

# Bye-bye, Babyboomers!



Der abstrakte demographische Wandel und seine ganz konkreten Auswirkungen.

In Kooperation mit:

**avenir suisse**

**S**eit Jahrzehnten drängen Demographen, Ökonomen und andere Sozialwissenschaftler auf Reformen der hiesigen Vorsorge- und Rentensysteme. Ohne nennenswerten Erfolg. Es wurde und wird zwar viel über den demographischen Wandel geredet – welche handfesten Auswirkungen die Überalterung der Gesellschaft aber für den einzelnen Bürger hat, ist weiterhin nur wenigen Schweizern klar.

Nun, da der lang prognostizierte Exodus der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt Realität wird, stehen Politik und Gesellschaft vor einem (in den kommenden Jahren rasant wachsenden) Berg ungelöster Probleme. Das «Bye-bye» der Babyboomergeneration, so viel ist sicher, hat Einfluss auf die Vorsorge, die intergenerationale Solidarität, aber auch auf die Demokratie, die Politik, die Wirtschaft, den Arbeitsmarkt, das Arbeitsleben und die Wissenschaft – kurz: auf unser gesamtes Zusammenleben.

Gemeinsam mit dem liberalen Think Tank Avenir Suisse (Projektleitung: Daniel Müller-Jentsch) geht der «Schweizer Monat» in dieser Sonderpublikation den konkreten Folgen des demographischen Wandels nach. Klar ist: für die Alterskohorten, aus denen sich unsere Redaktion (Durchschnittsalter: 34) zusammensetzt, bedeutet er: mehr Umverteilung, mehr Verteilungskämpfe, rasant steigende Kosten, längeres Arbeiten, weniger Mitbestimmung, weniger Freiheit. Jedenfalls, sofern nichts getan wird. Und was bedeutet er für Sie?

Finden Sie es auf den kommenden Seiten heraus!

Erhellende Lektüre wünschen

Michael Wiederstein  
Chefredaktor Schweizer Monat

Peter Grünenfelder  
Direktor Avenir Suisse

# Inhalt

Vermächtnis einer Generation:

*Peter Grünenfelder und Daniel Müller-Jentsch*

- 1 **Es wird ernst mit dem demographischen Wandel!**

*Michael Wiederstein und Daniel Müller-Jentsch treffen Michael Hermann*

- 2 **«Alles war politisch: die Jeans, der Rock'n'Roll und natürlich auch die Sexualität»**

Absehbare Herausforderungen:

*Marco Salvi*

- 3 **Knappheit oder Überfluss?**

*Jérôme Cosandey*

- 4 **Revision des Generationenvertrags**

*Patrik Schellenbauer*

- 5 **Kampf um den urbanen Wohnraum**

Was folgt:

*Thomas Held*

- 6 **Die Abschiedsverweigerer**

*Rudolf Wehrli*

- 7 **Nicht auf Kosten der Jungen!**

*Adolf Muschg*

- 8 **Die Netzwerkler**

*Lino Guzzella*

- 9 **So gelingt der Wissenstransfer**

*Salomè Vogt*

- 10 **Das grosse Missverständnis**

# 1 Es wird ernst mit dem demographischen Wandel!

Die grosse Pensionierungswelle der geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge zwischen 1945 und 1964 hat begonnen. Mit der Verabschiedung der Babyboomer aus dem aktiven Arbeitsleben tritt der gesellschaftliche Alterungsprozess in seine entscheidende Phase.

von Peter Grünenfelder und Daniel Müller-Jentsch

Demographie – war da nicht was? Seit Jahren wird vor den Folgen des demographischen Wandels gewarnt: Überalterung der Bevölkerung, Überlastung des Rentensystems, Fachkräftemangel, sinkende Steuereinnahmen, zurückgehende Innovationsdynamik, schwindende Wachstumskräfte. Aber von all dem war im Alltag wenig zu spüren und entsprechend abstrakt blieb die Sorge über die Vergreisung der Gesellschaft. In der Tat befanden wir uns bislang in der «Latenzphase» des demographischen Wandels. Diese geht nun zu Ende. Fortan werden die Folgen des Alterungsprozesses zunehmend spürbar. Wir stehen an der Schwelle einer grossen Pensionierungswelle – jener der Babyboomer.

Die demographische Entwicklung von Gesellschaften ist ein schleichender Prozess und manche Ereignisse, die ein bis zwei Generationen zurückliegen, haben oft weitreichende Auswirkungen im Hier und Jetzt. Zu diesen gehört der «Babyboom» infolge des Wirtschaftsaufschwungs nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs: Ab den 1940er Jahren erlebte die Schweiz einen rasanten Anstieg der Geburtenraten, der in zwei Wellen verlief und 1964 seinen Zenit erreichte (siehe Grafik 1). Dann wurde die «Antibabypille» erfunden und mit ihr kam der «Pillenknicke»: Die Geburtenrate fiel kontinuierlich, bis sie sich Mitte der 1970er Jahre auf niedrigem Niveau stabilisierte. Dieses demographische Muster teilt die Schweiz mit den meisten Ländern der westlichen Welt, mit gewissen Unterschieden. So setzte etwa in den USA der Kindersegen direkt nach Kriegsende ein, während stark zerstörte Länder wie Deutschland zunächst einmal mit dem Wiederaufbau beschäftigt waren. In Frankreich hingegen fiel der langfristige Geburtenrückgang nach dem Pillenknicke weniger dramatisch aus.

## Mit den Babyboomern altert die Gesellschaft

Die Babyboomer entfalteteten über die Jahrzehnte einen prägenden Einfluss auf die Gesellschafts- und Wirtschaftsstruktur – zum einen aufgrund ihrer grossen Zahl, zum anderen, weil sie eine vergleichsweise homogene Generation sind. In den verschiedenen Phasen ihres Lebenszyklus prägt die Generation der Babyboomer die Gesellschaft auf unterschiedliche Weise. Jetzt, da sie in die Jahre kommt, altert mit ihr die gesamte Gesellschaft.

---

### Peter Grünenfelder

ist Direktor von Avenir Suisse.

---

### Daniel Müller-Jentsch

ist Ökonom und Senior Fellow von Avenir Suisse.

Bevor die sich daraus ergebenden Folgen und Probleme beschrieben werden, sollte zwischen zwei verschiedenen Abgrenzungen der Babyboomerjahrgänge unterschieden werden. Gemäss gängiger Definitionen zählen zu den Babyboomern die Geburtsjahrgänge 1945 (Ende des Zweiten Weltkriegs) bis 1964 (als der Höchststand der Geburten erreicht wurde und der Pillenknicke einsetzte). Von nun an gehen jährlich immer geburtenstärkere Jahrgänge in Rente – bis 2030 wird die Zahl der Neurentner Jahr für Jahr weiter steigen. Bereits 2016 sind erstmals mehr inländische Arbeitskräfte aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden als nachgerückt. Es wird also ernst mit dem demographischen Wandel.

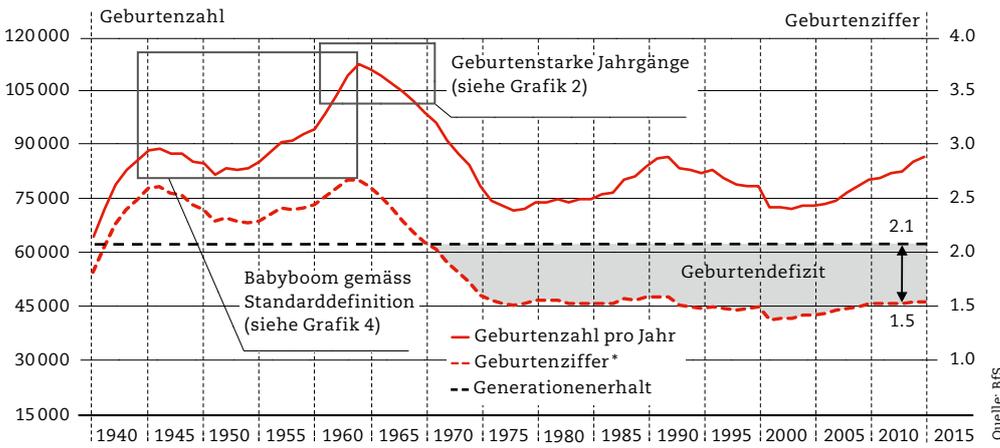
Eine sinnvollere (wenn auch unübliche) Abgrenzung der Babyboomer-Generation wären die zehn geburtenstarken Jahrgänge vor und nach dem Pillenknicke (1961–1971). Der Alterungsprozess wird in Grafik 2 anhand dieser Jahrgänge dargestellt. Besonders heikel wird es aus gesellschaftlicher Sicht, wenn diese Jahrgänge das Rentenalter erreichen bzw. ein Alter, in dem viele pflegebedürftig werden (ca. 80 Jahre). Diese Schwellenjahre sind in der Grafik markiert.

## Die Folgen sind in allen Bereichen spürbar

Mit dem Eintritt der Babyboomerjahrgänge in das Rentenalter beginnt nun gewissermassen die heisse Phase des demographischen Wandels. Diese hat weitreichende Konsequenzen – insbesondere auch auf das wirtschaftliche Wohlergehen unseres Landes. Was bedeutet das konkret?

*Rentensystem:* Durch die Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge wächst das Heer der Rentenempfänger, während die Zahl der Beitragszahler abnimmt. Auch in den anderen Sozialwerken sorgt das Ungleichgewicht zwischen den erwarteten Leistungen und ihrer Finanzierung für erhöhten Druck.

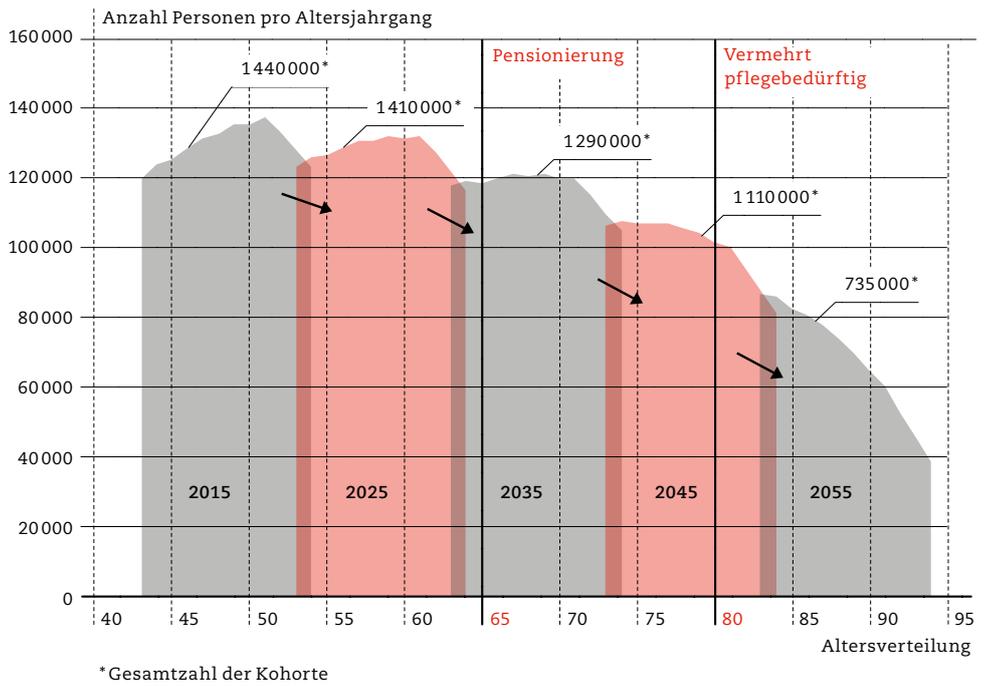
**Grafik 1:** Entwicklung der Geburtenzahl und Geburtenziffer (1940 – 2015)



In den 1940er Jahren kam es in der Schweiz zu einem ersten markanten Anstieg der Geburtenzahlen, gefolgt von einem zweiten Schub ab den frühen 1950er Jahren (rote Kurve). Die Kinder dieser Geburtsjahrgänge werden der Babyboomer-Generation zugeordnet. 1964 kam der «Pillenknick», und die Geburtenrate sank kontinuierlich für die nächsten 15 Jahre, um sich danach auf niedrigerem Niveau zu stabilisieren. Ab den 1970er Jahren fiel die Geburtenziffer unter den Wert von 2,1, der für eine konstante Bevölkerungszahl notwendig ist. Seit vielen Jahren liegt die Geburtenziffer mit ca. 1,5 Kindern pro Frau fast ein Drittel tiefer als der Wert 2,1, d.h. künftige Generationen der einheimischen Bevölkerung sind (ohne Zuwanderung) um ein Drittel kleiner als die ihrer Eltern.

\*Laut der Definition des BFS entspricht die zusammengefasste Geburtenziffer der durchschnittlichen Anzahl Kinder, die eine Frau im Verlauf ihres Lebens zur Welt bringen würde, wenn die altersspezifischen Fruchtbarkeitsziffern eines bestimmten Kalenderjahres zukünftig konstant bleiben würden.

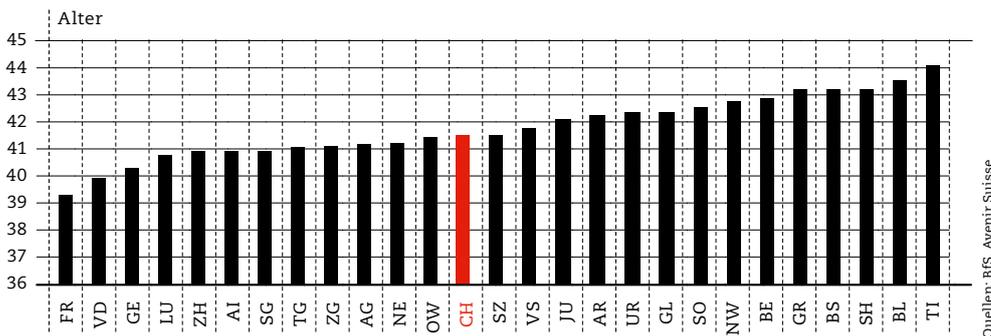
**Grafik 2:** Kohorte der 10 geburtenstärksten Jahrgänge und ihr Alterungsprozess



Die Spitze der Fertilität nach dem Zweiten Weltkrieg bilden die zehn geburtenstärksten Jahrgänge zwischen 1961 und 1971. Die Grafik zeigt deren Alterungsprozess im Zehnjahresabstand zwischen 2015 und 2055. Während sie altern (= Verschiebung der Altersverteilung nach rechts), nimmt ihre Anzahl durch Todesfälle kontinuierlich ab (= Abflachung der Verteilungskurve) – von ca. 1,4 Mio. (2015) auf ca. 0,7 Mio. (2055). Besonders folgenreich wird dieser Alterungsprozess bei Überschreitung des Pensionierungsalters (65 Jahre) sowie bei Erreichung der Altersgrenze, an der sich die Zahl der Pflegebedürftigen markant erhöht (ca. 80 Jahre).

Quelle: BFS 2014 (SAKE, Selbsterklärung)

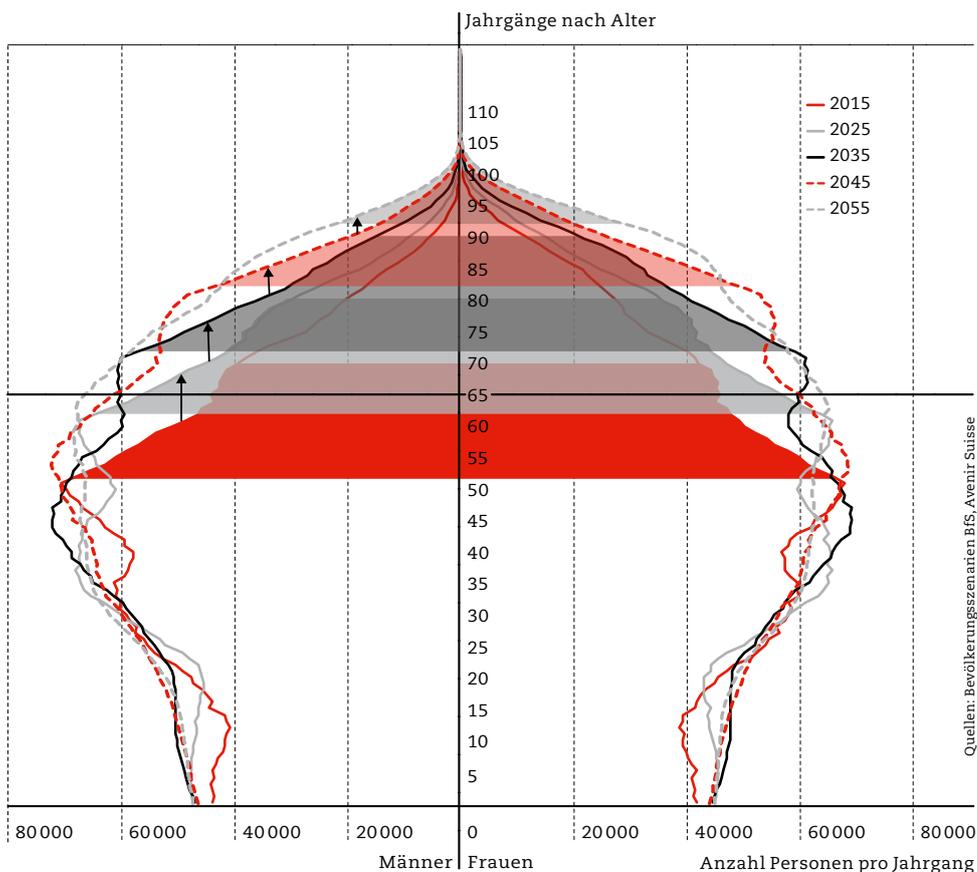
**Grafik 3:** Durchschnittsalter der Bevölkerung nach Kanton (2015)



Das durchschnittliche Alter der Schweizer Bevölkerung lag im Jahre 2015 bei 41,5 Jahren. Der entsprechende Wert auf kantonaler Ebene variiert stark: Zwischen dem jüngsten Kanton Freiburg (39 Jahre) und dem ältesten Kanton Tessin (44 Jahre) liegen beachtliche 5 Jahre. Diese Diskrepanz ist überwiegend auf internationale und Binnenmigration zurückzuführen. Durch Wanderungsbewegungen entstehen demographische Gewinner- und Verliererregionen.

