

**Zeitschrift:** Intercura : eine Publikation des Geriatriischen Dienstes, des Stadtärztlichen Dienstes und der Psychiatrisch-Psychologischen Poliklinik der Stadt Zürich

**Herausgeber:** Geriatriischer Dienst, Stadtärztlicher Dienst und Psychiatrisch-Psychologische Poliklinik der Stadt Zürich

**Band:** - (2006-2007)

**Heft:** 94

**Artikel:** Im Alter aus Führungspositionen absteigen

**Autor:** Schiesser, Walter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-789835>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.02.2026

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

## **Im Alter aus Führungspositionen absteigen**

**von Walter Schiesser<sup>3</sup>,**

Dieser Beitrag bringt Gedanken zur Vermutung, dass Altwerden und Altsein für Menschen, die ein Leben lang initiativ, erfolgreich und in der Gesellschaft entsprechend angesehen waren, besonders schwierig sein kann. Daran angeknüpft sind ein paar Überlegungen, wie sich mit dieser Herausforderung umgehen lässt.

### **Den ewigen Ferien entgegen?**

Wie wir das Altwerden erleben, hängt nicht zuletzt vom Stellenwert ab, den früher die Arbeit für uns hatte. Wer seinen Beruf freudlos ausübte, hauptsächlich um damit die materielle Grundlage für ein mehr oder weniger angenehmes Leben zu schaffen, erlebt den Übertritt in den Ruhestand als Befreiung. Aus dieser Sicht kann man weiterhin vom Lebensfeierabend sprechen wie in der Frühzeit der Industrialisierung, als Arbeiter ein Leben lang schufteten mussten, ehe sie endlich – oft völlig ausgebrannt – den Hammer oder die Schaufel zur Seite legen konnten. Aus dem Berufsleben aussteigen zu können, um seine Tage als Rentner zu verbringen, wird positiv erlebt. Man sieht vor sich die schönen Seiten eines neuen Lebensabschnittes. Es beginnen die ewigen Ferien, mit dem Liegestuhl an einem sonnigen Strand, mit Reisen und reichlich Zeit für alles, was man schon lange gern getan hätte. Es lässt sich geniessen, wofür man jahrzehntelang gearbeitet und AHV-Beiträge bezahlt hat.

#### **1.1 Im Schatten der Leistungsgesellschaft**

Doch wir leben nicht nur in einer Konsumgesellschaft, sondern gleichzeitig in einer Leistungsgesellschaft. Das Ansehen, das wir geniessen – oder genossen haben – ist nicht nur von dem abhän-

---

<sup>3</sup> Walter Schiesser, 1992 als Redaktor der NZZ pensioniert  
Verfasser «Gelingendes Altsein»\*)

gig, was wir uns an Wohlstand oder Luxus leisten können, sondern auch, in manchen Kreisen sogar deutlich mehr, von dem, was wir geleistet haben. In Würdigungen wird nicht der erreichte Wohlstand hervorgehoben. Erwähnenswert sind vielmehr die erbrachten Leistungen. Anerkennung erntet, wer es zum Direktor oder zum Professor brachte, wer in einem Parlament, in einer Regierung mitwirkte, auf einem Richterstuhl sass oder sich als Künstler einen Namen machte. Was zählt, ist der erkämpfte Erfolg - vor allem wenn er mit dem Einsatz zugunsten der Allgemeinheit verknüpft war.

In einem gewissen Sinne ist Erfolg Charaktersache. Es braucht dazu Willenskraft und, soweit es um Engagement nicht nur in der, sondern auch für die Gesellschaft geht, ein entsprechendes ethisches Fundament. Und es braucht auch eine Portion Ehrgeiz. Das sind Eigenschaften, die eine angeborene Neigung voraussetzen und im Laufe eines Lebens entwickelt werden, die sich bewähren und Sicherheit bieten. Verlieren sie beim Ausscheiden aus dem Berufsleben ihre Bedeutung, so kann es zum Pensionierungsschock kommen. Man wird entlastet, verliert aber gleichzeitig die Befriedigung spendende Herausforderung. Damit sinkt tendenziell auch das Sozialprestige. Man erntet weiterhin Lob, aber dieses verblasst allmählich zur Höflichkeitsfloskel.

