

Generation 50 plus

Berufliche Neuorientierung: Wie sie erfolgreich umgesetzt werden kann

Immer mehr Arbeitnehmende setzen sich auch im fortgeschrittenen Alter mit einer beruflichen Neuorientierung auseinander. Entweder freiwillig, weil ihre Situation im Unternehmen nicht mehr ihren Bedürfnissen oder Erwartungen entspricht – oder unfreiwillig, weil der Arbeitgeber eine Trennung einleitet. Doch wie können Betroffene eine Neuorientierung erfolgreich gestalten? Und welche Rahmenbedingungen gilt es zu beachten? Anregungen und Tipps aus der Praxis. **Brigitte Reemts und Toni Nadig**



Illustration: iStockphoto.com/draiko77

Verschiedene Optionen: Wer sich neu orientiert, sollte bewusst den richtigen Weg suchen.

Stehen Arbeitnehmende im Alter von 50 Jahren und mehr (Generation 50+) heute vor einer beruflichen Neuorientierung, sind sie in der Regel bereits seit 20 bis 30 Jahren arbeitstätig. In dieser Zeit verändern sich einerseits fast alle Parameter der Arbeitswelt, andererseits verändert sich aber auch der Mensch mit seinen Werten, Neigungen und Kenntnissen im Verlauf des Alterns. Wenn diesen Faktoren zu Beginn einer Neuorientierung nicht Rechnung getragen wird, endet sie schnell in Aktivismus und schliesslich in Frustration. Zu Beginn jeder Neuorientierung sollte deshalb das Nachdenken stehen – und eine genaue Auseinandersetzung mit

dem gesellschaftlichen Wandel sowie den persönlichen Profilverschiebungen.

Beschleunigter Umbruch der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt ist heute global und international. Repetitive Tätigkeiten werden oft dorthin verlagert, wo Arbeit günstig ist. In der Schweiz verbleibt anspruchsvolle Arbeit, die eine gute Ausbildung und qualifizierte Erfahrungen voraussetzt. Als Folge davon vollzieht sich ein permanenter Anforderungswandel. Viele Arbeitsplätze in der Schweiz können nicht besetzt werden, weil die benötigten Fachkräfte fehlen. Gleichzeitig entwickelt sich unsere Gesellschaft

immer mehr zu einer Dienstleistungsgesellschaft – mit entsprechenden Konsequenzen auf die Anforderungsprofile der Beschäftigten. Heute arbeiten bereits 73,6 Prozent aller Beschäftigten in diesem Sektor, 1970 waren es gerade mal 45,3 Prozent.

Als Folge der Globalisierung nimmt der Innovationsdruck für die Unternehmen zudem ständig zu. Jedes Produkt und jeder Preis kann heute sofort mit anderen Anbietern verglichen werden. Das bedingt, dass die Unternehmen innovativ bleiben, und entsprechend hoch ist auch ihr Bedarf an aktuellem Know-how. Dieser strukturelle und technologische Wandel hat viele neue Arbeits-

plätze geschaffen, allerdings nur für gut qualifizierte und sich ständig weiterentwickelnde Mitarbeitende. So sind im Jahr 2010 laut der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung SAKE rund 45 000 zusätzliche Stellen entstanden, in den letzten 12 Monaten rund 30 000.

Massiv verändert haben sich auch Arbeitsformen und -rhythmus. Gleichzeitig haben praktisch alle Bereiche unseres Lebens eine Beschleunigung erfahren. So können wir zwar viele Arbeiten automatisieren, gewinnen dadurch aber kaum Zeit für Musse, sondern übertragen den Beschleunigungsrhythmus auf unser soziales Leben. Die Beschleunigung ist ebenfalls erkennbar in den Unternehmensstrukturen und -prozessen, die sich immer schneller verändern. Um all dem gerecht zu werden, erhöhen wir unser Lebenstempo, arbeiten immer länger, sind ständig erreichbar und machen möglichst verschiedene Dinge parallel.

Wandel bei Kompetenzen, Werten und Prioritäten

Aber nicht nur die (Arbeits-)Welt verändert sich, auch wir selbst verändern uns im Verlauf des Berufslebens. Einerseits auf der Ebene der Kompetenzen, andererseits aber auch mit Blick auf unsere Werte und Bedürfnisse. Beginnen wir mit den Kompetenzen: Die defizitorientierte Betrachtung des Alters entspricht schon lange nicht mehr der Realität unserer Wissensgesellschaft. Mit zunehmendem Alter entwickelt man andere, aber nicht weniger wertvolle Fähigkeiten als junge Mitarbeitende. Einschlägige Untersuchungen zeigen, dass das Erfahrungswissen, das soziale Kapital (Netzwerk), das strategische Denken, die soziale Kompetenz oder die Kundenorientierung bei älteren Arbeitnehmenden tendenziell zunehmen – derweil andere Fähigkeiten (wie etwa Lernflexibilität oder Geschwindigkeit) eher abnehmen.

