

Workforce 50+ – Das ungenutzte Potenzial im Unternehmen

► Prof. Dr. Sabrina Schell – Institut für New Work

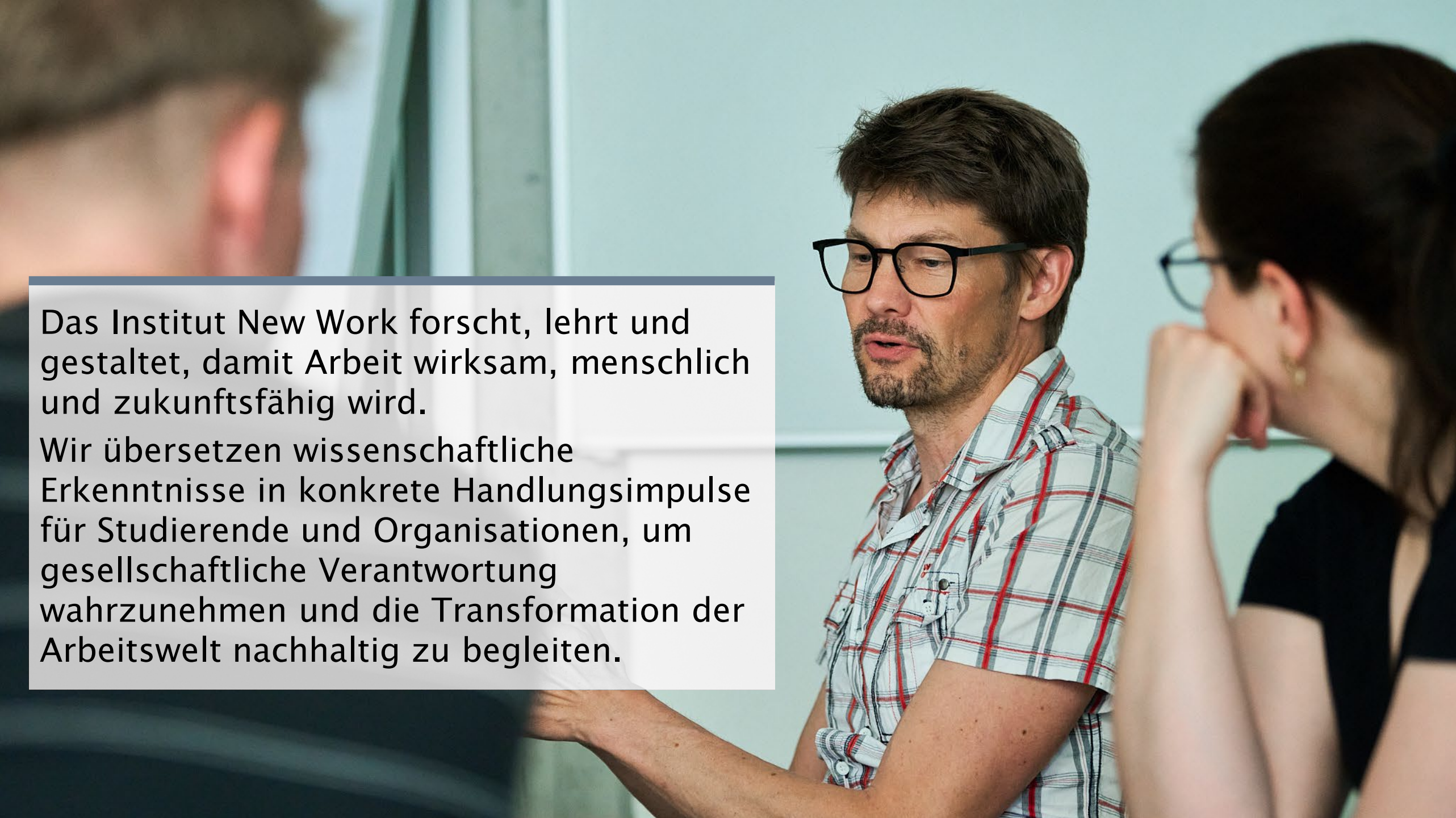


Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Prof. Dr. Sabrina Schell

Leiterin Institut New Work

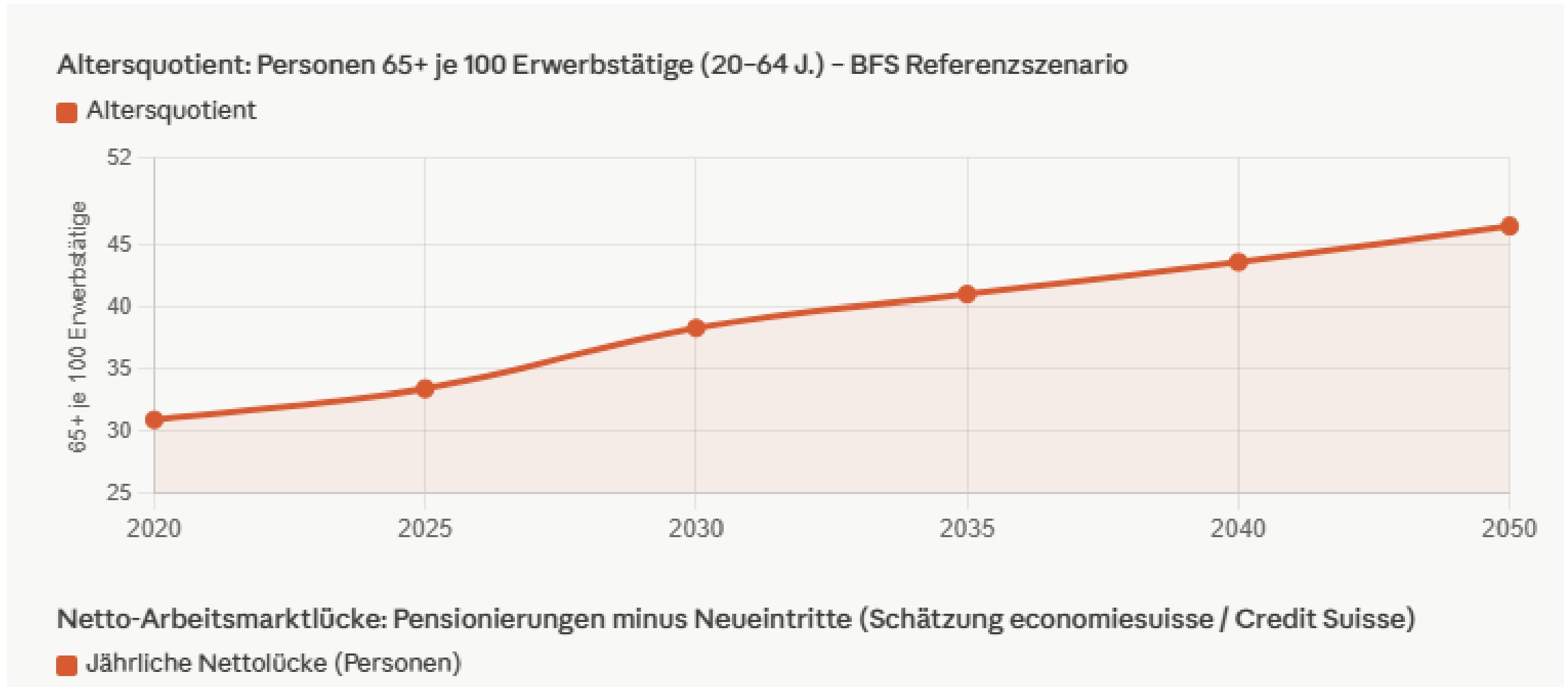




Das Institut New Work forscht, lehrt und gestaltet, damit Arbeit wirksam, menschlich und zukunftsfähig wird.

Wir übersetzen wissenschaftliche Erkenntnisse in konkrete Handlungsimpulse für Studierende und Organisationen, um gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und die Transformation der Arbeitswelt nachhaltig zu begleiten.

