



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Länger, besser arbeiten.

Einladung HR-Panel: Mittwoch, 30. November, 17 Uhr, Fachhochschulzentrum St.Gallen





Bereitschaft, länger zu arbeiten...

12%

der Arbeitnehmenden
arbeiten in der Schweiz
über die Pensionierung
hinaus

7.3%

der Arbeitnehmenden
im Kanton St.Gallen
arbeiten über die
Pensionierung hinaus

**Oder lieber
heute als morgen**



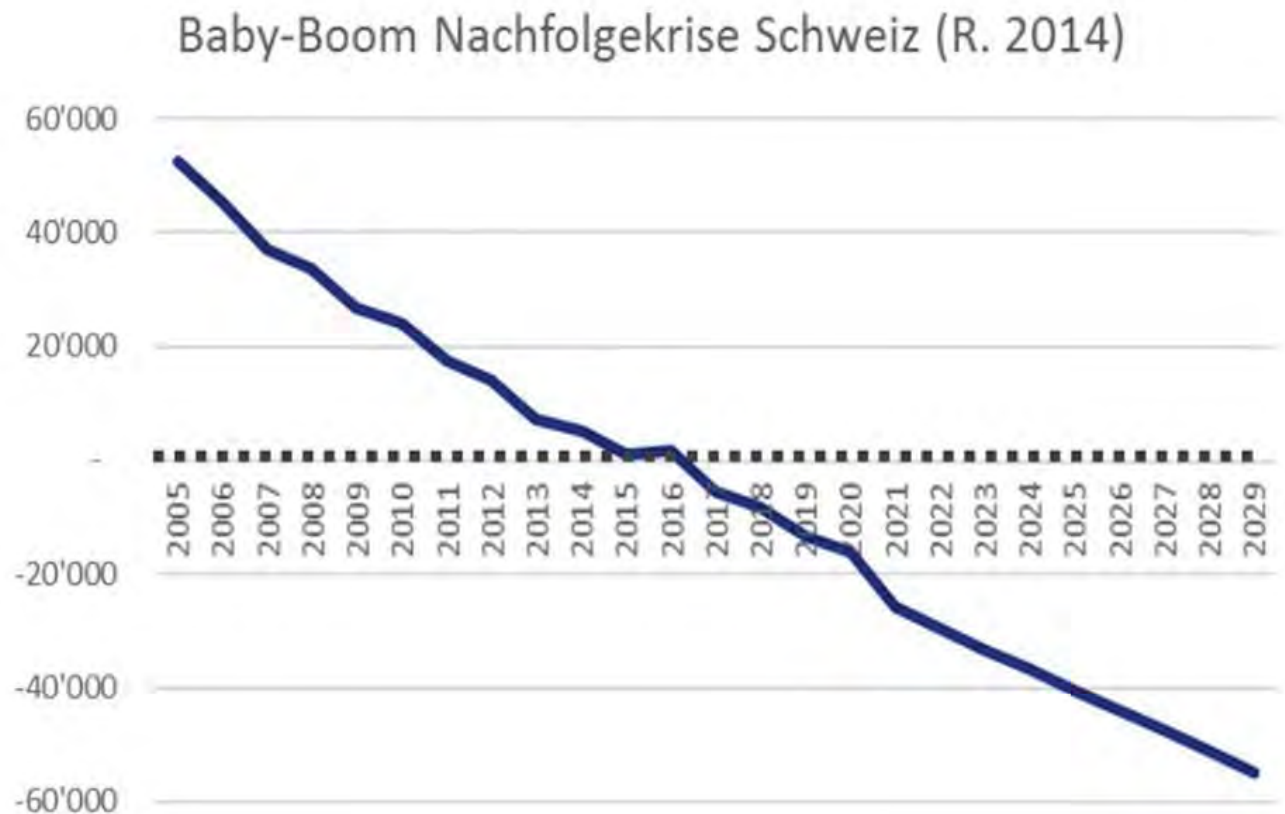
20%

Der Arbeitnehmenden gehen bis 5 Jahre vor dem gesetzlichen Rentenalter frühzeitig in Pension.

Demographie und Frühpensionierungswelle führen zu Arbeitskräftemangel

Bis 2021 erreichen
gegen **25'000**
Menschen mehr pro
Jahr das Rentenalter
als in den Arbeitsmarkt
nachkommen können.

Ab 2025 wächst die
jährliche «Lücke» auf
dem Arbeitsmarkt auf
über 50'000 Menschen
an.





Eine interessante Frage...

Besteht ein Aktivierungspotenzial älterer Berufstätiger mit flexiblen Arbeitsmodellen?

1. Lassen sich Frühpensionierungen durch flexible Arbeitsmodelle reduzieren – in welchem Mass?
2. Lassen sich Mitarbeitende mithilfe flexibler Arbeitsmodelle dazu bewegen, über die Pensionierung hinaus zu arbeiten?

Projekt Stärkung der Ostschweizer Wirtschaft durch Flexibilisierung der Berufsphase 50+

Kantone St.Gallen, Appenzell
Ausserrhoden und Thurgau



Wirtschaft Region St.Gallen



Fachhochschule St.Gallen





Bedeutung Arbeitskräfte 50+ aus kantonaler Sicht

Peter Kuratli, Leiter Amt für Wirtschaft und
Arbeit Kanton St.Gallen



Bedeutung der Arbeitskräfte 50+ aus kantonaler Sicht

Flexible Arbeitsmodelle in der letzten Berufsphase

Peter Kuratli

Leiter Amt für Wirtschaft und Arbeit

Der Arbeitsmarkt verändert sich

«Die Nutzung des inländischen Fachkräftepotenzials ist im Interesse der gesamten Gesellschaft. Der Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen, Sozialpartnern und den Unternehmen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.»

Johann Schneider-Ammann, Bundespräsident



Charakteristika der Wirtschaft St.Gallens



WS 2025 und Stafö-Programm 2015-2018

- Innovation und Forschung
- Internationalisierung
- Steuern und Abgaben
- Arbeitsmarkt
- Sozialpartnerschaft und Arbeitsbedingungen
- Tourismus
- Raumplanung und Verkehrsanbindung



Arbeitsmarkt

- **Kanton als Arbeitsstandort aktiv vermarkten (Fachkräfte)**
- **Qualifizierung**



Sozialpartnerschaft und Arbeitsbedingungen

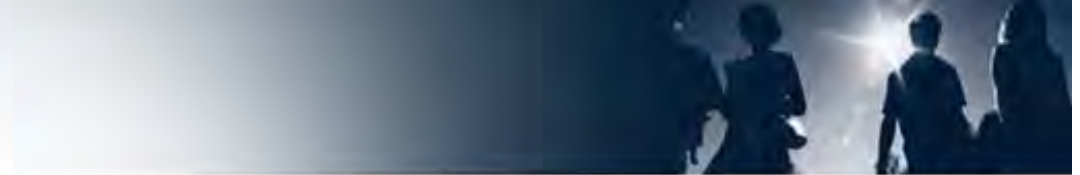
- Berufliches Gesundheitsmanagement fördern
- Altersgerechte Arbeitsmodelle entwickeln





Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!





Relevanz des Projekts aus Perspektive der Wirtschaft

Rolf Brunner, Vizepräsident WISG



Länger, besser arbeiten.

Flexible Arbeitsmodelle in der letzten Berufsphase – Relevanz des Projekts aus der Perspektive der Wirtschaft

Rolf Brunner, Continuum AG

Vizepräsident Wirtschaft Region St. Gallen (WISG)

Ausgangslage

Die Alterspyramide steht auf dem Kopf....

