



www.silberfuchs-netz.ch

Meeting vom 16. Juni 2009

Bericht

„SilberfuchsInnen führen“

Überlegungen zum Einstieg

Mitarbeitende, die ihren Karrierhöhepunkt erreicht haben und kaum mehr über weitere berufliche Entwicklungsperspektiven verfügen, sind für ihre Vorgesetzten recht anspruchsvoll. Sie beissen nicht im Hinblick auf spätere Belohnungen auf die Zähne, es muss im Hier und Jetzt stimmen. Noch besser wäre natürlich, wenn sie tatsächlich über Entwicklungsmöglichkeiten verfügten und auch genau so wie 30Jährige in Weiterbildungsaktivitäten integriert wären...

Tatsache ist, dass viele Erwerbstätige ab 58 Jahren nicht mehr zu Standortgesprächen aufgeboden werden, weil sie an Ort treten und es nichts mehr zu sagen gibt. Bei Pensionierungen ist oft grosse Erleichterung in der Umgebung festzustellen, weil eine Belastung wegfällt. 20 % aller Männer über 60 beziehen in der Schweiz eine Invalidenrente; wie gross der Anteil „Abgeschobener“ ist, wissen wir nicht. Jenseits von 45 sacken die Weiterbildungsaktivitäten ab – weder Arbeitgebende noch Berufstätige investieren mehr viel Zeit und Energie in Kompetenzzuwachs oder – erhalt und es mangelt auch an Angeboten mit adäquater Didaktik für reifere Gehirne.

Nötig wäre eine **lebenszyklusorientierte HR-Politik** (vgl. Anhang), die für Berufsleute bis ins siebte Lebensjahrzehnt immer wieder neue Funktionszyklen gestaltet. Dabei fällt den Vorgesetzten eine entscheidende Rolle zu; in ihrer Verantwortung liegt im Wesentlichen das Umpacken der Aufgabenportfolios.

Älter werden im Beruf erweist sich für unterschiedlich qualifizierte Personen oder für Männer und Frauen in ganz anderer Weise. Drei Gruppen machen sich Gedanken zu Voraussetzungen, Erwartungen und Ansprüchen von Betroffenen, Vorgesetzten und Unternehmen:

Gut ausgebildete Kadermitarbeitende:

(sofern Typisierungen bei allen individuellen Unterschieden gerechtfertigt sind)

- Verzicht auf Aufstiegsambitionen
- Motivation bezogen auf die Sache, nicht auf Belohnungen
- Anspruch auf gleiche Chancen wie junge Kadermitarbeitende, aber mit anderem Vorgehen
- Abholen aller verfügbaren Fähigkeiten, Potentialen und Kompetenzen

- Gestaltungsfreiraum, nebenberufliches Standbein
- Privilegien:
 - aus der „Schusslinie“ genommen werden → Bogenkarriere
 - Status, Titel usw.
- Fähigkeit zu gleichwertiger Kommunikation mit „Jüngeren“

Von Vorgesetzten und Unternehmen erwarten sie:

- Flexibilität/freiere Zeiteinteilung
- adäquate, individualisierte Weiterbildung und Kommunikation
- Nachfrage nach ihrem Erfahrungsschatz
- interessante Aufgaben, Gebrauchtwerden
- neue Aufgaben → Projektleitungen!

Was sie ablehnen und befürchten:

- „Konkurrenzgerangel“
- Kontrolle
- Dequalifizierung, Abstellgeleise, Marginalisierung

Monopol- und Kontinuitätsberufe:

(zum Beispiel Polizei, Verkehrsbetriebe, Spezialisten im Arztberuf usw.)

