

# Von der Frühverrentung zum langen Erwerbsleben: Rentenalter 70 als Perspektive

Aus demographischen Gründen zeichnet sich ab, dass in absehbarer Zeit Erwerbsarbeit in grösserem Ausmass über die heute gültigen Altersgrenzen nötig sein wird. Flexibilität ist deshalb das zukunftsweisende Motto, auch weil die Arbeitsleistung sehr viel weniger altersabhängig ist, als gemeinhin angenommen wird. In vielen Fällen lässt sich auf Grund des Alters kein Unterschied bei der Leistungsfähigkeit feststellen. Die Vorurteile gegenüber Älteren und dem Alter generell müssen definitiv in der Mottenkiste versorgt werden.

In 10 Jahren wird man über diese Geschichte wohl staunen oder auch schmunzeln: Vor kurzem trat der amtierende Preisüberwacher des Bundes zurück. Er liess klar erkennen, dass er gerne weitergemacht hätte. Die politischen Parteien und die meisten Verbände hätten das begrüsst oder hätten sich zumindest nicht dagegen gewehrt. Seine gute Arbeit wurde in breiten Kreisen gelobt. Aber er musste gehen. Hatte er etwas Widerrechtliches getan? Zweifelte jemand an seiner geistigen Spann- oder Arbeitskraft? Hatte er gar silberne Löffel gestohlen? Keine Spur von alldem, er hatte nur eines, nämlich den 65. Geburtstag. Aber das genügte, das Personalrecht des Bundes erlaubte die Weiterarbeit nicht.

Das war ein anschauliches Beispiel dafür, wie verkrampft vielerorts mit Altersgrenzen umgegangen wird, die zu Zeiten entstanden, als die durchschnittliche Lebenserwartung *fast 20 Jahre tiefer* lag und es so etwas wie eine 3. Lebensphase zwischen 60 und 80 noch gar nicht gab.

## Grundsätzliche Überlegungen

Das Zeitfenster, in dem die heute über 50-jährigen Schweizerinnen und Schweizer und Einwohner der westlichen Industrieländer seit den 1950er-Jahren leben, ist in der Menschheitsgeschichte beispieldlos. Es gibt keine andere Generation, die bezüglich Frieden, Sicherheit sowie Wohlstandsniveau und -steigerung eine vergleichbare



### Ruedi Winkler

Der Autor war in seiner ersten Berufsphase als diplomierter Landwirt tätig. Anschliessend studierte er Ökonomie an der Universität Zürich (1977: lic. oec. publ.). Es folgten 5 Jahre bei der Zürcher Kantonalbank, danach 17 Jahre im Arbeitsamt der Stadt Zürich, zuerst als Abteilungsleiter, dann als Direktor. Von 1987 bis 1999 war er im Zürcher Kantonsrat. Seit 2001 arbeitet Ruedi Winkler als selbständiger Berater für Personal- und Organisationsentwicklung. Daneben wirkt er ehrenamtlich in zahlreichen Kommissionen und Organisationen mit.

Bild: zVg

Zeit erlebte. Und diese Generation hinterlässt einige *Probleme*, welche die folgenden Generationen vor grosse *Herausforderungen* stellen werden: z. B. Klimawandel, Anpassung an teurere Energie und allmählicher Ersatz des Erdöls, Migrationsdruck aus den armen Ländern infolge Klimaveränderungen und grossen Wohlstandsunterschieden oder Wasserknappheit, um nur einige zu nennen.

Es sieht nicht so aus, als ob die Anforderungen und die zu tragenden Lasten in Wirtschaft und Gesellschaft für die kommenden Generationen kleiner würden. Das heisst aber auch, dass der Verteilung dieser Lasten eine hohe Bedeutung zukommt und diese im Interesse einer stabilen Gesellschaft sorgfältig zu handhaben ist. Dabei kommt der *Lastenverteilung zwischen den Generationen* eine sehr hohe Bedeutung zu. Es wäre für die Gesellschaft fatal, wenn die junge Generation den Eindruck bekäme, die Ältere geniesse das Leben und überlasse die Bewältigung der Zukunft allein den Jüngeren.

Die Art des Zusammenwirkens der Generationen hat selbstverständlich viele Facetten und erfolgt schon heute auf verschiedenen Ebenen, denken wir nur an die wichtige Rolle der Grosseltern bei der Enkelbetreuung, an die gegenseitige Pflege in den Familien und an die Nachbarschaftshilfe. Diese Übernahme von Verantwortung ist heute schon ein wichtiger gesellschaftlicher und auch wirtschaftlicher Faktor und kann durch neue Formen der Freiwilligenarbeit noch verstärkt werden.