- > Bis 2021: 70'000 bis 80'000 KMU stehen vor einem Generationenwechsel; dies sind rund 400'000 Arbeitsplätze (10 % aller Beschäftigten in der Schweiz)
- > Aktuell: rund 560'000 Personen in der Schweiz sind zwischen 60 und 65 Jahre alt. Bis 2030: 750'000 Personen
- > Die nachfolgende Generation wächst deutlich langsamer. In 15 Jahren haben wir einen Mangel an potenziellen Nachfolger auf verschiedenen hierarchischen Stufen einer Unternehmung.
- > Der Anteil an Frauen für eine potenzielle Kompensation ist zu gering.



Warum sind Wirtschaftspartner dabei?

Das Thema ist aktiv anzugehen:

- > WISG vertritt in der Region über 350 Unternehmen mit gegen 27'000 Arbeitsplätzen.
- > Aktives Engagement für das Wirtschaftszentrum St.Gallen, unter anderem mit Anstoss von wichtigen Projekten und First-Mover-Funktion
- > Für Wirtschaft der Region St.Gallen bzw. der ganzen Schweiz ist es zukünftig immer bedeutender:
 - Die Generation 55+ als wertvolle Ressource möglichst lang, aber auch möglichst flexibel für den Werk-, Denk- und Arbeitsplatz zu erhalten.
 - Altersgerechte und als wertvoll empfundene Verbindung von Arbeits- und Lebenswelt ist für alle Mitarbeitenden wichtig: **für Mitarbeitende 55+ aber ganz besonders.**

Was sind die Ziele?

Hier haben Wirtschaft und Staat ähnliche Anliegen:

- > Motivation und Work-Ability in den letzten Berufsjahren hoch halten.
- > Ungewollte Frühpensionierungen vermeiden.
- > Bereitschaft und Fähigkeit steigern, die aktive Arbeitsphase über ordentlichen Pensionierungstermin hinaus zu verlängern.
- > Initiative entstanden in enger Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaftsregion St. Gallen (WISG) und den Standortförderungen der Kantone SG, AR und TG; darauf aufbauend konnte mit der Auftragnehmerin FHS St.Gallen die Projektleitung gewonnen werden.

Denn

- > Fachkräftemangel verstärkt sich.
- > Wertvolle Erfahrungen sollten länger genutzt werden.
- > Flexiblere Modelle haben mutmasslich positive Auswirkungen auf Unternehmen UND Mitarbeitende.

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse?

Einige Erwartungen wurden ganz klar bestätigt:

- > Flexibilisierung gesellschaftlich wie wirtschaftlich relevant
- > Mitarbeitende der Generation 55+ sind Erfahrungs- nicht Kostenträger
- > Generationenkonflikt ist praktisch kein Thema

- > Weitere Erkenntnisse zur klaren Ausgestaltung unterschiedlicher Modelle kommen im Rahmen der Vorträge durch die FHS.

Was zieht die Wirtschaft für Schlüsse?

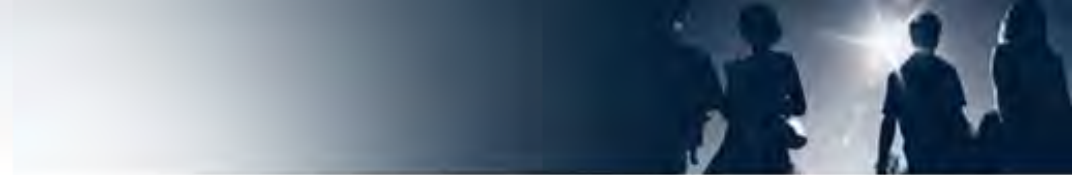
Aus der bisherigen Arbeit wird klar:

- > Flexibilisierung ist erwünscht und dringend von allen Seiten zu unterstützen, **ja sogar zu fordern und zu fördern.**
- > Es gibt taugliche Flexibilisierungsmodelle
- > Modelle heisst auch: alternative/innovative Finanzierungsmodelle (Arbeitstitel «4. Säule») zu suchen
- > Bisherige Arbeit ist eine ideale Grundlage, die Herausforderung anzunehmen: **Ideen/Vorschläge umsetzen sowie Finanzierungsmodelle zu entwickeln.**
- > Die Wirtschaft dankt allen Beteiligten für die grosse und solide Zusammenarbeit, **welche Lust auf mehr macht.**



Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt

Prof. Dr. Sebastian Wörwag, Rektor
Fachhochschule St.Gallen



Projektpartner

STADLER



SwissLife

IBG
Engineering

pronto
REINIGUNG

 **W** Wirtschaft
Region St.Gallen

GANZ
GRUPPE

RAIFFEISEN

gallus

PREVENT
Intelligente Kofferlösungen



Swisscom
IT Services AG

BÜHLER

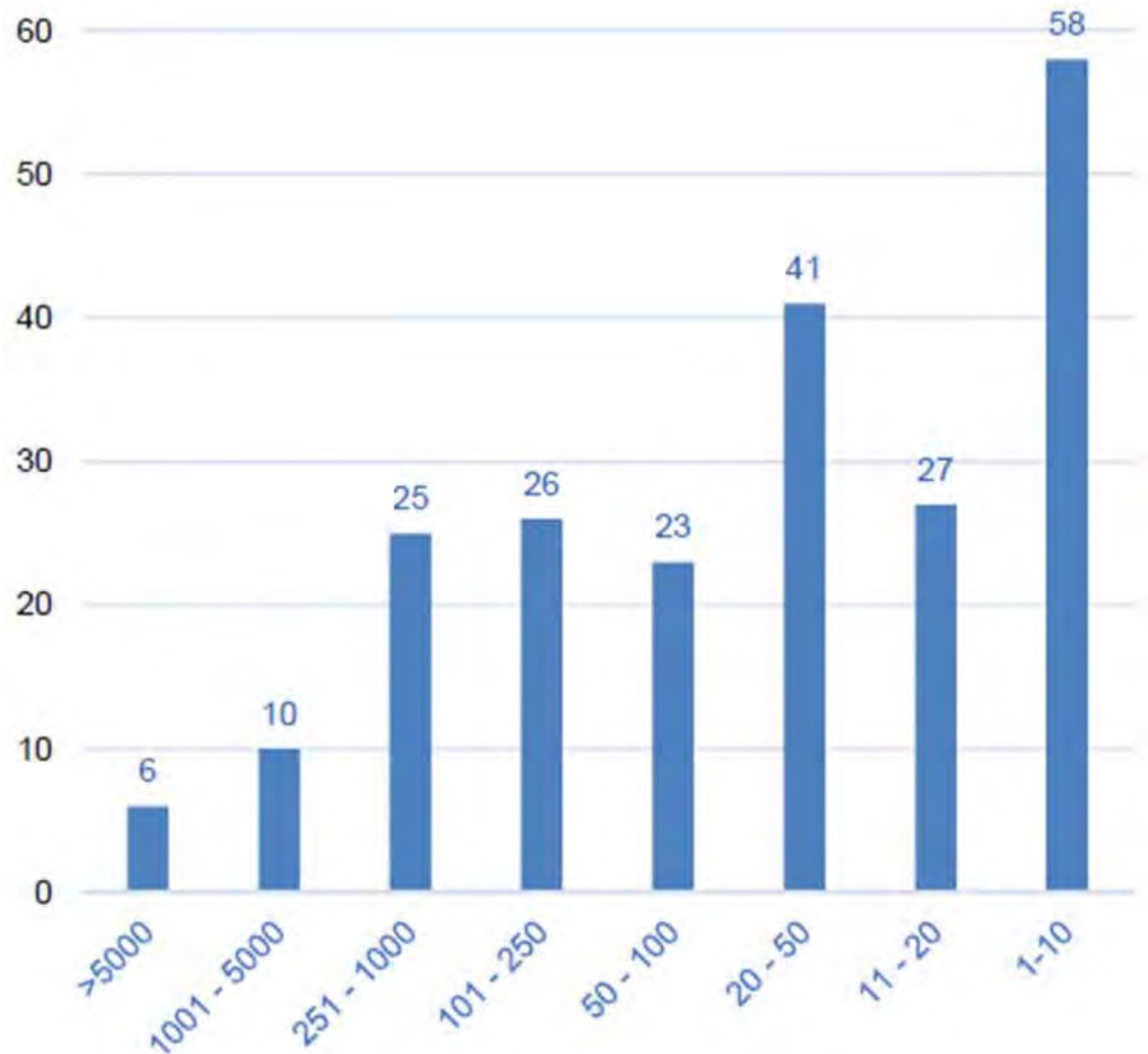
SOB

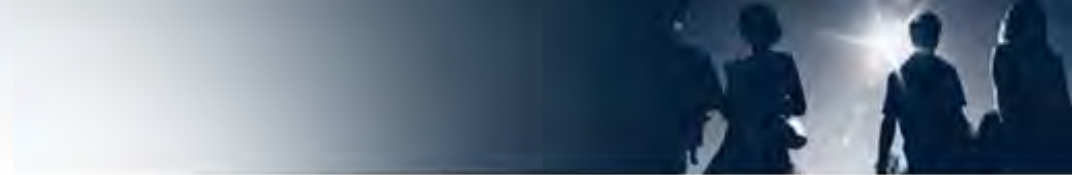


Untersuchung 2015

Quantitative Erhebung

Sommer 2015
731 Mitarbeitende
216 Betrieben,
branchen- und
größenübergreifend





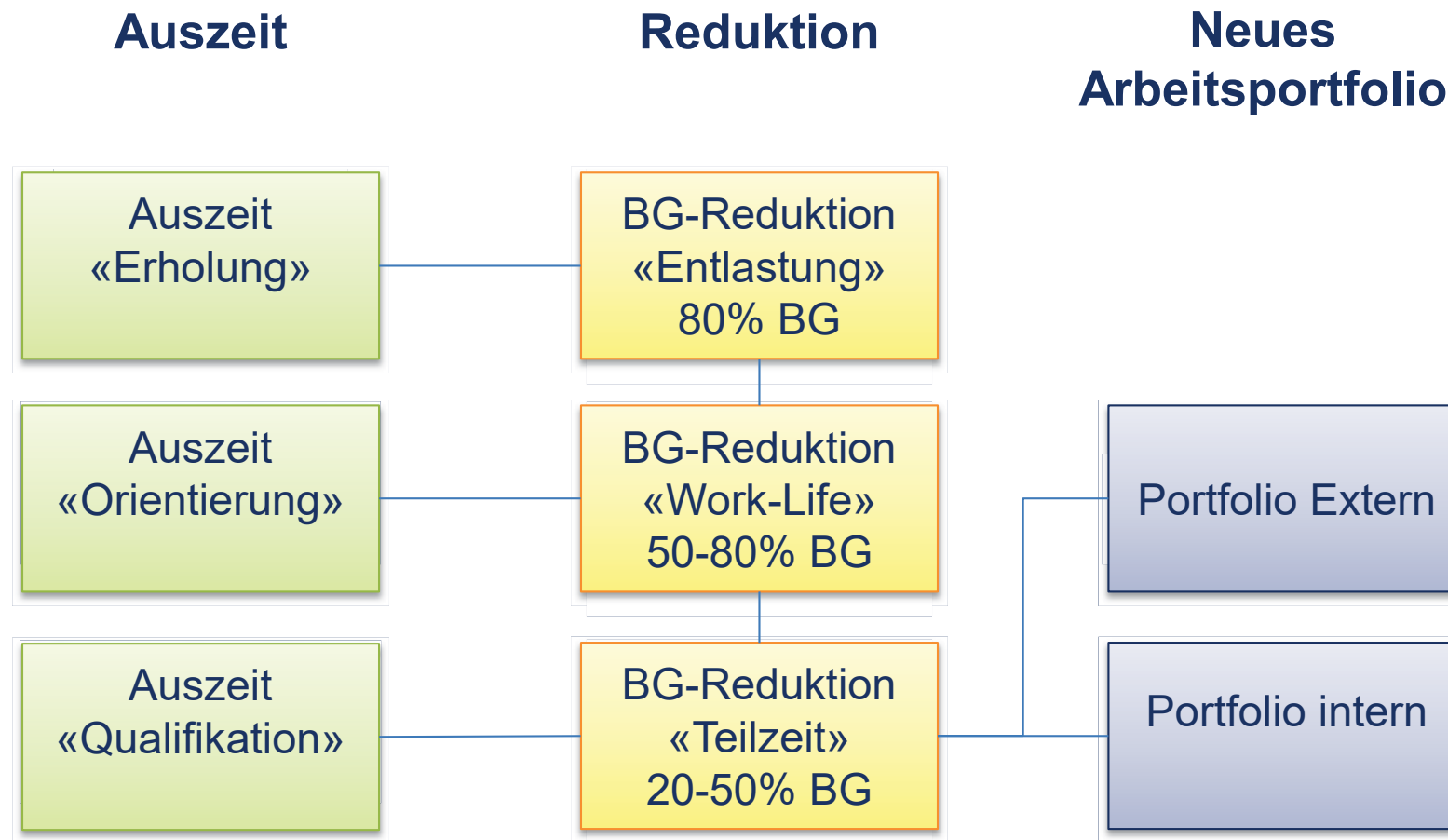
Bedürfnisse von Mitarbeitenden 55+

65% wollen vermehrt sinnvollen Tätigkeiten nachgehen.

54% wollen sich beruflich vermehrt entlasten.

48% wollen eine mehrwöchige Auszeit zur Erholung.

Untersuchte Arbeitsmodelle



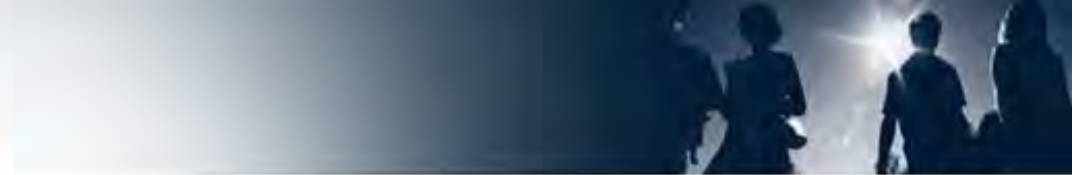


Die Hypothese

Wer im Alter

- a) sinnvoller und den Fähigkeiten entsprechend arbeitet
(neue Arbeitsportfolios)
- b) weniger arbeitet (Beschäftigungsgrad reduziert)
- c) mit Erholungsphasen arbeitet

