



«Flexibilisierung der Berufsphase 50+»



Quelle: Picture-Factory - Fotolia

Rolf Brunner, WISG
Roger Martin
FHS St.Gallen | Institut IQB-FHS



Agenda

- Was ist Fachkräftemangel?
- Zuwanderung und Demografie
- NRP-Projekt «Flexibilisierung der Arbeitsphase 50+»: Ergebnisse aus der quantitativen Befragung
- Lösungsansätze

*«Große Probleme sollte man in Angriff nehmen,
solange sie noch klein sind.»*

W. Edwards Deming



Fachkräfte- Mangel



Was ist denn eigentlich Fachkräftemangel?

- tiefer Deckungsgrad
- überdurchschnittliche Zuwanderung
- unterdurchschnittliche Arbeitslosenquote
- überdurchschnittliche Quote der offenen Stellen

Wo herrscht Fachkräftemangel?

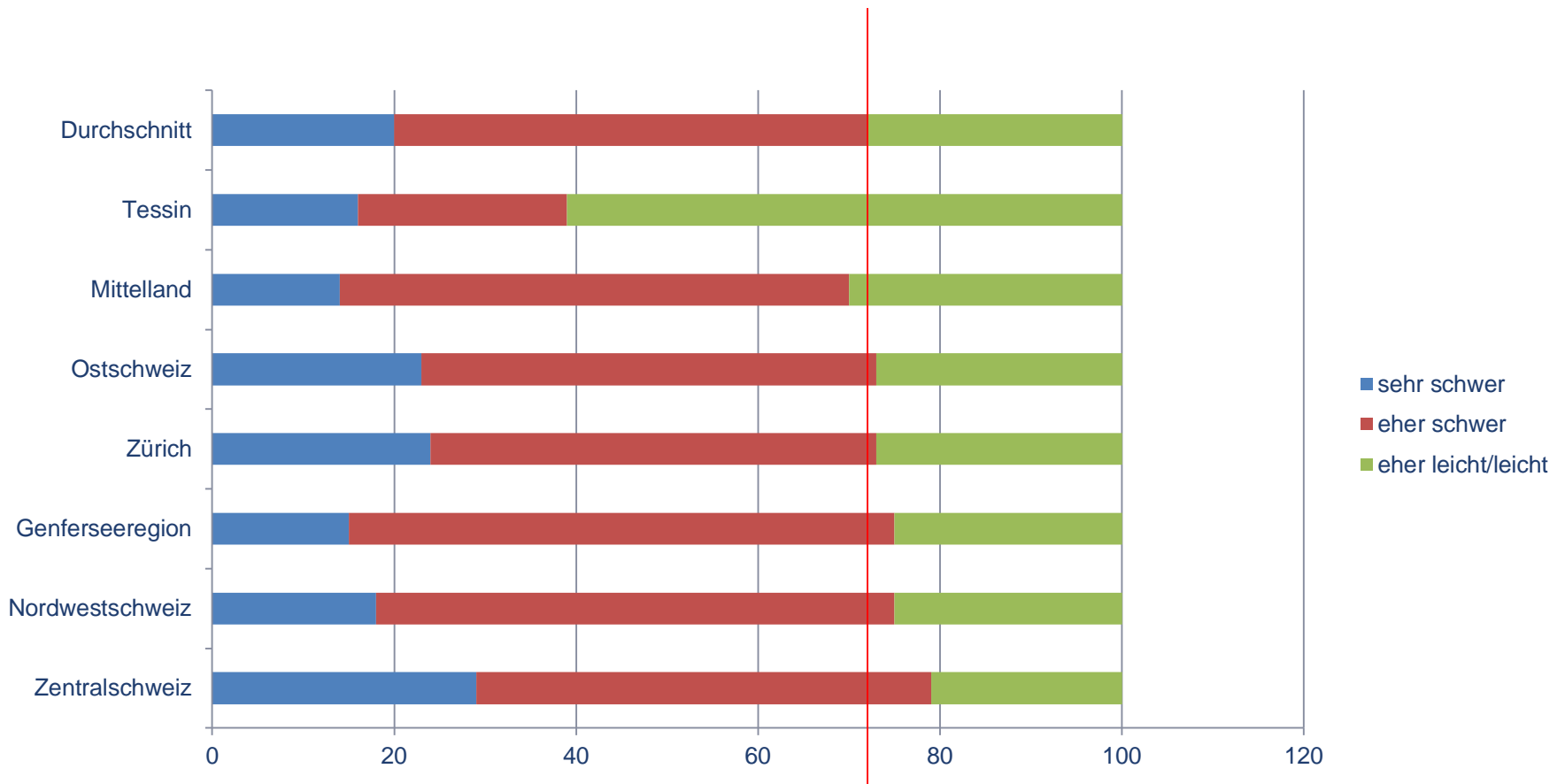
Rangliste nach Indikatoren

1. Unternehmer / Chefbeamte
2. Informatikberufe
3. Ingenieursberufe
4. Werbung / Tourismus / Treuhand
5. Maschinisten
6. Gesundheitsberufe
7. Banken / Versicherungen
8. Sport / Unterhaltung
9. Baugewerbe
10. Sicherheit / Ordnung

Veränderte Qualifikationsanforderungen

- Beschäftigungswachstum 1992 - 1015
 - Akademische Berufe + 250'000
 - Führungskräfte + 210'000
 - Technische Berufe + 210'000
 - Bürokräfte - 180'000
 - Land-, Forstwirtschaft - 10'000
 - Dienstleistung, Verkauf + 190'000
 - Handwerksberufe - 50'000
 - Monteure, Bediener - 30'000
 - Hilfskräfte - 50'000
- Upgrading, mehr Dienstleistung

Fachkräftemangel – regionaler Vergleich



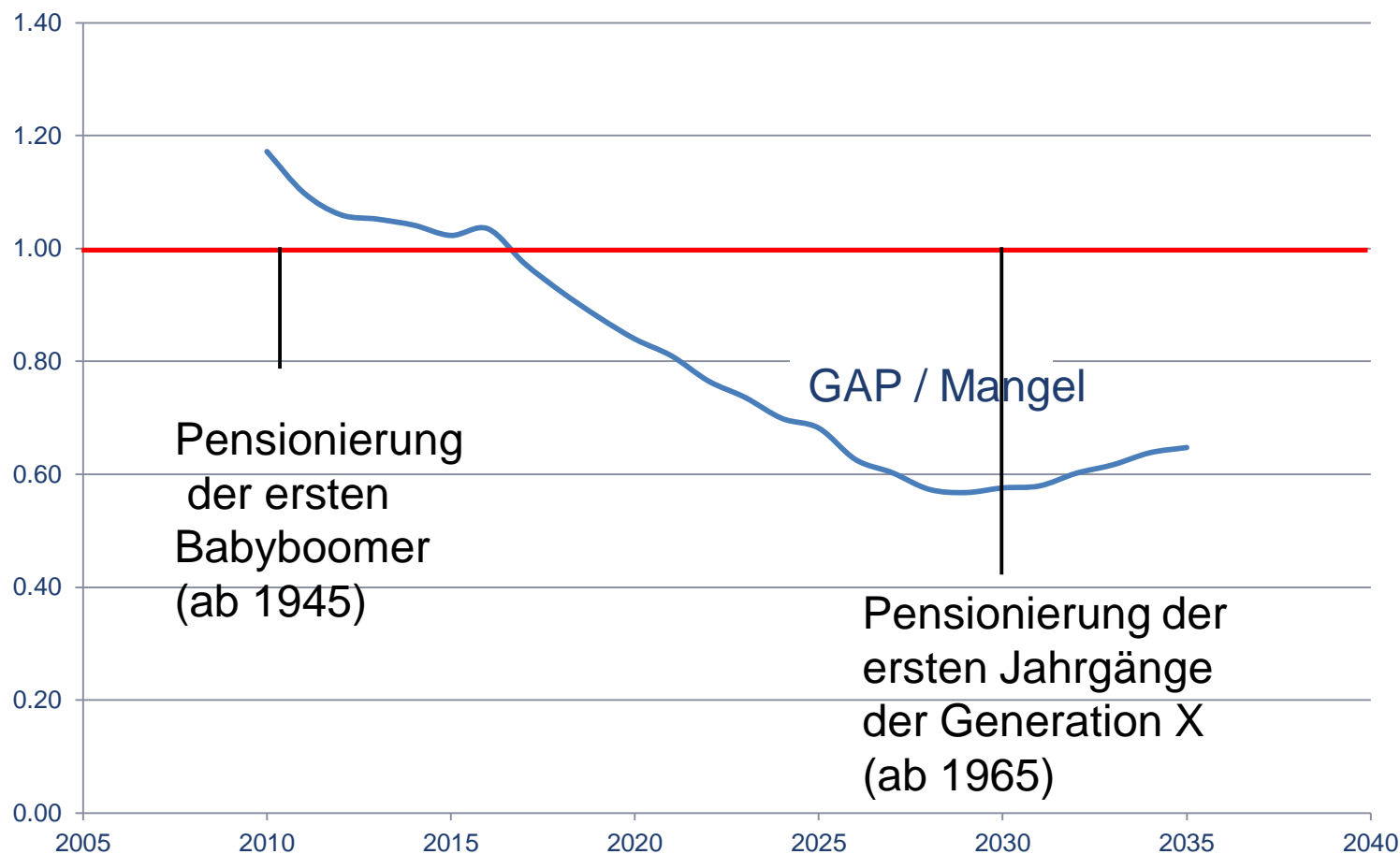
Quelle: KMU-Barometer 2011, Ernst @ Young 2011

Möglichkeiten gegen den Fachkräftemangel

- Zuwanderung
- Aktivierung der «stillen Reserve»
 - Familienfrauen und -männer
 - Ältere Arbeitnehmer
- Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung)
- «inneres Bevölkerungswachstum» (Timelag 20 Jahre)
- Neue Flexibilisierung der Arbeit (Erhöhung der Produktivität)
- Automatisierung / Digitalisierung