**Trotzdem ist klar, dass im Rahmen einer als gesellschaftlich fair empfundenen Lastenverteilung die Erwerbsarbeit von beträchtlicher Bedeutung ist.**

Die folgenden Überlegungen sind auf die Erwerbsarbeit ausgerichtet. Sie gehen davon aus, dass ein Engagement im Erwerbs-

leben über das heutige Pensionsalter hinaus aus gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gründen nötig ist. Damit dies ohne Zwang geschieht, braucht es auf verschiedenen Ebenen Anpassungen und Innovationen, bei den Individuen, bei den Unternehmen und bei den Rahmenbedingungen des Staates.

### Unterschiedliche Aspekte der demographischen Entwicklung

Die demographischen Veränderungen haben verschiedene Komponenten. Eine Entwicklung ist bereits jetzt im vollen Gange: Das Verhältnis der Erwerbstätigen zwischen 25 und 44 Jahren zu den 45- bis 64-Jährigen nimmt seit 1990 kontinuierlich ab (vgl. Tabelle Spalte A/B) und wird gemäss Szenario «Trend» des Bundesamts für Statistik (BFS) bereits um 2010 ein neues Gleichgewicht finden. Die Anteile werden dann etwa gleich gross sein, während zu Beginn der 1990er-Jahre die Anzahl der 25- bis 44-Jährigen noch rund ein Drittel höher lag.

Dass diese Entwicklung noch nicht so richtig wahrgenommen wird, liegt vermutlich daran, dass sich die «Welle» der geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomers) noch innerhalb der Erwerbstätigen verschiebt.

In den nächsten Jahren werden diese jedoch in die Pension gehen, entsprechend wird sich dann das Verhältnis zwischen der Erwerbsbevölkerung und den Pensionierten beträchtlich verändern (vgl. Tabelle Spalte (A+B)/C). Aufgrund dieser Zahlen kann man festhalten: Seit Mitte der 1990er-Jahre nimmt in der Arbeitswelt der Anteil der über 45-jährigen Erwerbstätigen kontinuierlich zu. Gravierende Probleme scheinen dabei nicht aufgetreten zu sein. Vielmehr ist anzunehmen, dass sich die Unternehmen weitgehend und zum Teil fast

### Demographische Alterung der Erwerbsbevölkerung und demographisches Gewicht der Rentenbevölkerung in der Schweiz, 1990–2040

	Bevölkerung in Mio.			Verhältniszahlen	
	A 25–44	B 45–64	C 65+	A/B	(A+B)/C
1990	2,114	1,567	0,983	1,35	3,74
2000	2,216	1,788	1,107	1,24	3,62
2010	2,031	2,035	1,274	1,00	3,19
2020	1,981	2,064	1,481	0,96	2,73
2030	1,930	1,897	1,715	1,02	2,23
2040	1,791	1,850	1,772	0,97	2,06

Quelle: BFS

unbemerkt daran gewöhnt haben und dass das bewusste Wahrnehmen auf eher tiefem Niveau blieb. Das wird sich mit dem Austritt dieser Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ändern.

Mit den Babyboomern geht auch viel Wissen verloren, und die Rekrutierung von Jüngeren wird, weil deren Zahl zurückgeht, schwieriger. Die Unternehmen stehen somit vor zwei Herausforderungen: Sie müssen versuchen, das Wissen und die Arbeitskraft der Älteren besser zu nutzen bzw. nicht zu verlieren, und sie müssen attraktiv sein für die Jüngeren, die zahlenmässig knapper sein werden.

Auf einen weiteren, noch ferner liegenden Aspekt sei lediglich hingewiesen: Im Szenario «Trend» steigt die gesamte Wohnbevölkerung der Schweiz bis ca. 2028 auf 7,4 Mio. Personen an, beginnt dann zu sinken und soll 2060 noch rund 7,0 Mio. betragen.

Die Gestaltung der Wirtschaft im Rahmen einer gesamthaft schrumpfenden Bevölkerung wird noch einmal ganz neue Anforderungen an Politik und Wirtschaft stellen.

