



www.silberfuchs-netz.ch

Länger leben – anders arbeiten

Rückblick aufs Jahr 2019

Der Arbeitsmarkt für Ältere wird öffentliches Thema

Demografische Alterung, gewinnschwache Finanzanlagen, überhöhte frühere Versprechungen, Festhalten an einem frühen gesetzlichen Rentenalter und starke Jahrgänge an der Schwelle zum Ruhestand bescheren Staat und Gesellschaft schwere Sorgen beim Thema Vorsorgewerke. Die Rechnungen gehen nicht mehr auf und die politischen Entscheidungswege scheinen blockiert. Leider überschatten diese Finanzdiskussionen die Frage nach wirksamer gesellschaftlicher Integration und Aktivierung von Menschen über 60.

Ein Drittel der Bevölkerung bleibt auch übers offizielle Rentenalter hinaus erwerbstätig; eine aktuelle Studie des Beratungsunternehmens Deloitte stellt fest, dass 40% der Bevölkerung gern übers Rentenalter hinaus arbeiten möchte. Doch fast alle Arbeitsverträge enden mit dem 64./65.Geburtstag automatisch. Kein Wunder, dass vor allem Selbständigerwerbende aller sozialen Schichten sich länger im Erwerbsleben bewegen.

Der verhältnismässig frühe Zeitpunkt – gemessen an der steigenden Lebenserwartung - des Übertritts ins Rentenalter wirkt sich negativ auf die Jobchancen von reiferen Personen aus. Als beispielsweise Norwegen das Übertrittsalter erhöhte und an die durchschnittliche Lebenserwartung koppelte, stieg die Zahl von Neuanstellungen und Wechsler*innen ü55 markant an. Vermutlich in der Erwartung, dass sich der Einarbeitungsaufwand für frisch rekrutierte erfahrene Mitarbeitende lohne. Solche systemische Zusammenhänge sprechen für eine Entkopplung des gesetzlichen Rentenalters (unter Wahrung seiner versicherungstechnischen Bedeutung) vom tatsächlichen Austritt aus der Erwerbswelt und eine Entfristung der Arbeitsverträge.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben sich in gut eidgenössischer Manier im Sommer am runden Tisch auf eine Übergangsrente für ältere Arbeitslose verständigt und diese in den politischen Entscheidungsprozess geschickt. Zwar mit Seitenblick auf die bilateralen Verträge mit der EU, aber mit löblichem pragmatischem Problemlösungswillen. Glücklicherweise sind die Silberfüchse mit dem Vorschlag nicht wirklich, weil sie befürchten, dass mit dieser Finanzhilfe zwar die Würde reiferer Erwerbstätiger gewahrt wird, der professionelle Sinkflug von Arbeitskräften aber bereits mit 55 Jahren beginnt.

Der Arbeitsmarkt ist für Männer und Frauen ü55 in der Schweiz, die wechseln müssen oder wollen, anerkannterweise aversiv; ihn zu verflüssigen ist die Absicht des von Silberfuchs lancierten **Projektes TryDo**, einer Vermittlungsplattform für Praxiseinsätze mit Kennenlern-effekt für Arbeitgebende und Erwerbstätige, zugeschnitten auf die Altersgruppe in der beruflichen Laufbahnmitte. Der Aufbau der Einrichtung ist in kleinem Start-Format mit Kosten von rund 250 000 Franken verbunden, hinterher kann die Vermittlung zwischen Nachfrage und Angebot selbsttragend funktionieren und quantitativ zulegen. Um Mittel geworben wurde bisher bei Stiftungen und gemeinnützigen Einrichtungen wie kantonalen Lotteriefonds, leider mit bescheidenem Erfolg. Da nützt das sehr positive Echo bei betroffenen Jobwechslern, im Kreis von Berater*innen und Coaches und von Arbeitnehmerorganisationen wenig. Immerhin wurde mit Sympathisanten am Rand des Netzwerks Silberfuchs ein Trägerverein gegründet mit dem Ziel, formalrechtlich Vertrauen zu schaffen. Konsequenz der Zurückhaltung auf Seiten Geldgebender ist, dass die Suche nach Kooperationspartnern derzeit nur auf kleiner Flamme kocht.

Der *Renard Argenté* in der Welschschweiz ist ein munteres Wesen, doch er blieb 2019 noch klein und heimste seitens von Unternehmen viele ermunternde Worte, aber nur beschränkt mutige Taten ein. Doch Rudolf Klaus bleibt am Ball.