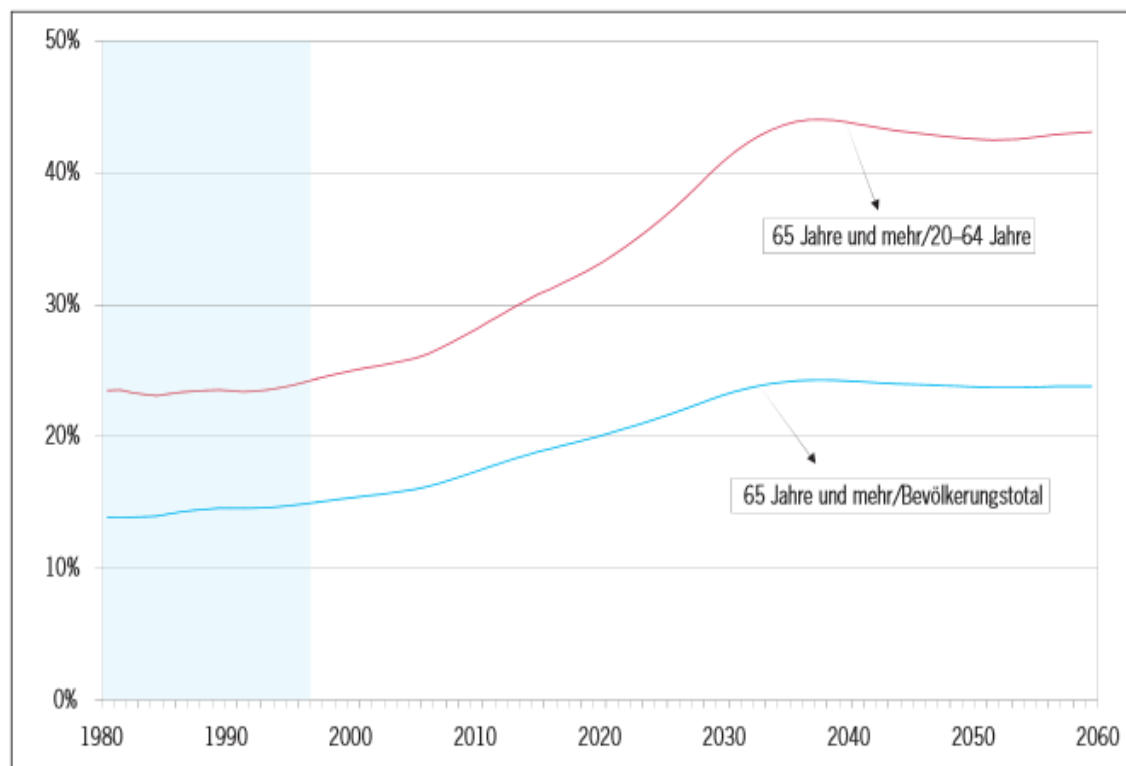


Fachkräfte-Reproduktion (ohne Zuwanderung / Reserven)



Quelle: Martin (eigene Berechnung)

Herausforderung: Demografie



«Wird jetzt nichts unternommen, müssen die Aktivversicherten die Renten im grösseren Ausmass querfinanzieren. Das entspricht weder der Generationengerechtigkeit noch ist das langfristig tragbar» (Towers Watson 2013)

Quelle: Bundesamt für Statistik

Gründe für das NRP-Projekt und gegen den Fachkräftemangel

- Demographische Entwicklung
 - Ältere Leute immer mehr und länger physisch und psychisch leistungsfähiger
 - Ältere Leute, bauen geistig und gesundheitlich schneller ab, wenn sie nicht mehr arbeiten dürfen und können (steigende Gesundheitskosten)
- Kosten von Frühpensionierungen
- Wunsch nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit steigt mit zunehmendem Alter
- Es fehlt an Möglichkeiten mit zunehmendem Alter «kürzer treten zu können»
- Wichtiges Know-How geht mit der Pensionierung der Wirtschaft verloren.
- Masseinwanderungsstopp verschärft Situation zusätzlich

Erhebliches Potential «älterer Arbeitnehmer» ist vorhanden

31 % der Befragten möchten frühzeitig in Ruhestand gehen und 18 % tendieren dazu (Total 49%) CH 40%

20 % der Befragten möchten aktuell über die Pensionierung hinaus arbeiten und weitere 17 % können sich das unter Umständen vorstellen (Total 37%) CH 25%

49 % der Befragten können sich **unter gegebenen Bedingungen** keine Fortsetzung der Arbeitstätigkeit nach der Pensionierung vorstellen.

NRP-Projekt

Flexibilisierung der Arbeitsphase 50+



STÄRKUNG DER OSTSCHWEIZER WIRTSCHAFT DURCH FLEXIBILISIERUNG DER BERUFSPHASE 50+ (4. SÄULE)



Zentrale Fragestellung:

- Unter welchen Umständen sind Mitarbeitende bereit, über den Pensionierungszeitpunkt hinaus zu arbeiten? Was müssen Unternehmen tun?
- Welche Dienstleistungen sind nötig, um das Potential erfahrener Knowhow-Träger auch anderen Unternehmen zugänglich zu machen ohne sich nachteilig für den aktuellen Arbeitgeber auszuwirken?
- Wie können solche Modelle finanziert werden?

Teilprojekte:

- Entwicklung von geeigneten Modellen
- Aufbau Leistungs- und Serviceangebot für Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- innovative Finanzierungs- und Finanzvorsorgeprodukte

Umfrage «Flexibilisierung der Arbeitsphase 50+»

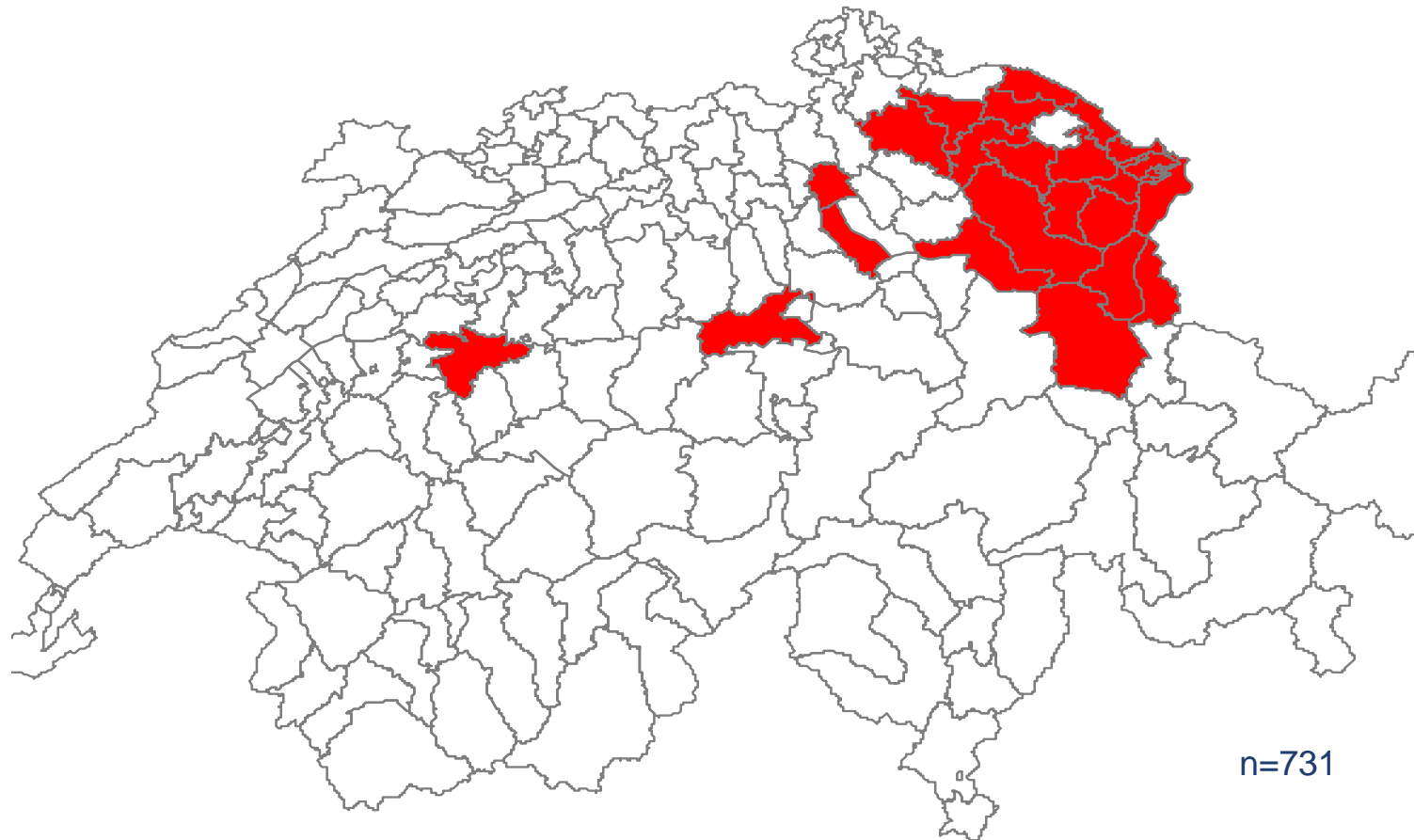
Grundgesamtheit: Arbeitnehmende Kantone St. Gallen, Thurgau und Appenzell Ausserrhoden

Stichprobe:

