
Dossier

Rahmenbedingungen für zukunftsfähige
Arbeitsmärkte

Conditions-cadres pour une économie compétitive –
l'avenir du marché du travail



Rahmenbedingungen für zukunftsfähige Arbeitsmärkte

(bk) Der Wettbewerb um hoch qualifizierte Arbeitskräfte nimmt zu. Dass sich dieser Bedarf nicht allein durch Zuwanderung abdecken lässt, hat die Annahme der Initiative zur Masseneinwanderung deutlich gemacht. Mögliche Lösungsansätze sind unter anderem die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Schaffung guter Voraussetzungen zur Erwerbstätigkeit bis zur Pensionierung und darüber hinaus. Unter Berücksichtigung dieser beiden Themenkreise führt die SAGW in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband und Pro Familia die Veranstaltungsreihe «Rahmenbedingungen für zukunftsfähige Arbeitsmärkte» durch. Zwei Tagungen sind vorgesehen: am 5. Juni in Bern zur Vereinbarkeit von Elternschaft und Erwerbsarbeit und am 13. November in Zürich zur Arbeit im Lebensverlauf.

Im Dossier wird das breite Spektrum an notwendigen Anpassungen und Handlungsmöglichkeiten für eine bessere Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials in der Schweiz aufgezeigt. Nach einem Überblick zur gegenwärtigen Situation folgt der Fokus auf die familienergänzende Kinderbetreuung, sowohl aus wissenschaftlicher wie aus politischer Sicht. Dabei wird deutlich, dass trotz Fortschritten im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein beträchtlicher Nachholbedarf besteht. Schliesslich werden rechtliche und betriebliche Lösungsansätze präsentiert, die zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit beitragen. Ein Interview mit Bundesrat Schneider-Ammann zu diesen wichtigen, wegen zersplitterter Zuständigkeiten nicht einfach zu lösenden Herausforderungen rundet das Dossier ab.

Inhaltsverzeichnis Dossier

- 35 Rahmenbedingungen für zukunftsfähige Arbeitsmärkte
- 36 Conditions-cadres pour une économie compétitive – l’avenir du marché du travail: deux colloques
- 37 Familienexterne Kinderbetreuung – Versorgungssituation in der Schweiz. *Susanne Stern, Stephanie Schwab*
- 39 Elternschaft und Erwerbsarbeit im Spiegel des Schweizer HR-Barometers: Erwartung, Angebot und Bewertung. *Céline Tschopp*
- 42 Familienergänzende Kinderbetreuung – die Dynamik ist da
Interview mit Rosmarie Quadranti
- 44 Tagesschulen in der Schweiz – Wirkungen bei den Kindern? *Marianne Schüpbach*
- 46 Ausserfamiliäre Tagesbetreuung – eine Notwendigkeit. *Christoph Eymann*
- 47 Tagesstrukturen: Erfolgsgeschichte weiterführen
Nicolas Galladé
- 48 L’accueil parascolaire toujours à la traîne...
Maria Bernasconi
- 49 Grosse Heterogenität bei Kinderbetreuungsangeboten in der Schweiz
- 51 Erwerbsbeteiligung von Frauen in der Schweiz – anhaltender Handlungsbedarf. *Brigitte Liebig*
- 52 Sozialrecht und Arbeitsmarkt. *Thomas Gächter*
- 54 Début de parentalité et travail: responsabilité de l’employé(e), de l’employeur ou collective?
Rémy Wyler
- 55 Demographie und Generationenmanagement in Unternehmen. *Günter Pfeiffer*
- 57 Betriebliche und organisatorische Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit in späteren Erwerbsjahren. *François Höpflinger*
- 58 L’égalité entre les sexes: un défi pour le vieillissement actif. *Nicky Le Feuvre, Morgane Kuehni, Magdalene Rosende, Céline Schoeni*
- 60 Über 50 in der Altersfalle – ein strukturelles Problem, das in keiner Statistik erscheint
Pascal Scheiwiller
- 62 Betriebliches Gesundheitsmanagement heute: Hin zu salutogenen Organisationen
Georg Bauer
- 64 Lebensphasenorientierte Personalarbeit für einen effizienten Arbeitsmarkt
Interview mit Johann Schneider-Ammann
- 67 Programm der Tagung

Conditions-cadres pour une économie compétitive – l’avenir du marché du travail: deux colloques

36

(ms) En collaboration avec l’Union patronale suisse et Pro Familia, deux questions étroitement liées sont abordées cette année la conciliation des tâches familiales et de la vie professionnelle et l’identification des potentiels disponibles des employés sur l’ensemble de leur parcours professionnel. Ces deux thématiques seront discutées l’une après l’autre lors de deux colloques. Les deux domaines sont réunis sous le titre général «Conditions-cadres pour une économie compétitive – l’avenir du marché du travail».

L’évolution démographique et les transformations des conditions et des modes de vie ont des répercussions importantes sur les marchés du travail: un taux de natalité en-dessous du niveau de reproduction aura pour conséquence une stagnation, voire une diminution de la population en Europe et en Suisse. En parallèle, on constate un vieillissement démographique de la population: les gens vivront plus longtemps, ce qui augmentera la proportion de personnes âgées par rapport à l’ensemble de la population. Cela démontre que le changement démographique comporte des chances et des risques, et nécessite dans tous les cas des adaptations. Il est central d’investir dans le capital humain à disposition. Pour cela, il est indispensable de développer, soigner, maintenir et d’utiliser au mieux les potentiels tant des femmes que des hommes dans le cadre du travail rémunéré et familial. Cela demande une conciliation élevée entre tâches familiales et travail professionnel, ce qui implique deux variables particulièrement critiques: les infrastructures et le temps. Il est utile et judicieux d’organiser le quotidien et le monde du travail de façon à soulager les personnes professionnellement actives qui s’occupent de leurs enfants, et de plus en plus également de leurs parents. Cela permet du même coup de conserver les effectifs de personnel.

Conciliation des tâches familiales et de la vie professionnelle – première manifestation le 5 juin à Berne

En étant conscient que le travail familial comprend les soins portés aux membres de la famille de tous âges qui ne sont plus autonomes ou qui sont dépendants, la première manifestation a pour but de traiter de la conciliation entre parentalité et travail rémunéré, qui a été clairement revendiquée de façon éminente depuis 2004, mais n’est toujours pas suffisamment honorée. Les infrastructures, respectivement l’organisation et le financement des offres d’accueil extra-familial tout comme la mise sur pied de structures parascolaires, se situent par conséquent au centre de la discussion

Les potentiels des employés sur l’ensemble de leur parcours professionnel – deuxième manifestation le 13 novembre à Zurich

La deuxième manifestation a pour thème «Le travail au cours de la vie» et traite du temps: il s’agit de réfléchir aux modèles de travail adaptés aux besoins différents selon les phases de vie, à une organisation du travail utile à la conciliation, à des parcours professionnels et aux mesures qui encouragent à rester dans le monde du travail. Cela donne également l’occasion de thématiser «le deuxième conflit de conciliation», la prise en charge de membres de la famille en général plus âgés et limités dans leur indépendance.

Plus d’informations

Manifestations

«Accueil extra-familial: expériences – conditions générales – développement futur»

5 juin à Berne

«Le travail au cours de la vie»

13 novembre à Zurich

Vous pouvez vous inscrire dès maintenant à l’une comme à l’autre manifestation sous www.assh.ch/manifestations

Vous trouverez plus d’informations sous www.assh.ch/generations

Familienexterne Kinderbetreuung – Versorgungssituation in der Schweiz

Susanne Stern, Stephanie Schwab, INFRAS

Die Nationalfondsstudie «Familienergänzende Kinderbetreuung und Gleichstellung» liefert erstmals einen landesweiten Überblick über die Versorgung mit Betreuungsangeboten und zeigt, wie sich das Betreuungsangebot auf die Erwerbspensen von Müttern und Vätern auswirkt.

Insgesamt weist die Schweiz eine vergleichsweise schwach ausgeprägte Versorgung mit formeller Kinderbetreuung auf. Dazu zählen beispielsweise Kindertagesstätten, schulische Tagesstrukturen, Tagesschulen oder Mittagstische. Durchschnittlich steht für 11% der Kinder im Vorschulalter und für 8% der Kinder im Schulalter ein Vollzeitbetreuungsplatz zur Verfügung. Gemessen an den Zielen der EU (Barcelona-Ziele 2002), die eine Quote von 33% im Vorschulbereich und 90% im Schulbereich empfehlen, liegt die Schweiz weit zurück. Auch verglichen mit den Nachfragepotenzialen in der Bevölkerung bestehen in den meisten Regionen grosse Angebotslücken.

Zudem gibt es in der Schweiz grosse regionale Unterschiede in Bezug auf die Versorgung mit Kinderbetreuung. Am meisten Betreuungsplätze pro Kind stehen in der Romandie, im Kanton Basel-Stadt und im Wirtschaftsraum um Zürich und Zug bereit. Im Kantonsvergleich haben Neuchâtel, Genf und Basel-Stadt im Frühbereich und Genf, Basel-Stadt, Zürich und Zug im Schulbereich die beste Versorgung mit Betreuungsangeboten (siehe Grafiken S. 38). Am schlechtesten ausgebaut ist das Betreuungsangebot in den eher ländlichen Regionen der Zentral- und der Ostschweiz.

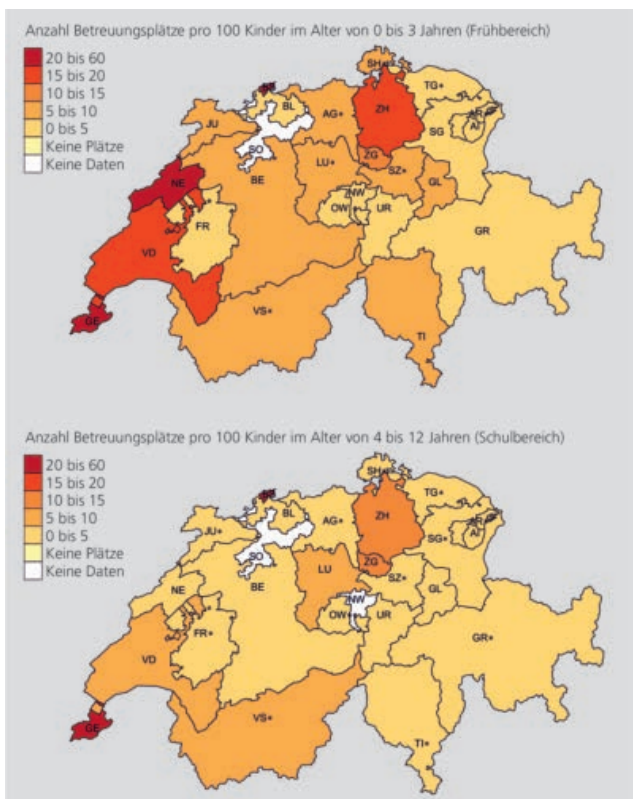
Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit und die Gleichstellung

Die ökonometrische Analyse zeigt, dass sich ein gut ausgebautes Betreuungsangebot positiv auf die Vollzeiterwerbstätigkeit von Müttern auswirkt. Für ausgewählte Gemeinden der Deutschschweiz finden wir, dass eine Erhöhung der Familienergänzenden Betreuung (FEB) für Kinder im schulfähigen Alter zu einem signifikanten Anstieg der Vollzeitarbeit bei Müttern führt. Gleichzeitig wirkt sich ein gut ausgebautes Betreuungsangebot auch auf die Erwerbspensen der Väter auf: Je mehr Betreuungsplätze zur Verfügung stehen, desto eher reduzieren sie ihre Vollzeiterwerbstätigkeit (siehe Tabelle S. 38).

Daraus folgern die Autorinnen und Autoren, dass ein Ausbau der Kinderbetreuung sich positiv auf die Gleichstellung auswirkt und in der Tendenz eine egalitäre Rollenteilung zwischen Müttern und Vätern begünstigt. Die qualitative Analyse bestätigt diese Befunde. Die Interviews mit erwerbstätigen und nicht erwerbstätigen Müttern und Vätern zeigen aber auch, dass der Ausbau der Kinderbetreuung allein nicht ausreicht, um eine gleichberechtigte Teilnahme von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt zu erreichen. Die Ergebnisse verweisen darauf, dass familienfreundliche Unternehmenskulturen und Arbeitsbedingungen sowie die informelle Betreuung durch Grosseltern oder Nachbarn ebenfalls sehr relevant sind. Insgesamt zeigt die Studie, dass der Ausbau der Kinderbetreuung eine wichtige gleichstellungspolitische Massnahme darstellt.

Bessere Datengrundlage ist essenziell

Weiter macht die Studie deutlich, dass die Datenlage zum Betreuungsangebot vielerorts immer noch lückenhaft ist und die kantonalen Daten aufgrund der sehr unterschiedlichen Angebotstypen und Altersabgrenzungen nur schwer miteinander vergleichbar sind. Um eine Kosten-Nutzen-Analyse der bisherigen Massnahmen im Betreuungsbereich durchzuführen und so Weichen für eine zweckmässige Weiterentwicklung des Betreuungsangebots zu stellen, ist es wichtig, dass vonseiten der Behörden (Bund, Kantone und Gemeinden) für die entsprechenden Datengrundlagen gesorgt wird. Eine systematische Erfassung des Angebotes und der Nutzung sowie der Kosten und Preise auf kommunaler und kantonaler Ebene und die Zusammenführung dieser Informationen im Rahmen einer nationalen Kinderbetreuungsstatistik ist essenziell.



Grafik 1: Versorgung in den Kantonen mit Betreuungsangeboten im Frühbereich (Stand 2009/2010). Grundlage der Darstellung ist der durchschnittliche Versorgungsgrad (Anzahl Plätze pro 100 Kinder) von Krippenplätzen.

* Kantone mit unvollständiger Datenlage.

Grafik 2: Versorgung in den Kantonen mit Betreuungsangeboten im Schulbereich (Stand 2009/2010). Grundlage der Darstellung ist der durchschnittliche Versorgungsgrad (Anzahl Plätze pro 100 Kinder) von Mittags- und Nachmittagsbetreuung (ungewichtet).

* Kantone mit unvollständiger Datenlage.