- Etwas für sich tun; Entwicklungen der Persönlichkeit
- Abbau von Störfaktoren
- Geschwindigkeit selber bestimmen
- Wertschätzung
- Ermutigung zu Veränderungen, Impulse zur Überwindung resignativer Zufriedenheit
- Zeit für Hobbys, die kompensatorisch wirken

Lösungen sind: Personalentwicklung, Rotationen, Organisationsentwicklung

Wenig ausbildungsbasierte Berufspersonen brauchen:

- Wertschätzung, Erfolgserlebnisse
- Sinnhaftigkeit auch im Repetitiven
- Hilfe bei der Überwindung resignativer Zufriedenheit
- Stabilität, klare Strukturen (nur sicher bewältigbare Veränderungen)
- Sorgfältige Team-Zusammensetzung, Teamgeist
- Zusatzaufgaben

Für Vorgesetzte ist diese Gruppe – bei oft grosser Führungsspanne – sehr anspruchsvoll, weil Ermutigung, Beweglichkeitstraining und Entwicklung nur über die individuelle Beziehung funktioniert. Überdies umfasst sie viele Ausländer; interkulturelle Kompetenz ist gefragt. Wichtig sind:

- viel Kontakt, Gespür für Potentiale
- Bezugnahme auch zu ausserberuflichen Fähigkeiten
- Dank/Wertschätzung
- Umgang mit der Angst, Ansprüchen nicht gewachsen zu sein
- Aufrechterhalten/steigern der „Marktfähigkeit“

Prinzipien des Diversity-Management

Im Umgang mit reiferen Mitarbeitenden gelten die selben Regeln wie gegenüber andern sozialen Gruppen jenseits des Mainstream:

Führungspersonen brauchen den ressourcenorientierten (nicht den defizitzentrierten) Blick, verbunden mit Respekt und Toleranz.

Ungerecht und der vielfältigen Wirklichkeit unangemessen sind Stereotypen.

Zu beachten, zu beobachten und allenfalls zu korrigieren sind:

- Differenz (wo genau gibt es Unterschiede und wie geht man mit ihnen um?)
- Dominanz (gibt es ein bevorzugtes Muster, Haltungen, Verhalten; bevorzugte Gruppen?)
- Diskriminierung (werden Verhalten, Merkmale, Gruppen, die nicht zu den dominanten gehören, benachteiligt, abgewertet?)

Führungskompetenz stärken

Um den hohen und vielfältigen Ansprüchen der Führung von Silberfüchsen zu genügen, sind Führungskräfte entsprechend zu unterstützen. Speziell gilt dies, wenn Vorgesetzte Jahrzehnte jünger sind als ihre Mitarbeitenden. Einmal mehr ist festzuhalten, dass altdurchmischte Teams günstige Voraussetzungen bieten.

Was müssen sie wissen, können und tun?

- Beziehungsgestaltung, Einfühlungsvermögen, Kommunikation
- Wissen über Veränderung beim Älterwerden
- Haltung „Man kann von allen etwas lernen“
- Vorbildfunktion, Achtsamkeit, Leitwerte leben
- unterschiedliche Führungsstile nutzen; differenzierten Umgang pflegen
- sich und andern Stereotypen bewusst machen
- Zeit und Energie in Führungsbeziehungen investieren
- Überblick über Ressourcen der älteren Mitarbeitenden schaffen
- Raum individuell sehr bewusst geben
- Stärken nutzen und Feedback geben
- „Führungsvereinbarungen“ gemeinsam erarbeiten
- für sich Feedback einholen
- Perspektivenwechsel vornehmen
- Rücksicht pflegen, Limiten akzeptieren
- unterschiedliche Interessen und Motivationen anerkennen und transparent machen
- Kooperation über Generationengrenzen fördern, einander nützen
- Grenzen von Toleranz benennen, Regeln entwickeln
- komplizierter: ältere/jüngere Frauen, kulturelle Unterschiede
- von zentraler Bedeutung ist Selbstreflexion

Welche Formen und Gefäße eignen sich?

- Führungscoaching, Teamcoaching
- Austausch von Führungserfahrungen, Erfa-Gruppen
- Generationenübergreifende Lernpartnerschaften; Job-Shading
- Führungskräfteentwicklung in verschiedenen didaktischen Formen

- Dialog zwischen den Generationen, Rollenspiele, Impulsmeetings
- Führungsfeedback /Vorgesetztenbeurteilung
- Schulung individueller Diversity-Führung für neue Vorgesetzte (Frauen/Männer)
- Intersision: Personen mit unterschiedlichen Funktionen, Supervision

12.7.09/crk -ema