

Firmen und Stellensuchende – unterschiedliche Erwartungen

Ob jemand fit ist für den Arbeitsmarkt, hat nichts mit seinem Alter zu tun. Aufgrund dieser Erkenntnis unterstützen Michael Kres und sein Promove-Team vorwiegend Leute aus der Generation 50+. Das ist durchaus nicht so paradox, wie es auf den ersten Blick tönt, dies beweisen zahlreiche Erfolge.

Dass der 37-jährige HSG-Absolvent Michael Kres überhaupt mit der Problematik rund um Alter und Arbeit in Kontakt kam, hat keinen theoretisch-statistischen, sondern einen unmittelbar persönlichen Hintergrund: «Als mein Onkel mit 58 Jahren seine Stelle verlor, erlebte ich, wie Menschen in seiner Situation in der Luft hängen, weil es für sie keinerlei Auffangstrukturen gab», erklärt Michael Kres. Dem wollte er zusammen mit einem Studienkollegen abhelfen. 1998 gründeten die beiden Partner ein Unternehmen mit dem Ziel, eine Jobplattform für die Generation 50+ aufzubauen. Sie lancierten eine aufwändige Umfrage bei Unternehmen, führten innert kurzer Zeit 2500 Interviews mit betroffenen Arbeitnehmenden und kamen auch zu grosser Medienpräsenz.

Nur: Konkret passiert ist praktisch nichts. Kres und seinem damaligen Partner erging es also ähnlich wie vielen Älteren auf Stellensuche: Sie wirbelten und waren aktiv – ohne entsprechenden Erfolg. Als Reaktion darauf warf Kres weder die Flinte ins Korn, noch verschanzte er sich trotziger hinter wohlfeilen Schuldzuweisungen. Er fragte sich vielmehr, was denn die Ursache des mangelnden Echos sein könnte. An der Aktualität konnte es auf jeden Fall nicht liegen, denn das Thema kam damals gerade so richtig auf die Traktandenliste und somit auch in die Schlagzeilen.

Inzwischen ist Kres überzeugt, die Ursache zu kennen: «Wir haben herausgefunden, dass die Erwartungshaltungen der Stellensuchenden und der Unternehmen überhaupt nicht übereinstimmen. Die Betroffenen wollten sich vor allem mit ihrer Erfahrung und ihrem Können profilieren. Für sie stand das im Vordergrund, was sie wollen – und nicht das, was die Unternehmen brauchen», erklärt Kres. Dieses Missverhältnis zwischen den Erwartungen der beiden Gruppen versuchte Kres auszuräumen, indem er zusammen mit Daniel Held, Partner bei der Informatikfirma Qualintra SA, und Jérôme Rossier, seines Zeichens Professor für Statistik und Psychologie an der Universität Lausanne, eine andere Definition von Arbeitsmarktfähigkeit erarbeitete. Diese geht davon aus, dass

- die Beschäftigungssituation für die Unternehmen immer weniger planbar wird und es daher
- keine Arbeitsplatzgarantie mehr gibt.

Für die Arbeitnehmenden ihrerseits bedeutet das, dass

- die herkömmliche «Organisationskarriere» mit vorgegebenen Aufstiegsmechanismen innerhalb eines Unternehmens ihre Bedeutung verliert zugunsten der
- Individualkarriere. Der Begriff sagt es schon:
- Die Verantwortung liegt zunehmend bei den einzelnen Arbeitnehmenden.



Ältere Stellensuchende haben oft verklärte Vorstellungen.

Diese Eigenverantwortung bei der Karriereplanung setzt wiederum voraus, dass sich der Einzelne aus jenem «Teufelskreis von Abhängigkeiten» befreien kann, den Leistungsdruck und Angst erzeugen. Für Michael Kres ist es dabei nicht entscheidend, ob jemand auf Stellensuche ist oder aktiv im Berufsleben steht, denn die Angst vor dem Verlust der Arbeit wirkt sich ähnlich negativ auf Motivation und Leistung aus wie der Frust bei der erfolglosen Stellensuche.