Quellen: BFS, Avenir Suisse

**Grafik 4:** Babyboomer\* innerhalb der Alterspyramide im Zeitverlauf



Die Alterspyramide stellt den Altersaufbau der Gesamtbevölkerung dar. Für jedes Alter (gezählt von unten nach oben) wird die Zahl von Männern (linke Hälfte) und Frauen (rechte Hälfte) angezeigt. Früher, als die Geburtenraten noch höher waren, entsprach der Altersaufbau einer Pyramide. Durch den demographischen Wandel jedoch verschiebt sich die Geometrie des Altersaufbaus.

Die geburtenstärksten Jahrgänge der Babyboomperiode bilden heute den Bauch der Alterspyramide, die inzwischen mehr die Form einer Amphore hat. Im Zeitverlauf altert die 1945–1964 geborene Babyboomergeneration, wodurch sich ihre Jahrgänge innerhalb der Alterspyramide nach oben verschieben. Diese Verschiebung ist ersichtlich in der Grafik.

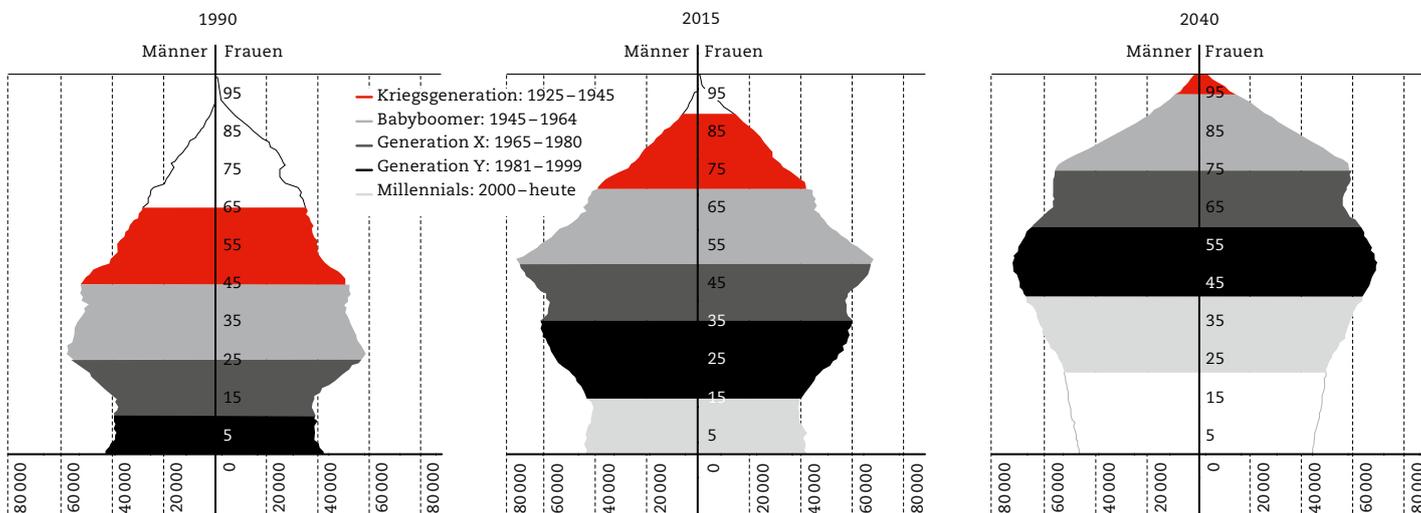
Im Jahr 2015 waren die Babyboomer zwischen 51 und 70 Jahre alt, während sie im Jahr 2055 zwischen 91 und 110 Jahre alt sein werden. Somit «wächst» die Babyboomergeneration über die Jahrzehnte hinweg über die Pensionierungsgrenze von 65 Jahren und zuletzt ganz aus der Alterspyramide heraus.

\*Zu den Babyboomern gehören gemäss der Standarddefinition die Geburtsjahrgänge 1945 bis 1964.

Die drei Bevölkerungspyramiden zeigen das Generationengefüge der Schweiz in den Jahren 1990, 2015 und 2040. Zur Kriegsgeneration gehören Personen, die zwischen 1925 und 1945 geboren wurden, zur Generation der Babyboomer solche, die zwischen 1945 und 1964 geboren

wurden. Die Generation X umfasst die Geburtsjahrgänge 1965 bis 1980, die Generation Y diejenigen von 1981 bis 1999. Darauf folgen die Millennials. Die drei Abbildungen zeigen, wie diese Generationen altern und sich entsprechend in der Alterspyramide nach oben schieben.

**Grafik 5:** Verschiebungen im Generationengefüge



**Arbeitsmarkt:** Da die in den Arbeitsmarkt nachrückenden Schulabgänger aus geburtenschwachen Jahrgängen stammen, sinkt ohne Zuwanderung die Zahl der Arbeitnehmer und Fachkräfte. Steigende Kosten und längere Suchdauern bei den Unternehmen sind die Folgen.

**Wachstum:** Der sinkende Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung dämpft das Wirtschaftswachstum pro Kopf, zumal mit zunehmendem Durchschnittsalter auch die Innovationskraft sinkt. Das Wohlstandsniveau stagniert. In einem Umfeld mit geringem Wachstum nehmen die politischen Verteilungskämpfe tendenziell zu.

**Staatsfinanzen:** Weniger Arbeitskräfte und Wirtschaftswachstum bedeuten tendenziell weniger Steuersubstrat. Gleichzeitig steigen die Ausgaben des Staates infolge des demographischen Wandels, insbesondere in den Bereichen Sozialleistungen, Gesundheit und Pflege.

**Politik:** Mit der Pensionierung der Babyboomer verschieben sich die politischen Mehrheiten von den Jungen zu den Alten, von den Beitrags- und Steuerzahlern hin zu den Nettoempfängern staatlicher Leistungen. Eine wachsende Staatsquote dürfte die Folge sein.

### Die notwendigen Reformen jetzt anpacken

Insgesamt werden die Handlungsspielräume der Politik ab- und die Verteilkonflikte zunehmen. Um die negativen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen des bevorstehenden Alterungsschubs abzumildern, ist es Zeit für beherzte Reformen:

**Sozialwerke:** Erhöhung des Renteneintrittsalters, Senkung des Umwandlungssatzes in der zweiten Säule, Sanierung der AHV, Massnahmen gegen das kontinuierliche Wachstum der Sozialausgaben.

**Arbeitsmarkt:** Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte, Erhöhung der Erwerbsquote bei Frauen durch eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit Einführung der Individualbesteuerung, flexiblere Arbeitsmodelle für ältere Arbeitnehmer, Massnahmen zur Weiterbildung.

**Wachstum:** Rahmenbedingungen, die die Produktivität erhöhen – wie Abbau von Regulierungen sowie eine Standort-, Bildungs- und Wissenschaftspolitik, die das Innovationspotenzial stärken.

**Staatsfinanzen:** Ausgabendisziplin (insbesondere bei den stetig steigenden konsumtiven Ausgaben), Abbau von Subventionen, eine konsequente Einhaltung der Schuldenbremse.

### Migration verzögert die gesellschaftliche Alterung

Das Migrationsland Schweiz erlebt seit vielen Jahren eine starke Einwanderung und die Zuwanderer sind durchschnittlich jünger als die angestammte Bevölkerung. Dadurch wird die Alterung der Gesamtbevölkerung gedämpft bzw. zeitlich verzögert. Die Migration wirkt also wie eine Frischzellenzu-

fuhr für die Gesellschaft und für die Wirtschaft – zumal die Zuwanderung dank der Personenfreizügigkeit vor allem eine Zuwanderung von Arbeitskräften ist. Die Folgen der Alterung der Babyboomer sind in der Schweiz also nicht so stark ausgeprägt wie in Ländern mit geringer Zuwanderung.

Den gleichen Effekt hat die Binnenmigration innerhalb der Schweiz auf der regionalen Ebene: Kantone und Gemeinden mit Abwanderung altern deutlich schneller. So sind demographische Indikatoren in einigen entlegenen Talschaften vergleichbar mit jenen in Ostdeutschland oder in der französischen Provinz. Zu den Profiteuren der Wanderungsbewegungen hingegen gehören die Städte und Agglomerationen des Mittellandes. Bei ihnen wirkt die Zuwanderung wie ein Jungbrunnen.

Die Diskrepanz zwischen Regionen, die durch Zuwanderung «jünger» werden und jenen, die durch Abwanderung «altern», zeigt sich an den grossen Unterschieden beim Durchschnittsalter der Bevölkerung in den Kantonen (siehe Grafik 3). Dieses reicht von 39 Jahren in Fribourg bis zu 44 Jahren im Tessin. So durchleben einige Landesteile bereits heute demographische Entwicklungen, die auch auf den Rest der Schweiz in den nächsten Jahren zukommen werden.

### Wer folgt den abtretenden Babyboomern?

Derzeit befinden sich die geburtenstärksten Jahrgänge der Babyboomer vermutlich auf dem Zenit ihrer Schaffenskraft, viele von ihnen besetzen Schlüsselpositionen in privaten Unternehmen und in der staatlichen Verwaltung, in der Kultur und in der Wissenschaft. Sie prägen viele Institutionen und gesellschaftliche Diskurse – aber ihre Tage sind gezählt. Interessant ist deshalb, welche Generationen den Babyboomern folgen werden und wie sie mit ihren spezifischen Eigenschaften die Schweiz von morgen prägen werden. Wer sind die Erben der Babyboomergeneration? Es lassen sich anführen:

**Generation X:** Die auf die Babyboomer folgenden Geburtsjahrgänge bis ca. 1980 werden als «Generation X» bezeichnet. Zu den ihnen gemeinhin zugeschriebenen Merkmalen zählen ein hohes Bildungsniveau, ein ausgeprägtes Konsumverhalten und Individualismus.

**Generation Y:** Die Jahrgänge 1980–1999 werden der «Generation Y» zugeordnet. Ihre Vertreter gelten als gut ausgebildet und technologieaffin, sie stellen gerne althergebrachte Konventionen in Frage und legen Wert auf Selbstverwirklichung. Ihnen folgen die *Millennials*, die stark von der Digitalisierung und insbesondere auch von den sozialen Medien geprägt sein werden.

Mit dem allmählichen Abtreten der Babyboomer aus dem aktiven Arbeitsleben kommt es zu einer grundlegenden Verschiebung im Generationengefüge. Die Erben der Babyboomer sind geprägt durch andere Erfahrungen, Werte, Eigenschaften und Verhaltensweisen. Aber: was erwartet sie in der Welt, die die Babyboomer aufgebaut haben, um sie ihnen nun zu übergeben? <

## 2 «Alles war politisch: die Jeans, der Rock'n'Roll und natürlich auch die Sexualität»

Über das politische Vermächtnis der abtretenden Generation.

*Michael Wiederstein und Daniel Müller-Jentsch treffen Michael Hermann*

*Die gesellschaftliche Bedeutung der Babyboomer verdankt sich nicht nur der Grösse ihrer Kohorte, sondern auch der Tatsache, dass sie von ihrer Sozialisation und ihrem Selbstverständnis her eine recht homogene Generation sind. Woran liegt das?*

Die Babyboomer hatten und haben ein starkes Generationsbewusstsein. Während man heute Buchstaben erfinden muss, um eine Generation festzumachen – Generation X oder Y –, haben die Babyboomer ihre spezifischen Eigenschaften und eine klare Identität. Diese entwickelten sie, weil sie sich im Kontrast zur Kriegsgeneration definieren mussten.

*Als die Babyboomer aufwuchsen, waren ihre Eltern mit dem Wiederaufbau beschäftigt, die Entbehrungen und Sorgen aus der Kriegszeit waren aber noch sehr präsent. Wie prägend war dieser Umstand?*

Richtig, die Babyboomer waren eine Art Scharniergeneration. Ihre Eltern, die Kriegsgeneration, hatten einen oder zwei Weltkriege und mindestens eine einschneidende Wirtschaftskrise miterlebt. Das waren traumatische Erfahrungen. Viele Entwicklungen, die schon in den Roaring Twenties, der Zwischenkriegszeit, eingesetzt hatten – die gesellschaftliche Öffnung, die Orientierung hin auf Selbstverwirklichung –, wurden von der grossen Depression und dem Zweiten Weltkrieg unterbrochen, ja zunichte gemacht. Ohne diesen markanten Bruch wären die Entwicklungen wohl Schritt für Schritt weitergegangen. Doch so wurden sie unterdrückt und aufgestaut – bis es dann 1968 zum grossen Dammbbruch kam. Nie zuvor gab es einen so scharfen Generationengraben wie in diesem Moment. Die Traumata der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts prägten die Eltern der Babyboomer und ihre ordnungsliebende und auf materielle Dinge orientierte Weltanschauung. Die Generation der Babyboomer wurde im Aufschwung und der Sicherheit der Nachkriegszeit sozialisiert und entdeckte für sich ganz neue Lebensstile und Horizonte! Das betraf die Wirtschaft, die Politik, die Musik und die Mode. Die radikale Verknüpfung von allem Fortschrittlichen und Neuen mit der Jugend ist eine Erfindung der Babyboomergeneration – und diese Bindung ist bis heute stark. So gelten in der Werbung nach wie vor nur die Jüngeren als relevante Zielgruppe.

---

### Michael Hermann

ist Geograph und Politikwissenschaftler. Er ist Leiter der Forschungsstelle sotomo und lehrt am Geographischen sowie am Politikwissenschaftlichen Institut der Universität Zürich. Zuletzt von ihm erschienen: «Was die Schweiz zusammenhält» (Zytglogge, 2016).

---

### Michael Wiederstein

ist Chefredaktor des «Schweizer Monats».

---

### Daniel Müller-Jentsch

ist Ökonom und Senior Fellow von Avenir Suisse.

*Würden Sie der These zustimmen, dass die Babyboomer eine sehr politische Generation waren? Politisiert durch ihren kollektiven Werdegang, aber auch durch die ideologisch aufgeladene Zeit des Kalten Krieges, in der sie aufwuchsen?*

Absolut. Vor allem die 1960er und 1970er Jahre waren ein Zeitalter der Theorien und Ideologien: Es gab zwei klare politische Alternativen in Ost und West. Der Zugang zu Politik war diskursiv und dialektisch. Die radikalen Ideen dieser Zeit waren noch nicht von ernüchternden Erfahrungen entzaubert. Zudem trug der harte Generationsgegensatz selber zur Politisierung bei; alles war politisch: die Jeans, der Rock'n'Roll und natürlich auch die Sexualität. Die eigenen Erfahrungen mit ihren als autoritär wahrgenommenen Eltern prägten das politische Bewusstsein der Babyboomer und führten zur Solidarisierung mit unterdrückten Völkern und ausgebeuteten Arbeitern. Heute hat «die Generation» als Identitätsbezug massiv an Bedeutung verloren: Die einen haben konservative Eltern, die anderen linke – na und?

### Konkreter?

Weil keine offensichtlichen Reibungsflächen mit der Elterngeneration mehr bestehen, hat das Konzept der Generation seinen identitätsstiftenden Charakter verloren. Verstehen wir uns hier nicht falsch: Längst nicht alle Vertreter und Vertreterinnen der Kriegsgeneration waren konservativ und längst

nicht alle Babyboomer links. Dennoch existierte für beide Gruppen eine dominante Erzählung. Selbst Fussballprofis liessen sich damals die Haare wachsen und trugen Schlaghosen, auch wenn viele von ihnen wohl wenig mit dem ganzen politischen Überbau anfangen konnten. Es herrschte eine Art generationaler Gruppendruck. Als dieser sich später aufzulösen begann, rückten viele Babyboomer nach rechts. Ich habe dies in einer Längsschnittanalyse von Abstimmungsnachbefragungen untersucht. Dabei kam heraus, dass sich die Babyboomer tatsächlich deutlich links von ihren Eltern abgrenzten, später jedoch stärker als andere Kohorten nach rechts schwenkten. Die nachfolgende Generation etwa, zu der ich selber gehöre und die von meinem Altersgenossen Florian Illies einmal als «Generation Golf» bezeichnet wurde, startete weniger links, bewegte sich dann aber auch weniger stark nach rechts.

