

**BASEL
ECONOMIC
FORUM
2016** | **BEF**

Herzlich willkommen

Wichtige Hinweise:

- Der gesamte Novartis Campus ist eine rauchfreie Zone.
- Das Rauchen ist nur ausserhalb des Haupteingangs gestattet. Vielen Dank für Ihr Verständnis!
- Fotoaufnahmen sind im Auditorium sowie im Foyer erlaubt (Bereich der Veranstaltung BEF 2016).
- Ausserhalb dieser Bereiche sind keine Foto- oder Videoaufnahmen gestattet.
- **WLAN:** Guest Account Name: **NovaGuest** / Access code: **93406** / Click **“Agree & Submit”**

Begrüßung des Gastgebers

Dr. Matthias Leuenberger

Delegierter Novartis Schweiz



Grusswort

des Kantons Basel-Stadt

Christoph Brutschin

Regierungsrat Kanton Basel-Stadt



Einführung in die Thematik

Regula Ruetz

Direktorin metrobasel



Alterung der Gesellschaft und ihre Folgen:

- Mehr Rentenbezüger mit längerem Rentenbezug stehen prozentual weniger jüngeren Erwerbstätigen gegenüber
 - Fehlen von qualifizierten Fachkräften
 - Verlust von Wissen, Erfahrung und Kompetenzen
- Kriterien, Anreize und Voraussetzungen für eine längere Erwerbstätigkeit und Beschäftigung?

Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Möller

Direktor im Institut für Arbeitsmarkt- und
Berufsforschung, IAB



Aging und Arbeitswelt – Erkenntnisse aus der Arbeitsmarktforschung

Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Möller

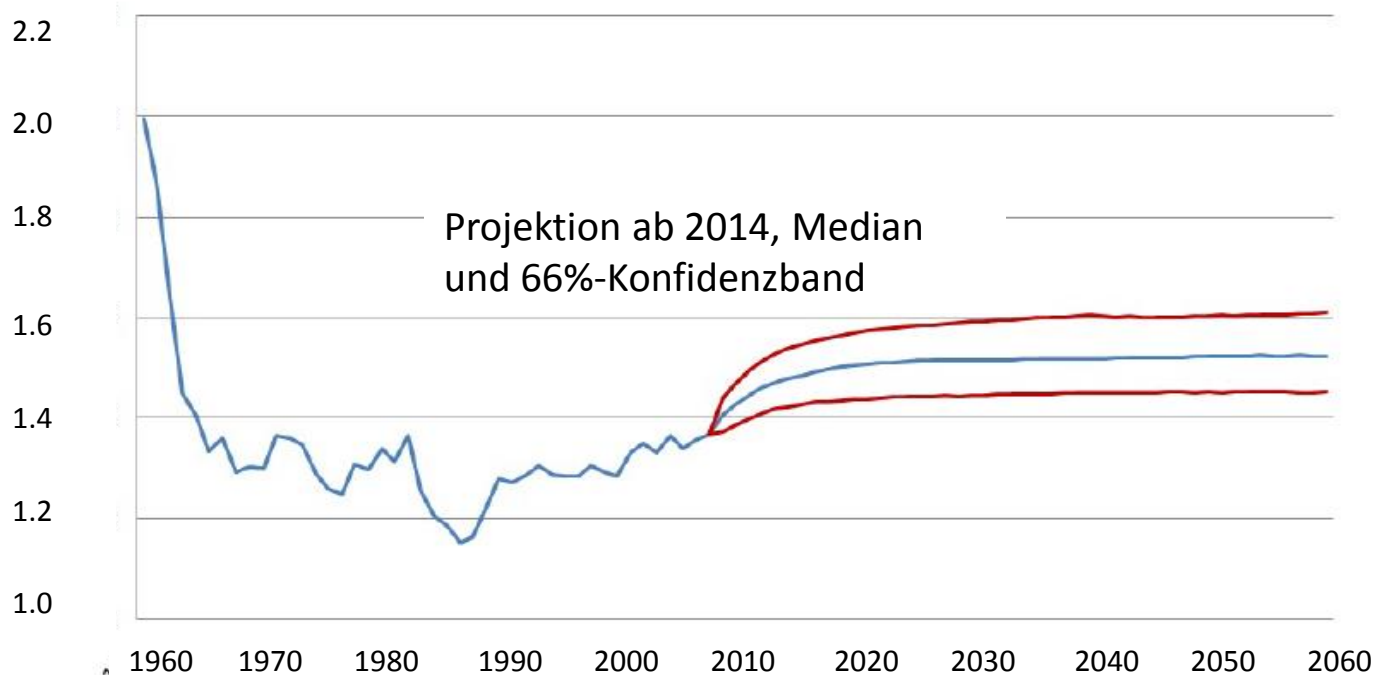
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB

„Ärmer, älter, kleiner, dümmer.“

(Titel eines Artikels in der NZZ über die demographische und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland, 2006)

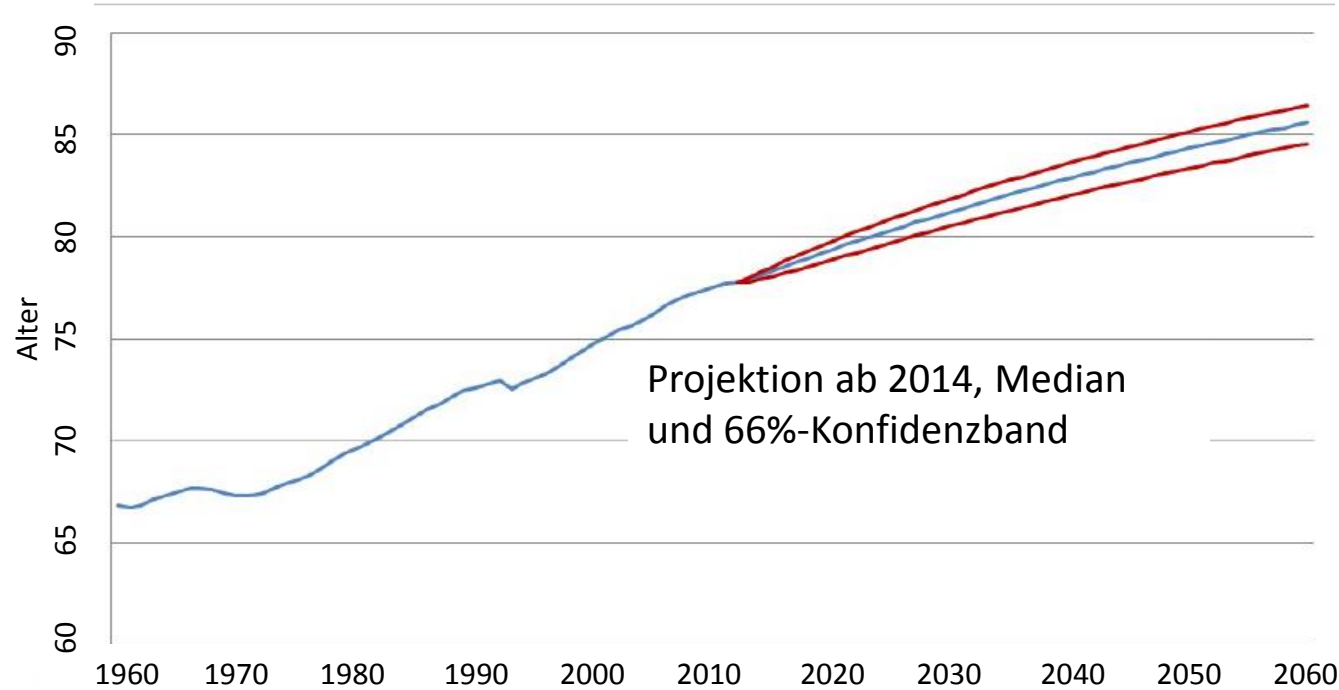
Hoffentlich nicht!

Zusammengefasste Geburtenziffer (TFR) deutscher Frauen 1970 bis 2060



© IAB 2016, Quelle FB A2, Fuchs/Söhnlein/Weber/Weber 2016

Lebenserwartung neugeborener Jungen, Entwicklung seit 1960 und Projektion bis 2060



© IAB 2016, Quelle FB A2, Fuchs/Söhnlein/Weber/Weber 2016

Lebenserwartung Neugeborener steigt signifikant ...

Bis 2060:

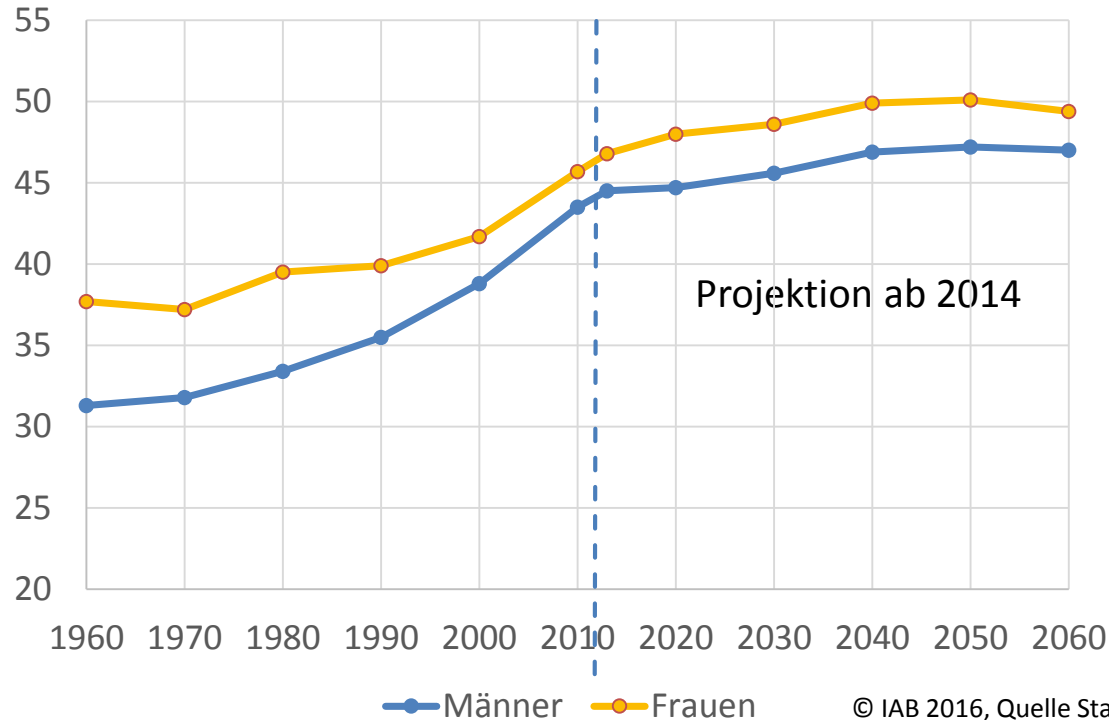
- Jungen: Anstieg von 77,8 Jahren* auf 85,5 Jahre
→ + 7.7 Jahre
- Mädchen: Anstieg von 82,8 Jahren* auf 88,6 Jahre
→ + 5.8 Jahre

*: Ist-Wert aus Sterbetafel 2010/2012

Die Alterung schreitet deutlich voran ...

- Männer: Medianalter von 44,5 Jahren (2013) auf Höchstwert 47,2 in 2050 (+1,7 Jahre)
- Frauen: Medianalter von 46,8 Jahren (2013) auf Höchstwert 50,1 in 2050

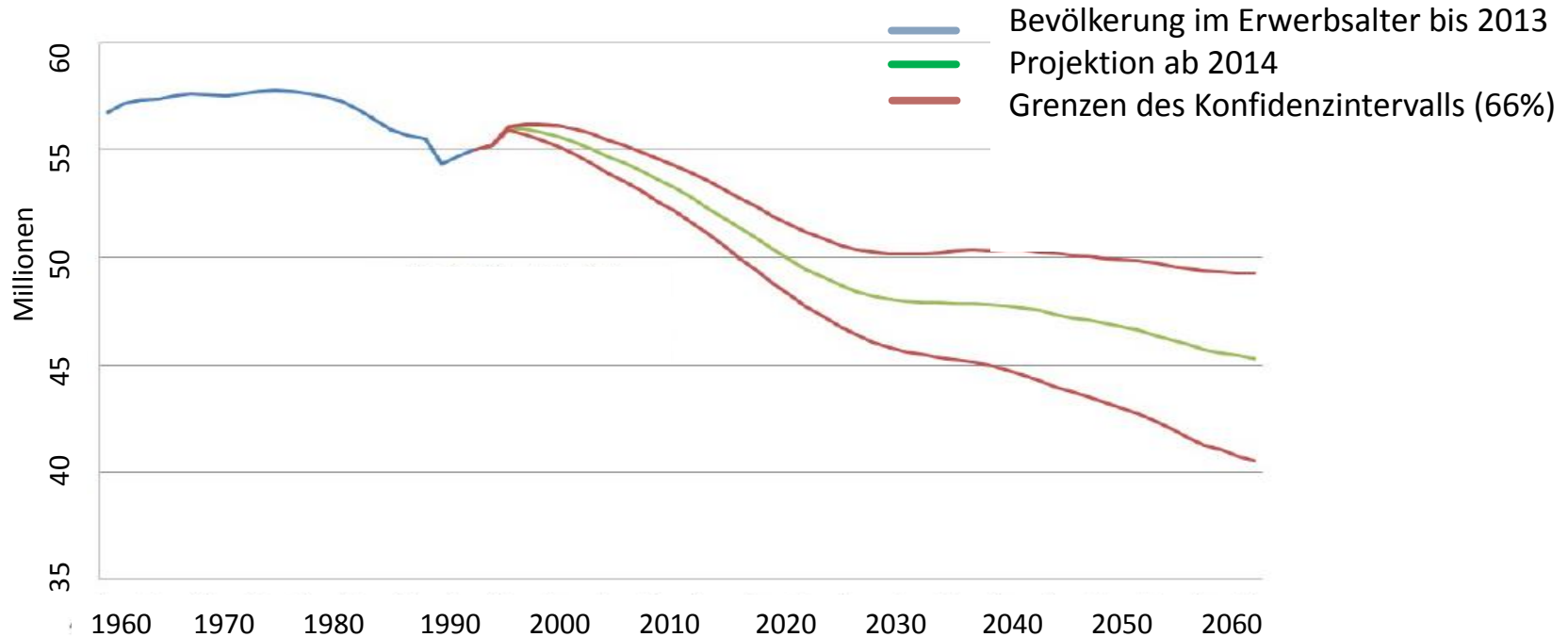
Mittleres Alter der Bevölkerung nach Geschlecht (1960 bis 2060)



© IAB 2016, Quelle Statistisches Bundesamt und FB A2 (Projektion),
Fuchs/Söhnlein/Weber/Weber 2016

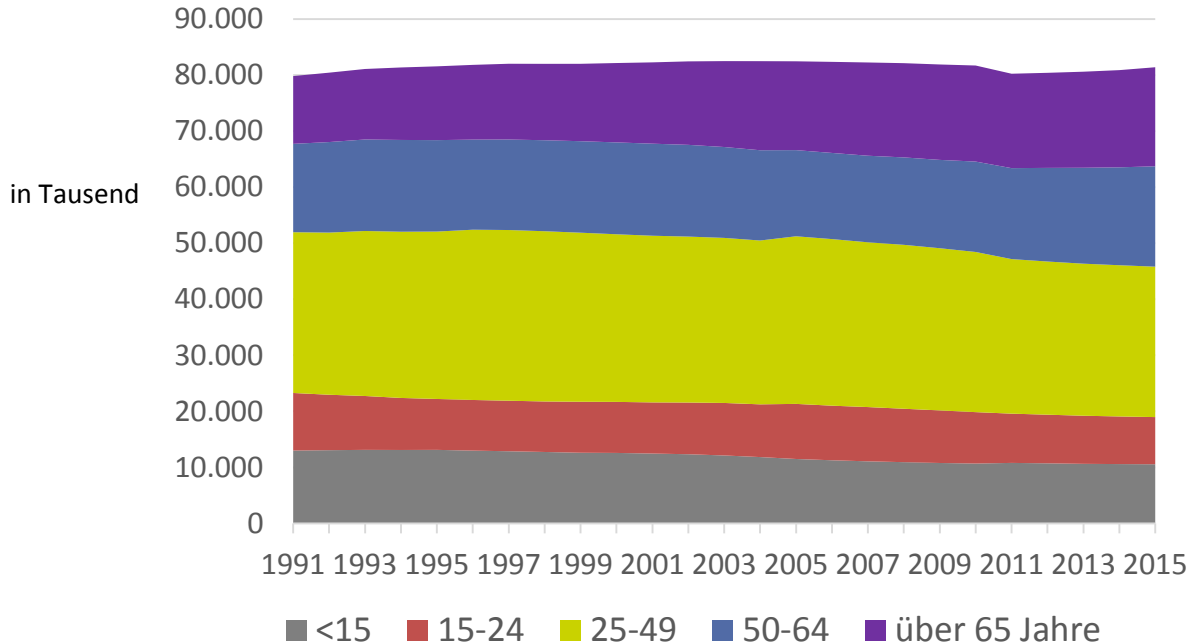
Bevölkerung im Erwerbsalter (15-66)

1991 bis 2060



© IAB 2016, Quelle FB A2, Fuchs/Söhnlein/Weber/Weber 2016

Anteil der Ü-50 an der Bevölkerung nimmt deutlich zu



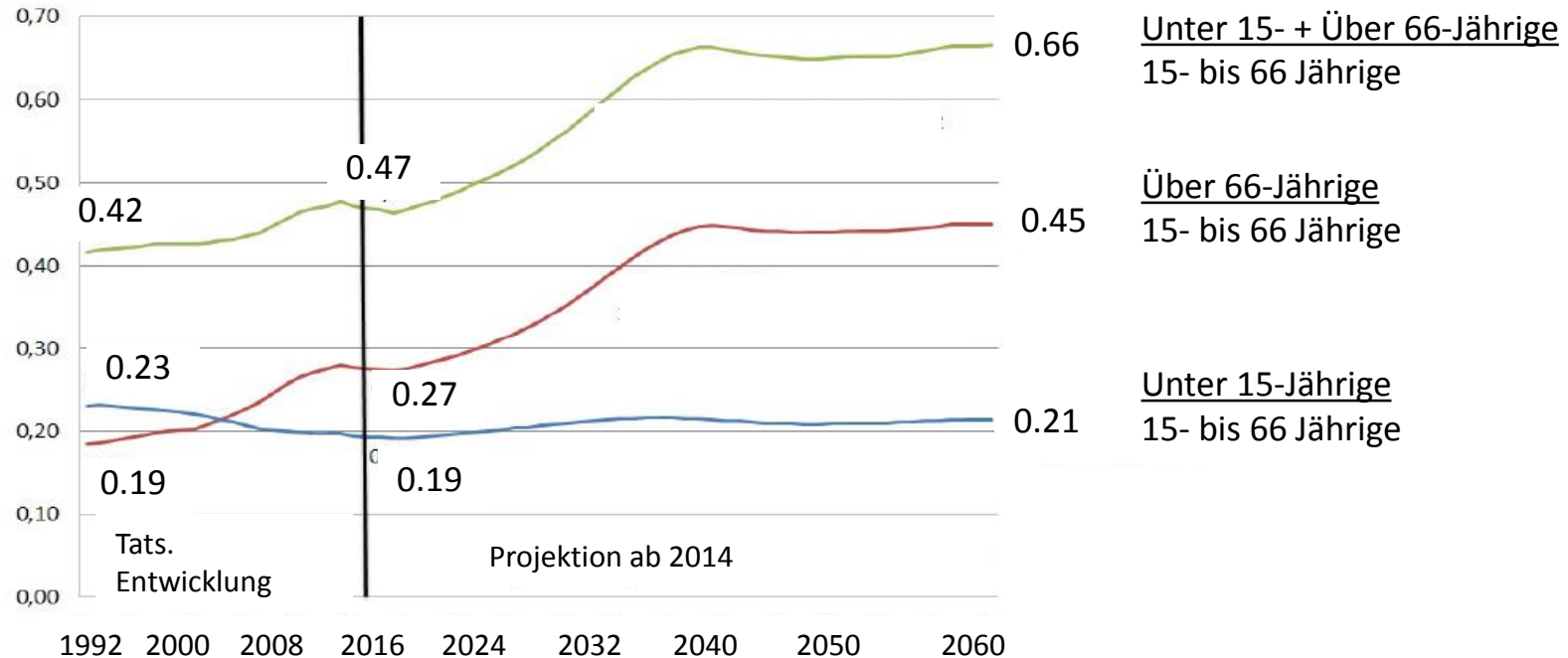
	<15	15-24	25-49	50-64	>64
1991	16.3	12.9	35.9	19.8	15.2
2015	12.9	10.3	33.0	22.0	21.7
Diff.	-3.3	-2.5	-3.0	2.3	6.6

Quelle: Destatis 2016: Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen: Deutschland, Jahre, Altersgruppen.
<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0002>

Ökonomische Konsequenzen der Alterung ...