	Deutschschweizer Gemeinden mit höherem Anteil Betreuungsplätze pro Kind (mit kantonaler Regulierung)	Deutschschweizer Gemeinden mit tieferem Anteil Betreuungsplätze pro Kind (ohne kantonale Regulierung)	Auswirkung eines Ausbaus der schulergänzenden Betreuungsangebote um durchschnittlich 8 Plätze pro 100 Kinder
Frauen im Alter von 18 bis 62 Jahren mit Kindern im Alter von 0 bis 12 Jahren			
Beschäftigung	77 %	70 %	+ 7 %-Punkte
Vollzeit	12 %	4 %	+ 8 %-Punkte *
Teilzeit	64 %	66 %	- 1 %-Punkt
Männer im Alter von 18 bis 62 Jahren mit Kindern im Alter von 0 bis 12 Jahren			
Beschäftigung	94 %	96 %	- 2 %-Punkte
Vollzeit	87 %	96 %	- 10 %-Punkte *
Teilzeit	7 %	0 %	+ 7 %-Punkte

Legende: Auswirkungen eines erhöhten Betreuungsangebots. Ablesebeispiel: Bei einem Anstieg der Anzahl Betreuungsplätze pro Kind im schulergänzenden Bereich von durchschnittlich 3% (durchschnittliches Angebot in Gemeinden ohne kantonale Regulierung der schulergänzenden Betreuung) auf durchschnittlich 11% (durchschnittliches Angebot in Gemeinden mit kantonaler Regulierung der schulergänzenden Betreuung) erhöht sich der Anteil an Vollzeit arbeitenden Müttern um 8 Prozentpunkte (von 4% auf 12%). Gleichzeitig sinkt der Anteil der Vollzeit arbeitenden Väter um knapp 10 Prozentpunkte (von 96% auf 87%). *Signifikant auf dem 90%-Signifikanzniveau

Weitere Informationen

Studie

Die Studie wurde vom Forschungs- und Beratungsbüro INFRAS und dem Schweizerischen Institut für Empirische Wirtschaftsforschung (SEW) der Universität St. Gallen im Zeitraum August 2010 bis August 2013 im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms NFP 60 «Gleichstellung der Geschlechter» des Schweizerischen Nationalfonds erarbeitet. Der Forschungsbericht kann auf <http://studiekinderbetreuung.infras.ch> heruntergeladen werden. Autorinnen und Autoren: Susanne Stern, Christina Felfe, Rolf Iten, Michael Lechner, Stephanie Schwab, Petra Thiemann.

Elternschaft und Erwerbsarbeit im Spiegel des Schweizer HR-Barometers: Erwartung, Angebot und Bewertung

Cécile Tschopp, ETH Zürich

Zu den Autorinnen

Susanne Stern



Susanne Stern ist dipl. Sozialgeografin, Exec. Master Gender Management, Bereichsleiterin und Partnerin INFRAS. Sie befasst sich schwergewichtig mit den Themen Familien-, Gleichstellungs-, Bildungs- und Integrationspolitik und ist Spezialistin für sozioökonomische Analysen und Evaluationen.

Stephanie Schwab



Dr. phil. Stephanie Schwab studierte Politikwissenschaften, Ethnologie und Völkerrecht. 2010 schloss sie ihre Dissertation zum Verhältnis zwischen Parlamentsmitgliedern und Medienschaaffenden in der Schweiz ab. Seit 2011 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin bei INFRAS im Geschäftsfeld Wirtschaft und Gesellschaft mit den Schwerpunkten Familien-, Integrations- und Sozialpolitik.

Eine Untersuchung zur Personalpolitik von Schweizer Unternehmen zeigt, dass Beschäftigte mit betreuungspflichtigen Kindern mehr Unterstützung seitens der Arbeitgeber erwarten. Um die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu fördern, sollte insbesondere die Arbeitsflexibilität bei Teilzeitbeschäftigten verbessert werden.

39

Die familienunterstützende Personalpolitik der Schweizer Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten war Thema der Schweizer Human-Relations-Barometerbefragung im Jahr 2010¹. Dazu wurde eine repräsentative Stichprobe von 1359 Beschäftigten aus der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz telefonisch befragt, die sich zu mindestens 40% in einem bezahlten Anstellungsverhältnis befanden. Die untersuchte Stichprobe charakterisiert sich wie folgt:

- Durchschnittsalter: 46 Jahre
- 42% Frauen
- 34% mit Fachhochschul- oder Uniabschluss
- 62% mit Vollzeitanstellung
- 39% mit Vorgesetztenfunktion

Von diesen 1359 Beschäftigten haben 40% Kinder unter 18 Jahren (1 Kind: 14%, 2 Kinder 19%, 3 oder mehr Kinder: 7%), 27% haben erwachsene Kinder, 16% berichten von einem Kinderwunsch, und bei den verbleibenden 17% sind Kinder kein Thema. Beschäftigte mit Kinderwunsch haben im Schnitt ein niedriges bis mittleres Einkommen und verfügen überdurchschnittlich oft über einen Berufsabschluss. Beschäftigte mit höheren Ausbildungsabschlüssen dagegen weisen seltener den Wunsch nach Kindern auf.

Situation mit betreuungspflichtigen Kindern

Bei Beschäftigten mit betreuungspflichtigen Kindern zeigt sich ein traditionelles Bild: Die Kinder werden mehrheitlich von der Mutter betreut (siehe Tabelle 1, S. 40).

	Männer	Frauen
Kinder hauptsächlich		
... selbstbetreut	7%	75%
... durch PartnerIn betreut	81%	5%
... geteilt betreut (selbst und PartnerIn)	10%	15%
... fremdbetreut	2%	5%

Tabelle 1: Betreuungsverantwortung der Kinder

Die hauptverantwortliche Person für die Kinderbetreuung arbeitet meist Teilzeit und hat keine Vorgesetztenposition. Zudem findet sie im Schnitt schlechtere Arbeitsbedingungen vor, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren, z.B. weniger zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilität und weniger Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit.

Erwartungen an den Arbeitgeber

Die Erwartungen an den Arbeitgeber bezüglich familienunterstützender Personalpolitik im Rahmen des psychologischen Vertrags² zeigen ein klares Bild. Beschäftigte mit betreuungspflichtigen Kindern erwarten im Schnitt mehr familienunterstützende Personalpolitik, als der Arbeitgeber ihnen bietet, und erleben somit einen Bruch zwischen den impliziten Versprechen ihres Arbeitgebers und den tatsächlichen Gegebenheiten. Analog wird die Situation von Personen mit Kinderwunsch wahrgenommen. Dies macht deutlich, dass Beschäftigte bereits vor der tatsächlichen Familiengründung sensibel für eine familienfreundliche Arbeitssituation sind.

Familienunterstützende Angebote des Arbeitgebers

Beschäftigte mit betreuungspflichtigen Kindern erleben die Angebote seitens des Unternehmens, welche zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie beitragen, wie dargestellt in Abbildung 1. Stark verbreitet sind familienunterstützende Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit, die Wahl des Arbeitsortes, flexible Arbeitszeiten, Jobsharing oder das Angebot eines unbezahlten Urlaubs (Sabbaticals). Weiter kann ein Drittel einen verlängerten Mutterschaftsurlaub nutzen. Befragte mit der Hauptverantwortung für die Kinderbetreuung berichten von einem erschwerten Zugang zu Vaterschaftsurlaub und Beratungsangeboten. Ansonsten sind die Unterschiede zwischen Beschäftigten mit betreuungspflichtigen Kindern oder Kinderwunsch und denjenigen mit der Hauptverantwortung für die Kinderbetreuung nicht bedeutsam (s. Abb. 1, S. 41).

Bewertung und Nutzung der Angebote

Ob diese Angebote zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie tatsächlich genutzt werden, hängt insbesondere von der individuellen Bewertung der familienunterstützenden Angebote ab, die anhand der drei Dimensionen Leistung (Anzahl der Angebote, Anpassung an Mitarbeiterbedürfnisse), Kommunikation (Sichtbarkeit der Angebote, Erfassung der Mitarbeiterbedürfnisse) und Kultur (Engagement des Unternehmens für Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, Karrierechancen für Beschäftigte mit Betreuungsverantwortung) erfasst werden.³ Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, fällt die individuelle Bewertung der Angebote bei Beschäftigten, welche die Hauptverantwortung für die Kinderbetreuung tragen, am niedrigsten aus und für Beschäftigte, welche für die Kinderbetreuung Drittpersonen engagieren, am höchsten. Auch Beschäftigte, welche sich



Abbildung 1: Familienorientierte Angebote

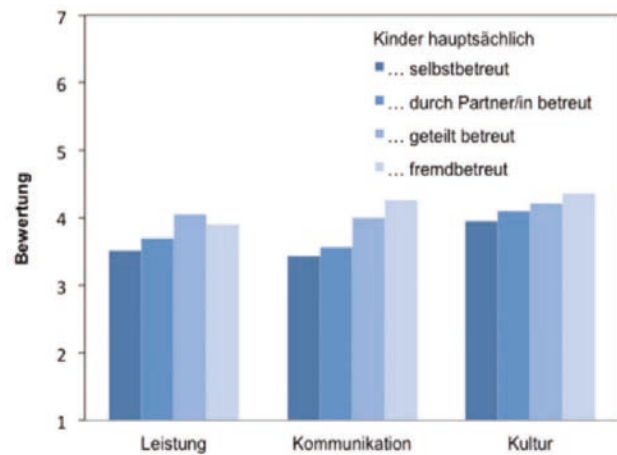


Abbildung 2: Bewertung der familienunterstützenden Angebote

die Kinderbetreuung mit dem/der PartnerIn teilen, bewerten die Angebote besser. Ob diese positive Bewertung durch die geteilte Verantwortung und das dadurch reduzierte Ausmass an Stress zustande kommt, bleibt offen. Die Ergebnisse machen jedoch deutlich, dass die familienunterstützende Personalpolitik der Unternehmen vor allem bei arbeitstätigen Personen, welche die Hauptverantwortung für die Kinderbetreuung tragen, noch nicht wie gewünscht greift (s. Abb. 2).

Schlussfolgerungen

Aus diesen Ergebnissen ist abzuleiten, dass insbesondere die Arbeitsflexibilität bei Teilzeitbeschäftigten verbessert werden sollte, um so die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu fördern. Weiter sollten Arbeitgeber darauf achten, die familienunterstützenden Angebote vor allem auf Beschäftigte mit Betreuungsverantwortung auszurichten. Das Schaffen von Teilzeitstellen in Führungspositionen ist zudem ein wichtiger Beitrag, damit Eltern sich die Verantwortung der Kinderbetreuung teilen können.

Hinweise

Literatur

1 Grote, G. & Staffelbach, B. (2010). Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. Zürich: NZZ Verlag.

2 Der psychologische Vertrag erfasst die impliziten Annahmen und Überzeugungen in der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden (Rousseau, D. M. [1995]. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.).

3 Schneider, H., Gerlach, I., Wieners, H. & Heinze, J. (2008). Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins. Arbeitspapier Nr. 5.

Zur Autorin

Cécile Tschopp



Dr. Cécile Tschopp ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Prof. Dr. Gudela Grote an der ETH Zürich. Sie studierte Psychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Zürich und promovierte in Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH

Zürich. Sie forscht zu den Themen Erfolg und Referenzgruppen im Karrierekontext.

Familienergänzende Kinderbetreuung – die Dynamik ist da

Interview mit Rosmarie Quadranti, Präsidentin Kindertagesstätten Schweiz

42

(bk) Der Bedarf an familienergänzender Kinderbetreuung wird heute kaum mehr angezweifelt. Trotz starker Nachfrage nimmt das Angebot nicht ausreichend zu. Insbesondere in den ländlichen Gebieten fehlt es an Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Woran liegt das? Wie könnte die Situation verbessert werden?

BEATRICE KÜBLI Sind die regionalen Unterschiede bei den familienergänzenden Kinderbetreuungsangeboten eine Anpassung an die lokalen Gegebenheiten oder ein Spiegel des Föderalismus?

ROSMARIE QUADRANTI Die berühmte Antwort lautet: Sowohl als auch. Sicher spielt der Föderalismus eine Rolle. Die Rahmenbedingungen für die familienergänzende Betreuung sind in den Kantonen sehr unterschiedlich. Die lokalen Gegebenheiten resp. Gepflogenheiten sind aber mit Sicherheit ausschlagge-

«Die grössten Unterschiede betreffen die Stadt-Land-Frage.»

bender. Die grössten Unterschiede, abgesehen vom Sprachengraben, betreffen nicht einmal so sehr die Regionen, sondern die Stadt-Land-Frage. Städte, die ein grösseres Angebot haben und teilweise nach wie vor die Nachfrage nicht befriedigen können, und im Gegensatz dazu ländliche Gebiete, die, wenn sie ein Angebot auf die Beine stellen, zu wenig Nachfrage haben, oder wo der Vertrauensaufbau zum Angebot sehr lange dauert.

«Die Betreuungsangebote werden in den Städten genutzt, auch von jenen, die auf dem Land wohnen.»

Deshalb glaube ich nicht, dass es die Frage nach dem Huhn und dem Ei ist, sondern dass es tatsächlich (noch)

so ist, dass man sich in ländlichen Gebieten anders organisieren kann oder will, das heisst, dass der Einbezug von Grosseltern, Nachbarn etc. deutlich grösser ist als in städtischen Gebieten. Ein anderer Effekt könnte noch hinzukommen. Die Betreuungsangebote werden in den Städten genutzt, auch von denjenigen, die auf dem Land wohnen. Wie gross dieser Anteil ist, müsste man aber noch tatsächlich erfassen.

BK Wie kann die Versorgungssituation verbessert werden?

RQ Eine wichtige Massnahme zur Verbesserung der Versorgungssituation ist die Verlängerung der Anstossfinanzierung durch den Bund, die Ende Jahr auslaufen würde. Durch die Verlängerung wird der Drive der Entwicklung in den Kantonen und Gemeinden nicht gebremst. Ebenso denke ich, dass die Arbeitnehmer sich noch verstärkter einbringen können. Dies indem sie selber Kindertagesstätten führen oder solche unterstützen.

«Eine wichtige Massnahme zur Verbesserung der Vorsorgesituation liegt in der operativen und strategischen Unterstützung der Trägerschaften.»

Eine weitere wichtige Massnahme zur Verbesserung der Vorsorgesituation liegt in der operativen und strategischen Unterstützung der Trägerschaften. Einige der meist vereinsmässig organisierten Strukturen haben Defizite in der Betriebsführung. Den sehr oft überlasteten Vorstandsmitgliedern fehlen das Know-how und die Zeit, um die Betriebe professionell zu führen. Hier kann der Verband kibesuisse unterstützen.

BK Werden zu hohe Anforderungen an neue Kinderbetreuungsangebote gestellt?