Politik und Öffentlichkeit

Nach dem Wechsel an der Spitze des eidgenössischen Wirtschaftsdepartements führt Herr Bundesrat Parmelin die Tradition eines jährlichen Berner Meetings von Exponenten unterschiedlicher Organisationen, die sich um Arbeitsmarktfragen von reiferen Menschen kümmern, weiter. Trotz Abschluss der Fachkräfte-Initiative. Ergebnisse sind wie in früheren Jahren keine zu vermerken; Silberfuchs war mit zwei Personen im April 2019 vertreten in Anerkennung der Tatsache, dass Politik oft Symbolpolitik bedeutet.

Silberfuchs bewegt sich wie viele andere im *World Wide Web*, pflegt eine eher nüchterne Homepage, wendet sich via *Facebook* und in zunehmendem Mass über das professionellere *LinkedIn* an die Öffentlichkeit und sendet mit seinem Blog regelmässig kleine Denkanstösse in die Arbeitswelt. Das Profil des Netzwerks orientiert sich entschieden an neuem Wissen, Differenzierung und Kompetenz; politische Kampagnen und Emotionen sind nicht seine Stärke. Das verschafft ihm Zuspruch bei Medien und Organisationen, die Referate, Podiumsbeiträge, fachliche Stellungnahmen oder Hintergrundinformationen nachfragen.

Sechs Meetings für Mitglieder und weitere Interessierte

22. Januar 2019

Über Chancen, Hindernisse und Perspektiven von Erwerbstätigen ü45 auf dem Arbeitsmarkt wissen wir aus Statistiken und Befragungen einiges. Ob und in welchem Ausmass dabei in der Schweiz geschlechtsspezifische Unterschiede auftreten, dazu konnten verschiedene konsultierte Gleichstellungsbüros keine Auskunft geben, weil sie das Thema nicht auf dem Radar haben. Die *Financial Times* publiziert regelmässig Hinweise auf Studien, die deutliche **Benachteiligungen älter werdender Frauen** etwa im Rekrutierungsprozess belegen. Dabei fallen Branchenunterschiede ins Auge. Mode und Unterhaltung zum Beispiel sind «junge» Wirtschaftszweige mit viel weiblichem Personal. In der Gastrobranche wird hierzulande das 20. Dienstjahrjubiläum als letztes gefeiert; danach ist Schluss. IT-Firmen weisen ebenfalls ein tiefes Durchschnittsalter bei Beschäftigten auf, doch da treffen die Alters-Benachteiligungen beide Geschlechter.

Im Rahmen des Meetings wurden verschiedene verfügbare Daten ausgewertet, um der Realität näherzukommen. Tatsächlich signalisieren viele Beobachtungen eine Diskriminierung reiferer weiblicher Arbeitskräfte:

Frauen der fraglichen Jahrgänge weisen punkto Bildung schlechtere Voraussetzungen als Männer ihrer Alterskohorte auf, was ihre Weiterbildungsaktivitäten und ihre Beförderungsfähigkeit negativ beeinflusst. Hinderlich ist auch das «Zweitverdienersyndrom»: Frauen mittleren Alters mit Familie arbeiten oft teilzeitlich, damit steigen sie in der Hierarchie seltener auf und ihre Entlohnung ist geringer als diejenige gleich qualifizierter Männer. Dominante Schönheits- und Repräsentationsideale in Branchen wie Detailhandel (Juwelen, Kosmetik, Mode usw.), Sport, Gastronomie, Unterhaltung, Medien verbannen reifere Frauen in den Schatten. Wenn Eltern betreuungsbedürftig werden, übernimmt meistens eine Frau zusätzliche Verantwortung. Frauen haben beste Freundinnen, Männer sind vielfältig mit Kollegen und Kumpels vernetzt und Beziehungen sind der Nährboden für Karrieren. Klassische Frauenberufe (z.B. Kranken- und Körperpflege, Lehrberuf) öffnen nur wenige Auf- und Umstiegschancen; in der Laufbahnmitte kann sich bereits demotivierende Routine verbreiten; sie führt zu frühem

Ausstieg aus dem Erwerb. Und Wiedereinsteigerinnen gelingt nur selten eine rundum befriedigende professionelle Entwicklung.

