

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 82 (2011)  
**Heft:** 2: Alt werden - alt sein : im Beruf, im Heim, in der Familie

**Artikel:** Alt werden im Beruf : mit 50 nochmals quicklebendig durchstarten - für die nächsten 20 Jahre  
**Autor:** Wenger, Susanne / Michel-Alder, Elisabeth  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-805317>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

## Alt werden im Beruf

# Mit 50 nochmals quicklebendig durchstarten – für die nächsten 20 Jahre

Ab 65 nur noch als Rentnerin oder Rentner mit dem Generalabonnement die Züge entern? Trostlos, findet Elisabeth Michel-Alder. Die Unternehmens- und Laufbahnberaterin plädiert dafür, länger produktiv zu bleiben. Gerade die Heime sollten reifere Mitarbeitende gezielt fördern.

Von Susanne Wenger

**Elisabeth Michel-Alder, Sie haben «Silberfuchs» gegründet, ein Netzwerk für reifere Arbeitskräfte. Sind Sie selber auch eine Silberfuchsin?**

**Elisabeth Michel-Alder:** Ja, so zwischen 50 und 60 rutschen wir in diese Kategorie. Mir passt am Silberfuchs, dass er schlau und quicklebendig ist. Ich fühle mich heute kaum anders als damals, als ich unter 55 war. Wir werden immer älter. Zwischen 1900 und 2008 ist das Durchschnittsalter für Frauen von 49 auf 84 Jahre gestiegen. Gleichzeitig bleiben wir aber länger jung. Die heute 70-Jährigen sind geistig, körperlich und psychisch so fit, wie es 1975 die 60-Jährigen waren. Irgendwo zwischen 35 und 75 erhalten wir ein Jahrzehnt geschenkt. Dieses möchte ich gesellschaftlich produktiv nutzen. Ich finde die überaktiven Rentner, die bei Sonnenschein mit dem GA die Züge entern, völlig trostlos. Die Forschung zeigt, dass das Elternvorbild unseren Lebensentwurf prägt. Mein Vater starb mit 98. Er wohnte bis 96 selbständig. Und er hat bis ins hohe Alter von 90 Jahren für andere Vormundschaften übernommen. Das ist mein Hintergrund. Ich finde es unsinnig, die Menschen mit 64 oder 65 Jahren in Rente zu schicken.

**Ab welchem Alter ist man im Erwerbsleben Silberfuchs oder Silberfuchsin?**

Grob gesagt mit 50, 55. Man hat eine Reife im Arbeitsleben erreicht, bei der es hierarchisch oder funktional kaum mehr Auf- und Um-

stieg gibt. In schnelllebigen Branchen der Privatwirtschaft wie den Finanzdienstleistungen weiss jemand mit 50, jetzt habe ich wohl den Plafonds erreicht. Beim Staat kommt dieser Zeitpunkt etwas später. Ich empfehle allen, zwischen 45 und 55 nochmals eine grundsätzliche Standortbestimmung vorzunehmen: Wo habe ich ungenutzte Potenziale? Was braucht es, damit ich meine Begeisterung für die Erwerbsarbeit aufrechterhalten kann? Stimmt die Umgebung noch? Bei vielen folgt dann ein substanzieller Weiterbildungsschub. Sie starten nochmals durch – für die nächsten 20 Jahre. Gerade bei Müttern, die wieder ins Erwerbsleben einsteigen, lässt sich das schön beobachten.

**Ende letzten Jahres waren gegen 150'000 Personen in der Schweiz arbeitslos. Denen nehmen doch die Älteren, wenn sie noch länger im Job verweilen, die Stellen weg.**

Das ist die veraltete, zu mechanische Sicht der Gewerkschaften. Die Ökonomie funktioniert anders. Je mehr Leute im Erwerbsleben bleiben, desto mehr Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen. Ich habe eine Putzfrau, eine Treuhänderin. Wenn ich nicht mehr erwerbstätig wäre, müssten die nicht für mich arbeiten. Zudem kommen die Jobs, die über 60-Jährige innehaben, für Jüngere meist gar nicht in Frage. Es sind Aufgaben, die eher dem Berufs- und Lebensalter reiferer Menschen entsprechen. Eine ganz grosse Einschränkung mache ich allerdings. Ich bin sehr skeptisch, wenn Kaderleute 20 Jahre lang auf ihren Führungsjobs sitzen. Ich bin eine grosse Anhängerin von Bogenkarrieren: Damit Jüngere ins Management nachrücken können, sollten Chefs ihre Führungsaufgabe unbedingt nach einer bestimmten Zeit loslassen und andere Rollen übernehmen. Damit haben aber viele Mühe – Männer mehr als Frauen.

