

Sechs berufliche Klippen für über 50-Jährige

Die Wahrnehmung hat Vorrang gegenüber der Wirklichkeit.

Reifere Arbeitskräfte erfahren diese Regel besonders schmerzlich. Wer vor 1964 geboren ist, kann sich kompetent und fit im Erwerbsleben bewähren und wird dennoch oft als Auslaufmodell mit reduzierter Innovationskraft taxiert. Die herrschenden Altersbilder konservieren Erfahrungen früherer Generationen; sie sind von Defiziten geprägt und haben mit den oft putzmunteren heutigen «Golden Agers», die sich kleiden und bewegen wie ihre Kinder, wenig zu tun. Je intensiver sich dynamische Manager anstrengen, den eigenen Alterungsprozess zu verlangsamen oder zu kaschieren, umso schwerer fällt ihnen der Umgang mit einer alternden Belegschaft.



Elisabeth Michel-Alder
Unternehmensberaterin,
Sozialwissenschaftlerin,
Initiantin und Leiterin
des Netzwerks Silberfuchs
und Bloggerin
www.silberfuchs-netz.ch

Stereotype Bilder verändern sich im Rahmen gesellschaftlicher Lernprozesse sehr wohl – aber langsam. Je intensiver die Diskussion, desto zügiger die Anpassungen. Andere Aspekte des demografischen Wandels lassen sich leichter handhaben.

Eine erste Klippe in den Laufbahnen Älterer betrifft die *Aktualität der verfügbaren Kompetenzen*. Arbeitskräfte vollziehen den dynamischen Wandel nicht immer aktiv genug. Oder das, was sie besonders gut können, ist im Rahmen internationaler Arbeitsteilung hier nicht mehr gefragt. Erfahrungen können rasch an Wert verlieren. Frauen in personenbezogenen Dienstleistungen sind da weniger exponiert als Männer in technischen Tätigkeiten. Gute Karten haben Reifere im «Beziehungsgeschäft», etwa als Bankkundenberater, als Kenner ferner Märkte oder beim Unterhalt beziehungsweise Verkauf langlebiger Investitionsgüter. Die Kernkraftwerke werden von grauhaarigen Ingenieuren gewartet, denn jüngere gibt es kaum. Erwerbstätigen ist heutzutage ans Herz zu legen, ihre Arbeitsmarktattraktivität regelmässig seriös auf die Probe zu stellen und Konsequenzen zu ziehen. Manche Unternehmen helfen dabei.

Riskante langjährige Routine

In enger Nachbarschaft zu diesem Thema steht die zweite Klippe, die mit *Um- und Neuorientierungen* in der Berufslaufbahn zu tun hat. Unternehmen neigen dazu, Mitarbeitende über 45 in ihrer Position sitzen zu lassen. Langjährige Routine führt – selbst bei gelegentlichen IT-Anpassungen – zu Dequalifizierung und Veränderungsängsten; sie ist ein viel ernsteres Problem als das kalendrische Alter. Berufswege müssen alle paar Jahre zu neuen Anforderungen und Aufgaben in veränderter Umgebung führen, um den persönlichen Kompetenzzuwachs bis ins Alter in Schwung zu halten. Wir lernen ja viel mehr informell als in formalisierten Kursen. Viele Firmen vernachlässigen die interne Mobilität von Personen 50plus und öffnen ihnen kaum attraktive weitere Laufbahnperspektiven – nicht zu reden von substanzialer Weiterbildung als Voraussetzung für Neuorientierungen und Umstiege.

Menschen verändern sich im Lauf ihrer Reifung. Interessen verlagern sich, viele

drängen auf eine zweite berufliche Wahlmöglichkeit. Anerkannt ist dies bei Wiedereinsteigerinnen nach der Familienphase oder bei Quereinsteigenden in den Lehrerberuf. Unsere beruflichen und wissenschaftlichen Bildungsinstitutionen locken leider noch kaum mit qualifizierenden, neue Ziele anpeilenden, didaktisch auf reifere Gehirne ausgerichteten Lernwegen für diese wachsende Gruppe. Kein Wunder, bricht angesichts dieser Branche das Interesse an Weiterbildungen jenseits von 45 ab. Darf man wünschen, dass das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) im Rahmen der laufenden Fachkräfteinitiative einen Weiterbildungsmarkt für diese Zielgruppe entwickelt?