arbeitet länger, gesünder, besser und motivierter



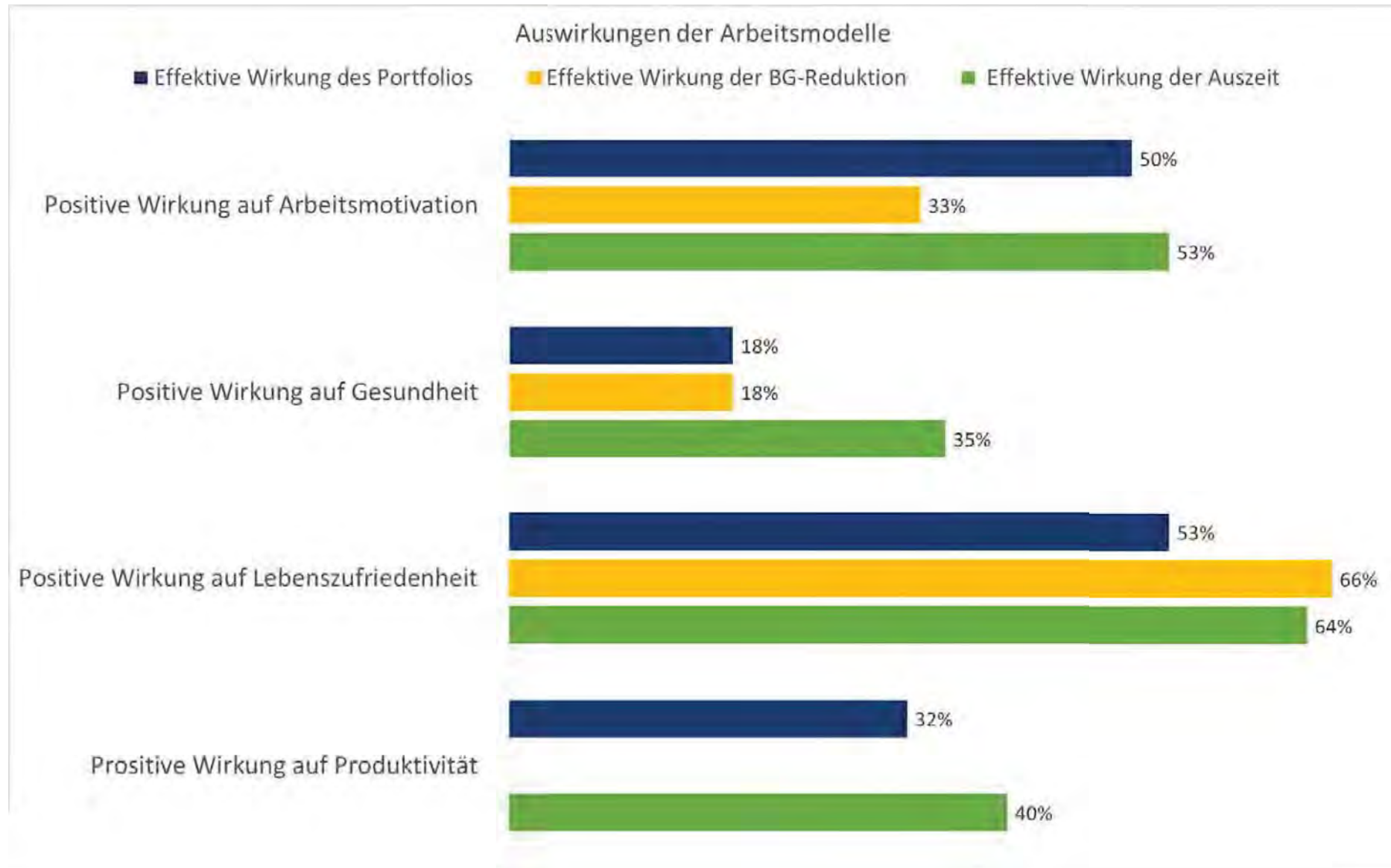
Aktivierungspotenzial

Aktivierungspotenzial von Frühpensionären durch flexible Arbeitsmodelle

■ Bereitschaft bis zur Pension zu arbeiten ■ Bereitschaft über Pensionierung hinaus zu arbeiten