28. März 2019

In allen Unternehmen wird umgebaut und digitalisiert – neu erworbene Kompetenzen werden auch längst etablierten Mitarbeiter*innen gefordert. Wissen ist im Internet in Überfülle abrufbar; entscheidend sind Auswahl, Bewertung und Verknüpfung sowohl mit bisherigen Erfahrungen wie mit bevorstehenden Aufgabenstellungen. Und Reflexion eigener Motivation und des Unternehmenskontextes. Um *eine* zentrale Erkenntnis kommen weder Bildungsanbieter noch Lerninteressierte herum: Das klassische Kursformat und das Klassenzimmer sind *out*.

Heutzutage werden Erwachsene in **anders gestaltete Lernumgebungen** eingeladen als vor zehn Jahren und sie erarbeiten in vielfältigen Arten von Lernkooperationen analog, in der direkten Begegnung und/oder auf digitalen Kanälen neue Kompetenzen. Weiterbildung erfolgt oft individualisiert und dezentral. Gelegentlich zögern Mitarbeitende mittleren Alters, sich auf diese andere Bildungswelt fernab des Arbeitsplatzes einzulassen. Wie lässt sich ihr Lernappetit anregen?

Am März-Meeting führte ein anerkannter Experte für veränderte, ent_schulte Lernkulturen das Szepter, Dr. Björn Müller, Organisationspsychologe und Mitbegründer/Co-Leiter von STRIDE, eines Bildungs-Startups mit Sitz in Zürich (Impact Hub). Innovation, Zusammenarbeit und Kreativität sind seine Grundanliegen, wobei er persönliche Entwicklung und gesellschaftliche Transformation eng verschränkt. Müller hat rasch durch ein unkonventionelles Setting und aktivierende Rahmenbedingungen überrascht und überzeugt. Er brachte sich vor allem mit sorgfältig vorbereiteten Fragen und Ermutigungen als Coach ein und baut im Wesentlichen auf "intrinsische" Motivation. Methoden forschenden Lernens, Selbstverantwortung der Beteiligten und Selbststeuerung in kleinen Teams sind weitere Ingredienzen seiner Angebote und seines Erfolgs.

20. Juni 2019

Seit Jahren mit der Realisierung von **Mentoring-Projekten** beschäftigt, vermittelte Elisabeth Michel-Alder im Rahmen des Meetings einen Überblick über Rahmenbedingungen, Konzepte, Aufbau, Management und Probleme von Mentoring-Programmen in Unternehmen, Berufsverbänden oder Bildungsinstitutionen. Auf den ersten Blick baut Mentoring ja Brücken zwischen den Generationen.

Mentoring meint eine Lernallianz zwischen zwei und mehr Personen. Ein Kernthema der aktuellen Diskussion ist das Gefälle in der Beziehung. Kann in unserer hoch dynamischen Gesellschaft, wo sich die Halbwertszeit von Wissen und Erfahrung laufend verkürzt, einzelnen Personen à priori ein Vorsprung zugeschrieben werden? Aufgrund des Jahrgangs, der Verweildauer in einer Rolle? Autoritätsverhältnisse basieren auf Asymmetrie und erzeugen einschränkende Kommunikationsmuster. Wird dagegen wechselseitiges Mentoring praktiziert, ergibt sich vielfältigere Kommunikation und die Lernchancen verteilen sich produktiv auf beide Beteiligte. Das Thema Wechselseitigkeit verdient gerade im intergenerationellen Mentoring spezielle Aufmerksamkeit.

Mentoring ist nicht bezahlte, erfahrungsbasierte Aktivität, die keine professionelle Ausbildung, nur Reflexion der Rolle voraussetzt. Verschiedene Formen wurden diskutiert: Neben dem klassischen Tandem auch Peer-Mentoring (eine kleine Gruppe von Mentees lernt voneinander) oder Mentoring einer ganzen Gruppe von Mentees durch eine Mentorin/ Mentor.

Von zentraler Bedeutung fürs Realisieren des Potentials von Mentoring ist cleveres Matching der Duos oder Gruppen. Lernreiche Beziehungen sind auf gemeinsamen Boden, produktive Spannungen und wechselseitiges Wohlwollen/ Interesse angewiesen. Optimal ist, wenn die

Partner*innen einander im Rahmen clever arrangierter Veranstaltungen mit vielfältigen Kontakt- und Austauschmöglichkeiten selbst wählen können. Dabei gilt es, explizite und vor allem auch implizite Erwartungen auszuloten; denn letztere sind häufiger Grund fürs Scheitern.

