



Rückblick aufs Jahr 2017

Welche Chance! Die Bevölkerung altert und bleibt länger jung

Drei Themenfelder beschäftigten uns im Fadenkreuz zwischen demografischer Entwicklung und Erwerbsarbeit besonders nachhaltig:

- Das Einfädeln junger Frauen und Männer ins berufliche Leben und damit in die mutmasslich 60 Jahre dauernde Spanne von Erwerbsarbeit.
- Das Cliff 64/65 in der Biografie mit dem angekoppelten Denkmuster, das Leben ändern zu müssen.
- Die Unwilligkeit Arbeit gebender Organisationen, Personen ü55 neue Beschäftigungschancen einzuräumen.

Natürlich gehört es zum jungen Erwachsenenalter, sich nicht gross um ferne Pensionsansprüche zu kümmern. Doch abgesehen von vorsorglichen Zwangssparen: Mit welcher Haltung und welchen praktischen Tools ist der Rucksack für einen Langstreckenlauf über sechs Dekaden hinweg zu packen? Mit wie vielen Berufswechseln ist zu rechnen? In welchem Rhythmus sind Tankstellen für zusätzlichen Kompetenzerwerb ins Auge zu fassen? Welche speziellen Erlebnisse müssen in jeder Lebensdekade Platz finden, wenn es keinen Ruhestand für aufgeschobene Abenteuer mehr gibt? Solche Fragen beginnen Twens – neben der Auswahl des nächsten CAS oder MAS - zu interessieren.

In sehr vielen Lebensbereichen zieht die Schwelle zwischen Erwerbsphase und Ruhestand eine tiefe Demarkationslinie in die Biografie. Schon Endfünfziger werden immer wieder gefragt, was sie nach 65 Neues planen. Kontinuität, in vielen Bereichen ein lebensfreundliches Prinzip, fällt nur ausnahmsweise in Betracht. Viele Arbeitsverträge erlöschen automatisch, das Risiko von Arbeitslosigkeit wird versicherungstechnisch ausgeknipst, die SUVA ist nicht mehr für Unfälle zuständig. Doch Kinos und die SBB offerieren - wie viele andere Dienstleister - Seniorenrabatt. Das Denkmuster vom Cliff gilt es zu lockern; der Strom fliesst organischer.

Statistiken zeigen, dass die Beteiligung reiferer Jahrgänge am Erwerbsleben in der Schweiz im internationalen Vergleich hoch und die Zahl Arbeitsloser ü55 tief sind. Nachfragen bei RAVs und Beratungszentren spiegeln eine weit düsterere Realität; unabhängig vom Bildungsniveau sind Fachleute ab Mitte 50 für Jobs fast nicht vermittelbar. Wohin verschwinden sie? In die Selbständigkeit? Werden sie Sozialhilfeempfänger? Die Abwertung von Erwerbstätigen mittleren Alters hat sehr viel mit überkommenen Vorurteilen zu tun. In den Köpfen wirkmächtige Vorstellungen von 60Jährigen zum Beispiel orientieren sich an den Grosseltern. Heute sind diese Jahrgänge mental und körperlich zehn Jahre fitter als vor vierzig Jahren. Auf der Strasse würde kaum jemand Bundesrat Ueli Maurer 68 Jahre zuschreiben.

Politik und Öffentlichkeit

Im Berichtsjahr beleuchteten kräftige Scheinwerfer den demografischen Wandel, weil die Schweizer Bevölkerung über ein Reformpaket zur Altersvorsorge abzustimmen hatte.

Auslöser für die Reform war die Tatsache, dass das angesparte Kapital in erster und zweiter Säule für die Finanzierung der sich ausdehnenden Lebensspanne kaum ausreicht. Und die AHV mit ihrem Finanz-Umlageverfahren in der Demografie-Falle steckt: Zahlenmässig schwächere Jahrgänge müssen einer grossen Schar Älterer die Rente finanzieren. Das mehrdimensionale Paket der eidgenössischen Räte fand in der Bevölkerung keine Mehrheit, die Debatte startet erneut, die aktuell ins Auge gefassten kleineren Schritte bringen die Schweiz einer weitsichtigen Problemlösung kaum viel näher.