Gesundheitserhaltender Arbeitsalltag

Die dritte Klippe ist in *nachhaltigem Lebensstil, der Körper und Geist gesund und munter hält*, lokalisiert. Heute ist der körperliche Verschleiss nur noch in wenigen Branchen ein Thema. Doch immer lauter werden in der Dienstleistungswirtschaft die Klagen wegen psychosozialer Belastungen und der Folgen von Stress. Die Neuzugänge bei der Invalidenversicherung sprechen eine deutliche Sprache. Dass Ernährung, Bewegung und achtsamer Umgang mit Nikotin, Alkohol und andern Drogen wichtig sind, weiss jeder Schulabgänger. Männer und Frauen mit einem guten Schulrucksack steuern ihr Gesundheitsverhalten kompetenter als Leute mit geringerer Bildung. Denkbar ist, speziell diese Gruppen betrieblich in ihrer Selbstverantwortung zu stärken – ist es auch machbar?

In Volkswirtschaften wie der schweizerischen muss es bald gelingen, den Arbeitsalltag selbst sowohl produktiv wie gesundheitssichernd zu gestalten; da stehen Arbeitgebende wie Mitarbeitende gemeinsam in der Verantwortung. Der Ruf nach besserer Work-Life-Balance tönt angesichts der weitverbreiteten strapaziösen Freizeitprogramme überholt und ist Schnee von gestern.

Erfüllung jenseits von Boni und Beförderungen

Eine vierte Klippe – die im Blickfeld der zweiten und der dritten liegt – betrifft «Biss» und *Motiviertheit*. Jenseits von 50

Kasten 1

Anders altern – das Silberfuchs-Manifest

Das Netzwerk Silberfuchs, ein Zusammenschluss arbeitgebender Organisationen, beschäftigt sich seit gut sieben Jahren mit den Chancen des demografischen Wandels im Erwerbsleben. Seine Philosophie, auf neun Punkte konzentriert, lautet:

- Die Fixierung eines Rentenalters ist unzeitgemäss; Arbeitgebende und Erwerbstätige legen künftig Zeitpunkt und Austrittsschritte flexibel fest.
- Nicht das Alter, sondern Langjährigkeit am selben Arbeitsplatz ist ein Problem. Jeder Berufsweg braucht regelmässig frische Impulse und neue Wendungen.
- Die Bevölkerung wird älter, bleibt aber länger jung. Heute laufen 60-Jährige Marathon; die alten Bilder im Kopf sind korrekturbedürftig.
- Generationengerechtigkeit ist Richtschnur bei Löhnen, Sozialversicherungen und der Verteilung der 2.-Säule-Vermögen.
- Unerlässlich ist ein offener, flüssiger Arbeitsmarkt für über 50-Jährige
 - Männer und Frauen dieser Altersgruppe sind voll leistungsfähig, wenn und solange sie herausfordernde, motivierende Arbeitsplätze finden.
- Die Kooperationschancen zwischen Generationen und Genders sind überall vielfältig zu nutzen; Vielfalt macht Dampf.
- Reifere Arbeitskräfte sind neugierig und lernbereit; noch vermissen sie angemessene Weiterbildungen, Lernprogramme und Brückenangebote für allfällige Umstiege.
- Arbeitsumgebungen, -bedingungen und -aufgaben sind veränderbar; man soll sie auf persönliche Entwicklung, Engagement und Verpflichtungen im sozialen Netz abstimmen – für alle Generationen.
- Zur Flexibilisierung der Regeln im demografischen Wandel gehört, dass sich Personen mit belastenden Lebenswegen nicht erst in ihrer siebten Dekade vom Erwerb verabschieden können.

Mai 2014.

stagnieren Löhne und Boni. Beförderungen werden selten – Chef und Chefin wird man früher. Die Wirkung der gängig praktizierten Anreizsysteme im Hinblick auf hohe Leistung verpufft. Reifere Mitarbeitende müssen umstellen und das innere Feuer mit anderem «Stoff» nähren. Nun sollen primär Erfüllung in der Tätigkeit, positives Echo im Kollegen- und Kundenkreis und Sinndimensionen zu hohem Engagement treiben.

