

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 95 (1988)

Heft: 2

Rubrik: Volkswirtschaft

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: 13.02.2026

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

Volkswirtschaft

Das Generationenproblem im Unternehmen

«Die ältere Generation baut die Treppen, auf denen die Jugend aufsteigt».
(Willi Ritschard)

Das Generationenproblem ist so alt wie die Menschheit selbst. Unserer Zeit blieb es indessen vorbehalten, die Bühne für offene Opposition auch handfester Art gegen eine auf Autorität gegründete hierarchische Struktur zu stellen. Jedes damit verbundene Ordnungsprinzip wird heute grundsätzlich in Frage gestellt. Die Jugend zeigt sich vielfach weder zur Anpassung noch zum Kompromiss a priori bereit und einzelne, durchaus nicht allzu kleine Gruppen, streben geradezu nach der kämpferisch-dramatischen Konfrontation. Die bestandene Generation kann und darf dieser Auseinandersetzung und auch Herausforderung nicht ausweichen, sondern muss versuchen, auf partnerschaftlicher und möglichst breiter Basis Lösungen zu erarbeiten. Denn die Jugend will nicht Führung, sondern Mitsprache und Mitbestimmung.

Pluspunkte der Jugend

Beschränken wir uns auf die Problematik im beruflichen Bereich. Da bleibt zunächst augenfällig, dass die Jungen unserer Zeit bereits «emanzipiert» in den Beruf eintreten. Der schüchterne, unsichere und auf Anpassung getrimmte Lehrling ist kaum mehr anzutreffen, denn in Elternhaus und Schule hat er bereits die vorhandenen Freiräume erfahren und auch leidlich genutzt. Er weiss, dass der heutige Arbeitsmarkt selbst bei bescheidenem Schulsack einen Arbeitsplatz bietet. Bei anständiger Bezahlung nota bene, so dass auch in finanzieller Hinsicht ausreichende Bewegungsmöglichkeit geschaffen ist. Grosszügig gebotene Ausbildungsmöglichkeiten fördern sein Selbstbewusstsein und das Vertrauen in die Zukunft, wenn auch nicht immer und unbedingt zu seinem Arbeitgeber. Seine berufliche Zukunft bereitet ihm im allgemeinen kaum Sorgen; Krise und Arbeitslosigkeit liegen in grauer Vorzeit. Er kennt die Probleme solcher Zeiten meist bloss vom Hörensagen, sofern er überhaupt zugehört hat. Jugend strebt ja verständlicher- und auch richtigerweise nach der Zukunft. Positiv wirkt ferner, dass die heutige Nachwuchsgeneration die Probleme weit kritischer anpackt und nach konstruktiven Lösungen sucht. Ihr Misstrauen der Autorität gegenüber ist durchaus legitim. Nur so sind Tabus zu überwinden, so dass über verkrustete Ideologien und Traditionen offen diskutiert werden kann. Diesen Trend haben zweifellos die Medien verstärkt.

Schule im Umbruch

Die Schulen sehen sich generell immer wieder dem Vorwurf ausgesetzt, den Stoff in zu theoretischer Weise zu vermitteln und damit den Direktbezug zur Praxis geradezu auszuschliessen. Abgesehen von der Tatsache, dass Schulprogramme sich nun einmal nicht laufend an die rasch wechselnden Gegebenheiten des Fortschritts anpassen lassen, konnten doch in den letzten Jahren ent-

scheidende Reformen verwirklicht werden, aus welchen beide Teile, Schüler wie Lehrer, Nutzen zogen und weiterhin ziehen. Das Schulprogramm gilt sicher nicht mehr als «Evangelium». Es wird vielmehr relativ frei gestaltet und mit praktischen Beispielen aktualisiert, was die Erlebniswelt der Schüler und Schülerinnen bereichert und die Aufnahmefähigkeit fördert. Allerdings erweist es sich als notwendig, den neuen, anspruchsvollen Wissensstoff nicht einfach auf das vorgegebene alte Schulprogramm aufzupropfen. Sorgfältig ist deshalb die Frage zu prüfen, welche Gebiete ungestraft gestrichen werden können, um Platz für das Neue zu schaffen.