RQ Immer wieder wird ja von hohen administrativen Hürden gesprochen. Sollte das der Fall sein, wird der Abbau dieser Hürden sich positiv auf die Angebotsentwicklung auswirken. Ein Abbau von Hürden bedeutet nicht gleichzeitig einen Qualitätsabbau resp. darf

«Man muss pädagogisch hohe Ziele setzen, kann jedoch allenfalls die Anforderungen an Bau- und Hygienevorschriften reduzieren.»

nicht zu einem solchen führen. Persönlich meine ich, dass man pädagogisch hohe Ziele (Betreuungsschlüssel, Ausbildungsanforderungen) setzen muss, jedoch allenfalls die Anforderungen an Bau- und Hygienevorschriften reduzieren kann. Hier gelten oft Massstäbe von öffentlichen Bauten oder von Gastronomiebetrieben, und da entstehen für Kindertagesstätten, die beispielsweise in Wohnungen eingemietet sind, zu hohe Investitionskosten.

BK Bis wann ist mit der Umsetzung der erforderlichen Massnahmen zu rechnen?

RQ Wann der Versorgungsbedarf gedeckt sein wird, nun, das ist Kaffeesatz-Lesen. Nachgewiesen ist, dass dank der Unterstützung der Betriebe durch die Anstossfinanzierung des Bundes in den vergangenen 10 Jahren rund 43 000 Betreuungsplätze realisiert worden sind. Zusätzliche Plätze dürften auch ohne Anschubfi-

«Die Dynamik ist da, jetzt gilt es einfach, sie nicht zu bremsen.»

nanzierung realisiert worden sein. Die Hälfte des neu geschaffenen Angebots betrifft schulergänzende Strukturen. Häufig unterstützt durch neue Volksschulgesetze wurden Tagesstrukturen auf- oder ausgebaut.

Wie erwähnt, die Dynamik ist da, jetzt gilt es einfach, sie nicht zu bremsen.

BK Inwiefern gibt es Präferenzen für die Finanzierung via Subjekt, Objekt oder die gemischte Finanzierung?

RQ Persönlich habe ich keine Präferenzen bezüglich Finanzierungsmethodik. Subjekt- wie auch Objekt- und gemischte Finanzierungsformen haben ihre Vor- und Nachteile. Auf die Qualität und das Angebot hat das Finanzierungsmodell meiner Meinung nach keinen Einfluss.

Zur Interviewpartnerin

Rosmarie Quadranti



Rosmarie Quadranti (*1957) ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder. Seit 2000 ist sie Schulpräsidentin, seit 2011 Nationalrätin für die BDP, seit 2013 Präsidentin Kindertagesstätten Schweiz und seit der Gründung von kibesuisse im November 2013 deren Präsidentin.
www.rosmarie-quadranti.ch

Tagesschulen in der Schweiz – Wirkungen bei den Kindern?

Marianne Schüpbach, Universität Bern

44

Der Tagesschule werden in der erziehungswissenschaftlichen Literatur verbreitet pädagogische Möglichkeiten eingeräumt, die aktuelle Situation im Bildungssystem zu verbessern. Sie soll ermöglichen, weg von einer reinen Unterrichtsschule, hin zu einer Schule als Erfahrungs- und Lebensraum zu kommen, die – nebst der Förderung von kognitiven Kompetenzen – eine individuelle Förderung, soziales Lernen sowie insbesondere eine Erhöhung der Chancengleichheit im Bildungssystem in den Fokus stellt. Gelingt dies der Tagesschule? Oder sind das unberechtigte Erwartungen? Dazu gibt es erst wenige empirische Studien im deutschsprachigen Raum.

Die Ergebnisse der Studie EduCare zeigen, dass Primarschulkinder, die ein qualitativ gutes Tagesschulangebot intensiv nutzen¹, sich in der Sprach- und Mathematikleistung von Ende 1. bis Ende 3. Schuljahr besser entwickeln als Kinder, die keine Tagesschulangebote nutzen. Dabei wurden der Einfluss der Familie und die Intelligenz der Kinder statistisch kontrolliert, das heisst, dieser Einfluss wurde statistisch eliminiert. Diese positiven Befunde der Schweizer Studie zugunsten der Tagesschule stimmen überein mit dem US-amerikanischen Forschungsstand und sind leicht positiver als die aktuellen Befunde im deutschsprachigen Raum.

Einfluss der pädagogischen Qualität der Angebote

Wer ein Tagesschulangebot von guter Qualität intensiv nutzt, entwickelt sich hinsichtlich der Mathematikleistung am besten, im Vergleich aller Kinder, die Tagesschulangebote nutzen. Als besonders günstig für die prosoziale Entwicklung erweist sich eine grosse Breite und eine gute Qualität der Aktivitäten in den Tagesschulangeboten. Gut strukturierte Angebote führen zudem zu weniger Verhaltensauffälligkeiten. Die Ergebnisse – die auch mit Studien in Deutschland und

den USA übereinstimmen – zeigen insgesamt eine grosse Relevanz der pädagogischen Qualität der Angebote für eine positive Entwicklung der Kinder und Jugendlichen.

(K)eine kompensatorische Wirkung der Tagesschule?

Im Weiteren stellt sich die Frage, ob es der Tagesschule am Anfang der Primarschule gelingt, kompensatorische Wirkungen im Hinblick auf eine geringe Förderung der Kinder in ihrer Familie zu erzielen. Die Ergebnisse der Studie EduCare weisen keine kompensatorische Wirkung der Schulform Tagesschule bei dieser Kindergruppe nach. Diese Ergebnisse knüpfen etwa an die Befunde einer Studie bei Primarschulkindern in Deutschland an, bei der ebenfalls keine kompensatorischen Wirkungen festgestellt werden konnten. Die Befunde zur Teilnahme an After-School-Programmen für Kinder dieser Risikogruppe, also extracurriculare Angebote in den USA², erweisen sich hingegen als positiver als in der vorliegenden Studie. Diese Diskrepanz zu den Ergebnissen der Schweizer Studie mag darauf zurückzuführen sein, dass die US-amerikanischen After-School-Programme pädagogische Zielsetzungen verfolgen, z.B. hinsichtlich Verbesserung der Schulleistung meistens einer spezifischen Gruppe von Kindern und Jugendlichen. Die Angebote in den Tagesschulen in der Schweiz und in Deutschland hingegen sind vielfach wenig zielgerichtet. Zudem wurde die EduCare-Studie 2006 bis 2011 ziemlich am Anfang der Tagesschulentwicklung in der Schweiz durchgeführt, die Angebote gestalten sich heute doch teilweise bereits unterschiedlich. Das heisst, es bedarf heute in einer Konsolidierungsphase einer weiteren und genaueren Untersuchung, die wir seit März 2013 an der Universität Bern durchführen³.

2 Vergleichbar mit den Tagesschulangeboten in der Schweiz

3 <http://www.educare-schweiz.ch/>

1 Mehr als dreimal die Woche, mindestens 7,5 h

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Besuch von Tagesschulangeboten am Anfang der Primarschulzeit insgesamt einen positiven Nutzen für alle Kinder hat. Eine geringere Förderung in der Familie kann jedoch nach dem heutigen Stand nicht durch den Besuch von Tagesschulen kompensiert werden. Als entscheidend für eine pädagogische Wirkung erweisen sich die Intensität des Besuchs und die pädagogische Qualität der Angebote. Das heisst, von einem Mittagessen an einem Tag pro Woche kann noch kein positiver Einfluss auf die Schulleistung erwartet werden. Damit pädagogische Ansprüche erfüllt werden können, ist vielmehr ein regelmässiger Besuch an mehreren Tagen pro Woche in einem qualitativ hochwertigen Angebot notwendig. Sollen die Schülerinnen und Schüler hinsichtlich ihrer Entwicklung profitieren können, sollte künftig – neben dem quantitativen – vor allem ein qualitativer Ausbau von Tagesstrukturen und von Tagesschulen ins Auge gefasst werden.

Hinweis

Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter:

www.sagw.ch/bulletin

Weitere Informationen unter: <http://www.educare-schweiz.ch/>

Zur Autorin**Marianne Schüpbach**

Prof. Dr. Marianne Schüpbach ist Assistenzprofessorin für Unterrichts- und Schulforschung am Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Bern. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: ganztägige Bildung und Betreuung, Tagesschule, (multiprofessionelle) Kooperation in Schule und Unterricht, Wirksamkeit von pädagogischen Massnahmen (z.B. Klassenwiederholung, schulische Integration), Bildung von 4- bis 8-jährigen Kindern.

Ausserfamiliäre Tagesbetreuung – eine Notwendigkeit

Christoph Eymann, Regierungsrat Basel-Stadt, Präsident der EDK

46

Eine Familie soll selbst bestimmen können, wie die Erwerbs- und die Betreuungsarbeit zwischen Mann und Frau aufgeteilt werden. Um dies zu ermöglichen, braucht es Tagesheime und Schulen mit Tagesstrukturen.

Diese Erkenntnis ist nicht neu, die Umsetzung hängt vom politischen Willen der Gemeinwesen und von der Finanzierbarkeit ab. Wenn es denn Begründungen für diese Entwicklung braucht, so sind die Chancengerechtigkeit für die Kinder und die Ausschöpfung der Ressourcen für die Arbeitswelt zu nennen. Vergessen wir das Selbstbestimmungsrecht der Familien nicht.

Anforderungen an die Angebote

Die Angebote müssen den Bedürfnissen der Nachfragenden entsprechen. Diese Anforderungen, welche an die Tagesschulen und die Tagesheime gestellt werden, sind nicht einheitlich. Von minimalen Betreuungszeiten pro Woche bis zur Ausschöpfung des Angebots ist alles zu finden. Das bedeutet, dass sich die Anbieter sehr flexibel zeigen müssen. Wenn eine Familie sich so organisiert, dass an einem oder mehreren Tagen am Mittag gemeinsam gegessen werden kann, so ist dies aus meiner liberalen Sicht zu respektieren. Ausschliesslich gebundene Angebote, d.h. solche mit Verpflichtung, das volle Angebot zu nutzen, lehne ich deshalb ab. Es braucht aber – will man einigermaßen konstante Gruppen von Kindern haben, eine Mindestdauer in der Tagesschule. Weniger weitgehende Nachfrage kann mit Mittagstischen abgedeckt werden, quasi einer «Light-Variante» der Schule mit Tagesstruktur.

Aufbau von Angeboten

In zahlreichen Gemeinwesen werden Angebote ausgebaut. Auch durch die Anschubfinanzierung des Bundes wurde diese Entwicklung bei den Tagesheimen beschleunigt und es konnten zahlreiche zusätzliche Plätze geschaffen werden. Weil gleichzeitig auch die

Volksschule Tagesstrukturen aufgebaut hat, braucht es künftig eine klare Aufteilung, welche Kinder welchen Platz in welcher Institution bekommen sollen. Eine naheliegende Regelung ist, die Plätze in Tagesheimen für Kleinkinder und jüngere Kinder zu bestimmen und nach Schuleintritt den Wechsel in eine Schule mit Tagesstrukturen vorzusehen. Dies wird in vielen Städten und Gemeinden so angestrebt.

Die Entwicklung der Angebote hängt stark von der finanziellen Situation der Gemeinwesen ab. Möglich, dass eine künftig erforderliche bessere Nutzung der Personalressourcen infolge erschwelter Personalrekrutierung im Ausland den Weiterausbau des Angebots verstärkt und beschleunigt.

Neben all den technischen Rahmenbedingungen sollten die besseren Bildungsmöglichkeiten für die Kinder im Vordergrund stehen, welche durch die intensivere Betreuung in Tagesheimen und Tagesschulen gegeben sind.

Zum Autor

Christoph Eymann



Dr. Christoph Eymann studierte zunächst einige Semester Medizin, dann Jurisprudenz an der Universität Basel, wo er 1980 zum Dr. iur. promovierte. Er war als Jurist beim Basler Volkswirtschaftsbund tätig und während langer Jahre Direktor des Gewerbe-

verbandes Basel-Stadt. Eymann ist Mitglied der Liberal-demokratischen Partei (LDP). Von 1984 bis 1995 war er im Kanton Basel-Stadt Mitglied des Grossen Rates (kantonale Legislative), von 1991 bis 2001 war er Mitglied des Nationalrats. Seit 2001 ist er Vorsteher des Erziehungsdepartements Basel-Stadt. Von 2012 bis 2013 war er zudem Präsident der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK), und seit November 2013 ist er Präsident der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK). Christoph Eymann ist verheiratet und hat drei Kinder, davon zwei aus erster Ehe.

Tagesstrukturen: Erfolgsgeschichte weiterführen

Nicolas Galladé, Stadtrat Winterthur, Präsident Städteinitiative Sozialpolitik

Der Ausbau von Tagesstrukturen, verstanden als Sammelbegriff für ausserschulische, familienergänzende Betreuungsangebote, ist eine der markantesten gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten fünfzehn Jahre.

Die Hauptursache liegt darin, dass das Bedürfnis der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gestiegen ist, insbesondere auch aufgrund der Tatsache, dass sich viele Frauen während der Familienphase nicht gänzlich aus dem Erwerbsleben ausklinken wollen. Das ist aus der individuellen Berufsperspektive wie auch aus emanzipatorischen Gründen sinnvoll – und im Interesse eines funktionierenden Arbeitsmarktes, der auf gut ausgebildete Arbeitskräfte angewiesen ist.

Erst Widerstand, dann Hilfe

Diese Veränderungen brachten ein verbessertes Angebot: Die Anzahl von familienergänzenden Betreuungsplätzen hat sich in der Schweiz vervielfacht. Dazu beigetragen hat auch die Politik: mit den Anschubfinanzierungen für die familienergänzende Kinderbetreuung auf Bundesebene, aber auch durch viele lokale Initiativen in Städten und Gemeinden. Es wurde einiges erreicht – wenn auch der Bedarf bei Weitem noch nicht gedeckt ist.

Der anfängliche politische Widerstand gegen Tagesstrukturen war in einem ideologischen Familienbild begründet und fusste auf einer klassischen Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern. Dieser Widerstand hat mittlerweile merklich abgenommen. Er wurde durch die gesellschaftliche Realität, insbesondere die Lebensentwürfe vieler junger Eltern, überholt.

Der nächste Schritt

Es gilt den eingeschlagenen Weg weiterzuführen: auf politischer Ebene, indem die Finanzhilfen für familienergänzende Kinderbetreuung weitergeführt und weiterentwickelt werden. Das eidgenössische Parlament

berät zurzeit eine entsprechende parlamentarische Initiative. Die bisherigen Anstossfinanzierungen haben sich als sehr effizient und zielführend erwiesen: Der grösste Teil der unterstützten Institutionen konnte sich erfolgreich und dauerhaft etablieren. Dies ist der pragmatische nächste Schritt, um die bestehenden Angebotslücken bei den Tagesstrukturen zu schliessen.

47

Zum Autor

Nicolas Galladé



Nicolas Galladé ist seit 2010 Stadtrat in Winterthur und steht dem Departement Soziales vor. Er präsidiert die Städteinitiative Sozialpolitik. Die Städteinitiative Sozialpolitik ist eine Sektion des Schweizerischen Städteverbands. Sie vertritt die sozialpolitischen Interessen von rund 60 Schweizer Städten aus allen Regionen und setzt sich für ein kohärentes System der sozialen

Sicherung und eine gute Zusammenarbeit von Städten, Bund und Kantonen ein.

L'accueil parascolaire toujours à la traîne...

Maria Bernasconi, conseillère nationale (PS/GE), présidente de l'Association Education et accueil

48

Avec une place à plein-temps pour seulement 11% des effectifs préscolaires et 8% des écoliers et écolières, la Suisse accuse un sacré retard en matière d'accueil extra-familial des enfants. L'objectif de l'Union européenne en la matière est de respectivement 33% et 90% d'enfants à prendre en charge.

Car c'est désormais connu: une offre de places d'accueil suffisante favorise de manière déterminante le partage égalitaire du travail professionnel et familial. En octobre, une étude du Fonds national suisse l'a encore démontré: plus le nombre de places d'accueil est élevé, plus les pères tendent à réduire leur taux d'activité, et les mères peuvent alors s'investir davantage professionnellement. Les familles, mais aussi l'économie nationale, ont besoin d'un taux d'activité professionnelle féminin élevé. D'autant qu'avec l'acceptation de l'initiative contre l'immigration de masse et la réintroduction de contingents, le manque de main d'œuvre ne pourra plus être compensé aussi facilement avec les étrangers.

Développer les structures d'accueil extra-familiales

Pour concrétiser la conciliation entre travail familial et activité professionnelle, décrétée priorité centrale par le Conseil fédéral en 2004 déjà, il faut continuer à développer les structures d'accueil extra-familiales. Malgré les obstacles au niveau idéologiques, comme une vision de la famille traditionnelle où la femme reste au foyer, défendue par les milieux conservateurs. L'UDC s'oppose à tout soutien de l'Etat, avec l'argument que la garde des enfants relève de la sphère privée. L'obstacle financier est considérable également: quasiment épuisés, les crédits fédéraux pour la création de places d'accueil parascolaires et pour la petite enfance, cesseront complètement fin 2015. Alors qu'il manque toujours des dizaines de milliers de place d'accueil sur l'ensemble du territoire.

La qualité est déterminante

Mais il n'y pas que la quantité. La qualité est aussi déterminante, car l'accueil extra-familial peut être un magnifique moyen d'intégration. Tant pour les enfants venus d'ailleurs que pour ceux qui ne sont pas forcément favorisés par leur milieu familial... La bonne qualité de l'accueil extra-familial doit donc être assurée, raison pour laquelle l'Association Education et accueil a édicté des consignes de qualité.

L'auteure

Maria Bernasconi



Maria Bernasconi est conseillère nationale socialiste genevoise. Elle a d'abord été infirmière, mère à deux reprises, puis licenciée en droit. Secrétaire générale de l'Association du personnel de la Confédération depuis 2012, elle est également présidente

de l'Association suisse pour l'accueil parascolaire «éducation + accueil»

Grosse Heterogenität bei Kinderbetreuungsangeboten in der Schweiz

(ms) Zahlreiche Studien zeigen, dass Kinderbetreuungsangebote eine bessere Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt ermöglichen und somit für die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen wichtig sind. Dies ist für die Schweiz besonders bedeutsam, weil Teilzeitarbeit ein typisches Merkmal der Erwerbsarbeit von Müttern ist. Doch das Angebot familienergänzender Kinderbetreuung ist durch regionale Heterogenität gekennzeichnet, die Kosten der Krippenplätze werden durch kantonale Bestimmungen reguliert, die Tarife variieren stark und die Finanzierungssysteme ebenfalls.

Eine im Rahmen des NFP 60 durchgeführte Studie von INFRAS und dem Schweizerischen Institut für Empirische Wirtschaftsforschung SEWI kommt zum Schluss, dass das Kinderbetreuungsangebot in der Schweiz nicht ausreichend ist. Durchschnittlich steht für 11% der Kinder im Vorschulalter und 8% der Kinder im Schulalter ein Vollzeitbetreuungsplatz zur Verfügung. In der Romandie und in Basel, Zürich und Zug stehen am meisten Plätze zur Verfügung, in den ländlichen Regionen sowie in der Ostschweiz am wenigsten. Weiter ergibt die Studie, dass mit einer Erhöhung des Kinderbetreuungsangebotes der Anteil vollzeitarbeitender Mütter in einigen Regionen zunimmt. Schliesslich zeigen Forschungen aus der Romandie, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Krippe zu nutzen, mit dem Bildungsniveau und der schweizerischen Nationalität der Eltern steigt.

Impulsprogramm zur Schaffung neuer Betreuungsplätze

Seit elf Jahren verfügt der Bund über ein bis Ende Januar 2015 befristetes Impulsprogramm, welches die Schaffung neuer Betreuungsplätze in den ersten zwei Jahren finanziell fördert. Insgesamt wurden in den elf Jahren 2431 Gesuche bewilligt und damit die Schaffung von 43 255 Plätzen unterstützt. Verpflichtungen in der

Höhe von 271,1 Mio. Franken wurden eingegangen. Die Nachfrage nach den Finanzhilfen ist so gross, dass eine Priorisierung nach Regionen vorgenommen wurde. Ob es zu einer Verlängerung des Impulsprogramms kommen wird, ist zurzeit offen.

Auswirkungen des Impulsprogramms

Ecoplan hat im Auftrag des Bundesamts für Sozialversicherungen die Nachhaltigkeit des Impulsprogramms sowie die Frage, ob die durch die Finanzhilfen geschaffenen Betreuungsplätze einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten, evaluiert: Die Resultate der Evaluation zeigen, dass 95% der Betreuungsplätze nach dem Ende der Finanzhilfen noch in Betrieb sind und somit eine hohe Nachhaltigkeit besteht. Eine breite Befragung der Eltern ergab, dass sie die familienergänzende Kinderbetreuung für die Vereinbarkeit von Beruf und Elternschaft als sehr wichtig erachten.

Kostenstruktur und Kosteneinflussfaktoren

Die 2009 im Auftrag des BSV durch Prognos durchgeführte Analyse bezüglich Kostenstruktur und Kosteneinflussfaktoren einer Kinderkrippe hebt hervor, dass bei den Vollkosten für einen Betreuungsplatz in den Kantonen Waadt und Zürich keine signifikanten Unterschiede existieren. Wenig überraschend ist festzuhalten, dass die Personalkosten die dominierende Kostenposition darstellen. Sicher ist, dass die Regulierung der Krippenlandschaft durch kantonale Richtlinien hinsichtlich von Gruppengrössen, Betreuungsverhältnis oder Mindestanforderungen an Qualifikation und Personalstruktur die Flexibilität der Einrichtungen beeinträchtigt. Diese Regulierung hat zum Ziel, ein Mindestniveau der Qualität und des Angebots zu sichern. Somit ist zurzeit die Auslastung das zentrale Kriterium für den effizienten Betrieb einer Krippe. Der Tendenz nach sind Deregulierungen nicht auf dem Vormarsch. Die Gesetzes- und Reglementsbestimmungen für Kinderbetreuungseinrichtungen wurden laut

50 Infoplattform des SECO in verschiedenen Kantonen unterschiedlich überarbeitet.

Grosse Bandbreite bei den Tarifen

2011 hat die Preisüberwachung die Vollkosten für 2009 bei öffentlich subventionierten Kindertagesstätten untersucht und festgestellt, dass eine grosse Bandbreite bei den Tarifen besteht. Erklären lassen sich diese Differenzen mit unterschiedlichen Formen der Mitfinanzierung durch die öffentliche Hand sowie allenfalls mit den unterschiedlichen Kosten pro Platz und den unterschiedlichen kantonalen Richtlinien bezüglich Personalausbildung oder Gruppengrössen. Dennoch kann es auch zwischen Gemeinden desselben Kantons vorkommen, dass die Tarife für einen Krippenplatz bei gleichem Einkommen unterschiedlich sind.

Finanzierungsverantwortung variiert

Die Plattform Beruf und Familie des SECO zeigt, dass die Finanzierungsverantwortung von Kinderbetreuungseinrichtungen in der Schweiz kantonal variiert. Gut die Hälfte der Kantone teilt sich die Finanzierungsverantwortung mit den Gemeinden. Bei der anderen Hälfte sind nur die Gemeinden für die Finanzierung verantwortlich. Ein neues, dreiteiliges Modell ist in der Westschweiz zu finden: Die Kantone Freiburg, Waadt und Neuenburg sehen eine Beteiligung der Unternehmen beziehungsweise Arbeitgeber (mit einem Beitrag der Lohnsumme) zusätzlich zur Beteiligung der Kantone oder Gemeinde und der Eltern mittels eines gemeinsamen Fonds für die Finanzierung vor. Die öffentlichen Subventionierungen sind in den meisten Kantonen objektorientiert und werden an die Betreuungseinrichtungen ausbezahlt. Subjektfinanzierung (die Beiträge werden direkt an die Eltern bezahlt) erfolgt in einzelnen Gemeinden wie z.B. Luzern.

Erwerbsbeteiligung von Frauen in der Schweiz – anhaltender Handlungsbedarf

Brigitte Liebig, Präsidentin der Leitungsgruppe des NFP 60 «Gleichstellung der Geschlechter»

In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist die Erwerbsbeteiligung von Frauen, insbesondere diejenige von Müttern, in der Schweiz deutlich angestiegen. Von einer Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt kann jedoch nicht die Rede sein. Welche Faktoren schränken die Erwerbsbeteiligung von Frauen bis heute ein? Welche Konsequenzen hat dies für ArbeitgeberInnen und Beschäftigte? Und wie können die Einschränkungen beseitigt werden?

Gemessen am Prozentsatz erwerbstätiger Frauen im Alter zwischen 15 und 64 Jahren liegt die weibliche Erwerbsbeteiligung in der Schweiz europaweit auf einem Spitzenplatz (BFS 2013). Dennoch bestehen weiterhin deutliche Zeichen für eine ungleiche Teilhabe der Geschlechter am Erwerbsleben. Neben Lohnunterschieden verdeutlichen dies etwa der hohe Anteil zeitbeschäftigter Frauen oder die Segregation des Arbeitsmarktes in «Frauen-» und «Männerdomänen».

Wie aktuelle Forschungsergebnisse des Nationalen Forschungsprogramms «Gleichstellung der Geschlechter» (NFP 60, 2014) zeigen, spielen in diesem Zusammenhang gesellschaftlich tief verankerte Vorstellungen von «Weiblichkeit» und «Männlichkeit» und deren strukturelle Verfestigungen in Form von beruflichen Anforderungen und Laufbahnmustern eine zentrale Rolle. So verknüpfen bis heute junge Frauen ihre Bildungs- und Berufswahl mit Überlegungen zu deren Vereinbarkeit mit einer (zukünftigen) Familie. Nicht selten werden Berufe in «Frauenbranchen» gewählt, die Teilzeitarbeit erlauben – oft zum Preis von niedrigen Löhnen und mangelnden beruflichen Perspektiven.

Geringere Karrierechancen für Frauen

Für Arbeitgeber bildet indessen bis heute die vollzeitliche, kontinuierliche Erwerbstätigkeit eine unentbehrliche Voraussetzung für eine berufliche Karriere. Care-Verpflichtungen, Erwerbsunterbrüche oder Teilzeitarbeit sind ein «Klotz am Bein». Besonders in tech-

nischen Berufsfeldern sind Präferenzen für Männer bei Einstellung und Beförderung ausgeprägt. Wie Studien des NFP 60 zeigen, verdienen Frauen in der Schweiz bei gleich guter Qualifikation schon beim Eintritt ins Berufsleben rund 7% weniger als ihre männlichen Kollegen – und bekanntlich vergrössert sich das Lohngefälle im weiteren Erwerbsverlauf (NFP 60, 2014). Auch Sozialversicherungsmodelle und die geringe Finanzierung familienergänzender Betreuungsangebote stellen heute noch auf der Vorstellung eines «männlichen Ernährers» und der «weiblichen Zuverdienerin» ab. Steuerlich bestraft wird insbesondere eine hohe Erwerbsarbeitszeit von verheirateten Frauen: «... In der Regel wirkt sich ein geringerer Beitrag eines Ehepartners zum gemeinsamen Einkommen günstiger aus» (ESTV 2014:2).

Gravierende Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft

Die Folgen sind für Wirtschaft und Gesellschaft gravierend: Weithin bekannt ist der Verlust der weiblichen Arbeitskräftepotenziale für den Arbeitsmarkt, wie heute beispielsweise im Gesundheitswesen, in Ingenieurberufen oder der Informatik beklagt. Darüber hinaus aber sind die Existenzgrundlagen vieler Frauen oft im Alter oder in Notlagen nicht hinreichend gesichert: Unbezahlte Care-Arbeit, Diskontinuitäten im Erwerbsverlauf, Arbeit im Niedriglohnbereich oder informelle Arbeit in der familieneigenen Landwirtschaft sind nicht nur mit einer geringen «Employability», sondern auch mit geringen Vorsorgeleistungen und potenziell mit Armut verknüpft. Frauen erhalten heute in der Schweiz bis zu dreifach geringere Renten als gleichaltrige Männer und sind häufiger als Männer auf Sozialhilfe oder Ergänzungsleistungen zur AHV/IV angewiesen (NFP 60, 2014).

Kreisläufe durchbrechen

Die Wechselwirkungen von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und betrieblichen Anforderungen begünstigen Haltungen und Orientierungen, welche die «geschlechtstypischen» Bildungs- und Erwerbsentscheide von Frauen und Männern bis hin zur herkömmlichen Verteilung von Care-Aufgaben in Partnerschaft/Familie zu bestätigen scheinen. Um diesen Kreislauf zu durchbrechen, muss auf verschiedenen Ebenen zugleich angesetzt werden.

So sollten etwa junge Frauen und Männer schon von ihren Eltern, von Betreuungs- und Lehrpersonen zu Bildungs- und Berufswegen ermutigt werden, die bis anhin als «untypisch» gelten. Eine wichtige Rolle kommt überdies den Arbeitgebern zu: Die Betriebe

müssen lernen, stereotype Vorstellungen von Eignung und Leistung zu überwinden und alternative Laufbahn- und Karrieremuster für Frauen und Männer zu unterstützen. Sie müssen Arbeitsmodelle bereitstellen, die es beiden Geschlechtern ermöglichen, die gesellschaftlich unverzichtbaren Aufgaben im Bereich Care wahrzunehmen. Und nicht zuletzt gilt es Politikfelder und gesetzliche Regelungen (wie z.B. die Steuergesetzgebung und das Sozialversicherungsrecht) sorgfältig darauf hin zu durchleuchten, inwiefern sie inskünftig eine umfassende Erwerbsbeteiligung von Frauen nicht bestrafen, sondern begünstigen können.