«Irgendwo zwischen 35 und 75 erhalten wir ein Jahrzehnt geschenkt.»





In Pflege- und Betreuungsberufen ist Reife ein «Asset», wie die Manager sagen – also ein Plus.

Foto: Iris Krebs

### Wie lassen sie sich überzeugen, die Kaderfunktion und damit auch Prestige abzugeben?

Indem man sie als erfahrene Fachleute in der Organisation behält. Nicht mehr als VIP, also als «Very Important Person», sondern als VEP – «Very Experienced Person». Wenn sie mit Expertenstatus so eingesetzt werden, dass sie ihre Fähigkeiten optimal einbringen können, geht die Rechnung wohl auf.

### Silberfuchs tönt gut – aber wer einmal 50 ist, hat es auf dem Arbeitsmarkt schwer.

Es gibt tatsächlich wenig grosse Firmen, die gern reifere Arbeitskräfte anstellen. Wenn wir das Rentenalter heraufsetzen wollen, funktioniert das nur unter der Bedingung, dass der Arbeitsmarkt seine Aversion gegen Ältere aufgibt. Diese machen selber aber oft den Fehler, mit Jüngeren konkurrieren zu wollen. Wenn ich in meinem Alter an den Empfang einer Kosmetikfirma will, habe ich nun wirklich keine Chance. Ich muss also über passendere Einsatzmöglichkeiten nachdenken. Schauen, wo Erfahrung ein «Asset», ein Plus, darstellt. In allen Betreuungs- und Pflegeberufen zum Beispiel ist Reife sehr gefragt. Vielleicht muss man sein Selbstbild weiterentwickeln.

### Ältere Arbeitskräfte sind den Arbeitgebern aber oft zu teuer.

Das kann ein Deckargument sein. Viele jüngere Chefs spüren Unbehagen gegenüber älteren Mitarbeitenden, die an eigene Eltern erinnern. Das dynamische Image scheint gefährdet. Wir haben leider zum Teil immer noch rückständige Lohnsysteme, wo Anciennität statt Leistung zählt. In manchen Unternehmen zahlt man gegen Ende der Berufskarriere am meisten in die zweite Säule ein. Bei den Pensionskassen mit sogenanntem Leistungsprimat muss man für eine gute Rente möglichst kurz

vor der Pensionierung den höchsten Lohn haben. Solches macht reifere Mitarbeitende tatsächlich teuer. Damit muss man aufhören. Dazu kommt, dass in der Schweiz viele davon ausgehen, ihr Lohn steige ständig an. Das ist eine fantasielose Vorstellung von Weiterentwicklung.

### Reifere Angestellte gelten nicht nur als teuer, sondern auch als weniger leistungsfähig.

Die aktuelle Forschung legt präzise Fakten auf den Tisch und widerlegt diese Vorstellung. Junge zwischen 20 und 25 haben zum Beispiel wesentlich mehr Absenzen als die 50- bis 55-Jährigen, vor allem Kurzabsenzen ums Wochenende herum. Ihnen passieren auch mehr Sport- und Verkehrsunfälle. Ältere sind weniger abwesend, dafür länger, wenn sie schwer krank werden – und ab 50 steigt bekanntlich das Risiko für Tumor- sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Die neuere Hirnforschung zeigt zudem, dass wir bereits ab 25, 30 Neues nicht mehr gleich lernen, wenn es uns in abstrakter Form begegnet. Wir brauchen andere Lernmethoden, denken mehr in Zusammenhängen und mit Verknüpfungen. Aber die Kapazitäten des Hirns sind auch jenseits von 70 grundsätzlich nicht eingeschränkt.

