



Bericht zum Silberfuchs-Meeting vom 2. Februar 2015

Thema: Zugänge zum Arbeitsmarkt für ü50

Gibt es denn Chancen – offene Türen oder Törchen - für Erwerbspersonen nach 50 auf dem Arbeitsmarkt? Wo genau? Dürfen Reifere noch an einen Wechsel denken? Womit müssen sie rechnen, wenn sie den Job verlieren? Der Psychologe und Personalfachmann Dr. Toni Nadig leitet in Zürich seit 2005 eine Outplacement-Firma mit ausgezeichnetem Ruf; drei Partner und sechs Berater aus verschiedenen Branchen sind vor allem mit Führungskräften und Fachspezialisten 50plus beschäftigt. Darunter finden sich auch Personen in psychischen Krisensituationen (z.B. Burnout). Er kennt die Regeln und Voraussetzungen für eine aussichtsreiche Stellensuche im mittleren Alter und teilt sein Wissen mit den Silberfüchsen.

Ein spannendes Sonderthema beim Zugang zu Jobs sind Bewerbungsunterlagen und erste Selektionskriterien; auf sie (und eigene Stereotypen) werfen die Teilnehmenden des Meetings ebenfalls einen kritischen Blick. Dem aktuellem Standard entsprechende Dossiers eignen sich eher für rasche Reduktion der Kandidatenzahl als für die Entdeckung interessanter Potentiale. Vorgestellt werden praktischen Alternativen, die sich im Ausland bewähren.

Stellensuche, wenn's am alten Ort nicht weitergeht

Der Arbeitsmarkt ist vielfältig, intransparent und er ändert sich rasch; Krisen und Boomphasen lösen sich in raschem Tempo ab. Im grossen Ganzen gibt es aber nach Überzeugung von Toni Nadig Grund zu Optimismus: Innert einer Jahresspanne wurden 2014 in der Schweiz 76'000 Leute mehr beschäftigt. Nur 25 % der Erwerbstätigen gehen zum regulären Zeitpunkt (64/65) in Pension; 40 % vor dem offiziellen Datum. 35 % leisten auch danach bezahlte Arbeit. Meist handelt es sich dabei um gesunde intellektuell Leistungsfähige im Auftragsverhältnis.

Wer kann seine Stelle verlieren? Im Prinzip jede und jeder, weil vielenorts wacker reorganisiert, verlagert und gestritten wird. Die Anforderungen des Stellenmarktes haben sich in den letzten Jahrzehnten - im Wandel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft - substanziell verändert; Qualifikationen veralten. Im Kreis der oberen Führungskräfte wechseln jährlich 20% ihre Stelle. Wer riskiert langzeitliche Arbeitslosigkeit? Der Jahrgang ist nur eines der wichtigen Kriterien. Angestellt wird nur, wer Nutzen verspricht; wer jammert und Dritte für sein Schicksal verantwortlich macht, bleibt aussen vor. Zusätzliche Erschwernisse sind veraltete und unzulängliche Ausbildung, gesundheitliche und Sucht-Probleme, psychosoziale Instabilität, Schulden, desorganisiertes Privatleben usw.

Pro Monat verlieren in der Schweiz rund 3000 Personen ihre Arbeitslosenunterstützung, nur ein Drittel davon findet dann doch noch einen Job. Wer ü50 eine Stelle sucht, braucht Zeit (Richtwert: 9 Monate und mehr) und realistische Auseinandersetzung mit sich selbst, um verlässlich wie überzeugend die vorhandenen Kompetenzen und Vorstellungen vermarkten zu

können. Am Anfang steht zweifellos die Verarbeitung des schmerzlichen Stellenverlustes, der die Identität schwer ins Wanken bringen kann, vor allem bei Männern. Suchkanäle sind: Netzwerke, Jobportale, Firmenwebsites und - immer weniger - Print-Inserate. Headhunter führen bei Arbeitslosigkeit selten zu Erfolg; Spontanbewerbungen machen kaum Sinn, zumal jede Absage das Gefühl nährt, man sei überflüssig auf dieser Welt. Einige wagen den Schritt in die Selbständigkeit. Was bedeutet, dass sie praktisch jede Woche einen neuen Arbeitgeber überzeugen müssen.

