

# «Senioren könnten unser Arbeitskräfteproblem lösen»

Der Mangel an Arbeitskräften macht den Bündner Unternehmen grossen Sorgen. Rentner könnten hier einspringen, ist Brigitte Küng, Co-Leiterin der Denkwerkstatt Wirtschaftsforum Graubünden, überzeugt. Das bedinge jedoch ein Umdenken.

mit **Brigitte Küng**  
sprach **Stefan A. Schmid**

**B**ereits heute stellt der Mangel an Personal und Fachkräften die grösste Herausforderung für die Bündner Wirtschaft dar. Dies zeigte vor Kurzem auch wieder eine Umfrage der Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden bei knapp 330 Unternehmen im Kanton. Bei dieser gaben 56 Prozent der befragten Firmen an, der Fachkräftemangel sei ein «grosses bis sehr grosses Problem». Aufgrund der demografischen Entwicklung dürfte sich die Situation weiter zuspitzen. Bis ins Jahr 2040 könnten der Bündner Wirtschaft über 30 000 Vollzeitbeschäftigte fehlen, wie eine Studie der Denkwerkstatt Wirtschaftsforum Graubünden vom vergangenen Herbst zeigt. Als einen von vielen Lösungsansätzen schlägt Studienautorin Brigitte Küng vor, den Fokus stärker auf Seniorinnen und Senioren zu richten, die über ihr ordentliches Pensionsalter hinaus berufstätig bleiben könnten.

**Brigitte Küng, um dem Mangel an Arbeitskräften zu begegnen, sollen Mitarbeitende vermehrt über das gesetzliche Rentenalter hinaus weiterarbeiten – auf freiwilliger Basis. Warum ist das aus Sicht der Bündner Wirtschaft notwendig?**

Weil wir ein quantitatives Problem haben: Auf dem Schweizer Arbeitsmarkt werden aufgrund der demografischen Entwicklung in den kommenden Jahren immer mehr Köpfe und Arbeitsstunden fehlen. Der Kanton Graubünden ist aufgrund der Abwanderung von Fachkräften ins Unterland von dieser Entwicklung besonders betroffen. Darum sind sämtliche Massnahmen wichtig, die die Zahl verfügbarer Arbeitskräfte steigern. Bisher hatten wir ältere Menschen noch nicht im Blick. Dabei könnten sie Teil der Lösung sein und dabei helfen, unsere Arbeitskräftelücke zu schliessen. Sie sind rasch und einfach verfügbar – und ein gewisser Teil von ihnen ist auch daran interessiert, nach Erreichen des ordentlichen Pensionsalters freiwillig weiterzuarbeiten.

**Bisher war es doch so, dass Arbeitnehmende ab 50 Jahren bei einem Jobverlust oft Mühe bekundeten, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Und bei Umstrukturierungen schickte man sie in Frühpension. Jetzt sollen diese Leute auf einmal ihren Ruhestand aufschieben und ab Mitte 60 weiterarbeiten. Wie passt das zusammen?**

Es war in der Tat lange der Fall, dass über 50-Jährige Schwierigkeiten hat-



**Grosses Potenzial im Kampf gegen den Fachkräftemangel: Für die Bündner Ökonomin Brigitte Küng braucht es unter anderem neue Arbeitszeitmodelle, um ältere Angestellte über das ordentliche Rentenalter hinaus im Betrieb zu halten.**

Bild Olivia Aebli-Item

**«Die Zeiten, in denen ältere Angestellte beruflich keine Perspektiven mehr hatten, sind definitiv vorbei.»**

ten, einen Job zu finden. Wir erleben in der Schweiz aber gerade einen spannenden Übergang von einem Arbeitgeber- in einen Arbeitnehmermarkt. Eine eigentliche Zäsur. Die Zeiten, in denen ältere Angestellte beruflich keine Perspektiven mehr hatten, sind definitiv vorbei. Heute heisst das Credo, diese älteren Menschen möglichst lange im Arbeitsprozess zu halten. Das Beispiel von Japan, das uns mit seiner überalterten Bevölkerung in der demografischen Entwicklung 15 Jahre voraus ist, beweist, dass bei älteren Arbeitskräften noch sehr viel Potenzial brachliegt. Dazu braucht es allerdings Massnahmen.

**Die da wären?**

Die Unternehmen müssen offen und flexibel sein. Zum Beispiel braucht es neue Arbeitszeitmodelle, die auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichtet sind. Es gibt Ältere, die mehrere Wochen am Stück durcharbeiten möchten, um sich dann wieder eine Auszeit im Ferienhäuschen zu gönnen. Andere wollen dagegen zwei Tage pro Woche arbeiten, wieder andere nur noch zwei, drei Stunden am Tag.

