



Präsentation P-Business-Club 1, Montag 12. November 2018, St. Gallen

Werner K. Rüegger «kompetenz60plus.ch»

10.30-11.30 Impulsreferat: **Generation 60 plus. Ältere Mitarbeitende, Gewinn oder Last?**

11.30-11.45 Logbuch: Erste Learnings für meine Praxis

11.45-12.00 Wrap up: Fragen an Referenten

## 1

### **Das haben wir schon immer so gemacht**

JPH: *Es gibt einige (echte sowie vermeintliche) Gründe, weshalb das Verhältnis von Arbeitgeber und älteren Mitarbeitenden schwierig ist (hohe Kosten, weniger flexibel, geringere Motivation).*

*Erfahrung und Fachwissen beziehen sich auf Vergangenes: Wie können sie beim Gestalten von Künftigem förderlich und nicht hinderlich sein?*

### **Die Zukunft antizipieren und Bekanntes neu Denken**

Dass nur innerhalb einer Branche diskutiert wird ist nicht zielführend. Bekanntlich waren die Hersteller von Kerzen nicht die Erfinder der Glühlampe! Vielmehr braucht es mehr «branchenübergreifende Innovation» (cross industry innovation), den Blick über den Tellerrand.

### **Generationenwechsel, technologisch bedingter Wechsel**

Einmal angelangt ist man «eingemietet» - Ende der Fahnenstange. Ältere Arbeitnehmende warten oft auf ihre Pensionierung und verkünden die Zahl der verbleibenden Jahre und Wochen jedem der zuhört. Dies ist ein Zeichen für mangelndes Interesse oder Überforderung im Alltag. Sie sind festgefahren und reagieren negativ gegenüber Veränderungen. Manche haben Angst vor einer Kündigung und verharren im «Altbewährten». Sie versuchen ihren «Stuhl/Job» oder das aufgebaute «Königreich» zu verteidigen und errichten (Wissens-) Barrieren. Es mangelt an Teamgeist. Gift für die Firma.

### **Leidenschaft und Fachwissen**

Produkte verändern sich immer schneller (Technologie-Einsatz und -Wandel), aber diese Einsicht fehlt oft. Während viele Junge (nicht alle!) Begeisterung und Identifikation mit der Arbeit verbinden, zeigen ältere Mitarbeitende ihre Emotionen weniger, sind zu gelassen oder «abgebrüht», kennen wie der Wagen läuft. Ihre Ausbildung und das vermeintliche Fachwissen wird nicht mehr gebraucht, ihr Wissensstand ist veraltet. Für den Betrieb ist das Gift.

### **Gefangen in seiner Vergangenheit**

Es gibt Branchen, die man mit den bestehenden Leuten nicht zu einer Kursänderung bewegen kann. Dort hilft nur eine richtige Umschulung oder dann müssen sie ersetzt werden. Wenn Vorgesetzte die Führungsfunktionen nicht ändern wollen, bleibt das Unternehmen stehen. Wenn im Team Uneinigkeit herrscht wird die Atmosphäre schnell vergiftet. Oft geht es besser, wenn man auf der grünen Wiese ein Projekt entwickelt und

dafür neue Leute einstellt. Diese muss man dann aber machen lassen (duale Transformation), auch wenn sie manchmal scheitern.

### **Mehr Handlung, weniger Planung**

Nicht jedes Detail muss gelöst sein um dann herauszufinden, dass das Projekt nicht marktfähig ist. Eine gelebte digitale Kultur ermutigt Menschen jeden Alters, Risiken einzugehen, schnell zu scheitern und dabei zu lernen. Wertvoller als der individuelle Aufwand sind Zusammenarbeit, Transparenz und Interaktion. Die Motivation von Mitarbeitenden im Team ersetzt das lineare Denken von gestern. Anstelle vom «Brüten» im stillen Kämmerlein, mit dem selbstauferlegten Zwang jeden «Gedanken» sofort patentieren zu müssen, vernetzt man sich und arbeitet industrieübergreifend und mit Freude an Innovationsbeschleunigungen.

