

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 88 (2017)  
**Heft:** 12: Demografischer Wandel : wie immer mehr Alte die Gesellschaft verändern

**Artikel:** Die Erwerbswelt ist auf ältere Arbeitnehmer angewiesen : "Es braucht einen Kulturwandel"  
**Autor:** Seifert, Elisabeth  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-834320>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 20.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Die Erwerbswelt ist auf ältere Arbeitnehmer angewiesen

# «Es braucht einen Kulturwandel»

Politik und Wirtschaftsverbände fördern die Erwerbstätigkeit älterer Männer und Frauen. Studien zeigen, dass Arbeitgeber einen wichtigen Anteil am Erfolg solcher Bemühungen haben. Von den Personalabteilungen der Firmen werden die Älteren aber oft vernachlässigt – jedenfalls noch.

Von Elisabeth Seifert

Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden für die Schweizer Wirtschaft immer wichtiger. Bereits jeder fünfte Erwerbstätige hat heute das 55. Lebensjahr überschritten. Das zeigt ein Blick in die jüngste Statistik des Staatssekretariats für Wirtschaft zur Situation der älteren Arbeitnehmenden. Und: Deren Anteil wird in den kommenden zehn Jahren aufgrund des demografischen Wandels weiter ansteigen. Damit aber gewinnt eine hohe Arbeitsmarktteilnahme der älteren Bevölkerung an Bedeutung – bis zum Rentenalter und auch darüber hinaus. Andernfalls, so die allgemeine Befürchtung, könnten der Wirtschaft längerfristig Arbeitskräfte fehlen. Hinzu kommt, dass in einer älter werdenden Gesellschaft eine längere Erwerbstätigkeit von Männern und Frauen zur Sicherung der Altersvorsorge beiträgt.

Wie aber gelingt es, dass ältere Mitarbeitende möglichst lange gesund, motiviert und leistungsfähig ihren Beitrag in der Erwerbswelt leisten können? Während in vielen Ländern der EU diese Frage bereits seit über zehn Jahren zur Tagesordnung gehört, hat die Debatte darüber in der Schweiz erst relativ spät begonnen. Das erklärt sich unter anderem damit, dass die Schweiz im internationalen Vergleich bei der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einen

Spitzenplatz belegt. Darüber hinaus profitierte die Wirtschaft hierzulande über einen langen Zeitraum von der Zuwanderung einer hohen Zahl ausländischer Arbeitskräfte. Ein Reservoir, das gerade bei den Fachkräften nicht mehr so ergiebig ist. Wichtige Gründe hierfür sind die verbesserte Konjunktur in den Herkunftsländern aber auch der demografische Wandel dort, was zu einer abnehmenden Mobilität der Arbeitskräfte führt.

### Diskriminierende Praktiken

Die absehbare Verknappung des Arbeitskräfteangebots sowie die anhaltend hohe Nachfrage nach Fachkräften führten im Jahr 2011 zur Fachkräfteinitiative des Bundes. Ins Leben gerufen wurde diese durch das Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung gemeinsam mit den Kantonen und den Sozialpartnern. Die Erwerbsbeteiligung der älteren Arbeitnehmenden ist dabei eines von mehreren Handlungsfeldern, um das hiesige Arbeitskräftepotenzial besser auszuschöpfen. Und damit auch unabhängiger zu werden vom ausländischen Arbeitsmarkt. Die Massnahmen, die seither im Bereich der älteren Erwerbsbevölkerung entwickelt werden, betreffen zum einen Erwerbsanreize im System der Altersvorsorge und zum anderen die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit sowie der Motivation, länger im Erwerbsprozess zu bleiben.

Parallel zur Umsetzung solcher Massnahmen organisieren die gleichen Partner seit 2015 jährlich eine Nationale Konferenz zum Thema ältere Arbeitnehmende. An der Veranstaltung im Frühling wurde ein besonderes Augenmerk auf das Thema Altersdiskriminierung gelegt, das unter älteren Erwerbstätigen immer wieder für Verunsicherung sorgt. Die Statistiken zeigen zunächst ein positives Bild. So sind ältere Erwerbstätige weniger von Arbeitslosigkeit betroffen als jüngere. Sind sie allerdings einmal arbeitslos, dann haben sie deut-

**Jeder fünfte  
Erwerbstätige hat  
heute das  
55. Lebensjahr  
überschritten.**

lich grössere Schwierigkeiten, den Wiedereinstieg in die Arbeitswelt zu schaffen. Dies erkläre sich aber nicht mit einer systematischen Diskriminierung, sind sich die Teilnehmenden der Konferenz einig, es gebe aber durchaus Fälle von benachteiligenden Praktiken. Um diesen zu begegnen, haben die Verbundpartner zuhanden der KMU eine Broschüre erarbeitet, mit der der Erhalt und der Wiedereinstieg von älteren Arbeitnehmenden gefördert werden sollen.

### **Gute Arbeitsbedingungen und Wertschätzung**

Ergänzend zu den Bemühungen der Politik sowie der Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften untersuchen wissenschaftliche Studien Faktoren, die die Arbeitsmarktbeteiligung älterer Personen respektive deren Ausscheiden aus dem Erwerbsleben beeinflussen. Für eine erste, breit angelegte Forschungsarbeit vom Jahr 2012 im Auftrag des Bundesamts für Sozialversicherung (BSV) wurden rund 1300 Personen ab 58 Jahren sowie Arbeitgeber von insgesamt 5000 Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branche befragt. Das Fazit der Studie: Bei der Förderung der Erwerbstätigkeit stehen in erster Linie die Arbeitgebenden in der Pflicht. So betreffen wichtige Anreize für eine längere Erwerbstätigkeit von Personen ab 58 Jahren die Arbeitgebenden, stellen die Wissenschaftler fest. Am häufigsten genannt würden von den älteren Beschäftigten neben der «Freude an der Arbeit» vor allem «gute Arbeitsbedingungen» und «die Wertschätzung älterer Arbeitskräfte». Aus den Ergebnissen der Personalpolitik werde weiter deutlich, dass die Arbeitgebenden die Beschäftigung älterer Mitarbeitender wesentlich aktiver unterstützen könnten. Zwar gebe es diverse Massnahmen zur Förderung der (Weiter-)Beschäftigung, wie die Vermeidung von grossen körperlichen Anstrengungen oder auch die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit. Die Unternehmen würden aber bei älteren Arbeitnehmern grösstenteils keine systematische Perso-

nalpolitik betreiben. Dieses Verhalten spiegle die Tatsache, dass etliche Arbeitgeber – zurzeit – nicht mit demografiebedingten Rekrutierungsschwierigkeiten rechnen.

Ergänzend zu Massnahmen der Arbeitgeberseite können gemäss den Autoren der BSV-Studie verschiedene Verbesserungen der institutionellen Rahmenbedingungen die höhere Arbeitsmarktbeteiligung der Älteren unterstützen. Sowohl die Unternehmen als auch die älteren Erwerbstätigen befürworten etwa eine weitere Flexibilisierung des Rentenalters.

### **Wertvolles Potenzial bleibt ungenutzt**

Die wichtige Rolle der Arbeitgebenden wird auch aus zwei Studien deutlich, die noch bis Ende Jahr an der Fachhochschule

>>



Was tun nach der Pensionierung? Viele Firmen schicken angehende Rentner in Pensionierungsseminare statt ihnen aufzuzeigen, wo und wie sie tätig bleiben können. Foto: key

Nordwestschweiz (FHNW) im Rahmen der strategischen Initiative «Alternde Gesellschaft» erarbeitet werden. Martina Zölch, Leiterin des Instituts für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft in Olten, geht mit ihrem Team insbesondere der Frage nach, unter welchen Voraussetzungen sich ältere Arbeitnehmer über das offizielle Pensionierungsalter hinaus am Erwerbsprozess beteiligen. Ihre Untersuchung konzentriert sich auf den wissensintensiven Sektor. Die Wissenschaftler haben hierzu eine Reihe von Interviews mit Männern geführt, die in technischen Berufen oder der IT-Branche tätig sind. «Es geht uns vor allem darum, aufzuzeigen, wie Betriebe Know-how-Träger möglichst lange an sich binden können», hält Martina Zölch fest.

Vergleichbar mit den Ergebnissen aus der BSV-Studie nennen die Befragten als Gründe für eine weitere Erwerbstätigkeit neben der «hohen Befriedigung durch die Arbeit» etwa die «Identifikation mit der Firma» sowie «das Gefühl der Wertschätzung» und den «Wunsch, Wissen an Jüngere weiterzugeben». Eine besonders wichtige Erkenntnis aus den geführten Interviews sei vor allem, dass die Beschäftigten beim Übergang in die Nacherwerbsphase vom Arbeitgeber gefragt werden wollen, wie sie sich ihre Zukunft vorstellen und ob es für sie allenfalls eine weitere Beschäftigungsmöglichkeit gibt. «Die Unternehmen sind hier aber immer noch viel zu wenig aktiv und lassen damit oft wertvolles Potenzial brachliegen», kritisiert Zölch. Von den Befragten sei fast niemand durch das Unternehmen

## Beteiligung Älterer am Arbeitsmarkt steigt

Mit einer Erwerbstätigenquote von zurzeit 74 Prozent bei der 55- bis 64-jährigen Bevölkerung belegt die Schweiz im internationalen Vergleich einen Spitzenplatz – nur in Schweden, Neuseeland und Island liegt die Quote noch höher. Die Beteiligung der Älteren ist dabei über die letzten 20 Jahren sukzessive gestiegen. Auch der Anteil jener, die nach dem ordentlichen Pensionsalter einer Erwerbstätigkeit nachgehen, hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Zurzeit gehen 19 Prozent der 64- bis 74-Jährigen einer Erwerbsarbeit nach, meistens Teilzeit. Mit diesem Anteil gehört die Schweiz innerhalb von Europa zu den Ländern mit einer hohen Erwerbsbeteiligung, im weltweiten Vergleich liegt sie im Mittelfeld.

aktiv auf die Zeit nach der Pensionierung angesprochen worden. «Die Pensionierung wird von den Unternehmen als Privatsache betrachtet, um die sie sich nicht zu kümmern brauchen.»

### Kritik an Pensionierungsseminaren

Zu einem Gespräch im Vorfeld der Pensionierung komme es in der Regel nur dann, wenn der Arbeitgeber einen Mitarbeiter

im Rahmen eines «individuellen Deals» für eine ganz bestimmte Tätigkeit weiterbeschäftigen möchte. Solche Deals können jedoch, so Zölch, auch zu Unruhe und Unzufriedenheit innerhalb der Belegschaft führen. Im Umgang mit der Pensionierung brauche es vielmehr einen «Kulturwandel», fordert Zölch. Dazu gehöre, dass rechtzeitig Gespräche mit allen älteren Erwerbstätigen über ihre Zukunftsplanung geführt werden. Zudem gehe es darum, die Pensionierung nicht als ein fixes Datum zu begreifen, sondern vielmehr als einen zeitlichen Korridor, der eine Vielzahl an unterschiedlich zu gestaltenden Anstellungsmöglichkeiten bietet. Zölch: «Die Unternehmen haben eine Reihe Möglichkeiten, die Pensionierung flexibel zu gestalten, unabhängig von einer Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen.»

Entsprechend solcher Überlegungen steht Zölch den von etlichen Firmen durchgeführten Pensionierungsseminaren skeptisch gegenüber. Statt Noch-Mitarbeitenden Tipps im Umgang mit den Finanzen und der plötzlich gewonnenen freien Zeit zu geben, wäre es sinnvoller, ihnen die Augen dafür zu öffnen, in welchen Tätigkeitsfeldern sie sich künftig engagieren können. Zölch: «Viele Menschen haben das Bedürfnis auch nach der Pensionierung eine sinnstiftende Aufgabe zu haben.»

Für die Wissenschaftlerin wäre es durchaus denkbar, dass mehrere Firmen gemeinsam



Die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, die eher einfache Arbeiten ausführen, wird heute vielfach vernachlässigt.

Foto: key

entsprechende Veranstaltungen durchführen, auch in Zusammenarbeit mit Behörden und weiteren Organisationen. Neben einer Beschäftigung in der bisherigen Firma bietet sich möglicherweise die Tätigkeit in einem anderen Betrieb an. Vielleicht aber möchte jemand den Schritt in die Selbstständigkeit wagen. Andere wiederum sehen ihre Zukunft vor allem in der Freiwilligenarbeit oder auch in der Unterstützung ihrer Angehörigen.

#### **Demografischer Wandel betrifft auch die «Einfacharbeit»**

Eine zweite Studie im Rahmen der strategischen Initiative «Alternde Gesellschaft» an der FHNW widmet sich Menschen, die Tätigkeiten ausüben, die keine formalen Qualifikationen erfordern. Unter Expertinnen und Experten hat sich dafür der Begriff «Einfacharbeit» etabliert. Darunter versteht man zum Beispiel Routinearbeiten an einer Maschine, aber auch personenbezogene Tätigkeiten, für die einiges an kommunikativem Geschick nötig ist. Oft werden diese von eher niedrig qualifizierten Männern und Frauen durchgeführt. Über alle Branchen hinweg wird der Anteil von Einfacharbeit auf rund 20 Prozent geschätzt. Mit der Fachhochschulstudie werde erstmals in der Schweiz die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Bereich der Einfacharbeit thematisiert, sagt Thomas Geisen, Dozent am Institut Integration und Partizipation an der Hochschule für soziale Arbeit in Olten. «Beschäftigte in Einfacharbeit galten lange als flexible Arbeits-

---

**Arbeitgeber könnten die Beschäftigung älterer Mitarbeiter wesentlich aktiver unterstützen.**

---

grund einer belastenden Arbeit einstellen mögen. Thomas Geisen hat zusammen mit Kolleginnen und Kollegen der Hochschule für Wirtschaft FHNW sowie der Pädagogischen Hochschule FHNW über 20 Unternehmen aus der produzierenden Industrie, dem Gastgewerbe sowie dem Sozial- und Gesundheitswesen befragt. Hinzu kamen Interviews mit Experten aus verschiedenen Bereichen.