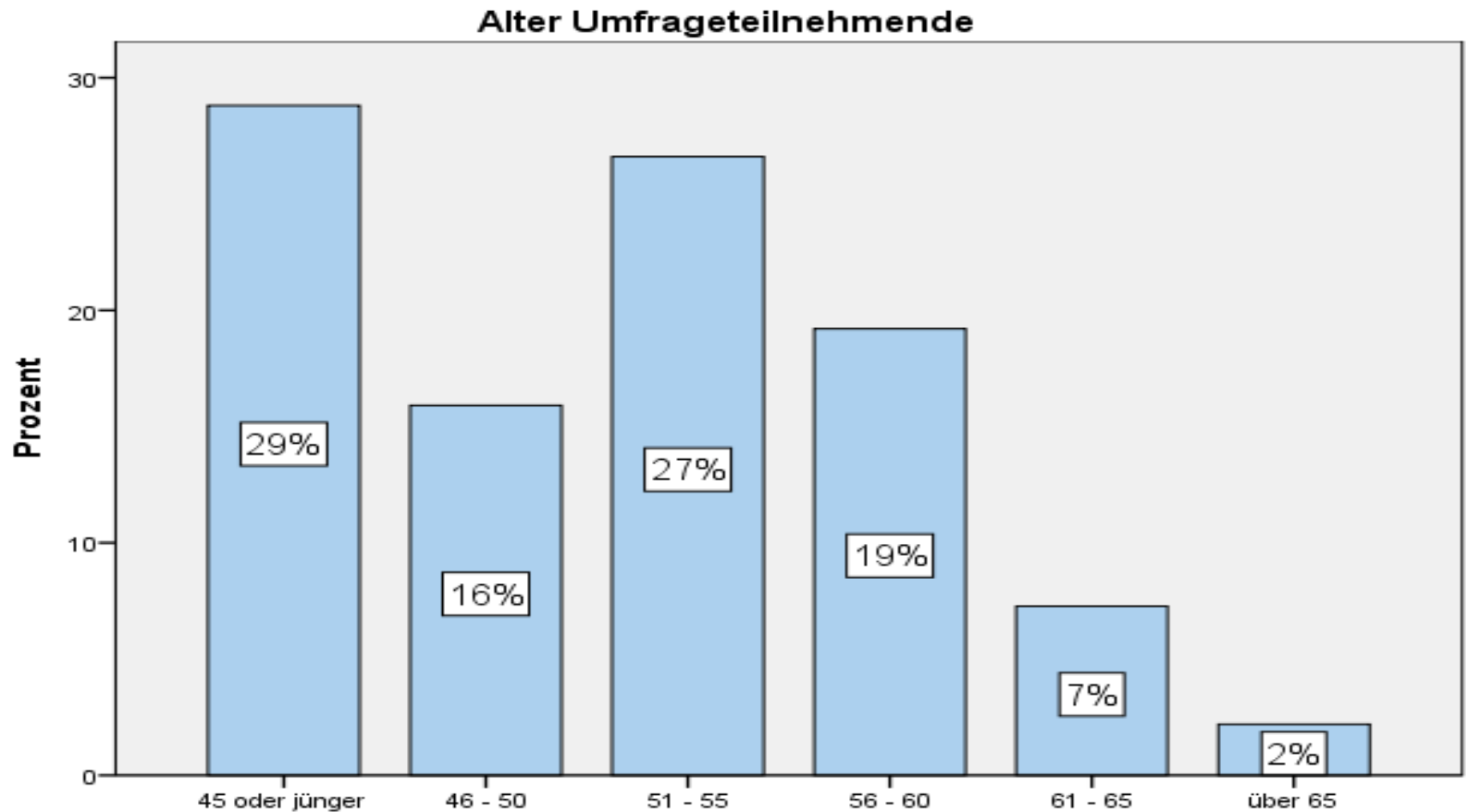
- Mitarbeitende Projektpartner
- Mitglieder Wirtschaft Region St. Gallen
- Gewerbe Stadt St. Gallen
- Industrie der Handelskammer St. Gallen Appenzell
- Arbeitgebervereinigung Romanshorn
- Gewerbeverein Herisau
- Arbeitgeberverband Rheintal

