

Kompetenz- und Wertewandel bei älteren Arbeitnehmern

Der schweizerische Arbeitsmarkt 50+

Im Durchschnitt sind die Erwerbstätigen der Schweiz 49 Jahre alt. Dennoch ist für Über-50-Jährige die Stellensuche ein hartes Brot. Sie sind gefordert, den Bedarf des zukünftigen Arbeitgebers zu recherchieren und den Bezug zum eigenen Profil herzustellen. Ebenso sind die Unternehmen gut beraten, bei der Rekrutierung Erfahrungswissen, Nachhaltigkeit und langfristiges Denken höher zu bewerten. Denn ihre Kunden werden auch nicht jünger. Von Brigitte Reemts* und Toni Nadig**

Ein Fünfzigjähriger, der sich einer Neuorientierung gegenüber sieht, ist zunächst mit einer ganzen Reihe von Vorurteilen konfrontiert. Einerseits ist da die Umgebung, die jede Menge Geschichten kennt: von HR-Verantwortlichen, die die Bewerbungen Älterer nicht einmal prüfen, von Personalberatern, für die «über 50» schlicht kein Geschäftsmodell mehr ist und von Pensionskassenbeiträgen, die kein Arbeitgeber zu zahlen bereit ist. Hinzu kommen die eigenen Zweifel und Vorurteile: Die letzte Weiterbildung ist schon Jahre her, die eigene Stressresistenz hat eher abgenommen. Und bezieht man nicht einen gewissen Teil seines Status und Salärs vor allem aufgrund eines Anciennitätsprinzips, welches sich nicht auf einen neuen Arbeitgeber übertragen lässt?

Diesen Vorurteilen stehen einige Fakten des schweizerischen Arbeitsmarktes gegenüber: So sind in der Schweiz 79 Prozent der Über-50-Jährigen berufstätig, eine im europäischen Vergleich herausragende Quote. Die Arbeitslosigkeit ist bei älteren Arbeitnehmern deutlich tiefer als bei den Berufseinsteigern: In der Altersgruppe 50–54 Jahre beträgt sie aktuell 2,5 Prozent, in der Altersgruppe 55–59 Jahre ebenfalls nur 2,5 Prozent und in der Altersgruppe über



Bild: Bildagentur online

Sind sich ältere Arbeitnehmer ihrer speziellen Stärken bewusst, befinden sie sich selten in direkter Konkurrenz mit Jüngeren.

60 Jahre 3,4 Prozent. Letzterer Wert ist tiefer als die Arbeitslosigkeit in den Altersklassen 20–24 Jahre (3,8 %) und ungefähr gleich gross wie in der Altersklasse 25–29 Jahre (alle Zahlen September 2011).

Schweizer Arbeitnehmer werden älter

Hinzu kommt die demographische Entwicklung der Schweiz. Hier ist mit einer stetig steigenden Lebenserwartung, verbunden mit einer auf tiefem Niveau stagnierenden Geburtenrate, zu rechnen. Dies hat Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt: Das Durchschnittsalter aller Erwerbstätigen liegt heute bereits bei 49 Jahren, und die Altersgruppe der 50–65-Jährigen unter den Erwerbstätigen wächst beständig (aktuell: 31,3 %).

Der Arbeitsmarkt in der Schweiz braucht den Arbeitnehmer über 50 Jahre also offensichtlich und zunehmend. Von daher ist es weder für jeden Einzelnen noch für Unternehmen eine sinnvolle Option, ältere Arbeitnehmer zu ignorieren oder gar zu diskriminieren. Auch entspricht die defizit-orientierte Betrachtung des Alters auf dem Arbeitsmarkt nicht der Realität unserer Wissensgesellschaft. Die Projektion «Alter = Abbau» geht von einem Leistungsbegriff aus, der nicht mehr zeitgemäss ist. Der Wandel unserer Gesellschaft von einer Agrar- über eine Industrie- hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat zur Folge, dass Arbeitsfähigkeit weniger mit körperlicher Leistung zu tun hat. Heute arbeiten bereits 73,6 Prozent aller Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor, 1970 waren es gerade mal 45,3 Prozent. Heute zählt für Arbeitnehmer aller Altersgruppen primär der differenzierte Einsatz von Erfahrung und kognitiven Kompetenzen.

