



Rückblick aufs Jahr 2016

Erwerbsarbeit im länger dauernden Leben

Die Perspektive weitet sich: Als Silberfuchs vor zehn Jahren zur Welt kam, ging es vor allem um Job- und Entwicklungschancen von ü55, Erwerbsarbeit über die Pensionierung hinaus, schiefe Altersstereotypen und Kooperation zwischen den Generationen. Mittlerweile provozieren die Vorstellungen vom demografischen Wandel weiter gespannte Überlegungen. Wenn die Hälfte der hierzulande 1997 Geborenen hundert Jahre leben: Welche Rahmenbedingungen brauchen sie, um rund 60 Jahre lang erwerbsfähig zu bleiben? Im Spannungsfeld regen sich zusätzliche Kräfte. Einerseits wird in den Eidgenössischen Räten über eine monatliche Rentenerhöhung von 70 Franken diskutiert. Andererseits fragen sich Ökonomen, ob das Finanzsystem überhaupt taugt, um verlässliches Ansparen von Alterskapital über sechs Jahrzehnte hinweg zu gewährleisten. Silberfuchs sammelt, produziert, verbreitet und vermittelt eifrig theoretisches und praktisches Wissen über die Arbeitswelt für Personen, die ihre Startphase im Beruf hinter sich haben. Laufend ändern sich die Fragestellungen. Da geht dem Netzwerk die Arbeit nicht so schnell aus.

In seinem Veranstaltungs-Programm versucht Silberfuchs, wechselnde Perspektiven zwischen dem *Big Picture* und bedeutsamen Einzelthemen auszuleuchten. Stets wird eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis, also fundiertem Wissen und konkreten Massnahmen gesucht und nach Möglichkeiten ein Transfer in den vielfältigen Unternehmensalltag angeregt. Doch die Organisationen lernen in ihren Kernbereichen der Leistungsproduktion offensichtlich rascher als in Fragen ihrer menschlichen Ressourcen. Das Arbeitsvermögen heutiger 55Jähriger wird weitherum deutlich unterschätzt. Grosse globalisierte Firmen weisen kleine Bestände an Mitarbeitenden ü50 auf und versichern, im liberalen Arbeitsmarkt kaum Rekrutierungsprobleme zu kennen. Der offiziell sanktionierte Fachkräftemangel konzentriert sich bei genauerem Hingucken auf Medizinalpersonal und qualifizierte Handwerker im baunahen Gewerbe. 2000 arbeitslose Informatiker finden in der Schweiz keine passende Weiterbildung, um allfällige Qualifikationslücken zu stopfen und neue Aufgaben im Berufsfeld zu übernehmen. Experten beobachten eine grossräumige Bewegung im Arbeitsmarkt: Ü45 steigen von grossen internationalen Unternehmen um in KMUs und staatliche Leistungserbringer und sie nehmen auch Jobchancen ausserhalb der grossen Zentren wahr. Die Altersstruktur einer Maschinenfabrik in Langenthal ist anders als die bei einem verwandten Betrieb in Winterthur.

Politik und Öffentlichkeit

Erneut lud Bundesrat Schneider-Ammann, bzw. das SECO, 2016 im Vorfeld eines offiziellen Treffens der klassischen Sozialpartner andere Akteure zu einer Aussprache über reifere Arbeitskräfte nach Bern ein. Silberfuchs machte erneut konstruktiv und echolos mit und kann auch deshalb verstehen, wenn in den Medien eine anhaltende Flaute bei der Fachkräfte-Initiative beklagt wird. Immerhin schrieb die Bundesverwaltung im Sommer einen Projektwettbewerb zum Thema aus und versuchte, Aktivitäten anzukurbeln. Silberfuchs entwickelte ein duales und das Internet integrierendes Weiterbildungs-Projekt zum Thema *Mid Career Programmes*, das auf der Zusammenarbeit mit Unternehmen basiert. Innerhalb der kurzen Ausschreibungszeit gab es zwar Gespräche, Austausch und viel Zustimmung, doch zu wenig handfeste Mitverpflichtung. So schwebt das Konzept seit dem Juli unrealisiert in den Wolken; es wurde gar nicht offiziell eingereicht.

Silberfuchs wirkt nicht nur im kleineren Kreis. Das Netzwerk sendet im *World Wide Web* Signale aus, pflegt seine Homepage intensiver als auch schon, verfügt nun über ein Konto bei *Facebook* und versucht, die Welt via Blog gelegentlich zum Nachdenken anzuregen. Das Echo hält sich im überschaubaren Rahmen. Auch die herkömmlichen Medien bitten immer mal wieder zu Stellungnahmen – vor allem wenn auf dem politischen Parkett die Reform der Sozialversicherungen oder die Arbeitslosigkeit von ü55 aktuell verhandelt werden. Öffentlich und mit grösserem Aufwand beging Silberfuchs sein zehnjähriges Jubiläum. Im Kulturhaus Helferei in Zürich gab es – nach Porträts aktiver älterer Menschen aus dem europäischen Raum – eine Diskussion mit Frauen und Männern unterschiedlicher Generationen, darunter das Komiteemitglied Klara Obermüller, über den Stellenwert von Arbeit im Leben, neue Sequenzierung der Biografie und über die realen Möglichkeiten, die persönliche Leistungsfähigkeit in stimmigem Mass wirtschaftlich/ gesellschaftlich produktiv zu nutzen.

