

«LATE CAREERS»

PROAKTIVE GESTALTUNG UND ENTWICKLUNG VON LAUFBAHNEN IN ORGANISATIONEN

Herausforderungen und praktische Ansätze zur Gestaltung von Laufbahnen 50+

Olbert-Bock, Sibylle; Graf, Anita; Beganovic, Nermina; Dornemann, Susanne;
Zölch, Martina; Giermendl, Lisa; Diezi, Jasmin



«LATE CAREERS»

PROAKTIVE GESTALTUNG UND ENTWICKLUNG VON LAUFBAHNEN IN ORGANISATIONEN

Herausforderungen und praktische Ansätze zur Gestaltung von Laufbahnen 50+

Olbert-Bock, Sibylle; Graf, Anita; Beganovic, Nermina; Dornemann, Susanne;
Zölch, Martina; Giermindl, Lisa; Diezi, Jasmin

Impressum

An diesem Projekt Beteiligte

Institut für Qualitätsmanagement & Angewandte Betriebswirtschaft,
Ostschweizer Fachhochschule OST:

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, Nermina Beganovic, Prof. Dr. Lisa Marie Giermindl

Institut für Personalmanagement & Organisation, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW:

Prof. Dr. Anita Graf, Susanne Dornemann, Prof. Dr. Martina Zölch, Jasmin Diezi

Umsetzungspartner: Grass & Partner AG, Experten für Berufliche Entwicklung,

Karriereberatung & Führungs-Coaching: Giovanni Adornetto, Dr. Regina Thiergardt, Marcel Müller

Autorinnen

Olbert-Bock, Sibylle; Graf, Anita; Beganovic, Nermina; Dornemann, Susanne;
Zölch, Martina; Giermindl, Lisa; Diezi, Jasmin

Projektförderung

Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung

Einsteinstrasse 2

CH-3003 Bern

T +41 58 461 61 61

info@innosuisse.ch

Redaktion

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, Nermina Beganovic

Prof. Dr. Martina Zölch, Prof. Dr. Anita Graf, Susanne Dornemann

Lektorat & Druck

Schmid-Fehr AG, Goldach

Fotografie Titelblatt

<https://www.istockphoto.com/de/vektor/die-zeit-vergeht-wie-im-flug-gm803227360-132990719>



Ergänzende Unterlagen

<https://www.careerdevelopment.ch/home/download/geschuetzter-download-bereich/>

Kennwort careerdevelopment

Inhaltsverzeichnis

Impressum	2
Inhaltsverzeichnis	3
1 Einführung	5
2 Besonderheiten von «Late Careers»	9
2.1 Generelle Herausforderungen	10
2.2 Aktuelle HR-Praxis sowie Einschätzung von Risiken und Herausforderungen in den Projektorganisationen.....	11
2.2.1 Herausforderungen aus Sicht von HR und Linienvorgesetzten	14
2.2.1.1 Verständnis einer gelingenden Laufbahn	14
2.2.1.2 Arbeitsmarktfähigkeit.....	15
2.2.1.3 Digitalisierung und Fachwissen	17
2.2.1.4 Gesundheit	18
2.2.2 Situation Älterer in Organisationen aus Sicht der Mitarbeitenden ...	19
2.2.3 Fazit	23
3 Roadmap «Late Careers»	25
3.1 Die Schritte der Roadmap	25
3.2 Projektstart	28
4 Instrumente zur Erfassung der Situation von «Late Careers» in Organisationen	30
4.1 Analyse der bisherigen HR-Praxis anhand des «Late Career Profilers».....	30
4.2 Risikoanalyse für die Gestaltung gelingender Laufbahnen 50+ in Organisationen («Late Career Risk Assessment»).....	34
4.3 Analyse der Situation «Late Careers» aus Sicht der Mitarbeitenden	37
5 Massnahmen und Ansätze «Guter Praxis»	40
5.1 Ergebnis-Workshops.....	40
5.2 Massnahme-Workshops.....	42
5.3 Von Beispielen «Guter Praxis» lernen	43
5.4 Flankierende Massnahmen	46

Literaturverzeichnis.....	50
6 Standortbestimmung 50+	52
6.1 Grass & Partner AG	52
Literaturverzeichnis.....	66
7 «Late Careers» – Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis.....	67
7.1 Allianz Suisse.....	68
7.2 Baloise Group in der Schweiz	73
7.3 CSS Versicherung	80
7.4 KSBL – Kantonsspital Basel-Land	85
7.5 KSSG – Kantonsspital St. Gallen	91

1 Einführung

Angesichts der demografischen Entwicklung wird seit vielen Jahren unermüdlich darauf hingewiesen, dass der damit verbundene Fachkräftemangel zum limitierenden Faktor des wirtschaftlichen Wachstums und der wirtschaftlichen Entwicklung der Schweiz werden könnte. Eine zusätzliche Herausforderung stellt die rasante technologische Entwicklung dar, die lebenslanges Lernen mehr denn je zur Verpflichtung macht. Es findet unter anderem am Arbeitsplatz durch herausfordernde und neuartige Aufgaben und damit im Rahmen von beruflicher Entwicklung bzw. «Laufbahn» statt.

Die Bedeutung von Menschen und ihrer Kompetenzen nimmt angesichts einer sich beschleunigenden Technisierung eher weiter zu, insbesondere, wenn man sie als strategischen Wettbewerbsvorteil begreift. Der Blick auf Ältere und ihre Potenziale sowie eine Weiterentwicklung nach der Lebensmitte werden in der Personalentwicklung vieler Unternehmen bisher häufig vernachlässigt.

In dem von Innosuisse – der Schweizerischen Agentur für Innovationsförderung – geförderten Projekt «Late Careers» haben sich Organisationen genau diesen Fragen zugewandt und wollten in Erfahrung bringen, wie gut sie aufgestellt sind und was sie noch tun könnten, um von der bestehenden Erfahrung älterer Arbeitskräfte einerseits und dem aktuellen Wissen der jüngeren Arbeitskräfte andererseits bestmöglich zu profitieren. Beteiligt haben sich drei grosse Versicherungen Allianz Suisse, Bâloise Group (in der Schweiz) und CSS, die beiden Kantonsspitäler St. Gallen und Basel-Land sowie Grass & Partner für die Entwicklung eines Angebots an Beratungsprodukten zur Gestaltung von «Late Careers».

Eine unserer wesentlichen Fragestellungen blieb das gesamte Projekt über jene nach dem konkreten Verständnis, wann von «gelingender Laufbahn bzw. Karriere 50+» gesprochen werden kann und wie sich solche entwickeln können.

Mit dem Begriff der «Karriere» wird alltagssprachlich häufig ein hierarchischer Aufstieg verbunden. Wir gehen von einem erweiterten Verständnis aus, das Karriere als ein Muster beruflicher Entwicklung, mit unterschiedlichen Erfahrungen und Stationen im beruflichen Werdegang einer Person sieht. Der Begriff «Laufbahn», den wir in der Regel benutzen, deckt diesen Sachverhalt besser ab. Im Kontext später Laufbahnen verwenden wir zudem den englischen Ausdruck «Late Careers».

Mit Blick auf verschiedene Branchen und Funktionen – im vorliegenden Beispiel auf Versicherungen und Spitäler – gibt es Unterschiede im konkreten Verständnis, was als «gelingend» betrachtet wird. Einheitlich ist das Ziel, auch über die Lebensmitte hinaus Laufbahnentwicklung fortzusetzen und zu unterstützen.

Unabhängig vom Alter werden Karrierewege in Koproduktion zwischen der Organisation (HR und Führungskräfte) und dem Individuum gestaltet. In jüngeren Berufsjahren erfolgt oft eine aktive Förderung der/des Einzelnen, die in der späten Erwerbsphase seltener angeboten wird. Zudem gibt es durch Veränderungen in den organisationalen Strukturen insgesamt immer weniger Aufstiegsfunktionen, um die dann «Alt» und «Jung» konkurrieren.

Im fortschreitenden Verlauf unseres Projektes wurde immer deutlicher, dass das Thema «Late Careers» im Kern die Frage adressiert, wie sich eine für alle faire Entwicklungs- und Laufbahngestaltung realisieren lässt. Verändern muss sich jedoch die Vorstellung, dass gelingende Karrieren stets hierarchisch bergauf führen, damit Chancen für eine weitere Entwicklung fortbestehen. Vielmehr geht es um eine «agile Laufbahn- und Entwicklungsgestaltung».

Es ist alles andere als ein leichtes Unterfangen, sich als Gesamtsystem auf neue Formen der Gestaltung von Laufbahnen einzulassen und die Mitarbeitenden hierbei zu unterstützen. Unabhängig vom Alter – ggf. mit Rücksicht auf unterschiedliche Lebensereignisse – sollte jede/r die eigene Weiterentwicklung verfolgen können, die nicht zwangsläufig am hierarchischen Aufstieg und einem planbaren Weg orientiert ist. Wird diese Flexibilität in der Gestaltung von individueller Entwicklung von Unternehmen geschätzt, unterstützt und honoriert, so ist eine wesentliche Grundlage dafür geschaffen, von den vielfältigen Potenzialen der Mitarbeitenden tatsächlich umfassend zu profitieren.

Mit Blick auf das Alter müssen stereotype Ansichten in Organisationen von Einzelpersonen und in der Gesellschaft revidiert werden, um bestehende Diskriminierungen zu unterbinden, die oft auf einer defizitären Sicht auf ältere Mitarbeitende basieren. Diese impliziert, dass mit zunehmendem Alter zwangsläufig ein Abbau der Leistungsfähigkeit einhergehe. Gegenbelege zu ihrer zuvor vielfach angezweifelten – auch digitalen – Leistungsfähigkeit haben Ältere generell und in der Pandemie im Besonderen ausreichend erbracht. Ob dies genügt, das Bild von Älteren zu revidieren, ist fraglich. Gerade die mit Covid-19 lancierte Diskussion, sie als fragile «Risikogruppe» zu definieren, könnte erneut Klischees im Hinblick auf ihre Belastbarkeit nähren (Harper 2021).

Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, Unternehmen einen Einblick in die Resultate unseres Projektes – sowohl in Form von Hintergrundwissen und Erkenntnissen als auch in Form von praktischen Cases zu geben:

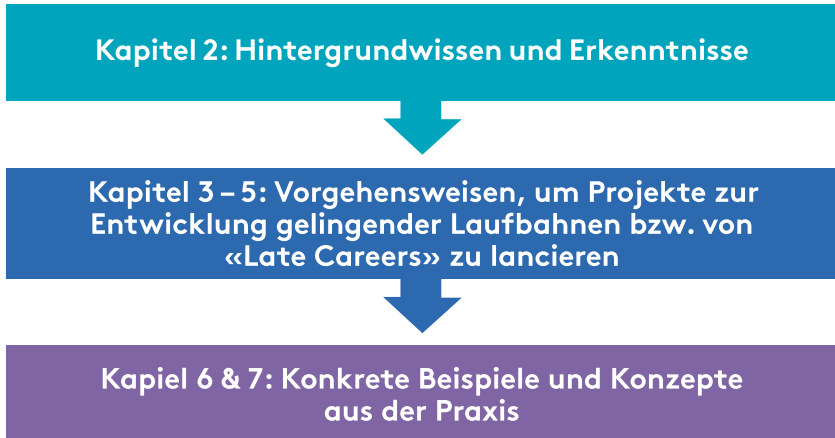


Abb. 1: Übersicht über die Kapitelstruktur.

