



## Rückblick aufs Jahr 2015

### Silberfüchse auf dem Arbeitsmarkt

Seit bald zwei Jahrzehnten wird über den demografischen Wandel gesprochen und geschrieben, doch die Gesellschaft lernt langsam und freundet sich nur sehr zaghaf mit den fitten ü55 an, die jünger wirken als ihre eigenen Eltern seinerzeit mit 45. Die Zuschreibung, dass Personen in ihrer fünften oder sechsten Lebensdekade keine frischen Ideen mehr produzieren könnten, ist weit verbreitet. Prognosen der Digitalisierungsrevolution mit dem Etikett 4.0, die wesentliche Teile der Arbeitswelt demnächst heftig durcheinanderwirbeln soll, werten indirekt alle auf, die mit Handy und Internet schon im Kindergarten vertraut waren. Und Jahrgänge u1960 ab.

Als Konsumenten sind die Älteren längst entdeckt, in der Freiwilligenarbeit sind sie geschätzt und allmählich erfahren sie auch Beachtung im Erwerbsleben, vor allem abseits der urbanen Zentren und bei Arbeitgebern, die nicht zu den Traumadressen der umjubelten High Potentials gehören. Sicher spielt dabei eine grosse Rolle, dass Frühpensionierungen immer schwieriger zu finanzieren sind und auch die Gewerkschaften den Arbeitskräften ein erfülltes Erwerbsleben bis 65, bzw. 64, sichern wollen. Die meisten Diversity-Zuständigen in grossen Unternehmen arbeiten sich nach wie vor hauptsächlich am Frauenthema ab, doch in Medien und Öffentlichkeit sind die Silberfüchse präsenter.

Am 27. April 2015 lud Bundesrat Schneider-Ammann die klassischen Sozialpartner zu einer Nationalen Konferenz zum Thema ältere Arbeitsnehmender nach Bern ein; im Vorfeld durften auch andere Akteure an einer viereckigen Tischrunde ihre Vorstellungen kundtun. Silberfuchs war dabei, hinterlegte alles Wesentliche auch in der verlangten schriftlicher Form, kann aber bislang keinerlei Spuren von Wirksamkeit identifizieren. Produktiver, vor allem lernreicher, war die Mitwirkung in einer Expertenrunde der OECD mit dem Titel *Local Economic Development and the Ageing Workforce*. Diese Treffen, zwei waren es, erwiesen sich als inspirierend speziell bezüglich erfolgsträchtiger Projekte. Eine der wesentlichen Erkenntnisse ist beispielweise, dass nachhaltige Massnahmen meist von vier verschiedenen Akteuren getragen werden: Arbeitgeber, staatlicher Arbeitsverwaltung, Bildungsinstitution und ein NGO.

Das formelle Silberfuchs-Programm von 2015 zeichnet sich durch grössere formale Vielfalt aus als frühere; man traf sich sechsmal kürzer oder länger, manchmal ganz auf den Dialog mit einem Experten fokussiert, dann wieder intensiv aus dem Erfahrungsschatz der Beteiligten schöpfend und neue Konzepte entwickelnd. Informell werden selbstverständlich themen- und personenbezogen laufend parallel zum Programm Ideen ausgetauscht und Kooperationen geschmiedet.

Beim Netzwerktreffen vom 2. Februar Januar teilte Dr. Toni Nadig, Inhaber einer renommierten Outplacement-Firma, seine umfassenden Kenntnisse des Arbeitsmarktes für Reifere mit den Silberfuchs-NetzwerkerInnen. Der Workshop-Titel lautete „**Zugänge zum Arbeitsmarkt für**

„ü50“ und vermittelt wurden viele hilfreiche Hinweise für Personen, die jenseits von 45 einen Jobwechsel ins Auge fassen sowie für Personalfachleute, die sie dabei unterstützen oder die Erfahrene rekrutieren. Solange die negativen Vorurteile z.B. gegenüber Personen ü45 dominieren, wird das Konzept „anonymer“ Bewerbungen seine Attraktivität wohl nicht verlieren. Um Stellen im öffentlichen Sektor in Belgien zum Beispiel bewirbt man sich grundsätzlich ohne Angabe von Alter, Geschlecht und Herkunft, sondern ausschliesslich mit dem Nachweis erbrachter Leistungen. Die bedenkenschwere Diskussion innerhalb des Netzwerks an diesem Februarnachmittag machte klar, dass in der Schweiz diesbezüglich noch keine Revolution bevorsteht.

