

«Wir müssen von der Idee der Standardbiografie wegkommen»



Der Arbeitsmarkt gibt für Menschen jenseits der 50 nicht mehr viel her. Um dies zu ändern, hat Elisabeth Michel-Alder das Silberfuchs-Netzwerk gegründet. Schuld an der Situation sei ein überholtes Bild vom Alter, sagt die Zürcher Unternehmensberaterin.



Conny Schmid



Markus Forte

ZUR PERSON

ELISABETH MICHEL-ALDER

ist selbstständige Unternehmensberaterin und Gründerin des Silberfuchs-Netzwerkes. Ihr eigenes Alter verschweigt sie: «Ab 55 wird man, auch bei sprudelnden Ideen, als im Sinkflug befindlich wahrgenommen und das wirkt geschäftsschädigend. Schreiben Sie das ruhig», erklärt sie. Infos zum Netzwerk: www.silberfuchs-netz.ch

Sie blicken auf langjährige Berufserfahrung zurück. Haben Sie selber schon zu spüren bekommen, dass man Sie langsam zum alten Eisen zählt?

Nein, darüber redet man allenfalls in Abwesenheit der Betroffenen. Meine Auftraggeber kommen auf Empfehlung, sind meist selber auch reiferen Alters. Der Standort im Lebenslauf ist ein verbindendes Element, das übrigens auch bei der Jobsuche wichtig ist. Ich rate Menschen über 50 immer, auf das Alter ihrer Kontaktperson in einer Firma zu achten. Wenn sie ungefähr aus der gleichen Dekade stammt, ist die Chance viel grösser, dass man überhaupt ernsthaft in Betracht gezogen wird. Menschen organisieren sich homogen, wir

sind gerne unter unseresgleichen. In meinem persönlichen Umfeld werde ich aber ab und zu gefragt, ob ich nicht langsam reduzieren möchte.

Das wird erwartet ab einem gewissen Alter?

Es wird erwartet, dass man sich in einer Standardbiografie bewegt. Das heisst: Ausbildung bis Mitte 20, Karriereleiter hoch bis vor 50 und irgendwann nach 60 kauft man sich ein SBB-GA oder renoviert das Häuschen im Wallis.

Und Sie haben darauf keine Lust?

Für mich ist Arbeit oft erfüllender als Ferien. Sie ist eine tolle Chance, um Selbstwirksamkeit zu erleben. Wieso

soll ich darauf verzichten? In vielen Köpfen herrscht noch ein Bild von älteren Menschen, das mit der Realität nichts mehr zu tun hat. Das Pensionsalter 65 stammt aus der Ära Bismarck im 19. Jahrhundert. Damals starben die Menschen durchschnittlich mit 58. Heute sind die meisten in diesem Alter aber noch voll leistungsfähig.

So gesehen müsste man die Grenze heute ja bei 90 ziehen.

Ich finde die Norweger haben da eine gute Lösung gefunden. Sie zählen vom durchschnittlichen Sterbealter 14 Jahre ab und legen dort das Pensionsalter fest. Mit der Lebenswartung steigt so automatisch auch das Pensionsalter.

Dafür finden Sie in der Schweiz vermutlich keine Mehrheiten.

Mir scheint vor allem wichtig, dass wir einmal von der Idee der Standardbiografie unserer Grosseltern wegkommen. Der Dreiklang Ausbildung - Erwerbsarbeit - Freiraum sollte in jedem Lebensabschnitt zur Norm werden, dann reicht der Pfuus bis über 70 hinaus und es gibt wenig aufgeschobene Wünsche. Es müsste möglich sein, auch nach 50 noch substanzielle Weiterbildungen zu machen, die neuen Schub geben und nochmals einen anderen Karriereschritt begründen.

Das Problem sind wohl die Arbeitgeber, die wenig Sinn darin sehen, in ältere Mitarbeitende zu investieren.

Nicht nur, Arbeitskräfte müssen es auch selber tun, und es braucht spezifische Angebote. Auch die Bildungsanbieter, die Wissenschaft, die Medien - alle müssen umdenken. Wir haben es hier mit einem kollektiven Lernprozess zu tun. Ich bin überzeugt: Je eher wir von einem fixen Biografiebild mit einem fixen Rentenalter wegkommen, desto mehr öffnet sich der Arbeitsmarkt für ältere Mitarbeiter.

Weshalb sollte ein Chef bei einer Stellenbesetzung denn einen über 50-jährigen Bewerber einem halb so alten Uniabgänger vorziehen? Was

sind die grossen, verkannten Vorteile älterer Arbeitnehmer?

Keine, per se. Vielfach wird ja die langjährige Berufserfahrung als Ressource angepriesen. Doch Erfahrung macht auch dumm. Ich kenne über 50-Jährige, denen ihre Erfahrung eher im Weg steht.

Inwiefern?

