

Beruflicher Neustart mit 49+

«Den perfekten Plan und die ideale Gelegenheit gibt es nicht»

Die Neustarter-Stiftung beschäftigt sich mit Alters- und Generationenfragen und ermutigt und unterstützt Menschen ab 49 Jahren bei einem beruflichen Neustart – beispielsweise mit dem «Praktikum Arbeitswelt 4.0». Wir haben mit der Geschäftsführerin Bernadette Höller über die ältere Generation gesprochen.

Interview geführt von Mathias Liechti

Als Altersforscherin beschäftigen Sie sich seit knapp 20 Jahren mit verschiedenen Aspekten des Alterns. Hat sich in den Unternehmen in dieser Zeit etwas getan, was die Wahrnehmung von älteren Mitarbeitenden betrifft?

Unabhängig von der Haltung in Unternehmen gegenüber verschiedenen Generationen hat sich seit der Jahrtausendwende viel getan. Im Jahr 2000 waren halb so viele Menschen wie heute regel-

sig arbeiteten, was ja eben genau auch erwartet wurde. Gleichzeitig sind die Oldies die am stärksten wachsende Ressource am Arbeitsmarkt und eigentlich oft extrem dankbar für Veränderungen, die nicht bedeuteten, mehr zu arbeiten, sondern die Arbeit und den Output zu verbessern. Und genau das passiert ja, wenn die Arbeit agil wird. Um zu Ihrer Frage zurückzukommen: Es gibt nicht die eine Haltung gegenüber Älteren. Es gibt einfach die Unternehmen, welche

Gewisse negative Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden wurzeln in harten Faktoren: Höherer Lohn, höhere Beiträge an die Pensionskassen, längere krankheitsbedingte Absenzen im Vergleich zu den jüngeren Kollegen. Wo sehen Sie da Handlungsbedarf?

«Die ältere Generation ist kein Haufen von Menschen in ähnlicher Situation und mit denselben Interessen, Motiven und Wünschen. Das Alter ist extrem heterogen.»

mässig im Internet, Google gab es seit zwei Jahren, Facebook noch gar nicht, und das iPhone kam erst sieben Jahre später auf den Markt. Entlang der technologischen Möglichkeiten haben sich ganz neue Geschäftsmodelle entwickelt, oder uralte Geschäftsmodelle wurden digitalisiert. Auch wie wir arbeiten, ist anders als vor 19 Jahren und wird in 19 Jahren wieder anders sein. Das führte dazu, dass in Unternehmen die Jungen, die Digital Natives, einen sehr hohen Stellenwert in der Zusammensetzung von Teams haben und klassische Hierarchien und Projekte vermehrt selbstorganisierten und agilen Teams weichen. Das hat teilweise schon Auswirkungen auf den Stand derjenigen, die seit 20 bis 40 Jahren eher taylormäs-

sig arbeiteten, was ja eben genau auch erwartet wurde. Gleichzeitig sind die Oldies die am stärksten wachsende Ressource am Arbeitsmarkt und eigentlich oft extrem dankbar für Veränderungen, die nicht bedeuteten, mehr zu arbeiten, sondern die Arbeit und den Output zu verbessern. Und genau das passiert ja, wenn die Arbeit agil wird. Um zu Ihrer Frage zurückzukommen: Es gibt nicht die eine Haltung gegenüber Älteren. Es gibt einfach die Unternehmen, welche

ZUR PERSON



Bernadette Höller hat ihrer Ansicht nach Philosophie studiert, auch wenn sich das Studium «Gerontologie» nannte, unterrichtete mehrere Jahre Hatha Yoga, durfte bei verschiedenen Unternehmen Mitarbeiterin sein und sammelte die letzten Jahre wertvolle Erfahrungen als eigenständige Unternehmerin. Seit 2016 ist sie die Geschäftsführerin der Neustarter-Stiftung und für das Projekt Neustarter verantwortlich.

