



www.silberfuchs-netz.ch

Länger leben – anders arbeiten

Rückblick aufs Jahr 2021

Wege suchen in schwierigem Gelände

Das zweite Coronajahr war steinig für eine Organisation wie Silberfuchs, die im Austausch zwischen Expert:innen und interessierten Personen aktuelle Themen der Arbeitswelt im demografischen Wandel kreativ beleuchten und vorantreiben will. Zoom-Meetings wechselten mit physischen Begegnungen ab, oft war kurzfristiges Umstellen nötig, viele Menschen zogen sozialen Rückzug dem Zusammenkommen in grösseren Gruppen prinzipiell vor. Wenn in den Medien über Erwerbstätigkeit diskutiert wurde, dann über Homeoffice, Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit und künftige Beschäftigungschancen. Erst in der zweiten Jahreshälfte kam der Fachkräftemangel wieder aufs Tapet.

Die Verantwortlichen des Netzwerks waren gelegentlich vom bescheidenen Zuspruch für ihre Angebote enttäuscht, doch vom Organisieren inspirierender Weiterbildungen liessen sie sich trotz kleiner Teilnehmerzahlen nicht abhalten. Fünf substanzielle Meetings standen im Programm; dazu kamen vier kürzere Sitzungen des Club ExtraZeit, der sich auf das Ziel konzentriert, Erwerb über die gesetzliche Pensionierungsgrenze hinaus zu fördern.

Informationen auf Sozialen Medien boomen, einzelne Stimmen versinken im Meer der Angebote. LinkedIn, Facebook, die eigene Homepage: Silberfuchs nutzt die Chancen der Internetkommunikation, auch mit eigenem Blog, doch über die Wirkung dieser Anstrengungen weiss niemand Bescheid. Immerhin: Gibt es direktes Feedback, fällt es uneingeschränkt positiv aus. Unsere Kompetenz ist unbestritten: Regelmässig wenden sich Medienschaffende an die Netzwerkverantwortlichen, wenn sie Informationen oder Expertise zu Generationenmanagement und längeren Arbeitslaufbahnen brauchen.

Sechs Meetings für Mitglieder und weitere Interessierte

19. Januar 2021:

Was gehört eigentlich zum Goldstandard **betrieblicher Gesundheitsförderung**? Das wollten die Silberfüchse anfangs Jahr von Dr. Isabel Baumann (Forscherin ZHAW, Departement Gesundheit) und ihrer Mitarbeiterin Jasmine Suter wissen. Was wird unterrichtet und worauf legen Unternehmen wert? Neben der Unterstützung eines gesunden Lebensstils stehen auch Rahmenbedingungen wie gemischte Teams und Weiterbildung im Fokus; auch Ergonomie gehören zur Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden. Und die Aufmerksamkeit ist nicht statisch; neu stehen auch Themen wie Schlafstörungen, psychische Gesundheit oder chronische Beeinträchtigungen nach Tumorkrankheiten auf der Agenda.

9. März 2021

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Fachkräfte **über die Pensionierungsgrenze hinaus** im Betrieb bleiben? Diese Frage steht im Zentrum des zweiten Meetings, an

dem die Interessierten via Bildschirm teilnehmen. Allen ist klar, dass vielfältige Faktoren eine Rolle spielen: Die Aufgabe muss packen, Entwicklung ermöglichen und sich aus subjektiver Sicht lohnen; der Kollegenkreis muss stimmen; früh schon sollen Vorgesetzte Interesse und Wertschätzung zeigen und zu längerem Engagement einladen... und nicht zuletzt dürfen die Alternativen (Auswanderung, die Zweitwohnung, reizende Enkel usw.) nicht unschlagbare Attraktivität oder Dringlichkeit aufweisen.

18. Mai 2021

Silberfuchs kann sich mit seinen Anliegen in verschiedene übergeordnete Trends einbetten, auch in die aktuellen Forderungen nach Nachhaltigkeit unternehmerischer Tätigkeit, bündelt ESG doch drei Stossrichtungen: Neben ökologischer und ökonomischer steht die **soziale oder gesellschaftliche Nachhaltigkeit**. Larissa Jäger, Expertin bei der Zürcher Vermögensverwalterin «forma futura», teilt an diesem Nachmittag ihr differenziertes Wissen mit den Silberfüchsen. Zu den Indikatoren für soziale Nachhaltigkeit von Firmen gehören aktuell Führungsqualität, Diversität der Belegschaft, Mehrung des intellektuellen Kapitals und Respektierung der Menschenrechte in der Wertschöpfungskette. Diese Liste ist noch nicht abgeschlossen, bei den federführenden Akteuren steht noch einiges an Konsensfindung an. Der nächste Schritt ist vielleicht noch anspruchsvoller, sind doch die wenigen, aber triftigen Messgrößen zu definieren, an welchen sich in Geschäftsberichten soziale Nachhaltigkeit überprüfen lässt. Wie wär's zum Beispiel mit der jährlichen Anzahl Neuanstellungen von Personen über 58 Jahren?