Kapitel 2 widmet sich zunächst der besonderen Herausforderung, die mit dem Thema «Late Careers» verbunden ist. Hierzu werden in Kapitel 2.1 zunächst bestehende Vorarbeiten dargelegt. Daran anschliessend werden in Kapitel 2.2 ausgewählte Ergebnisse aus unserem Forschungsprojekt vorgestellt. Sie beziehen sich auf die aktuelle HR-Praxis sowie auf wahrgenommene Risiken und Herausforderungen aus Sicht von HR-Spezialisten und -Spezialistinnen sowie Führungskräften einerseits und auf die Einschätzungen von Mitarbeitenden andererseits.

In Kapitel 3 wird eine Roadmap vorgeschlagen, die Organisationen dabei unterstützen soll, innerbetriebliche Projekte zur proaktiven Laufbahnentwicklung und -gestaltung zu lancieren. Um eine Analyse der Situation in der eigenen Organisation durchführen zu können, erhalten die Lesenden in Kapitel 4 Instrumente an die Hand, mit denen sie die bestehende HR-Praxis einschätzen und bestehende Risiken mit Blick auf das Gelingen von Laufbahnen bzw. Karrieren 50+ aus Perspektive der Organisation (HR und Führungskräfte) erfassen sowie mittels eines Fragebogens die individuelle Perspektive der Betroffenen abholen können.

In Kapitel 5 werden mögliche Schritte von den Analyseergebnissen zur Entwicklung konkreter Massnahmen beschrieben und aufgezeigt, wie man an

bereits bestehender guter Praxis ansetzen kann sowie einige flankierende Massnahmen erörtert, die für die Umsetzung von Massnahmen von Relevanz sind.

Selbstgesteuerte Laufbahnen profitieren besonders von einer Standortbestimmung. Vor diesem Hintergrund wird von Adornetto, Thiergardt und Müller in Kapitel 6 dargelegt, wie dieses Instrument ausgestaltet und in den HR-Prozessen einer Organisation systematisch verankert werden kann.

In Kapitel 7 gibt schliesslich jedes am Projekt beteiligte Unternehmen einen Einblick in die konkreten Massnahmen und Konzepte, die jeweils lanciert werden, um späte Laufbahnen proaktiv zu gestalten. Aufgezeigt wird je nach Ausgangssituation der beteiligten Organisationen eine breite Palette an unterschiedlichen Ansätzen «Guter Praxis», die dem/der Leser/-in als Ideenbörse dienen soll.

2 Besonderheiten von «Late Careers»

Späte Laufbahnen bzw. Entwicklungswege verlaufen anders als diejenigen von jüngeren Menschen oder Karrieren rund um die Lebensmitte. Ursächlich dafür ist u.a., dass sich Laufbahnen in einem Abgleich von Vorstellungen des Einzelnen sowie dem Unternehmens- und privaten Kontext entwickeln, und dies über eine längere Lebensspanne hinweg.

Mit Blick auf den Unternehmenskontext bestehen möglicherweise Personalstrategien, die einen Schwerpunkt auf jüngere Personen setzen, und Ältere seltener in die bestehenden Vorgehensweisen und damit für weiterführende Positionen oder Zukunftsprojekte vorsehen. Oftmals unbeabsichtigt und unbemerkt werden Entwicklungen Älterer nach wie vor mit der Erwartung von beruflichem Rückschritt oder «Kürzertreten» in Verbindung gebracht und nehmen Gestalt einer «self-fulfilling prophecy» an.

Bei Betrachtungen des beruflichen Verlaufs von älteren Beschäftigten liegt der Fokus der Diskussionen des Weiteren häufig auf dem Aspekt des Ruhestands (Post, Schneer & Reitmann 2013; Wang, Olson & Shultz 2013). Späte «Karriere»-Phasen werden mit Erfahrung, Aufrechterhaltung bzw. «Karriereplateaus» und schliesslich mit dem Übergang aus dem Berufsleben in die Nacherwerbsphase in Verbindung gebracht (Brown-Wilson & Parry 2013; Grellet & Simpson 1999; Post et al. 2013). Ihre Fähigkeiten gelten als nicht mehr aktuell und sie werden gleichzeitig als zu unflexibel eingeschätzt, um mit den sich wandelnden Anforderungen Schritt zu halten (Thomas, Hardy, Cutcher & Ainsworth 2014).

Dies schlägt sich mit Blick auf «Karriere» auch als eine «grey ceiling» nieder, wonach ältere Mitarbeitende oft das Gefühl haben, ab einem gewissen Alter nicht mehr weiterkommen zu können. Aufgrund der Erfahrung, dass es beruflich nicht mehr weitergeht und sich Stellenwechsel viel aufwendiger gestalten als zuvor, werden Karriereplateaus oder -rückschritte auch von den Betroffenen oft für ihre Altersklasse als «normal» erlebt, wenig auf ihren Sinn hinterfragt und wird ihnen selten aktiv widersprochen.

Angesichts demografischer Entwicklungen und Veränderungen in der Finanzierung des Ruhestands kann sich das heute «Normale» sowohl mit Blick auf die betroffenen Menschen als riskant erweisen, als auch für Unternehmen, die immer stärker mit einer Fachkräfteknappheit konfrontiert sein werden resp. bereits jetzt sind (Zölch & Mücke 2016; 2018).

2.1 Generelle Herausforderungen

Das Arbeitsangebot der älteren Erwerbstätigen (> 55 Jahre) wächst besonders stark und umfasst aktuell 18 Prozent aller Erwerbstätigen (BFS 2018). Entsprechend finden sich in Schweizer Unternehmen vermehrt Bereiche, in denen die Mitarbeitenden ein hohes Durchschnittsalter aufweisen. Der demografische Wandel hat Unternehmen zunehmend im Griff. Problematisch sind sowohl der quantitative Mangel, ausgelöst durch die Verknappung jüngerer Fachkräfte, als auch ein denkbarer qualifikatorischer Mismatch – dessen Ursache u.a. im Bereich der Aus- und Weiterbildung sowie der Personalentwicklung liegt.

Traditionelle Muster der Laufbahnentwicklung, die eine aktive Förderung vorsehen und die personalstrategisch exklusiv nur für bestimmte Personengruppen gedacht sind, bergen Risiken für Unternehmen – beispielsweise, wenn Mitarbeitende zu lange in ihren Funktionen verweilen und mit den Produkten und Prozessen altern (Murier 2012; Backes-Gellner 2009). Die rasanten technologischen Entwicklungen erhöhen das Risiko, dass angesichts einer weniger ausgeprägten Förderung von Mitarbeitenden ab der Lebensmitte sogenannte «Skill-Gaps» entstehen, welche die Beschäftigungsfähigkeit beeinträchtigen können (Armstrong-Stassen & Ursel 2009; Cekada 2012; Taylor & Walker 1994). So wird die Digitalisierung als eine gemeinsame Anstrengung interpretiert, die nur zu bewältigen ist, wenn bestehende Potenziale bestmöglich genutzt werden und jeder seinen Part dazu beiträgt (Seco 2018).

Während Karrieren sich, traditionellen Vorstellungen folgend, sehr stark entlang eines hierarchischen Aufstiegs und von den Laufbahnmustern der Unternehmen entwickeln, teilen viele Forschende und Unternehmensvertreter/-innen die Ansicht, dass «moderne» Karrieren zunehmend flexibel und vermehrt eigenverantwortlich gestaltet werden müssen (Olbert-Bock, Mannsky & Martin 2014). Die Forschung zeigt hingegen, dass sich individuelle Karrieren insgesamt deutlich seltener als bisher angenommen entlang von vorgezeichneten Laufbahnpfaden entwickelt haben und weiterhin entwickeln (Kels, Clerc & Artho 2015; Olbert-Bock et al. 2014). Auch bestehen Unterschiede nach Branchen und Altersgruppen. Insbesondere ist eine aktive Förderung von «älteren» Arbeitnehmenden in vielen Organisationen absolut – aber auch relativ – zu ihren Kolleginnen und Kollegen mittleren Alters gering ausgeprägt (Atkinson, Ford, Harding & Flora 2015; Thomas et al. 2014).

Erwartungen an Ältere, ihre Karriere eigenverantwortlich in die Hand zu nehmen, werden oft nur implizit gestellt statt ausdrücklich geäußert. Paradox wird die Situation dann, wenn in der Organisation die dazu notwendigen Spielräume gar nicht bestehen, da Entscheidungen über Stellenbesetzungen nach wie vor nach traditionellen Mustern und mit wenig Raum für eigene Initiative der Mitarbeitenden getroffen werden.

Zudem ist nicht immer damit zu rechnen, dass alle Menschen die Voraussetzungen erfüllen, ihre Karrieren eigenständig steuern. Menschen, denen jahrelang die eigene Karrieregestaltung «abgenommen» wurde und die sich selbst kaum um ihr eigenes Vorankommen bemühen mussten, verfügen über wenig Wissen, welche Kompetenzen intern oder auf dem externen Arbeitsmarkt künftig gefragt sind, und welche Entwicklungswege es gibt. Entsprechend wenig geübt sind sie meist darin, diese proaktiv zu erkunden.

Genauso ungeübt sind aber auch die Unternehmen, Potenziale von Mitarbeitenden 50+ zu erschliessen. Welchen Herausforderungen und Risiken sich die am Projekt beteiligten Organisationen in Bezug auf eine «gelingende Laufbahngestaltung» gegenübersehen, wie ihre aktuelle HR-Praxis ist und welche Einschätzungen vonseiten der Mitarbeitenden zum Thema «Late Careers» gegeben werden, ist im Folgenden anhand ausgewählter Ergebnisse aus unserem Forschungsprojekt dargestellt.

2.2 Aktuelle HR-Praxis sowie Einschätzung von Risiken und Herausforderungen in den Projektorganisationen

Anhand des «Late Career Profilers» (vgl. Kapitel 4.1) wurde im Rahmen einer Selbst-Evaluation zunächst die bestehende HR-Praxis mit ihren Instrumenten und Massnahmen dokumentiert und hinsichtlich der Umsetzung für, resp. Nutzung durch, Mitarbeitende 50+ bewertet. Mit der Risikoanalyse «Late Career Risk Assessment» (vgl. Kapitel 4.2) wurde zudem eine Einschätzung aktueller und mittel-/langfristiger Risiken für die Organisationen sowie spezifische Zielgruppen der Belegschaft entlang unterschiedlicher Themenbereiche (u.a. zu Unternehmenskultur und Arbeitsmarktfähigkeit) für eine gelingende Gestaltung später Karrieren vorgenommen.