Hinweis

Literatur

Literatur zum Artikel finden Sie unter: www.sagw.ch/bulletin

Zur Autorin

Brigitte Liebig



Prof. Dr. Brigitte Liebig studierte Psychologie und Soziologie an den Universitäten Frankfurt/M., Zürich, Berlin und promovierte 1996 zu Fragen der Geschlechtergleichstellung in der Schweizer Politik und Wirtschaft. Seit 2006 ist sie Professorin für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Seit 2008 amtiert sie als Präsidentin der Leitungsgruppe des Nationalen

Forschungsprogramms 60 «Gleichstellung der Geschlechter» (NFP 60) des Schweizerischen Nationalfonds.

Sozialrecht und Arbeitsmarkt

Thomas Gächter, Rechtswissenschaftliches Institut, Universität Zürich

Das die Arbeitsmarktintegration aller Menschen, die sich am Arbeitsmarkt beteiligen wollen, nicht optimal funktioniert, wirft die Frage auf, ob das geltende Sozialversicherungsrecht mit den richtigen Instrumenten arbeitet oder allenfalls falsche Anreize setzt. Die nähere Betrachtung zeigt, dass nur ein Teil der Dysfunktionen mit dem Sozialversicherungsrecht verbunden ist; ein anderer Teil liegt im Arbeitsmarkt und dessen aktuellen Gesetzmässigkeiten begründet.

Das Sozialversicherungsrecht soll die Menschen angemessen gegen die wirtschaftlichen Folgen sozialer Risiken (Unfälle, Tod, Alter usw.) schützen. Es ist auf typisierte Ereignisse in einer Gesellschaft ausgerichtet und konstruiert den sozialen Schutz passend für diese Ereignisse. Wenn sich die sozialen Verhältnisse oder die Verhältnisse am Arbeitsmarkt verändern, müssen die Leitbilder des sozialen Schutzes angepasst werden, damit das Sicherungssystem keine Fehlanreize setzt.

Teilzeitarbeit und Mehrfachbeschäftigung

Das Sozialversicherungsrecht ist nach wie vor am Leitbild eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers bei einem einzigen Arbeitgeber ausgerichtet. Im Gegensatz zu ausländischen Systemen bietet das Schweizer System zwar einige Flexibilität für Teilzeitarbeit und Mehrfachbeschäftigung. Der soziale Schutz, insbesondere der Aufbau einer hinreichenden Altersvorsorge, ist gegenwärtig aber für Teilzeitangestellte unbefriedigend, da die Eintrittsschwelle für die zweite Säule relativ hoch ist und grundsätzlich bei einem einzigen Arbeitgeber erreicht werden muss. Dies trifft vorwiegend Frauen, die nach wie vor rund vier Fünftel der Teilzeitbeschäftigten ausmachen. Die geplante Revision «Vorsorge 2020» soll hier wenigstens teilweise Abhilfe schaffen.

Sozialrecht als Fehlanreiz für den Arbeitsmarkt

Gelegentlich ist es aber auch das Sozialversicherungsrecht selbst, das die Arbeitsmarktbeteiligung erschwert. Insbesondere ältere Arbeitnehmer sind für Arbeitgeber aus sozialversicherungsrechtlicher Sicht nicht attraktiv. Einerseits sind die Beiträge für die zweite Säule und damit die Lohnnebenkosten – je nach Reglement der Vorsorgeeinrichtung – höher, andererseits müssen Arbeitgeber bei älteren Arbeitnehmenden das erhöhte Krankheitsrisiko, d.h. das Lohnfortzahlungsrisko, grundsätzlich selbst tragen, da nach wie vor keine obligatorische Krankentaggeldversicherung besteht. Vor allem für Gutverdienende wird zudem der frühzeitige Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt durch die Möglichkeit der Frühpensionierung ab dem 58. Altersjahr mit den Mitteln der zweiten Säule attraktiv gestaltet, was dem Arbeitsmarkt faktisch qualifizierte Arbeitnehmende entzieht. Die Möglichkeit der Frühpensionierung soll gemäss den Plänen des Bundesrats für die «Vorsorge 2020» deshalb massgeblich erschwert werden.

Arbeitsmarkt als faktisches Hindernis für das Sozialrecht

Es sind aber häufig auch die Gesetzmässigkeiten des aktuellen Arbeitsmarktes, die eine Arbeitsmarktbeteiligung faktisch behindern. Menschen mit psychischen Krankheiten etwa, die arbeitsfähig und arbeitswillig sind, werden trotz vorhandener Unterstützungsmassnahmen seitens der Invalidenversicherung vom Arbeitsmarkt nur sehr zurückhaltend aufgenommen. Auch die vielfältigen Massnahmen, die in den jüngsten Revisionen der Invalidenversicherung geschaffen wurden und eine Desintegration vor allem auch psychisch Kranker verhindern sollen, werden eher zurückhaltend genutzt. Ältere Arbeitnehmende finden zudem nur schwer eine neue Stelle, weil die Arbeitgeber die höheren Kosten scheuen, namentlich auch die in der Regel höheren Lohnkosten. Der Bundesrat hat wegen der mangelhaften Nachfrage nach älteren Arbeitnehmenden denn auch darauf verzichtet, für die künftige Revision der Altersvorsorge ein höheres Rentenalter als 65 vorzuschlagen.

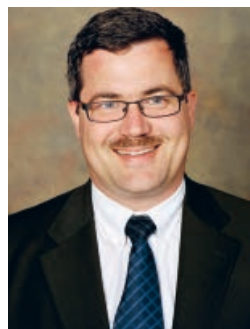
Laufende Reformen

Die Arbeitsmarktbeteiligung vor allem älterer Arbeitnehmer soll im Rahmen der «Vorsorge 2020» insgesamt attraktiver gestaltet werden, da der Vorsorgeschutz auch nach Erreichen des Referenzalters von weiterhin 65 Jahren massgeblich ausgebaut werden kann. Teilzeitarbeit soll besser abgesichert und der frühzeitige

Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt erschwert werden. Alle geplanten Massnahmen versprechen faktisch aber nur Erfolg, wenn der Arbeitsmarkt auch bereit ist, ältere Arbeitnehmende weiterhin zu beschäftigen oder anzustellen und auch Teilzeitbeschäftigte aufzunehmen, deren Lohnnebenkosten sich durch ihre Versicherung in der zweiten Säule erhöhen. Die Wertschätzung gegenüber älteren Arbeitnehmenden sowie gegenüber Teilzeitbeschäftigten mit Fachkompetenz und Erfahrung könnte im Hinblick auf den Fachkräftemangel, der sich im schweizerischen Arbeitsmarkt abzeichnet, entscheidend ansteigen. Die Wertschätzung ist es denn auch, die Arbeitnehmenden Sinn vermittelt und letztlich auch Frustration und den freiwilligen vorzeitigen Rückzug aus dem Arbeitsmarkt verhindert. Nur: Wertschätzung lässt sich vom Gesetzgeber nicht verordnen!

Zum Autor

Thomas Gächter



Prof. Dr. iur. Thomas Gächter ist seit 2006 Inhaber des Lehrstuhls für Staats-, Verwaltungs- und Sozialversicherungsrecht an der Universität Zürich. Er studierte in Zürich und Leuven Rechtswissenschaften und promovierte an der Universität Zürich, wo er sich 2002 habilitierte. Nach einer praktischen Tätigkeit am Zürcher Verwaltungsgericht war er zunächst

SNF-Förderprofessor sowie Professor für Sozialversicherungs- und Gesundheitsrecht an der Universität Luzern, bevor er auf seine gegenwärtige Stelle berufen wurde. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Sozialversicherungs- und Gesundheitsrecht, im Staatsrecht sowie bei den Grundfragen des Verwaltungsrechts.

Début de parentalité et travail: responsabilité de l'employé(e), de l'employeur ou collective?

Rémy Wyler, avocat, Université de Lausanne

54

Le droit social est-il aménagé de manière équilibrée au regard de l'exercice d'une activité salariée au début de la parentalité? Cette question nécessite un examen axé sur les perspectives de tous les intervenants: la mère et le père, leur employeur et la collectivité au moyen de l'assurance sociale. Je concentre mon analyse sur la situation la plus répandue et libérale en Suisse, qui est celle du parent exerçant son activité lucrative dans le cadre d'un contrat de travail de droit privé soumis au Code des obligations.

L'employée bénéficie d'un large spectre de protections liées à la maternité, ce faisceau étant réparti dans plusieurs lois, non nécessairement coordonnées entre elles. Elle dispose d'une protection contre le licenciement au cours de sa grossesse et des 16 semaines qui suivent l'accouchement (art. 336c CO). Elle a droit à un congé maternité de 14 semaines (art. 329f CO). L'employeur ne peut la discriminer en raison de sa situation familiale ou de sa grossesse (art. 3 LEg). Lorsqu'elle est soumise à la loi sur le travail, elle bénéficie du droit d'être dispensée de travailler durant la grossesse et au cours des 16 semaines qui suivent l'accouchement (art. 35a LTr); pendant cette période, elle ne peut être occupée à des travaux pénibles ou dangereux pour elle-même ou l'enfant (art. 35a LTr) et elle peut exiger d'être occupée uniquement à des travaux de jour (art. 35b LTr). La mère ne peut cependant exiger unilatéralement une modification de son taux d'activité en raison de sa maternité.

Dans le cadre de son contrat de travail, le père ne bénéficie d'aucune des protections liée à la maternité. Son seul droit est celui de bénéficier d'un congé usuel le jour de la naissance de son enfant.

Les devoirs de l'employeur

Outre l'obligation d'accorder les protections susmentionnées, l'employeur est tenu à des obligations salariales. En cas d'empêchement de travailler en raison de difficultés de grossesse, il doit le salaire pour la

durée de l'échelle bernoise (art. 324a CO). Lorsqu'il ne peut proposer un travail de remplacement à des activités dangereuses ou pénibles ou à du travail du soir, il est tenu de payer 80% du salaire (art. 35 al. 3 et 35b al. 2 LTr, entrés en vigueur le 1^{er} août 2000). Pour permettre la ratification de la convention n° 183 de l'OIT sur la protection de la maternité, il est prévu de mettre à charge de l'employeur la rémunération des pauses d'allaitement (60 minutes au minimum pour les femmes qui travaillent entre 4 et 7 heures par jour, 90 minutes au-delà).

Les assurances sociales

Les mères bénéficient d'allocations de maternité correspondant à 80% du salaire, plafonnées à CHF 196.-/jour, durant leur congé maternité de 14 semaines, aux conditions prévues par les art. 16b ss LAPG, entrés en vigueur le 1^{er} juillet 2005.

Le bilan des protections

La protection sociale de la maternité est règlementée d'une manière qui nécessite un effort de tous les partenaires sociaux. Les mères soumises à la loi sur le travail doivent prendre à leur charge l'absence de salaire pendant la période de dispense de travailler durant la grossesse et l'allaitement. Lorsque leur salaire mensuel brut est supérieur à CHF 7452.-, en raison du plafonnement, elles ne bénéficient pas de la couverture à 80% de leur salaire par les allocations maternité. La charge financière supportée par les employeurs peut être lourde, même excessivement dans certains cas: par exemple, paiement du salaire en cas d'incapacité de travail durant la grossesse, suivi de l'obligation de payer 80% du salaire lorsque l'employeur ne peut proposer d'alternative à du travail pénible sans bénéficier en retour de la contreprestation de travail, suivi de l'obligation (probable) de compléter les allocations de maternité des employées dont le salaire journalier est supérieur à CHF 245.- durant la période d'interdiction de travailler de 8

Demographie und Generationenmanagement in Unternehmen

Günter Pfeiffer, Demographie Netzwerk Schweiz

55

semaines qui suit l'accouchement (art. 35a al. 3 LTr et 324b CO), suivi de la rémunération des pauses d'allaitement. Dans ce bilan comptable, j'estime qu'il est légitime de conserver une part de responsabilité individuelle des parents.

Développer la protection de la parentalité

Je considère dangereux de demander à l'employeur un accroissement des charges liées à la maternité, ce qui pourrait les décourager d'engager des personnes à risque de parentalité. Les allocations maternité représentent le seul instrument de responsabilité collective. Le droit fédéral accorde une protection inexistante à la paternité. Mon opinion est que l'encouragement et la protection de la parentalité doivent encore être développés. Les développements futurs pourraient passer par un accroissement des prestations des assurances sociales avec un financement solidaire et par l'instauration d'un congé-paternité conçu, en partie du moins, comme une faculté offerte aux pères, toutefois sans contribution salariale mise directement à charge de l'employeur.

L'auteur

Rémy Wyler



Rémy Wyler, docteur en droit, est professeur associé à la faculté de droit de l'Université de Lausanne, au sein de laquelle il enseigne le droit du travail. Il a publié de nombreuses contributions en ce domaine. Il pratique également le barreau en qualité d'associé à l'étude CBWM & Associés à Lausanne.

Der Schweizer Wirtschaft mangelt es an Fachkräften – wie die Situationsanalyse der Fachkräfteinitiative belegt. Der beschleunigte technische Fortschritt erhöht den Fachkräftebedarf der Unternehmen. Gleichzeitig nehmen die Lebenserwartung und das Durchschnittsalter zu. Die Zahl der Personen im Ruhestandsalter wächst auch in den kommenden Jahren schneller als die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter. Vorausschauendes Generationenmanagement nutzt das Potenzial aller Altersgruppen im Unternehmen, um den Strukturwandel zu steuern.

Die Schweiz weist im Vergleich mit anderen OECD-Ländern eine überdurchschnittliche Erwerbsquote und eine höhere Ausbildung älterer Erwerbstätiger und ein höheres Renteneintrittsalter auf. Gleichwohl kommt der Nutzung der Potenziale von Mitarbeitenden im Alter 50 plus sowie von nicht erwerbstätigen Personen im Alter von 55 bis 64 und im Pensionsalter besondere Bedeutung für Wirtschaftswachstum, Innovation und sozialen Ausgleich zu.

Demographische Entwicklung und Fachkräftemangel betreffen grundsätzlich alle Branchen und Unternehmen. In bestimmten Branchen treffen sie jedoch mit einschneidenden Strukturveränderungen zusammen, beispielsweise in der Energiewirtschaft. Weitere Bereiche mit hohem und weiter steigendem Fachkräftebedarf sind der Bereich MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) sowie der Gesundheits-, der Sozial- und der Bildungsbereich.

