



# Arbeitskräfte 60plus im Fokus der Unternehmen

**Anreize und Hindernisse zur Anstellung und Beschäftigung von Arbeitskräften 60plus**

**focus**50+

Vernetzt.  
Integriert.  
Erfolgreich.

*Alixio*

Der demografische Wandel führt zu einem strukturellen Arbeitskräftemangel. Das grösste quantitative Potenzial besteht bei Arbeitskräften 60plus; wenn es gelingt Frühpensionierungen zu reduzieren und die Beschäftigung nach dem Referenzalter zu steigern.

Der Fokus der vorliegenden Studie liegt auf den Anreizen und Hindernissen für Unternehmen, Arbeitskräfte 60plus anzustellen und zu beschäftigen. Welche Hebel bestehen in der betrieblichen Praxis? Welche staatlichen Massnahmen sind zielführend?

**focus50+** Vernetzt.  
Integriert.  
Erfolgreich.



**sgv**  **usam**

Die Studie wurde von der Alixio Group Schweiz im Auftrag von focus50plus und seiner Trägerorganisationen Schweizerischer Arbeitgeberverband und Schweizerischer Gewerbeverband erstellt.



**Autor:**  
**Edgar Spieler,**  
**Alixio Group Schweiz**

# Inhalt

1. Wichtigste Erkenntnisse	-----	4
2. Studie	-----	6
2.1 Ausgangslage	-----	6
2.2 Forschungsdesign	-----	7
2.3 Umfrage	-----	7
3. Informationen zu befragten Unternehmen und Funktionen	-----	8
4. Ergebnisse Betriebliche Praxis	-----	9
4.1 Einschätzung der Arbeitskräfte 60plus	-----	9
4.2 Unterstützung und Förderung durch die Arbeitgeber	-----	11
4.3 Praxis der Pensionierungsvorbereitung und Pensionierung	-----	15
5. Ergebnisse Staatliche Regelungen und Massnahmen	-----	17
5.1 Beurteilung des staatlich definierten Referenzalters	-----	17
5.2 Beurteilung der Lohnnebenkosten	-----	19
5.3 Einschätzung weiterer staatlicher Massnahmen	-----	20
6. Fazit	-----	24

# 1. Wichtigste Erkenntnisse

## » Die Unternehmen profitieren vom Know-how, dem Verantwortungsbewusstsein und den Netzwerken der Arbeitskräfte 60plus.

Die befragten Arbeitgeber schätzen das Know-how, das Verantwortungsbewusstsein, die Kenntnisse des Betriebes und seiner Kultur sowie die beruflichen Netzwerke ihrer Mitarbeitenden 60plus. Die positiven Antworten (Anteile trifft zu, trifft eher zu) liegen jeweils bei rund 90% und höher. Die Grenzen der Arbeitskräfte 60plus werden zurückhaltender bewertet. Sie bestehen tendenziell bei den Lohnkosten, den IT-Skills und der Veränderungsbereitschaft.

## » Die Arbeitgeber unterstützen ihre Mitarbeitenden 60plus mehrheitlich. Sie engagieren sich insbesondere für eine inklusive Kultur und flexible Arbeitszeitmodelle. Weniger ausgeprägt ist hingegen die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und der Personalbindung von Arbeitskräften 60plus. Diesen Themen sollte mehr Gewicht beigemessen werden.

Die befragten Unternehmen beantworten sämtliche Fragen zur Unterstützung der Arbeitskräfte 60plus überwiegend positiv (Anteile: trifft zu, trifft eher zu). Sie fördern insbesondere die Kultur der Wertschätzung, flexible Arbeitszeitmodelle und die intergenerationelle Zusammenarbeit. Ein differenzierteres Bild ergibt sich bei der Analyse der eindeutig positiven Antworten (Anteile: trifft zu). Die klare Zustimmung zur Neueinstellung von Arbeitnehmenden 60plus, zur individuellen Planung der Pensionierung, zur aktiven Unterstützung der Mitarbeitenden, bis zum Referenzalter und darüber hinaus leistungsfähig zu bleiben, zu Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit, sowie generell zur Förderung der Weiterbildung nach dem Referenzalter, fällt mit jeweils 20-30% vergleichsweise tief aus. Um das Potenzial der Arbeitskräfte 60plus stärker auszuschöpfen, sollten die Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit, also den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, der Leistungsfähigkeit und der dazu erforderlichen Qualifikationen, sowie das Arbeiten bis zum Referenzalter und darüber hinaus aktiver fördern.

## » Nur ein Fünftel der Unternehmen erachtet das Alter 65 als zu früh, für den Austritt aus dem Erwerbsleben. Dennoch steht eine Mehrheit der Unternehmen einem Referenzalter von 67 Jahren tendenziell positiv gegenüber. Zur Sicherung von Know-how und Ressourcen sollten die Arbeitgeber in ihren Betrieben das Szenario «Arbeiten bis 67» aktiv erproben.

Von den befragten Arbeitgebern erachten nur gerade 19% das bestehende Referenzalter (Alter 65 für Männer und bis 2028 für Frauen) als zu früh, um die Erwerbsarbeit ganz zu beenden. Auch die bestehende Pensionierungspraxis der Unternehmen orientiert sich ausgeprägt am Referenzalter, das eine geradezu normative Kraft zu entfalten scheint. Gemäss 83% der Unternehmen erfolgt die Pensionierung mehrheitlich bei Erreichen des Referenzalters. Frühpensionierungen kommen etwas häufiger vor als Pensionierungen nach dem Referenzalter. Ein Rentenalter 67 wäre aus Sicht der befragten Unternehmen aber tendenziell mit Vorteilen verbunden. Es könnte wertvolles Know-how erhalten und der Fachkräftemangel reduziert werden. Die befragten Arbeitgeber gehen ausserdem von mehr Anstellungen von Arbeitskräften 60plus, einem grösseren Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen, angepassten Rollen sowie einer stärkeren Förderung dieser Altersgruppe aus. – Da es sich um ein hypothetisches Szenario handelt und die Zustimmung eher zurückhaltend ist, sollten die Arbeitgeber in ihren Betrieben das Szenario «Arbeiten bis 67» aktiv testen und prüfen, ob und inwiefern dies für die Unternehmen und die Mitarbeitenden mit Vorteilen verbunden ist. Damit würden auch wertvolle Erkenntnisse für eine künftige politische Diskussion über die Erhöhung des Referenzalters gewonnen.

» **Die Lohnnebenkosten sind für rund einen Drittel der Arbeitgeber bei der Einstellung von Arbeitskräften 60plus relevant oder eher relevant.**

Bei der Beurteilung der Auswirkungen der Lohnnebenkosten auf Entscheide zur Einstellung von Arbeitskräften 60plus bestehen Unterschiede nach Grösse der Unternehmen: Für KMU bis 249 Mitarbeitende sind für 38% der Befragten die Lohnnebenkosten bei der Einstellung relevant oder eher relevant, während dies für Unternehmen ab 250 Mitarbeitende bei 26% der Befragten der Fall ist. Die höheren Lohnnebenkosten können erfahrungsgemäss für Branchen und Geschäftsmodelle mit einer tiefen Gewinnmarge oder generell bei einem hohen Anteil älterer Mitarbeitender ins Gewicht fallen. – Mit einer einheitlichen altersneutralen Gestaltung der Lohnnebenkosten würde eine finanzielle Hürde bei der Einstellung von Arbeitskräften 60plus entfernt. Dies gilt umso mehr als in der Schweiz die überwiegende Mehrheit der Betriebe KMU sind.

» **Finanzielle Anreize zur Beschäftigung von Arbeitskräften 60plus stossen bei den Unternehmen auf Interesse und könnten die Nachfrage stärken. Die Politik sollte finanzielle Anreize prüfen und entsprechende Instrumente ausarbeiten.**

Die Unternehmen befürworten zu insgesamt rund zwei Dritteln Steuererleichterungen nach Anteil der Mitarbeitenden 60plus im Unternehmen sowie zur Hälfte einen zusätzlichen Steuerabzug für Weiterbildungskosten der Altersgruppe 60plus. Auch ein Angebot zu Standortbestimmungen und Weiterbildungen für Arbeitskräfte 60plus stösst bei gut der Hälfte der befragten Arbeitgeber auf Interesse. – Um die Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials 60plus zu stärken, wären finanzielle Anreize ein wertvoller Hebel. Die Aufmerksamkeit auf die Herausforderungen des demografischen Wandels und die Nachfrage nach der Zielgruppe der Arbeitskräfte 60plus würden gefördert. Die Politik sollte finanzielle Anreize für Unternehmen prüfen und entsprechende Instrumente mit einem klaren Zielfokus ausarbeiten und einführen.

» **Finanzielle Anreize für die Erwerbstätigkeit nach dem Referenzalter und die weitere Flexibilisierung des Rentensystems werden von den Unternehmen begrüsst. Die Politik sollte die entsprechenden Vorlagen ausarbeiten.**

Steuererleichterungen bei Fortsetzung der Erwerbstätigkeit nach dem Referenzalter werden von drei Viertel der befragten Arbeitgeber befürwortet, die Erhöhung des AHV-Freibetrages von rund zwei Dritteln. Auf Zustimmung stösst bei rund 70% auch die Möglichkeit des Wiedereinstiegs in das Rentensystem nach erfolgter Pensionierung, verbunden mit der Sistierung bestehender Rentenzahlungen und dem erneuten Entrichten von Sparbeiträgen. – Die Politik sollte die bestehenden Forderungen zu Steuererleichterungen für Arbeitskräfte im Rentenalter, inkl. des AHV-Freibetrages umsetzen und die entsprechenden Vorlagen ausarbeiten. Auch die Möglichkeiten der weiteren Flexibilisierung des Rentensystems zu Gunsten der pensionierten Erwerbstätigen sollten geprüft und umgesetzt werden.