Wir verstehen den demografischen Wandel als komplexen gesellschaftlichen Lernprozess. Sollen das Lernen zügig vorankommen und die Problemlösungskompetenz wachsen, sind inspirierende, kontroverse öffentliche Debatten ein probates Mittel. Das Kulturhaus Helferei in Zürich hat unser Netzwerk eingeladen, zwischen März und Juni 2017 **vier öffentliche Diskussionsveranstaltungen** zum Thema «Länger leben – anders arbeiten» zu kuratieren und dafür auch ein kleines Budget bereitgestellt. Zentrale Elemente des Konzepts waren die Beteiligung verschiedener Generationen, offene Kontroversen und diverse Perspektiven von Wissenschaft, unternehmerischer Praxis, Politik und betroffener Arbeitskräfte. Nicht alle Vorabend-Podien entwickelten sich gleichermassen dynamisch und gehaltvoll, kurzfristige personelle Umbesetzungen waren nicht nur von Vorteil, doch die Rückmeldungen fielen durchwegs positiv aus. Den Teilnehmerkreis vor Ort hätten wir uns grösser gewünscht, doch dank Videodokumentation und Verbreitung kurzer Filme im Internet fanden die pffigsten Ideen beträchtliche Verbreitung. Der Versicherer Swiss Life hat diese Videoproduktion gesponsert (merci!) und ausführen konnte den Auftrag ein Arbeitslosenprojekt; da passt der Spruch von zwei Fliegen auf einen Schlag.

Silberfuchs sendet im *World Wide Web* regelmässig Signale aus, pflegt seine Homepage etwas aufmerksamer als vor wenigen Jahren, macht sich via *Facebook*-Konto bemerkbar und setzt via Blog kleine Impulse zum Nachdenken. Die traditionellen Medien haben das Netzwerk Silberfuchs – für Hintergrundinformationen oder Stellungnahmen – seit langem von Fall zu Fall auf dem Radarschirm.

Meetings für Mitglieder und Gäste

Das erste Treffen des Jahres am 26. Januar widmete sich dem Thema **Demografisch fitte Unternehmen**. Drei Referenten mit unterschiedlichem Hintergrund stellten ihre Überlegungen zu Ideal und Realität zur Diskussion. Was tun sie und was fänden sie vorbildlich? Es ging beispielsweise um gezielte Auswertung praktischer Erfahrungen langjähriger oder frisch rekrutierter Mitarbeitender im Betrieb. Oder um die Beschäftigung bewährter Fachkräfte im digitalen Wandel, wenn ihr Kompetenzprofil nicht mehr richtig passt. Und um wasserdichte Modelle für Bogenkarrieren. Und ebenso grundsätzlich wie nachdrücklich wurde über die realitätsgerechte Korrektur von Altersbildern gesprochen mit dem Ziel, die Nachfrage nach reiferen Arbeitskräften anzukurbeln. Denn leider dominiert in vielen Gehirnen noch die Vorstellung Sechzigjährige = Tattergreise.

Das Thema **Mitarbeitergespräch mit ü50** hat René Lichtsteiner am Meeting vom 13. März auf der Basis seiner vielfältigen Erfahrung attraktiv aufgearbeitet und präsentiert. Besondere Aufmerksamkeit schenkte er der Konstellation jüngere Chef/in – reifer Mitarbeitender. Diese Beziehungsstruktur ist oft belastend, weil sie sich am herkömmlichen Stereotyp reibt, welches Autorität mit Seniorität gleichsetzt. Im MAG kristallisieren sich immer auch beklommene Gefühle; älteren Fachleuten neue Perspektiven aufzuweisen, ist nicht trivial und Erfahrene verlieren bei kritischen Punkten rasch an Lockerheit. Ergebnis der Veranstaltung sind gut begründete, differenzierte Checklisten mit konkreten Handlungsvorschlägen für Mitarbeitende, Vorgesetzte und Unternehmen.

Ein bisschen Vogelperspektive riskierten wir am 10. Mai beim Meeting in Bern mit dem Thema **Verhandlungskompetenz – um ambitionierte Pläne zu realisieren**. Stefan Kühn als professioneller Verhandlungskoach und Konfliktlöser mit eigener Firma machte die Teilnehmenden in einem lebhaften Pingpong zwischen Fragen und Antworten mit den wichtigsten Regeln und Gesetzmässigkeiten erfolgreichen Verhandeln vertraut. Der Nutzen von Allianzen und Koalitionen, das Verständnis für verschiedene Perspektiven, die Bedeutung minutiöser Vorbereitung und der Wert taktischer Kniffe wurden überzeugend vermittelt. Und die Bedeutung der Emotionen kam keineswegs zu kurz.