Naja, Ältere sind ja nicht häufiger krank, sie sind nur länger krank. Das führt nur zu etwa einem Prozent mehr Absenzen von älteren Erwerbstätigen im Vergleich zu jüngeren, und ich nehme dies von Arbeitgeberseite auch nicht als Argument wahr, auf Jüngere zu setzen. Die hohen Sozialkosten sind in manchen Fällen hart, das stimmt. Für einen 55-Jährigen zahle ich als Arbeitgeber 18 Prozent des Bruttolohns zum Aufbau seines Alterskapitals, bei einem 35-Jährigen nur zehn Prozent. Dann ist der Ältere entweder teurer, oder man gleicht dies über einen tieferen Nettolohn aus, was laut einer Studie der Uni Basel wohl auch häufig so praktiziert wird. Ob in Zukunft nochmals über die Abschaffung der Staffelung diskutiert werden sollte, das überlasse ich den Sozialversicherungsexperten. Wenn diese einen Weg finden, wie die Renten der älteren Arbeitnehmer verträglich angepasst werden können, wäre das toll. Aber auch dann würde gelten, dass man sich als Älterer mindestens gleich gut verkaufen muss wie als Junger.

NEUSTARTER-STIFTUNG

Die gemeinnützige Neustarter-Stiftung wurde 1999 als Tertianum-Stiftung gegründet und beschäftigt sich seit dieser Zeit mit Alters- und Generationenfragen. Seit 2017 verfolgt sie das Ziel, Menschen ab 49 Jahren für den beruflichen Neustart zu inspirieren und zu ermutigen. Auch Unternehmen im demografischen Wandel und bei gleichzeitig zunehmender Digitalisierung unterstützt Neustarter, um langjährige und ältere Mitarbeitende mit passenden Modellen und Methoden für zukünftige Arbeitswelten zu begeistern. www.neustarter.com

Das können Ältere nicht so gut, obwohl sie mehr Erfahrung haben?

Man sollte nur Erfahrungen nach vorne stellen, wenn diese auch wirklich etwas verändert haben, wenn daraus gelernt wurde, wenn das Gelernte beim Lösen der anstehenden Aufgaben hilft. Bewerber sollten vor allem Fragen stellen, um die Situation beim künftigen Arbeitgeber zu verstehen, und nicht zu viel von sich

reden. Das ist eben wirklich etwas, wozu man nach sehr langen Berufsjahren neigt: bei der Geburt anfangen und dann chronologisch seine Erfahrungen auflisten.

Sie organisieren jeden Monat einen Stammtisch für Menschen nach vielen Berufsjahren. Was sind dort die immer wiederkehrenden Themen? Was hindert ältere Menschen daran, beruflich nochmals etwas Neues zu wagen?

Bei uns an den Stammtischen sind ja zum einen Leute, die in Unternehmen nach neuen Herausforderungen suchen, und andere, die einen selbstständigen beruflichen Neustart planen oder schon durchgestartet sind. In Unternehmen ist sicherlich nicht förderlich, dass teils noch mit Karrierevorstellungen aus den 90ern hantiert wird – da frage ich eben lieber nicht mit 53, ob ich eine grössere Weiterbildung machen und die Abteilung wechseln kann, sondern rechne lieber aus, wann ich in den Vorruhestand gehen kann. Ausserhalb von Unternehmen, also bei den selbst-

ArbeitszeitManager.ch

Zeiterfassung für KMU – kostengünstig, rechtskonform und einfach.

Ein unkompliziertes und intuitiv bedienbares Zeiterfassungssystem für Sie und Ihre Mitarbeiter, welches alle gesetzlichen Vorgaben zur Zeiterfassung erfüllt:

- Zeiterfassung, Absenzen- und Ferienplanung
- Einfacher E-Mail-Workflow für Anfragen und Bewilligungen
- Plausibilisierung aller Daten gemäss Arbeitsgesetz basierend auf 4 verbreiteten Standard-Modellen
- Standardisierte Auswertungen
- Sichere Cloud
- Regelmässige Software-Updates
- Mobile App (optional)
- Zeiterfassungs-Terminal (optional)

Bereits ab CHF 2.50 pro Mitarbeiter und Monat!