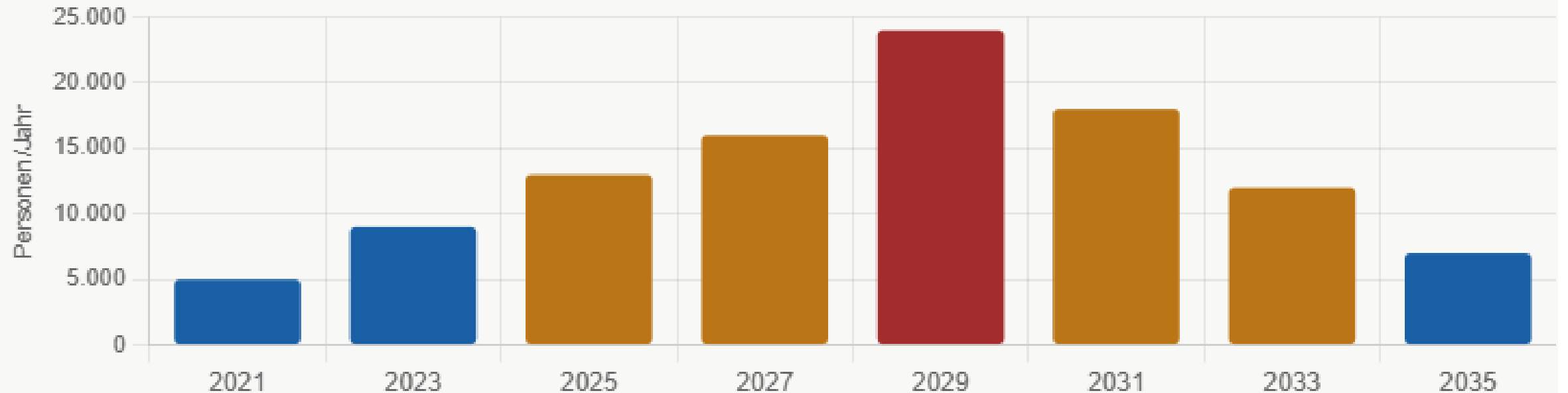
Die Welle des Fachkräftemangels I



Die Welle des Fachkräftemangels II

Netto-Arbeitsmarktlücke: Pensionierungen minus Neueintritte (Schätzung economiesuisse / Credit Suisse)

■ Jährliche Nettolücke (Personen)



Quellen: BFS Bevölkerungsszenarien 2025–2055 (Referenzszenario); Credit Suisse Arbeitsmarktstudie; economiesuisse Medienkonferenz 2023; Avenir Suisse

Wenn das alles wär...

Strukturwandel am Arbeitsmarkt → Skills als Antwort

- ▶ Bis 2030: 170 Mio. neue Jobs, 92 Mio. fallen weg
→ Netto +78 Mio.; 22 % aller formalen Stellen betroffen *(WEF Future of Jobs Report 2025)*
- ▶ Stärkste Rückgänge: Büro- und Sachbearbeitungsberufe (Admin, Kassenpersonal, Dateneingabe) *(WEF 2025)*
- ▶ Stärkstes Wachstum: Tech-Rollen (AI/ML, Big Data, Cybersecurity), Pflege, Bildung, Green Jobs *(WEF 2025)*
- ▶ 39 % der arbeitsmarktrelevanten Skills verändern sich bis 2030 (WEF Future of Jobs Report 2025)
- ▶ Technische Skills (AI, Daten, Cybersecurity) wachsen am schnellsten – aber: menschliche Skills bleiben «unreplaceable» (WEF 2025)
- ▶ In technologiegetriebenen Branchen wird aktiv nach kritischem Denken, Problemlösung, Kommunikation und Kreativität gefragt (Poláková et al., 2023)
- ▶ Industry 5.0: Soft Skills sind nicht Ergänzung, sondern Kernkompetenz – Maschinen ersetzen Routine, Menschen verantworten Urteilsvermögen (Poláková et al., 2023; Capolupo et al., 2025)