Wirkungen

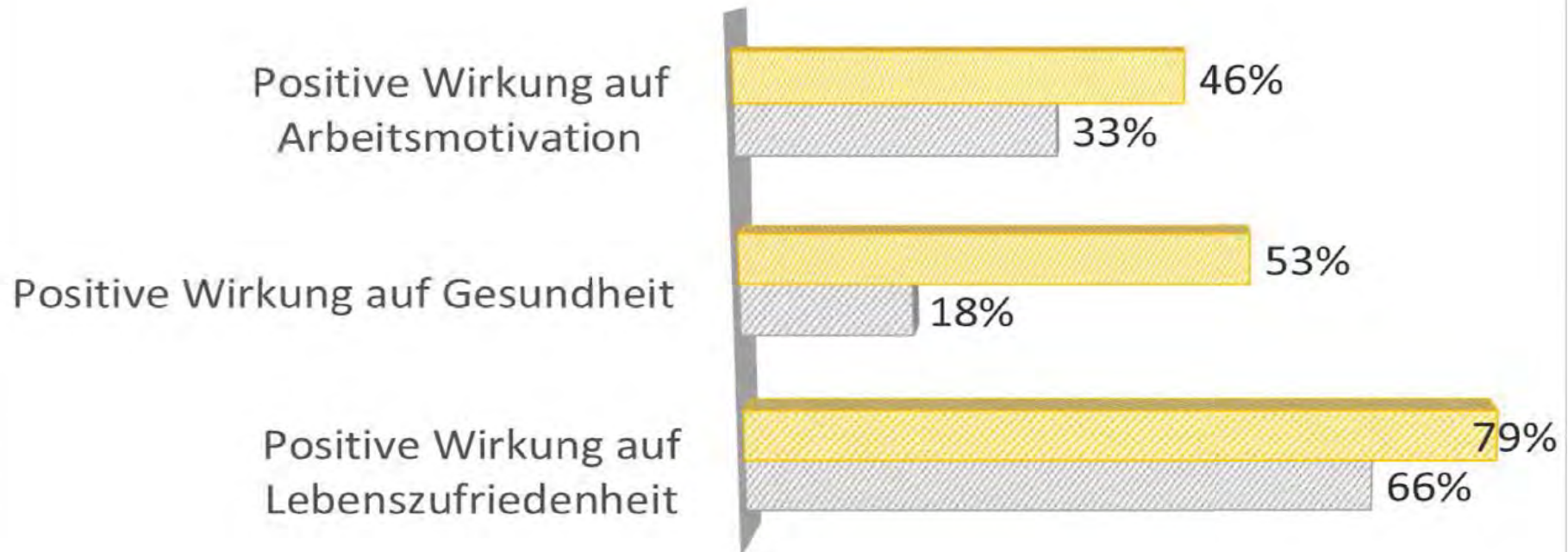


Alles eine Frage der Umsetzung

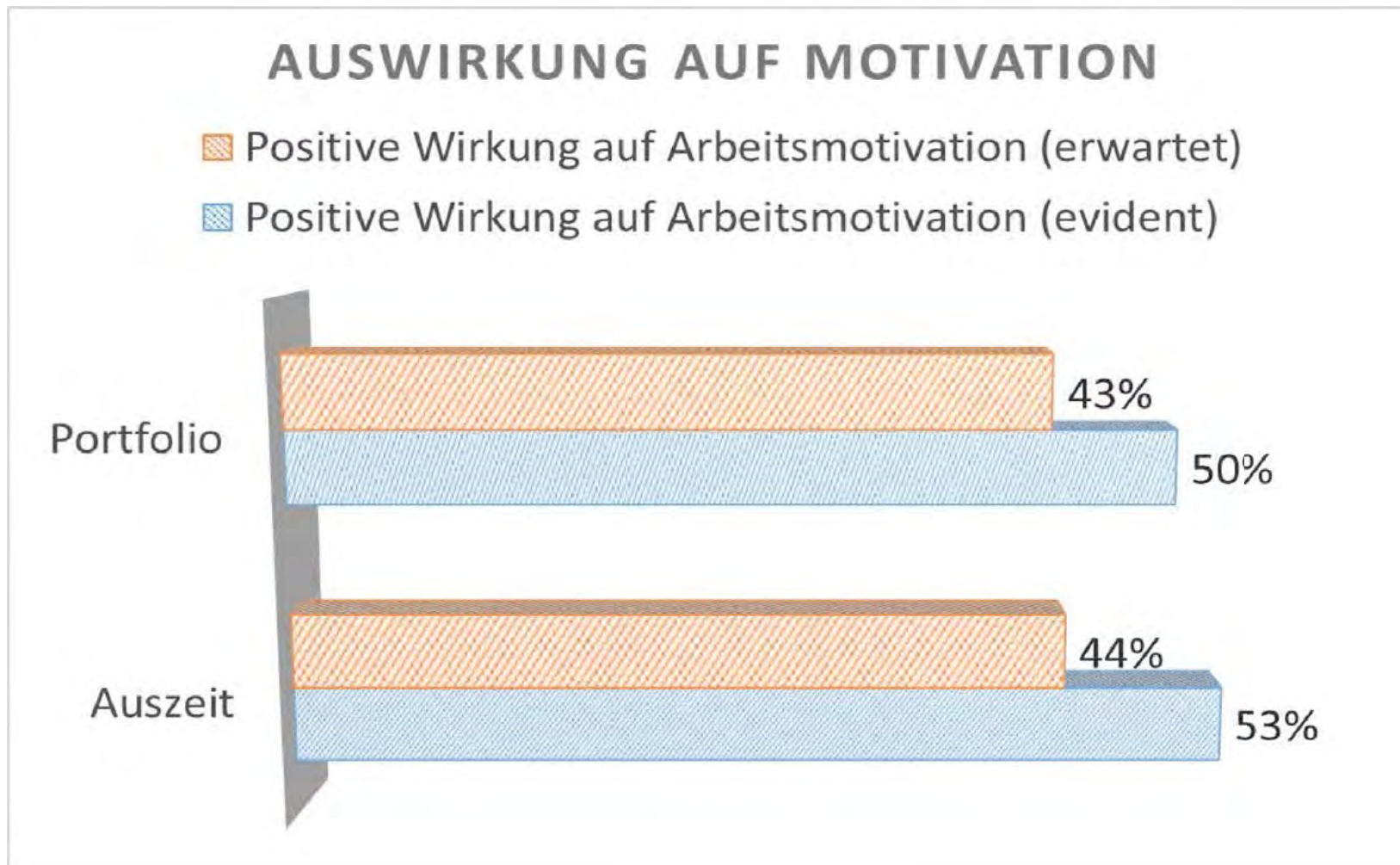
In der Praxis hinkt oft die effektive Wirkung hinter den Erwartungen zurück! Beispiel Reduktion des Beschäftigungsgrads

ENTTÄUSCHUNGEN BEI DER BG-REDUKTION

-  Erwartete Wirkung der BG-Reduktion
-  Effektive Wirkung der BG-Reduktion



Ausnahme Arbeitsmotivation

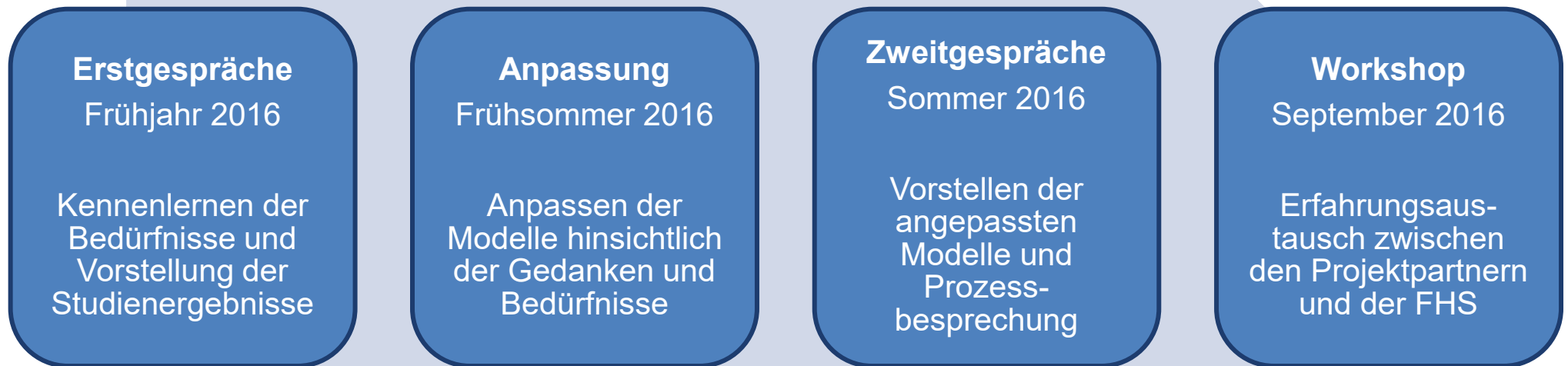




Erfahrungsbericht aus der Umsetzung

Dr. Alexandra Cloots,
Forscherin im Bereich Leadership und
Personalmanagement IQB-FHS

Vorgehen in der Umsetzungsphase



- 11 teilnehmende Unternehmen, davon 4 KMU

Mögliche Wirkungsziele flexibler Arbeitsmodelle

- Vermeidung ungewollter Frühpensionierungen, Fachkräftemangel (Retention)
- Aufrechterhaltung/Erhöhung Work-Ability (Motivation, Gesundheit und Produktivität)
- Ressource Alter nutzen (Erfahrung)
- Kostenreduktion
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität

Modellkoffer flexibler Beschäftigung



Ihre Meinung ist gefragt!