Aus der Sichtung und Analyse von Unterlagen, die die bestehende HR-Praxis dokumentieren, geht hervor, dass bei den am Projekt beteiligten Anwendungspartnern eine breite Palette an HR-Instrumenten implementiert ist. Hierunter fallen u.a. Instrumente zur Laufbahnplanung und -entwicklung, Qualifizierung & Weiterbildung, zur Arbeitsgestaltung und zum Personaleinsatz sowie zum Wissensmanagement. Anhand des «Late Career Profilers» (vgl. Kapitel 4.1) wurden deren Nutzung resp. Umsetzung anhand unterschiedlicher Kriterien eingeschätzt. Mitarbeitende 50+ sind als Zielgruppe bei dem Gros der Personalentwicklungsinstrumente zwar integriert oder werden bei den entsprechenden Massnahmen zumindest nicht ausgeschlossen. Dennoch sehen Unternehmen bei einigen Instrumenten ein hohes, resp. mittleres bis hohes Potenzial, die Zielgruppe 50+ stärker zu adressieren oder besser zu integrieren, ein Potenzial, das aus Sicht der Unternehmen bislang nur unzureichend ausgeschöpft wird (vgl. Tabelle 1, Seite 12).

Versicherungen	Spitäler
<ul style="list-style-type: none"> • Reverse-Mentoring • Aufgabenbezogener informeller Austausch • Kompetenzmodell • Talentmanagement • Laufbahn-/Karrierekonzepte • Projekteinsätze/Sonderaufgaben • Götti-/Patensysteme • Stellvertretungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Laufbahn-/Karrierekonzept & -gespräche • Qualifizierungsmassnahmen «off-the-job» • Trainings/Schulungen • Webbased Trainings zu Fachthemen • Job Rotation • Götti-System bei Einarbeitung • Aufgabenbezogener Austausch • Erfa-Gruppen • Altersgemischte Teams • Wiedereinsteigerinnenprogramm Pflege • Führungskräfteentwicklung










Tab. 1: Bereits praktizierte Instrumente, bei denen das Potenzial der Zielgruppe 50+ noch besser ausgeschöpft werden könnte.

Dies betrifft sowohl in den Versicherungen als auch in den Spitälern sehr grundlegende Konzepte wie Kompetenzmodelle und Laufbahn-/Karrierekonzepte, über konkrete Personalentwicklungsmassnahmen «on-» und «off-the-job» bis hin zu spezifisch generationenbezogenen Massnahmen wie beispielsweise Reverse-Mentoring oder altersgemischte Projektteams.

Auf Basis der im Anschluss durchgeführten Analysen der aktuellen sowie der mittel- bis langfristig bestehenden Risiken (vgl. Tabelle 2) wurden insbesondere in den Handlungsfeldern Unternehmensentwicklung, -struktur und -kultur, in der Vielfalt bezogen auf Mitarbeitende 50+ sowie in der Arbeitsmarktfähigkeit und der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ Risiken identifiziert.

Handlungsfeld «Employability»

1. In der Organisation besteht das Risiko, dass das benötigte Fachwissen rasch veraltet und von Mitarbeitenden 50+ nur bedingt bzw. mit grossem Aufwand (z.B. durch Weiterbildung) auf den benötigten Wissensstand gebracht werden kann.

V1 allgemein		V2 allgemein		V3 allgemein		S1 allgemein		S2 allgemein	
Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig	Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig	Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig	Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig	Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig
				nicht ausgefüllt					
«Burning Point» ★		«Burning Point»		«Burning Point»		«Burning Point»		«Burning Point»	

2. In der Organisation besteht das Risiko, dass die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ auf dem internen Arbeitsmarkt gefährdet ist (→ fehlende berufliche Perspektiven für die Übernahme einer anderen passenden Stelle bzw. Funktion intern).

V1 allgemein		V2 allgemein		V3 allgemein		S1 allgemein		S2 allgemein	
Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig	Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig	Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig	Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig	Risiko aktuell	Risiko mittel-/langfristig
									
«Burning Point» ★		«Burning Point»		«Burning Point»		«Burning Point»		«Burning Point»	

Tab. 2: Auszug Risikoeinschätzung zu zwei Dimensionen des Themenbereichs Arbeitsmarktfähigkeit der Projektunternehmen.

2.2.1 Herausforderungen aus Sicht von HR und Linienvorgesetzten

Mit Linienvorgesetzten sowie Vertretern des HRM der beteiligten Projektunternehmen wurden im Rahmen von fünf Workshops die Ergebnisse aus den vorgängig durchgeführten Risikoanalysen (vgl. Kapitel 4.2) diskutiert und mit konkreten Beispielen veranschaulicht. Mögliche Gründe für die bislang häufig unzureichende Förderung von Mitarbeitenden 50+ wurden diskutiert.

Im Fokus der Diskussionen standen a) das fehlende Verständnis einer gelingenden Laufbahn 50+, b) die Arbeitsmarktfähigkeit und damit verbunden c) die Themen Fachwissen, Digitalisierungs Kompetenzen und Wissensmanagement sowie d) in den Spitälern die Schichtdienste. Sie wurden vom HR und den Linienvorgesetzten als besondere Herausforderungen betrachtet, die sowohl aufseiten der Organisation als auch auf Seiten der Mitarbeitenden mit Risiken verbunden sind, die einer gelingenden Laufbahn 50+ im Wege stehen können. Diese vier identifizierten Hauptrisiken werden auf organisationaler und personeller Ebene auf Basis von Aussagen der Workshopteilnehmenden nachfolgend beschrieben.

2.2.1.1 Verständnis einer gelingenden Laufbahn

Einigkeit besteht bei den am Projekt beteiligten Unternehmen darüber, dass Laufbahnentwicklung auch über die Lebensmitte hinaus fortzusetzen und zu unterstützen ist. Sowohl von den Versicherungen und als auch von den beiden Spitälern wird jedoch angegeben, kein einheitliches Verständnis über eine gelingende Laufbahngestaltung für Mitarbeitende 50+ in den Organisationen zu haben.

Konkret zeigt sich dies daran, dass es an Laufbahnkonzepten sowie adressatengerechten Programmen und Instrumenten für Mitarbeitende 50+ fehlt oder vorhandene Instrumente für diese Altersgruppe unzureichend genutzt werden. Programme zur Laufbahnentwicklung sprechen mehrheitlich eher jüngere Mitarbeitende an. Entsprechend stehen vor allem Letztere im Fokus der Laufbahnförderung.

Als ein wesentlicher Grund wird angegeben, dass die Neuorientierung von Mitarbeitenden 50+ schwierig in der Organisationskultur zu verankern ist.

Zunächst schränken starre Organisationsstrukturen sowie die fehlende Akzeptanz interner Jobwechsel von Mitarbeitenden 50+ die mentalen Erkundungsräume für innovative Laufbahnkonzepte ein.

Bei den Mitarbeitenden 50+ wurde festgestellt, dass sich diese oft zu wenig mit dem Thema einer «gelingenden Laufbahn» auseinandersetzen und hierüber vergessen, dass deren Gestaltung auch in ihrer eigenen Verantwortung liegt.

**«Jemand kommt nicht von selbst drauf, deshalb muss man stets bewusst machen, dass es wichtig ist, Eigenverantwortung zu übernehmen.»
(Versicherung 3)**

Gleichzeitig wurde konstatiert, dass bei Mitarbeitenden 50+ meist ein höheres Mass an Eigenverantwortung für die eigene Laufbahn/Karriere gefordert wird.

Auch fehlt es an der Akzeptanz von «downward movements». Die Abgabe von Führungsverantwortung und Übernahme von Fachverantwortung wird in Organisationen häufig negativ bewertet, was die Bereitschaft von Mitarbeitenden 50+ mindern kann, ihr Jobprofil neu auszurichten. Mitarbeitende nehmen diese Möglichkeit nicht wahr, weil ein frühzeitiger Rücktritt aus einer Führungsposition von den Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen das Risiko der Stigmatisierung birgt und negativ bewertet wird.

2.2.1.2 Arbeitsmarktfähigkeit

Mit Blick auf die digitale Transformation, die Entwicklungsgeschwindigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Höhe der damit einhergehenden Anforderungen steigen die Herausforderungen an den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit (Employability). Dies betrifft jeden Einzelnen, aber trifft auch für Organisationen zu, die angesichts der demografischen Entwicklung immer seltener die erforderlichen Kompetenzen am Markt werden einkaufen können. Entsprechend sind sie gefordert, selbst Einfluss darauf zu nehmen, dass sich die Mitarbeitenden beruflich weiterentwickeln und somit in der Lage sind, veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Neben einem «caring» für die interne Employability kann seitens der Organisation das Anliegen bestehen, Verantwortung für die Mobilität ihrer Mitarbeitenden über die Organisationsgrenzen hinaus zu übernehmen.

In den Gruppendiskussionen kam zum Ausdruck, dass die Employability von Mitarbeitenden 50+ sowohl bei den Versicherungen als auch bei den Spitälern gefährdet sein kann. Die Anforderungen an die Berufe resp. die entsprechenden Tätigkeitsprofile sind stetig gestiegen und durch die fortschreitende Digitalisierung komplexer geworden.

Zum einen können Spezialisierungen die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ mindern, da spezifisches Produkt- und Prozesswissen sowie die dazugehörigen Tools nur in einzelnen Branchen oder Organisationen relevant sind, gerade weil sie dort als unentbehrlich gewertet werden. Bei einer Neuorientierung kann dieses Wissen und die entsprechende Erfahrung nicht zwangsläufig in einen anderen Organisationskontext transferiert werden. Langjährige Mitarbeitende sind «zu intern» für den externen Arbeitsmarkt. Aufgrund des technologischen Wandels besteht zudem die Gefahr, dass Stellen wegrationalisiert werden.

Zum anderen wird festgestellt, dass die Förderung von Mitarbeitenden 50+ häufig zu wenig fokussiert, wenn nicht gar vernachlässigt wird. Finanzielle Ressourcen für die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden 50+ werden häufig in geringerem Ausmass zur Verfügung gestellt. Als Gründe hierfür wurden die Kosten einer Weiterbildung angegeben. Damit nicht selten verbunden ist die bestehende Fehleinschätzung, dass ein Investment in die Weiterbildung bei älteren Mitarbeitenden nicht mehr rentiert. Weitere Gründe sind fehlende zeitliche Ressourcen für eine Weiterbildung aufgrund von Personalengpässen sowie schwerfällige Entscheidungsprozesse durch starre Organisationsstrukturen. In der Konsequenz werden Entscheide zur möglichen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden oft zu spät getroffen.

Schliesslich sprechen viele Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden nicht auf den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit an. Entsprechend wird die erforderliche Weiterentwicklung resp. -bildung in den Mitarbeitendengesprächen nicht thematisiert oder zu spät angegangen.

«Wenn wir als Führungskraft wissen, dass in ein paar Jahren ein/e Mitarbeiter/-in nicht weiter bleiben kann, dann können wir den Anstoss schon jetzt geben und mit dieser Person gemeinsam ihre Laufbahn entwickeln.» (Versicherung 1)

Auch die interne Rekrutierung orientiert sich aus Kostengründen an jüngeren Mitarbeitenden, ältere Bewerbende werden kaum berücksichtigt. So wird das interne Rekrutierungspotenzial bei Mitarbeitenden 50+ nicht wahrgenommen und entsprechend nicht davon Gebrauch gemacht. In einem Unternehmen wurde auch darauf hingewiesen, dass insbesondere Frauen über 50 sich bei der internen Rekrutierung gegenüber Männern 50+ und jüngeren Mitarbeitenden benachteiligt fühlen.