### Pionierinnen und Pioniere der 3. Lebensphase

Die Lebenserwartung hat sich massiv verlängert. Das findet ihren Ausdruck vor allem darin, dass ein grosser Teil der Menschen von heute davon ausgehen kann, die Lebensphase zwischen 60 und etwa 75, die sogenannte 3. Lebensphase, in guter Gesundheit zu erleben. Eine solche Lebensphase gab es in der Menschheitsgeschichte noch nie, somit musste sich bis jetzt auch niemand wirklich Gedanken machen, wie diese zu gestalten sei und wie sie sich auf das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben auswirken würde. Die Menschen, die heute in dieser 3. Lebensphase stehen, sind sozusagen Pionierinnen und Pioniere bei deren Gestaltung. Aber selbstverständlich betrifft diese Phase die gesamte Gesellschaft und ist auch für die Wirtschaft von beträchtlicher Bedeutung.

### Eigenschaften der Älteren im Spiegel der Wissenschaft

In der Forschung ist ein Punkt kaum bestritten: Die Unterschiede zwischen den Menschen gleichen Alters nehmen mit zu-

nehmendem Alter stark zu. Entsprechend ist auch die Arbeitsleistung sehr *viel weniger altersabhängig* als gemeinhin angenommen wird. In vielen Fällen lässt sich auf Grund des Alters kein Unterschied feststellen. Der Grund liegt darin, dass ältere Menschen abnehmende Leistungsfaktoren mit gleich bleibenden oder zunehmenden kompensieren können. Etwas langsames Vorgehen wird z. B. durch sorgfältigere Planung kompensiert, und in vielen Bereichen hilft die Erfahrung, bestimmte Fehler gar nicht erst zu machen. Ähnliches gilt auch bezüglich des Lernens. Untersuchungen zeigen, dass Ältere bis gegen 70 in sehr ähnlichem Mass lernfähig sind wie Jüngere. Sie lernen jedoch zum Teil anders, und für Ältere müssen daher z. B. der Rhythmus, die Didaktik und die Übungsanlage angepasst werden. Bei all dem ist die zu Beginn dieses Abschnitts angeführte Erkenntnis zentral:

**Die Unterschiede nehmen mit dem Alter zu. Das heisst konkret, nicht für alle Menschen ist das gleiche Alter der richtige Zeitpunkt für das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Das Pensionsalter muss flexibel sein.**

Gemäss BFS steigt die Erwerbsquote der über 65-Jährigen seit 2 Jahren zwar leicht, aber sie liegt mit unter 15% immer noch tiefer als z. B. 1996 und tiefer als die Quote jener, die vor dem offiziellen Pensionsalter aus dem Erwerbsleben ausscheiden, das sind rund 20%.

### **Wissen und Arbeitskraft der Älteren dürften bald gefragt sein**

Gemäss dem Szenario «Trend» werden die *Erwerbstätigenzahlen* ab 2010 in der Schweiz *stagnieren* und dann *zurückgehen*. Zudem werden mit dem Erreichen des Pensionsalters der geburtenstarken Jahrgänge viele auch gut ausgebildete Erwerbstätige aus dem Erwerbsleben austreten und eine

Lücke hinterlassen. Ob sie mit Jungen und Migrantinnen und Migranten ausgefüllt werden kann, ist fraglich. Dies umso mehr, als bereits heute ein Mangel an gut ausgebildeten Leuten besteht, der in der jüngeren Zeit teilweise durch Migrantinnen und Migranten insbesondere aus Deutschland überbrückt wurde.

**Es ist somit davon auszugehen, dass im nächsten Jahrzehnt die Nachfrage nach Arbeitnehmenden über das heutige Pensionsalter hinaus zunehmen wird.**

### **Ein Boxenstopp in der Halbzeit**

Die Arbeitswelt hat sich stark verändert. Während man früher nach der Lehre von «Ausgelehrnten» sprach und der Normalfall des Berufslebens eine Tätigkeit im gelernten Beruf war, sieht das heute ganz anders aus. Ein Drittel der Personen, die eine Berufslehre gemacht haben, arbeitet mit 24 Jahren bereits in einem anderen Bereich. Das Schlagwort *lebenslanges Lernen* ist in aller Munde – *Burn-out* ebenso. Nach wie vor ist die Grundstruktur eine berufliche Grundausbildung oder ein Hoch- oder Fachhochschulstudium und dann die Berufstätigkeit mit Weiterbildung.