### **Manager zurück zur Arbeit**

Diese «Beweglichkeit» macht das Management mehr und mehr irrelevant oder sogar obsolet. «Agilität» untergräbt unvermeidlich (und zu Recht) dessen Status, Macht und Kontrolle. In einer Welt selbstorganisierender, autonomer Teams ist vieles, was für das traditionelle Management gilt, nicht mehr notwendig. Wie schaffen Manager Werte in der neuen Arbeitsumgebung? Neue Ansätze transformieren, was Manager - von der Spalte der Organisation bis zur vordersten Front des Unternehmens - tun und wie sie arbeiten müssen. In einigen Fällen definieren sie sogar neu, wer Manager sein muss.

Auszugsweise BCG: Yves Morieux, 4. Oktober 2018

<https://www.bcg.com/en-ch/publications/2018/bringing-managers-back-to-work.aspx>



### **Finanzielle Überlegungen**

Zu teuer in den Sozialleistungen, zu hoher Lohn. Ist ein Mensch weiterhin wertvoll für die Firma, sollten solche Überlegungen nicht zur Kündigung führen. Sehr oft geben +50 Personen an, offen für Neues zu sein. Sie bezeichnen sich als flexibel, auch bezüglich dem Arbeitsort und sind sogar bereit zum Zögeln. Lohneinbussen werden akzeptiert, wenn die Kinder ausgeflogen sind und man unter dem Strich nicht weniger Geld zur Verfügung hat. Man muss sich verabschieden von der Vorstellung, dass im Alter der Lohn kontinuierlich steigt, solange man selber keinen Mehrwert bringt.

### **Gesundheit**

Die Gefahr eines Ausfalls durch eine langwierige Krankheit besteht bei älteren Leuten nicht mehr als bei den Jungen. In der Schweiz ist jedoch ein Arztzeugnis sehr einfach zu erhalten und wird oft zur Verzögerung einer Kündigung oder der vorzeitigen Pensionierung eingesetzt. Schuld an solchen «Spielchen» ist die falsche Firmenkultur. Grundsätzlich ist die Berufswelt hektischer und belastender geworden, man hat aber auch mehr Möglichkeiten, Chancen und Freiheiten. Wer das nützen WILL und KANN, ist heute besser dran.

Beweggründe, Vorurteile und/oder Tatsachen, warum +50-jährige ihre Stelle verlieren, oder nicht eingestellt werden. Im Gespräch mit Marcel Guggenbühler, Geschäftsführer Swisselect Recruitment Company, Zürich, Sommer 2018.

## 2

### **Demut statt Überheblichkeit**

JPB: *Das Führungsverständnis ändert sich (weg von Kontrolle und Macht, hin zu Coaching und Unterstützung): Wie schaffen ältere Führungskräfte diesen Wandel?*

Wir «Alten» könnten dank unserer Erfahrung (unter anderem Lebens- und Führungserfahrung, Geschichtsbewusstsein und Abgebrütheit) eigentlich entspannt sein, reflektieren statt insistieren. Wir müssen neue Verhaltensweisen lernen und alte Gewohnheiten loslassen. Die Verantwortung muss breiter abgestützt sein (Teamgeist).

### **Alter ist relativ**

60 Jahre ist eine Richtgrösse mit Spielraum nach oben und unten. Man kann als biologisch älterer Mensch bekanntlich geistig noch sehr jung sein. Es gibt Dreissigjährige, die bereits aufgehört haben, neugierig zu sein. Das ist tragischer, als alt zu sein. Wir alle kennen ältere aktive Mitmenschen wie Sir James Dyson (71), Warren Buffet (85), Bill Gates (65), Theresa May (62) oder die Queen (92), Martin Ebner (73), Frank Gehry (89), Sir Norman Foster (83).

(Reguläres Pensionierungsalter in den USA ist 66 Jahre für alle, ab diesem Zeitpunkt kann der volle Anspruch auf Social Security (AHV) zur Auszahlung beantragt werden. Die Auszahlung der Altersvorsorge (401K-Plan) beginnt ab 70½ Jahren. Zwei Wochen Ferien, wenige Feiertage, keine «Altersdeckelung». Angaben wie Fotos, Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Rasse und Alter von Bewerbenden sind gesetzlich verboten.)

