichung ist in den Grossstädten der Welt eine neue Form der Beschäftigung entstanden. Für dieses Milieu ist die Festanstellung ein Anachronismus.

> Wirtschaft

Maria Anastasiadis

30 LETZTE HOFFNUNG NÄCHSTENLIEBE

Wir werden pflegen, uns kümmern, versorgen, besorgen, uns engagieren, organisieren, emanzipieren, kultivieren ... Willkommen in der Welt der sozialen Dienstleister, in der es noch jede Menge Arbeit gibt.

> Politik

Alex Beck

38 BLEIBEN SIE NOCH EIN BISSCHEN!

Die Schweiz hat ein Problem, vor dem bald einige europäische Nationen stehen könnten: Es wird nicht an Arbeit, sondern an Arbeitskräften mangeln. Ein Ausweg ist die Ausdehnung der Lebensarbeitszeit.

> Forschung

G. Günter Voss

46 DEBATTE ZUR ZUKUNFT DER ARBEIT

Die «Zukunft der Arbeit» wird in Fachkreisen sehr kontrovers diskutiert. Doch in gewissen Themenclustern besteht Konsens.

> Foto-Essay

Michael Tewes

48 SUCHE ARBEIT – BIETE SELBSTVERWIRKLICHUNG

Viele Job-Gesuche ähneln Kontaktanzeigen. Weil es bei der Arbeit nur noch nebenbei ums Geldverdienen geht.

Ideen

> Marketing

Peter Sennhauser

64 «ES GIBT GUTE GRÜNDE, NICHT ZU BLOGGEN.»

Wer seine Mitarbeiter ungeschützt auf die «nackte Konversation» im Web 2.0 ein schwört, handelt fahrlässig.

> Management

Betty Zucker

72 «EIN HEDGE FUND AUF ZWEI BEINEN ... »

Der «fall guy» ist eine tabuisierte Schlüsselfigur im Organigramm: Jeder Top-Manager braucht jemanden, den er fallen lassen kann, wenn es brenzlich wird.

> Organisation

Hermann Arnold

78 «PERSONALABTEILUNGEN MÜSSEN SICH SELBER ABSCHAFFEN.»

Personalaufgaben können heute wieder Teil der direkten Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern werden.

> Gesellschaft

David Bornstein

84 «SOZIALUNTERNEHMER ENTWICKELN STRUKTUREN ZUR REPARATUR DER GESELLSCHAFT.»

Sozialunternehmer sind für den Gesellschaftswandel, was Unternehmer für die Wirtschaft sind. Politik und Wirtschaft können jede Menge lernen.

> Zwischenruf

Jaron Lanier

90 «DER ONLINE-KOLLEKTIVISMUS IST DUMM UND GEFÄHRLICH.»

Ein Kerndogma des Internet-Zeitalters führt zum «digitalen Maoismus»: Weisheit der Massen, Schwarmintelligenz und kollektiver Fortschritt sind Trugschlüsse.

Workshop

> Vordenker

Bruno Giussani

96 DAS RELEVANTE NEUE

Welches sind die wichtigsten Themen, die Vordenker heute weltweit beschäftigen?

> GDI-Trends

Karin Frick

102 ES IST KAUM MEHR (H)AUSZUHALTEN

Die Aufteilung der Hausarbeit in den Partnerschaften gleicht sich langsam an. Nicht weil die Männer mehr, sondern weil die Frauen weniger tun.

Alex Beck

Bleiben Sie noch ein bisschen!

Lebenslauf

(The following text is a dense block of Latin placeholder text, likely generated by a software tool, and is intentionally obscured by a large white diagonal shape.)

Die Schweiz hat ein Problem, vor dem bald einige europäische Nationen stehen könnten: Es wird nicht an Arbeit, sondern an Arbeitskräften mangeln. Ein Ausweg ist die Ausdehnung der Lebensarbeitszeit.

Durch Arbeit entstehen Güter und Dienstleistungen. Dank Arbeit erzielen wir ein Einkommen, mit dem wir Bedürfnisse befriedigen und unseren Lebensunterhalt bestreiten können. Arbeit schafft materiellen Wohlstand. Arbeit eröffnet aber auch Chancen zur Selbstentfaltung und Zugang zu sozialen Kontakten, wodurch sie zur Integration in die Gesellschaft beiträgt. Diese herausragende Bedeutung von Arbeit erklärt unsere ständigen und existenziellen Sorgen um Arbeitsplätze, gerade in Zeiten des raschen technischen und wirtschaftlichen Wandels.