#### **Neue berufliche Perspektiven**

Die Erkenntnisse und Empfehlungen der Forschungsarbeit betreffen – neben dem Gesundheitsmanagement – zu einem grossen Teil die Personalpolitik und die Personalentwicklung. Im Bereich der Einfacharbeit seien diese erst in Ansätzen vorhanden, selbst bei jüngeren Mitarbeitenden. Weiterbildungsmassnahmen beschränken sich in der Regel auf bestimmte Aspekte der aktuellen Tätigkeit, und Laufbahnentwicklungen gebe es nur selten, beobachtet Thomas Geisen. «Damit aber wird verhindert, dass die Mitarbeitenden berufliche Perspektiven entwickeln können, sei dies innerhalb oder ausserhalb des Betriebs.» Gerade bei körperlich anstrengenden oder monotonen Arbeiten ermögliche eine systematische und an den Ressourcen orientierte Personalarbeit, dass älter werdende Arbeitnehmende längerfristig im Erwerbsleben bleiben können. Zum Beispiel indem sie neue, weniger belastende Funktionen übernehmen kön-

## **Weiterentwicklung ist Ausdruck der sozialen Verantwortung**

Zu den über 20 Unternehmen, die an der Studie der FHNW zu Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Bereich der Einfacharbeit mitgemacht haben, gehört das Palliativzentrum Hildegard in Basel. Das Zentrum beschäftigt 110 Mitarbeitenden. Neben dem Fachpersonal im ärztlichen und pflegerischen Bereich zählen auch mehrere Pflegehilfen, Therapeutinnen, Seelsorger, Freiwillige, Angestellte im Hausdienst und Küche sowie im technischen Dienst zum Team des Zentrums. «Bei der Weiterentwicklung des Potenzials dieser Mitarbeitenden könnten wir sicher mehr tun», sagt Renato Bucher, Leiter Finanzen. Und zwar deshalb, weil sich aufgrund der neuen Technologien gerade auch sogenannte einfache Tä-

tigkeiten ständig verändern und komplexer werden. «Damit die Arbeitsmarktfähigkeit erhalten bleibt, braucht es vermehrte Investitionen in die Weiterbildung.» Dies liege im Eigeninteresse des Unternehmens und sei zudem Ausdruck der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden, ist sich Bucher durchaus bewusst. Zurzeit ermöglicht das Palliativzentrum in Zusammenarbeit mit dem Spital den Mitarbeitenden in der Küche Erfahrungen im jeweils anderen Betrieb zu machen. Grosse Anstrengungen unternimmt das Palliativzentrum bei der Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal im Bereich der Palliative-Care-Pflege, nicht nur für das Zentrum selber, sondern auch für Heime, Spitex und Spitäler. (esf)

kraftressource, als leicht austauschbar und ersetzbar, das hat sich aber in vielen Bereichen geändert.»

Bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden hätten etliche Firmen zunehmend Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden, beobachtet Thomas Geisen. Auch Automatisierung, Rationalisierung und Digitalisierung werde das Problem nicht lösen. Zum einen erfolge der Wandel vielfach weniger abrupt als gedacht, zum anderen würden neue Formen von Einfacharbeit entstehen. Personenbezogene Dienstleistungen können zudem kaum automatisiert werden. Das aber bedeute, dass es verstärkt Bemühungen braucht, ältere Mitarbeitende zumindest bis zum offiziellen Pensionierungsalter im Betrieb zu halten – selbst dann, wenn sich gesundheitliche Probleme auf-

nen. Zudem werde auch die Einfacharbeit in einer rasch sich wandelnden Welt komplexer, was entsprechende Weiterbildungen erfordert.

Solche Investitionen lohnen sich, ist Thomas Geisen überzeugt. «Im Verlauf einer Arbeitsbiografie eignen sich auch Menschen, die eher einfache Tätigkeiten ausüben, eine Reihe von Kompetenzen an, die auf vielfältige Weise weiterentwickelt werden können.» Für die Erarbeitung und Durchführung solcher Weiterbildungsprogramme könnten sich mehrere Firmen zu einem Verbund zusammenschliessen, empfiehlt Geisen. Damit liessen sich Ressourcen sparen, zudem erschliessen sich für Firmen neue Rekrutierungsmöglichkeiten – und den Mitarbeitenden eröffnen sich neue Perspektiven. ●