Wiedereinsteigerprogramme für Personen 50+ sind bei einigen Organisationen vorhanden, werden aber nur wenig genutzt.

Mit Blick auf den Einzelnen erschweren fehlende Qualifikationsnachweise aufgrund eines Mangels an Weiterbildungen den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden 50+. Auch kann nach Einschätzung des HR / der Linie eine bei einigen MA 50+ gering ausgeprägte Weiterbildungsbereitschaft dazu beitragen. Diese kann wiederum auf eine vermeintliche Sicherheit zurückgeführt werden, eine Stelle bis zur Pensionierung behalten zu können oder auch auf eine geringere Risikobereitschaft, einen Jobwechsel vorzunehmen, verbunden mit der Angst vor Arbeitslosigkeit oder aufgrund von finanziellen Abhängigkeiten.

Fokus Pflegeberufe

Bei den Pflegeberufen haben sich die Profile der Berufe in den letzten Jahren

stark verändert. Es gibt immer mehr Spezialisierungen, bei welchen zusätzliche Qualifikationsabschlüsse gefordert sind, um den Beruf auch ausführen zu dürfen. Spezialisierungen in einzelnen Berufen mindern die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden 50+.

Der stetige Wandel der Qualifikationsvoraussetzungen im Gesundheitswesen erschwert es den Mitarbeitenden, arbeitsmarktfähig zu bleiben. Berufe werden umbenannt, Spezialisierungen eingeführt und die Eingangsqualifikationen für die entsprechenden Ausbildungen erhöht.

Auch können Mitarbeitende 50+ Weiterbildungen aus familiären oder finanziellen Gründen nicht wahrnehmen, oder der Personalengpass ermöglicht keine Reduktion des Arbeitspensums resp. eine Absenz von der Arbeit, um eine Weiterbildung zu machen.

Ältere Mitarbeitende gelangen so in eine für sie nachteilige Situation, da ihnen die entsprechenden Qualifikationsausweise resp. Eingangsqualifikationen fehlen.

2.2.1.3 Digitalisierung und Fachwissen

Die Anforderungen an das spezifische Fachwissen verändern sich in der heutigen Zeit schnell und die fachlichen Anforderungen werden spezifischer und komplexer. Hinzu kommt die zunehmende Bedeutung von IT-Know-how, welches im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung zu entwickeln und à jour zu halten ist.

Als Herausforderung wurde allgemein festgestellt, dass es zu wenig Personal gibt, das über den aktuellen Wissensstand und die Expertise verfügt, neue IT-Systeme anzuwenden. Zudem erhöht die Digitalisierung den Aufwand an Administration und es bestehe die Gefahr, dass primär der richtigen Anwendung von Programmen Beachtung geschenkt würde, während die Pflege und Entwicklung grundlegender Fachkompetenzen in den Hintergrund treten. Zusätzlich wird bemängelt, dass die Fachexpertise von Mitarbeitenden ungenügend in die Planung und Entwicklung von neuen Systemen eingehe.

Mitarbeitenden wird grundsätzlich zu wenig Zeit eingeräumt, um sich sowohl neues Fachwissen anzueignen als auch die Anwendung von neuen Technologien mehr als oberflächlich zu erlernen, gerade auch vor dem Hintergrund, dass Mitarbeitende neben der Fachsprache auch die Sprache für die Anwendung der Systeme beherrschen müssen.

Als hinderlich wird zudem gesehen, dass fachliche Expertise und Erfahrungswissen von Mitarbeitenden 50+ zu wenig Wertschätzung erfährt, obwohl diese teilweise schon viele Jahre im selben Unternehmen arbeiten. Zwar gelten Erfahrung und Fachexpertise von Mitarbeitenden 50+ als wichtig für den Unternehmenserfolg, deren Leistung wird jedoch häufig als Selbstverständlichkeit betrachtet.

«Der Mensch hat vielleicht 15, 20, 25, 30 Jahre seine Energie in dem Unternehmen zur Verfügung gestellt, mit allen Mitteln, mit vollem Einsatz und diese Wertschätzung fehlt mehr oder weniger.» (Versicherung 2)

Eine adäquate Wertschätzung von Erfahrung und Leistung von älteren Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg kann dazu beitragen, dass eine Laufbahn als gelingend angesehen wird.

Als weiteres Risiko wurde angegeben, dass das Fachwissen heutzutage schneller veraltet, was gerade ältere Mitarbeitende unter Druck setzen kann, angesichts der neuesten digitalen Entwicklungen mithalten zu können und sich entsprechend weiterzubilden.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass durch Pensionierungen Erfahrungswissen verloren geht, wenn der Wissenstransfer nicht optimal funktioniert und das Fachwissen untereinander zu wenig geteilt wird. Als Gründe wurden u.a. angegeben, dass einerseits die entsprechenden Gefässe zum Austausch fehlen, aber auch dass vorhandene Altersstereotypen den Wissensaustausch zwischen den Generationen erschweren.

«Ich glaube, so ein bisschen die Pflegestation an sich als Team wahrzunehmen und zu schauen: Wo ist unser Potenzial von Jung und Alt?» (Spital 1)

Zudem mangle es bei einigen Mitarbeitenden an Bereitschaft, ihr Erfahrungswissen mit den Kollegen und Kolleginnen zu teilen.

2.2.1.4 Gesundheit

Vor allem in den Spitälern wird das Thema Gesundheit, d.h. bis zum Ruhestand gesund zu bleiben und überhaupt einer Erwerbstätigkeit nachgehen zu können, als zentrale Voraussetzung für eine gelingende Laufbahn von Mitarbeitenden 50+ angesehen.

In den beiden Spitälern wurden insbesondere ungünstige Schichtdienste resp. Schichtarbeitssysteme als Risiko in der Pflege gesehen, unter denen die Gesundheit unterschiedlich stark, aber spätestens ab dem 55. Lebensjahr leidet.

Durch Veränderungen im Gesamtarbeitsvertrag (GAV) sind Ruhephasen in den Schichtdiensten unregelmässiger geworden. Zusätzliche Regeln im GAV verhindern längere Erholungsphasen (mehrere freie Arbeitstage). Dies kann die Gesundheit der Mitarbeitenden beeinträchtigen, da dadurch Erholungsphasen zwischen den Schichtdiensten nicht ausreichend genutzt werden können.

Seitens der Pflegekräfte überfordern häufige Nachtschichten oder unregelmässige Dienste den Biorhythmus insbesondere bei älteren Mitarbeitenden. Der Schichtwechsel kann zudem eine ausgewogene Work-Life-Balance

beeinträchtigen. Da einige Mitarbeitende jedoch von den Nachtdiensten finanziell abhängig sind, werden diese in Kauf genommen. Hinzu kommt die häufig auch körperlich beanspruchende Arbeit in den Pflegeberufen.

2.2.2 Situation Älterer in Organisationen aus Sicht der Mitarbeitenden

Um zu erfassen, wie sich «späte Laufbahnen» aus Perspektive der Mitarbeitenden entwickeln, wie Mitarbeitende 50+ ihre Situation bewerten, und ob Unterschiede zu jüngeren Mitarbeitenden bestehen, wurde eine Onlinebefragung durchgeführt.

Neben dem Karriereerfolg wurden u.a. folgende Themen erfasst:

- Förderung und Entwicklung,
- Lebenslanges Lernen – Führung und Charakteristika der Tätigkeit,
- Selbsteinschätzung zu Employability,
- Digitalisierung und Anforderungen durch neue Technologien,
- Gesundheit sowie
- Erleben von Diskriminierung.

Die verschiedenen Themen wurden jeweils durch mehrere Aussagen bzw. «Items» erfasst. Die Befragten sollten sie auf einer Skala von 1 (gar keine Zustimmung) bis 7 (umfassende Zustimmung) bewerten. Nachfolgend werden einzelne zentrale Ergebnisse dargestellt. Für Leser/-innen, die sich einen konkreteren Eindruck über die Situation der Mitarbeitenden 50+ verschaffen wollen, werden im Anhang nochmals die Mittelwerte zu den Items bei den Versicherungen sowie im Pflegebereich der Spitäler dargestellt (vgl. Anhang 6).

Sie basieren auf den Antworten von 1'079 Befragten im Alter 50+ aus Versicherungen sowie von 242 Pflegenden in den Spitalern. Es besteht eine Vergleichsgruppe von unter 50-Jährigen mit 458 Befragten aus den Versicherungen und 72 Personen aus der Pflege.

Rund 70 Prozent der Befragten sind mit ihrem **Karriereerfolg und dem Erreichen ihrer beruflichen Entwicklungsziele** zufrieden. Die Zufriedenheit mit dem Erreichen anderer Karriereziele, wie Einkommens- und Aufstiegsziele bzw. die Nutzung der eigenen Kompetenzen fallen geringer aus. Unterschiede in der Zufriedenheit zwischen Mitarbeitenden über und unter 50 Jahren sind gering ausgeprägt, mit einer durchaus üblichen, leicht höheren Zufriedenheit der Älteren. Insbesondere die geringere Zufriedenheit in der Ausschöpfung der eigenen Kompetenzen in der Karriere ist auffällig.

Bei der Frage, wer sich seitens der Unternehmen für die eigene Förderung und Entwicklung einsetzt – HR oder Führungskräfte – werden von den Befragten

vor allem die eigenen Führungskräfte genannt. Eine Unterstützung durch die Organisation insgesamt für die Laufbahnentwicklung und für Trainingsmassnahmen sowie organisationales Lernen wird unabhängig von der Altersgruppe kaum wahrgenommen. In den Spitälern noch weniger als in den Versicherungen.

Insbesondere die jüngeren Mitarbeitenden bis 34 Jahre (Mittelwert – MW – 4.7 in den Versicherungen) rechnen mit einem beruflichen Aufstieg. Danach nehmen die Erwartungen deutlich ab (MW 3.5 bei 50+ in den Versicherungen). Die Werte sind bei den Pflegekräften in den Spitälern generell geringer als in den Versicherungen.

Lebenslanges Lernen in der Tätigkeit ist u.a. abhängig von der Führung und Merkmalen der Tätigkeit. Aufgaben mit umfassendem Spielraum für Eigenverantwortung bieten mehr Lerngehalt.

In den vorliegenden Daten aus dem Projekt stellt sich Führung immer noch deutlich traditionell dar. Obwohl der von den Mitarbeitenden wahrgenommene Einfluss auf die eigene Arbeit mit rund 75 Prozent zufriedenstellend ausfällt (Abbildung 2), ist der Einfluss auf Entscheidungen auffällig geringer.

