



Rückblick aufs Jahr 2018

Silberfuchs richtet sich ein Revier in der Romandie ein

Die Absicherung des Altersrentensystems gehört laut Problembarmeter einer Grossbank zu den vordringlichen Sorgen der Schweizer Bevölkerung. Vor halbleeren AHV-Kassen und einer Umverteilung des Ersparten von jungen zu älteren Generationen bei der betrieblichen Vorsorge wird in den Medien unermüdlich gewarnt. Eigentlich erstaunlich, wie sehr der ganze Themenkomplex des kollektiven Älterwerdens auf finanzielle Fragen eingengt wird. Wie nutzen die Menschen denn ihre «geschenkte» Lebensdekade? Warum steigt immer noch rund ein Drittel der Erwerbstätigen vorzeitig aus dem Arbeitsleben aus? Was treibt sie in die Flucht? *Push* oder *Pull*? Gelegentlich wünscht man sich einen Wettbewerb zwischen Unternehmen um die attraktivsten Jobs für erfahrene ü55 bis 75, die den Mangel an Fachkräften zu mildern vermöchten.

Silberfuchs bekommt in der Romandie eine Schwester oder einen Bruder und damit neuen Schwung. Im Sommer 2018 ergriff der Genfer Berater Rudolf Klaus die Initiative und nahm Kontakt mit Elisabeth Michel-Alder auf. Seither entwickelt sich die Zusammenarbeit auch formalisiert in wunderbar harmonischer Art und Weise. Das Komitee wird neu zweisprachig erweitert, während die operative Tätigkeit und die Kassen – koordiniert - sprachregional selbständig funktionieren. Die Suche nach Unternehmen, die sich engagieren, ist in vollem Gang und einige unserer Mitglieder äussern sich hoch erfreut, dass ihre französischsprachigen Unternehmensteile auf spezifische Impulse zählen können.

Der Arbeitsmarkt ist für Erwerbstätige in der «Mitte» ihrer Karriere bekanntlich abweisend und schwer zugänglich. Berufswechsler, Wiedereinsteigerinnen und Zugewanderte jeder Qualifikationsstufe können davon ein Lied singen. Gelingt es ihnen, jenseits aller elektronischen Bewerbungshürden mit Vitamin B in direkten Kontakt mit potentiellen Vorgesetzten, HR-Fachleuten oder Kolleginnen zu treten, überzeugen sie oft ihr Gegenüber und finden Vertrauen. Deshalb hat Silberfuchs im Lauf von 2018 das Projekt einer IT-Plattform entwickelt, die zwischen Jobinteressierten und Unternehmen praktische Einsätze zwecks Erfahrungssammlung vermittelt. Konzipiert ist eine gemeinnützige Drehscheibe mit dem Namen TryDo. Die Idee findet bei Berufsberatern, Arbeitnehmerorganisationen, Arbeitsmarkt-Ökonomen und KMUs viel positives Echo. Doch die nötigen Finanzen für die Startphase einzuwerben, ist ausserordentlich aufwändig. Auch weil das Vorhaben in keine gängige Kategorie passt, ist es doch weder Sozialhilfe noch Berghilfe noch Kultur noch Bildung noch Förderung benachteiligter Kinder, sondern von allem ein bisschen.

Politik und Öffentlichkeit

Das längere Leben und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt ist kein medialer Renner. Auf der politischen Agenda wird eine Erhöhung des Rentenalters von den Gewerkschaften blockiert,

was sich ungünstig auf den Arbeitsmarkt für reifere Personen und eine angemessenere Strukturierung des beruflichen Langstreckenlaufs auswirkt. Auch ohne staatliche «Förderung» wächst die Zahl der Erwerbstätigen zwischen 65 und 74 rasch und kräftiger als in allen andern Alterskohorten.

2011 hat das Wirtschaftsdepartement in Bern die sog. Fachkräfte-Initiative lanciert mit dem Ziel, brachliegende Talente in den Arbeitsmarkt zu locken. Dazu zählen vor allem gut ausgebildete Mütter und unterbeschäftigte Reifere, aber auch Bildungsdurstige mit Ambitionen auf anspruchsvollere Jobs. Die Initiative lief Ende 2018 aus, einer offiziellen Evaluation greifen wir an dieser Stelle nicht vor; die Aktivitäten werden offenbar in die ordentliche Verwaltungstätigkeit überführt. Im Rahmen dieses Sonderprogramms hat der zuständige Bundesrat in den letzten Jahren jeweils Organisationen mit Engagement gegen Arbeitslosigkeit und für ü50 zu einer eher symbolischen Aussprache eingeladen. Silberfuchs war 2018 mit Prof. François Höpflinger und Elisabeth Michel-Alder beim unverbindlichen Gespräch vertreten.

