



Arbeitsmarkt-Fitness

Im Jargon heisst der Sachverhalt „Employability“ und er sollte nach Meinung von Arbeitsmarkt-Experten alle Arbeitskräfte beschäftigen, die seit geraumer Zeit gleiche Aufgaben am selben Platz erledigen. Er kümmert fast automatisch Personen, die nach einem Unterbruch wieder ins Berufsleben einsteigen möchten. Ihnen fehlt oft die Gewissheit über ihre Beschäftigungschancen, ihren „Marktwert“ und ihre Entwicklungspotentiale. Wer über 50jährig seinen Job verliert, stösst, wie die Medien aktuell berichten, auf verschlossene Türen oder hohe Barrieren, wenn er oder sie eine neue Anstellung suchen.

Employability (oder das richtige Bündel gefragter Kompetenzen) spielt ohne Zweifel eine grosse Rolle beim Stellenwechsel im mittleren Alter, doch sie wird in KMU's oder in der öffentlichen Verwaltung anders definiert als in globalisierten Grossunternehmen. Der Kanton Thurgau zum Beispiel stellt in allen Bereichen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über 50 ein; das Durchschnittsalter seiner Belegschaft liegt bei 47. Die SBB rechnen, dass bis 2022 rund 15'000 Mitarbeitende den Betrieb aus Altersgründen verlassen; bereits heute wird ins Auge gefasst, einen Teil davon länger bei der Stange zu halten.

Wie kann man dafür sorgen, dass zumindest diejenigen, die wollen und müssen, am Arbeitsplatz leistungsmässig auch wirklich fit bleiben? Der Ökonom Ruedi Winkler, früher Direktor des Zürcher Arbeitsamtes und heute selbständiger Berater (nicht nur, aber auch im Themenfeld "ältere Arbeitskräfte"), äussert sich ernüchert. Seit Jahren wird - auch im benachbarten Ausland - über demografischen Wandel gesprochen und geforscht; man trifft sich an Tagungen und Symposien. Doch bisher ist er noch mit keinem Unternehmen in Kontakt gekommen, das wirklich systematisch Massnahmen praktiziert. Die Arbeitgebenden seien extrem pragmatisch, lautet seine freundliche Formulierung; bevor ihnen das Wasser nicht zum Hals stehe, änderten sie ihre Praktiken nicht. Die Personenfreizügigkeit verschont die Schweiz weitgehend von Arbeitskräftemangel. Bei Stellenausschreibungen überlegt man sich, in welchem Rahmen auch Bewerbungen Älterer zu berücksichtigen wären. Lösungen werden von Fall zu Fall und individuell, nicht konzeptuell gesucht.

Seinen ersten Auftrag in diesem Bereich erhielt Ruedi Winkler von einer Grossfirma; es galt, ein Konzept zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft zu entwickeln. Als die konkreten Vorschläge der Generaldirektion präsentiert wurden, erschrak diese und begann zu fürchten, dass mit einer entsprechenden Strategie die besten Leute davonlaufen würden. Dieser **Zielkonflikt** lässt sich nicht wegdiskutieren.

Andererseits staunt R. Winkler immer wieder, wie realitätsfremd die Einschätzungen auch kluger Leute oft sind. Man wünscht sich mit 55 ein Sabbatical, geniesst dieses, bemüht sich hinterher unbeschwert um eine neue Stelle und staunt, wenn die Bewerbungen konsequent an den Absender zurückgeschickt werden... Es gibt heute keine Gewähr mehr, dass ein Arbeitnehmer, der 20 Jahre bei einer Firma tätig war, dort auch bis zur Pensionierung weiterarbeiten kann; solche Sicherheit existiert nicht mehr.

Die Arbeitsmarktfähigkeit wird allenfalls entwickelt, wenn sie als bedrohtes Gut wahrgenommen wird. Wer sich nicht selbstkritisch beobachtet oder einen Anstoss von dritter Seite erhält, bewegt sich im bewährten Tramp weiter. Zwischen 45 und 52 Jahren passiert Wesentliches in fast jeder Biografie, bei Männern und bei Frauen, da haben viele das Bedürfnis, Bilanz zu ziehen, tief Luft zu holen, etwas zu verändern, nochmals zu wählen oder sich grundsätzlich neu zu orientieren. In dieser Phase wäre eine **Auszeit** wichtig und fruchtbar; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kämen mit vollen Batterien zurück, selbst wenn sie den Arbeitsort nicht wechselten. Diskutiert wurden solche Auszeiten von 3-6 Monaten bisher vor allem in Gewerkschaftskreisen; finanziert werden könnten sie mittels Vorbezug von AHV-Geldern, verbunden mit einer entsprechenden Rückverschiebung des Übertritts ins Rentenalter.

Ruedi Winkler präsentiert eine Übersicht über „**Einflussfaktoren** auf Employability“, siehe Anhang. Und zeigt sich überzeugt, dass Arbeitsmarktfitness immer auf den Schultern persönlicher **Lebenstüchtigkeit** steht. Wer sich exzessiv weiterbildet, ist nicht wirklich fitter. Nur Erfahrungen, die man wirklich einsetzen kann, stärken die Arbeitsmarktfähigkeit. Leute, die neugierig sind, haben grössere Chancen, etwas Innovatives zu entdecken. Wer nicht fähig ist zu artikulieren (oder nicht weiss), was er oder sie kann, erhält kaum neue Möglichkeiten. In diesem Zusammenhang sind Kompetenzenbilanzen wichtig. Wer eine solche fachgerecht gemacht hat (vgl. frühere Silberfuchs-Meetings), gewinnt ein anderes Selbstbewusstsein. Ist die Bedeutung der Lebens-tüchtigkeit tatsächlich so hoch, wie Winkler postuliert, ist der Stärkung dieses Bündels an Fähigkeiten und Einstellungen künftig konsequenterweise grosse Aufmerksamkeit zu schenken.

Ruedi Winkler hat auch die „Hauptbedürfnisse der Älteren“ zusammengestellt (vgl. Anhang). Die Vorurteile gegenüber Älteren schwächen diese; Stereotypen werden von den Betroffenen stets wirksam übernommen. Respektvolles Führungsverhalten ist wichtig. Ältere reagieren empfindlicher auf Zurücksetzungen als Jüngere. Klar ist allen, dass die Situation je nach Berufsgruppe und Hierarchiestufe differenziert zu betrachten ist.

Wie hält man die Nase im Wind, wenn man gegen 50 zugeht? Am besten mit einem Stellenwechsel, meint Winkler. „Man soll dann **gehen, wenn das Sprungbrett noch federt**“. Einen internen Wechsel realisieren, wenn ein Türchen aufgeht, und die Augen und Ohren offen halten. Im Idealfall dann wechseln, wenn es einem gut geht und man gar nicht wechseln möchte. Die Reaktionszeit ist auch bei Leuten, die sich selbst verändern wollen, gemäss Curdin Pfister oft recht lang. Wer erst geht, wenn es harzig läuft, braucht oft einen dramatischen Auslöser. Menschen sind meistens Spätzünder. Lebende Systeme reproduzieren sich selber, bis sie daran unausweichlich gehindert werden. Impulse, welche den Zustand von Zufriedenheit beenden und kreativen Schub erzeugen, sind anspruchsvolle Erfindungen. Gute Erfahrungen wurden in Seminaren gemacht, wo langjährige Mitarbeitende in geschütztem Rahmen (mit oder ohne Bedrohung eines Arbeitsplatzverlustes) nach ihren Entwicklungsideen gefragt werden und wo ihnen auch solide Unterstützung - individuelles Coaching - für die Umsetzung angeboten wurden.

Gegen solche Empfehlungen spricht, dass im Kanton Schaffhausen die Angebote zur Standortbestimmung und die Pensionierungskurse - trotz guten Echos - nur schlecht besucht werden. Wie bringt man die Leute dazu, solche Impuls- Angebote besser zu nutzen? Vermutlich ist eine Vielzahl von Zugängen zum Thema nötig; man muss die Mitarbeitenden halt fragen, unter welchen Bedingungen sie denn an welchen Lernwegen interessiert wären. Denn grundsätzlich stehen wir heute gesellschaftlich vor einer neuen Situation; die Erfahrung unserer Eltern, die uns stark leiten, helfen zur Konstruktion zeitgemässer Lebensentwürfe wenig, speziell wenn diese relativ jung starben.

Ein Kreuz ist immer wieder die **qualifizierende Weiterbildung** speziell für Leute über 50, die ja anders lernen als Jüngere. Auf dem freien Markt und in Unternehmen herrscht diesbezüglich Ebbe und die Firmen finanzieren kaum mit. Anregung abkupfern könnte man beispielsweise beim gut

funktionierenden Wieder- und Quereinsteigerinnen-Programm an der HSG: Da besuchen studierte Frauen während eines Jahres an ein paar Tagen pro Monat zielgruppenspezifische Vorlesungen, absolvieren Praktika in Firmen, bilanzieren ihre Kompetenzen, erfahren einiges über den Arbeitsmarkt und werden für die Stellensuche geocoacht.

Vertiefte Diskussionen in Gruppen:

Wie sind Arbeitnehmende mit wenig Problembewusstsein für den Arbeitsmarkt im Unternehmen zu mobilisieren?