Rücklauf
 **7.6 %**

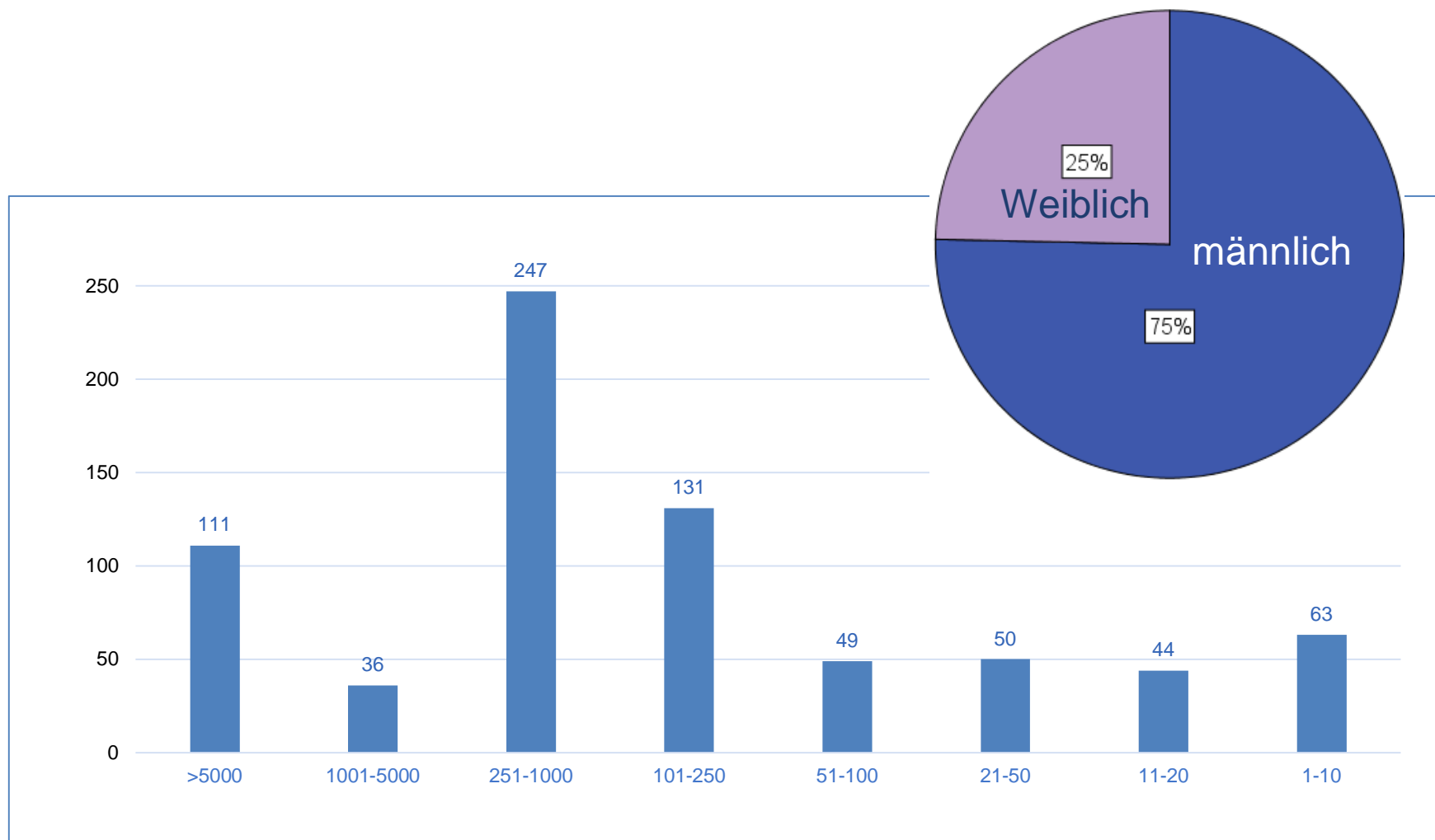
Quantitative Umfrage: Eckwerte



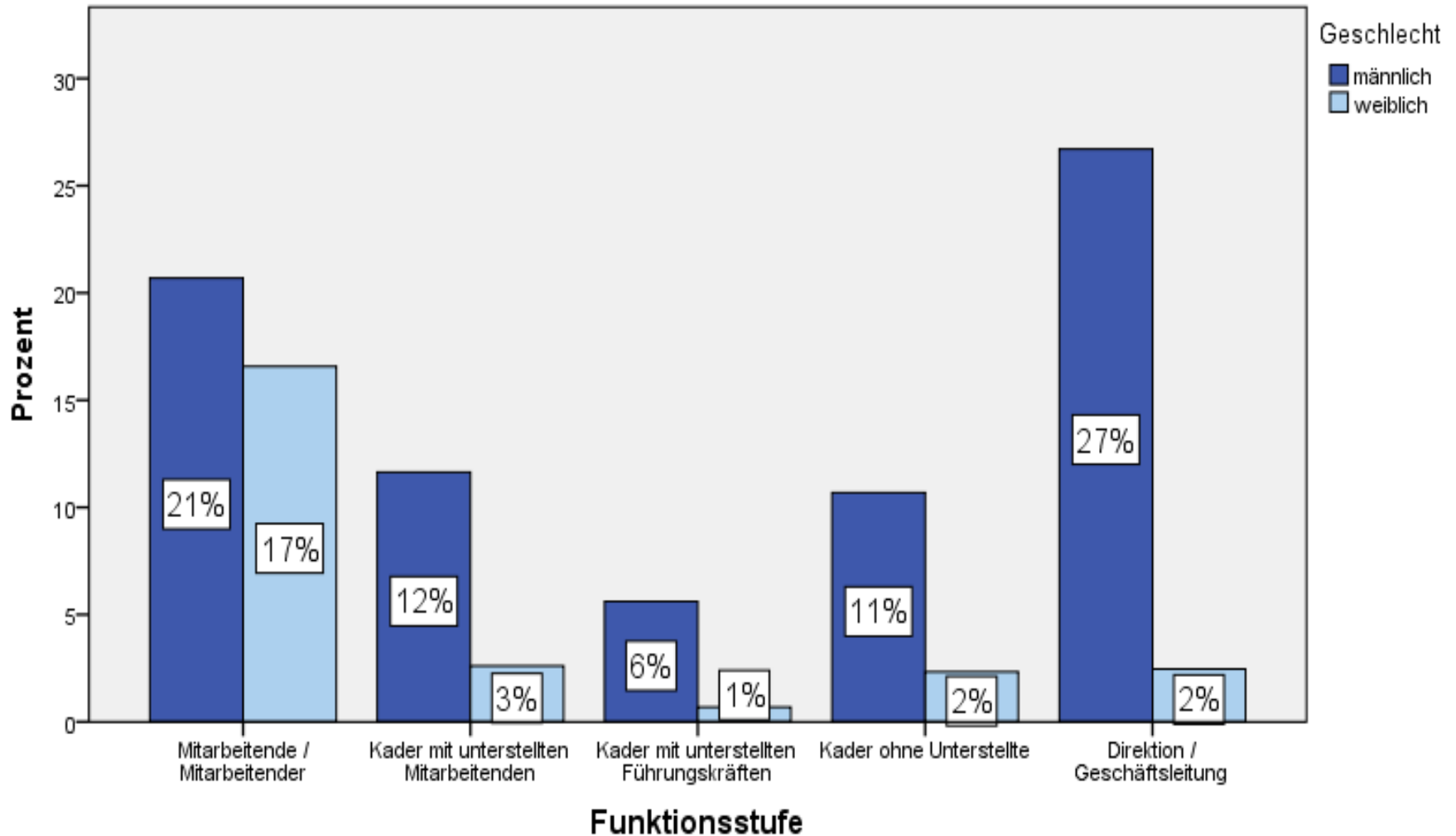
Quantitative Umfrage: Eckwerte



Anzahl Fragebögen nach Unternehmensgrösse



Quantitative Umfrage: Eckwerte



Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbedingungen

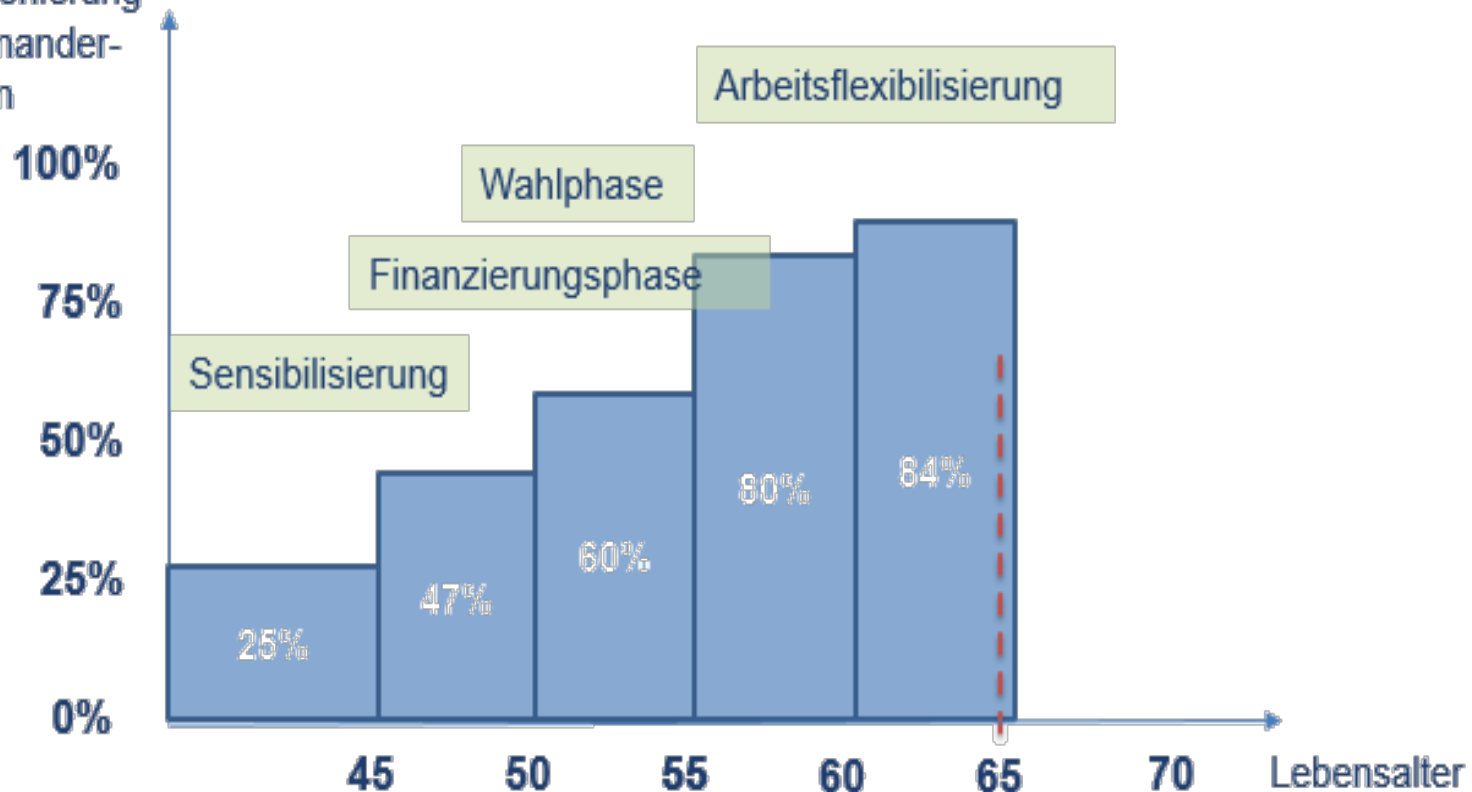
Aussage	\bar{x} Zustimmung	σ
Ich fühle mich gesund.	5.56	0.8
Mein fachliches Wissen ist auf dem neuesten Stand.	5.13	0.7
Meine beruflichen Fähigkeiten decken sich mit meinen Aufgaben.	5.25	0.9
Ich fühle mich in meiner Tätigkeit überfordert.	1.75	0.9
Ich fühle mich in meiner Tätigkeit unterfordert.	2.24	1.3
Alles in allem bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	5.11	0.9
Ich arbeite gerne.	5.52	0.8
Ich erlebe meine tägliche Arbeit als sinnvoll.	5.23	0.9
Ich fühle mich bei meiner Arbeit immer stärker psychisch belastet.	2.87	1.3
Ich fühle mich bei meiner Arbeit immer stärker körperlich belastet.	2.06	1.1

Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbedingungen

Aussage	Ø Zustimmung	σ
Ich kann die Ausgestaltung meiner Arbeit beeinflussen (Zeit, Ort, Art der Aufgabenerfüllung).	4.34	1.3
Ich kann bei meiner Arbeit weitgehend selbständig Entscheidungen treffen.	4.65	1.1
Ich kann mich bei meiner Arbeit fachlich weiterentwickeln.	4.69	1.1
Ich fühle mich von meinem/r Vorgesetzten unterstützt.	4.02	2.0
Ich fühle mich von meinen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen unterstützt.	4.93	1.2
Ich arbeite gerne mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlichen Alters zusammen.	5.49	1.0
Ich sehe Vorteile in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlichen Alters.	5.52	0.9
Meine Arbeit wird von meinem/r Vorgesetzten wertgeschätzt.	4.27	2.0
Mein Arbeitsplatz erscheint mir sicher.	4.56	1.4
Das Alter im Allgemeinen hat keinen Einfluss darauf, wie die Mitarbeitenden im Unternehmen behandelt werden.	4.6	1.5

Vorstellungen in Bezug auf das Pensionierungsverhalten

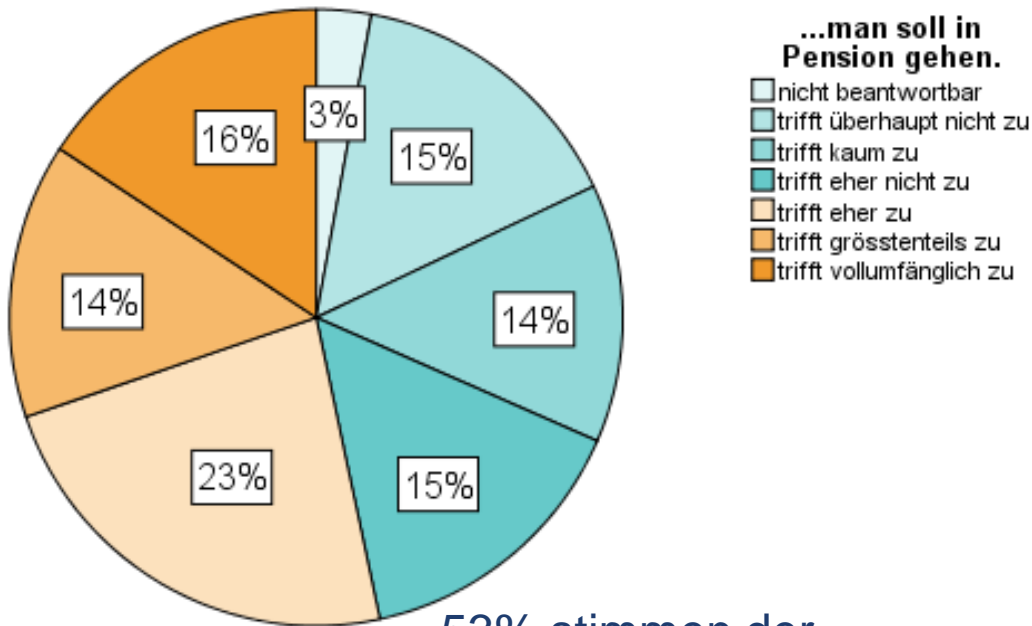
Anteil
Berufstätige,
die sich mit
Pensionierung
auseinander-
setzen



Den «jungen» Platz machen!

