

Rüschlikon, den 2. Okt. 2012

## „I am a 50ty“

Berufs- Lebenserfahrung

Ein Projekt zur Thematik „ältere Arbeitnehmende“

### 1 | **Der Anstoss zur Studie und Absicht**

Die Wirtschaft ist wesentlich komplexer geworden und damit die Ansprüche an die Organisationen. Das gilt für private Organisationen ebenso wie für die Organisationen der öffentlichen Hand. Die Organisationen selbst sind verletzlicher – dünnhäutiger geworden, die Toleranz ist, nicht zuletzt wegen der Qualitätssicherungsmassnahmen kleiner geworden, Tendenz zunehmend.

Jungen Mitarbeitenden scheint derzeit die Wirtschaft toleranter zu begegnen, als beruflich und lebensmässig erfahrenen Mitarbeitern. Ein Motiv kann sein, dass man auf die Jüngeren ja noch länger als Arbeitnehmer und Konsument angewiesen ist – ein durchaus logisches Argument der Ökonomie, leider nicht gerade intelligent, sieht man doch, dass die Lebenserwartung massiv steigt.

EntwicklungSchweiz hat 2010 und 2011 Studien in der Thematik „Berufsbildung“ und „Wissenstransfer zwischen den Generationen“ erstellt. Themen, die direkt mit der Thematik „ältere Arbeitnehmende“ verknüpft sind. In diesen Studien wurden zahlreiche, sehr irritierende Erkenntnisse festgestellt, die auf eklatante Ineffizienzen hinweisen. Die vorliegende Studie ergänzt dieses Bild.

Es soll und darf nicht bei der Studie bleiben, die erkannten „Flaschenhälse“ scheinen auch nicht gerade unabänderbar, man muss es einfach nur machen (wollen). Damit wir sicher sind, sollen die Erkenntnisse zusammen mit Hochschulpartnern überprüft werden. Die angedachten Lösungsvorschläge, im Sinne eines Public Private Partnership werden Sponsoren gesucht, die den Erkenntnisfortschritt mitfinanzieren, damit dann mit den Massnahmen auch Verbesserungen ausgelöst werden können.

### 2 | **Erkenntnisse aus den Workshops vom 28. Sept. 2012**

Die Workshops waren frei zugänglich, jedermann war willkommen. Anwesend waren auch Personen von Regionalen Arbeitsvermittlungsstellen – es gilt aber festzuhalten, dass die Studie keineswegs die Meinung der RAV wiedergibt. Vielmehr ist auch die öffentliche Hand aufgefordert, Korrekturen und weitere Hinweise anzubringen. Allfällige festgestellte Schwierigkeiten sind nicht als Kritik aufzufassen, sondern als Hinweis, dass hier ggf. Handlungsbedarf ist.

Folgend geben die drei Initianten der Studie Ihre Erkenntnisse aus den Workshops wieder, an welchen rund 30 Personen teilgenommen haben. Sie basieren auf den im Workshop erstellten Sokrates-Karten (siehe Anhang, bzw. Verkleinerungen im Text). Die Erkenntnisse erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit, im Gegenteil, sie fordern zur Ergänzung und Korrektur auf. Daher sind auch die Sokrates-Karten leicht anpassbar – über das Internet. Bitte melden Sie sich, wenn Sie Verbesserungsmöglichkeiten erkennen, oder vertiefende Karten erstellen möchten. Die Workshops sind der erste Schritt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess in dieser Thematik.

2 | 1 Persönliche Sicht auf die 50Plus Frage: Thomas Braun,  
Institut für angewandte Morphologie, SokratesGroup

Das Thema 50Plus ist wahrscheinlich bald nicht mehr ein Brennpunkt; qualifizierte Menschen über 50 Plus finden schon heute unabhängig von Ihrem Alter einen Job – immer vorausgesetzt, dass es überhaupt Stellen gibt.

**Das Problem ist aber, dass die 50ty viel länger suchen müssen, bis sie eine neue Erwerbstätigkeit haben, und dass die 50ty in den Organisation nicht richtig wertgeschätzt und damit oft unterfordert sind. Konkret wird ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit in der Organisation nicht richtig abgeholt! Interessant ist die Frage, warum eine „Ökonomie – betriebs- und volkswirtschaftlich“ zu einer solchen Fehlleistung kommt? Was sind die Parameter, die zur Fehlleistung führen? Mit welchen präzisen Massnahmen lässt sich die ökonomische Fehlleistung korrigieren?**

Die demografische Entwicklung wird die Lage weiter verbessern. Bald werden „50 Plus Menschen“ hoch geschätzte Mitarbeitende – ein eigentliches Arbeitszeitalter wird es nicht mehr geben (lediglich noch versicherungstechnisch – aber ob das richtig ist, sei dahingestellt). Einzig und alleine werden die Leistungsfähigkeit und der Leistungswille die Messpunkte sein – siehe auch die Bemerkungen „Funktionsuche verdrängt HR zunehmend“. Immer mehr Firmen schauen jetzt schon nicht mehr auf das Alter der Mitarbeitenden – klar ist aber, dass Unternehmen auf die Altersschichtung der Belegschaft achten müssen.