*Wenn sich also Alterskohorten später kaum mehr über die Generation definierten: Was ist an die Stelle des «generationalen Gruppendrucks» getreten?*

Viel eher als die Generation sind es räumlich gekammerte Milieus und individuelle Bildungswege, die die politische Identität heute prägen. Es verhält sich dabei ähnlich wie mit den Klassen: Klassenunterschiede lassen sich ökonomisch noch immer identifizieren und dennoch lässt sich kaum noch ein homogenes Klassenbewusstsein im Sinne eines Karl Marx feststellen. Auch Generationen werden sich immer unterscheiden lassen, doch dies allein ergibt noch kein Generationenbewusstsein. Dazu sind nicht zwingend Auseinandersetzungen mit der Elterngeneration nötig, aber zumindest eine gemeinsame Erfahrungswelt. «Generation Praktikum» ist ein Begriff, der an diesem Konzept anzuknüpfen versucht. Ob der erschwerte Berufseinstieg jedoch wirklich eine Identität zu schaffen vermag, ist eher zweifelhaft. Noch am ehesten eignet sich aktuell die technologische Entwicklung, und dabei insbesondere die Digitalisierung – beides prägt das Bewusstsein jüngerer Generationen markant. Hier liessen sich die Buchstaben-Generationen wohl noch am ehesten mit Inhalt füllen.

*Es existiert die These, dass die Babyboomer die letzte Generation seien, die massgeblich über das Buch sozialisiert worden sei – und politisch über die klassische Tageszeitung. Später traten das Privatfernsehen und die elektronischen Medien ihren Siegeszug an; beide übernehmen immer mehr die Sozialisierungs- und Politikvermittlungsfunktion bei Jüngeren. In der Entwicklung steckt – denken wir an Echokammern und Fake News – viel politischer Zündstoff.*

Die Babyboomer sind die letzte Generation des Buches, aber sie sind auch die erste Generation, die an der enormen Bildungsexpansion nach 1945 teilgenommen hat, und entgegen allem Kulturpessimismus hält diese Expansion bis heute an. Sie ist im Vergleich zu ihren Eltern und Grosseltern breit gebil-

det und entwickelte viel intellektuelles Selbstbewusstsein. Auch in dieser Hinsicht handelt es sich also um eine Scharniergeneration. Anders als heute war es damals jedoch angesagt, sich hochabstrakte Theorien zu erschliessen und dicke Wälzer zumindest mit sich herumzutragen. Von der Kriegsgeneration hatten die Babyboomer durchaus eine gewisse Strenge und Disziplin übernommen, sie bezog sich aber nicht auf alle Lebensbereiche. Von nun an ging es auch in der Politik zunehmend um Selbstverwirklichung, und die sogenannten «neuen sozialen Bewegungen» entstanden typischerweise ausserhalb bestehender, als einengend wahrgenommener Strukturen. Die Babyboomer sind deshalb auch die erste Generation des totalen Individualismus.

*Welche Auswirkungen hat das bis heute?*

Sieht man von all dem 1968er Gedöns ab, ist Individualismus letztlich der Kern dessen, was von den Babyboomern an die folgenden Generationen weitergetragen wurde. Bereits damals wurde in die Wege geleitet, was heute zur Krise des Milizsystems geführt hat: Die Ordnungsliebe und das Dienen aus Pflichtbewusstsein der Elterngeneration wurden als blosses Sekundärtugenden abqualifiziert. Was jedoch beibehalten wurde, ist die Überzeugung von der eigenen Urteilskraft. Doch statt um Sitte und Moral ging es nun vor allem darum, zwischen gutem und schlechtem Konsum, richtigen und falschen Quellen oder auch zwischen Boulevard und gehobener Presse zu unterscheiden.

*Weil die Generation Babyboomer so politisch war, weil sie noch über das geschriebene Wort sozialisiert wurde und gut gebildet war, hatte sie auch eine ausgeprägte Fähigkeit zur Durchdringung komplexer Themen und einer anspruchsvollen politischen Debatte. Sie waren fähig, ein demokratisches Staatswesen zu tragen und dynamisch zu halten. Stimmt dieses Bild von den Babyboomern als politisch vorbildlicher Generation?*

Das kann man so sehen. Aber man sollte diese Generation nicht idealisieren als die letzte mit klarer Urteilskraft, nach der nur noch Beliebigkeit regiert. Warum? Zwar scheuten sich die Babyboomer nicht vor abstrakten Systemen und komplexen Denkwelten. Die Fixierung auf theoretische Stringenz und ideologische Reinheit unterminierte jedoch zugleich die Fähigkeit zur selbstkritischen, ergebnisoffenen Beobachtung – und zwar auf beiden Seiten des politischen Spektrums. Die einen vermochten sich für Mao zu begeistern, die anderen für General Pinochet. Es war auch eine Generation der Rechthaberei: Bis in die 1980er Jahre hinein war jede Seite völlig überzeugt davon, dass sie auf dem richtigen Weg sei – und alle anderen verloren seien.

*Nach der Ideologie und Rebellion ihrer Jugendphase haben die Babyboomer den langen Marsch durch die Institutionen angetreten. Heute sitzen sie an den Schaltstellen von Wirtschaft, Politik und*

**Gesellschaft. Insofern haben sie wieder zurückgefunden in das System ihrer Eltern, das sie reformiert, aber nicht über Bord geworfen, sondern weiterentwickelt haben. Jetzt, da sie allmählich abtreten: was wird aus unserer Fähigkeit, die bestehende Komplexität intellektuell und organisatorisch zu beherrschen?**

Tatsächlich nimmt die Bereitschaft, sich mit komplexen Systemen zu befassen, bei den nachfolgenden Generationen ab. Was sich nicht in ein eingängiges Storytelling packen lässt, gilt zunehmend als unvermittelbar. Ohnehin scheint heute Politik mehr und mehr als eine Subdisziplin von Kommunikation verstanden zu werden. Man kann der Babyboomergeneration ja vieles vorwerfen, aber sie hat tatsächlich noch ganz ernsthaft versucht, das System zu verbessern. Bill Clinton, Gerhard Schröder oder Tony Blair als typische Vertreter dieser Generation waren bereit, den Bruch mit ihrer eigenen Basis zu riskieren, um die eigenen Reformideen voranzubringen. Typischerweise hatten sie sich dabei auch längst vom alten ideologischen Korsett gelöst.

**Jüngere Generationen wachsen auf mit der Omnipräsenz des weltweiten Netzes, der Social Media und der Smartphone-Apps. Dinge, die mehr als zwei Minuten Aufmerksamkeitsspanne erfordern, haben dort kaum mehr eine Chance. Wie wirkt sich das auf den politischen Diskurs und die Meinungsbildung aus – zumal in einer direkten Demokratie Schweizer Prägung?**

Hier sehe ich durchaus Herausforderungen für unser politisches System. Denn nun ist eine neue Generation gekommen, die sich scheinbar immer weniger dafür interessiert, was dort geschieht, im «Maschinenraum» der Politik. Im Zentrum steht nicht mehr die Frage, welche Reformen angepackt werden sollen, sondern vielmehr die Frage, wie sich dies politisch am besten verkaufen und kapitalisieren lässt. Das Handwerk heisst Kommunikation, PR statt Gesetze dreheln und legislieren. Personen, die Politik eher als ein juristisches, technisches Handwerk sehen, finden sich eher noch in Verbänden oder in der Verwaltung. Dies ist mit ein Grund für das Revival des Populismus. Denn durch die Umdeutung der Politik als einen Akt der Kommunikation hat die Dominanz gefühlter Wahrheit gegenüber faktenbasierter erst die nötige Legitimation erhalten.

**Sie meinen: das befreite Individuum der Generation X oder Y wirkt heute zusehends orientierungslos im Supermarkt der Ideen und der Lebenskonzepte?**

Wir haben heute tatsächlich eine unglaubliche Pluralität, die man sich noch vor einer Generation kaum vorstellen konnte. Die Babyboomer haben dafür gekämpft, aber zu ihrer Jugendzeit waren das noch abstrakte Ideen, heute ist es allgegenwärtige Realität: Freiheit, Offenheit, Prosperität. Es gab eine Utopie von «demnächst ist alles offen und du kannst alles machen». Das hatten die Liberalen, aber das hatten auch die

Sozialisten. Ideen am Horizont, die man verwirklichen wollte. Wo ist denn dieser zukunftsoptimistische Überbau eigentlich hin? Die grossen Linien, die Aufstiegsnarrative: sie sind verblasst. Ich denke, das sorgt bei den Jüngeren für eine Art politische Orientierungslosigkeit.

**Welche Konsequenzen hat das für unser Wertesystem?**

Man kann hier einen schönen Vergleich ziehen: Für die Babyboomer war wirtschaftlicher Wohlstand selbstverständlich und sie haben diesen Wohlstand als selbstverständlich genommen, wenn nicht gar verachtet. Meine Generation und alle jüngeren haben Rechtsstaat, Gewaltenteilung und Demokratie auf ganz ähnliche Weise als etwas Selbstverständliches kennengelernt. Das, was für die ältere Generation eine umkämpfte Errungenschaft bedeutet, ist für die jüngere Generation etwas, das es «immer» schon gab. Wer die Zeit des Totalitarismus nicht mehr erlebt hat, schätzt die Bedeutung und die Kraft der liberalen Gesellschaftsordnung, des liberalen Rechtsstaats nicht in derselben Weise. Die Kriegsgeneration hat die Grenzen der Menschlichkeit, die Babyboomer die des Materialismus gesehen, wir sehen jetzt die Grenzen der Demokratie. Zu viele haben vergessen, was Totalitarismus ist – und wie gefährlich er sein kann.

**Sind es nicht vielleicht gerade die abtretenden Babyboomer, die hier in der Pflicht sind, vermehrt aufzuklären?**

Dabei gibt es ein Problem: Die Babyboomer haben aus einer langanhaltenden Phase der Sicherheit und Stabilität heraus etwas gewagt und ausgetestet, und sind dann selber erschrocken über die Kräfte, die sie entfesselt hatten. Sie haben sich eine gewisse Unsicherheit bezüglich der rasanten Globalisierung und der zunehmenden Öffnung eingehandelt. Viele sind heute aber nicht mehr unbedingt bereit, den Preis dafür zu zahlen. Auch deshalb sind sie im Laufe der Zeit konservativer geworden...

**...was wieder Emanzipationspotenziale für die jüngeren böte, nicht?**

Die jüngeren Generationen – das hat sich sowohl beim Brexit als auch bei der Wahl Donald Trumps gezeigt – sind dahingehend tatsächlich offener und finden auch dramatische Veränderungen weniger problematisch. Als Optimist würde ich sagen: wir befinden uns aktuell in einer Phase, in der von verschiedenen Generationen mit unterschiedlichen Motiven ausgetestet wird, wie wichtig Demokratie, Rechtsstaat und Gewaltenteilung sind. Dieses Austesten oder Gefährden führt dann zu einer stärkeren Bewusstwerdung dessen, was man hat und was man verlieren kann. Demokratien brauchen manchmal auch die Herausforderung und das Gegenprojekt – wenn wir aus der jüngeren Vergangenheit etwas lernen wollen, dann, dass dieser Prozess langfristig stabilisierend wirkt. ◀

### 3 Knappheit oder Überfluss?

Wie sich die anschwellende Pensionierungswelle auf Arbeitsmarkt und Arbeitsleben auswirken wird.

von Marco Salvi

Wenn es in den Schweizer Medien um den Arbeitsmarkt geht, dominieren zwei entgegengesetzte, gar widersprüchliche Ansichten. Einerseits herrscht die diffuse Angst, dass der technologische Wandel zwangsläufig mit einer Vernichtung von Arbeitsplätzen einhergeht. Andererseits beklagen viele Unternehmen einen permanenten Mangel an Fachkräften, die sich mit der Pensionierung der Babyboomer- generation noch zuspitzen könnte. Nun, was stimmt?

Es lohnt sich, ein paar Fakten zu vergegenwärtigen. Ende 2016 gaben 18 Prozent der Schweizer Unternehmen Schwierigkeiten bei der Einstellung von Fachkräften an; 16 Prozent beklagten einen spezifischen Mangel an Akademikern. Vor zehn Jahren hatten weniger als 10 Prozent der Betriebe entsprechende Rekrutierungsschwierigkeiten. Kürzlich vermeldeten Wirtschafts- und Berufsverbände sogar einen akuten Ingenieurmangel. Es geht aber nicht nur um Spezialisten. Die Gesamterwerbsquote liegt momentan auf rekordhohem Niveau: Im Jahr 2016 nahmen etwas mehr als zwei von drei Personen am Arbeitsmarkt teil. Dieser Anteil hat in den letzten 20 Jahren um 1,4 Prozentpunkte zugenommen, trotz der wachsenden Zahl von Rentnerinnen und Rentnern. Die um 4,2 Prozent höhere Erwerbsquote von Personen im «erwerbsfähigen Alter» (von 15 bis 64 Jahren) hat die Pensionierungswelle mehr als kompensiert.

Das ist zuerst auf die vermehrte Arbeitsmarktbeteiligung der Frauen zurückzuführen. Die (etwas) bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch das höhere Durchschnittsalter der Frauen bei der Geburt des ersten Kindes haben dazu

#### Marco Salvi

ist Ökonom und Senior Fellow von Avenir Suisse.

beigetragen. Ebenfalls positiv auf die Erwerbsquote der Frauen wirkte sich die Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters aus. Dazu kam die Zuwanderung. Seit 1997 wurde eine Million Arbeitsplätze in der Schweiz geschaffen, die Hälfte davon von Ausländern besetzt. Insgesamt hat die Erwerbsbevölkerung in der Schweiz in nur 20 Jahren um mehr als ein Viertel zugenommen. Eine beachtliche Leistung.

All dies spricht nicht für die «Arbeit geht aus»-These. Wer dennoch davon überzeugt ist, dass Maschinen und Roboter die menschliche Arbeit ersetzen werden, sollte sich umso mehr vor seinen Mitmenschen fürchten. Denn was ist ein besseres Substitut für menschliche Arbeit als andere menschliche Arbeit? Die jüngste Entwicklung in der Schweiz (man könnte aber auch weiter in der Geschichte zurückgehen) beweist, dass es keine fixe Menge an Arbeit gibt, die aufgeteilt werden muss. Im Gegenteil: mehr Beschäftigung generiert mehr Einkommen, was eine zusätzliche Nachfrage nach Arbeit auslöst. Arbeit erzeugt Arbeit, sozusagen.

Es wäre allerdings falsch, die positive Dynamik des Schweizer Arbeitsmarktes als selbstverständlich anzunehmen, Alterung hin oder her. So nimmt der Anteil der Langzeitarbeitslosen an der Gesamtzahl der Arbeitslosen laufend zu. Dies könnte auf einen steigenden «Mismatch» zwischen nach-

#### Arbeitsalltag im Generationenvergleich

Babyboomer	Generationen X/Y
Produktion findet in einem Büro statt	Produktion nicht mehr an einen Ort gebunden
Nur ein Arbeitgeber	Mehrere Arbeitgeber gleichzeitig
Einzelkämpfer oder fixes Team	Team für ein Projekt zusammengesetzt
Lebenslängliche Arbeitsbeziehung	Keine langfristige Arbeitsbeziehung
Hierarchische Arbeitsaufteilung	Arbeitsinhalt von den Angestellten selbst definiert
Karriere und Lohnentwicklung im Vordergrund	Autorenschaft als zentraler Wert

gefragten und angebotenen Kompetenzen hinweisen. Davon sind ältere Beschäftigte eher betroffen, da sie in der Regel spezialisierter sind.

In den letzten Jahren mögen aber auch die sogenannten flankierenden Massnahmen (FlaM) zur Personenfreizügigkeit die Funktionsweise des Arbeitsmarktes beeinträchtigt haben. Mit den FlaM hat die Zahl der allgemeinverbindlichen Gesamtarbeitsverträge (GAV) stark zugenommen. Die darin enthaltenen Mindestlöhne erschweren die Integration von Berufseinsteigern und Tiefqualifizierten in den Arbeitsmarkt und leisten Automatisierung und Auslagerung Vorschub. Wenn sie zudem – ähnlich Besoldungsreglementen – Lohnskalen festlegen, die mit der Anzahl Erfahrungsjahre zunehmen, bilden sie neue Hürden für den Wiedereinstieg von älteren Mitarbeitern in den Arbeitsmarkt. So sehr, dass diese im Wettbewerb mit weniger erfahrenen Kandidaten chancenlos bleiben.

Die wichtigste Herausforderung für den Schweizer Arbeitsmarkt der Zukunft wird also nicht so sehr darin bestehen, ob genügend Stellen oder ausreichend viele Aufgaben geschaffen werden können. Roboter hin oder her, die Arbeit wird uns nicht ausgehen. Vielmehr wird es darum gehen, die richtigen Investitionen in Bildung und Weiterbildung zu sichern und die Flexibilität des Schweizer Arbeitsmarktes aufrechtzuerhalten.

Die Digitalisierung – diese wichtige, wenn auch keineswegs einzige Quelle des Strukturwandels – wird der Schweizer Arbeitsmarkt nicht ohne tiefgreifende Veränderungen meistern können. Die Symptome des Wandels sind bereits heute

ersichtlich: So hat die Verweildauer im gleichen Betrieb bei den Jüngeren (leicht) abgenommen. Es ist auch nicht mehr unüblich, gleichzeitig für mehrere Arbeitgeber zu arbeiten. Neue, flexiblere Arbeitsmodelle machen sich langsam breit. Dank Technologie ist die Produktion nicht mehr an einem Ort gebunden, Teams werden also ad hoc für ein gegebenes Projekt zusammengesetzt.

Diese Neuerungen beunruhigen die Gewerkschaften, die flexible Arbeitsmodelle als prekär einstufen. Aber sie täuschen sich: Die Hoheit über die eigene Agenda bietet mehr Vorteile für die Arbeitnehmer als für die Arbeitgeber. Letztere bevorzugen grundsätzlich feste Arbeitszeiten; zum einen lassen sich so ihre Angestellten besser kontrollieren und koordinieren, zum anderen sind sie oft an fixe Öffnungs- oder Präsenzzeiten gebunden. Bestimmt, Uber und die anderen Plattformen der Sharing Economy bieten vielleicht nicht die besten Perspektiven für eine Langzeitkarriere. Trotzdem könnten sie eine wichtige Ergänzung sein, insbesondere für Jugendliche und weniger gut situierte Personen.

Anpassungen sind aber auch seitens der Unternehmen fällig. Die Treue der Mitarbeiter ist ihnen nicht garantiert. Viele Junge meiden zusehends Vollzeitstellen. Sie wollen beim Inhalt der Arbeit vermehrt mitreden. Anders noch als die Babyboomer legen sie einen hohen Wert auf «Autorenschaft», wie ihre Faszination für die Start-up-Szene und für Kultfiguren wie Elon Musk oder Steve Jobs beweist. Dafür sind sie bereit, auf Sicherheit und garantierte Lohnerhöhungen zu verzichten. Oder zumindest auf einen Teil davon. ◀

«Insgesamt hat die Erwerbsbevölkerung in der Schweiz in nur 20 Jahren um mehr als ein Viertel zugenommen. Eine beachtliche Leistung.»

**Marco Salvi**

# 4 Revision des Generationenvertrags

**Warum der Umbau der Vorsorgesysteme dringend und eine Diskussion über die künftige Organisation der Alterspflege notwendig ist.**

*von Jérôme Cosandey*

Die erste Säule der Altersvorsorge (AHV) und die obligatorische Krankenversicherung sind Grundpfeiler der sozialen Sicherheit in der Schweiz. 2014 beanspruchten die beiden Versicherungen 44 Prozent aller Sozialausgaben, ihre Leistungen sind gesetzlich verankert und damit auch künftig vorgegeben. Allerdings: diese Leistungsversprechen werden nicht vorfinanziert, sondern müssen durch künftige Generationen sichergestellt werden. Was bedeutet das?

In der AHV finanzieren die Lohnbeiträge der Aktiven die laufenden Renten der Pensionäre. Die erste Säule der Altersvorsorge basiert also nicht auf Sparen, sondern entspricht einem gut organisierten, solidarischen Transfersystem. Dabei spielt das Mengenverhältnis von Erwerbstätigen zu Rentnern eine wichtige Rolle: Die AHV-Ausgaben werden infolge der Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer, die zudem immer länger leben, künftig signifikant steigen. Will man die AHV-Finanzien – vor allem im Sinne der immer weniger werdenden künftigen Zahler – ins Lot bringen, stehen grundsätzlich drei Hebel zur Verfügung.

Erstens können die Leistungen, also die Renten, reduziert werden. Solche Kürzungen sind jedoch politisch besonders schwierig umzusetzen und auch wenig zielführend, weil die AHV die Existenzsicherung garantieren soll.

Zweitens können die Einnahmen erhöht werden. Will man das Kostenwachstum ohne Erhöhung der AHV-Beitragssätze finanzieren, muss die Gesamtlohnsumme in der Schweiz – und damit die kumulierten Lohnbeiträge – steigen. Das gelingt entweder, indem mehr Personen erwerbstätig werden (z.B. infolge von Migration oder durch Aktivierung bisher nicht arbeitender Menschen), oder, indem die Wohnbevölkerung pro Kopf mehr verdient. Das Problem: Wachstum kann nicht verordnet werden. Anders sieht es bei der Erhöhung der Beiträge für die AHV-Finanzierung aus. Am generationengerechtesten gelänge das über die Mehrwertsteuer: Alle, Jung und Alt, zahlten in diesem Fall über ihre Konsumausgaben mit. Mit höheren Lohnabgaben hingegen würde die für den Schweizer Standort wichtige Exportwirtschaft unter noch stärkeren Druck geraten, als sie mit dem starken Franken heute schon ist.

---

## Jérôme Cosandey

ist Forschungsleiter Sozialpolitik und Senior Fellow von Avenir Suisse.

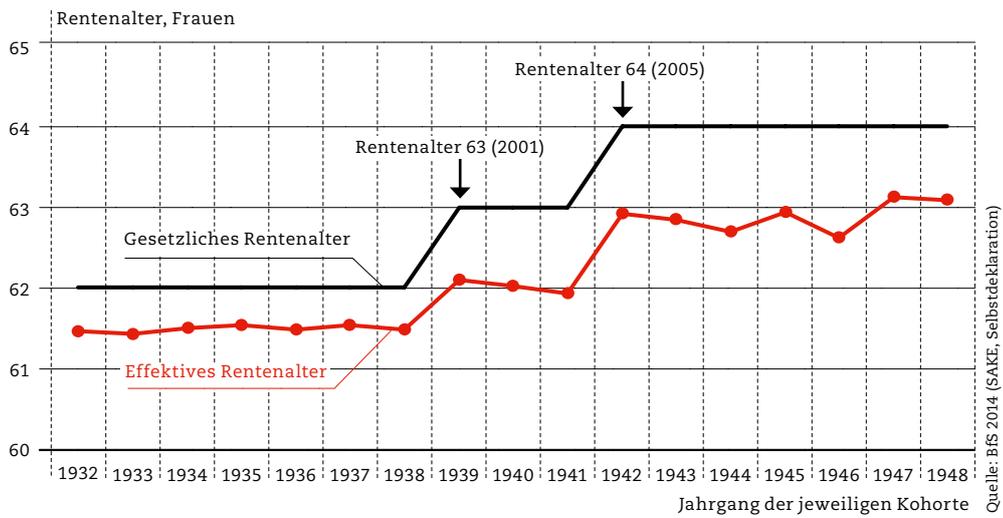
Drittens kann die Beitragsdauer verlängert werden, indem das gesetzliche Rentenalter erhöht wird. Diese Massnahme entfaltet gleich eine doppelte Wirkung: einerseits leisten Arbeitgeber und Arbeitnehmer länger AHV-Beiträge, andererseits wird die Bezugsdauer der Rente verkürzt. Die finanziellen Konsequenzen wären substanziell: Eine Erhöhung des Rentenalters um 12 Monate für Mann und Frau würde eine Verbesserung der AHV-Rechnung um ca. CHF 2,7 Milliarden im Jahr 2030 bringen. Ein Blick in die Vergangenheit kann zudem Hinweise liefern, dass sich eine Erhöhung des Rentenalters positiv auf den Arbeitsmarkt auswirkt: Das Frauenrentenalter wurde 2001 und 2005 von 62 auf 63 bzw. von 63 auf 64 Jahre erhöht. Das effektive Rentenalter der betroffenen Kohorte hat damals stark mitgezogen (s. Grafik 1).

Allerdings: eine Erhöhung des Rentenalters über 65 Jahre ist in der Schweiz ein politisches Tabu. Doch wer, wenn nicht die Schweiz, sollte diese Massnahme ergreifen? Unser Land weist eine der höchsten Lebenserwartungen der Welt aus. Unsere Wirtschaft zeichnet sich durch einen starken Dienstleistungssektor aus, der Anteil der Erwerbsbevölkerung in Sektoren wie Landwirtschaft oder Schwerindustrie, die eine höhere körperliche Abnutzung bedingen, ist im internationalen Vergleich tief. Anders verläuft die Diskussion in der Mehrheit der Industrieländer: 17 OECD-Länder haben das Rentenalter 67 bzw. 68 beschlossen und zum Teil bereits in Kraft gesetzt, obwohl diese Länder eine tiefere Lebenserwartung bei der Geburt kennen als die Schweiz (s. Grafik 2).

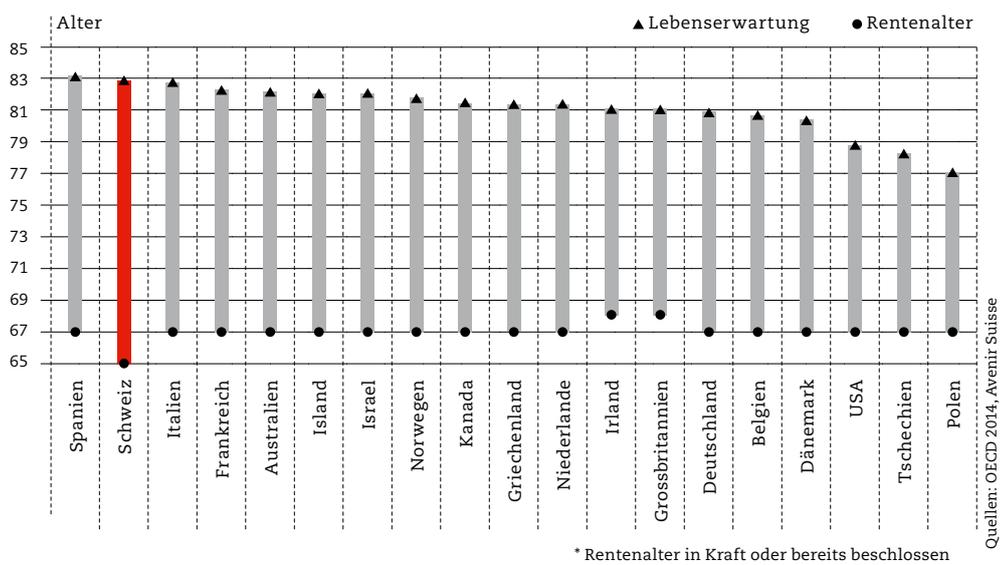
## Steigende Belastung in der Alterspflege

Auch in der Krankenversicherung impliziert die Finanzierung der Gesundheitsleistungen längerfristig eine zusätzliche Belastung der Erwerbsbevölkerung. Die Krankenkassenprämien sind als Kopfprämien konzipiert, auf den ersten Blick fin-

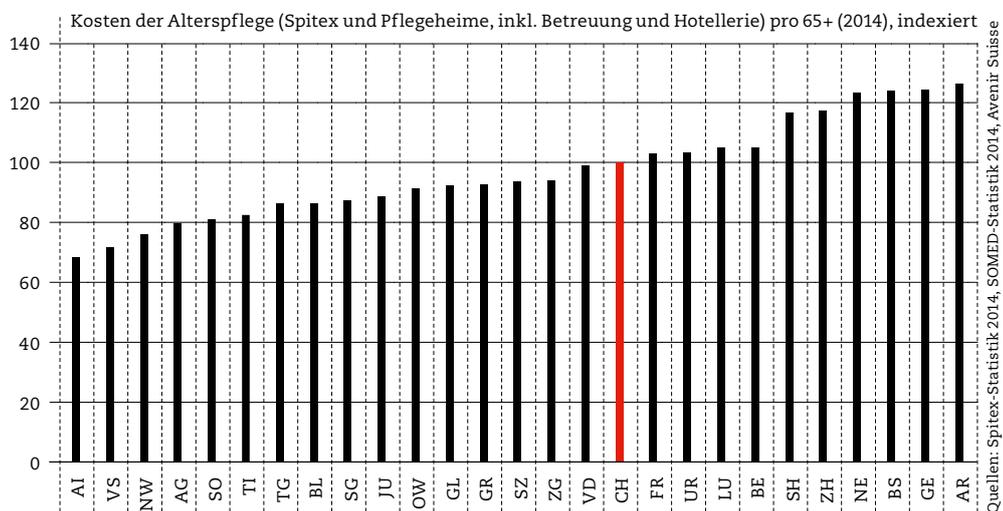
**Grafik 1:** Enge Kopplung zwischen effektivem und gesetzlichem Rentenalter der Frauen



**Grafik 2:** Lebenserwartung in OECD-Staaten mit Rentenalter 67+ \* und in der Schweiz



**Grafik 3:** Die Pflegekosten pro 65+ variieren unter den Kantonen um den Faktor zwei



det also kein Transfer zwischen Aktiven und Rentnern statt, sondern nur zwischen Gesunden und Kranken. Da jedoch der grösste Teil der Gesundheitskosten in den letzten zwei Jahren vor dem Tod, spricht für die meisten im hohen Alter, anfällt, führt das Kopfprämiensystem *de facto* zu einer Quersubventionierung der Betagten durch die Jungen. Auch die staatliche Mitfinanzierung von Spital-, Spitex- und Pflegeheimleistungen über Steuermittel setzt eine zunehmende Umverteilung von Jung zu Alt voraus. Im Kanton Zürich beispielsweise werden rund drei Viertel der Einkommens- und Vermögenssteuern durch die Personen im Erwerbsalter erbracht.

Die Zunahme der Lebenserwartung *per se* wirkt sich nicht besonders stark auf die Gesundheitskosten aus. Mit steigender Lebenserwartung verschieben sich die «Kosten des Sterbens» einfach nach hinten. Mit der Pensionierung der Babyboomer ändert sich jedoch die Dynamik der Finanzierung der Gesundheitsausgaben: Die Anzahl der 80-Jährigen und Älteren nimmt in den nächsten zwanzig Jahren in der Schweiz um über 80 Prozent zu. Zugleich steigt die Anzahl der Personen im Erwerbsalter nur um 7 Prozent. Damit wird klar: wollen wir den Hochbetagten künftig gleich viele Ressourcen für die Alterspflege widmen, stehen wir vor grossen finanziellen, aber auch organisatorischen Herausforderungen.

### Kostenwachstum eindämmen

Die Organisation der Alterspflege ist Sache der Kantone. Der föderalistische Ansatz ermöglicht die Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten. Jedoch sind erhebliche Unterschiede in bezug auf die jährlichen Pflegekosten pro 65-Jährigen und Älteren zu beobachten. Die günstigsten Kantone Appenzell Innerrhoden, Wallis und Nidwalden können die Alterspflege bis zu 45 Prozent billiger erbringen als die teuersten (Appenzell Ausserrhoden, Genf, Basel-Stadt) – bei vergleichbarem Versorgungsniveau (s. Grafik 3).

Eine komplementäre, ganzheitliche Organisation der Pflege ist nötig: leicht pflegebedürftige Personen sollten ambulant zu Hause oder in Tagesstrukturen, die schwer pflegebedürftigen hingegen stationär in Heimen gepflegt werden. Es braucht also eine Strategie des «ambulant mit stationär» statt «vor stationär».

Gelänge es, sich entlang der ganzen Versorgungskette von den besten Kantonen inspirieren zu lassen, wäre das Optimierungspotenzial substanziell. Es liessen sich jährlich CHF 1,9 Mrd. einsparen, wenn alle Kantone mindestens so effizient aufgestellt wären wie der Schweizer Durchschnitt. Dies entspricht 17 Prozent der Ausgaben von CHF 11 Mrd. (2014) für die Alterspflege.

### Generationengerechte Pflegefinanzierung

Bei allen Optimierungsmöglichkeiten wird die Finanzierung der Alterspflege eine Herausforderung bleiben. Der Bundesrat geht davon aus, dass bis 2045 eine Erhöhung der Steu-

ern um 12 Prozent nötig wird und sich der Anteil der Krankenkassenprämien für den Bereich der Alterspflege verdoppelt. Die langfristige Lösung der meisten skizzierten Probleme wäre ein obligatorisches individuelles Pflegekapital für die Finanzierung der Alterspflege. Die angesparten Mittel wären für Pflege oder Betreuung – zu Hause oder im Heim – einsetzbar. Nicht verwendete Ersparnisse würden im Todesfall vererbt. Das honoriert die Unterstützung der Angehörigen, motiviert zum schonenden Umgang mit Ressourcen und stärkt die Eigenverantwortung.

Das Pflegekapital sollte die durchschnittlichen Pflegekosten (ohne Hotellerie) in einem Pflegeheim decken können. Daraus resultiert eine monatliche Prämie von ca. CHF 250. Das mag auf den ersten Blick hoch erscheinen, allerdings werden heute etwa 70 Prozent davon über andere Kanäle finanziert, vor allem über Steuermittel und Krankenkassenprämien, die entsprechend reduziert werden müssten. Weil die Beitragspflicht erst mit 55 Jahren begänne, wären jüngere Versicherte und ihre Familien signifikant entlastet. Kann eine Person die Prämie nicht zahlen, soll der Staat den betreffenden Bürger, analog zur heutigen Regelung für Krankenkassenprämien, entlasten. Reicht das Pflegekapital nicht aus, müssten die Ausgaben wie heute durch private Mittel oder Ergänzungsleistungen gedeckt werden. Damit bleibt ein soziales Auffangnetz bestehen, der Staat käme jedoch nur noch subsidiär statt mit der Giesskanne zum Zug.

### Umbau statt Abbau

Die Finanzierung der AHV und die Sicherstellung der Alterspflege stellen den Generationenvertrag auf die Probe: Wenn künftig die jüngeren Generationen «nur» gleich viel wie die älteren Generationen einzahlen, reicht das Geld für ein Altern in Würde nicht. Erwarten die älteren Generationen dieselben finanziellen Leistungen wie ihre Vorfahren, wird die Last für die Aktiven kaum tragbar sein. Es braucht also eine Revision, wenn auch keine Kündigung des Generationenvertrags. Die geltenden Leistungsversprechen dürfen aber so oder so nicht auf Kosten der nächsten Generationen ausgeweitet werden. Der im Rahmen der Vorsorgereform 2020 geplante Ausbau der AHV für Neurentner um CHF 70 pro Monat, der die Erwerbsbevölkerung jährlich CHF 1,4 Mrd. zusätzlich kosten würde, zielt jedoch genau in die andere Richtung. ◀

# 5 Kampf um den urbanen Wohnraum

Die Alten kehren in die Zentren zurück – und sie bringen viel Kapital mit.

von Patrik Schellenbauer

Bis Anfang der 1990er Jahre verlief die Schweizer Geschichte des Wohnens, wie man sie in einem Land mit ländlichem Selbstbild erwarten würde: Das Häuschen im Grünen, in einiger Entfernung zur nächsten grösseren Stadt, galt den meisten als die erstrebenswerte, beinahe natürliche Lebensform. Zwar arbeiteten auch damals schon viele in der Stadt und der urbane Raum war auch damals schon der Wachstumsmotor der Volkswirtschaft, doch das Ländliche war einst mehr als ein Sehnsuchtsort, die Landliebe führte tatsächlich zur Stadtfucht. Es war die Generation der Babyboomer – damals in ihren 30ern –, die der Stadt den Rücken kehrte. Die Kernstädte erlebten einen ungeahnten Exodus. Sie schrumpften, und zwar sehr deutlich: Die Stadt Zürich verlor zwischen 1970 und 1990 gut 60 000 ihrer Einwohner, Basel und Bern erging es nicht viel besser. Gleichzeitig setzte in der Agglomeration und auf dem Land ein enormer Bauboom ein. Davon zeugen heute Abertausende von etwas angejahrten Einfamilienhäusern in den äusseren Vortortsgürteln der Grossstädte, die in den 1980er Jahren entstanden. Innerhalb nur eines Jahrzehnts verdoppelten sich die Häuserpreise, und Sorgen um ungebremsten Landverschleiss und Zersiedlung beschäftigten erstmals eine breitere Öffentlichkeit.

## Tabelle

Bevölkerungsentwicklung der Schweizer Grossstädte 1930–2015

	2015	2000	1990	1980	1970	1930
Basel	169 916	166 558	178 428	182 143	212 857	148 063
Bern	131 554	128 634	136 338	145 254	162 405	111 783
Genève	198 072	177 964	171 042	156 505	173 618	124 121
Lausanne	135 629	124 914	128 112	127 349	137 383	75 915
Winterthur	108 268	90 483	86 959	86 758	92 722	53 925
Zürich	396 955	363 273	365 043	369 522	422 640	290 937
<b>Total Grossstädte</b>	<b>1 140 394</b>	<b>1 051 826</b>	<b>1 065 922</b>	<b>1 067 531</b>	<b>1 201 625</b>	<b>804 744</b>

Quellen: BfS, Schweizer Städteverband

## Patrik Schellenbauer

ist Chefökonom und stellvertretender Direktor von Avenir Suisse.

Das alles ist Geschichte. In den 1990er Jahren drehte der Zeitgeist und mit ihm die Bewegungsrichtung der Menschen. Urbanität war wieder gefragt, aus «Retour à la nature» wurde «Back to the City». Die Städte begannen wieder zu wachsen. Die Städter begannen bald, sich regulatorisch gegen den zunehmenden Druck auf den urbanen Lebensraum zu wehren – und dieser Trend wird sich künftig verschärfen.

## Babyboomer in Rente kehren in die Stadt zurück

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass heutige Menschen in den späteren Lebensphasen zentral wohnen wollen. Zwar altert die Gesellschaft in hohem Tempo, gleichzeitig erleben wir aber eine soziologische Verjüngung. Auf einen kurzen Nenner gebracht bedeutet dies: Die Babyboomer fühlen sich mit 65 oder 70 Jahren keineswegs alt, sie sind so gesund, mobil und unternehmungslustig wie keine gleichaltrige Generation vor ihnen. Für sie beginnt die nächste aktive Lebensphase. Die jungen Pensionäre suchen darum Konsum, Infrastruktur, Kultur, Unterhaltung und nicht zuletzt viele Sozialkontakte. In einem Wort: sie suchen die Urbanität. Diese erhöhte Nachfrage nach zentralem Wohnraum durch die Babyboomer wird kein temporäres Phänomen sein, denn den betagten Alten (80+) werden kurze Wege zu Infrastruktur, Medizin und Sozialkontakten noch wichtiger.

Viele Babyboomer, die vor 30 Jahren ins Grüne zogen, werden also zurück in die Städte drängen, und sie können sich dies leisten, denn sie sind so zahlungskräftig wie keine Rentnergeneration vor ihnen. Die meisten von ihnen sind gut abgesichert, sie profitierten während fast ihrer ganzen Erwerbskarriere von der beruflichen Vorsorge, die 1985 obligatorisch wurde. In der Hochkonjunktur von 2003 bis 2008 standen sie auf dem Karrierehöhepunkt und viele von ihnen waren Dop-

pelverdiener. Ihr Haus im Grünen hat sich trotz der Altersentwertung seit den 1980er Jahren aufgewertet. Einige von ihnen werden Wohneigentum erwerben, der grössere Teil wird zur Miete wohnen.

### **Verdrängungswettbewerb spielt sich auf regulierten Märkten ab**

Die zahlungskräftigen Rückkehrer werden auf junge Städter treffen. Vor allem in den sechs Grossstädten (über 100 000 Einwohner) sind die Altersklassen zwischen 25 und 40 Jahren massiv übervertreten, abgeschwächt zeigt sich dieses Phänomen auch in den Mittelstädten mit 50 000 bis 100 000 Einwohnern. Die Babyboomer sind – als Reminiszenz des früheren Exodus – in den Städten hingegen (noch) deutlich untervertreten.

Die jungen Stadtbewohner verfügen im Durchschnitt nicht über die Zahlungskraft der Babyboomer und sie leiden – als aktive Erwerbspersonen – unter den zunehmenden finanziellen Lasten der Alterung, die die Politik auf sie geschoben hat. Dazu kommt, dass noch eine weitere Gruppe städtischen Wohnraum nachfragen wird: die künftigen Zuwanderer in die Schweiz, die die Babyboomer auf dem Arbeitsmarkt ersetzen müssen.

Auf den völlig ausgetrockneten städtischen Wohnungsmärkten wird es allerdings nur teilweise zu einem offenen Verdrängungswettbewerb über den Preismechanismus kommen. Der Preiswettbewerb wird sich in jenen 25 Prozent des Wohnungsbestandes abspielen, der fluid ist und in vergleichsweise kurzen Intervallen neu vermietet wird. Hier werden die Mieten steigen. Die Mehrheit der Stadtbevölkerung ist hingegen von der direkten Konkurrenz durch Zuzüger abgeschirmt. Dafür sorgt zum einen das Schweizer Mietrecht, das Mieten auf der Basis von historischen Kosten vorsieht und nachfrageseitige Gründe für Mietzinserhöhung ausschliesst. Nur so ist zu erklären, warum langjährige Mieter in den Städten um die Hälfte günstiger wohnen als Neumieter. Ein Preiswettbewerb um den begehrten urbanen Wohnraum kann unter dieser Regulation nicht entstehen. Zum anderen sind beträchtliche Teile der städtischen Wohnungsparks dem gemeinnützigen Wohnen verschrieben, sei es über private Genossenschaften oder Wohnungen im Besitz der öffentlichen Hand. Auch hier ist der Preiswettbewerb meist ausgeschlossen, die Vergabe des Wohnraums erfolgt nach bürokratischen Prinzipien. Dass Zuzüger hier die schlechteren Karten haben, versteht sich von selbst.

Die Babyboomer werden die Städte also nur langsam einnehmen. Am wahrscheinlichsten scheint, dass die Veränderungen im geschützten Teil des privaten Wohnungsmarktes über forcierte Sanierungen stattfinden werden. Mit Totalsanierungen schlagen die Eigentümer zwei Fliegen mit einer Klappe. Sie können ihre Wohnungen an die Wünsche der zahlungskräftigen Babyboomer anpassen und gleichzeitig das Mietrecht (legal) umgehen, denn sanierte Wohnungen können

frei (d.h. zu Marktkonditionen) wiedervermietet werden.

### **Die jungen Städter werden sich schützen**

Das städtische Elektorat und damit die Stadtpolitik werden diesem Treiben allerdings nicht tatenlos zuschauen. Es ist zu erwarten, dass sie mit noch weitergehenden Markteingriffen versuchen werden, den Schutz der meist jüngeren Städter zu verstärken. Die politische Begründung wird unter dem Stern der guten Durchmischung und der Verhinderung von Gentrifizierung stehen. Ein abschreckendes Beispiel, wohin dies führen könnte, liefert heute schon die Stadt Genf: Hier sind Wohnungssanierungen bewilligungspflichtig und deren Kosten können kaum auf die Mieten überwältzt werden. Im Neubau werden die möglichen Renditen per Gesetz beschränkt. In der Folge wird kaum mehr renoviert und viel zu wenig gebaut.

Verstärkter Neubau wäre die offensichtliche und einfachste Lösung, den drohenden Generationenkonflikt um die Städte zu entschärfen. Zwar hat die Bautätigkeit in den Gross- und Mittelstädten in den letzten Jahren leicht angezogen. Doch aufs Ganze gesehen entsteht in den Städten – gemessen an der heutigen und erst recht an der künftigen Nachfrage – viel zu wenig neuer Wohnraum. Im Verhältnis zum Bestand entstanden in den Grossstädten dreimal weniger neue Wohnungen (0,5 Prozent) als auf dem Land (1,4 Prozent), in den Mittelstädten waren es zweimal weniger (0,7 Prozent).

### **Es führt kein Weg an der Verdichtung der Städte vorbei**

Die Hindernisse, die mehr Neubau in den Städten im Wege stehen, sind offensichtlich. Erstens ist der städtische Boden knapp, die Bauzonenreserven sind irgendwann überbaut. Zweitens ist die Regulierungsdichte in den Städten höher, was die Bautätigkeit in die Peripherie umlenkt. Hier würden liberalere Bauvorschriften helfen. Auch Umnutzungen von Büros und Verkaufsflächen zu Wohnungen sollten erleichtert werden. Drittens – und mit Abstand am wichtigsten – manifestiert sich starker Widerstand gegen die Verdichtung der bestehenden Quartiere. Trotzdem führt kein Weg daran vorbei, wenn der Generationenkonflikt um den urbanen Raum entschärft werden soll. Es ist in Erinnerung zu rufen, dass die Bevölkerungsdichte der Schweizer Städte ausgesprochen tief ist, vor allem im Vergleich mit ausländischen Städten. Etwas zugespitzt ausgedrückt: viele Schweizer Städter wollen Urbanität und ländliche Idylle gleichzeitig. Letztlich ist eine hohe städtische Dichte aber eine wichtige Facette des städtischen Lebensgefühls, das verstärkt nachgefragt werden wird. Gelingt es nicht, diesen Widerspruch aufzulösen, droht eine neue Regulierungswelle auf den städtischen Wohnungsmärkten, die letztlich zum Schaden aller sein wird. <

# 6 Die Abschiedsverweigerer

Warum die ewig Jungen leise abtreten.

von *Thomas Held*

Das demographische Ausscheiden der Babyboomer lässt sich nicht länger verdrängen: Die Todesanzeigen von Zeitgenossen und aus dem Bekanntenkreis werden zahlreicher. Und sie gehen näher.

Von einem Zapfenstreich der Babyboomer allerdings kann keine Rede sein. Der beginnende «Schichtwechsel» im demographischen Gefüge zeichnet sich nämlich vor allem dadurch aus, dass der Abschied meiner Generation ohne erkennbare generationale Manifestation oder Stabübergabe erfolgt – ein Novum, wenn man die vergangenen Jahrzehnte betrachtet. Man könnte sagen: Weder die Abtretenden noch die Nachrückenden sagen einander «Adieu». Warum nicht? Für das Fehlen der Verabschiedung lassen sich drei Umstände anführen.

## Niemand wird verdrängt

Der erste ergibt sich aus den neuen demographischen Verhältnissen selbst: Die Umkehrung der Jahrgangspyramide als Folge des Geburtenrückgangs und der Zunahme der Lebenserwartung (in dieser Reihenfolge) bedeutet, dass die nachrückenden Jüngeren nun in der Minderheit sind. Die quantitative Verschiebung wird von der Partybetriebsamkeit der alterslosen Spassgesellschaft zwar überdeckt, aber das jugendliche

---

## Thomas Held

ist Soziologe, Publizist und ehemaliger Direktor von Avenir Suisse. Er lebt in Zürich.

Rauschen ändert nichts daran, dass die ankommende Minderheit von der Mehrheit der Amts- und Rollenträger in Wirtschaft, Gesellschaft und sogar Politik aufgesogen und kooptiert wird. Das Gejammer über den Mangel an Auszubildenden, der immer härtere Wettbewerb um Fachhochschulstudierende und der aktuelle Start-up-Kult illustrieren die generationale Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage. Die «Neuen» verdrängen strukturell niemanden. Die Besorgnis über Altersarbeitslosigkeit und eingetrübte Perspektiven für die Ü50 entzündet sich denn auch mehr am beschleunigten Strukturwandel und der fortschreitenden Internationalisierung der Wirtschaft als an einer Konkurrenz durch die Jüngeren. Im schweizerischen Wohlfahrts- und Bildungsstaat ist zudem die Existenzgründung vom Erben bzw. «in die Fussstapfen treten» fast völlig abgekoppelt. Vererbt wird bei uns quasi als luxuriöser



Schon heute ein Balanceakt: die Altersvorsorge zulasten der Jungen. Illustration: Rahel Hediger.

lebenszyklusmässiger Akt zwischen jüngeren und etwas älteren Pensionären. Die demographische Ironie besteht nun darin, dass parallel dazu die staatliche Umverteilung zugunsten der Nach-Babyboomer-Generation massiv zugenommen hat. Von einigen eher peinlichen Schülerprotesten wegen angeblicher Kürzung von Bildungsausgaben abgesehen ist ein politischer Generationenkonflikt nicht auszumachen. In den Analysen zu den Präsidentenwahlen in den USA, zur Brexit-Abstimmung und zu den Wahlen in Frankreich zeigen sich zwar deutliche Korrelationen zwischen Alter und populistischen und/oder nationalistischen Tendenzen. Aber die Überlagerung dieser Beziehung mit dem Bildungsgrad und dem ökonomischen Schicksal des Wohnorts bzw. bestimmter Berufsgattungen lässt eine klare Generationeninterpretation kaum zu.

### Ewige Jugend

Vor einigen Wochen befragte Roger Schawinski (70+) den Skiakroben Art Furrer (80+), wie es letzterer schaffe, immer noch auf Berge zu klettern bzw. von diesen hinunterzubrettern – und wenn Art Furrer nicht mehr so hervorragend in Form wäre, hätte ihm die SRG sicher ein Plätzchen in der Sendung von Kurt Aeschbacher (fast 70) besorgt... Für den Kulturphilosophen Robert Pogue Harrison («Ewige Jugend. Eine Kulturgeschichte des Alterns») ist, zweitens, der hiermit wunderbar illustrierte Jugendlichkeitskult eine tiefgreifende Folge der Jugendsubkultur in den 1960er Jahren, also des Aufstiegs der Babyboomer. Zum ersten Mal in der Geschichte hätten damals die Alten begonnen, die Jungen zu imitieren, und nicht umgekehrt. Seither habe – der demographischen Entwicklung zum Trotz – ein massiver gesellschaftlicher Verjüngungsprozess stattgefunden. Oder prägnanter: die ständige Erneuerbarkeit – die Innovation! – hat die Weisheit als Ideal abgelöst und das Älterwerden unattraktiv gemacht. Die scheinbar nicht alternen Rolling Stones sind Ikonen dieser Entwicklung in der populären Kultur, die Norm der Jugendlichkeit gilt unter dem Motto «never retire» aber inzwischen in allen gesellschaftlichen Bereichen – im Privaten vielleicht noch stärker als in der Wirtschaft. Dort wurden mit der kulturellen Machtübernahme durch die Babyboomer Rücktrittsregeln gegen das damalige «Establishment» institutionalisiert, die sich nun auch gegen allzu beharrliche Babyboomer wenden. Interessanterweise wird gerade im Silicon Valley, im innersten Zentrum der Jugendlichkeitskultur, die Anti-Aging-Forschung vorangetrieben und über die technischen Voraussetzungen für die Unsterblichkeit nachgedacht.