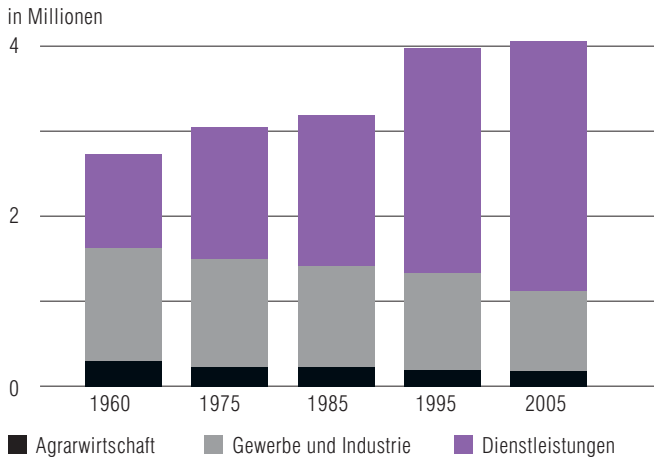
ARBEIT IM WANDEL Die im 19. Jahrhundert aufkommende industrielle Produktion entkoppelte die Arbeit von der Natur. Fabriken verdrängten das Feld als Arbeitsplatz, anstatt Jahreszeiten gaben Maschinen den Takt an. Handwerk, also menschliche Arbeit, wurde durch die zunehmende «Maschinisierung» mehr und mehr ersetzbar, was die Angst um Arbeitsplätze schürte. Sie gipfelte Mitte des 19. Jahrhunderts im so genannten «Maschinensturm», vorab in England und Deutschland. Aber auch in der Schweiz gab es einen – einmaligen – Maschinensturm, den «Usterbrand»: Am 22. November 1832 steckten Heimweber eine mechanische Weberei in Oberuster in Brand und zerstörten die ersten mechanischen Webstühle.

Die industrielle Revolution und der zunehmende Kapitaleinsatz liessen sich aber nicht aufhalten. Der damit verbundene technologische Fortschritt war – und ist, wie die Arbeiten des Ökonomen Robert M. Solow zeigen – die eigentliche

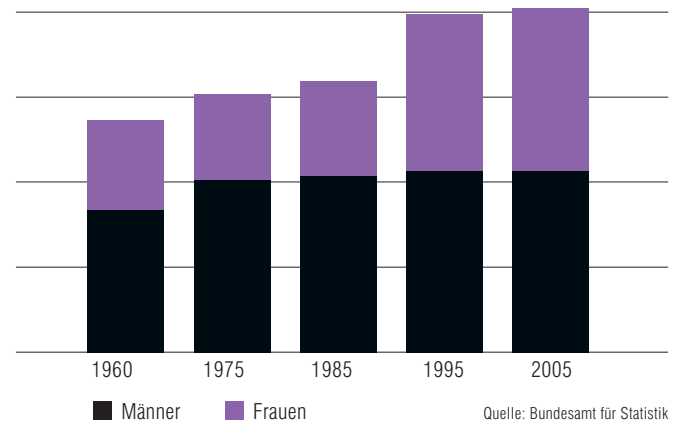
Quelle des langfristigen Wirtschaftswachstums. Produktivitätsfortschritte schufen neue Arbeitsplätze, und neue Berufsfelder, ermöglichten die breite Versorgung mit elementaren Produkten und den Aufbau einer sozialen Sicherung. Doch die Angst vor negativen Beschäftigungsfolgen blieb eine treue Begleiterin des Wandels.

Heute nährt die unaufhaltsame Globalisierung diese Angst. Wirtschaftlich zeigt sich die Globalisierung vor allem im zunehmenden Warenhandel, aber auch Direktinvestitionen – die Gründung einer Tochtergesellschaft oder die Kapitalbeteiligung an Unternehmen – machen vor Grenzen keinen Halt. In dieser Hinsicht ist die Schweiz sehr aktiv: Ihr Bestand an Direktinvestitionen im Ausland erreichte im Jahr 2003 mit 424 Milliarden Franken praktisch die Höhe des Bruttoinlandsprodukts. Motive für Direktinvestitionen sind die Erschliessung neuer Märkte sowie die Produktionsverlagerung aus Kostengründen. Insbesondere einfache und repetitive Tätigkeiten werden in Länder mit niedrigeren Arbeitskosten verlagert. Dennoch gibt es keine Indizien, dass die Globalisierung in der Schweiz negative Beschäftigungswirkungen zeitigt. Im Gegenteil spricht vieles dafür, dass Direktinvestitionen die Exporte und somit die Beschäftigung im Inland erhöhen. Ebenfalls profitiert die Schweiz vom zunehmenden Welthandel – nicht ohne Grund ist die Exportindustrie der Schrittmacher ihrer Volkswirtschaft. Dank einer hohen Produktivität sind exportorientierte Branchen international konkurrenzfähig, was ihre Absatz- und Beschäftigungsmöglichkeiten erweitert.

