

Rückblick auf das Jahr 2022

Vom Silberfuchs-Netzwerk zu spurenwechseln

Zu Beginn des Jahres 2022 informierten wir unsere Mitglieder über die geplanten Veranstaltungen um angesichts der unsicheren Corona-Situation Planungssicherheit zu geben. Wir kündigten vier physische und sechs virtuelle Veranstaltungen an. Vier Zoom-Meetings sowie drei physische Veranstaltungen konnten dann auch durchgeführt werden; zwei angekündigte Veranstaltungen mussten wegen zu wenigen Teilnehmenden leider abgesagt werden. Weil sich die Themen des Ende 2020 geschaffenen Clubs ExtraZeit (Fokus auf die Weiterarbeit nach Erreichen des gesetzlichen Pensionierungsalters) und der ordentlichen Netzwerk-Veranstaltungen zu überlappen begannen und der Club ExtraZeit auch nicht zur Mitgliederwerbung beitragen konnte, haben wir die Netzwerk-Veranstaltungen und die Club ExtraZeit-Treffen zusammengelegt. Der Mix von Input-geprägten virtuellen Veranstaltungen mit Erfahrungsaustausch über Zoom sowie der intensiv mit dem veranstaltenden Mitglied gestalteten und auch längeren Präsenz-Veranstaltungen mit der gemeinsamen Erarbeitung von Lösungen hat sich bewährt. Durch die gemeinsame Vorbereitung der Veranstaltung mit der betreffenden Mitgliedsorganisation wird der Kontakt intensiviert und das Mitglied erhält mit den erarbeiteten Lösungen einen praktisch umsetzbaren Mehrwert. Deshalb werden wir diesen Austausch auch in 2023 weiterführen und noch intensivieren.

Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Citizen Science Forschungsprojekt «Älterwerden» bzw. «Neues Alter» (siehe www.neuesalter.ch) wurden laufend für das Netzwerk genutzt und damit wurde das Forschungsprojekt zunehmend enger mit dem Netzwerk verbunden. Insbesondere generiert die Medienarbeit zum Forschungsprojekt Aufmerksamkeit, die wir für die Mitgliederwerbung für das Netzwerk bereits nutzen konnten und weiter nutzen werden. Auch der Silberfuchs-Blog nimmt immer wieder Themen und Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt auf.

Um die Zukunftsfähigkeit des Silberfuchs-Netzwerks zu sichern, trafen sich im dritten Quartal Elisabeth-Michel Alder, Sonja Mani, René Hoppeler und René Lichtsteiner mehrmals zur strategischen Analyse und zu einer geschärften Ausrichtung des Silberfuchs. Die Strategie des Silberfuchs-Netzwerks brauchte eine Überarbeitung, weil sich das Umfeld und die Bedürfnisse unserer Anspruchsgruppen verändert haben. Wie es bereits in unserem Claim «länger leben – anders arbeiten» zum Ausdruck kommt, fokussieren wir uns auf die Veränderungen in der Arbeitswelt auf Grund der verlängerten Lebenserwartung. Der Fokus auf die Altersperiode 55-70 ist zu eng, weil ein längeres Arbeiten auch Anpassungen in früheren Lebensphasen erfordert/erlaubt und die Erwerbsarbeit bis in ein höheres Alter fortgesetzt werden kann. Weiterhin sind wir jedoch Experten und Netzwerker für Unternehmen v.a. von mittlerer Grösse und von Organisationen der öffentlichen Hand. Zusammen mit den Experten aus unseren Mitgliedern erarbeiten wir innovative Lösungen und tauschen uns in den Netzwerk-Veranstaltungen über unsere Erfahrungen aus. Für diese Ausrichtung passte auch der Name «Silberfuchs» nicht mehr; zudem ist der Name nicht Gender-neutral. Nachdem wir die Erkenntnisse und geplanten Änderung intensiv mit allen Komitee-Mitgliedern besprochen hatten, wurden die Erkenntnisse ab dem vierten Quartal umgesetzt. Ein offensichtliches Ergebnis ist der Namenswechsel vom «Silberfuchs» zu «spurenwechseln» und die entsprechende Umgestaltung von Logo und Homepage. Auf der [Homepage](#) haben wir die Hauptpunkte zusammengefasst und haben bei den Mitgliedern und darüber hinaus eine positive Resonanz erhalten. Weitere Schritte für die Umsetzung, wie

Postadresse:
spurenwechseln

Preyergasse 13
8001 Zürich

info@spurenwechseln.ch
www.spurenwechseln.ch

Komitee:
Markus Dieth
François Höpflinger
René Lichtsteiner
Franz Marty
Elisabeth Michel-Alder
Gudrun Sander
Regine Strittmatter

die vermehrte Werbung von Mitgliedern und das Engagement einer professionellen teilzeitlichen Geschäftsführung sind für 2023 eingeleitet.

