

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 94 (2014)  
**Heft:** 1020  
  
**Artikel:** Arbeit im Alter  
**Autor:** Zwygart, Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735986>

### **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:** 26.01.2026

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



## Macht- spiele

### Der Citoyen als Innovationsberater

**D**ie Teilhabe der Bevölkerung an der offiziellen Politik ist in vielen Ländern auf einen Tiefpunkt gesunken. Aus Schweizer Sicht denken wir, dass mehr direktdemokratische Mitbestimmung ein Allheilmittel wäre, um den Graben zwischen politischen Verantwortungsträgern und Bevölkerung zu verkleinern. Es gibt jedoch durchaus auch andere spannende Formate, um den politisch interessierten Citoyen (und die Citoyenne!) für Politik zu interessieren und an Debatten zu beteiligen. Und zwar als konstruktiven Mitgestalter und Ideengeber.

Die Welt ist heute so komplex, dass Verwaltung und Politik auf neue Denkansätze aus der Bevölkerung angewiesen sind: Wenn Deutschland beispielsweise eine Antwort auf die NSA-Überwachung finden will, sind neben den klassischen Experten auch die Fähigkeit kreativer Denker aus weit auseinanderliegenden Bereichen wie Bürgerrechte, Aussenpolitik, IT und Wirtschaft gefragt. Was für die Bewältigung komplexer Herausforderungen zählt, sind nicht nur Ausbildung oder Beruf, sondern vor allem die Problemlösungskompetenz. Wir brauchen «Open Innovation» für die Regierung!

Im deutschen Aussenministerium haben wir deshalb kürzlich den deutschen Botschafter in den USA mit 30 kreativen Köpfen aus diversen Disziplinen in einem interaktiven «Open Situation Room» zusammengebracht, um gemeinsam neue Ideen für die deutsche Aussenpolitik zu finden. Der Botschafter skizzierte seine Herausforderungen, die Teilnehmer machten konstruktive Vorschläge für neue Ansätze. Das Verständnis für politische Zusammenhänge wurde damit gefördert, insbesondere war es aber auch eine einzigartige Gelegenheit für die Politik, von der in der Zivilgesellschaft vorhandenen Kreativität und vom dort angesiedelten Wissen zu profitieren. Herausgekommen sind nach intensiver Debatte u.a. originelle Vorschläge für einen transatlantischen Schengenraum für Studierende oder auch für eine deutsch-amerikanische Fernsehserie «CSI Berlin». Der Botschafter war begeistert, und die Teilnehmer hatten Spass an der aussenpolitischen Mitwirkung.

Nicola Forster ist Gründer und Präsident des Think Tanks foraus – Forum Aussenpolitik. Als Stipendiat des Mercator-Kollegs arbeitet er derzeit in diversen Think Tanks rund um die Welt.



## Manager und Leistung

### Arbeit im Alter

**K**ürzlich wurde in der Schweiz Alarm geschlagen: in den nächsten Jahren werden tausende VEP (Very Experienced Persons), erfahrene Führungs- und Fachkräfte, fehlen. Tatsächlich wird die Generation «Baby Boomer», die Jahrgänge 1945–1965, in den kommenden zehn bis fünfzehn Jahren aus dem Arbeitsleben ausscheiden – sofern Unternehmungen und die öffentliche Verwaltung dabei bleiben, dass spätestens mit 65 Jahren Schluss ist.

Viele Organisationen kennen sogar ein früheres Pensionsalter oder trennen sich von 55- oder von 58jährigen. Irgendwie geht die Rechnung nicht auf: Einerseits wird vorgerechnet, dass bald die AHV gekürzt werden muss, wenn das Alter der Bezugsberechtigten nicht erhöht wird; zudem ändern Pensionskassen laufend die Bedingungen zuungunsten der Angestellten; andererseits wird lamentiert, es fehlten erfahrene Arbeitskräfte. Gleichzeitig wird die Bevölkerung immer älter. Welche Organisation hat eine Strategie für den Umgang mit VEP? Ich kenne keine. Ich hätte ein paar Ideen, die Teil einer auf die Organisation angepassten Strategie sein können.

Schrittweise Herabsetzung der Arbeitszeit: während zwei Jahren 80 Prozent, dann für weitere drei Jahre 50 Prozent in einer neuen Funktion, beispielsweise als Projektleiter, Chef eines Forschungsteams, Standortleiter oder Ausbilder; Bildung eines Pools von Beratern und Coachs; Übernahme von Stellvertretungen bei Ferien- oder anderen Abwesenheiten. Nicht jeder «Baby Boomer» eignet sich oder ist willens, sich in fortgeschrittenem Alter weiterhin für den Arbeitgeber zu engagieren. Verfügt eine Organisation aber über eine VEP-Strategie und eine entsprechende Angebotspalette, wird es auch Interessierte geben. Und so wäre vielen gedient: Die Unternehmung könnte Wissensverlust und Pensionskassenengpässe vermindern und Kosten für externe Berater sparen, und der einzelne bliebe weiterhin geistig gefordert, eine wichtige Voraussetzung für Gesundheit im Alter.

*Haben Sie eine Frage an unseren Kolumnisten oder möchten Sie ein aktuelles Problem des Managements von ihm beantwortet haben? Schreiben Sie an [manager@schweizermonat.ch](mailto:manager@schweizermonat.ch)*

Ulrich Zwygart ist Honorarprofessor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen.