



## Rückblick aufs Jahr 2011

### Silberfuchs mit neuen Konzepten

Das Silberfuchs-Programm war 2011 dichter gepackt als in früheren Jahren. Man traf sich sechsmal in bewährter Form zu halbtägigen Weiterbildungs-Meetings mit impulsgebendem Charakter in Zürich, Baden und Bern. Angeregt durch eine vorbildliche Einrichtung – vorgestellt im Juni und August - beschlossen fünf Mitglieder, eine Arbeitsplattform einzurichten; acht speziell Engagierte setzten sich im Herbst dreimal an den sprichwörtlichen runden Tisch, um Strukturmodelle zur Orientierung und Re-Orientierung von Arbeitskräften zu entwickeln. Seither laufen Bemühungen um die Realisierung der Modelle in einzelnen Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung.

Die Themen der Zusammenkünfte wurden wie stets im Voraus abgesprochen oder griffen aktuelle öffentliche Debatten auf. Sie waren durchwegs gut besucht. 2011 wurden dreimal externe Experten und Expertinnen eingeladen, um mit Referaten eine Basis für weiterführende Diskussionen zu legen. Dreimal bestritten Netzwerkmanagement und Teilnehmende das Programm aus eigener Kraft. Diese Abwechslung hat sich bestens bewährt.

Das Treffen vom 27. Januar zum Thema „**Lernen ein Leben lang – die Plastizität des Gehirns**“ war ein Höhepunkt und der Erfolg ist ganz dem Referenten und Diskussionspartner, Prof. Dr. Lutz Jäncke, einem Neurobiologen/Neuropsychologen der Universität Zürich, zuzuschreiben. Umgangssprachlich eloquent präsentierte er neueste wissenschaftliche Erkenntnisse über den Abbau geistiger Fähigkeiten im Alter und wie solchen Verlusten vorzubeugen ist. *Use it or lose it*, lautet die Devise. Nur nicht bequem werden! Unsere tradierten Bilder von älteren Menschen und - in Europa - ihre tendenziell frühe Desintegration aus der Leistungsgesellschaft spielen bei der Ausbreitung von Demenzkrankheiten nach Lutz Jäncke eine unheilvolle Rolle.

**Zyklusorientierte Personalförderung praktisch** stand als Überschrift über der Veranstaltung vom 7. April. Konkrete Berufspersonen im Unternehmen bewegen sich – älter werdend – in ihrem Lebenszyklus und sind beeinflusst von ihren familiären Bindungen und Pflichten. Sie können bereits mehrere Betriebszyklen andernorts absolviert oder „monogam“ dem Betrieb seit Eintritt ins Erwerbsleben die Treue gehalten haben. Innerhalb des Betriebs haben viele schon in verschiedenen Bereichen gearbeitet und während dieser Zeit verschiedene Funktionszyklen vollzogen. Soweit das Grundsätzliche. Weil langjährige Routine das Qualifikationsniveau senkt und individuelle Interessen, Motivationen und Profile sich im Lauf der Jahre verändern, wird von zeitgemäßem Human Resource Management und den Linienvorgesetzten gefordert, systematisch Möglichkeiten zum Wechsel von Aufgaben, Anforderungen und Umgebungen zu schaffen.

Am 9. Juni 2012 ging es um **neue Aufgaben für müde, abgelöschte oder beeinträchtigte Mitarbeitende**. Drei Modelle standen zur Diskussion: Ein „zweiter“ Arbeitsmarkt innerhalb des Unternehmens für Minderleistende oder gesundheitlich Angeschlagene. Ein Sondertopf, der Abteilungen finanziell entschädigt für Produktionseinbussen, verursacht durch „Sozialfälle“ und ausgepumpte Ältere. Und die mobilen Einsatztruppen bei ArcelorMittal in Bremen, eine erfolgreiche, kostendeckend funktionierende produktive Abteilung innerhalb des Unternehmens. Die Professoren Thomas Gächter und Hansjörg Siegenthaler von der Uni Zürich beurteilten am Meeting die Varianten aus juristischer und ökonomischer Perspektive und unterstützten die Teilnehmer bei der Bewertung verschiedener Ansätze.