### Absage ans Erwachsenwerden

Der grosse Generationenzapfenstreich bleibt, drittens, nicht nur wegen des ewigen Jugendlichkeitsanspruchs der Babyboomer aus. Ihnen stehen vielmehr kommende Generationen gegenüber, die nicht altern und schon gar nicht erwachsen

werden wollen. Während die Boomer die Bühne nicht verlassen, sehen die Nachgeborenen keinen Anlass, sie demonstrativ oder auch nur symbolisch zu betreten. Die endlose Ausdehnung der Postadoleszenz ist von Exponenten der verschiedenen Kohorten nach '68 literarisch-kritisch beschrieben worden. «Warum wir nicht erwachsen werden» heisst der Untertitel einer selbstironischen Zeitgeistanalyse, deren Methode der Autor Sascha Lehnartz selbst als «kabarettistischen Essayismus» bezeichnet. Schuld am generationalen Scheitern ist bei ihm – wie immer in deutschen Ländern – die Globalisierung, die so viel Flexibilität, Dynamik und Mobilität verlangt, dass die Kräfte zum Erwachsenwerden nicht mehr ausreichen. Begriffsprägend war Florian Illies mit seinen beiden Büchern über die «Generation Golf», den jüngeren Teil der Generation X, d.h. die Jahrgänge von etwa 1965 bis 1980. Diese wurden in soziologischen Studien aufgrund ihres geringen Vertrauens in Institutionen, insbesondere in den Staat und die Parteien, meist als private, wenig kollektive Subkultur ausserhalb der politischen Strukturen verortet. 2003, also *nach* dem Platzen der Dotcom-Blase, aber noch *vor* der grossen Finanz- und Wirtschaftskrise, konstatiert Illies in einem NZZ-Interview, dass die «Realitäten des Lebens» den Ästhetikwettbewerb der coolen Generation Golf obsolet machen würden. Aber trotz solcher Einsichten bleibt der Befund, dass die Nachfolger der Babyboomer aus strukturellen und kulturellen Gründen das Erwachsenwerden zu verschieben oder abzumildern trachten: Der Anteil der unverheirateten Erwachsenen, die im Haushalt der Eltern leben, hat als Folge der Jugendarbeitslosigkeit und der Verbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse in diesen Generationen deutlich zugenommen, ebenso das Durchschnittsalter der Frauen bei der ersten Geburt. Dass Mercedes in einer Kampagne mit fünf aufwendigen Kurzfilmen gerade den Digital Natives nichts weniger als das Erwachsenwerden schmackhaft zu machen versucht (Start a family, Settle down etc.), deutet nicht darauf hin, dass die Zeit der chronisch Jugendlichen zu Ende wäre.

### Vom Ende der Leitkulturen...

Ob die Daueradoleszenz auch die Millennials prägen wird, muss offenbleiben. Die Jahrgänge 1980 bis 1999 bewegen sich kulturell-symbolisch ohnehin in einem neuen Raum, der durch soziale Netzwerke und neue Kommunikationsformen definiert wird – und wenig Schnittstellen mit der vordigitalen Welt aufweist. Die digitale Transformation erscheint so sehr als Zeitenwende, dass es zwar ein Vorher und Nachher gibt, dass aber diese Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zur neuen digitalen Kultur nicht zwingend generationell interpretiert werden kann. Alt und Jung erscheinen vor der digitalen Revolution gleich.

Vor dem Hintergrund dieser grossen Weltveränderung müsste vielleicht das einleitend postulierte Fehlen einer generationellen Ablösung als falsche Wahrnehmung bzw. «Mess-

«Die digitale Transformation erscheint so sehr als Zeitenwende, dass es zwar ein Vorher und Nachher gibt, dass aber diese Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zur neuen digitalen Kultur nicht zwingend generationell interpretiert werden kann. Alt und Jung erscheinen vor der digitalen Revolution gleich.»

**Thomas Held**

fehler» eines alternden Kommentators eingestuft werden. Die Verlagerung des kulturellen Geschehens, ja der sozialen Interaktion überhaupt, in die sozialen Netzwerke mit ihren isolierten Inseln, bedeutet, dass ein übergreifender Wertekanon, eine Leitkultur, die von einer Generation geprägt und getragen und verteidigt wird, nicht mehr existiert, nicht mehr existieren kann. Hinzu kommt der Unwille (oder das Unvermögen) der Digital Natives, sich auf eine nicht medial vermittelte Form der Umgebung und der Kommunikation einzulassen. Damit kann eine generationelle Kultur auch nicht mehr angegriffen oder hinterfragt werden. Die politischen Institutionen erschienen dann als letzte Bastion universell geltender Normen, die Produkte bzw. Entscheidungen dieser Instanzen wären aber für die neuen Generationen zunehmend irrelevant.

#### ...zur Rückkehr des Politischen?

Wenn sich in der von den Generationschronisten skizzierten Gesellschaft nur noch jüngere und ältere «Jugendliche» gegenüberstehen, verschwindet mit der Altersdifferenzierung auch der Generationenkonflikt, die Abgrenzung und Rebellion der demographisch Nachrückenden. Dieser Konflikt war in der Geschichte Bedingung für das Erwach-

senwerden, für die Übernahme der Positionen der Alten und für deren oft aktive Verabschiedung – ein eminent politischer Vorgang. Die erwähnte Selbstkritik der Generation Golf und ihrer Nachfolger bis zu den dezidiert coolen Hipstern thematisierte – meist in ironischer Form – die politische Abstinenz und die Distanzierung von jeder Idee von Weltverbesserung. Die Frage ist nun, ob die mehrheitlich von den Alten getragenen populistischen und autoritären Strömungen eine Rückkehr des politischen Generationenkonflikts bewirken könnten.

Den nostalgischen Zulauf von Studierenden zu alten linken Gurus wie Šišek oder Badiou (oder sogar Sanders, Mélenchon, Wagenknecht & Co.!) als generationalen Protest zu taxieren, fällt schwer – auch wenn man es angesichts des allgemeinen Verlustes an Geschichtsbewusstsein nicht ausschliessen kann. Aber wie steht es um neue, spontane jugendliche Bewegungen, die ausserhalb etablierter Parteien und Institutionen entstehen? Die jungen Brexit-Gegner waren zu wenig organisiert, um dem nationalistischen Druck zu widerstehen. Es wäre Frankreich zu gönnen, wenn dort eine junge liberale Bewegung – «Libéro en marche» – den alten Kräften wirklich «Bye-bye» zurufen würde. ◀

# 7 Nicht auf Kosten der Jungen!

**Wir sind reicher, gesünder und werden älter als alle unsere Vorfahren.  
Das muss endlich Auswirkungen auf unsere Lebensarbeitszeit haben.  
Ein Plädoyer.**

von *Rudolf Wehrli*

Nie zuvor in der Geschichte der Menschheit gab es eine Epoche, in der so viele Menschen so gesund und finanziell so abgesichert so alt geworden sind. Nie konnten deshalb so viele Menschen nach Ausbildung und Berufstätigkeit einen langen dritten Lebensabschnitt unbeschwert und von vielerlei Aktivitäten erfüllt geniessen. Wer diesen Lebensabschnitt in der Vergangenheit überhaupt erreichte, sah sich in der Regel mit Krankheit, körperlichen Beschwerden aller Art und nicht selten mit grosser materieller Not konfrontiert. Unser gegenwärtiger Luxus verdankt sich einem vergleichsweise jungen Trend, der in den fortgeschrittenen Industriegesellschaften vor rund 150 Jahren einsetzte. Was war geschehen?

## Eine einmalige Epoche

Wurden in den Textilbetrieben und in den Giessereien des 19. Jahrhunderts noch zwölf Stunden oder mehr pro Tag gearbeitet, sind es heute sieben bis acht Stunden. Aus der 48-Stunden-Woche ist in den 1950er Jahren die 40-Stunden-Woche geworden, dank zusätzlicher Feier- und Ferientage ist die Jahresarbeitszeit verkürzt worden, und nicht zuletzt ist die Lebensarbeitszeit verkürzt worden infolge längerer Ausbildungszeiten und – in vielen Fällen – der frühzeitigen Pensionierung. Einerseits verdankt sich diese Entwicklung der seit 1800 rasant zunehmenden Produktivität in allen Wirtschaftszweigen. Andererseits liegt den Arbeitszeitverkürzungen implizit aber auch das Verständnis von Arbeit als Entfremdung zugrunde, der die Freizeit als Zeit der Selbstfindung und der identitätsstiftenden Aktivität, der eigentlichen Lebenszeit also, entgegengesetzt wird. Das mag in manchen Berufen und auch in vielen Funktionen bis heute so sein, daneben aber gibt es – gerade auf dem Weg von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft – eine Fülle von Tätigkeiten, die wenig mit Entfremdung, aber viel mit Gestaltungsmöglichkeiten und nicht zuletzt mit dem sinnstiftenden Einbringen der eigenen Persönlichkeit zu tun haben.

Wir leben heute zum Glück nicht mehr in der Welt von 1860, auch nicht in der von 1948, als das Schweizer Rentensystem eingeführt wurde. Die Arbeits- und Lebensverhältnisse

## Rudolf Wehrli

ist Verwaltungsratspräsident von Clariant und u.a. Verwaltungsrat der Kambly SA. Wehrli wurde an der Universität Zürich in Theologie und Philosophie promoviert.

haben sich seither erheblich verbessert und flexibilisiert – vielerorts gelang es nicht nur, endlich aus der Tretmühle der nackten Überlebenssicherung auszusteigen, sondern enormen Wohlstand anzuhäufen, was ein sorgloses Leben gerade aufs Alter hin erst ermöglichte. Anlass genug also zu Genugtuung und Dankbarkeit, möchte man denken! Indessen: nicht Freude über erweiterte Daseinsperspektiven und Gestaltungsmöglichkeiten – auch hinzugewonnene Jahre – dominieren die öffentliche Diskussion, sondern der kleinkrämerische Zank um Rentenalter und Rentenhöhe sowie die Besitzstandswahrung (de facto eine Besitzstandserweiterung) in einer immer ausgedehnteren Seniorenzeit. Warum ist das so?

## Pathologische Realitätsverweigerung

Die Fakten zum Schweizer Vorsorgesystem sind seit vielen Jahren bekannt: Auf den knappsten Nenner zusammengefasst stellen demographische Entwicklung und Tiefzinsumfeld die Rentensysteme vor gewaltige Herausforderungen. Jedes Jahr erhöht sich das Durchschnittsalter in der Schweiz um sechs Wochen, in zehn Jahren also um eineinviertel Jahre, seit der Einführung der AHV nach dem Zweiten Weltkrieg in der Summe um fast zehn Jahre. Für die AHV bedeutet das, dass die beruflich aktive Bevölkerung für immer mehr Rentner sorgen muss; für die zweite Säule heisst es, dass das im Laufe des Lebens angesparte Deckungskapital um Jahre länger hinreichen muss als ursprünglich geplant. Und als ob das nicht schon Herausforderung genug wäre, kommt seit einigen Jahren der nahezu vollständige Ausfall des dritten Beitragszahlers in der Pensionskasse, der des Zinses, hinzu.

Allen bekannten Lösungsvorschlägen zum Trotz schnürt das Parlament unter dem hochtrabenden Titel «Altersreform 2020» ein Paket, mit dem es sich und den Zahlern wie den Be-

zügern zwar etwas Luft für einige wenige Jahre verschafft, dabei aber weit von der Lösung des fundamentalen Problems entfernt bleibt. Schlimmer noch: es handelt sich um eine «Reform», die das einst überzeugende Drei-Säulen-System der Altersvorsorge in seinen Grundsätzen durcheinanderbringt (Umlagesystem in der AHV und Kapitaldeckungsverfahren in der Pensionskasse). Die naheliegende Lösung der Probleme, länger zu arbeiten nämlich, wird als angeblich nicht mehrheitsfähig tabuisiert – als ob es undenkbar und unzumutbar wäre, von den zehn geschenkten Jahren eines oder zwei zusätzlich zu arbeiten! Dabei müsste es die Aufgabe von verantwortungsvollen Politikern sein, in diesem Bereich immer wieder Aufklärung zu betreiben.

Nun ist das gewiss nicht populär, weshalb sich die Politik lieber in geradezu pathologischer Realitätsverweigerung übt: Kaum ist das Thema Erhöhung des Rentenalters angesprochen, wird gleich ein ganzes Arsenal an Gegenargumenten aufgeföhren, die entweder nur für eine kleine Minderheit der Berufstätigen zutreffen oder sich leicht entkräften lassen. Am häufigsten hört man den Einwand, wer ein anstrengendes Berufsleben hinter sich habe – etwa als Bauarbeiter –, könne nicht mit weiteren Berufsjahren belastet werden. Das trifft gewiss zu, bloss ist das Problem in der Baubranche vor Jahren schon im Gesamtarbeitsvertrag gelöst worden, und ausserhalb dieser Branche betrifft die tatsächliche Auszehrung in Form harter körperlicher Arbeit nur eine verschwindende Minderheit, Tendenz in einer Dienstleistungsgesellschaft weiter sinkend. Im Berufsleben sei in den letzten Jahrzehnten der Stress immer grösser geworden, wird sodann argumentiert. Noch stärker, möchte man entgegenen, ist in diesem Zeitraum aber die Freizeit und das Angebot an Freizeitaktivitäten gewachsen, die ja stressmindernd und damit ausgleichend wirken sollten. Es gäbe ja gar keine Arbeitsplätze für längeres Arbeiten, hört man dann. Als ob nicht zahlreiche Firmen bereits heute händeringend nach Fachkräften suchten und als ob in den letzten zehn Jahren nicht Tausende, ja Zehntausende von Arbeitsplätzen geschaffen wurden, die allesamt mit Zuwanderern besetzt wurden – in Ermangelung einheimischer Arbeitskräfte! Dasselbe ist zu entgegenen, wenn argumentiert wird, ältere Arbeitssuchende würden keine Stelle finden – das Gegenteil ist der Fall, denn gerade die über 50-Jährigen sind heute überproportional gut beschäftigt, auch wenn einzelne Fälle von Langzeitarbeitslosigkeit Schlagzeilen machen.

Der kleine Exkurs verdeutlicht: Ausflüchte aller Art behindern die Diskussion über das Grundproblem, das darin besteht, dass Mitbürgerinnen und Mitbürger meines Alters seit Jahren zulasten der kommenden Generationen leben und diesen Möglichkeiten wegnehmen, die sie für sich selbst ganz selbstverständlich in Anspruch nehmen. Nicht ohne Ironie muss festgestellt werden, dass unter denjenigen, die vorzeitig in Rente gehen, oft genau diejenigen sind, die auch die kriti-

sche Situation der Rentensysteme zu verstehen in der Lage sind – sich aber trotzdem zusätzliche Rentenjahre leisten können und es darum auch tun. Wie liesse sich das im Sinne aller ändern?

### **Abschied vom Modell des Lebens in drei Phasen**

Die Vorstellung, das Leben gliedere sich in drei Phasen, deren erste die Ausbildung (bis spätestens 25 Jahre) ist, welcher sich die lange Phase der Berufsausübung von etwa vierzig Jahren anschliesse, die ihrerseits in das Rentnerdasein münde, hat über viele Jahrzehnte hinweg nicht nur die individuelle Lebensplanung ganzer Generationen geprägt, sondern auch die gesellschaftliche und politische Diskussion über die Sozialsysteme. Diese Vorstellung findet allerdings spätestens seit der Jahrtausendwende in der Realität keine Entsprechung mehr: längst schon genügt es nicht mehr, zwischen 15 und 25 einen Beruf zu lernen, den man die folgenden vierzig Jahre ausüben könnte. An ihre Stelle ist die Überzeugung getreten, dass wir ein Leben lang in neuen Tätigkeiten, in neuen Funktionen und nicht zuletzt mit neuen Werkzeugen werden lernen müssen. Damit gibt es keine klar abgrenzbaren Phasen mehr, vielmehr gehen diese ineinander über, ja sie können sich auch über Jahre hinweg überlagern oder nebeneinanderher laufen. Nun die Kardinalfrage: weshalb sollte diese Lernphase im Alter eigentlich ein Ende haben?