Ängste, wie sie heute weit verbreitet sind – nach dem kürzlich veröffentlichten «Sorgenbarometer» der Credit Suisse steht die Angst vor Arbeitslosigkeit in der Schweiz klar an erster Stelle –, sind allerdings eine denkbar schlechte Voraussetzung für eine offensive, eigenverantwortliche Karriereplanung. Die Enttäuschungen bei der Jobsuche untergraben das Vertrauen ins eigene Können und nagen am Selbstwertgefühl. Diese bittere Realität ist für Michael Kres aber kein Grund zur Resignation. Sie ist auch nur ein Teil der Erklärung dafür, dass ältere Arbeitnehmende den Weg zurück in die Arbeitswelt nicht finden. «Ein Konzept, das nur auf dem eigenen Können und Wollen aufbaut, entspricht dem heutigen Arbeitsmarkt nicht mehr. Dieser hält sich immer weniger an die überlieferten Regeln und Rollenvorstellungen», betont der Geschäftsführer der Promove TM, «denn neue Stellen entstehen heute nur noch selten aufgrund von Stellenplänen, die im voraus festgelegt worden sind. Ausschlaggebend ist, dass die Linie das Bedürfnis für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe oder für die Lösung eines konkreten Problems ausweisen kann. Erst wenn das der Fall

ist, wird das Budget gesprochen, der Job definiert und dann allenfalls auch ausgeschrieben. Diese bedürfnisorientierten oder projektgebundenen Stellen sind dann vielfach auch keine Dauerstellen mit Arbeitsplatzgarantie mehr.»

Konsequenz für die Stellensuchenden: Sie müssen den Nutzen, den sie mit ihrer Arbeitskraft in einer spezifischen Situation in das Unternehmen einbringen können, nicht nur kennen, sondern aktiv vermarkten. Zudem muss eine Standortbestimmung, die zu einer erfolgreichen Neuorientierung führen soll, dem Faktor Nutzen einen hohen Stellenwert einräumen. Michael Kres braucht zur Illustration das Bild der drei Wirkungskreise Können – Wollen – Nutzen, die sich gegenseitig überschneiden: «Wir konzentrieren uns auf das gemeinsame Feld der drei Kreise. Von hier aus geht der Fächer viel weiter auf, die Leute entdecken Chancen und Möglichkeiten, auf die sie sonst nie gekommen wären.»

Seit Promove diese Erkenntnis konsequent durchzieht, hat sie in ihrer Arbeit mit älteren Stellensuchenden Erfolg. ProPosition heisst die Methode zur Optimierung der Arbeitsmarktfähigkeit, die darauf aufbaut. Genf war 2001 der erste Kanton, der sie in seinen RAV eingesetzt hat. Inzwischen sind zahlreiche weitere Kantone dazugekommen, daneben haben mehrere tausend Einzelpersonen ihren «Employability-Check» mit ProPosition gemacht. Als Ergänzung dazu hat Promove einen «Karriere-Check» entwickelt. Er wird seit 2004 in Unternehmen eingesetzt, die ihre Mitarbeitenden auf bevorstehende Veränderungen vorbereiten oder ihnen einfach neue Karriereimpulse vermitteln wollen.

Ein neues Rollenverständnis müssten jedoch nicht nur die Stellensuchenden entwickeln, sondern auch die HR-Leute selbst, betont Michael Kres. Seine einschlägigen Erfahrungen sind nicht durchwegs positiv: «Es gibt nach wie vor HR-Abteilungen, die ihre Funktion als zentrale Eingangsstelle bei der Stellenbesetzung ausnützen und gerade für ältere Stellensuchende Hindernisse aufbauen, die sich sachlich nicht rechtfertigen lassen.» Als mögliche Gründe für dieses Verhalten lassen sich bei jüngeren HR-Verantwortlichen mangelnde Information über die reale Situation der Generation 50+ und deren Bedeutung im Unternehmen oder voraussetzender Gehorsam gegenüber vermuteten Erwartungen des Managements oder auch schlechte Positionssicherung vermuten.

Anders sieht es für Michael Kres aus, wenn die HR-Verantwortlichen ihre Aufgabe primär in der Beratung der Linie bei der Identifikation und Beschreibung der neuen Jobprofile sehen: «Das ist nach meiner Überzeugung ein zukunfts-trächtiges Verständnis der Rolle des HRM in der heutigen Arbeitswelt. Und die unmittelbare Nähe zur Linie führt dazu, dass der Nutzen fürs Unternehmen in den Vordergrund gerückt wird, während formalistische Hürden und Hindernisse ihre Bedeutung ganz automatisch verlieren.»

Peter Stöckling

Standortbestimmung – wissenschaftlich abgesichert

«Vermittlung von Fachkräften zwischen 45 und 65 Jahren für temporäre Einsätze, aber auch für Festanstellungen»: So wurde das Geschäftsziel der Promove TM im allerersten Artikel über das Unternehmen umschrieben. Es hat sich nach über sieben Jahren nicht grundlegend verändert, aber stark ausgeweitet. Aus dem Zwei-Mann-Team von damals ist inzwischen eine Firma mit 52 Beschäftigten (Durchschnittsalter 52 Jahre), sechs Niederlassungen in der Schweiz und Aktivitäten in Deutschland und Österreich geworden. Geschäftsführer ist Mitgründer Michael Kres (sein erster Partner ist nicht mehr im Unternehmen). Zielgruppe von Promove sind einerseits Unternehmen, die die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeiter optimieren möchten, andererseits Fach- und Führungskräfte oder Linienverantwortliche, die entweder auf Stellensuche sind oder sich ein Bild über ihre Arbeitsmarktfähigkeit machen möchten. Neben Standortbestimmungen, darauf aufbauenden Employability-Coachings und

professionell geführten Erfahrungsgruppen gehört auch die Beratung von Unternehmen rund um das Thema Employability zum Angebot.

Das Instrument für die Standortbestimmungen heisst ProPosition. Dazu gehört ein Bericht, der aufgrund eines ausführlichen Fragebogens über das Web generiert wird. Anschliessend wird der Bericht mit einem speziell geschulten Coach ausgewertet mit dem Ziel, einen konkreten Aktionsplan zu erarbeiten und umzusetzen. Dieser soll die Eigenverantwortung für die eigene Karriere stärken, das Bewusstsein für den eigenen Wert auf dem Arbeitsmarkt wecken, Ängste abbauen und bewusst interne wie externe Arbeitsmarktchancen erarbeiten. ProPosition ist von der Universität Lausanne validiert, wird laufend wissenschaftlich begleitet und weiterentwickelt. Die inzwischen rund 40 Coaches, die damit arbeiten, werden von einer eigenen Organisation zertifiziert.

Infos: www.promovetm.ch

Portfolio-Laufbahn nach der klassischen Karriere

Margrit H. Vogt aus Zug ist 59-jährig und ausgebildete Finanzfachfrau (Controller SIB/Betriebsökonomin KSZ). Mit gut 50 Jahren hat sie sich für eine typische Portfolio-Laufbahn entschieden: Neben einem Hauptpfeiler (Begleitung und Betreuung kleiner Unternehmen in Finanzfragen) bietet sie ihre Dienste auch grösseren Unternehmen an.

Frau Vogt, wie hat sich Ihr Erwerbsleben seit dem fünfzigsten Lebensjahr entwickelt?

Margrit H. Vogt: In einer Art, die ich nie erwartet hätte: Sehr abwechslungsreich, interessant, bereichernd – aber auch hektisch und fordernd. Unterm Strich auf jeden Fall positiv.

Welche Fähigkeiten können Sie bei diesen Tätigkeiten besonders einsetzen?

Selbständigkeit, Belastbarkeit und Vielseitigkeit. Neben meinen Erfahrungen sind für mich auch analytisches Denken und strukturiertes Vorgehen nützlich. Ich bin konstruktiv kritischer geworden, pragmatisch und weniger euphorisch – aber nach wie vor leistungsbereit und durchsetzungsfähig. Ich bin selbstkritischer, aber auch teamfähiger und toleranter. Es fällt mir auch leichter, Verantwortung wahrzunehmen.

Welche Vorteile sehen Sie heute bei einer Weiterbeschäftigung im Unternehmen?

Eine gewisse Kontinuität und den Erhalt von firmenspezifischem Fachwissen vor allem bei Dingen, die nirgends festgehalten sind. Als Nachteil sehe ich die Firmenblindheit, besonders wenn Innovation erwünscht und möglich ist.

Welches ist die allgemeine Einstellung des Unternehmens bezüglich Beschäftigung älterer Personen?

