



Berufliche Sackgassen – und wie Silberfüchse ihnen ausweichen können

Bericht zweier Meetings vom Juni und Juli 2016

Impulsgeber am 6. Juni war Prof. Dr. Theo Wehner, vormals ETH Zürich

Vielfältige Sackgassen:

Nach Auffassung des Psychoanalytikers Erik H. Erikson (1902 -1994) verläuft die psychosoziale Entwicklung des Menschen über acht Stufen hinweg bis zum Tod. Gemäss diesem Modell treten Personen zwischen 45 und 50 grundsätzlich in eine besondere und fragile Lebensphase ein, die in ihrer Bedeutung mit der Pubertät vergleichbar ist. Die (berufliche und familiäre) "Gründerphase" ist längst vorbei, die Kinder verlassen das Haus und im Beruf sind Neuanfänge rar. Es kann zu einer Stagnation (man gerät in eine Sackgasse) kommen, die vor einiger Zeit auch als *Midlife-Crisis* Karriere machte. Die positive Entwicklungsvariante nennt Erikson Generativität und meint damit das Weitergeben zum Beispiel an jüngere Generationen oder andere gesellschaftliche Gruppen (zum Beispiel im Rahmen von Freiwilligenarbeit, die in dieser Lebensphase einen hohen Stellenwert gewinnt). Zuletzt erreicht der Mensch die Phase der Integrität, der Abrundung und würdevollen Platzierung vielfältiger Erfahrungen in einem Ganzen. Gelingt diese nicht, droht Verzweiflung.

Abstrakt lässt sich leicht behaupten, dass 50Jährige in Firmen über viel Lösungspotential verfügen. Wenn sie selbst oder ihre Umgebung dieses nicht erkennen oder ihm keinen Raum geben, finden Sackgassengefühle leicht Nahrung und das Dach fällt auf den Kopf, wenn sich keine Perspektiven - auch in Form von Freiwilligenarbeit - öffnen. Denn auch frisch Ausgebildete im Aufbruch-Modus bieten den Arbeitgebern Lösungspotential an.

Ü45 haben ein paar Hindernisse zu überspringen, denn

- Umlernen ist schwieriger als Neues lernen.
- Divergentes Wissen muss das konvergente ergänzen und mit ihm eine produktive Beziehung eingehen.
- Dequalifizierung ist normal; schon vier Jahre nach Abschluss einer anspruchsvollen Ausbildung verfügen Fachkräfte über geringere Kompetenzen im Lernfeld.

Die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte bleibt bis über 70 Jahre hinaus im Durchschnitt kaum beeinträchtigt, daran lässt die Forschung keinen Zweifel. Was Einschränkungen bei harter und einseitiger körperlicher Beanspruchung - die immer seltener von Bedeutung ist - nicht ausschliesst. Verhaltensmuster und Haltungen Neugier und kreative Problemlösungsmethoden bleiben über die ganze Lebensspanne erhalten und sind nicht an jugendliches Alter gebunden.

Sackgassen zeitig erkennen und das Stichwort Employability:

Ohne solide Kenntnisse des Arbeitsmarktes und seiner künftigen Entwicklungen ist eine realistische Einschätzung der Arbeitsmarktfähigkeit von Individuen kaum möglich. In der aktuell sehr dynamischen Situation mit radikalen Digitalisierungsszenarien und fundamentalen weltwirtschaftlichen Ungewissheiten fallen die Prognosen zu gefragten Kompetenzen meist recht schwammig aus. Häufig klaffen die Einschätzungen von Arbeitgeber und Arbeitskraft im Konfliktfall auseinander; sie beziehen sich überdies "nur" auf eine konkrete Situation. Der einzelnen Arbeitskraft die Selbstverantwortung für ihre Employability zuzuschieben, kommt nach Meinung von Theo Wehner einer klaren Überforderung gleich. Mitarbeitende

werden für konkrete Arbeit entlohnt, betriebliche Weiterbildung orientiert sich fast immer an funktionalen Ansprüchen; Arbeitsmarkttauglichkeit gehört bloss ausnahmsweise zum Kalkül.

