

Zeitschrift: Zenit
Herausgeber: Pro Senectute Kanton Luzern
Band: - (2012)
Heft: 1

Artikel: Die alternde Belegschaft als Herausforderung
Autor: Höpflinger, François
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-820735>

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: 02.02.2026

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

Die alternde Belegschaft

Der Anteil der über 50-jährigen Arbeitskräfte wird in den nächsten Jahren stetig wachsen. Die Laufbahnplanung und -gestaltung der Zukunft sind deshalb stärker daran auszurichten, dass die Berufskarriere ein Langstreckenlauf und kein kurzer Sprint ist.



Foto: Peter Lauth

VON PROF. FRANÇOIS HÖPFLINGER, ALTERSFORSCHER

Der Eintritt geburtenstarker Jahrgänge (Babyboomer) in die zweite Lebenshälfte trug in den letzten Jahren zu einer merkbaren demografischen Verschiebung der Erwerbsbevölkerung bei. Aktuell sind 28 Prozent der erwerbstätigen Männer und Frauen 50-jährig oder älter. Eine weitere demografische Alterung der Erwerbsbevölkerung ist unvermeidbar. Laut Szenarien des Bundesamtes für Statistik wird der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen bis 2020 voraussichtlich auf gut ein Drittel ansteigen, um danach auf diesem Niveau zu verbleiben. Damit erarbeiten ältere Erwerbstätige einen wachsenden Anteil des Bruttosozialprodukts, und der Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit wird wirtschaftlich immer bedeutsamer.

Alle empirischen Studien zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte ergeben ein klares Ergebnis: Älter werdende Mitarbeitende können unter Umständen einige für die Arbeit positive Eigenschaften einbüßen, sie gewinnen aber oft neue Eigenschaften (wie Erfahrung) dazu, wodurch sie etwa körperliche Einbussen kompensieren können. Zwischen dem Alter und der allgemeinen Arbeitsleistung lässt sich kein negativer Zusammenhang feststellen. Dass ältere Arbeitskräfte prinzipiell weniger leistungsfähig seien, ist ein Mythos. Viele – wenn auch nicht alle – Leistungs- und Motivationseinbussen bei älteren Erwerbspersonen sind die

Folgen langjähriger Arbeitsbelastungen und beruflicher Einseitigkeiten. Besonders negative Folgen haben etwa langjährige einseitige körperliche Arbeitsbelastungen oder ein langjähriger Unterbruch von beruflicher Fort- und Weiterbildung. Aber auch eine geringe Jobmobilität, ein zu langes Verharren in der gleichen Stellung oder unverarbeitete Berufs- und Lebenserfahrungen sowie die Nicht-Akzeptanz der Generationendifferenz zu jüngeren Mitarbeitenden können in späteren Erwerbsjahren zu Motivationseinbussen beitragen.

ERWERBSTÄTIGENQUOTE				
	Männer		Frauen	
	55-64	65+	55-64	65+
Schweiz				
2000	79.1	14.4	51.5	6.1
2009	79.6	14.6	61.2	6.9
Deutschland				
2000	52.4	4.4	33.5	1.5
2009	69.3	5.9	52.9	2.7
Frankreich				
2000	41.7	1.9	33.0	0.9
2009	44.2	2.2	39.1	1.0

als Herausforderung

Entscheidend für die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsleistung älterer Erwerbstätiger ist eine gute Passung zwischen persönlichen und fachlichen Kompetenzen und arbeitsbezogenen Anforderungen. Eine hohe Arbeitsfähigkeit in späteren Berufs- und Erwerbsjahren lässt sich sowohl durch Erhalt und Stärkung von beruflichen Kompetenzen als auch durch eine altersangepasste Gestaltung der Erwerbsarbeit erreichen. Moderne Arbeitsfähigkeitsmodelle berücksichtigen deshalb individuelle wie betriebliche Einflussfaktoren auf Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation. So geht es bei einigen Gruppen älterer Erwerbstätiger darum, Arbeitsplatz und Arbeitsformen leistungsgerecht anzupassen – etwa durch körperlich weniger belastende Arbeitstätigkeiten. Stressbedingter Demotivation kann durch eine Auszeit oder einen längeren Urlaub begegnet werden.

Bei anderen älteren Erwerbstätigen steht eher die individuelle Stärkung fachlicher Kompetenzen durch Weiterbildung oder Umschulung im Zentrum. Altersmanagement ist verhältnis- wie verhaltensorientiert. Gleichzeitig werden angesichts der sich abzeichnenden demografischen Alterung sowohl der Erwerbsbevölkerung als auch der Kundschaft Fragen eines optimalen Generationenmix und der innerbetrieblichen Gestaltung von Generationenbeziehungen bedeutsamer. Wissensaneignung und Wissenstransfer zwischen den Generationen werden immer zentraler.

Ein schweizerisches Praxisprojekt (Prime Time Projekt) hat verschiedene Massnahmen aufgeführt, die es modernen Unternehmen erlauben, sich für den demografischen Wandel «fit» zu halten:

- Eine Flexibilisierung der Übergänge in die Pensionierung, inklusive besserer Möglichkeiten für Altersteilzeitarbeit kompetenter Berufsfachleute auch nach 65.
- Eine Neuregelung der späten Karrierephasen, etwa durch Modelle von Bogenkarrieren (Wechsel von Führungs- zu Beratungsaufgaben), bessere Möglichkeiten einer späten Jobmobilität oder einen Wechsel zu körperlich entlastenden Arbeitsplätzen.
- Einen Ausbau der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Anpassung der Arbeitsplätze bei älteren Mitarbeitenden, etwa mithilfe eines gesundheitsbezogenen Case-Management 50+.
- Einen Ausbau der Fort- und Weiterbildung auch nach 50, wobei gleichzeitig das vielfältige Erfahrungswissen älterer Erwerbspersonen gezielt genutzt werden sollte.
- Eine gezielte Gestaltung der Generationenbeziehungen im Betrieb, etwa durch altersgemischte Projektteams oder durch Mentorensysteme.

■ Ein guter Umgang mit Generationendifferenzen zwischen Belegschaft und Kundschaft, wobei das subjektive Alter der Kunden und Kundinnen das entscheidende Merkmal darstellt.

Die Adecco ihrerseits hat für ihren demografischen Fitness-Index fünf zentrale personalpolitische Handlungsfelder definiert: 1. am Lebenszyklus orientiertes Karriere-management, 2. lebenslanges Lernen und Anreize zur Weiterbildung bis Ende des Erwerbslebens, 3. intergenerationaler Wissenstransfer und Sicherung des Experten- und Erfahrungswissens älterer Fachleute; 4. aktives Gesundheitsmanagement, inklusive Gesundheitsvorsorge und altersbezogene Arbeitsplatzgestaltung, und 5. generationenübergreifende Zusammenarbeit und Einsatz aller Altersgruppen gemäss ihren jeweiligen Stärken.

Die Erhebungen der Adecco liessen erkennen, dass es für schweizerische Unternehmen noch viel zu tun gibt, um angemessen auf den demografischen Wandel vorbereitet zu sein, und zwar auf allen fünf Handlungsfeldern (Karriere-management, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement und Altersvielfalt). Gut die Hälfte der erfassten Unternehmen kannte nicht mal die Altersstruktur ihrer Belegschaft.

Betriebliche Einzelmassnahmen sind oft unwirksam, die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lässt sich nur erhalten, wenn Gesundheit, Motivation, Weiterbildung und intergenerationaler Erfahrungsaustausch gleichermassen gefördert werden.

Literatur zum Thema

- > Adecco Institute (2008): Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demografischen Wandel? Demografische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008, London: Adecco Institute.
- > Clemens, W.; Höpflinger, F.; Winkler, R. (Hrsg.) (2005): Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Bern: Haupt (E-Version verfügbar via www.hoepflinger.com).
- > Grebner, S.; Berlowitz, I. et al. (2010): Stress bei schweizerischen Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit: Bern: Seco.
- > Oertel, J. (2007): Generationenmanagement in Unternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- > Zölch, M.; Mücke, A.; Graf, A.; Schilling, A. (2009): Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, Bern: Haupt.