Der Umgang unseres Landes mit dem demografischen Wandel ist vielschichtig und wirkt sich nicht nur auf die Arbeitswelt, sondern auch auf Gesundheits- und Bildungssysteme, auf Familien, Paare und Individuen aus. Neuorientierung in ungewissen Situationen gelingt am besten durch sozialen Austausch. Das Berner Generationenhaus hat Silberfuchs in diesem Sinn eingeladen, im ersten Quartal des Jahres drei öffentliche Veranstaltungen zu verschiedenen Aspekten des längeren (Erwerbs-)Lebens durchzuführen. Der Publikumsaufmarsch war nicht überwältigend, die Podiumsteilnehmenden hochrangig und stets kam aus dem (oft bereits sensibilisierten) Publikum die Rückmeldung, man habe Neues gehört und gehe inspiriert oder ermutigt nach Hause.

Silberfuchs ist im Internet in verschiedenen Kanälen präsent, auch die herkömmlichen Medien holen regelmässig Knowhow ab; wir begleiten Studierende bei ihren Arbeiten, halten Vorträge, leiten Kurse und werden leider bei allem spürbaren Interesse immer wieder mit dem Stereotyp konfrontiert, dass von ü50 weniger *Drive* und gesellschaftliche Innovation erwartet wird als von 25Jährigen.

Sechs Meetings für Mitglieder und zugewandte Orte

Beim ersten Treffen des Jahres am 25. Januar führte Prof. François Höpflinger Regie und stellte Daten und Überlegungen zu spätberuflichen und nachberuflichen Karrieren zur Diskussion. Immer öfter reduzieren speziell Personen mit soliden Fach- und Sozialressourcen früh ihr berufliches Engagement in Unternehmen und bauen daneben eine **neue selbständige Laufbahn auf**; die offizielle Pensionierungsgrenze beeindruckt sie dabei überhaupt nicht. Nach ihrer Umstrukturierung unterstützt und vernetzt die erneuerte Tertianum-Stiftung in Partnerschaft mit der Zürcher Kantonalbank solche Neustarter – genau unter diesem Titel. Bernadette Höller stellte die Organisation begeistert und umsichtig vor.

Anhand zweier unterschiedlicher Fallbeispiele aus der Praxis arbeitete eine interessierte Runde am 16. März in Subgruppen hoch konzentriert an der **Bruchstelle ChefInnen-Wechsel** und entwickelte Handlungsmodelle für diese häufige Situation mit dem Ziel, unerwünschte personelle Verluste zu vermeiden. Das Format fand Anklang; die Team-Ergebnisse wurden mit Expertenlösungen verglichen und heiss diskutiert, bzw. der Ermessensspielraum ausgelotet. Fazit: HR und Linienvorgesetzte brauchen bei Neubesetzungen verlässliche Kenntnisse der fachlichen und zwischenmenschlichen Situation; oft verhindern nur sorgfältige Einführung und Begleitung der «Neuen» während der Probezeit einen Scherbenhaufen.

Das bereits erwähnte Konzept einer **IT-Plattform** mit dem Namen **TryDo**, war Thema des Meetings vom 6. Juni. Sie will Individuen Erfahrungsräume in anderen Arbeitswelten und Unternehmen zusätzliche Rekrutierungskanäle öffnen. Das gemeinnützige Projekt verflüssigt den Arbeitsmarkt für Erwerbstätige mit Erfahrung und fördert Umstiege im digitalen Wandel. Private und öffentliche Arbeitgeber bieten auf der Plattform Erfahrungstage, Stages und praktische Einsätze an; Erwerbstätige mit Jobwechsel-Wunsch und Wiedereinsteigende oder Zugewanderte finden über die Plattform Experimentierchancen und Kontakt zu Unternehmen. Vertreter einer grossen Versicherung erläuterten, wie eine solche Drehscheibe unternehmensintern funktionieren kann und was ihr entgegen steht – im Anschluss diskutierten wir die Chancen und Risiken solcher (zunächst unverbindlicher) Explorationen über Firmengrenzen hinweg. Die neuen Perspektiven weckten sehr viel mehr Zustimmung als die Bedenken.