**«Wenn ich 6, 7 Jahre die gleiche Arbeit auf dem gleichen Anforderungsniveau mache, lasse ich allmählich nach.»**

### Die Leistungsfähigkeit hängt also nicht vom Alter ab?

Jedes Lebensalter bringt Vorzüge und Risiken. Jüngere können auch einmal eine Nacht durcharbeiten, Ältere brauchen mehr Erholungszeit. Zwischen 25 und 40 gibt es eine schwierige Stosszeit im Leben. Für Frauen und Männer kommt da viel zusammen: Gründung einer Familie, Aufbau der beruflichen Laufbahn, Weiterbildung, je nach Branche ein Auslandsaufenthalt. Ab und zu sind die Kinder krank, und vielleicht kriselt die Ehe — das sind Belastungen, die sich ebenfalls auf die Leistungs-

>>



## Das Netzwerk «Silberfuchs»

Arbeitsmarkt für Ältere, kompetente und gesunde reife Mitarbeitende, längere Berufsarbeitsphase und verzögerter Eintritt ins Rentenalter, Dialog zwischen den Generationen im Betrieb – das sind Themen, mit denen sich das von Elisabeth Michel-Alder gegründete Netzwerk «Silberfuchs» beschäftigt. Bei «Silberfuchs» machen so unterschiedliche Unternehmen und Institutionen wie die Axpo Holding AG, das Inselspital Bern, die Stadtverwaltung Zürich, die Migros, die Bank Raiffeisen Schweiz, die Nationalbank, die SRG oder die Stiftung Diakoniewerk Neumünster mit. Ziel der regelmässigen Kontakte unter den Fach- und Führungskräften ist unter anderem «die optimale Entfaltung von Ressourcen und Potenzialen aller Mitarbeitenden in Erwerbsarbeit und ehrenamtlichen Tätigkeiten – speziell auch der Zielgruppe über 45 Jahre». (swe)

[www.silberfuchs-netz.ch](http://www.silberfuchs-netz.ch)

fähigkeit auswirken können. Viele Silberfüchsinen und Silberfüchse haben das hinter sich. Sie sind ausgeglichener, emotional stabiler und sozial kompetent. Sie lassen sich nicht mehr so schnell ins Bockshorn jagen. Sie können mit Krisen und schwierigen Arbeitskolleginnen und -kollegen besser umgehen.

### Dafür wird ihnen nachgesagt, dass sie sich gegen Veränderungen und Innovation sträuben.

Nennen wir das doch Gelassenheit. Wenn wieder ein neuer CEO kommt und 17 Seminare anberaumt, um einen Strategiewechsel herbeizuführen, wissen jene, die schon länger dabei sind: Die letzten drei Aufbrüche sind dann auch im Sand verlaufen. Natürlich: Für den Chef kann das anstrengend sein. Reifere Mitarbeitende sind eventuell schwieriger zu führen. Generell ist Innovationsbereitschaft sicher nicht an den Jahrgang gebunden.

### Wie führt man ältere Mitarbeitende gut?

Indem man konsequent herausfordert, Anerkennung zeigt und Perspektiven öffnet. 25-Jährige sind eher bereit, wie die Wahnsinnigen zu krampfen und sich dabei auch knütteln zu lassen, denn als Belohnung winkt ihnen der nächste Job. Bei 55-Jährigen funktioniert das nicht mehr. Bei ihnen muss die Qualität im Arbeitsalltag besser stimmen. Das heisst für die Führung: Sie muss individueller vorgehen. Den Leuten genau zuhören, was sie an ihrem Job interessiert. Und dann dafür sorgen, dass sie diese Interessen auch wirklich einbringen und sich weiterentwickeln können.

### Was heisst das konkret?

Das grösste Problem ist Langjährigkeit. Man darf die Leute nicht in Routine versinken lassen. Als Chefin muss ich dafür sorgen, dass sie immer wieder Aufgaben erhalten, an denen sie wachsen können und bei denen sie vielleicht auch neue Seiten an sich



«Ich finde es unsinnig, die Menschen mit 64 oder 65 in Rente zu schicken.»