Ich habe unterschiedliche Aussagen kennen gelernt. Den einen war ich wegen der Rahmen-

bedingungen und Sozialnebenkosten zu teuer. Andere wiederum zollten mir Wertschätzung. In Akquisitionsgesprächen ist es auch schon zu ausbeuterischen Ansätzen gekommen.

Welche Vorteile für ein Unternehmen haben ältere Mitarbeitende nach Ihrer Meinung?

Vielfach bringen sie Erfahrungen mit. Sie haben auch ein unternehmerisches Denken, bei dem es nicht allein ums Geldverdienen geht, sondern auch noch um andere Werte. Weitere Faktoren sind die Integrität und die Identifikation mit der Aufgabe oder einem Arbeitgeber.

Welchen Rat geben Sie Unternehmen im Zusammenhang mit der Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden?

Dass sie ihnen gleich wie jüngeren begegnen. Es gibt keinen Grund für eine unterschiedliche Behandlung. Es ist wichtig, die höheren Lohnnebenkosten transparent aufzuzeigen und entsprechende Lohnkürzungen bei gleichen Anforderungen vorzunehmen. In meinen Augen eignen sich ältere Mitarbeitende oft besonders für die Assistenz oder Stellvertretung «schwacher» Vorgesetzter, da sie keine oder nur eine minimale Konkurrenz bedeuten.

Was haben Sie getan, dass Sie heute immer noch eine Arbeit haben, die Sie erfüllt?

Entscheidend ist eine positive Grundeinstellung. Wichtig sind auch Selbständigkeit und Selbstbewusstsein. Ich persönlich habe meine Eigenverantwortung wahrgenommen und soziale Einrichtungen wie die ALV nicht beansprucht. Nachdem ich realisiert habe, dass ich innerhalb nützlicher Frist keinen interessanten Job als CFO und Mitglied der Geschäftsleitung finden werde, habe ich mich nach reiflichem Abwägen entschlossen, als Selbständige mein Wissen und meine Erfahrungen Kleinstunter-

nehmen zu einem vernünftigen Preis zur Verfügung zu stellen. Meine heutige Tätigkeit, mehrheitlich bei KMU unter sieben Personen, besteht aus Beratung in den Aufgabenfeldern Treuhandbereich, Optimierung von Arbeitsabläufen, Administration, Schulung, Unterstützung bei ganzen Buchhaltungen oder im Personalbereich. Seit einem Jahr bin ich zusätzlich zu 50 Prozent fest als Assistentin des CFO in einem Produktionsbetrieb tätig.

Was kann ein Unternehmen gewinnen, wenn es ältere Mitarbeitende rekrutiert?

Das Unternehmen erhält treue Mitarbeitende mit breitem und tiefem Fachwissen, die sich belastbar und leistungsbereit zeigen. Es sind dies Mitarbeitende, die meistens Ruhe in ein Unternehmen bringen, da sie ihre Karriere hinter sich wissen, und dankbar sind, wenn sie eine interessante Aufgabe haben.

Was raten Sie älteren Mitarbeitenden, die ihren Platz im Unternehmen halten wollen? Wie sollen sie sich verhalten, und welche besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften sollten sie haben?

Sie sollten überzeugen – mit Fachwissen, Selbstvertrauen und sicherem Auftreten, aber nicht mit Selbstüberschätzung. Sie müssen zudem den Willen und die Bereitschaft mitbringen, ihr spezifisches Fachwissen an Jüngere weiterzugeben. Es hat keinen Sinn, aus Angst vor Arbeitsplatzverlust ein eigenes Reich aufzubauen oder zu zementieren. Flexibilität in beruflicher und finanzieller Hinsicht sind ebenfalls gefragt. Ich denke auch, dass Eigenschaften wie Toleranz, Teamfähigkeit, Integrität, Pflichtbewusstsein wichtig sind. Tatsache jedoch ist: Ohne selbst Verantwortung zu übernehmen geht es nicht.

Dieses Gespräch ist erschienen in der Zeitschrift «Soziale Sicherheit» (CHSS), die vom Bundesamt für Sozialversicherung herausgegeben wird. CHSS enthält in der neusten Ausgabe 6/2005 einen Schwerpunkt zum Thema «Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt». Info: Bundesamt für Sozialversicherung (BSV) T: 031 322 90 11, www.bsv.admin.ch