Für die Schule gilt also das Gebot der laufenden Reformation, und diese verlangt, dass auch die Lehrkräfte ihrerseits «auf der Schulbank» bleiben, stets bestrebt, mit der Praxis in Tuchfühlung zu bleiben. Der Unterricht wird mit fachbezogenen Beispielen illustriert. Er orientiert sich nach den Anforderungen des beruflichen Alltags, was sich wiederum auf die freie Gestaltung und Kreativität auswirkt. Die technische Entwicklungsgeschichte macht auch vor der Schule nicht halt. Die Informatik hat längst Einzug gehalten; der Computer wird in Zukunft ein ganz normales Werkzeug auch in der Schule darstellen. Mit dem Computer kann der einzelne Schüler individuell gefördert werden, das heisst, dem Schwächeren lässt sich mit diesem Hilfsmittel ebenso helfen wie dem Klassenprimus. Daneben zählen Fächer wie Ökologie und Umweltschutz zum Schulalltag. Mit diesem Wandel hat sich vor allem im Ausbildungsbereich eine vermehrte Zusammenarbeit zwischen Schule, Staat und Wirtschaft herausgebildet. Die Handlungsspielräume sind zwar nicht grösser geworden, doch durch die so geschaffene Transparenz können bestehende Berufschancen besser erkannt und auch genutzt werden.

Ausbildungsmöglichkeiten werden also in reichem Masse geboten, doch müssen sich die Jugendlichen bewusst bleiben, dass man im Verlauf der Schulzeit nicht mehr für das ganze Leben und seine Berufsdauer lernen kann. Wer lernen will, findet mannigfache Ausbildungschancen in allen Bereichen. Der berufliche und damit auch soziale Aufstieg ist nicht «vorprogrammiert», sondern hängt von den individuellen Fähigkeiten und ihrem Einsatz ab.

Berufsinformation und -beratung

Auch auf diesem Gebiet ist es heute für die Jugendlichen weit besser bestellt als in früheren Zeiten. Die Berufsinformation wird durch Fachspezialisten betreut, zum Teil in Kombination mit Betriebsführungen, Aussprache und Diskussion an den einzelnen Arbeitsplätzen und nicht zuletzt durch Schnupperlehren. Die Berufsberater verfügen nicht bloss über Listen offener Arbeitsplätze, sondern pflegen den Direktkontakt mit der Firmenwelt. Das Begabungspotential, die Ausbildung und vor allem die Neigungen und Sonderbegabungen werden mit aller Sorgfalt besprochen und abgeklärt, um den Einstieg in den richtigen Beruf zu erleichtern. Insbesondere für Berufsanfänger ist die Wahl nicht einfacher Art; denn heute kennen wir zahlreiche Berufsrichtungen, die noch vor zehn Jahren praktisch unbekannt waren. Gewiss, ungeachtet der reichhaltigen Palette ist die Entscheidung als Synthese von Vorstellung und Wirklichkeit nicht leicht zu finden. Flexibilität lässt sich nicht ausschliesslich auf Arbeitgeberseite erwarten – sie muss auch vom Lehrling und Angestellten erbracht werden. Eine angemessene Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft ist erforderlich, denn der Wunschberuf in Reinkultur ist und bleibt eine Illusion. Immerhin sind

auch Umsteiger heutzutage keineswegs abgeschrieben; der Stellenmarkt ist für Leistungsfähige und -willige offen. Ein gewisses Beharrungsvermögen ist allerdings notwendig, will man im Beruf und im Leben ganz allgemeinen Erfolge einbringen.

Eine weitere Chance: die betriebsinterne Ausbildung

Unsere Jugendlichen geniessen heute eine grosszügig angelegte betriebsinterne Ausbildung, insbesondere in Gross- wie auch in Mittelbetrieben. Sie beginnt bei der Lehrlingsausbildung in Theorie und «on the job» bis zu den Weiterbildungs- und Spezialistenkursen. Sie bildet eine nicht mehr wegzudenkende Ergänzung der Ausbildung im Rahmen des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins und der beruflichen Praxis an den jeweiligen Arbeitsplätzen.

