

# «Motivation, Neugier und Leistungs- freude fallen nicht vom Himmel»

«Nachwuchs vs. Powerager» lautet das Motto des 16. Berner HR-Forums, das am 26. Januar im Kursaal Bern stattfindet. Die WKS KV Bildung ist erstmals Trägerin des Anlasses. Ein Gespräch mit Christian Vifian, Direktor der WKS KV Bildung, über das Wissen der Jungen und die Erfahrung der Alten.

Das 16. Berner HR-Forum beschäftigt sich mit der Generationenfrage «Nachwuchs vs. Powerager». Weshalb gerade dieses Thema?

Christian Vifian: In den letzten Jahren wurden teilweise gravierende Managementfehler begangen. Was ist passiert? Firmen haben aus Kostengründen ältere Mitarbeiter ausgemustert und durch junge Mitarbeiter ersetzt. Damit ging nicht nur viel Wissen, sondern auch eine Menge Erfahrung verloren.

**Und kurz darauf wurden die Entlassenen wieder als Freelancer engagiert.**

Das zeigt eben gerade, dass die Erfahrung der älteren Generation nicht einfach durch Wissen, das die jungen Menschen aus ihren Ausbildungen zweifellos mitbringen, ersetzt werden kann. Man darf aber auch nicht das eine gegen das andere ausspielen. Die zentrale Frage ist, ob Wissen in Können umgesetzt werden kann. Im Idealfall werden Erfahrung und Wissen zusammengeführt, ein Austausch findet statt. Es existiert aber noch kein taugliches Praxismodell dazu.



Christian Vifian, Direktor der WKS KV Bildung Bern

**Das klingt gut. Nur: In Zeiten von Arbeitsplatzunsicherheit ist das Interesse doch gering, auszutauschen.** Diese Befürchtung teile ich mit Ihnen. Stellenabbau betrifft oft ältere und teure Arbeitnehmer, das kann eine gewisse Zurückhaltung beim Weitergeben von Erfahrungen zur Folge haben. Deshalb erstaunt es mich, dass in Stellenbeschreibungen die Aufgabe, Erfahrungen weiterzugeben, äusserst selten

explizit aufgeführt ist. Das wäre ein sinnvoller Ansatz. An der WKS KV Bildung werden zum Beispiel neu eingestellte Mitarbeiter während sechs Monaten von einem Mentor begleitet.

**Was aber Offenheit auf beiden Seiten voraussetzt.**

Nicht nur das. Zuerst müssen wir lernen, grundsätzlich mehr und besser zuzuhören und weniger zu reden. In einem Gespräch können oftmals Missverständnisse und Fragen geklärt werden. SMS und E-Mail werden ein Gespräch nie gleichwertig ersetzen.

**Wie soll sich Ihrer Ansicht nach der Nachwuchs verhalten?**

Den Jungen würde etwas mehr Bescheidenheit gut stehen. Aggressives Auftreten oder immer glänzen zu wollen löst auf der Gegenseite Ängste aus und führt zu Unsicherheiten. Zudem rate ich den Jungen, ihr Wissen beziehungsweise ihre Idee zuerst im kleinen Rahmen auf ihre Tauglichkeit zu prüfen.

Fortsetzung auf Seite 4

fen, indem sie einer erfahrenen Person vorgestellt wird. Theorie und Praxis sind nun mal nicht dasselbe.

#### **Und was raten Sie den Erfahrenen?**

Es wäre eigentlich ganz selbstverständlich, dass sie sich den neuen Herausforderungen stellen müssten. Und dazu sind Motivation, Neugier und Leistungsfreude die wichtigsten Triebfedern. Diese fallen für die älteren Arbeitnehmer aber nicht vom Himmel. Voraussetzung ist der Wille, ihre Erfahrungen bewusst mit neuen Erkenntnissen aus der Theorie zu reflektieren. Hinter blosser Erfahrung kann man sich nicht verstecken, denn was bringen beispielsweise 20 Jahre Erfahrung, wenn man etwas 20 Jahre lang falsch gemacht hat?

#### **Nicht jeder Ager ist auch ein Powerager.**

Genau. Die Zahlen zeigen zum Beispiel, dass 20 Prozent der Männer über 60 Jahre IV beziehen. Oder, dass Weiterbildungs-Aktivitäten ab 45 Jahren drastisch zusammenbrechen. Es gibt sogar Fälle, in denen 58-Jährige nicht einmal mehr ein Mitarbeitergespräch haben, in dem es auch um die berufliche Entwicklung geht. Und ganz abgesehen: Man weiss aus Umfragen, dass 30 bis 35 Prozent der Arbeitnehmer über alle Altersgruppen innerlich gekündigt haben. Da ist nichts mehr mit Power.