Umfassende internationale Erhebungen zur Arbeitszufriedenheit geben weitere Hinweise auf Sackgassen. Man unterscheidet zwischen progressiv Zufriedenen (auf der Erfolgsschiene), konstruktiv Unzufriedenen (die auf Veränderung drängen), resignativ Zufriedenen (in der Schweiz hohe rund 35%, die keine Ambitionen, mässige Motivation und ein konstantes Sicherheitsbedürfnis zeigen) und fixiert Unzufriedenen, die sich im Widerstand oder im Jammer eingerichtet haben. Die resignativ Zufriedenen sind zweifellos eine wichtige Zielgruppe für die Entführung aus Sackgassen. Abstrakt lässt sich das korrektive Vorgehen leicht beschreiben - praktisch ist das Manöver dennoch anspruchsvoll. Es gilt, alte Ambitionen zu reaktivieren oder neue zu wecken und - sicher nicht mit Druck - den Handlungs- und Interessenhorizont zu weiten. Sinndimensionen wären viel versprechend.

Gelingt die Mobilisierung der resignativ Zufriedenen und der fixiert Unzufriedenen in der Altersspanne zwischen, sagen wir, 42 und 50, nicht, geraten die Betroffenen ins arbeitsbedingte Vor-Altern mit Krankheiten, Absenzen und offensichtlichem Leistungsabbau.

Wann ist und tut Arbeit gut?

Eine grosse europäische Enquête zu betrieblicher Gesundheitspolitik unter der Leitung des Bielefelder Sozialwissenschafters Bernhard Badura, die eine Vielzahl von Einzeluntersuchungen auswertet, schält drei aktuell wesentliche Merkmale von Arbeit heraus, die identitätsbildend wirkt, gesund erhält und erfüllt:

- Vertrauensvolle Bindungen - an Kollegen, Vorgesetzte und ein Unternehmen (früher war die Aufgabe an sich zentraler)
- Wertschätzendes Feedback (von Kollegen und Vorgesetzten) - was in arbeitsteiligen Verhältnissen immer schlechter funktioniert, weil man gar nicht genau weiss, welches Aufgabenspektrum der andere bewältigt)
- Kooperative Zusammenarbeit (im Gegensatz zu Einzelarbeit und Selbstbestimmung).

Der arbeitswissenschaftliche Bestseller "Good Work" der drei Autoren Gardner/ Csikszentmihalyi/ Damon stellt drei Begriffe ins Zentrum, nämlich Exzellenz, Ethik und Engagement. Erreicht wird überdurchschnittliche Leistung mittels sinngebender Botschaft, Handlungs- und Verhaltensmodellen sowie Rückmeldungen und Resonanz. Der lohnarbeitende Mensch möchte seine Fähigkeiten wirksam und erfolgreich einbringen, hinter seinem Tun stehen und Herausforderungen meistern, deren Gelingen auch Spass bereitet. Man sucht persönliches Echo und fordert Vorbilder, die (wenn man sich ihnen unterordnen muss) überzeugen. Wer all dies bis und nach der Mitte seines Erwerbslebens nicht findet und beruflich keine neuen Perspektiven erschliessen kann, resigniert und gerät auch leistungsmässig auf die absteigende Rampe. Umstrukturierungen und Chefwechsel lösen dann nicht selten den Verlust des Arbeitsplatzes aus.

Standortbestimmung und Laufbahnplanung:

In aussagekräftige Standortbestimmungen und Kompetenzen-Bilanzen müssen einerseits Selbst- und Fremdeinschätzung und andererseits objektivierte Daten zu mutmasslichen künftigen Qualifikationsansprüchen einfließen. Daraus lässt sich Weiterbildungsbedarf ableiten. Ob entsprechende Angebote existieren, steht auf einem andern Blatt.

