

Reifere werden ausgemustert

Ältere Arbeitnehmer pochen vielfach auf ihre Erfahrung, doch dies ist ein zwiespältiger Schatz. Im raschen Wandel verliert Wissen schnell an Bedeutung, und manche Erfahrungen wirken eher wie Bretter vor dem Kopf. Von Elisabeth Michel-Alder

Männer über 50 Jahre (ü50) fürchten sich offenbar noch mehr als Frauen vor Arbeitsplatzverlust. Genährt werden solche Ängste durch die Beobachtung von Entlassungen (und Ersatz durch Jüngere, auch Ausländer), durch Statistiken zu Langzeitarbeitslosen und durch Berichte über turmhohe Hürden für reifere Erwerbstätige auf der Suche nach einer neuen Anstellung. Wer Rezepte gegen das «Ausschwitzen» Älterer aus dem Erwerbsleben sucht, gibt wohl dem Vorbeugen den Vorrang, bremst Arbeitsplatzverluste und wirbt erst in zweiter Linie für die Rekrutierung reiferer Personen. Vor einem Vierteljahrhundert noch lag den ü55 praktisch ein Schutzmantel der Unkündbarkeit über der Schulter. Auf solche Arbeitgeber-Loyalität ist heute vielerorts nicht mehr zu zählen. Was aber gewinnen Vorgesetzte, wenn sie in grösserer Zahl ü50 freistellen? Und wie genau funktioniert die Mechanik des Arbeitsplatzverlustes?

Analysen der Beschäftigten in verschiedenen Unternehmen belegen, dass Reifere meist durch deutlich Jüngere ersetzt werden. Die öffentliche Verwaltung ist bei solchen Tauschgeschäften zurückhaltender als die Privatwirtschaft. Wer jetzt sagt, die Twens seien eben billiger zu haben – weil die BVG-Beiträge in jungen Jahren deutlich tiefer liegen als im letzten Laufbahnabschnitt –, bleibt oberflächlich: Über Pensionskassenzahlungen und Lohnhöhe könnte man verhandeln und Lösungen finden. Überzeugendere Erklärungen findet, wer die genaueren Umstände des Arbeitsplatzverlustes älterer Mitarbeitender untersucht: Wichtigste Bruchstelle ist ein Chefwechsel, zweitwichtigste sind Reorganisationen, die neu zusammengefügte Teams nach sich ziehen.

Reifere Mitarbeitende gelten bei Führungskräften zu Recht als anspruchsvoll. Mit Belohnungen (Lohnerhöhungen und Beförderungen), die Jüngere zu Engagement und Anpassung motivieren, ist es jenseits von 50 vorbei.

Nun zählen Arbeitsqualität im Alltag, Führungsbeziehung, Aufgabenportfolio, das Klima im Kollegenkreis. Da geraten neue, meist jüngere Chefs und Chefinnen gelegentlich ins Schwitzen. Denn in sehr vielen Unternehmen stehen die Kaderleute unter happigem Druck, Resultate und Gewinn zu generieren, mit weniger Ressourceneinsatz unter dem Strich mehr herauszuholen und die eigene Laufbahn abzusichern. Die heroische Stilisierung als «Talente» oder «High Potentials» und die gute Bezahlung des Managements rechtfertigen hohe Erwartungen, erlebt wird all dies von den Betroffenen aber als Stress und als Kampf gegen Überforderung. Gesunde Reaktion darauf ist, Personen des Vertrauens um sich zu scharen; man bringt – beim Wechsel von Organisation oder Abteilung – loyale Kollegen mit. Über die Klinge springen dann am ehesten die fordernden Reifere, die nicht fraglos spüren, anders ticken und mit ihrer Firmenkenntnis und Vernetzung ohnehin ein unkalkulierbares Risiko für reputationsschädigende Gerüchte darstellen.

Gern legen «Golden Ager» ihre Erfahrung in

die Waagschale. Ein zwiespältiger Schatz. Was meinen sie konkret, und wie genau lassen sich Erkenntnisse aus früherem Arbeitseinsatz in der Zukunft produktiv nutzen? Wie steht es bei der jeweiligen Person um die Balance zwischen innovativer Lernlust und bereits Erlebtem? Im raschen Wandel verliert Wissen schnell an Bedeutung, und manche Erfahrungen wirken wie Bretter vor dem Kopf. Mittel und Wege, sich anstrengender Arbeitskräfte zu entledigen, differieren nach jeweiliger Kultur eines Unternehmens. Man drängt auf Jobrotation, reduziert willkürlich Pensen, offeriert begleitete Umplacierung, kritisiert, fordert kaum Leistbares usw. Werden bei Reorganisationen Teams neu zusammengewürfelt, beäugen die Beteiligten die neue Formation genau und prüfen, ob die Aufstellung auch Erfolg verspricht. Damit werden Stereotype wirksam, Erwartungen steuern nun Wahrnehmung und Verhalten. Rasch sind dann «Bremsklötze» identifiziert. Am liebsten gruppieren sich Menschen um Gleichgesinnte, das spart lange Konsenssuche und Rücksicht auf Empfindlichkeiten. Auch in vorbildlich altersdurchmischten Organisationen lässt sich beobachten, wie brutal schnell ältere Fachkräfte abgewertet, entmutigt, aus dem informellen Austausch ausgeschlossen und zum Rückzug gedrängt wurden.

Was also wäre zu tun, neben der gleichmässigen Verteilung der BVG-Beiträge auf das ganze Erwerbsleben und altersgerechten Lohnsystemen?

Weniger von unterschiedlichen Generationen und Erfahrung reden, denn das vertieft unerwünschte Bruchlinien. Die Kunst liegt im unaufgeregten Einbeziehen, «Inclusion» lautet der Schlüsselbegriff. In Teams nicht Unterschiede (Alter, Geschlecht, Herkunft) betonen, sondern alle entschieden hinter gemeinsame Ziele scharen. Das Führungspersonal fühlt sich anspruchsvollen Mitarbeitenden eher gewachsen, wenn Resultatdruck und Heroisierung gemässigt bleiben. Bei Chefwechseln hat sich zudem ein situatives Coaching von Chef und Team bewährt.

Die meisten Personalentscheide werden weder in Geschäftsleitungen noch im Personaldienst gefällt, sondern in der Linie. Wer älteren Arbeitskräften solideren Boden bauen will, muss wenigstens die am Fachleutereservoir ü50 interessierten Kaderleute ins Boot holen.

.....
Elisabeth Michel-Alder ist Unternehmensberaterin in Zürich und Initiantin des Netzwerks «Silberfuchs».