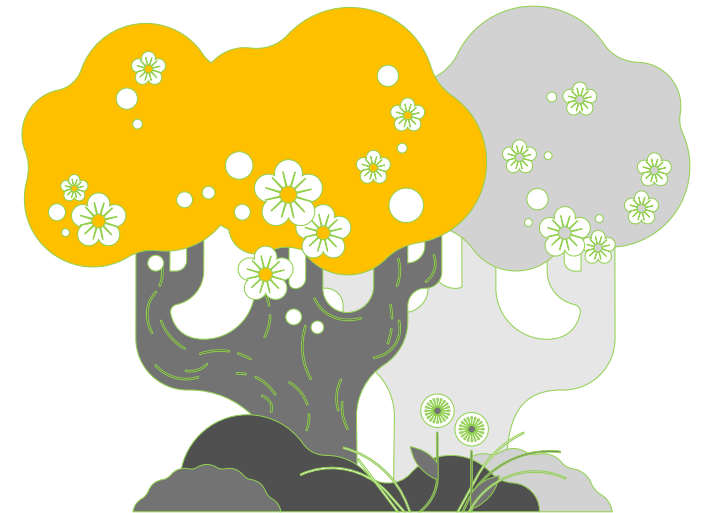
Was sind nachhaltige Arbeitswelten?
Soziale Nachhaltigkeit & New Work



Definition soziale Nachhaltigkeit

► In einer sozial nachhaltigen Gesellschaft sind Menschen keinen strukturellen Hindernissen ausgesetzt bei

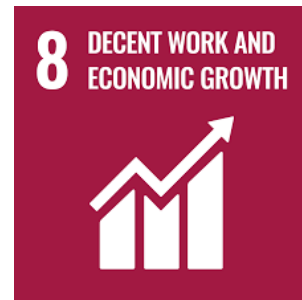
- (1) Gesundheit
- (2) Einfluss/Partizipation
- (3) Kompetenzentwicklung
- (4) Unparteilichkeit
- (5) Sinnstiftung



Missimer, M., Robèrt, K., & Broman, G. (2016). A Strategic Approach to Social Sustainability - Part 2 : A Principle-based Definition. *Journal of Cleaner Production*, 140, 42-52.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.059>.

Relevante Sustainable Development Goals

SDG 3 – Gesundheit & Wohlbefinden	Arbeitsfähigkeit, mentale Gesundheit älterer Beschäftigter
SDG 4 – Hochwertige Bildung	Lifelong Learning, Reskilling, Upskilling
SDG 8 – Menschenwürdige Arbeit & Wirtschaftswachstum	Inklusive Arbeitsmärkte, faire Teilhabe älterer Arbeitnehmender
SDG 10 – Weniger Ungleichheiten	Keine Diskriminierung nach Alter, Zugang zu neuen Berufsfeldern
SDG 17 – Partnerschaften	Zusammenarbeit Wirtschaft-Bildung-Politik für Skill-Transition





These, das ist weder
individuell noch
organisational nachhaltig



New Work

Die New Work Bewegung

Frithjof Harold Bergmann

- ▶ *24. Dezember 1930 Deutschland
- ▶ † 23. Mai 2021 USA

University of Michigan

Philosoph und Kulturanthropologe

Entwickelte ab **1976** das Konzept der «neuen Arbeit», als Gegenentwurf zum Taylorismus



Der Ursprung von New Work – Eine Krise

- ▶ **Automobilindustrie im Umbruch:** In den 1970er Jahren, starke Konkurrenz durch japanische Hersteller (Toyota, Honda). Marktanteile von GM schrumpften erheblich.
- ▶ **Wirtschaftliche Rezession:** Die Ölkrise von 1973 und 1979 führten zu steigenden Energiekosten. Die Nachfrage nach großen, treibstoffintensiven Autos sank drastisch.
- ▶ **Arbeitsplatzunsicherheit:** GM begann, in großem Stil Stellen abzubauen, um Kosten zu senken, was zu einer sozialen Unsicherheit führte.



Die vier Tsunamis



**Automatisierung
und
Digitalisierung**



Überkonsum



**Klimawandel und
ökologische Krise**



**Sinnkrise der
Arbeit**

Bergmanns Thesen...

«Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die **Arbeit sollte uns dienen**. Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht alle unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. **Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen**, sie sollte uns bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden.»