# 2. Studie

## 2.1 Ausgangslage

Der demografische Wandel führt zu einem strukturellen Arbeitskräftemangel. In der Schweiz gehen seit 2020 mehr Menschen in Rente als neu in den Arbeitsmarkt eintreten.<sup>1</sup> Diese Entwicklung steht in direktem Zusammenhang mit der historisch tiefen Geburtenziffer in der Schweiz.<sup>2</sup> Bereits in wenigen Jahren werden hunderttausende von Arbeitskräften fehlen.<sup>3</sup> Ohne Gegenmassnahmen wird der strukturelle Arbeitskräftemangel das Wirtschaftswachstum spürbar beeinträchtigen. Die fehlenden Fachkräfte können nicht allein durch eine Erhöhung der Produktivität oder der Zuwanderung kompensiert werden. Das quantitativ grösste Potenzial bilden hingegen die älteren Arbeitskräfte.<sup>4</sup>

Die älteren Arbeitskräfte sind gut in den Arbeitsmarkt integriert. Die Erwerbsquote der 55-64jährigen ist im internationalen Vergleich sehr hoch. Und sie hat in den letzten Jahren nochmals deutlich zugenommen.<sup>5</sup> Dennoch geht die Beteiligung am Erwerbsleben bereits um das Alter 60 deutlich zurück.<sup>6</sup> Nach dem Referenzalter fällt die Erwerbsquote der Schweiz unter den Durchschnitt der Länder der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD).<sup>7</sup> Die Gründe, warum sich Erwerbstätige vorzeitig pensionieren lassen oder über das Referenzalter hinaus arbeiten, sind gut erforscht. Dabei spielen persönliche Konstellationen, die Ausgestaltung des Rentensystems und betriebliche Faktoren eine Rolle.<sup>8</sup> Bei Letzteren können die Unternehmen ansetzen.

Der Fokus dieser Studie liegt auf den Unternehmen. Sie sind es, welche Lösungen für den sich akzentuierenden Arbeits- und Fachkräftemangel finden müssen. Inwiefern sind die Unternehmen daran interessiert, Arbeitskräfte 60plus anzustellen und zu beschäftigen? Welche Anreize und Hindernisse bestehen in der betrieblichen Praxis und bei den staatlichen Regelungen der Sozialversicherungen? Welche staatlichen Massnahmen sind ausserdem zielführend? Zu diesen Themen wurden Unternehmen mittels einer online-Umfrage befragt.

<sup>1</sup>[Demografische Entwicklung | economieuisse 2023](#)

<sup>2</sup>Seit dem Jahr 2000 reduzierte sich die Geburtenrate in der Schweiz weiter von 1.5 auf 1.3 Kinder pro Frau.

[Bevoelkerung/geburten-todesfaelle/fruchtbarkeit\\_BFS](#)

<sup>3</sup>Gemäss einer Studie der Schweizerischen Nationalbank scheiden in den nächsten zehn Jahren 400'000 Personen mehr aus dem Arbeitsmarkt als neu in den Arbeitsmarkt eintreten (ohne Zuwanderung). [Economic outlook SNB 2025\\_07](#)

<sup>4</sup>Das Amt für Wirtschaft des Kantons Zürich und Deloitte entwerfen in einer Demografiestudie Szenarien zur Arbeitskräfte-Lücke und den Auswirkungen auf die BIP-Entwicklung und identifizieren wirksame Hebel gegen den drohenden Wohlstandsverlust [Rezepte gegen den demografisch bedingten Wohlstandsverlust 2026](#)

<sup>5</sup>Die Erwerbsquote der 55-64jährigen betrug pro Kopf 77.8% im Jahr 2024 gegenüber 71.7% im 2014. In Vollzeitäquivalenten lag diese 2024 bei 65.3% gegenüber 60.2% im 2014. [Erwerbsbeteiligung der 55-64jährigen\\_BFS](#)

<sup>6</sup>[Erwerbsquote und Erwerbsstatus der 50- bis 74-Jährigen | Bundesamt für Statistik - BFS](#)

<sup>7</sup>[Surveys: Switzerland 2024 | OECD](#), S.63

<sup>8</sup>Eine detaillierte Analyse relevanter Faktoren findet sich in der Studie: Wer geht wann in Rente? Ausgestaltung und Determinanten des Rentenüberganges. [Forschungspublikationen – «Beiträge zur Sozialen Sicherheit» IWSB, 2022, S. 173-177](#), sowie eine generelle Übersicht in [Mobilisierung des Fachkräftepotenzials der 58-70jährigen in der ICT IWSB, 2023, S.11-23](#)

## 2.2 Forschungsdesign

Die Untersuchung wurde folgendermassen aufgebaut:

**Formulierung der Hypothesen;** die Hypothesen wurden auf der Grundlage eines qualitativen Ansatzes gebildet: Eine umfassende Literaturrecherche, Analyse von Kennzahlen, Interviews mit Geschäftsleitungsmitgliedern und HR-Managern sowie eine wissenschaftliche Begleitgruppe mit:

- Hendrik Budliger, Founder, CEO Demografik
- Dr. Patrik Chuard-Keller, Chefökonom Schweizerischer Arbeitgeberverband
- Dr. Marius Osterfeld, Leiter Ökonomie und Politik, Swisstaffing
- Hans Rupli, Präsident focus50plus
- Diego Taboada, Directeur Romand, Avenir Suisse
- Dr. Veronica Weisser, Head UBS Vorsorge Innovation Hub

**Hypothesenvalidierung:** Versand eines quantitativen online-Fragebogens in deutscher und französischer Sprache an die Mitglieder des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes und ihre Unternehmen, die Mitglieder des Schweizerischen Gewerbeverbandes, das Netzwerk von focus50plus und die Kunden der Alixio Gruppe Schweiz. Die Umfrage richtete sich primär an Führungskräfte und HR-Manager.

**Qualitative Validierung und Vertiefung:** Die Ergebnisse wurden mit der Begleitgruppe sowie Expertinnen und Experten analysiert, diskutiert und interpretiert.

**Bericht:** Die vorliegende Studie fasst die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage zusammen und interpretiert diese.

Die Ergebnisse der Befragung sind in folgende Abschnitte unterteilt:

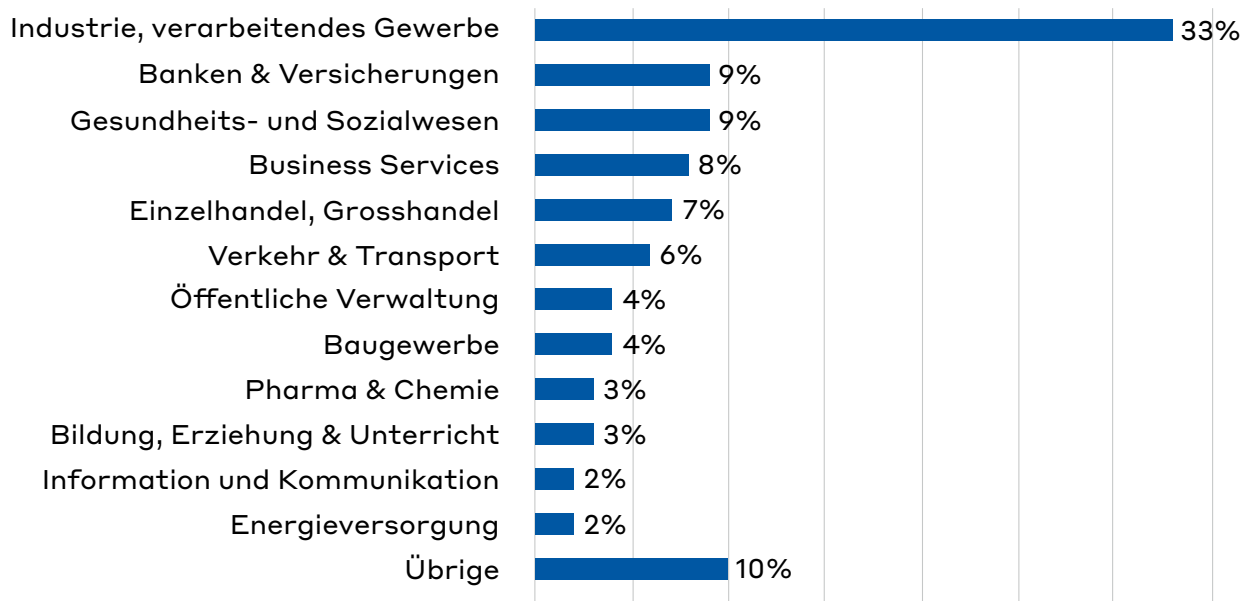
- Informationen zu befragten Unternehmen und Funktionen
- Ergebnisse Betriebliche Praxis
- Ergebnisse Staatliche Regelungen und Massnahmen

## 2.3 Umfrage

Die Umfrage fand von November 2025 bis März 2026 online statt. Sie wurde den Mitgliedern des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes und ihren Unternehmen, den Mitgliedern des Schweizerischen Gewerbeverbandes, dem Netzwerk von focus50plus und den Kunden der Alixio Gruppe Schweiz zugestellt. Es haben **500** HR-Manager und Führungskräfte geantwortet.

# 3. Informationen zu befragten Unternehmen und Funktionen

## Verteilung nach Branche



### Verteilung nach Unternehmensgrösse

Grosse Firmen (>250)	51%
Mittelgrosse Firmen (50-249)	30%
Kleine Firmen (1-49)	19%

