

Zeitschrift: Zenit
Herausgeber: Pro Senectute Kanton Luzern
Band: - (2012)
Heft: 4

Artikel: Umdenken und neue Lösungen sind gefragt
Autor: Fischer, Monika / Cranach, Mario von
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-820776>

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>

Umdenken und

Der emeritierte Professor Mario von Cranach plädiert für einen guten Generationenmix und individuell angepasste Arbeitsverhältnisse für ältere Arbeitnehmende in den Unternehmen.

INTERVIEW: MONIKA FISCHER

Sie sind Initiant und ehemaliger Präsident des Netzwerks für eine sozial verantwortliche Wirtschaft. Was ist darunter zu verstehen?

Mario von Cranach: Wir versuchen zu erreichen, dass die Unternehmen nicht nur ökonomischen Interessen dienen, sondern auch ihre soziale Verantwortung wahrnehmen und alle weiteren Bedürfnisse der Gesellschaft berücksichtigen.

Sie haben geschrieben, die (Weiter-)Beschäftigung älterer Mitarbeitender ergebe sich aus der gegenseitigen Loyalität und geschehe zum Nutzen des Unternehmens.

Wenn von einem Arbeitnehmer erwartet wird, dass er sich voll für das Unternehmen einsetzt, darf man auch erwarten, dass dieses sich ebenfalls gut um seine älteren Mitarbeiter, ich denke da an die Altersgruppe ab 60, kümmert. Bei KMU ist das meist selbstverständlich. In einem Grossunternehmen mit der grossen Distanz zwischen Basis und Kader ist die Situation anders. Verantwortungsloses Handeln des Topkaders wie z.B. Massenentlassungen schädigt jedoch den Ruf einer Firma. Dieser ist nur schwer wieder herzustellen.

Sie plädieren für einen guten Generationenmix von jungen und älteren Mitarbeitenden.

Durch eine gute Durchmischung kommen einem Unternehmen die verschiedenen Erfahrungen und Kapazitäten zugute. Jüngere Arbeitnehmer sind zum Beispiel häufig besser ausgebildet, gesünder, belastbarer und fin-

Mario von Cranach, 1931, studierte Rechtswissenschaften und Psychologie und war zwischen 1971 und 1996 Professor für Psychologie an der Universität Bern. Er initiierte und präsidierte das «Netzwerk für eine sozial verantwortliche Wirtschaft NSW/RSE» und den Verein kontrapunkt, für die er sich auch heute noch als Vorstandsmitglied freiwillig engagiert. www.nsw-rse.ch

Foto: Peter Lauth

neue Lösungen sind gefragt

den sich mit der modernen Technik besser zurecht. Ältere Menschen dagegen haben mehr Erfahrung und wiederholen meistens die gleichen Fehler nicht. Dies kann bei anspruchsvollen Aufgaben ein Vorteil sein. Es ist allerdings eine wichtige Führungsaufgabe, dass innerhalb eines Unternehmens die Zusammenarbeit und Kommunikation gut klappt.

Was müssen Unternehmen berücksichtigen, wenn sie ältere Arbeitnehmer beschäftigen?

Eine allgemeingültige Antwort ist nicht möglich, nimmt doch mit dem Alter die Streuung der geistigen und körperlichen Fähigkeiten zu. Die Leistungsfähigkeit ist abhängig von Beruf, Gesundheit, Lebensverhältnissen. So können wir nicht verlangen, dass ein Bauarbeiter erst mit 67 in Rente geht. Manches, das älteren Arbeitnehmern Schwierigkeiten macht, kann heute durch die Technik gelöst werden, zum Beispiel das Heben eines schweren Gewichtes. Auch Stressfaktoren wie Lärm, Temperatur, Beleuchtung können gering gehalten werden. Doch sollte die Sorge für die älteren Mitarbeitenden beginnen, wenn diese noch jung sind.

Was heisst das für das Unternehmen?

Es muss neben der Technik auch in die Weiterbildung, die Gesundheit, und Lebensführung der Mitarbeitenden investieren. Natürlich liegt es auch in der Verantwortung des Arbeitnehmers, seine Arbeitskraft durch Weiterbildung und Sorge für die Gesundheit für das Unternehmen zu erhalten. Es ist schade, wenn Betriebe gut ausgebildete und erfahrene Fachkräfte verlieren, wenn diese mit zunehmendem Alter den Anforderungen nicht mehr gewachsen sind und immer mehr Arbeitnehmer aus dem Ausland importiert werden müssen.

Sehen Sie eine Lösung für einen anderen Umgang mit älteren Arbeitnehmern?

Wenn der Arbeitnehmer den Eindruck hat, dass er es nicht mehr schafft und die verlangte Leistung nicht mehr bringt, kann es sinnvoll sein, das Arbeitsverhältnis zu verändern und damit einer ständigen Überforderungssituation vorzubeugen. Das kann durch eine weniger anspruchsvolle Funktion, ein reduziertes Pensum oder eine

Reduktion der Arbeitsziele geschehen. Ich plädiere dafür, dass die Unternehmen ihre Leute so gut kennen, dass sie sehen, wann es Zeit ist, etwas zu ändern, und es dank einer guten Unternehmenskultur schaffen, eine Veränderung der Funktion ohne Wertung durchzuführen. Allerdings muss auch der Lohn entsprechend der Leistung angepasst werden. Es ist nicht einzusehen, warum ein Arbeitnehmer immer teurer wird, wenn die Leistung nicht mehr ansteigt. Diesbezüglich muss ein Umdenken auch in der Politik stattfinden.

Mit solchen Lösungen könnte auch der Übergang ins Rentenalter sanfter gestaltet werden...

Ein gleitender Übergang, der flexibel auf die Bedürfnisse der einzelnen Person reagiert, wäre ideal. Mit einem 6-Stunden-Tag können auch ältere Arbeitnehmer in bestimmten Berufen bei Bedarf bis 67 durchhalten.

Sie plädieren also für ein höheres Rentenalter?

Es macht keinen Sinn, das Rentenalter heraufzusetzen, wenn die dazugehörigen Arbeitsplätze fehlen. So werden die Leute nur früher in die soziale Abhängigkeit geschickt.

Haben ältere Arbeitnehmer angesichts der demografischen Entwicklung künftig bessere Beschäftigungschancen?

Das hängt davon ab, ob die Wirtschaft überzeugt werden kann, dass sie in sozial verantwortliche Unternehmen investieren muss. Die Idee, dass Unternehmen nur dazu da sind, den Gewinn zu maximieren, hat sich nicht bewährt und führt von einer Krise in die andere. Wir brauchen eine Gesellschaft und Unternehmen, die das Ganze sehen und für alle da sind.

Sie sind 81 Jahre alt. Was bedeutet für Sie Arbeit heute?

Jede Arbeit hat ihre angenehmen und unangenehmen Seiten. In meinem Alter sollen die angenehmen Seiten überwiegen. Ich engagiere mich weiterhin im Vorstand des Netzwerkes für eine sozial verantwortliche Wirtschaft, unter anderem mit der Leitung und dem Fundraising für das Jugendprojekt LIFT. Ich mache noch das, was ich einigermaßen kann, was mir Spass macht und was ich sinnvoll finde. Doch achte ich angesichts meiner körperlichen Grenzen darauf, nicht zu viel zu arbeiten.

„Es macht keinen Sinn, das Rentenalter zu erhöhen, wenn keine passenden Arbeitsplätze da sind.“