



# Neue Jobs für alte Eisen

**Arbeitsmarkt** Von den älteren Arbeitnehmern fordert er «Mut zur Weiterbildung», von den Unternehmern die Bereitschaft, Stellen für Menschen über 50 zu konzipieren und anzubieten. Michael Kres, Ökonom und Geschäftsführer der Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz, äussert sich zum Thema Alter und Arbeit – und über ein neues Bewusstsein.

Interview **Christian Rauser**

Fotos **Simone Gloor**

**«der arbeitsmarkt»:** Herr Kres, Sie haben Ende der Neunzigerjahre beschlossen, sich beruflich mit der Überalterung unserer Gesellschaft und des Arbeitsmarktes zu beschäftigen. Warum haben Sie dieses Arbeitsfeld gewählt?

**Michael Kres:** Ich machte persönliche Erfahrungen mit der Problematik. Mein Onkel war im Alter von 57 Jahren entlassen worden, nach 25 Jahren im Betrieb. Damals ging er durch ein tiefes emotionales Tal, was Spuren in der Familie hinterlassen hat.

**Was macht der Onkel heute?**

**M. K.:** Er hat noch einmal Glück gehabt. Sein Nachfolger war dem Job nicht gewachsen,

## Dr. oec. HSG Michael Kres, 36

Der gebürtige Wiener studierte und promovierte an der Hochschule St. Gallen. Nach beruflichen Stationen in Paris und Zürich hat er sich für Lausanne als Lebensmittelpunkt entschieden. Von hier aus pendelt er regelmässig per Bahn zwischen Basel, Wien und Zürich. Neben seiner Arbeit im eigenen Unternehmen Promove TM schaltet und waltet er ehrenamtlich als Geschäftsführer der Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (GFA). Einen Tag in der Woche kümmert er sich um seine einjährige Tochter. Das hat er mit seiner Frau vereinbart. Familie und Freunde sind Kres wichtig. Noch aus Studienzeiten stammt eine heissgeliebte Tradition: Städtereisen mit alten Freunden. Zagreb war dieses Jahr das Ziel, nächstes Jahr geht es nach Beirut.

die Kunden wollten nicht mit ihm zusammenarbeiten. Seine Firma hat meinen Onkel daraufhin als externen Berater verpflichtet. Über sieben Jahre lang hat er noch dort gearbeitet. Für gutes Geld und weniger Stress. Erst diesen Sommer ging er mit 65 in Pension.

**Was raten Sie einem Erwerbslosen über 50, der nicht so viel Glück hat?**

**M. K.:** Mut zur Weiterbildung. Er muss das Bewusstsein dafür entwickeln, dass das Potenzial zum Lernen naturgemäss klar verteilt ist. Jüngere bilden sich eher fachlich weiter, Ältere sollten ihre persönlichen Fähigkeiten weiter ausbilden. Es macht wenig Sinn, mit 55 zu versuchen, dem Wissen eines frischgebackenen Uniabgängers nachzujagen. Das klappt nicht, den kann er nie einholen. Vielmehr sollte er seinen natürlichen Vorsprung in Organisation, Projektmanagement oder Führung nutzen und ausbauen. Genau dort liegt sein Wettbewerbsvorteil. Er sollte sich auch auf den grauen Arbeitsmarkt konzentrieren.

**Auf Stellen, die nicht offiziell ausgeschrieben werden?**

**M. K.:** Ja. Dort kommt es auf Networking, überfachliche Qualitäten und soziale Kompetenzen an. Naturgemäss sind bei älteren Menschen diese Fähigkeiten besser entwickelt. Wir machen die Erfahrung, dass ältere Leute vor allem auf dem grauen Arbeitsmarkt erfolgreicher sind als jüngere.

**Vor gut zwei Jahren wurde Ihr Buch «Die zweite Karriere» veröffentlicht. Darin**

**bestärken Sie Fach- und Führungskräfte, sich in der zweiten Lebenshälfte beruflich neu zu orientieren. Was ist mit denen, die einen Job haben, sich gerne verändern möchten und in der Flaute Angst vor dem Neuanfang haben?**

**M. K.:** Diese Menschen haben meist nur Angst vor dem Nichtwissen. Angst davor, alternative und aktuelle Techniken nicht zu kennen oder zu beherrschen. Darauf bauen sie künstliche Ängste auf und klammern sich an ihren aktuellen Job. Wenn man ihnen die Techniken zeigt, erkennen sie durch ihre überfachlichen Qualitäten sehr schnell, dass die Ängste unbegründet sind. Dann steht auf einmal gar nicht mehr so viel zwischen ihnen und einem Neuanfang.

**Die Unternehmen fordern von den Älteren die Bereitschaft, sich zu verändern und weiterzubilden. Wie schätzen Sie diese Bereitschaft ein?**

**M. K.:** Der weitaus grösste Teil ist dazu bereit. Da spüren wir einen ordentlichen Ruck. Allerdings weiss ein grosser Teil gar nicht mehr, wie Lernen funktioniert. Sie haben das seit Jahren nicht mehr gemacht. Man muss ihnen nur sagen, wie es geht.