Beschäftigungs-
gradreduktion

Auszeit

Arbeitsportfolio



Like

Interesse an Beschäftigungsgradreduktion

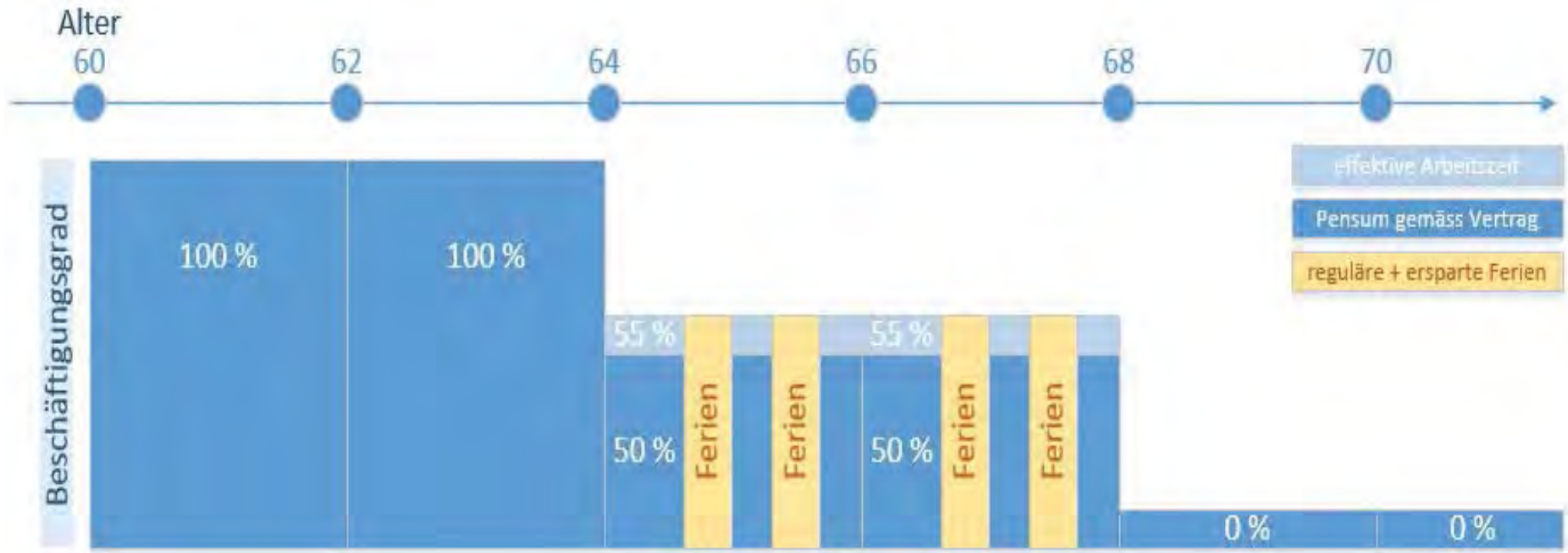
BG-Reduktion	Auszeit	Portfolio	Zentrale Fragestellungen
6	4	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Vorbereitungen zur Änderung der Unternehmenskultur sind notwendig? ▪ Wie und wann werden die «gewünschten» Mitarbeitenden angesprochen? ▪ Wie wird Know-How im Unternehmen besser verankert? ▪ Wie kann die Work-Ability der Mitarbeitenden über den Pensionierungszeitpunkt erhalten werden? ▪ Wie sieht eine vernünftige Nachfolgeregelung aus? ▪ Wie kann die Flexibilität eines Mitarbeitenden (mit oder ohne Führungsposition) über die nächsten 5-10 Jahre aufrecht erhalten werden?

* BGR: Beschäftigungsgradreduktion

Rahmenbedingungen zur jeweiligen Modelleinführung

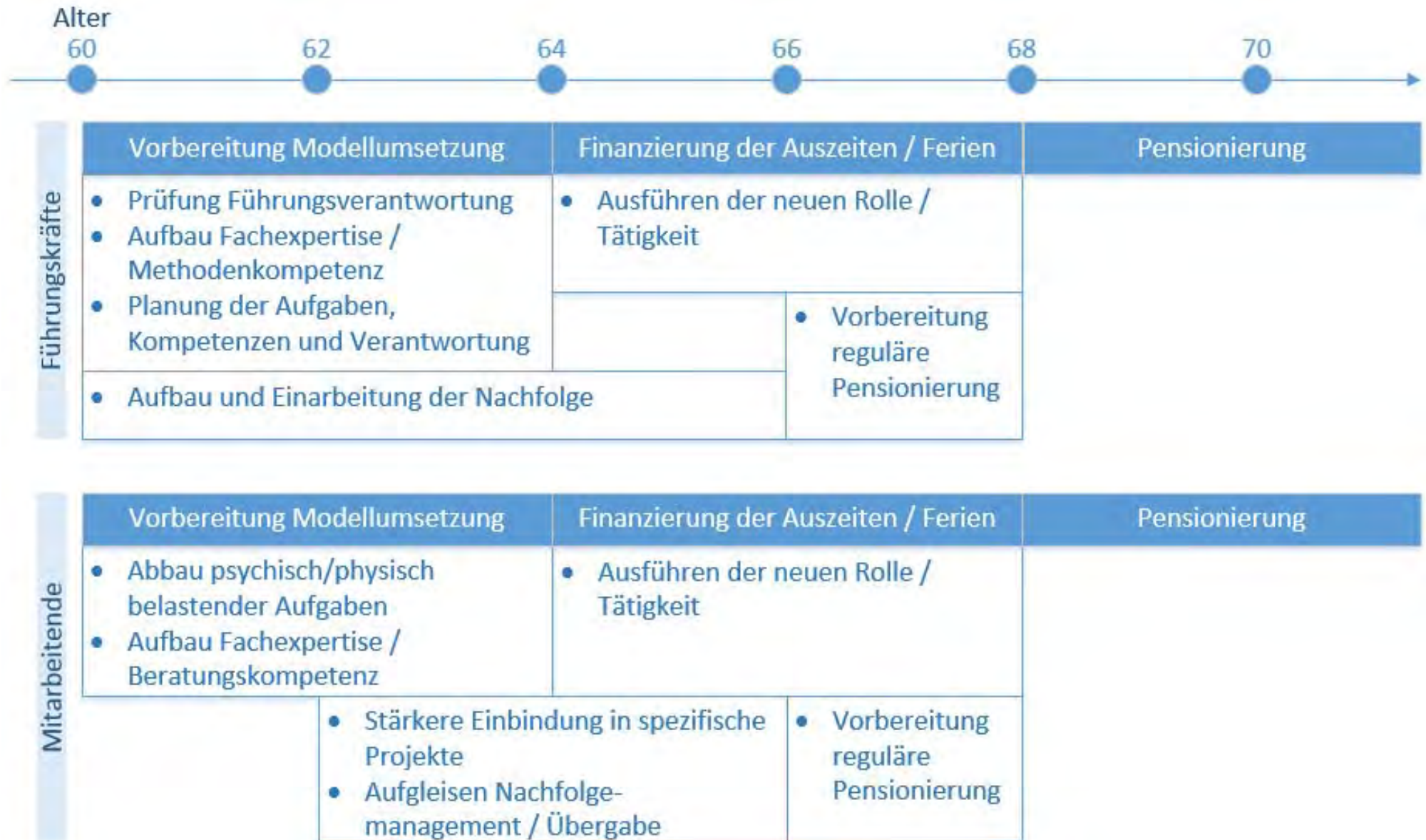
- Vorstellung der Modelle und ihre Konsequenzen für Führungskräfte und betroffene Mitarbeitende.
- Klärung der gewünschten Wirkung bei den teilnehmenden Unternehmen bei Einführung flexibler Arbeitsmodelle.
- Klärung der Zielgruppe.
- Vorstellung der unternehmensspezifischen Auswertung zu Aspekten einer möglichen Modelleinführung beim jeweiligen Unternehmen.
- Voraussetzungen für die Implementierung eines Modells.

Mögliche Kombination von Modellen



* BGR: Beschäftigungsgradreduktion

Rollenwechsel von Führungskräfte und Mitarbeitenden



* BGR: Beschäftigungsgradreduktion

Erfolgsfaktoren für flexible Arbeitsmodelle

- Frühe Sensibilisierung / Einbindung der Mitarbeitenden
- Transparente Kommunikation im Unternehmen
- Anpassung der Modelle an die Unternehmenskultur

- Kritisch / kontrovers diskutiert wurde:
 - Standardisierte Lösungen.
(die Umsetzung soll stets die Bedürfnisse von Unternehmen, Kundschaft und Mitarbeitenden berücksichtigen vs. Handbarkeit und Gleichbehandlung der Mitarbeitenden im Unternehmen)

Einfluss der Unternehmensgrösse

Kriterium	KMU	GUN
Modellwahl	Eher nach Bedarf	Eher nach Unternehmensstrategie
Einführungsstart	«schneller»	Lange Entscheidungswege
Standardisierung	Modell häufig eher Grundlage, individuelle Lösungen noch möglich	Wichtig / einheitliche Unternehmenslösung
Anbindung	MAG Ab 50-55+	MAG Ab 50-55+
Akzeptanz / Unternehmenskultur	gegeben	gegeben