## **1.2 Den Pensionierungsschock vermeiden**

Dem Pensionierungsschock sind vor allem Leute ausgesetzt, die vor dem Ausscheiden aus dem Berufsleben über einen leistungsfähigen Apparat verfügen, über einen Mitarbeiterstab sowie über organisatorische und technische Hilfsmittel. Verloren gehen auch Entscheidungskompetenzen, die wohl einerseits belastend waren, andererseits aber auch Macht und Ansehen vermittelten. Als Ausweg wird in dieser Situation oft eine Beratertätigkeit gewählt. Auch das Mitwirken in einer Kommission mag den Übergang erleichtern. Was die Hinwendung zu einem Hobby bringt, hängt davon ab, ob es sich dabei um mehr handelt als um eine Verlegenheitslösung. Es hat wenig Sinn, sich eine luxuriöse Kamera anzuschaffen in der Hoffnung, die Begeisterung für das Photographieren werde sich dann schon einstellen.



### **1.3 Den Blickwinkel überprüfen**

Menschen, die dank ihrer Tüchtigkeit in Führungspositionen aufgestiegen sind und nun in ein sinnerfülltes Alter «absteigen» möchten (aus der Einsicht, dass Altwerden noch viele Möglichkeiten bietet, aber bis zuletzt immer neue Verzichtes erfordert), tun gut daran, ihren Blickwinkel zu überprüfen. Auf einen Holzweg gerät, wer sich vom hohen Ross herab nach einer prestigeträchtigen Aktivität umsieht. Klüger ist es, weniger an sein eigenes Angebot zu denken als die Nachfrage zu prüfen: Wo besteht ein Problem, zu dessen Lösung man etwas beitragen könnte? Wer wäre möglicherweise froh um eine Beratung oder um eine Arbeitsleistung, für die man sich kompetent fühlt? Was schon immer galt, gilt weiterhin: Alle Beziehungen, nicht nur in der Familie, im Wirtschaftsleben und in der Politik, sondern auch zwischen den Generationen spielen am besten, wenn ein Gleichgewicht besteht zwischen Angebot und Nachfrage. Die Vorstellung, dass man im Alter nichts mehr zu geben habe und nichts mehr zu geben brauche, ist abwegig. Damit schadet man sich selber. Am Wendepunkt zwischen Berufsleben und Ruhestand muss man umdenken, begreifen, dass sich die eigene Lebenssituation grundlegend geändert hat, dass vieles nicht mehr so weitergeht wie bisher. Es geht um eine Umstellung, die wohl schmerzhaft sein kann, aber im ureigensten Interesse zu bewältigen ist. Wer das nicht begreift, läuft Gefahr, seine Existenz als Schatten seiner selbst zu fristen und die Chancen, die das Altwerden bietet, zu verpassen.

### **1.4 Geben können – bis zuletzt**

Wer im Alter weiterhin zu geben vermag, gehört nicht zum alten Eisen. Es geht darum, unter veränderten Voraussetzungen etwas Brauchbares bieten zu können, etwas, wofür eine Nachfrage besteht, etwas, wofür man honoriert wird, und sei es auch nur mit Dankbarkeit. Das gibt im Alter dem Leben Sinn. Möglichkeiten gibt es in Hülle und Fülle, nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in Behörden, in Vereinen, in wohltätigen Organisationen und nicht zuletzt in der Familie und in der Nachbarschaft.

Kommt man eines Tages zu Einsicht, dass die Kraft für Aktivitäten ausser Hause dahin ist, bleibt immer noch die Möglichkeit, aus den

eigenen vier Wänden heraus tätig zu sein. Man kann sich zu Beispiel an den Briefaktionen von Amnesty International beteiligen und so beitragen zum weltweiten Kampf gegen die Verletzung der Menschenrechte. Alte können vielleicht besser als jüngere Menschen ahnen, was es heisst, unter nicht mehr menschenwürdigen Bedingungen eingesperrt zu sein oder gar gefoltert zu werden. Die Freiheit, geben zu können, verliert man wohl auch im hohen Alter nicht. Noch zuallerletzt, wenn man vielleicht in einem Pflegeheim dem Tode entgegengeht, bleibt immer noch die Möglichkeit, nicht nur den Angehörigen, sondern auch den Ärzten und dem Pflegepersonal mit einem Lächeln zu danken.

**Kontakt:**

Walter Schiesser  
Strada cantonale  
6981 Beride

\*) «Gelingendes Altsein» kann beim Verfasser bezogen werden. Interessenten senden einen adressierten C5-Briefumschlag mit einem Unkostenbeitrag von 10 Franken an folgende Adresse: Walter Schiesser, Strada cantonale, 6981 Beride.