

Der Traum von der flexiblen Pensionierung

Immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer möchten vom starr vorgegebenen Pensionierungsalter abweichen und frei den Übergang in den dritten Lebensabschnitt wählen können. Die gleiche «Deregulierung» wünschen die Arbeitgeber, sie möchten aus betrieblichen und Kostengründen das Pensionierungsalter ihrer Mitarbeiter flexibel gestalten. Auch die dritte beteiligte Partei, der Staat als Träger der AHV, will die vorzeitige Pensionierung fördern, um Arbeitsplätze für die Arbeitslosen freizubekommen. Wenn alle Beteiligten das gleiche Ziel haben, so muss es möglich werden, eine gute, gemeinsame Lösung zu finden.

Über die AHV und die Pensionskassengesetzgebung (BVG) wurden feste Normen für den Zeitpunkt des Altersrücktrittes verankert. Das Rücktrittsalter ist heute auf den Monatsersten nach dem 65. Geburtstag für Männer und dem 62. Geburtstag für



Dr. Willy Kellenberger

Unternehmensberatung & Finanz- und Pensionskassendienstleistungen, Zürich

Frauen fixiert. Aus Gründen der Gleichberechtigung und zur finanziellen Entlastung der AHV sehen Bundesrat und Parlament vor, in den kommenden Jahren das Rücktrittsalter der Frauen stufenweise in Richtung des Pensionierungsalters der Männer anzuheben.

Wünschenswerte Teilpensionierung

Meistens spricht man nur von der vorzeitigen Pensionierung, d.h. vom vollumfänglichen Altersrücktritt wenige Jahre oder Monate vor dem ordentlichen Rücktrittsalter. Viel zu wenig wird die Teilpensionierung – der stufenweise Übergang ins dritte Lebensalter – in die Überlegungen miteinbezogen. Bei der Teilpensionierung wird in der Periode vor der Pensionierung die wöchentliche Arbeitszeit verkürzt und auf dem «pensionierten» Anteil der Arbeitszeit die Altersrente aus der Pensionskasse bezogen. Selbstverständlich kann die Teil- mit der vorzeitigen Pen-

sionierung kombiniert werden.

Seit Jahren wissen wir, dass die Teilpensionierung mit dem schrittweisen Übergang von der vollen Aktivität in die Freizeit aus gesundheitlichen und psychologischen Gründen die beste Lösung darstellt. Mit der Teilpensionierung kann der Pensionsschock vermieden und der Übergang ins Leben ohne Arbeitsverpflichtungen kontinuierlich vollzogen werden.

Trotz der Vorteile fasst die Teilpensionierung nur langsam Fuss. Die Anpassung der Arbeitswelt auf vermehrte Teilzeitbeschäftigung bereitet den Unternehmungen und den betroffenen Mitarbeitern Mühe. Erst seit unkonventionelle Unternehmensberater begonnen haben, die Möglichkeit von vollständigen oder temporären Teilzeitstellen zur Gestaltung der Organisation und zur Kostenreduktion zu nutzen, ist die Teilpensionierung aufgewertet worden. Gelingt es, partnerschaftlich die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter und des Betriebes in Einklang zu bringen, so wird sich die Teilpensionierung in den kommenden Jahren durchsetzen.

Das Bedürfnis von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern

Der Traum von der flexiblen Pensionierung liegt in folgendem begründet: Je älter wir werden, desto mehr belasten uns die stetigen Neuerungen, die unsere Arbeit verändern, die das Erlernen schwieriger Technologien erfordern, die Unsicherheiten hervorrufen und lieb gewordene Gewohnheiten und Wertvorstellungen in Frage stellen. Je näher das Pensionierungsalter rückt, desto mehr fehlt die Motivation, sich für kurze Zeit von neuem umzustellen. Dies gilt für alle Stufen, angefangen beim Generaldirektor bis zum Mitarbeiter in der Verwaltung. Diese Belastung beeinträchtigt auch unsere Gesund-

heit. Bei der Analyse von statistischen Daten zeigt sich, dass vorzeitig Pensionierte höhere Lebenserwartungen aufweisen.

Das dritte Lebensalter ist zur Herausforderung geworden, in welchem lange zurückgestellte Interessen und Tätigkeiten Wirklichkeit werden können. Je gesünder und aktiver wir in den 3. Lebensabschnitt eintreten, umso mehr können wir diese Zeit gestalten und den Lebensabend geniessen. Sind wir ausgepumpt, so bleiben uns nur die Möglichkeiten, das aktive Leben unverändert fortzuführen und weiterhin von einer Veranstaltung zur anderen zu hetzen oder aufzugeben und den Lebensabend ohne Inhalt zu verbringen.