gesamt

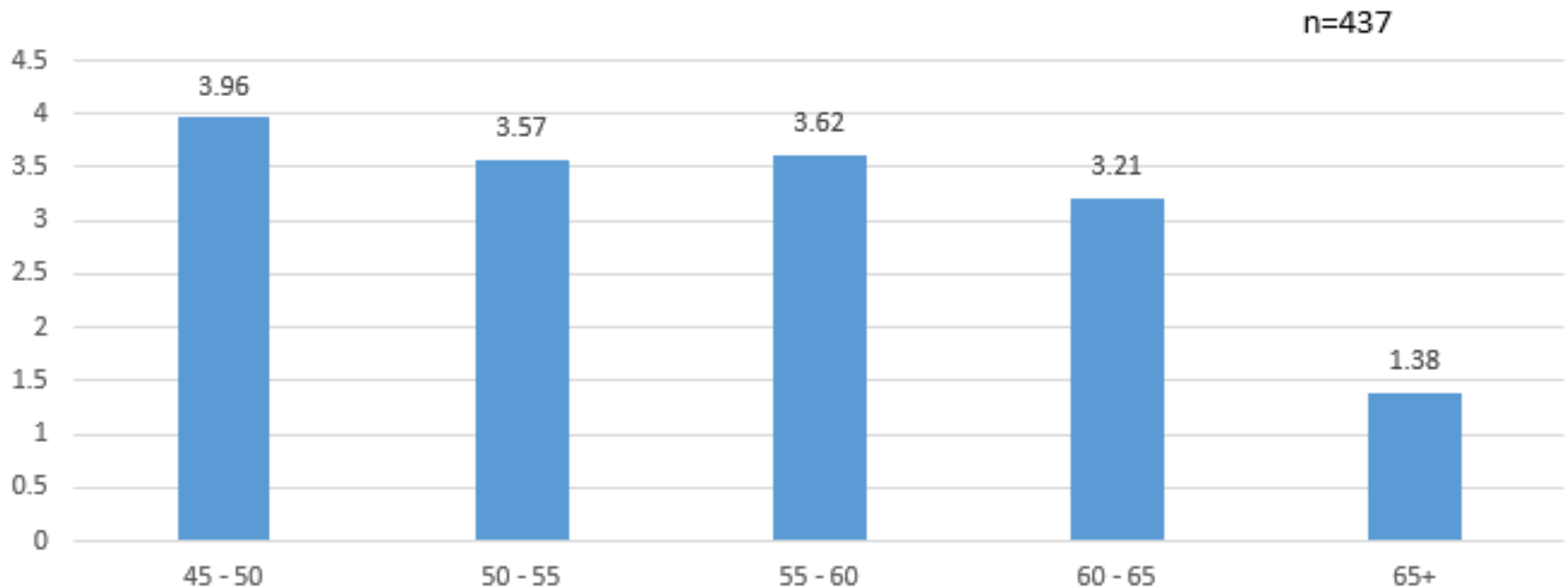
Rheintal



53% stimmen der
 Aussage mindestens
 eher zu!

Den «jungen» Platz machen!

Mittelwert der Zustimmung bei Erreichen des Rentenalters in den
Ruhestand zu gehen, um den Jungen Platz zu machen:

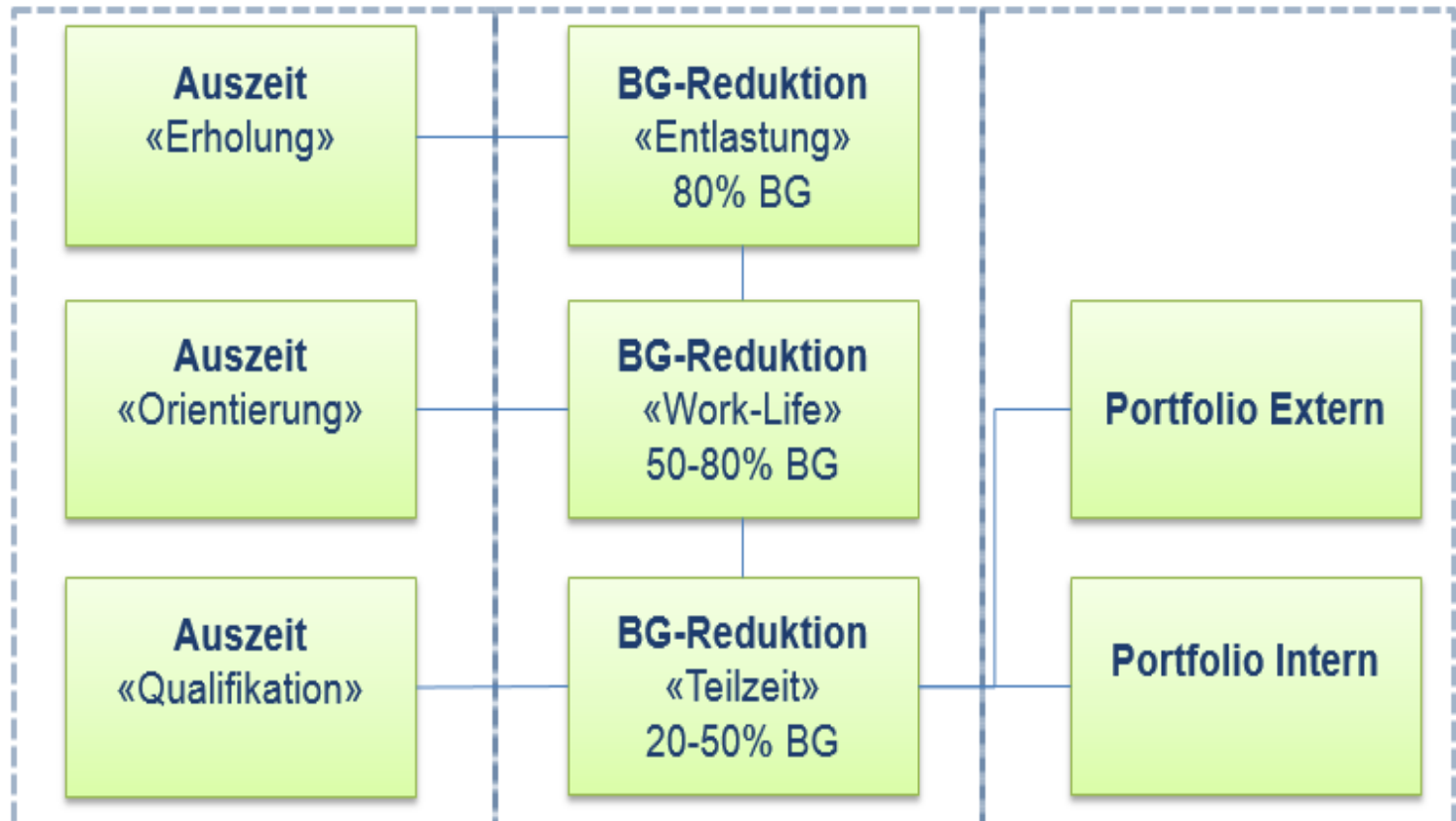


67% wären bereit bestehende Aufgaben abzugeben!

Entscheidende Faktoren für das Pensionierungsverhalten

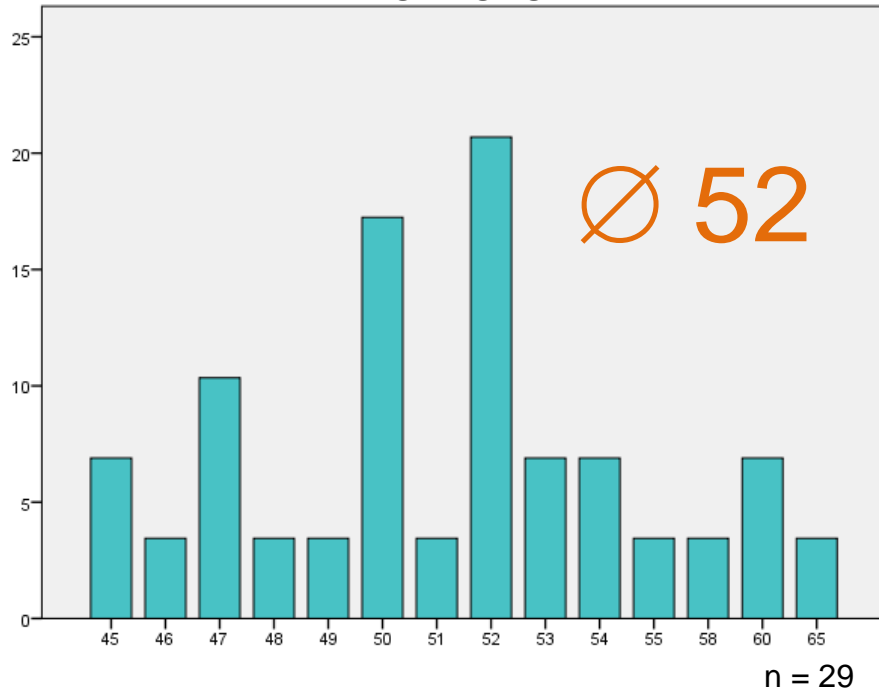
- Zufriedenheit mit der Arbeitssituation
- Psychische Belastung
- Möglichkeit selbständig Entscheidungen treffen
- Unterstützung durch vorgesetzte Person
- Zusammenarbeit mit Kollegen / Kolleginnen
- Altersunterschied des Partner/der Partnerin
- Bedürfnisse der Familienangehörigen
- Finanzielle Mittel