**Wenn sich ein Arbeitnehmer ab 50 zur Weiterbildung entschliesst, was sollte er Ihrer Meinung nach tun?**

**M. K.:** Erstaunlicherweise ist die Angst vor Fachkursen bei Älteren viel grösser, als wenn man sie in einen Kurs mit Sozialbezug schickt. Das ist ein Trend. Ein anderer Trend ist, dass man Mitarbeiter für Mentoring- oder Coaching-Partnerschaften begeistert.

Da können sie sich austauschen. Das läuft super, motiviert sie und macht sie produktiver. Es läuft also immer wieder auf Networking und überfachliche Qualitäten hinaus.

### **Können ältere Erwerbslose, die sich darauf einlassen, auf dem Arbeitsmarkt mit Jüngeren konkurrieren?**

**M. K.:** Da muss man differenzieren. Auf dem Graumarkt können sie es, auf dem offenen Arbeitsmarkt eher nicht. Da fallen sie oft schon in der ersten Runde durch. Dass die Unternehmen meist jüngere Mitarbeitende suchen, kann dabei strukturelle Gründe haben. Oft liegt es daran, dass die Personal-

### **Die Unternehmen können es sich heute finanziell nicht mehr leisten, alle Älteren in Frühpension zu schicken.**

verantwortlichen selbst noch jünger sind und noch gar kein Bewusstsein für Ältere entwickeln konnten. Der Hauptgrund ist aber das Personalbudget. Plakativ ausgedrückt erscheint es vielen Personalchefs heutzutage besser, drei Jüngere einzustellen als zwei Ältere. Das kostet dasselbe.

### **Das ist die gleiche Geisteshaltung, wie man sie häufig auch beim Personalabbau feststellt.**

**M. K.:** Genau. Ausschlaggebend sind meist die Personalbudgets. Die Unternehmen können es sich heute finanziell nicht mehr leisten, alle Älteren in Frühpension zu schicken. Dann muss man sie eben entlassen. Die Skrupel gegenüber langjährigen Mitarbeitern sind geringer geworden.

### **In den letzten drei Jahren hat sich die Zahl der gemeldeten Erwerbslosen über 50 Jahre fast verdoppelt. Wir reden von bald 30 000 in der Schweiz, fast 20 Prozent**



### **aller Erwerbslosen. Warum hat diese Zahl so stark zugenommen?**

**M. K.:** Die Entwicklung sieht in der Tat Besorgnis erregend aus – aber nur auf den ersten Blick. Wie Sie wissen, wird die Gesellschaft immer älter. Wenn Sie die Zahl in Relation setzen, werden Sie erkennen, dass die Entwicklung in den letzten Jahren prozentual in etwa gleich geblieben ist.

### **Heisst das, dass die Überalterungsdiskussion im Moment überflüssig ist?**

**M. K.:** Nein, im Gegenteil. Die Entwicklung wird weiter voranschreiten und gewinnt

sogar noch an Dramatik. Statt 30 000 Erwerbslose über 50 werden es in ein paar Jahren 50 000 sein. Es ist höchste Zeit, dass wir ein Bewusstsein dafür entwickeln und Lösungen erarbeiten.

### **Für diese Aufgabe haben Sie vor sechs Monaten mit Vertretern des seco und der Wirtschaft die Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (GFA) ins Leben gerufen. Was hat die GFA seitdem unternommen?**

**M. K.:** Bisher stand das Networking im Mittelpunkt. Wir konnten rund 20 Netzwerkpartner und Mitglieder aus der Wirtschaft gewinnen. Mit ihnen arbeiten wir in Workshops an konkreten Aufgaben. Und die GFA berät ihre Mitglieder individuell in allen Fragen der Arbeitsmarktkompetenz. Wir stehen aber ganz klar noch am Anfang.

### **Vor kurzem fand in Basel das erste GFA-Netzwerktreffen statt. Können Sie schon jetzt, nach den ersten sechs Monaten, eine Bilanz aus Ihrer Arbeit ziehen?**

**M. K.:** Die Gründungsveranstaltung im Juni lief nicht so, wie wir das gerne gehabt hätten. Wir konnten uns nicht klar genug positionieren. Wir haben danach jeden Teilnehmer einzeln besucht und die Bedürfnisse abgeklärt. Ganz zentral war bei allen

## **Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (GFA)**

Die GFA möchte Wirtschaft, Politik und die Bevölkerung für das Thema älterer Arbeitnehmer in der Wirtschaft und im Arbeitsmarkt sensibilisieren. In Arbeitskreisen entwickelt sie mit ihren Netzwerkpartnern Methoden und Werkzeuge, um deren Arbeitsmarktfähigkeit zu verbessern. Die GFA wirkt wie eine Drehscheibe. Im Zentrum stehen Networking und Benchmarking. Das Modell der GFA war zunächst als Spin-off des Zürcher Beratungsunternehmens Promove TM GmbH gedacht. Geschäftsführer Michael Kres wollte Unternehmen ansprechen, die das Problem der älter werdenden Belegschaft schon erkannt haben und nach Lösungen und Alternativen suchten.