Unternehmensberaterin  
Elisabeth Michel-Alder

Foto: zvg

entdecken. Ganz wichtig ist: Ältere Mitarbeitende möchten wahrgenommen und geschätzt werden. Im Pflegebereich dünkt mich das extrem. Gerade die Alterspflege ist psychosozial anspruchsvoll, die Pflegenden leisten viel. Im Akutspital machen Pflegenden meist Zweite: Der Glanz fällt auf die Ärzte. Wenn das Echo auf grosse Leistungen ausbleibt, brennt das Engagement irgendwann aus. In der Pflege gibt es extrem viele Frühaussteigende.

### Alt werden im Pflegeberuf – wie geht das gut?

Heime und Spitäler brauchen eine aktivere Personalpolitik. Die Heimleitungen sind gefordert, die Psychohygiene der Pflegenden genau so ernst zu nehmen wie die Buchhaltung. Die Betreuung demenzkranker Menschen ist sehr belastend. Job-Rotationen und weitere Laufbahnschritte sind Möglichkeiten zur Entlastung. Vielleicht tankt die Pflegenden neue Kräfte, wenn sie sich für ein paar Monate in die Heimadministration zurückzieht, anstatt am Patientenbett nonstop empathisch sein zu müssen. Oder: Es verschafft ihr Abwechslung und neue Kontakte, wenn sie ein Netz von Frauen und Männern anleiten kann, die im Heim Freiwilligenarbeit leisten.

### Sie beraten Heime im Umgang mit älteren Angestellten. Was sind Ihre Erfahrungen?

Ich thematisiere die Altersbilder. Unsere Gesellschaft huldigt einem Jugendkult und empfindet das Alter als defizitär. Frauen ab 50 machen die Erfahrung, dass man auf der Strasse

durch sie nur noch hindurchschaut. Pflegenden werden also zweifach abgewertet: in ihrem eigenen biografischen Alterwerden und in ihrem Arbeitsinhalt mit gebrechlichen Menschen. Das ist nicht einfach. In einem Projekt mit einer grossen diakonischen Institution in Süddeutschland haben wir uns ein Ziel gesetzt: Niemand soll vor 65 aussteigen.

Wir haben die älteren Mitarbeitenden gefragt, was sie brauchen. Viele nutzten die Möglichkeit, ihr Pensum zu reduzieren, spezialisierte Weiterbildungen zu absolvieren, den Aufgabenbereich zu wechseln oder unbezahlte Urlaube zu beziehen. Die Institution überbrückte die Absenzen mit Studierenden einer nahen Fachhochschule, die ein Sozialpraktikum absolvierten. Die Mitarbeitenden kamen mit gefüllten Batterien zurück. Kürzlich ging eine diplomierte Pflegefachfrau fit und vergnügt mit 67 in Rente. Das wurde gross gefeiert.

«Stete Lohn-  
erhöhungen sind  
eine fantasielose  
Vorstellung von  
Weiterentwicklung.»



**Wie sind ältere Mitarbeitende selber gefordert, um ihre Freude an der Arbeit nicht zu verlieren?**

Sie müssen ihre «Employability» – ihre Anstellungsattraktivität – im Auge behalten. Gute Rahmenbedingungen und die Übernahme von Verantwortung für die eigene Entwicklung gehören zusammen. Wir müssen uns fragen: Welche Lehren ziehe ich aus den bisherigen Erlebnissen in meinem Beruf? Was kann ich gut? Wo wird das gebraucht? Wo muss ich noch dazulernen, um das zu tun, was ich möchte? Mir gefällt das Konzept der flexiblen Spezialisierung. Auf der Basis einer guten Grundausbildung spezialisiere ich mich – als Pflegende zum Beispiel in Schmerzbehandlung oder Palliative Care. Nach ein paar Jahren habe ich aber genug Menschen sterben sehen, dann spezialisiere ich mich in einem anderen Bereich. Das ist – für die Mitarbeitenden wie auch für den Arbeitgeber – zeitlich und finanziell machbar. Wir sollten viel stärker in Zyklen denken. Wenn ich 6, 7 Jahre die gleiche Arbeit auf dem gleichen Anforderungsniveau mache, lasse ich allmählich nach.

