

Zeitschrift: PS-Info : Neues von Pro Senectute Schweiz
Herausgeber: Pro Senectute Schweiz
Band: - (2009)
Heft: 2: Altersgerechte Arbeit ermöglichen

Artikel: Wertschätzung ist gefragt
Autor: Derrer Balladore, Ruth
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-788174>

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: 18.01.2026

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

Wertschätzung ist gefragt

Ist es richtig, in Zeiten der Krise und des Stellenabbaus von einer Wiederentdeckung der älteren Mitarbeitenden zu reden? Der Arbeitgeberverband plädiert für eine altersgerechte Personalpolitik.

Ruth Derrer Balladore – Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes



Bis vor Kurzem hatten viele Unternehmen Mühe, offene Stellen zu besetzen. Heute müssen sie sich fragen, welche Mitarbeitenden sie für den Aufschwung brauchen werden und wie sie diese bis dahin behalten können. Das heißt für die älteren Mitarbeitenden: Sie sollten zeigen, dass sie auch in Zukunft gebraucht werden.

Die Zeiten, in denen nur «junge und dynamische» Mitarbeitende gesucht wurden, sind vorbei. Die Unternehmen haben aus den Erfahrungen der Neun-

zigerjahre gelernt, dass mit den Frühpensionierten auch deren Kenntnisse verloren gingen.

Unternehmen können heute nicht mehr im gleichen Massen wie früher die Sicherheit eines Arbeitsplatzes garantieren: Heute steht Arbeitsmarktfähigkeit im Zentrum. Rasche Entwicklungen der Forschung und veränderte Technologien führen dazu, dass die Halbwertszeit des Wissens immer kürzer wird. Das stellt auch die Arbeitnehmenden vor Herausforderungen: Wer sich den neuen Anforderungen nicht anpassen will und nicht bereit ist, den technologischen Wandel zu akzeptieren, muss damit rechnen, eines Tages nicht mehr gebraucht zu werden. Ein solches Szenario gilt es zu vermeiden.

Stärken wahrnehmen

Im Laufe eines Lebens verändern sich Wissen, Erfahrung und Leistungsvermögen. Auch Motivation, Flexibilität und Leistungsbereitschaft sind nicht über die ganze Distanz einer Berufskarriere hinweg konstant. Idealerweise entwickeln sich die Arbeitsanforderungen parallel zu den persönlichen Veränderungen. Das Bewusstsein in den Betrieben, dass diesen Prozessen die gebührende Beachtung geschenkt werden muss, ist ebenso gewachsen wie das Verständnis für die Vorteile, die eine altersmäßig unterschiedlich zusammengesetzte Belegschaft bringen kann.

Während man früher vom Defizitmodell ausging – und damit von der Frage, was alles mit dem Alter schlechter wird, so wird heute vermehrt der Ressourcenansatz gepflegt. Die besonderen Stärken der älteren Mitarbeitenden

sind bekannt und durch Untersuchungen belegt: Sie verfügen über breitere Kenntnisse und umfassendere Erfahrungen als Jüngere. Sie besitzen zumeist clevere Arbeitsstrategien und zeichnen sich durch Zuverlässigkeit sowie Loyalität dem Betrieb gegenüber aus.

Altersgerechte Personalpolitik

Es liegt an den Älteren, diese Stärken zu zeigen und zum Tragen zu bringen. Häufig wird ihnen mangelnde Flexibilität vorgeworfen. Es ist deshalb wichtig, dass gerade ältere Mitarbeitende frühzeitig in Veränderungsprozesse einzbezogen werden. Das heißt aber auch für diese Mitarbeitenden, dass sie sich in solche Prozesse einlassen und – soweit immer möglich – mitgestalten.

Damit sich die Mitarbeitenden an die veränderten Aufgaben anpassen können, ist ein weiterbildungsfreundliches Umfeld erforderlich. Die in einem Betrieb Tätigen müssen mit dem neuesten Stand der Entwicklungen vertraut bleiben. Die Arbeitnehmenden stehen hier genauso in der Pflicht wie die Unternehmen.

Damit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auch Ältere eine Chance auf dem Arbeitsmarkt haben, plädiert der Schweizerische Arbeitgeberverband für eine altersgerechte Personalpolitik, welche die Stärken von älteren Arbeitnehmenden zum Tragen bringt. Ihre Wertschätzung muss für diese Mitarbeitenden spürbar sein. Wenn wir Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ab 50 Jahren eine Perspektive aufzeigen können, werden sie die Lust an der Arbeit nicht verlieren und weiterhin Leistungen auf hohem Niveau erbringen.