BESCHÄFTIGUNG NACH WIRTSCHAFTSSEKTOREN (CH)



BESCHÄFTIGUNG NACH GESCHLECHT (CH)



ARBEIT IN DER DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT Als Folge der Globalisierung und des technischen Fortschritts hat sich die Industriegesellschaft immer mehr zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft entwickelt. An Bedeutung gewinnen Bereiche wie Forschung und Entwicklung, Marketing und Distribution, Banken und Versicherungen, Gesundheit und

Trotz dieser strukturellen Umwälzungen bewegt sich die Arbeitslosigkeit auf einem tiefen Niveau.

Die Aufnahmefähigkeit des Schweizer Arbeitsmarktes zeigt sich darin, dass von 1960 bis 2005 die Zahl der Erwerbstätigen insgesamt von 2,7 Millionen auf 4,2 Millionen angestiegen ist. Zurückzuführen ist dies auf eine wachsende Er-

Es bestehen keine Anhaltspunkte dafür, dass uns die Arbeit ausgehen wird – eher für das Gegenteil.

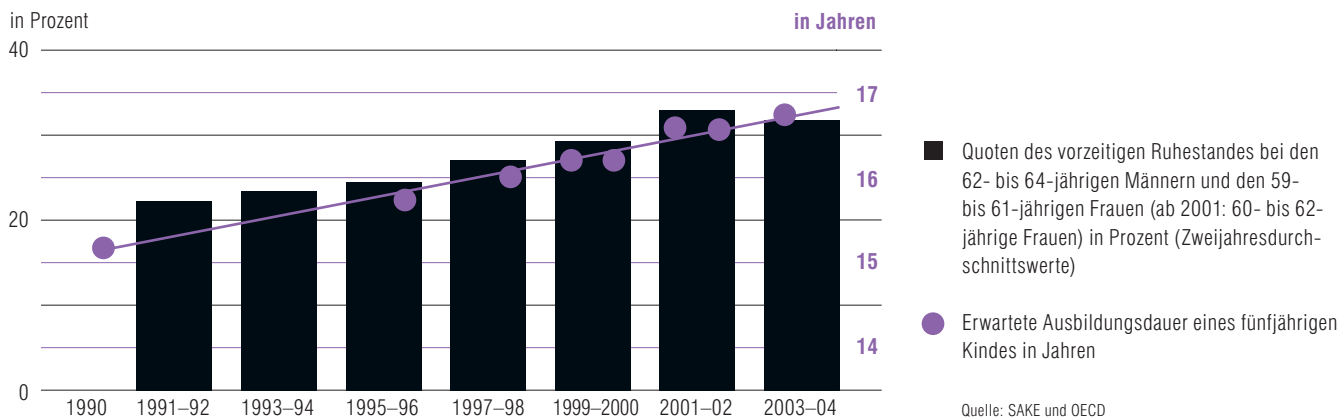
Soziales. Anders als in der industriellen Produktion, ist der Faktor Arbeit hier weniger gut durch einen verstärkten Kapitaleinsatz zu ersetzen. Zudem sind Dienstleistungen – trotz moderner Kommunikationsmittel – häufig ortsgebunden, und können daher nur bedingt ausgelagert werden. Entsprechend nimmt in entwickelten Volkswirtschaften die Beschäftigung im Dienstleistungssektor zu.