- Systemisch/teamorientiert vorgehen, nicht Einzelne forcieren. Neue Regeln aufstellen oder bestehende substanziell ändern. Das erzeugt eine Dynamik, die Veränderungen auslöst und in der Gruppe wird dann anderes Verhalten gestützt.
Aufforderung an alle Teams, etwas neu anzupacken oder auf der grünen Wiese neu zu erfinden und die Vorhaben durch Vereinbarungen officialisieren.
Teams den Auftrag geben, selbst Projekte für die nächsten 1-2 Jahre zu entwickeln. Damit ist zwar der Rahmen vorgegeben, das Thema aber offen. Eine gute Mischung von Vorgabe und Freiraum stachelt zu Initiative und Mitwirkung an.
- Ein Netzwerk 50plus für produktiven Austausch anregen: Was kann/muss ich tun, um weiterhin motiviert zur Arbeit zu gehen und bis 65 gut durchzuhalten und geschätzt zu bleiben? Eventuell lohnt sich lockere professionelle Begleitung; grundsätzlich muss das Netz sich aber selbst steuern. Wichtige Ideen und Anregungen werden in zuständige Führungsgremien eingebracht. Das Unternehmen seinerseits lässt geeignete Fragestellungen in solchen Netzwerken bearbeiten. VEPs (very experienced people, Leute mit beispielsweise 15 Jahren Betriebszugehörigkeit) lassen sich gern für spezielle Aufträge beziehen. Jemanden als Experten einzusetzen, ist eine sehr wirksame Form von Wertschätzung.

Weiterbildung intern/extern

Führungsentwicklung im Hinblick auf Umgang mit verschiedenen Generationen und Employability: Überprüfen und Bereichern der bestehenden Programme (z.B. mit Themen wie demografiebewusstes HR-Management, altersgerechte Arbeitsplätze, Werte und Wertschätzung, neurobiologische Erkenntnisse über Gehirnfunktionen und Lernen 50plus usw.)

Eine produktive Form von Weiterbildung für Führungskräfte wie für betroffene 50plus sind Erfa-Gruppen. Auch weil dabei die Kompetenzen der Beteiligten aktiviert und fruchtbar gemacht werden.

Erfolgreich sind auch substanzielle qualitative Entwicklungsprogramme quer über Hierarchieebenen hinweg. Beispiele sind die neuen Biletautomaten der SBB, für deren Benutzung alle Mitarbeitenden, auch das Kader, instruiert wurden. Im Diakoniewerk Neumünster wurden in Workshops mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fünf Kernwerte definiert; die Resonanz ist sehr gut.

Teamentwicklung, in deren Rahmen Aufgaben und Rollen neu verteilt werden, bieten den Mitgliedern gute Chancen, das Spektrum eigener Fähigkeiten zu erweitern und fitter für den Arbeitsmarkt zu werden.

Doppelte Lernwege: Zuerst Workshops zur Frage, welche Schlüsselkompetenzen künftig gefragt sein werden. Anschliessend Stages und Praktika, um solche zu erwerben. (Obacht, nicht defizitorientiert vorgehen!)

Auszeit/ Standortbestimmung zwischen 40 und 55

Denkbare Varianten einer - als wünschbar taxierten - Auszeit sind:

- Freistellung mit Vorgaben für bestimmte Tätigkeiten→ z.B. gesellschaftliches Engagement im In- und Ausland
- „vogelfreie“ Eigenzeit
- strukturierte und begleitete Denkzeit: Kompetenzenbilanzierung, Potentialabklärung, Arbeitsmarktexploration; Um- oder Neu- oder Wiedereinstieg

Finanzierung:

- staatliche Mitfinanzierung auf der Basis des Weiterbildungsgesetzes; Stipendien
- vorbezogene Altersversicherungen und späterer Eintritt ins Rentenalter (AHV und 2. Säule)
- privat - wie unbezahlter Urlaub
- geteilte Finanzierung: Staat, private Mittel sowie Arbeitgeber
- Äufnung eines Fonds im Unternehmen oder in der Branche
- Philanthropische Finanzierung, Studienaktien usw.

Sowohl beim Thema Auszeit wie für den Aufbau attraktiver Weiterbildung für Personen in der Lebensmitte bietet das angekündigte neue Eidgenössische Weiterbildungsgesetz potentiell eine bessere Basis. Versprochen sind mehr Finanzen und sicherere persönliche Ansprüche. Da muss sich Silberfuchs noch im Detail schlau machen.

Auch nach dem Ausstieg sind weitere Karrieren möglich. Employability bezieht sich auch aufs Ehrenamt. Entsprechende Beratungsangebote sind im Aufbau.

25.7.2013/ ema und cr