### Verteilung nach Funktion

HR-Manager	68%
Führungskräfte	31%
Andere	1%

### Verteilung nach Sprachregionen

Deutschschweiz	83%
Romandie	17%

### Verteilung nach Geschlecht

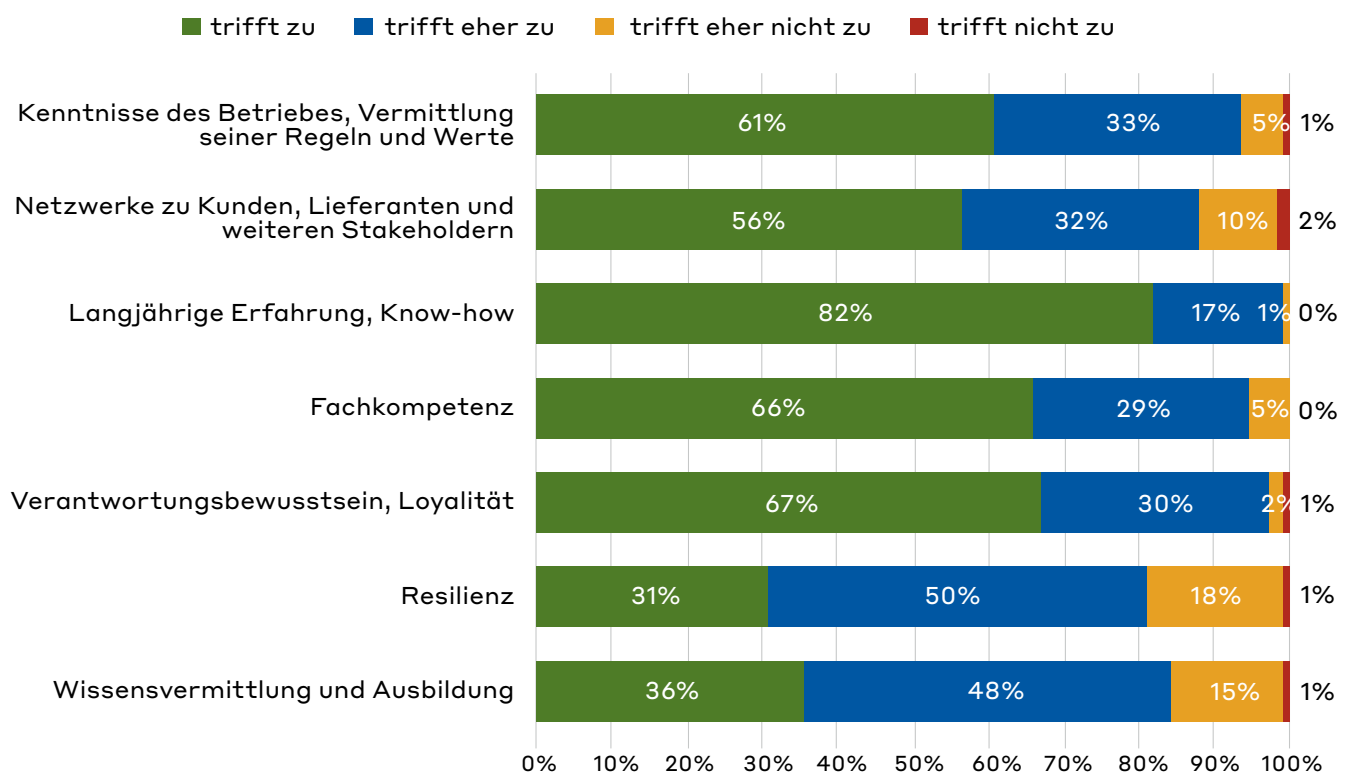
Frauen	56%
Männer	44%

# 4. Ergebnisse Betriebliche Praxis

## 4.1 Einschätzung der Arbeitskräfte 60plus

Die Arbeitskräfte 60plus bilden quantitativ das grösste Potenzial zur Linderung des sich akzentuierenden Arbeitskräftemangels. Wie schätzen die Unternehmen die Qualitäten dieser Arbeitskräfte ein? Inwiefern profitieren sie von dieser Altersgruppe und wo bestehen Grenzen?

### In welcher Form profitiert Ihr Unternehmen von Mitarbeitenden 60plus?



Die befragten Arbeitgeber profitieren am meisten von der langjährigen Erfahrung, dem Know-how der Mitarbeitenden 60plus (Anteil trifft zu: 82%). Zwei Drittel erachten auch das Verantwortungsbewusstsein, die Loyalität und die Fachkompetenz dieser Altersgruppe als wertvoll für ihr Unternehmen. Mehr als die Hälfte der Befragten schätzt die Kenntnisse der Unternehmenskultur sowie die Netzwerke der Mitarbeitenden 60plus als Vorteil ein. Wenn zur eindeutigen Zustimmung die Anteile der Antworten «trifft eher zu» dazugerechnet werden, dann beträgt die Zustimmung zu den erwähnten Qualitäten jeweils rund 90% und höher.

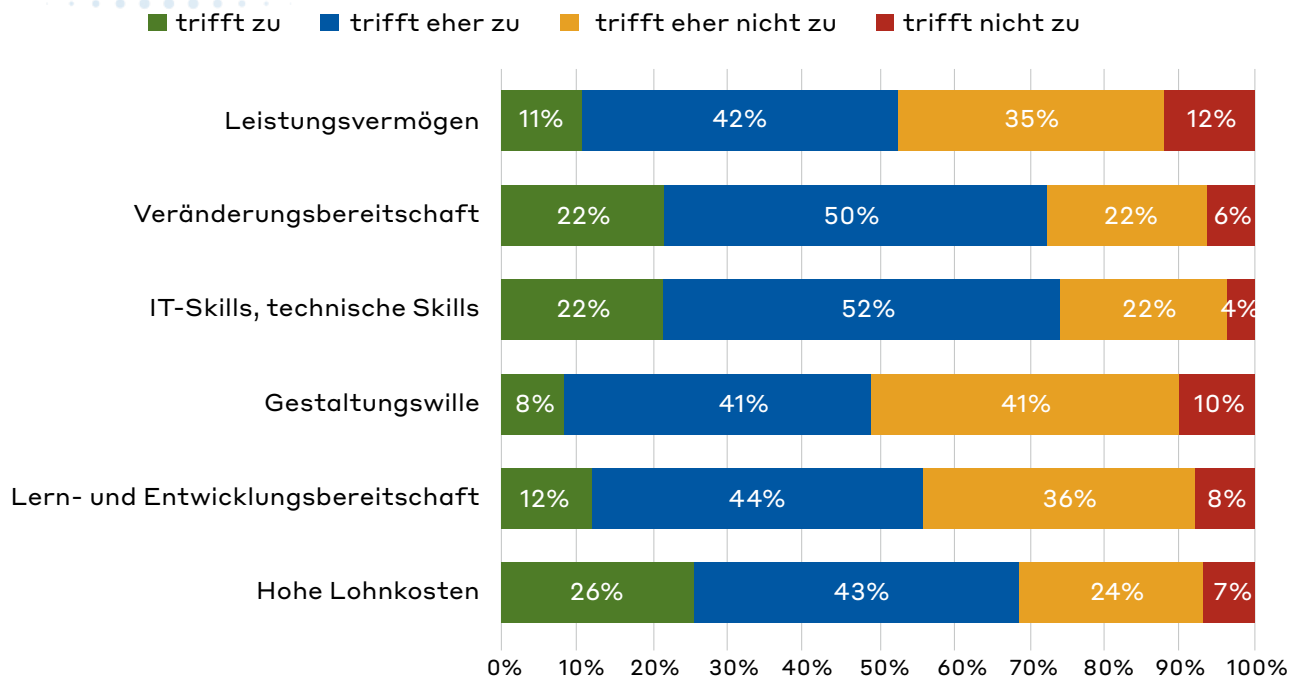
Die eindeutige Zustimmung zum Nutzen der Wissensvermittlung und Ausbildung durch die Mitarbeitenden 60plus für das eigene Unternehmen fällt geringer aus (Anteil trifft zu: 36%). Es würden jedoch gerade das Know-how, die Kenntnisse der Unternehmenskultur und ihre Netzwerke die Älteren für diese Aufgaben qualifizieren.<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Der Generationenbarometer 2023 empfiehlt den Wissensaustausch zwischen den Generationen, sowohl von alt zu jung als auch umgekehrt: [Generationenbarometer 2023\\_HSLU](#) Generationenmanagement Studie 2023 – Grossunternehmen (S.51f.) und Generationenmanagement-Studie 2023 – KMU (S.43)

## «Wir alle profitieren vom Know-how unserer Mitarbeitenden 60plus, ihrem Wissen und der Kultur, welche sie vorleben und weitergeben.»

Elisabeth Vock,  
Head HR Switzerland Syngenta

### Wo liegen die Grenzen von Mitarbeitenden 60plus in Ihrem Unternehmen?



Die Grenzen der Mitarbeitenden 60plus und ihrer Attraktivität für das Unternehmen werden von den befragten Arbeitgebern mehrheitlich vorsichtig bewertet. Dies macht die Tendenz zur Mitte, die primäre Wahl der Antwortkategorie «trifft eher zu» gefolgt von «trifft eher nicht zu» deutlich. Diese zurückhaltende Einschätzung ist nachvollziehbar. Erfahrungsgemäss sind gerade bei älteren Mitarbeitenden die individuellen Unterschiede erheblich. Ihre Haltungen und Fähigkeiten werden wesentlich durch die eigene Lern- und Erwerbsbiografie geprägt. Umso wichtiger ist die sorgfältige individuelle Einschätzung gerade bei dieser Gruppe.

Am meisten Zustimmung erhält das Thema der hohen Lohnkosten (Anteil trifft zu: 26%). Die Lohnkosten können allerdings wesentlich durch den Arbeitgeber, durch die Ausgestaltung des Lohnsystems beeinflusst sind. Die Ausnahme bilden Unternehmen, welche einem Gesamtarbeitsvertrag unterstellt sind. Entwicklungsbedarf sehen die befragten Unternehmen tendenziell bei den IT-Skills und weiteren technischen Fertigkeiten. Diese Fähigkeiten können aber auch ältere Mitarbeitende gezielt entwickeln und vom Unternehmen aktiv gefördert werden. Auch die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden 60plus wird teilweise kritisch eingeschätzt. Die Offenheit für Veränderungen ist jedoch primär von der Verweildauer in der bestehenden Funktion<sup>10</sup> und der Persönlichkeit abhängig und weniger direkt vom Lebensalter. Dies könnte wiederum den hohen Anteil der zurückhaltenden Zustimmung zum Thema der Veränderungsbereitschaft erklären. Auch die Veränderungsbereitschaft kann durch eine aktive Gestaltung der «Late Careers» seitens Mitarbeitenden und Unternehmen erhalten und entwickelt werden.

<sup>10</sup>Einen Überblick über die Folgen einer zu langen Verweildauer in der gleichen Funktion gibt Graf, Mücke, Dornemann, *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung*, Wiesbaden 2024, Kap. Die Phase der Sättigung des stellenbezogenen Lebenszyklus, S. 334ff.