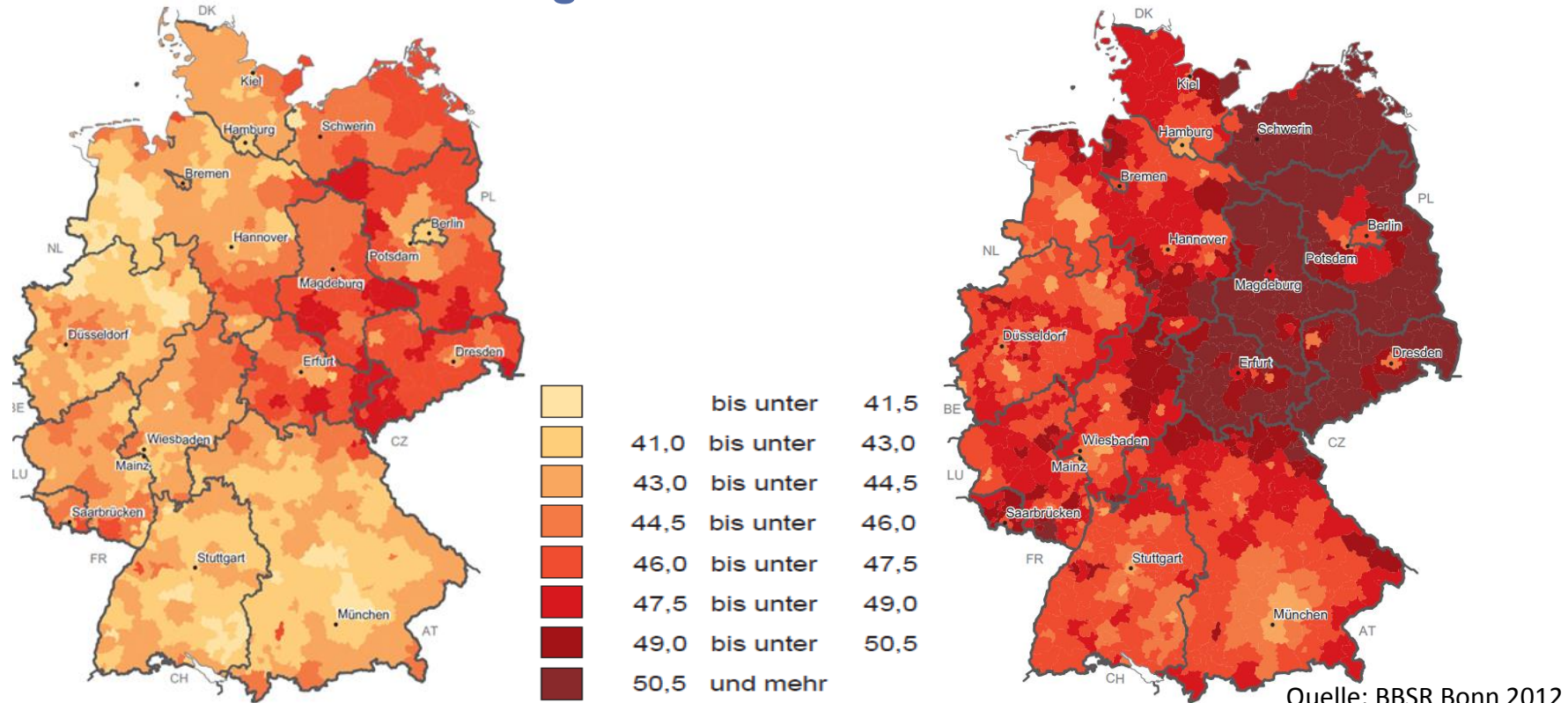
- Sozialsicherungssysteme unter Finanzierungsstress
- Veränderung der Nachfragestruktur
- Veränderung des Sparverhaltens
- Veränderung des Innovationsverhalten
- Effekte auf Produktivität

Unterstützungs-, Alten- und Jugendquotient, 1992 bis 2060

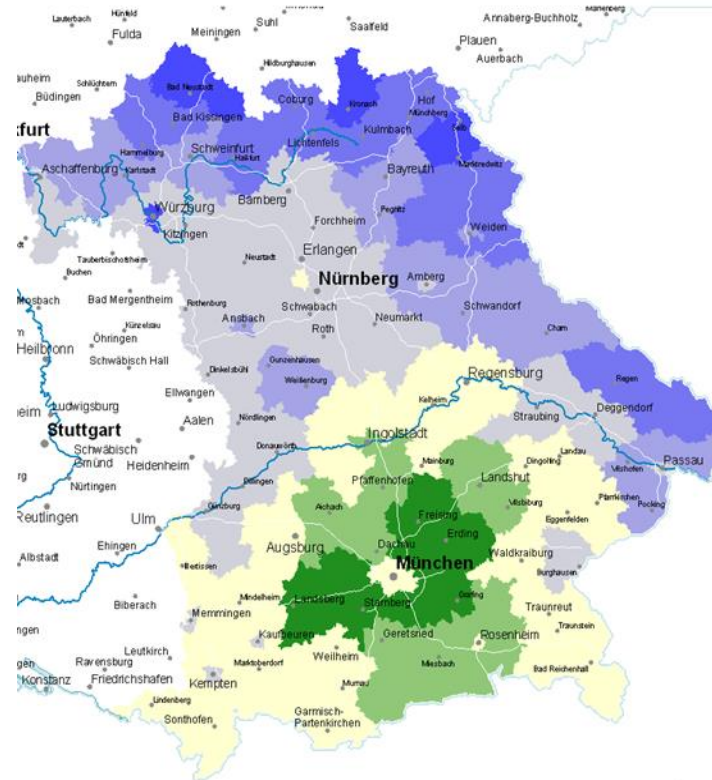


© IAB 2016, Quelle FB A2, Fuchs/Söhnlein/Weber/Weber 2016

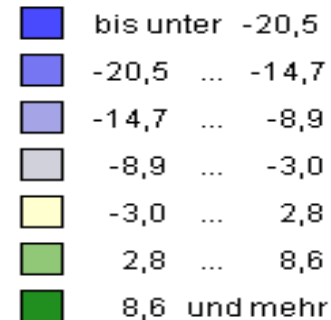
Das regionale Durchschnittsalter 2010 (links) und 2030 (rechts) im Vergleich...



Auch kleinräumig Gewinner und Verlierer ...



Entwicklung der Bevölkerung
zwischen 20 und 60 Jahren in
den Kreisen und kreisfreien
Städten Bayerns bis 2025
(Quelle: BBSR Bonn)



Auswirkungen der Altersstruktur auf die Innovationskraft?

Neuere Forschungsergebnisse:

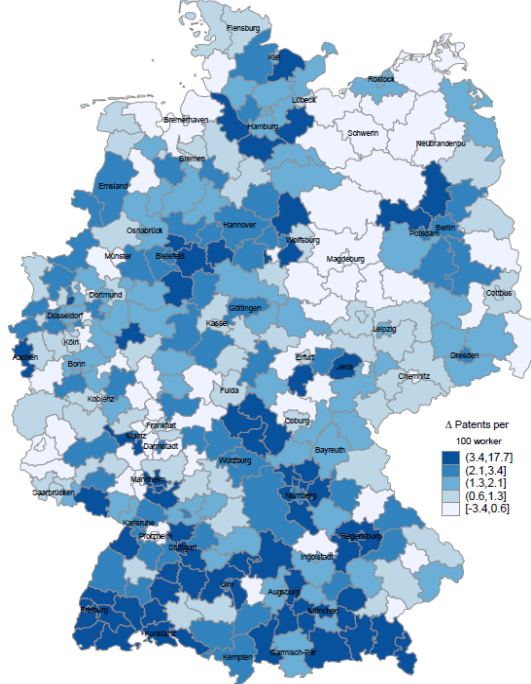
- Altersstruktur erklärt einen nicht unwesentlichen Teil der regionalen Unterschiede in der Innovationskraft
- „Jüngere“ Regionen grundsätzlich innovativer als „ältere“

Aber Hinweise auf:

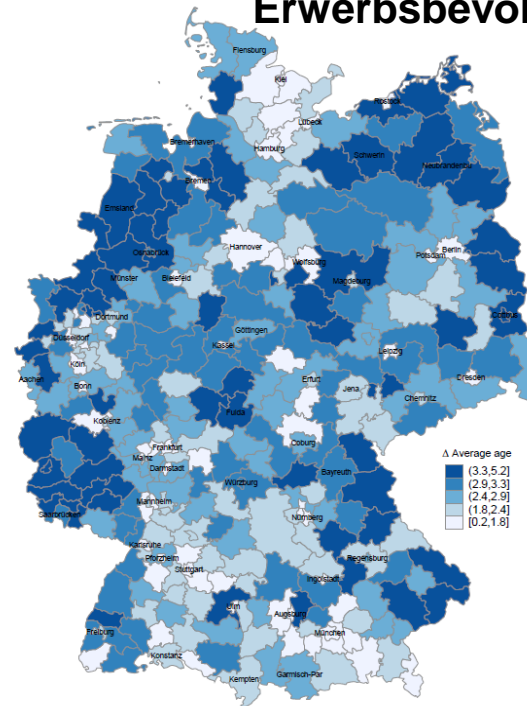
- Komplementarität zwischen der Innovationskraft der Jüngeren und dem Erfahrungsschatz von Älteren)

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Alter und Innovationskraft?

Patente pro
100 Arbeitnehmer



Durchschnittsalter
Erwerbsbevölkerung



Quelle: Gregory/Patuelli

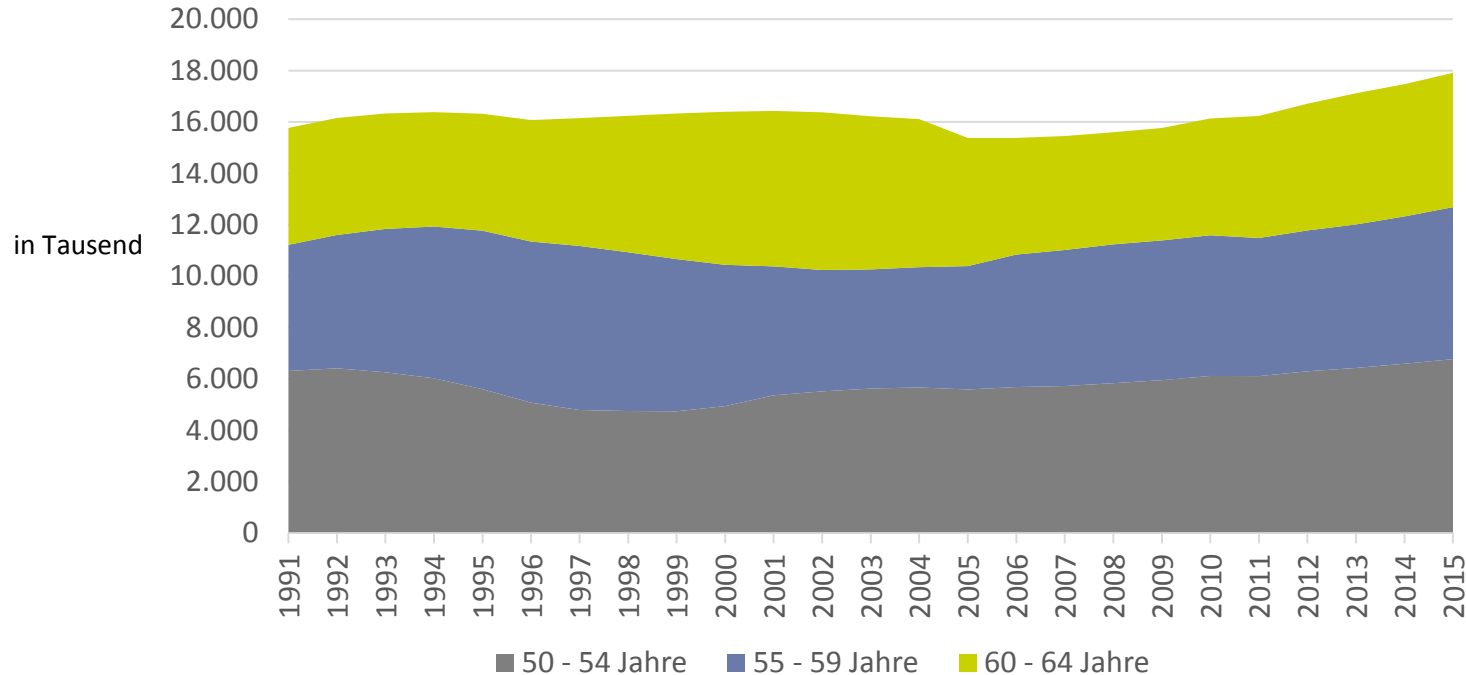
Gibt es Gegenmittel gegen den demografischen Schock?

Drei Ansätze

- Erwerbsbeteiligung, Lebensarbeitszeit, Qualifikation
- Technologie
- Einwanderung

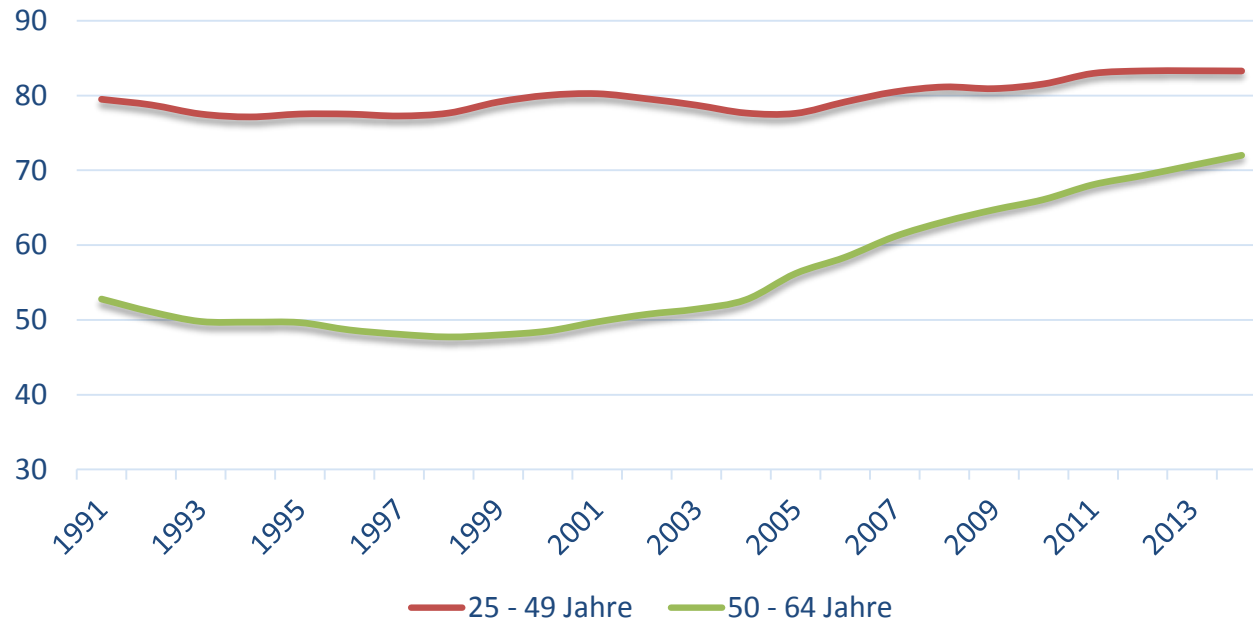
Mechanismen der Anpassung (1): Verhalten