23. Juni 2021

Nach 64/65 arbeiten rund ein Drittel der Männer und eine Viertel der Frauen gegen Honorar oder Lohn weiter. Eine sekundärstatistische Studie der Swiss Life zeigt, dass die Schweiz vor der **Pensionierungsguillotine** im internationalen Vergleich **eine hohe**, nach der Schwelle eine **tiefe Erwerbsbeteiligung** aufweist. Vor allem Selbständige arbeiten weiter, das ist seit langem bekannt. Bei den Berufskategorien fällt auf, dass vor allem Bauern und Gärtnerinnen lange bei der Stange bleiben; Naturnähe motiviert. Eine starke Hypothese der Alterspsychologen lautet, dass für viele Berufstätige grössere persönliche Gestaltungsmöglichkeiten und mehr Kontrolle über den eigenen Alltag wichtige Gründe zum Berufsausstieg darstellen. In eng definierte Prozesse eingespannte Angestellte dürften schwer zu überzeugen sein, nicht auf möglichst frühzeitigen Ausstieg aus den Mühlen hinzuwirken.

7. September 2021

Fallbeispiele eignen sich besonders gut, um praktische und überdies transferierbare Antworten auf komplexe Fragestellungen zu finden. Die Krankenkasse KPT, vertreten durch HR-Chefin Tina Dubach-Janakiev, offerierte eine interessante Basis für Fragen rund um den Pensionierungsprozess. Welche Schritte gehören dazu? Welche Ziele werden von Arbeitgeberseite verfolgt? Wann beginnt er und ist bei Arbeitsvertragsende Schluss? Resultat der gemeinsamen Entwicklungsarbeit ist ein Baukasten mit vielen Elementen, die zu stimmigen Firmenprogrammen kombiniert werden können. Einhellig war an diesem Nachmittag der Konsens, dass bereits die 55-58jährigen zur Planung ihres jungen Alters (bis 80 und darüber hinaus) einzuladen sind, damit echte Weichenstellungen für das längere Leben noch möglich sein.

10. November 2021

Wie erfassen wir **Altersdiskriminierung**? Welche Gruppen sind besonders betroffen? Können und wollen wir sie verkleinern oder gar beseitigen? Nicole Niedermann, Co-Leiterin des St.

Gallen Diversity Benchmarking, gibt Einblick in ihr reiches Datenmaterial; rund 90 Unternehmen und etwa 400 000 Mitarbeitende werden anonym analysiert. Viel zu reden geben

1. die Erkenntnis, dass Frauen jenseits von 40 kaum mehr befördert werden und
2. die Beurteilungen der Leistungen älterer Mitarbeitender durch jüngere Vorgesetzte mit wachsender Altersdifferenz deutlich negativer ausfallen, während ältere Vorgesetzte jüngere Mitarbeitende systematisch günstiger qualifizieren.

Letzteres alarmiert. Es ist ein offenes Geheimnis (seit Juhani Ilmarinen), dass Erwartungen die Leistungsfähigkeit steuern. Missachtung, Abwertung, Entmutigung dürften massgeblich mitwirken, dass ältere Jahrgänge der Arbeitswelt beizeiten den Rücken kehren.

Vier Sitzungen im Club ExtraZeit

25. Januar:

Zunächst wird an einem überzeugenden Mission Statement für den Club gefeilt und damit die gemeinsame Zielrichtung geklärt. Anschliessend sammeln die Teilnehmenden gemeinsam attraktive Ideen zur Einführung eines Entwicklungsgesprächs für alle Mitarbeitenden beim Migros Genossenschaftsbund. Und am Beispiel der Fachhochschule Graubünden, wo viele Wissenschaftler:innen gern länger angestellt wären, entwickeln sie Vorschläge zur Ausgestaltung von Senior Positions in Expertenorganisationen.

