

INTERVIEW

«In einer Rezession sind ältere Angestellte die Ersten, die wieder entlassen werden»

Mit seiner Firma «promove TM» hat sich Michael Kres auf die Vermittlung von älteren Arbeitnehmer/innen spezialisiert. Das neue Buch «Die zweite Karriere» fasst die bisherigen Erfahrungen zusammen.

Interview: Roland Schaller; Bilder: Dick Vredenburg

Context: Zur Zeit rollt gerade eine Entlassungswelle über die Schweiz. Sind Sie darüber glücklich?

Michael Kres: Sicher nicht. Entlassungen sind immer ein einschneidendes Erlebnis für die Betroffenen.

Aber Sie profitieren doch davon?

Nein, bis jetzt jedenfalls noch nicht.

Die aktuelle Situation haben Sie aber in ihrem neuen Buch «Die zweite Karriere» nicht vorausgesehen?

Wir haben eine Befragung bei rund 50 Personalverantwortlichen und Geschäftsführern durchgeführt. Sie zeigt zwar, dass sich die Situation für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer deutlich verbessert hat. Dennoch bleibe ich skeptisch. Die Situation für ältere Angestellte ist in der Hochkonjunktur besser geworden. In einer Rezession sind sie aber die Ersten, die wieder entlassen werden.

Also stimmt ihre Umfrage nicht?

Ich bin mir bewusst, dass unsere Befragung ein etwas geschöntes Bild zeigt. Personalchefs reagieren anders als die Chefs der Linie. Und Linienchefs sind immer noch sehr zurückhaltend, wenn es um die Anstellung von älteren Arbeitnehmern geht.

Wie erklären Sie sich diese Zurückhaltung?

Ältere Leute kann man nicht mehr so gut formen wie jüngere. Sie lassen sich auch nicht mehr so sehr stressen. Während junge Leute einfach drauflos rennen, analysieren ältere Angestellte zuerst die Situation und überlegen sich, wo ihr Einsatz am meisten Sinn macht. Das wird ihnen vielfach als Trägheit angekreidet. Und dann kommt natürlich das Problem des Lohnes hinzu. Man nimmt einem älteren Arbeitnehmer nicht ab, dass er bereit ist, zu einem tieferen Lohn als vorher wieder einzusteigen. Viele Chefs befürchten, dass er das nur macht, weil er an seinem Sessel rütteln will.

Müssen ältere Arbeitnehmer mit einem tieferen Lohn wieder einsteigen?

Pauschal kann ich das nicht beantworten. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen, was den Lohn anbelangt, flexibler sein als Jüngere. Vielfach können sie das auch. Es sind ja gerade die jungen Leute, die beispielsweise eine Familie gründen und deshalb auf einen guten Lohn angewiesen sind. Ältere demgegenüber haben teure Investitionen schon hinter sich.

Müssen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer jede Arbeit annehmen, wenn sie wieder einsteigen wollen?

Nein, im Gegenteil: Ältere Arbeitnehmer werden nur eingestellt, wenn sie voll und ganz auf das Jobprofil passen. Ich rede jetzt von qualifizierten Leuten. Bei Unqualifizierten wird eher versucht, ihnen eine Arbeit zu geben, die sonst niemand machen will. Wir unterstützen das aber nicht.

Was bezeichnet der Begriff «zweite Karriere» genau?

Für mich ist eine zweite Karriere das bewusste Ausbrechen aus einer bestehenden Karriere. Ausserdem muss damit ein nachhaltiger Wechsel verbunden sein. Wobei mir das Wort «zweite» gar nicht so gefällt. Es gibt auch eine dritte oder eine vierte Karriere oder sogar eine Portfolio-Karriere.

Wer macht eine zweite Karriere?

Primär Leute, die an sich glauben.

Das tönt schön, Sie vermitteln aber doch vor allem gut ausgebildete Arbeitnehmer oder Kaderleute.

Das stimmt so nicht. Bei uns können alle mitmachen, die wissen, was sie wollen und die an sich glauben. Das ist ja genau das Problem bei den meisten Modellen, die von Firmen entwickelt wurden. Sie beschränken sich auf Kader oder gar Topkader. Sie demokratisieren ihre Modelle nicht und schliessen 95 Prozent der Belegschaft zum vorneherein aus. Normale Angestellte gehen in die Frühpension. Nur Kader werden in ein anderes Modell eingebunden.

Sie haben als neues Modell einen Arbeitskräftepool eingeführt. Was muss man sich darunter vorstellen?

Für die Schweiz ist das neu. In Holland und in Deutschland gibt es Arbeitskräftepools schon seit längerem. Unsere Idee: Wir haben immer mehr ältere Leute, die sich nicht mehr 150 Prozent für eine Firma engagieren wollen oder können. Diese Leute haben freie Kapazitäten. Hier springt unser Netzwerk ein. Wir vermitteln Leute zwischen

verschiedenen Unternehmen, die diese freien Kapazitäten nutzen können. Ein Drittel der Leute im Netzwerk ist selbstständig. Zwei Drittel der Leute sind in ihren bestehenden Stellen nicht ausgelastet.