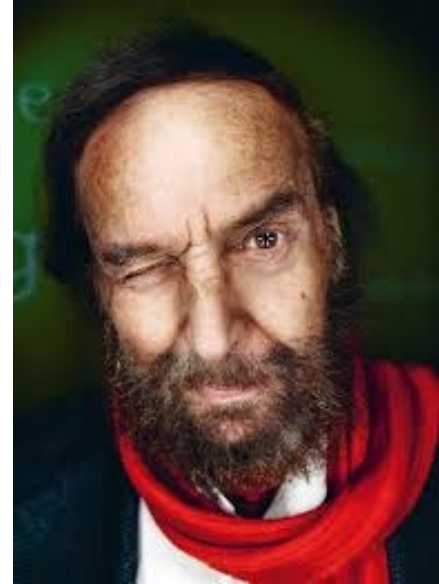
Bedeutsamkeit

«Arbeit, die man wirklich wirklich will.»

Selbstbestimmung

«Ohne Arbeit ist der Mensch unvollkommen.»

Kompetenzentwicklung



Was ist also New Work...?

Eine
Idee

Eine Arbeitswelt zu
schaffen, in der
Menschen im
Mittelpunkt
stehen.

In der Arbeit, den
Menschen mehr
gibt als sie nimmt.

Ein Ziel

Eine Arbeitswelt, in der Menschen und
Organisationen, den dynamischen, digitalen
und globalen Anforderungen gerecht
werden können.



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences



Mitarbeitende 50+: unterschätztes Potenzial oder strategische Ressource?

SGO-Event Workforce 50+ – Das ungenutzte Potenzial im Unternehmen

12.05.2026/ Prof. Dr. Jonathan Bennett

► Institut Alter

Mitarbeitende 50+: Potenziale, Übergänge und neue Realitäten der Erwerbsarbeit



Wollen: Motivation

Motivation, im Erwerbsleben zu bleiben, ist ein entscheidender Faktor für Mitarbeitende 50+.

Können: Arbeitsmarktfähigkeit

Fähigkeit, den Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes gerecht zu werden.

Müssen: finanzielle Situation

Die finanzielle Situation beeinflusst, ob ein längeres Arbeitsleben notwendig ist.

Dürfen: Altersbilder & Rahmenbedingungen

Altersbilder und betriebliche Rahmenbedingungen bestimmen, ob Erwerbstätigkeit im Alter möglich ist.

Die Bedeutung ist unbestritten

Wachsende Relevanz der Altersgruppe 50+

- ▶ Für den Schweizer Arbeitsmarkt hat die Bedeutung älterer Arbeitnehmender stark zugenommen.
- ▶ Die Altersgruppe der über 50-Jährigen rückt zunehmend in den Mittelpunkt des Arbeitsmarktes.
- ▶ Demografischer Wandel und Fachkräftemangel verstärken die Notwendigkeit, das Potenzial älterer Arbeitnehmender zu nutzen.

(Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2019. Bericht Ältere Arbeitslose 50+).



Vorstellung und Realität: Weiterarbeit im Rentenalter



Bereitschaft zur Weiterarbeit

Viele Personen können sich Weiterarbeit im Rentenalter vorstellen (ca. 40-50%)

