



## Rückblick aufs Jahr 2010

### Das Netzwerk als Ressource

Das Silberfuchs-Programm 2010 umfasste fünf halbtägige Meetings mit Weiterbildungscharakter; man traf sich zwischen Bern und St. Gallen und aus verkehrspraktischen Gründen am häufigsten in Zürich. Die Themen entsprachen der Wunschliste der Mitglieder; es gab stets einen substanziellen Input, kontroverse und klärende Diskussionen und genug Zeit, um über einen Transfer in den konkreten Unternehmensalltag zu sprechen und Erfahrungen auszutauschen. Das Echo auf die Veranstaltungen ist durchwegs positiv; die Beteiligung manchmal leicht unter den Erwartungen.

Thema des Treffens vom 20. Januar waren **Vorurteile, Mythen und Fakten zum Älterwerden** im Beruf. Als Experte setzte der Arbeitsmediziner Dr. Dieter Kissling die Teilnehmenden ins Bild. Seine Botschaften waren eindringlich, weil sie an die Arbeitgeberverantwortung appellierten: Der Alterungsprozess ist abhängig von den Anforderungen und Anregungen der Umgebung nach dem Motto: Wer rastet, rostet. In der Dienstleistungsgesellschaft ist nicht mehr körperlicher Verschleiss, sondern psychosozialer Stress und Erschöpfung die wesentlichste Gefahr, die zu massiven Produktivitätsverlusten führt. Es gibt Klientenstress, Schülerstress, Kundenstress, Kollegenstress... der quantitativ bedeutsamste aber ist, wie empirische Studien belegen, der Führungstress, also die nicht gelungene Beziehung zu Vorgesetzten. Wer weniger „abgelöschte“ Arbeitskräfte anstrebt, muss offenbar in die Führungsqualität investieren.

Inhalt der Veranstaltung vom 23. März war eine **ganzheitliche Generationenstrategie**. Erarbeitet wurde ein Inventar aller sinnvollen Massnahmen und Praktiken, die im Zusammenspiel eine generationengerechte Personalpolitik ausmachen. Alle Mitarbeitenden sollten sich im Prinzip – abgestimmt auf ihre private Situation mit/ohne Kinder und alte Eltern - bis zum Ende der Berufslaufbahn weiter entwickeln und immer wieder neue Aufgaben übernehmen können. Alternsgerechte Weiterbildungsangebote, Standortbestimmungen, Gesundheitsförderung und altersdurchmischte Teams gehören zu den Desideraten. Ausschlaggebend – und schwierig herzustellen – ist eine vorurteilslose Kultur, die Leistungen wahrnimmt und nicht Jahrgänge.

Praktisch jede grössere Organisation kennt ein paar **ältere „Minderleistende“**, die sich auf einem Abstellgeleise – mehr geduldet als geliebt – auf ihre Pensionierung vorbereiten. Und gelegentlich zum Problem werden, wenn die Produktivitätsvorgaben drücken und die Ergebnisse qualitativ und quantitativ nicht stimmen. Die Basler Personalmanagement-Expertin Corinne Panchaud regte eine interessierte Teilnehmerschar an, sich zu überlegen, ob *Case Management*, wie es sich beim Handhaben längerer Absenzen und der Reintegration Betroffener eingebürgert hat, sich als Methode auf ältere „Abgelöschte“ übertragen liesse.

Grundsätzlich neigen Menschen dazu, sich mit Selbstähnlichen zusammen zu gruppieren. Auch in der Arbeitswelt ist zu beobachten, wie zum Beispiel Teams sich bevorzugt altershomogen ergänzen. Trotz Forschungsergebnissen, die belegen, dass durchmischte (punkto Alter, Kultur, Geschlecht) Gruppen produktiver funktionieren. Im September hat sich das Netzwerk dem Thema **Generationen-Management** gewidmet und überlegt, was es für Vorgesetzte heisst, verschiedene Alters-Kohorten mit spezifischen Erfahrungen und Haltungen angemessen zu führen und allseits die Stärken zum Tragen zu bringen. Zu denken ist an einen Mix von Personen, die in den 90iger Krisen Jahren nur mit grosser Mühe einen Platz in der Arbeitswelt fanden, als sie das Bildungssystem verliessen und Freaks, die schon im Kinderzimmer einen Computer erlebten.

Beim letzten Meeting des Jahres im November stand die Kundenseite von Unternehmen, auch die Bürgerinnen und Bürger, im Fokus. Der demografische Wandel verändert Nachfrage, Ansprüche und Märkte für Dienstleistungen und Konsumgüter. Und darin liegen vermutlich auch neue berufliche Chancen für Silberfüchse, bevorzugt **ältere KundInnen** doch oft Personen der gleichen Generation als Gegenüber. Bei der Produktentwicklung und beim Design ist ein Sensorium für reduzierte Fingerbeweglichkeit zum Beispiel ein Segen. Gerne hätten wir konkrete Pläne und Konzepte im Hinblick auf eine alternde Gesellschaft zum Beispiel von Grossverteilern, genauer unter die Lupe genommen. Leider konnte sich niemand als InputlieferantIn zur Verfügung stellen, doch die geführten Diskussionen förderten vielfältige Anregungen zutage.

Eine grosse Enttäuschung (und finanzielle Einbussen) hatte das Netzwerk mit der Absage einer grossen, prominent besetzten Tagung im Herbst zu verkraften. Thema waren Massnahmen und Ideen, um die Berufstreue qualifizierter Fachleute der Krankenpflege zu stärken und damit den befürchteten Pflegenotstand abzufedern. Das Projekt erntete beim Start in Fachkreisen viel positives Echo und Ermutigung; der Berufsverband der Pflegefachpersonen und die Dachorganisation der Zürcher Krankenhäuser traten als Mitorganisatoren auf. Dennoch lag am Stichtag im Oktober bloss ein Dutzend Anmeldungen auf dem Tisch. Als Trost war zu hören, dass Veranstaltungen für die gleiche Zielgruppe mit langjähriger Tradition ebenfalls nicht stattfinden konnten.

## Mitglieder und ihre Bedürfnisse

Die beschränkte Grösse des Mitgliederkreises bei Silberfuchs bleibt ein Thema, auch wenn sich das Netzwerk klar als anspruchsvolle Nischenorganisation versteht. Es gibt – vor allem aufgrund personeller Wechsel oder aufgrund veränderter Strategie – einzelne Austritte von Unternehmen und Verwaltungen, andererseits aber auch Neuzuzüge. Das Echo der Aktiven ist sehr ermutigend; wir sind auf ihre Mund-zu-Mund- Propaganda angewiesen.

Zur Sicherung des Multiplikationseffektes kümmert sich das Netzwerk deutlich stärker um institutionelle als um individuelle Mitglieder. Es nimmt mit Freude zur Kenntnis, dass Fachorganisationen wie die Schweizerische Stiftung für Gesundheitsförderung oder „Curaviva“, der Verband Heime und Institutionen, gern an Veranstaltungen mitmachen. Sei es, um die Diskussionen zu bereichern oder den Austausch als Ressource zu nutzen.

Februar 2011

Elisabeth Michel-Alder