Das Thema „**Dehnen und Strecken**“ im Übergang vom Erwerb ins Pensionsalter oder ein sozialversicherungsmässiges A-la-Carte-Menu beschäftigte unseren Gast, Prof. Dr. Thomas Gächter und die Mitglieder am 28. April 2015. Deutlich führte der Experte vor Augen, dass schon im Rahmen der aktuell gültigen Rechtslage virtuell deutlich mehr Wahlmöglichkeiten existieren, als faktisch angeboten werden. Die Gestaltungsspielräume besonders der Pensionskassen werden keineswegs ausgeschöpft und viele Unternehmen, speziell auch öffentliche, investieren zu wenig in vielfältiges, transparentes Management von stufigen Modellen und Verträgen für Mitarbeitende zwischen 60 und 70.

Oft schreiben sich langjährig bewährte Berufsleute recht grosszügig überlegene Fähigkeiten zu. Manchmal zu Recht, manchmal hinken sie neuen Entwicklungen hinterher. Am Meeting vom 18. Juni 2015 gingen die Silberfuchse der Sache auf den Grund mit der Frage: Welche Funktionen und Jobs sind fast nur oder besonders von *Very Experienced People* erfolgreich zu erfüllen? Die Einladung stand unter dem Titel „**VEP-Jobs**“. Ausgehend von praktischen Beispielen wurden Merkmale solcher Berufspositionen herauskristallisiert, die es vielenorts noch gezielt zu schaffen gilt. Beim Planen, Koordinieren, Qualität sichern, in Troubleshooting und Kundendienst sowie Fallbearbeitung in Except-Prozessen abseits der Norm entfalten sich VEPs aufs Beste.

Am 17. August wurde kontrovers über Weiterbildung ü50 debattiert. Sinn und Notwendigkeit sind unbestritten, doch ob die Zielgruppe spezifische Angebote braucht oder sich einfach auf dem (firmeninternen oder externen) Markt bedienen soll, über diesen Fragen kreuzten René Hoppeler und René Lichtsteiner die Klinge. Gefragt waren „**Erfolgreiche Weiterbildungskonzepte – auch für Langjährige**“ und das Ergebnis ist salomonisch: Es braucht sowohl altersdurchmischte (strategische) Weiterbildung wie Qualifizierung, die sich auf Vorerfahrung abstützt und einem veränderten Lernstil Reiferer angemessen ist. Interessant und hilfreich sind die im Anschluss ans Streitgespräch zusammengetragenen Merkmale von Personen ü50 und von Situationen, welche die Arbeitsplatzsicherheit unterspülen.

Das Spannungsfeld zwischen Human Resource-Fachleuten und Linienführung ist klassisch und regt zu immer wieder neuen organisatorisch/strukturellen Lösungen an. Im Themenbereich „Vielfalt“ können die Kontroversen eine Schmerzgrenze berühren. Am 20. Oktober trafen sich Linienmanager, Personaler und Silberfuchse unter dem Titel „**Diversity <-> Linienführung <-> HR**“, um wechselseitig das Verständnis für unterschiedliche Perspektiven zu fördern. Dem Postmanager Markus Mathys gelang es bestens zu zeigen, welches die eigentlichen „Baustellen“, Bewährungsproben und Vorgesetzten-Erwartungen in seiner Position sind... und wie wenig diese mit den gesellschaftlich (verständlicherweise und mit guten Gründen geforderten) Gleichberechtigungsansprüchen zu tun haben. Dass es dennoch ein paar verlässliche Erfolgsrezepte gibt, zeigen die Resultate der lebhaft geführten Diskussion.

Das letzte Meeting des Jahres am 2. Dezember 2015 brachte eine überschaubare, aber sehr kundige Runde mit dem Arbeitsmediziner der Universität Zürich, Prof. Dr. Holger Dressel zusammen. Versprochen waren Überlegungen zu „**Beschäftigungsfähigkeit als Kernthema der Arbeitsmedizin**“ und der Experte schöpfte aus dem Vollen, wenn er anhand verschiedener Fallgruppen und Beispielen aufzeigte, dass Arbeit im Prinzip körperlich und psychisch gesund macht. Allerdings müssen die Rahmenbedingungen und die individuellen Wahlmöglichkeiten der Betroffenen stimmen. Und bei laufend schärferer Konzentration auf Kopfarbeit darf niemanden erstaunen, dass Erschöpfungszustände häufiger auftreten. Nachdenklich stimmte die leider nicht neue Feststellung, dass eine schlechte Stellung im Sozialgefüge das Krankheitsrisiko deutlich erhöht.

## Netzwerk-Angelegenheiten

Das Komitee blieb 2015 personell stabil; einzelne Mitglieder treten immer wieder an Meetings auf und bereichern das Meinungsspektrum und die Wissensressourcen. Der Kreis engagierter Unternehmen erweitert sich allmählich.

Konstant und positiv ist der Ruf des Netzwerks als Kompetenzpool in Sachen Arbeitsmarkt ü50 und reifere Berufsleute, was sich in mancherlei Anfragen, Konsultationen, Interviews und der Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten niederschlägt.

Elisabeth Michel-Alder/ Februar 2016