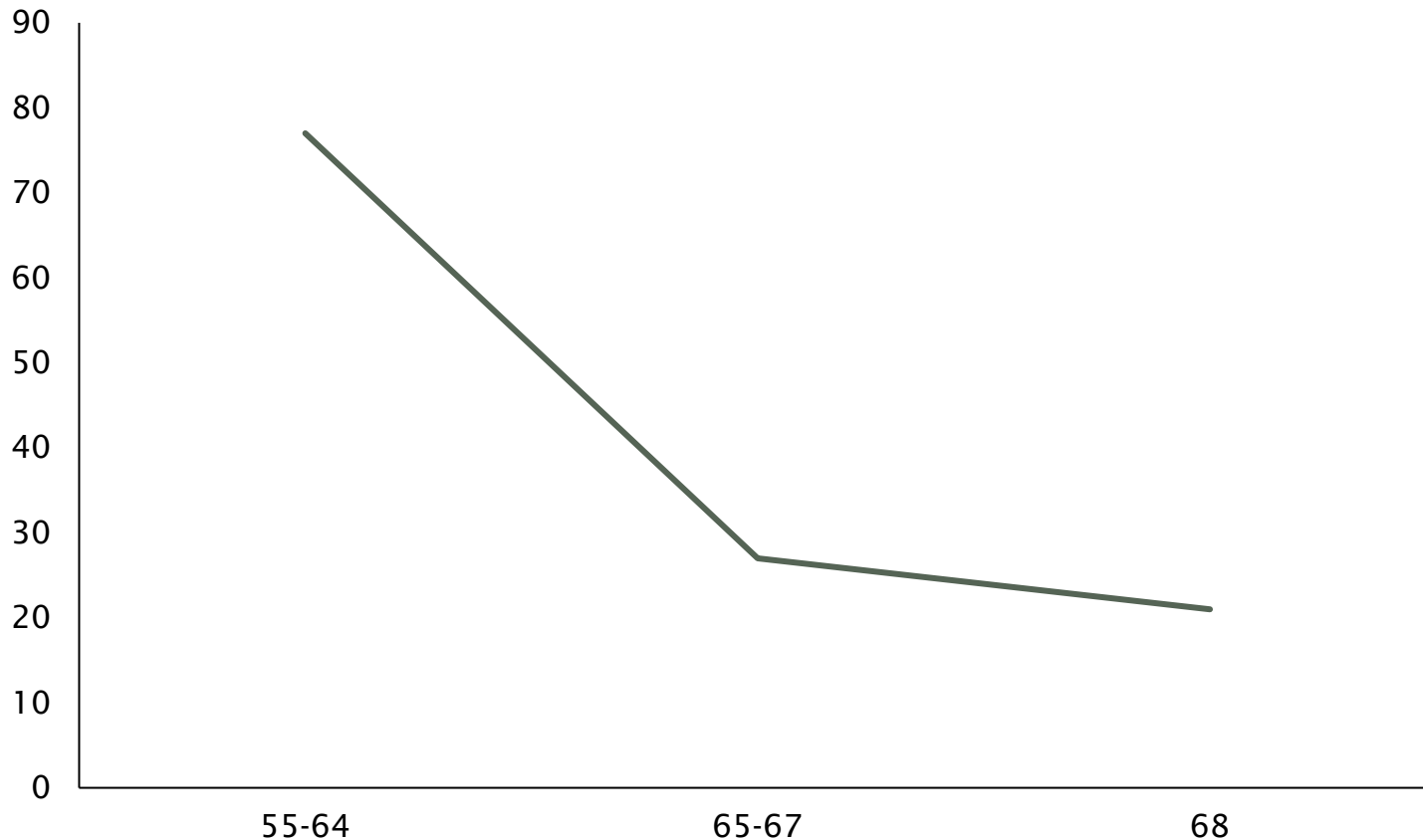


Tatsächliche Erwerbstätigkeit

Tatsächlich erwerbstätig 65+: ca. 20%. Erwerbsarbeit steht in Konkurrenz zu anderen sinnstiftenden Aktivitäten

