

GENERATION 50PLUS: EINE FRAGE DER (UNTERNEHMENS-)HALTUNG, NICHT DES ALTERS

Teuer, technikfern, lernschwach – so lautet das Stereotyp über ältere Mitarbeitende. Warum dieses Bild nichts mit der Realität von älteren Arbeitnehmenden zu tun hat, sondern ein längst widerlegtes Klischee ist – und weshalb genau diese Generation ein Erfolgsfaktor für Unternehmen sein kann, erklärt Hans Rupli, Präsident des Arbeitgebernetzwerks «focus50plus».

Text: Jelena Martinelli

«Das Jahr 2019 markierte eine Wende», sagt Hans Rupli, Präsident von «focus50plus». Bis dahin traten jährlich mehr Menschen in den Arbeitsmarkt ein, als ihn verliessen. «Seither ist es umgekehrt.» Diese Entwicklung wird sich fortsetzen: Bis ins Jahr 2040 werden rund 700 000 Arbeitnehmende pensioniert, während nur etwa 230 000 junge Arbeitnehmende in den Arbeitsmarkt eintreten. Dieses Ungleichgewicht führt zu einem Mangel an Arbeits- und Fachkräften – mit Folgen: «Unser wirtschaftlicher Wohlstand basiert auf Wachstum. Wenn nicht genug Erwerbstätige da sind, um dieses Wachstum zu sichern, gerät der Wohlstand und die nachhaltige Sicherung der Sozialwerke in Gefahr.»

Um gegenzusteuern, setzt sich «focus50plus» seit rund drei Jahren dafür ein, ältere Arbeitnehmende besser in die Wirtschaft zu integrieren und ihre langfristige Beschäftigung, falls erwünscht, auch über das Referenzalter hinaus, sicherzustellen. Die Initiative, die als nationales Arbeitgebernetzwerk aufgestellt ist, arbeitet «unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeber- und Gewerbeverbands mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und Politik» zusammen. Dies mit dem Ziel, Unternehmen zu unterstützen, «das Potenzial der Generation 50plus gezielt zu erkennen, zu fördern und strategisch zu nutzen – getragen von einem systemischen Ansatz, der unterschiedliche Perspektiven in nachhaltige Lösungen überführt», erklärt Hans Rupli.

Teuer, technikfern, lernschwach – oder doch ein Erfolgsfaktor?

Die gute Nachricht ist: Viele Unternehmen sind im Kontext des Arbeits- und Fachkräftemangels



Hans Rupli
Präsident von «focus50plus».

auf der Suche nach praxisnahen Lösungen und wenden sich dabei an «focus50plus». «Im Zentrum stehen Fragen, wie ältere Mitarbeitende gezielt eingebunden, gefördert und langfristig im Unternehmen gehalten werden können», sagt Hans Rupli. Auch der Wunsch, den Übergang in den Ruhestand flexibler und individueller zu gestalten, gewinne an Bedeutung.

Hinderlich seien allerdings hartnäckige Klischees über die Generation 50plus: geringe Lernfähigkeit, Technikferne, hohe Kosten. «Diese Vorurteile sind wissenschaftlich längst widerlegt – in der Praxis aber oft noch wirksam.» Besonders das Argument der höheren Kosten sei schädlich: «Wer nur den Lohn vergleicht und nicht Produktivität, Erfahrung oder Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten berücksichtigt, zieht falsche Schlüsse.» Der Vergleich von Jungen und Älteren sei dann wie «Kartoffeln mit Rüeblen zu verglei-

chen». Studien würden nämlich zeigen: Ältere sind nicht teurer – wenn fair verglichen wird.