Jetzt 45 Tage kostenlos testen!



ständigen Neustartern, erlebe ich häufig, dass sehr lange nachgedacht und geredet wird, auf der Suche nach dem perfekten Plan und der idealen Gelegenheit. Was es aber beides nie geben wird und übrigens auch gar nicht braucht, um loszulegen. Es kommt darauf an, so schnell wie möglich Feedback von echten Kunden zu bekommen. Wenn du etwas aufbauen willst, dann konzentriere dich also lieber darauf, einen Prototyp mit den minimalsten Funktionalitäten herauszubringen, und versuche, dein Produkt oder deine Dienstleistung zu verkaufen. Das macht schlauer, du kannst deine Idee in kleinen Schritten weiterentwickeln und läufst keine Gefahr, viel Zeit und Geld für die Entwicklung von etwas auszugeben, wofür nachher gar niemand bezahlen möchte.

Alle reden von den Bedürfnissen der Generationen Y und Z. Was will denn die ältere Generation?

Das ist eine gute Frage und eine schlechte gleichzeitig. Gut, weil sie nicht so oft gestellt wird und viele automatisch davon ausgehen, dass Ältere wahrscheinlich demnächst ein bisschen zurückfahren und dann in den Vorruhestand gehen wollen. Schlecht ist die Frage, weil ich nun eigentlich sehr weit ausholen muss, denn «die ältere Generation» ist nicht ein Haufen von Menschen in ähnlicher Situation und mit denselben Interessen, Motiven und Wünschen. Das Alter ist extrem heterogen. Viel hängt vom Bildungsgrad und dem Merkmal «Offenheit für Erfahrung» ab. Interessant ist, dass wir in den Unternehmen eine unheimlich grosse Lust bei vielen über 49-Jährigen spüren, etwas an der täglichen Routine zu ändern oder nochmals etwas ganz Neues auszuprobieren. Wir suchen bei der Neustarter-Stiftung übrigens immer nach Beispielen aus Unternehmen, wo jemand einen neuen Weg eingeschlagen hat, um die Personen zu porträtieren. Es ist wichtig, inspirierende Vorbilder für kreative späte Berufsverläufe zu zeigen, weil viele eben noch die klassischen Modelle im Kopf haben. In einer neuen Studie der Hochschule Luzern zeigte eine Stichprobe, dass sich heute bereits 43 Prozent prinzipiell vorstellen können, während des ordentlichen Rentenalters berufstätig zu sein, und nochmals 21 Prozent antworteten mit «weiss nicht», was ich als potenzielle Bereitschaft auslege. Eine unglaubliche Ressource.

Die Neustarter-Stiftung lancierte dieses Jahr das Projekt «Praktikum Arbeitswelt 4.0». Um was geht es da genau?