Mögliche Modelle

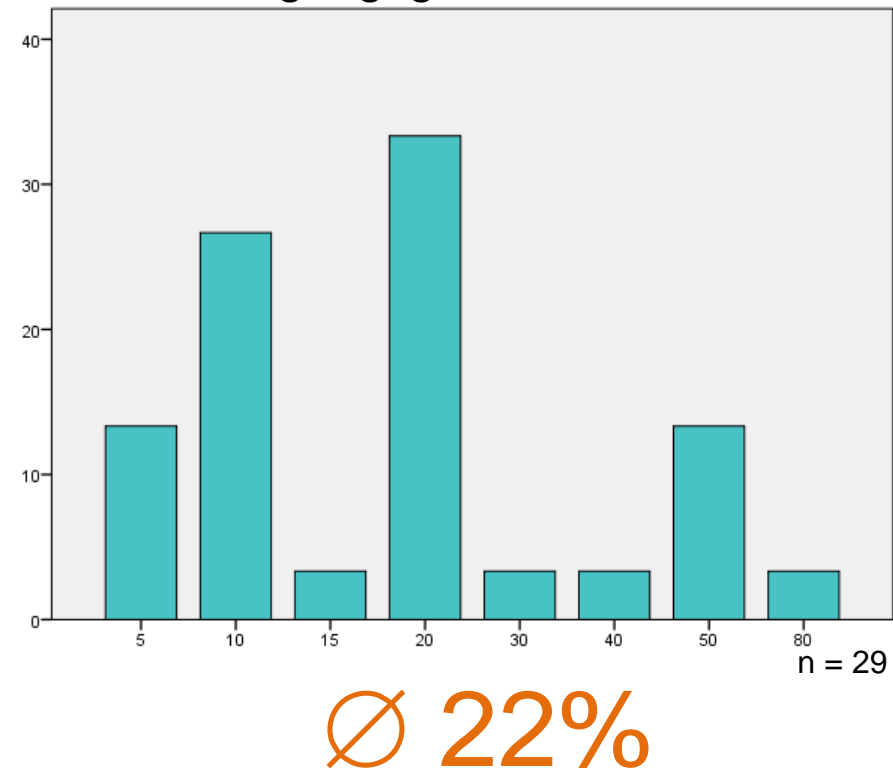


Realisierte Beschäftigungsgradreduktion

Alter Beschäftigungsgradreduktion

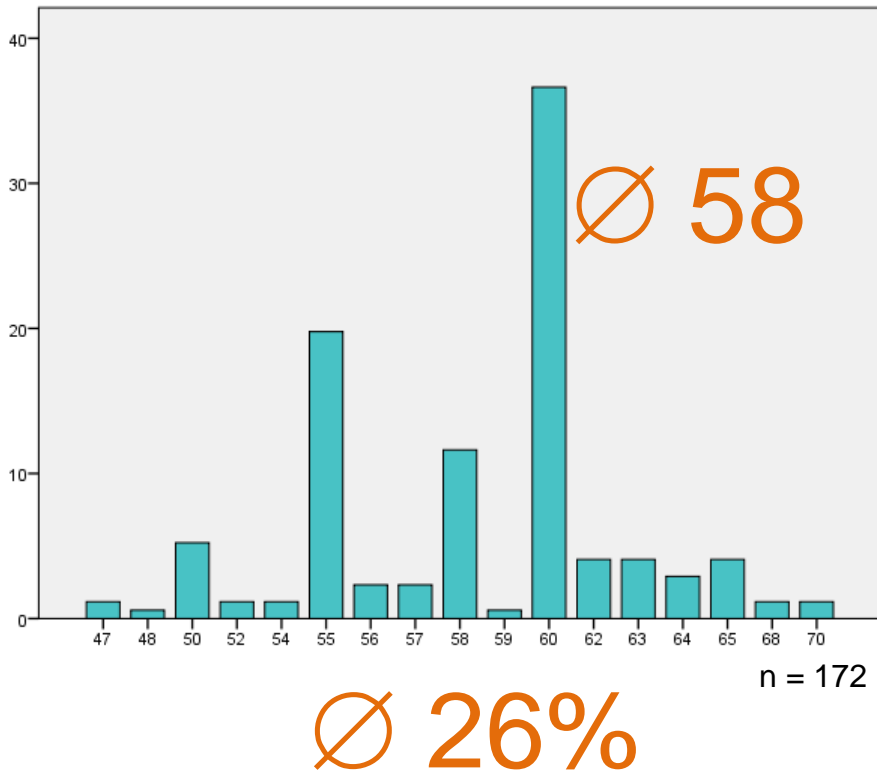


Beschäftigungsgradreduktion



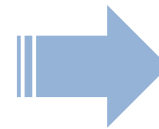
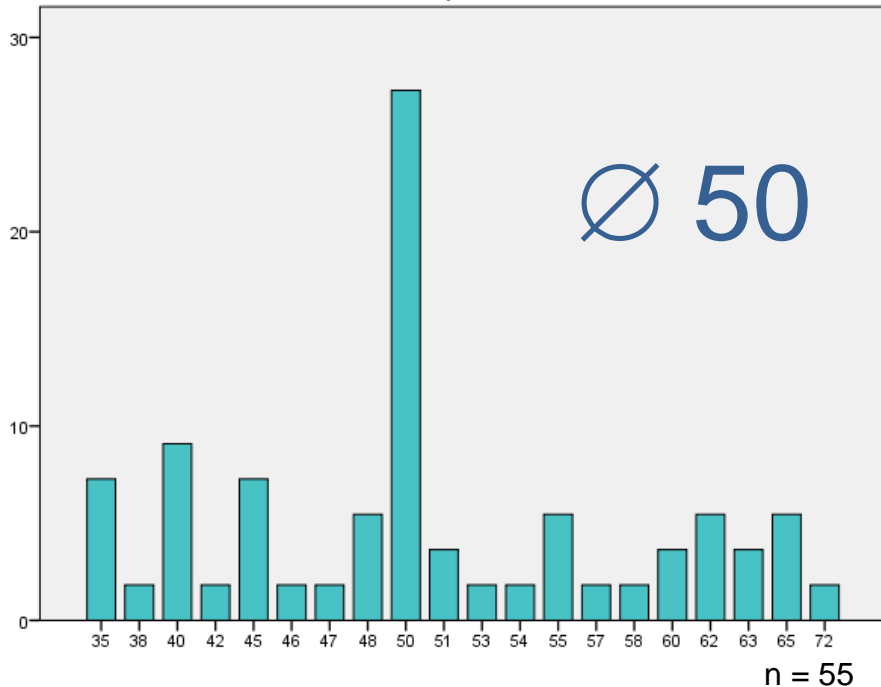
Geplante Beschäftigungsgradreduktion

Alter geplante
Beschäftigungsgradreduktion



Realisiertes Arbeitsportfolio

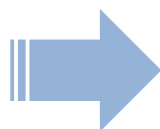
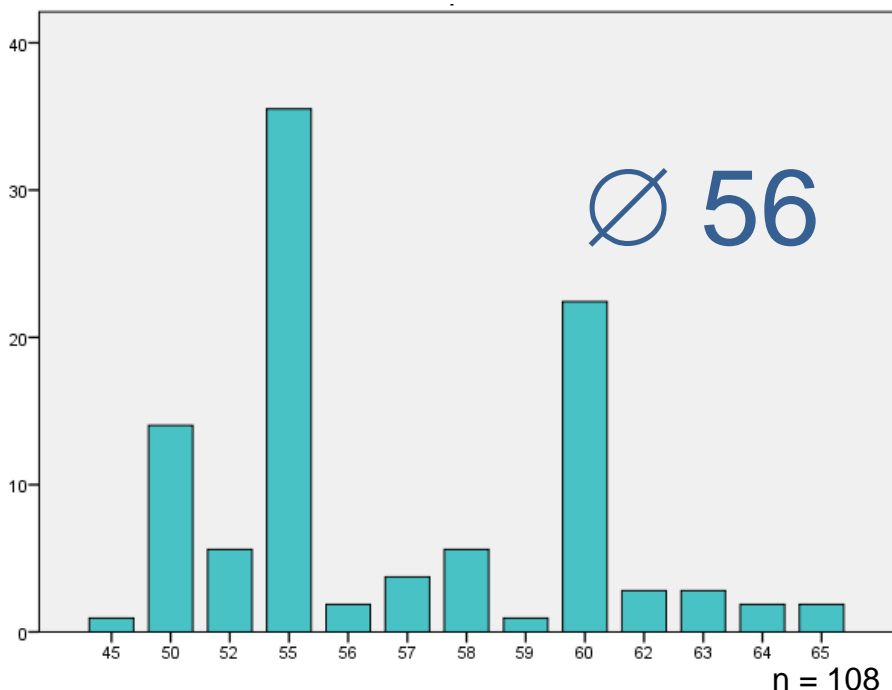
Alter Arbeitsportfolio



- 36% bestehender Arbeitgeber
- 64% externer Arbeitgeber

Geplantes Arbeitsportfolio

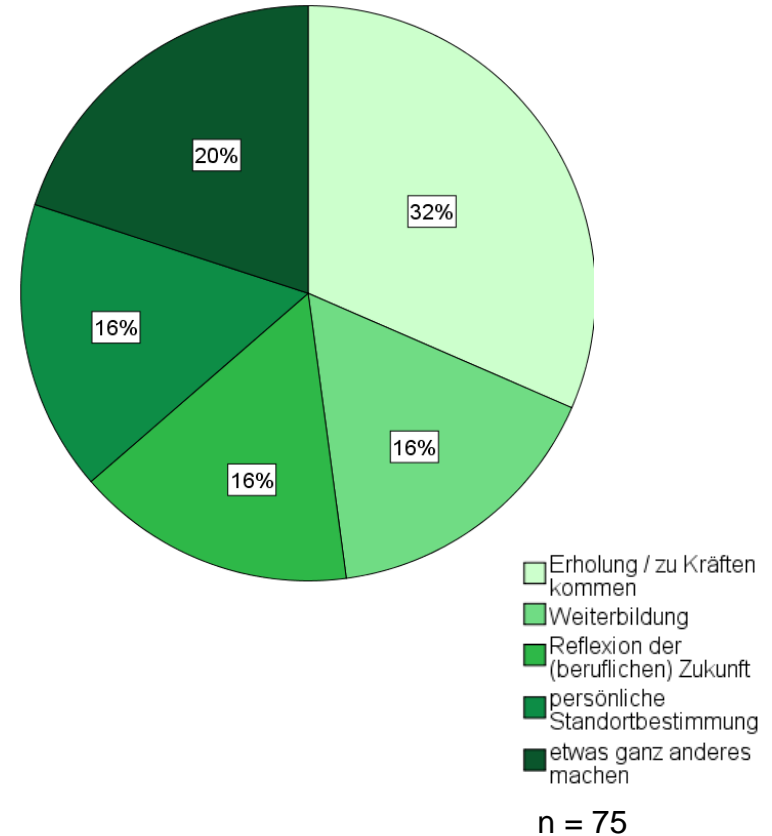
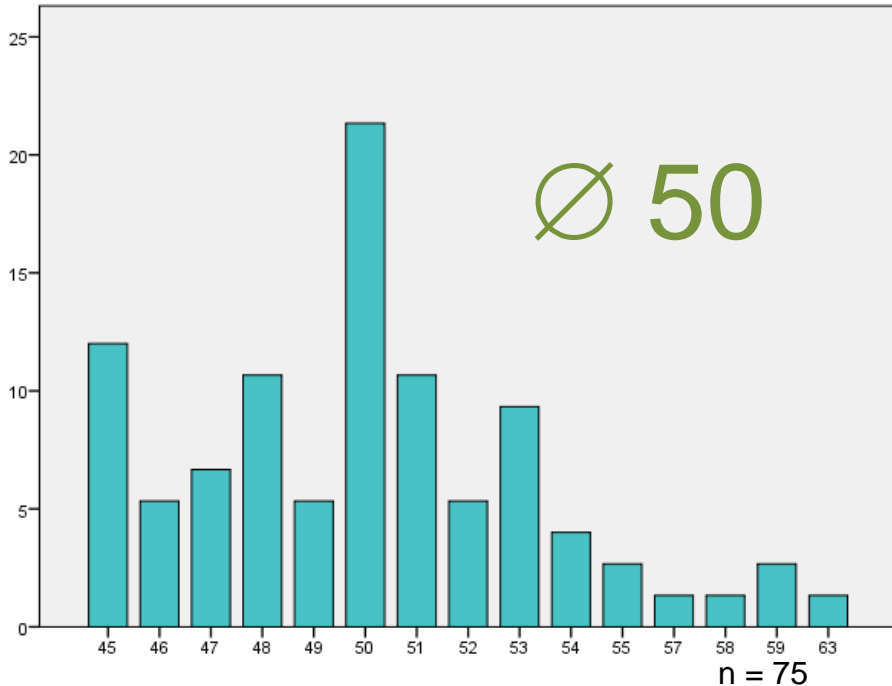
Alter geplantes Arbeitsportfolio