27. August 2019

Erwartungen und Bereitschaft zu Solidarleistungen innerhalb der Familie sind schweizweit weiterhin sehr hoch; verändertes Erwerbsverhalten der Frauen und längeres Leben bewirkten bisher keine Revolution. Rund jede achte Person verpflichtet sich hierzulande zu familialen Betreuungsaufgaben; die Mehrheit ist im Alter zwischen 50 bis 65 Jahren, zwei Drittel davon sind erwerbstätig. Vor allem Frauen erleben oft den Druck, **Erwerbstätigkeit und Betreuungsaufgaben** unter einen Hut zu bringen. Viele reduzieren ihr Arbeitspensum, nicht wenige geben gar den Job aus diesem Grund auf. Im Interesse des Arbeitsmarktes, um den Fachkräftemangel zu lindern, möchte die Politik an den Rahmenbedingungen für diese Einsätze schrauben. Komiteemitglied und Psychologieprofessorin Pasqualina Perrig-Chiello vermittelte am Meeting wichtige Erkenntnisse und Denkanstösse zum Thema.

Ältere Menschen ziehen ungern und spät in Institutionen, sie fordern wie jüngere Generationen *Hospital at Home*. Hochaltrigen Männern auch über 90 gelingt die Mobilisierung privater und professioneller Unterstützung besonders gut. Einerseits formuliert Frau Perrig-Chiello einen Appell an die Arbeitgebenden, für Angehörige mit namhaften Pflegeverpflichtungen flexible Erwerbsarrangements zu treffen, um Überlastungen und Stress vorzubeugen. Andererseits wehren sich manche Frauen, nach dem beruflichen Zurückstehen während der Kindererziehung in reiferen Jahren erneut zu Abstrichen beim Erwerb gedrängt zu werden. Bis auf weiteres braucht es wohl Aufmerksamkeit und kluge Arrangements für unterschiedliche Optionen: Professionalisierung und Delegation der Betreuung alter Angehöriger einerseits, Möglichkeiten zur temporären Reduktion des Jobumfangs zwecks Übernahme innerfamiliärer Fürsorgeaufgaben andererseits.

23. Oktober 2019

Neben Veranstaltungen, die vertieft einzelne Aspekte des Generationenmanagements beleuchten, gibt es horizontweite Blicke aus dem Helikopter. Bruno Weissen, Head HR Basel & Kaiseraugst beim Pharmaunternehmen F. Hoffmann-La Roche AG vermittelte letzteres, nämlich packende Einblicke in seine Konzepte und Praxis nach dem Prinzip: Wir konzentrieren uns auf die Schaffung eines **Arbeitsumfeldes, in dem die Mitarbeitenden aller Generationen** engagiert einen positiven Beitrag ans Unternehmen leisten, sich entwickeln und das Beste aus ihren Fähigkeiten herausholen können. Bis 70, wenn Vorgesetzte und Mitarbeitende sich auf Aufgaben verständigen können. Rund ein Drittel jedes Jahrgangs bleibt über die offizielle Verrentungsschwelle hinaus; die Konditionen dafür sind in drei unterschiedlichen Vertragsmodellen vorstrukturiert.

Roche hat sich schnell zu bewegen in einem Markt, der Innovationen fordert und sich an den nächsten und übernächsten Bedürfnissen von Patienten orientiert. Hohe Diversität der Belegschaft ist im global tätigen Konzern normal, Ziel ist Integration, also *Inclusion*. Man muss sich ständig etwas einfallen lassen, um Geschäftsprozesse effizienter neu zu erfinden, schneller zu werden und mit weniger Ressourcen auszukommen. Das funktioniert, wenn alle Mitarbeitenden den Veränderungsprozess mitgestalten, dabei laufend lernen, sich für Kommendes qualifizieren und auf faire Chancen in der nächsten Phase der Entwicklung zählen können. Und der Chef sich exemplarisch phasenweise von einem Mitarbeiter in den Zwanzigern coachen lässt. Voraussetzung fürs Gelingen rasch aufeinander folgender Change-Wellen ist, dass die Mitarbeitenden mehrere Funktionen im Tätigkeitsbereich ausüben und in veränderte Rollen schlüpfen können, also über eine breite Kompetenzspanne verfügen. An vielfältigen Möglichkeiten und Chancen für Engagement fehlt es offenbar nie.