Meetings der Mitglieder

Konzept des ersten Treffens im Jahr am 13. Januar war: konzentrierte Impulsveranstaltung. Elisabeth Michel-Alder präsentierte eine grosse Brain-Map mit allen wichtigen Stichworten zum Thema **Generationen-Management**. Die zentralen Akteure – Unternehmen, Individuen, Bildungseinrichtungen, Politik, Versicherer – wurden optisch in den gesellschaftlichen Rahmen eingebettet und die Teilnehmenden packten die Gelegenheit, Wünsche für Interventionen, Veränderungen, Massnahmen und Entwicklungen zu formulieren. Einmal mehr kristallisierte sich grosser Konsens zur Schädlichkeit antiquierter, aber weiterhin wirksamer Vorstellungen und Stereotypen von Menschen ü55 heraus.

Das Thema **Generationenmix im Arbeitsalltag** wurde am 15. März von verschiedenen Seiten beleuchtet. Niemand würde das Postulat nach altersdurchmischten Teams nicht unterschreiben. Spontan organisieren sich Menschen aber vorzugsweise homogen. Wann und wo sollten Chefs und Chefinnen die Mischung – neben andern Merkmalen und Kompetenzen, die im Arbeitsalltag zählen – dennoch durchsetzen? Vielleicht in Projektgruppen; im Rahmen von Routineprozessen ist rasche Konsensfindung oft wichtiger als Diversität. Für produktiven Austausch und Wissenstransfer sind andere Formate verheissungsvoller als der Rahmen von Arbeitsteams. Ganz grundsätzlich wurde hinter die gängigen medialen Zuschreibungen und Charakterisierungen der «X, Y und B-Generationen» grosse Fragezeichen gesetzt. Die nach 1980 Geborenen sind keine anderen Menschen als die zehn Jahre älteren, auch wenn spezifische Erfahrungen, etwa mit neuen Technologien, Spuren hinterlassen. Überdies werden Forderungen der Dreissigjährigen oft gern auch von den ü50 übernommen.

Der Arbeitspsychologe und emeritierte ETH-Professor Theo Wehner hat am 6. Juni eine sehr informative Veranstaltung über **berufliche Sackgassen** und wie schlaue Füchse ihnen ausweichen, gestaltet. In anschaulicher Form informierte Wehner über aktuelle Veränderungen in der Erwerbswelt, zeitliche und geografische Flexibilisierungstendenzen von Arbeit, viel Frustration infolge enttäuschter Erwartungen, Sinnleere und den Stellenwert von Arbeit für die persönliche Identität. Er stellte auch eine Methode zur Erarbeitung eines persönlichen Wissensportfolios vor. Eindruck machte sein Bericht über eine grosse europäische Studie (Leitung: Bernhard Badura) zu zentralen Aspekten von Arbeitsglück. Es sind dies: Vertrauensvolle Bindungen, wertschätzendes Feedback und kooperative Zusammenarbeit – der Stellenwert von Arbeitsinhalt und Einzelleistung schwindet. Das Meeting regte alle an, doch es

blieb kaum Zeit zur gemeinsamen Verarbeitung. Eine rasch organisierte und gut besuchte Folgeveranstaltung konnte das Bedürfnis nach Einordnung, Bewertung und Formulierung von praktischen Konsequenzen auffangen.

Am 30. August wagte Silberfuchs Schritte in den Raum der Visionen. Wenn künftig immer mehr Menschen in unseren Breitengraden **100 Jahre leben**: Wie rüsten sie sich für diesen nicht planbaren Langstreckenlauf? Auf welche Rahmenbedingungen sind sie angewiesen, um während fünf, sechs Dekaden Erwerbsarbeit immer wieder Ressourcen wie Wissen, Motivation, Energie und Beweglichkeit zu tanken und sich im technischen und wirtschaftlichen Wandel beruflich neu zu orientieren? Wie müssen sie ihr letztes Stück Leben jenseits von 80 materiell vorbereiten und einrichten? Kann das überhaupt funktionieren? Schon heute sind Jahrzehnte dauernde Arbeitsverhältnisse rar; allgemein wird erwartet, dass sich diese Beziehungen weiter lockern und verkürzen. Der gemeinsame Austausch brachte starke Bedenken und Zweifel an den Tag, wie und ob Stabilität und Sicherheit suchende Menschen und Familien unter solchen Bedingungen funktionieren können.

Netzwerk-Angelegenheiten

Die Zusammensetzung des Komitees blieb 2016 unverändert; Mitwirkung und Präsenz seiner Mitglieder an Veranstaltungen sind von grossem Interesse und Bedeutung. Der Glarner Landammann Rolf Widmer, auch er Mitglied, hat die Gruppe an die Landsgemeinde eingeladen und wer teilnehmen konnte, freute sich über das festliche Demokratie-Ritual und vor allem die Debatte über einen relevanten Vaterschaftsurlaub.

Es bleibt wie in früheren Jahren der Wunsch nach mehr Mitgliedern im Netzwerk, doch der Qualität der Auseinandersetzungen tut die aktuelle Durchschnittsbeteiligung an Meetings keinen Abbruch. Es gibt zufriedene Gesichter – manche sind regelmässig mit von der Partie und andere beteiligen sich punktuell, bezogen auf Themen oder während einer bestimmten Phase ihrer beruflichen Aufgabe. Routine oder Langeweile sind auch nicht ansatzweise zu befürchten.

Elisabeth Michel-Alder/ Februar 2017