Zwischen 40 und 50 häufen sich bei erwerbstätigen Personen Burnouts, Depressionen und ernste Erkrankungen; nie ist die Lebenszufriedenheit geringer als in diesem Lebensabschnitt. Männer und Frauen ziehen ernsthaft Bilanz, vergleichen frühere Erwartungen und bislang Erreichtes, suchen Auswege aus frustrierenden Sackgassen, Umstiege in sinnvollere Tätigkeiten oder reduzieren ihre Erwartungen. Die **schwierige Mitte des Lebenslaufes** war Thema des Meetings vom 22. August. An die Vermittlung von Fakten und Modellen knüpften wir die Frage, ob und allenfalls welche Ressourcen zur Bewältigung der kritischen Phase Unternehmen, Bildungssystem und Führungskräfte oder KollegInnen zur Verfügung stellen könnten/sollten. Es resultierte ein reicher Strauss an Vorschlägen zwischen Standortbestimmungen, Schaffung von Reflexionsräumen zur Förderung von Selbstkenntnis, Freiwilligenarbeit bis zur Neudefinition beruflicher Aufgaben.

Noch vor 20 Jahren waren Laufbahnen mit hierarchischem Höhepunkt am Ende, um 60, der Normalfall, weil Seniorität zählte und die Rentenhöhe vom letzten Lohnniveau abhing. Inzwischen hat sich vieles geändert, Karrierehöhepunkte werden mit 45 -50 erreicht und die Höhe der BVG-Rente ist vom angehäuften Kapital anhängig. Unternehmen wünschen sich Bewegung auf den Führungsetagen, bekämpfen Sitzleder und propagieren **Bogenkarrieren**. René Lichtsteiner legte am Workshop vom 25. Oktober eine solide Wissensbasis für angeregte Diskussionen und kreative neue Lösungen. Solche Bogenkarrieren können innerhalb einer Organisation oder durch Wechsel des Arbeitsplatzes zustande kommen. Manchmal haben sie auch nur die Form eines Hockeystocks. Am besten funktioniert's mit allgemein gültigen Regeln und klaren Rahmenbedingungen; schmerzlich sind individuelle Verdikte. Ein prognostischer Blick in die nahe Zukunft lässt erwarten, dass wir immer häufiger in Wellenlaufbahnen landen werden und die Bogenkarriere ein Übergangssphänomen darstellt.

Das Thema des letzten Meetings am 27. November lautete **Arbeiten übers Rentenalter hinaus**. Der Pharmakonzern Roche in Basel sucht kompetente Fachkräfte mit dem Slogan «Altes Eisen kann Gold wert sein» bei der Stange zu halten. Ein klug strukturiertes generelles Angebot stellt drei Alternativen zur Wahl – von «weiter wie bisher» über veränderte Anstellung bis zur Mitgliedschaft in einem Pool für punktuelle Einsätze – und verbindet diese Erwerbstätigkeitsformen mit präzis definierten Optionen in der beruflichen Vorsorge. Auch bei diesem Thema nehmen wir den Best Practice-Fall zum Anlass, um vergleichbar attraktive Varianten in andere Unternehmungen, etwa Alterszentren, zu transferieren.

Netzwerk-Angelegenheiten

Anfangs 2018 haben wir die Mitglieder des Netzwerks intensiv befragt, um er erkunden, was ihnen fehlt, was gefällt und welche Innovationen sie sich wünschen. Herausgekommen ist überraschend viel Zustimmung zum aktuellen Betrieb; vor allem geschätzt werden Aktualität

und Professionalität der präsentierten Themen. Silberfuchs schaut über die Landesgrenzen hinaus und integriert rasch neue wissenschaftliche Erkenntnisse. Etwas überrascht hat die Tatsache, dass in etlichen Unternehmen kluge, engagierte Einzelpersonen mit den Themen demografischer Wandel und Diversität befasst sind und laufend an Kompetenz zulegen, diese Personen die Information aber – wohl begründet - nur begrenzt weitertragen. Wir hatten mehr Multiplikationseffekt erwartet. Begegnungen mit diesen Engagierten, manche sind es punktuell, andere über Jahre hinweg, sind sowohl Herausforderung wie Quelle grosser Freude und Anregung. Wir danken allen für diese Chance!

Dem Komiteebeschluss vom Frühling 2018 folgend, profiliert sich das Netzwerk bewusst stärker und stimmiger unter dem Etikett «Länger leben – anders arbeiten» als mit dem silbernen Fuchselein, das einen engeren Fokus auf ältere Arbeitskräfte suggeriert. Wie schon früher wurde mit unterschiedlichen Themen, Fachpersonen, Arbeitsformen und Dauer von Meetings experimentiert. Das Engagement für Planung und Organisation der Aktivitäten, Beratungsgespräche, Betreuung von Masterarbeiten, TryDo-Projekt, Veranstaltungsreihe in Bern, Vernetzung und fachliches A-Jour-Bleiben war noch nie so hoch wie 2018. Konkreter: Es ging um gut 50 Tage oder mehr als zehn absenzenlose Arbeitswochen.

Elisabeth Michel-Alder
März 2019