### **Ein persönlicher Bericht**

Im Frühjahr 2006 beschloss der Verwaltungsrat, den Mischkonzern, den ich während acht Jahren als CEO geführt hatte, aufzulösen, das heisst, zwei seiner vier Divisionen zu verkaufen und zwei weitere als selbständig kotierte Gesellschaften weiterzuführen. Damit verbunden war selbstverständlich auch die Auflösung der Konzernstruktur, und als 57-Jähriger sah ich mich mit einer ganzen Reihe von Fragen konfrontiert – zuvorderst natürlich mit der Frage, wie es nun für mich selbst weitergehen sollte. Aufs Altenteil zurückziehen? Nochmals eine Stelle annehmen? Auf Pro-bono-Mandate ausrichten? Noch mehr kulturelles Engagement zeigen? Bis zum «normalen» Altersrücktritt oder über 65 hinaus? Was könnte ich mit all den Erfahrungen eines erfüllten internationalen Berufslebens im privaten oder öffentlichen Sektor beitragen? Und nicht zuletzt: wie würde ich mit dem Risiko der Selbständigkeit zurechtkommen, nachdem ich mein ganzes Berufsleben als Söldner in fremden Diensten gestanden hatte?

Ich entschloss mich zur Selbständigkeit als Verwaltungsrat, nachdem schon wenige Monate später erste Mandatsangebote gekommen waren, und führte zahlreiche Gespräche, um weitere Mandate zu gewinnen. Tatsächlich: nach etwa einem Jahr war mit einer ganzen Reihe von Mandaten wieder ein Vollzeitpensum erreicht, das ich bis vor einem Jahr (also bis zum Alter 67) ausgefüllt habe. Seither habe ich es etwas redu-

ziert und plane, über die kommenden Jahre hinweg sukzessive weiter abzubauen. Da ich das Privileg hatte, in meinem Berufsleben in sehr unterschiedlichen Branchen zu arbeiten, sind auch meine heutigen Aktivitäten breit gestreut: sie reichen von der Chemie bis zu Infrastrukturprojekten, von der Kunststoffverarbeitung bis zur Kultur, von der Biskuitproduktion bis zur Hygiene und von der Agrarwirtschaft bis zur Textilindustrie. Und dennoch ist all diesen Aufgaben eines gemeinsam: ich kann meine Erfahrungen einbringen, und die erbetteten Urteile und Meinungen leben von der Authentizität, nicht nur, was die Unternehmen, sondern auch persönliche Fragen betrifft. Es ist in der Tat für mich selbst erstaunlich, dass für Dreissigjährige, die vor einer Entscheidung in ihrer Berufslaufbahn stehen und meinen Rat suchen, dieser keineswegs als völlig überholt gilt. Es scheint eben doch grundsätzliche Themen zu geben, die sich für die Menschen auch in einer äusserst schnelllebigen Zeit immer wieder in ähnlicher Form stellen.

### Ein Beispiel von vielen

Im Rückblick schätze ich mich überaus glücklich, vor elf Jahren den Schritt in die Selbständigkeit getan zu haben – auch wenn er mehr Mut verlangte, als eine nächste Managerposition zu übernehmen oder sich lesend auf den Balkon zurückzuziehen. Tatsächlich erscheint mir diese letzte Phase meines Berufslebens die erfüllteste, ja auch die glücklichste.

Natürlich gilt diese Perspektive nicht für alle, die vor der Entscheidung stehen, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten, und ich gönne jedem, der ein hartes Arbeitsleben beschliessen will, seine verdiente Ruhe. Aber nicht zulasten der nächsten Generationen! Viele Pensionierte übernehmen dankenswerterweise bereits heute neben ihren reduzierten beruflichen Verpflichtungen Aufgaben im sozialen, politischen oder kulturellen Bereich. Und bestimmt sind sie mit ihrer, auch für andere, sinnvollen Tätigkeit glücklicher, wenn sie sich nicht bloss die Zeit vertreiben müssen – im wörtlichen Sinn.

Ich meine: es lohnt sich, über die magische 65 hinaus im Arbeitsleben zu bleiben, und zwar für alle Beteiligten. Es nützt jedem Individuum, das seine reiche Erfahrung weiterhin einbringen kann, es nützt dem Umfeld, das von eben dieser Erfahrung profitiert. Und nicht zuletzt nützt es einer Gesellschaft, deren Rentensysteme im Sinne der Generationensolidarität an Nachhaltigkeit gewinnen – gerade wenn die Politik fahrlässig Reformen verschleppt und obendrein so tut, als gebe es nichts zu tun. Das Gegenteil ist der Fall, denn die Enteignung kommender Generationen muss ein Ende finden. ◀

## Biete: Anspruchslosigkeit; Suche: Sicherheit

Zum Problembewusstsein der heute 18- bis 24-Jährigen  
von Lukas Golder

*Die gute Nachricht: in der Schweiz stimmen die Perspektiven für die Jugend. Sie gibt sich aber auch vergleichsweise bescheiden: Mehr als drei Viertel der 18- bis 24-Jährigen in der Schweiz sind laut dem CS-Jugendbarometer glücklich, wenn sie ein «gleich gutes» Leben wie ihre Eltern führen können. Die Jugend in der Schweiz ist nicht apolitisch, aber sie rebelliert auch kaum. Die Kinder der Babyboomer geniessen heute vorwiegend jene Freiheiten, die letztere sich gestern, nicht selten auf der Strasse – und gegen die Spiessergesellschaft –, erkämpfen mussten. Viele von ihnen sind Wunschkinder, die flexibel und zielsicher die Chancen der Wohlstandsgesellschaft nutzen. Der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt funktioniert, und die Ausbildung richtet sich stark auf ihre Bedürfnisse aus.*

*Die schlechte Nachricht: die intensive Diskussion über die Folgen der demographischen Alterung unserer Gesellschaft kommt nur bedingt bei ihnen an. Der Anteil Jugendlicher, der etwa die wachsende Anzahl der Pensionäre als sehr grosses Problem für Vorsorgesysteme und gesellschaftliches Klima beurteilt, steigt nicht – und das, obwohl die Altersvorsorge seit Jahren eine der Hauptsorgen junger Menschen ist. Junge Menschen hinterfragen das System selten bis gar nicht – die Zeichen stehen vielmehr auf Bewahrung. Und so unterschätzen die Jugendlichen aus ihren bisherigen Lebenserfahrungen heraus, dass sie den Status quo – etwa im Rentensystem oder in der Gesundheitsversorgung – nicht einfach durch eine gute Ausbildung werden sichern können. Sie hinterfragen ausserdem ihren Bedarf nach Sicherheit zu wenig auf Machbarkeit im politischen und gesellschaftlichen Kontext hin.*

*Mit anderen Worten: der Protest der Jugend gegen die gegenwärtige Umverteilung ist aktuell nicht politisierbar. Da über die Zukunft heute entschieden wird, laufen die Jungen also Gefahr, dabei schlicht vergessen zu werden.*

Lukas Golder ist Politik- und Medienwissenschaftler sowie Co-Leiter und Mitglied des Verwaltungsrats von gfs.bern.

## 8 Die Netzwerkler

Über die kommende Generation, ihr angetretenes Erbe und das, was wir ihr als «Bildung» verkauft haben.

von Adolf Muschg

Man merkt den Weltmaschinen des digitalen Zeitalters immer wieder an, dass ihre Grundlage primitiv ist. Sie beruht auf 0-1-Entscheidungen des Silikonkristalls, die ein fabelhaftes Werkzeug mit minimaler Energie unbegrenzt hochrechnen kann. «Und?», hätte Nietzsche gefragt. Für ihn hätte die unbeschränkte Quantifizierbarkeit beliebiger Grössen mit einer Kulturtechnik so viel zu tun wie die statistische Lebenserwartung mit einem persönlichen Tod. «Kein Kopf wäre so fein, dass er mehr konstruieren könnte als eine Maschine – worüber jeder organische Prozess weit hinaus ist.» Anders gesagt: das reale Gehirn ist von Haus aus klüger als alles, was es sich ausdenken kann, denn es kann auch sich selbst nur als Maschine denken. Und diese verhält sich zur Realität, in der und mit der wir leben, wie das kleine Einmaleins zur höheren Mathematik. Nietzsche hätte der EPFL in Lausanne für ihr Human Brain Project keinen Heller gegeben, geschweige denn die Forschungsmillionen der EU. Denn die Gehirnsimulation beruht nicht nur auf einem Denkfehler, sondern sie verfehlt das Denken. «Komplexität» lässt sich an keinem Modell simulieren. Sie bedeutet, mit Zwei- und Mehrdeutigkeit sinnvoll, das heisst: von Fall zu Fall, und zuerst: individuell umgehen zu können. Dazu gehört viel Gefühl – und eine Bildung, über die keine Maschine verfügt, die sich aber jeder einzelne, dank seiner organischen Ausstattung, mehr oder weniger zwanglos aneignet.

Beispiel Partnersuche: wer sie den Algorithmen überlässt, hätte ebenso gut Kaffeesatz lesen können. Er/sie entdeckt fast zuverlässig, dass Übereinstimmung mit dem, was sich der Computer darüber ausrechnet, nichts zu tun hat – da kann er

«Beispiel Partnersuche:  
wer sie den Algorithmen  
überlässt, hätte ebenso gut  
Kaffeesatz lesen können.»

Adolf Muschg

### Adolf Muschg

ist vielfach ausgezeichnete(r) Schriftsteller. Von ihm zuletzt erschienen: «Der weisse Freitag: Erzählung vom Entgegenkommen» (C. H. Beck, 2017). Muschg lebt in Männedorf.

seinem Modell so viele Parameter zusetzen, wie er will. «Was ist das Allgemeinste? Der einzelne Fall», sagt Goethe, «was ist das Besondere? Millionen Fälle.» So viel zur Beweiskraft der Statistik. Quantensprünge sind nicht programmierbar – so wenig wie die Zukunft.

«Quantensprung» bezeichne hier, korrekterweise, eine Qualität – jenes Unvorhersehbare raumzeitlicher und kausaler Entwicklungen –, mit der die neue Physik der klassischen ein Schnippchen geschlagen hat. Die Konsequenzen sind offen, wie diejenigen der Mutation, mit der die Biologie der mechanischen Wiederholung spottet. Ohne «Fehler» keine Evolution – die «Epigenetik» hat, über Darwin hinaus, festgestellt, dass auch Gelerntes und Erlebtes vererbt wird. Die Evolution gewinnt damit einen kulturellen Aspekt – dafür hat Dawkins das «Mem» ins Spiel gebracht: einen Gedächtnisträger, der sich analog zur Genmutation über Abweichungen von der Norm entwickelt, die Ausnahme des «Geniefalls». Es ist also kein Dienst am Fortschritt der Menschheit, wenn sie ihr Wissen zu Google oder auf eine Wolke auslagert. Die Suchmaschine hat nur zu bieten, «was man schon weiss», der Nachfrage entsprechend sortiert.

Wir täten also immer noch gut daran, Bildung zu wägen statt zu messen und ihren ganz persönlichen, offen bleibenden Erwerb als den nötigsten Beitrag zum Überleben unserer Art zu betrachten. Das Beste dazu wird immer noch ein Organ tun, über das wir nicht verfügen – es verfügt über uns und bringt dabei den Gewinn aus Jahrmillionen mit. Die von der digitalen Technik ausgeworfenen Netze mögen bequem sein – sie sind fatal, wenn wir von ihnen den Fang einer rettenden Zukunft erhoffen, oder gar: einer bewussten Gegenwart. Wir könnten an einer Stelle fischen, wo nichts ist, ausser Futter für die Statistik. Und nach der Statistik – für diese Rechnung genügt das kleine Einmaleins – ist unserem einzigen Biotop, der Erde, die wir ungerührt weiter plündern, nicht mehr zu helfen. ◀

# 9 So gelingt der Wissenstransfer

Es ist eine der zentralen Aufgaben von Hochschulen, Wissen von älteren zu jüngeren Generationen weiterzugeben. Was können Wirtschaft und Gesellschaft davon lernen?

von Lino Guzzella

Eine Hochschule wie die ETH ist auf generationenübergreifenden Wissenstransfer und ständiges Dazulernen angelegt. Eine ihrer zentralen Aufgaben ist es, neues Wissen in Gesellschaft und Wirtschaft zu tragen – gleichsam aber auch Rückmeldungen und Hinweise aufzunehmen und zu verarbeiten. Mitarbeitende, egal ob in Forschung, Lehre oder Management, sind angehalten, die Wissensproduktion immer wieder zu beleben. Dazu tragen u.a. Sabbatical-Aufenthalte bei, die nicht nur Professorinnen und Professoren in Anspruch nehmen, sondern alle langjährigen und verdienten Mitarbeitenden beantragen können. Eine solche Auszeit, beispielsweise an einer anderen vergleichbaren Institution, öffnet den eigenen Horizont, und man kehrt mit frischen Ideen zurück an die ETH.

Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass das institutionelle Know-how und die definierenden Werte von abtretenden auf neue Mitarbeitende übertragen werden und so der Organisation erhalten bleiben. Angesichts der geburtenstarken Jahrgänge – der Babyboomer –, die in den nächsten 12 Jahren in Pension gehen, mag sich dieses Problem zwar akzentuieren, grundlegend neu für die ETH ist es nicht. Schauen wir genauer hin.

## Fluktuation im Mittelbau

Die Mitarbeitenden der ETH Zürich sind vergleichsweise jung, im Schnitt nur 35 Jahre alt. Einen wesentlichen Anteil daran hat der akademische Mittelbau, also Assistierende und Oberassistenten, die im Schnitt zwischen 29 und 37 Jahre alt sind und rund 47 Prozent der ETH-Angestellten ausmachen. Innerhalb dieses Mittelbaus ist die Fluktuation gross: Doktorierende leisten während ihrer Zeit an der ETH wichtige Beiträge in Forschung und Lehre, die meisten von ihnen ziehen

---

## Lino Guzzella

ist Präsident der ETH Zürich, zwischen 2012 und 2014 war er Rektor der Hochschule.

am Ende ihres Doktorats aber weiter, an andere akademische Institutionen oder in die Wirtschaft. Nicht selten bleibt der Draht zur ETH bestehen und wertvolle Hinweise aus der Praxis fliessen so zurück an die Hochschule.

Vertreter der Babyboomergeneration sind am ehesten in der Professorenschaft und bei den Mitarbeitenden in Verwaltung und Technik zu finden – also im weniger schnell rotierenden Teil der ETH-Belegschaft. Den entscheidenden Vorteil beim Bewältigen des anstehenden Generationenwechsels hat die Bildungsinstitution genau hier: Die Lehrenden geben ihr Wissen nicht nur an demographischen «Tipping Points» weiter, sondern täglich. Im Hörsaal, in ihren Publikationen, an Tagungen und Messen, in Diskussionsrunden, in der Kaffeepause. Jede gute Professorin und jeder gute Professor erhält auch Rufe an andere Universitäten, mal als Gast, mal längerfristig – Wechsel sind auch hier nichts Ungewöhnliches.

## Mentoring stärken

Mentoring findet typischerweise an Hochschulen in der Interaktion zwischen Professorin, Oberassistenten und Doktorierenden statt. Diese finden in regelmässigen Laborseminaren ein Übungsfeld, um vor Kolleginnen und Kollegen über ihren aktuellen Forschungsstand zu berichten und so neues Wissen zu teilen. Verschiedene Förderinstrumente, die in den letzten Jahren entstanden sind, bauen auf Mentoringstruktu-



Lino Guzzella, photographiert von Suzanne Schwiertz.

ren auf; so etwa in den ieLabs der ETH, in denen Alumni, Industrieexperten und serielle Unternehmer junge Forschende auf dem Weg zur Firmengründung unterstützen. Mentoring scheint mir aber auch mit Blick auf die Babyboomthematik ein vielversprechendes Konzept: Warum nicht motivierte und qualifizierte Berufsleute vor der Pensionierung (oder darüber hinaus) als Mentoren einsetzen – und dafür von Führungs- oder Managementaufgaben entlasten?

Die langfristig ausgerichtete Planung einer Hochschule hilft, einen potenziellen Abfluss von Wissen frühzeitig zu erkennen und Massnahmen einzuleiten, um dies zu verhindern. Zur Illustration ein Beispiel aus dem Departement Biologie der ETH: Eine besondere Konstellation will es, dass gleich mehrere Professoren in wenigen Jahren emeritiert werden. Gemeinsam ist ihnen, dass sie über die letzten Jahre mit viel Engagement mit neuen Lehrformen experimentiert haben. Was tun, damit diese wertvollen Erfahrungen nicht verlorengehen? Im vorliegenden Fall entstand ein Lernzentrum, das das aufgebaute Wissen sichert und den nachfolgenden Dozierenden zur Weiterentwicklung zur Verfügung stellt.

### Angst vor Veränderungen nehmen

Wissensmanagement wird sowohl ausserhalb wie innerhalb grosser Organisationen in den kommenden Jahren an Wichtigkeit gewinnen. Personalwesen und Management können Mitarbeitende dafür sensibilisieren, aber primär müssen die Fachverantwortlichen selbst sicherstellen, dass essenzielles Wissen in der Institution bleibt. Der demographische Wandel wird dabei überlagert von den grossen Veränderungen, die Digitalisierung und Automatisierung mittelfristig in der Arbeitswelt hervorrufen werden – und deren Auswirkungen wir heute nur erahnen können. Fakt ist: die Lebens- und Lernentwürfe der Babyboomer weichen bereits jetzt stark von denen ihrer Nachkommen ab. Wissens- und Qualifikationserwerb ist längst vom beruflichen Etappenziel zu einer Lebensaufgabe geworden, es gibt auch kein «Naturgesetz», das den Zeitpunkt der Pensionierung vorgibt oder die genaue Rolle im Arbeitsleben bis zu diesem Zeitpunkt bestimmt.