Mit Abschluss der Lehrzeit und einer Bewährungszeit am jeweiligen Arbeitsplatz findet die Ausbildung zu meist ihre Fortsetzung auf gehobener Stufe, in Anpassung an die feststellbaren Neigungen und Fähigkeiten. Mehr und mehr zeigt sich auf Unternehmensebene das Bestreben, bestandene Jahrgänge ebenfalls in die Ausbildung einzubeziehen. Die Zeitbarriere nach Dienst- und Lebensalter wird flexibler; wenn auch die Aufnahmefähigkeit mit zunehmendem Lebensalter im allgemeinen etwas schwächer wird, so zeigt sich erfahrungsgemäss bei mittleren oder gar höheren Altersklassen vermehrte Aufmerksamkeit und Einsatzbereitschaft als Ausgleich. Auch das Lernen ist trainierbar. Und zudem gilt Ausbildung als zugkräftiges Motivationsmittel – auch beim Lernen lässt sich sagen: Es gibt junge Alte und alte Junge.

Zusammenarbeit statt Frontenbildung

Frontenbildung erschwert das gegenseitige Verständnis. Die Jugendlichen zeigen sich im allgemeinen gesprächsbereit, sofern sie als vollwertige Partner akzeptiert werden. Gewiss, sie erweisen sich oft in der Formulierung ihrer Gedanken, Vorschläge oder auch Kritik als voreilig; ihr Vokabular entspricht nicht immer demjenigen ihrer älteren Mitarbeiter oder gar des Chefs. So fühlt sich denn die ältere Generation leicht herausgefordert, und anstelle des aufbauenden Gesprächs tritt das Wortgefecht, in dem es weniger um die Sache als um das Prestige geht. Wenn gar Autorität anstelle von Sachlichkeit gerückt wird, so erweist sich eine Verständigung als kaum denkbar. Autorität kann nicht gefordert, sondern muss am Arbeitsplatz vorgelebt werden.

Eine wenn auch nicht ideale, so doch erspriessliche Zusammenarbeit von jung und alt ist dann zu erwarten, wenn keine Feindbilder aufgebaut werden, sondern das Anderssein des Partners akzeptiert wird. Einem Personalchef, der sich des niedrigen Durchschnittsalters seines Personals rühmt, ist die Frage entgegenzuhalten: Wie beurteilt die Firma die heute jungen Mitarbeiter, wenn sie älter werden? Sachkenntnis, Leistungsfreude und Zuverlässigkeit bilden Momente, die für das Unternehmen ebenso wichtig sind wie jugendliche Initiative, Optimismus und Unvoreingenommenheit.

Der Gegensatz von jung und alt wirkt stimulierend für beide Teile. Aus der meist zu anderen Auffassungen und Entschlüssen führenden Blickrichtung ergibt sich bei offener Zusammenarbeit der Mittelweg einer Betrachtung, die beide Elemente zur Wirkung bringt und damit auch

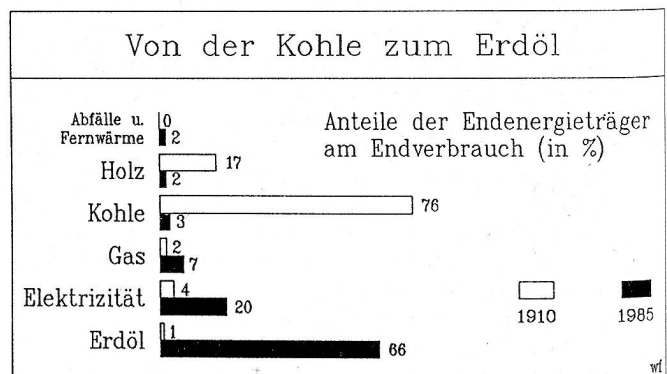
dem Unternehmen Nutzen einträgt. Der Ältere und – zu meist – Vorgesetzte ist nicht nur der Gebende, so wenig wie der Jüngere bloss der Nehmende sein darf.