### **Eigenverantwortlichkeit von «Alten»**

Um den Wohlstand unserer Gesellschaft sichern zu können braucht es Modelle, welche das Potenzial der «Alten» nützen (Kontinuität versus Disruption). Diese müssen im Gegenzug gewillt sein, sich durch Weiterbildung zu informieren um flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Wenn es darum geht, eine digitale Kultur zu schaffen, ist die knappe Ressource nicht unbedingt technologisches Know-how, sondern Führung. Wichtig sind mehr denn je kreative Ansätze als Entscheidungsgrundlagen, das Wissen um mögliche Konflikte oder die Teamfähigkeit ohne «Standesdünkel». Hand anlegen, Vorbild sein. Wissen wollen wie es funktioniert.

### **Teamlösung**

Durch die Mitarbeit bei der Umsetzung von Projekten zusammen in einem aufgestellten Team (mit jüngeren Fachleuten) sind die Erfahrungen älterer Menschen weiterhin nützlich. Der entstehende Mehraufwand/Geduld von Vorgesetzten zur Einführung muss vorhanden sein. Die «Alten» müssen im Gegenzug gewillt sein, Privilegien und Status abzugeben und Lohneinbussen in Kauf zu nehmen und die Meinung jüngerer Mitarbeitenden zu akzeptieren. Für solche Lösungen braucht es auch die Akzeptanz der Jungen (Abbau der Vorurteile) im Team. Nach einem reichen Berufsleben soll man als älterer Mensch die gesammelte Erfahrung weitergeben und entsprechend seinen körperlichen und geistigen Fähigkeiten nochmals eine neue Herausforderung anpacken. Das hält auch mental beweglich. Angst vor einer Kündigung oder Warten auf die AHV bringt niemanden weiter und kostet die Unternehmen – ideell und finanziell.

### **Festgefaehrte «Alte»: Die Aktennotiz als Waffe des kleinen Menschen**

Konsistenz des Denkens ist keine besonders positive Eigenschaft findet Jeff Bezos (Amazon) und fordert eine gewisse intellektuelle Demut. Er stellt fest: Kluge Leute liegen eigentlich viel falsch und er sucht deshalb nach Menschen, die zugeben können, dass sie falsch liegen und oft ihre Meinung ändern. Die klügsten Leute revidieren ständig ihr Verständnis und überdenken ein Problem, das sie bereits gelöst zu haben glaubten, Sie sind offen für neue Sichtweisen, neue Informationen, neue Ideen, Widersprüche und Herausforderungen an ihrer eigenen Art zu Denken. Sie sind nicht zu sehr an das

gebunden, was «man» glaubt. Diese Bereitschaft, neue Informationen zu berücksichtigen, geht Hand in Hand mit der Bereitschaft, zuzugeben, dass die alte Denkweise fehlerhaft war. Falsch zu verstehen, ist kein Zeichen von Dummheit. Es ist ein Zeichen von Neugierde, Offenheit für neue Informationen und letztlich Klugheit.

Von Jessica StillmanContributor, Inc.com 25. September 2018

<https://www.inc.com/jessica-stillman/this-is-number-1-sign-of-high-intelligence-according-to-jeff-bezos.html>



## 3

### «Alte» in der neuen Arbeitswelt

JPH: *Die Arbeitswelt verändert sich fundamental, schon seit 30 Jahren (Digitalisierung, neue Arbeitsformen und Märkte), was ein Umdenken in den Unternehmungen ausgelöst hat. Einige Branchen tun sich heute noch schwer mit dieser Tatsache.*

*Ältere Menschen können in neuen Netzwerken (Teams) und neuen Branchen viel Positives bewirken: Gelingt dies auch in bestehenden Teams und der alt bekannten Branche?*

### Führungskräfte für die Zukunft?

Die Schweiz lobt sich gerne als digitalisiertes Land. Technisch gesehen mag das stimmen, bei den digitalen Geschäftsmodellen herrscht oft Ratlosigkeit. Das Land hat bisher fast keine Digital Leaders (Führungskräfte) hervorgebracht. Firmen digitalisieren das Kerngeschäft anstatt Neues zu erfinden (auch Architekten!). Es nützt nichts, einen Ablauf digital zu optimieren. Man muss alle Prozesse und die ganze Organisation neu denken. Man hat bis heute zu viel über Software und Technologie nachgedacht und zu wenig über die Interaktion mit den Kunden, mit der Produktion und die internen Prozesse und Arbeitsweisen. Man kann eine Bankfiliale zwar digitalisieren, aber sinnvoller ist doch, eine App zu entwickeln, mit der man in fünf Minuten ein Konto eröffnen kann.

### Altes und neues Paradigma

In den Schweizer Verwaltungsräten sitzen kaum digital-affine Menschen, das Durchschnittsalter ist meist hoch. Wie kann die Digitalisierung unter diesen Voraussetzungen vorangebracht werden, wenn die «Patrons» selbst nicht die entsprechende Denkweise besitzen? Es geht folglich nicht um Digitalisierung, sondern um «neue» Leader. Ein erfolgreiches Unternehmen ist in erster Linie agil (beweglich, behend, wendig) und kann sich rasch an Veränderungen anpassen.

<https://www.bilanz.ch/unternehmen/digitalisierung-das-eigenlob-der-schweiz-ist-unangebracht>

Digitalisierung: «Das Eigenlob der Schweiz ist unangebracht» ist der Titel eines Beitrags von David Torcasso, BILANZ 12.10.2018, der im Interview mit World-Web-Forum-Gründer Fabian Hediger (2000 Gründer von beecom.ch) und Daniel Läubli, Partner bei McKinsey, über die digitale Transformation in der Schweiz spricht.



### **Alte sind nicht unbedingt eine Last**

Man darf die «Alten» aus dieser Sicht nicht als «Last» empfinden, oder für das eigene Scheitern verantwortlich machen. Vielmehr gilt es, das vorhandene Wissen der nächsten Generation zur Verfügung zu stellen und die «Geschichte» (iterativer Prozess) weiterzuschreiben. Mit dem Wissen um die Vergangenheit lassen sich Fehler minimieren und Bekanntes weiterentwickeln.

### **Stellensuche**

Ermöglichen Firmen ihren Mitarbeitenden das Suchen einer neuen Stelle während des laufenden Anstellungsverhältnisses, entsteht eine neue Dynamik: Ein engeres Vertrauensverhältnis entsteht, Mitarbeitende erfahren ihre eigenen Grenzen und Fähigkeiten und lernen die Konkurrenz kennen. Das Gras ist immer grüner auf der anderen Seite! Die Konkurrenz erfährt mehr über die eigene Firma aus einer anderen Perspektive, was zu neuen Kontakten führen kann.

Shana Lebowitz, 1. November 2018, Business Insider UK

[http://uk.businessinsider.com/management-advice-employees-job-offers-2018-10?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=referral&utm\\_content=topbar&utm\\_term=desktop&referrer=linkedin&r=US&IR=T](http://uk.businessinsider.com/management-advice-employees-job-offers-2018-10?utm_source=linkedin&utm_medium=referral&utm_content=topbar&utm_term=desktop&referrer=linkedin&r=US&IR=T)



### **Talente für den Transformationsprozess, Austausch auf Augenhöhe**

Eine digitale Kultur befähigt Menschen und liefert schnellere Ergebnisse. Eine digitale Kultur zieht bessere Talente an, die dann auch länger bleiben. Firmen welche dies ignorieren scheitern im Transformationsprozess. Eine digitale Kultur ermutigt die Mitarbeitenden, über den Tellerrand zu schauen und sich mit Kunden und Partnern auszutauschen, um neue Lösungen zu entwickeln. Eine digitale Kultur verteilt die Entscheidungsfindung auf die gesamte Organisation. Dass hier kompetente «Alte» als Sparring-Partner durchaus ihren Platz haben liegt auf der Hand. Es geht darum das Vertrauensverhältnis zwischen Jung und Alt zu fördern, neutral und auf Augenhöhe.

<https://kompetenz60plus.ch/digitale-kultur-ideen-mit-sprengkraft>



WKR: 16. November 2018