

Zeitschrift: Zeitlupe : für Menschen mit Lebenserfahrung
Herausgeber: Pro Senectute Schweiz
Band: 83 (2005)
Heft: 11

Artikel: Ein guter Mix aus Jung und Alt
Autor: Seifert, Kurt
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-726134>

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: 23.02.2026

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

Ein guter Mix aus Jung und Alt

Die Wirtschaft braucht flexible und fitte Menschen. Nicht alle können da mithalten. Was geschieht mit den weniger Leistungsfähigen?

VON KURT SEIFERT*

Die soziale Ungleichheit kehrt zurück: Heute spielen Bildung und Herkunft wieder eine grössere Rolle als in den «goldenen Jahren» der Hochkonjunktur, die vielen eine Gelegenheit zu Aufstieg und Wohlstand geboten hatten. Sozialwissenschaftler warnen vor einer zunehmenden Polarisierung der Gesellschaft – zwischen den Gewinnern der Globalisierung und einer wachsenden Zahl von Verlierern. Zu den Nutzniessern der Entwicklung gehören die beruflich gut bis sehr gut Qualifizierten: Sie müssen sich bedeutend weniger Sorgen um ihre Zukunft machen als jene, die aus eher bildungsfernen Schichten stammen und einen kleinen Schulsack mitbringen.

Von Weiterbildung profitieren derzeit vor allem Berufstätige, die bereits eine mittlere oder höhere Position innehaben. So nimmt der Graben zwischen den so genannten Leistungsträgern und den anderen, weniger Produktiven, zu. In besonderem Masse betrifft dies ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Wegen des schnellen technologischen Wandels sind die in der schulischen und beruflichen Ausbildung angeeigneten Kenntnisse in sehr viel kürzerer Zeit überholt als noch vor ein, zwei Generationen. Sie bedürfen deshalb der ständigen Auffrischung. «Lebenslanges Lernen» wird so zu einer Herausforderung, der sich die meisten Beschäftigten stellen müssen.

Arbeitswelt humanisieren

Die Voraussetzungen dafür sind allerdings unterschiedlich: Wer ein geringes «Bildungskapital» mitbringt, kann dieses Defizit in späteren Jahren nur unter erschwerten Bedingungen wettmachen. Werden die Nachteile nicht ausgeglichen, verschlechtern sich die Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Wer den wachsenden Anforderungen nicht gewachsen ist, leidet eher unter Stress und hat Mühe, damit umzugehen. Ein Alarmsignal ist die zu-

Auch die Kioskverkäuferin hat ein Anrecht darauf, sich in ihrem Beruf weiterzuentwickeln.



BILD: KEYSTONE/MARTIN RÜTSCHI

nehmende Invalidität aus Gründen einer psychischen Erkrankung. Diese Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit den rasanten Veränderungen der Wirtschaft, die seit den frühen Neunzigerjahren zu beobachten sind.

Qualitäten erkennen und fördern

Wenn verhindert werden soll, dass Menschen im Erwerbsleben vorzeitig verschleissen, muss man endlich mit einer «Humanisierung der Arbeitswelt» Ernst machen. Das heisst vor allem, jene Prozesse zu verändern, die den Arbeitenden mehr Spielraum für selbstbestimmtes Handeln bieten und wenig Lernchancen ermöglichen. Durch entsprechende Massnahmen können die beruflichen Fähigkeiten sowie das Leistungsvermögen langfristig gesichert werden.

Solche Forderungen stehen im Widerspruch zur Kurzfristigkeit der Gewinninteressen, denen viele Unternehmen verpflichtet sind. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass nur dann nachhaltig gewirtschaftet werden kann, wenn den natürlichen wie den menschlichen Ressourcen Sorge getragen wird. Dazu gehört etwa, die Qualitäten älterer Beschäftigter zu schätzen und zu fördern: Diese besitzen oft einen besseren Überblick über die Arbeitsabläufe als jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie verfü-

gen in vielen Fällen auch über grössere soziale Kompetenzen.

Manche Grossunternehmen haben Förderungsprogramme für ältere Arbeitnehmer entwickelt, doch diese wenden sich vor allem an Kaderleute. Hingegen sind Branchen, in denen alterstypische Beschäftigungsprobleme auftreten – etwa das Baugewerbe und der Detailhandel – vielfach wenig aufgeschlossen, was die Entwicklung solcher Programme angeht. Gerade in den Bereichen kommt es aber darauf an, das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter zu erhalten. In so genannten Verschleissjobs muss das Augenmerk auf eine angemessene Gesundheitsprävention im Betrieb gelegt werden.

Inzwischen haben viele Unternehmen gemerkt, dass ein guter «Generationen-Mix» wichtig ist: So können Vor- und Nachteile jüngerer wie älterer Beschäftigter besser genutzt bzw. ausgeglichen werden. Der Jugendlichkeitswahn der letzten Jahre hat auf kurzfristigen Einsatz und Erfolg gesetzt, doch eine solche Einstellung lässt sich im Arbeitsleben nicht durchhalten. Eine Wirtschaft, die dem Zusammenleben dient, wird darauf achten, dass in den Betrieben alle ihren Platz finden. ■

*Kurt Seifert ist bei Pro Senectute Schweiz für Stellungnahmen zu sozial- und gesundheitspolitischen Fragen zuständig.