

# ARBEIT UND KARRIERE: WIE ES NACH 50 WEITERGEHT

---

EINE BEFRAGUNG VON PERSONAL-  
VERANTWORTLICHEN IN  
804 SCHWEIZER UNTERNEHMEN

---

FRANÇOIS HÖPFLINGER, ALEX BECK, MAJA GROB, ANDREA LÜTHI

---

FEBRUAR 2006

---

---

*ZUSAMMENFASSUNG*

---

---

## Herausforderungen der Zukunft

---

Die Kombination von demografischer Alterung einerseits und raschem gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Wandel andererseits ist eine historisch neue Ausgangslage. Bereits in rund zehn Jahren werden die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsgeneration, die «Babyboomer», das Pensionierungsalter erreichen. Sie hinterlassen auf dem Arbeitsmarkt eine Lücke, welche die nachfolgenden geburtenschwächeren Jahrgänge nicht zu schliessen vermögen. Absehbar sind Engpässe auf dem Arbeitsmarkt und gleichzeitig steigende finanzielle Belastungen für die soziale Sicherung. Wie kann vor diesem Hintergrund der Standort Schweiz innovativ und international wettbewerbsfähig gehalten werden, wie bleiben Sozialwerke und Arbeitsmarkt im Gleichgewicht? Die Ausdehnung der Lebensarbeitszeit ist ein viel versprechender Ansatz, um zukünftige Herausforderungen zu meistern. Derzeitige Trends auf dem Arbeitsmarkt laufen einem solchen Ansatz noch zuwider. Umdenken ist notwendig.

Unternehmen spielen dabei eine Schlüsselrolle. Die vorliegende Studie zeigt, wie unterschiedliche Unternehmen sich der Herausforderung einer älter werdenden Belegschaft stellen (möchten). Die Ergebnisse basieren auf einer Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen.

---

## Teil I – Der gesellschaftliche Hintergrund

---

Wie alle europäischen Länder erfährt die Schweiz eine demografische Alterung, die sich in den nächsten Jahrzehnten beschleunigen wird. Schon heute ist gut ein Viertel der Erwerbsbevölkerung älter als 50 Jahre. Bis zum Jahr 2020 wird dieser Anteil auf gut einen Drittel ansteigen. Ohne Anpassungen muss der Arbeitsmarkt der Zukunft von weniger und gleichzeitig älteren Erwerbspersonen getragen werden. Das Ausmass des Alterungsprozesses bzw. der Umgang damit lässt sich beeinflussen, sei es durch die Einwanderungspolitik, die Förderung später Erwerbsjahre und innovativer Formen von Weiterbildung auch im höheren Lebensalter oder Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Gesellschaftlich wird die demografische Alterung durch eine verstärkte Dynamik späterer Lebensphasen zumindest teilweise kompensiert. Dieser Prozess wird als «sozio-

kulturelle Verjüngung älterer Menschen» bezeichnet. Ältere Menschen zeigen heute ein Verhalten, das in vielen Bereichen innovativer, dynamischer und «jünger» ist, als dies bei früheren Generationen der Fall war. Auch das gesundheitliche Befinden hat sich generell verbessert. Von körperlichen Beschwerden ist nur eine Minderheit der älteren Bevölkerung betroffen. Gesundheitlich betrachtet, sind heute mehr Menschen in der Lage, auch im höheren Alter aktiv und produktiv zu sein. Bei Mitarbeitenden über 50 ist zudem oftmals weniger das Alter an sich ein Risikofaktor als ein zu langes Verbleiben an der gleichen Arbeitsstelle oder der gleichen Position. Langjährig immobile Mitarbeitende verlieren häufig an Arbeitsmarktfähigkeit.

«Alt und innovativ» wird zunehmend auch in späteren Berufs Jahren zum Lebens- und Berufsprinzip. Dies bedeutet, dass ältere Mitarbeitende und Berufsfachleute immer häufiger von jüngeren Personen lernen, weil die jüngste Generation die ersten und besten Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Stilformen aufweist.