Das grosse Interesse für die Erfahrungen von ArcelorMittal motivierte zur Organisation einer Spezialveranstaltung: Der Entwickler und Leiter der entsprechenden Abteilung, Olaf Gayk, wurde am 15. August nach Zürich eingeladen, um die Funktionsweise seines Konzepts darzulegen. Aufgabe der Abteilung VD ist es, die in sie versetzten **Mitarbeitenden auf neue Arbeitsfelder und –plätze hin zu orientieren**, einerseits durch veränderte Nutzung vorhandener Kompetenzen, andererseits durch Entwicklung bislang ungenutzter Potentiale. Dabei gilt es, die Personal- und Sachkosten der ganzen Organisationseinheit durch Erlöse aus praktischen Einsätzen der Mitarbeitenden innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu decken.

Und der Funke sprang. Bereits im Oktober trafen sich – zusammen mit Prof. Thomas Gächter – sieben Unternehmensvertreter und begannen, analoge Konzepte zu entwickeln. Im Kern geht es um Strukturlösungen anstelle von Programmen für zeitweilig aus dem Tritt geratene Arbeitskräfte und solche, die sich in der Arbeitswelt erst orientieren oder umorientieren wollen. Ende 2011 hatten die Plattformmitglieder zwei Grundsatzpapiere fertiggestellt: Ein Konzept für **„Spektrum“ als integraler Betriebsteil** und **„Spektrum“ als Verbundlösung** zwischen mehreren Trägerunternehmen. Diese Aktivitäten lösten nicht budgetierte, ausserordentliche Kosten aus, die zum grösseren Teil von den direkt Beteiligten übernommen wurden.

**Führung macht den Unterschied**, stand als Titel über der Veranstaltung vom 31. August. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass das Leistungsvermögen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz wesentlich von ihrer Führungsbeziehung abhängt. Ältere Berufsleute sind überdies stark vom Umgang betroffen, den ihre vorgesetzte Person mit dem eigenen Älterwerden pflegt. Es gilt also ganz grundsätzlich, individuelle Tüchtigkeits-Zuschreibungen zu hinterfragen und die Qualität der Interaktion im Arbeitsfeld ins Visier zu nehmen. Damit rückte – einmal mehr – die Art, wie geführt wird, als ganz entscheidende Grösse ins Zentrum der Diskussion. Die entscheidenden Stichworte lauten hier: individualisiert und interaktionell. Skizziert wurden schliesslich Mittel und Methoden, wie die unterschiedlichen Führungsausbildungen solche Kompetenzen besser berücksichtigen könnten.

Am letzten Meeting des Jahres, am 26. Oktober, vertieften sich die Teilnehmenden ins Thema **„Bildung Älterer“** und sie luden dazu Dr. Sabine Schnurr aus München ein, die zuvor an einer umfassenden deutschen Studie über Weiterbildungsinteressen und –verhalten älterer Menschen (EdAge) beteiligt war. Dass Personen mit schmaler Grundausbildung wenig Weiterbildungsinteresse entwickeln und die Nachfrage jenseits von 50 sinkt, war nicht neu. Mit gespitzten Ohren wurden Hinweise zur Didaktik attraktiver Weiterbildungsangebote oder zur Bedeutung der Dozierenden zur Kenntnis genommen. Ausgesprochen produktiv für die Optimierung von Angeboten ist die Typisierung von Weiterbildungsinteressierten, die Frau Schnurr vornahm: Sie rückt ins Bewusstsein, dass eine Vielfalt von Lernmöglichkeiten und –zugängen unerlässlich ist.

## Mitglieder und ihre Bedürfnisse

„Silberfuchs“ ist und bleibt wohl eine kleine, feine Nischenorganisation. Bemühungen um neue Mitglieder sind erfolgreich, aber bloss in wenigen Fällen. Analog dazu beklagen Firmenvertreter im Netzwerk, wie wenig Gehör sie auf der eigenen Führungsetage finden. Abstrakt ist der demografische Wandel anerkannt, doch die einflussreichen Figuren auf Unternehmensleitungsebene möchten mit Leuten, die nicht mehr zu den High Potentials gehören, lieber weniger als mehr zu tun haben. Und sie strengen sich an, um die Spuren eigenen Alterns zu verwischen.

Das Netzwerk ist auf institutionelle Mitglieder ausgerichtet, weil es auf Innovationen in Organisationen abzielt. Immer öfter klopfen aber Individuen an, häufig Beraterinnen und Berater, welche die Weiterbildungsmöglichkeit schätzen. Sie bereichern die Diskussionen und dafür sind ihnen alle dankbar. Dennoch gilt es, die Balance zwischen Freiberuflern und Firmenvertretern im Auge zu halten.

April 2012

Elisabeth Michel-Alder