Innovation und Arbeitsmarktfähigkeit an erster Stelle

Betriebliches Gesundheitsmanagement, altersgerechte Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle tragen in vielen Unternehmen dazu bei, gute Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmende zu schaffen. Diese Bedingungen sind zwar wichtig, stellen jedoch nur Begleitmassnahmen dar. Um das Potenzial der älteren Fachkräfte zu

erhalten und zu nutzen, geht es im Generationenmanagement in erster Linie um Innovation und Arbeitsmarktfähigkeit: In altersgemischten Teams lassen sich bessere Lösungen für die Kunden des Unternehmens entwickeln, und durch lebenslanges Lernen werden sowohl die Produktivität als auch die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden gesteigert.

Entgegen gängigen Vorurteilen nimmt die Innovationsfähigkeit mit steigendem Alter nicht ab. Altersgemischte Teams sind erfolgreicher und innovativer. Junge Mitarbeitende werden als neugieriger und kreativer wahrgenommen; sie verfügen über das aktuelle theoretische Fachwissen. Ältere Mitarbeitende dagegen besitzen wertvolles, im Berufsleben erworbenes Erfahrungswissen, welches nicht rasch erarbeitet oder übertragen werden kann, sowie ein ausgeprägtes berufliches Netzwerk. Erfolgskritisches Erfahrungswissen kann häufig nur transferiert werden, indem erfahrene Kollegen jüngere im Arbeitsalltag begleiten. Die Kombination der Kompetenzen dieser beiden Gruppen gelingt jedoch nur dann, wenn der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen ihnen durch eine Unternehmenskultur des Respekts und des Vertrauens gefördert werden.

Altersgemischte Teams in der Praxis

Altersgemischte Teams sind deshalb in der erfahrungsbasierten, ko-kreativen Produktentwicklung der Pharma-, Automobil- und Maschinenbauindustrie weit verbreitet und erfolgreich. Auch im Kundendienst, beispielsweise von Banken und Versicherungen, werden altersgemischte Beraterteams eingesetzt, um die über Jahre aufgebauten Kundenbeziehungen von älteren an jüngere Mitarbeitende zu übergeben.

Als Folge des Fachkräftemangels und zur Nutzung des Erfahrungswissens von älteren Mitarbeitenden wurden in den letzten Jahren auch verstärkt unternehmensinterne Beratungsteams aufgebaut. In der Schweiz gilt ABB consenec als Modell, Novartis, SBB und Swisscom setzen ebenfalls erfolgreich ältere Fach- und Führungskräfte in der Beratung und Wissensvermittlung ein. In Deutschland nutzen zwei Drittel der DAX-Unternehmen interne Beratungsteams, die teilweise selbst altersgemischt aufgestellt sind.

Anforderungen an die Führung

(Alters-)gemischte Teams stellen erhöhte Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende. Der offene Austausch und die vertrauensvolle Zusammenarbeit über die Generationen muss im Firmenalltag gepflegt und weiterentwickelt werden. Für erfolgreiches lebenslanges Lernen ist entscheidend, Grundkompetenzen wie Flexibilität, Mobilität, Neugier, Offenheit und personelle Vernetzung zu stärken – und zwar für alle Altersgruppen. Deshalb findet beispielsweise die berufliche Bildung in vielen Schweizer Unternehmen heute projektorientiert, in verschiedenen Abteilungen und an unterschiedlichen Standorten statt.

Hinweis

Literatur

Literatur zum Artikel finden Sie unter: www.sagw.ch/bulletin

Zum Autor

Günter Pfeiffer



Dr. Günter Pfeiffer lebt in Bern und arbeitet als Interim-Manager, Berater und Dozent an den Universitäten Basel und Fribourg. Seine Interessenschwerpunkte sind Menschen und Unternehmen im Umbruch. Er ist Präsident des Demographie Netzwerks Schweiz (ddn Schweiz).
guenter.pfeiffer@demographie-netzwerk.ch
www.demographie-netzwerk.ch

Betriebliche und organisatorische Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit in späteren Erwerbsjahren

François Höpflinger, Mitglied der Leitungsgruppe des Zentrums für Gerontologie, Universität Zürich

Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation älterer Arbeitskräfte wird von den aktuellen Arbeitsanforderungen und den bisher erlebten Arbeitsbelastungen bestimmt. Altersbedingte körperliche Veränderungen können zu Leistungseinbussen beitragen, gleichzeitig können jedoch soziale Kompetenzen und Erfahrungen zu Leistungsgewinnen beitragen. Insgesamt zeigen sich zwischen dem chronologischen Alter und der Arbeitsfähigkeit nur geringe (negative) Beziehungen.

Was ältere Arbeitskräfte auszeichnet, sind ausgeprägte individuelle Unterschiede von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation. Frauen und Männer in späteren Erwerbsjahren blicken auf unterschiedliche Erwerbsbiographien zurück, und sie haben auch unterschiedliche Lebensstrategien entwickelt, um mit beruflichen Anforderungen und Belastungen umzugehen. Diese Heterogenität weist eine zentrale Folge auf: Betriebliche und organisatorische Massnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte sind zielgruppenspezifisch auszurichten.

Risiken für die Leistungsfähigkeit

Zentrale berufliche Risiken in späteren Erwerbsjahren, die Leistungsfähigkeit sowie Innovationsfähigkeit und Arbeitsmotivation älterer Arbeitskräfte in bedeutsamer Weise verringern können, sind namentlich folgende Faktoren:

a) beruflich und privat bedingte körperliche Einschränkungen (wie Rückenschmerzen) und ein langjährig hohes Stressniveau. Dies kann durch körperlich entlastende Arbeiten, aber auch durch erhöhte Erholungsphasen (Sabbaticals) sowie Teilzeitarbeit gegen Berufsende bewältigt werden. Körperliche und psychische Gesundheitsförderung vermag vor allem in körperlich und/oder psychisch anspruchsvollen Berufen die Leistungsfähigkeit auch in späteren Berufsphasen zu erhalten;

- b) fehlende Fort- und Weiterbildung und Abnahme der Weiterbildungsmotivation gegen Berufsende. Ältere Erwerbspersonen sind ebenso lernfähig wie Jüngere, aber ihre Lernmotivation hängt von der bisherigen Lernbiographie und ihren beruflichen Perspektiven ab («Warum soll ich noch lernen, wenn ich in zwei Jahren pensioniert werde?»). Teilzeitarbeit auch nach dem Rentenalter kann beitragen, auch in späten Berufsjahren lernmotiviert zu verbleiben;
- c) ein zu langes Verbleiben in der gleichen Stelle mit den gleichen Aufgaben kann nicht nur zur beruflichen Demotivation führen, sondern auch zur Erstarrung in Routinen, wodurch die Innovationsfähigkeit leidet. «Job-Enrichment» sowie ein gezielter Einbezug in neue Projektarbeiten oder neue Aufgabenbereiche können dem entgegenwirken;
- d) unbewältigtes Altern und Probleme im Generationenaustausch (wie Nicht-Akzeptanz des eigenen Alters oder ein fehlender intergenerationeller Wissensaustausch) können zu Unverständnis zwischen Jung und Alt beitragen und beispielsweise die Akzeptanz eines Generationenwechsels in der Führung behindern. Gegenseitiges Generationenlernen kann Innovations- und Erfahrungskultur verbinden, aber auch verhindern, dass mit der Pensionierung von Fachpersonen Wissenslücken entstehen oder wertvolle Kundenkontakte verloren gehen;
- e) fehlende Perspektiven in den letzten Berufsjahren können zu innerer Kündigung oder zum stillen Verharren in gewohnten Arbeitsabläufen führen. Attraktive Möglichkeiten, auch nach dem AHV-Alter – teilzeitlich – weiter engagiert zu verbleiben, erhöhen die Motivation vor allem hochqualifizierter Personen, sich auch in den letzten Berufsjahren betrieblich zu engagieren.

Arbeitsfähigkeit durch Altersmanagement erhalten

Eine hohe Arbeitsfähigkeit in späteren Berufs- und Erwerbsjahren lässt sich daher sowohl durch Erhalt und Stärkung von beruflichen Kompetenzen als auch durch eine (alters-)angepasste Gestaltung der Erwerbsarbeit erreichen. Moderne Arbeitsfähigkeitsmodelle 50+ berücksichtigen sowohl individuelle wie betriebliche Einflussfaktoren auf Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation langjähriger und/oder älterer Erwerbspersonen. So geht es bei einigen Gruppen älterer Erwerbstätiger darum, Arbeitsplatz und Arbeitsformen leistungsgerecht anzupassen, etwa durch körperlich weniger belastende Arbeitstätigkeiten. Bei anderen älteren Erwerbstätigen steht eher die individuelle Stärkung fachlicher Kompetenzen – etwa durch Weiterbildung – im Zentrum, und

«erfolgreiches Altern» setzt permanente Investitionen in die Kompetenz- und Gesundheitserhaltung voraus. Altersmanagement ist verhältnis- und verhaltensorientiert. Gleichzeitig ist zu beachten, dass sich mit steigendem Lebensalter auch die Generationenbeziehungen – mit Arbeitskollegen oder Kunden – verändern, und Altersmanagement umfasst immer auch Aspekte von Generationenmanagement.

58

Hinweise

Web-Adressen

Internet-Adressen zum Thema:

www.silberfuchs-netz.ch (Netzwerk Berufserfolg 45+, alters- und generationengerechte Arbeitsgestaltung u.a.)

www.demographie-netzwerk.ch (Lösungen/Strategien zur demographischen Alterung der Arbeitswelt)

www.demografiefitness.ch (Instrumente zur Erfassung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte 50+)

Zum Autor

François Höpflinger



Prof. Dr. François Höpflinger ist Titularprofessor für Soziologie und Mitglied der Leitungsgruppe des Zentrums für Gerontologie an der Universität Zürich. Forschungsschwerpunkte sind Demographie, Familienwandel, Generationenbeziehungen

und Wandel des Alterns. 1991 bis 1998 Programmleitung des Nationalen Forschungsprogramms «Alter, Vieillesse, Anziani» und 1998 bis 2008 Forschungsdirektor am Universitären Institut «Alter und Generationen» (INAG) in Sion. Seit 2009 selbständig tätig im Bereich von Alters- und Generationenforschung und demographischem Wandel. 2013 Preisträger der Stiftung Dr. J. E. Brandenberger. (Internet: www.hoepflinger.com)

L'égalité entre les sexes: un défi pour le vieillissement actif

Nicky Le Feuvre, Morgane Kuehni, Magdalena Rosende, Céline Schoeni, Institut des sciences sociales, Université de Lausanne

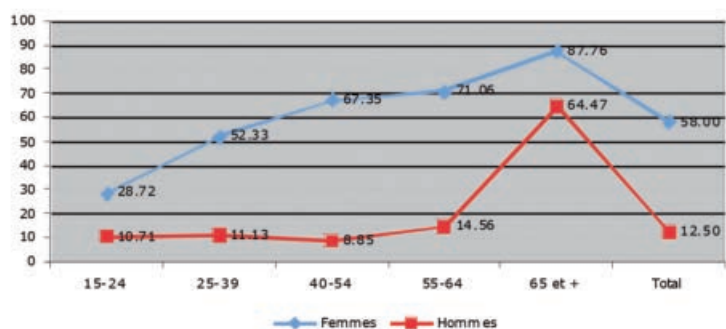
Le projet Egalité des seniors en emploi (EGALISE), mené au sein du Programme national de recherche «Egalité entre hommes et femmes» (PNR 60)¹ du Fonds national suisse, a permis d'éclairer les enjeux du «vieillissement actif» sous l'angle du genre. A partir d'une enquête menée dans quatre grandes entreprises de la grande distribution, de la santé et des transports, ce projet a exploré la recomposition des inégalités de sexe chez les plus de 50 ans en Suisse.²

Avec un taux d'emploi de 68% chez les 55–64 ans, contre 46% en moyenne européenne, la Suisse fait partie des rares pays où la majorité de la population active travaille jusqu'à l'âge légal de la retraite. Néanmoins, l'histoire de vie antérieure des individus détermine très largement les conditions dans lesquelles ils abordent la seconde partie de carrière. Ainsi, les seniors qui ont connu des interruptions dans leur parcours professionnel (maladie, chômage) ont peu de possibilités de quitter précocement le marché du travail, parfois au détriment de leur santé. Il en va de même pour beaucoup de femmes, puisqu'elles ont souvent eu des parcours discontinus et/ou à temps partiel en première partie de carrière (voir graphique 1, p. 59)

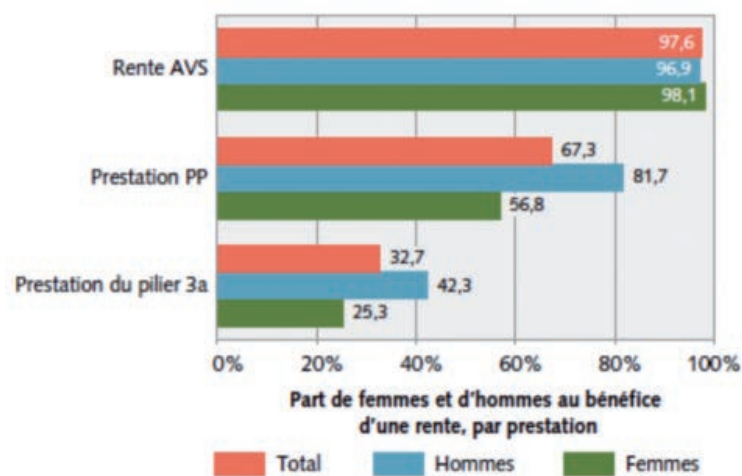
Les modalités de calcul des rentes de prévoyance vieillesse poussent également certaines catégories de seniors à se maintenir le plus longtemps possible sur le marché du travail. Cela est particulièrement le cas pour les femmes ayant connu une rupture conjugale, surtout quand le divorce intervient après plusieurs années consacrés exclusivement aux activités domestiques de care (voir graphique 2, p. 59).