---

## Teil II – Die Sicht von Unternehmen

---

Die zunehmende Alterung der Bevölkerung schafft neue Voraussetzungen für Unternehmen. Erwartungsgemäss schätzen sie die Rekrutierung von genügend Arbeitskräften primär als Zukunftsproblem ein, wobei oft auf bereits bestehende Engpässe bei gut qualifiziertem Personal hingewiesen wird. Als gegenwärtig grösste Herausforderung wird die Motivation älterer Mitarbeitender gesehen. Nahezu zwei Fünftel der befragten Unternehmen orten hier ein Problem, das sich angesichts der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt noch verschärfen dürfte (vgl. Figur 1). Firmen mit einem hohen Anteil an über 55-jährigen Beschäftigten betonen diese Herausforderung häufiger als Firmen mit einer jüngeren Belegschaft. Als weniger problematisch wird die Anpassung der Produkte und Dienstleistungen sowie des Marketings an eine ältere Kundschaft erachtet.

Empirische Arbeiten zeigen, dass zwischen dem (chronologischen) Alter und der allgemeinen Arbeitsleistung kein negativer Zusammenhang besteht. Es besteht lediglich insofern ein Zusammenhang, als sich die Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden im höheren Alter vergrössern. Dennoch beeinflussen unterschwellige Vorstellungen über allgemeine Vor- und Nachteile älterer Arbeitskräfte die Personalpolitik. Defizitorientierte Bilder des Alters sind auch schwer zu bekämpfen, weil sie oft von älteren Menschen selbst übernommen und verinnerlicht werden.

.....

*Fig. 1* Demografische Herausforderung: Wahrgenommener Handlungsbedarf bei Unternehmen

.....

**Frage:** «Die zunehmende Alterung der Bevölkerung schafft neue Voraussetzungen für Unternehmen. In welchen Bereichen sehen Sie Handlungsbedarf für Ihr Unternehmen?»

	BEREITS HEUTE	IN ZUKUNFT	WENIG
Motivation von älteren Mitarbeitenden	38%	24%	38%
Produkte/Dienstleistungen an ältere Kundschaft anpassen	26%	14%	60%
Marketing auf ältere Kundengruppen ausrichten	20%	18%	62%
Rekrutierung von genügend Arbeitskräften	15%	40%	45%

.....

Bei den wahrgenommenen negativen Faktoren älterer Personen wird eine nicht mehr aktuelle Ausbildung am ehesten betont. Vor allem kleine bis mittelgrosse Unternehmen erwähnen zudem die hohen Lohnnebenkosten älterer Mitarbeitender sowie fehlende Möglichkeiten einer Lohnrückstufung (Besitzstandsdenken).

Insgesamt werden positive Faktoren älterer Arbeitskräfte stärker betont als negative Faktoren. Älteren Personen wird beispielsweise in hohem Ausmass Erfahrungswissen, Zuverlässigkeit und Loyalität zum Unternehmen attestiert. Es fällt auf, dass ältere Mitarbeitende nicht nur insgesamt positiver beurteilt werden, sondern dass sich bei den Antworten auch nur geringfügige Unterschiede nach Unternehmensgrösse, Branchenzugehörigkeit oder Altersstruktur der Belegschaft zeigen.

Unternehmen erwarten zunehmend auch von älteren Arbeitskräften Flexibilität und Innovativität (Bereitschaft zum Lernen). Verlangt und vorausgesetzt werden überdies soziale Kompetenzen wie Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, gute Kundenbeziehungen. Erfahrung wird zwar als zentrale Ressource älterer Mitarbeitender häufig betont, aber nicht jede Erfahrung ist positiv. Verinnerlichte oder routinierte Verhaltensmuster können sich auch in einer Abwehrhaltung gegenüber Neuem ausdrücken und Innovationen bremsen. Nutzen und Wert von Erfahrung sind also weniger eindeutig als oft angenommen. Des Weiteren büsst sie gegenüber aktuellem Bildungswissen an Bedeutung ein.

### Teil III – Rolle des Alters bei der Personalpolitik

In den letzten Jahrzehnten haben sich die beruflichen Anforderungen an Stellensuchende verstärkt ausdifferenziert. Von dieser Situation vermögen vor allem ältere Arbeitskräfte zu profitieren, die Erfahrung und gute «soft skills» mit aktualisierter Weiterbildung verbinden. Eher benachteiligt finden sich ältere Personen mit wenig Fremdsprachenkenntnissen, keiner aktuellen Weiterbildung und einer zu geringen Flexibilität. Eine nicht mehr zeitgemässe Qualifizierung kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden: jahrelange zu spezialisierte Arbeit, veraltetes Berufswissen und fehlende Weiterbildung, veränderte berufliche Anforderungsprofile. In manchen Fällen sind Umschulung und Umlernen bei älteren Arbeitskräften wichtiger als Weiterbildung im klassischen Sinne. Die Lernfähigkeit nimmt mit dem Alter nicht generell ab, aber Lernprozesse sind unterschiedlich.

