



«Eine grosse Chance»

Brigitte Reemts Flum und **Toni Nadig** beraten über 50-Jährige bei der beruflichen Neuorientierung. Sie empfehlen diesen, sich nur zu bewerben, wenn sie sich durch Kompetenzen und Erfahrung von jüngeren Bewerbern abheben können. Interview Therese Jäggi / Foto Marion Nitsch

Context: Es gebe viele Erfolgsgeschichten, schreiben Sie in Ihrem Buch über die berufliche Neuorientierung von über 50-Jährigen. Erzählen Sie uns doch eine.

Brigitte Reemts Flum: Ich hatte kürzlich einen Klienten, 58-jährig und ursprünglich aus dem Verkauf, der eine Stelle bei einer Grossbank fand. Der neue Arbeitgeber ging davon aus, dass dieser Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit bis zur Pensionierung im Unternehmen verbleiben würde. Dieses Argument

spielte neben der fachlichen Qualifikation insofern eine Rolle, als die Fluktuation in der betreffenden Abteilung aussergewöhnlich hoch war.

Toni Nadig: Bei mir war ein hoch qualifizierter knapp 60-jähriger Energiefachmann in der Beratung. Während Wochen hat er in jedem von unseren Gesprächen gesagt, dass es in seinem Alter halt sehr schwierig sei, noch etwas zu finden. Schwierig ja, sagte ich jeweils, doch nicht unmöglich, wenn er es nur richtig an-

stelle. Schliesslich hat er eine Stelle gefunden, die in idealer Weise seinen Kompetenzen und Erfahrungen entsprach. Und das Beste war: Sein Alter hat während des ganzen Bewerbungsprozesses überhaupt keine Rolle gespielt.

Welches sind Gründe, dass sich jemand in diesem Alter neu orientieren will?

Brigitte Reemts Flum: Häufig sind es Leute, die sich an ihrem Arbeitsplatz nicht mehr wohlfühlen. Das kann sein, weil sich ihr Job verändert hat und sie

Brigitte Reemts Flum (49) ist Philosophin mit langjähriger Führungs- und Managementenerfahrung. Sie ist seit 2007 als Partnerin und Teilhaberin bei Dr. Nadig+Partner AG tätig. Zusammen mit Toni Nadig hat sie die 2011 im Orell Füssli Verlag erschienenen Bücher «Entlassung – Entlastung?» und «Mit Erfahrung punkten» verfasst.

Toni Nadig (61) ist Psychologe. Er war Personalleiter in einer grossen schweizerischen Versicherung, führte eine Assessment-Firma und war Geschäftsführer der Zürcher Niederlassung der DBM. 2005 hat er sich selbstständig gemacht. Dr. Nadig+Partner ist ein auf die berufliche Neuorientierung spezialisiertes Beratungsunternehmen.

dem neuen Anforderungsprofil nicht mehr entsprechen, oder sie stellen fest, dass nur noch junge Kollegen eingestellt werden, und fühlen sich fehl am Platz. Es sind oft Menschen, die in irgendeiner Form an ihrer Jobsituation leiden.

Toni Nadig: Mir hat kürzlich ein Klient gesagt, seit der neue Chef angefangen habe, gebe es nur noch Probleme. Es stellte sich heraus, dass diese für ihn unbefriedigende Situation bereits seit sechs Jahren angedauert hat. Dieser Klient war mehrmals während Monaten krank geschrieben. Er ist hochintelligent, aber auf die Idee, von sich aus etwas zu verändern, ist er nie gekommen. Er habe immer angenommen, der Chef gehe dann irgendwann wieder, sagte er.

Woher kommt das grosse Beharrungsvermögen vieler Leute, sich mit einer unbefriedigenden Situation zu arrangieren?

Brigitte Reemts Flum: Viele haben Angst, nichts mehr zu finden. Sie hören von Gleichaltrigen, die erfolglos 150 Bewerbungen geschrieben haben, oder sie fürchten sich vor Einkommenseinbussen oder Statusverlust.

Eine Fachspezialistin in Ihrem Buch sagt, sie sei nicht mehr glücklich im Beruf. Wie verhalten sich Arbeit und Glück?