1 <http://www.nfp60.ch/F/Pages/home.aspx>

2 Avec l'aimable autorisation de l'éditeur, nous reprenons ici une partie des résultats présentés dans l'article «Gestion des âges et égalité: des enjeux clés souvent négligés» paru dans *HR Today*, 3/2013, pp. 38–39



Graphique 1: Part de l'emploi à temps partiel selon l'âge et le sexe en Suisse, 2010 (%). Source: OFS, ESPA, 2010



Graphique 2: Part de femmes et hommes au bénéfice d'une rente, par type de prestation, 2012 (%). Source: OFS, DEMOS, n° 2, mai 2012:8

Les femmes seniors: un angle mort des politiques d'entreprise

Malgré la présence croissante des femmes seniors sur le marché du travail helvétique, leurs préoccupations sont singulièrement absentes des politiques de gestion des ressources humaines. Tout d'abord, les mesures de gestion des âges demeurent faiblement développées au sein des grandes entreprises suisses. Lorsqu'elles existent, elles concernent surtout l'aménagement des fins de carrière de groupes professionnels spécifiques – cadres, techniciens ou ouvriers qualifiés – dans lesquels les femmes sont minoritaires. En deuxième lieu, les politiques d'égalité ont tendance à circonscrire les actions de «conciliation» des temps de vie à la maternité et à la présence d'enfants en bas âge. La période de la deuxième moitié de carrière est entièrement passée sous silence, et cela est particulièrement le cas pour les femmes peu qualifiées.

Cela est d'autant plus problématique que de nouvelles charges de care (prise en charge de parents âgés dépendants, «dépannage» ponctuel ou engagement régulier en matière de garde des petits-enfants, etc.) viennent s'ajouter à la persistance d'une répartition inégalitaire du travail domestique. Les femmes seniors constituent donc un angle mort des politiques d'entreprise, tant en matière d'égalité qu'en matière de gestion des âges.

Quelques pistes d'action

Pour faire face aux défis du vieillissement actif, il semble urgent de rompre avec une conception linéaire et ternaire (formation – emploi – retraite) des parcours de vie, calquée sur un modèle qui est aujourd'hui révolu pour la plupart des hommes et qui n'a jamais été adaptée à la situation de la majorité des femmes. C'est seulement à ce prix et en développant une meilleure articulation des politiques de gestion des âges et des mesures de promotion de l'égalité que les entreprises pourront s'assurer que leurs réponses aux injonctions politiques en faveur du «vieillessement actif» ne creusent pas davantage les inégalités entre les sexes.

Le projet et l'équipe

Le projet EGALISE (Egalité des seniors en emploi) du PNR 60 a été réalisé au sein de l'Institut des Sciences sociales (ISS) de l'Université de Lausanne, par une équipe de recherche composée de: Nicky Le Feuvre (resp.), Morgane Kuehni, Magdalena Rosende et Céline Schoeni. Contact: Nicky.LeFeuvre@unil.ch



De gauche à droite: Nicky Le Feuvre, Céline Schoeni, Magdalena Rosende et Morgane Kuehni

Über 50 in der Altersfalle – ein strukturelles Problem, das in keiner Statistik erscheint

Pascal Scheiwiller, Managing Director Lee Hecht Harrison (LHH)

60

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 50 werden zunehmend von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen, es entstehen Sozialfälle. Und trotzdem redet die offizielle Schweiz nur vom Arbeitskräftemangel. Worum geht es?

Tatsache ist: Alter gilt heute nicht mehr als Schutz bei Abbau- und Kündigungsentscheidungen; Unternehmen kündigen oder selektionieren vermehrt systematisch nach Alterskriterien; als Ü50 eine neue Stelle zu finden, ist schwierig; von den Schwierigkeiten betroffen sind vermehrt der Tertiärsektor und die höher und hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte. Und es ist ausserdem eine Tatsache, dass dieses strukturelle Problem des Arbeitsmarktes nach wie vor tabuisiert wird. Ausgesteuerte bleiben nicht mehr beim RAV angemeldet und erscheinen in den Statistiken daher nicht einmal als Langzeitarbeitslose. Strukturelle Arbeitsmarktverzerrungen können somit statistisch nicht auf den Punkt gebracht werden. So wird dieses Thema von Arbeitgeberseite leicht weggewischt und dementiert.

Schwierige Situation der Ü50

Woher kommt diese strukturelle Problematik? Ist nicht die Rede von einem signifikanten Fachkräfte- und Qualifikationsmangel? Haben nicht ältere Mitarbeiter entscheidende Vorteile, weil sie über Erfahrung verfügen, Stabilität versprechen und zu Loyalität bereit sind? – Es gibt viele Gründe, warum Ü50 trotzdem unter Druck geraten:

- Flexibilität und Veränderungskompetenz sind heute wichtiger als Loyalität und Commitment. Die eigene Arbeitssituation durch Arbeitgeberwechsel zu optimieren, ist normal geworden. Dadurch sinken aber die gegenseitige Verpflichtung und die soziale Verantwortung der Unternehmen. Alter schützt nicht mehr vor Kündigungen.
- Kündigungen sind häufig eine kollektive Folge von organisationalen Entscheidungen der oberen Führungs-

ebene, bedingt durch die zunehmende Dynamik in der Wirtschaft. Dies führt dazu, dass die Kündigungsentscheidung anonymisierter und unpersönlicher abläuft. Somit kann man dem einzelnen persönlichen Schicksal kaum mehr gerecht werden. Alter schützt auch deshalb nicht mehr vor Kündigungen.

- Das Arbeitsumfeld ist sehr technologisch und globalisiert geworden. Neue Schlüsselkompetenzen wie Lernfähigkeit, Flexibilität, Englisch als Corporate Language, Umgang mit neuen Kommunikationsmitteln etc. werden den jüngeren Generationen eher zuge-
traut.
- Die Abweichungstoleranz der Unternehmen in der Rekrutierung hat stark abgenommen. Unternehmen sind nicht mehr bereit, Zeit und Geld in den Aufbau von teil-passenden Mitarbeitern zu stecken. So fallen gerade ältere Mitarbeiter, die ihr Profil nicht mehr laufend an die Marktbedürfnisse angepasst haben, schnell einmal durch.
- Auf dem globalisierten Arbeitsmarkt gibt es eine fast unbeschränkte Auswahl an jungen und gut qualifizierten Arbeitskräften. Die Globalisierung der Arbeitsmärkte verstärkt den Wettbewerb. Das wird auch durch die Rückkehr zur Kontingentierung nicht vermieden werden.
- Das grösste Problem ist allerdings, dass die ganze Problematik tabuisiert wird. Arbeitgeber ignorieren sie schlicht und einfach, um der Diskussion der Schuldfrage und der Verantwortung zu entkommen. Die Betroffenen selber verstecken oft das Problem. Wenn ein hoch Qualifizierter über Jahre arbeitslos ist und gleichzeitig täglich in der Presse lesen muss, dass die Unternehmen in der Schweiz keine Fach- und Führungskräfte finden, dann ist das zermürend, entmutigend und erniedrigend. Das führt dazu, dass Betroffene ihre Situation nicht nach aussen tragen und sich zurückziehen. Bei der Stellensuche ist das nicht zuträglich, vor allem weil die meisten Stellen über Netzwerke und Kontakte vermittelt werden.

Ü50 und die Arbeitsmarktfähigkeit

Es gibt aber auch einige Ü50, die trotz der beschriebenen Phänomene problemlos in der Arbeitswelt etabliert bleiben, ihre Karriere weitertreiben und sogar bei einer Kündigung rasch wieder eine vielleicht sogar bessere Stelle finden. Das ist eine individuelle Frage, welche stark vom Profil und der Persönlichkeit des Betroffenen abhängt, und auch ob die Branche eine jahrzehntelange Erfahrung estimieren kann. Dennoch macht der stetig ansteigende Anteil von Ü50 unter den Langzeitarbeitslosen wie auch Ausgesteuerten (und somit nicht mehr registrierten Arbeitslosen) unmissverständlich klar, dass die Arbeitsmarktfähigkeit im Alter abnimmt.

Empfehlungen für Ü50

1. **Schutz vor Kündigung im Alter:** Es empfiehlt sich, als Ü50 in weitere Weiterbildungen zu investieren, sich flexibel auf die betrieblichen und persönlichen Kompetenzbedürfnisse einzulassen, Lohnflexibilität zu zeigen und mit den Arbeitgebern und Vorgesetzten einen gemeinsamen Aktionsplan zu entwickeln. Durch diesen Ansatz nehmen Sie den Arbeitgeber in die Mitverantwortung, und Sie können frühzeitig auf entstehende Abweichungen der Erwartungen reagieren. Dies reduziert die Kündigungswahrscheinlichkeit signifikant.
2. **Schutz vor Langzeitarbeitslosigkeit:** Wenn Sie trotzdem gekündigt werden und keine Arbeit haben, ist es entscheidend, zumindest für sich selber das Thema zu ent-tabuisieren. Anstatt sich diskret zurückzuziehen, sollten Sie offen über Ihre Geschichte und Ihre Situation sprechen. Einerseits treten Sie damit viel authentischer, stärker und selbstsicherer auf, andererseits aktivieren Sie damit alle möglichen und bei der Stellensuche so wichtigen Netzwerke.
3. **Was alle beitragen können:** Es ist wichtig, dieses strukturelle Problem endlich zu anerkennen und nicht kleinzureden oder gar zu ignorieren. Entschei-

dend ist, dass wir natürlich und offen mit den Betroffenen umgehen und sie unterstützen. Und wo betriebswirtschaftliche Maxime der unternehmerischen Verantwortung als Zielkonflikt gegenübersteht, sollen ein gesundes Augenmass und soziale Verantwortung wieder Überhand gewinnen.

Zum Autor

Pascal Scheiwiller



Dr. Pascal Scheiwiller führt als Managing Director seit mehreren Jahren Lee Hecht Harrison (LHH) in der Schweiz, eine Anbieterin von Talententwicklungslösungen mit Fokus auf berufliche Neuorientierung sowie Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden. Er ist als Länderchef und Repräsentant von LHH auch im Executive-Management-Team der Adecco Schweiz vertreten. Pascal

Scheiwiller studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG) und der Ecole Supérieure de Commerce in Paris (ESCP). Er promovierte im Anschluss an der HSG in St. Gallen und schrieb seine Dissertation über mögliche Innovationen in der HR-Beratung.

Betriebliches Gesundheitsmanagement heute: Hin zu salutogenen Organisationen

Georg Bauer, Universität und ETH Zürich

62

In der heutigen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft stehen nicht mehr physische, sondern vor allem psychosoziale Arbeitsprozesse im Vordergrund. Der Wirtschaft genügen nicht mehr nur körperlich arbeitsfähige Mitarbeitende – diese sollen angesichts des Wettbewerbsdrucks auch kognitiv, emotional und sozial Höchstleistungen erbringen. Parallel haben die immer besser gebildeten Arbeitnehmer steigende Ansprüche an Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung bei der Arbeit – aber angesichts hoher Arbeitsintensität und Dauererreichbarkeit auch an ihre Work-Life-Balance.

Dieser Kontextwandel erfordert ein erweitertes, salutogenetisches Gesundheitsverständnis: Neben der Vermeidung von Krankheit und Erhalt der (physischen) Arbeitsfähigkeit als Domäne des gesetzlichen Gesundheitsschutzes wird die Entwicklung positiver Gesundheit bei der Arbeit als gelingende Selbst-Erfüllung wichtiger. Zudem sind neben den physischen und chemischen Risiken vermehrt psychosoziale Faktoren zu beachten. Diese umfassen kognitive, emotionale und soziale Aspekte der Arbeitsaufgabe, aber auch der damit einhergehenden Beziehungen zu Vorgesetzten, KollegInnen oder KundInnen. Beachtung finden sie bisher vor allem bezüglich ihrer negativen Auswirkungen. So kann chronischer Stress bei der Arbeit das Risiko für verschiedene körperliche (z.B. Herzinfarkt, Nacken- und Rückenschmerz) und psychische Erkrankungen (z.B. Angstzustände, Depression, Burnout) mehrfach erhöhen. Günstige psychosoziale Arbeitsbedingungen können aber auch die Persönlichkeitsentwicklung sowie die positive Gesundheit bei der Arbeit im Sinne eines erfüllenden, engagierten und produktiven Arbeitslebens fördern.

Corporate Health Index (CH-Index): Psychosoziale Faktoren sichtbar machen und kontinuierlich verbessern

Ob die negativen oder die positiven Wirkungen heutiger Arbeit überwiegen, hängt zentral vom Verhältnis der pathogenen, psychosozialen Belastungen (z.B. Zeitdruck, Unterbrechungen, unklare Rollen) und der salutogenen, psychosozialen Ressourcen der Arbeit ab (z.B. Entscheidungsspielräume, ganzheitliche Tätigkeit, Wertschätzung durch Vorgesetzte und KollegInnen). Diese sind heute wissenschaftlich valide mess- und damit auch optimierbar. So erhebt etwa der CH-Index der Universität und ETH Zürich über eine einfache Mitarbeitendenbefragung die zentralen Ressourcen und Belastungen aus Sicht der Mitarbeitenden, verrechnet diese zu einer Kennzahl und setzt sie mit relevanten Ergebnissen in Verbindung (Abb. 1, S. 63). Überwiegen die Ressourcen die Belastungen, geht dies belegtermassen mit deutlich weniger Gesundheitsstörungen und Absenzen sowie erhöhtem Arbeitsengagement und erhöhter Leistung einher. Der CH-Index macht dem Betrieb diese Zusammenhänge und das Verbesserungspotenzial ganz konkret für die eigene Belegschaft sichtbar. Die zentrale Aussage ist, dass von einem günstigen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis alle profitieren – während das Verbleiben im überlasteten, roten Bereich wie bei einem Motor nur zu unnötigem Verschleiss und Leistungsabfall führt.

Führung und Mitarbeitende sehen zudem anhand der detaillierten Resultate, welche konkreten Belastungen abzubauen und welche Ressourcen zu stärken sind. In Führungs- und Teamentwicklungs-Workshops lassen sich so gezielt entsprechende Massnahmen entwickeln. Eine umfassende Interventionsstudie mit sechs

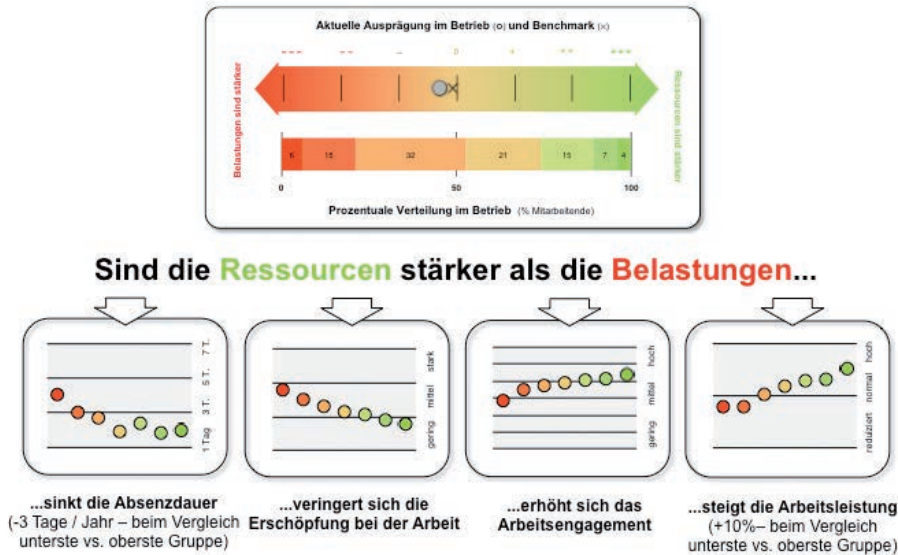
Corporate Health Index (CH-Index)


Abbildung 1: Corporate Health Index (CH-Index)

Schweizer Grossunternehmen und 5000 Mitarbeitenden belegte, dass es sich bei dem CH-Index um ein valides Instrument handelt, welches sich in unterschiedlichen Branchen, Berufs- und Altersgruppen einsetzen und gezielt verbessern lässt.