In der Schweiz hat sich dieser Trend in den letzten Jahrzehnten akzentuiert. 2005 arbeiteten beinahe drei Viertel der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor, 1960 betrug der Anteil noch knapp ein Viertel. Im gleichen Zeitraum hat sich die relative Bedeutung von Gewerbe und Industrie beinahe halbiert: von 46,5 auf 23,7 Prozent. Die Agrarwirtschaft ist heute mit 3,8 Prozent ein marginaler Arbeitgeber, noch 1960 fanden hier 14,5 Prozent der Erwerbstätigen ihr Einkommen.

werbsbeteiligung der Frauen, das Eintreten der geburtenstarken Jahrgänge in den Arbeitsmarkt, die Zuwanderung von Arbeitskräften sowie den Trend zur Teilzeitarbeit. Heute arbeitet praktisch jede dritte Person Teilzeit, 1970 war es rund jede achte. Teilzeitarbeit ist primär eine Strategie, Beruf und Familie besser unter einen Hut bringen zu können. Dominiert wird diese Arbeitsform von Frauen, aber auch der Anteil der Männer mit Teilzeitpensum steigt tendenziell. Vor allem im Dienstleistungssektor ist Teilzeitarbeit weit verbreitet: 2005 arbeiteten hier 37 Prozent aller Beschäftigten teilzeitlich; in Industrie- und Gewerbe waren es 12 Prozent.

Hatte einst die Fabrik das Feld ersetzt, so schwindet heute die Bedeutung der Fabrik als Arbeitsort – und damit der «normierte» 8,5-Stunden-Arbeitsalltag. Er wird abgelöst durch gleitende Arbeitszeiten, Jahresarbeitszeitmodelle, Telearbeit

FRÜHPENSIONIERUNG UND BILDUNGSERWARTUNG (CH)



oder Arbeit auf Abruf. Mit den flexibleren Arbeitsformen steigt die individuelle zeitliche Autonomie; es wird einfacher, auch nichtberuflichen Bedürfnissen gerecht zu werden. Gleichzeitig steigt der zeitliche Koordinationsbedarf, da die Überlappungen von Berufs- und Privatleben grösser werden. Beide Bereiche sind eng miteinander verbunden, können aber dank einem vergleichsweise wenig regulierten und flexiblen Arbeitsmarkt verschieden kombiniert werden. Entsprechend ergibt sich eine lebenslange Jobmobilität anstelle eines Lebensberufes.

ENDET DIE ERFOLGSGESCHICHTE? Gemessen am europäischen Umfeld funktioniert der Schweizer Arbeitsmarkt sehr gut. Arbeitslose finden in der Regel schnell wieder eine neue Beschäftigung, Wirtschaftswachstum kann rasch in neue Stellen umgemünzt werden, strukturelle Umwälzungen werden bewältigt. Dies ist ein bedeutsamer Standortvorteil im internationalen Wettbewerb. Obwohl die Stimmen nicht verstummen, wonach uns die Arbeit ausgehen wird, bestehen keine Anhaltspunkte dafür – eher für das Gegenteil. Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich die bisherige Erfolgsgeschichte einfach fortsetzen wird. Dies aus folgenden Gründen:

Die Gesamtbevölkerung nimmt gemäss Referenzszenario von Avenir Suisse und Hauptszenario des Bundesamtes für Statistik weiterhin leicht, aber kontinuierlich zu. Damit steigt der Bedarf nach Gütern und Dienstleistungen. In den kom-

menden Jahren nähern sich indes die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit dem Pensionierungsalter. Wenn sie den Arbeitsmarkt verlassen, hinterlassen sie eine Lücke, welche die nachfolgenden Jahrgänge nicht zu schliessen vermögen. Bereits in zehn Jahren wird sich die Gruppe der Personen im (gemäss Statistik) erwerbsfähigen Alter von 20 bis 64 Jahren rückläufig entwickeln und es drohen Engpässe auf dem Arbeitsmarkt.

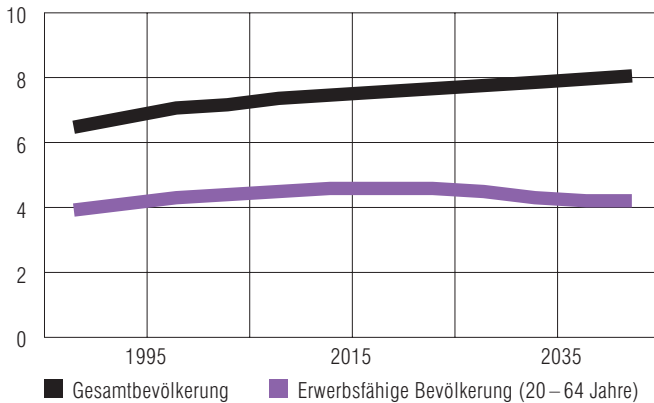
Gleichzeitig entsteht eine enorme finanzielle Belastung für die soziale Sicherung, vorab bei der Altersvorsorge: Es müssen nicht nur mehr Renten ausbezahlt werden, diese müssen aufgrund der zunehmenden Lebenserwartung auch immer länger ausbezahlt werden. Wegen der engen Verzahnung von Arbeitsmarkt und sozialer Sicherung nimmt die Last auf den Schultern der verbleibenden Arbeitskräfte zu. Verschärft wird diese kommende demografische Herausforderung durch zwei Trends auf dem Arbeitsmarkt:

> Die Ausbildungsdauer verlängert sich. Von 1990 bis 2003 stieg die Ausbildungsdauer von 15,3 auf 16,7 Jahre; im OECD-Raum sogar von 15,1 auf 17,3 Jahre. Am «unteren Ende» des Arbeitsmarktes hat dies zur Folge, dass der Eintritt ins Erwerbsleben immer später geschieht.

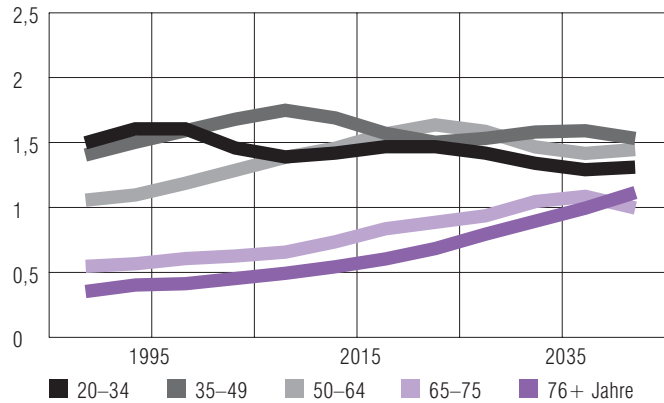
> Gleichzeitig erfolgt am «oberen Ende» der Austritt aus dem Berufsleben immer früher. Der Trend zur Frühpensionierung erfasste die Schweiz in den 1990er-Jahren: In einigen Branchen wurde sie von der Ausnahme gar zum Regelfall. Schieden 1991 noch 21,8 Prozent der 62- bis 64-jährigen Männer und der

VORAUSSICHTLICHE ENTWICKLUNG DER BEVÖLKERUNG NACH ALTERSGRUPPEN (CH, 1985 – 2040)

in Millionen (gesamt)



in Millionen (Altersgruppen)



Quelle: Avenir Suisse 2001

59- bis 61-jährigen Frauen frühzeitig aus dem Erwerbsleben, waren es 2002 bereits 33,6 Prozent. In den letzten zwei Jahren ist zwar eine leicht rückläufige Tendenz feststellbar, dennoch wird der Effekt auf den Arbeitsmarkt rein quantitativ zunehmen, weil die Jahrgänge vor dem offiziellen Pensionierungsalter in den nächsten Jahren stark wachsen werden und Frühpensionierungen daher viel stärker ins Gewicht fallen.

DEMOGRAFIE IST KEIN SCHICKSAL Die beschriebenen demografischen Entwicklungen und Trends auf dem Arbeitsmarkt verheissen Ungemach: Nicht an Arbeit, sondern vielmehr an Arbeitskräften droht uns ein Mangel. Und die absehbaren Engpässe prallen auf massive finanzielle Belastungen in der sozialen Sicherheit. Kommt es zur Zerreissprobe zwischen den Generationen, wenn immer weniger Junge für immer

Ohne Zuwanderung wäre die demografische Alterung schon heute ausgeprägter.

mehr Ältere aufkommen müssen? Ist die Demografie ein Schicksal, das die Grundfeste des Wohlfahrtsstaates erschüttert? Keineswegs. Nicht die demografische Entwicklung ist das Problem. Das Problem ist, dass wir noch nicht gelernt haben, mit den neuen Rahmenbedingungen umzugehen und uns an sie anzupassen.

Wo ist anzusetzen, um Arbeitsmarkt und Sozialwerke im Gleichgewicht zu halten? Am unteren Ende des Arbeitsmarktes gibt es wenig Spielraum. Zwar bestehen berechtigte Forderungen nach einer früheren Einschulung oder einer Straffung der Ausbildung, aber mit dem technologischen Wandel und der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft wird die Bildungsdauer auch in Zukunft zunehmen – nicht nur in den Jugendjahren. Verstärkte Investitionen in das Humankapital sind wünschenswert, denn gut qualifizierte Personen sind eine Voraussetzung für weitere Produktivitätsfortschritte, die eine Verknappung der Arbeitskräfte zumindest teilweise ausgleichen.