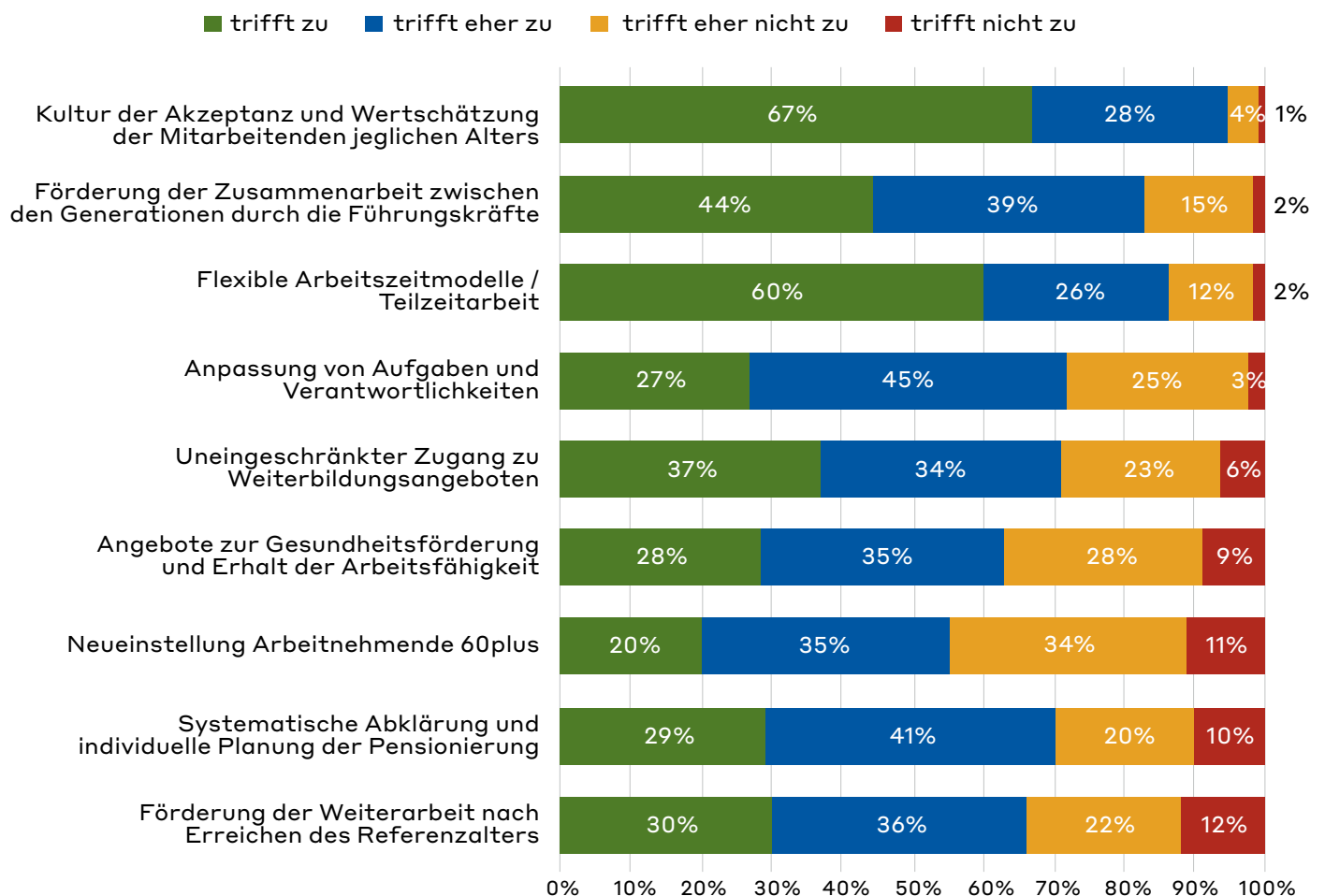
## «Wir erwarten von unseren Mitarbeitenden, Flexibilität, Offenheit für Veränderungen und die Bereitschaft, Neues zu lernen – unabhängig von ihrem Alter.»

Beat Hunziker,  
Leiter Human Resources, Helsana

### 4.2 Unterstützung und Förderung durch die Arbeitgeber

Um das Alter 60 zeichnet sich für die meisten Erwerbstätigen die Pensionierung ab. Es werden Szenarien entwickelt, die persönliche und finanzielle Situation sowie die Bedeutung der Arbeit reflektiert. Was unternehmen die Arbeitgeber, um Mitarbeitende in dieser Lebensphase zu begleiten und zu unterstützen? Wo besteht ein Interesse, diese Altersgruppe stärker zu fördern? Diese Fragen sind besonders im Hinblick auf die Bindung der Mitarbeitenden 60plus ans Unternehmen bis zur Pensionierung und darüber hinaus relevant.

#### Wie unterstützt und fördert Ihr Unternehmen Mitarbeitende 60plus?



Am häufigsten bestätigen die befragten Arbeitgeber die Kultur der Wertschätzung (Anteil trifft zu: 67%) gefolgt von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Teilzeitarbeit (trifft zu: 60%) und der Förderung der intergenerationellen Zusammenarbeit (trifft zu: 44%). Dies sind Themen, welche für alle Mitarbeitenden relevant sein und wesentlich zu einer inklusiven Kultur für alle Generationen beitragen können.

Weniger verbreitet ist bei den befragten Arbeitgebern die eindeutige Zustimmung zur Förderung der Weiterarbeit nach Erreichen des Referenzalters (trifft zu: 30%) und zur Abklärung und individuellen Planung der Pensionierung (trifft zu: 29%). Weniger oft bestätigt wird auch der Erhalt der Arbeitsfähigkeit durch Angebote zur Gesundheitsförderung (trifft zu: 28%) sowie die Anpassung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (trifft zu: 27%) und die Neueinstellung von Arbeitnehmenden 60plus (trifft zu: 20%). Wenn die Antworten «trifft eher zu» hinzugerechnet werden, liegt die Zustimmung zu den genannten Themen hingegen bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen. Der Anteil der Antworten «trifft eher zu» liegt dabei allerdings höher als der Anteil «trifft zu». Dies kann bedeuten, dass Unternehmen bestimmte Fördermassnahmen nur für einen Teil der Arbeitnehmenden anwenden, z.B. bei der Förderung der Weiterarbeit nach dem Referenzalter oder dass nur ein Teil des Unternehmens bzw. der Führungskräfte bestimmte Unterstützungsleistungen erbringt oder erbringen kann, z.B. die Anpassung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. – Im Kontext des demografischen Wandels und der damit verbundenen Verknappung von Arbeitskräften sollten die Unternehmen die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und die Weiterarbeit nach dem Referenzalter aktiv fördern, um das Know-how und die erforderlichen Ressourcen sicherzustellen.

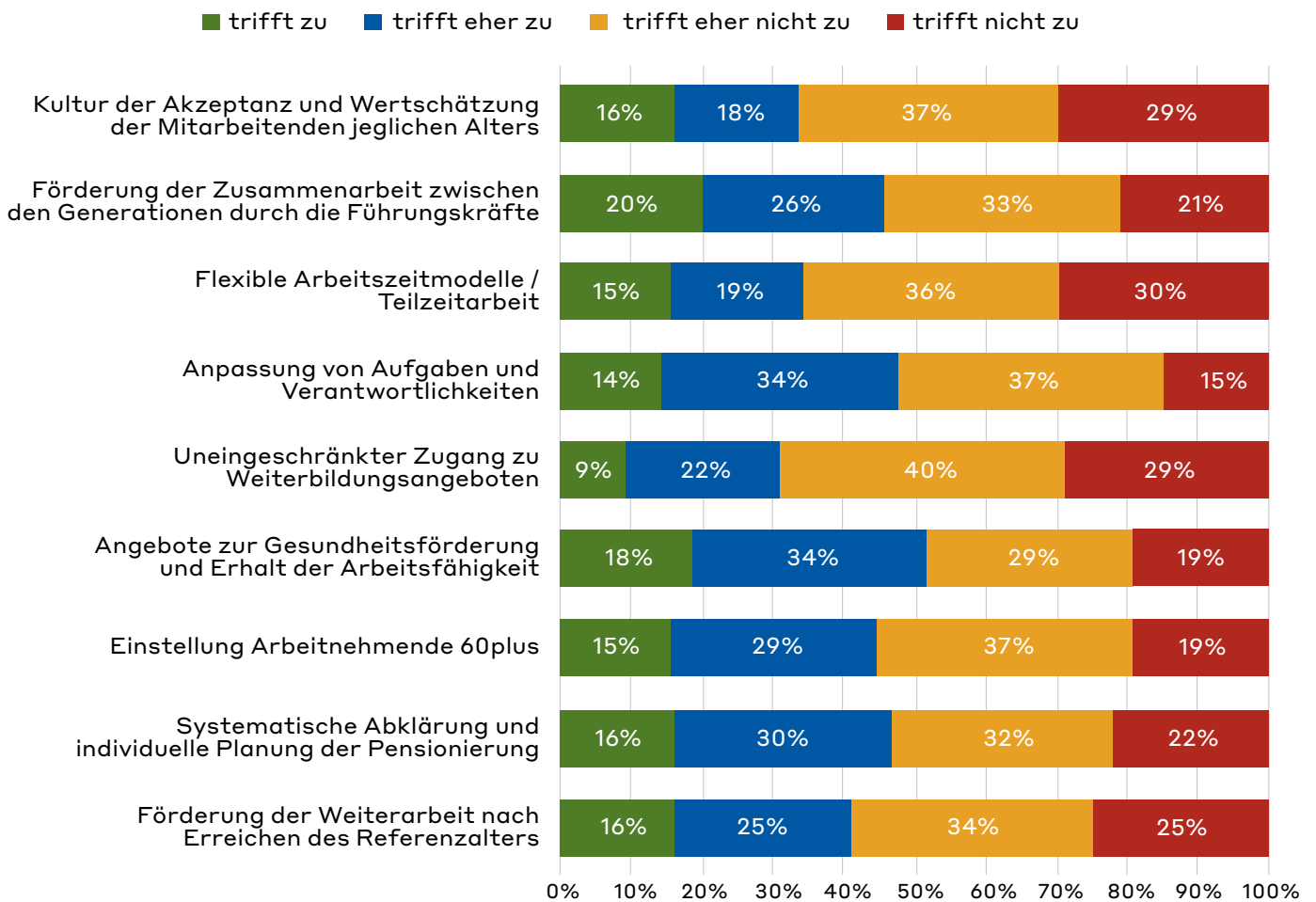
**«Wir vereinbaren mit den Mitarbeitenden aller Altersstufen Entwicklungsziele und signalisieren damit: Lernen hört nicht auf.»**

**Isabelle Hauser,  
Diversity, Equity & Inclusion, Migros Gruppe**

**«Für viele unserer Mitarbeitenden 60plus wird die Optimo Group der letzte Arbeitgeber sein. Wir spüren die Verbundenheit mit dem Unternehmen und schätzen die Bereitschaft der Pensionierten sehr, uns bei Bedarf weiter zu unterstützen.»**

**Dominik Uhlmann,  
Geschäftsleiter Optimo Group**

## Bei welchen Themen sollte Ihr Unternehmen mehr tun, um Mitarbeitende 60plus zu unterstützen und zu fördern?



Bei der Frage, zu welchen Themen die Arbeitskräfte 60plus stärker unterstützt werden sollten, zeigen sich die Unternehmen zurückhaltend. Am häufigsten genannt werden die Themen: Generationenmanagement, Angebote zur Gesundheitsförderung, Abklärung und individuelle Planung der Pensionierung sowie Förderung der Weiterarbeit und Einstellung von Arbeitskräften 60plus. Allerdings bewegen sich die Anteile der Antworten «trifft zu» bei all diesen Themen im Bereich von 15-20%. Die Anteile der Antworten «trifft eher zu» sind bei den genannten Themen deutlich ausgeprägter. Noch höher sind die Anteile der Antworten «trifft eher nicht zu». Diese Tendenz zur Mitte bei den Antworten lässt wiederum darauf schliessen, dass die Förder- und Unterstützungsmassnahmen im Hinblick auf die Mitarbeitenden 60plus bei einem Teil der Unternehmen nicht klar definiert sind oder selektiv umgesetzt werden.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>Bereits die Studie [Arbeit ohne Altersgrenzen? Swisslife 2024](#) stellte eine eher passive Personalpolitik der Unternehmen betr. Arbeitskräfte 55plus fest (S. 5f.)