Das *Veränderungstempo* im Berufsleben hat aber stark zugenommen. Karrieren (fachliche und hierarchische) erreichen ihren ersten Höhepunkt vielfach in viel jüngeren Jahren als früher. Soll das bis über das heutige Pensionsalter hinaus gut gehen, muss sich auch strukturell am *Berufslebensmodell* etwas ändern. Es braucht in der Halbzeit einen Zwischenhalt, man könnte im Rennfahrerjargon von einem *längeren Boxenstopp* reden. Zwischen 45 und 50 einmal eine Zwischenphase von einem Jahr zu machen, um sich beruflich neu zu orientieren, sich umzuschulen oder ganz einfach eine Regenerationspause einzulegen, um mit neuem Schwung und

neuen Perspektiven die nächsten rund 20 Jahre des Berufslebens anzugehen, ist in unserem System weder strukturell noch finanziell vorgesehen. Dafür gibt es viele Erwerbstätige, die sich irgendwann um die 50 darauf einstellen, dass es noch gilt, durchzuhalten und sich wenn möglich etwas früher pensionieren zu lassen. Das ist nicht zukunftsfähig.

**Zur Struktur eines zukünftigen Berufslebens müssen deshalb in Zukunft ein solcher Zwischenhalt und eine solche Neuorientierung für alle gehören.**

Sie muss so selbstverständlich werden wie die Grundausbildung und die Pensionierung. Das Haupthindernis ist dabei die *Finanzierung*. Viele Erwerbstätige haben zu dieser Zeit noch hohe finanzielle Verpflichtungen. Individuell ist das nicht lösbar. Es braucht eine gesamtgesellschaftliche Lösung, eine «Zwischenhaltversicherung», die von den Erwerbstätigen und den Arbeitgebern als Sozialpartnern sowie vom Staat mitgetragen wird.

### **Zusammenwirken der Generationen**

Das grosse Erfahrungswissen der Älteren und deren längerer Verbleib im Arbeitsleben sowie die gute Ausbildung der Jungen und ihre Offenheit für Neues helfen wenig, wenn die Zusammenarbeit nicht klappt, d. h. die Synergien nicht genutzt werden können. Hier liegt eine Kernaufgabe vor allem der Führungskräfte der Unternehmen. Es ist aber nach der langen Zeit des Jugendbooms auch ein Kulturwandel und eine veränderte Wahrnehmung des Alters und des Älterwerdens nötig oder mit anderen Worten:

**Die Unternehmen müssen von einer Kultur der Altersentwöhnung zu einer Kultur der betrieblichen Altersgewöhnung gelangen.**

## Schlussfolgerungen

Es zeichnet sich ab, dass in absehbarer Zeit Erwerbsarbeit in grösserem Ausmass als heute über die im Moment gültigen Altersgrenzen hinaus nötig sein wird. Da die Unterschiede zwischen gleichaltrigen Menschen jedoch mit dem Älterwerden deutlich zunehmen und je nach ausgeübtem Beruf und gesundheitlichem Zustand nicht für alle das gleiche Alter das Richtige für den Austritt bzw. Teilaustritt aus dem Erwerbsleben ist, müssen in der Arbeitswelt und in den Pensionssystemen entsprechende Anpassungen vorgenommen werden. Der Staat und die Organisationen der Arbeitswelt auf der politischen Ebene, die Unternehmen auf der unternehmerischen und die Bürgerinnen und Bürger auf der indivi-

duellen Ebene müssen insbesondere in den folgenden vier Bereichen die Zeichen der Zeit erkennen:

1. Um ein längeres Erwerbsleben breitenwirksam zu etablieren, muss ein gesamtgesellschaftlich abgestützter Zwischenhalt zwischen etwa 45 und 50 zur Entwicklung neuer Perspektiven für die zweite Hälfte des Erwerbslebens finanziell und strukturell verankert werden.
2. Die Vorurteile gegenüber Älteren und generell das schlechte Image des Alters müssen korrigiert werden. Nach Jahren des Jugendbooms muss eine rationalere Sicht Platz erhalten.
3. Fehlanreize und Hemmnisse im Sozialversicherungssystem müssen behoben

und durch Anreize für ein längeres Erwerbsleben ersetzt werden.

4. Das Pensionsalter als Zahl soll lediglich eine rechnerische Referenzgrösse sein und den Menschen ermöglichen, innerhalb einer Bandbreite z. B. zwischen 58 und 72 in Ganz- oder Teilpension zu gehen. Die grösste Herausforderung dürfte dabei eine Lösung sein, die auch dem Drittel der Bevölkerung mit den tiefsten Einkommen eine nicht zu eingeschränkte Wahl ermöglicht. ■

*Ruedi Winkler*

**inserat/füller platzieren**