Profilverschiebungen im Alter

Ältere Arbeitnehmende haben andere, aber nicht weniger wertvolle Fähigkeiten als jüngere. Das Werte-, Kompetenz- und Neigungsprofil wandelt sich im Laufe eines

Arbeitslebens. Arbeitgeber sollten sich bei der Stellenbesetzung dieser Profilverschiebungen bewusst werden, statt eine grundsätzliche Altersbarriere aufzubauen. Ebenso müssen ältere Stellensuchende ihre Talente und Kompetenzen formulieren können. Dazu gehört:

- Praxisorientiertes Problemlösungswissen, Wissen um das «wie», sei es in Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen oder auf Fallstricke in Projektleitungsaufgaben. Die Sensibilität für die Entstehung von Konflikten ist ausgeprägter.
- Kenntnis des Marktes, der Kunden und der Konkurrenz.
- Vertieftes Qualitätsbewusstsein, mehr Sinn für Nachhaltigkeit, aus Erfahrung besseres Setzen von Prioritäten.
- Tendenziell grössere Sozialkompetenz, ausgedrückt zum Beispiel in Menschenkenntnis, Verständnis für andere, Kommunikationsfähigkeiten auch mit unterschiedlichen Menschen, Konfliktfähigkeit.
- Grösseres soziales Kapital: Mit den Jahren kennt man die Branchenvertreter seines Faches, war viele Jahre lang in einem Berufsverband engagiert und hat an diversen Weiterbildungen teilgenommen.

Hinzu kommen Stärken, die mit der Reife des Alters und den damit einhergehenden Lebensumständen zu tun haben:

- Status und Geld, ganz allgemein Aufstiegs-wille, stehen nicht mehr im Vordergrund. Eine Stelle wird weniger nach Karrieregesichtspunkten beurteilt, sondern mehr nach Kriterien wie Work-Life-Balance, Wertschätzung, interessante Arbeit, gutes Team, fairer Chef.
- Loyal gegenüber dem Arbeitgeber und oftmals länger einsetzbar und planbar.
- Bewusster Umgang mit den eigenen Ressourcen, weniger Ausfälle.

Ist man sich dieser speziellen Stärken bewusst, dann befindet man sich selten in direkter Konkurrenz mit Jüngeren. Bewirbt sich ein älterer Arbeitnehmer um eine An-



*Brigitte Reemts Flum ist Philosophin (FU Berlin) mit erfolgreicher Karriere in Führungspositionen in der Versicherungsbranche. In der

Outplacement-Beratung war sie zuerst als Senior-Beraterin bei einem grossen, amerikanischen Unternehmen tätig, seit Anfang 2007 als Partnerin bei Dr. Nadig + Partner AG, siehe Buchhinweis auf S. 81.

reemts@outplacement.ch



**Toni Nadig, Dr., ist Psychologe. Er war u.a. Personalleiter bei einer grossen, schweizerischen Versicherung, führte eine

Assessment-Firma und war Geschäftsführer der Zürcher Niederlassung des Unternehmens DBM. 2005 hat er sich mit der Dr. Nadig + Partner AG selbstständig gemacht.

nadig@outplacement.ch

stellung, die ein Dreissigjähriger ebenso anspricht, dann bewirbt er sich in aller Regel nicht seinem wirklichen Profil entsprechend und wird mit gutem Grund vom zuständigen HR-Verantwortlichen eine Absage erhalten. Das bedeutet, dass sich Arbeitnehmer eigentlich jeden Alters ständig, aber insbesondere im Rahmen einer beruflichen Neuorientierung damit auseinandersetzen müssen, worin ihre für den Markt attraktiven Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen bestehen. Diese sind aktiv in einen Match zu einem ihn interessierenden Unternehmen zu bringen. Sehr selten finden Arbeitnehmer dieser Altersgruppe ihren neuen Job durch ein mehr oder minder abwartendes Verhalten auf dem offenen Stellenmarkt. Vielmehr müssen sie möglichst genau den Bedarf eines zukünftigen Arbeitgebers recherchieren und den Bezug zum eigenen Profil herstellen.