Vertiefende Standortbestimmungen sind (neben jährlichen Mitarbeitergesprächen) das eine Instrument, begleitende Laufbahnentwicklung ist ein anderes und beide lassen sich kombinieren.

Im Zentrum einer Methode, die Theo Wehner präsentiert, steht das Erzählen des bisherigen Weges im zeitlichen Abstand mehrerer Jahre, das Nachdenken über Unterstützung, die Frage nach dem, was geplant war und was man aus der Rückschau anders machen würde. Mit dem Alter werden - so seine Beobachtung - gewinnen Netzwerke an Bedeutung, die Ansprüche an Positionen und Aufgaben sinken, die Selbstgewissheiten schwinden. Daraus kann eine neue Offenheit, eine andere Employability erwachsen; generalistischere und Querschnitts- Aufgaben werden attraktiver als hoch spezialisierte. Die Unternehmen sind gefordert, solche Aufgabenbündel und Jobs zu definieren.

Bei Standortbestimmung und Laufbahnbegleitung wünschen sich die Arbeitskräfte oft bessere und unabhängige Beratung (plus Coaching), als Vorgesetzte und HR-Personal ihnen offerieren. Im engeren Sinn ist Laufbahnplanung heutzutage als Folge grosser Veränderungsdynamik und vielen Ungewissheiten sozusagen tot. Immer wieder neu berufliche Entwicklungsperspektiven zu entdecken, schützt allerdings vor

Sachgassenerfahrungen. Entscheidend ist dabei, die Planung einigermaßen vage zu halten, um Engführungen zu vermeiden und neue Gesichtspunkte laufend zu integrieren. Scheitern ist mit zu bedenken.

Als Gefäss für die laufende Überarbeitung möglicher beruflicher Zukünfte eignet sich der Dialog mit Kollegen oder Fachleuten.

Als Grundlage für solche Dialoge schlägt Theo Wehner ein Instrument aus dem Wissensmanagement vor, ein Wissensportfolio (das faktisch eher einem Kompetenzportfolio gleichkommt). Zunächst geht es um eine einfache SWOT-Analyse mit Schwächen/ Stärken und Chancen/ Risiken, wobei einerseits die internen Faktoren (Person und Unternehmen), andererseits die externen Faktoren (technologische und wirtschaftliche Entwicklung) mit in Betracht zu ziehen sind.

Geht es anschliessend ums Ordnen von Massnahmen, hilft ein Schema mit fünf Feldern, das sowohl für eine Ist- wie eine Soll- Planung taugt.

Pilotprojekte (Handeln)	Investieren Aussicht auf längerfristigen Nutzen
	Optimieren (von bereits Verfügbarem) Rasche Resultate
Beobachten Prüfen Informationen sammeln	De-vestieren Ablösen, weglegen, ent-lernen

In der vertiefenden Diskussion interessieren praktische Konsequenzen aus ein paar Feststellungen von Herr Wehner.

Altersdiskriminierung und Arbeitsplatzverlust:

Schwierig, aber dringend zu korrigieren sind die überholten Altersbilder; 50Jährige übernehmen selbst recht unreflektiert Vorstellungen, die ihre Grosseltern betrafen und verhalten sich entsprechend. Die Harvard-Psychologin Ellen Langer hat in vielen Experimenten nachgewiesen, dass die Konzepte im Kopf entscheiden, was wir bei andern sehen und von uns selbst erwarten. Altersstereotype zu verflüssigen, ist ein zentrales, aber längerfristiges Aktionsfeld innerhalb von Unternehmen und in der Gesellschaft..

Arbeitsplatzverlust ü50 ist nicht selten, oft an Reorganisationen und Chefwechsel gebunden und führt zu längerer Such-Arbeitslosigkeit oder in eine oft prekäre Selbständigkeit. Grosse Konzerne und transnational aktive Firmen stellen viel seltener ü50 an als die öffentliche Verwaltung und KMUs abseits der städtischen Zentren. Und ü50 bewegen sich oft aus der Spezialisierung hinaus und landen in Tätigkeitsfeldern mit breiterem Kompetenzbedarf.