An dieser Klippe sind viele Akteure gefordert: Die Beziehung zu Vorgesetzten wird auf die Probe gestellt. Viele Führungskräfte beherrschen zwar ein hübsches Set an Instrumenten, wirken aber steif und distanziert gegenüber ihren Leuten. Personenorientierte statt ausschliesslich ergebnisorientierter Führung ist unerlässlich.

Reifere Erwerbstätige, an materielle und extrinsische Belohnungen gewöhnt, tun sich manchmal schwer, Status- und Prestigefragen oder Unzulänglichkeiten ihrer Umgebung zu relativieren und auf die Freude am eleganten Meistern ihrer ureigenen Aufgaben zu fokussieren. Männern fordern solche Umorientierungen meist härtere innere Kämpfe ab als Frauen. Diese Umstellungen gelingen leichter, wenn das Unternehmen die Aufgabenportfolios gelegentlich umpackt, die erwiesenen Stärken ins Zentrum rückt und Vorstösse in Neuland unterstützt – wenn Anerkennung, Feedback und persönliche Entwicklung stimmen.

Dialog mit anderen Generationen und Kulturen

Viele Reifere brennen darauf, ihre Erfahrung weiterzugeben. Nur ausnahmsweise zeigen Junge aber Lust, sich die Geschichten anzuhören. Am liebsten «erben» junge Talente bewährte soziale Netzwerke, profitieren von persönlicher Unterstützung, zapfen den Pool von Personenwissen an und kopieren Erfolgsrezepte innerhalb der spezifischen Unternehmenskultur. Die fünfte Klippe liegt im Terrain der *Fähigkeit zur unvoreingenommenen, gleichberechtigten Kooperation* mit nachrückenden Generationen und Personen aus andern Kulturkreisen. Menschen gruppieren sich spontan möglichst selbstähnlich. Das spart langes Aushandeln von Konsens und steigert flinke Leistungsfähigkeit. Der generell hohe Ergebnissdruck verstärkt diese Tendenz zu Vertrautem. Nur passt das wiederum schlecht in den aktuellen Rahmen des schweizerischen Arbeitsmarktes. Wer Personen über 50 im Arbeitsleben zuhört, erlebt oft ein Echo auf das, was sich auf der politischen Bühne abspielt: ein Überschätzen bewiesener (schweizerischer) Tugenden

und von Vergangenheit. Die andern sollen gefälligst die richtigen Vorbilder wählen und den Erbauern des Erfolgsmodells (was immer damit gemeint ist) Respekt zollen. Reifere dürfen sehr wohl fordern; ans Ziel kommen sie dabei am ehesten, wenn sie zuvor bewiesen haben, wie nützlich oder gar unentbehrlich sie sind.

Das gesetzliche Rentenalter als Guillotine

Unzulänglich gelöst ist schliesslich der *Übergang vom Erwerbsleben ins junge Rentenalter*. Einerseits schicken private und öffentliche Unternehmen weiterhin zu viele Mitarbeitende vorzeitig in den Ruhestand – die Älteren bilden bei Umstrukturierungen oder während konjunktureller Flauten einen willkommenen Personalpuffer. Das offizielle Verrentungsalter wirkt wie eine Guillotine; in den meisten Organisationen erfolgt automatisch die Kündigung.

Wir werden immer älter, bleiben aber länger jung. Wer früh schon aus den Lernprozessen und Anpassungsforderungen wegdriiftet, die berufliches Engagement mit sich bringt, mutiert zu altem Eisen und gefährdet seine gesellschaftliche Teilhabe. Er riskiert, dereinst seinen eigenen Putz- und Pflegeroboter nicht mehr programmieren zu können und der direkten Demokratie nötige Urteilskraft zu entziehen. Auf finanzielle Konsequenzen und die Sozialversicherungen sei hier bloss verwiesen. Nötig sind massgeschneiderte Übergänge mit Pensensreduktion vor 64 oder 65 und längerem Verbleiben im Erwerbsleben. Wieso nicht bis 70, wenn Energie, Leistung und Fitness stimmen? ■