Obwohl viele Personalverantwortliche explizit darauf hinweisen, dass das Alter höchstens subsidiär eine Rolle spiele, besteht gegenwärtig die Tendenz, bei gleicher Eignung eher jüngere Personen anzustellen und zu befördern. Eine Ausnahme bildet dabei die Geschäftsleitung, wo eher Ältere den Vorzug erhalten (Figur 2).

Fig 2 Rekrutierungs- und Beförderungspolitik: Rolle des Alters

Frage: «Bevorzugen Sie eher jüngere oder ältere Personen (50+) bei gleicher Eignung für eine Stelle?»

	EHER JÜNGERE	EHER ÄLTERE	ALTERSNEUTRAL
Geschäftsleitung	42%	47%	11%
Leitungsfunktion/Spezialisten	61%	27%	12%
Sonstige Mitarbeitende	80%	6%	14%

Frage: «Befördern Sie eher jüngere oder ältere Personen (50+) bei gleicher Eignung für eine Stelle?»

	EHER JÜNGERE	EHER ÄLTERE	ALTERSNEUTRAL
Geschäftsleitung	41%	40%	19%
Leitungsfunktion/Spezialisten	60%	23%	17%
Sonstige Mitarbeitende	71%	9%	20%

Das offizielle AHV-Alter bestimmt vielfach auch die obere Pensionierungsgrenze. Kleinere Unternehmen orientieren sich noch ausgeprägter am offiziellen AHV-Alter als grössere Unternehmen. Gut drei Viertel der befragten Unternehmen ermöglichen Frühpensionierungen, im Durchschnitt kurz vor Erreichen des 60. Altersjahres. Je grösser ein Unternehmen ist, desto eher und früher ist eine Frühpensionierung möglich. Am häufigsten angeführt werden Frühpensionierungen bei Banken/Versicherungen sowie öffentlichen Verwaltungen. Gegenwärtig planen die meisten Unternehmen (78%) bezüglich Frühpensionierungen keine Veränderung. Nur eine Minderheit denkt aktuell an Einschränkungen; diese beziehen sich in der Regel auf eine stärkere finanzielle Beteiligung an den Kosten durch die Mitarbeitenden.

---

#### Teil IV – Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung

---

Universale Menschenrechte, aber auch ökonomische Kriterien sprechen generell für eine altersneutrale Behandlung und einen Abbau systematischer Ungleichbehandlungen. Vorübergehend – bis negative Bilder zu älteren Arbeitskräften verschwunden sind – oder bezogen auf spezifische Gruppen kann es allerdings sinnvoll und gerechtfertigt sein, ältere Arbeitskräfte gezielt zu fördern bzw. spezifische Massnahmen für über 50-jährige Mitarbeitende einzuführen.

Heute kennen rund 70% der befragten Unternehmen mindestens eine Massnahme für ältere Mitarbeitende. Teilzeitarbeit gegen Berufsende ermöglicht eine Mehrheit der befragten Unternehmen (52%). Weitere oft angebotene Massnahmen betreffen einen unternehmensinternen Stellenwechsel (42%), den Austausch von Aufgaben (35%) oder mehr Erholungsmöglichkeiten (29%). Mit zunehmender Grösse der Unternehmen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Massnahmen für Ältere angeboten werden (vgl. Figur 3).

Neben der Unternehmensgrösse und der Altersstruktur der Belegschaft spielt auch die Branche eine Rolle: Wenige Angebote zeigen sich in der Bauwirtschaft, Primärindustrie und einigen modernen (verjüngten) Dienstleistungsunternehmen. Viele Angebote finden sich in öffentlichen Verwaltungen, einem Teil der «Old-Tech-Industrie» sowie im Bildungs- und Gesundheitsbereich. Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung werden am häufigsten im Gross- und Detailhandel sowie in der Pharma- und Chemieindustrie angeboten.

Den Unternehmen wurden sieben personalpolitische Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender zur Beurteilung vorgelegt. Dabei stehen zwei

.....