Bereits durchgeführte Studien erwähnen folgende Schwerpunkte für Unternehmen, um ältere Mitarbeitende bis zum und über das Referenzalter hinaus an den Arbeitgeber zu binden:<sup>12</sup>

- Eine Kultur der Wertschätzung, welche auch den älteren Mitarbeitenden etwas zutraut und ihre Stärken erkennt
- Regelmässiger Dialog, kontinuierliche Standortbestimmung auch im Hinblick auf die Planung der Pensionierung und Weiterbeschäftigung; festlegen und kommunizieren, wo im Betrieb eine Nachfrage nach Arbeitskräften 65plus und wo Arbeitsmöglichkeiten bestehen
- Eine Arbeit, die als interessant, sinnvoll erlebt wird
- Flexibilität: Ein Angebot flexibler Arbeitsmodelle und Teilzeit sowie die Möglichkeit, Aufgaben und Verantwortung anzupassen – im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten
- Individuelle Förderung zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit, z.B. in den Bereichen IT-Skills
- Angebote des Gesundheitsmanagements zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit – im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten

Diese Massnahmen können nicht nur zur Bindung, sondern auch zu einer vermehrten Anstellung von Personen 60plus beitragen. Mit zunehmendem Alter sinkt zwar das Risiko, die Anstellung zu verlieren; im Fall eines Stellenverlustes dauert die Stellensuche aber länger. Eine lange Arbeitslosigkeit von älteren Arbeitskräften erhöht das Risiko, dass diese die Erwerbstätigkeit frühzeitig beenden. Dies gilt bereits für Personen ab 50 Jahren und noch ausgeprägter für Personen ab 60 Jahren.<sup>13</sup> Zur noch stärkeren Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials 60plus trägt auch eine aktivere Anstellungspolitik bei. Dies kann beispielsweise durch einen Marktplatz im Unternehmen oder unternehmensübergreifend erreicht werden. Damit erhält auch die Nachfrage der Unternehmen nach Arbeitskräften im fortgeschrittenen Alter eine höhere Visibilität.

### **1. Empfehlung an die Arbeitgeber: Die Beschäftigungsfähigkeit und Personalbindung der Arbeitskräfte 60plus aktiv fördern**

Die Unternehmen sollten die Arbeitsfähigkeit, die erforderlichen Fähigkeiten sowie die Weiterarbeit der Arbeitskräfte 60plus bis zum Referenzalter und darüber hinaus aktiv fördern.

### **2. Empfehlung an die Arbeitgeber: Einen Marktplatz 60plus aufbauen**

Um der Nachfrage nach den Arbeitskräften 60plus mehr Visibilität zu verleihen und diese aktiver einzustellen, könnten Unternehmen oder Unternehmensgruppen einen Marktplatz 60plus aufbauen, der spezifisch interne oder/und externe Arbeitskräfte 60plus adressiert.

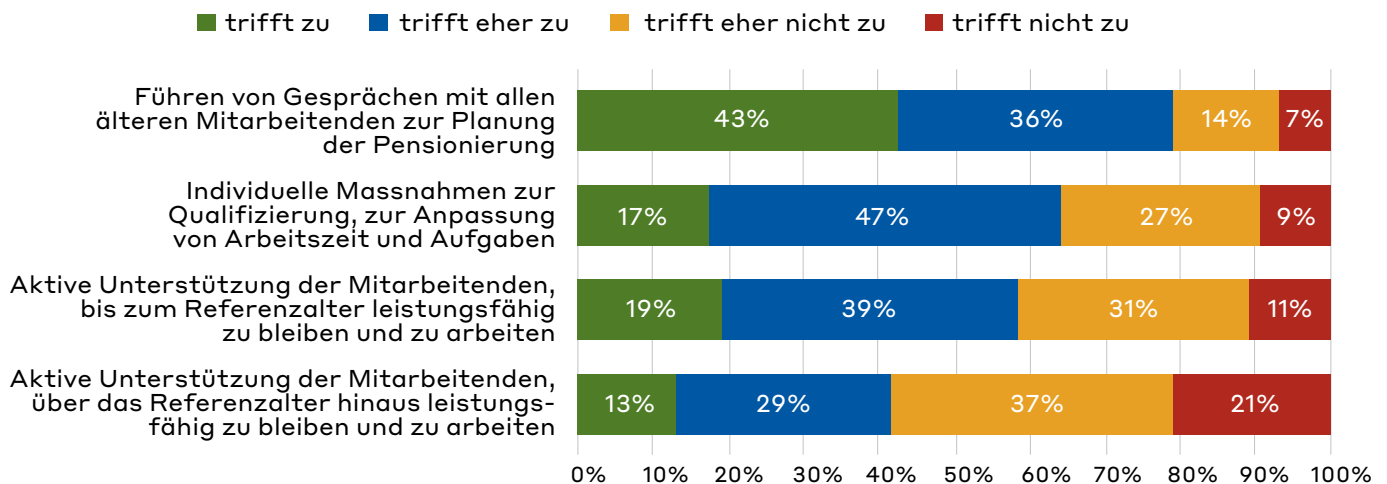
<sup>12</sup>[Länger leben, länger arbeiten? Swisslife 2021, S. 28f.](#) / [Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus\\_BSS 2020, S. 10, 36](#) / [Arbeitskräfte gesucht\\_Deloitte 2019, S. 25-34](#)

<sup>13</sup>[Erwerbsverläufe ab 50 Jahren in der Schweiz\\_BSS 2020, S.48](#)

## 4.3 Praxis der Pensionierungsvorbereitung und Pensionierung

Wie bereiten die Arbeitgeber ihre älteren Mitarbeitenden konkret auf die Pensionierung vor und welche Pensionierungspraktiken haben sich in den Unternehmen mehrheitlich etabliert?

### Wie gestaltet Ihr Unternehmen die Leistungsfähigkeit und die Pensionierung der älteren Mitarbeitenden?



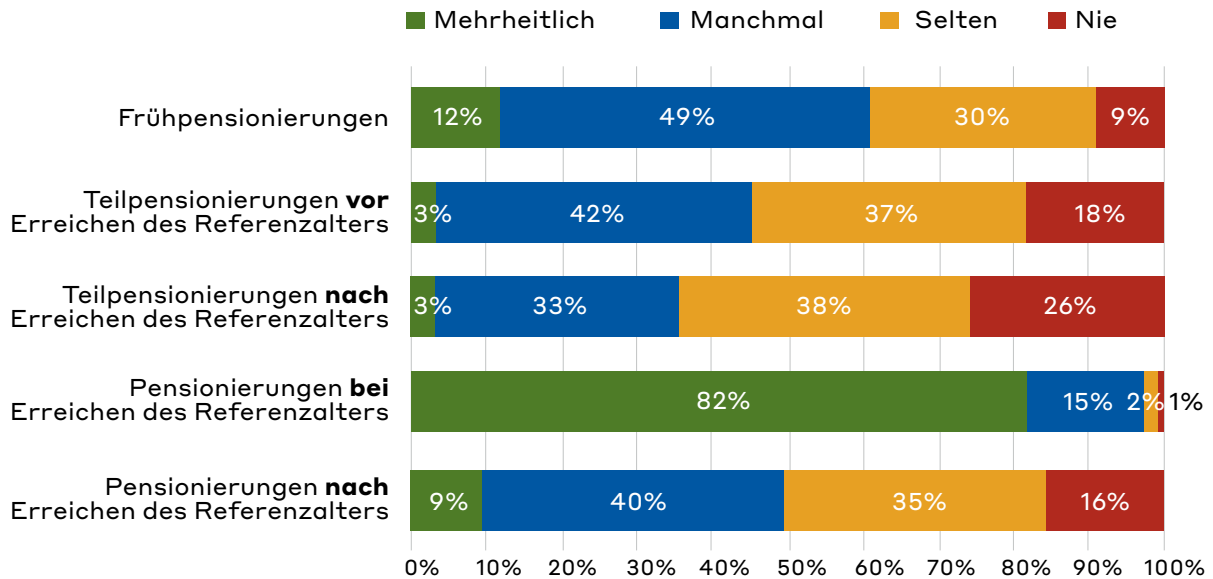
Etwas weniger als die Hälfte der Arbeitgeber bestätigen eindeutig, dass sie alle ihre Mitarbeitenden bei der Planung der Pensionierung unterstützen (Anteil trifft zu: 43%). Deutlich weniger ausgeprägt ist die Unterstützung der älteren Mitarbeitenden, bis zum Referenzalter (Anteil trifft zu: 19%) und darüber hinaus (Anteil trifft zu: 13%) zu arbeiten. Höher als der Anteil «trifft zu» ist jeweils der Anteil der Antworten «trifft eher zu». Dies kann wiederum dahingehend interpretiert werden, dass die Unternehmen einen Teil der Mitarbeitenden unterstützen, um bis zum Referenzalter oder darüber hinaus zu arbeiten oder dass nur ein Teil des Unternehmens bzw. der Führungskräfte diese Förderung leistet oder aus betrieblichen Gründen leisten kann. Diese selektive Praxis sollte im Hinblick auf die demografisch bedingte Verknappung der Arbeitskräfte überprüft werden. – Um das Potenzial der Arbeitskräfte 60plus konsequenter auszuschöpfen, sollten die Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden bis zum Referenzalter und darüber hinaus aktiver fördern.