Das Bedürfnis der Arbeitnehmer ist gross und begründet, und trotzdem machen wir den Einzelnen nicht glücklich, wenn wir ihm kurzfristig ankündigen, dass er nicht mehr gebraucht wird und mit einer guten finanziellen Regelung in Pension geschickt wird. Denn jeder von uns hat einen Planungshorizont und sich vorgenommen, an seinem Arbeitsplatz in den kommenden Monaten noch einiges zu verwirklichen. Wird der ältere Mitarbeiter von der vorzeitigen Pensionierung überrascht, so werden diese Pläne zerstört. Ganz anders stellt sich die Situation, wenn der Arbeitnehmer zwei bis drei Jahre zum voraus weiss, wann er vorzeitig gehen kann oder sogar den Zeitpunkt und den Übergang in die Pensionierung frei wählen kann.

Die Sicht des Arbeitgebers

Der Miteinbezug von vorzeitigen und Teilpensionierungen in Reorganisations- und Rationalisierungsprojekte führt zu namhaften Einsparungen:

- Es wird vermieden, dass Projekte verzögert und es zu belastenden Auseinandersetzungen über Gewohnheiten und Wertvorstellungen im Betrieb kommt;
- die personelle Gestaltung der Neuorganisation wird vereinfacht;
- unproduktive Einarbeitungszeiten, Ausbildungen und Umschulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nur noch kurze Zeit im Betrieb verbleiben, können vermieden werden;
- Rationalisierungen und Verflachungen von Hierarchien können ohne zusätzliche Kosten auf den Zeitpunkt vollzogen werden, wenn die Neuorganisation in Kraft tritt;
- investitionsintensive Arbeitsplätze können mit Mitarbeitern besetzt werden, die mit den neuen Technologien aus ihrer Grundausbildung vertraut sind.

Zusätzlich verursachen die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ältere ersetzen, häufig tiefere Salär- und Sozialkosten.

Ich weiss, dass es heute schwierig ist, über das Phänomen zu schreiben, dass die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wegen ihrer Ausbildung und wegen ihrer natürlichen Bejahung neuer Technologien gegenüber uns älteren in den Betrieben bevorteilt sind und dass teilweise nur Generationenwechsel die Integration des Neuen in den Betrieb ermöglichen. Aber nur eine offene Auseinandersetzung erlaubt uns, diese Entwicklung gemeinsam als Chance zu nutzen: Wenn alle im Betrieb in die kontinuierlichen Veränderungen und Reorganisationen integriert werden, wenn in einer seriösen Planung geschickt die vorzeitige und Teilpensionierung in die Veränderung miteinbezogen wird und wenn die Bedürfnisse der Betroffenen echt berücksichtigt werden, so können wir diese Veränderungen nicht nur gemeinsam und positiv für alle bewältigen, sondern auch die Einsparungen erzielen, die die Finanzierung eines Grossteils der Kosten der vorzeitigen und Teilpensionierung ermöglichen.

Deckungsgrad der AHV nimmt ab

Infolge besserer Rentenleistungen hat sich die finanzielle Lage der AHV 1993 stark verschlechtert. Da zugleich die Zahl der Rentner stärker angestiegen ist als jene der Beitragspflichtigen, hat der Deckungsgrad des AHV-Fonds voraussichtlich auf 92,5% abgenommen, wie das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) mitteilte.

Gemäss Jahresbericht 1992 schlossen die drei Sozialwerke AHV, IV und EO bei 29,6 Mrd. Franken Einnahmen und 27,3 Mrd. Franken Ausgaben mit einem Gesamtüberschuss von 2,3 Mrd. Franken ab. Von den Ausgaben entfielen rund 78% auf die IV und 3% auf die EO. Die Beiträge der Versicherten und der Arbeitgeber an die AHV, IV und EO stiegen um 4,1% auf 21,6 Mio. Franken. Laut BSV hat sich die finanzielle Lage der AHV inzwischen verschlechtert. Nachdem der Deckungsgrad 1992 noch 106% betrug, hat er im vergangenen Jahr gemäss den Trendberechnungen auf 92,5% abgenommen. Der Grund liege einerseits in den Leistungsverbesserungen und andererseits darin, dass die Zahl der Rentnerinnen und Rentner stärker angestiegen sei als die Zahl der Beitragspflichtigen.