Arbeitsvermögen hegen und pflegen:

Von zentraler Bedeutung ist berufliche Mobilität, also Wechsel des Arbeitsplatzes, des Teams und des Tätigkeitsfeldes. Damit wird de-qualifizierende Routine, ein Abstellgleis, vermieden. In Berufsfeldern mit hohen Hürden gegenüber Jobrotation und -tausch wirken temporäre Funktionswechsel (wie die Post sie in vorbildlicher Weise praktiziert) als Jungbrunnen.

Qualifizierende Weiterbildungsaktivitäten als Bausteine zu weiterem beruflichem Erfolg (Umstieg oder Sicherung einer Funktion bei steigenden Anforderungen) sind ab 45 rar – es fehlt an Angeboten und oft auch an Nachfrage, wenn die Unternehmenskultur nicht von Lernlust, Innovation und Beweglichkeit geprägt ist. Wenn Frühverrentung (aus ökonomischen Gründen) seltener wird, dürfte der Bedarf an *Mid Career*-Programmen rasch steigen. Das Silberfuchs-Projekt zu diesem Thema, eine Eingabe im Rahmen der Fachkräfte-Initiative, wird wohl in naher Zukunft (noch) aktueller.

Resignative Arbeitszufriedenheit, identitätsstiftende Arbeit und Führung:

Die Zahlen von Theo Wehner erschrecken; in der Schweiz liegt die resignative Zufriedenheit bei über einem Drittel der Arbeitskräfte im mittleren Alter. Wahrscheinlich fühlen viele sich einigermaßen sicher, leisten

aber keine erfüllende Arbeit im Sinn von „Good Work“ (siehe Seite 2). Wenn in der Laufbahnmitte weder grosse Einkommenszuwächse noch Beförderungen in Aussicht stehen, rückt die Qualität des Arbeitsalltags in den Fokus: Bindungen, Kooperation, Sinn, Resonanz. Mangelware oder in ausreichender Menge verfügbar? Iuhani Ilmarinen hat schon vor Jahren nachgewiesen, dass das Arbeitsvermögen reiferer Erwerbstätiger stark von der Qualität der Beziehung zwischen Vorgesetztem/r und Arbeitskraft geprägt ist. Deshalb sind die Entwicklung der Führungskräfte und damit die Arbeit an der Kultur ausgesprochen bedeutsam im demografischen Wandel und bei der Förderung von Fachkräften ab 45.

Länger arbeiten, Kaderfunktion abtreten:

Rund ein Drittel aller Arbeitskräfte in der Schweiz bleiben über die Pensionsgrenze hinaus in einer oft reduzierten Form erwerbstätig. Vor allem die gut Qualifizierten in interessanten Funktionen. Sie leisten während der bezahlten Zeit nicht weniger als mit 60. Weiterum besteht Konsens, dass das Lohnniveau ab Mitte 50 stagnieren darf – allerdings sollten die Einzahlungen in die Pensionskasse davon abgekoppelt werden, auch bei Kassen mit Leistungsprimat. Mehr einzuzahlen, um eine höhere Rente zu erzielen, ist attraktiv und sollte zur Wahl stehen.

Andererseits ist überlanges Verweilen in Führungsfunktionen aus Gründen der Organisationslogik und –erneuerung unerwünscht. Jüngere Jahrgänge brauchen freie Aufstiegskanäle. Für Kaderleute ab 60, 62 gilt es, spezielle und würdige Senior-Funktionen zu definieren. In Projekten, für Aussenbeziehungen, als Ausbilder, Betreuer wichtiger Kunden usw. Inspirierend ist das mexikanische Modell, das alle Arbeitskräfte ab 62 auf ein 60% Pensum setzt, damit Funktionswechsel provoziert, mehrere Teilzeitjobs erlaubt und nach oben hin dafür keine Altersgrenze kennt.

12. Juli 2016
Elisabeth Michel-Alder