**«Ypsomed unterstützt Mitarbeitende dabei, ihren Übergang in den Ruhestand individuell, flexibel und gut begleitet zu gestalten.»**

**Michael Zaugg,  
Chief Corporate Officer, Ypsomed**

Die Frage, welche Möglichkeiten zum Weiterarbeiten nach der Pensionierung angeboten werden, konnte mit «Ja» oder «Nein» beantwortet werden. Es sind: Teilzeit in angepasster Funktion (Anteil Ja: 83%), befristete Anstellung (Anteil Ja: 79%), Vollzeit in gleicher Funktion (Anteil Ja: 65%), Anstellung auf Abruf: Anteil Ja: 63%). Zudem werden auch Freelance-Verhältnisse, Aufträge für Selbständige (Anteil Ja: 37%) angeboten. Die überwiegende Mehrheit der befragten Arbeitgeber bietet also Möglichkeiten zur Weiterarbeit an. Gemäss der Pensionierungspraxis in den befragten Unternehmen ist die Nutzung dieser Angebote jedoch noch wenig verbreitet.

## Wie verbreitet sind in Ihrem Unternehmen die folgenden Arten der Pensionierung?



Die Pensionierung bei Erreichen des Referenzalters ist bei den befragten Arbeitgebern nach wie vor die Regel. 82% der befragten Arbeitgeber bestätigen, dass dies in ihrem Betrieb mehrheitlich der Fall ist. Bei 15% kommt dies manchmal vor. Am zweithäufigsten erwähnen die Arbeitgeber Frühpensionierungen (Mehrheitlich: 12%). Diese kommen etwas häufiger vor als Pensionierungen nach Erreichen des Referenzalters (Mehrheitlich: 9%). Weniger verbreitet sind Teilpensionierungen vor und auch nach Erreichen des Referenzalters. Gerade Teilpensionierungen könnten dazu beitragen, Mitarbeitende länger im Arbeitsprozess zu halten – zum Vorteil von Unternehmen und den Mitarbeitenden.



# 5. Ergebnisse Staatliche Regelungen und Massnahmen

## 5.1 Beurteilung des staatlich definierten Referenzalters

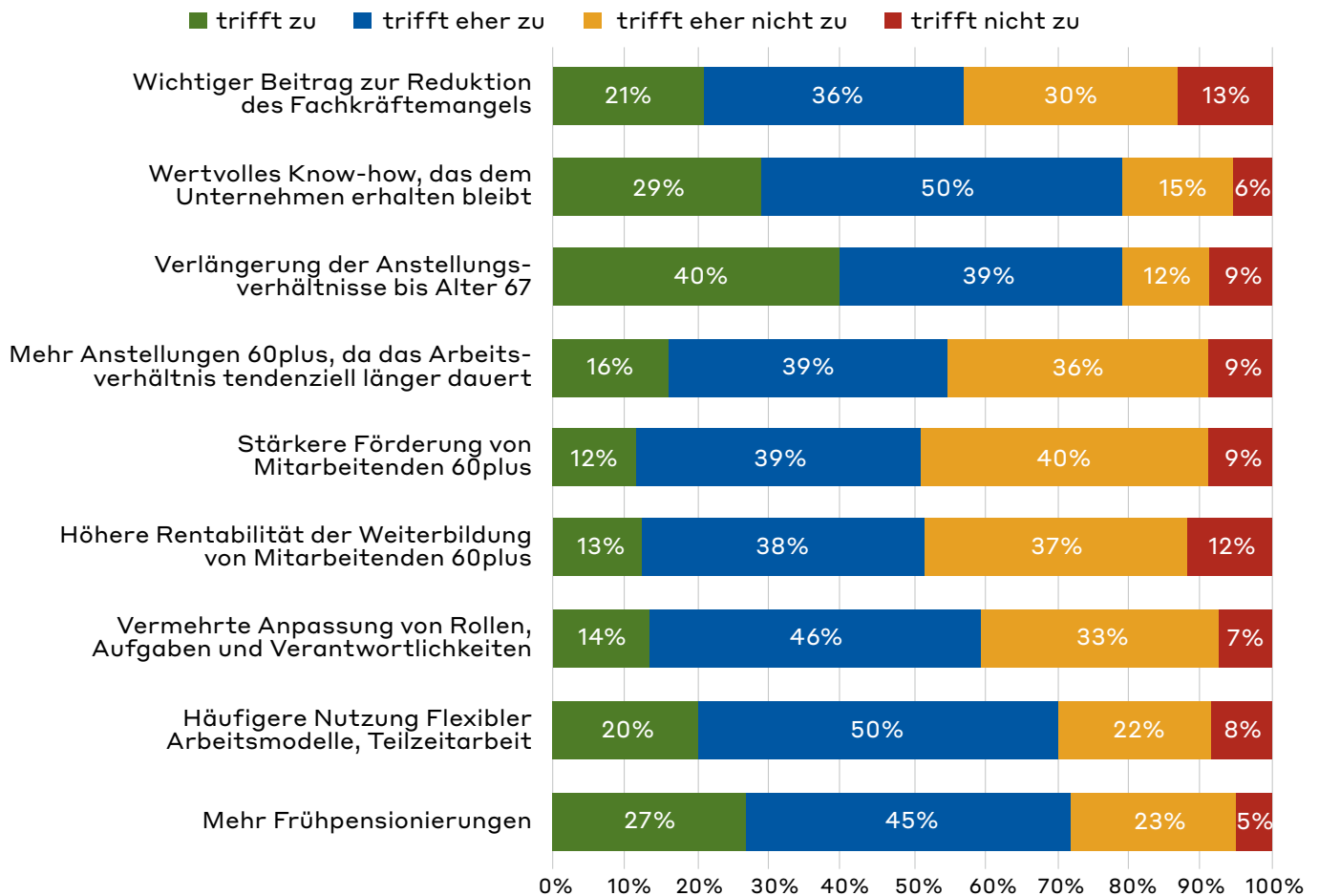
Mit der AHV-Reform 21 wurde per 1. Januar 2024 das Referenzalter eingeführt. Das Referenzalter der Frauen wird schrittweise auf 65 Jahre erhöht und demjenigen der Männer angeglichen. Der Altersrücktritt kann flexibler gestaltet werden und es wurden moderate Anreize, um länger zu arbeiten, geschaffen. Die Volksinitiative für eine sichere und nachhaltige Altersvorsorge, welche das Rentenalter bis 2033 auf 66 Jahre erhöhen wollte, wurde im März 2024 deutlich abgelehnt. - Inwiefern stimmt das staatlich definierte Referenzalter aus Sicht der Arbeitgeber für ihre Mitarbeitenden? Und was würde ein höheres Referenzalter für die Unternehmen bedeuten?

Aus Sicht der befragten Arbeitgeber passt das bestehende Referenzalter für ihre Mitarbeitenden. 63% der befragten Unternehmen erachten diesen Zeitpunkt als genau richtig, um die Erwerbsarbeit ganz zu beenden; 18% erachten diesen Zeitpunkt gar als zu spät. Und nur gerade 19% erachten das bestehende Referenzalter als zu früh, um die Erwerbsarbeit ganz zu beenden. Damit setzt sich ein Trend aus früheren Studien fort, dass auch die Arbeitgeber sich am Rentenalter als Norm, als einer staatlichen Empfehlung orientieren.<sup>14</sup> Die Ablösung des ordentlichen Rentenalters durch das Referenzalter hat daran bisher nichts geändert. Es scheint darum naheliegend, dass eine Erhöhung des Referenzalters auf 67 Jahre für die Arbeitgeber und ihre Mitarbeitenden die wahrgenommene Altersgrenze verschieben und wiederum eine normative Wirkung entfalten könnte.

---

<sup>14</sup>[Arbeit ohne Altersgrenzen? Swisslife 2024, S.7, 13f.](#) / [Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus\\_BSS 2020, S. 44, 53f.](#)

## Was würde Rentenalter 67 für Ihr Unternehmen bedeuten?



Die Arbeitgeber würden eine Erhöhung des Rentenalters, des Referenzalters in ihren Unternehmen grundsätzlich umsetzen. 40% bestätigen klar, dass die Anstellungsverhältnisse entsprechend verlängert würden. Die Zustimmungswerte insgesamt (trifft zu und trifft eher zu) betragen dazu 79%. Aus Sicht der befragten Arbeitgeber wäre das Rentenalter 67 tendenziell mit Vorteilen verbunden. Es könnte wertvolles Know-how erhalten werden (Anteil trifft zu: 29%, Anteil trifft eher zu 50%) und die Verlängerung der Arbeitszeit würde zu einer Reduktion des Fachkräftemangels beitragen (Anteil trifft zu: 21%, trifft eher zu: 36%). Profitieren würden auch die Arbeitskräfte 60plus. Die befragten Arbeitgeber gehen mehrheitlich von mehr Anstellungen von Bewerbenden 60plus aufgrund eines länger dauernden Arbeitsverhältnisses, einem grösseren Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen und angepassten Rollen sowie einer stärkeren Förderung bzw. mehr Weiterbildung aus. – Der deutlich höhere Anteil der Zustimmung zur Antwortkategorie «trifft eher zu» gegenüber «trifft zu» wird dahingehend interpretiert, dass diese Frage eine hypothetische Situation, ein Szenario adressiert.

**«Die längere verbleibende Zeit wäre ein Vorteil. Dies würde ermöglichen, auch Personen in Funktionen einzustellen, bei denen ein länger dauernder Netzwerkaufbau erforderlich ist, bis sie ihre Gestaltungsmöglichkeiten ausschöpfen können.»**

**Truls Toggenburger,  
Geschäftsführer Toggenburger AG**

Die Antworten auf das Szenario Referenzalter 67 zeigen, dass die Unternehmen eine Erhöhung des Referenzalters umsetzen würden und eine Verlängerung des Arbeitens bis 67 tendenziell mit Vorteilen für die Arbeitgeber und die Mitarbeitenden verbunden ist. Da die Zustimmung noch eher zurückhaltend ist, sollten die erforderlichen Massnahmen und Praktiken zunächst von den Betrieben eingeübt und entsprechende Erfahrungen gesammelt werden. Dazu sollte das Szenario «Arbeiten bis 67» in den Betrieben aktiv getestet werden.