Wenn Sie einmal das Gefühl haben, Sie wissen alles, sind Sie eigentlich schon auf der schiefen Bahn. Dieser Begriff «Erfahrung» ist für mich ein riesiger Sack mit zunächst nichts drin. Man müsste schon belegen, welche Kompetenzen konkret gemeint sind. Viele Ältere haben auch das Gefühl, man müsse ihnen Respekt entgegenbringen, alleine wegen ihres Jahrgangs. Ich halte das für falsch. Anerkennung muss man sich verdienen, man muss etwas bieten -

«Wir entwickeln konkrete Projekte, zum Beispiel eine Alternative für die üblichen Standard-Pensionierungskurse.»

auch wenn man schon etwas älter ist. Auch deshalb wäre es so wichtig, mit 45 oder 50 nochmals eine Standortbestimmung zu machen und ganz genau zu schauen, was von dem Wissen und Können, das man mitbringt, aktuell überhaupt noch einen Wert hat.

Also sind die über 50-Jährigen selber schuld, wenn ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt sinken?

Nein, es liegt natürlich auch an den Vorurteilen der Umgebung. Zu Fluktuationen kommt es häufig bei Umstrukturierungen oder einem Chefwechsel. Bei Jobentscheiden spielt nie nur die Qualifikation eine Rolle. Ältere Mitarbeiter sind schwieriger zu belohnen und deshalb anspruchsvoller zu führen. Sowohl bei Beförderungen als auch beim Lohn ist irgendwann das Ende der Fahnen-



stange erreicht. Zudem können ältere Mitarbeiter gefährlicher sein für einen neuen Chef, vor allem, wenn er von aussen kommt und jünger ist. Die Alteingesessenen kennen den Betrieb, verfügen über interne Allianzen, sie können an seinem Stuhl sägen. Ältere nähren Statusangst. Diese minimiert ein Vorgesetzter, indem diese Mitarbeiter ausrangiert und jüngere, loyale einstellt, deren Denkweise er teilt oder die er sogar von früher kennt.

Vor acht Jahren haben Sie das Silberfuchs-Netzwerk gegründet, ein Netzwerk von Arbeitgebern, die sich mit dem Thema ältere Mitarbeiter auseinandersetzen. Was machen Sie konkret?

Es ist primär ein kompetenzfördernder Austausch unter Interessierten und Engagierten. Wir treffen uns etwa sechs Mal pro Jahr und beleuchten einzelne Aspekte des Themas 50plus in der Arbeitswelt. Daneben haben wir konkrete Projekte entwickelt, zum Beispiel eine Alternative für die bekannten Standard-Pensionierungskurse, die vielerorts angeboten werden. Die bestehenden Kurse gehen meiner Meinung nach grösstenteils an den aktuellen Bedürfnissen vorbei. Sie orientieren sich oft noch am traditionellen Familien-Ernährermodell und bieten dann Kurseinheiten an zur Problematik der Hausfrau, die plötzlich den ganzen Tag einen gelangweilten Ehemann um sich herum hat. Das ist vorbei, viele leben allein und ein Grossteil ist erwerbstätig. Wir haben ein Angebot entwickelt mit einzeln buchbaren Modulen, zum Beispiel zu Auswanderung im jungen Alter, neuer Selbst-



«Wir thematisieren die Mechanismen, die dazu führen, dass ältere Mitarbeitende ausrangiert werden.»

ständigkeit, Freiwilligenarbeit oder Sexualität im Alter. Man muss der Vielfalt von Lebensformen gerecht werden.

Seit der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative betonen Arbeitgeber gerne, wie wichtig es sei, ältere Mitarbeitende im Arbeitsmarkt zu halten. Spüren Sie Auswirkungen oder sind das reine Lippenbekenntnisse?

Man hört natürlich viele Sonntagsreden von Seiten der Verbände und der Politik. In den Firmen selber, zumindest in den grossen, gibt es häufig Diversity-Beauftragte. Doch die mühen

sich meistens immer noch am Frauenthema ab. Und doch erleben wir auch gute Beispiele von Unternehmen, die aktiv werden. Eine Firma im Silberfuchs-Netzwerk bietet zum Beispiel neu Coachings an für alle neuen Chefs, die von extern kommen. Dabei werden die Mechanismen thematisiert, die dazu führen, dass ältere Mitarbeitende ausrangiert werden. Das «Ausschwitzten» spielt sich ja häufig im Vorbewussten ab. Politisch wurde allerdings noch nicht viel erreicht. Nach einem vollen Jahr Arbeit zur Fachkräfteinitiative verkündete man im Seco zum Beispiel als wichtigen Erfolg, dass bei Stellenausschreibungen neu das Alter nicht mehr zu nennen sei. Das ändert an der Praxis bei der Jobvergabe natürlich rein gar nichts.

Was waren denn bisher die grössten Erfolge des Silberfuchs-Netzwerkes?