Eine 54jährige Person weist ein anderes Profil auf als eine 30jährige. Sie ist chancenlos im Auswahlverfahren auf eine Position, für die auch ein 30Jähriger in Frage kommt. Die von Hochschulabgängern oft als attraktiv taxierten grossen, börsenkotierten Firmen sind nix für Leute über 50. Diese rekrutieren jungen Nachwuchs oder genau definierte Fachspezialisten und beschäftigen kaum Personen über 60. Bei KMUs und im öffentlichen Dienst sind die Aussichten deutlich besser. Eine „Generation“ umfasst in der Arbeitswelt rund 15 Jahre. Die besten Perspektiven finden reifere Personen bei Vorgesetzten ihrer eigenen „Generation“.

Die Hälfte der Reiferen wechselt nach einem Stellenverlust die Branche, macht aber (fast) dasselbe wie bisher; viele heuern in der gleichen Branche wieder an. Etwas ganz Neues kommt selten zustande. Mit 53 eine neue Ausbildung zu starten, macht in der Regel wenig Sinn, denn Jüngere haben ausbildungsmässig ohnehin die Nase vorn. Bestehende Löcher zu stopfen, zum Beispiel Sprachkompetenz erhöhen, kann sich lohnen.

Was gehört zu einem überzeugenden Auftritt auf dem Stellenmarkt?

Ein älterer Mensch verkauft seine Werkzeugkiste, seine Erfahrungen, ein junger sein Potential. Dies in Kürze die unterschiedlichen Profile. Im Laufe des Lebens verschieben sich Kompetenz, Neigung, Einstellung und Werte. Voraussetzung ist also genaue, illusionslose, dennoch selbstbewusste Kenntnis der eigenen aktuellen Werkzeugkiste. Sie ist mit Kenntnissen/ Fertigkeiten aus Beruf, Freiwilligentätigkeit und Familienarbeit gefüllt. Erfahrung wird fassbar und transferfähig, wenn sie reflektiert ist: Die Einstiegsfrage zur Identifikation von Werkzeugen lautet: Wie habe ich früher welche Probleme (in welcher konkreten Umgebung) gelöst?

Bei einer beruflichen Neuorientierung sind vier Phasen zu durchlaufen:

1. Erkennen (Situationsklärung, Selbst- und Fremdbild abgleichen, berufliche Zielsetzungen einkreisen)
2. Erarbeiten (Lebenslauf, Vernetzung, Arbeitsmarktkenntnis)
3. Entdecken (Suchstrategie umsetzen, Kontakte aufnehmen, bewerben und sich stimmig selbst darstellen)
4. Entscheiden (verhandeln, Wünsche und Realität kalibrieren, Kompromisse eingehen, sich in neues Tätigkeitsfeld eingliedern).

Die Teilnehmenden diskutieren die wichtigsten **Botschaften an Personen um 50**, die ihren Job verlieren oder beruflich umsteigen wollen:

- Den eigenen Werkzeugkoffer analysieren, definieren und allfällige Lücken füllen.
- Seinen Tagen eine klare Struktur geben; Horizont offen halten, Gesundheit fördern.
- Ziele und Strategie definieren. Das Können, die eigenen Werte und die Neigungen überzeugend zu vertreten wissen. Kontinuierliches Abgleichen von Selbst- und Fremdbild.
- Kontakt mit Leuten aufbauen, die eine Hierarchiestufe höher angesiedelt sind. Im „verdeckten“ Arbeitsmarkt aktiv werden: 80 % der Stellen sind nie in einer Zeitung publiziert.

- Eine Haltung von „Ich biete“, nicht „Ich suche“ entwickeln. Und zugleich flexibel bleiben.
- Sparringpartner, aber auch wohlwollende „Seelenduscher“ einsetzen.
- In Gesprächen die Vorteile des Generationenmix verdeutlichen – ohne in Stereotype zu verfallen.
- Empfängerorientiert kommunizieren: Überlegen, zeigen, argumentieren, wie und was das Gegenüber interessiert. Nicht unbedingt ausbreiten, was man an sich selbst toll findet.
- Niemand verfügt über ein perfektes Arbeitsmarkt-Netzwerk, aber jeder kennt Leute; es gilt, das für die Stellensuche nötige Netzwerk erst aufzubauen – planmässig.