Ältere stellen ein großes und wachsendes Arbeitskräfte-reservoir dar



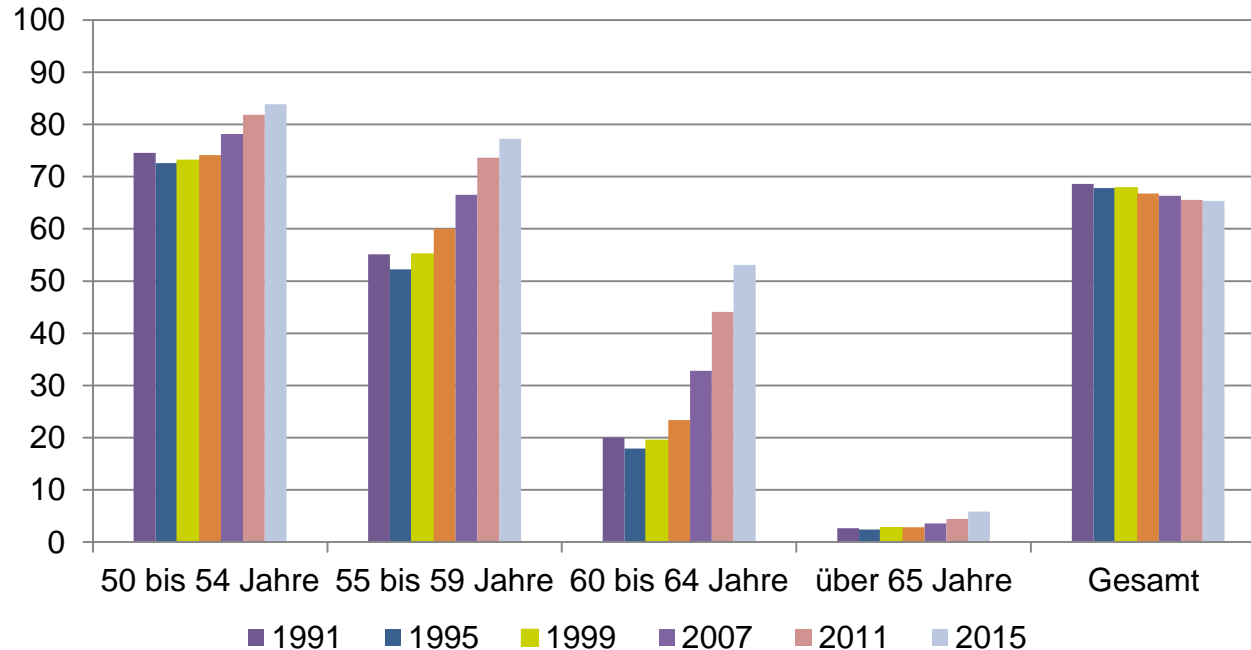
Quelle: Destatis 2016: Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen: Deutschland, Jahre, Altersgruppen.
<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0002>

Annäherung der Erwerbsquoten der Älteren an die der 25 – 49 Jährigen



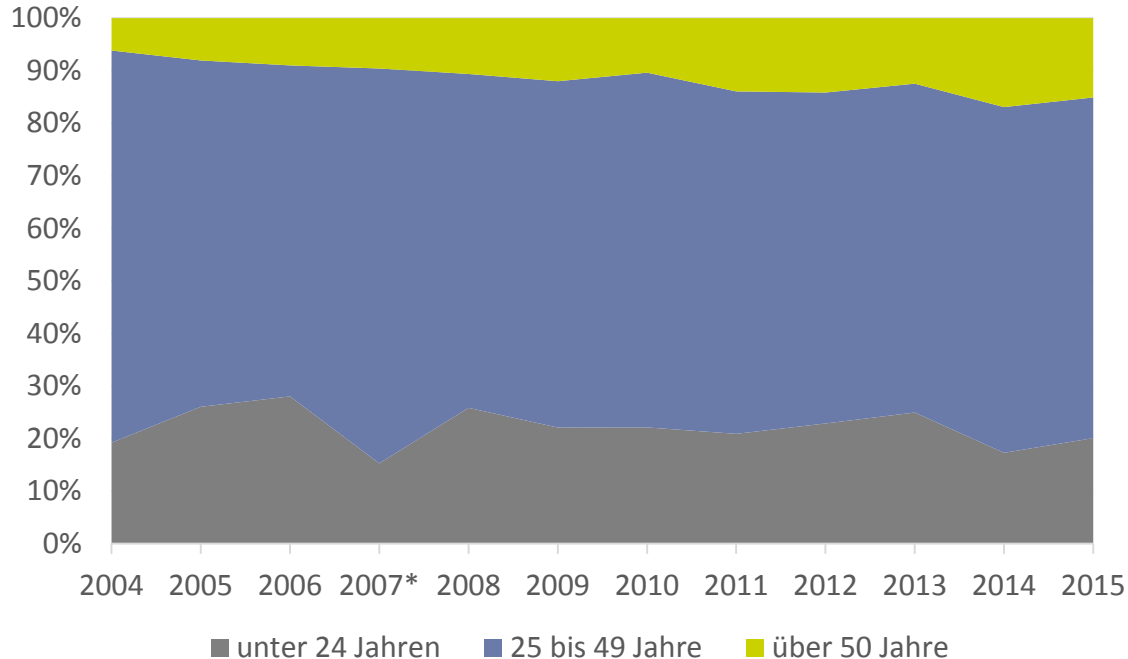
Quelle: Destatis 2016: Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen: Deutschland, Jahre, Altersgruppen.
<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0002>

Fakt 2: Erwerbsquoten der Älteren steigen markant



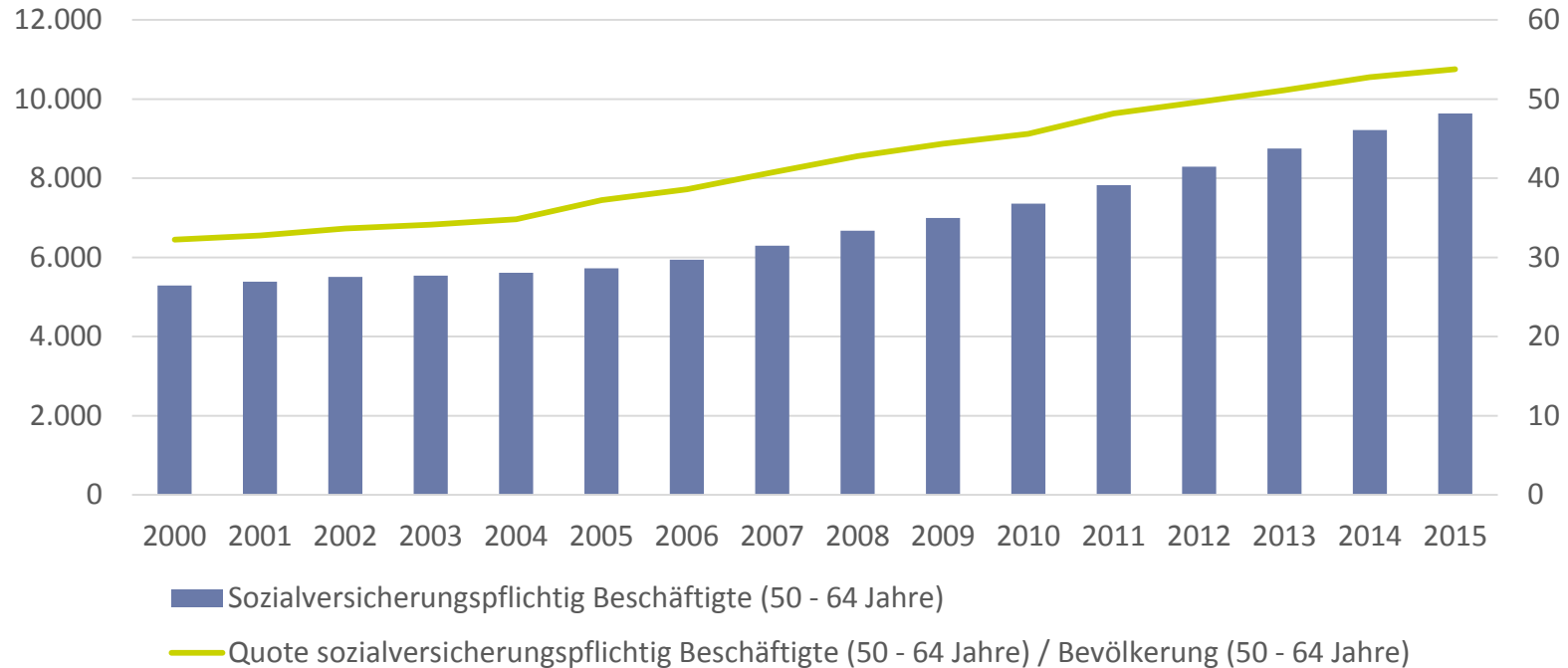
Quelle: Destatis 2016: Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen: Deutschland, Jahre, Altersgruppen.
<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0002>

Der Anteil der Älteren an den Neueinstellungen steigt



Quelle: IAB-Stellenerhebung 2015

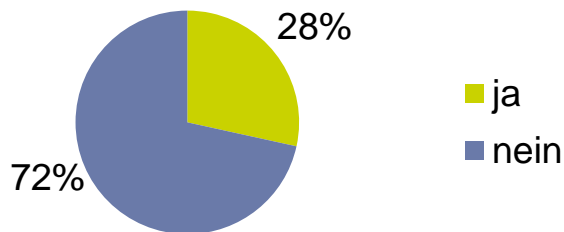
SV-Beschäftigung Älterer steigt deutlich seit 2005



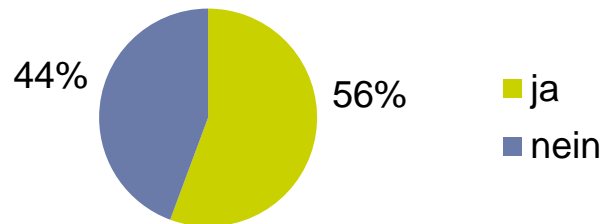
Quelle: Statistik der BA, Stand Nov. 2016

Ergebnisse der IAB-Stellenerhebung 2014

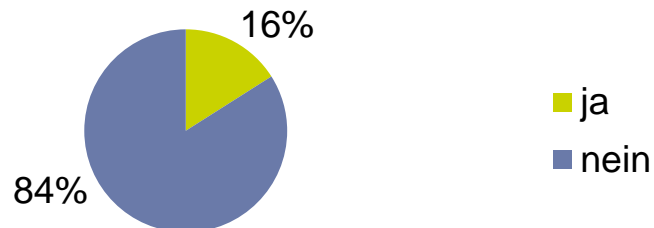
Bewerbungen von über 50-Jährigen erhalten?



Über 50-Jährige eingestellt?



Besondere Bedingungen für die Einstellung von über 50-Jährigen?



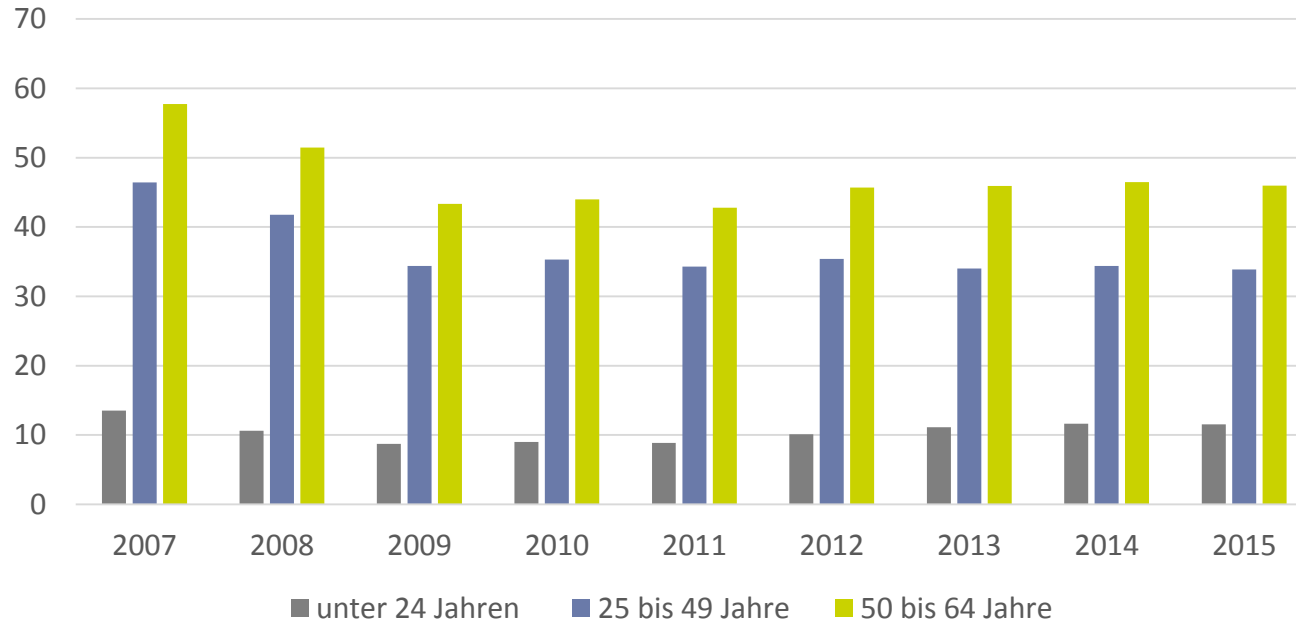
Quelle: IAB-Kurzbericht, im Erscheinen, voraussichtliche Veröffentlichung 2017

Betriebliche Maßnahmen für Ältere



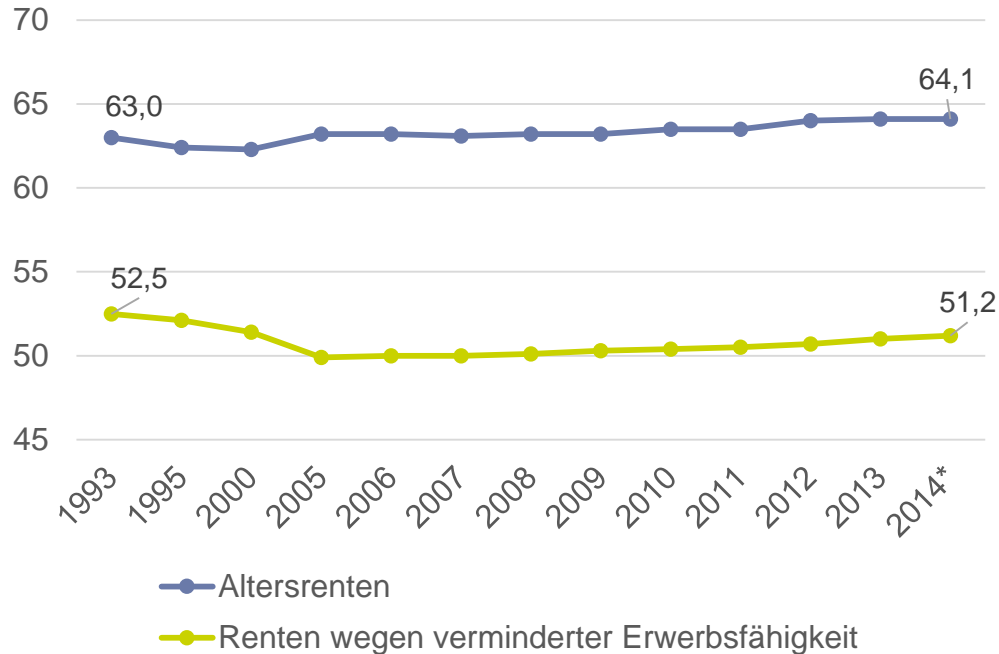
Basis: Betriebe mit älteren Beschäftigten
Quelle: IAB-Betriebspanel 2015

Wermutstropfen: Anteil der Langzeitarbeitslosen bei Älteren am höchsten (Ostdeutschland)



Quelle: Statistik der BA, Stand Nov. 2016; Anteil der Langzeitarbeitslosen an allen Arbeitssuchenden/-losen in der jeweiligen Altersgruppe;

Eintrittsalter der Altersrenten steigt



Quelle: Eckdaten aus der Berichterstattung der Deutschen Rentenversicherung BUND (Rentenversicherung in Zeitreihen vom Oktober 2015)

Mechanismen der Anpassung (2): Technologie

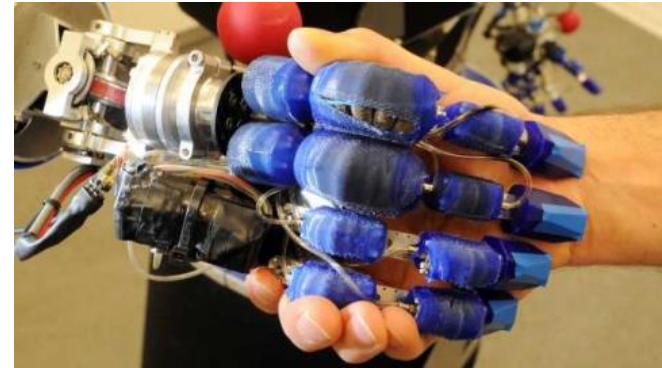
Was kann Technologie leisten?

Schrumpfende Bevölkerung

- Substitution menschlicher Arbeitskraft
- Produktivitätssteigerung Alterung
- Assistenzsysteme (z.B. intelligente Brillen)
- Roboter-Unterstützung

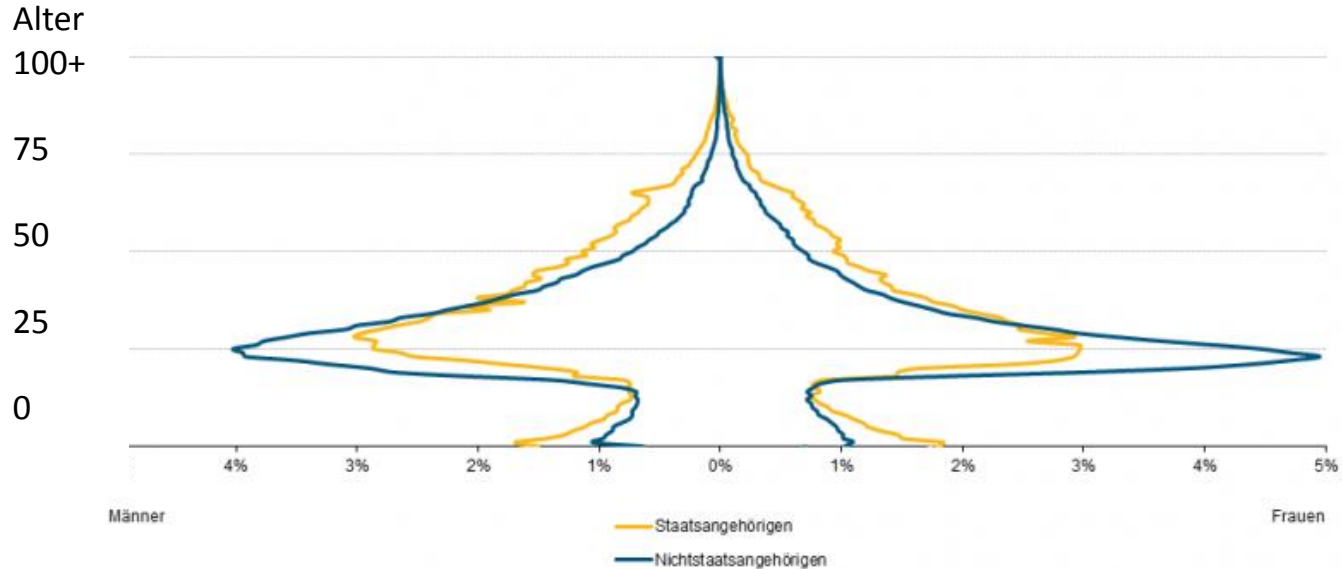
Die Arbeitswelt 4.0 – Fragen

- Können intelligente Maschinen ggf. die Nachteile Älterer ausgleichen?
- Kann Digitalisierung Arbeitskräftemangel entschärfen?
- Gibt es mehr oder weniger Chancen für Langzeitarbeitslose?