Ähnliche Verschiebungen finden wir auch im Bereich der Neigungen und Werte. Viele ältere Arbeitnehmende haben Mitte 50 andere Prioritäten als mit 25 Jahren. Karriere steht vielleicht nicht mehr so sehr im Vordergrund, dafür werden Themen wie Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit wichtiger. Auch dieser

Sinn- und Wertefrage sollte man sich stellen, bevor man eine Neuorientierung angeht. Denn nicht alles, was man machen kann, will man auch.

Die Neuorientierung aktiv angehen

Eine Neuorientierung nach 50 aktiv anzugehen, heisst also zunächst: sich mit dem Wandel, der sich in uns und um uns herum vollzieht, auseinanderzusetzen. Betroffene werden dann feststellen, dass die erwähnten Veränderungen für eine Neuorientierung über 50 eigent-

«Mit 50 haben viele Arbeitnehmende andere Prioritäten als die Karriere.»

lich kein Hindernis darstellen – sondern im Gegenteil viele Chancen bieten. Der Wandel wird aber zu einem Hindernis, wenn ein Arbeitnehmer meint, er könne bei seiner Neuorientierung noch auf seine Erfahrungen aus den 80er- oder 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts zurückgreifen oder seine bisherige Karriere, die auf viel betriebsinternem und nicht übertragbarem Know-how basiert, ganz selbstverständlich irgendwo anders fortführen. Das funktioniert nur in den seltensten Fällen.

Wer sich heute mit 50+ bewerben will, sollte die Stellensuche zudem sehr aktiv angehen und bereit sein, die bekannte «extra mile» zu gehen. Eine passive Bewerbungsstrategie auf dem offenen Stellenmarkt (nach dem Motto: «irgendwann kommt schon ein passendes Inserat») reicht nicht. Aktiv angehen heisst unter anderem:

- Sich der beruflichen Erfahrungen inklusive der Kompetenz- und Neigungsveränderungen im Alter ganz genau bewusst werden. Die gute Nachricht ist: Sie sind dann nie in Konkurrenz zu Jüngeren, weil diese Ihre Kenntnisse nicht haben können.
- Ein Ziel entwickeln und sich dafür entscheiden. «Offen für alles» sein ist kein Ziel, sondern ein Mangel an Entscheidungsfähigkeit.

- Den Markt analysieren und nicht darauf warten, dass ein Unternehmen Sie sucht. Suchen Sie selbst ein Unternehmen, das Ihre Kenntnisse braucht und gehen Sie dabei von Ihrem Nutzen für das Unternehmen aus statt umgekehrt.
- Ein Netzwerk auf- oder ausbauen und Informationen sammeln. Suchen Sie den persönlichen Kontakt, um an Informationen über den verdeckten Stellenmarkt zu kommen. Als Person sind Sie überzeugender denn als Jahrgang auf dem Papier.
- Mit der Zeit gehen: Ihr persönliches Netzwerk aus Ausbildungszeiten oder jahrelangen Mitgliedschaften in Clubs kann jetzt Gold wert sein. Das ist aber kein Hinderungsgrund, sich auch eine elektronische Existenz aufzubauen und sich über Social Media mit Kollegen und Freunden zu vernetzen.

Neue Ideen entwickeln

Wir begleiten täglich Führungs- und Fachkräfte der Altersgruppe 50+ bei ihrer beruflichen Neuorientierung. Und es ist immer wieder befriedigend zu beobachten, wie Menschen eine Idee ihrer Zukunft entwickeln und umsetzen, die wirklich zu ihnen passt. Dabei gibt es keine allgemeingültigen Kriterien, wann die Neuorientierung geglückt ist. Es ist immer eine persönliche Entscheidung, ob ein Lebensweg mit einer gefundenen Lösung sinnvoll fortgesetzt wird. Was für die eine eine geglückte Lösung ist, kann für den anderen ein Kompromiss oder ein Rückschritt sein.

Viele Menschen realisieren in der Zeit der Neuorientierung zum ersten Mal, dass jeder Entscheid für etwas auch ein Entscheid gegen etwas ist. Und viele können im Verlauf ihrer Karriere nicht klar erkennen, was zu kurz kommt, wenn sie zum Beispiel einseitig auf beruflichen Erfolg setzen. Neuorientierung ist so betrachtet ein ganzheitlicher Prozess, der alle Lebensbereiche eines Menschen einbezieht. ■

Brigitte Reemts ist Philosophin mit langjähriger Führungs- und Managementenerfahrung und seit 2007 Partnerin und Teilhaberin beim Outplacement-Beratungsunternehmen Dr. Nadig + Partner AG. Toni Nadig ist Fachpsychologin in Laufbahn- und Personalpsychologie und Mitinhaberin: www.outplacement.ch