

Zeitschrift: Zeitlupe : für Menschen mit Lebenserfahrung
Herausgeber: Pro Senectute Schweiz
Band: 83 (2005)
Heft: 7-8

Artikel: Interview Peter Hasler : "die ältere Generation wird immer wichtiger"
Autor: Honegger, Annegret / Hasler, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-725165>

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: 30.01.2026

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

Kaum zu glauben

«Die ältere Generation wird immer wichtiger»

Der Schweizerische Arbeitgeberverband ist einer der drei Spitzenverbände der Wirtschaft unseres Landes. Sein Direktor Peter Hasler ist in Politik und Wirtschaft bekannt als einer, der etwas zu sagen hat. Dies gilt auch für das Thema Arbeit und Älterwerden.

VON ANNEGRET HONEGGER
MIT BILDERN VON GERRY EBNER

2005 will der Arbeitgeberverband eine «Altersstrategie» entwickeln. Warum? Unsere Gesellschaft wandelt sich von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Das Bild der harten körperlichen Arbeit, die den Menschen verbraucht, ist überholt. Im Computerzeitalter mischen sich Arbeit und Freizeit. Auch zu Hause hat man Zugriff auf Internet und Mails. Die physische Verfassung spielt somit nur noch für eine Minderheit eine Rolle. Was zählt, ist die geistige Leistungsfähigkeit – und die ist keine Frage des Alters, sondern des Trainings. Das ist wissenschaftlich erwiesen und soll hier ganz deutlich gesagt werden.

Ältere Arbeitnehmende werden also wieder interessant? Genau. Das Alter ist auf dem Arbeitsmarkt kein Nachteil mehr. Im Gegenteil: Ältere Menschen haben meist eine gute Work-Life-Balance, also ein gesundes Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Denn sie haben viele Probleme bereits hinter sich, mit denen sich die Jüngeren noch herumschlagen. Unser Schluss ist ökonomisch logisch: Auf der einen Seite sind die Arbeitnehmenden länger leistungsfähig – auf der anderen Seite werden wir ungefähr 2010 einen Arbeitskräfte mangel haben, weil weniger Junge nachrücken. Auch politisch macht es Sinn, länger zu arbeiten: Uns fehlen die Finanzen, um die Renten zu bezahlen.

Was beinhaltet Ihre Altersstrategie? Wir müssen diskutieren, wie und wie lange ältere Menschen arbeiten sollen. Aber das

muss eingebettet in eine Strategie geschehen, die alle Bereiche umfasst: Beruf, Privatleben, Einkommen, Sozialversicherungen. Neue Arbeitsformen müssen entstehen, Teilzeitmodelle für die späteren Erwerbsjahre, flexible Pensionierungs formen und eine gerechtere Lohnpolitik.

Sie propagieren ein Umdenken. Ja, und zwar auf beiden Seiten, beim Arbeitgeber und beim Arbeitnehmer. Viele Arbeitnehmende denken immer noch: Arbeit macht krank. Je weniger man davon hat, desto besser. Das ist verheerend. Denn Arbeit ist ein erfüllendes, sinnstiftendes Tun. Man wird gebraucht, schafft etwas Bleibendes und geht abends zufrieden heim.

Viele erleben ihre Arbeit aber als wenig beglückend. Vor allem psychisch sind immer mehr Menschen überfordert, quer durch alle Altersgruppen. Doch was sich am Arbeitsplatz zeigt, sind zunehmend private Probleme. Denn auch die Gesellschaft fordert die Menschen. Sie verlangt, dass alle jung, schön, erfolgreich und glücklich verheiratet sind, zwei nette Kinder haben und zweimal im Jahr in die Ferien fahren. Dieses Ideal belastet viele Leute. Wer keine Freundin, kein Auto und keine Karriere hat, hat ein Problem.

Der berufliche Druck ist also nur ein Element? Ich möchte diesen nicht unterschätzen. Aber auch deshalb soll es nach unseren Plänen bezüglich der späten Erwerbsjahre nicht bloss weitergehen wie gehabt, einfach bis 67 oder siebzig. Sinnvoller ist, sich um sechzig zu überlegen, wie man weiterarbeiten möchte. Fantasien

zu entwickeln, neue Modelle auszuprobieren. Das Arbeitsverhältnis wird in Zukunft nicht mit 65 aufgelöst, sondern irgendwann zwischen sechzig und siebzig. So, wie heute Mitarbeitende auf die Pensionierung vorbereitet werden, sollte man sie beraten, wie sie weiterhin berufstätig bleiben könnten. Etwa in einer Teilzeit-, Beratungs- oder «Feuerwehr»-Funktion.