Es gibt immer fähigen und leistungsbereiten Nachwuchs, sofern der Vorgesetzte nicht bloss zu, sondern mit seinen Angestellten spricht. «Angepasste» Mitarbeiter, die einfach in die Fussstapfen ihres Vorgesetzten treten, sind wohl bequem, bringen aber keinen Fortschritt. Der initiative, oft fälschlicherweise als «unbequem» beurteilte Mitarbeiter hingegen darf mit Recht als Nachwuchskandidat gelten. Ob jeder qualifizierende Chef dieser Richtlinie folgt und damit über seinen eigenen Schatten zu springen vermag?

Im betrieblichen Alltag bietet sich immer wieder Gelegenheit zu Tests. Auf die bekannte Bemerkung «Wir haben das immer so gemacht» wird der Initiative antwortet: «Ist es allein deshalb richtig?» Und auf den Hinweis «Die Erfahrung beweist» ist die Antwort denkbar: «Erfahrung von heute ist vielleicht der Irrtum von morgen.» Neue Lösungen sind gesucht. Die Jungen sind dabei zur Mitarbeit aufgerufen, und die «Alten» sind gut beraten, wenn sie ihnen dabei eine – wenn auch kontrollierte – freie Bahn lassen.

«Aus dem Wochenbericht der Bank Julius Bär»

Energieträger: einseitige Abhängigkeit



Der Endverbrauch an Energie wuchs zwischen den Jahren 1910 und 1985 insgesamt um gut 620% an, er betrug 1985 724 110 Terajoule.

Im Jahre 1910 war eine ausgeprägte Konzentration auf zwei Energieträger feststellbar: 76% des Endenergieverbrauchs wurden aus der Kohle gewonnen und 17% aus Holz, zusammen also 93%! Im Verlaufe der betrachteten Zeitspanne war eine kontinuierliche Verschiebung der Struktur der Energieträger zu beobachten. Mit dem Aufkommen des Erdöls sowie der weiteren Entwicklung der Elektrizität ging die Bedeutung der Kohle und des Holzes rapide zurück. Lediglich im Verlaufe der 50er- und 60er-Jahre war eine einigermaßen ausgeglichene Verteilung der Versorgung auf die einzelnen Energieträger zu registrieren. Im langfristigen Kontext betrachtet, bildeten sich jedoch rasch wieder Schwergewichte bei

den zwei «neuen» Trägern. Im Jahre 1985 stammten 66% des Endenergieverbrauchs vom Erdöl und 20% von der Elektrizität, zusammen also 86%. Die Anteile von Holz und der Kohle waren nur mehr sehr gering, etwas an Bedeutung zu gewinnen vermochte dagegen das Gas. Wenn die Abhängigkeit von den zwei wichtigsten Energieträgern heute auch nicht mehr so gross ist wie im Jahre 1910, besteht die einseitige Abhängigkeit, und damit die erhöhte Gefahr von Versorgungsproblemen, dennoch weiterhin.

Krankenkassen: ungleich verteilte Kostenlast

Die Altersstruktur der Versicherten einer Krankenkasse hat einen entscheidenden Einfluss auf die durchschnittlichen Pflegekosten je Versicherten. Dies geht aus Angaben von 281 vom Bund anerkannten Kassen für das Jahr 1985 in der vom Bundesamt für Sozialversicherung herausgegebenen Statistik über die Krankenversicherung hervor. Danach beliefen sich die Pflegekosten im Mittel von 8 Kassen mit insgesamt gut 127 000 Versicherten und einem Durchschnittsalter von bis zu 30 Jahren auf 789 Fr. Die mittleren Pflegekosten bei 121 Kassen mit total rund 3 219 000 Versicherten und einem Durchschnittsalter von 30 bis 40 Jahren lagen dagegen bereits bei 864 Fr. Einen markanten Sprung nach oben machten die Pflegekosten im Altersintervall 40 bis 50 Jahre, in welchem sie im Mittel von 109 Kassen mit rund 1 319 000 Versicherten 1 106 Fr. ausmachten. Das Durchschnittsalter 50 bis 62 Jahre (40 Kassen mit 54 300 Versicherten) liess die Pflegekosten weiter auf 1 189 Fr. ansteigen. Eine erdrückende Kostenlast meldeten schliesslich 3 Kassen mit rund 4 400 Versicherten und einem Durchschnittsalter von über 62 Jahren. Mit Pflegekosten von 2 328 Fr. lagen sie um 149% über dem Mittel von 935 Fr. für sämtliche 281 erfassten Kassen mit insgesamt gut 4,7 Mio. Versicherten. Dass die einzelnen Krankenkassen an möglichst vielen jungen Mitgliedern interessiert sind, verwundert daher nicht.