**Was können Bündner Arbeitgeber zusätzlich unternehmen?**

Es braucht bei ihnen ein Umdenken. Sie sollten eine aktivere Rolle spielen und mit ihren Mitarbeitenden vor der ordentlichen Pensionierung das Gespräch suchen, um sie im Betrieb zu behalten. Arbeitszeitmodelle sind hier das eine, zum andern braucht es – gerade in Branchen mit körperlicher Arbeit – neue Ideen, für welche Aufgaben ältere Angestellte am besten eingesetzt werden können. Das geschieht noch zu wenig. Gerade in unserer heutigen Wissensgesellschaft macht es

doch Sinn, möglichst lange vom Know-how der Älteren und ihrem Erfahrungsschatz zu profitieren. Eine weitere Möglichkeit ist es, Seniorinnen und Senioren als Quereinsteiger von aussen zu rekrutieren. Ich denke dabei auch an Zweitwohnungsbesitzer, an langjährige Ferienstammgäste, an den Zürcher Banker, der seinen Lebensabend im Engadin verbringt und sich in der neuen Gemeinschaft engagieren will. Chur Tourismus zum Beispiel setzt schon seit Jahren Quereinsteiger für Stadtführungen ein.

**Können Senioren, die länger arbeiten, allein die Lücke im Bündner Arbeitsmarkt schliessen?**

Theoretisch schon: Wenn alle über das ordentliche Rentenalter hinaus weiterarbeiten würden, hätten wir auf dem Bündner Arbeitsmarkt rein demografisch gesehen keine Probleme mehr. Realistisch ist das allerdings nicht. Im Gegenteil: Die Menschen gehen heute ab dem Alter von 60 in der Tendenz eher früher in Pension, als dass sie freiwillig länger arbeiten würden. Und naturgemäss gibt es von Branche zu Branche grosse Unterschiede. Auf dem Bau, in Teilen des Gewerbes oder bei körperlich anspruchsvollen Arbeiten im Tourismus – etwa im Service oder in der Küche – ist es schlicht nicht realistisch, im hohen Alter erwerbstätig zu bleiben. Die Lösung für den sich zuspitzenden Personal- und Fachkräftemangel besteht in einem Mix von Massnahmen. Auf Betriebsebene geht es um Themen wie Effizienz, Digitalisierung und Automatisierung. Angebotsseitig gibt es bei den Arbeitspenssen der Frauen und bei der Zuwanderung noch Potenzial. Dieses ist aber beschränkt. Ein wichtiger Hebel wären darum die Seniorinnen und Senioren, wo sich rasch und ohne gesetzliche An-

passungen spürbare Ergebnisse erzielen liessen.

**Im Jahr 2020 arbeiteten im Kanton Graubünden rund 3200 Bündnerinnen und Bündner über das Pensionsalter hinaus. Das sind gerade einmal drei Prozent aller Erwerbstätigen. Da liegt noch jede Menge Arbeitspotenzial brach?**

Definitiv. Die Anreize in der Vergangenheit stimmten nicht – und sie stimmen zum Teil heute noch nicht. Wenn ich als Rentnerin weiterarbeite und gleichzeitig eine Rente aus AHV und Pensionskasse beziehe, werde ich durch die Progression steuerlich bestraft. Das bedeutet: Für den Einzelnen lohnt sich Arbeiten ab 65 nicht, obwohl Staat und Gesellschaft davon profitieren würden. Hier besteht Handlungsbedarf. Zudem sei daran erinnert, dass der Kanton als einer der grossen Arbeitgeber in Graubünden bis im vergangenen Jahr ein Personalgesetz hatte, das Arbeiten über das Pensionsalter hinaus gar nicht zugelassen hat. Inzwischen wurde das richtigerweise korrigiert. Die Zahl der 3200 Erwerbstätigen im Pensionsalter basiert noch auf diesen alten Rahmenbedingungen sowie den Fehlanreizen auf steuerlicher Ebene und bei den Sozialabgaben. Diese werden jetzt hoffentlich allmählich korrigiert.

**Lesen Sie in der Samstagsausgabe einen Ratgeberartikel zum Thema «Arbeiten im Rentenalter».**



Alle Artikel zur Serie «Arbeiten im Rentenalter»: [suedostschweiz.ch/arbeit65](https://suedostschweiz.ch/arbeit65)

## Brigitte Küng

Die **43-jährige Churer Betriebsökonomin** Brigitte Küng ist Co-Geschäftsführerin der Denkwerkstatt Wirtschaftsforum Graubünden. Im vergangenen Herbst stellte sie als Autorin eine Studie zum «Personal- und Fachkräftemangel in Graubünden» vor, welche für grosses Aufsehen sorgte. Demnach wird in Graubünden bis zum Jahr 2040 jede

fünfte Arbeitskraft fehlen. Dies, weil in den kommenden Jahren die geburtenstarke Babyboomer-Generation in Rente geht. Die Jungen, die parallel dazu in den Bündner Arbeitsmarkt eintreten werden, können diese Lücke anzahlmässig nicht annähernd schliessen.

**Es brauche also Massnahmen**, so das Fazit der Studie. Küng sitzt auch im Verwaltungsrat

der Tourismusorganisation Lenzerheide Marketing und Support AG. Und sie fungiert als Projektleiterin des **Hospitality Collaboration Lab** des Verbandes Hotelleriesuisse Graubünden, welches Kooperationsprojekte innerhalb der Hotelbranche initiiert und vorantreibt – unter anderem zum Thema Personal- und Fachkräftemangel. (red)