Reden wir da nicht bloss von besser Qualifizierten, die sich das leisten können? Einverstanden. Aber wir werden ja immer mehr zu einer Gesellschaft von besser Qualifizierten. Zudem wird sich dank der zunehmenden Erbgänge und der zweiten Säule die Situation von weiten Bevölkerungskreisen markant verbessern. Bald sind Teilzeitmodelle für breite Kreise älterer Menschen realistisch.

Sind die Arbeitgeber an flexibleren Arbeitsverhältnissen überhaupt interessiert? Heute vielleicht noch nicht. Arbeitgeber habens am liebsten bequem: Am 3. Mai wird jemand pensioniert, und am 4. Mai fängt der Nachfolger an. Auf diese Weise geht aber ungeheuer viel Know-how verloren. Diesen Verlust könnten die Arbeitgeber ausgleichen, indem sie fantasievollere Arbeitsmodelle anbieten. Etwa dass der Vorgänger und der Nachfolger je fünfzig Prozent arbeiten und in einer Übergangszeit Jobsharing betreiben. Leider ist die Nachfrage nach Teilzeitarbeitsplätzen von Älteren heute noch grösser als das Angebot. So ein Umdenken braucht eben Zeit. Nur weils die Wirtschaft will, verändert sich eine Gesellschaft nicht von heute auf morgen. Die Angestellten müs-





sen ihre Wünsche deutlich beim Arbeitgeber anmelden.

Das klingt wohl einfacher, als es ist. Der Anfang ist schwer. Es braucht erst einmal Pioniere. Sobald etwa zwanzig bis dreißig Prozent der älteren Mitarbeitenden mitmachen, wird Teilzeitarbeit für diese Altersgruppe grossflächig möglich.

Sie sprechen von einer langfristigen Entwicklung. Können sich Firmen langfristiges Denken noch leisten oder zählt blos der Börsenkurs des morgigen Tages? Aufgepasst: An der Börse sind hierzulande nur 250 von total 350 000 bis 400 000 Firmen kotiert. Von diesem kleinen Teil hört man einfach viel mehr in den Medien. Aber Sie haben Recht: Finanzanalysten verlangen Vierteljahresabschlüsse, das ist kein strategischer Horizont. Überhaupt sind Prognosen über Jahre für Firmen viel schwieriger geworden. Mit dieser Unsicherheit muss man leben.

Wie wird dafür gesorgt, dass die Arbeitnehmenden auch die Kompetenzen, die Gesundheit und die Motivation zum Weiterarbeiten haben? Wichtig ist vor allem ständige Weiterbildung. Auch nach fünfzig sollen die Leute an verschiedenen Or-

ten einsetzbar, also multifunktional sein. Eine absolute Spezialisierung ist wenig sinnvoll. Meine Frau etwa hat neun verschiedene Ausbildungen gemacht. So etwas sollte normal werden. Angefangen hat sie als Kindergärtnerin, Skilehrerin, TCS-Hostess, dann war sie Rotkreuzhelferin, kaufmännische Angestellte, Umweltberaterin, Konsumentenberaterin ...

... wir zählen mit ... Präsidentin des Konsumentenforums, zurzeit ist sie Ernährungsberaterin. Heute verfügt sie über ein unwahrscheinliches Portefeuille an Kompetenzen und hat eine erfüllte Berufstätigkeit. Für Frauen ist das typischer als für Männer, weil sie oft nach der Kinderpause beruflich umsatteln müssen. Solche Leute – die so genannten Lebensunternehmer – kann man überall brauchen, das ist doch prima.

Welche Rolle spielt der Staat in Ihrer Strategie? Der Staat muss sich anpassen: Sozialversicherungssystem, Steuersystem, Schulsystem, Weiterbildungssystem. Altersgrenzen für Weiterbildungen müssen fallen, sonst kann Lernen nicht lebenslang sein. Ebenso sind die steigenden Prämien der zweiten Säule für Ältere zu hinterfragen und die Dienstalterszulagen

abzuschaffen. Dies diskriminiert die Älteren auf dem Arbeitsmarkt.

Die Älteren müssten also ein Opfer bringen? Die Welt von morgen erfordert nun einmal Opfer. Mit einem starken, anhaltenden Wirtschaftswachstum können wir nicht rechnen. Eher mit dem Gegenteil. Die ältere Generation muss lernen, dass der Lohn auch sinken kann und dass das kein Problem ist. Denn die Kinder sind ausgeflogen, und man hat wieder mehr Geld für sich selbst zur Verfügung.

Die Schweizer Wirtschaft liege auf der Intensivstation, sagten Sie neulich. Das ist so. Es herrscht Reformstau, die Politik ist blockiert, die Sozialversicherungen und die Steuern wachsen uns über den

Mir kommt es vor, als ob wir in einem Zug sässen: perfekt ausgerüstet – aber wir fahren nicht oder nur langsam.

Kopf, und unser Ausbildungsstand ist schlecht. Auch das ungeklärte Verhältnis zu Europa hemmt die Wirtschaft. Wir sind seit den 1970er-Jahren im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich gewachsen. Da ist doch klar, dass wir irgendwann im Mittelfeld landen.

Trotzdem hören wir von hohen Gewinnen der Unternehmen, von Rekordlöhnen der Manager. Da versteht man doch die Welt nicht mehr. Dieses Gefühl kann ich gut nachvollziehen. Für das Empfinden des Volkes ist das ganz klar störend. Doch die hohen Löhne muss man relativieren. Die obersten Managerlöhne machen mit 170 Millionen pro Jahr bei einer totalen Lohnsumme von 230 Milliarden in der Schweiz nur einen winzigen Bruchteil aus. Wovon zudem ein Grossteil an die Steuern geht und somit wieder allen zugute kommt. Bei den Gewinnen hingegen müssen wir klar sagen: Die können gar nicht hoch genug sein. Je mehr Gewinn, desto besser geht es allen. Eine Firma, der es gut geht, kann gute Arbeitsbedingungen bieten, gute Löhne zahlen, was wiederum mehr Steuern und mehr Konsum gibt.

Viele haben das Vertrauen in die Wirtschaft verloren. Das ist eine bedauerliche

Entwicklung. Ökonomie kann brutal sein. So kann es ökonomisch logisch sein, dass gleichzeitig ein Rekordgewinn und ein paar tausend Entlassungen verkündet werden. Aber für die Menschen passt das nicht zusammen. Wir können nur appellieren und durchblicken lassen, dass wir diese Entwicklung nicht erfreulich finden.

Wie würden Sie die Wirtschaft «heilen»? Die Grundlagen für eine Reform sind da, aber es fehlen wichtige Schritte: Der Binnenmarktwettbewerb muss gestärkt, die zu hohen Preise müssen gesenkt, die Steuern und Sozialversicherungskosten – vorsichtig ausgedrückt – stabilisiert werden. Mir kommt es vor, als ob wir in einem Zug sässen: perfekt ausgerüstet – aber wir fahren nicht oder nur langsam. Und nebenan brausen die Schnellzüge der anderen Länder an uns vorbei.

Wichtig ist Ihnen die Sozialpartnerschaft. Zum Erfolg der Wirtschaft gehört ganz klar die Sozialpartnerschaft. Wer Krieg mit den Gewerkschaften in Kauf nimmt, hat schlicht nicht begriffen, worum es geht. Die Wirtschaft besteht nicht nur aus den Arbeitgebern, wie viele meinen, sondern auch aus den Arbeitnehmern.

Viele Jugendliche finden keine Stelle. Beunruhigt Sie das? Das ist tatsächlich schwierig. Wir hoffen, dass sich das Problem durch die Bevölkerungsentwicklung bis 2008 entschärft. Bis dahin müssen wir durchhalten und die Jungen so weit wie möglich beschäftigen, auch mit Unterstützungsprogrammen. Wenn die Wirtschaft allerdings noch schlechter läuft und sich die Jugendarbeitslosigkeit zum bleibenden Problem wandelt, ist das dramatisch. Junge Leute brauchen eine Perspektive. Wenn sich ein Junger hundertmal bewirbt und niemand gibt ihm eine Chance, ist das eine deprimierende Erfahrung fürs Leben. Ältere Menschen haben bereits etwas geleistet und erlebt und sind nicht mehr so leicht aus der Bahn zu werfen.

Definieren Sie sich persönlich stark über Ihre Arbeit? Sicher. Mein Beruf dominiert mein Leben. In meinem Kopf arbeitet es eigentlich immer, vom Aufwachen bis zum Einschlafen. Auch dann, wenn ich jogge oder mountainbike. Da kann ich am besten denken. Mit anderen Worten:

Arbeit und Freizeit sind bei mir völlig vermischt. Die Frage, die Sie mir eigentlich stellen müssen, ist: Haben Sie keine Angst davor, ohne Ihren Beruf in ein Loch zu fallen?