Viele Frauen in Teilzeitstellen

Seit einigen Jahren erfreut sich die Teilzeitarbeit steigender Beliebtheit. Nach den jüngsten Angaben des Bundesamtes für Statistik arbeiteten im dritten Quartal 1987 insgesamt 15,1% aller Beschäftigten weniger als 90% der betriebsüblichen Arbeitszeit. Die Teilzeitarbeit spielt vor allem bei den Frauen eine recht grosse Rolle: Rund ein Drittel aller Beschäftigten weiblichen Geschlechts arbeiteten in der Berichtsperiode teilzeit. Bei den Männern dagegen waren es nur gerade 5,5%! Ähnlich gross waren die Unterschiede auch nach Wirt-

schaftssektoren. Während in der Industrie lediglich 7,3% der Beschäftigten in Teilzeitstellen arbeiteten, waren es im Dienstleistungsbereich über einen Fünftel, nämlich 21,6%.

Diese Differenzierung nach Wirtschaftssektoren lässt auch gewisse regionale Unterschiede erwarten. In der Tat fallen diese recht erheblich aus: Erwartungsgemäss fällt der Anteil der Teilzeiterwerbstätigen im Kanton Zürich mit 19,1% am grössten aus. Dahinter folgen die Kantone Bern mit 17,2%, Schaffhausen mit 16,6%, Freiburg mit 15,7%, Waadt mit 15,6% und Genf mit 15,5%. Die tiefsten Anteile wiesen eher ländlich dominierte Kantone auf. Der Kanton Graubünden kam auf einen Anteil von 8,7%, das Wallis auf 7,8%, Uri auf 7% und – allerdings eher etwas überraschend – der Kanton Tessin gar nur auf 5,2%. Betrachtet man lediglich einzelne Städte, so wird die einseitige Verteilung der Teilzeitarbeit noch offensichtlicher: Ihr Anteil machte in den Städten Bern und Zürich über einen Fünftel aus, Lausanne und Genf folgten nicht weit dahinter.

Rückläufige Energie-Investitionen

Dem in der Schweiz permanent steigenden Energieendverbrauch stehen seit einigen Jahren abnehmende Investitionen im Infrastrukturbereich der Energie (ohne Forschung) gegenüber. Gemäss einer Untersuchung der Konjunkturforschungsstelle der ETH in Zürich gingen die Investitionen der Energiewirtschaft von knapp 2,3 Milliarden Franken im Jahre 1976 auf nur mehr gut 1 Milliarde 1985 zurück. Der Anteil an den gesamtwirtschaftlichen Bruttoanlageinvestitionen sank von 7,8% auf 1,9%.

Die Erdölindustrie tätigte im Jahre 1985 schätzungsweise Investitionen in der Höhe von 94 Millionen Franken. In der Gaswirtschaft wurden 81 Mio. investiert. Höhepunkt waren in diesem Bereich die frühen 70er Jahre, als über 600 Mio Fr. in ein neues Rohrleitungsnetz investiert wurden. Nachdem die Investitionen gegen Ende der 70er Jahre stark zurückgefallen waren (1978: 45 Mio.), erreichten sie nach dem zweiten Erdölshock im Jahre 1981 wieder 152 Mio. Fr. Die Elektrizitätswirtschaft investierte mit Abstand die höchsten Beträge: 1976 waren es gut 2,1 Mrd. Fr. Da aber in den vergangenen Jahren keine grösseren Kraftwerkanlagen mehr gebaut werden konnten, sanken die Investitionen auf nur mehr 847 Mio. Fr. im Jahre 1985. Soll dem wachsenden Energieverbrauch von der Angebotsseite her auch in Zukunft Rechnung getragen werden, wird der Investitionsanteil der Energiewirtschaft in absehbarer Zeit doch wieder deutlich ansteigen müssen.