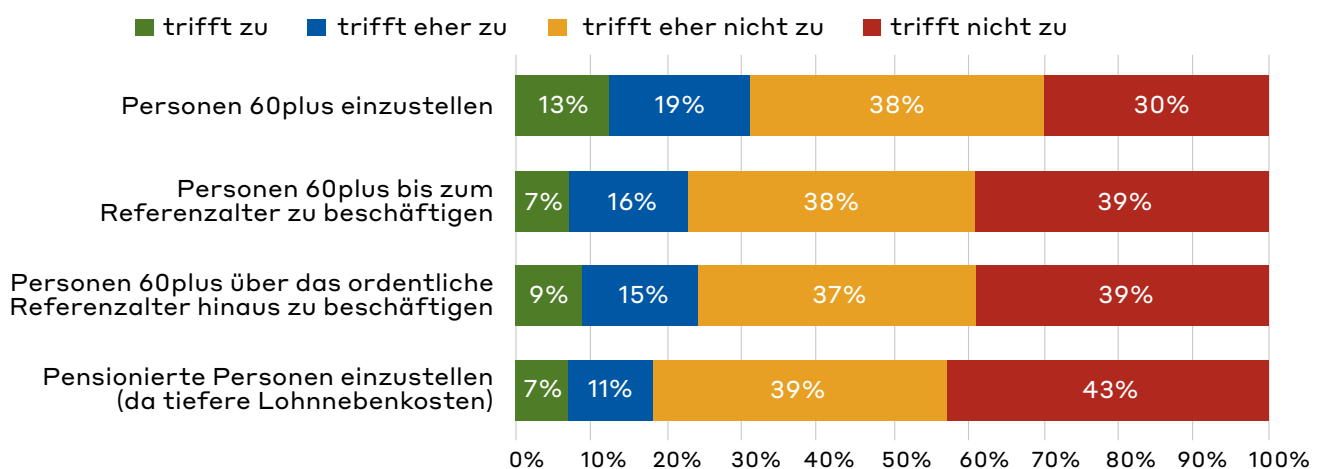
### 3. Empfehlung an die Arbeitgeber: Szenario «Arbeiten bis 67» betriebsintern erproben

Um Know-how und Ressourcen nachhaltig zu sichern, sollten die Unternehmen das Szenario «Arbeiten bis 67» aktiv testen. Bei der individuellen Planung der Pensionierung können Arbeitgeber und Mitarbeitende besprechen, was sie daraus für die weitere Zusammenarbeit ableiten und prüfen, ob und unter welchen Voraussetzungen dies für beide Seiten vorteilhaft wäre. – Damit würden auch Grundlagen geschaffen, um eine künftige politische Diskussion über die Vor- und Nachteile der Erhöhung des Referenzalters für die Arbeitgeber und die Erwerbstätigen stärker erfahrungs- und evidenzbasiert zu führen.

## 5.2 Beurteilung der Lohnnebenkosten

Der Anstieg der Lohnnebenkosten mit zunehmendem Alter wird in der politischen Diskussion primär bei der beruflichen Vorsorge und vereinzelt auch bei den Prämien für die Krankentaggeldversicherungen thematisiert. Die BVG-Reform wurde bei der Abstimmung vom September 2024 abgelehnt. Ein Ziel dieser Vorlage bestand in tieferen Sparbeiträgen für ältere Arbeitnehmende und damit einer Reduktion der Unterschiede bei den Lohnnebenkosten zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmenden. – Wie schätzen die Arbeitgeber die Lohnnebenkosten ein? Welchen Einfluss haben diese auf die Einstellung und Beschäftigung älterer Arbeitskräfte?

### Beeinflussen die Lohnnebenkosten für ältere Mitarbeitende die Entscheide Ihres Unternehmens



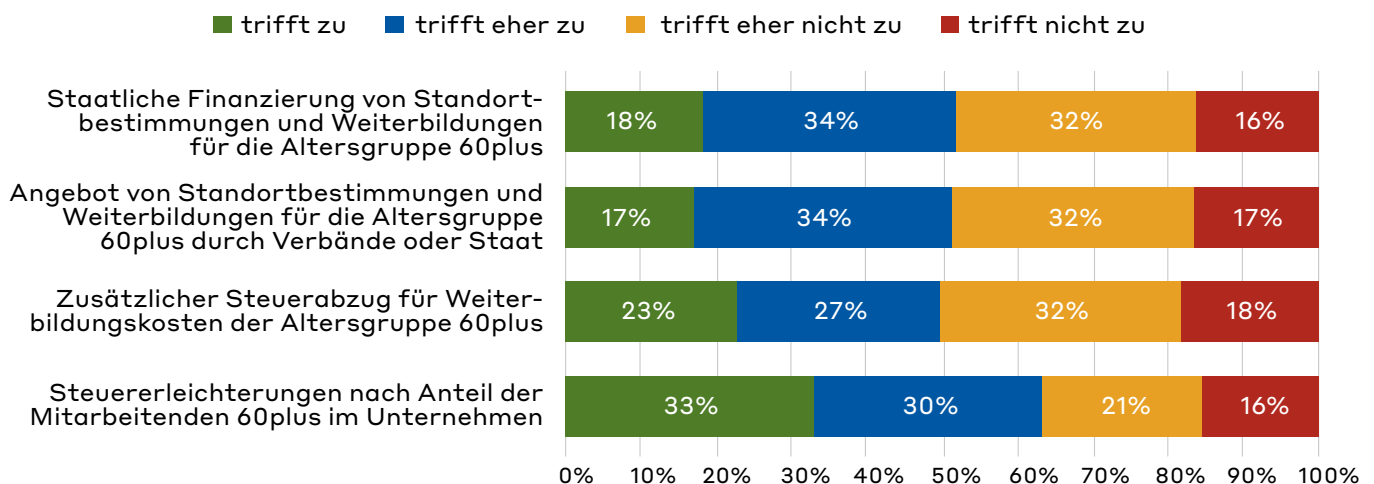
Die überwiegende Mehrheit der befragten Arbeitgeber antwortet, dass die Lohnnebenkosten keinen oder kaum einen Einfluss auf die Beschäftigung von Arbeitskräften 60plus haben. Stärker als die Weiterbeschäftigung beeinflussen die Lohnnebenkosten allerdings die Einstellung von Personen 60plus. Von den befragten Arbeitgebern stimmen 13% zu und 19% eher zu, dass die Lohnnebenkosten Einstellungsentscheide von Arbeitskräften 60plus beeinflussen. Dabei bestehen Unterschiede nach der Grösse der Unternehmen. Bei Unternehmen bis 249 Mitarbeitende, also den KMU, stimmen 17% zu und 21% eher zu, während Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden zu 9% zustimmen und zu 17% eher zustimmen.

Die Belastung durch die höheren Lohnnebenkosten der älteren Mitarbeitenden erscheint auf den ersten Blick gering.<sup>15</sup> Dies sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese Mehrkosten bei einer steigenden Anzahl älterer Mitarbeitender oder bei Branchen oder Geschäftsmodellen mit einer tiefen Gewinnmarge ins Gewicht fallen können. Ausserdem können weitere Mehrkosten wie höhere Prämien für Krankentaggeldversicherungen hinzukommen. Zur Förderung der Einstellung von Arbeitskräften 60plus in den Unternehmen wäre eine Reduktion der Altersunterschiede bei den Lohnnebenkosten sinnvoll, idealerweise jedoch deren einheitliche altersneutrale Ausgestaltung.

### 5.3 Einschätzung weiterer staatlicher Massnahmen

Gibt es weitere staatliche Massnahmen, welche die Einstellung und Beschäftigung von Arbeitskräften 60plus für die Arbeitgeber attraktiver machen würden? Wären für die Unternehmen staatliche Anreize zu Gunsten der Mitarbeitenden wertvoll, um länger zu arbeiten? Welche finanziellen Anreize oder unterstützenden Massnahmen präferieren sie?

#### Würden folgende staatlichen Anreize die Attraktivität der Altersgruppe 60plus für Ihr Unternehmen erhöhen?



<sup>15</sup> [Medianlohn 2024 gemäss Lohnstrukturerhebung\\_BFS](#) Der Bruttomedianlohn gemäss Lohnstrukturerhebung 2024 beträgt in der Schweiz CHF 7'024 pro Monat und Vollzeitstelle. Die Arbeitgeber müssen mindestens 50% der Sparbeiträge an die berufliche Vorsorge einrichten. Ab Alter 55 steigen die Sparbeiträge von 15% auf 18% des versicherten Lohnes, also des Bruttomedianlohnes abzüglich des Koordinationsabzugs von CHF 25'725 pro Jahr, bzw. 2'143.75 pro Monat im Jahr 2024. Die Zusatzbelastung für den Arbeitgeber beträgt 1.5% des versicherten Lohnes, also ca. CHF 73 pro Monat.

Unter Berücksichtigung des Totals der zustimmenden Antworten befürworten rund zwei Drittel der befragten Arbeitgeber Steuererleichterungen nach Anteil der Mitarbeitenden 60plus im Unternehmen (Anteil trifft zu: 33%, trifft eher zu: 30%) sowie je ca. die Hälfte einen Steuerabzug für Weiterbildungskosten, Angebote für Standortbestimmungen und Weiterbildungen sowie deren Finanzierung. – Aufgrund des vorliegenden Interesses der Unternehmen sollten diese Ideen weiterverfolgt werden. Bemerkenswert ist dabei, dass der Anteil der befragten Arbeitgeber, der bestätigt, dass finanzielle Anreize die Attraktivität von Arbeitskräften 60plus erhöhen würden, deutlich höher ist als der Anteil, welcher den höheren Lohnnebenkosten einen negativen Einfluss zuschreibt.

#### **4. Empfehlung an die Politik: Finanzielle Anreize für Unternehmen zur Beschäftigung von Arbeitskräften 60plus prüfen und entsprechende Instrumente ausarbeiten**

Um die Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials 60plus weiter zu stärken, sind finanzielle Anreize für die Unternehmen ein wertvoller zusätzlicher Hebel. Sie würden die Aufmerksamkeit auf das Thema unterstützen. Die aktive Nachfrage nach Arbeitskräften 60plus könnte gesteigert werden, Frühpensionierungen reduziert und das Potenzial der Erwerbstätigen, die länger arbeiten möchten, stärker ausgeschöpft werden. Entsprechende Instrumente sollten mit einem klaren Zielfokus ausgearbeitet, eingeführt und evaluiert werden.