Die Folgen solcher Vorurteile sind weitreichend. Sie schaden nicht nur älteren Menschen bei der Jobsuche, sondern auch den Unternehmen selbst. «Ältere Mitarbeitende bringen Erfahrung, Problemlösungskompetenz und hohe Verlässlichkeit ein», so Hans Rupli. «focus50plus» setzt deshalb auf einen Kulturwandel, der Altersdiversität als strategischen Vorteil begreift – mit altersgerechter Personalentwicklung, generationenübergreifender Zusammenarbeit und einer Führungskultur, die Erfahrung und Lernbereitschaft gleichermaßen anerkennt. «Das setzt jedoch voraus, dass Führungskräfte auf altersgemischte Teams vorbereitet sind – was gerade bei Jüngeren oft (noch) nicht der Fall ist.» Damit Massnahmen wirken, müssen Führungskräfte die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden und die unterschiedlichen Wertewelten der Generationen verstehen: Viele ältere Mitarbeitende wünschen sich ein Umfeld, das auf Vertrauen basiert und Beteiligung ermöglicht, denn «mit zunehmendem Alter rücken Sinn, Anerkennung und soziale Bindung stärker in den Vordergrund.» Es sei sinnvoll, wenn Unternehmen ihre Arbeitsmodelle hinterfragen und flexibilisieren sowie auf eine Führung auf Augenhöhe setzen.

Was zudem oftmals übersehen wird: Auch Kundinnen und Kunden werden älter. «Wenn ein Unternehmen nur Zwanzigjährige beschäftigt, wird es irgendwann Schwierigkeiten haben, die Kunden zu verstehen.» Personalpolitik sei daher mehr als eine interne Angelegenheit – sie sei ein Spiegel gesellschaftlicher Entwicklungen. In

Sub-Plenum nationale BGM-Tagung in Bern

50+ – Voll im Saft, turbovital und als Beschleuniger agierend für eine starke Unternehmenskultur! (D / SIM)

Hans Rupli (focus50plus), Elisabeth Vock (Syngenta), Prof. Jonathan Bennett (Berner Fachhochschule BFH), Michael Karrer (Kuhn Rikon) und Michael Zaugg (Ypsomed)

Datum: Dienstag, 26. August 2025

Zeit: 11:10–12:10 / 13:20–14:20

Ort: Subplenum 2, Kursaal in Bern

Anmeldung: www.bgm-tagung.ch

einer älter werdenden Gesellschaft seien Mitarbeitende über 50 kein Risiko, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor.

Arbeitsmarktfähigkeit – ein dynamischer Prozess

«Noch immer leben wir in einer Kultur, in der man – salopp gesagt – Junge fördert und Alte stehenlässt», sagt Hans Rupli. Berufslaufbahnen ab 50 würden unterschätzt, passende Angebote fehlten oft. Dabei sei Arbeitsmarktfähigkeit nicht statisch, sondern ein Prozess ständiger Entwicklung – besonders im späteren Erwerbsleben.

«Neben Weiterbildung und Rollenwechseln braucht es Reflexion über den Berufsweg, Job-Rotation und generationenübergreifendes Mentoring», so Hans Rupli. Der Wissenstransfer von

Alt zu Jung – und umgekehrt – stärke nicht nur die persönliche Entwicklung, sondern auch die Innovationskraft eines Unternehmens. Letztlich bringen ältere Mitarbeitende nebst ihrer Fachkompetenz wertvolles Erfahrungswissen und unternehmerisches Verständnis ein, das in keiner Weiterbildung vermittelbar sei. Sie agieren aufgrund ihrer Berufserfahrung oft lösungsorientiert, zuverlässig und teamstabilisierend – besonders dann, wenn sie aktiv eingebunden und als Mitgestaltende anerkannt werden. Ihre Lebenserfahrung stärkt die Krisenresistenz von Teams und ihr Realitätsbezug ergänzt die Dynamik jüngerer Generationen um wertvolle Perspektiven.

Wer also das Potenzial der Generation 50plus nutzen will, sollte weniger auf das Alter schauen – und mehr auf die eigene Haltung.