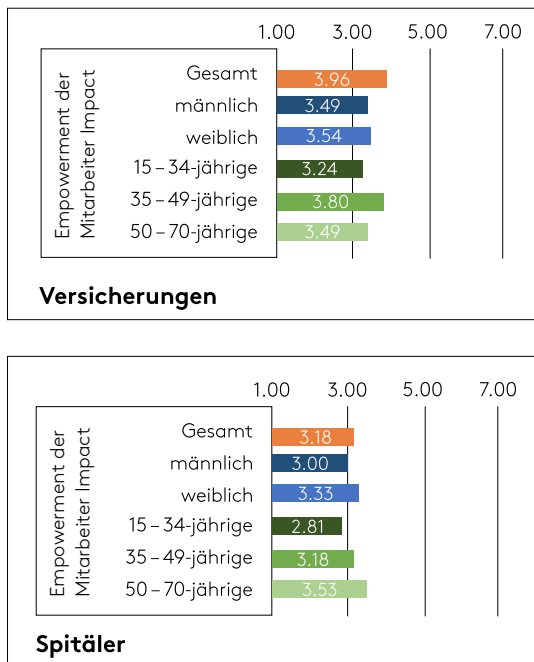


Abb. 2: Einfluss auf die eigene Arbeit und Entscheidungen in Versicherungen und Spitälern (Angabe der Mittelwerte).

Befragt nach ihrer **Employability** (Arbeitsmarktfähigkeit) wird deutlich, dass Mitarbeitende 50+ ihre Möglichkeit, eine vergleichbare Stelle am externen Arbeitsmarkt zu erhalten, zwar geringer als Jüngere aber dennoch als gut einschätzen (Abbildung 3).

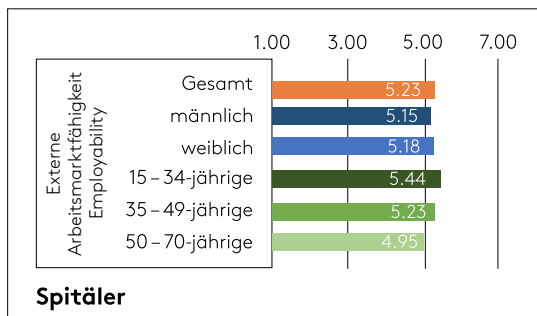
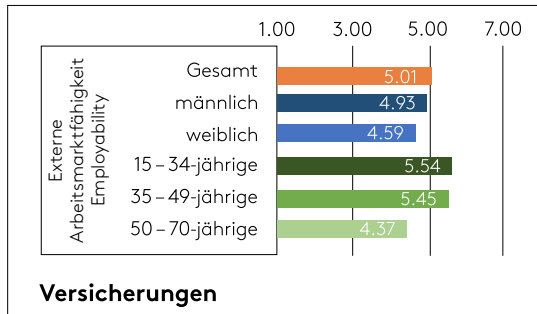


Abb. 3: Selbsteinschätzung der externen Employability der Mitarbeitenden der Versicherungen und der Spitäler (Angabe der Mittelwerte).

Durchgängig wird die externe Employability höher bewertet als die interne. Ursächlich könnte eine durch bestehende Erfahrungen im Unternehmen geprägte Sicht auf die eigenen Möglichkeiten sein, die zu der vorsichtigeren Einschätzung führt.

Gesundheitliche Probleme scheinen nach Einschätzung der Antwortenden eher eine kleine Rolle zu spielen. Dennoch fällt auf, dass die Pflegenden ihren Gesundheitszustand als schlechter angeben als die Beschäftigten aus den Versicherungen (Abbildung 4).

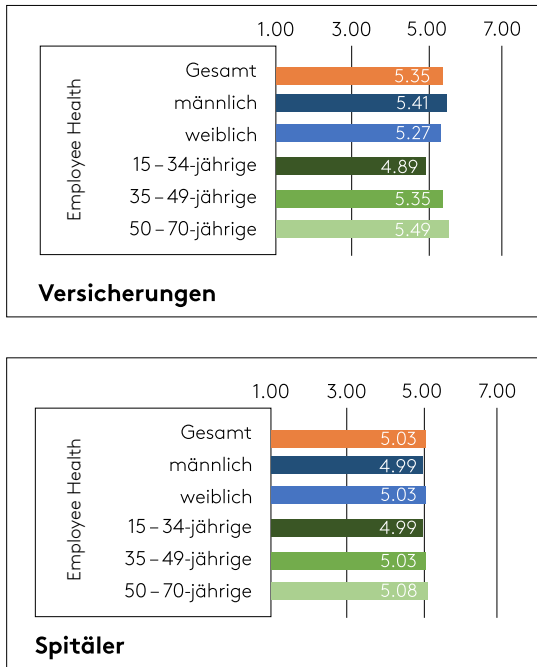


Abb. 4: Einschätzung der eigenen Gesundheit (Angabe der Mittelwerte).

Wie auch in anderen Studien schätzen Mitarbeitende 50+ in den Versicherungen ihren Gesundheitszustand positiver ein und bewerten ihr Stress-Erleben geringer als die unter 50-Jährigen. Ob dies tatsächlich so ist, und etwa auf die Lebenssituation zurückgeführt werden kann oder auf unterschiedliche berufliche Ambitionen, Praktiken der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Unternehmen, oder ob es sich um sozial erwünschtes Antwortverhalten handelt, muss an dieser Stelle offenbleiben.

Diskriminierung am Arbeitsplatz – oder bei der Arbeitssuche – ist weit verbreitet und kann bestimmte Zielgruppen stärker betreffen. Viele ältere Arbeitnehmende haben Schwierigkeiten, wenn es um ein Jobangebot, den Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten, den Arbeitsplatzwechsel und altersgerechte Aufgaben geht. In den beteiligten Unternehmen berichten bis zu

20 Prozent der Befragten aus den jeweiligen Organisationen über Diskriminierungserfahrungen – insbesondere aufgrund des Alters. Sie sind damit nichts Seltenes. Vermutlich schlagen sich u.a. altersbezogene HR-Strategien sowie Altersstereotype in der Führung aber auch gesellschaftlich verbreitete Haltungen durch.

2.2.3 Fazit

Betrachtet man die Ergebnisse aus der Befragung der Mitarbeitenden 50+ (Abschnitt 2.2.2) und setzt sie zu den Einschätzungen von HR und Linie (Abschnitt 2.2.1) in Bezug, so bestehen deutliche Unterschiede in den Einschätzungen.

Insbesondere wirkt die Selbsteinschätzung der externen Employability aus Sicht von HR und Linie in den Versicherungen als zu positiv. So ist denkbar, dass bestimmte Funktionen infolge zunehmender Digitalisierung zu einem ähnlichen Zeitpunkt in nahezu allen Versicherungen entfallen werden und ein erhebliches Risiko in der externen Employability darstellen. Nur teilweise wird dieses Problem von den Mitarbeitenden wahrgenommen. Eine mögliche Bedrohung durch neue Technologien erhält alles in allem geringe Zustimmung. Auch zeichnet sich das Antwortverhalten dadurch aus, dass sich die Antwortenden entweder deutlich oder – in der Mehrzahl der Fälle – gar nicht bedroht fühlen. Geht man davon aus, dass die Mitarbeitenden tatsächlich eine zu positive Einschätzung der eigenen Employability haben, so lässt sich das möglicherweise anteilig auf den betrieblichen Mikrokosmos zurückführen, in dem sie sich aufhalten. In der Führungsbeziehung fallen die tendenziell als gering beurteilten Entscheidungsspielräume durch die Mitarbeitenden auf.

Gleichzeitig nehmen die Befragten eine Einflussnahme durch die Organisation kaum wahr. Nicht zuletzt können auch ein hohes Sicherheitserleben in den Unternehmen, das sich in den Befragungen feststellen liess, sowie durch eine als positiv wahrgenommene Unternehmenskultur potenzielle Risiken für das Erkennen von Veränderungsnotwendigkeit (dazu Wassmann, Podtchassova, Wietelmann, Schneider & Schmicker 2021) ergeben.

In den Spitälern dürften der zunehmende Fachkräftemangel und die hohe Nachfrage nach Pflegenden mit der positiven Einschätzung der eigenen externen Employability durchaus übereinstimmen. Genauso ist sie im Bereich der Verwaltung der Spitäler und damit im öffentlichen Sektor sehr positiv ausgeprägt.

Zieht man abschliessend den Vergleich zu ähnlichen Erhebungen in der Schweiz, z.B. des HR Barometers (Pfrombeck, Feierabend, Schärrier, Kornblum, Grote & Staffelbach 2020), so ist die Karrierezufriedenheit recht ähnlich in der Einschätzung. Doch auch in diesem Vergleich schätzen die Antwortenden in unserem Sample sowohl in den Versicherungen als auch den Spitälern ihre

Employability besser ein. Die Digitalisierung wird in unserem Sample seltener als Gefahr betrachtet, wenngleich ergänzende, offene Angaben der Befragten deutlich auf eine Dominanz technischer gegenüber fachlicher Bedarfslagen und eine nur wenig vorausschauende Personalentwicklung hinweisen. Der Technostress ist vergleichbar und erscheint gering im Vergleich dazu, was angesichts des öffentlichen Diskurses der vergangenen Jahre zu erwarten wäre. Ältere scheinen von Technostress nur unwesentlich stärker betroffen zu sein als Jüngere.

Die Antwortenden unserer Befragung bestätigen, dass altersbezogene Diskriminierungen keine Ausnahmen sind. Sowohl Ältere als auch Jüngere sind davon betroffen. Auch fällt auf, dass Jüngere negative Vorurteile gegenüber Älteren eher teilen und positiven Stereotypen seltener zustimmen als die Betroffenen selbst.

Zentral ist die Frage, wie erreicht werden kann, dass die häufig in der Unternehmenskultur verankerte, subtil wirkende und oftmals nicht bewusst wahrgenommene Altersdiskriminierung hinterfragt wird, und ihre Ursachen nach und nach beseitigt werden können. Wie ist es beispielsweise dazu gekommen, dass «downward movements» ein Thema für Mitarbeitende 50+ sind? Ist tatsächlich die Weiterbildungsbereitschaft Älterer geringer, und falls ja, warum?

Auch wenn dies nicht der einzige Treiber einer unzureichenden Förderung von älteren Mitarbeitenden ist, führt sie gepaart mit Effizienzüberlegungen in Organisationen dazu, dass in die weitere Entwicklung von Mitarbeitenden 50+ zu selten investiert und von diesen mehr Eigeninitiative als von anderen erwartet wird.

3 Roadmap «Late Careers»

Ein Ergebnis unseres Projektes ist, dass Unternehmen nicht nur «Late Careers» ihre Aufmerksamkeit widmen sollten, sondern dass es oft darum geht, generell neue Möglichkeiten gelingender Entwicklungswege und beruflicher Mobilität im Unternehmen zu fördern. Nachfolgend wird eine Roadmap vorgeschlagen, die das Unternehmen bei der Analyse sowie der Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen unterstützt (Tabelle 3). Für eine erfolgreiche Umsetzung eines eigenen Projektvorhabens sollte der Projektstart vorbereitet und einige Rahmenbedingungen geklärt werden.