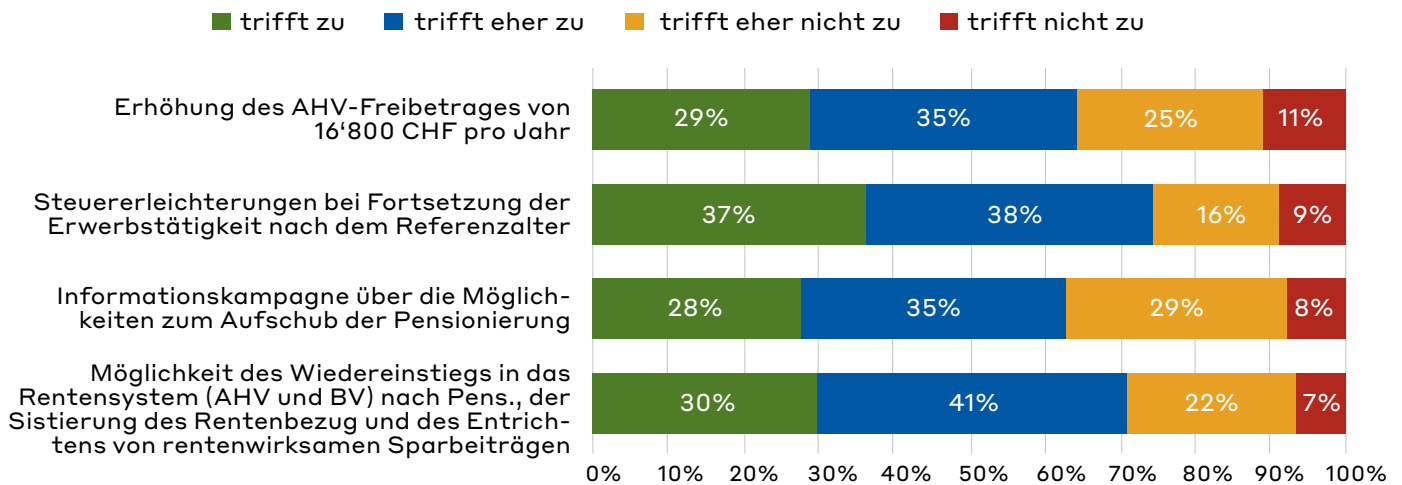
#### **5. Empfehlung an Arbeitgeber- und Berufsverbände: Zu Angeboten für Standortbestimmungen und Weiterbildungen für ältere Mitarbeitende orientieren**

Angebote zu Standortbestimmungen für ältere Mitarbeitende bestehen bereits; sowohl private als auch öffentliche der Berufs- Studien- und Laufbahnberatung. Dies gilt auch für Trainings in IT-Skills und modernen Arbeitsmethoden wie agiles Arbeiten. Die Arbeitgeber- und Berufsverbände, aber auch der Staat könnten die Rolle eines Wegweisers durch die Angebotslandschaft übernehmen und damit den Zugang für die Unternehmen erleichtern.

**«Es wäre ein enormer Anreiz, wenn ein Verein wie focus50plus Standortbestimmungen oder Weiterbildungen für ältere Arbeitskräfte vermitteln könnte. Solche Angebote zu konzipieren und zu organisieren, übersteigt die Möglichkeiten vieler Unternehmen.»**

**Isabelle Hauser,  
Diversity, Equity & Inclusion, Migros Gruppe**

## Wären folgende staatlichen Anreize für Mitarbeitende, um länger zu arbeiten, im Interesse Ihres Unternehmens?



Drei Viertel der befragten Arbeitgeber befürworteten Steuererleichterungen für Mitarbeitende, welche nach dem Referenzalter ihre Erwerbstätigkeit weiterführen (Anteil trifft zu: 37%, trifft eher zu: 38%). Entsprechende politische Vorstösse wurden vom Bundesrat jeweils mit Verweis auf die mangelnde Rechtsgrundlage für die Ungleichbehandlung gegenüber anderen Erwerbstätigen und auf geplante Massnahmen der nächsten AHV-Reform abgelehnt.<sup>16</sup> Zustimmung von knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen (Anteil trifft zu: 29%, trifft eher zu: 35%) erhält auch die Erhöhung des AHV-Freibetrages. Eine moderate Anhebung des Betrags auf CHF 21'800 und die regelmässige Anpassung an die Lohn- und Preisentwicklung hat der Bundesrat in den Leitlinien zur AHV-Reform 2030 festgelegt.<sup>17</sup>

Positiv beurteilt wurde mit 71% Zustimmung (Anteil trifft zu: 30%, trifft eher zu: 41%) ausserdem die Idee einer weiteren Flexibilisierung der 1. und 2. Säule. Neu soll die Möglichkeit bestehen, nach erfolgter Pensionierung, den Bezug von Rentenleistungen zu sistieren und als erwerbstätige Person wiederum Sparbeiträge zu entrichten. Der Entscheid zu einer Pensionierung, einem Bezug von Rentenleistungen (sofern diese Bezugsform bei der 2. Säule gewählt wird) wäre damit nicht mehr unumkehrbar. – Die Mehrheit der befragten Arbeitgeber ist zudem an einer Informationskampagne über die Möglichkeiten zum Aufschieben der Pensionierung interessiert.

**«Die Rentensysteme der AHV und der beruflichen Vorsorge sollten mehr Möglichkeiten für einen Wiedereinstieg schaffen. Das klare Signal, dass man wieder arbeiten kann und ins Rentensystem integriert wird, wäre motivierend und würde zur Finanzierung des Systems beitragen.»**

**Michael Zaugg,  
Chief Corporate Officer, Ypsomed**

<sup>16</sup> Politische Vorstösse von SR P. Schwander, [Motion 25.4190](#), NR P. Guggisberg [Motion 24.4517](#) sowie von SR P. Hegglin [Postulat 19.3172](#)

<sup>17</sup> [bsv.ahv-2030](#)

**6. Empfehlung an die Politik: Finanzielle Anreize für ältere Erwerbstätige stärken und entsprechende Instrumente ausarbeiten**

Die bestehenden politischen Vorhaben zu Steuererleichterungen von Arbeitskräften im Rentenalter und zur Erhöhung des AHV-Freibetrages sollten konsequent vorangetrieben werden. Die Entscheidungsprozesse zur Etablierung der rechtlichen Grundlagen dauern länger, doch der demografische Wandel wird die Schweiz noch während Jahrzehnten beschäftigen.

Ausserdem sollten Pensionskassen und Dienstleister im Bereich der beruflichen Vorsorge und der Vermögensverwaltung aktiv über die Möglichkeiten eines Aufschubes der Pensionierung und einer Teilpensionierung informieren.

**7. Empfehlung an die Politik: Das Rentensystem weiter flexibilisieren zum Vorteil wiedereinsteigender Pensionierter**

Die Möglichkeit, nach erfolgter Pensionierung, den Bezug von Rentenleistungen zu sistieren und als erwerbstätige Person wiederum Sparbeiträge zu entrichten, sollte auf ihre Machbarkeit hin geprüft werden. Die Pensionierung würde damit zu einer unbefristeten Auszeit mit Option zum Wiedereinstieg inklusive Sistierung bestehender Rentenleistungen und Akkumulierung von Rentenguthaben.



## 6. Fazit

Gemäss dem Employment outlook der Schweizer Nationalbank vom Juli 2025 gehen in den nächsten 10 Jahren ca. 400'000 Personen mehr in Rente als neu in den Arbeitsmarkt eintreten. Gemessen an den aktuell 5.4 Mio. Erwerbstätigen in der Schweiz ist diese Schrumpfung des inländischen Arbeitskräftepools markant. Die Schweiz und ihre Unternehmen sind deshalb umso dringlicher auf Zuwanderung, Steigerung der Produktivität und die Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials angewiesen. Das Potenzial der Zuwanderung ist begrenzt, da die meisten Länder im EU-/EFTA-Raum ebenfalls vom demografischen Wandel und einem strukturellen Arbeitskräftemangel betroffen sind und die relativ starke Zuwanderung der letzten Jahre bei Politik und Bevölkerung zunehmend auf Widerstand stösst.

Im Inland bilden hingegen die älteren Arbeitskräfte 60plus ein grosses Potenzial zur Linderung des sich akzentuierenden Arbeitskräftemangels – insbesondere, wenn es gelingt, die Beschäftigung über das Referenzalter hinaus markant zu steigern. Ihre Fähigkeiten, ihr Know-how, ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Netzwerke sind von Nutzen für die Arbeitgeber. Die Arbeitgeber leisten bereits einiges, um die älteren Arbeitskräfte zu unterstützen und engagieren sich insbesondere bei Themen wie einer inklusiven Kultur, dem Generationenmanagement und flexiblen Arbeitszeitmodellen. Die integrative Wirkung der Unternehmen und des Schweizer Arbeitsmarktes zeigt sich auch daran, dass die Erwerbsquote der 55-64jährigen nicht nur im internationalen Vergleich sehr hoch ist, sondern auch innerhalb der Schweiz in den letzten zehn Jahren nochmals deutlich angestiegen ist.

Dennoch sollten die Unternehmen zur Sicherung ihrer Ressourcen noch mehr in die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und die Bindung der älteren Arbeitskräfte investieren. Die aktive Unterstützung der Arbeitskräfte, um bis zum Referenzalter und darüber hinaus zu arbeiten, entsprechende Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit, zur Qualifizierung und generell zur Gestaltung der späten Phase der Erwerbsarbeit, sollten konsequenter erfolgen. Dies wird dann gelingen, wenn sich die Arbeitgeber vom Referenzalter lösen und die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden auf einen längeren Zeithorizont hin ausrichten.

Diese Massnahmen sind jedoch keine Einbahnstrasse. Die Aufrechterhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist eine zentrale Verantwortung der Mitarbeitenden. Die längere Lebensdauer und der damit verbundene Zeitgewinn wirft einerseits Fragen zur Lebensgestaltung auf und ist andererseits mit Kosten für den Einzelnen und die Gesellschaft verbunden.

Schliesslich hat auch der Staat ein vitales Interesse, dass die aufgrund des strukturellen Arbeitskräftemangels drohenden Wohlstandsrisiken minimiert werden. Die Erfahrung zeigt, dass Sensibilisierungskampagnen nicht ausreichen. Für eine effektive Förderung des längeren Arbeitens sind handfeste finanzielle Anreize für Erwerbstätige und Unternehmen bereitzustellen. Zudem sollte das Rentensystem weiter flexibilisiert werden, indem die Möglichkeit geschaffen wird, nach erfolgter Pensionierung Rentenleistungen zu sistieren und wiederum Sparbeiträge zu entrichten.

Die Schweiz konnte strukturelle Veränderungen bislang erfolgreich gestalten. Damit beim demografischen Wandel die erforderlichen Lernprozesse schnell und effektiv greifen, ist eine enge Zusammenarbeit von Unternehmen und ihren Erwerbstätigen, von Politik und Gesellschaft erforderlich.