

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

«Wir brauchen neue Laufbahn-Modelle»

Viele Angestellte geraten ab Mitte 50 in einen Sinkflug – und gehen demotiviert in Frührente. Buchautorin Elisabeth Michel-Alder will, dass damit Schluss ist. Sie fordert, dass man Berufslaufbahnen neu denkt, weg vom Dreischritt Bildung-Arbeit-Rente. Eine Studie gibt Hinweise, wie das gehen könnte.

Interview: Daniel Fleischmann

Elisabeth Michel-Alder, Sie haben im Rahmen des Projekts «Neuesalter» 52 Personen über 70 befragt, die immer noch beruflich oder ehrenamtlich aktiv sind. Warum?

Ein gutes Viertel der Erwerbstätigen ist heute über den Ruhestand hinaus tätig. Mich interessierte, wie es dazu kommt. Wir sollten das fixe und einheitliche Rentenalter abschaffen. Denn die Menschen altern sehr unterschiedlich. Viele möchten über das Pensionsalter hinaus arbeiten. Aber die Möglichkeiten dafür fehlen.

Was hält denn die von Ihnen befragten Personen aktiv?

Sie machen das, was sie tun, gern und gut. Diese beiden Dinge hängen zusammen und lassen die Menschen Selbstwirksamkeit und Resonanz erfahren. Wichtig sind zudem die Personen, denen sie dabei begegnen. Ruheständlerinnen vermissen oft ihre Arbeit, aber häufiger ihr Team oder ihre Kunden. Schliesslich müssen die institutionellen Voraussetzungen stimmen. Viele der Befragten sind heute selbstständig, als Angestellte wurden sie verrentet. Sie haben früh für ein zweites Pferd gesorgt, auf das sie umsatteln konnten.

Gab es auch Erkenntnisse, die Sie überraschten?

Erstens sind die von uns befragten Leute nicht gesünder als andere. Auch in dieser Gruppe sind manche z.B. chronisch erkrankt, eine Person sagte gar: Wenn ich meine Arbeit nicht hätte, wäre ich noch kränker. Und zweitens haben sich viele Befragte aufgrund beruflicher und persönlicher Krisen in der Lebensmitte neu orientieren müssen.

Sie sagten, dass viele Leute über das Rentenalter hinaus arbeiten wollen, aber die Möglichkeiten fehlten. Was meinen Sie damit?

Laut Umfragen möchte rund die Hälfte der Personen mit 55 länger als bis 64 (Frauen) oder 65 (Männer) arbeiten. Bei den grossen Arbeitgebern macht diese Altersgruppe dann aber gerade mal zwei Prozent aus. Da gehen ständig fast ganze Jahrgänge verloren. Ein Auslöser: Die allermeisten Arbeitsverträge laufen nur bis 64/65. Manche öffentlichen und privaten Arbeitgeber verschieben diese Grenze zwar auf 70, doch das wirkt sich kaum aus. Häufig gibt es zudem nur auf ein Jahr befristete Verträge – stotternden Verlängerungen, die einem gefühlten Status «auf Abruf» entsprechen. Da liegen



Elisabeth Michel-Alder ist Altersforscherin und Projektmanagerin bei Citizen Science: «Warum gehen wir nicht schon mit 45 auf längere Reise, statt nach 65 all das aufgeschobene Leben nachzuholen?»

interessante Projekte oder neue Lernchancen nicht mehr drin.

Viele Leute befinden sich ab 55 in einem Sinkflug, sagen Sie.

Genau. Ich kenne kein Unternehmen, das Laufbahnkonzepte für die zweite Hälfte hat. Man denkt nur bis zum Karriere-Peak, bis Mitte 40 vielleicht. Danach kommen keine Beförderungen mehr, keine Jobrotation, keine markanten Bildungsschritte. Die Zahl der Personen, die sich beruflich weiterqualifizieren, sinkt nach 45 deutlich; sie halten nur noch mit dem technologischen Fortschritt mit. Noch immer wird das Leben als Dreitakt gesehen, Ausbildung, Arbeit, Ruhestand. Ich halte das für absolut aus der Zeit gefallen. Ein um zwei, drei Jahre erhöhtes

Rentenalter bringt nichts. Wir brauchen neue Berufs- und Lebensentwürfe, das würde auch den neuen Vätern und den Müttern zugutekommen.

Wie könnte es denn anders gehen?

Unser «Netzwerk Spurenwechseln» führt mit Erfolg Impulsmeetings in Firmen durch. Eingeladen werden Personen, die 20–25 Jahre Berufserfahrung besitzen. Mit dabei sind aber immer auch Linienverantwortliche, das HR, vielleicht die Organisationsentwicklung und ein Mitglied der Geschäftsleitung. Im Zentrum steht die Frage, wie die weitere Berufslaufbahn spannend und erfolgreich gestaltet werden kann. Inspirierend sind Erzählungen von Personen, die über eine Neuorientierung berichten.

Ein Beispiel?

Lebhaft in Erinnerung ist ein Key Account Manager, boniverwöhnt und Porschefahrer, der zum Auszubildner umsattelte. Jetzt verdient er weniger. Aber er und seine Familie sind so happy wie noch nie. Wir brauchen erfahrungsgerechte Formen qualifizierender Weiterbildung, einen Abschied vom fixen Rentenalter, die Bereitschaft, nochmals ganz neu zu starten – die zweite Wahl passt besser! –, Jobrotation, andere Pensen, vielleicht auch eine längere Auszeit. Warum gehen wir nicht schon mit 45 auf längere Reise, wenn die Kinder aus dem Gröbsten raus sind, statt nach 65 all das aufgeschobene Leben nachzuholen?

Warum sollten Arbeitgeber das wollen? Es läuft doch.

Das tut es offenbar nicht, Stichwort Fachkräftemangel. Aber dank der Personenfreizügigkeit rekrutieren wir laufend junge Leute im Ausland,

zum Teil auf Vorrat, und vergessen, uns um die Potenziale der Reiferen zu kümmern. Die Alten werden Mode, schreiben die Medien. Aber davon merkt man – ausser bei den KMU – fast nichts. Und ich will gar nicht wissen, wie gross der Produktivitätsverlust ist, weil die Erfahrenen abgelöscht sind und sich vorzeitig vom Job verabschieden.

Der Staat bietet mit Viamia kostenlose Standortbestimmungen für Leute über 45 an. Eine gute Sache?

Eine individuelle Standortbestimmung ohne Einbezug des Arbeitgebers ist nur die halbe Miete. Standortbestimmungen sollten innerhalb der bestehenden Strukturen erfolgen, mit einem Arbeitgeber, der mitzieht – und damit sind vor allem die Linienverantwortlichen gemeint. Ein einfacher, erster Schritt wäre es, wenn die Vorgesetzten Mitarbeitende nennen würden, mit denen sie über deren Pensionierung hinaus zusammenarbeiten wollen. Und der zweite: Mit den Leuten reden und eine Entwicklungsdynamik wie in der ersten Berufsweghälfte entfachen. Weil das fehlt, springen viele ab; ein Bericht des BFS (2017) sieht eine «hohe Konzentration von Selbstständigen bei den Personen ab 55 Jahren». Ein Chefarzt sagte mir, er sei noch nie gefragt worden, ob er Lust hat, zu verlängern. Eine Onkologie-Schwester pflichtete bei: Sie auch nicht. Das können wir uns nicht länger leisten.

Die Studie ist zu finden auf neuesalter.ch