Und? Angst habe ich nicht, aber es ist mir ein echtes Anliegen, dieses Problem in den Griff zu bekommen. Mir ist klar: Wenn ich hier aufhöre, bin ich von heute auf morgen nicht mehr gefragt. Kein Mensch ruft mehr an und sagt: Ihre Meinung ist wichtig. Manager neigen ja dazu zu denken, sie seien als Person so wichtig. Dabei ist bloss ihre Funktion gefragt. Ob ich ein bisschen dümmler oder gescheiter rede – heute schalten die Journalisten ihre Tonbänder ein und schreiben mit. Nach meiner Pensionierung aber wird mein Nachfolger interviewt, auch wenn ich vielleicht etwas viel intelligenteres gesagt hätte.

Wie planen Sie denn Ihren Rückzug aus dem Beruf? Ich plane genau das, was wir in unserer Altersstrategie propagieren: einen Teilausstieg aus dem Erwerbsleben. Natürlich nicht in meinem jetzigen Amt, denn das ist ein 100-Prozent-Job. Irgendwann zwischen sechzig und 65 kommt diese Umstellung. Mein Traum ist es, teils bezahlte Tätigkeiten auszuüben, teils meine Freizeit zu geniessen, teils Freiwilligenarbeit zu leisten. In vielen Vereinen zeigt sich ja, dass man fast niemanden mehr für freiwillige Ämter findet. Im Musikverband, wo ich Saxofon spiele, fehlten gleich zwei Vorstandsmitglieder: Also bin ich eingesprungen. Solche Dinge mache ich später vermehrt; aus Verantwortungsgefühl, aber auch zum Spass.

PETER HASLER

Peter Hasler (59) ist Doktor des Rechts und seit zwölf Jahren Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes (SAV, im Internet zu finden unter www.arbeitgeber.ch). Der SAV, der Schweizerische Gewerbeverband und economiesuisse gelten als mächtigste Wirtschaftsverbände in der Schweiz. Peter Hasler ist Mitglied der Freisinnig-Demokratischen Partei (FDP). Peter Hasler wohnt in Grüt im Zürcher Oberland, ist seit 35 Jahren verheiratet, hat zwei erwachsene Söhne, einen Hund und ein Elektromobil.

Hinter unserer Strategie kann ich persönlich voll stehen.

Mühe macht Ihnen, dass persönliche Angriffe zunehmen. Früher hat man unterschieden: hart in der Sache, aber menschlich sauber. Vorschläge darf und soll man kritisieren oder gar abqualifizieren, Menschen nicht. Da beobachte ich einen Kulturverlust, den ich vehement ablehne.

Sie beklagen mangelnden Anstand. In den letzten Jahren stelle ich einen Verfall der Sitten fest, und zwar in der Politik wie im Privaten. Der Respekt voreinander hat nachgelassen. Die Kompromissbereitschaft nimmt ab. Und der Umgang der Parteien ist rüder geworden. Dafür ist vor allem die SVP verantwortlich. Deren Strategie ist es, andere systematisch schlecht zu machen, Andersdenkende auszutragen und den Bürgern zu sagen: Ausser uns machen alle alles falsch.

Machen solche Entwicklungen Ihre Arbeit schwieriger? Eindeutig. Es stresst und belastet, wenn man so persönlich angegriffen wird. Ich bin schon zwanzig-, dreißigmal öffentlich angegriffen worden wegen Vorwürfen, die überhaupt nicht stimmten. Ich sage Ihnen: Wenn man mit Falschmeldungen im «Blick»-Aushang steht, lacht man nicht mehr über solche Schlagzeilen. Auch anonyme Post und Morddrohungen bekam ich jahrelang.

Das geht Ihnen nahe? Ja. Man kann sich schon ein bisschen panzern. Aber ohne eine gute Grundkondition hält man das nicht aus.

Wenn man Ihnen einen Zauberstab geben würde – was würden Sie verändern? Ich würde bei den Leuten gerne einen Prozess auslösen, der da heisst: Wir müssen uns einerseits mehr anstrengen, andererseits bescheidener werden. Ein dritter Wunsch wäre, dass wir wieder vermehrt zusammen anstatt aneinander vorbei leben, uns für die Gesellschaft engagieren. Es geht um kleine, alltägliche Dinge, die das Leben letztlich für alle lebenswerter machen. Zum Beispiel dass sich Nachbarn mehr als nur pro forma fragen: «Wie gehts?» Denn die Befindlichkeit eines Landes oder Volkes hängt doch von ganz anderen Faktoren ab als vom Bruttoinlandprodukt. ■