Mechanismen der Anpassung (3): Migration

Zuwanderer: Die meisten sind jung



(*) Ohne die Slowakei: Es liegen keine detaillierten Daten nach Alter vor.
Quelle: Eurostat (Online-Datencode: migr_imm2ctz)

Herausforderung: Regionale Disparitäten

Wachsende regionale Disparitäten?

- Junge/jüngere hochqualifizierte Arbeitnehmer in wissens-basierten Berufen konzentrieren sich stärker als früher in (bestimmten) Städten
 - “Smart cities are getting smarter” (Moretti 2004 für die USA)
 - Abwärtsspiralen in dünnbesiedelten Regionen
- wachsende regionale Disparitäten zwischen ökonomischen *hot spots* und der Peripherie

Gewinner und Verlierer im Strukturwandel: Veränderungen bei den Tätigkeiten (*tasks*)

Auf der Verliererseite:

- Manuelle und kognitive Routinetätigkeiten
- Produktionsnahe Tätigkeiten
- Standardisierbare, verlagerbare Tätigkeiten

Auf der Gewinnerseite:

- Interaktive Tätigkeiten (auch manuelle) mit Standortbezug
- Lokal vernetzte, hochspezialisierte Tätigkeiten
- Kreative und wissensbasierte Tätigkeiten

Fazit

- Alterung lässt sich nicht aufhalten, aber: Der demografische Wandel ist gestaltbar!
- Wichtige Hebel: Partizipation, Qualifizierung, Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten, gesteuerte Zuwanderung
- Zum Erhalt der Innovationskraft: Diversity Management!

Fazit (2)

- Strategien entwickeln zum Umgang mit nach Alter/ Geschlecht/ Herkunft/ Qualifikation „bunter“ zusammengesetzten Teams
- Anpassung der Qualifizierungsanstrengungen und der Arbeitsplatzgestaltung an alternde Belegschaften

Für weitere Informationen

www.iab.de

joachim.moeller@iab.de

«nachgeforscht»



Moderation

Prof. Dr.

Urs Müller

Präsident Verband
Schweizerischer Kantonalbanken



Gesprächsteilnehmer

Prof. Dr. Dr. h.c.

Joachim Möller

Direktor im Institut für Arbeitsmarkt- und
Berufsforschung, IAB

Prof. Dr. Dirk Hofäcker

Institut für Soziale Arbeit und Sozialpolitik
der Universität Duisburg-Essen (D)



Prof. Dr. Dirk Hofäcker



Späte Erwerbsphase und Ruhestandsübergang Aktuelle Entwicklungstrends in Deutschland und Europa

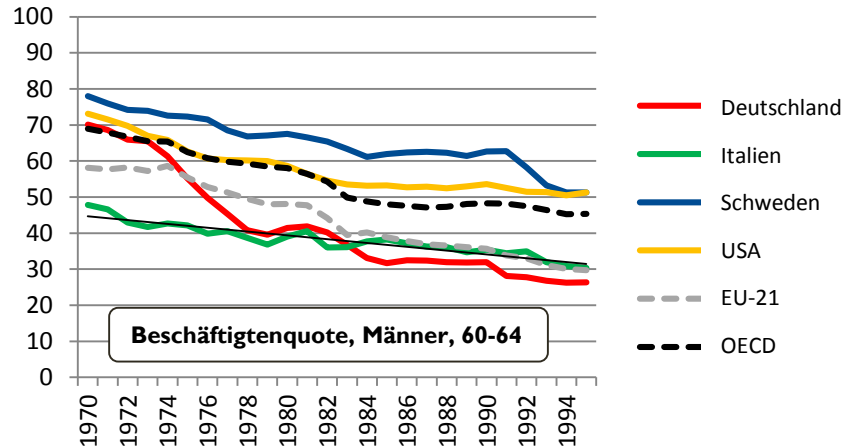
Basel Economic Forum 2016, „Aging und Arbeitswelt“,
Novartis Campus Basel, 18.11.2016

Übersicht

- ▶ 1. Einführung und theoretischer Hintergrund:
Der Wandel von Ruhestandsentscheidungen in Zeiten politischen Wandels
 - ▶ 2. “Makro-Ebene”:
Institutioneller Wandel im internationalen Vergleich
 - ▶ 3. “Mikro-Ebene”:
Ruhestandsentscheidungen in ausgewählten europäischen Ländern
 - ▶ 4. Zusammenfassung und Ausblick
-

Einführung

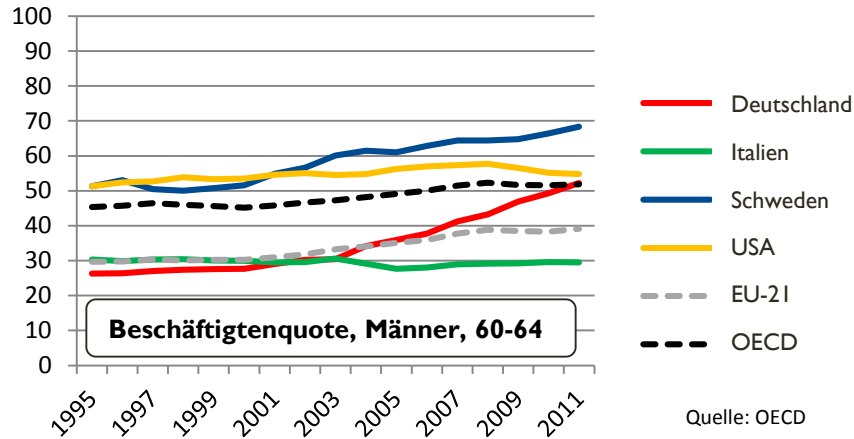
1970ern – 1995: Der Trend zum vorzeitigen Ruhestand



Quelle: OECD

- **Frühverrentung als verbreitete Reaktion moderner Industriestaaten auf weltwirtschaftliche Schwankungen und steigende Arbeitslosigkeit in den 1970er Jahren**
- **Vertiefung und Beschleunigung des Trends in den kommenden zwei Jahrzehnten**
- **Verknüpft mit der Herausbildung einer Frühverrentungskultur (Etablierung als übliche Praxis, aber auch als “soziales Anrecht”)**
- **Deutliche Unterschiede im Ausmaß des Frühverrentungstrends**

1995 – 2011: Umkehr des Frühverrentungstrends / Aktives Altern



- **Zunehmende Wahrnehmung von Frühverrentung als in Zeiten des demographischen Wandels (finanziell) nicht mehr tragbar**
- **Einführung verschiedener politischer Maßnahmen zur Umkehr des Frühverrentungstrends ('Aktives Altern')**
- **Umfangreiche Reformen der Rentensysteme, aber ebenso Investitionen in die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer**
- **Zunahme der Alterserwerbstätigkeit seit Mitte/Ende der 1990er Jahre**

Einführung

Umkehr des Frühverrentungstrends - Forschungsdefizite

▶ Makro-Ebene:

Bislang kaum eine eigenständige Erklärung der Umkehr des Frühverrentungstrends:

Vor allem **deskriptive Studien** zur detaillierten Rekonstruktion der Umkehr

Institutionelle Erklärung meist ausschließlich durch **Umkehr der Frühverrentungspolitik** (Rückbau von Push/Pull-Faktoren)

Kaum Berücksichtigung neuer politischer Programme (“Aktives Altern”)

▶ Mikro-Ebene:

Bislang kaum Auseinandersetzung mit den **Konsequenzen des institutionellen Wandels für die Ruhestandsentscheidungen**

Implizite Annahme der **Konstanz sozialer Ungleichheiten** im institutionellen Wandel

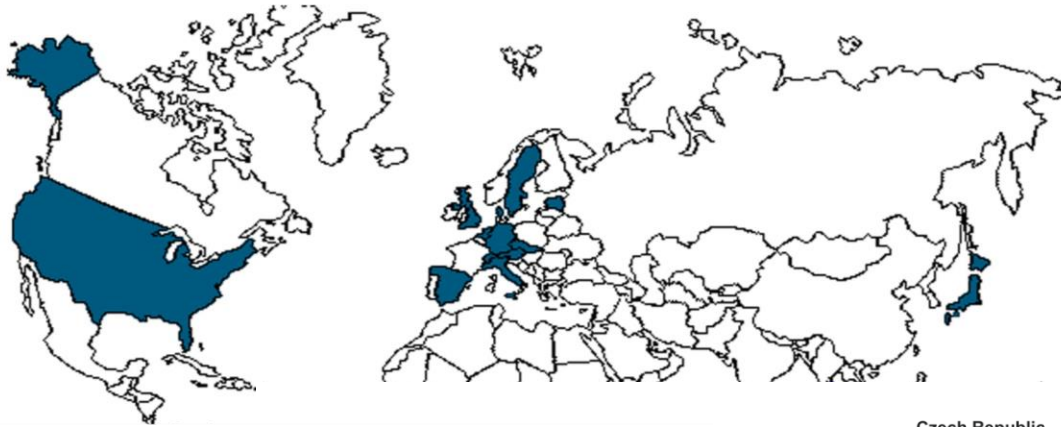
Determinanten der Ruhestandsentscheidung in Europa und den USA: Ein internationaler Vergleich institutioneller, betrieblicher und individueller Determinanten

Laufzeit: 2012 - 2016
Förderung: DFG
Team: Prof. Dr. Dirk Hofäcker
Dr. Stefanie König
Dr. Moritz Hess



Einführung

DFG-Forschungsprojekt: Expertennetzwerk



Country	Expert	Institution			
Germany	Dr. Dirk Hofäcker Moritz Heß Stefanie König	MZES	Czech Republic	Lucie Vidovicová, Ph.D.	Masaryk University, Brno
Netherlands	Dr. Ferry Koster Maria Münderlein	Erasmus University Rotterdam	Sweden	Dr. Gabriella Sjögren Lindquist Stefanie König	SOFI, Stockholm MZES
Italy	Dr. Roberto Rizza Dr. Sonia Bertolini' Dr. Valentina Goglio	Universita di Bologna Universita di Torino University of Milan	Denmark	Julia Schilling Stefanie König	University of Bamberg MZES
Spain	Dr. Jonas Radl	Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid	United States	Prof. Dr. David Warner	University of Nebraska- Lincoln
Estonia	Prof. Dr. Ellu Saar, Dr. Marge Unt	Tallinn University	United Kingdom	Dr. Yuxin Li	Institute for Employment Research, University of Warwick
			Japan	Dr. Matthew Flynn Dr. Heike Schröder	Middlesex University, London Vienna University of Economics and Business
			Switzerland	Ignacio Madero-Cabib	University of Lausanne
			Austria	Dr. Heike Schröder	Vienna University of Economics and Business

2. “Makro-Ebene”: Institutioneller Wandel im internationalen Vergleich

Makro- Ebene

Erklärung von Ruhestandsentscheidungen

- ▶ Ebbinghaus & Hofäcker 2013:
Erklärung internationaler Variation der Erwerbstätigkeit Älterer ...
 - ▶ **1) Pull-Faktoren**
*Rentensysteme / Ruhestandspfade:
Anreize zum (vorzeitigen) Ausstieg aus dem Erwerbsleben*
 - ▶ **2) Pull-Faktoren**
*Verdrängung älterer Arbeitnehmer durch den Widerspruch zwischen
unzureichenden Qualifikationen und Lohnkosten/Kündigungsschutz*
 - ▶ **3) Retention -Faktoren**
*Explizite (neue) Politikprogramme zur Beibehaltung älterer Arbeitnehmer durch
Fort-und Weiterbildungsprogramme (“lebenslanges Lernen”) und Investitionen in deren
Beschäftigungsfähigkeit (employability)*
-

Makro- Ebene

Pull-Faktoren

Tabelle 1: Reguläres Ruhestandsalter für Männer/Frauen, 1993-2010

	Rentenalter Männer (1993)		Rentenalter Männer (2010)		Rentenalter Frauen (1993)		Rentenalter Frauen (2010)
Frankreich	60	+0,5	60,5		60	+0,5	60,5
Italien	55	+4,0	59		55	+4,0	59
Spanien	65	+/-0	65		65	+/-0	65
Tschech. Republik	60	+ 1,0	61		57	+ 1,7	58,7
Ungarn	60	+/-0	60		55	+ 4,0	59
Estland	60	+ 3,0	63		55	+ 5,5	60,5
Deutschland	63	+ 2,0	65		60	+ 5,0	65
Niederlande	65	+/-0	65		65	+/-0	65
Dänemark	67	- 2,0	65		67	- 2,0	65
Schweden	65	+/-0	65		65	+/-0	65
Schweiz	65	+/-0	65		62	+ 1,0	63
Großbritannien	65	+ 1,0	66		60	+/-0	60
USA	65	+/-0	65		65	+ 1,0	66

Quelle: Ebbinghaus & Hofäcker 2013

Makro- Ebene

Push-Faktoren

Tabelle 2: Arbeitsmarktregulierung & Arbeitsmarktrigidität 2000-2010

	EPL-Index (Version 1)		Langzeitarbeitslosigkeit 55+ (> 1 Jahr in %)	
	2000	2008	2000	2010
Frankreich	2,98	3,05	67,7	56,3
Italien	2,51	1,89	63,1	59,2
Spanien	2,93	2,98	61,8	62,2
Tschech. Republik	1,9	1,96	45,6	40,8
Ungarn	1,27	1,65	57,9	55,7
Estland	—	2,39	50,9	43
Deutschland	2,34	2,12	69,1	62,3
Niederlande	2,12	2,95	63	52
Dänemark	1,5	1,5	47,5	35,1
Schweden	2,24	1,87	49,3	29,7
Schweiz	1,14	1,14	—	—
Großbritannien	0,68	0,75	42,1	42,9
USA	0,21	0,21	11,9	38,1

Quelle: Ebbinghaus & Hofäcker 2013

Makro- Ebene

Rentention-Faktoren

	ALMP-Ausgaben, in % des BIP		PLMP-Ausgaben, in % des BIP		Weiterbildung in den letzten vier Wochen, 55-64 Jahre	
	1985-99	2000-09	1985-99	2000-09	1992-99	2000-10
A						
Frankreich	0,95	1,00	0,52	1,46	0,2	1,7
Italien	—	0,51	0,93	0,77	0,7	1,6
Spanien	0,58	0,77	2,50	1,63	0,4	2,9
B						
Tschechische Republik	0,16	0,22	0,18	0,27	—	2,2
Ungarn	0,48	0,32	1,10	0,39	0,3	0,4
Estland	—	0,09	—	0,30	2,3	4,5
C						
Deutschland	1,04	1,03	1,82	1,82	0,8	2,3
Niederlande	1,32	1,32	2,77	1,24	4,7	7,5
D						
Dänemark	1,41	1,65	4,09	2,10	6,0	17,8
Schweden	2,25	1,32	1,61	0,97	14,6	12,9
E						
Schweiz	0,39	0,63	0,73	0,76	17,5	19,8
Großbritannien	0,39	0,34	0,88	0,23	5,7	15,3
USA	0,21	0,15	0,40	0,45	—	—
Japan	0,31	0,29	0,35	0,45	—	—

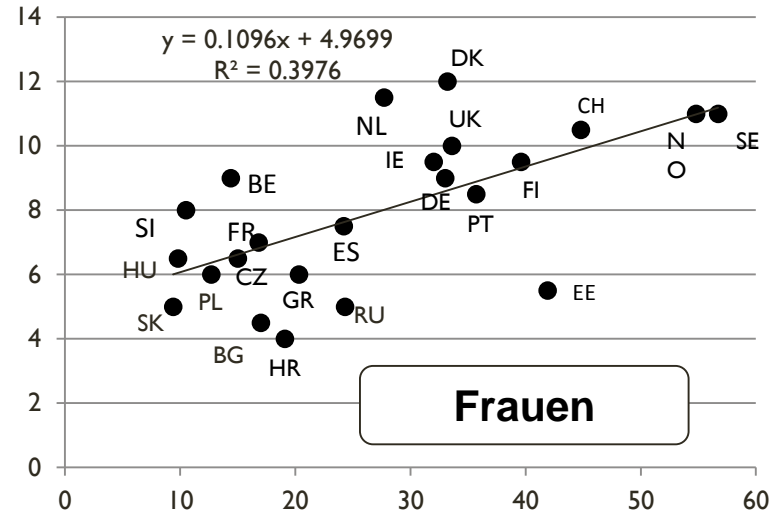
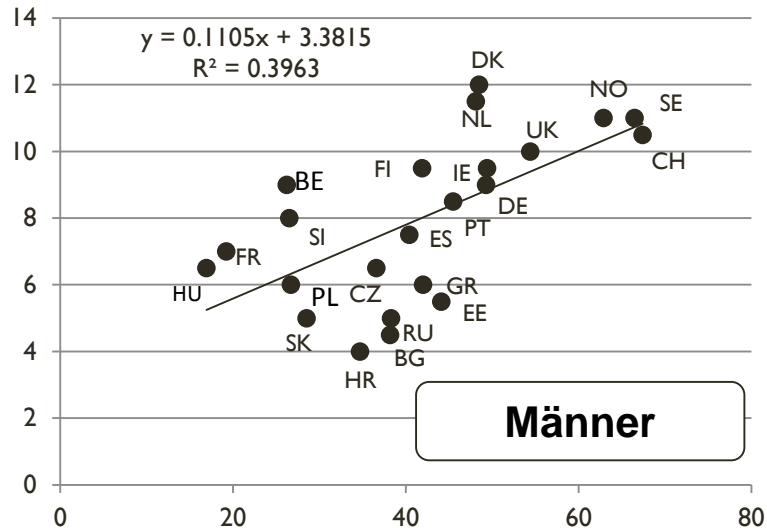
Quelle: Ebbinghaus & Hofäcker 2013

Korrelation institutioneller Kontextfaktoren mit Erwerbstätigkeitsquoten

Zusammenhang mit **tatsächlicher Erwerbstätigkeit** (Index institutioneller Faktoren; Hofäcker 2015)

