

# Demografie-Wandel der Arbeitswelt

Politik, Unternehmen und Arbeitnehmende müssen sich der Herausforderung stellen

**Einerseits werden die Menschen immer gesünder älter. Andererseits wird über Fachkräftemangel geklagt. Der demografische Wandel führt in unserem Land zu einer alternden Gesellschaft. Aber eine Welle von Migranten wird unser Land erreichen. Für Wirtschaft und Gesellschaft gilt es, konstruktiv damit umzugehen.**

.....  
VON REGULA ZELLWEGER

Der Fachkräftemangel in der Schweiz wird sich in den nächsten Jahren verschärfen. Denn die Babyboomer, die geburtenstarken Jahrgänge der in den Fünfziger- und Sechzigerjahren Geborenen, werden pensioniert. Der Anteil der arbeitenden Bevölkerung zwischen 20 und 64 Jahren lag 2015 in der Schweiz noch bei 62 Prozent und wird – statistisch gesehen – bis zum Jahr 2035 auf 56 Prozent zurückgehen.

Macht es in der aktuellen welt-politischen Situation Sinn, sich Gedanken zu den Entwicklungen der Arbeitswelt in der Schweiz zu machen? Unvorhersehbar war die Zukunft schon immer, doch lohnt es, sich auf mögliche Szenarien vorzubereiten.

Die Anzahl 65-Jähriger in der Schweiz ist heute höher als die Anzahl 20-Jähriger. Die Schweizer Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wächst nur noch dank der Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland. Diese Abhängigkeit von Migranten wird sich weiter erhöhen. «Sollte das aktuelle Niveau der Nettozuwanderung nicht mindestens konstant beibehalten

werden können, ist spätestens ab 2030 von einem sinkenden Arbeitsangebot auszugehen», formuliert Manuel Buchmann in einer Studie der Universität Basel.

In seinem Fazit schreibt er: «In jeder Branche wird es Verlierer des demografischen Wandels geben, aber genauso wird es auch Gewinner geben. Die Gewinner werden diejenigen Unternehmen sein, die sich bereits heute auf den demografischen Wandel vorbereiten. Es werden jene Unternehmen sein, welche die Altersstruktur ihrer Mitarbeiter heute kennen und verstehen, wie sich diese in den kommenden Jahren verändern wird, in welchen Funktionen sich Lücken ergeben werden und wie diese gefüllt werden können. Insbesondere eine effiziente und effektive Nutzung von Personal über 50 wird dazu essenziell sein und eine Herausforderung sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmende darstellen.»

## Rolle der Politik

Die Politik ist aufgefordert, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um verstärkt Fachkräfte im eigenen Land auszubilden. Beispiel Ärztemangel: An der Mehrzahl der Schweizer Universitäten unterliegen die medizinischen Studiengänge einer Zulassungsbeschränkung, einem Numerus clausus. Es fehlen aber überall Hausärzte – und die Überalterung und die Pandemie erhöhen den Bedarf. Schätzungen zufolge belaufen sich die Kosten für ein abgeschlossenes Studium pro Studenten auf 500 000 bis 750 000 Franken. Lässt sich die Schweiz die teure Ausbildung von Ärzten vom Ausland berappen, indem

zu wenig Medizinpersonal im Inland ausgebildet wird und ausgebildete Fachpersonen aus dem Ausland hier Arbeit finden?

Beispiel Baubranche: Die Nachwuchssituation wird dem Baugewerbe zunehmend zu schaffen machen. Für viele junge Arbeitskräfte haben leider die klassischen Handwerksberufe an Attraktivität verloren. Sie entscheiden sich stattdessen für höhere Ausbildungen an Fachhochschulen oder für eine andere Branche. Ausländische Arbeitskräfte haben aber oft keine Ausbildung oder eine, die in der Schweiz nicht anerkannt ist. Es gilt, die Bauberufe attraktiver zu machen, um mehr Leute ausbilden zu können und Quereinsteigern den Einstieg mittels Bildungsangeboten zu erleichtern.

## Rolle der Unternehmen

Unternehmen tun gut daran, ihre Teams altersspezifisch gut zu durchmischen und ihre Mitarbeitenden, insbesondere auch eher bildungsschwache Mitarbeitende und Menschen mit Migrationshintergrund, bei der steten Weiterbildung zu unterstützen. Sie motivieren erfahrene Mitarbeitende, über die Pensionierungsgrenze weiterzuarbeiten. Dazu gehört generell Wertschätzung. Die Mitarbeiterzufriedenheit soll den Unternehmen am Herzen liegen.

Der demografische Wandel in Richtung Überalterung wirkt sich auf das Konsumverhalten aus. Ältere Menschen ernähren sich anders. Sie gehen anders mit ihrem Geld um, sie «entsparen» sich, leben von ihren Ersparnissen. Dies wirkt sich negativ auf die getätigten Investitionen aus, was Branchen wie das Bau-

gewerbe negativ beeinflussen kann. Pensionierte gestalten ihre Freizeit meist anders als junge Menschen. Dies betrifft beispielsweise den Tourismus und das Gastgewerbe. Unternehmen müssen sich proaktiv den veränderten Bedürfnissen anpassen.

## Rolle der Erwerbstätigen

Wer Freude an seiner Arbeit hat, bleibt länger im Erwerbsleben. Deshalb macht es Sinn, sich während des ganzen Erwerbslebens zu bemühen, die Arbeitszufriedenheit hochzuhalten. «Ich will arbeiten gehen», statt «ich muss arbeiten gehen». Heute kann man die Verantwortung für die berufliche Laufbahn nicht dem Arbeitgeber delegieren. Zufrieden ist, wer selbst entscheidet, sich bewusst mittels Weiterbildung und Engagement im Arbeitsalltag im Arbeitsmarkt positioniert – und für seine Entscheide die Konsequenzen trägt, wissend, dass keine Entscheidung auch eine Entscheidung ist.

Die demografische Entwicklung wirft den Ball. Politik, Unternehmen und Mitarbeitende sollen ihn gemeinsam so abnehmen, dass für keinen ein Eigentor entsteht.

Serie Arbeitswelt von Regula Zellweger, dipl. Psychologin FH, dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin, Buchautorin. Bisher: 2021: Arbeitszufriedenheit, 8.10.; Portfolio-Lebensstil, 15.10.; Burn-out vorbeugen, 19.10.; Übergänge, 2.11.; Resilienz, 16.11.; Entschieden, 26.11.; Krisenmanagement, 7.12.; Erwartungen, 21.12.; Fremdsprachen, 31.12.; 2022: Coping-Strategien, 7.1.; Berufliche Mission, 25.1.; Weiterbildung, 1.2.; Biografiearbeit, 8.2.; Yes-Butter – Why-notter, 11.2. Change Management, 18.2.; Neuerfindung der Unternehmenskultur, 11.3.