Fig. 3 Personalpolitische Massnahmen für ältere Arbeitskräfte

.....

Frage: «Welche der folgenden Massnahmen werden angeboten oder sind für die nähere Zukunft geplant?»

	ANGEBOTEN	GEPLANT	ANGEBOTEN gewichtet nach Anzahl Beschäftigter
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	52%	17%	65%
Wechsel der Stelle innerhalb Unternehmen	42%	10%	76%
Austausch einzelner Aufgaben bei Beibehaltung der beruflichen Position	35%	13%	56%
Mehr Erholungsmöglichkeiten	29%	4%	53%
Arbeitsplätze mit weniger körperlicher Belastung	19%	5%	30%
Laufbahnberatung/-gestaltung ab 50	13%	11%	49%
Spezifische Weiterbildung nach 50	15%	9%	38%
Kurse zum Training der Lernfähigkeit	12%	7%	46%
Berufliche Umschulung nach 50	6%	3%	22%
Unterstützung altersspezifischer Sportmöglichkeiten	7%	2%	29%

.....

personalpolitische Strategien im Zentrum: einerseits eine erhöhte Flexibilität der letzten Berufsphase, andererseits eine stärkere Berücksichtigung von Erfahrungskomponenten. Beide Massnahmen werden nicht nur in hohem Ausmass als wichtig, sondern auch als realisierbar angesehen. Die Förderung von Sabbaticals wird weniger einheitlich gewünscht, und auch ein gezieltes Altersmanagement steht gegenwärtig nur bei einer Minderheit der befragten Unternehmen im Zentrum (vgl. Figur 4). Während grössere Unternehmen primär Altersmanagement, Kompetenztraining 50plus sowie Sabbaticals betonen, unterstreichen KMU eine stärkere Beurteilung der Erfahrung.

Bezüglich staatlicher Reformvorschläge sind die meisten befragten Unternehmen zurückhaltend (vgl. Figur 5). Die grösste Zustimmung finden altersneutrale Gutschriften bei der beruflichen Vorsorge sowie geringere Sozialabgaben bei Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Entsprechende staatliche Interventionen und Reformen befürworten vor allem kleinere bis mittelgrosse Unternehmungen. Eine Erhöhung des Rentenalters wird momentan nur von einer Minderheit als wichtig oder realisierbar eingeschätzt. Dies wohl nicht zuletzt auch deshalb, weil gegenwärtig die effektive Pensionierung oft deutlich vor dem offiziellen AHV-Alter erfolgt.

Fig. 4 Personalpolitische Massnahmen: Einschätzung von Wichtigkeit/Realisierbarkeit

Frage: «Welche Massnahmen sind wichtig/realisierbar, um ältere Mitarbeitende möglichst lange im Unternehmen zu beschäftigen?»

	WICHTIG	REALISIERBAR	WICHTIG UND REALISIERBAR
Teilzeitarbeit gegen Berufsende	79%	80%	72%
Bei Personalbeurteilung Erfahrung stärker berücksichtigen	68%	78%	64%
Sabbaticals (längere Ruhe- und Urlaubsphasen)	60%	53%	43%
Schulung von Vorgesetzten im Bereich Altersmanagement (50+)	49%	60%	42%
Spezielle Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung	48%	33%	21%
Massgeschneidertes Kompetenztraining ab 50	41%	43%	28%
Dem Alter angepasste betriebliche Sportangebote	14%	29%	8%

Fig. 5 Arbeitsmarktpolitische Regelungen: Einschätzung von Wichtigkeit/Realisierbarkeit

Frage: «Welche Regelungen sind wichtig/realisierbar im Hinblick auf die Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden (50+) in Ihrem Unternehmen?»

	WICHTIG	REALISIERBAR	WICHTIG UND REALISIERBAR
Einheitliche Altersgutschriften in der beruflichen Vorsorge	50%	38%	27%
Staatlicher Beitrag zur Weiterbildung von Mitarbeitenden 50+	27%	23%	14%
Kein erhöhter Ferienanspruch älterer Arbeitskräfte	31%	52%	24%
Staatliche Beiträge bei der Einstellung von Personen über 60	34%	20%	14%
Weniger Sozialabgaben bei Beschäftigung älterer Arbeitnehmender	58%	32%	28%
Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters	25%	32%	15%



Das Erreichen des AHV-Alters ist nach wie vor prägend für den Austritt aus dem Erwerbsleben. Lediglich 5% der befragten Unternehmen stellen – weitgehend unabhängig von der Grösse – ein starkes Interesse an Weiterarbeit seitens der Arbeitnehmenden fest. Knapp die Hälfte der Unternehmen nimmt ein geringes Interesse wahr (48%). Entsprechend behandeln Unternehmen eine Beschäftigung über das AHV-Alter hinaus noch stiefmütterlich. Eine vertiefte Analyse der verschiedenen Formen von Alters(teilzeit)arbeit lässt zwei Typen erkennen: Auf der einen Seite befinden sich befristete Projekte und Hilfsarbeiten durch Pensionierte, die einen residualen Charakter von Altersarbeit reflektieren. AHV-Rentner sind hier primär «Reservearbeitskräfte», die in Zeiten knapper Arbeitsangebote mobilisiert werden können. Auf der anderen Seite kommen Pensionierte für qualifizierte Beratungsaufgaben zum Einsatz (Senior Consultants). In Zukunft ist allerdings eher mit einem Ansteigen der Erwerbsquoten über 65-jähriger Personen als mit einer Weiterführung bisheriger Trends zu weniger Altersarbeit zu rechnen.

---

## Folgerungen und Empfehlungen

---

Um eine Überlastung nachkommender Generationen zu verhindern und einen «Generationenvertrag» in einer demografisch alternden Gesellschaft zu erhalten, ist eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit längerfristig sinnvoll und notwendig. Dabei muss berücksichtigt werden, dass sich die demografische Alterung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungen vollzieht. Sozial- wie personalpolitisch entscheidend ist vielfach gerade nicht, dass es mehr ältere Menschen bzw. ältere Arbeitnehmende gibt, sondern dass sich das Altern selbst wesentlich verändert. In nachfolgenden Generationen älterer Menschen nehmen Zahl und Anteil jener Frauen und Männer rasch zu, die sich auch im Alter von 65 oder 70 Jahren kompetent, gesund und motiviert fühlen. Aktives Altern gewinnt in einer Gesellschaft, in der Menschen lange leben, immer mehr an Bedeutung. Die Konsequenz besteht darin, dass lineare Lebens- und Karrierevorstellungen sowie schematische sozialpolitische Regelungen – etwa zum Übergang in die Pensionierung – immer stärker mit neuen Formen der Lebenswirklichkeit in Konflikt geraten.

Der relativ wenig regulierte und somit flexible Arbeitsmarkt belässt Spielräume, um auf vielfältige Art und Weise mit den Herausforderungen einer älter werdenden Gesellschaft umzugehen und so letztlich erfolgreiche Lösungen zu finden. Den Unternehmen muss genügend Zeit und Raum zur Entwicklung und Erprobung eigener

personalpolitischer Massnahmen und Modelle im Hinblick auf die gesellschaftliche Alterung eingeräumt werden. Erst wenn genügend positive Modelle vorhanden sind, können übergreifende Regelungen überhaupt wirksam und sinnvoll sein. Staatliche Massnahmen sollten sich vorläufig darauf konzentrieren, Regulierungen abzuschaffen, die eine Weiterarbeit im Alter behindern oder ältere Arbeitskräfte verteuern.

Die empfohlenen Massnahmen konzentrieren sich auf zwei Dimensionen: Zum einen muss das Alter 65 seine Bedeutung als fixe Grenze der Erwerbsphase verlieren, zum anderen muss die Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitskräfte gestärkt werden. Wenn ein wachsender Teil älterer Menschen aktiv, innovativ, dynamisch und motiviert bleibt, erweisen sich viele Befürchtungen zur demografischen Alterung letztlich als Mythen.

### ***Erstes Prinzip:*** Die «magische Grenze 65» muss fallen

Seit einem halben Jahrhundert beginnt mit 65 sozialpolitisch das «Alter». Die obere Grenze 65, aber auch Frühpensionierungen, wurden in den letzten Jahren immer wieder dadurch begründet, dass durch das Ausscheiden älterer Arbeitskräfte mehr Erwerbchancen für junge Menschen geschaffen werden. Neuere Studien belegen jedoch, dass dies gesamtwirtschaftlich keineswegs der Fall war und entsprechende Hoffnungen auf falschen Vorstellungen über den Arbeitsmarkt basierten.