Ein Einflussfaktor ist die Einwanderung junger Arbeitskräfte. Ohne Migration wäre die demografische Alterung in der Schweiz schon heute ausgeprägter. Allerdings sind auch viele Ungelernte eingewandert, die heute auf dem Arbeitsmarkt Mühe bekunden. Mit Blick in die Zukunft werden vorab gut qualifizierte Personen gesucht. Diesbezüglich stösst der «Lösungsansatz Migration» aber nicht nur auf innenpolitische Grenzen: Andere hoch entwickelte Länder kämpfen ebenfalls mit einer demografischen Entwicklung, die den Pool an Arbeitskräften zusehends austrocknet. Der Wettbewerb um gut qualifizierte Personen wird intensiver werden.

Noch nicht ausgeschöpft ist das Potenzial bei den Frauen. Trotz hoher Erwerbsbeteiligung arbeiten sie mehrheitlich mit geringen Pensen. Damit ihr Arbeitsvolumen gesteigert werden kann, müssten allerdings die nach wie vor vorherrschenden

Rollenbilder überwunden werden. Zudem sind Massnahmen notwendig, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erlauben, beispielsweise Tagesschulen.

AUSDEHNUNG DER LEBENSARBEITSZEIT Die zukünftige Altersstruktur der Bevölkerung zeigt, dass bei älteren Personen der Hebel am grössten ist. Deren Anteil an der weiter zunehmenden Gesamtbevölkerung wächst stark. Auch in der bereits in zehn Jahren schrumpfenden Gruppe der so genannt «erwerbsfähigen» Bevölkerung beschleunigt sich die Alterung: Der Anteil der 50- bis 64-Jährigen wird von heute einem Viertel auf rund ein Drittel im Jahr 2020 steigen.

Mit dem Trend zur vorzeitigen Pensionierung mag das Durchschnittsalter der erwerbstätigen Bevölkerung weniger rasch ansteigen. Allerdings sind damit schwer wiegende Nachteile für den Arbeitsmarkt und die soziale Sicherung verbunden. Die Strategie vermehrter Frühpensionierungen führt in eine Sackgasse. Immer mehr besteht daher in Fachkreisen ein Konsens darüber, dass die Ausdehnung der Lebensarbeitszeit sinnvoll und notwendig ist, um die Herausforderungen zu meistern. Erleichtert wird dieser Lösungsansatz dadurch, dass sich unser gesundheitliches Befinden verbessert hat. Nur eine Minderheit der 50- bis 69-Jährigen ist körperlich oder psychisch so eingeschränkt, dass eine Weiterarbeit aus gesundheitlichen Gründen nicht möglich ist. Auch zeigen ältere Menschen heute ein Verhalten, das vielfach innovativer, dynamischer und «jünger» ist, als dies bei früheren Generationen

der Fall war. Reisen, Sport oder modische Kleidung werden zum Normalfall – die verbreiteten, defizitorientierten Bilder des Alters werden der Realität nicht mehr gerecht.

Empirische Studien zur Produktivität und Leistungsfähigkeit belegen, dass zwischen Alter und Leistungsfähigkeit kein negativer Zusammenhang besteht – höchstens insofern, als sich die Unterschiede zwischen Arbeitskräften im höheren

Statt einer Vorbereitung auf die Pensionierung sollen Leute über fünfzig Perspektiven bekommen.

Alter vergrössern. Diese Unterschiede erklären sich primär durch die bisherige Erwerbsbiografie – eine hohe und dauerhafte Leistungsfähigkeit auch im späteren Erwerbsleben setzt kontinuierliche Investitionen in die Kompetenzerhaltung und -ausweitung voraus.