- 49% bestehender Arbeitgeber
- 51% externer Arbeitgeber

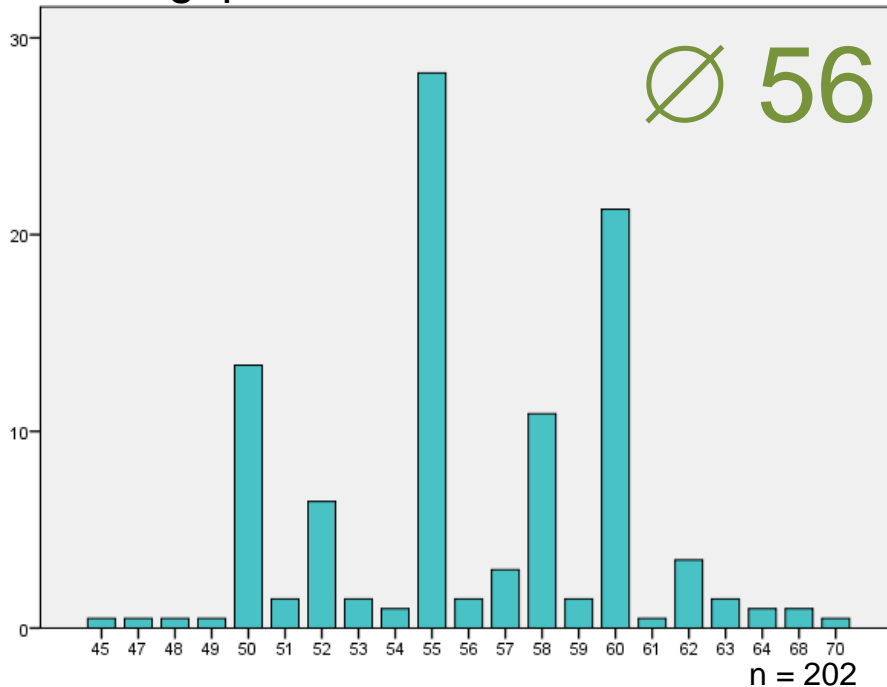
Realisierte berufliche Auszeit

Alter berufliche Auszeit



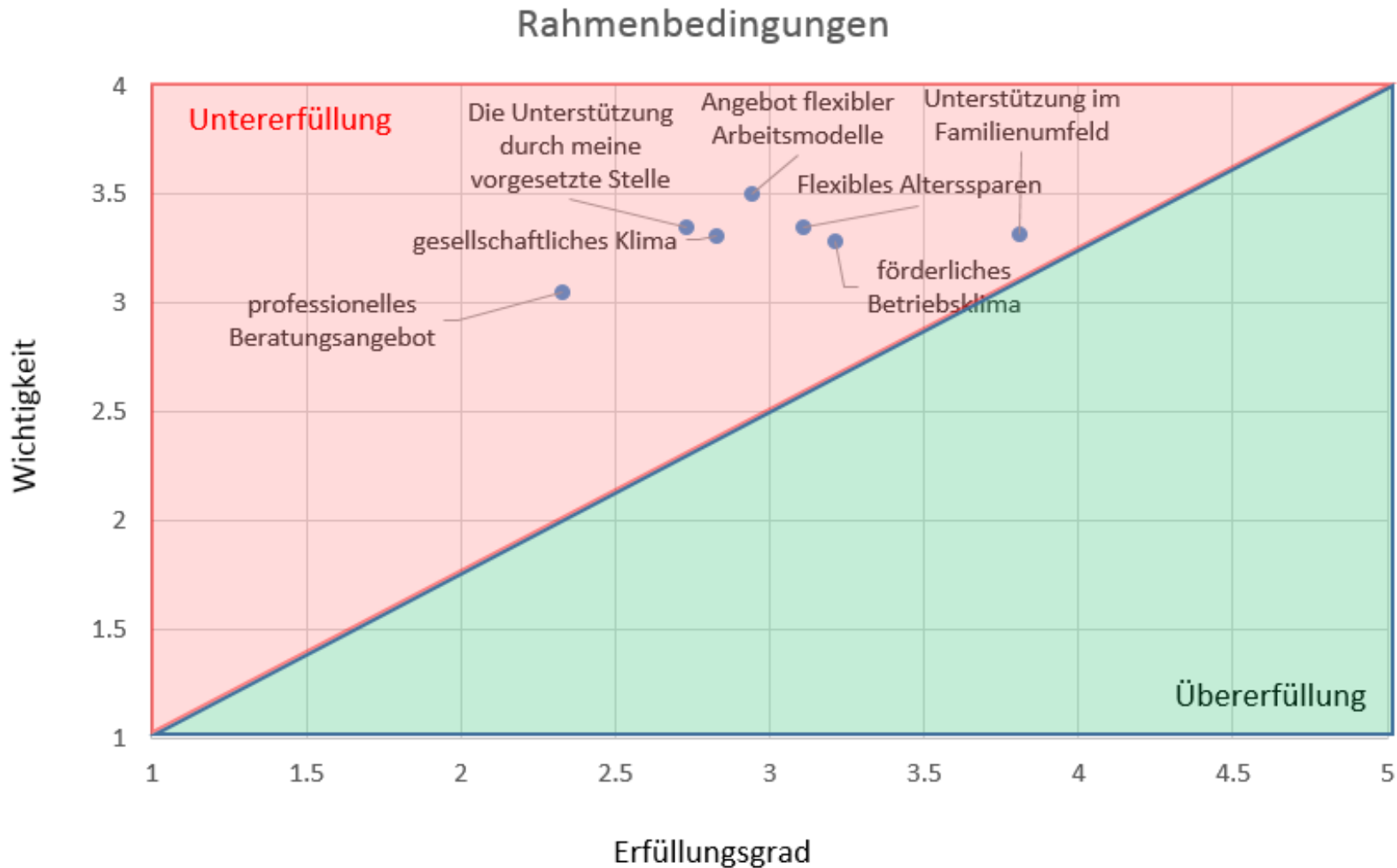
Geplante berufliche Auszeit

Alter geplante berufliche Auszeit



➔ (rund 1/3 wählt die Auszeit zur Erholung)

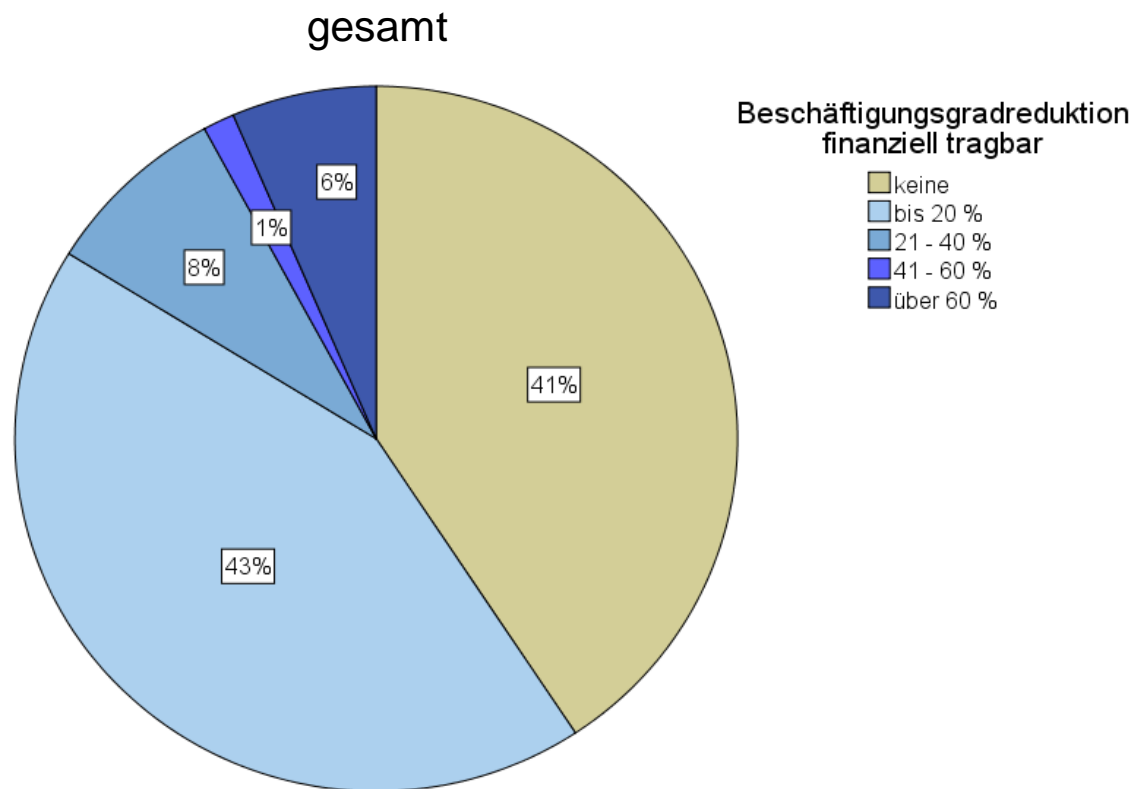
Rahmenbedingungen



→ Das Angebot an Arbeitsmodellen beim Arbeitgeber wird als am wichtigsten beurteilt.