BEST PRACTICE: SYNGENTA

Das führende Innovationsunternehmen in der Agrarwirtschaft Syngenta beschäftigt weltweit über 56 000 Mitarbeitende in mehr als 90 Ländern, davon rund 2800 in der Schweiz. Menschen aus 70 Nationen forschen, entwickeln und produzieren neue Technologien für Landwirtinnen und Landwirte. Seit 2024 ist Syngenta mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet. Die Generation 50plus wird gezielt gefördert – mit folgenden Massnahmen:

- **Kontinuierliche Weiterbildung:** Mitarbeitende über 50 sind ein wichtiger Teil unserer Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote.
- **Flexible Arbeitsmodelle:** Grosszügige Homeoffice-Regelungen und flexible Arbeitszeiten unterstützen unterschiedliche Lebensphasen.
- **Arbeiten über das AHV-Alter hinaus:** Auf Wunsch möglich – inklusive Weiterführung der Pensionskassenversicherung.
- **Weniger Sollarbeitszeit im Schichtbetrieb:** In Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern hat Syngenta am Standort Monthey eine innovative Regelung eingeführt: Pro Altersjahr wird die Sollarbeitszeit um 1 Prozent reduziert – bis maximal 5 Prozent – bei vollem Lohnausgleich. «Diese Massnahme hat sich sehr gut für unsere GAV-unterstellten Mitarbeitenden bewährt und trägt entscheidend zur gesunden Arbeitserbringung unserer älteren Mitarbeitenden im kontinuierlichen Schichtbetrieb bei», erklärt Elisabeth Vock, Head HR Switzerland bei Syngenta.

Empfehlung von Syngenta

Wer ältere Mitarbeitende stärker einbinden will, sollte zuerst die eigene Belegschaft analysieren. Wie sieht die Altersstruktur aus? Welche Bedingungen braucht es, damit alle ihr Potenzial entfalten können? Eine Mitarbeitendenbefragung wie z.B. die Job-Stress-Analysis von Gesundheitsförderung Schweiz kann helfen, gezielt passende Lösungen zu finden.

BEST PRACTICE: KUHN RIKON

Kuhn Rikon ist ein Schweizer Familienunternehmen mit Sitz im Zürcher Tösstal und weltweit bekannt für seine Schnellkochtöpfe. Kuhn Rikon feiert im Jahr 2026 sein 100-jähriges Jubiläum. Seit der Gründung produziert das Unternehmen am Standort Rikon und beschäftigt rund 190 Mitarbeitende von weltweit insgesamt 240. Seit 2009 ist es mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet. Die Förderung von Mitarbeitenden ab 50 Jahren ist ein Schwerpunkt – mit einem Fokus auf aktiven Einbezug, Gesundheit und flexible Arbeitsmodelle:

- **Altersdurchmischte Teams:** Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen aktive Rollen in der Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen sowie im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).
- **Weiterbildung für alle:** Interne und externe Schulungen, unabhängig vom Alter – von digitalen Tools bis zu Themen wie beruflicher Vorsorge.
- **Flexible Teilzeitmodelle:** Individuell anpassbare Pensen und angepasste Tätigkeiten bei körperlichen Belastungen.
- **Gesundheitsförderung:** Ergonomische Arbeitsplätze, Möglichkeit für regelmässige Massagen, Mittagsspaziergänge, Gesundheitstage und digitale Inhalte zu «aktivem Altern».
- **Arbeiten über das Referenzalter hinaus:** Möglich mit individuell geregelten Sozialleistungen.

Empfehlung von Kuhn Rikon

«Erfahrene Mitarbeitende bringen Stabilität, Fachwissen und hohe Loyalität. Wer flexible Bedingungen schafft und gezielt in diese Gruppe investiert, gewinnt langfristig gerade im Hinblick auf den Fachkräftemangel», sagt Michael Karrer, Chief Financial Officer von Kuhn Rikon.