NICHT NUR UNTERNEHMEN SIND GEFORDERT Bei der Ausdehnung der Lebensarbeitszeit spielen Unternehmen eine Schlüsselrolle. Wo orten sie Handlungsbedarf, welche Massnahmen treffen sie, was erwarten sie vom Staat? Antworten darauf gibt eine Umfrage von Avenir Suisse bei Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Die Ergebnisse sind ermutigend. Auch wenn nach wie vor die Tendenz besteht, bei gleicher Eignung jüngere Personen anzustellen oder zu befördern,

Axpo: Standortbestimmung



Quelle: www.axpo.ch

Das Energieunternehmen Axpo beschäftigt vor allem gut ausgebildete Personen aus den Bereichen Technik, Betriebswirtschaft und Marketing. Aufgrund der Technologieentwicklung veraltet das Wissen des technischen Personals schnell. Für ältere Mitarbeitende stellt sich das Problem, dass ihre Erfahrungen zwar gefragt sind, ihr Fachwissen aber oft den Jüngeren nachhinkt und sie dadurch für ihre Arbeit weniger Wertschätzung erfahren.

Um ihre Motivation zu verbessern, wurden verschiedene Programme entwickelt. Das Seminar «Perspektiven 50 plus» bietet lang-

jährigen Mitarbeitenden eine Standortbestimmung. Persönliche Fähigkeiten, Ressourcen und Möglichkeiten werden geklärt, um für zukünftige Anforderungen fit zu bleiben und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu steigern. Für alle Angestellten wurde zudem ein Gesundheitsprogramm konzipiert. Sie sollen länger motiviert und leistungsfähig im Arbeitsleben gehalten werden.

Um diesen Trend zu unterstützen, werden Linienvorgesetzte dazu gebracht, Teilzeitarbeit im Alter zu unterstützen und Pensionierungen flexibel zu gestalten.

Roche: Verlängerung des Erwerbshorizonts

Roche beschäftigt in der Schweiz vorwiegend spezialisierte Fachkräfte. Lediglich 5,1 Prozent der Belegschaft sind älter als 55 Jahre, und die Pensionierung erfolgt bei Männern im Durchschnitt mit knapp über 60 Jahren (bei Frauen etwas früher).

Roche will den Erwerbshorizont wieder in Richtung ordentliches Pensionierungsalter (65 Jahre) verlängern. Wichtiges Element in

der Personalpolitik sind dabei Anpassungen bei den Pensionierungsbedingungen.

Seit dem 1. Januar 2006 gilt ein neues Pensionskassenreglement: An der Möglichkeit der Frühpensionierung ab sechzig wird grundsätzlich festgehalten, doch sollen die Arbeitnehmer in grösserem Ausmass als früher die finanziellen Konsequenzen tragen. Je früher die Rente bezogen wird, desto stärker wird sie gekürzt.

Auch für Arbeitgeber werden die Anreize für Frühpensionierungen abgebaut: Eine Organisationseinheit, die eine Frühpensionierung

initiiert und dem Mitarbeiter höhere als die reglementarischen Leistungen verspricht, muss die versicherungstechnischen Kosten der Frühpensionierung selber tragen.



Quelle: www.roche.ch

bereiten sich die Unternehmen vermehrt auf die neue Ausgangslage vor. Ältere Arbeitskräfte rücken verstärkt in den Mittelpunkt der Personalpolitik, frühere Fehler sollen vermieden werden. Anstatt Personen über fünfzig bereits auf die Pensionierung vorzubereiten, soll deren berufliche Perspektive verlängert werden. Dies ist wichtig, damit sich neue Rollenbilder entwickeln können und die Motivation älterer Arbeitskräfte gestärkt wird. Auch werden die weit verbreiteten Anreize zur Frühpensionierung vermehrt abgeschafft (siehe Boxen. Fallbeispiele in der Studie: www.avenir-suisse.ch).

Die gepriesene Flexibilisierung findet heute praktisch nur nach «unten» statt. Nach oben prägt das offizielle Pensionierungsalter unsern Austritt aus dem Erwerbsleben – obwohl wir statistisch immer länger bei guter Gesundheit leben. Doch die traditionelle Dreiteilung des Lebens in die Phasen Ausbildung, Erwerbsleben und Pensionierung verliert zunehmend an Bedeutung: Lineare Lebens- und Karrierevorstellungen sowie schematische sozialpolitische Regelungen wie der Übergang in die Pensionierung geraten in Konflikt mit den neuen Formen der Lebensgestaltung. Fixe Altersgrenzen sind dabei diskriminierend und werden obsolet.