Im Weiteren scheint das Wertewandel-Pendel zugunsten gereifteren Menschen zurückzuschwingen. Menschen, die nicht (mehr), oder nur unter ganz bestimmten Bedingungen arbeiten wollen, bleiben kaum vermittelbar und sind auch weniger von Arbeitgebern gesucht.

Was bleiben wird: Organisationen werden verstärkt nach günstigen qualifizierten Mitarbeitenden suchen (auch im Ausland), - die Technologieveränderung wird ganz andere Jobbilder und Funktionen schaffen - und qualifizierte Mitarbeitende werden qualifizierte Organisationen suchen – ganz unabhängig von der Frage des Alters.

Blickt man auf die Workshops „50 Plus“ vom 28. Sept. 2012, zieht man andere Workshop – Ergebnisse bei, z.B. die Workshops „Wissenstransfer zwischen den Generationen“, oder „Lehr - Effizienz von Volksschule bis zur Hochschule“, „Bildungsstadt Gossau“, etc. werden andere schwere Defizite sichtbar, an die wir uns anscheinend gewöhnt, oder mit denen wir uns abgefunden haben.

Die meisten dieser Defizite brauchen keine Änderung der gesetzlichen Grundlage, sondern sind normale menschliche Gepflogenheiten, Alltagskulturen, die Irritationen, Hindernisse und Entwertungen hervorrufen. Wie diese Defizite reduziert und durch Stärken ersetzt werden können steht im Zentrum. Die Akteure sind wir selbst – in den meisten aller Fälle.

## 2 | 2 Fokus Suchwege von Stellensuchenden und Firmen: Dr. Eduard Hauser, Zukunftslabor EntwicklungSchweiz

**Die Suchwege zwischen Stellensuchenden und Organisationen und umgekehrt sind heute lang und verworren. Am Ende der Stellenbesetzung spielt oft der Zufall. Es besteht erhebliches Potenzial zur Verkürzung und zur Entwirrung des Suchprozesses, der heute von fast allen Beteiligten mehr oder minder frustrierend, langwierig und ineffizient bezeichnet wird. Zudem werden in der Folge erhebliche Ressourcen und finanzielle Mittel unnötig verheizt (Motivationsverlust, Gesundheitseinbusse, Entwürdigung, Ängste, zulange Zahlung von Arbeitslosengelder).**

Die Suche und Darstellung von Profilen liefert aufgrund der Visualisierung eine intuitive Ergebnisdarstellung bei der Suche nach Fachleuten. Die Verfügbarkeiten zeigen projekt- und mandatsbezogene Einsätze an und können über die Verfügbarkeit von Firmen und Experten abgebildet, angefragt und gesucht werden.

Ich stelle mir vor, dass Kandidat und Firma die Angebots- und Suchprofile einfach gegenüberstellen können. Was sich so einfach anhört gibt es erst seit kurzem auf Papier – aber noch nicht als automatisch abgleichende Internetlösung. Papier- und Internetlösung sollen vorangetrieben werden. Daneben liesse sich das Tool gleich noch weiter einsetzen:

- Zusammenstellung von temporären Teams
- Mandatsbezogene Einsätze
- Verfügbarkeit von internen und externen Spezialisten
- Reduktion der Einarbeitungszeit um mind. 20%
- Konstruktive Qualifikationsgespräche
- Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung

Spezifikationen (Aufzählung):

Die Fähigkeiten der 50plus können, auf der Basis des Workshops, wie folgt zusammengefasst werden (siehe Karte): Lageeinschätzung, Vergleiche anstellen, vernetzt Denken, setzen von Prioritäten, Flexibilität vor Ort, unternehmerisches Denken, Betonung der Praxis, ruhender Pol. Das Wissen ist verbunden mit praktischer Erfahrung und das firmenpolitische Verständnis ist ausgeprägt.

Diese Fähigkeiten und das Wissen kann für 50plus bei einer Bewerbung in die Waagschale geworfen werden. Die Firmen andererseits können die Zielgruppe 50plus prüfen, ob diese Fähigkeiten vorhanden sind. Wir können für die Firmen und Experten eine Frageliste und Checkliste entwickeln die beim Bewerbungsgespräch und/oder bei der Abfassung des Profils angewendet werden kann. In der Praxis zeigen sich bis heute gravierende Mängel bei der Durchführung von Interviews und der Formulierung von Profilen.