Altersdiversität als HR-Aufgaben

Auf der anderen Seite sind auch Unternehmen und HR-Verantwortliche immer mehr

Rund 79 Prozent der Schweizer Bevölkerungsgruppe der Über-50-Jährigen (bis zur Pensionierung) gehen einer bezahlten Arbeit nach, eine im europäischen Vergleich herausragende Quote.

aufgefordert, aktiv und planmässig «Altersdiversität» im Unternehmen zu gestalten.

Damit ist weit mehr gemeint, als nur Kurse für die Pensionsvorbereitung anzubieten. Es beginnt beispielsweise bereits mit der genauen Kenntnis der Altersstrukturen der Mitarbeitenden oder auch der altersspezifischen Aufbereitung von Kennzahlen wie etwa besuchte Weiterbildungstage pro Mitarbeiter. Ein konkretes Anliegen könnte sein, alternde Belegschaft dabei zu unterstützen, fit und leistungsfähig zu bleiben. In der Umsetzung von Projekten ergeben sich, ähnlich wie in der Genderfrage, umfassende Handlungsfelder wie zum Beispiel Gesundheitsmanagement, Karrieremanagement, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement.

Diese Themen auf die Agenda zu setzen, lohnt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Denn kein Unternehmen kann sich eine grosse Anzahl innerlich gekündigter und nur auf die Rente wartender Arbeitnehmer finanziell leisten. Dann macht es auch Sinn, ältere Arbeitnehmer gezielt für Aufgaben einzusetzen bzw. neu zu rekrutieren, wo sie aufgrund der oben genannten Stärken einfach die besseren Kandidaten sind. Der differenzierte Einsatz solcher Arbeitnehmer setzt aber voraus, dass gemeinsam mit den Linienverantwortlichen überhaupt ein wirklich den Anforderungen des Jobs entsprechendes Profil erstellt wird. Bei sich schnell entwickelnden Unternehmenszweigen oder Aufgaben mit hoher Innovationskraft braucht es häufig den Hochschulabsolventen mit modernstem Wissen, der in flachen Hierarchien interdisziplinär und international vernetzt funktioniert. Aber ebenso gibt es in den meisten Unternehmen Bereiche oder Aufgaben, in denen weniger Innovation und Aktualität im Vordergrund stehen, sondern eher Erfahrungswissen, Nachhaltigkeit, Qualität der Entscheidungen, längerfristiges Den-

ken. Da kann ein 55-Jähriger mit Markt- und Branchenkenntnis, der sicher noch 10 Jahre in der Unternehmung verbleiben wird, mehr bieten.

Auch sollte bei der Bestimmung von Anforderungsprofilen zunehmend eine Analyse des eigenen Kundenmarktes mit berücksichtigt werden. Nicht nur das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen steigt unaufhörlich. In vielen

Branchen altern die Kunden analog zur Belegschaft. Daher sind Produktentwicklung, Beratung und Verkauf sich verändernden Bedürfnissen anzupassen. Etliche Unternehmen setzen diese Erkenntnis bereits um, so z.B. die Basler Kantonalbank, die seit 1997 eine Seniorenberatung führt oder auch die Swisscom, die auf ihrer Homepage ein separates Menü für die Generation 50+ führt.

Executive MBA in English

international part-time business focused

Our Executive MBA is not just about acquiring business knowledge and techniques; we build the people skills, leadership, cross-cultural and team working competencies that are needed for senior managers.

Executive MBA (UAS*)

- with focus on International Marketing
- with focus on Applied International Management and Affairs

Certificate of Advanced Studies CAS (UAS*)

- with focus on International Marketing
- with focus on Applied International Management and Affairs
- with focus on International Management
- with focus on General Management

Doctorate of Business Administration

issued by the University of Gloucestershire Business School, UK

*Kalaidos is a state approved University of Applied Sciences

For more information please contact our team.

www.kalaidos-fh.ch

Our Partner University:
UNIVERSITY OF GLOUCESTERSHIRE
at Cheltenham and Gloucester



Kalaidos University of Applied Sciences Switzerland

The University for Professionals.