Zum Beispiel die Erhöhung des Rentenalters auf 70 in einer Mitgliedfirma,

ANZEIGE

Sihlpost Zürich
Bildung im Zentrum
der Schweiz

Neu!
Mehr als
100
Seminare

Meine Seminare[®].ch

Mein Bildungspartner[®] **KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL**

wenn die Beteiligten das wünschen. Die Universität Bern liess sich zu einer Tagung inspirieren über ihre Rolle beim intellektuellen Fitnessstraining älterer Akademiker. Oder die Integration in Expertenkreise der OECD zum Thema. Ich erhielt dabei Einblick in die Art und Weise, wie andere Länder mit dem Thema des demografischen Wandels umgehen. Die Schweiz redet sich gern erfolgreicher, als sie ist und könnte mit einem Blick über die Grenzen viel lernen.

Was machen andere Länder besser?

In Deutschland gibt es beispielsweise Arbeitgeberverbände, die substanzielle duale Weiterbildungen für ältere Arbeitnehmer anbieten. In Italien gibt es Projekte, in denen ältere Arbeitnehmer traditionelles Handwerk, das im Bereich Luxusprodukte weiterhin gefragt ist, an Junge weitergeben. Die klassische Berufslehre gibt es in Italien ja nicht. In Norwegen gibt es ein eigenes staatliches Fachgremium, das sich mit der Frage von Stereotypen und Vorurteilen gegenüber Menschen jenseits der 50 beschäftigt, und Kampagnen und Coachings in Unternehmen durchführt.

Wo liegen bei uns die grössten Baustellen?

Die Unternehmenskulturen sind noch immer sehr stark auf jung und dynamisch ausgerichtet, die Digitalisierung bestärkt dies zusätzlich. Ich halte Langjährigkeit, also das Festsitzen in beruflicher Routine, für eines der grössten Probleme. Stillstand verhindert, dass 50-Jährige im Job rotieren und neue Anforderungen meistern lernen. Sie verlieren die Option, umzusteigen oder sich nochmals neu zu orientieren. Auch unser neues Weiterbildungsgesetz ist nicht optimal für ältere Arbeitnehmende, weil es diesen wachsenden Markt nicht fördert, sondern privater Initiative überlässt. Für die meisten Fachkräfte fehlen substanziell qualifizierende Lernwege. Es bräuchte eine vernünftige Finanzierung, staatliche Darlehen für längere Weiterbildungsphasen nach 50 zum Beispiel. Das wäre auch Prävention von Arbeitslosigkeit. Für Umsteigende könnte man das Modell der Brückengebote, die wir für Junge beim Übergang in die Berufswelt kennen, auf die Gruppe 50plus übertragen. Silberfuchs heckt gerade entsprechende Projekte aus. ✕



Die Lächer-E-Mail

Sie liegen seit vier Tagen mit einer «Grippe» im Bett. Weil Sie sich nicht mehr in die Firma trauen. Ihr Arbeitskollege und Sie lästern ab und zu ab. Über die Sekretärin des Chefs. Wer mit einem Ausschnitt bis zum Bauchnabel zur Arbeit kommt, muss halt damit rechnen.

Unglücklicherweise haben Sie die letzte Lächer-E-Mail vor fünf Tagen nicht an Ihren Kollegen geschickt, sondern «an alle». Jetzt wissen 87 Mitarbeitende, dass Sie der Sekretärin – sollten Sie Abteilungsleiter werden – als erstes Französisch beibringen würden.

Die Gretchenfrage lautet: Wie bringen Sie das wieder in Ordnung? Mit einer neuen E-Mail an alle? Mit einem grossen Blumenstrauss?

Nun, der Sekretärin Französisch beibringen, ist an und für sich kein unehrenhaftes Vorhaben. Ob man als Abteilungsleiter in günstiger Position dafür steht, ist jedoch stark zu bezweifeln.

Das Einzige, was Sie in einer solchen Situation tun können, ist Ihren Mann zu stehen. Nach dem Grippe-Abgang heisst es einmal leer schlucken, frisch rasieren, den besten Anzug anziehen, ein Spritzer Old Spice und zurück auf Start. Die 87 Mitarbei-

tenden hatten bereits viel zu viel Zeit ihrerseits ein paar ungünstige E-Mails zu versenden.

Nach der fünftägigen Grippe-Pause dürfen Sie davon ausgehen, dass sich die Empörung gelegt, eine mitfühlende Allianz um den Bauchnabel der Sekretärin gebildet hat und die wilden Spekulationen sich nun ganz auf Sie und Ihre Reaktion konzentrieren.

Mit einem Blumenstrauss ist es nicht getan. Vergessen Sie das. Sie kaufen einen Dictionnaire, packen eine schöne rote Schleife drumrum und stecken eine kleine Karte mit einer herzlichen Entschuldigung dazu. Das Paket legen Sie persönlich an den Arbeitsplatz der Sekretärin.

Danach versichern Sie Ihren Vorgesetzten per E-Mail, dass derart Unverzeihliches nie mehr vorkommt. Ausserdem bewegen Sie alle E-Mails von und an Ihren Kollegen auf Ihr neues privates E-Mail-Konto, das Sie schon vor Jahren hätten einrichten sollen.

RINALDO DIEZIGER ist Chef vom Ganzen der Übersetzungs- und Textagentur Supertext in Zürich.