Salutogene Organisationen: Mehrwert für Mensch, Wirtschaft und Gesellschaft

Mit dem CH-Index werden psychosoziale Faktoren und (positive) Gesundheit zu legitimen, fassbaren Zielgrössen, die sich verbessern lassen. Der von Experten zu schützende Arbeitnehmer wird zum aktiven Mitgestalter seiner Arbeitsbedingungen, was ihn länger gesund und motiviert im Arbeitsprozess halten wird. Gerade angesichts des demographischen Wandels wird dies die Sozialwerke entlasten. Mit dem CH-Index werden Betriebe zu salutogenen Organisationen, die sich kontinuierlich verbessern und somit wettbewerbs- und innovationsfähiger sind. Da in der EU die regelmässige Optimierung psychosozialer Arbeitsbedingungen bereits gesetzlich verlangt und umgesetzt wird, steht in der Schweiz eine analoge Regelung und fachliche Unterstützung von Betrieben dringend an, um den Anschluss an ein sich abzeichnendes, qualitatives Wirtschaftswachstum in Europa nicht zu verpassen.

Zum Autor

Georg Bauer



PD Dr. med. DrPH Georg Bauer ist Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler und Leiter der Abteilung Public & Organizational Health am Institut für Sozial- und Präventivmedizin der UZH. Seine Forschungsschwerpunkte sind Konzepte von Gesundheit und Salutogenese, Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Gesundheit sowie salutogene Organisationsentwicklung.

Lebensphasenorientierte Personalarbeit für einen effizienten Arbeitsmarkt

Interview mit Johann N. Schneider-Ammann, Vorsteher des Eidg. Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)

64

(bk) Aus dem Papier «Fachkräfteinitiative – Situationsanalyse und Massnahmenbericht» des WBF geht hervor, dass der Wettbewerb um hoch qualifizierte Arbeitskräfte zunehmen wird. Ebenso wird festgehalten, dass sich dieser Bedarf sowohl aus ökonomischen wie aus gesellschaftlichen Gründen nicht allein durch Zuwanderung abdecken lässt. Als Lösungsansätze werden unter anderem die «Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie» und die «Schaffung guter Voraussetzungen zur Erwerbstätigkeit bis zur Pensionierung und darüber hinaus» genannt.

BEATRICE KÜBLI Herr Bundesrat Schneider-Ammann, welches sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten drei Rahmenbedingungen für einen funktionierenden und effizienten Arbeitsmarkt in der Schweiz?

JOHANN SCHNEIDER-AMMANN Es braucht einen flexiblen Arbeitsmarkt, ein qualitativ hochstehendes Bildungssystem und Rechtssicherheit.

BK Im Papier «Fachkräfteinitiative – Situationsanalyse und Massnahmenbericht» steht unter Lösungsansätzen, dass die Kantone und Gemeinden für ein bedarfsgerechtes Angebot an familien- und schulergänzenden Tagesstrukturen sorgen sollen. Wie lässt sich diese Forderung umsetzen und welche Hindernisse stellen sich?

JSA Tatsächlich sind aufgrund der föderalen Kompetenzverteilung Kantone, Gemeinden und Dritte für

«Hindernisse stellen sich aufgrund der zersplitterten Kompetenzen und bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten.»

den Ausbau von Kinderbetreuungsstrukturen zuständig. Sie müssen den lokalen Gegebenheiten angepasste

Trägerschaften und Finanzierungsmodelle finden. Hindernisse stellen sich aufgrund der zersplitterten Kompetenzen und bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten. Der Bund unterstützt die Schaffung zusätzlicher Plätze mit einem bis Ende Januar 2015 befristeten Impulsprogramm. Damit das Rad nicht immer neu erfunden wird und zur Förderung des Erfahrungs- und Informationsaustauschs stellt der Bund eine Internetplattform www.berufundfamilie.admin.ch über kantonale und kommunale Massnahmen zur Verfügung. Die auf dieser Infoplattform veröffentlichten kantonalen und kommunalen Budgets zeigen, dass diese Ausgaben für die familienergänzende Kinderbetreuung in den vergangenen Jahren mehrheitlich gestiegen sind.

BK Sollte sich der Bund stärker engagieren?

JSA In der Volksabstimmung vom 3. März 2013 wurden der neue Verfassungsartikel über die Familienpolitik und damit auch mehr Kompetenz für den Bund abgelehnt. Dieser knappe Entscheid ist zu respektieren. In Erfüllung eines parlamentarischen Vorstosses wird der Bundesrat aber in einem Bericht prüfen, wie die schweizerische Familienpolitik (u.a. auch die familienergänzende Kinderbetreuung) im Rahmen der geltenden Zuständigkeiten weiterentwickelt werden kann und mit welchen Instrumenten und Mitteln dies zu erreichen wäre.

BK Wie ist der Stand der Dinge beim vom Bund lancierten nationalen Projekt «250 Unternehmen engagieren sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie»?

JSA Das Projekt befindet sich im Moment noch in der Pilotphase. Bis im Sommer wird diese abgeschlossen sein und es kann über das weitere Vorgehen entschieden werden.

BK Im Papier «Fachkräfteinitiative – Situationsanalyse und Massnahmenbericht» ist die Erarbeitung des Konzeptes «Generationenmanagement» in der Bundesverwaltung erwähnt, in welchem unter anderem die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden über das ordentliche Pensionsalter hinaus geprüft werden soll. Welche Massnahmen und Strategien sind hier vorgesehen?

JSA Die berufliche Vorsorge ermöglicht mittels Beitragsprimat die flexible Pensionierung ab dem 60. Altersjahr. Ab dem 65. Altersjahr kann zudem, mit dem Einverständnis des Arbeitgebers, bis spätestens zum 70. Altersjahr weitergearbeitet werden. Die formellen Grundlagen für die Weiterbeschäftigung über das ordentliche Pensionierungsalter sind folglich bereits gegeben. Auch verfügt die Bundesverwaltung über die personalrechtlichen Grundlagen für Teilzeitarbeit in allen Altersstufen. Für die Umsetzung bzw. Anwendung dieser Arbeitsmodelle sind nebst der Rolle der Führungskraft die generelle Einstellung zu älteren Mitarbeitenden und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit wichtige Handlungsfelder. Hier setzt das Konzept Generationenmanagement an, dessen Ziele im Wesentlichen

«Mit der lebensphasenorientierten Personalarbeit sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Berufs- und Privatleben besser vereinbaren zu können».

darin bestehen, Massnahmen und Strategien zu definieren, um dem als Folge des demographischen Wandels entstehenden Mangel an Arbeitskräften entgegenzutreten. Den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit auch über eine verlängerte Lebensarbeitszeit hinweg zu gewährleisten und das Schaffen von Rahmenbedingungen, um Berufs- und Privatleben in allen Lebensphasen vereinbaren zu können, soll mit der Einführung der lebensphasenorientierten Perso-

nalarbeit erreicht werden. Diese umfasst alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum Berufsausstieg. Sie ist altersunabhängig und berücksichtigt nebst der Generationenvielfalt auch, dass die Mitarbeitenden in den jeweiligen Lebensphasen unterschiedliche Bedürfnisse und Prioritäten haben. Dadurch wird auch eine innovative, flexible und vor allem altersneutrale Unternehmenskultur gefördert.

BK Welche Massnahmen sollen zuerst umgesetzt werden?

JSA Aufgrund der Erkenntnisse aus den Umsetzungsarbeiten des Konzepts Generationenmanagement wurden folgende Massnahmen priorisiert: Die Bundesverwaltung soll zukünftig über eine umfassende Personalstrukturanalyse verfügen, welche auch Zukunftsszenarien für die nächsten 5-10 Jahre enthalten soll. Dies ermöglicht eine frühzeitige Erkennung, inwieweit und in welchen Bereichen die Bundesverwaltung von den Auswirkungen des demographischen Wandels betroffen ist. Zudem soll die Analyse als Frühwarnsystem dienen und Chancen und Risiken in der Zusammensetzung der Altersstruktur aufzeigen.

Als weitere Massnahme soll ein Austrittsmonitoring eingeführt werden. Dabei handelt es sich um eine systematische und anonyme Erfassung der Austrittsgründe der Mitarbeitenden. Das Austrittsmonitoring ist nebst der Personalstrukturanalyse ein wichtiges Instrument im Bereich der Personalrisiken. Es können Stärken und Schwächen der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin ermittelt und gezielte und effektive Massnahmen initiiert werden.

BK Wo liegen die Herausforderungen bei der Umsetzung und wie gehen Sie damit um?

JSA Die lebensphasenorientierte Personalarbeit steht und fällt mit den Führungsverantwortlichen.

66

Verschiedene Forschungsarbeiten zeigen, dass gute Führung der zentrale Schlüssel zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeitenden und vor allem der älteren ist. Deshalb wird das Thema Generationenmanagement zukünftig in die Führungsausbildung der Bundesverwaltung implementiert.

«Gute Führungskräfte sind der zentrale Schlüssel zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit.»

Die Lancierung verschiedener Kommunikationsmassnahmen soll das Problembewusstsein für die Thematik schärfen und die gesamte Belegschaft sensibilisieren.

BK Wie kann ein Generationenmanagement bzw. wie können Massnahmen und Strategien zum Verbleib von älteren Arbeitnehmenden in der Wirtschaft implementiert und umgesetzt werden? Was kann der Bund dazu beitragen?

JSA Die Rolle des Staates beschränkt sich darauf, eine Vorbildfunktion als Arbeitgeber zu übernehmen und gute Rahmenbedingungen anzubieten. Dies sind in groben Zügen die Handlungsinstrumente des Bundes, damit Unternehmen vermehrt flexible Arbeitsbedingungen anbieten. Zum Beispiel wurden in der Fachkräfteinitiative u.a. folgende Massnahmen beschlossen: Im Rahmen der Reform der Altersvorsorge 2020 werden die rechtlichen Grundlagen im Bereich der AHV und der beruflichen Vorsorge für die Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmender verbessert. In den Reformen zur finanziellen Sicherung der Altersvorsorgesysteme prüft der Bund günstige Anreize für eine hohe Arbeitsmarktteilnahme älterer Personen. Zudem werden die Punkte aus dem Projekt Generationenmanagement, die ein Handlungsfeld der Fachkräfteinitiative abdecken, im Rahmen der Berichterstattung, Sensibilisierung

und Information zur Fachkräfteinitiative erwähnt. Schlussendlich prüfen Bund, Kantone und Sozialpartner in ihrem Kompetenzbereich, wie sie die Unterneh-

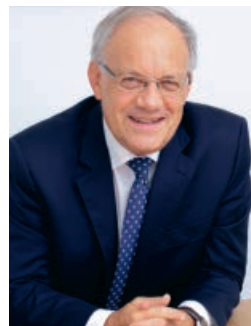
«Die Rolle des Staates beschränkt sich darauf, eine Vorbildfunktion als Arbeitgeber zu übernehmen und gute Rahmenbedingungen anzubieten.»

men zum Thema Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Personen sensibilisieren können und wie der Austausch von guten Praktiken gefördert werden kann.

Besten Dank für das Interview!

Zum Interviewpartner

Johann N. Schneider-Ammann



Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann (* 1952) ist seit 2010 Vorsteher des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF (vormals Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD). Er studierte Elektrotechnik (1977 Dipl. El.-Ing. ETH) und war 1978 Projektleiter bei Oerlikon-Bührle. 1981 trat er ins Maschinenbauunternehmen Ammann

ein und machte 1982/83 den Master of Business Administration an der Schule INSEAD in Fontainebleau/Paris. Von 1987 bis 2010 war er Vorsitzender der Ammann-Gruppenleitung, von 1990 bis 2010 zudem Präsident des Verwaltungsrats der Ammann Group. Schneider-Ammann ist verheiratet mit Katharina Schneider-Ammann und hat zwei erwachsene Kinder (Jg. 1979 und 1981).

Programm «Familienergänzende Kinderbetreuung: Erfahrungen – Rahmenbedingungen – Weiterentwicklung»

5. Juni 2014, Kursaal, Bern

13.30 Begrüssung und Einführung (Handlungsanlass, Ablauf, Ziele)
Markus Zürcher, Generalsekretär SAGW

67

Block I: Bedarf und Bedürfnisse von Arbeitnehmern und Arbeitgebern

- 13.40 Elternschaft und Erwerbsarbeit im Spiegel des HR-Barometers: Erwartung, Angebot und Bewertung
Cécile Tschopp, ETHZ
- 14.00 Bedürfnisse, Angebote und Lösungsstrategien
Barbara Josef, Microsoft
- 14.20 Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Bedürfnisse, Angebote und Lösungsstrategien bei den SBB
Regula Rütli, SBB
- 14.40 Diskussion

Block II: Erfahrungen – Erwünschte und unerwünschte Folgen von möglichen Finanzierungsmodellen

- 14.50 Finanzierungsmodelle und Versorgungssituationen im Überblick
Jérôme Cosandey, Avenir Suisse
- 15.10 Betreuungsgutscheine
Regula Wirsch, LU
- 15.30 Die «Fondation pour l'accueil de jour des enfants», ein öffentlich-privates Partnerschaftsmodell
Doris Cohen-Dumani, VD
- 15.50 Diskussion
- 16.00 Pause

Block III: Perspektiven – Auf dem Weg zu Tagesstrukturen: Herausforderungen und nächste Schritte

- 16.30aus der Sicht der Städteinitiative Sozialpolitik
Franziska Teuscher, BE
- 16.50aus der Sicht der Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren SODK
Manuela Weichelt-Piccard, ZG
- 17.10aus der Sicht der Gemeinde Chur
Doris Caviezel-Hidber, Stadträtin

Block IV: Lessons learned

- 17.30– Was nehmen wir mit? Was setzen wir wie um?
- 18.00 mit Ruth Derrer-Balladore, Lucrezia Meier-Schatz, Rosmarie Quadranti