3.1 Die Schritte der Roadmap

Ein wichtiger Schritt bei Projektstart ist, sich zunächst auf ein «Ausgangsverständnis» dessen zu einigen, was in einer Organisation unter gelingenden Laufbahnen 50+ verstanden wird und welche Ziele mit dem Projekt verfolgt werden sollen. Auch lohnt es, sich einen Überblick über bestehende Initiativen sowie relevante Entscheider/-innen für die Entwicklung und Gestaltung von Laufbahnkonzepten zu verschaffen und sie neben den Betroffenen am Projekt zu beteiligen, sei es durch Information oder Partizipation am Gesamtprojekt oder in ausgewählten Etappen. Hieran schliesst sich die Analyse der bestehenden Situation an, um einen Überblick über die bestehende HR-Praxis mit den vorliegenden HR-Instrumenten einschliesslich einer Risikoeinschätzung in Bezug auf unterschiedliche Zielgruppen und Handlungsfelder zu erhalten (vgl. Kap. 4.1. und 4.2). Angesichts der unterschiedlichen Einschätzungen von HR/Linienführungskräften und Betroffenen gemäss den Ergebnissen unseres Projektes lohnt es sich, die Analyse um eine Einschätzung der Situation aus Perspektive der Mitarbeitenden zu ergänzen (vgl. Kap. 4.3). Um die Ergebnisse angemessen interpretieren zu können, sollten die Perspektiven unterschiedlicher Funktions- und Beschäftigtengruppen eingehen. Hierdurch wird ein differenzierter Blick auf das zu Beginn erarbeitete Ausgangsverständnis erreicht, Ziele können nochmals präzisiert und Handlungsfelder abgeleitet werden.

Zur Ableitung, Entwicklung und Implementierung von Massnahmen kann auf das Fünfsäulenkonzept eines demografiegerechten Personalmanagements Bezug genommen werden (vgl. Zölch & Mücke, 2016; 2018). Es empfiehlt, basierend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse seitens Unternehmen und Mitarbeitenden für die Entwicklung von Massnahmen an Beispielen «Guter Praxis» anzusetzen, Führungskräfte für deren Umsetzung zu qualifizieren sowie ggf. die HR-Strategie anzupassen.

Schliesslich zeigt sich eine erfolgreiche Umsetzung darin, dass es gelingt, auf Basis konkreter Wirkungsgrössen den Impact der Massnahmen zu evaluieren. Bereits zu Projektbeginn sollten deshalb relevante Indikatoren, beispielsweise Personalkennzahlen, identifiziert und eine Basismessung vorgenommen werden, um die Zielerreichung nach erfolgter Umsetzung zu überprüfen.

3.2 Projektstart

Als Start eines internen Projektes zu gelingenden Laufbahnen 50+ bietet sich in der Regel ein Kick-off-Workshop an, im Rahmen dessen zunächst die Ziele, die Projektetappen, die Vorgehensweise, die zu beteiligenden Personen und Zielgruppen, der Projektumfang und die erforderlichen Ressourcen sowie die anvisierten Ergebnisse geklärt werden (Übersicht 1).

Leitfragen zum Projektstart, Planung der ersten Arbeitsschritte

- A. Projekt allgemein
 - 1. Ziele des Projektes, Interessen und Bedarfslagen
 - 2. Vorgehen, Arbeitspakete im Überblick
 - Was steht an?
 - Welche Erhebungen/Analysen?
 - 3. Definition von Ziel-/Funktionsgruppen 50+
- B. Planung Vorgehen erstes Arbeitspaket
 - 1. Bestimmen relevanter Themenbereiche
 - 2. ggf. Auswahl von Organisationsbereichen; mögliche Auswahlkriterien:
 - o Bereiche, mit hoher Anzahl 50+.
 - o Bereiche, die von Umstrukturierungen betroffen sind.
 - o Bereiche, die von hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind.
 - 3. Planung der Ist-Analyse mit den Teilschritten:
 - a. Analyse der bestehenden HR-Praxis inkl. Sammlung innerbetrieblicher Dokumente zu den relevanten Themenbereichen («Late Career Profiler»),
 - b. Risiko-Analyse («Late Career Risk Assessment») sowie
 - c. Quantitative Mitarbeitendenbefragung inkl. Definition des Samples (alle 50+ und/oder weitere Altersgruppen zum Vergleichen; ggf. in die Jahresplanung von Befragungen integrieren.
 - 4. Entscheid über Workshop zur Interpretation der Ergebnisse inkl. Zusammensetzung der Teilnehmenden an den Workshops
- C. Aufwandkalkulation und Ressourcenplanung
- D. Termine für nächste Treffen

Übersicht 1: Leitfragen zum Projektstart, relevante Themenbereiche und Dokumentensammlung.

Beteiligung unterschiedlicher Stakeholder und Kommunikation

Die Gesamtverantwortung für den Prozess wie auch für die Gestaltung einzelner Aktivitäten kann z.B. bei der Geschäftsleitung direkt, beim HR oder im Diversity Management angesiedelt sein. Weiterhin sollten Vertreter/-innen der relevanten Personengruppen beteiligt werden, Linienführungskräfte und die Arbeitnehmendenvertretung, falls existent.

Damit das Thema systematisch und möglichst breit in der Organisation gestreut wird, sollte ein interner Kommunikationsplan parallel zu den Projektaktivitäten aufgestellt werden, der unterschiedliche Formen der Information oder auch Partizipation für einen weiteren Personenkreis in der Organisation vorsieht.

Wahl des Projekttitels

Die Wahl des Projekttitels resp. die Bezeichnung des Programms ist von Bedeutung, da er innerhalb der Organisation eine entsprechende Strahlkraft entwickeln soll – oder im negativen Fall mit Missverständnissen verbunden sein kann. Der Begriff der «Karriere» ist nicht unbedingt der geeignetste, da er zu einseitig mit hierarchischem Aufstieg in Verbindung gebracht wird. Dies betrifft unserer Erfahrung nach auch den Begriff «Late Careers» oder «Karriere 50+». Ob man den Begriff «Laufbahn» resp. «Laufbahn 50+» bevorzugt, ist schlussendlich von der Organisationskultur abhängig und von der Frage, ob man mit der bisherigen Praxis auch begrifflich brechen müsste und möchte. Nicht zuletzt ist zu überlegen, ob das Projekt resp. Programm eine konkrete Altersbezeichnung enthalten soll oder man darauf verzichtet und stattdessen von «Späten Laufbahnen», «Laufbahnen in der späten Erwerbsphase» o.Ä. spricht. Denn Altersangaben können ausschliessend wirken und Altersstereotype nähren, die mit ursächlich für die besonderen Herausforderungen von «Late Careers» sind.

4 Instrumente zur Erfassung der Situation von «Late Careers» in Organisationen

Die gezielte Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden 50+ fristet in vielen Unternehmen bislang immer noch ein «Schattendasein». Wie Laufbahnen 50+ gelingend gestaltet werden können und welche Rahmenbedingungen hierfür gegeben sein müssen, wird in Organisationen oftmals nicht oder zu wenig reflektiert. Vieles hat sich als unhinterfragte Unternehmens- oder HR-Praxis und als «Verhaltensnorm» eingebürgert und manches wird auch tabuisiert.

Für eine gelingende Laufbahngestaltung von Mitarbeitenden 50+ ist es deshalb wichtig, sich zunächst einen möglichst umfassenden Eindruck der Situation aus Sicht von verschiedenen Beteiligten (z.B. Mitarbeitende 50+, HR, Linienführungskräfte) zu verschaffen. Erst die Kombination und Interpretation verschiedener Analyseergebnisse ermöglicht, sich dem zu nähern, was «späte Laufbahnen» tatsächlich voranbringt oder blockiert.

Im Folgenden werden drei Instrumente vorgestellt, die die Analyse und Bewertung von Laufbahnen 50+ aus Perspektive der Organisation sowie aus Perspektive der Mitarbeitenden unterstützen. Hierzu gehört

- die Analyse der bisherigen HR-Praxis in Bezug auf die gelingende Gestaltung von Laufbahnen 50+ («Late Career Profiler»),
- die Risikoanalyse für die Gestaltung gelingender Laufbahnen 50+ in Organisationen («Late Career Risk Assessment») und
- die Analyse einer gelingenden Laufbahnentwicklung 50+ aus Sicht der Mitarbeitenden in Form eines Fragenbogens für eine quantitative Befragung.

Diese Instrumente können je nach betrieblicher Situation und den vorhandenen personalpolitischen Bedürfnissen adaptiert werden, sei es z.B. durch die Integration von betriebsspezifischen Aspekten oder die Fokussierung auf besonders relevante Einflussfaktoren im Kontext einer gelingenden Laufbahngestaltung von Mitarbeitenden 50+.

4.1 Analyse der bisherigen HR-Praxis anhand des «Late Career Profilers»

Mit der Analyse der bisherigen HR-Praxis in Bezug auf «Late Careers» soll einerseits überprüft werden, inwieweit Instrumente und Massnahmen auch die Mitarbeitenden 50+ einschliessen, zum anderen welche Ansätze «Guter Praxis» es be-

reits gibt und welche bestehenden Instrumente und Massnahmen lediglich angepasst resp. weiterentwickelt werden müssen. Dadurch kann der Aufwand reduziert und die Implementierung erleichtert werden. Zudem erlaubt die Berücksichtigung relevanter Schnittstellen zu bestehenden HR-Instrumenten, dass die neuen Laufbahnkonzepte nicht isoliert werden, sondern sich sowohl in die Gesamtstrategie als auch in die bestehenden Prozesse integrieren (vgl. Zölch & Mücke 2016; 2018).

Mit dem vorliegenden Instrument, dem «Late Career Profiler» können Organisationen im Rahmen einer Selbstevaluation mit Bezug zu HR-Strategie und Prozessen, HR-Instrumenten sowie relevanten Kennzahlen eine systematische Analyse und Bewertung vornehmen.

Die Ergebnisse aus dem «Late Career Profiler» inkl. relevanter Daten aus dem Kennzahlen-Screening dienen einerseits der besseren Einschätzung von Risiken seitens der Organisation, andererseits der Erschliessung von bislang nicht genutzten Potenzialen in der bestehenden HR-Praxis, was sowohl in den Ergebnis- wie in den Massnahme-Workshops von Nutzen sein kann.

Hierzu werden zunächst wesentliche Informationen zur Ausrichtung des HRM sowie zu Kultur und Führung erfasst, um den bisherigen Stellenwert der Thematik von «Late Careers» in der Organisation verorten zu können. Auf Basis der Sichtung ausgewählter Dokumente wie z.B. Unternehmensleitbild, Personalpolitik, Führungsgrundsätze (vgl. Anhang 2) sind hierfür folgende Leitfragen relevant:

a) Kommt im Unternehmensleitbild den älteren Beschäftigten, dem Alter als Diversity-Faktor oder dem Miteinander der Generationen ein besonderer Stellenwert zu?
b) Gibt es in unserer Personalpolitik Grundsätze, die bestimmten Altersgruppen in unserem Unternehmen einen besonderen Stellenwert einräumen bzw. besondere Massnahmen zubilligen?
c) Haben wir in unserem Unternehmen Richtlinien gegen Altersdiskriminierung?
d) Ist in unseren Führungsleitlinien das Thema Alter, Diversity oder das Miteinander der Generationen verankert?
e) Sensibilisieren wir unsere Führungskräfte in Bezug auf alter(n)sge-rechte Führung und Diversity?
f) Werden im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendengespräche (MAG) mit Führungskräften Ziele zu Generationen-/Ageing-/Diversity-management vereinbart und überprüft?

