

**Zeitschrift:** Zenit  
**Herausgeber:** Pro Senectute Kanton Luzern  
**Band:** - (2012)  
**Heft:** 1

**Artikel:** "Es ist ein Fehler, absolute Altersgrenzen zu setzen"  
**Autor:** Hablützel, Sonja / Daum, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-820737>

### **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:** 02.02.2026

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



Thomas Daum ist überzeugt: «Es braucht auch in den Betrieben Anstrengungen, um ältere Arbeitnehmende im Arbeitsprozess zu halten.»



Fotos: Peter Lauth

# «Es ist ein Fehler, absolute Altersgrenzen zu setzen»

Wie im übrigen Europa altert die Bevölkerung in der Schweiz zunehmend. Immer mehr ältere Menschen stehen immer weniger Jugendlichen gegenüber. Thomas Daum, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, erläutert, wie er diese Entwicklung für den Arbeitsmarkt einschätzt.

INTERVIEW SONJA HABLÜTZEL

**Zenit:** Die Menschen werden stetig älter und sind länger fit. Trotzdem sind ältere Arbeitnehmende auf dem Markt nicht gefragt. Ist Altern in unserer Gesellschaft ein Defizitmodell?

**Thomas Daum:** «Das ist ein Eindruck, den wir korrigieren müssen. Laut Statistik ist die Erwerbsbeteiligung der älteren Jahrgänge in der Schweiz vergleichsweise hoch. Sie ging bei den Männern in den 90er-Jahren etwas zurück; stabilisierte sich aber im letzten Jahrzehnt wieder. Bei den Frauen nimmt sie seit Langem stetig zu. Für mich ist das ein Zeichen dafür, dass die Diskussionen der letzten Jahre greifen und ein Umdenken – weg vom Jugendlichkeitswahn – eingesetzt hat. Unbestreitbar ist allerdings, dass es für ältere Stellensuchende schwieriger ist, wieder in den Arbeitsprozess hineinzukommen, insbesondere nach längerer Pause.»

>





***Wird sich das Blatt angesichts der demografischen Entwicklung wenden?***

«Es muss sich wenden. Die Demografie spricht eine deutliche Sprache: Angesichts der kontinuierlichen Alterung droht ein Arbeitskräftemangel, ab ca. 2022 stagniert das Angebot. Weil sich das Rentner-Aktiven-Verhältnis deutlich verschlechtert, wird es auch schwieriger, die Sozialwerke zu finanzieren. Wenn wir weiter wachsen wollen, liegen – abgesehen von ausländischen Arbeitskräften – bei den älteren Menschen und bei den Frauen die einzigen Personalreserven. Die Arbeitgeber müssen sich auf diese Veränderungen einstellen, eine altersgerechte Personalpolitik betreiben und dies zu einer zentralen strategischen Position machen.»

***Wo sehen Sie die Hauptprobleme, weshalb Erwerbstätige im fortgeschrittenen Alter zurzeit weniger gefragt sind?***

«Das sozialversicherungsrechtliche Rentenalter wurde zur mentalen Barriere zwischen Erwerbsleben und Ruhestand. Dazu kommen weitere, nicht rational begründbare Faktoren. Es gilt aber zu bedenken, dass die Menschen heute eine bedeutend höhere Lebenserwartung und mehr Lebensqualität haben; auch gesundheitlich geht es ihnen länger besser. Deshalb braucht es auch in den Betrieben Anstrengungen, um ältere Arbeitnehmende im Arbeitsprozess zu halten, zum Beispiel mit flexibleren Arbeitszeiten, Teilzeitmodellen, sukzessivem Rückzug, dem Abgeben von belastenden Aufgaben etc.»

***Gibt es auch Vorteile, mit denen nicht mehr ganz Junge punkten können?***

«Wenn die Frage so gestellt ist, impliziert das, dass die Nachteile überwiegen. Verschiedene Studien zeigen aber,

dass ältere Arbeitnehmende per Saldo punkto Stärken und Schwächen nicht schlechter abschneiden als jüngere. Sie weisen vielleicht nicht mehr die gleiche physische Leistungsfähigkeit auf oder lernen nicht mehr so schnell, können dies aber durchaus kompensieren. Dank ihren Erfahrungen und ihren breiten Kenntnissen vermeiden sie Umwege, haben sie oft höhere Sozialkompetenzen, arbeiten sie effizienter, zielgerichteter, genauer. Man sollte sich also lösen vom Schema Alt/Jung und vielmehr die Stärken und Schwächen in die Waagschale werfen und Personen aufgrund ihrer Kompetenzen einsetzen. Ältere Arbeitnehmende können für Unternehmen sogar einen Wettbewerbsvorteil darstellen. So bevorzugt zum Beispiel ein nicht mehr ganz junges Kundensegment Ansprechpersonen, mit denen es altersmässig auf Augenhöhe ist.»