Toni Nadig: Glück ist sicher ein hoher Anspruch, doch zumindest einigermaßen gefallen muss einem die Arbeit schon. Einmal im Monat schlecht schlafen ist noch in Ordnung, nicht aber jede Nacht Alpträume haben oder jeden zweiten Morgen mit Widerwillen ins Büro gehen.

Brigitte Reemts Flum: Natürlich muss man nicht permanent glücklich sein, aber wir verbringen doch sehr viel Zeit bei der Arbeit. Das ist Lebenszeit, und davon hat man ja nicht unendlich viel. Wenn man sich über lange Zeit mit Vorgesetzten, Kollegen, mit Werten oder Strukturen herumschlägt, die einem nicht entsprechen, dann leidet man. Im schlimmsten Fall wird man krank davon.

Sie haben es mehrheitlich mit Kunden zu tun, denen gekündigt wurde. Was folgt dann?

Toni Nadig: Viele sind zunächst einmal schockiert. Sie geben an, dass es sie völlig unvorbereitet getroffen habe. Dieser Eindruck wandelt sich oft und manche Klienten kommen nach ein paar Wochen zur Einsicht, dass es sehr wohl Anzeichen gab und sie diese nicht wahrhaben wollten. Bei manchen stellt sich aber auch eine grosse Entlastung ein. Häufig sind es widersprüchliche Gefühle: Trauer oder Wut, aber auch Erleichterung. Wir versuchen, in Gesprächen herauszufinden, wie eine neue Stelle aussehen könnte. Was man fortführen möchte,

«Man sollte sich in den Firmen viel mehr darauf konzentrieren, was die Leute können und nicht auf ihre Defizite.»

denn es war ja nie alles nur schlecht, und was man nicht mehr erleben will.

Welche Rolle spielt die Art und Weise, wie die Kündigung ausgesprochen wird?

Toni Nadig: Wenn der Betroffene die Kündigung nachvollziehen kann, ist das eine gute Voraussetzung, um nach vorne zu schauen und sich neu zu orientieren. Wenn aber einem langjährigen Mitarbeiter von seinem neuen Vorgesetzten gesagt wird, dass er nicht mehr gebraucht werde, wenn er sich auf einer persönlichen Ebene angegriffen fühlt und weder Wertschätzung noch Dank für die geleistete Arbeit erfährt, führt das oft zu unproduktiven Gefühlen wie Wut oder sogar Rachefantasien. Das kann so weit gehen, dass die Betroffenen ihren ehemaligen Arbeitgeber verklagen wollen und sich endlos lange in rückwärts gerichteten juristischen Scharmützeln verlieren.

Welches sind häufige Kündigungsgründe?

Toni Nadig: Wir schätzen, dass es bei 80 Prozent aller Kündigungen um zwischenmenschliche Dinge geht. Werte, Erwartungen und Vorstellungen stimmen nicht mehr überein und so kommt es zur Trennung. Die Begründung lautet dann häufig einfach Umstrukturierung.

Eine RAV-Beraterin hat kürzlich gegenüber Context gesagt, dass momentan auffällig viele ältere Mitarbeitende auf rücksichtslose Weise entlassen werden. Wie sehen Sie das?

Brigitte Reemts Flum: Ich bin seit über zehn Jahren in der Beratung tätig, und ich stelle schon auch eine neue Art von Unverfrorenheit bei einigen Unternehmen fest. Da wird einem 59-Jährigen gekün-

digt, der über 30 Jahre lang in dem Betrieb tätig war, dazu bekommt er drei Monate Outplacement-Beratung und dafür soll er dann auch noch dankbar sein. Das hat es früher viel seltener gegeben. Man suchte mehr nach Lösungen, entliess die Mitarbeitenden in die Frührentenversicherung und gewährte Überbrückungsrenten.

Toni Nadig: Andererseits dürfen wir die Fakten nicht vergessen: Die Erwerbsquote der über 50-Jährigen ist in keinem westeuropäischen Land so hoch wie in der Schweiz. Und die Arbeitslosenzahlen sind in dieser Altersgruppe deutlich niedriger als bei den Jungen.

Wie lange dauert es im Schnitt, bis jemand wieder eine Stelle findet?

Toni Nadig: Die durchschnittliche Stellensuche dauert gut fünf Monate, aber ab dem 45. Altersjahr rechnen wir mit je einem zusätzlichen Monat pro weitere fünf Jahre.

Brigitte Reemts Flum: Die Suche hängt ja noch von vielen weiteren Fakto-

ren ab. Beispielsweise von der psychischen und körperlichen Gesundheit, von der familiären Situation, ob jemand bereit ist, Kompromisse zu machen oder stur an unrealistischen Vorstellung bezüglich seiner nächsten Stelle festhält.

Auf dem Arbeitsmarkt sind zurzeit drei Generationen vertreten: die um 1950 respektive um 1970 Geborenen sowie die Intergeneration. Was bedeutet das?

Brigitte Reemts Flum: Grundsätzlich ist das eine grosse Chance. Diese drei Generationen verfügen über sehr unterschiedliche Profile und können oder könnten sich an ihrem Arbeitsplatz in idealer Weise ergänzen. Bei der Neuorientierung führt diese Situation auch nur insofern zu Frustrationen, als sich ältere Stellenbewerber auf Inserate bewerben, auf die sich genauso gut auch 30-Jährige melden können. Leider tun das viele Ältere. Vielmehr aber sollten sie sich auf Stellen konzentrieren, wo sie sich durch Kompetenzen und Erfahrung von jüngeren Bewerbern abheben.

Nadig: Meine Tochter ist 30 Jahre jünger als ich. Von der Ausbildung her bringt

sie die gleichen Voraussetzungen mit wie ich, und trotzdem sind wir auf dem Arbeitsmarkt nicht auswechselbar. Sie kann nicht das gleiche wie ich. Sie verfügt über das aktuelle theoretische Wissen, Praxis und Erfahrung hat sie aber noch wenig. Bei mir ist es genau umgekehrt.

Bei Stellenverlust wird oft deutlich, dass die Ausbildung veraltet ist. Welche Art von Weiterbildungen machen noch Sinn?

Toni Nadig: Ab einem gewissen Alter sind grundlegende Ausbildungen nicht mehr sinnvoll. Wenn jemand mit 50 noch einen Bachelor-Abschluss macht, befindet er sich nicht nur zwei Jahre lang ausserhalb des Arbeitsmarktes, sondern ist mit seinem Abschluss nicht weiter als Hunderte von 25-Jährigen. Viel mehr bringt es, wenn man fehlendes Wissen gezielt erwirbt, sei das in Kursen, mit Büchern oder von Kollegen.

Viele Arbeitgeber sehen bei älteren Arbeitnehmern nur deren Defizite. Was halten Sie von dieser Wahrnehmung?

Brigitte Reemts Flum: Ich denke, man sollte sich in den Unternehmen vermehrt darauf konzentrieren, was die Leute kön-

nen und nicht auf ihre Defizite. Ältere Menschen verfügen über andere Fähigkeiten als junge: Erfahrung, Routine, strategisches Denken, Netzwerke. Die defizitorientierte Wahrnehmung ist nicht angemessen.

Gibt es Beispiele von Firmen, die es besser machen?

Toni Nadig: So generell kann man das nicht sagen. Es ist immer von einzelnen Personen abhängig. Es gibt Führungskräfte, welche ganz bewusst altersgemischte Teams fördern.

Brigitte Reemts Flum: Es kommt mir manchmal vor wie bei der Diskussion um mehr Frauen in Führungspositionen. Es wird immer erst mal lange darüber geredet, bevor etwas passiert.

In wenigen Jahren wird jeder dritte Arbeitnehmende über 50 Jahre alt sein. Was bedeutet das für die Unternehmen?

Brigitte Reemts Flum: In absehbarer Zeit wird es der Wirtschaft nicht mehr gelingen, die heute so begehrten 30-jährigen, hervorragend ausgebildeten, mehrsprachigen und praxiserprobten Bewerber zu rekrutieren. Zum einen wird das

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz

Die Fachhochschule Nordwestschweiz eröffnet Perspektiven.