Die willkürlich gesetzte «magische Grenze» von 65 Jahren muss fallen, damit der Arbeitsmarkt auch in Zukunft spielen kann. Sie muss fallen, um dem wachsenden Anteil an Menschen gerecht zu werden, die sich auch im Alter von 65 oder 70 Jahren kompetent, gesund und motiviert fühlt. Mit einem nach oben flexiblen Rentenalter und einem flexiblen Arbeits-

markt sind die Voraussetzungen gegeben, dass Sozialwerke und Arbeitsmarkt im Gleichgewicht bleiben können. Wenn ein wachsender Teil älterer Menschen aktiv, innovativ und motiviert bleibt, erweisen sich die Befürchtungen zur demografischen Alterung als Mythen. Andernfalls machen wir uns die Demografie selbst zum Schicksal. <

Lektüre zum Thema

F. Höpflinger, A. Beck, M. Grob, A. Lüthi . Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen . Avenir Suisse 2006 . (Download: www.avenir-suisse.ch)

Paul B. Baltes . Herausforderungen und innovative Ansätze für gesellschaftlichen Wandel: «Der Generationenkrieg kann ohne mich stattfinden» . In: Tassilo Küpper (Hrsg.): Demographischer Wandel als Innovationsquelle für Wirtschaft und Gesellschaft . Hans Martin Schleyer-Stiftung 2005

Orio Giarini, Patrick M. Liedtke . Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome . Hoffmann und Campe 1998

Beat Kappeler . Die Neue Schweizer Familie. Familienmanagement und Rentensicherheit . Nagel & Kimche/Carl Hanser 2004

Regina T. Riphahn, George Sheldon: Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz . Zürcher Kantonalbank 2006

GDI Impuls

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel

IHR ABONNEMENT AUF DAS RELEVANTE NEUE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI Impuls präsentieren Ihnen renommierte Autoren alle drei Monate die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Marketing, Konsum und Management – unverdünnte Informationen zum Wandel der Märkte.

Unser Wissensmagazin richtet sich an Vordenker und Entscheider in Unternehmen, an Menschen die sich beruflich mit der Entwicklung der Konsumgesellschaft beschäftigen. Sie erhalten ein kompetentes Update über das relevante Neue sowie Denkanstösse am Puls der Zeit.

Das Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon/Zürich ist ein unabhängiger, weltweit vernetzter Thinktank und eine wichtige Plattform für zukunftsorientiertes Denken.

AUTORENLISTE (AUSZUG)

Ulrich Beck: Die Weltrisikogesellschaft . *Norbert Bolz*: Der Name der Marke . *Steven Brown*: Retromarketing-Revolution . *Georg Franck*: Aufmerksamkeitsökonomie . *Neil Gershenfeld*: Dinge, die denken . *Malcolm Gladwell*: Der Tipping-Point . *Daniel Goleman*: Emotionales Management . *Peter Gross*: Abschied von der monogamen Arbeit . *Gary Hamel*: Das revolutionäre Unternehmen . *Naomi Klein*: No Logo . *Philip Kotler*: Global Bio-Branding . *Christopher Meyer*: Adaptive Ökonomie . *Christian Mikunda*: Einkaufsdramaturgie . *Henry Mintzberg*: Jenseits des Egoismus . *Kjell Nordström*: Karaoke-Kapitalismus . *Joseph Pine*: Die Erlebnisökonomie . *Jeffrey Rayport*: Servolution . *Florian Rötzer*: Superwaffe Panik . *Doc Searls*: Das Cluetrain Manifesto . *Robert Shiller*: Die neue Finanzordnung . *Don Tapscott*: Net Kids . *Paco Underhill*: Alterskonsum . *Peter Wippermann*: Silver Sex



FAX-ANTWORT

Summaries aller Artikel finden Sie unter www.gdi-impuls.ch. Über das Archiv (www.gdi.ch/impuls-archiv) können einzelne Beiträge online bezogen werden. Unseren Leserservice erreichen Sie unter Tel +41 71 272 73 70 (oder E-Mail: impuls@zollikofer.ch) – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon an: Fax +41 44 724 61 11

Leserservice GDI Impuls

Zollikofer AG
Fürstenlandstrasse 122
CH – 9001 St. Gallen

JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI Impuls (4 Ausgaben pro Jahr) zum Preis von CHF 120.–/EUR 75.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle ... Exemplare GDI Impuls. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.–/EUR 31.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

SENDEN SIE UNS BITTE:

- ein Schnupper-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 28.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 Einzelausgabe Nr. CHF 35.–/EUR 22.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)
 den GDI_Newsletter*

NAME/VORNAME

FIRMA

STRASSE/NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT