

Laufbahnplanung und -gestaltung der Zukunft sind stärker daran auszurichten, dass die Berufskarriere ein Langstreckenlauf und kein Sprint ist

François Höpflinger (www.hoepflinger.com)

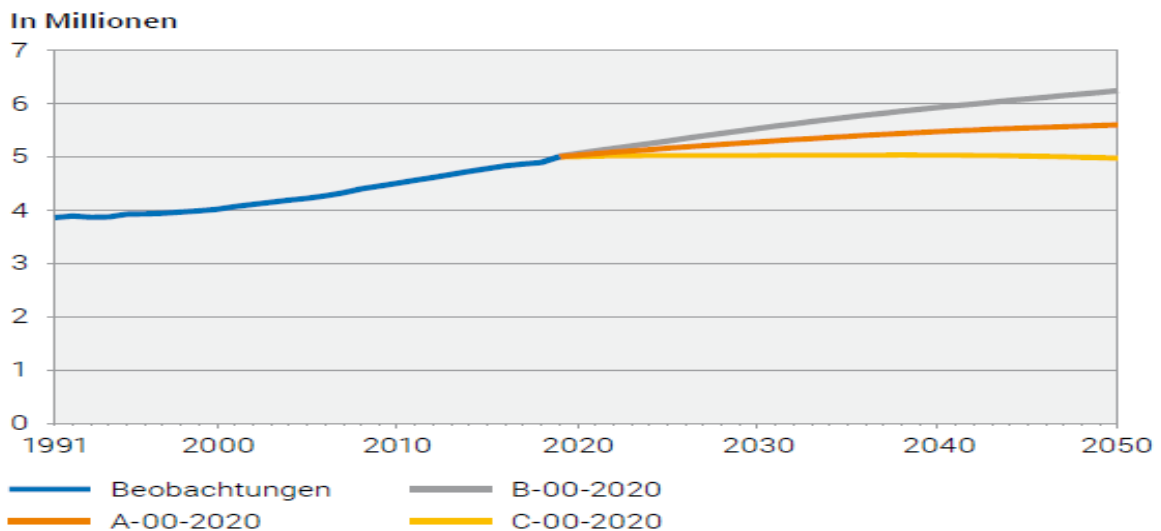
Ältere Arbeitskräfte aus soziologischer Sicht

1 Demografische Alterung – auch auf dem Arbeitsmarkt

Analog anderen europäischen Ländern erfährt auch die Schweiz einen Prozess doppelter demografischer Alterung: Einerseits reduziert sich der Anteil jüngerer Menschen (und jüngerer Arbeitskräfte) aufgrund einer seit Jahrzehnten geringen Geburtenhäufigkeit. Andererseits erhöhen sich Zahl und Anteil alter Menschen aufgrund einer steigenden Lebenserwartung der Altersrentner und Altersrentnerinnen. Gesamtschweizerisch – und insbesondere in urbanen Regionen – wurde die demografische Alterung von Wohnbevölkerung und Erwerbsbevölkerung allerdings durch Einwanderungsprozesse deutlich reduziert. Dank Zuwanderung kam es bisher nicht zum früher erwarteten Rückgang von Wohnbevölkerung oder Erwerbsbevölkerung.

Frühere demografische Szenarien gingen teilweise von geringeren Einwanderungsraten aus. Entsprechend wurde der Trend zur demografischen Alterung lange Zeit überschätzt. Auch in Zukunft können internationale Wanderungsprozesse die demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen, wobei Ein- und Auswanderungsprozesse junger Arbeitskräfte stark von politischen Rahmenbedingungen, konjunkturellen Einflüssen und strukturellen Pull-Faktoren (attraktive Lohn-, Arbeits- und Lebensbedingungen) abhängig verbleiben.

Erwerbsbevölkerung gemäss den 3 Grundscenarien G8



Quelle: Bundesamt für Statistik (2020) Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050, BFS Aktuell, Neuchâtel (Mai 2020)

Die demografische Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt wird auch durch das Rentenalter sowie die Häufigkeit von Frühpensionierungen beeinflusst. In den letzten Jahrzehnten wurden Frühpensionierungen zeitweise auch in der Schweiz häufiger. Allerdings haben wirtschaftliche Faktoren (hohes Beschäftigungsvolumen, geringe Arbeitslosigkeit), sozialpolitische Rahmenbedingungen

(merkbare Rentenkürzungen bei vorzeitiger Pensionierung) sowie eine liberale Arbeitsgesetzgebung und flexible Arbeitsmarktpolitik den Trend zu vorzeitigen Pensionierungen gebremst. Die Schweiz gehört bezüglich der Erwerbsquoten über 55-jähriger Personen zu den europäischen Ländern mit vergleichsweise hohen Werten. In den letzten Jahren hat sich die Erwerbsquote sowohl der 55-64-jährigen wie auch der über 64-jährigen Männer erneut erhöht, sei es wegen guter Arbeitsmarktlage, sei es wegen weniger Anreizen zu Frühpensionierungen. Bei den 55-64-jährigen Frauen stieg die Erwerbsquote seit 1991 kontinuierlich an, primär weil neue Generationen berufstätiger Frauen in den Arbeitsmarkt traten, teilweise aber auch, weil das formelle Normalrentenalter für Frauen von ursprünglich 62 auf heute 64 Jahre erhöht wurde.

Erwerbsquoten von 55-jährigen und älteren Männer und Frauen in der Schweiz 1991-2022

	Jeweils 2. Quartal						
	1991	1995	2000	2005	2010	2015	2022
Männer 55-64-jährig	86%	82%	79%	78%	81%	80%	82%
Männer 65-jährig und älter	20%	15%	14%	11%	14%	16%	15%
Frauen 55-64-jährig	44%	48%	51%	58%	61%	66%	70%
Frauen 65-jährig und älter	11%	6%	6%	5%	7%	8%	8%

Quelle: Schweizerische Arbeitskräfte-Erhebung (Erwerbstätige in % der ständigen Wohnbevölkerung)

Eine hohe Erwerbsquote älterer Arbeitskräfte stärkt das Arbeitskräftevolumen, sie erhöht jedoch den Anteil der über 55-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung. Dasselbe gilt bei einer Erhöhung des formellen bzw. faktischen Rentenalters.

Der Eintritt geburtenstarker Jahrgänge (Baby-Boomers), die selbst weniger Kinder zur Welt brachten, in die zweite Lebenshälfte trug schon in den letzten Jahren zu einer merkbaren demografischen Verschiebung der Erwerbsbevölkerung bei. Der Anteil der 55-jährigen und älteren Personen an der Erwerbsbevölkerung erhöhte sich zwischen 2000 und 2022 von 15 % auf 22%. Besonders rasch alterte die schweizerische Erwerbsbevölkerung, und der Anteil der über 54-jährigen Erwerbspersonen schweizerischer Nationalität stieg von 17% auf über 25%.

Was die Zukunftsperspektiven betrifft, ist eine weitere demografische Alterung der Erwerbsbevölkerung zu erwarten; dies vor allem aufgrund des Alterns geburtenstarker Jahrgänge (Baby-Boom-Generation) (vgl. im Detail: Buchmann 2021). Mit ihrer Pensionierung hinterlassen die geburtenstarken Jahrgänge auf dem Arbeitsmarkt eine bedeutsame Lücke, welche nachkommende Generationen nicht zu schließen vermögen. Deshalb dürfte der Erwerbsaustritt dieser geburtenstarken Jahrgänge zu einer Schrumpfung des Erwerbspotenzials führen und gleichzeitig verschlechtert sich das Verhältnis von erwerbstätiger und pensionierter Bevölkerung (auch im besten Fall nur partiell durch eine erhöhte Zuwanderung jüngerer Arbeitskräfte kompensierbar). Der schweizerische Arbeitsmarkt der Zukunft muss deshalb von weniger und gleichzeitig älteren Erwerbspersonen getragen werden. Eine Erhöhung des Rentenalters würde den Fachkräftemangel reduzieren, gleichzeitig aber die Alterung der Erwerbsbevölkerung zusätzlich verstärken.

1.1 Zur Altersstruktur der Erwerbstätigen – zusätzliche Informationen

In den letzten Jahrzehnten in der Schweiz haben vier Trends die Altersstruktur der erwerbstätigen Bevölkerung beeinflusst: Erstens kam es aufgrund einer Ausdehnung der schulisch-beruflichen Ausbildung zu einer Verzögerung des Erwerbsbeginns bei jüngeren Personen und die Erwerbsquoten der 20-29-Jährigen haben sich reduziert. Zweitens haben sich – auch aufgrund höherer Frauenerwerbsquoten – die Erwerbsquoten von Personen mittleren Alters erhöht. Drittens kam es aufgrund

des Alterns von geburtenstarken Jahrgängen („Baby-Boomers“) – wie vorher angeführt - zu einer demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung; ein Prozess, der sich in den nächsten Jahren fortsetzen wird. Viertens wurden Frühpensionierungen häufiger, wodurch zeitweise die Erwerbsquoten namentlich der über 60-Jährigen sanken.

Insgesamt ergab sich durch diese Entwicklung einerseits eine stärkere Konzentration der Erwerbsjahre (späterer Eintritt und teilweise früherer Austritt). Andererseits kam es zu einer merkbaren demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung. Zwischen 1992 und 2022 erhöhte sich in der Schweiz der Anteil 55-jähriger und älterer Erwerbstätigen von 15% auf 22% der gesamten Erwerbsbevölkerung. Das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung erhöhte sich in dieser Zeit um 3 Jahre (1992: 39 Jahre, 2022: 42 Jahre).

Die Altersstruktur der Erwerbstätigen – und damit der Generationenmix von Belegschaften – variiert je nach Wirtschaftsbereich. Einen relativ hohen Anteil an 55-jährigen und älteren Beschäftigten ergibt sich in der Landwirtschaft, wo zum Teil oft jenseits des AHV-Alters weitergearbeitet wird. Dagegen ist im Baugewerbe aufgrund körperlich harter Arbeiten der Anteil älterer Mitarbeitender deutlich geringer. Eine Kombination von vielen jungen Teilzeittätigen und einem hohen Anteil an Berufswechslern führt auch im Gastgewerbe zu einer verjüngten Altersstruktur. Teilweise wenig ältere Erwerbstätige finden sich zudem im Bank- und Versicherungswesen; hier primär als Folge von Frühpensionierungen. Demgegenüber liegt in öffentlichen Verwaltungen der Anteil der 50-jährigen und älteren Mitarbeitenden höher, etwa aufgrund langjähriger Tätigkeit sowie in einigen Verwaltungsbereichen aufgrund einer geringen Zahl an Neurekrutierungen aufgrund von Personalbeschränkungen.

Durchschnittliches Alter der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz 1992 und 2022

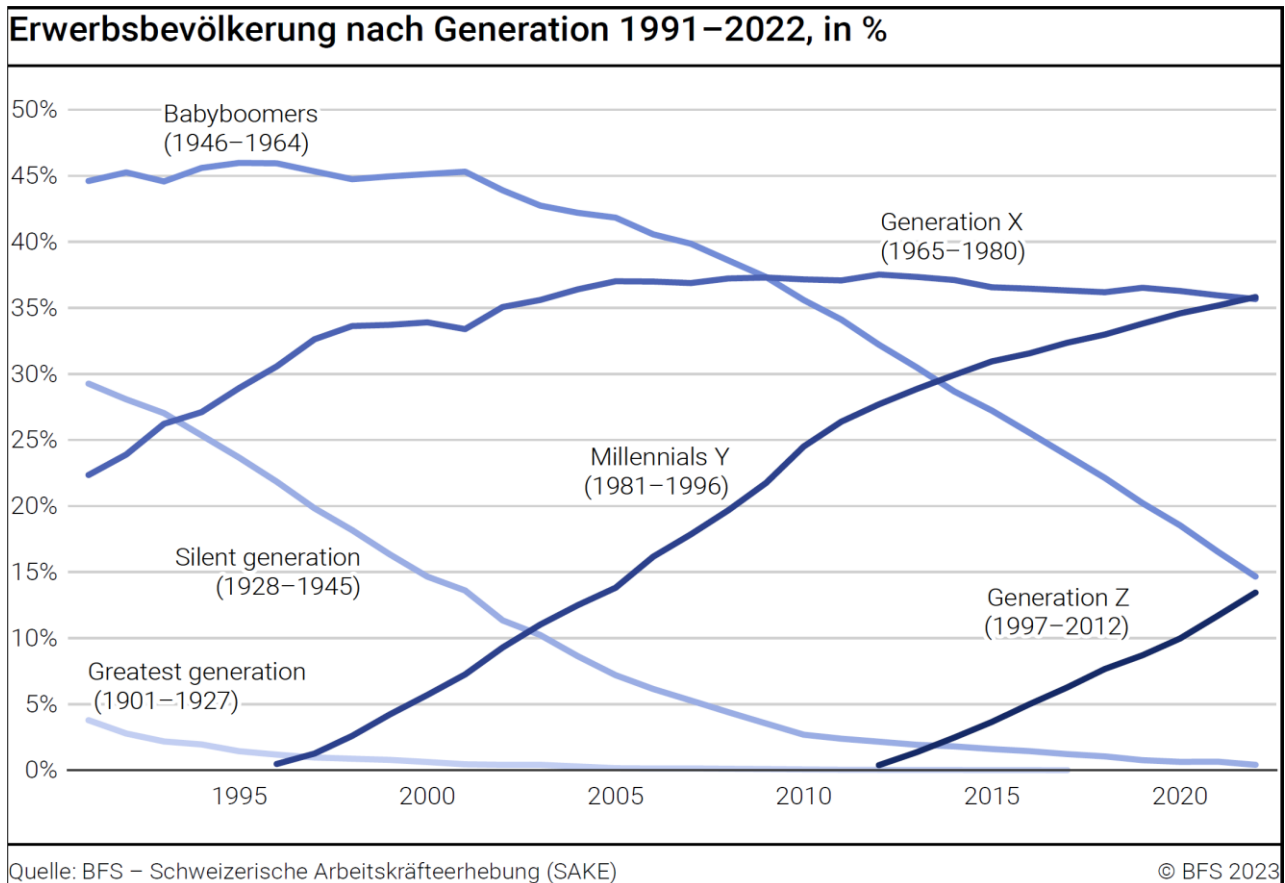
	1992	2022
Erwerbsbevölkerung insgesamt	39.0 J.	42.0 J.
- Schweizer/innen	39.4 J.	42.7 J.
- Ausländer/innen	37.5 J.	40.2 J.
Wirtschaftsabschnitte		
- Land- & Forstwirtschaft	46.5 J.	46.2 J.
- Verarbeitendes Gewerbe/Energieversorgung	39.7 J.	42.3 J.
- Baugewerbe	37.3 J.	40.4 J.
- Handel, Reparaturgewerbe	37.9 J.	41.5 J.
- Verkehr und Lagerei	38.1 J.	43.3 J.
- Gastgewerbe	37.5 J.	40.8 J.
- Information und Kommunikation	37.6 J.	40.6 J.
- Kredit- und Versicherungsbranche	37.7 J.	42.1 J.
- Immobilien, sonstige wirtschaft. Dienstleist.	39.6 J.	43.7 J.
- Freiberufliche, wiss. & techn. Dienstleist.	37.7 J.	42.0 J.
- Öffentliche Verwaltung, externe Körpersch.	41.6 J.	43.9 J.
- Erziehung und Unterricht	39.6 J.	41.2 J.
- Gesundheits- und Sozialwesen	38.3 J.	41.7 J.
- Kunst, Unterhalt, sonst. Dienstleist.	40.5 J.	43.5 J.

Quelle: Schweiz. Arbeitskräfte-Erhebungen (SAKE 9)

Die Alterung der Erwerbsbevölkerung stellt Unternehmen personalpolitisch vor neue Herausforderungen, etwa bezüglich Laufbahnplanung nach 50, Motivationserhalt bei älteren Mitarbeitenden, Förderung der Weiterbildung in späten Erwerbsphasen usw. In jedem Fall wird sich der Strukturwandel der Wirtschaft in Zukunft weniger über einen Generationenwechsel (= Eintritt

junger Erwachsener ins Berufsleben) vollziehen können. Vielmehr werden wirtschaftliche und technische Wandlungsprozesse vermehrt von Erwerbstätigen mittleren und höheren Alters getragen werden müssen. Dies verstärkt den Bedarf nach lebenslangem Lernen und beruflicher Weiterbildung in späten Phasen des Erwerbslebens (Michel-Alder 2018, Zölch, Mücke 2015).

Zeitliche Veränderungen der Erwerbsbevölkerung sind immer auch mit einem Generationenwandel kombiniert, wie in der nachfolgenden Abbildung deutlich wird:



Die gegenwärtig größten Gruppen sind die 1965-1980 geborenen Frauen und Männer (als Generation X etikettiert) sowie die 1981-1996 Geborenen (Millennials Y). Zunehmend an Bedeutung gewinnen die nachfolgenden Geburtsjahrgänge (die sogenannte Generation Z).

2 Ausdehnung der Lebensarbeitszeit – als neues gesellschaftspolitisches Programm

In den letzten Jahren wurde die Forderung nach einer Ausdehnung der Lebensarbeitszeit – primär durch eine Erhöhung des ordentlichen Rentenalters zu erreichen – häufiger formuliert. Hinter dieser Forderung stehen verschiedene Argumentationslinien: Einerseits geht es um die Umkehr des Trends zur vorzeitigen Verrentung und Ausgliederung von Arbeitskräften; eines Trends, der sich sowohl wirtschafts- als auch sozialpolitisch als nicht nachhaltig erweist und der im Übrigen auch nicht zu einer wesentlichen Reduktion von Jugendarbeitslosigkeit beitrug. Andererseits stehen demografische Befürchtungen um die Finanzierbarkeit von (umlagefinanzierten) Rentensystemen in einer demografisch alternden Gesellschaft im Zentrum. Neben erhöhten Rentenbeiträgen oder gekürzten Altersrenten erscheint eine Erhöhung des Rentenalters als wirksame Lösung der demografischen Alterung, sofern eine Erhöhung des formellen Rentenalters tatsächlich zu einer Verlängerung des Erwerbslebens eines bedeutsamen Teils der Erwerbsbevölkerung beiträgt.

Ein Argumentationsstrang zur Ausdehnung der produktiven Lebenszeit bieten gerontologische Kompetenzmodelle, welche auf vorhandene Kompetenzen und Ressourcen älterer Menschen hinweisen. Modellvorstellungen eines ‚aktiven‘ oder sogar ‚produktiven Alters‘ postulieren ein hohes Aktivitätsniveau in späteren Lebensphasen als eine bedeutsame Voraussetzung für ein glückliches und erfülltes Altern. Empirische Beobachtungen in der Richtung, dass neue Generationen auch im höheren Lebensalter häufiger gesund, aktiv, initiativ und innovativ sind als frühere Generationen stärken die Vorstellung, dass – wenn nicht heute, aber doch in Zukunft – mehr Frauen und Männer bereit und motiviert für Formen von Altersarbeiten sein werden. „Alt, innovativ und produktiv“ kann damit zu einem neuen gesellschaftlichen Normprogramm für Menschen zwischen dem 60. und 75. Altersjahr werden. Dabei ist es durchaus denkbar, dass ‚Anti-aging-Bewegung‘ und Projekte zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit gesellschaftlich eine inhaltliche Allianz eingehen: Wer länger gesund und ‚jung‘ zu verbleiben sucht, von dem kann man/frau auch länger eine produktive Tätigkeit erwarten.

Ohne ins Detail zu gehen, leiden die meisten aktuellen Diskussionen und Modellvorstellungen zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit oder zur Erhöhung des Rentenalters an drei kritischen Punkten:

Erstens werden die individuellen Unterschiede des Alterns wie auch der bisherigen beruflichen, familialen und sozialen Lebensgeschichte – und damit auch der Bedürfnisse älterer Frauen und Männer – häufig ausgeblendet. Es bleibt vergessen, was die differenzielle Gerontologie schon seit langem belegt hat, dass Menschen im höheren Lebensalter auf allen Dimensionen nicht homogener, sondern heterogener werden (wobei in diesem Zusammenhang auch die geschlechtsspezifischen Differenzen eine neue Gestalt erreichen). Viele Projekt- und Programmvorschläge zur Weiterarbeit im höheren Lebensalter erweisen sich als Projekte für eine ‚Elite‘ älterer Menschen.

Zweitens wird oft ausgeblendet, dass ein gesundes Rentenalter – im Sinne einer ‚späten Freiheit‘ von extern vorgegebenen beruflichen Zwängen und hierarchischen Unterordnungen – eine durchaus positive zivilisatorische Entwicklung darstellt. Viele Menschen werden dadurch von Arbeitszwängen zu einem Alter befreit, wo sie noch neue Lebensoptionen außerhalb von Beruf und Arbeit aktiv und individuell zu gestalten vermögen. Das gesunde Rentenalter ist einer der wenigen Phasen menschlichen Lebens, welches nicht – wie die Kindheit und Jugend oder das Erwachsenenalter – heteronom vorstrukturiert und leistungsbezogen definiert wird. Jede Erhöhung des Rentenalters – namentlich für Personen, die sich ein früheres Freisetzen von der beruflichen Arbeit wünschen – ist in einem gewissen Sinne eine Rückkehr zu einer Zeit, wo ‚Arbeit bis zum Tod‘ die Norm war. Eine massive Heraufsetzung des Rentenalters schränkt die ‚späte Freiheit‘ ein. Viele Frauen und Männer wären bei längerer Erwerbsarbeit länger von Arbeitgebern abhängig und länger in hierarchische Ordnungsstrukturen eingebettet. Bei vielen ökonomischen Diskursen zur Erhöhung des Rentenalters bleibt zudem der andere Teil der ökonomischen Gleichung – der Konsum – vergessen und die Altersrentner und –rentnerinnen gehören in vielen Bereichen zu den zentralen Konsumstützen einer auf Absatz orientierten Massenproduktion und Dienstleistungsgesellschaft.

Drittens beschränken sich die allermeisten Diskussionen zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit auf eine Ausweitung der monetären Arbeitsleistungen. Informelle außerfamiliale und familiale Arbeiten (Betreuungs- und Pflegeleistungen, Nachbarschaftshilfe, Haus- und Familienarbeit usw.) bleiben bei diesen Diskussionen ausgeklammert. Damit wird ausgeblendet, dass – wenn Arbeit umfassend definiert wird – eine Ausdehnung von Arbeitsleistungen bis ins hohe Lebensalter schon vielfach Realität darstellt, namentlich bei Frauen: Frauen leisten auch nach ihrer Pensionierung – und vor allem auch nach der Pensionierung ihres Ehemannes – weiterhin Hausarbeit. Großmütter – und einige Großväter – betreuen in wesentlichem Umfang Enkelkinder und als Ehepartnerin bzw. Töchter hochbetagter Elternteile sind Frauen während ihren Erwerbsjahren oder danach in bedeutsamer Weise in Pflegearbeiten involviert. Dazu kommen außerfamiliale Tätigkeiten in der Nachbarschaftshilfe oder in der Freiwilligenarbeit. In welchem Masse sich eine spätere Pensionierung auf die

Freiwilligenarbeit auswirken würde, ist unklar, aber eine damit verbundene teilweise Verdrängung informeller Arbeiten durch formelle Erwerbsarbeit wäre denkbar. In jedem Fall ist ‚Arbeit nach der Arbeit‘ bei manchen älteren Menschen – und hier vor allem bei Frauen – schon Realität. Die Konzentration der Diskussionen auf formelle, monetäre Arbeitsleistungen vernachlässigt einen wesentlichen Teil der schon heute bestehenden Produktivität des höheren Lebensalters.

3 Arbeits- und Lebensgestaltung in späteren Erwerbsjahren

In jüngeren Berufsjahren steht ein Gleichgewicht zwischen beruflicher Karriere, jugendnahen Freizeitinteressen und Gründung einer Familie oftmals im Zentrum. Eine gute Vereinbarkeit zwischen Beruf, Familie und Freizeit ist Hauptziel. *In späteren Lebens- und Berufsjahren (40/50+) ändern sich Lebensinteressen und Herausforderungen.* Ab 40 oder spätestens ab 50 werden Frauen und Männer zwangsläufig mit einem zentralen Tatbestand konfrontiert: Einige private und berufliche Pläne konnten realisiert werden, aber mit steigendem Lebensalter werden mehr biografische Festlegungen deutlich. Beruflich hoch spezialisierte Personen realisieren, dass ihre fachliche Spezialisierung etwa aufgrund technologischer Wandlungen oder neuer Management-Vorstellungen zu einem verstärkten Risiko werden kann und ein jahrelang ungesunder Lebensstil hinterlässt spätestens mit 50 irreversible Spuren (wodurch etwa ein körperlich weniger anspruchsvoller Arbeitsplatz notwendig wird). Teilweise wird nach einer oft intensiven beruflich-familialen Lebensphase in späteren Erwerbsjahren ein neues Gleichgewicht zwischen beruflicher Leistung und persönlicher Verwirklichung gesucht; etwa durch Neuausrichtung einer Partnerschaft nach Auszug der Kinder, einer Umschulung in ein neues Berufsfeld sowie einer qualitätsbewussten Umstellung von Wohnung, Kleidung und Freizeitaktivitäten. In einigen Fällen verzichten ältere Mitarbeitende bewusst auf stressreich erlebte Berufs- und Freizeitaktivitäten (z.B. weniger Kollegenkontakte, dafür gezielte Pflege enger Freundschaften außerhalb des Berufs).

Chronologisches Alter – Indikator mit mehreren Dimensionen

Ältere Personen unterscheiden sich von jüngeren Personen mehrfach:

- Biologisches Altern: Veränderungen des Aussehens/der erlebten Wahrnehmung (positive Wertung junger Körper)
- Generationenzugehörigkeit (Prägung durch durchlebte Zeitperioden, Erziehungsprinzipien aus Kindheit/Jugend) (z.B. ‘digital natives’ versus ‘digital immigrants’).
- Lebenszyklus: junge Menschen haben Karriere/Familiengründung vor sich, ältere Menschen haben Karriere/Familiengründung erlebt/realisiert (oder auch nicht).
- Biografische Erfahrungen: positive oder negative Lebenserfahrungen, die mit steigendem Lebensalter prägnanter/bestimmender werden.

In späteren Berufsjahren ergeben sich häufig - wenn auch nicht immer - drei zentrale intergenerationelle Herausforderungen und Neuausrichtungen:

Erstens gewinnen namentlich Frauen mit dem Heranwachsen ihrer Kinder wieder mehr Raum und Zeit für neue berufliche Herausforderungen, etwa im Sinne eines beruflichen Wiedereinstiegs, aber auch im Sinne eines verstärkten beruflichen Engagements nach der Erziehungsphase. Gerade für Frauen sind deshalb personalpolitische Strategien, die späte Karriereschritte erlauben, besonders bedeutsam. Gleichzeitig werden viele Frauen - und zunehmend auch manche Männer - im mittleren und späteren Erwachsenenalter mit dem Alter und dem Risiko von Pflegebedürftigkeit ihrer eigenen Eltern konfrontiert. Daraus kann sich ein zweiter familial-beruflicher Vereinbarkeitskonflikt - Erwerbstätigkeit und Verantwortung für die Pflege alter Eltern - ergeben. Steigende Berufsorientierung jüngerer Frauengenerationen, kombiniert mit geringer Geburtenhäufigkeit, lassen solche intergenerationelle Vereinbarkeitsprobleme zwischen Berufstätigkeit und familialer Pflege gesellschaftspolitisch bedeutsamer werden. Gegenwärtig werden in der Schweiz fast zwei Fünftel der Frauen zwischen dem 40. und 60. Lebensjahr potenziell mit einer solchen Doppelbelastung

konfrontiert. In einigen Fällen wird zur Lösung dieses Konfliktes eine frühzeitige Pensionierung gewählt; eine Strategie, die sich negativ auf die finanzielle Alterssicherung von Frauen auswirken kann. In anderen Fällen kann die Pflegebelastung erwerbstätiger Frauen durch Reduktion der Arbeitszeit, durch Inanspruchnahme professioneller Pflege oder durch eine Verteilung der Pflegebelastung innerhalb der Familie reduziert werden.

Erwerbslage und intergenerationale Hilfe und Pflege

Im Hinblick auf die Erwerbs- und Familiensituation erwachsener Kinder zeigt sich bei Hilfeleistungen an gesunde Eltern folgendes Muster: Vollzeit erwerbstätige Töchter sowie Töchter mit eigenen Kindern im Vorschul- oder Schulalter helfen ihren Eltern seltener und weniger zeitintensiv. Auch Söhne helfen ihren Eltern eher und zeitintensiver, je mehr zeitliche Ressourcen sie haben.

Sind die Eltern jedoch pflegebedürftig, helfen Kinder genauso oft, wenn sie selbst in den Arbeitsmarkt eingebunden sind oder kleine Kinder zu versorgen haben. In dieser Situation scheint die Pflegebedürftigkeit des Elternteils dazu zu führen, dass Kinder ihre eigenen Bedürfnisse zurückstellen und ihren Eltern unabhängig von ihrer eigenen Familien- und Erwerbssituation helfen. Allerdings sind Intensität und Art der Unterstützung erwerbstätiger Kinder anders: Sie helfen ihren Eltern vor allem bei praktischen Tätigkeiten im Haushalt und engagieren sich nur wenige Stunden. Nichterwerbstätige Kinder hingegen unterstützen ihre Eltern häufig zeitintensiv und leisten öfter körperliche Pflege

Quelle: Schmid, Tina (2014) Generation, Geschlecht und Wohlfahrtsstaat. Intergenerationelle Unterstützung in Europa, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Zweitens gehört es ab dem 40./45. Lebensjahr zu einer geglückten Lebensentwicklung, sich allmählich von der eigenen Jugendlichkeit zu verabschieden. Bisher erfolgreiche sozial-berufliche Strategien - via körperliche Attraktivität oder attraktiver Fitness - sind zu überdenken. Menschen werden zwangsläufig älter, was vor allem im Umgang mit jüngeren Mitarbeitenden merkbar wird. Wer beruflich Karriere macht, kann den Verlust an Jugendlichkeit zumindest zeitweise durch einen erhöhten betrieblichen Status kompensieren (denn Status verjüngt und Macht ist ‚sexy‘). Wer ausführende Aufgaben übernimmt, wird dagegen oft rasch von jüngeren (und immer jüngeren) Mitarbeitenden überholt oder im Extremfall verdrängt. In späteren Erwerbsjahren dominieren in vielen Funktionschargen deutlich jüngere Menschen und intergenerationale Umkehrungen in der betrieblichen Hierarchie (Vorgesetzte, die jünger sind) werden häufiger. Strategien, sich selbst noch als ‚jung‘ zu fühlen, helfen im Umgang mit Gleichaltrigen, aber nicht bei nachrückenden jüngeren Generationen (die Alters- und Generationendifferenzen nicht selten gezielt zur Förderung ihrer beruflichen Interessen einsetzen). Zu einer geglückten intergenerationalen Entwicklung in späten Berufsjahren gehört die Akzeptanz - und idealerweise ein offener und kreativer Umgang - mit den anwachsenden Alters- und Generationendifferenzen, wie auch die Erkenntnis, dass die eigenen beruflichen Erfahrungen für jüngere Mitarbeitende zwar interessant sein können, aber keineswegs immer bedeutsam sind.

Drittens zeigen sich im höheren Erwerbsalter die Grenzen der eigenen beruflichen Chancen und Karrieren deutlicher: Einige Menschen haben beruflich mehr oder weniger alles erreicht, was an beruflichem Erfolg gewünscht und angestrebt wurde, aber mit dem Näherrücken der Pensionierung stellen sich vermehrt Fragen nach dem ‚Wie lange noch? Und wie weiter?‘ Negativ auswirken kann sich hier ein allzu langes Verbleiben in der gleichen Funktionsstufe. Einige Menschen haben umgekehrt geplante Karriereschritte nicht erreicht und unwiderrufliche berufliche Misserfolge müssen verarbeitet werden. Das spätere Berufsleben kann dadurch durch ein resignatives Beharren an aktuellen Strukturen oder durch ein passives Absitzen der letzten Berufsjahre geprägt sein. Wer Wandel als bedrohlich erlebt hat, wird auch dem betrieblichen Generationenwandel defensiv begegnen. Eine positive Entwicklung der letzten Berufsjahre schließt einen aktiven Umgang mit dem

Generationenwandel ein; etwa, dass Verantwortung rechtzeitig an jüngere Menschen übergeben wird und eine gezielte Nachfolgeregelung akzeptiert wird oder dass man sich als Mentor bzw. Mentorin jüngerer Mitarbeitender versteht. Erfolgreiche Mentoren und Mentorinnen sind - neben hohen sozialen und fachlichen Kompetenzen - dadurch charakterisiert, dass sie sich für junge Menschen engagieren ohne sich einzumischen, und gleichzeitig auch von jüngeren Menschen lernen.

Grundfragen bei der Gestaltung der späten Berufsjahre und der nachberuflichen Lebensphase

Weitermachen	Was macht Spaß und was möchte man/frau weiter machen?
Loslassen	Was möchte man/frau endgültig hinter sich lassen bzw. nicht mehr machen?
Nachholen	Was möchte man/frau ‚nachholen‘ (Realisierung nicht-realisierte Wünsche)
Neue Aufbrüche:	Was möchte man/frau ganz neu anfangen/unternehmen?

4 Ältere Erwerbspersonen (55-64-jährig) – ausgewählte berufliche Merkmale

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert, was auch langjährige Mitarbeitende gegen Berufsende betrifft. Die seit 1991 durchgeführte Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) erlaubt es, einige bedeutsame Wandlungen in der Erwerbssituation von 55-64-jährigen Männer und Frauen festzuhalten.

Erwerbsstatus: Der Vergleich des Erwerbsstatus 55-64-jährigen Männer und Frauen lässt für die letzten drei Jahrzehnte vier gesellschaftlich bedeutsame Entwicklungen erkennen:

Erstens hat sich der Anteil an Frauen, die sich als ‚Hausfrauen‘ einstufen, massiv reduziert; eine Entwicklung, die sowohl jüngere wie ältere Frauen betrifft. Während 1991 noch 32% der 55-64-jährigen Frauen sich noch als Hausfrauen einstufen, waren dies 2022 nur noch 5%. Auf der anderen Seite hat sich der Anteil an deklarierten Hausmännern kaum erhöht und er lag bei dieser Altersgruppe bei 1%.

Zweitens hat sich der Anteil an 55-64-jährigen Frauen, die eine Altersrente beziehen, leicht reduziert; primär, weil das ordentliche AHV-Alter für Frauen erhöht wurde (2001 von 62 auf 63 Jahre und 2005 auf 64 Jahre und ab 2024 schrittweise auf 65 Jahre). Bei den Männern hat sich der Anteil an 55-64-jährigen Rentnern im längerfristigen Zeitvergleich zeitweise erhöht (wegen vermehrten Frührenten), ist aber in den letzten Jahren wieder gesunken.

Erwerbsstatus von 55-64-jährigen Männern und Frauen 1991, 2010 und 2022

	Männer			Frauen		
	1991	2010	2020	1991	2010	2022
Selbstständig	15%	19%	18%	5%	9%	11%
Mitarbeitende Familienmitglieder	1%	1%	2%	4%	2%	2%
Arbeitnehmer/innen	69%	56%	59%	35%	46%	55%
Hausmänner/Hausfrauen	-	-	1%	32%	12%	5%
Rentner/Rentnerinnen	12%	18%	12%	21%	21%	16%
Andere nicht Erwerbstätige	3%	6%	8%	3%	10%	11%

Quelle: SAKE, 1991: 2. Quartal, 2010 & 2022: Jahreswerte

Drittens stieg der Anteil an älteren Erwerbspersonen, die selbstständig arbeiten. Bei den Männern zeigt sich ein leichter Anstieg von 15% (1991) auf 18% (2022). Der Anteil an Männer, die bis Berufsende als Arbeitnehmer tätig verbleiben, ist entsprechend gesunken. Bei Frauen hat sich der Anteil der selbstständig arbeitenden Personen verdoppelt. Auf der Gegenseite hat sich der Anteil an mitarbeitenden Familienmitgliedern bei Frauen reduziert.

Viertens zeigt sich bei Frauen und Männer eine Erhöhung des Anteils an 55-64-jährigen Personen, die aus anderen Gründen als einer Pensionierung nicht mehr erwerbstätig sind (Kategorie: andere nicht Erwerbstätige). Darunter fallen ältere Personen, die aus gesundheitlichen Gründen ihr Arbeitsleben vorzeitig beenden müssen (Invalidität) oder ältere Arbeitslose. Zeitweise haben Strukturwandel und Umorganisationen zu einer erhöhten Zahl an langfristig arbeitslosen älteren Personen beigetragen; eine Situation, die durch eine Benachteiligung älterer Arbeitskräfte bei der Stellensuche verschärft wurde. Ältere Erwerbspersonen haben zwar in der Schweiz nicht generell ein höheres Risiko arbeitslos zu werden als jüngere Personen, aber bei Arbeitslosigkeit ein deutlich höheres Risiko langfristig arbeitslos zu verbleiben. Erst der verstärkte Fachkräftemangel hat in einigen Wirtschaftszweigen die Arbeitsmarktsituation älterer Erwerbstätiger wieder verbessert.

Ausbildungshintergrund: Wichtige Einflussfaktoren auf Berufswahl und Karrieremöglichkeiten sind Art und Form der schulisch-beruflichen Ausbildung. Der Anteil der Wohnbevölkerung ohne weiterführende schulisch-berufliche Ausbildung hat sich in den letzten Jahrzehnten reduziert und liegt bei jüngeren Generationen bei unter zehn Prozent. Die Bildungsexpansion der letzten Jahrzehnte widerspiegelt sich darin, dass jüngere Personen häufiger eine weiterführende Ausbildung aufweisen und häufiger einen tertiären Ausbildungsabschluss aufweisen als ältere Personen. Die heute älteren Erwerbspersonen weisen dementsprechend ein insgesamt geringeres Ausbildungsniveau auf als nachkommende Generationen. Das im Vergleich zu nachrückenden Generationen tiefere Ausbildungsniveau älterer Personen kann bei Stellenbewerbungen im höheren Berufsalter ein erkennbares Hindernis darstellen.

Die angeführten Daten bestätigen die Bildungsunterschiede zwischen den einbezogenen Altersgruppen. Der Bildungswandel ist vor allem bei Frauen ausgeprägt. Während gut ein Fünftel der gegenwärtig 55-64-jährigen Frauen ein tiefes formales Bildungsniveau aufweist, sind dies bei den 25-39-jährigen Frauen weniger als ein Zentel. Auf der anderen Seite hat sich der Anteil von Frauen mit tertiärer Ausbildung stark erhöht.

Abgeschlossene Ausbildungen der ständigen Wohnbevölkerung

	Altersgruppen			
	25-34	35-44	45-54	55-64
<u>Männer 2022</u>				
Obligatorische Schule	9.4%	13.1%	14.7%	14.7%
Sekundarstufe II (Berufsbildung)	39.6%	29.7%	32.4%	39.9%
Sekundarstufe II (Allgemeinbildung)	8.4%	5.6%	4.8%	5.0%
Tertiärstufe (höhere Berufsbildung)	14.5%	17.4%	18.4%	17.9%
Tertiärstufe (Hochschulen)	35.0%	34.3%	29.6%	22.5%
<u>Frauen 2022</u>				
Obligatorische Schule	9.0%	13.2%	16.6%	20.5%
Sekundarstufe II (Berufsbildung)	29.5%	30.4%	39.1%	42.6%
Sekundarstufe II (Allgemeinbildung)	8.4%	6.8%	7.4%	8.4%
Tertiärstufe (höhere Berufsbildung)	12.4%	14.1%	13.0%	11.8%
Tertiärstufe (Hochschulen)	40.7%	35.5%	23.8%	16.7%

Anmerkungen:

Sekundarstufe II (Berufsbildung): inkl. Anlehre

Tertiärstufe (höhere Berufsbildung): inkl. höhere Fachschulen HWV, HFG, HFS, Ingenieurschule HTL

Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

Ausbildungsstand von 55-64-jährigen Personen nach Erwerbssituation 2022

	Erwerbstätige	Nicht-Erwerbstätige
Obligatorische Schule	13%	29%
Sekundarstufe II	48%	47%
Tertiärstufe	38%	23%

Quelle : BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

Werden 55-64-jährige Personen nach Erwerbssituation betrachtet, zeigt sich, dass die erwerbstätigen 55-64-jährigen Frauen und Männer insgesamt höhere Ausbildungswerte aufweisen als gleichaltrige Nicht-Erwerbstätige. Dies weist auf bildungsbezogene Selektionseffekte späterer Erwerbsjahre hin; sei es, dass unqualifizierte ältere Arbeitskräfte häufiger und länger arbeitslos werden oder sei es, dass unqualifizierte Arbeitskräfte häufiger vorzeitig aus dem Erwerbsleben austreten (müssen) (Invalidisierung, vorzeitige Pensionierung). Solche Selektionseffekte tragen dazu bei, dass erwerbstätige ältere Beschäftigte oft gute Arbeitskennwerte aufweisen, die sich teilweise nicht wesentlich von der Situation jüngerer Beschäftigten unterscheiden. Soziale und erwerbsbezogene Probleme konzentrieren sich primär auf Personen, die aus vor dem ordentlichen Rentenalter aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden sind oder ausgeschieden wurden.

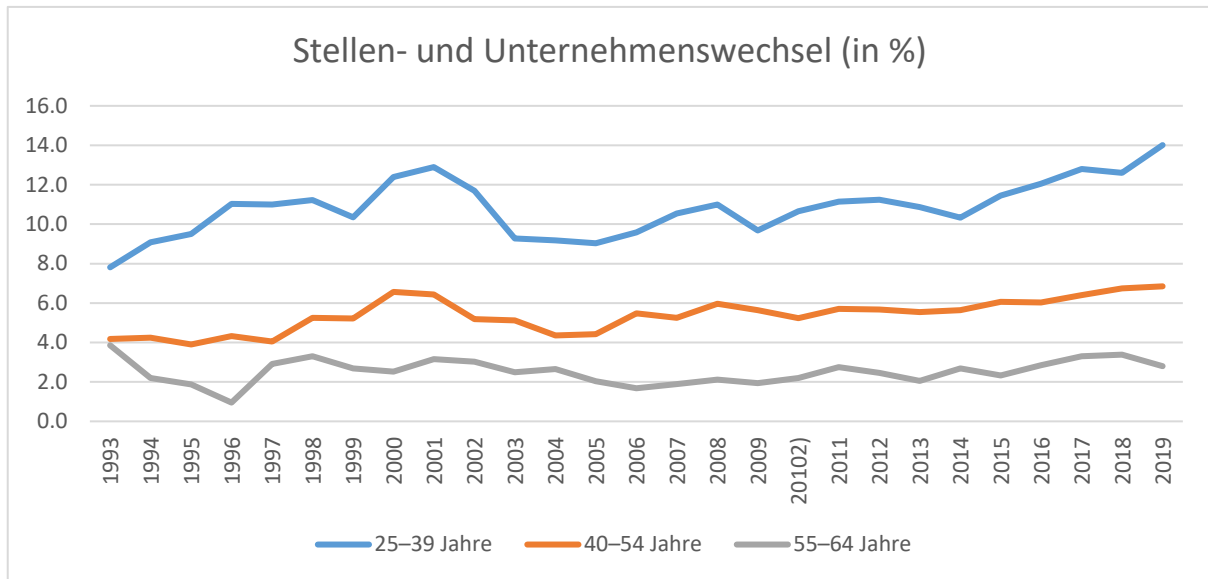
Dauer der Betriebszugehörigkeit: Die durchschnittliche Dauer der Beschäftigung im gleichen Betrieb steigt mit dem Alter an. Die große Mehrheit der 55-64-jährigen Erwerbstätigen in der Schweiz ist schon seit 5 Jahren und länger im aktuellen Betrieb beschäftigt. 6% haben jedoch innerhalb der letzten 12 Monate den Betrieb gewechselt und weitere 8% sind weniger als 3 Jahre im gleichen Betrieb tätig.

Insgesamt wechselt somit gut ein Fünftel der 55-64-jährigen Erwerbstätigen innerhalb von 5 Jahren den Betrieb; eine nicht unbeträchtliche berufliche Mobilität auch in späteren Erwerbsjahren. Allerdings zeigt sich im Vergleich 1991-2020 kein merkbarer Trend zu einer erhöhten beruflichen Mobilität in späteren Erwerbsjahren.

Dauer der Betriebszugehörigkeit von 55-64-jährigen Erwerbstätigen

	Männer				Frauen			
	1991	2000	2010	2020	1991	2000	2010	2020
- weniger als 1 Jahr	4%	4%	4%	6%	6%	3%	4%	6%
- 1 Jahr bis weniger als 3 J.	5%	8%	5%	8%	8%	9%	8%	8%
- 3 Jahre bis weniger als 5 J.	4%	5%	7%	6%	7%	7%	8%	9%
- 5 Jahre und mehr	87%	83%	84%	80%	79%	81%	80%	77%

1991 & 2000: 2. Quartal, 2010 & 2020: Jahresdurchschnittswerte.



Anmerkung: Nettorotationsquote (Stellen- und Unternehmenswechsel, ohne Wechsel innerhalb des Unternehmens)

Auch die angeführte Grafik zu den Nettorotationsquoten (Stellen- und Unternehmenswechsel pro Jahr pro 100 Erwerbstätige) bestätigt diese Feststellung. Die Nettorotationsrate der 55-64-jährigen Erwerbstätigen hat sich in den letzten Jahrzehnten kaum verändert. Ein leichter Trend zu vermehrten Stellen- und Unternehmenswechsel in den letzten Jahren zeigt sich einzig bei jüngeren Altersgruppen.

Eine Detailbetrachtung, die das durchschnittliche Dienstalder im aktuellen Unternehmen nach Alter und Geburtsjahrgang aufgliedert, vermittelt einige zusätzliche Hinweise:

Erwerbstätige Personen: Durchschnittliches Dienstalder (in Jahren) im aktuellen Unternehmen nach Alter und Geburtsjahrgang

Männer

Alter:	25	30	35	40	45	50	55	60
Geb. 1928-45	-	-	-	-	12.3	16.1	18.5	21.4
Geb. 1946-64	-	4.7	6.8	9.3	12.1	14.4	17.1	19.6
Geb. 1965-80	3.0	4.6	6.3	8.3	10.1	12.1	14.4	-
Geb. 1981-96	2.9	4.2	5.7	7.5	-	-	-	-
Geb. 1997-2012	2.8	-	-	-	-	-	-	-

Frauen

Alter:	25	30	35	40	45	50	55	60
Geb. 1928-45	-	-	-	-	9.3	10.6	12.6	16.3
Geb. 1946-64	-	4.2	5.7	7.2	9.0	11.0	13.6	15.7
Geb. 1965-80	3.0	4.3	5.8	7.2	8.5	10.1	12.4	-
Geb. 1981-96	2.6	3.9	5.4	-	-	-	-	-
Geb. 1997-2012	2.4	-	-	-	-	-	-	-

Basis: SAKE-Daten 1991-2022

Erwartungsgemäß steigt das Dienstalder mit dem Lebensalter an, wobei Männer vielfach ein längeres Dienstalder aufweisen als Frauen (die ihre Erwerbstätigkeit häufiger aufgrund familialer Verpflichtungen unterbrechen). Im Kohortenvergleich wird eine leichte Verringerung des durchschnittlichen Dienstalders sichtbar, vor allem bei Männern. Im jungen Lebensalter kann dies die

Folge einer Ausdehnung der schulisch-beruflichen Ausbildungszeit reflektieren. Bei höheren Altersgruppen (45/50+) kann die reduzierte Betriebsdauer auf eine erhöhte berufliche Mobilität (mehr Wechsel, Unterbrüche) bei jüngeren Generationen hindeuten. So reduzierte sich die durchschnittliche Betriebsdauer bei 50-jährigen Männern zwischen den Geburtsjahrgängen 1928-45 und Geburtsjahrgängen 1965-80 um gut 4 Jahre. Und es zeichnet sich ab, dass sich die Werte bei den nachkommenden Generationen weiter reduzieren werden.

Beschäftigungsgrad: Was den Beschäftigungsgrad (Vollzeit- versus Teilzeitarbeit) betrifft, zeigen sich auch bei älteren Erwerbspersonen die bekannten geschlechtsbezogenen Unterschiede. Auch die über 50-jährigen Frauen arbeiten deutlich häufiger teilzeitig als gleichaltrige Männer. Bei Männern ist der Anteil an Vollzeittätigen seit 1991 leicht gesunken, primär zugunsten einer reduzierten Arbeitszeit (50% bis 89%). Bei Männern zeigt sich somit erst ein leichter Trend zu mehr Altersteilzeitarbeit gegen Berufsende. Bei den erwerbstätigen Frauen (aller Altersgruppen) ist der Anteil an vollzeitlich tätigen Personen geringer und 2022 arbeitete nur gut ein Drittel der 55-64-jährigen Frauen vollzeitlich. Das Erwachsenwerden der Kinder scheint kaum zur (Wieder-)Aufnahme von Vollzeit, sondern eher zur Aufstockung von Teilzeitpensen beizutragen. Im Zeitvergleich 1991-2022 erhöht hat sich bei älteren erwerbstätigen Frauen primär eine Teilzeitarbeit von 50% und mehr; ein Trend, der auch für jüngere Altersgruppen gilt.

Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätige von 55-64-jährigen Erwerbstätigen nach Geschlecht 1991-2022

	Männer				Frauen			
	1991	2000	2010	2022	1991	2000	2010	2022
Vollzeit (mehr als 90%)	93%	89%	86%	83%	38%	34%	31%	34%
Teilzeit I (50%-89%)	3%	6%	10%	12%	31%	31%	38%	44%
Teilzeit II (unter 50%)	4%	5%	4%	5%	31%	35%	31%	22%

Quelle: SAKE, jeweils 2. Quartal.

Zu beachten: Einstufung basiert auf formelle Arbeitsverhältnisse. Kurzarbeit 2020 ist nicht berücksichtigt.

Spezielle Erwerbsformen und a-typische Arbeitsverhältnisse: In der modernen Dienstleistungsgesellschaft wurde Arbeit am Wochenende häufiger und diverse Tätigkeitsfelder benötigen Arbeitskräfte ‚rund um die Uhr‘. Gleichzeitig haben klassische Arbeitsverhältnisse im Rahmen von Bestrebungen zur Flexibilisierung von Produktionsprozessen an Bedeutung eingebüßt. Es ist zu erwarten, dass von solchen Entwicklungen auch ältere Erwerbstätige mitbetroffen sind. Und tatsächlich zeigt sich auch bei älteren bzw. langjährigen Erwerbstätigen ein verstärkter Trend in Richtung a-typischer Arbeitsverhältnisse. So hat sich etwa der Anteil an Erwerbstätigen, die mehr als eine Arbeitsstelle aufweisen, leicht erhöht, ebenso – namentlich bei Männern – der Anteil derjenigen, die einen wechselnden Arbeitsort aufweisen bzw. unterwegs tätig sind. Sachgemäß betrifft dies vor allem Beschäftigte im Bau- und Transportwesen. Auch der Anteil an erwerbstätigen Männern, die zu Hause arbeiten (Home Office, Heimarbeit usw.) hat sich leicht erhöht, allerdings erst in den letzten Jahren als Folge der Covid-19-Pandemie.

Spezielle Erwerbs- und Arbeitsformen von 55-64-jährigen Erwerbstätigen 2001 und 2022

A) Erwerbstätige

	Männer		Frauen	
	2001	2022	2001	2022
Arbeit zu Hause	5%	11%	11%	11%
Wechselnder Arbeitsort, unterwegs	17%	24%	7%	11%
Mehr als eine Arbeitsstelle	3%	6%	7%	11%
Normalerweise Abendarbeit	16%	15%	14%	17%
Normalerweise Nachtarbeit	5%	6%	2%	4%
Normalerweise Sonntagsarbeit	10%	15%	10%	19%

B) Arbeitnehmende

	Männer		Frauen	
	2001	2022	2001	2022
Schichtarbeit	8%	13%	7%	16%
Arbeit auf Abruf	3%	5%	9%	8%

Quelle: SAKE, 2001: 2. Quartal, 2022: Jahreswerte

Nicht unbeträchtlich ist auch der Anteil älterer Erwerbstätigen die Abend- oder Sonntagsarbeit leisten, wobei sich diese Arbeitszeiten vor allem in ausgewählten Erwerbszweigen (Pflege, Spital, Polizei, Zugsführer usw.) zeigen. Nachtarbeit – definiert als Arbeit nach 11 Uhr abends – ist dagegen nur leicht häufiger geworden.

An Bedeutung gewonnen hat auch Schichtarbeit (d.h. wechselnde Arbeitszeiten je nach Einsatzplan), was etwa mit längeren Ladenöffnungszeiten oder flexiblen Arbeitszeiten in der Produktion verbunden ist. Arbeit auf Abruf hingegen ist bei älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen eher selten geblieben (und Arbeit auf Abruf kommt am häufigsten bei jugendlichen Arbeitskräften (15-24-Jährigen) vor).

Insgesamt zeigt sich auch bei älteren Erwerbstätigen ein Trend zu flexibleren bzw. a-typischen Arbeitsformen. Allerdings sind die bisher feststellbaren Veränderungen in der Schweiz – bezogen auf ältere Arbeitskräfte – moderat geblieben. Es ist allerdings zu vermuten, dass sich dieser Wandel zu flexibleren Arbeitsformen in den nächsten Jahren könnte; eine Herausforderung speziell für ältere bzw. langjährige Fachpersonen, die sich an Normalarbeitszeiten gewöhnt haben und für die immer noch lineare Karriereformen im Vordergrund stehen.

5 Zur subjektiven Arbeitssituation

Eine vergleichende Analyse der 2021 durchgeführten Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen (EWCTS) liess folgende Punkte erkennen (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO 2023):

Erstens liegt der Anteil Erwerbstätiger, die in ihrer Arbeit mehr belastende Faktoren als entlastende Faktoren erleben, in der Schweiz leicht tiefer als in anderen europäischen Ländern (27% vs. 31%). Während bei rund drei Vierteln der Erwerbstätigen in der Schweiz die Qualität der Arbeitsbedingungen stimmt, sind dennoch bei rund einem Viertel der Erwerbstätigen mehr Belastungen als Entlastungen vorhanden (was die Gesundheit langfristig gefährdet).

Zweitens zeigt sich, dass die Arbeitsbedingungen in der Schweiz durch eine relativ hohe Arbeitsintensität (Arbeitstempo und Termindruck) gekennzeichnet sind. Auf der anderen Seite ergeben sich bezüglich entlastender Faktoren eher vorteilhafte Werte. Eine Stärke des Schweizer Arbeitsmarktes liegt bei vielfach ausgeprägten individuellen Handlungsmöglichkeiten, guten

Ausbildungs- und Lernmöglichkeiten sowie berufliche Aufstiegsoptionen und der Mitsprache am Arbeitsplatz.

Das gesamthaft positive Abschneiden der Arbeitsbedingungen in der Schweiz im europäischen Vergleich kaschiert jedoch nicht, dass zahlreiche Erwerbstätige in der Schweiz physische und psychosoziale Belastungen erfahren oder über ungenügende Ressourcen verfügen. In dieser Analyse wurden allerdings keine Vergleiche nach Altersgruppen durchgeführt.

Ob und inwiefern sich die Arbeitszufriedenheit junger und älterer Erwerbstätiger unterscheiden, wird in der nachfolgenden Tabelle sichtbar. Deutlich wird auch hier, dass die Schweiz zu den Ländern mit eher hoher Arbeitszufriedenheit gehört (zusammen etwa mit skandinavischen Ländern). Gleichzeitig gehört die Schweiz nach dieser Erhebung zu den Ländern, in denen ältere Erwerbstätige eine insgesamt höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen als die jüngsten Erwerbstätigen. In anderen Ländern – wie Ungarn oder Portugal – zeigen sich eher sinkende Werte. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass eine höhere Arbeitszufriedenheit bei der ältesten Gruppe von Erwerbstätigen möglicherweise auch auf Selektionseffekte zurückzuführen ist (in dem Sinne, dass zufriedene Erwerbstätige länger arbeiten, wogegen unzufriedene Erwerbspersonen früher aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden bzw. ausgeschieden werden).

Arbeitszufriedenheit im Altersgruppenvergleich 2021/22

How satisfied are you in your main job? (Wie zufrieden sind Sie in Ihrer hauptberuflichen Arbeit?)
(Skala: 0-10 (je zufriedener, desto höher))

Mittelwertvergleiche von erwerbstätigen Befragten (gewichtete Daten)

	25-34	35-44	45-54	55-64	Total Erwerbstätige
- Norwegen	7.6	8.2	8.2	8.3	8.0
- Finnland	7.9	7.8	7.9	8.1	7.9
- Niederlanden	7.7	7.7	8.1	8.0	7.8
- Schweiz	7.4	7.8	8.1	8.1	7.8
- Frankreich	7.7	7.6	7.5	8.0	7.7
- Kroatien	7.5	7.6	7.4	7.6	7.5
- Ungarn	7.7	7.6	7.5	7.4	7.5
- Portugal	7.5	7.5	7.6	7.3	7.5
- Slowakei	7.7	7.9	7.3	7.2	7.4
- Bulgarien	7.4	7.5	7.5	7.2	7.4
- Tschech. Republik	7.0	7.1	7.3	7.1	7.1
- Italien	7.0	7.0	7.2	7.2	7.1
- Griechenland	6.8	7.2	6.8	6.8	6.9

Quelle: European Social Survey, Round 10

Die 2007 und 2021 vom Bundesamt für Statistik durchgeführten Erhebungen über die Einkommen und Lebensbedingungen zeigen ebenfalls eher hohe Zufriedenheitswerte, namentlich bezüglich Arbeitsklima. Im Vergleich von drei (groben) Altersgruppen werden allerdings weder 2007 noch 2021 bedeutsame Unterschiede in der Beurteilung von Arbeitsklima und Arbeitsbedingungen sichtbar.

Da bei Zufriedenheitsfragen sowohl Frageform als auch Erhebungsart die Antworten bestimmen, sind inkonsistente Ergebnisse nicht selten. Generell zeigt sich jedoch – unabhängig von der durchgeführten Erhebung – keine Abnahme der Arbeitszufriedenheit bei älteren Erwerbstätigen.

Hohe Zufriedenheit nach Altersgruppen (8-10 auf Skala 0-10) 2021

	Arbeitsbedingungen		Arbeitsklima	
	2007	2021	2007	2021
18-24 J.	68%	67%	84%	84%
25-49 J.	69%	69%	84%	84%
50-64 J.	73%	73%	84%	84%

Quelle: Bundesamt für Statistik – Erhebung über die Einkommen und Lebensbedingungen (SILC)

6 Alter und Leistungsfähigkeit

Gesamtgesellschaftlich negative Auswirkungen einer demografischen Alterung des Arbeitsmarkts auf die Arbeitsproduktivität ergeben sich nur, wenn die Arbeitsproduktivität im höheren Erwerbsalter sinkt. Faktisch zeigt sich häufig eine kurvenlineare Entwicklung der Arbeitsproduktivität nach Alter (Anstieg nach Einarbeitung, langer Plafond und Abnahme ab 55/60). Allerdings variiert der Altersabbau berufsspezifisch und er ist von den Arbeitsbedingungen abhängig. Eine Studie bei einer Automobilunternehmung ließ beispielsweise erkennen, dass es kaum Zusammenhänge zwischen Alter und Fehlerhäufigkeit bzw. Produktivität von Arbeitsgruppen gab und ältere Arbeitsgruppen waren genauso produktiv wie jüngere Arbeitsgruppen (Düzgün et al. 2006). Eine Metaanalyse vorliegender Studien ließ keinen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Lebensalter erkennen (Ng, Feldman 2008). Einige Studien weisen auf leicht negative Effekte des Alters hin, aber primär dann, wenn Gesundheitsförderung oder Weiterbildung nicht gefördert werden oder keine körperlich entlastenden Arbeitsformen angeboten werden (Skirbekk 2008). Älter werdende Mitarbeitende können unter Umständen einige für die Arbeitsleistungen positive Eigenschaften (wie Reaktionsgeschwindigkeit) einbüßen, sie gewinnen jedoch oft neue Eigenschaften (wie Erfahrungswissen) dazu, oder sie wählen eine andere Kombination von Leistungsdimensionen, wodurch sie Verluste kompensieren können (Semmer, Richter 2004: 101). „Ob eine Alterung der Betriebsbelegschaften überhaupt als ein personalpolitisches Problem betrachtet wird, ob aus einer Alterung eine „Überalterung“ der Betriebsbelegschaft wird, hängt letztlich davon ab, wie in den Betrieben die Leistungsfähigkeit der Älteren eingeschätzt wird.“ (Bellmann et al. 2003:141) Gesamtwirtschaftlich sind zudem „weniger Messungen der individuellen Arbeitsproduktivität relevant, als der Einfluss des durchschnittlichen Alters eines Teams auf die Produktivität und die Beziehung zwischen der Altersstruktur eines Teams und der Arbeitsproduktivität. Vorstellbar ist beispielsweise, dass die richtige Mischung aus jüngeren (innovativen) und älteren (erfahrenen) Beschäftigten für eine hohe Produktivität in allen Altersabschnitten erforderlich ist.“ (Börsch-Supan 2007: 131)

Zwischen dem Alter und der allgemeinen Arbeitsleistung lässt sich somit kein klar negativer Zusammenhang feststellen. Ein Zusammenhang besteht lediglich darin, dass im höheren Lebensalter die interindividuellen Variationen von Leistungsvoraussetzungen und Leistungsniveau eher zunehmen als abnehmen. Eine Zusammenfassung der Untersuchungen zu den arbeitsrelevanten Fähigkeiten, Ressourcen und Leistungen älter werdender Menschen führt deshalb zu folgenden zwei zentralen Feststellungen:

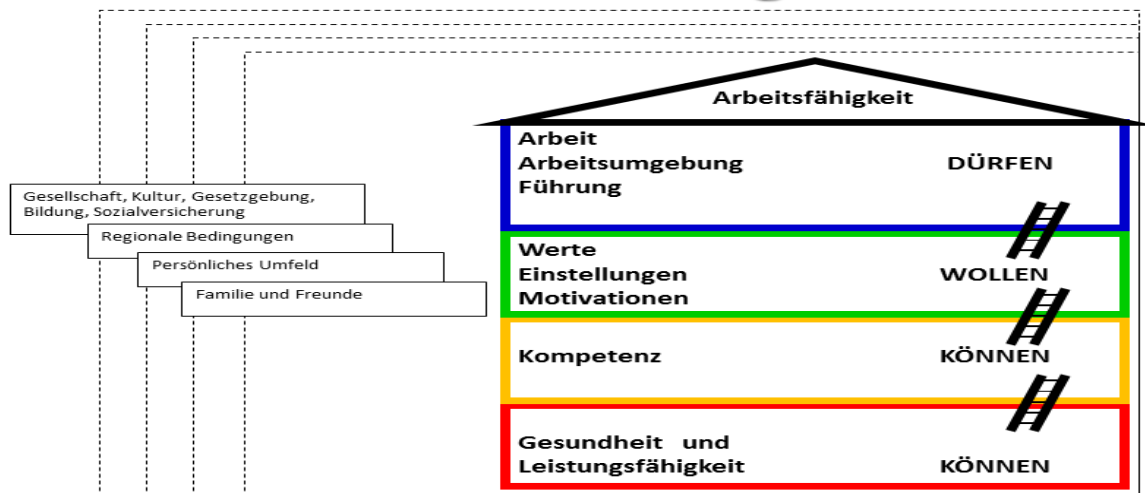
Erstens sind die Unterschiede bezüglich arbeitsrelevanter Eigenschaften und Leistungsdimensionen innerhalb von Altersgruppen grösser als zwischen verschiedenen Altersgruppen und zweitens vergrößern sich die internen Unterschiede mit steigendem Alter. Die individuellen Unterschiede zwischen 50-60-Jährigen sind im Allgemeinen ausgeprägter als bei 30-40-Jährigen.

Die großen – und tendenziell wachsenden – Unterschiede der Leistungsvoraussetzungen und Kompetenzen über 50-jähriger Arbeitskräfte weisen darauf hin, dass bisherige und aktuelle Berufs-

und Arbeitsverhältnisse einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeiten älterer Arbeitskräfte ausüben. Eine hohe und dauerhafte Leistungsfähigkeit im späteren Erwerbsleben ist nur bei entsprechenden beruflich-betrieblichen Rahmenbedingungen möglich. Gleichzeitig setzt „erfolgreiches Altern permanente Investitionen in die Kompetenzerhaltung (Weiterbildung u.a.) voraus. Eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit – über das 60. oder 65. Altersjahr hinaus – ist faktisch nur möglich, wenn die vorgängigen beruflichen Phasen erfolgreich bewältigt werden.

Arbeitsleistung und Arbeitsfähigkeit älterer erwerbstätiger Frauen und Männer speisen sich aus vielen Quellen, wobei neben individuellen Fertigkeiten, Kenntnissen und bisherigen beruflichen Erfahrungen auch die Arbeitsplatzverhältnisse (Arbeitsbelastungen, betriebliche Weiterbildung, Gesundheitsförderung usw.) zentral sind. Entscheidend für die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsleistung älterer Erwerbstätiger ist eine gute Passung zwischen persönlichen Kompetenzen und arbeitsbezogenen Anforderungen. Auch bei Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen kann durch eine entsprechende Anpassung der Arbeit eine hohe Arbeitsfähigkeit garantiert werden. Die Arbeitsfähigkeit in späteren Berufs- und Erwerbsjahren lässt sich sowohl durch Erhalt und Stärkung von Gesundheit und beruflichen Kompetenzen als auch durch eine (altersangepasste) Gestaltung der Erwerbsarbeit – wie reduzierte körperliche Belastungen, mehr Entlastungen, Arbeitsplatz in ruhigem, traditionellem Arbeitsbereich usw. erreichen.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit⁴



modifiziert Tempel/Ilmerinen: Arbeitsleben 2025, VSA Stuttgart 2013

7 Risikofaktoren bezüglich Arbeitsleistung und Arbeitsfähigkeit in späteren Erwerbsjahren («Langjährigkeitsrisiken»)

Viele – wenn auch nicht alle – Leistungs- und Motivationseinbußen bei älteren Arbeitnehmenden sind weniger die Folge ihres (chronologischen) Alters als die Folgen langjähriger Arbeitsbelastungen, beruflicher Einseitigkeiten sowie teilweise auch Folgen einer generell ungesunden Lebensführung (unausgewogene Ernährung, Bewegungsmangel usw.). Besonders negative Folgen haben langjährige einseitige körperliche Arbeitsbelastungen oder ein langjähriger Unterbruch von beruflicher Fort- und Weiterbildung. Aber auch eine geringe Job-Mobilität, ein zu langes Verharren in der gleichen Stellung oder unverarbeitete Berufs- und Lebenserfahrungen sowie die Nicht-Akzeptanz der Generationendifferenzen zu jüngeren Mitarbeitenden können in späteren Erwerbsjahren zu Motivations- und Leistungseinbußen beitragen.

7.1 Gesundheitliche Langjährigkeitsrisiken

Was gesundheitlich bedingte Leistungseinschränkungen betrifft sind primär drei berufliche Hauptrisikofaktoren anzuführen:

- a) hohe physische Arbeitsanforderungen, wie statische Muskelarbeit, hoher Krafteinsatz, Heben und Tragen, sonstige Spitzenbelastungen, repetitive Arbeit, gleichzeitig gebeugte und gedrehte Körperhaltung u.a. Solche Faktoren sind für ältere Mitarbeitende kritischer als für jüngeren Personen, da die Inzidenz von muskuloskelettaler Erkrankungen mit dem Alter ansteigt.
- b) eine belastende und gefährliche Arbeitsumgebung (schmutzige oder nasse Arbeitssituation, Unfallrisiko, Hitze, Kälte oder rasche Temperaturänderungen). Solche Faktoren erhöhen das Risiko von Unfällen sowie die Beanspruchung der muskuloskelettalen Systeme sowie von Herz und Lunge und kardiopulmonalen Systeme;
- c) mangelhaft organisierte Arbeit (Rollenkonflikte, Angst vor Fehlleistungen, Mangel an Freiheitsgraden, Zeitdruck, geringe Einflussmöglichkeiten auf die eigene Arbeit, Mangel an beruflicher Perspektive, wenig Anerkennung durch Vorgesetzte).

Allgemein wird angenommen, dass gesundheitsbedingte Arbeitsabsenzen bei älteren Arbeitskräften häufiger werden. Eine Datenanalyse der Schweiz. Gesundheitserhebung 2022 zu Arbeitsabsenzen zeigt folgendes Muster:

Einerseits wird deutlich, dass der Anteil an Erwerbstätigen, die in den letzten 4 Wochen keine gesundheitsbedingte Arbeitsabwesenheiten aufwiesen, zwischen den Altersgruppen nicht stark variiert. Es zeigt sich eher eine Tendenz, dass die jüngeren Erwerbstätigen leicht häufiger Arbeitsabsenzen anführen. In jedem Fall zeigt sich kein Muster, dass gesundheitslich bedingte Arbeitsabsenzen bei älteren Erwerbstätigen häufiger werden.¹

Andererseits wird dennoch sichtbar, dass - wenn aber ältere Erwerbstätige krankheitsbedingt ausfallen, sie durchschnittlich länger abwesend sind. Die Abwesenheitsquote ist somit bei älteren Erwerbstätigen insgesamt nicht höher, aber die notwendige Erholungszeit erhöht sich mit steigendem Lebensalter (wobei sich diesbezüglich hohe Standardabweichungen bzw. Variationskoeffizienten ergeben).

¹ Dieses Muster kann allerdings auch durch Selektionseffekte verursacht werden, etwa wenn gesundheitlich angeschlagene ältere Erwerbspersonen vermehrt aus dem Erwerbsleben ausscheiden (via Invalidenversicherung oder erhöhte Frühpensionierungsquoten)..

Erwerbstätige Personen: Gesundheitlich bedingte Arbeitsabsenzen nach Altersgruppe

Gesundheitlich bedingte Arbeitsabsenzen (in Tagen) während den letzten 4 Wochen

	Altersgruppe					Alle Erwerbstätigen
	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	
- Keine Arbeitsabsenzen (in %)	79%	82%	85%	87%	88%	85%
Wenn Arbeitsabsenzen: Tage						
- Mittelwerte	3.5	4.3	4.3	6.3	6.7	5.0
- Standardabweichung	4.2	4.8	5.3	6.6	6.6	5.7
. Variationskoeffizient*	120	117	123	105	99	114

* Standardabweichung in % Mittelwert
Gewichtete Daten (wght).

Erwerbstätige Personen: Gesundheitlich bedingte Arbeitsabsenzen nach Arbeitsrisiken

Gesundheitlich bedingte Arbeitsabsenzen (in Tagen) während den letzten 4 Wochen

	Arbeitsrisiken (Index)					
	Körperliche Risiken			Psychosoziale Risiken		
	Keine	1-2	3+	keine	1-2	3+
- Keine Arbeitsabsenzen (in %)	88%	86%	83%	90%	86%	83%
Wenn Arbeitsabsenzen: Tage						
- Mittelwerte	4.5	4.5	5.8	4.4	4.7	5.4
- Standardabweichung	5.1	5.5	6.2	4.5	5.4	6.3
. Variationskoeffizient*	113	122	107	102	115	117

* Standardabweichung in % Mittelwert
Gewichtete Daten (wght).

Erwartungsgemäss ergeben sich klare Beziehungen zwischen gesundheitlich bedingten Arbeitsabsenzen und dem Vorhandensein markanter körperlicher oder psychosozialer Arbeitsrisiken. Wer unter hohen Arbeitsrisiken leidet, wird nicht nur häufiger krank, sondern benötigt auch mehr Erholungszeit, um wieder arbeitsfähig zu sein.

7.2 Qualifikationsrisiken: veraltetes Wissen oder zu wenig Weiterbildung

Bei raschen wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen haben ältere bzw. langjährige Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Vergleich zu jüngeren Menschen häufig mit dem Problem eines veralteten fachlichen Wissens zu kämpfen. Intergenerationelle Bildungsunterschiede sind ausgeprägt. Die Bildungsexpansion der letzten Jahrzehnte trägt dazu bei, dass ältere Arbeitskräfte vielfach geringere schulische und berufliche Grundqualifikationen aufweisen als jüngere Kollegen und Kolleginnen. So hat sich der Anteil erwerbstätiger Frauen und Männer mit tertiärer Ausbildung im Generationenvergleich stark erhöht, wie die nachfolgende Tabelle verdeutlicht.

Erwerbstätige Personen: Anteil mit tertiärer Ausbildung nach Alter und Geburtsjahrgang

Alter:	25	30	35	40	45	50	55	60
Geb. 1928-45	-	-	-	-	28%	24%	22%	22%
Geb. 1946-64	-	25%	27%	28%	29%	30%	33%	34%
Geb. 1965-80	17%	32%	40%	42%	41%	43%	41%	-
Geb. 1981-96	33%	52%	55%	53%	-	-	-	-
Geb. 1997-2012	42%	-	-	-	-	-	-	-

Basis: SAKE-Daten 1991-2022

In Verbindung mit einem höheren Risiko von Qualifikationsdefiziten unterliegen ältere Arbeitskräfte auch erhöhten Dequalifikationsrisiken, die sich mit zunehmender Dauer ihrer Erwerbstätigkeit verschärfen können:

Erstens besteht das Risiko, den erlernten Beruf nicht mehr ausüben zu können, weil er entweder weggefallen ist oder sich in diesem Beruf die typischen Tätigkeitsfelder und Qualifikationsanforderungen tiefgreifend verändert haben. Besonders betroffen sind gering qualifizierte Arbeitnehmende sowie hochspezialisierte Fachpersonen in dynamischen Wirtschaftszweigen. Früher nachgefragte Spezialisierungen können sich als obsolet erweisen (z.B. Erfahrung mit analogen Maschinen bei Digitalisierung, Fachwissen in Branchen, deren Produktion ins Ausland verlagert wurden usw.).

Zweitens besteht das Risiko einer Dequalifizierung durch Verschiebungen im Anforderungsprofil, besonders bei innerbetrieblichen Änderungen von Produktionstechniken und Organisationskonzepten. Solche Dequalifizierungsprozesse vollziehen sich oft verdeckt und sie stehen häufig in Zusammenhang mit der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie neuer Organisations- und Managementkonzepte. So kann die Einführung flacher Hierarchien und offener Innovationsnetzwerke für langjährige Führungskräfte, die an militärisch-hierarchisch organisierten Führungsmodellen ausgebildet wurden, zum Problem werden.

Drittens kann eine jahrelang eingeschränkte oder hochspezialisierte Arbeitstätigkeit zu einer beruflichen Dequalifikation beitragen. Dazu gehört das Risiko einer zu stark betriebspezifischen Qualifizierung. Eine hohe berufliche Spezialisierung bedeutet einerseits häufig wertvolles betriebliches Humankapital und garantiert unter günstigen Umständen eine sichere oder geschätzte Position im Betrieb. Andererseits wird dies bei einem raschen und tiefgreifenden Wandel der Produktionskonzepte und Organisationsstrukturen zum Risikofaktor, vor allem, wenn infolge einer langjährigen Spezialisierung übrige, nicht ausgeübte Leistungspotenziale entwertet und eingeschränkt wurden.

Eine Dequalifizierung älterer Arbeitskräfte ist daher nicht immer nur auf fehlende Weiterbildung zurückzuführen, sondern sie kann auch aus einer – langfristig nicht vorhersehbaren – Diskrepanz zwischen einem etablierten Leistungsvermögen und gewandelten Qualifikationsanforderungen auf dem Arbeitsmarkt entstehen. In manchen Fällen sind Umbildung und Umlernen bei älteren Arbeitskräften deshalb wichtiger als Weiterbildung in seinem klassischen Verständnis. ‚Permanentes Lernen‘ ist die eine Forderung, aber ebenso zentral ist die Erhaltung der Lernfähigkeit und der Fähigkeit zum Umlernen.

Die Annahme, dass die Lernfähigkeit mit dem Alter generell abnimmt, ist seit langem widerlegt. Einzig bei der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung ergeben sich relativ früh Einbußen und sie verläuft bei Menschen um 50 merkbar langsamer als bei Menschen um 20. Auch die

Übergangszeit vom Kurzzeit- ins Langzeitgedächtnis dauert bei 50-Jährigen in der Regel länger als bei 20-Jährigen. Zudem wird explizit Gelerntes mit dem Älterwerden eher vergessen als implizit Gelerntes. Wenn etwas im Langzeitgedächtnis verankert ist, dann besteht beim Erinnerungsvermögen hingegen kaum ein Unterschied zwischen jüngeren und älteren erwerbstätigen Menschen. Die Unterschiede im Lernen zwischen jüngeren und älteren Arbeitskräften betreffen primär die Lerngeschichte, die Lernmotivation und die Lernumwelt:

Erstens haben ältere Menschen aufgrund ihrer längeren Erfahrungs- und Lernbiographie mehr Mühe mit dem sogenannten ‚Überlernen‘. Sie haben teilweise mehr Schwierigkeiten früher Gelerntes auch zu vergessen. Entsprechend benötigen ältere Personen insgesamt länger, um sich neuen Lernstoff anzueignen, der quer zu früherem Wissen steht.

Zweitens ist der berufliche Erfahrungshorizont älterer Lernender – im positiven wie negativen Sinne – breiter als bei Jüngeren. Damit fließen biographische Erfahrungsaspekte in die pädagogischen Interaktionen ein und ältere Frauen und Männer möchten häufig anknüpfen, an dem was sie schon kennen oder zu kennen glauben. Bedeutsam sind auch frühere Lernerfahrungen (Schule, Lehre), die bei älteren Generationen nicht immer positiv waren.

Drittens haben viele ältere Arbeitskräfte keine kontinuierliche Weiter- und Fortbildung erfahren. Wenn Lernprozesse bei älteren Arbeitnehmern weniger effizient sind als bei jüngeren Arbeitnehmern, ist dies häufig das Ergebnis fehlender oder vergessener Lernerfahrungen und langjährige Lücken in der Weiterbildung reduzieren die Lernmotivation.

Viertens ist berufliche und betriebliche Weiterbildung eng an berufliche Karrierepläne verknüpft und bei älteren Mitarbeitenden am Ende des Berufslebens entfällt diese Lernmotivation (und sie muss durch andere Lernmotivationen ergänzt werden.²

7.2.1 Zur Weiterbildung in späteren Erwerbsjahren

Eine regelmäßige fachlich-berufliche Weiter- und Fortbildung gehört in einer dynamischen Berufswelt zu den häufig erwähnten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Erwerbstätigkeit 50plus. Allerdings besteht zwischen der Weiterbildungs-Norm und der Weiterbildungs-Realität vielfach eine ausgeprägte Diskrepanz.

Im Rahmen der Mikrozensus ‘»Aus- und Weiterbildung«» wurde nach der Beteiligung an Weiterbildung in den letzten 12 Monaten nachgefragt (Bundesamt für Statistik 2019, 2021). Der Anteil an Personen, die eine formelle Weiterbildung anführen, sinkt mit steigendem Alter leicht. Die Covid-19-Pandemie hat zumindest vorübergehend zu tieferen Weiterbildungsquoten beigetragen. Bis zum Rentenalter ist Weiterbildung primär mit beruflichen Aktivitäten verbunden. Die Weiterbildungsquote auch über 50-jähriger Personen ist beträchtlich, allerdings stark abhängig vom bisherigen Bildungsniveau. Je höher die schulisch-berufliche Ausbildung einer Person, desto häufiger die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung.

Bei den Daten aus dem Mikrozensus ‘Aus- und Weiterbildung‘ kann allerdings der erfragte Zeithorizont aus fragenbogenmethodischer Sicht hinterfragt werden. Erstens sind 12 Monate für retrospektive Fragen zu lang und zweitens sind bei dieser Frageform ‘telescoping-‘-Effekte (fehlerhafte Datierung) nicht ausgeschlossen (Marks et al. 2018). Zuverlässiger erscheinen Fragen mit kürzerem Zeithorizont, z.B. Weiterbildung in den letzten 4 Wochen, wie in der schweiz. Arbeitskräfte-Erhebung (SAKE). Nachgefragt wird hier nach nichtformaler Weiterbildung, d.h.

² So kann die Lernmotivation bei Personen gegen Berufsende erhöht werden, wenn Teile der betrieblichen Weiterbildung auch die Gestaltung der nachberuflichen Phase miteinbeziehen oder wenn eine teilzeitliche Weiterbeschäftigung im AHV-Alter als Option angeboten wird.

Lernaktivitäten im Rahmen einer Schüler-Lehrer-Beziehung außerhalb des formalen Bildungssystems. Dazu gehören beispielsweise Kurse, Konferenzen, Seminare oder Privatunterricht. Auch in diesen Zahlen zeigt sich eine leichte Abnahme der Weiterbildungsquote bei älteren Befragten (sowie die negativen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie).

Teilnahme an Weiterbildung

A) Beteiligung an formeller Weiterbildung in den letzten 12 Monaten

	Alter:	25-34	35-44	45-54	55-64	
Total	2011	66%	67%	65%	54%	
	2016	76%	70%	68%	57%	
	2021	53%	53%	51%	40%	(Pandemie-Effekt)
Männer	2011	65%	67%	63%	53%	
	2016	77%	73%	70%	58%	
	2021	50%	53%	51%	42%	(Pandemie-Effekt)
Frauen	2011	66%	66%	67%	55%	
	2016	76%	67%	66%	57%	
	2021	55%	53%	51%	39%	(Pandemie-Effekt)

Anmerkung:

2021 Umstellung der Erhebung von einer Telefonbefragung auf eine Mixed-Mode-Befragung (Internet- und Telefonbefragung) mit Schwerpunkt Internetbefragung und Revision des Fragebogens. Dadurch sind die Daten der Erhebung 2021 nur bedingt direkt mit den Erhebungen der Vorjahre vergleichbar.

Quellen: Bundesamt für Statistik, Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2011, 2016, 2021

B) Teilnahme an nicht formaler Bildung in den 4 Wochen vor der Befragung 2010-2022

	2010	2015	2019	2020+	2022
30-34 J.	29%	30%	33%	29%	21%
35-39 J.	28%	30%	30%	26%	20%
40-44 J.	28%	29%	31%	27%	21%
45-49 J.	30%	28%	30%	25%	21%
50-54 J.	29%	29%	29%	23%	18%
55-59 J.	26%	26%	27%	21%	17%
60-64 J.	19%	20%	21%	16%	11%

+ Pandemie-Jahre

Die nichtformale Weiterbildung umfasst die Lernaktivitäten im Rahmen einer Schüler-Lehrer-Beziehung außerhalb des formalen Bildungssystems. Dazu gehören beispielsweise Kurse, Konferenzen, Seminare oder Privatunterricht.

Quelle: Schweiz. Arbeitskräfte-Erhebungen

7.2.2 Umkehrung der Lernpyramide – und Formen eines ‚reverse mentoring‘

In der schulisch-beruflichen Erstausbildung dominiert weiterhin die klassische Lernpyramide (Junge werden von älteren Erwachsenen angeleitet und gelehrt). In späteren Erwerbsjahren wird im Gegensatz dazu eine Umkehrung der Lernpyramide (von jüngeren Menschen lernen, um das Heute zu verstehen) bedeutsamer. Speziell für Innovationsunternehmen ist es zentral, dass auch langjährige bzw. ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die neuen Fachansätze und Praxiskonzepte nicht nur kennen, sondern sie auch aktiv mittragen. Geschieht dies nicht, kann dies zu nur halbherzig akzeptierten organisatorischen Veränderungen oder gar zu informellen Innovationsblockaden und zu intergenerationellen Missverständnissen beitragen. Fachlich-berufliche Erfahrungen älterer

Mitarbeitender können bedeutsam sein, aber nur wenn sie kritisch bezüglich neuer fachlich-beruflicher Entwicklungen und Arbeitsweisen reflektiert werden.

Bedeutsam in einer dynamischen Arbeitswelt ist wechselseitiges Generationenlernen (beidseitig auf Augenhöhe). Dies schließt explizit ein, dass ältere bzw. langjährige Mitarbeitende und Führungspersonen mit neuen Trends, Ideen und Innovationsvorstellungen jüngerer Generationen vertraut gemacht werden, etwa im Rahmen gezielter Innovationsschulungen oder einem aktiven Ausprobieren neuer digitaler Arbeitsformen. Ebenso können gezielte altersgemischte Fokusgruppensitzungen oder Zukunftsworkshop mithelfen, dass auch ältere Mitarbeitende frühzeitig über neue Entwicklungen informiert werden und im Idealfall bei ihrer Realisierung aktiv einbezogen werden. Speziell in Innovationsunternehmen sind regelmäßige Formen eines sogenannten ‚Reverse Mentoring‘ sinnvoll, d.h. jüngere und neu eingetretene Mitarbeitende führen ältere Mitarbeitende in neue Fachansätze und Arbeitsmethoden ein (Cismaru, Iunius 2020; Kase et al. 2019).³ Bei all diesen neuen Formen von Weiterentwicklung älterer Mitarbeitender stehen zwei zentrale Grundsätze im Zentrum: Einerseits geht es darum, auch langjährige Mitarbeitende à jour zu halten und berufliche Erstarrungen (von Silo-Denken bis zu genereller Innovationsmüdigkeit) zu vermeiden bzw. aufzubrechen. Andererseits geht es weniger darum, intergenerationelle Kontakte zu fördern als die Potenziale einer intergenerationellen Diversität zu nutzen. Allerdings ist bei ‚Reverse Mentoring‘ eine zu defizitäre Wahrnehmung älterer Mitarbeitender und eine zu verallgemeinerte Wahrnehmung von Generationenunterschiede zu vermeiden. Oder in den Worten von Ian Browne (2021): «The reverse mentoring literature has tended to be deficiency led, focussing particularly on gaps in older leaders’ knowledge or cultural flexibility. This image of younger workers donating their knowledge to “teach old dogs new tricks” is self-limiting, over-simplistic and denies organisations significantly more valuable gains.» 256

7.3 Langjährigkeitsfragen – und mögliche Maßnahmen

Selbst beste Arbeits- und Berufsbedingungen können nach einer gewissen Dauer ‚ermüden‘, sei es, dass ‚man sich beruflich verausgabt hat‘; sei es, dass sich spezifische Routinen einschleichen, oder sei es auch, dass ständiger Wandel auch bei hochmotivierten Mitarbeitern zu ‚Innovationsmüdigkeit‘ beitragen kann usw.

Gesundheitliche Probleme lassen sich durch bewährte Instrumente betrieblicher Gesundheitsförderung entschärfen. Ebenso können Dequalifikationsrisiken durch Fort- und Weiterbildung vermieden werden. Schwerer zu lösen und zu erkennen, sind andere Demotivationsfaktoren (wie z.B. keine Anerkennung früherer Sonderleistungen älterer Fachpersonen im aktuellen Standortgespräch, Silo-Denken und schleichende Routinisierungsprozesse usw.). In diesen Bereichen sind individualisierte Lösungen sinnvoll, wie etwa Sabbaticals nach intensiven Arbeitsjahren, Job-Enrichment oder Seitenwechsel, um innovationshindernde Routinen und Gruppendenken aufzubrechen. Vorteilhaft kann auch eine regelmäßige Reflexion betrieblicher und beruflicher Erfahrungen und Aufarbeitung erlebter Innovationsenttäuschungen- Bei langjährig im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden, die schon mehrfach Reorganisationsmaßnahmen und Innovationsschübe erlebt haben, kann es sinnvoll sein, Change-Management mit Kontinuitätsaspekten zu kombinieren, d.h. nicht nur anführen, was sich ändern wird, sondern auch erwähnen, was sich nicht verändert (z.B. Unternehmensethik, personalpolitische Grundsätze usw.).

³ Ein interessantes Ergebnis der Studie von Kase et al. 2019 ist, dass junge Mentoren oder Mentorinnen primär durch eine extrinsische Motivation (förderlich für eigene Berufskarriere) geprägt sind, wogegen bei den älteren Personen eine intrinsische Motivation (allgemeine Lernmotivation, generelle Offenheit für Neues) zentraler ist. Der praktische Tipp der Autoren ist, Teilnahmen an Formen des ‚reserve mentoring‘ vorerst freiwillig zu organisieren (und zuerst die motivierten älteren Berufsleute einzubeziehen).

8 Erfahrungswissen in einer hochdynamischen Gesellschaft

Erfahrungswissen - als positive Eigenschaft - wird traditionellerweise älteren Menschen zugeschrieben. In dynamischen und innovativen Gesellschaften verliert sich jedoch diese Wertung. Erstens werden viele Erfahrungen durch Neues abgewertet und eines der gesellschaftlich auffälligsten Phänomene von Heute ist zweifellos die Hochschätzung von Neuheit. Während in traditionellen Gesellschaften soziale oder technische Innovationen legitimiert werden mussten, steht heute ein Desinteresse an Innovation unter gesellschaftlichem Rechtfertigungsdruck. Diesem Druck, ständig innovativ zu verbleiben, können sich ältere bzw. langjährige Arbeitskräfte immer weniger entziehen. Ältere Arbeitskräfte, die soziale und technologische Innovationen nicht aktiv bewältigen, werden sozial und beruflich rasch ausgeschlossen.

Zweitens ist nicht immer klar, ob tatsächlich ältere Menschen einen Erfahrungsvorsprung aufweisen, da es in dynamischen Gesellschaften oft zuerst junge Menschen sind, die Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Sprach- und Kulturformen erleben. Damit verlieren ältere Menschen an Erfahrungsvorsprung und gleichzeitig geraten sie in Gefahr, dass traditionelle Formen der beruflichen Erfahrung als irrelevant betrachtet werden.

Dies hat für die Bewertung Erfahrungswissens älterer Menschen zwei grundlegende Konsequenzen: Erstens liegt der Wert von Lebens- und Berufserfahrung älterer Menschen immer weniger in konkreten Wissensbeständen und Handlungsformen, als durch Erfahrung Neues und Altes, Mögliches und Unmögliches usw. ins Gleichgewicht zu bringen. Erfahrungswissen ist in einer dynamischen Gesellschaft neu zu definieren und zwar auch als Fähigkeit, Inaktuelles zu aktualisieren, einen Vergleich anzulegen, der sich nicht aus dem aktuellen Geschehen selbst ergibt. So ist beispielsweise eine ältere Führungskraft für eine Unternehmung in einer Krisensituation deshalb wichtig, weil diese Person schon frühere Krisensituationen erlebt hat und Strategien kennt, Krisen erfolgreich zu bewältigen. Eine ältere Verkäuferin kann Kunden für eine neue Technologie gewinnen, weil sie auch die sozialen Grenzen dieser Technologie anerkennt, oder weil sie das Neue mit dem Alten verbinden kann, denn Innovation ist oft Anlass, über Altes zu reden.

Zweitens verlagern sich die beruflichen und betrieblichen Integrationsprobleme in einer demografisch alternden, aber dynamischen Gesellschaft von der Neuintegration junger Arbeitskräfte stärker auf die Beibehaltung von Innovativität älterer Arbeitskräfte; eine Herausforderung, die durch die demografische Alterung auf dem Arbeitsmarkt zusätzlich verstärkt wird. „Alt und innovativ“ wird immer mehr zur zentralen Handlungsmaxime und in modernen Berufen und Unternehmen ist oft nur aktualisiertes und verarbeitetes Berufs- und Erfahrungswissen bedeutsam. Die Tatsache, dass Unternehmen immer seltener ‚Senioritätsregeln‘ verwenden, verstärkt diese Entwicklung zusätzlich.

In einer dynamischen Arbeitsgesellschaft kann Erfahrung primär als verarbeitete und reflektierte Erfahrung eine positive Ressource darstellen. Dies ist etwa der Fall, wenn ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgrund bisheriger Erfahrungen den Wert, aber auch die Grenzen und denkbaren Probleme neuer technologischer Innovationen rasch erfassen, oder wenn sie aufgrund bisheriger Erfahrungen mit betrieblichen Konflikten und kritischen beruflichen Situationen (schwierige Kunden, sterbende Patienten, problemverdrängende Süchtige usw.) optimal umgehen können. Positive Erfahrungen mit verschiedenen Lösungsstrategien erleichtern die Bewältigung neuer Probleme.

Welche Mehrwerte kann Erfahrungswissen schaffen?

- Know-how-Verluste vermeiden, Sichern der Spezial-/Branchenkenntnisse
- Verkürzung von Entwicklungsprozessen, z.B. durch Neugestaltung von Produktions- oder Dienstleistungsprozessen unter Miteinbezug von Erfahrungswissen
- Fehlerquoten in Produktion, Vertrieb oder Dienstleistungen senken, Imageschäden vermeiden, Vermeiden von finanziellen Verlusten, Haftungs- und Garantiefällen
- Umgang mit anspruchsvollen und schwierigen Kunden verbessern, Besseres Eindringen in Kundenbedürfnisse, namentlich von älteren Kunden und Kundinnen.

Vgl. auch: Bachmaier 2019

9 Zur Erwerbsarbeit im Rentenalter (65+)

Mit dem Ausbau der Altersvorsorge sanken Zahl und Anteil an Frauen und Männer, die auch nach dem 65. Lebensjahr weiterhin erwerbstätig waren, ständig. Frühpensionierungen haben den Trend zu einem frühen Ruhestand zeitweise verstärkt. Die Erwerbsquote der 65-jährigen und älteren Menschen hat sich nach 2005 allerdings wieder leicht erhöht, auch wenn eine Erwerbsarbeit im höheren Lebensalter weiterhin eine Ausnahme darstellt.

Viele Erwerbspersonen im AHV-Alter arbeiten als Selbständige und der Anteil der selbständig Erwerbstätigen bei den 65-jährigen und älteren Menschen hat sich in den letzten Jahrzehnten sogar erhöht. 2021 arbeiteten 47% der erwerbstätigen Männer 65+ als Selbständige und bei den erwerbstätigen Frauen 65+ waren es 33%.

Erwerbsstatus, Arbeitsstellung und Arbeitspensum der 65-jährigen und älteren Erwerbspersonen

A) Erwerbsstatus

	Männer			Frauen		
	1992	2010	2021	1992	2010	2021
Selbständige	33%	51%	47%	18%	34%	33%
Mitarbeitende Familienmitglieder	25%	15%	11%	25%	13%	15%
Arbeitnehmer/innen	42%	34%	42%	57%	53%	52%

B) Arbeitsstellung

	Männer	Frauen				
	1992	2010	2021	1992	2010	2021
Führungskräfte	8%	9%	10%	2%	6%	6%
Akademische Berufe*	18%	30%	31%	11%	19%	24%
Hilfsarbeitskräfte	8%	6%	5%	23%	15%	11%

C) Arbeitsvolumen

	Männer	Frauen				
	1992	2010	2021	1992	2010	2021
Vollzeit (mehr als 90%)	26%	32%	22%	13%	13%	8%
Teilzeit I (50-89%)	24%	21%	22%	18%	19%	15%
Teilzeit II (unter 50%)	50%	47%	56%	69%	68%	77%

* bzw. intellektuelle & wissenschaftliche Berufe

Quelle: Schweiz. Arbeitskräfte-Erhebungen (SAKE) 1992: 2. Quartal, 2010 & 2021: Jahreswerte

Diese Situation widerspiegelt zwei Sachverhalte: Einerseits verbleiben selbständig Erwerbende – etwa freie Berufe und handwerklich-gewerbliche Selbstständige – häufiger auch im AHV-Alter erwerbstätig als Arbeitnehmende, sei es aus Freude am Beruf, aber auch weil sie geringe Renten aus der zweiten Säule aufweisen. Auch Nachfolgeprobleme beim eigenen Betrieb können zur Weiterarbeit im Alter beitragen. Andererseits zeigt sich eine verstärkte Tendenz, dass mehr

Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – wenn sie nach 65 weiter oder neu arbeiten – sich verselbständigen; sei es, dass sie ein eigenes Unternehmen gründen oder sei es, dass sie sich nicht mehr fest anstellen lassen (oder nicht mehr fest angestellt werden).

Das klassische Bild des pensionierten Arbeiters ist das Bild einer Hilfskraft, die einfache Arbeiten übernimmt. Dieses Bild ist veraltet. So ist der Anteil an 65-jährigen und älteren Menschen, die als Hilfsarbeitskräfte tätig sind, zumindest in der Schweiz gering (und es betraf 2021 nur 5% der Männer und 11% der Frauen). Häufiger ist eine akademische Tätigkeit, auch weil Menschen mit tertiärer Ausbildung generell öfters auch nach 65 weiterarbeiten (können). Bei 10% der erwerbstätigen Männer 65+ und bei 6% der gleichaltrigen Frauen handelt es sich um Führungskräfte (sei es als Unternehmer/in oder sei es als Kaderfachpersonen, die ihre Erfahrungen und sozialen Kontakte weitergeben).