Virtuelle und physische Veranstaltungen

Befreiung von Stereotypen (Unconscious bias) beim Rekrutieren, Befördern und im Mitarbeiter*innengespräch (Zoom-Meeting vom 24. Januar 2022)

In der ersten Silberfuchs-Veranstaltung von 2022 beschäftigten wir uns mit den Stereotypen, die unsere Wahrnehmung steuern und unsere Entscheidungen beeinflussen («unconscious bias»), also der nicht-bewussten Neigung zu oder gegen etwas. Wir fokussierten uns auf die mit dem Lebensalter verbundenen Stereotypen, die durch Geschlechter-Stereotypen noch verstärkt werden können. Nach einer Einführung durch Elisabeth Michel-Alder haben wir Möglichkeiten aufgezeigt, wie der Einfluss solcher Stereotypen bei der Rekrutierung, bei der Beförderung und beim Mitarbeiter*innengespräch reduziert werden kann. Prof. Gudrun Sander, Direktorin des Kompetenzzentrums für Diversity und Inklusion der Universität St.Gallen, hat dann auf Grund der Erfahrungen aus dem St.Gallen Diversity Benchmarking berichtet, welche Lösungsansätze sich in der Praxis bewähren und welche Ansätze keinen Nutzen bringen. Sie hat dabei insbesondere aufgezeigt, wie jüngere und neue Führungskräfte das Mitarbeiter*innengespräch mit erfahrenen und langjährigen Mitarbeitenden führen (sollten). Unconscious bias-Trainings sind aufwändig und müssten vor jeder Mitarbeitergesprächsrunde für alle Beteiligten wiederholt werden. Deshalb sind andere Ansätze zusätzlich erforderlich.

Crashkurs finanzielle Altersvorsorge; alles was die Mitarbeiter*innen wissen sollten und wie man es vermittelt (Zoom-Meeting vom 23. Februar 2022)

Da bei der Mitgliederumfrage das ungenügende Wissen über das Funktionieren der finanziellen Altersvorsorge immer wieder genannt wurde, haben wir eine dicht gepackte Informationsveranstaltung über Zoom durchgeführt, bei der René Lichtsteiner die AHV, den AHV-Vorbezug bzw. -Aufschub, die langfristige AHV-Finanzierung, die Geschlechterunterschiede und die Ergänzungsleistungen im Detail erklärte. Zur Pensionskasse hat er das Funktionieren einer Kasse, das Lesen des Vorsorgeausweis und die Beurteilung der Pensionskasse (bei der Wahl des Arbeitgebers) erläutert. Zum Abschluss hat er noch die Erstellung eines finanziellen Budgets für die erwartete Rest-Lebensdauer und die Möglichkeiten für die weitere Informationsbeschaffung aufgezeigt. Damit haben unsere Mitglieder bessere Informationsgrundlagen für die finanziellen Entscheidungen im Zusammenhang mit der bezahlten Erwerbsarbeit und dem finanziellen Spielraums nach deren Ende.

Sprache schafft Welt!? - Verändern sich Zustände, wenn wir anders über sie reden?? (Veranstaltung vom 16. März 2022)

Die geplante Veranstaltung mit dem Sprachphilosophen und -liebhaber Dr. Daniel Goldstein konnte wegen mangelndem Interesse der Mitglieder leider nicht durchgeführt werden. Unsere Überlegungen zum Thema und die Anregungen des Referenten haben wir dennoch unter dem Titel «Sprache transportiert Bedeutungen» unseren Mitgliedern zur Verfügung gestellt.

Andere Leitbilder für neue Berufswege (mit Familienphasen, Weiterbildungen, Umstiegen usw.) (Veranstaltung vom 6. April 2022)

Auch dieses Veranstaltung konnte wegen mangelndem Interesse der Mitglieder leider nicht durchgeführt werden. Der Einstieg in das Thema war mit Frau Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, Professorin für Leadership & HR an der Ostschweizer Fachhochschule, geplant. Sie hat das Projekt «Late Careers» (Publikation) initiiert und zusammen mit Frau Prof. Dr. Martina Zölch, Leiterin des Instituts für Personalmanagement & Organisation

der Fachhochschule Nordwestschweiz, durchgeführt. Darin geht es um die proaktive Gestaltung und Entwicklung von Laufbahnen in Organisationen. Für unsere Mitglieder haben wir dennoch vier alternative Laufbahnen dokumentiert und deren Schwierigkeiten und Erfolgsvoraussetzungen aufgezeigt.

Lern- und Entwicklungswerkstatt: Impulse für die zweite Hälfte des Berufswegs - und die Ermutigung, Experimente zu wagen (Veranstaltung vom 16. Mai 2022)

Zusammen mit unserem Mitglied Diakoniewerk Neumünster haben wir eine Lern- und Entwicklungswerkstatt zu Experimenten für die zweite Hälfte der Berufslaufbahn durchgeführt. In verschiedenen Tätigkeitsfeldern, speziell in der Krankenpflege oder im Lehrberuf an der Volksschule, sind Langjährigkeit und anhaltend gleiche spezifische Belastungen ein Grund, den Job vorzeitig an den Nagel zu hängen. Da zeigt sich der verbreitete Mangel an Entwicklungsperspektiven in der zweiten Hälfte des Berufslebens besonders krass. Arbeitgebende können dank gut durchdachter Experimente in Neuland vorstossen und neue Strukturen und Prozesse entwickeln mit dem Ziel, neue Erfahrungen und Kompetenzerwerb zu fördern und dem Ausbrennen und Ablöschen ihrer Mitarbeiter:innen zuvorzukommen.

Das Format der Lernwerkstatt in Zusammenarbeit mit dem Diakoniewerk Neumünster hat sich bewährt. Die beiden detailliert vorbereiteten Fallstudien erlaubten eine intensive Diskussion und die Erarbeitung von Lösungsansätzen, so dass die teilnehmenden Mitgliedsorganisationen viele Anregungen mitnehmen und Mut fassen konnten für eigene Lernprozesse.

Zentral für die Berufsweggestaltung ist das Stichwort «Standortbestimmung», also eine regelmässige vertiefte Reflexion der eigenen persönlichen Entwicklung alle paar Jahre. In der «Mitte» sollte ihr ein besonders prominenter Stellenwert zukommen. Die erwünschte Entwicklungsdynamik zur Verflüssigung der Langjährigkeit muss im Unternehmen zudem kulturell gut abgestützt sein.

Learnings aus dem Forschungsprojekt «neues Alter» (Zoom-Meeting vom 16. Juni 2022)

In einem Zoom-Meeting haben wir den interessierten Mitgliedern die überraschenden Ergebnisse, die zentralen Bedingungen für lange, engagierte Lebenswege sowie die Learnings für die Arbeitgebenden vorgestellt und in einem Bericht zusammen mit der Präsentation zur Verfügung gestellt. Diese Learnings werden laufend erweitert und auf der Homepage von «neuesalter» aufbereitet.

Umgedrehter Spiess: Arbeitgeber werben um Fachkräfte für eine Extrazeit (Veranstaltung vom 23. August 2022)

Bei der Veranstaltung in Räumlichkeiten der Stadt Zürich haben wir die zwei nicht vollständig ausgeschöpfte Quellen beim inländischen Arbeitskräftepotenzial behandelt. Zum ersten gibt es Teilzeitbeschäftigte, die ihren Teilzeitgrad gerne erhöhen würden. Und dann gibt es viele vorzeitig oder im gesetzlichen Rentenalter pensionierte Personen, die gerne weiterhin in einem gewissen Ausmass arbeiten möchten. Umfragen sprechen von 35% aller Beschäftigten zwischen 50 und 65, die teilzeitlich über das gesetzliche Rentenalter hinaus arbeiten möchten und von 5%, die vollzeitlich weiter arbeiten möchten. Effektiv sind heute jedoch erheblich weniger Personen auch nach dem Alter 64/65 weiter angestellt. Arbeitgebende können mit einigen Massnahmen dieses ungenutzte Potenzial nutzen. Aber dazu braucht es einige Anpassungen an den traditionellen Prozessen im Personalmarketingzyklus von der Bedarfsbestimmung über die Angebotsgestaltung hin zur Kommunikation mit den Zielgruppen. Mögliche und sinnvolle Anpassungen haben wir mit den Teilnehmenden identifiziert, evaluiert und in einer Checkliste dokumentiert.

Jobtausch und Neustart in der «Mitte» (Zoom-Meeting vom 20. Oktober 2022)

Langes Verweilen - vor allem in Führungspositionen - wirkt nachteilig für das Unternehmen, das Amt und auf die betroffenen Personen aus. Doch: Was heisst da «lang»? Und wie genau wirkt sich Langjährigkeit auf die Stelleninhaber:innen und ihre Teams aus? Welche Folgen lassen sich für die Organisation nachweisen?

Rotationsmodelle gewinnen bei Stellenbesetzungen an Akzeptanz. Welche Barrieren und Argumente stehen dabei zeitlichen begrenzten Jobzuweisungen entgegen? Institutionell und psychologisch? Die verschiedenen Konzepte von Jobzeitbegrenzungen haben wir mit den Teilnehmenden diskutiert. Einigkeit bestand unter den Teilnehmenden bezüglich Wünschbarkeit und Impakt von Rotationen auch über die Unternehmensgrenzen hinweg. Wichtig sind auch Ablösungsregeln im mittleren Management, denn Chef:innenwechsel ziehen normalerweise Veränderungen im Team nach sich und fördern die Diversität der Perspektiven. Unternehmen sollten zudem die Mitarbeitenden individuell unterstützen beim Nachdenken und Realisieren neuer beruflicher Entwicklungszyklen. Sie sollten zur Selbstreflexion eingeladen und ermutigt werden. Workshops und persönliche Standortbestimmungen sind gewiss unerlässlich, um Dynamik vor allem in der zweiten Hälfte der Berufswege zu erzeugen und zweite oder dritte Berufszyklen zu fördern. Doch individuelle Motivationen sind stark von überpersönlichen, gesellschaftlichen Erwartungen und strukturellen Vorgaben mitdefiniert. Deshalb sind und bleiben Organisationsregeln mit eingebauten Zwischenstopps und verbindlichen Gefässen oder Plattformen zum bewussten Wählen der nächsten beruflichen Phase sinnvoll und wirksam.

Innovationswerkstatt Leuchttürme der Weiterbildungsszene (Veranstaltung vom 9. November 2022)

Nach den Coronajahren stösst das bewährte Weiterbildungsangebot auf weniger Nachfrage, trotz unablässiger Betonung der Notwendigkeit von Education Permanente. Mit Input vom Schweizerischen Verbands für Weiterbildung SVEB, dem Verantwortlichen für die Standard-Weiterbildungsmodulare bei der Bundesverwaltung, und von Elisabeth Michel-Alder wurde die Diskussion zu Innovationen in der kulturellen wie der beruflichen Erwachsenenbildung lanciert. Die Diskussion kreiste um spannende neuere Entwicklungen, die in verschiedenste Richtungen weisen, eher weg von zentralisiert angebotenen Kursformaten (die selbstverständlich ihre Bedeutung behalten). Der Bericht dazu erläutert die verschiedenen Ansätze. Einige Erfolg versprechende Ansätze werden wir in den kommenden Veranstaltungen in 2023 durch unsere Mitglieder vorstellen und diskutieren lassen.

Veränderungen im Komitee

Die bewährten Komitee-Mitglieder führen ihr Engagement erfreulicherweise weiter. Zusätzlich wird mit der Komitee-Sitzung im März 2023 Dr. Markus Dieth, Regierungsrat des Kantons Aargau und Präsident der Konferenz der Kantonsregierungen Einsitz im Komitee nehmen. An der Besprechung mit Elisabeth Michel-Alder und René Lichtsteiner in Aarau hat er sich sehr engagiert für unsere Anliegen gezeigt und verspricht ein aktives Engagement. Wir freuen uns und gleichzeitig bedanken wir uns für bei allen Mitgliedern des Komitees die grosse Unterstützung durch das ganze Jahr 2022.

27. Februar 2022

René Lichtsteiner & Elisabeth Michel-Alder