Lösungsansätze

Finanziell tragbarere Beschäftigungsgradreduktion



Finanziell tragbarere Beschäftigungsgradreduktion

	keine	bis 20%	über 20%
Frauen	51%	34%	15%
Männer	37%	46%	17%

	keine	bis 20%	über 20%
Mitarbeitende	53%	34%	13%
Führungskräfte mit unterstellten Mitarbeitern	38%	54%	8%
Führungskräfte mit unterstellten Führungskräften	44%	42%	13%
Kader ohne Unterstellte	43%	43%	15%
Geschäftsleitung	24%	50%	26%
Gesamtergebnis	41%	43%	16%



Wunsch nach Beruflicher Entlastung

Wunsch nach:

Funktionsstufe	Beruflicher Entlastung	BG-Reduktion
Mitarbeitende	16%	19%
Kader ohne Führungsfunktion	21%	24%
Führungskräfte mit unterstellten MA	24%	24%
Führungskräfte mit unterstellten FK	16%	25%
Geschäftsleitung	31%	31%

Bereitschaft mittels Beschäftigungsgradreduktion über das Pensionsalter zu arbeiten

Unternehmensgrösse (MA)	JA	NEIN
1-19	54%	46%
20-49	40%	60%
50-199	35%	65%
über 200	33%	67%

Aktivierungspotential der Beschäftigungs- gradreduktion

53% der «Frühpensionäre» wären bereit bis zur Pensionierung zu arbeiten

30% der «ordentlichen Pensionäre» wären bereit über das Pensionsalter hinaus zu arbeiten.



Sonstige Wirkung der Beschäftigungsgradsreduktion

- Nur bei 18 % jener Personen, die eine Beschäftigungsgradreduktion vorgenommen haben, haben einen positiven Einfluss auf die Gesundheit festgestellt. Die Erwartung liegt bei 53%.
- Ein Drittel hat durch die Reduktion eine höhere Arbeitsmotivation.
- Zwei Drittel konnten eine höhere Lebenszufriedenheit erreichen
- Die frei werdende Zeit soll für die Hälfte für Familie und Hobbies dienen
- Die Erwartungswerte sind überall höher als die tatsächlichen Effekte

-> Instrument zur Erhöhung der Arbeitsmotivation und v.a. der Lebenszufriedenheit durch Schaffung von mehr Freizeit. Der längere Verbleib im Arbeitsprozess wird begünstigt!

Aktivierungspotential des Arbeitsportfolios

77% der «Frühpensionäre» würden mindestens bis zur ordentlichen Pensionierung arbeiten.

57% der «ordentlichen Pensionären» würden sich allenfalls umstimmen lassen und über das Pensionsalter hinaus arbeiten.

Bei beiden Gruppen ist die Wirkung auf die «noch Unentschlossenen» besonders hoch!



Sonstige Wirkungen des Arbeitsportfolio

- Erhöhung der Arbeitsmotivation (rund 50%). Dies ist der einzige Wert, welcher effektiv höher ist als die Erwartung (43%)!
- Über die Hälfte hat dadurch mehr Lebenszufriedenheit erlangt!
- Die Produktivität hat sich bei einem Drittel erhöht!
- Nur bei rund einem Fünftel hat sich die Gesundheit verbessert

-> Instrument zur Erhöhung der Arbeitsmotivation, Lebenszufriedenheit und Produktivität. Das geeignetste Instrument um Mitarbeitende länger im Arbeitsprozess zu halten.

Aktivierungspotential berufliche Auszeit

38% der «Frührentenäre» wären bereit mittels Auszeit bis zur ordentlichen Rente zu arbeiten.

27% der «ordentlichen Pensionäre» wäre zu einer Weiterarbeit bereit



Sonstige Wirkungen der berufliche Auszeit

- Eine Auszeit hat sich bei 35% der Befragten positiv auf die Gesundheit ausgewirkt.
- Die Erhöhung der Arbeitsmotivation wurde bei über der Hälfte und jene der Lebenszufriedenheit bei 64% erreicht.
- Bei rund 40% hat sich die Auszeit positiv auf die Produktivität ausgewirkt.
- Primär wird die Auszeit für Erholung und Kräfortanken verwendet. Etwa 43% möchten mal etwas anderes machen und ein Drittel möchte die Zeit für eine Standortbestimmung/Weiterbildung nutzen.

-> Instrument zur Erholung und Reflexion um Arbeitsmotivation, Lebenszufriedenheit und Produktivität zu erhöhen.

Zusammenfassung: Wirkung der Modelle

Modell Wirkung auf	Beschäftigungs- gradreduktion	Portfolio	Auszeit
Weiterarbeit bis ord. Pensionierung	53%	77%	38%
Weiterarbeit über ord. Pensionierung	30%	57%	27%
Gesundheit	18% / 53%	18% / 31%	35% / 52%
Arbeitsmotivation	33% / 46%	50% / 43%	53% / 44%
Lebenszufriedenheit	66% / 79%	53% / 65%	64% / 82%
Produktivität		32% / 33%	40% / 36%
Zeit für Familie	50% / 68%		
Zeit für Hobbies	48% / 82%		
Zeit für (Neu-)Orientierung			16% / 41%



Was braucht es?

- Flexibles Alterssparen
- Gesellschaftliches Klima, das flexible Arbeitsmodelle unterstützt
- Angebot flexibler Arbeitsmodelle beim Arbeitgeber
- Unterstützung durch Vorgesetzte / Schaffung eines förderlichen Betriebsklimas
- Unterstützung im Familienumfeld
- Professionelles Beratungsangebot

Wen braucht es?

- Anlaufstelle (speziell für KMUs)
- Netzwerk von externen Dienstleistern
- HRM

Aufgaben der Anlaufstelle

- Sensibilisierungsveranstaltungen
- Beratung (der KMU) bei der Planung geeigneter Job-/Top-Sharingmodellen
- Vermittlung von externen Finanzierungsmodellen
- Unterstützung bei neuer Rollengestaltung
- Vermittlung von Freiwilligenengagements, Teilzeitengagements
- Beratung bei der Einführung unternehmenseigener Portfoliomodelle und Pensionskassenmodellen
- Vermittlung von Portfolios
- Weiterbildung, Coaching im Rollenübergang
- Eignungsabklärung, Vermittlung von Portfolioaufgaben, Vernetzung (ERFA-Gruppe), Vermittlung von Qualifikationsmöglichkeiten, Individuelle Beratung und Betreuung (Individuum)
- Aufbau eines unternehmensübergreifenden Unterstützungsangebots

Aufgaben externer Dienstleister

- Resillenzworkshops und –Evaluation
- Gesundheitschecks
- Vorsorgeplanung / Finanzberatung
- Standort- und Karriereberatung
- Weiterbildung

«Wenn jemand ein Problem erkannt hat und nichts zur Lösung des Problems beiträgt, ist er selbst ein Teil des Problems.»

Unbekannt

Pilot-Umsetzungsphase

Basierend aus den Erkenntnissen der Erhebung werden nun Massnahmenpakete konzipiert, welche durch Unternehmen in einer Pilotphase umgesetzt werden können.

Melden Sie sich bei Interesse!

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Roger Martin, M.A.
Dozent für Personalmanagement und Leadership
FHS St.Gallen
IQB-FHS
Rosenbergstrasse 59
9001 St.Gallen
071/ 226 17 68
roger.martin@fhsg.ch



Schlüsselfaktoren

Variablen

Vorstellungen	Alles in allem bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	Ich fühle mich bei meiner Arbeit immer stärker psychisch belastet.	Ich kann bei meiner Arbeit weitgehend selbständig Entscheidungen treffen.	Ich berücksichtige die Bedürfnisse von Familienangehörigen bei meinem Pensionierungsverhalten.	Es wäre mir möglich (gewesen) Geld für Flexibilisierungsmaßnahmen anzusparen.
Ruhestand <u>mit</u> Erreichen Pensionsalter					Je mehr -0.17 <i>Leserichtung desto</i>
Ruhestand <u>vor</u> Erreichen Pensionsalter		0.24	-0.33		0.27
Ruhestand <u>nach</u> Erreichen Pensionsalter				0.20	-0.25
berufliche Entlastung		0.32			0.18
Tätigkeiten müssen Fähigkeiten entsprechen	-0.63				
Tätigkeiten müssen sinn-/wertvoll sein	-0.54				
Auszeit zur Erholung	-0.40	0.37			
Auszeit zur Neuorientierung	-0.68				

Gesundheitsempfinden

	Grad der Zustimmung						Gesamt- ergebnis
	1	2	3	4	5	6	
Anzahl von «Ich fühle mich gesund»							
Kader (unterstellte Führungskräfte)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	22.86%	77.14%	100.00%
Kader (unterstellte Mitarbeitende)	0.00%	0.00%	3.13%	3.13%	28.13%	65.63%	100.00%
Kader ohne Unterstellte	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%	38.33%	58.33%	100.00%
Direktion / Geschäftsleitung	0.00%	0.00%	1.75%	2.92%	23.98%	71.35%	100.00%
Mitarbeitende	0.67%	0.67%	0.67%	3.33%	34.00%	60.67%	100.00%
Gesamtergebnis	0.21%	0.21%	1.25%	2.92%	29.38%	66.04%	100.00%