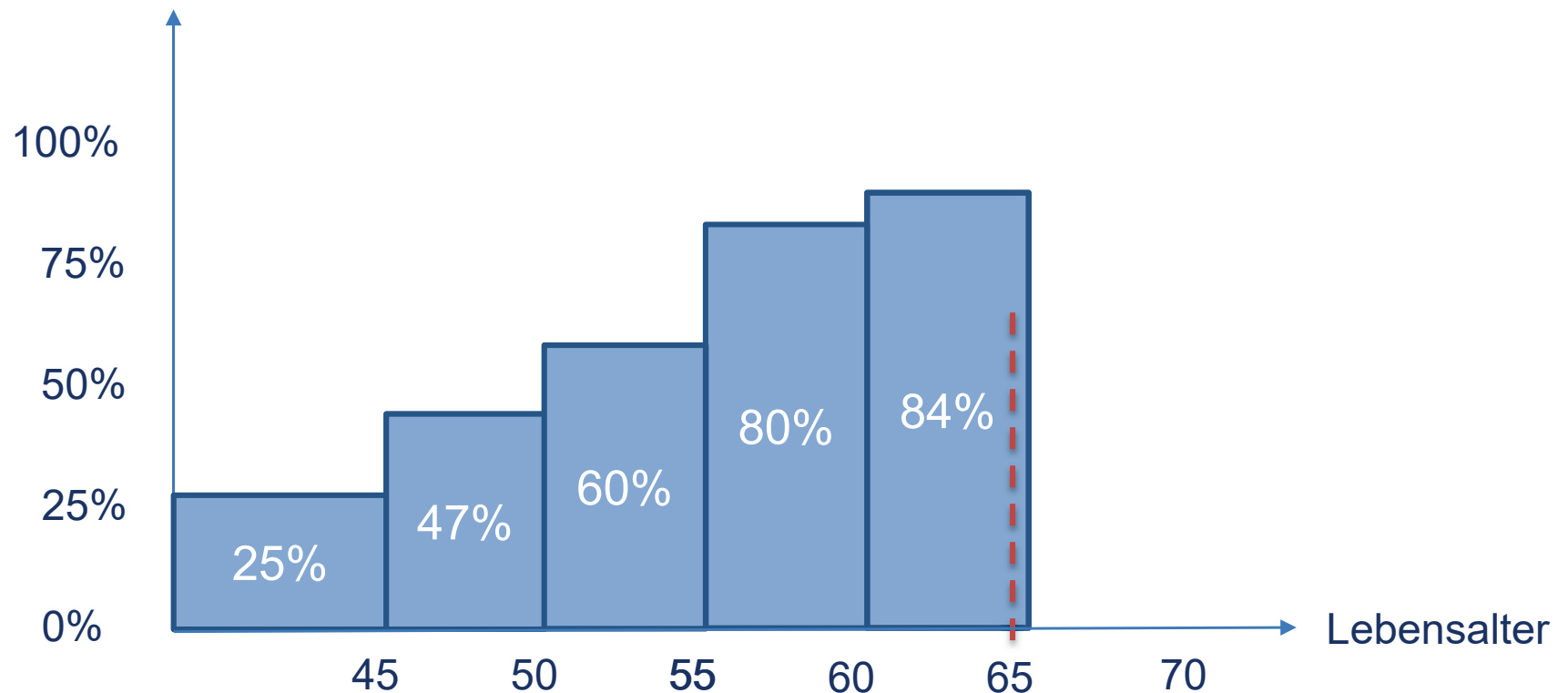


Podium

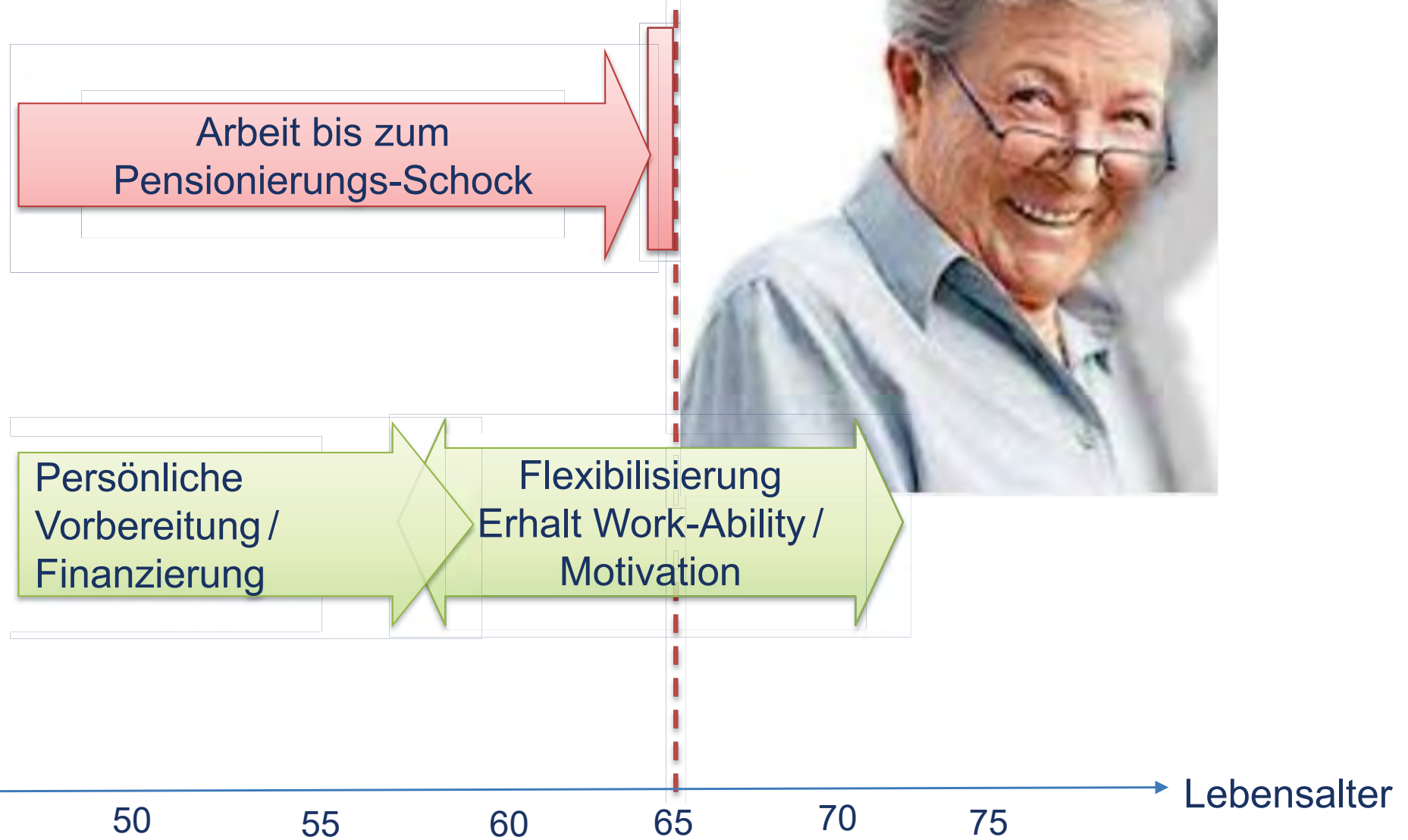
Reto Graf, IBG Engineering
Hans Herzog, Pronto AG
Christof Oswald, Bühler AG

Wann setzt man sich mit dem Zeitpunkt der Pensionierung auseinander?