- Hochschule für Angewandte Psychologie
- Pädagogische Hochschule
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik
- Hochschule für Soziale Arbeit
- Hochschule für Gestaltung und Kunst
- Hochschule für Technik
- Hochschule für Life Sciences
- Hochschule für Wirtschaft
- Musikhochschulen

www.fhnw.ch

Büro für Kommunikationsdesign FHNW

der Fall sein wegen der demografischen Entwicklung, aber auch, weil der Arbeitsmarkt global geworden ist. Der Arbeitsmarkt Schweiz ist nicht mehr so attraktiv. Diese Umstände werden fast zwangsläufig zu einem Umdenken bezüglich der älteren Mitarbeitenden führen.

werde dann schon etwas dabei heraus-schauen. Ich sagte ihm, dass er genau dies nicht machen sollte, weil mit dieser Methode die Absagen vorprogrammiert sind. **Gibt es Suchstrategien, die für Ältere eher geeignet sind als für Jüngere?**

Brigitte Reemts Flum: Wir empfehlen,

«Die Umstände werden fast zwangsläufig zu einem Umdenken bezüglich der älteren Mitarbeitenden führen.»

Welches sind günstige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Stellensuche?

Toni Nadig: Eine wichtige Voraussetzung ist, dass jemand den Schock über die Kündigung verdaut und den Groll gegen seinen früheren Arbeitgeber abgelegt hat, und dass sein Selbstbewusstsein wieder einigermaßen intakt ist. Dann soll er sich mit der Frage befassen, was er kann und was er will. Wenn das geklärt ist, muss er sich gezielt auf die Suche machen.

Brigitte Reemts Flum: Einer meiner Klienten meinte kürzlich, er verschicke jetzt einfach mal ein paar Dutzend Bewerbungen, bei der einen oder anderen

sich ganz gezielt zu bewerben, also nicht als einer von Dutzenden von Bewerbern auf eine im Stellenanzeiger ausgeschriebene Stelle zu reagieren, sondern dass man sich überlegt, wo man mit seinem Know-how gebraucht werden könnte. Man versucht dann über sein bestehendes Netzwerk möglichst viele Informationen über diese Firma zu bekommen, oder man knüpft zu diesem Zweck neue Kontakte. Viele Klienten sagen, sie hätten überhaupt kein Netzwerk. Und telefonieren wollten sie sowieso niemandem. Aber da muss man halt manchmal über seinen eigenen Schatten springen.

Was ist wichtig in der Phase der Stellensuche?

Toni Nadig: Dass man gut zu sich selber schaut. Wenn man Unterstützung durch den Partner oder die Partnerin hat, umso besser. Man soll neben der Stellensuche sich ganz bewusst auch Zeit nehmen, um sich Gutes tun.

Welches sind positive Aspekte, welche eine Phase der Neuorientierung mit sich bringen?

Brigitte Reemts Flum: Wir pflegen ja mit manchen Klienten auch noch Kontakt, wenn sie schon wieder eine Stelle gefunden haben. Sie sagen dann beispielsweise, dass es ihnen heute viel besser geht. Sie seien rückblickend dankbar für das, was ihnen passierte, obwohl sie es damals als Katastrophe empfunden hatten. Sie geben an, dass sie während der Neuorientierung viel über sich selber gelernt haben und heute gelassener sind.

Therese Jäggi ist Context-Redaktorin.
therese.jaeggi@kvschweiz.ch

Marion Nitsch ist Fotografin in Zürich.
mail@nitsch.ch



Die Schweizer Bildungsinstitution.
Effizient. Sicher. Individuell.

AARAU
BADEN
BASEL
BERN
CHUR
GENÈVE
LAUSANNE
LUGANO
LUZERN
ST. GALLEN
ZÜRICH

Besser richtig lernen!

www.akad.ch

Höhere Fachschulen

Fachhochschulen

Berufsmaturität

Gymnasiale Maturität

Passerelle

Zugang zu Hochschulen

Banken

Versicherungen

Rechnungswesen

Treuhand

Handelsschule und KV

Informatik

Organisation

Marketing

Kommunikation

Verkauf

HR Management

Kader, Leadership

Management

Sprachen und Kultur

Berufliche Weiterbildung

Allgemeinbildung