Zu einem gewissen Grad weist die Erwerbsarbeit von AHV-Rentner und AHV-Rentnerinnen gegenwärtig immer noch den Charakter einer Arbeit auf, die eingesetzt wird, um fachlich-berufliche Lücken bei jüngeren Fachkräften abzudecken. Entsprechend ist etwa Arbeit auf Abruf bei den 65-jährigen und älteren Erwerbstätigen stärker vertreten als bei jüngeren Erwerbspersonen. Entsprechend bestehen bei der Altersarbeit häufig keine formalen Arbeitszeitvorgaben. Abendarbeit ist zwar im Alter nicht häufiger, dafür aber Arbeit am Sonntag. Auffallend ist auch, dass Altersarbeit relativ häufig zu Hause stattfindet (Hauptarbeitsort private Wohnung).

Zur Arbeitsform der Erwerbstätigen 65+ - im Vergleich zu 55-64-Jährigen 2020

	Männer		Frauen	
	55-64	65+	55-64	65+
Hauptarbeitsort: Privatwohnung	6%	24%	8%	27%
Arbeit auf Abruf	3%	24%	7%	26%
Arbeitszeit: keine formalen Vorgaben	10%	50%	8%	35%
Normalerweise Arbeit am Sonntag	10%	16%	12%	15%
Normalerweise Abendarbeit	16%	15%	18%	18%

Quelle: Schweiz. Arbeitskräfte-Erhebung 2020

Erwerbsarbeit 65+ ist zudem großmehrheitlich Teilzeitarbeit und zwar nicht allein bei Frauen, sondern auch bei Männern. Teilzeitarbeit im Alter kann sich entlastend wirken und mithelfen späte Freizeit des Rentenalters und späte Berufsarbeit individuell zu kombinieren. Die finanzielle Absicherung durch die AHV und eine eventuell berufliche Rente erlaubt es oft, beruflich kürzer zu treten. Eine Vollzeitarbeit nach 65+ ist seltener geworden und daran wird sich auch in den nächsten Jahren wenig ändern. Dies bedeutet aber, dass selbst eine rasche Zunahme der Altersarbeit – im Sinne von mehr Frauen und Männer, die nach 65+ weiterarbeiten – nicht zu einer entsprechenden Ausweitung des Arbeitsvolumens führt. Gleichzeitig wird ein stärkerer Ausbau der Altersarbeit seitens von Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn entsprechende Teilzeitangebote vorliegen.

Die Altersarbeit befindet sich im r Wandel. Sie dürfte weiter an Bedeutung gewinnen und gleichzeitig aber auch vermehrt im Rahmen normaler Arbeitsverhältnisse stattfinden. Gleichzeitig wird sich auch in Zukunft eine bedeutende Gruppe pensionierter Erwerbstätiger dagegen wehren, die Freiheiten der späten Erwerbsarbeit 65+ aufzugeben. Wenn Firmen und Unternehmen die Kompetenzen und Ressourcen von Frauen und Männer im AHV-Alter nutzen möchten – etwa um einem Mangel an jüngeren Fachkräften zu kompensieren – geht dies nur, wenn entsprechend flexible Arbeitsformen angeboten werden. Die späte Freiheit der Pensionierung erlaubt zunehmend mehr Frauen und Männer auch von späten Freiheiten der Erwerbsarbeit zu profitieren.

10 Arbeit 50+ - betriebliche und personalpolitische Handlungsfelder im Überblick

Eine längere Lebensarbeitszeit durch weniger Frühpensionierungen und mehr Altersteilzeitarbeit entschärft demografisch bedingte Probleme eines knappen Arbeitskräfteangebots. Die Herausforderung der Zukunft besteht jedoch vorerst, die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit von Erwerbspersonen schon früh so zu stärken, dass die wirtschafts- und sozialpolitisch notwendige Ausdehnung der Erwerbsjahre nach oben tatsächlich realisiert werden kann. 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 (alters)angepasste Gestaltung der Erwerbsarbeit erreichen. Moderne Arbeitsfähigkeitsmodelle berücksichtigen deshalb sowohl individuelle wie betriebliche Einflussfaktoren auf Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation (vgl. Zölch, Mücke 2015). So geht es bei einigen Gruppen ältere Erwerbstätige 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 oder Umschulung im Zentrum. Altersmanagement – analog wie betriebliche Gesundheitsförderung – ist verhältnis- wie verhaltensorientiert. Gleichzeitig werden angesichts der sich abzeichnenden demografischen Alterung sowohl der Erwerbsbevölkerung als auch der Kundschaft die Fragen eines optimalen Generationenmix und der innerbetrieblichen Gestaltung von Generationenbeziehungen bedeutsamer. „Wissensaneignung und der Wissenstransfer zwischen den Generationen sind für das Wissensmanagement von Unternehmen zentral.“ (Bender 2007: 195) Vor allem moderne Dienstleistungsunternehmen sind auf diversifizierte Wissensbestände sowie einem Gleichgewicht zwischen Innovation und Erfahrung angewiesen.

Die Analysen von Martina Zölch und Anja Mücke (2015) vermitteln und konkretisieren vielfältige Strategien und Massnahmen, um moderne Unternehmen für den demografischen Wandel der nächsten Jahrzehnte ‚fit‘ zu halten. Dazu gehören etwa:

- a) Neuregelung und Flexibilisierung der Übergänge in die Pensionierung, inklusive besserer Möglichkeiten für eine Alters(teil)zeitarbeit kompetenter Berufsfachleute auch nach 65.
- b) Neuregelung der späten Karrierephasen, etwa durch Modelle von Bogenkarrieren, eines Wechsels von Linien- zu Stabsfunktionen, aber auch verbesserte Möglichkeiten einer späten Job-Mobilität oder einen Wechsel zu entlastenden Arbeitsplätzen.
- c) Ausbau der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Anpassung der Arbeitsplätze bei älteren Mitarbeitenden, etwa mit Hilfe eines gesundheitsbezogenem Case-Management 50+
- d) Ausbau der Fort- und Weiterbildung auch nach 50, wobei auch Erfahrungswissen gezielt mobilisiert werden kann, etwa durch gezielte Standortbestimmung und Erfahrungsverarbeitung in späteren Erwerbsjahren.
- e) Gestaltung der Generationenbeziehungen im Betrieb, etwa durch altersgemischte Teams oder durch Mentorensysteme, wobei unter Umständen auch Jung-Mentorinnen, die ältere Führungskräfte in neue Sprachformeln einführen, sinnvoll sein können.
- f) Umgang mit Generationendifferenzen zwischen Belegschaft und Kundschaft, wobei das subjektive Alter der Kunden und Kundinnen das entscheidende Merkmal darstellt.
- g) Analyse des Verhältnisses von Mitarbeiterstruktur und Generationenwandel der Produkte bzw. Dienstleistungen, als Teil eines intergenerationellen Wissensmanagements.

Literaturhinweise

- Bachmaier, Helmut (Hrsg.) (2019) Erfahrungswissen und Lebensplanung. Spätberufliche Qualifikationen und Aktivitäten, Göttingen: Wallstein Verlag: 86-105.
- Baumann, I. (2016). The Plight of Older Workers. Labor Market Experience after Plant Closure in the Swiss Manufacturing Sector. Life Course Research and Social Policies. New York, USA: Springer.
- Boehm, Stephan A.; Kunze, Florian; Bruch, Heike (2013) Spotlight on Age-Diversity Climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes, *Personnel Psychology*: 1-38.
- Börsch-Supan, Axel (2007) Bevölkerungsalterung durch die Augen des Ökonomen: Die gesamtwirtschaftlichen Folgen des demografischen Wandels, in: Hans-Werner Wahl, Heidrun Mollenkopf (Hrsg.) *Altersforschung am Beginn des 21. Jahrhunderts. Alters- und Lebenslaufkonzeptionen im deutschsprachigen Raum*, Berlin: Akademische Verlagsgesellschaft: 123-144.
- Brauer, Kai (2010). Ageism: Fakt oder Fiktion? In: Brauer, Kai., Clemens, Wolfgang (Hrsg.): *Zu alt? Ageismus und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 2010, 21-60.
- Browne, Ian (2021) Exploring Reverse Mentoring: „Win-Win“-Relationships in the Multi-Generational Workplace, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 15: 246-259.
- Buchmann, Manuel (2021) Demographic change and the labor market in Switzerland, Doktorarbeit an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel, Leipzig: sedruck.de.
- Büsch, V., Dittrich, D., Lieberum, U. (2010): Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch. *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft* Jg. 35 (4): 903-930.
- Bundesamt für Statistik (2015) Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2015-2045, BFS-Aktuell Juni 2015, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (2018a) Lebenslanges Lernen in der Schweiz. Ergebnisse des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2016, Neuchâtel: BfS.
- Campiche, R.; Kuzeawu, A.S. (2014) *Adultes âgés : Les oubliés de la formation*, Lausanne : Ed. Antipodes.
- Cismaru, Laura; Iunius, Ray (2020) Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring – An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees, *Sustainability* 12, 263; doi:10.3390/su12010263.
- Clemens, Wolfgang (2010). Ageismus und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten – eine Einleitung. In: Brauer, K., Clemens, W. (Hrsg.): *Zu alt? Ageismus und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 7-20.
- Clemens, W.; Höpflinger, F.; Winkler, R. (Hrsg.) (2005) *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen*, Bern: Haupt (E-Version verfügbar via www.hoepflinger.com)
- Cosandey, Jérôme (2015) *Altersarbeit in den Kinderschuhen. Senioren als Trumpf gegen den Fachkräftemangel*, Zürich: Avenir Suisse.
- Düzgün, I.; Börsch-Supan, A.; Weiss, M. (2006) Alter und Arbeitsproduktivität - Stand der Forschung und Ausblick, in: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hrsg.) *Generation 60plus - tauglich für die Arbeitswelt 2020?*, Köln: 89-95.
- Engelhardt, Henriette (2012) „Late Careers in Europe: Effects of Individual and Institutional Factors“, *European Sociological Review* 28(4): 550-563.
- Höpflinger, F.; Beck, A.; Grob, M.; Lüthi, A. (2006) *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*, Zürich: Avenir Suisse.
- Höpflinger, François (2015) Späte Erwerbsjahre und nachberufliche Arbeitsformen, in: Martina Zölch, Anja Mücke (Hrsg.) *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*, Bern: Haupt: 434-451 (2. vollständig überarbeitete Auflage).

- Kase, Robert; Saksida, Tina; Mihelic, Katarina (2019) Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners, *Human Resource Management* 58: 57-69 (<https://doi.org/10.1002/hrm.21932>).
- Michel-Alder, Elisabeth (2018) *Länger leben – anders arbeiten. Erwerbstätige im demografischen und digitalen Wandel*, Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Ng, Thomas, W.H., Feldman, Daniel C. (2008) The Relationship of Age to 10 Dimensions of Job Performance, *Journal of Applied Psychology* 93: 392-423.
- OECD (2014) *Schweiz. Bessere Arbeit im Alter*, Paris: OECD Publ.
- Oertel, Jutta (2007) *Generationenmanagement in Unternehmen*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rehberg, Walter; Moser, Benjamin (2012) Altersdiskriminierung in Europa und der Schweiz: Die Sicht der Betroffenen, in: Felix Bühlmann, Céline Schmid Botkine (Hrsg.) *Sozialbericht 2012: Fokus Generationen*, Zürich: Seismo: 156-176.
- Ries, C. et al. (2010). Altersheterogenität und Gruppeneffektivität- die moderierende Rolle des Betriebsklimas. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 64, S. 137-146.
- Semmer, Norbert; Richter Peter (2004) Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen, in: Mario von Cranach, Hans-Dieter Schneider, Eberhard Ulich, Ruedi Winkler (Hrsg.) *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*, Bern: Haupt.
- Seitz, C. (2004). *Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt: Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen*. Dissertation im Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften der Justus Liebig- Universität Giessen. Giessen.
- Skirbekk, Vegard (2008) Age and productivity capacity: Descriptions, causes and policy options, *Oxford Institute of Ageing, Ageing Horizons*, Issue 8: 4-12.
- Sidler-Brand, Claudia C. (2011) *Lebensarbeitszeit – eine qualitative Fallstudie am Beispiel der Raiffeisenbanken*, Dissertation der Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Staatsekretariat für Wirtschaft SECO (2023) *Arbeitsbedingungen und Gesundheit in der Schweiz und Europa*, Bern.
- Steinbach, Dirk; Linnenschmidet; Katja; Schüll, Elmar; Popp, Reinhold (Hrsg.) (2011) *Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt: Trends, Szenarien und Empfehlungen*, Wien : LIT.
- Swoboda, N.; Zölch, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement. Ein Pilotprojekt mit fünf Unternehmen aus Produktion und Dienstleistung zu Herausforderungen des demografischen Wandels*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 14, Bern und Lausanne
- Thom, N.; Hubschmid, E. (2012) Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden, in: P. Perrig-Chiello, M. Dubach (Hrsg.) *Brüchiger Generationenkitt? Generationenbeziehungen im Umbau*, Zürich: vdf: 81-93-
- Trageser, Judith; Hammer, Stefan; Flidner, Juliane (2012) Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung, *Forschungsbericht Nr. 11/12*, Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Ueberschär, I. (2006) Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus arbeits- und sozialmedizinischer Sicht, in: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hrsg.) *Generation 60plus – tauglich für die Arbeitswelt 2020 ?*, Dokumentation zur Tagung am 14./15. Februar 2006 in Bad Arolsen: 47-58.
- Zölch, Martina; Mücke, Anja (Hrsg.) (2015) *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*, Bern: Haupt (2. vollständig überarbeitete Fassung)

Internet-Links:

- www.rentarentner.ch (Rentner/innen übernehmen (kleinere) Arbeiten)
- www.focus50plus.ch (Plattform Arbeitgeberverband zu Arbeit 50plus)
- www.loopings.ch (Netzwerk für innovative, nicht-lineare Erwerbskarrieren, Praktika 50+)
- www.seniorsatworks.ch (Job-Netzwerk 50plus)