Übersicht 2: Leitfragen zur unternehmensspezifischen Bedeutung der Thematik «Late Careers».

In einem zweiten Schritt wird die bestehende HR-Praxis im Kontext von «Late Careers» unter die Lupe genommen. Hierbei wird der Fokus auf folgende Themenbereiche des HRM gelegt:

1. Laufbahnplanung und -entwicklung,
2. Qualifizierung und Weiterbildung,
3. Arbeitsgestaltung und Personaleinsatz,
4. Wissensmanagement sowie
5. Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Für jeden Themenbereich steht ein Selbstevaluationsbogen zur Verfügung (vgl. Anhang 1 sowie Tabelle 4).

Auf diesem ist zunächst im Überblick anzugeben, welche HR-Instrumente und -Massnahmen im Unternehmen praktiziert werden. Aus ihnen sind dann diejenigen auszuwählen und aufzuführen, die im Kontext von «Late Careers» von besonderer Relevanz sind. Für jede/s dieser Massnahmen resp. Instrumente ist anzugeben, ob dazugehörige Kennzahlen vorliegen, z.B. zur Inanspruchnahme von Massnahmen durch bestimmte Zielgruppen.

In einem weiteren Schritt ist einzuschätzen, inwieweit die Instrumente von den Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden überhaupt genutzt werden. Falls dies in geringem Ausmass der Fall ist, sind zunächst die Gründe zu eruieren, bevor der Fokus auf die Mitarbeitenden 50+ gelegt wird.

Anschliessend wird geprüft, ob Mitarbeitende 50+ bei diesen Instrumenten resp. Massnahmen integriert sind, spezifisch adressiert oder nicht berücksichtigt resp. sogar ausgeschlossen werden. So lässt sich auch der Stellenwert ermitteln, der der Mitarbeitendengruppe 50+ bei der Umsetzung und Nutzung von HR-Instrumenten und -Massnahmen im Kontext von Laufbahnentwicklung und -gestaltung zukommt. Falls Mitarbeitende 50+ nicht oder unzureichend berücksichtigt werden, sind auch hierfür die Gründe zu eruieren. Die Auseinandersetzung mit diesen liefert Ansatzpunkte für eine stärkere Adressierung 50+, eine Anpassung resp. Weiterentwicklung der HR-Instrumente oder für die zu erwartende Wirkung neuer HR-Massnahmen. Gerade für die Ableitung von Massnahmen können so Potenziale von bereits praktizierten Instrumenten für die Zielgruppe 50+ erschlossen werden.

Die Checkliste in Anhang 2 kann Orientierung geben, welche Dokumente im Rahmen der Selbstevaluation wichtige Informationen liefern können.

Themenbereich _____				
Instrumente / Massnahmen	Dokumente / Kennzahlen vorhanden	Umsetzung / Nutzung allgemein	Berücksichtigung von Mitarbeitenden 50+	Gründe
1. _____	Dokumente vorhanden: <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein Kennzahlen vorhanden: <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Falls ja, Instrumente / Massnahmen werden <input type="checkbox"/> weitgehend umgesetzt / genutzt <input type="checkbox"/> nur von Teilen der FK bzw. MA genutzt <input type="checkbox"/> kaum umgesetzt / genutzt	MA 50+ <input type="checkbox"/> sind integriert <input type="checkbox"/> werden spezifisch adressiert <input type="checkbox"/> werden nicht berücksichtigt / ausgeschlossen Einschätzung Potenzial der Massnahmen / des Instruments für MA 50+ <input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> hoch	a) Unzureichende Umsetzung / Nutzung allgemein, weil: _____ _____ b) Unzureichende Berücksichtigung Mitarbeitende 50+, weil: _____ _____
2.				c)
etc.				d)
Bemerkungen:				

Tab. 4: Selbstevaluationsbogen aus dem «Late Career Profiler» zur Einschätzung der aktuellen HR-Praxis.

In einem weiteren Schritt wird ein ergänzendes Kennzahlen-Screening empfohlen. Es ist argumentativ hilfreich, die Einschätzungen im «Late Career Profiler» auch zahlenmässig abzustützen. Auch vor dem Hintergrund des Controlling resp. der Evaluation künftiger Massnahmen im Kontext von «Late Careers» und den mit der Lancierung von Massnahmen verbundenen Zielen bietet es sich an, relevante Kennzahlen resp. Indikatoren zu bestimmen und diese im Rahmen eines regelmässigen Monitorings altersspezifisch auszuwerten.

Eine Übersicht über relevante Kennzahlen im Kontext von «Late Careers» gibt Anhang 3. Mit Bezug zum jeweiligen Kennzahlentyp ist einzuschätzen, ob

- Kennzahlen/Daten überhaupt vorliegen,
- Kennzahlen/Daten im Prinzip auch altersbezogen ausgewertet werden können,
- Kennzahlen/Daten auch regelmässig altersbezogen ausgewertet werden.

Die Analyse vorliegender Kennzahlen und deren altersspezifische Aufbereitung resp. Auswertung hilft, den Erfolg der aktuellen HR-Praxis zu veranschaulichen, z.B. ob ausgewählte Personalentwicklungsmassnahmen von Mitarbeitenden 50+ oder interne Stellenwechsel überhaupt genutzt werden (können).

4.2 Risikoanalyse für die Gestaltung gelingender Laufbahnen 50+ in Organisationen («Late Career Risk Assessment»)

Die Risikoanalyse zur «Gestaltung gelingender Laufbahnen 50+ in Organisationen» ist ein Analyseinstrument, anhand dessen wesentliche Handlungsfelder für eine langfristig gelingende bzw. erfolgreiche Gestaltung der beruflichen Entwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften 50+ identifiziert und reflektiert werden. Die Einschätzung erfolgt je nach Wunsch durch HR-Verantwortliche, Führungskräfte verschiedener Organisationsbereiche, die Geschäftsleitung und ggf. durch Mitarbeitende bestimmter Beschäftigtengruppen. Der Einbezug von Mitarbeitenden in die Risikoanalyse kann hilfreich sein, da Selbst- und Fremdbild gegenübergestellt und die unterschiedlichen Perspektiven von HR, Führung und Mitarbeitenden reflektiert werden können.

Dabei wird sowohl für die Organisation als Gesamtes als auch für ausgewählte Beschäftigtengruppen (die z.B. als besonders gefährdet erscheinen) eine Risikoeinschätzung bezogen auf verschiedene Einflussfaktoren auf das Gelingen von Laufbahnen vorgenommen. Im Rahmen des Forschungsprojekts «Late Careers» waren dies die folgenden vier Hauptbereiche:

- Handlungsfeld Unternehmensentwicklung, -struktur und -kultur,
- Handlungsfeld Vielfalt bezogen auf Mitarbeitende 50+ («Diversity»),
- Handlungsfeld Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ («Employability»),
- Handlungsfeld Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ («Work Ability»).

Bei jedem Handlungsfeld werden von den Organisationen dazugehörige relevante Einflussfaktoren (= potenzielle Risiken) anhand von Aussagen bewertet – dies bezogen auf verschiedene Zeithorizonte, z.B. beim Handlungsfeld Arbeitsmarktfähigkeit, inwiefern die interne Arbeitsmarktfähigkeit aktuell und mittel-/langfristig als Risiko eingeschätzt wird.

In Tabelle 5 ist ein Auszug aus der Risikoanalyse, wie sie im Rahmen des Forschungsprojekts «Late Careers» zum Einsatz kam, abgebildet (für eine vollständige Risikoanalyse, vgl. Anhang 4). Die Unterstützung mit dem Ampelsystem hat sich bewährt, auch die Unterscheidung nach verschiedenen Beschäftigtengruppen, weil sich hier doch sehr unterschiedliche Laufbahn-Voraussetzungen und Situationen zeigen können.

Nach Bewertung aller Einflussfaktoren werden die Haupt-Risikofaktoren im Sinne von «Burning Points» besonders gekennzeichnet. Damit wird verdeutlicht, welche Handlungsfelder prioritär behandelt werden sollen.

Das Vorgehen zur Einschätzung der Risiken im Zusammenhang mit der Gestaltung gelingender Laufbahnen 50+ kann in der Praxis unterschiedlich gestaltet werden – beispielsweise Einschätzung der Risikofaktoren im Rahmen von Einzelbewertungen (z.B. durch verschiedene HR-Verantwortliche, Führungskräfte verschiedener Stufen und Organisationsbereiche), die dann zusammengeführt und anschliessend im Rahmen von Workshops diskutiert und priorisiert werden.

Im Verlauf des Prozesses kann es wichtig sein, die Ergebnisse der Risikoanalyse im Rahmen von Interviews zu verifizieren bzw. Hintergründe von Risikoeinschätzungen zu erkennen – dies sowohl bezogen auf rote als auch auf grüne und orange Ampel-Einschätzungen. Ziel ist es, ein möglichst vollständiges Bild des Handlungsbedarfs zu erhalten und mögliche Verhaltensnormen bzw. Tabuthemen hinsichtlich der Entwicklung von Mitarbeitenden 50+ in der Organisation zu erkennen.

Nr.	Einflussfaktoren / Risiken	Beschäftigten- gruppe(n)	Risiko aktuell	Risiko mittel-/ langfristig	Nennen Sie Gründe bzw. 2 bis 3 konkrete Beispiele	Burning Point
1.	Einfluss von Transformationsprozessen → Kompetenzen In der Organisation besteht das Risiko, dass Mitarbeitende 50+ durch bestehende/laufende Transformationsprozesse nicht mehr über die benötigten Kompetenzen bzw. das notwendige Methoden-/Fachwissen verfügen (z. B. infolge Digitalisierung, Veränderung von Berufsfeldern, Marktentwicklung).	1. Organisation allgemein 2. _____ 3. _____ 4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> ja
2.	Einfluss von Transformationsprozessen → Entwicklung In der Organisation besteht das Risiko, dass durch bestehende/laufende Transformationsprozesse Entwicklungs- und Laufbahnmöglichkeiten von Mitarbeitenden 50+ gefährdet sind (z. B. infolge Digitalisierung, Automatisierung, Flexibilisierung, Ressourceneinsparungen, Abbaumaßnahmen).	1. Organisation allgemein 2. _____ 3. _____ 4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> ja
3.	Einfluss von Transformationsprozessen → Sinnerleben In der Organisation besteht das Risiko, dass Mitarbeitende 50+ durch laufende oder geplante Transformationsprozesse ihren Tätigkeitsbereich als nicht mehr sinnerfüllend erleben .	1. Organisation allgemein 2. _____ 3. _____ 4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> ja
4.	Einfluss Unternehmensstruktur → Entwicklungsmöglichkeiten In der Organisation besteht das Risiko, dass durch vorhandene Organisationsstrukturen Barrieren für die Entwicklungs- und Laufbahnmöglichkeiten von Mitarbeitenden 50+ vorhanden sind.	1. Organisation allgemein 2. _____ 3. _____ 4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> ja
5.	Einfluss Unternehmenskultur → Entwicklungsmöglichkeiten In der Organisation besteht das Risiko, dass durch die vorhandene Unternehmens- bzw. Führungskultur Barrieren für die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden 50+ vorhanden sind.	1. Organisation allgemein 2. _____ 3. _____ 4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> ja

Tab. 5: Auszug aus der Risikoanalyse – Handlungsfeld «Unternehmensentwicklung, -struktur und -kultur».