Referenzalter 65 – markante Schwelle

Erwerbsquote in der Schweiz nach Altersgruppen



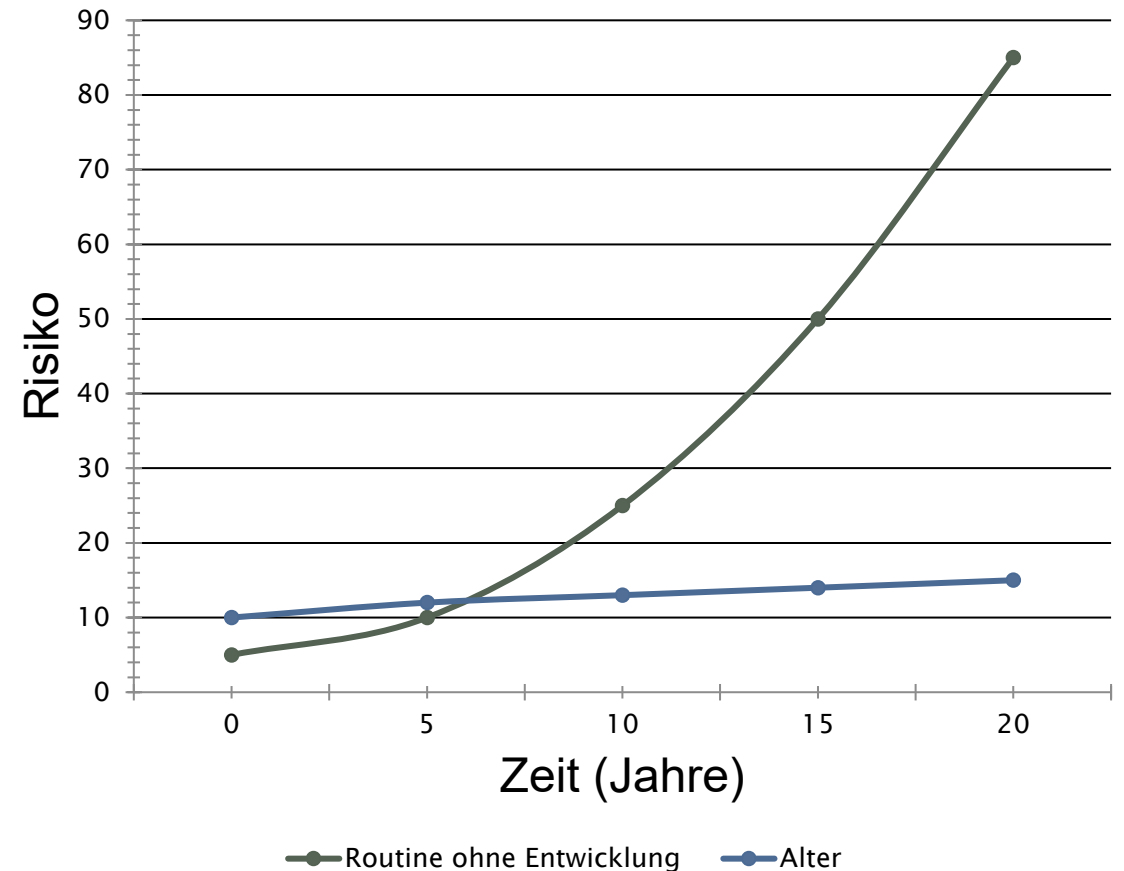
Aspekte

- ▶ Schweiz hat eine vergleichsweise hohe Erwerbsquote bei den 55-64-Jährigen (ca. 77%).
- ▶ Rückgang ab 64 ist sehr deutlich.
- ▶ Referenzalter 65 stellt eine markante Schwelle im Erwerbsleben dar.

BFS (2024); SECO (2021)

Risiken liegen nicht im Alter sondern in der Stagnation

- ▶ „Langjährigkeitsrisiko“ (F. Höpflinger)
 - ▶ Routinisierte Tätigkeiten
 - ▶ Fehlende Weiterbildung
 - ▶ Geringe Anpassungsfähigkeit
- ▶ Folge: sinkende Beschäftigungsfähigkeit



Altersbilder prägen Entscheidungen mit

Stereotyp

- ▶ freundlich, aber weniger kompetent
- ▶ weniger anpassungsfähig
- ▶ technikfern

Realität

- ▶ Ältere Arbeitnehmende sind heterogener als Stereotype vermuten lassen
- ▶ Alter ist daher ein schwaches Kriterium für Personalentscheidungen

- ▶ Altersbilder wirken sich real aus auf Rekrutierung, Entwicklung und Verbleib

Quellen: (Fiske et al., 2002; (Kaiser, 2023); (Veenstra et al. 2021)..

Langes Leben = längere Erwerbstätigkeit?

Das traditionelle Modell



Die neue Realität



Die verlängerte Lebensphase «Alter» verändert alles: Bildung, Arbeit und Erholung sind nicht mehr streng sequenziell, sondern durchmischen sich über das gesamte Erwachsenenleben hinweg.

30 Jahre ab 65, die gestaltet werden wollen

Wer heute 65 wird, hat oft noch **30 Jahre** vor sich.
Diese Zeitspanne will individuell gestaltet werden.
Erwerbsarbeit wird zunehmen als Teil des Lebens
im Alter gesehen — nicht aus Not, sondern als
bewusste Entscheidung.

Die Lebensphase «Alter» ist ein Drittel des
Erwachsenenlebens, das aktiv und
selbstbestimmt gestaltet werden kann.

30

weitere Jahre

Quelle: Artikel BAG

Was ältere Mitarbeitende einbringen



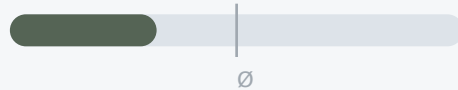
Engagement



Überdurchschnittlich
Ältere zeigen ein höheres Engagement als der Durchschnitt aller Altersgruppen.



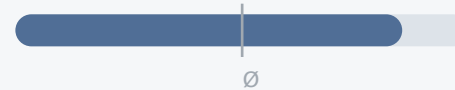
Kontraproduktives Verhalten



Unterdurchschnittlich
Kontraproduktives Verhalten tritt bei Älteren deutlich seltener auf.



Emotionale Stabilität



Überdurchschnittlich
Ältere Mitarbeitende sind emotional ausgeglichener und belastbarer.



Empathie



Überdurchschnittlich
Empathie und soziale Kompetenz steigen mit dem Alter messbar an.

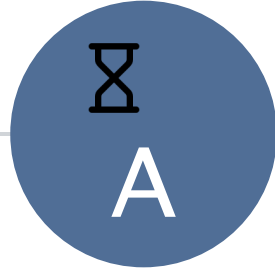
Das GATE-Modell (North, 2022)

Vier Dimensionen von «Alter» in der Arbeitswelt



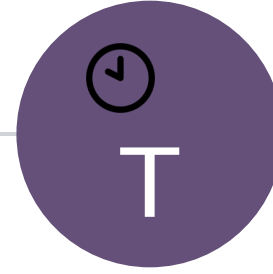
Generation

Im Arbeitskontext bringen Kohorten unterschiedliche Werte mit. Ob diese Unterschiede real oder wahrgenommen sind, bleibt umstritten.



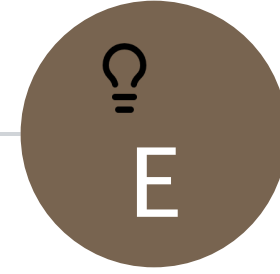
Age (Lebensphase)

Arbeitsmotivationen verschieben sich nach Lebensphase: von Herausforderung (jung) über Stabilität (mittel) bis Rückzug (spät).



Tenure
(Betriebszugehörigkeit)

Schafft eigene Kohorten unabhängig vom Alter. Gemeinsame Jahre stiften Vertrauen und prägen die Organisationskultur.



Experience (Erfahrung)

Angeeignetes Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen über die Zeit.

Vier Hebel für Unternehmen

01



Laufbahnen flexibilisieren

Karrierewege und Rollen flexibel anpassen, um individuelle Stärken altersgerecht einzusetzen

02



Weiterbildung altersunabhängig

Lernangebote für alle Altersgruppen zugänglich und relevant gestalten

03



Übergänge gestalten (statt Schnitt)

Fließende Übergänge statt harter Zäsuren in Karriere und Ruhestand ermöglichen

04



Altersbilder aktiv bearbeiten

Stereotype Altersvorstellungen hinterfragen und ein positives Altersbild fördern

Fazit

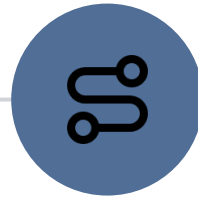
Nicht das Alter ist entscheidend, sondern ob sich Unternehmen für das Potenzial von Mitarbeitenden in **jeder Lebensphase** interessieren.

**Potenzial entfalten —
in jeder Lebensphase.**



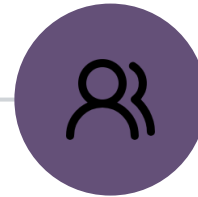
Lebenslanges Lernen

Weiterbildung für alle
Altersgruppen
zugänglich gestalten



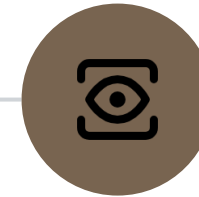
Flexible Übergänge

Fließende
Karrierewege statt
harter Zäsuren
ermöglichen



Altersinklusive Führung

Individuelle Stärken
altersgerecht einsetzen
und fördern



Vielfältige Altersbilder

Stereotype
Altersvorstellungen
hinterfragen und
erneuern



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Herzlichen Dank!

Kontakt: jonathan.bennett@bfh.ch