Wir bieten Grossunternehmen und KMU mit eher traditionellen Organisationsformen, Geschäftsmodellen und Arbeitsmethoden an, älteren Mitarbeitenden (49+) als Weiterbildung ein vierwöchiges Praktikum in einem spannenden Start-up zu spendieren. Gemeint sind Start-ups oder andere kleinere 4.0-Unternehmen mit flachen Organisationsformen, digitalen Geschäftsmodellen und Arbeitsmethoden. Es ist einfach so ein krasser Unterschied, ob ein Unternehmen aus 20 verschiedenen Bereichen mit jeweils zig Abteilungen und Teams besteht oder ob eigentlich alle ein Team bilden und jeder die gleiche Verantwortung trägt, ob es die Firma morgen noch gibt. Beim «Praktikum Arbeitswelt 4.0» profitiert das Unternehmen von Learnings für den eigenen Kulturwandel – neben der beruflichen Entwicklung des Einzelnen und des Signals an alle, dass Weiterbildung kein Alter kennt. So können Menschen in langen Anstellungsverhältnissen, die Lust haben, etwas Neues zu wagen, und offen sind, daraus zu lernen, sich und ihr Team weiterbringen. Wir erleben ganz oft, dass Ältere total viel Lust haben, ihre Kompetenzen in einem neuen Umfeld zu testen und auch ganz Neues zu lernen, aber beim «Wie» oft ein bisschen auf dem Schlauch stehen. Beim «Praktikum Arbeitswelt 4.0» haben sie zum einen die Chance, komplett aus der üblichen Routine rauszukommen und danach nicht nur mit einem Rucksack an Neuem, sondern auch mit einem Blick von aussen zurückzukehren. Apropos Blick von aussen: Das ist der Grund, warum Start-ups Lust auf das Experiment haben. Sie freuen sich auf einen erfahrenen Blick und auf Mitdenker von aussen, gerade weil die wenigsten Start-ups nicht nur aus Kostengründen nie auf die Idee kommen würden, über 50-Jährige anzustellen.

PRAKTIKUM ARBEITSWELT 4.0

Acht ältere Mitarbeitende aus etablierten Unternehmen haben die Möglichkeit, in einem vierwöchigen Praktikum Start-up-Luft zu schnuppern. Interesse? Aktuell sind noch Praktikumsplätze zu vergeben. Mehr Informationen finden Sie unter www.praktikum40.com.

Wo stehen wir 2019 mit Gender Diversity?

Vor Kurzem hat die Hochschule Luzern (HSLU) in der NZZ am Sonntag ein Bild mit eMBA-Abgängern veröffentlicht. 29 strahlende Gesichter erblickt der Leser darauf – ein weibliches sucht er vergebens. Würden die eMBA-Absolventen die Schweizer Geschäftsleitungen repräsentieren, so würde sich zu den in Luzernblau gekleideten Männern noch eine Frau in einem urigelben Kleid gesellen: In den Schweizer Geschäftsleitungen sind lediglich – je nach Quelle – 6 bis 8 Prozent Frauen vertreten.

Mit meiner vor zwei Jahren gegründeten Gender-Diversity-Unternehmensberatung DOIT-smart haben wir in den letzten Monaten 55 namhafte Unternehmen auf Stufe CEO/Head HR besucht und das Thema strategisch erörtert. Wie die HSLU – welche mit dem Bild in den sozialen Medien einen kleinen Shitstorm ausgelöst hat – reagieren die CEOs mit dem gleichen Kommunikationsmuster. Die Frage nach Frauen im Kader oder nach der Quote wird zunächst als Angriff empfunden. Niemand ist explizit gegen Frauenförderung oder würde den Nutzen von diversen Teams aberkennen, jedoch sehen nur sehr wenige deren Potenzial oder erachten es als strategische Priorität.

«Ich würde sofort eine Kaderfrau anstellen – doch es bewerben sich keine!» Diese Antwort ist in der Schweiz salonfähig geworden, und zwar nicht nur bei Unternehmen, sondern auch bei politischen Parteien. Dass dies nicht der Fall sein kann, ist offensichtlich. Jüngstes Beispiel sind die Wahlerfolge der GLP und der Grünen in Zürich, wo hauptsächlich jung und weiblich gewählt wurde. Aber auch in Unternehmen, die ihre «Hausaufgaben» gemacht haben, zeigen Bewerberinnen-Quoten steil nach oben. Die Pipeline von Kaderfrauen ist der Schlüssel zu mehr Diversität in den Führungsetagen.

Solange aber die strategische Priorität des Themas ein Mauerblümchendasein fristet, wird die Frau im urigelben Kleid weiterhin Exotin unter den luzernblauen Männern bleiben.

Andy Keel ist Initiant von DOIT-smart Gender Diversity Consulting sowie Inhaber der Teilzeit AG.