Die Psychologin, Direktorin HR der Stadt Zürich und frühere Kaderfrau an der Hochschule für angewandte Wissenschaften, Dr. Daniela Eberhardt, schuf Voraussetzungen und den Rahmen fürs Meeting vom 26. Juni. Thema war **Führung in einer «diversen» Belegschaft**. In Fachkreisen ist seit langem bekannt, wie eng das Arbeitsvermögen erfahrener Erwerbstätiger an die Qualität der Führungsbeziehung gebunden ist. Frau Eberhardt hat selbst eine Untersuchung geleitet, die Altersbilder und Einstellungen von Vorgesetzten erfasste und diese mit dem Verhalten gegenüber älteren Arbeitskräften verglich. Daraus schöpft sie Gründe für Optimismus, denn die Einstellungen sind deutlich positiver als das reale Verhalten. Aus dieser Diskrepanz lassen sich mittels Impulsen, Coaching und Training Veränderungen in die richtige Richtung realisieren!

In kaum einem anderen Handlungsfeld des Human Resource Management schreitet die Digitalisierung rascher voran als im Rekrutierungsprozess. Grosse Arbeitgeber wie Migros oder Die Post, aber auch mittlere wie die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften lassen nicht nur Bewerbungsunterlagen maschinell lesen; sie treffen wichtige Entscheidungen auch aufgrund von Kandidierenden-Videos mit standardisierten Fragen. Im Rahmen des Meetings vom 31. August unter dem Titel **Generationengerecht rekrutieren** vertieften wir die Frage, welche Chancen und Risiken die neuen Technologien und Verfahren aus der Sicht von Personen ü45 und mit nicht linearen Laufbahnen bergen. Ziel des Meetings war, ungewollte Diskriminierungsfallen so genau zu kennen, dass man nicht unbewusst hineinpurzelt.

Erfahrungsaustausch und Lernen von vorbildlicher Praxis gehört zu den Präferenzen unserer Mitglieder. Wer am 31. Oktober 2017 beim Versicherer Swiss Life dabei war, kam diesbezüglich bestens auf seine Rechnung. Eine **HR-Strategie im Kontext eines längeren, selbstbestimmten Lebens** zu entwickeln, gehörte zu den Prioritäten des Unternehmens in den letzten Jahren. Swiss Life bietet Rahmenbedingungen und Impulse für die aktive Gestaltung der Berufslaufbahn bis mindestens zur Pensionierung. 17 Teilprojekte, die letzten 2017 frisch gestartet, fügen sich zu einem vielversprechenden, differenzierten Programm rund um die Schlüsselbegriffe *Employability, Diversity und Work Ability*. Swiss Life setzt damit nicht nur in der Versicherungsbranche eine Benchmark.

Netzwerk-Angelegenheiten

Das Komitee als strategische Inspirationsquelle des Netzwerks erneuert sich in einem gesunden Rhythmus. Im Berichtsjahr musste es sich – mit grossem Dank - von der Basler Präventivmedizinerin Ursula Ackermann-Liebrich verabschieden, die seit dem Start mit von der Partie war. Neu zur Verfügung gestellt hat sich zur grossen Freude von Kolleginnen und Kollegen die Professorin für Entwicklungspsychologie Pasqualina Perrig-Chiello, die viele auch als Buchautorin schätzen. Sie wirkt vielfältig und besetzt neben verschiedenen Stiftungsratsmandaten auch das Präsidium der Seniorenuniversität in Bern.

Uns begleitet wie ein Basso continuo der Wunsch nach mehr Mitgliedern im Netzwerk und gelegentlich nach höherer Präsenz an den Meetings. Wir experimentieren mit unterschiedlichen Themen, Impuls gebenden Personen, Orten, Zeiten und Programmlängen. Das qualitative Echo ist erfreulich, für die Berichte gibt's immer wieder spontanes Lob. Engagierte Personen haben meist vieles um die Ohren, Zeitinseln sind rar, die aktiven Silberfuchs-Netzwerkenden gehören sicher zu diesem Personenkreis. Wir winden ein Kränzchen!

Elisabeth Michel-Alder
März 2018