Noch vor der Gründung im Juni 2004 wurde Kres klar, dass er zwei wichtige Dimensionen in seinem Modell nicht berücksichtigt hatte: die Unabhängigkeit der GFA und die gesellschaftspolitische Bedeutung des Themas. Die Plattform musste also neutral sein. Deshalb gründete er zusammen mit Vertretern des seco und der Wirtschaft im Juni 2004 die GFA als Verein.

Dem Vorstand gehören Fachleute wie Brigitte Staub (Trianon), Manfred Ihle (Bombardier) und Urs W. Keller (VBZ) an. Die Geschäftsführung übt Michael Kres (Promove TM) ehrenamtlich aus.

**Kontakt:** [www.employability.ch](http://www.employability.ch)



die Forderung nach einem unabhängigen Think Tank. Vertreter aus Wirtschaft und Bund wollten unter sich sein. Der Kreis sollte aus strategisch orientierten Managern bestehen, ohne die Anwesenheit von Consultants, die in erster Linie ihre Dienstleistung

## Die Forderung, das Rentenalter auf 67 anzuheben, wird zur politischen Notwendigkeit.

verkaufen wollen. Das haben wir sogar in den Statuten verankert. In diesem Kreis sollten auch ungewöhnliche Ideen zu Ende gedacht werden können, die sonst schon im Keim erstickt werden.

**Zum Netzwerk der GFA gehören aktuell rund 20 Unternehmen, darunter ABB und Swisscom. Für diese Unternehmen sei die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern Teil der Unternehmenspolitik geworden, steht in Ihrem Programm. Was meinen Sie damit?**

**M. K.:** Für uns bedeutet das, dass in diesen Unternehmen bereits ein Bewusstseinsprozess stattfindet. Man hat dort erkannt, dass man dem Gros der älteren Arbeitnehmer nicht gerecht wird, indem man sie in

Frühpension schickt oder zu Management-Consultants macht. Das ist vielleicht für einen Teil der Älteren denkbar. Unsere Netzwerkpartner sind sich jedoch darüber im Klaren, dass es am Ende den Menschen an der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit fehlt. Was sollen sie tun mit ihrem Leben? Es geht hier um die Sinnthematik Alter und Arbeit.

### Was unternehmen Ihre Netzwerkpartner konkret?

**M. K.:** Sie sind bereit, künftig Stellen für ältere Mitarbeiter zu entwickeln und anzubieten. Dazu müssen sie erst einmal wissen, welche Stellen das sein könnten und wie sie aussehen. Das ist eine ganz neue Thematik. Die wenigen, die dazu schon Know-how besitzen, möchten wir als Netzwerkpartner gewinnen. Alle Mitglieder können dann von den Erfahrungen der anderen profitieren.

### Was muss noch geschehen, damit wir der Lösung einen Schritt näher kommen?

**M. K.:** Wir sind schon mitten im Prozess. Die Forderung von Bundesrat Pascal Couchepin, das Rentenalter auf 67 anzuheben, ist keine Worthülse. Das wird zur politischen Notwendigkeit. Heute gibt es noch keine Jobs für diese Altersgruppe. Wir müssen solche Arbeitsplätze konzipieren und entwickeln. Das umfasst Arbeitsmethoden, Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzgestaltung. Wir können nicht einfach behaupten, Ältere seien nicht mehr flexibel, belastbar oder lernfähig.

### Was muss der Bund unternehmen?

**M. K.:** Er muss das Sozialversicherungssystem transparenter machen und es der Basis kommunizieren. Grundsätzlich ist das System gut durchdacht. Die Unternehmen wissen nur nicht, welche Möglichkeiten es bietet. Zudem müsste er das Vorsorgemodell reformieren. Die Belastungen für den Einzelnen dürfen im Alter nicht ansteigen. Sie müssen plafoniert werden.

### Haben wir Grund zu Sorge oder Zuversicht?

**M. K.:** Es gibt den Makrotrend, dass die Unternehmen kleiner werden. In der Praxis ist es so, dass kleinere Unternehmen eher Menschen ab 50 einstellen. Dadurch werden also die Chancen für Ältere wieder grösser. Und das Bewusstsein um die Problematik älterer Arbeitnehmer ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Es wird weiterhin zunehmen. Das stimmt mich optimistisch. ■■

#### Link:

Dr. Michael Kres, «Die Kraft des Alterns»  
Wie dank Employability (Arbeitsmarktfähigkeit) Unternehmen am Markt bestehen können.  
Erschienen im «Schweizer Arbeitgeber», März 2003  
[www.promovetm.ch/images/Die\\_Kraft\\_des\\_Alterns.pdf](http://www.promovetm.ch/images/Die_Kraft_des_Alterns.pdf)