Quelle: OECD Labour Force Statistics, Hofäcker 2015

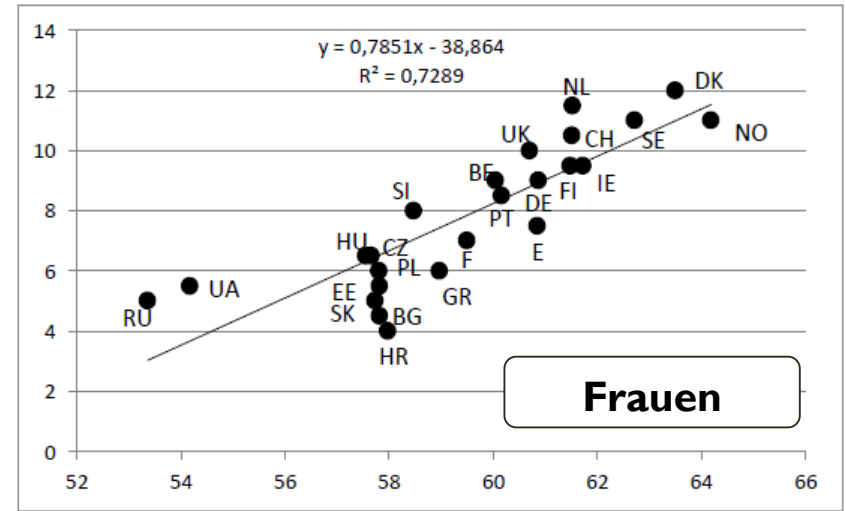
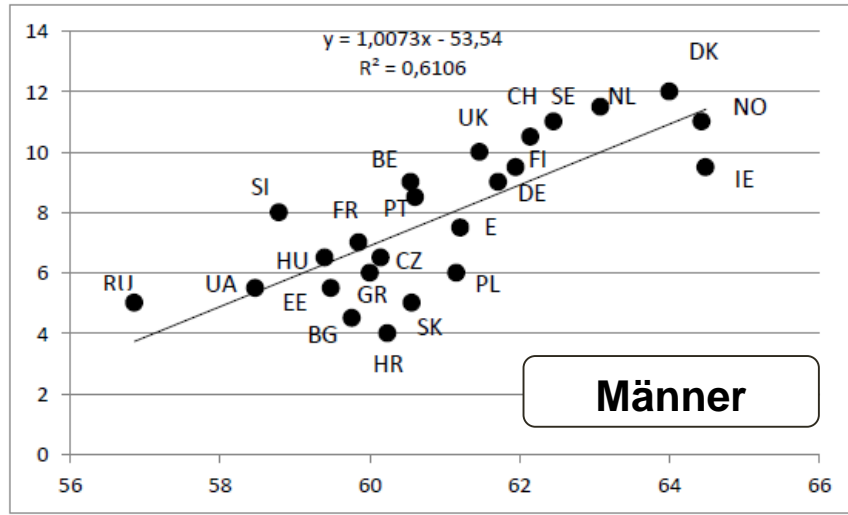
Beschäftigtenquote = % der 55-64 jährigen in Erwerbstätigkeit (>1 Stunde/Woche)



Korrelation institutioneller Kontextfaktoren mit Ruhestandspräferenzen

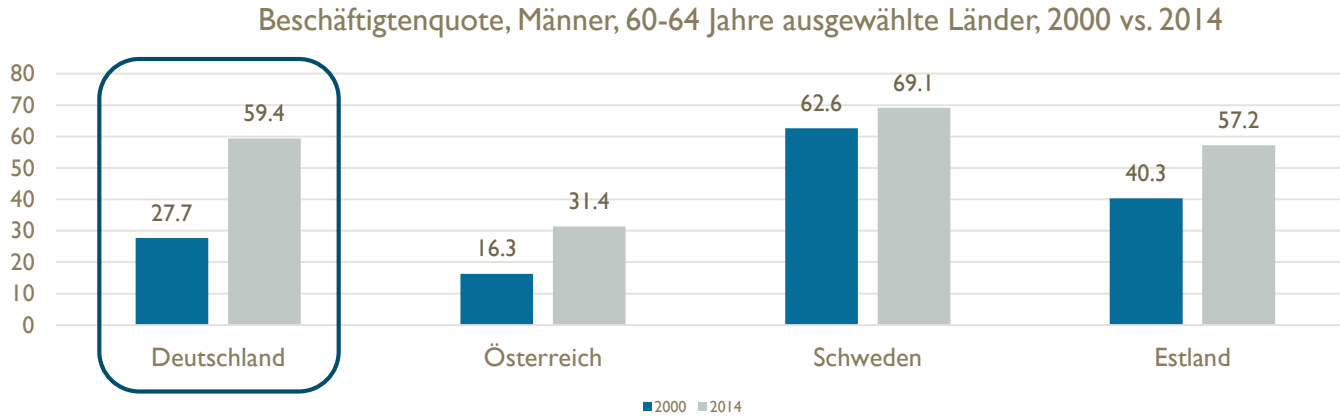
Zusammenhang mit Ruhestandspräferenzen (Index institutioneller Faktoren; Hofäcker 2015)

Quelle: European Social Survey 2010 (3. Welle)
Fragestellung: 'At what age would you like to retire?'



3. “Mikro-Ebene”: Ruhestandsentscheidungen in ausgewählten europäischen Ländern

Deutschland: Erfolgreiche Trendwende beim Ruhestandsübergang (?)



Quelle: OECD 2016

Pull-Faktoren:

Erhöhung des Rentenalters, zunehmende Schließung verschiedener Ruhestandspfade

Push-Faktoren:

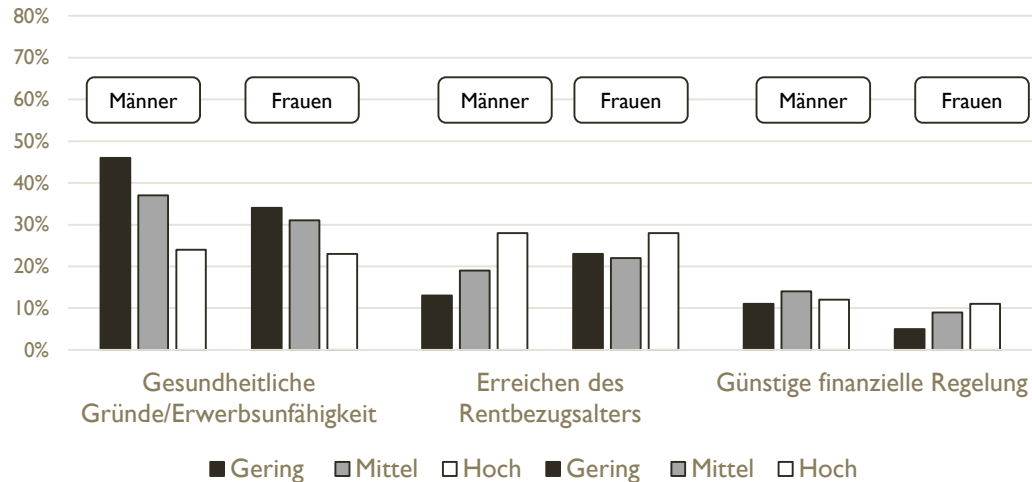
verbleibende Arbeitsmarktrigiditäten, ausgeprägte Senioritätsrechte älterer Arbeitnehmer

Retention-Faktoren:

noch unzureichender Ausbau von Maßnahmen des aktiven Alterns, insbesondere ungleiche Verteilung auf verschiedene Gruppen von Arbeitnehmern

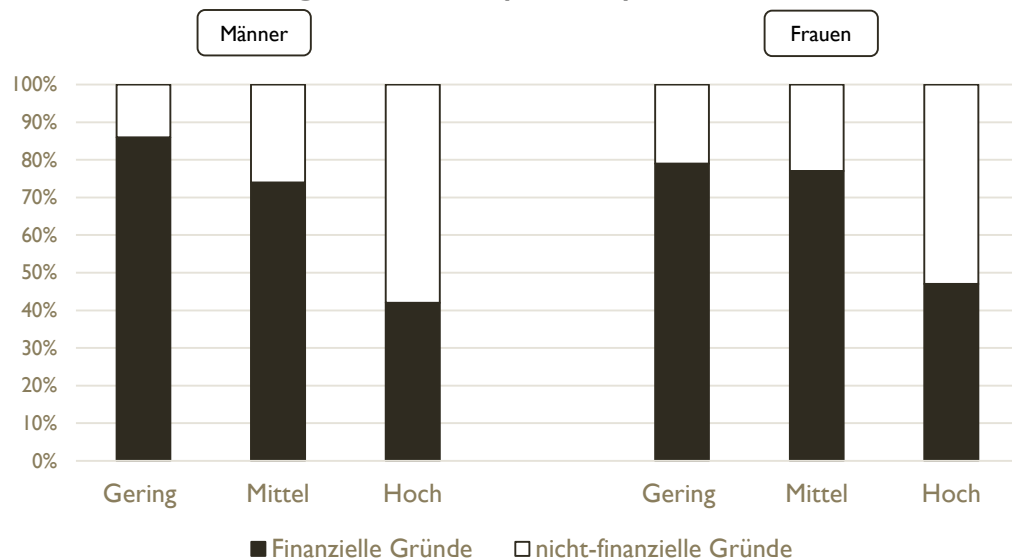
Deutschland: Erfolgreiche Trendwende beim Ruhestandsübergang (?)

Gründe des Erwerbsausstiegs, nach Bildungsabschluss (ISCED), Deutschland



Deutschland: Erfolgreiche Trendwende beim Ruhestandsübergang (?)

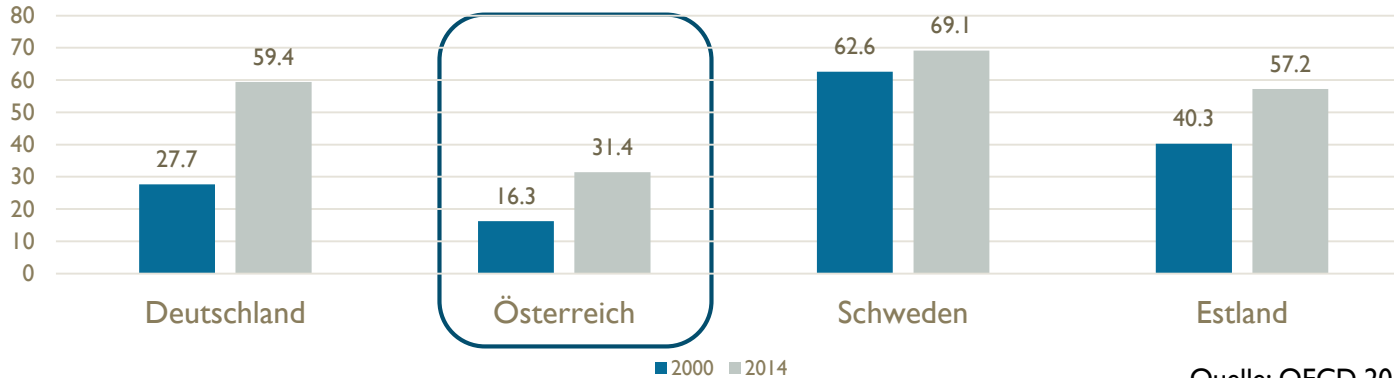
Gründe für Weiterarbeit über das Ruhestandsalter hinaus, nach Bildungsabschluss (ISCED), Deutschland



European Labour Force Survey 2012

Österreich: Persistente Frühverrentung

Beschäftigtenquote, Männer, 60-64 Jahre ausgewählte Länder, 2000 vs. 2014



Quelle: OECD 2016

Pull-Faktoren:

Großzügiges Rentensystem mit weiterhin verschiedenen finanziell attraktiven Vorruhestandsoptionen (“Hacklerrente”)

Push-Faktoren:

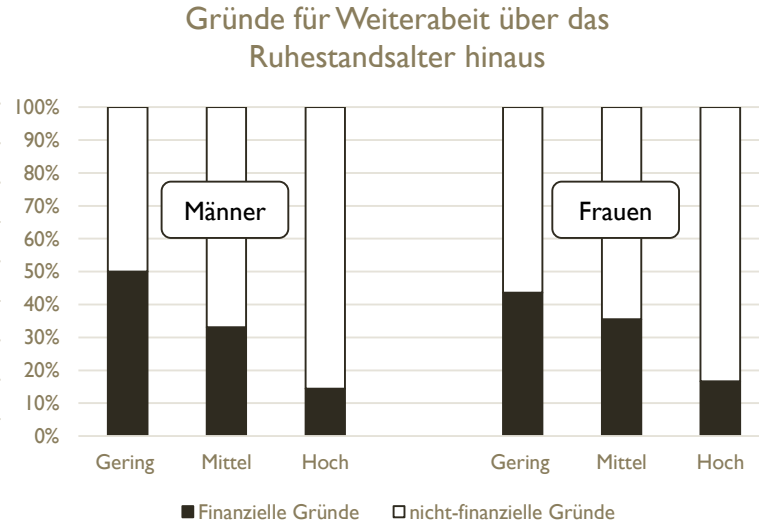
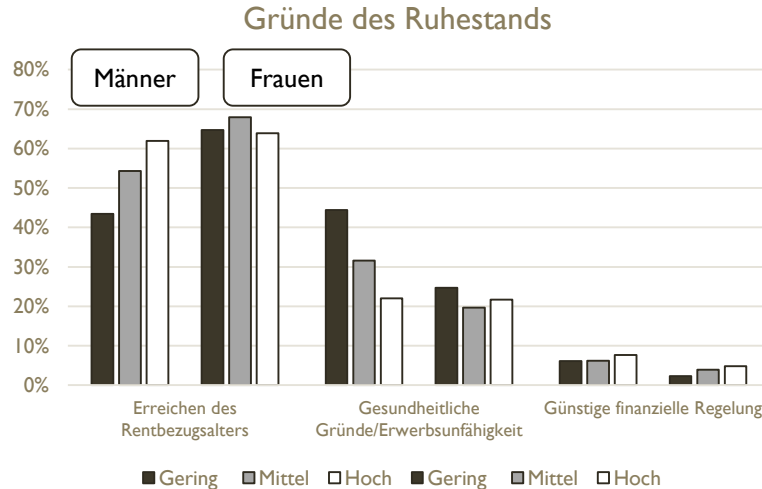
rigider Arbeitsmarkt, ausgeprägte Senioritätsrechte älterer Arbeitnehmer, begrenzte Beschäftigungsmöglichkeiten

Retention-Faktoren:

nur geringe Investitionen in die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

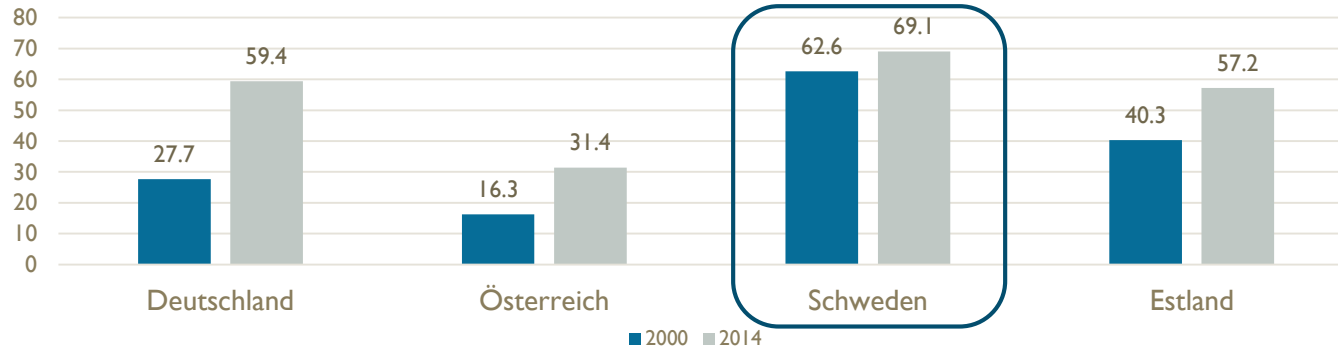
Österreich: Persistente Frühverrentung

Gründe für den Ruhestand bzw. der Weiterarbeit über das Ruhestandsalter hinaus, nach Bildungsabschluss (ISCED), Österreich



Schweden: Traditionelle Förderung eines späten Ruhestands

Beschäftigtenquote, Männer, 60-64 Jahre ausgewählte Länder, 2000 vs. 2014



Pull-Faktoren:

Flexibles Rentensystem, aber nur wenige Vorruhestandsanreize

→ hohes durchschnittliches Ruhestandsalter

Push-Faktoren:

flexibler Arbeitsmarkt, aktive Arbeitsmarktpolitik ermöglicht Rückkehr – auch bei Arbeitslosigkeit

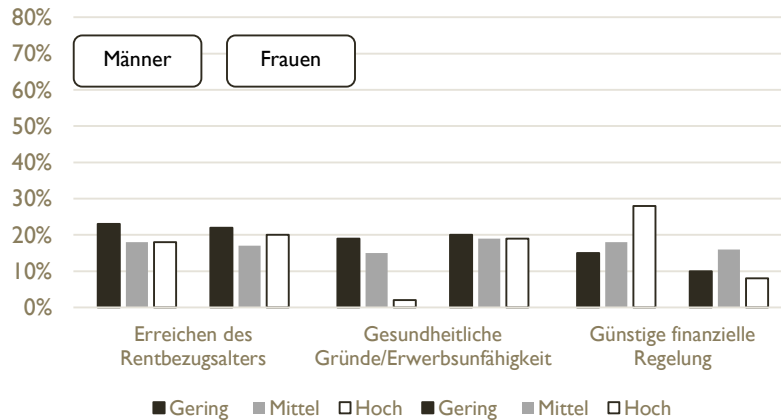
Retention-Faktoren:

Umfangreiche Beschäftigungspolitik für Ältere, Lebenslanges Lernen

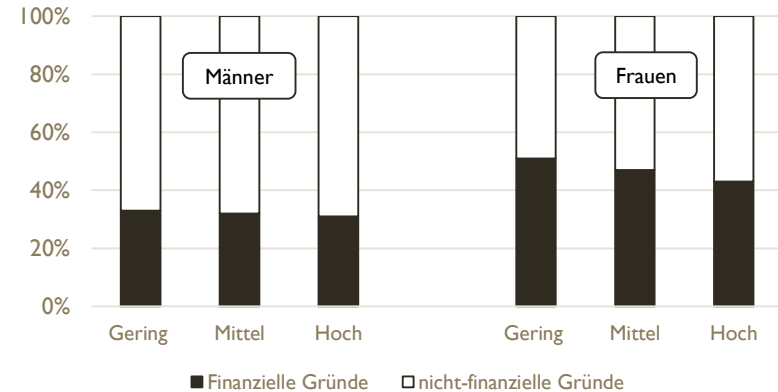
Schweden: Traditionelle Förderung eines späten Ruhestands

Gründe des Ruhestands bzw. für Weiterarbeit über das Ruhestandsalter hinaus, nach Bildungsabschluss (ISCED), Schweden

Gründe des Ruhestands

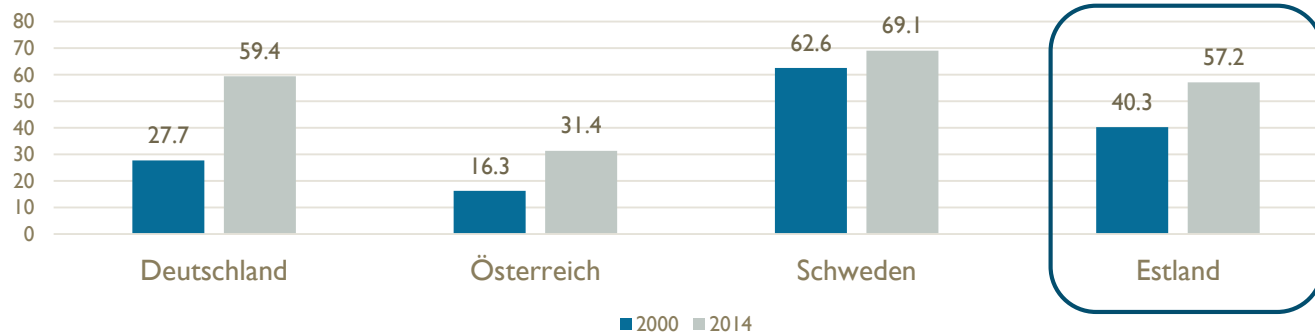


Gründe für Weiterarbeit über das Ruhestandsalter hinaus



Estland: Erfolgreiche Liberalisierung in Osteuropa?