Die Umkehr bisheriger Trends der Pensionierung setzt ein grundlegendes Umdenken der bisherigen Dreiteilung des Lebens (Ausbildung, Erwerb, Pension) sowie bisheriger Lohn- und Karriereverläufe voraus. Generell sind zum einen alle sozialpolitischen und betrieblichen Bestimmungen abzuschaffen, die eine Erwerbsarbeit nach 65 ausschliessen, d.h., die obere Altersgrenze ist als Diskriminierungsgrund abzuschaffen, wie das in den USA z. B. längst der Fall ist. Zum anderen müssen Regelungen überdacht werden, die in irgendeiner Weise diese Arbeitskosten älterer Arbeitskräfte verteuern.

### **Empfehlungen/Massnahmen**

1. Das Alter 65 muss im Rahmen der AHV- und BVG-Gesetzgebung seine Bedeutung als kategorische Grenze der Arbeitszeitphase verlieren. Das Pensionierungsalter soll nicht als faktische Grenze für die Erwerbsarbeit verstanden werden, sondern als Bezugsgrösse für die Berechnung der Renten. Bei einer Weiterarbeit über das genannte Pensionierungsalter hinaus erhöht sich entsprechend auch die Rente, bei einem Vorbezug wird die Rente gekürzt.

2. In der beruflichen Vorsorge sollten die mit dem Alter zunehmenden Beitragsätze durch altersneutrale Sätze ersetzt werden. Dadurch würde das Lohngefüge zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden nicht mehr systematisch verzerrt. Eine Senkung der Lohnnebenkosten älterer Personen ist auch deshalb sinnvoll, weil sie je länger, je mehr den Arbeitsmarkt tragen.
3. Wie bei der beruflichen Vorsorge oft möglich, sollte auch im Rahmen der AHV ein Teilrentensystem eingeführt werden (z.B. 50% AHV beziehen und 50% Erwerbsarbeit).
4. Alle Regelungen, die eine Weiterarbeit nach dem AHV-Alter ausschliessen, sollten abgeschafft werden. Dies gilt insbesondere für öffentliche Verwaltungen.
5. Eine Flexibilisierung des Rentenalters muss begleitet werden von vermehrten Möglichkeiten von Teilzeitarbeit gegen Berufsende. Ältere Mitarbeitende sind eher bereit, zwei, drei Jahre vor AHV-Alter eine Lohnkürzung wegen Teilzeitarbeit zu akzeptieren, wenn dadurch nicht langfristige Renteneinbussen entstehen. Dies könnte beispielsweise erreicht werden, wenn bei einer Reduktion der Arbeitszeit weiterhin die vollen Beiträge – d.h. bezogen auf ein 100%-Pensum – geleistet werden, dafür aber der Lohn überproportional gekürzt würde.

***Zweites Prinzip:*** Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer muss erhalten werden

Im Hinblick auf eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit muss die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsmotivation älterer Arbeitskräfte gestärkt werden. Diesbezüglich sind zwei Grundsätze zu beachten:

Erstens unterscheiden sich die Voraussetzungen und Interessen der verschiedenen Unternehmen je nach Grösse, Branche und Altersstruktur der Belegschaft. In einigen Branchen werden – etwa wegen körperlich belastender Arbeit – Frühpensionierungen auch in Zukunft bedeutsam bleiben, wogegen in anderen Branchen allein schon die demografische Alterung der Kundschaft zu einer Aufwertung erfahrener Arbeitskräfte beitragen wird. KMU haben andere personalpolitische Rahmenbedingungen als Grossunternehmen. Branchen- und unternehmensspezifische Lösungen und Modelle sind deshalb allgemeinen Regelungen vorzuziehen (ein weiterer Grund, weshalb nur eine Minderheit der befragten Unternehmen gegenwärtig eine Erhöhung des allgemeinen Rentenalters befürwortet).