**Sie meinen, man wird mit dem Alter bequem?**

Sich weiterzuentwickeln, bedeutet auch, die Komfortzone zu verlassen. Ungefähr ab 50 werden wir nämlich von aussen weniger herausgefordert, unser Lebenskonzept zu hinterfragen. Wir wissen im Beruf, wie der Hase läuft, und wir bewegen uns gesellschaftlich nur noch in zu uns passenden Kreisen. Wir wohnen in ähnlichen Häusern und Quartieren, haben die gleiche politische Meinung, das gleiche Bildungsniveau. Ich nehme mich da nicht aus. Ich werde nie ins Industriequartier eingeladen, wo sechs Leute in einer Dreizimmerwohnung leben. Es fehlt uns an sozialer Durchmischung. Das finde ich für den Lernprozess verheerend. Die Gesellschaft verknöchert so. Auch das überkommene Bild, dass man ab 50 zum alten Eisen gehöre, lähmt Reifere und invalidisiert ihre Selbstkonzepte.

**Und dem lässt sich beruflich entgegenwirken?**

Wir können lernend wachsen. Warum nicht Situationen suchen und meistern, in denen unsere bisherigen Muster nicht genügen? Die Phase zwischen 40 und 50 ist bei vielen Menschen von Sinnsuche geprägt. Wer lange in der Privatwirtschaft gearbeitet hat, möchte nun vielleicht in einen sozialen Beruf umsteigen. Quereinstiege und Umqualifizierungen gilt es viel stärker zu fördern. Bereichernd sind auch generationen- und kulturendurchmischte Teams. Und Job-Rotationen zwischen den Institutionen: Alterspflegende gehen für eine bestimmte Zeit an einem ganz anderen Ort in eine Kinder- oder Behinderteninstitution arbeiten, während sich Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen im Pflegeheim neue Eindrücke holen. Curaviva könnte hier doch eine Drehscheibe sein. Und so dazu beitragen, dass die Berufslaufbahnen in der Branche mit zunehmendem Alter interessanter werden.



Den Schwung aus jungen Jahren mitnehmen: Wir werden heute älter als früher und bleiben länger fit.

Foto: zvg

**Die Erhöhung des Rentenalters ist politisch heiss umstritten.**

**Sind Sie dafür?**

Ich bin sehr dafür, dass wir länger als bis 64 oder 65 arbeiten können, finde aber freiwillige Lösungen sympathischer. Wir wollen ja die Leute nicht plagen. Nicht alle, die auf die Rente zulaufen, sind liebenswürdige Kolleginnen und Kollegen. Häufiger, als ich das gerne sehe, warten ganze Teams doch nur darauf, dass diese oder jene Giftspritze endlich abtritt. Wenn aber die Situation stimmt, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Konsens finden, die Weiterführung des Anstellungsverhältnisses sei wünschenswert, sollte dies möglich sein. Mich begeistern jene Unternehmen, welche die Potenziale ihrer putzmunteren 65-Jährigen weiterhin nutzen. Wie neuerdings bei Raiffeisen Schweiz. Gerade auch für die Heime wäre das angesichts des Pflegepersonalmangels eine Riesenchance. Sozialversicherungsrechtlich brauchen wir aber noch ein paar Anpassungen. Wer heute den Rentenbezug hinausschiebt, zahlt zwar noch die Sozialabgaben, kann aber keine zusätzliche Rente bilden. Das scheint mir ein Webfehler im System. ●

**Zur Person:**

Elisabeth Michel-Alder führt in Zürich die Unternehmensberatung «EMA – Human Potential Development». In früheren Jahren war sie Redaktorin beim «Magazin» des «Tages-Anzeigers». 1986 initiierte Michel-Alder «Taten statt Worte» – ein Netzwerk, das sich 16 Jahre lang der Frauenförderung in der Wirtschaft verschrieb.