Ist das nicht eine moderne Form von Arbeit auf Abruf?

Nein, die Leute sind ja von einem Unternehmen angestellt. Sie sind aber nicht ausgelastet. Statt dass sie untätig herumsitzen und sich überflüssig vorkommen, vermitteln wir ihnen einen Job in einem Projekt. Das nützt dem Arbeitnehmer, der so neue Erfahrungen machen kann, und es nützt der Firma, die für ihn Geld erhält.

Wie viele Leute machen im Netzwerk mit?

Wir haben etwa 800 Netzwerkpartner, aber natürlich sind nicht alle aktiv. Wir könnten mehr Projekte vermitteln als wir es effektiv tun.

Und das sind alles ältere Leute?

Zu Beginn schon. Wir haben allerdings die Erfahrung gemacht, dass eine zweite Karriere nicht unbedingt altersabhängig ist. Gerade in sehr schnelllebigen Branchen wie der Telecom- oder der IT-Branche sind sie bereits mit 35 Jahren in einer zweiten Karriere. Das Durchschnittsalter in unserem Netzwerk sinkt.

Wie sind sie eigentlich auf diese Idee gekommen?

Früher arbeitete ich als Marketingleiter beim Flugsicherungsunternehmen Swisscontrol, heute Skyguide. Weil etwa aber Flugverkehrsleiter einen sehr anstrengenden Job haben, schickt man die Leute mit 52 in Pension. Sie sind zwar materiell gut abgesichert, aber vielen ist das nicht genug. Auch die Firma hat Probleme damit. Es ist sehr schwierig, junge Flugverkehrsleiter anzuwerben, weil der Job wenig Perspektiven bietet. Wir haben deshalb nach Lösungen gesucht und daraus ist die Idee des Netzwerkes entstanden. Zuerst interessierten sich der Flughafen und die Airlines für die Swisscontrol-Leute. Danach kamen auch Software-Unternehmen, die für die Flugsicherung Programme schrieben und so weiter.

Beim Lesen ihres neuen Buches sind mir Ausdrücke wie «Jugendwahn» oder «jugendlicher Exhibitionismus» aufgefallen. Wie kommt ein 33-jähriger HSG-Absolvent dazu, sich für ältere Arbeitnehmer einzusetzen?

Ich habe nichts gegen junge Leute. Ich finde aber, dass die grundsätzlichen Prinzipien, wie man mit Leuten umgeht, wieder etwas mehr Gewicht erhalten sollten. Gerade die IT-Branche ist extrem schnelllebig und extrem jugendfixiert. Junge Angestellte erhalten dort zum Teil exorbitante Löhne. Sie rennen von Projekt zu Projekt, passen ihren Lebensstil dementsprechend an und mit 35 sind sie ausgebrannt. Ältere Angestellte lassen sich nicht

mehr so leicht von irgendwelchen Blasen verlocken. Sie haben ein Profil und eine Persönlichkeit. Sie prägen damit ein Unternehmen oft nachhaltiger als junge Leute. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geben, Junge demgegenüber haben eher die Tendenz zu nehmen.

Mit ihrem Modell wollen Sie die Angestellten auch arbeitsmarktfähig halten. Machen Unternehmen diesbezüglich zu wenig?

Sie machen mehr, als man gemeinhin annimmt. Viele Firmen machen das allerdings nicht systematisch. Gerade in bezug auf eine älter werdende Belegschaft müsste ein Instrumentarium geschaffen werden, das diese Leute arbeitsmarktfähig hält. Das fehlt heute noch.

Box:

«Die zweite Karriere»

Anfangs September erscheint das Buch «Die zweite Karriere». Es fasst die Erfahrungen zusammen, die Michael Kres und seine frühere Mitarbeiterin Barbara Jakob in den letzten drei Jahren gemacht haben. Das Buch enthält viele Fallbeispiele von «Zweitkarrieristen» sowie Tipps für ältere Arbeitnehmer/innen.

Buch: Barbara Jakob, Michael Kres: Die zweite Karriere. Karriereplanung für die zweite Lebenshälfte. Orell Füssli Verlag 2001, 39 Franken.

Michael Kres ist 33 Jahre alt, verheiratet und wohnt in Lausanne. Vor drei Jahren gründete er mit einem Studienkollegen zusammen die Firma «promove TM». Das junge Unternehmen beschäftigt heute sechs Leute. Die Unternehmung versteht sich als Plattform für Zweitkarrieristen, wo zum einen Stellen und Mandate angeboten für Individuen angeboten werden, zum anderen Firmen in der Gestaltung altersgerechter Arbeitsmodelle beraten werden.

Infos: www.promoveTM.ch