Zweitens sind Bedürfnisse, Motivation und Leistungsfähigkeit der über 50-jährigen Mitarbeitenden sehr unterschiedlich. Menschen werden mit steigendem Lebensalter

ungleicher werden. Personalpolitisch bedeutet dies, dass alle Massnahmen und Projekte zur Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit zielgruppenspezifisch oder sogar individualisiert erfolgen müssen. Dies schliesst ein, dass im Themenfeld «Arbeit zwischen 50 und 70» gerade auch die Personalverantwortlichen der Unternehmen eine Schlüsselfunktion einnehmen bzw. einnehmen müssen. Dies bedeutet auch, dass frühzeitige Gespräche mit den Mitarbeitenden über die Laufbahngestaltung nach 50 ins Kernpflichtenheft der HR-Abteilungen gehören.

## Empfehlungen/Massnahmen

1. Nicht das Alter eines Mitarbeitenden, sondern die Dauer einer Tätigkeit ist oft das Problem. Eine Strategie von Jobrotation und ein gezielter Wechsel von Arbeitsstelle oder Arbeitsposition erhöhen Flexibilität und Arbeitsmarktfähigkeit auch langjähriger Mitarbeitender. Flexibilität in späten Berufsjahren kann durch eine gezielte Strategie von «Amtszeitbeschränkungen» – auch unternehmensintern – erreicht werden.
2. Um einer alters- oder routinebedingten Dequalifizierung vorzubeugen, muss in die kontinuierliche berufliche und fachliche Weiterbildung investiert werden – vom Unternehmen, aber auch von den Mitarbeitenden selbst. Die kontinuierliche Weiterbildung könnte durch altersunabhängige Bildungsdarlehen unterstützt werden, d.h., die Altersgrenzen bei Studendarlehen und Stipendien müssen wegfallen.
3. Gesundheitsförderung ab 50 – betriebsintern oder betriebsextern – ist aufgrund der unterschiedlichen Gesundheitsrisiken jeweils gruppenspezifisch auszurichten. Durch ein gezieltes Case-Management können Fehlzeiten, drohende Chronifizierungen oder gar Invalidisierungen reduziert werden.
4. Erfahrungswissen und informell erworbene (soziale) Kompetenzen sollten bei der Personalführung stärker mitberücksichtigt werden, und zwar anhand klarer Validierungskriterien. Die seit Anfang 2004 im eidgenössischen Berufsbildungsgesetz verankerte Möglichkeit, nichtformell erworbene Kompetenzen anerkennen zu lassen, sollte gezielter ausgeschöpft werden.
5. «Alt und innovativ» wird zunehmend zum Lebens- und Berufsprinzip. Dies bedeutet, dass ältere Mitarbeitende und Berufsfachleute immer häufiger von jüngeren Personen lernen müssen. Deshalb sollten Firmen vermehrt und gezielt jugendliche «Innovationsmentoren» (Junior-Mentoring) für über 50-jährige Kaderkräfte einsetzen.

6. Gerade auch kleine und mittelgrosse Firmen können von kompetenten Senioren-Experten profitieren. Entsprechende Netzwerke von Senioren-Experten könnten gezielt zur Stärkung von KMU eingesetzt werden. Nützlich sind auch die Stellenbörsen für Senior Consultants und Mentoren.
7. Unternehmensintern müssen Modelle einer «Bogenkarriere» und Formen von Lohnplafonierungen entwickelt werden, möglichst kombiniert mit Möglichkeiten der Teilzeitarbeit und des Jobwechsels gegen Berufsende (bei gleichzeitiger Offenheit für eine Arbeit nach 65). Dabei kann es sinnvoll sein, solche Modelle zuerst bei geeigneten Personengruppen einzuführen, um erste positive Beispiele zu entwickeln.

---

***Publikation:***

François HÖPFLINGER, Alex BECK, Maja GROB, Andrea LÜTHI (2006): Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht – Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Zürich: AVENIR SUISSE, 144 Seiten, broschiert.

---

***Bestellmöglichkeit:***

Die Publikation kann für 15 Franken bezogen werden:

Tel.: +41 (0)44 445 90 00

E-Mail: [assistent@avenir-suisse.ch](mailto:assistent@avenir-suisse.ch)

Post: Avenir Suisse, Giessereistrasse 5, 8005 Zürich

Unter [www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch) kann die Studie auch kostenlos im pdf-Format heruntergeladen werden.

---

***Weitere Auskünfte:***

Alex BECK, AVENIR SUISSE, E-Mail: [alex.beck@avenir-suisse.ch](mailto:alex.beck@avenir-suisse.ch), Tel.: +41 (0)44 445 90 60

---