Beschäftigtenquote, Männer, 60-64 Jahre ausgewählte Länder, 2000 vs. 2014



Quelle: OECD 2016

Pull-Faktoren: vergleichsweise frühes Ruhestandsalter, Weiterexistenz von Frühverrentungsmodellen, allerdings nur geringer Lohnersatz

Push-Faktoren:

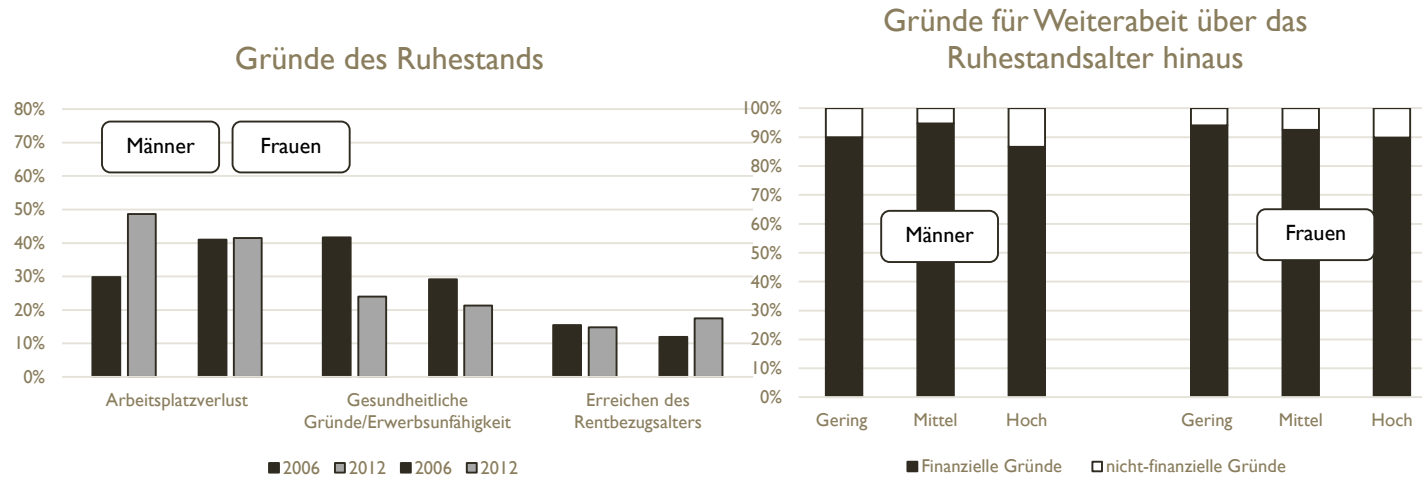
hochgradig flexibilisierter Arbeitsmarkt, keine Senioritätslöhne, hohes Ausmaß gesundheitlicher Einschränkungen

Retention-Faktoren:

kaum explizite Arbeitsmarktpolitik, lebenslanges Lernen gering ausgeprägt, indirekte Förderung von Weiterarbeit durch das Rentensystem

Estland: Erfolgreiche Liberalisierung in Osteuropa?

Gründe des Ruhestands bzw. für Weiterarbeit über das Ruhestandsalter hinaus, nach Bildungsabschluss (ISCED), Estland



4. Zusammenfassung

- Seit der Jahrtausendwende: Deutliche Anzeichen einer **Abkehr vom Frühverrentungstrend** der vergangenen Jahrzehnte in fast allen europäischen Ländern, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß
 - Erklärung internationaler Unterschiede durch das komplexe Zusammenspiel **verschiedener institutioneller Rahmenbedingungen**
 - des Umfangs von finanziellen (Vor-) Ruhestandsanzweizen
 - der strukturellen Benachteiligung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt
 - der Ausgestaltung von Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen
-

5. Zusammenfassung

- Aber: nicht alle Arbeitnehmergruppen nehmen an diesem Wandel in gleicher Weise teil
 - Ergebnisse verweisen vielmehr auf eine **Rückkehr bzw. Vertiefung alter Arbeitsmarktungleichheiten.**
 - (Finanzielle) Notwendigkeit der Weiterarbeit für Arbeitnehmer mit **geringer Bildung /Qualifikation** ('Humankapitalressourcen')
 - Der international Vergleich verdeutlicht den verbleibenden **Reformbedarf des deutschen Modells.** Zwar hat sich Deutschland erfolgreich von der Frühverrentung gelöst (vgl. z.B. Österreich) - bei weiterhin moderatem Sicherungsniveau (vgl. z.B. Estland). Gleichwohl verbleiben deutliche Ungleichheiten im Ruhestandsübergang bzw. in der Notwendigkeit einer Weiterarbeit bis zum Ruhestandsalter oder darüber hinaus.
-

5. Zusammenfassung

- Am erfolgreichsten im internationalen Vergleich erweist sich **Schweden**, ein Land, das geringe vorzeitige Ruhestandsanzreize und Arbeitsmarktbarrieren für ältere Arbeitnehmer mit einer **ausgeprägten Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer** kombiniert.
 - Schweden gelingt es zum einen, das **hohe Erwerbsniveau** trotz flexibler Ruhestandsgrenzen zu erhalten. Die breite Streuung von Ruhestandsgründen legt eine **hohe Wahlfreiheit im Ruhestandsübergang** nahe.
 - Zudem sind **soziale Unterschiede** im Ruhestandsübergang nur von **geringer Bedeutung**.
 - Politisch verweisen die Ergebnisse somit auf die Notwendigkeit einer koordinierten institutionellen Strategie, die Rentenpolitik, Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigungspolitik miteinander verknüpft.
-

Danke für die Aufmerksamkeit!

dirk.hofaecker@uni-due.de

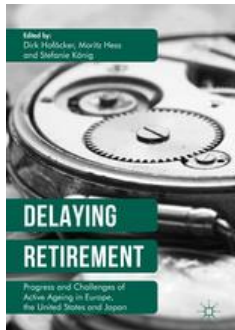
Literatur

Ebbinghaus, Bernhard und Hofäcker, Dirk (2013): Reversing Early Retirement in Advanced Welfare Economies: A Paradigm Shift to Overcome Push and Pull Factors. Comparative Population Studies (CPoS), 38, 4, 807-840

Hofäcker, Dirk (2015): In line or at odds with active ageing policies? Exploring patterns of retirement preferences in Europe; Ageing & Society, 35,7, 1529-1556.

Hofäcker, Dirk & Unt, Marge (2013): Exploring the 'new worlds' of (late?) retirement in Europe. Journal of International and Comparative Social Policy, 29, 2, 163-183.

Hofäcker, Dirk & Naumann, Elias (2015): The Emerging Trend of Work Beyond Retirement Age in Germany – Increasing Social Inequality?; Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 48, 5, 473-79.



Hofäcker, Dirk, Hess, Moritz und König, Stefanie (erscheint Dezember 2016):

Delaying Retirement
Progress and Challenges of Active Ageing in Europe, the United States and Japan
Palgrave Macmillan



Moderation

Prof. Dr.

Urs Müller

Präsident Verband
Schweizerischer Kantonalbanken



Gesprächsteilnehmer

Prof. Dr.

Dirk Hofäcker

Institut für Soziale Arbeit und Sozialpolitik
der Universität Duisburg-Essen (D)

Networking-Pause

10:50 – 11:10 Uhr

Wichtige Hinweise:

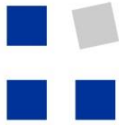
- Der **gesamte Novartis Campus ist eine rauchfreie Zone.**
- Das Rauchen ist nur ausserhalb des Haupteingangs gestattet. Vielen Dank für Ihr Verständnis!
- Fotoaufnahmen sind im Auditorium sowie im Foyer erlaubt (Bereich der Veranstaltung BEF 2016).
- Ausserhalb dieser Bereiche sind keine Foto- oder Videoaufnahmen gestattet.
- **WLAN:** Guest Account Name: **NovaGuest** / Access code: **93406** / Click **“Agree & Submit”**

metrobasel-Studie «Aging-Workforce»

Dr. Monika Engler

Studienverfasserin, Dozentin & Projektleiterin,
HTW Chur, Hochschule für Technik und Wirtschaft





HTW Chur

Zentrum für
wirtschaftspolitische Forschung

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**zh
aw**

**Angewandte
Psychologie**

Psychologisches Institut

Aging-Workforce: Das Potenzial erkennen und mobilisieren

Einblicke in die aktuelle metrobasel Studie

Basel Economic Forum, Novartis Campus
18. November 2016

Dr. Monika Engler

„Ich habe neulich eine Kollegin getroffen, die ist jetzt 64 und kam zu mir, sehr engagiert [...], und sagte: ‘Du, was können wir machen? Meine Mutter ist jetzt gerade 104 geworden. Ich werde theoretisch nächstes Jahr pensioniert – ich kann doch nicht 40 Jahre nichts tun!’“

Aus einem Interview im Rahmen der
vorliegenden metrobasel Studie

Agenda

1. Kurzporträt der Studie
2. Das Potenzial der Älteren
3. Voraussetzungen für die längere Erwerbstätigkeit
4. Eigeninitiative der Mitarbeitenden als Schlüssel
5. Fazit

1. Kurzporträt der Studie

- **KTI-Projekt** „Das Potenzial der Ageing Workforce mobilisieren“ mit Laufzeit 2016-2017
- Teilergebnisse aus 1. Projektphase bzw. **Erhebungen bei Novartis Schweiz und SBB:**
 - Wie:** Online-Umfrage mit 2'837 Antworten (Rücklaufquote von 46%) und qualitative Interviews (14, nur SBB)
 - Wer:** Mitarbeitende 50+/50- und Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen
 - Was:** - Leistungsmerkmale, Kompetenzen, Bedürfnisse der Mitarbeitenden
 - Verhaltensweisen und Denkmuster
 - Erwartungen und Unterstützungsleistungen der direkten Vorgesetzten
 - Arbeitsbedingungen und -formen
- Verknüpfung mit **metrobasel**: Thesenformulierung und -diskussion in der Begleitgruppe

2. Das Potenzial der Älteren – allgemein anerkannt

Einschätzungen zum Älterwerden

	50-		50+	
	nimmt eher ab.	nimmt eher zu.	nimmt eher ab.	nimmt eher zu.
Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu beurteilen, ...	4%	60%	2%	64%
Die Fähigkeit, andere zu verstehen, ...	8%	50%	7%	55%
Die Fähigkeit, Probleme zu lösen, ...	4%	53%	4%	48%

Auch Führungskräfte erkennen altersspezifische Stärken ...

*„...die jüngere Generation, und da zähle ich mich mit dazu, kann **neue Ansichten** lernen, neue Lernmethoden, neue Strategien, die man gut miteinander austauschen kann.“*

*„Man kann nicht alle Entscheide rational fällen. Das funktioniert nicht. Was ich beim älteren Mitarbeiter feststelle, er kann auf einer **unsicheren Faktenlage sehr früh einen Weg finden**, der sich später oftmals als richtig herauskristallisiert.“*

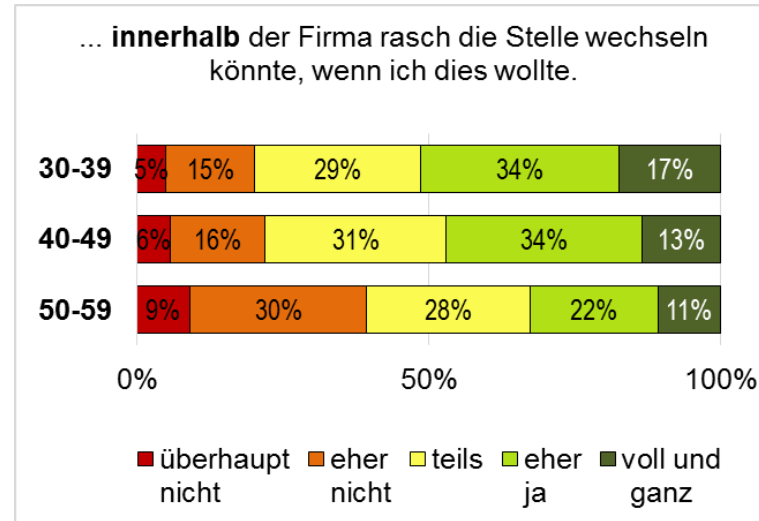
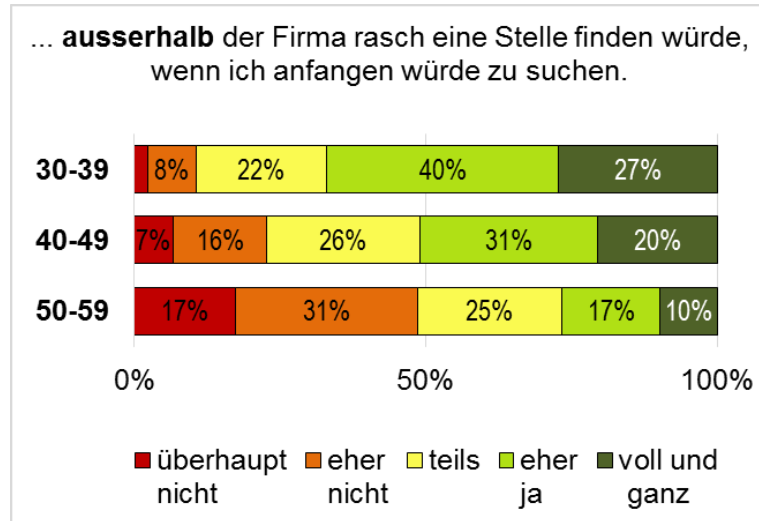
*„Ja, die Älteren wollen ein bisschen **mehr Hand und Fuss an der Sache**, wollen wissen, wie es ist.“*

Interviewaussagen von Führungskräften
im Rahmen der vorliegenden metrobasel Studie

... und trotzdem bleiben offensichtlich Vorbehalte

Einschätzung der Arbeitsmarktchancen

Ich bin zuversichtlich, dass ich...



Die Vorbehalte mindern die Ausschöpfung des Potenzials

Vorzeitiger Erwerbsrücktritt

Geplanter Zeitpunkt der Pensionierung

Befragte 50+

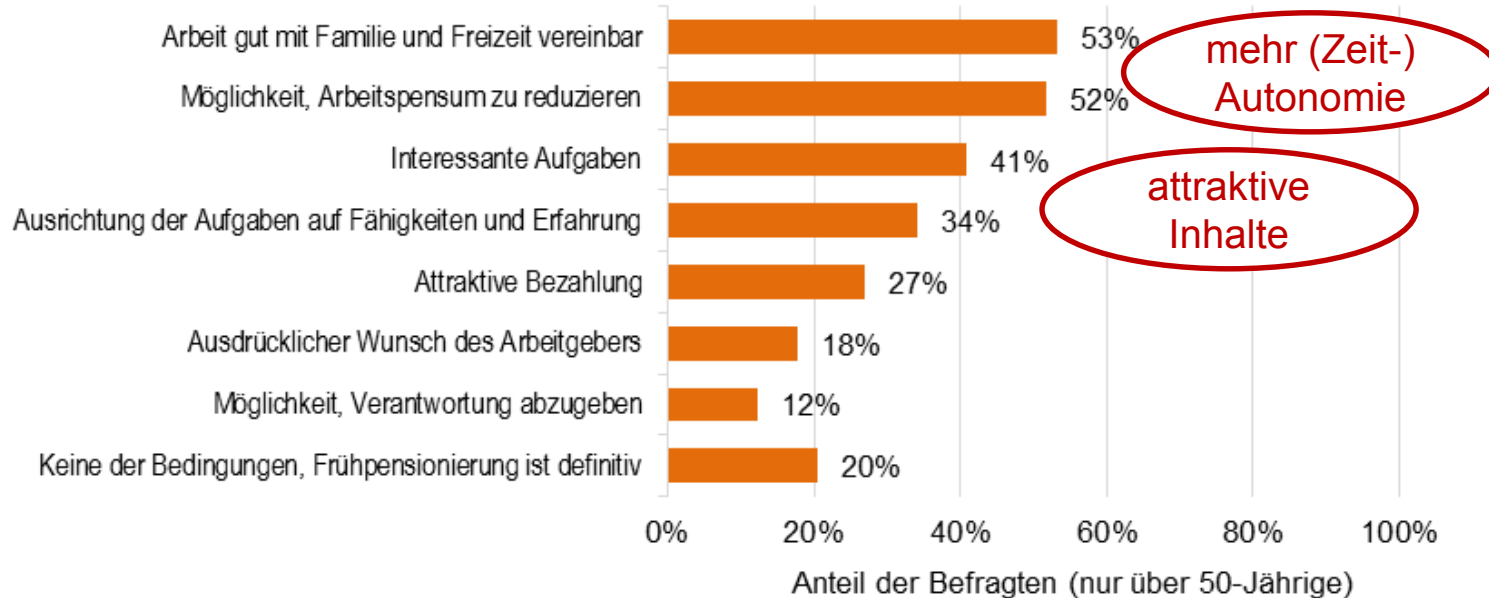
AHV-Rentenalter (64/65)	37%
Früher	52%
Später	9%