Inkognito zum Job

Innovative Rekrutierungsverfahren haben zum Ziel, die effektiv vorhandenen Potentiale des Arbeitsmarktes auszuloten und – jenseits wirksamer Clichés – für mehr geeignete Personen die Türen zum Auswahlverfahren zu öffnen. Eine Studie aus Deutschland belegt, dass im Durchschnitt eine schriftliche Bewerbung zwei Minuten lang Aufmerksamkeit erhält, wovon 90 Sekunden vom (leicht manipulierbaren) Foto absorbiert werden.

Das Inkognito-Verfahren fokussiert in der ersten Runde auf Leistungen und Qualifikationen und blendet Sozialdaten aus; Alter, Geschlecht, Name, Bild, Wohnort, Krankheitslücken im CV u.ä. kommen erst nach Abwägen der Kompetenz in der Kennenlernrunde ins Spiel. Das standardisierte, elektronische Verfahren konzentriert sich auf Angaben zu Ausbildung, Weiterbildung, Berufsstationen mit genauen Aufgaben und Positionen sowie Tätigkeiten ausserhalb des Erwerbslebens. Zusätzlich werden aufschlussreiche Zusatzfragen zur Erkundung von Haltungen gestellt, zum Beispiel:

- Welche Bedingungen brauchen Sie, um wirklich gut zu arbeiten?
- Welches Feedback eines früheren Vorgesetzten hat Sie sehr gefreut? Welches verärgert?
- Schildern Sie eine berufliche Situation, in der Sie sich sehr kompetent gefühlt haben.
- u.a.

Solche Verfahren öffnen Frauen/Müttern, Behinderten, Älteren, alleinerziehenden Vätern, Zugewanderten usw. wenigstens in der ersten Runde die Chance, potentielle Arbeitgebende zu überzeugen. Diese profitieren von grösserer Auswahl und vom Image eines innovativen Arbeitsgebers, der nicht nur im Mainstream fischt (bekanntlich kein ökonomischer Nachteil). Die Risiken liegen auf der Hand: Mehr Arbeit in der ersten Selektionsrunde...und vielleicht Revision eigener Vorurteile. Gut möglich, dass zwischen der Analyse schriftlicher Unterlagen und direkten Gesprächen eine telefonische Befragung nötig ist oder Sinn macht.

Inkognito-Verfahren wurden bisher nicht für alle Arten von Stellen erprobt; bei Kaderstellen ist die Zurückhaltung gross.

In Belgien rekrutiert die öffentliche Hand nur inkognito - mit sehr guten Erfahrungen. In den USA wird seit den 60er Jahren ohne Angabe des Jahrgangs und Geschlechts rekrutiert. Seit 2013 laufen in Baden-Württemberg und Rheinland Pfalz wissenschaftlich begleitete Pilotprojekte mit Inkognito-Verfahren.

Reaktion der Teilnehmenden auf solche Bewerbungsmodalitäten:

Die Diskussion ist kontrovers. Einerseits wird die Stärkung der Diversität begrüsst; der Gewinn an Rationalität im Sinn von Fokussierung auf Leistung anstelle von Äusserlichkeiten oder Zuschreibung von Potential aufgrund des Jahrgangs begeistert. Ein Unternehmen kann mit

solchen Verfahren eine bestimmte Werthaltung dokumentieren.

Auch Skepsis findet lebhaften Ausdruck. Bedenken weckt der Aufwand. Die Mitteilungsfreudigkeit in sozialen Netzwerken weist in eine andere als eine anonyme Richtung; da holen HR-Fachleute heutzutage ihre (unüberprüften) Informationen über Personen. Photos sind für die einen sehr aussagekräftig, für andere vordergründige, nur Ausschnitte spiegelnde Momentaufnahmen der Person. Das hohe Lob einer formal pfiffig gestalteten Bewerbung ist zu hören. Und zugleich der Hinweis auf ein bestens geöltes Bewerbungsbusiness, das immer weniger Authentisches transportiert.

Viele Meeting-Teilnehmende wünschen sich gut durchdachte Pilotprojekte. Silberfuchs unterstützt gerne, wenn Mitglieder konkrete Erfahrungen sammeln möchten.

Abschliessend verweisen wir auf

- die Bücher von Toni Nadig/ Brigitte Reemts: „Entlassung –Entlastung?“ und „Mit Erfahrung punkten“, beide erschienen im Orell Füssli-Verlag.
- die angehängte Präsentation von Dr. Toni Nadig.

17.2.2015/ema und cr