19. November 2019

Eine langjährige Zusammenarbeit verbindet Silberfuchs mit Thomas Gächter, dem engagierten Professor für Staats- und Sozialversicherungsrecht an der Universität Zürich. Als Träger der Goldenen Lehr-Lorbeere versteht dieser es bestens, die als trocken geltende Materie der schweizerischen Altersvorsorge an die Frau, bzw. den Mann zu bringen und zum Entwickeln von vielversprechenden Ideen anzuregen. Die **3 Säulen-Architektur unserer Altersvorsorge** gleiche einer Ruinenlandschaft, stellt er fest. Der Bauplan aus den 70iger Jahren des letzten Jahrhunderts wurde faktisch nie zu Ende geführt, der Ist-Zustand entspricht der Forderung der Verfassung nach Existenzsicherung nicht und in der Folge steigen die - Lücken füllenden - steuerfinanzierten Ergänzungsleistungen Jahr für Jahr. Gächter versteht zwar die politischen Mechanismen, die zu Untätigkeit und Wegschauen trotz dringlichem Handlungsbedarf führen, schüttelt aber dennoch den Kopf beim Betrachten der Kurven, welche die Entwicklung der Rentenhöhe in den kommenden Jahren aufzeigen. Die kollektive Illusion dürfte für viele zu bösem Erwachen führen.

Mit grundsätzlicher Zustimmung quittiert er die Tatsache, dass die Sozialpartner im Sommer gemeinsam nach Reformen suchten, doch in der Idee einer Übergangsrente sieht er eine verfehlte Bestätigung einer verkürzten Erwerbsarbeitsphase und eines längeren Ruhestands. Nichts, so ist Gächter überzeugt, führe bei steigender Lebenserwartung an längerer Erwerbstätigkeit vorbei. Die Teilnehmenden des Meetings lassen sich überzeugen; sie konzipieren Aufklärungskampagnen und Initiativen zur Entfristung von Arbeitsverträgen.

Netzwerk-Angelegenheiten

Einschneidend war der Wechsel im operativen Team von Silberfuchs. Seit dem Start 2006 leitete Claudia Rüegg mit grösster Umsicht und Sorgfalt die Geschäftsstelle. Im Sommer 2019 packte sie die Chance, im Bildungsbereich eine 80% Stelle als Personalfachfrau anzutreten. Da bleibt kein Platz mehr für das Silberfuchs-Pensum, was alle, die mir ihr zu tun hatten, sehr bedauern. Sie wurde mit grossem Dank und allerbesten Wünschen verabschiedet. Ihre Nachfolge trat mit spontan sehr positivem Echo die Beraterin und Coach Gabriela Bruchmann an.

Das Komitee inspiriert und kontrolliert die beiden operativ engagierten Frauen und steht auch punktuell immer wieder zur Unterstützung von Aktivitäten bereit. Im Berichtsjahr haben sich leider Klara Obermüller und Silvia Egli von Matt aus diesem Kreis zurückgezogen, weil das Silberfuchs-Thema nicht mehr wirklich zu ihrem persönlichen Profil passte, bzw. andere Projekte die Agenda dominieren. Sie wurden mit herzlichem Dank, Bedauern und Verständnis verabschiedet. Ihre Stühle bleiben vorderhand unbesetzt; gern wird sich das Komitee künftig mit Persönlichkeiten aus der Romandie oder vom Rand des Röstigrabens ergänzen.

Silberfuchs fristet eine Nischenexistenz. Gelegentlich bedauern wir das, oft lässt uns die Tatsache kalt. Vor allem wenn tolle Meetings gelingen und die Teilnehmenden begeistertes Echo formulieren. Doch eine kleine Mitgliederzahl bedeutet: schmale finanzielle Basis. Es sind zahllose unbezahlte Einsätze erforderlich, um das Niveau und die Intensität zu wahren.

Finanziell war 2019 aussergewöhnlich: Aufgrund eines Missverständnisses fanden etliche Mitgliederbeiträge erst verspätet den Weg aufs Silberfuchs-Konto. Um nicht ins Minus zu geraten, wurde die Menge an Gratisarbeit erhöht; was den Spielraum 2020 etwas erweitert.

Elisabeth Michel-Alder
März 2020