Weil sie inmitten des schnellen Wandels aufwachsen, sind die heute Jungen agiler als die Babyboomer, ihnen aber das kritisch-kreative Denken zu vermitteln, ist die Aufgabe der abtretenden Generation. Dabei erlebe ich die heutige Generation nicht weniger wissens- und lernbegierig als frühere. Wichtig ist, dass nicht Ängste vor Veränderungen die kommende Diskussion um den Abtritt der Babyboomer dominieren, sondern auch dieser Wandel als Chance wahrgenommen wird. Wenn alle Beteiligten sie partnerschaftlich angehen und nach kreativen Lösungen suchen, mache ich mir um den Wissenstransfer von Generation zu Generation auch in Zukunft keine Sorgen. Denn: Wissen hat die wohltuende Eigenschaft, sich zu vermehren, wenn man es teilt. ◀

## Die Bilanz

von Jobst Wagner

*In den 1950er Jahren in eine Unternehmerfamilie hineingeboren, sind mir sowohl die Dynamik des Wirtschaftsbooms als auch die Entbehrungen der Zeit davor bewusst. Freiheiten mussten erkämpft werden, in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft – die Beharrungskräfte des Konservativen waren mächtiger als heute. Aber: die Renten waren sicher. Und die Alterspyramide noch kein Atompilz.*

*Die Babyboomergeneration hat viele Wertmonopole geknackt, ihre Netzwerke über den Erdball gespannt und den Grundstein unseres Wohlstands gelegt. Sie hat aber daraufhin auch Bescheidenheit, finanzpolitische Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Solidarität (mittels Milizprinzip) vermissen lassen. Angst vor Wohlstandsverlust diktiert nun ihre späte politische Agenda, Pioniergeist und Risiko sind ihnen fremd geworden. Öffentlich stellt deshalb kaum jemand die Grundsatzfrage: wie wollen wir, wie will die junge Generation zukünftig leben – und was können wir «Alten» dafür (noch) tun?*

*Klar ist: nur was heute an Wert geschöpft wird, kann morgen wieder eingesetzt werden. Zwar sind Leistungsbereitschaft, Bildung und Arbeitseinsatz der jungen Generation meiner Erfahrung nach nicht kleiner als bei uns. Letztere bewegt sich auch in einem Umfeld, das alles bietet, wofür wir noch kämpfen mussten: Freiheit in einer Welt der beinahe unbegrenzten Möglichkeiten! Und in dieser gilt: wer woanders die für ihn bessere Lebenskonfiguration vornehmen kann, wird es sich nicht zweimal überlegen. Das bringt uns Babyboomer doppelt unter Zugzwang: Einerseits sollten wir unseren freiheitlichen Errungenschaften Sorge tragen. Andererseits gilt es aber, den eigenen Konservatismus beim Bewahren untauglicher staatlicher Systeme und Regeln zu hinterfragen.*

*Gelingt es uns, den Jungen gesunde Staatsfinanzen, ein flexibleres Vorsorgesystem und genügend Mitbestimmungsmöglichkeiten (gegen einen rasant wachsenden Überhang Älterer an der Urne) zu hinterlassen? Angesichts der vielen sich heute bietenden Möglichkeiten wäre es verantwortungsvoll, wenn nicht.*

Jobst Wagner ist Verwaltungsratspräsident der REHAU Group und Initiant des Strategiedialog21. Er lebt in Bern.

# 10 Das grosse Missverständnis

Warum sich ständig wandelnde Gesellschaften nicht mehr in «Generationen» schubladisieren lassen.  
Eine Widerrede.

von Salomé Vogt

*«Die Jugend achtet das Alter nicht mehr, zeigt bewusst ein ungepflegtes Aussehen, sinnt auf Umsturz, zeigt keine Lernbereitschaft und ist ablehnend gegen übernommene Werte.»*

*Tontafel der Sumerer, ca. 3000 vor Christus*

**K**ritik und Vorbehalte gegenüber nachrückenden, jüngeren Generationen sind fast so alt wie die Menschheit selbst. Neu allerdings scheint der Umstand, dass gefühlt im Jahresrhythmus neue «Generationen» identifiziert, getauft und gleich auch – was ihre Mentalität betrifft – schubladisiert werden: Millennials, Generation Y, Generation Z, Generation Praktikum, Generation Maybe... die Liste liesse sich fortsetzen. Die Klassifizierung und Bewertung von Alterskohorten, so publikumswirksam wie nostalgisch flugs zu «Generationen» umgemünzt, scheint ein Bedürfnis zu sein, Menschen in ein Kollektiv einzuordnen, um sich schablonenhaft einen Überblick darüber zu verschaffen, wer wie «tickt». Nur selten regt sich allerdings breiterer Widerstand der vielen, die auf diese Weise – und oft schlicht falsch – klassifiziert und abqualifiziert werden. Die erhoffte Debatte bleibt deshalb aus, das Generationenprädikat wiederum hält sich hartnäckig. Übrig bleibt am Schluss eine intellektuelle Müllhalde aus Generationsbegrif-

---

## Salomé Vogt

ist Politikwissenschaftlerin und Leiterin von Avenir Jeunesse. Sie lebt in Zürich.

fen, die ihren Schöpfern zwar Einträge auf Wikipedia bescherte, den meisten ihrer Nachkommen aber auch jede Menge Abgrenzungsstress.

## Veränderte Welt – alte Bewertungsmuster?

In den letzten zwei bis drei Jahrzehnten hat sich die Schlagzahl, was solche Prädikatvergaben angeht, deutlich erhöht. Das liegt nicht zuletzt daran, dass, sobald man die Schublade öffnet, um Alterskohorten moralisch, politisch und ökonomisch einzuordnen, gleich deren Gegenströmungen auftauchen, die die getroffenen Annahmen (wenigstens teilweise) widerlegen. In unserer Gegenwart existieren ausserdem unterschiedlichste Gesellschaftsströmungen nebeneinander, klare Abgrenzungen werden deshalb immer schwieriger, was bedeutet, dass sich allzu einfache Zuordnungen und plakative Bewertungen in Form stark verkürzter Stereotype schlicht nicht mehr halten lassen.

Kein Wunder, denn die Welt, in der wir leben, und die damit verbundenen Lebensumstände werden immer undurchsichtiger, zum Teil widersprüchlicher. Zu allem Überfluss verschieben sich die wenigen als konstant wahrgenommenen Anhaltspunkte im Komplexitätsdschungel auch immer schneller: Die weltweite Vernetzung nimmt zu, einhergehend mit der Globalisierung schreitet die Urbanisierung voran. Der technische Fortschritt, insbesondere die Digitalisierung, lässt sich nicht aufhalten. Manch tradiert Lebensentwurf steht ebenfalls zur Disposition, einerseits aufgrund neu gewonnener Freiheiten, hinzukommen aber auch demographische und ökonomische Faktoren: Die Lebenserwartung einer Schweizerin ist in den letzten 70 Jahren um 50 Prozent gestiegen – was abstrakt klingt, hat enorme Auswirkungen auf Vorsorge, Gesundheitssystem und Lebensgestaltung. Letztere wurde und wird ständig individueller: In der Schweiz leben heute zweimal so viele Menschen in einem Einpersonenhaushalt wie noch vor 30 Jahren, die eigenen Ansprüche an sich und das direkte Lebensumfeld steigen, der Konkurrenzdruck mit all jenen, die ähnliche Wünsche hegen, aber auch. All diese Veränderungen bringen kleine und grosse, aber stets neue Herausforderungen mit sich.

### Entscheidungsschwach?

Doch wo Herausforderungen sind, ergeben sich bekanntlich auch neue Möglichkeiten. Und wo die Lebensweisen der Bürger heterogener werden, steigen auch die Freiheitspotenziale. Für manchen Mitbürger mag diese Entwicklung überfordernd sein, konservativ-ordnungsliebenden Geistern stossen viele neue Freiheiten sogar negativ auf, da Individualisierung allzu oft mit Egoismus gleichgesetzt wird. Warum?

«Zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit haben Individuen das Privileg, nach einer interessanten Aufgabe zu streben und ihr Leben entsprechend zu gestalten», sagt Saul Wurman, Gründer der Konferenz TED. Das gilt nicht nur für das Privat-, sondern auch für das Berufsleben: Die Freiheit zu haben, zunehmend selbstbestimmt durchs Leben zu gehen, ist eine wesentliche Errungenschaft unserer Elterngeneration – aber wir, die, die nach ihnen kommen, sind nun auch in der Pflicht, aus den geerbten Freiheiten und der damit einhergehenden Unübersichtlichkeit etwas Produktives zu machen. Die einen können das besser als die anderen, aber die Anforderungen an uns, was Eigenverantwortung und Initiative angeht, sind für alle in ähnlichem Masse gestiegen, nicht gefallen – und es ist sicher eine Stärke der jungen Generation, dass sie schon früh gelernt hat, mit den neuen globalen Unsicherheiten umzugehen. Wenn die «Generation Praktikum» eines begriffen hat, dann: nichts ist so sicher wie die Unsicherheit.

Natürlich ist es mühsam, wenn aufgrund der gestiegenen Ansprüche an die eigene Flexibilität auch vermeintliche «Sicherheiten» – zum Beispiel die Planbarkeit der eigenen Zukunft

– schwinden. Die Loslösung von früheren, einfacheren Strukturen kann also auch als unwillkommener Druck wahrgenommen werden. Aber damit steigt gleichsam unsere Resilienz, denn wir lassen uns schneller auf neue Gegebenheiten ein und sind Veränderungen gegenüber psychisch widerstandsfähiger. In einer Zeit, die so schnelllebig ist wie die unsere, sind solche Anpassungsfähigkeiten elementar wichtig – gleichwohl werden wir von den Älteren nicht selten als «entscheidungsunfähig» taxiert, weil wir uns die Zeit nehmen müssen, auch Optionen abzuwägen, die es früher nicht gab. Unsere vermeintliche «Entscheidungsschwäche» ist – so gesehen – logisches Nebenprodukt der rasant wachsenden Möglichkeitsmärkte, denn wie heisst es doch so schön: «Wer die Wahl hat, hat die Qual.»

Aus einem Lebensentwurf können also plötzlich verschiedene Lebensabschnittsentwürfe werden. Wer sich selbst neu erfinden will, braucht immer noch Mut, wird es heute aber einfacher haben als gestern, weil auch die sozialen Bewertungsmuster aufgeweicht wurden. Ich kann mich für ein Aussteigerleben im VW-Bus entscheiden, ohne als Hippie durchzugehen, genauso wie für eine Karriere, ohne als «Karrierefrau» bezeichnet zu werden. Richtig zu wählen, wird – so paradox es klingt – gleichzeitig leichter und schwieriger. Denn wo die Auswahl grösser ist, muss auch besser selektiert werden. Aber: ganz ehrlich? Ist das nicht ein grossartiges «Problem», vielleicht ein in der Menschheitsgeschichte einmaliges? Ich kann meinen Job im Büro oder im Café machen, ich kann mich weiterbilden, wo es nötig ist, und bezüglich meiner Stelle umdisponieren, wo es möglich ist. Ich kann in einem Hotel Urlaub machen oder mir auf dem Couchsurfingportal eine persönlichere Unterkunft suchen. Ich kann mich für Kultur interessieren oder mich lieber in einem Sportverein engagieren. Vielleicht will ich auch beides oder nichts von alldem. Aber: ich sollte mir angesichts dieser vielen Optionen gut überlegen, was ich will – weil es Konsequenzen für mich und meine Umwelt hat und ich mir dessen bewusst bin. Die vermeintliche «Entscheidungsschwäche» ist in Wahrheit also eine Art Emanzipationsbewegung, weil immer mehr Entscheidungen, die heute über die bloss Überlebenssicherung hinausgehen, einer individuellen moralischen Abwägung bedürfen. Nehme ich die Biobanane vom Discounter? Kaufe ich lokal ein? Mit welchem Joghurt unterstütze ich aufstrebende afrikanische Bauern? Diese Entscheidungen treffen wir heute zigfach am Tag, bei bis anhin als «unpolitisch» wahrgenommenen Tätigkeiten. Wir denken immer öfter in (Mikro-)Lösungen und immer weniger in kollektiven Menschenbildern, politischen Lagern oder «grossen Sprüngen nach vorn».

### Unpolitisch?

Es ist also auch nicht so, dass die Jugend gleichgültiger würde – durch den globalen Wandel erlangen bloss viele Themen eine andere, direktere Bedeutung, wenn es um souverä-

nes Handeln und einen Beitrag zur Verbesserung des gemeinschaftlichen und gesellschaftlichen, letztlich des globalen Zusammenlebens geht. Statische Lebensumstände, die nur durch das Eingreifen der Politik aufzuweichen waren und die vorige Generationen deshalb oft einfach haben «schlucken» müssen, kennen und akzeptieren wir immer weniger, deshalb wollen die eigenen Entscheidungen, ob im Supermarkt, im Job oder in der eigenen Lesegruppe, stets gut bedacht sein.

Damit wird aber auch klar: Politik ist für uns überall, in den allermeisten unserer Entscheidungen, aber interessanterweise immer seltener an der Urne. Politik ist – wie das eingangs erwähnte Welterklären – bis heute vorwiegend eine Domäne älterer Menschen, meist alter Herren. Deshalb herrscht dort auch weiterhin das alte «Schubladensystem» der Parteien, in dem zunehmend nach dem Jesusprinzip («Wer nicht für mich ist, ist gegen mich») politisiert wird, was uns aufgrund unserer Lebenswelt zunehmend fremd erscheinen muss. Dass unter jungen Menschen nur selten mit Unverständnis auf Phänomene wie Emmanuel Macron, die Operation Libero oder die Grünliberalen geschaut wird, bei vielen anderen aber regelrechtes Unbehagen beim Aufstieg dieser Kräfte aufkommt, illustriert allerdings, dass sich auch hier langsam etwas ändert.

Das ist begrüssenswert. Klar ist aber auch: Wenn wir die Schweiz jenseits alter Verkrustungen und Blöcke – also in Freiheit – zukunftsfähig machen wollen, müssen wir in die politische Sphäre vorrücken. Die Entscheidungen, die dort heute getroffen werden, ziehen die morgigen Grenzen unserer Freiheiten. Wenn wir nicht wollen, dass die Wahl des richtigen Joghurts die gravierendste politische Entscheidung unseres Lebens bleibt, ist es Zeit, sich politisch stärker für die eigenen Anliegen zu engagieren. ◀

«Die Entscheidungen, die heute getroffen werden, ziehen die morgigen Grenzen unserer Freiheiten.»

**Salomé Vogt**

«Schweizer Monat», Sonderdruck

#### VERLAG

SMH Verlag AG

#### CHEFREDAKTOR

Michael Wiederstein:  
michael.wiederstein@schweizermonat.ch

#### REDAKTION

Ronnie Grob  
ronnie.grob@schweizermonat.ch  
Serena Jung  
serena.jung@schweizermonat.ch  
Olivia Kühni  
olivia.kuehni@schweizermonat.ch  
Alicia Romero (Volontariat)  
alicia.romero@schweizermonat.ch  
Gregor Szyndler  
gregor.szyndler@schweizermonat.ch

#### KORREKTORAT

Roger Gaston Sutter  
Der «Schweizer Monat» folgt den Vorschlägen zur Rechtschreibung der Schweizer Orthographischen Konferenz (SOK), [www.sok.ch](http://www.sok.ch).

#### GESTALTUNG & PRODUKTION

Pascal Zraggen  
pascal.zraggen@aformat.ch

#### THEMENBILDER

Rahel Hediger

#### ADMINISTRATION/LESERSERVICE

Jeanne Schärz (Leitung)  
jeanne.schaerz@schweizermonat.ch  
Claudia Rüfenacht  
claudia.ruefenacht@schweizermonat.ch

#### ADRESSE

«Schweizer Monat»  
SMH Verlag AG  
Rotbuchstrasse 46  
8037 Zürich  
+41 (0)44 361 26 06  
[www.schweizermonat.ch](http://www.schweizermonat.ch)

#### ANZEIGEN

[anzeigen@schweizermonat.ch](mailto:anzeigen@schweizermonat.ch)

#### PREISE

Jahresabo Fr. 195.– / Euro 165.–  
2-Jahres-Abo Fr. 350.– / Euro 296.–  
Abo auf Lebenszeit / auf Anfrage  
Einzelheft Fr. 22.– / Euro 19.– (+ Versand)  
Einzelheft Sonderthema Fr. 10.– (+ Versand)  
Studenten und Auszubildende erhalten  
50% Ermässigung auf das Jahresabonnement.

#### DRUCK

pmc Print Media Corporation, Oetwil am See  
[www.pmcoetwil.ch](http://www.pmcoetwil.ch)

#### BESTELLUNGEN

[www.schweizermonat.ch](http://www.schweizermonat.ch)

