



## Rückblick aufs Jahr 2009

### Anregende Meetings, aber zögerliches Wachstum

Fünf Meetings, eines davon ganztägig, standen im Jahr 2009 auf dem Programm; alle ernteten von den Teilnehmenden gutes Feedback. Die Themen entsprachen den erfragten Präferenzen der Mitglieder. Getagt wurde in Zürich und Bern; dreimal konnte das Netzwerk von der Gastfreundschaft einzelner Mitgliedorganisationen profitieren, zweimal musste es geeignete Räume mieten. Zu vier Veranstaltungen waren externe Experten und Expertinnen eingeladen, solche Impulse werden stets geschätzt.

Thema des Treffens vom 27. Januar war die **vertiefte Standortbestimmung** in der Mitte der Berufslaufbahn, also zwischen 45 und 52 Jahren. (Selbstverständlich können es auch mehrere sein...) Sie ist unerlässlich, um – gegenüber dem Zeitpunkt der Berufswahl - veränderte Interessen, Kompetenzen und Motivationen zu bilanzieren, sich jenseits von Beförderungsperspektiven neu zu orientieren und einen Weiterbildungsschub auszulösen, der ins siebte Lebensjahrzehnt hinein trägt. Methodisch ging es um „best practice“; gelernt wurde im Vergleich unterschiedlicher Ansätze und Modelle.

Titel der ganztägigen Veranstaltung vom 26. März war „**Erfahrung als „Schatz“**“. Zunächst ging es um die Klärung des Erfahrungsbegriffs und den Prozess, der Erlebtes in Erfahrung verwandelt. Im Zentrum der Aufmerksamkeit standen allerdings überzeugende Methoden, um Erfahrung fassbar und transferfähig zu machen. Wie kam man Fähigkeiten und Fertigkeiten verlässlich erfassen und ausweisen? Kompetenzenbilanzen sind Instrumente, die im schweizerischen Bildungswesen, aber auch bei Stellenwechseln oder bei Standortbestimmungen eine wichtige Rolle spielen können. Als Knacknuss erwies sich schliesslich die Frage, wie in Unternehmen wichtige Wissensträger gewürdigt und gehalten werden können, wenn sie am Ende der Beförderungslleiter angekommen sind. Sie werden Mitglied des honorigen VEP-Clubs, des Kreises von *very experienced people*.

Es ist ein offenes Geheimnis, dass **gut funktionierende Führungsbeziehungen** sozusagen *der* entscheidende Faktor für hohe Motivation und Produktivität reiferer Arbeitskräfte sind. Diesem Thema war das Meeting vom 16. Juni gewidmet. Die vertiefte Diskussion zeigte deutlich, dass gering Ausgebildete höhere Ansprüche an die Kunst ihrer Vorgesetzten stellen als Gutqualifizierte. Ihre Umgebung vermittelt aber weniger Prestige. Nicht immer spannungsfrei sind Situationen mit jüngeren Chefs und altbewährten Mitarbeitenden; beide Seiten sind dabei in Gefahr, das Gegenüber eher zu unterschätzen. Für die Teilnehmenden war klar, dass sich gezielte Investitionen in Führungskompetenz auszahlen. Wobei weniger an Kurse als an (Gruppen-) Coachings, Impulsveranstaltungen und moderierter Erfahrungsaustausch gedacht war.

Die neuen Lebensläufe mit späterem Eintritt in den Lebensabend provozieren das Überdenken der klassischen **Pensionierungskurse** und die Entwicklung neuer Modelle zur Vermittlung von Kompetenz für die Nach-Erwerbsphase. Nachdem die Finanzfragen geklärt sind, geht es für viele Silberfüchse um neue Ziele und die Planung veränderter Aktivitäten und Engagements im jungen Alter. Die einen suchen den Einstieg in gemeinnützige Arbeit, andere werden zu Kleinunternehmern, Dritte wollen ungenutzte künstlerische Potentiale zum Blühen bringen. Nicht wenige mühen sich mit der Gratwanderung zwischen Pensionierungsloch und Rentner-Hyperaktivität. Echt zur Ruhe setzen wollen sich wenige, doch es gibt sie. Das Unterstützungsangebot der Firmen für den Übergang sollte, so das Fazit, vielfältig sein wie die Wege der Ruheständler. Neben betrieblichen Angeboten etablieren sich zunehmend auch private und kostenpflichtige Projekte, die den Horizont erweitern.

Zwar streben immer noch viele Arbeitskräfte vor Erreichen des obligaten Rentenalters aus ihren Jobs, doch auf der andern Seite mehren sich die Personen, die mit massgeschneidertem Pensum ein paar Jahre länger berufstätig bleiben möchten. Am 5. November stand als Hauptthema die **Erwerbsarbeit jenseits des Rentenalters** im Fokus. Idealerweise lassen sich fließende Übergänge zwischen 60 und 70 realisieren. Die Altersstrategie des Arbeitgeberverbandes, mit dem sich die Veranstaltungsteilnehmenden auseinandersetzen, konkretisiert dieses Konzept. Genauer unter die Lupe genommen wurden aber auch die Funktionsmechanismen der Personalpools von Pensionierten, die den Firmen (z. B. Bosch) für mancherlei Einsätze zur Verfügung stehen.

Die Teilnahme an der Meetings wechselt personell rasch; neben einem Stammteam sind Firmenvertreter mit speziellen Fragestellungen dabei und immer wieder Interessentinnen, die sich schnuppernd ins Bild setzen wollen.

## Benchmarks, Fachkontakte, und Mitglieder

Noch immer in der Schwebe ist das Projekt, innerhalb des Netzwerks Benchmarks für guten Umgang mit reiferen Arbeitskräften zu etablieren und in den beteiligten Organisationen verbindlich nach Erreichung zu eifern. Die Krise und ihre Reorganisationsfolgen machen solche Vorhaben zu Posterioritäten.

Erfreulich entwickelt haben sich Fachkontakte, etwa zum Lehrstuhl für Staats- und Sozialversicherungsrecht der Universität Zürich (Prof. Thomas Gächter) und zum Arbeitgeberverband (Ruth Derrer-Balladore). Immer wieder werden Exponenten des Netzwerks zur aktiven Teilnahme an Veranstaltungen eingeladen, um Wissen weiterzugeben.

Die Mitgliederwerbung bleibt aufwändig und ihre Ergebnisse unter den Erwartungen. Die in Firmen Engagierten erleben oft geringes Interesse der obersten Führung am Thema des demografischen Wandels und warten auf stärkeren Rückenwind. Produktivitätseinbussen durch „abgelöschte“ ältere Mitarbeitende zum Beispiel scheinen im Management weitherum wenig zu elektrisieren. „Silberfuchs“ hat also noch Aufklärungsarbeit vor sich, fühlt sich in seiner Nische aber wohl.

März 2010

Elisabeth Michel-Alder