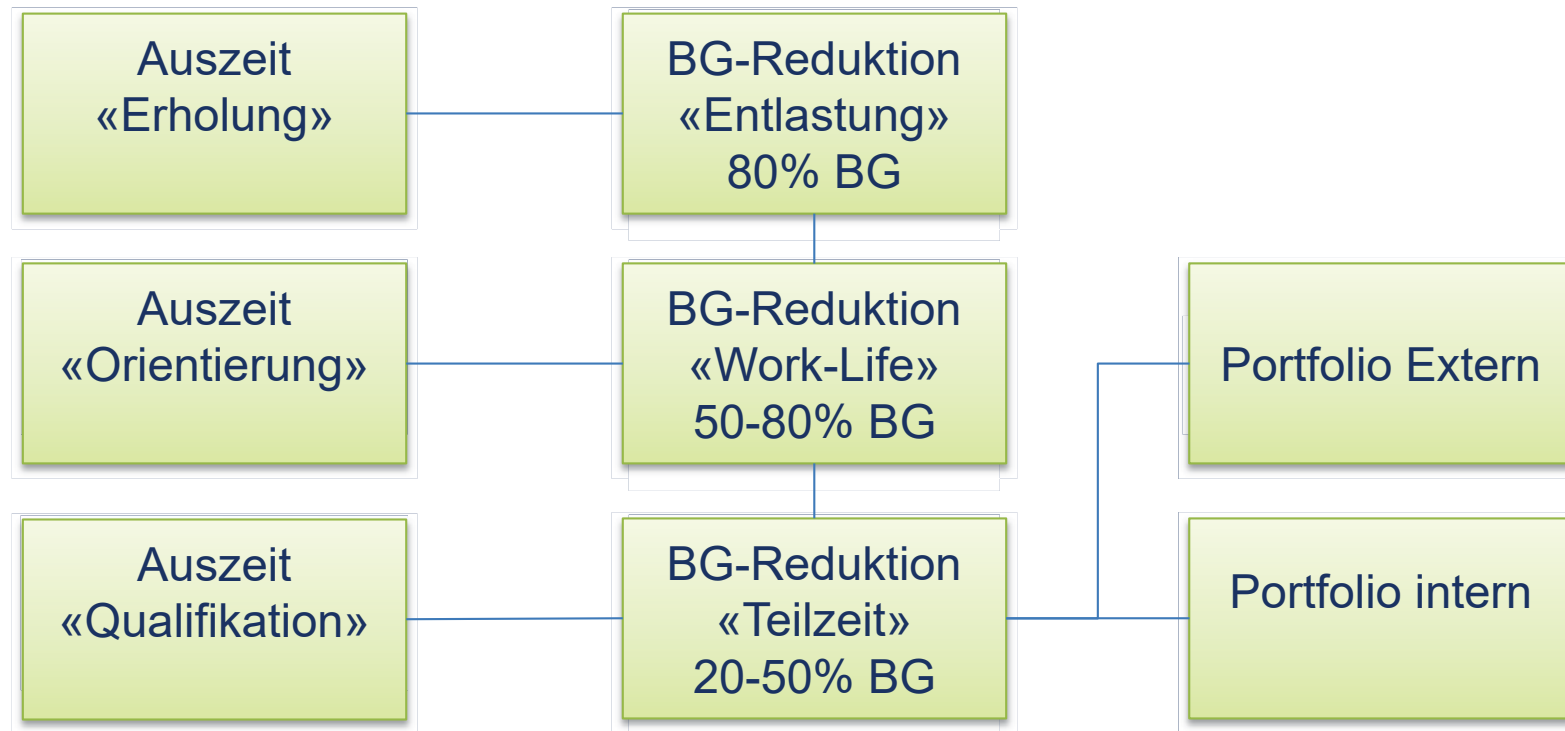
Anteil Berufstätige, die sich mit Pensionierung auseinandersetzen



Paradigmenwechsel



Flexible Arbeitsmodelle







Ausblick

Prof. Dr. Sebastian Wörwag



MyMentor

Qualifikation und Begleitung von Personen 55+ für inner-/überbetriebliches Mentoring

Qualifikation

4. Säule +
 Analyse + Identifikation von Handlungsfeldern, Modellauswahl

Modellberatung

Portfolio-Börse

Entwicklung / Betrieb einer Tätigkeits- / Portfolio-Börse für zivilgesellschaftlich Engagierte 55+

Vernetzung

Die 4. Säule

Praxisvernetzung
 Erfa-Gruppen, Vernetzung durch Wirtschaftsverbände, Zugang zu Wissensdatenbank

Best Practice

Umsetzung von

Unternehmen

CoWorking-Space

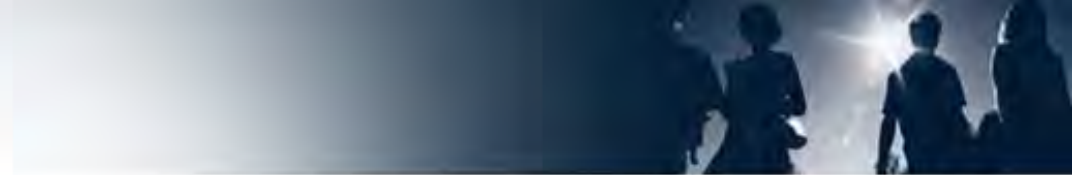
Zugang zu professionellen CoWorking Spaces, Coaching, (Village Office)

Umfeld

**flexiblen
 Arbeitsmodellen**

Forschungszugang
 Forschungsergebnisse, z.B. «Späte Karrieren», Unternehmensspezifische Auswertungen, Fachsymposium

Evaluation



**BE A
PART
OF IT.**

Vorbereiten auf
Change

Good
Practice

HR Panel

«NEW WORK»

Austausch
Wissenschaft-Praxis

Community

Vernetzung von
Erfahrung

Praktische Impulse

HR Panel Membership

Chair

Board

Lead User Panel

Members

Mitgliedsbeitrag pro Jahr:

Chair Fr. 10'000.-

Board Fr. 3'500.-

Member

Lead-
User Fr. 2'000.-

<50 Fr. 250.-

<500 Fr. 500.-

<1000 Fr. 1'000.-

>1000 Fr. 2'000.-

Frühbucher-
 rabatt:
 50% bis
 31.12.2016

HR Panel Membership

Mitgliedsbeitrag pro Jahr:

Chair	<ul style="list-style-type: none"> • Themenpatenschaft • Patronat Fachsymposium • Sponsoringpaket 	Chair	Fr. 5'000.-
Board	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda Setting • Themen-Voting • Meta-Analysen 	Board	Fr. 1'750.-
Lead User Panel	<ul style="list-style-type: none"> • Firmenspezifische Forschungsauswertung • Standortbestimmung • Erfa-Gruppe 	Member Lead- User	Fr. 1'000.-
Members	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsergebnisse • Wissensdatenbank • Vernetzung • Symposium 2:1 	<50 <500 <1000 >1000	Fr. 125.- Fr. 250.- Fr. 500.- Fr. 1'000.-



Nächste Termine

- **Online-Auftritt** mit Mitglieder- und Downloadbereich ab Frühjahr 2017
- **1. Erfa-Gruppen-Meeting** 11. Mai 2017
- **Teilnahme an Forschungsprojekten** ab Mai 2017
- **Fachsymposium «New Work»** am 13.9.2017

Weitere Informationen:

alexandra.cloots@fhsg.ch

sebastian.woerwag@fhsg.ch