## 2 | 3 Persönliche Einschätzung von Dr. Olaf Böhme, Idee Suisse

Personalrekrutierung und Personalentwicklung – hier lauert wohl der grösste Hebel zur künftigen Innovationsfähigkeit der Schweiz: Die Personalentwicklung muss strategische verankert sein. Dadurch wird der HR-Prozess aufgewertet und richtig positioniert. HR wird als Businesspartner eingesetzt. Dies ist die Voraussetzung, dass das Mitarbeiterpotenzial besser genutzt werden kann. Die Qualifikationsprozesse orientieren sich an "100%" - Qualität, bauen auf klaren Funktionsbeschreibungen auf und lassen den Weiterbildungsbedarf und/oder Aufgabenerweiterungen für die Mitarbeitenden ableiten. Die Aus- und Weiterbildung erhält damit eine strategische Bedeutung.

Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat kümmern sich auch um die Entwicklungen im Personalmarkt auf nationaler und internationaler Ebene. Die Talente werden systematisch evaluiert und gefördert. Der Fachkräftemangel wird mit systematischen Evaluationsprozessen angegangen. Die Zielgruppe 50plus ist wesentlich und erhält Laufbahnplanungen die dazu beitragen, dass die Potenziale besser genutzt werden können. Die Generation 50plus wird wegen des Erfahrungswissens und der Fachexpertise geschätzt. Sie werden auch in den Rollen als Moderatoren, Mediatoren, Coaches und Mentoren eingesetzt.

3 | **Workstation 1:  
Argumente / Effekte, die für und gegen die Anstellung von 50Plus wirken**

3 | 1 Beschreibung der Lage basierend auf der Auslegeordnung (Sokrates-Karte)

Menschen, die schon 20 und mehr Arbeitsjahre geleistet haben „verkaufen“ sich gleich, wie junge Menschen. Sie sprechen von ihrem Wissen und von den aktuellen Fähigkeiten, vergessen aber, dass sie schon ausserordentlich viel für die Wirtschaft und Gesellschaft geleistet haben. Sie unterdrücken in ihrer Argumentation, dass sie routinierte Profis in Alltagsaufgaben sind, die für sie selbstverständlich sind, für Berufsanfänger, oder Menschen mit weniger als 10 Jahren Berufserfahrung schlichtweg nicht möglich sind. Dieses „Unterdrücken“ der Information hat seine Gründe – nicht zuletzt auch in der Rücksichtnahme gegenüber den meist jüngeren Rekrutierenden. Der Effekt ist: Mitarbeitende mit mehr Berufsjahren können sich nicht vollständig vorstellen, der Arbeitgeber erfährt gar nicht, was die weiteren Ressourcen / Fähigkeiten des potenziellen Mitarbeitenden sind – das jüngere Alter bekommt ein höheres Gewicht und schwingt als Vorteil auf.

Rekrutierende sind i.d.R. auch in einer schwierigen Situation, u.a. weil die internen Stellenprofile und die Anforderungen der Linie nicht mit den realen betrieblichen Bedürfnissen übereinstimmen, bzw. einfach falsch geschrieben sind. Diese Missverständnisse machen den Rekrutierungsprozess nicht nur teuer, sondern wirken auch entwertend auf die Bewerber, aber auch auf die Organisation, denn auf diese Weise wird das „Employee Branding“ immer wieder gestört. Bewerbende stellen immer wieder fest, dass Rekrutierende wenig Kenntnis haben über den Job, der gerade besprochen wird. Bewerbende können aber dies nicht dem Rekrutierenden mitteilen – daher wird klausuliert gesprochen.

Mit ein Grund dieser Problematik ist die Position des HR Verantwortlichen. Weniger als 20% der HR Verantwortlichen sind direkt mit der Geschäftsleitung / dem Verwaltungsrat verbunden. Diese Entkoppelung kommt der Organisation teuer zu stehen, dies im zunehmenden Masse bei knapper werdendem Fachpersonal.

Der Filter der Rekrutierung (intern und extern) ist ein echtes Problem, das gelöst werden muss. Wenn Fachleute mit sich bewerbenden Fachleuten sprechen, könnte massiv viel Zeit eingespart werden. Wahrscheinlich könnten sogar die Rekrutierungsgespräche kürzer werden (20 Minuten) bei besserer Qualität. Zudem würde die Anzahl der Bewerbung sich reduzieren und damit wieder Personalabteilungen entlasten und Stellensuchende würden weniger frustriert.

Es ist zu befürchten, dass das heutige System der Stellensuche unter Beteiligung des RAV auch einige unerwünschte Nebeneffekte auslöst – diese gilt es zu detektieren und abzubauen. Ganz generell sollten die professionellen RAV eher mit den Geschäftsleitungen / Linien der Arbeitgebenden verbunden sein, als mit den eher verwaltenden / administrierenden HR Leuten. (In der Realität haben RAV bei KMU oft direkten Kontakt zum Patron!).

