

Mit Silberglanz gehört man nicht zum alten Eisen

50-jährige laufen Marathon und tragen Klamotten wie ihre Töchter. Warum sollten sie nicht arbeiten bis 70? Sorgen wir, dass das möglich wird, fordert Elisabeth Michel-Alder

Was in den vergangenen Wochen Schlagzeilen machte, dass nämlich gerade international orientierte Grossfirmen lieber junge Zuwanderer anstellen als gestandene 50+, ist ein klarer und nicht ganz taufrischer Trend. Frühpensionierungen sind nach wie vor an der Tagesordnung, bei Umstrukturierungen stehen am ehesten die Jobs der Älteren auf der Streichliste. Welche Firma pflegt nicht konsequent ein Image von Dynamik, Innovation und Jugendlichkeit?

Klar, neben diesem Teil der Arbeitswelt, der stets überproportional im Scheinwerferlicht steht, gibt es KMUs und vielfältige öffentliche Unternehmen, die keine Guillotinen zu einem frühen Alter kennen. 1960iger Jahrgänge werden vorurteilslos zum Bewerbungsgespräch eingeladen und fair mit jüngeren Kandidierenden verglichen; auch bei Lohnansprüchen und Pensionskassenbeiträgen.

Strukturdaten vieler globalisierter Firmen lassen keinen Zweifel, dass jenseits von 50 Beförderungen zur Ausnahme werden, Stellenwechsel auch intern kaum stattfinden und die Weiterbildungsaktivitäten der Arbeitskräfte im letzten Drittel ihrer Erwerbsbiografie jämmerlich ausdünnen. Das Management bewegt seine menschlichen Ressourcen zwar in Reorganisationen, mit neuen Technologien und veränderten Produkten, legt ihnen aber kaum neue berufliche Weichenstellungen, fundamentales Lernen oder den Umstieg in andere Arbeitsumgebungen nahe.

Leider trifft zu, dass wer rastet, auch rostet. Die Qualifikationen bleiben gut, allerdings ohne Zuwachs und frisch Ausgebildete packen manches fragloser und mit grösserer Entdeckungsfreude an. Man rutscht aus High Potential-Programmen heraus. Die Vorgesetzten drücken sich ums jährliche Gespräch mit Mitarbeitenden... Die Arbeitszufriedenheit lässt nach, es wird öfter gemeckert. Und neu nachrückende Chefs sind nicht amüsiert.

Dass Arbeitskräfte über 50 oder 55 abgeschoben werden, ist also nicht selten, aber auch nicht die Regel. Wer in einem Beziehungsgeschäft tätig ist – wie Privatkundenberater in der Bank, Anwälte, Ärzte, soziale Arbeitende – oder sehr teure Güter, etwa Luxusuhren, verkauft oder langlebige Investitionsgüter wie Kraftwerke mit gestrigen Technologien in Schwung zu halten versteht, ist unersetzlich. Unverzichtbares Glied in einer Wertschöpfungskette. Gern möchten Jüngere die sozialen Beziehungsnetze der älteren Kolleginnen und Kollegen erben, doch in diesem Sektor ist das Rezept für Handänderungen noch nicht erfunden. Weder mit gekauften noch mit geschenkten Adresskarteien ist es getan.

Schmerzlich ist für viele in reiferen Jahrgängen, dass Erfahrung wenig zählt, weil neue Methoden, Techniken, Prozesse den Alltag bestimmen und sozusagen niemand die alten Geschichten hören will. Wer mehr in der Vergangenheit als in der Zukunft lebt, trägt oft wenig zur Lösung aktueller Probleme bei. Erst jenseits von 80 entfaltet Weisheit gewissen Charme. Und nur in den USA gibt es eine Vereinigung der über hundertjährigen Erwerbstätigen, mit beispielsweise einem 105 Jahre alten Pöstler und ei-

ner 112 Jahre alten Psychotherapeutin. Hierzulande altern sehr viele mit einem Lebensentwurf, der auf ihre Eltern zugeschnitten war, nicht auf ihre eigene Lebenserwartung. Sie fühlen sich am Arbeitsplatz gut integriert und blenden die grundlegenden Veränderungen im Tausch- und Loyalitätsverhältnis zwischen Arbeitsorganisation und Angestellten in der Schweiz aus.

Wer rafft sich in der Mitte seines Arbeitslebens zu einer grundlegenden Standortbestimmung auf? Um ungenutzte Potentiale zu entdecken, vielleicht in einer substanziellen Weiterbildung neu entwickelte Interessen in professionelle Kompetenz zu transformieren und mit den Stärken der Reife zu wuchern, in der vertrauten Firma oder in Schulen, im Gesundheitswesen, im Personenverkehr oder als Selbständige mit gefragten Dienstleistungen?

Zugegeben, das Angebot an altersgerechten Lernwegen, Entwicklungsressourcen und Umsteigeprogrammen steckt innerhalb von Firmen, aber auch bei öffentlichen und kommerziellen Weiterbildungsunternehmen noch in den Kinderschuhen. Man fragt sich, wie das Wechselspiel zwischen Angebot und Nachfrage endlich in Gang zu setzen wäre. Ein starkes Signal könnten grosszügige Bildungsgutscheine für alle Fünfzigjährigen setzen.

In den achtziger Jahren haben englische Ingenieurinnen ihre Vornamen geschlechtsneutral zurechtgestutzt, wenn sie sich um verheissungsvolle Jobs bewarben. Aus Stefanie wurde Steff. Mit Erfolg. Führen wir also Lebenslauf-Standarddarstellungen ohne Jahreszahlengerüst ein. Das ebnet den fitten, hoch motivierten Fifty-somethings mindestens den Weg zum Vorstellungsgespräch. Weder punkto Leistungsfähigkeit noch Auffassungsgabe brauchen sie sich vor halb so alten Mitbewerbern zu fürchten. Im besten Fall tragen sie bei, verbreitete schiefe Vorstellungen über ihre Altersgruppe zu korrigieren. Wir bleiben tatsächlich länger jung!

Elisabeth Michel-Alder



Elisabeth Michel-Alder ist Managerin des Netzwerks «Silberfuchs» für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die Generationenfragen thematisieren wollen. Die Sozialwissenschaftlerin war in der Hochschulreform tätig, war Redaktorin beim «Magazin» und führt seit 20 Jahren ihre Unternehmensberatungsfirma.