#### **Welche Rolle spielen die neuen Medien in der Generationenfrage?**

Internet hat einen Graben aufgetan in unserer Gesellschaft. Es gibt die informationstechnologisch Wissenden auf der einen Seite und die informationstechnologischen Analphabeten auf der anderen Seite. Bei letzteren besteht die Gefahr, dass sie sich zurückziehen. Fakt ist, dass die Virtualität zunimmt. Bei allen Vorteilen, die neue Medien mit sich mitbringen, sehe ich auch Gefahren. Die virtuelle Realität bietet Möglichkeiten, sich anders, anonym zu positionieren. Aber: Die Chemie zwischen zwei Leuten kann man nicht virtualisieren.

#### **An der WKS KV Bildung haben Sie mit der Charta für die interne Kommunikation einen Leitfaden geschaffen.**

Da steht zum Beispiel, dass wir nie etwas schriftlich mitteilen, was wir nicht auch in einem Gespräch mitteilen würden. Ebenfalls dürfen keine Konflikte über E-Mail ausgetragen werden. Die Art der Kommunikation zu steuern ist auch Aufgabe des Arbeitgebers.

#### **Sie sind seit fünf Jahren Direktor der WKS KV Bildung und blicken selbst auf ein langes Berufsleben zurück. Wie haben Sie die Generationenfrage erlebt?**

Dazu muss man wissen, dass ich mit Jahrgang 1954 das grosse Glück hatte, in die Arbeitswelt einzusteigen, als Abgänger die Stelle auswählen konnten. Damals herrschte Aufbruchstimmung, beim Kanton betrug der Teuerungsausgleich zehn Prozent. Kein Vergleich zur Wirtschaftslage von heute. Ich habe mit 27 Jahren ein Psychologie- und Philosophiestudium begonnen und im Anschluss verschiedene Tätigkeiten ausgeübt. Ich darf behaupten, dass mir in all den Jahren – auch heute noch – die Neugier nicht verloren ging. Das ist für mich die innere Triebfeder.

#### **Sie sind also jung geblieben.**

Was die Neugier betrifft, dann ja. Aber ich habe Mühe mit Leuten, die physisch ewig jung bleiben wollen und jeden Trend mitmachen. Muss ich wirklich mit 56 Jahren noch Snowboarden lernen, nur weil dies meine Söhne tun? Lassen wir doch den jungen Menschen auch ihre eigene Welt. Ich plädiere deshalb für mehr Gelassenheit im Umgang mit dem Alter.

#### **Die WKS KV Bildung ist erstmals Trägerin des Berner HR-Forums. Weshalb das Engagement?**

Zum einen ist der Grund inhaltlicher Natur. Die WKS KV Bildung ist kompetent für Fragen der Aus- und Weiterbildung und hier ganz speziell im Bereich des HR und der Führung. Mit der Trägerschaft wollen wir aber auch unser Image stärken und ein Podium bie-

ten, um über aktuelle Themen zu sprechen. Das Forum soll ein Publikum, das übrigens aus 30 Prozent HR-Leuten und 70 Prozent Entscheidungsträgern besteht, inspirieren. Nicht zuletzt ist der Anlass auch gute Gelegenheit, sein Netzwerk zu pflegen und auszubauen. Schliesslich handelt es sich beim Berner HR-Forum um einen der grössten Anlässe der Schweiz ums Thema Personal.

Interview: jlb

#### **Information**

[www.bernerhrforum.ch](http://www.bernerhrforum.ch)

#### **16. Berner HR-Forum**

Das erste Berner HR-Forum (damals noch unter dem Namen Meichle-Forum) fand 1996 statt, 2006 wurde es in HR-Forum Bern umbenannt, bevor es auf dieses Jahr hin neu als Berner HR-Forum über die Bühne geht. Die WKS Akademos AG, eine Institution des Bildungsunternehmens WKS KV Bildung, tritt bei der 16. Durchführung erstmals als Trägerin des Berner HR-Forums auf. Die WKS Akademos AG bietet nicht subventionierte Produkte und Dienstleistungen an – so zum Beispiel massgeschneiderte Weiterbildungen für Firmen und Organisationen sowie die Handelsschulen für Jugendliche und für Erwachsene. «Bildung wird zusehends zu einem Produkt. Mit der Akademos AG haben wir die Möglichkeit, unternehmerisch tätig zu sein und unserem Ziel, aus der WKS KV Bildung ein echtes Bildungsunternehmen zu machen, näher zu kommen», sagt Christian Vifian, Direktor der WKS KV Bildung. Am 16. Berner HR-Forum werden rund 900 Personen erwartet. Am Anlass dürfen nur Personen auf Einladung teilnehmen.

#### **Information**

[www.wksbern.ch](http://www.wksbern.ch)