***Lässt sich überhaupt ermitteln, wann die sogenannte «Altersguillotine» fällt?***

«Es ist ein grosser Fehler, wenn man absolute Altersgrenzen setzt. Wir müssen uns wegbewegen von der Einteilung in Erwerbsleben und Ruhestand anhand des Rentenalters. Stattdessen brauchen wir ein System mit verschiedenen Variablen, bei dem sowohl Arbeitnehmende wie Arbeitgeber das Optimum für sich herausholen können. Um das zu erreichen, sind beide Seiten gefordert, beide müssen sich fit halten. Wenn ein Arbeitgeber das gut macht, zum Beispiel mit einem guten Altersmix in den Teams, Weiterbildung oder Gesundheitserhaltung, Belastungsreduktion durch den Einsatz von Hilfsmitteln, kann er das vorhandene Potenzial weit besser nutzen. Ich glaube, dass in Zukunft jene Unternehmen zu den Gewinnern gehören, die ihr Hu-



mankaptial pflegen und optimal einsetzen. Selbstverständlich müssen auch die Arbeitnehmenden ihren Teil dazu beitragen.»

**Was braucht es Ihrer Meinung nach, um Arbeitgebende zum Umdenken zu bewegen?**

«Nicht nur die Arbeitgeber müssen umdenken. Die Arbeitnehmenden und die gesamte Gesellschaft sind gleichermaßen an diesem Prozess beteiligt. Es braucht einen Mentalitätswandel, eine differenzierte Sichtweise, damit wir uns von den herrschenden Vorurteilen und ihrer Fehlsteuerung lösen können.»

„**Arbeitgeber müssen künftig eine altersgerechte Personalpolitik betreiben.**“

**Hat Ihr Verband diesbezüglich schon Schritte unternommen?**

«Wir plädieren schon seit Jahren für den Einsatz der älteren Arbeitnehmenden und thematisieren schon lange die Herausforderungen der demografischen Entwicklung. Vor fünf Jahren haben wir eine Altersstrategie verfasst, in der wir Empfehlungen für eine zeitgemässe Alterspolitik und ihre Umsetzung in den Betrieben

formulieren. Nach meiner Auffassung geht der Prozess aber immer noch zu langsam vorwärts. Ich habe den Eindruck, dass unsere Appelle, Warnungen und Anregungen noch nicht überall durchgedrungen sind. Die Arbeitgeber müssen die unternehmensstrategische Bedeutung des Themas noch stärker realisieren.»

**Bestehen politische Möglichkeiten, um die Situation zu ändern?**

«Die Politik hat die Aufgabe, die demografische Herausforderung generell zum Thema zu machen sowie darauf ausgerichtete Rahmenbedingungen und Anreize zu definieren, ohne gleich regulierend in die

Unternehmungen einzugreifen. Bei der 2. Säule wurde mit den 2011 in Kraft getretenen «Massnahmen für ältere Arbeitnehmende» ein erster Schritt gemacht. Bei der AHV muss das Thema in der bevorstehenden 12. Revision aufgenommen werden, und auch in anderen Sozialversicherungen sind einschlägige Anpassungen nötig. Überall muss die Stossrichtung heissen: weg von der Fixierung auf ein absolutes Rentenalter.»

INSERAT



Kurt Aeschbacher



Ueli Mäder



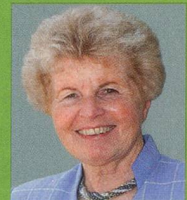
Daniel Lampart



Beatrice Tschanz



Thomas Daum



Vreni Spoerry

## Alt sind nur die Anderen - Wenn fit sein zur Pflicht wird

Eine Gesprächsrunde zu Fragen des modernen Altersbildes, der Auswirkungen des demografischen Wandels und der Innovationsfähigkeit einer zunehmend alternden Gesellschaft

**Montag, 11. Juni 2012, 17.00 bis 19.30 Uhr, KKL Luzern, Konzertsaal**

**Gesprächsteilnehmende**

**Ueli Mäder**, Prof. Dr. Konfliktanalytiker und Soziologe Uni Basel  
**Daniel Lampart**, Dr. Chefökonom Schweiz. Gewerkschaftsbund  
**Beatrice Tschanz**, Unternehmerin und Kommunikationsberaterin  
**Thomas Daum**, Direktor Schweiz. Arbeitgeberverband  
**Vreni Spoerry**, ehemalige National- und Ständerätin

**Moderation**

**Kurt Aeschbacher**

**Musik**

**Big Band Hochschule Luzern**

**Eintritt: Fr. 25.--**

Ihre Eintrittskarte (nummerierte Sitzplätze) erhalten Sie beim KKL Luzern, Tel. 041 226 77 77, E-Mail: [kartenverkauf@kkk-luzern.ch](mailto:kartenverkauf@kkk-luzern.ch).  
**Öffnungszeiten:** Montag bis Freitag, 13.00 bis 18.30 Uhr, Samstag/Sonntag 10.00 bis 17.00 Uhr. Während der laufenden Veranstaltung ist kein Einlass möglich. Telefonisch reservierte Eintrittskarten müssen bis Freitag, 25. Mai 2012 an der KKL-Kasse abgeholt werden.

**Veranstalter:**

club/sixtysix

PRO  
SENECTUTE  
KANTON LUZERN

**Medienpartner:**

ANZEIGER  
LUZERN

ZEITLUPE

**Sponsoren:**

UBS

SCHMID  
Ideen verwirklichen

Tertianum