Vorzeitiger innerer Rückzug

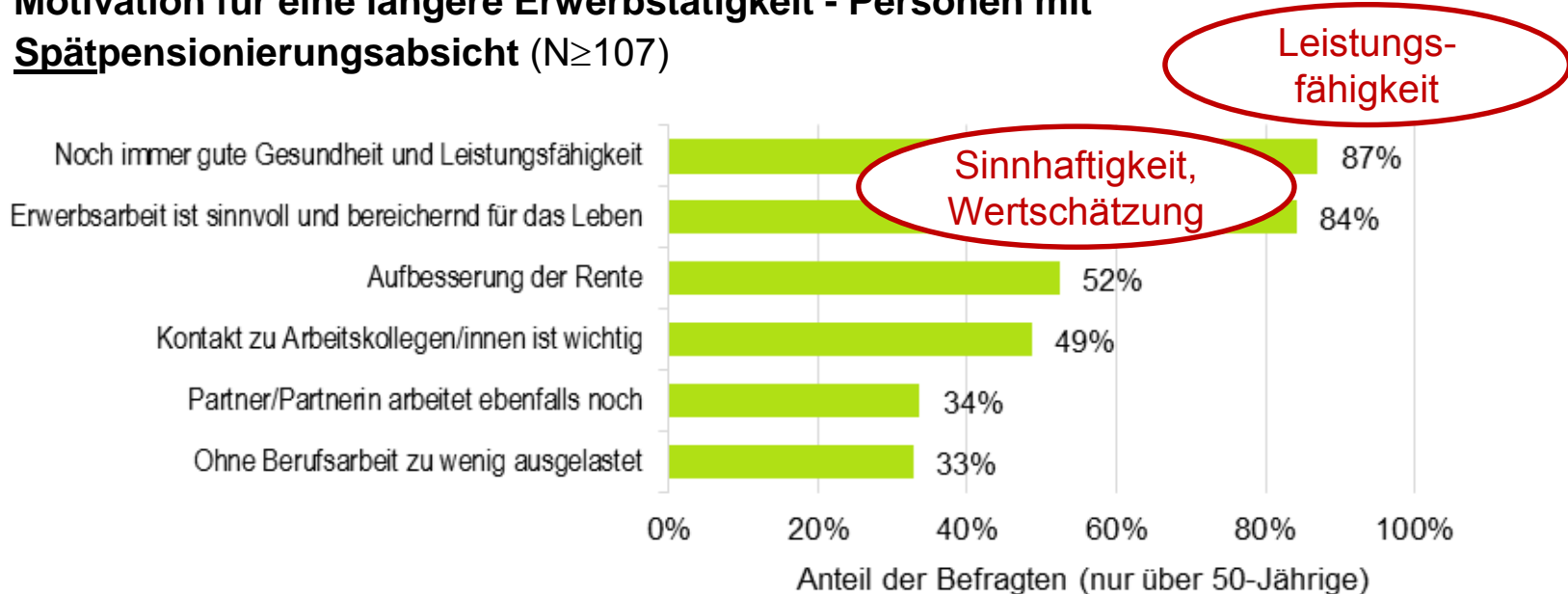
*„Die **Risikobereitschaft**, da möchte ich zwischen 50+ und 60+ unterscheiden. Meine Risikobereitschaft ist zunehmend. Ich sage eher, was ich denke, denn ich weiss ja, dass ich bald gehe, aber mit 50+ würde ich überlegen, ob ich mir damit schaden kann“.*

3. Voraussetzungen für die längere Erwerbstätigkeit: Sicht der Mitarbeitenden

Bedingungen für eine längere Erwerbstätigkeit - Personen mit Frühpensionierungsabsicht (N≥622)



Motivation für eine längere Erwerbstätigkeit - Personen mit Spätpensionierungsabsicht (N≥107)

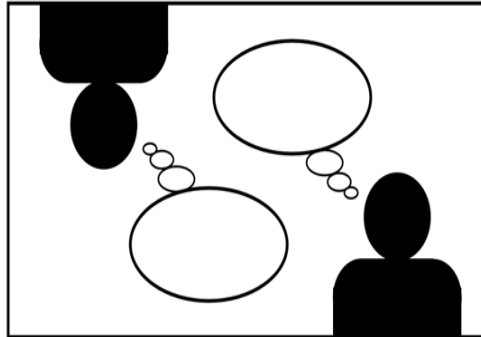


Wie ideale Voraussetzungen schaffen? Zwei Ansatzpunkte

«Top-Down»

Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen, durch Vorgesetzte, HR, Unternehmensleitung, z.B.:

- Flexible Arbeitsformen und Pensionierungsmodelle
- Geeignete Instrumente der Personalbeurteilung und -förderung



Grafik: <http://blogs.learnnowonline.com/wp-content/uploads/2013/08/topdown3.png>

«Bottom-up»

Einflussnahme auf die Arbeits-situation und -erleben durch die Mitarbeitenden; **Eigeninitiative** in Bezug auf den:

- aktuellen Job: Job Crafting
- die Zukunft: Aktive Einflussnahme auf Laufbahnentwicklung

Aus Daten folgt:

Je mehr Eigeninitiative, desto später die Pensionierung.

4. Eigeninitiative der Mitarbeitenden als Schlüssel

Eigeninitiative in Form von **Job Crafting**:

- **«Task Crafting»**
 - Neue Möglichkeiten ausprobieren, um Aufgaben besser zu erledigen
 - Aufgabenspektrum (Umfang, Inhalt oder Art) der Arbeit verändern
 - Neue Arbeitsaufgaben suchen, die besser zu Fähigkeiten passen
 - Neue Verantwortlichkeiten suchen
- **«Relational Crafting»**
 - Rat holen bei Arbeitskollegen
 - Meiden von Arbeitskollegen, mit denen man nicht klar kommt
- **«Cognitive Crafting»**
 - Darüber nachdenken, wie die Arbeit das Leben (positiv) beeinflusst

Treiber der beruflichen Eigeninitiative I

- **Selbstreflexion** bzw. das Nachdenken über die Berufstätigkeit
- **Positive Einstellung zum Älterwerden**
- **Verhältnis berufliche-nichtberufliche Lebensbereiche**
 - Vorsprung der nichtberuflichen Aktivitäten bezügl. «innerer Befriedigung» nicht zu gross
 - Möglichkeit der Vereinbarkeit
- **Handlungs- und Entwicklungsoptionen** durch
 - gefragte, aktuell gehaltene Fähigkeiten
 - gute Arbeitsmarktchancen
 - Handlungsspielräume im Berufsalltag, ganzheitlich gestellte Aufgaben

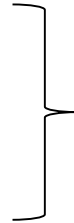
Berufliche vs. nichtberufliche Aktivitäten

Welche Aktivitäten schneiden besser ab?

	50-		50+	
	nicht-berufliche	berufliche	nicht-berufliche	berufliche
Ausrichtung auf Kompetenzen und Fähigkeiten	19%	32%	17%	28%
Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln	22%	35%	23%	26%
Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen	24%	37%	28%	21%
Möglichkeit, etwas Sinnvolles zu leisten	33%	14%	28%	11%
Wertschätzung des Engagements	34%	16%	35%	13%
Ausrichtung auf eigene Interessen	46%	11%	41%	9%
Kameradschaftlichkeit	43%	8%	43%	7%
Beeinflussbarkeit der Tätigkeit	45%	15%	43%	8%

Treiber der beruflichen Eigeninitiative II

- **Selbstreflexion** bzw. das Nachdenken über die Berufstätigkeit
- **Positive Einstellung zum Älterwerden**
- **Verhältnis berufliche-nichtberufliche Lebensbereiche**
 - Vorsprung der nichtberuflichen Aktivitäten bezügl. «innerer Befriedigung» nicht zu gross
 - Möglichkeit der Vereinbarkeit
- **Handlungs- und Entwicklungsoptionen** durch
 - gefragte, aktuell gehaltene Fähigkeiten
 - gute Arbeitsmarktchancen
 - Handlungsspielräume im Berufsalltag, ganzheitlich gestellte Aufgaben



Schlüsselrolle der
direkten Vorgesetzten

Wo sehen die Vorgesetzten die Ansatzpunkte?

Massnahmen, um Potenzial der älteren Mitarbeitenden besser zu nutzen



Fazit

- Ältere Mitarbeitende mit grossem, aber teils unausgeschöpftem **Potenzial**
- Die bessere Ausschöpfung bedingt mehr **Selbstbestimmung**, interessante **Inhalte**, **Wertschätzung**
- Die **Eigeninitiative** der Mitarbeitenden ist ein Schlüsselement um bessere Voraussetzungen für die längere Erwerbstätigkeit zu schaffen
- Eigeninitiative kann **gestärkt** werden u.a.
 - Selbstreflexion bzw. die langfristig ausgerichteten Auseinandersetzung mit dem persönlichen Entwicklungspfad verankern
 - Bedeutung und Nutzen der Eigeninitiative erkennbar machen – und zwar Mitarbeitenden wie Vorgesetzten
 - Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung aufzeigen
 - Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen

Breakout Session



Gesprächsleitung

**Prof. Dr.
Rui Mata**

Zentrum für Cognitive
and Decision Sciences,
Universität Basel



Gesprächsteilnehmer

**Prof. Dr.
François Höpflinger**

Altersforscher,
Professor für Soziologie,
Universität Zürich



Gesprächsteilnehmer

**Prof. Dr. Dr. h.c.
Joachim Möller**

Direktor im Institut für
Arbeitsmarkt- und
Berufsforschung (IAB)



Gesprächsteilnehmer

**Prof. Dr.
Dirk Hofäcker**

Institut für Soziale Arbeit
und Sozialpolitik der
Universität Duisburg-
Essen (D)



Gesprächsteilnehmerin

**Dr.
Monika Engler**

Studienverfasserin,
Dozentin & Projektleiterin,
HTW Chur, Hochschule für
Technik und Wirtschaft

Networking-Lunch

12:30 – 13:30 Uhr

Wichtige Hinweise:

- Der gesamte Novartis Campus ist eine rauchfreie Zone.
- Das Rauchen ist nur ausserhalb des Haupteingangs gestattet. Vielen Dank für Ihr Verständnis!
- Fotoaufnahmen sind im Auditorium sowie im Foyer erlaubt (Bereich der Veranstaltung BEF 2016).
- Ausserhalb dieser Bereiche sind keine Foto- oder Videoaufnahmen gestattet.
- **WLAN:** Guest Account Name: **NovaGuest** / Access code: **93406** / Click “Agree & Submit”

Einstieg in den Nachmittag

Barbara Gutzwiller

Direktorin Arbeitgeberverband Basel



Grusswort

des Kantons Basel-Landschaft

Thomas Weber

Regierungsratspräsident Kanton Basel-Landschaft





Moderation

Prof. em. Dr.

George Sheldon

Professor für Arbeitsmarkt- und
Industrieökonomie, Universität Basel



Gesprächsteilnehmer

Regierungsratspräsident Kanton Basel-Landschaft

Thomas Weber

Vorsteher Volkswirtschafts- und
Gesundheitsdirektion Basel-Landschaft

Dr. Boris Zürcher

Leiter der Direktion für Arbeit im SECO





Moderation

Prof. em. Dr.

George Sheldon

Professor für Arbeitsmarkt- und
Industrieökonomie, Universität Basel



Gesprächsteilnehmer

Dr.

Boris Zürcher

Leiter der Direktion für Arbeit im SECO

Dr. Jérôme Cosandey

Senior Fellow und Forschungsleiter Sozialpolitik
Avenir Suisse





Moderation

Prof. em. Dr.

George Sheldon

Professor für Arbeitsmarkt- und
Industrieökonomie, Universität Basel



Gesprächsteilnehmer

Dr.

Jérôme Cosandey

Senior Fellow und Forschungsleiter Sozialpolitik
Avenir Suisse

Networking-Pause

15:15 – 15:45 Uhr

Wichtige Hinweise:

- Der **gesamte Novartis Campus ist eine rauchfreie Zone.**
- Das Rauchen ist nur ausserhalb des Haupteingangs gestattet. Vielen Dank für Ihr Verständnis!
- Fotoaufnahmen sind im Auditorium sowie im Foyer erlaubt (Bereich der Veranstaltung BEF 2016).
- Ausserhalb dieser Bereiche sind keine Foto- oder Videoaufnahmen gestattet.
- **WLAN:** Guest Account Name: **NovaGuest** / Access code: **93406** / Click **“Agree & Submit”**

Dr. Thomas Bösch

Head Human Resources Switzerland
Novartis Pharma AG





metrobasel Studie “Ageing Workforce” – Aus der Grossunternehmensperspektive

Dr. Thomas Boesch
Head HR Switzerland, Basel
18. November 2016

Was war unsere Motivation an der Studie teilzunehmen?

- Erkenntnisse aus der Studie „Ageing Workforce“ gewinnen und dabei einen Beitrag leisten (Anwendungspartner)
- Drohender Fachkräftemangel
- Durch frühere Restrukturierungsphasen geförderte Erwartungshaltung bzgl. Austrittsalter 58 bis 60
- Herausforderungen seitens Arbeitgeber:
 - Karriere- und Leistungsentwicklung ↑
 - Leistungsfähigkeit und -willen bis zum Übergang in Rente =
 - Längerfristige Weiterentwicklung ↑ (gegenseitigen Nutzen)
- Grosses Interesse bestätigt durch
 - sehr guter Teilnahmequote: 47% der angefragten Mitarbeitenden, 39% der Führungskräfte (vs. Ø 25-30% interne online surveys)
 - Nachfrage von Linienmanagern, Umfrage bereits vor Verfügbarkeit von Resultaten zu verwenden



Was bedeuten die Studienergebnisse für uns als Grossunternehmen?

Einschätzungen zum Älterwerden

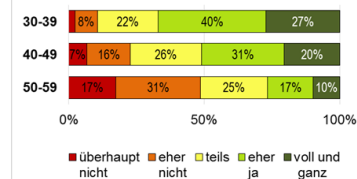
	50-		50+	
	nimmt eher ab.	nimmt eher zu.	nimmt eher ab.	nimmt eher zu.
Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu beurteilen, ...	4%	60%	2%	64%
Die Fähigkeit, andere zu verstehen, ...	8%	50%	7%	55%
Die Fähigkeit, Probleme zu lösen, ...	4%	53%	4%	48%

Potenzial der Älteren

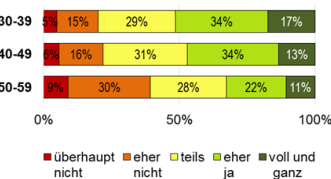
Beziehungs- und Erfahrungswissen wichtiger als reines Erfahrungswissen

Ich bin zuversichtlich, dass ich...

... **ausserhalb** der Firma rasch eine Stelle finden würde, wenn ich anfangen würde zu suchen.



... **innerhalb** der Firma rasch die Stelle wechseln könnte, wenn ich dies wollte.



Arbeitsmarkt-Chancen

Vermittelbarkeit kritisch

Bias «jung & dynamisch»

Was bedeuten die Studienergebnisse für uns als Grossunternehmen? (Forts.)



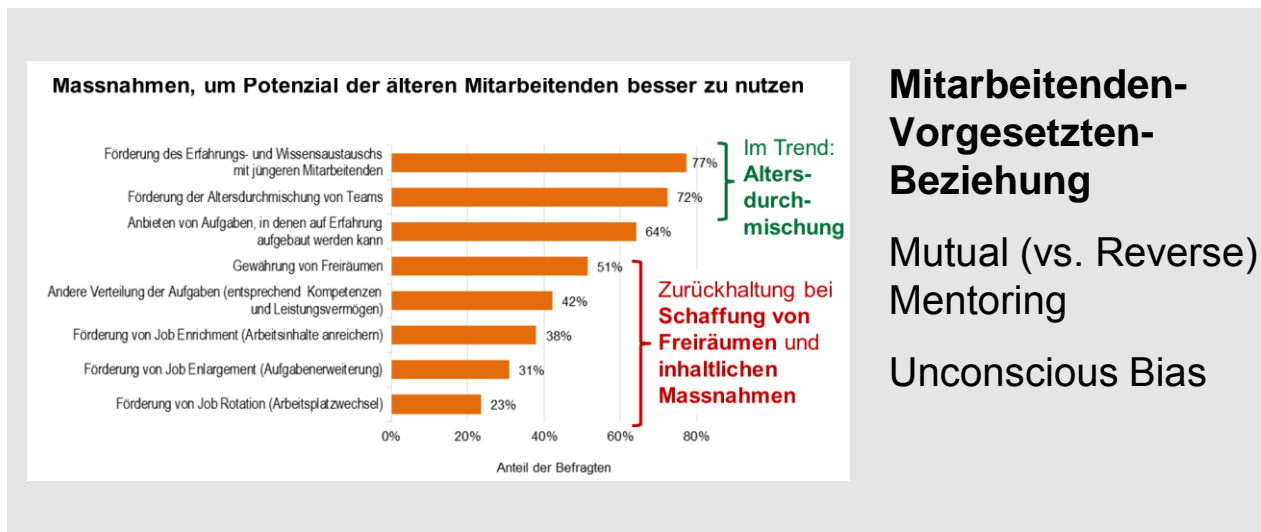
Motivation zum Pensionierungszeitpunkt

Deckend mit Novartis Erfahrung

- Früher gehen um sich besser zu verwirklichen
- Länger bleiben, wenn dies in der Firma möglich ist

Grosse Unterschiede in Berufskategorien (z.B. Produktion vs. R&D) und direktem Umfeld

Was bedeuten die Studienergebnisse für uns als Grossunternehmen? (Forts.)



Was bedeuten die Studienergebnisse für uns als Grossunternehmen? (Forts.)

Studienergebnisse = Ist-Situation

Besseres Verständnis der Ageing Workforce als Handlungsanleitung



- Involvierung von Talent Management, Organisationsentwicklung, Diversity & Inclusion sowie der Linie (u.a. zum Thema Nachfolgeplanung)
- Diskussion mit internen Sozialpartnern
- Einbezug von verschiedenen freiwilligen Mitarbeiternetzwerken (Employee Resource Groups – ERGs)

Was sind die idealen Voraussetzungen?

1 Arbeitnehmerseitige Voraussetzungen für die Erwerbstätigkeit in späteren Berufsjahren

- Gute Gesundheit
- Mehr Selbstbestimmung
- Interessante Inhalte
- Wertschätzung
- Monetäre Anreize sekundär

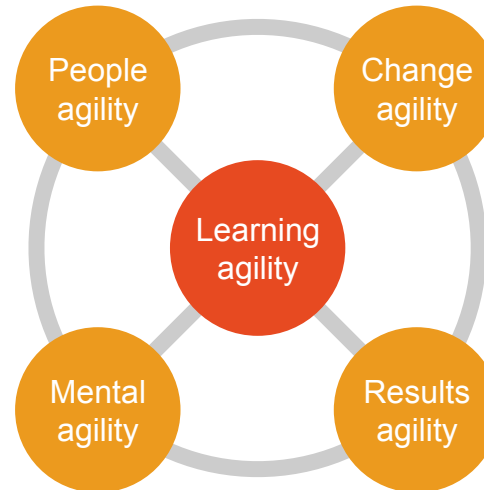


Was sind die idealen Voraussetzungen? (Forts.)

2

Bedeutung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für eine längere Erwerbstätigkeit

- Learning Agility Konzept
- Veranstaltungen wie z.B. NIBR Learn, Employability Workshops
- Freiwillige Mitarbeiter-netzwerke (ERGs)
- Cross-Generation ERG: Spark Arena Plus



Was sind die idealen Voraussetzungen? (Forts.)

3

Bedeutung der Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung für eine längere Erwerbstätigkeit

Stärkung der Führungskompetenzen in Bezug auf altersdurchmischte Teams:

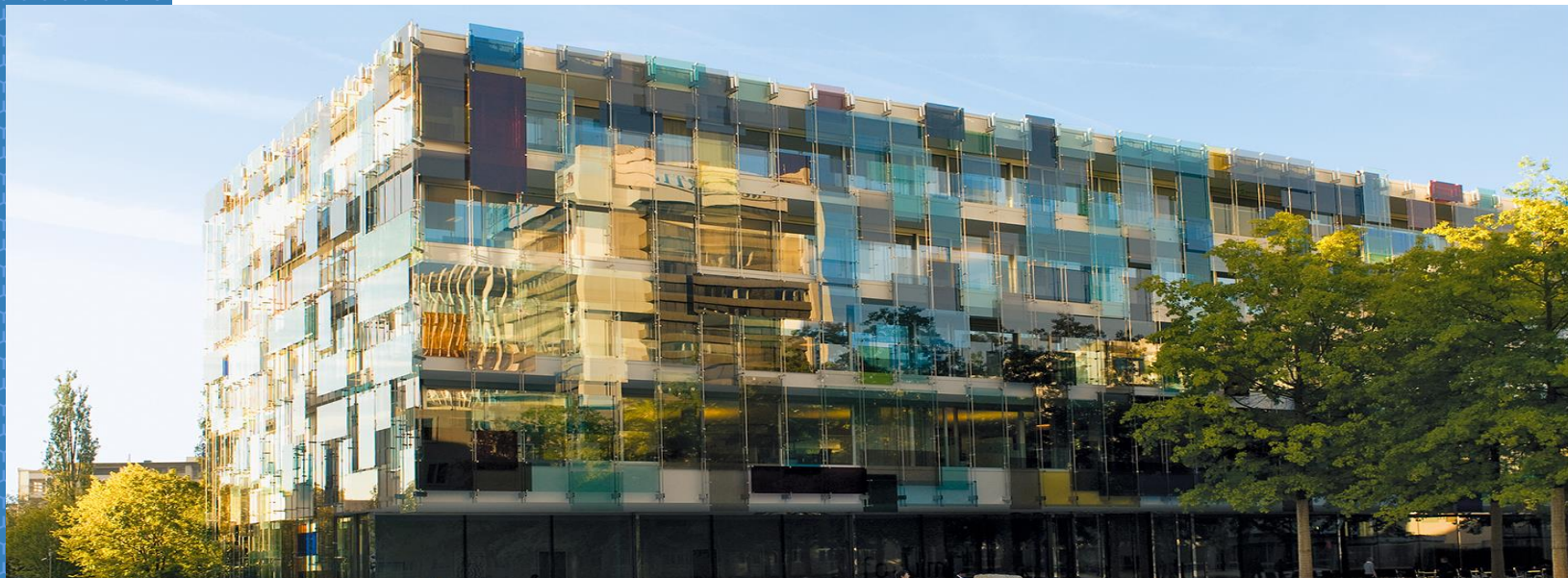
- Spezifische Trainingsprogramme
- Mutual / Reverse Mentoring
- Unconscious Bias Workshops



Novartis nimmt an KTI Studie 'Pioniering' mit dem Ziel Führung in zukünftigem Umfeld teil

Zusammenfassend...

- Thema Aging Workforce betrifft viele Facetten unserer Verantwortung
- Studie soll Erkenntnisgewinn zur Integration von nachhaltigen, individuellen Lösungen bringen
- Stetiger Aufbau und frühzeitige Massnahmen notwendig
 - 45+ statt 50+
 - Entwicklungsorientierte, ehrliche Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen
 - Verbesserte Fähigkeitsplanung
- Aktive Auseinandersetzung mit Thema
 - ⇒ vorausschauende HR Strategie
- Empfehlungen: Follow-up Studie mit KMUs



Thank you



Moderation

Prof. em. Dr.

George Sheldon

Professor für Arbeitsmarkt- und
Industrieökonomie, Universität Basel



Gesprächsteilnehmer

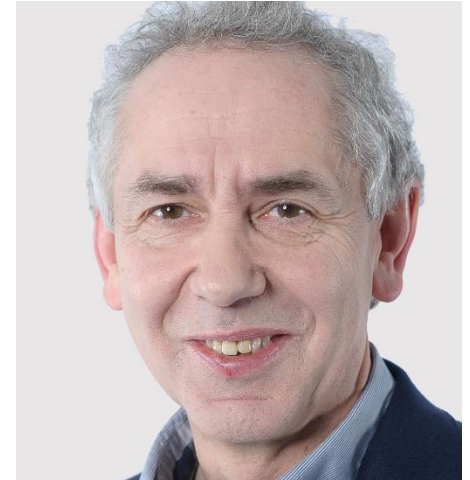
Dr.

Thomas Bösch

Head Human Resources Switzerland
Novartis Pharma AG

Renato Merz

Geschäftsführer Consenec AG, Vertreter SWISSMEM





BASEL ECONOMIC FORUM 2016

Consenec AG – ein Instrument der Firmen ABB, GE und Bombardier in der Schweiz



Inhalt

- Consenec auf einen Blick
- Zentrale Anliegen
- Das Angebot
- Unsere Kunden
- Finanzierung
- Entwicklung Anzahl Mitarbeitende und Auslastungsgrad
- Weiterentwicklung des Modells
- Erfolgsfaktoren



Consenec auf einen Blick

- 1993 durch ABB Schweiz gegründet
- Trägerfirmen: ABB, Bombardier und GE
- Teilnahmeberechtigt die Angehörigen des oberen Kaders
- Treten mit 60 in die Consenec AG ein
- Entschädigung basiert auf 50% Leistungslohn und 50% Basislohn
- Consenec AG bietet Interim Management und Unternehmensberatung für die Trägerfirmen und den Drittmarkt



Zentrale Anliegen

- Zugriff auf das Know-how der Senior Managers behalten und weiter nutzen (auch über Alter 65 hinaus)
- Dazu beitragen, «High Potentials» zu halten und den Management-Nachwuchs zu fördern
- Schlüsselpersonen einen flexiblen Übergang vom Arbeitsleben in die Pensionierung bieten

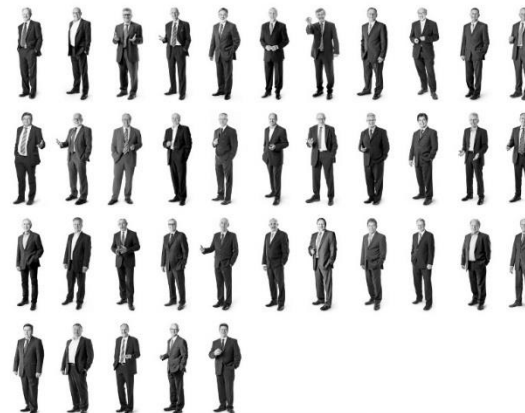


Management

- Interim Management
- Projekt Management

Unternehmensberatung

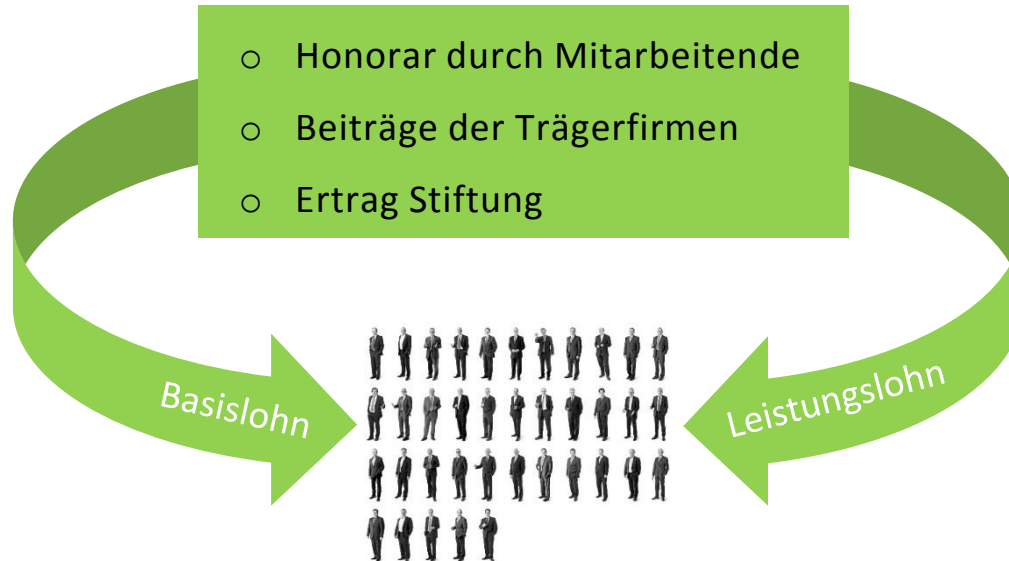
- Strategie
- Operational Excellence
- Change Management
- Verkauf und Marketing
- Finanzen
- Personalwesen





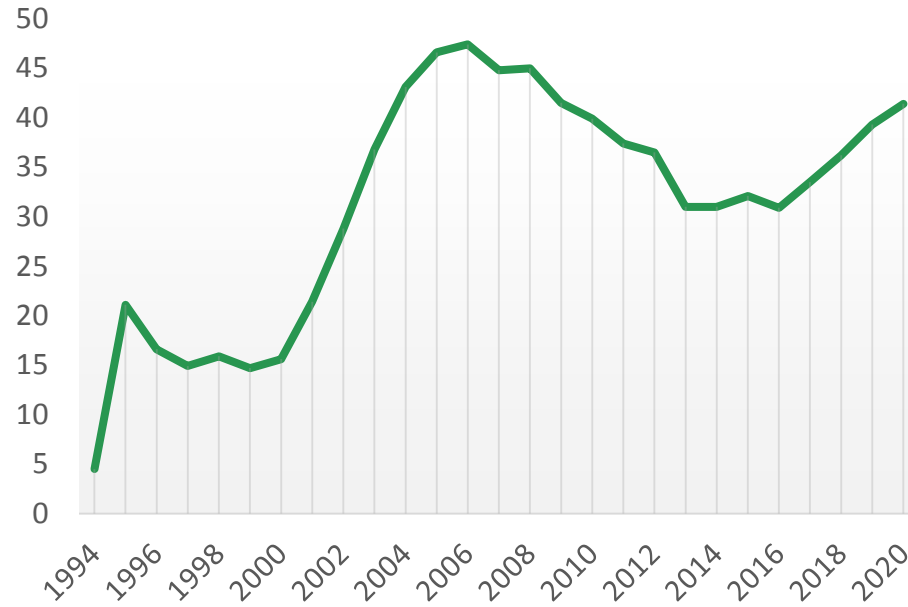
Unsere Kunden (Beispiele)





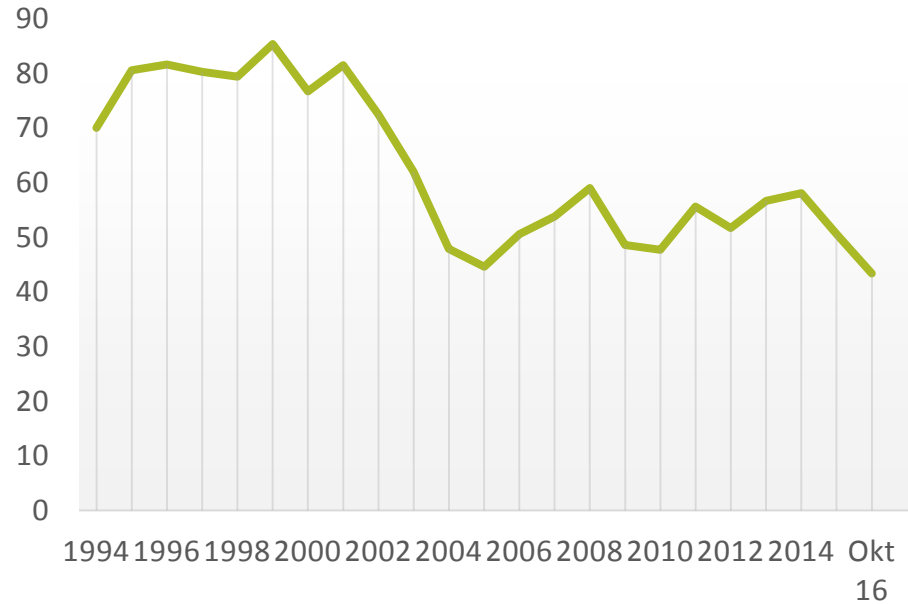


Entwicklung Anzahl Mitarbeitende



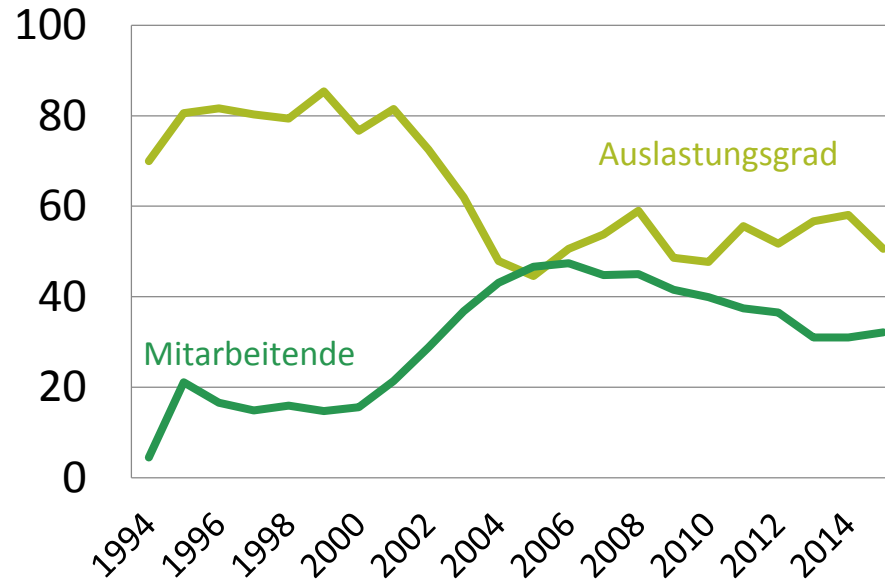


Entwicklung Auslastungsgrad in %





Auslastungsgrad in % und Anzahl Mitarbeitende





Weiterentwicklung des Modells

- Erhöhung Anteil im Drittmarkt
- Die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern intensivieren, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu finden
- Das Angebot durch neue Dienstleistungen ausbauen
- Consenec intern und extern verstärkt als Anbieter von Interim Management positionieren
- «Modellpflege»



Erfolgsfaktoren - Sicht Trägerfirmen

- «High Potentials» halten, indem sie rascher in höhere Positionen nachrücken können
- Führungs-Know-how und technisches Fachwissen für die Trägergesellschaften und den Drittmarkt einschliesslich Kunden und Lieferanten zur Verfügung stellen
- Arbeitgebermarke intern und extern stärken und aufzeigen, dass der Arbeitgeber innovativ, attraktiv und verantwortungsvoll ist
- Zum Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit und dadurch zur Gesundheit der Schlüsselpersonen beitragen



Erfolgsfaktoren - Sicht Mitarbeitende

- Individueller Übergang vom Arbeitsleben zur Pensionierung
- Flexibles Arbeitszeitmodell ab 60
- Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten
 - Das eigene Know-how ausdehnen, neue Geschäftsfelder kennenlernen
 - Einblick in andere Unternehmen erhalten
- Finanzielle Sicherheit
- Versichertes Einkommen bleibt auf dem Level wie beim Eintritt in die Consenec
- Arbeiten auch nach 65 möglich

www.consenech.ch



Moderation

Prof. em. Dr.

George Sheldon

Professor für Arbeitsmarkt- und
Industrieökonomie, Universität Basel



Gesprächsteilnehmer

Renato Merz

Geschäftsführer Consenec AG,
Vertreter SWISSMEM

Podiumsdiskussion



Gesprächsleiter

Frank Linhart

Bereichsleiter
Öffentlichkeitsarbeit
Arbeitgeberverband
Basel



Gesprächsteilnehmer

Prof. Dr.

François Höpflinger

Altersforscher,
Professor für
Soziologie,
Universität Zürich



Gesprächsteilnehmer

Dr.

Boris Zürcher

Leiter der Direktion für
Arbeit im SECO



Gesprächsteilnehmer

Dr.

Jérôme Cosandey

Senior Fellow und
Forschungsleiter Sozial-
politik bei Avenir Suisse



Gesprächsteilnehmer

Dr.

Thomas Bösch

Head Human Resources
Switzerland
Novartis Pharma AG



Gesprächsteilnehmer

Renato Merz

Geschäftsführer
Consenec AG
Vertreter SWISSMEM

Wir danken unseren Partnern

BASEL
ECONOMIC
FORUM
2016

BEF

TRÄGER:

metro**basel**

arbeitgeberverband basel


PARTNER &
SPONSOREN:

 **NOVARTIS**

 **Basler
Kantonalbank**

cms
Christoph Merian Stiftung

coop

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft **SECO**



Kanton Basel-Stadt

ph+ Fassadenwartung.ch

EVENTPARTNER:

STAGE COM iii
EMOTIONEN ERLEBEN

KONNEX
EVENTS DESIGN TECHNIK

 **BÖNZLI + FEUZ IT**

 **WITZIG**
THE OFFICE COMPANY


LES TROIS ROIS


svrestaurant


caféau

blo.ch
druck

Grauwiler Fleisch AG

 **Gebrüder
Marksteiner**

STUDIENPARTNER:

 **HTW Chur**
Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

 **zhaw**
Angewandte
Psychologie

MEDIENPARTNER:

 **BASEL**

Basler Zeitung

**Tages
Woche**

HR Today
Know-how for tomorrow

Schlussworte und Dank

Apéro riche

18:00 – 20:00 Uhr

Wichtige Hinweise:

- Der **gesamte Novartis Campus ist eine rauchfreie Zone.**
- Das Rauchen ist nur ausserhalb des Haupteingangs gestattet. Vielen Dank für Ihr Verständnis!
- Fotoaufnahmen sind im Auditorium sowie im Foyer erlaubt (Bereich der Veranstaltung BEF 2016).
- Ausserhalb dieser Bereiche sind keine Foto- oder Videoaufnahmen gestattet.
- **WLAN:** Guest Account Name: **NovaGuest** / Access code: **93406** / Click **“Agree & Submit”**

Herzlichen Dank und bis zum nächsten

BASEL
ECONOMIC
FORUM | **BEF**

am 17. November 2017