3 | 2 Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung des Systems (Auswahl)

- VR / GL: Einführung einer einfachen griffen HR Governance: Kosten sparen, gute Mitarbeitende haben
- HR Abteilungen: HR wird zum Business Partner von VR/ GL: Klare Lagebeurteilung, Umsetzung HR Strategie, Kosten sparen bei der Rekrutierung, effektives Employee Branding
- Fachkräfte: Pflege von fachlichen Netzwerkverbindungen, Mitwirkung in freien Beratungsnetzwerken (Beispiel SokratesGroup) während der Angestelltenzeit (Einverständnis Arbeitgeber vorausgesetzt), Mitwirkung in freiwilligen Projekten, wo die entsprechende Fachexpertise verlangt ist. Auf diese Weise wird ein „zweites, oder drittes berufliches Standbein“ geschaffen. Ein Absturz in die Arbeitslosigkeit findet nicht mehr statt.
- Berufsverbände: Pflegen nicht nur den Kontakt mit den Patrons und machen Standespolitik, sondern öffnen auch die Tore für Fachleute (Potenzial für neue Beiträge und Mitgliedschaften)
- RAV: Überprüfung der Angebote auf unerwünschte Nebenwirkungen, Reduktion der Serviceangebote auf das Wesentliche, keine Querfinanzierung von Sozialangeboten (die öfters auch unerwünscht sind)





Organisationen, die auf die erste Wahl der Mitarbeitenden verzichten können, müssen über andere starke Vorteile im Markt verfügen, zum Beispiel über eine monopolähnliche Stellung.

## 5 | 2            Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung des Systems (Auswahl)

- VR / GL erteilen klare Aufträge an HR – HR kann Aufträge zur Klärung zurückgeben
- HR wird wieder Businesspartner von VR und GL
- HR Verbände: Klartext reden
- HR Fachleute verbreiten HR Governance Codex
- HR Aus- und Weiterbildung: Klare, harte Werkzeuge den künftigen Personalleuten mitgeben, sodass diese mit der Geschäftsleitung Klartext reden können
- HR entwickelt Weiterbildungsmöglichkeiten für 50plus
- Grundlagen und Prozesse wie Stellen- und Funktionsbeschreibungen, sowie der Qualifikationsprozess einfach und praktikabel machen.
- RAVs' pflegen direkten Kontakt zu den Geschäftsleitungen
- HR wird auf GL-Ebene installiert
- HR entwickelt neue Unternehmenskultur mit Einbezug von 50plus; Bildung von Qualitätszirkeln (kontinuierlich Verbesserung) - Schaffung einer Ideenbank durch 50plus
- 50plus trainieren und coachen junge Mitarbeitende und sind als Mentor zur Verfügung
- HR zeigt in Personalverbänden die Erfahrungen mit 50plus auf - neue Erscheinungsbilder ohne Ressentiments
- MBO wird in den Firmen auch auf 50plus ausgerichtet
- Entwicklung neuer Strategien für 50plus - Betonung Wissenstransfer mit Hochschulen

RAV ist ein Erfolgsfaktor in der kantonale Standortförderung

## Weiteres Vorgehen

Publikation auf [www.entwicklungschweiz.ch](http://www.entwicklungschweiz.ch) (Link mit [www.idee-suisse.ch](http://www.idee-suisse.ch)) AWA. Kontaktaufnahme mit AWA Zürich (Herren Spieler, Brügger) zur Vorbereitung eines weiteren Workshops.

- Grundsätzliches; die Themen 50plus, Berufsbildung und Wissenstransfer zwischen den Generationen werden zusammengefasst

- Vorbereitung eines weiteren Workshops in Kooperation mit dem Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kt Zürich im Dezember 2012: Entwicklung von Lösungen zu den aufgelisteten Problemstellungen

- Bewerbung des Vorhabens bei Verbänden und Gewerbevereinen (im Frühling 2013 ist eine Präsidentenkonferenz der Gewerbevereine der Stadt Zürich vorgesehen) und KMUs

- Publikationen zur Thematik; geplant mit der Zürcher Kantonalbank in den Publikationen "50plus" und "KMU-Magazin". Kontakte zu Tageszeitungen (zB NZZ, Tagi, 20Minuten). Information und Kommunikation mit Radio 1.

- Entwicklung der Plattform mit erster Darstellung der Ergebnisse am Workshop Dezember 2012. Implementation der Plattform 2013 und Koordination mit SECO

- Kommerzialisierung des Vorhabens mit Hochschulpartnern (Uni St. Gallen, Hochschule Luzern, Uni Zürich und Stiftungen)

Thomas Braun   Olaf Böhme   Edi Hauser