23. Februar:

Das Eidgenössische Personalamt, also Pius Breu und Simona Ingold, stellen die günstigen Rahmenbedingungen (Vertrags-Verlängerung bis 70, günstige Konditionen der Pensionskasse usw.) für Erwerbsarbeit auch nach 64/65 in der Bundesverwaltung vor und präsentieren anhand verschiedener konkreter Beispiele Gelungenes und Stolpersteine. Auch in diesem Kontext ist materielle Entlohnung offensichtlich weniger wichtig als die Möglichkeit, sich in anspruchsvollen Tätigkeiten zu bewähren und einem guten Kollegenkreis zugehörig zu bleiben. Doch der Wunsch nach längerer Beschäftigung blieb bisher unter den Erwartungen, die grosse Mehrheit quittiert den Dienst beizeiten. Ob das mit der Langjährigkeit von Anstellungen in der Verwaltung zu tun hat?

1. Juni:

Das Diakoniewerk Neumünster (Kübra Varan) informiert über seine offenen Rahmenbedingungen und fordert kreative Ideen für nächste Entwicklungsschritte ein. Einer Weiterarbeit nach 64/65 steht nichts entgegen, auch Neueinstellungen im Rentenalter sind möglich, allerdings jeweils nur für ein Jahr und mit 70 ist Schluss. Kurz vor der Pensionierung wird mit allen Betroffenen ein entsprechender Dialog geführt; aktuell sind rund 2% der Mitarbeitenden bereits im Rentenalter. Liesse sich die Beteiligung Älterer erhöhen, wenn das Thema schon deutlich vor 60 aufgegriffen, und gewünschte Mitarbeiter:innen gezielt angesprochen und eine Reihe von Aufgaben so zu Jobs gebündelt würden, dass sie sehr Erfahrene besonders ansprechen und ihnen erlauben, diejenigen zu sein, die sie gern wären?

23. September:

Ingo Fritschi, der Geschäftsführer von Consenec, stellt engagiert und kompetent sein Unternehmen vor, das obere Führungskräfte ü60 verschiedener grosser Industriefirmen (z.B. ABB, General Electric) übernimmt und erfolgreich weiter beschäftigt bzw. vermittelt. Auch über die Pensionierungsschwelle hinweg. Das Konzept sorgt für Rotation im Management, verhindert Sesselkleben, sichert den verdienten Manager:innen (ca. 1% der ganzen Belegschaft) stimmige

Aufgaben – falls gewünscht – und hohe Renten, setzt aber entsprechende Vorleistungen voraus und lässt sich deshalb schwer auf andere Berufsgruppen übertragen.

Alle Veranstaltungen werden im Internet www.silberfuchs-netz.ch stets so dokumentiert, dass auch Nicht-Teilnehmende daraus Anregungen beziehen können.

Netzwerk-Angelegenheiten

Anfangs 2021 hat sich die Leitung des Netzwerks neu organisiert; René Lichtsteiner teilt Gestaltung und Verantwortung seither mit Elisabeth Michel-Alder. Die unterschiedlichen Zugänge zu Themen – ohne Differenz bei den Zielsetzungen – sind zweifellos ein Gewinn. Gabriela Bruchmann hat sich am Ende des ersten Quartals aus der Geschäftsstellenleitung zurückgezogen und orientiert sich beruflich neu. Nach dem wenig zielführenden Versuch, eine studentische Assistenz zu verpflichten, übernahm René Lichtsteiner beherzt und effizient die Aufgabe selbst – bis auf Weiteres.

Aus verschiedenen Gründen hat das Komitee beschlossen, seine Rechtsform zu ändern; aus der Einfachen Gesellschaft wurde ein Verein. Kritische Fragen zur Governance liegen auf der Hand, weil Vorstand und Vereinsmitgliedschaft personell übereinstimmen, doch Rechnung und Bilanz liegen offen und die unabhängige Finanzverwaltung durch die Treuhänderin Marie-Therese Fasser bietet Gewähr, dass die Ausgaben der operativ Engagierten stets gut zu begründen sind.

Rolf Widmer hat sich im Zuge seines Tätigkeitswechsels von der Glarner Regierung ins Banking aus dem Komitee zurückgezogen. An seiner Stelle engagiert sich neu die Gesamtleiterin der Stiftung Diakoniewerk Neumünster, Dr. Regine Strittmatter, eine Expertin in den Themenfeldern Bildung - Alter - Gesundheit.

Elisabeth Michel-Alder
März 2022