4.3 Analyse der Situation «Late Careers» aus Sicht der Mitarbeitenden

Um ein möglichst differenziertes Bild der Förder- und Entwicklungssituation in einer Organisation zu erhalten, bietet es sich an, die Sicht der Mitarbeitenden umfassend im Rahmen einer quantitativen Befragung zu erheben. Auch wenn hierbei die älteren Mitarbeitenden im Fokus stehen, sollten zu Vergleichszwecken Mitarbeitende anderer Altersgruppen mit befragt werden.

Der im Folgenden vorgestellte Fragebogen (vgl. Anhang 5) bildet die inhaltlich zentralen Teile des im Rahmen des Innosuisse-Projekts zum Einsatz gekommenen Fragebogens ab (vgl. Abschnitt 2.2.2). Bei der Zusammenstellung der Items wurde ein Augenmerk darauf gelegt, dass die Items des Fragebogens a) in der Interpretation einfach zugänglich sind und b) die im Rahmen des Forschungsprojektes konstatierten Herausforderungen auch tatsächlich erfassen. Da es vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Entwicklung z.B. in Form von Digitalisierung nicht nur um Zufriedenheit mit der bisherigen Laufbahn geht, sondern ganz besonders auch um die Fähigkeit, eine weitere Laufbahn zu bestreiten und die eigene Laufbahn gestalten zu können, gab dies eine weitere Orientierung für die Auswahl der Befragungsfelder.

Folgende Inhalte resp. Handlungsfelder werden mit dem Fragebogen abgedeckt:

- Förderung und Entwicklung,
- Lebenslanges Lernen – Führung und Charakteristika der Tätigkeit,
- Selbsteinschätzung Employability,
- Digitalisierung und Anforderungen durch neue Technologien,
- Gesundheit 50+ sowie
- Erleben von Diskriminierung.

Förderung und Entwicklung

Mit dem Themenblock soll in Erfahrung gebracht werden, ob und inwieweit die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass sich jemand in ihrer Organisation für ihre Karriereziele und Wünsche interessiert und die Organisation sie unterstützt.

Im Einzelnen geht es um folgende Aspekte:

- Unterstützung durch die Führungskraft für eine berufliche Entwicklung/Kompetenzentwicklung,
- Unterstützung durch die Organisation für die Laufbahnentwicklung und Trainingsmassnahmen sowie
- Aufstiegschancen – Zufriedenheit mit der bisherigen Karriere und Aufstieg.

Lebenslanges Lernen – Führung und Charakteristika der Tätigkeit

Mitarbeitende, die immer wieder herausfordernde Aufgaben übernehmen können und umfassende Entscheidungsspielräume erhalten, lernen in der Ausübung der eigenen Tätigkeit. Sinnvoll ist es, beides zu erfassen:

- Charakteristika der Tätigkeit/Empowerment der Mitarbeiter und
- Empowering Leadership – Autonomy Support from Leader.

Digitalisierung und Anforderungen durch neue Technologien

Das Thema «Umgang mit neuen Technologien und Herausforderung durch die Digitalisierung» wurde zumindest vor der Covid-19-Pandemie recht prominent als grosse Herausforderung der älteren Mitarbeitenden diskutiert. Sehen sich Mitarbeitende vielen wechselnden Technologien gegenüber und fühlen sie sich belastet oder überfordert?

- Komplexität neuer Technologien
- Überforderung durch neue Technologie.

Selbsteinschätzung Employability

Eine wesentliche Fragestellung ist ab der Lebensmitte, ob die bestehende berufliche Situation es den Mitarbeitenden leicht möglich macht, eine andere Stelle zu übernehmen. Erfragt werden kann ...

- die interne Arbeitsmarktfähigkeit und wie gut Mitarbeitende einschätzen, in andere Funktionen innerhalb der Firma wechseln zu können (= subjektive Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit intern).
- die externe Arbeitsmarktfähigkeit, d.h., wie Mitarbeitende ihre Chancen und Anschlussfähigkeit auf den externen Arbeitsmärkten basierend auf a) ihren Qualifikationen und b) ihrer Berufserfahrung beurteilen (= subjektive Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit extern).

Gesundheit 50+

Das Thema «Employee Health/Mitarbeitergesundheit» und «Belastbarkeit älterer Mitarbeitenden» zu klären, steht regelmässig auf der Agenda, um die Arbeitssituation von Älteren zu bewerten. Es geht darum, inwieweit die Betroffenen mentale, emotionale und psychische Belastungen wahrnehmen und sich gestresst fühlen bzw. am Ende eines Arbeitstages ausgelaugt sind.

- Höhe der Anforderungen
- Wahrgenommener beruflicher Stress.

Erleben von Diskriminierung

Ziel dieser Fragen ist es zu erfassen, ob die Betroffenen sich im beruflichen Kontext aufgrund ihres Alters, ihrer Nationalität oder ihres Geschlechts diskriminiert gefühlt haben.

Übersicht 3: Themenblöcke der Befragung «Late Careers 50+».

Im Anhang 5 sind die zugehörigen «Items» zu einem Fragebogen zusammengestellt. Die vorgeschlagene Auswahl an Items kann entweder bestehende Mitarbeitenden-Befragungen ergänzen oder in der vorliegenden Zusammenstellung als eigenständiger Fragebogen zu Fragestellungen von Förderung und Entwicklung im Kontext von «Late Careers» eingesetzt werden. Sie haben sich mit Blick auf Karrieren 50+ auf Basis unserer Ergebnisse der Befragungen als besonders sinnvoll, aussagekräftig und einfach im Einsatz erwiesen.

Um die eigenen mit den bestehenden Ergebnissen des Forschungsprojektes zu vergleichen, werden zu den Items im Anhang 6 Vergleichswerte zur Selbstanalyse zur Verfügung gestellt.

Es bietet sich an, im Rahmen von Workshops mit Mitarbeitenden und/oder Führungskräften die Ergebnisse zu kommunizieren, sie gemeinsam zu interpretieren und zur Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zu nutzen (vgl. Kapitel 4).

5 Massnahmen und Ansätze «Guter Praxis»

Auf Basis der Ergebnisse der Ist-Analyse geht es in diesem Schritt um die Entwicklung und Implementierung von Massnahmen im Kontext von «Late Careers». Hierfür sollten in den Ergebnis-Workshops mit unterschiedlichen Stakeholdern die Ergebnisse diskutiert und Handlungsfelder identifiziert werden. In darauffolgenden Massnahme-Workshops werden sie in konkrete Handlungsansätze überführt, wobei Ansätze «Guter Praxis» sowohl im eigenen Unternehmen wie in anderen Unternehmen (Kapitel 7) Orientierung bieten können. Schliesslich tragen flankierende Massnahmen zur erfolgreichen Umsetzung von Laufbahnkonzepten 50+ bei.

5.1 Ergebnis-Workshops

Um den Schritt von den Analyseergebnissen zu Massnahmen gehen zu können, bietet sich zunächst an, einen Ergebnis-Workshop durchzuführen. Workshops erlauben die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse aus Sicht von verschiedenen Beteiligten (z.B. Betroffene, HR, Linienführungskräfte). Sie können sich nicht nur aus unterschiedlichen Stakeholdern zusammensetzen, sondern auch für sich unterscheidende Funktionsgruppen (hierarchische Ebenen sowie verschiedene Funktionsbereiche) durchgeführt werden.

Ergebnis-Workshops

1. Darstellung der Vorgehensweise im Projekt, den als wesentlich eingeschätzten Handlungsfeldern mit Blick auf Karrieren Älterer, der Bedeutung der Handlungsfelder und den durchgeführten Analysen.
2. Vorstellung relevanter Ergebnisse und Diskussion der Ergebnisse zu den Handlungsfeldern (Ist-Zustand, evtl. mit Angabe von Daten und Kennzahlen), Schärfung der bestehenden Herausforderungen und deren Priorisierung.
3. Neu-Definition der Handlungsfelder/Burning Points (auf Basis der Ergebnisse), mit Beschreibung und Begründung unterlegen (Fokus gelingende Karrieren 50+).

Übersicht 4: Mögliches Vorgehen in Ergebnis-Workshops.

Die Diskussion der Ergebnisse aus der Analysephase, ihre Interpretation und die Integration der unterschiedlichen Perspektiven sind wichtig, damit ein tieferes Verständnis für die bestehenden sichtbaren und unsichtbaren Prozesse in der Organisation sowie eine gemeinsame Sichtweise auf die Herausforderungen entwickelt werden kann. Dies wiederum ist eine entscheidende Voraussetzung, um tatsächlich relevante Handlungsfelder zu definieren und Massnahmen ableiten zu können (Übersicht 4).

Gerade im Rahmen des Ergebnis-Workshops empfiehlt es sich, sich auch darüber zu verständigen, was basierend auf dem Ausgangsverständnis und den Ergebnissen unter einer «gelingenden Laufbahn 50+ in einer Organisation verstanden wird.

Verständigung über «Gelingende Laufbahnen 50+»

Sollen «späte Karrieren» zum Gegenstand von Gestaltung werden, ist ein klares Bild dessen wichtig, was innerhalb einer Organisation das Verständnis einer «gelingenden Laufbahn 50+» ist und was Voraussetzungen und Hindernisse sind resp. sein könnten, um Laufbahnkonzepte 50+ umsetzen zu können. Neben dem aktuellen Verständnis sollten auch künftige Visionen/Szenarien von gelingenden Laufbahnen 50+ entwickelt werden. Auch wenn diese einen Ideal-Zustand beschreiben, helfen sie, bestehende Mindsets und eingefahrene, kulturell geprägte Praktiken zu hinterfragen.

In der Nachbereitung der Workshops ist es sinnvoll, die Ergebnisse weiter auszuarbeiten, zu aggregieren und als Input für die darauffolgenden Massnahme-Workshops zu nutzen.

5.2 Massnahme-Workshops

Ziel von Massnahme-Workshops ist es, die identifizierten Handlungsfelder in konkrete Handlungsansätze zu überführen, eine Priorisierung vorzunehmen und die geplanten Massnahmen in den Kontext des bislang praktizierten HR zu setzen. Mögliche Punkte, die in Massnahme-Workshops bearbeitet werden können, zeigt Übersicht 5. Gerade im Hinblick auf die bislang praktizierten Massnahmen können hier auch die Ergebnisse des «Late Career Profilers» (vgl. Kap. 4.1) hilfreich sein.

Massnahme-Workshops

1. Systematische Darstellung der Handlungsfelder
2. Priorisierung der Handlungsfelder
3. Prüfen, wo es Anknüpfungspunkte zu bestehenden HR-Instrumenten und Massnahmen gibt.
4. Prüfen, wo Anpassungen bestehender Instrumente oder Neuentwicklungen erforderlich sind.
5. Identifizieren von Schnittstellen zu HR-Prozessen
6. Abschliessende Priorisierung der zu entwickelnden Instrumente inkl. Zuständigkeiten sowie der erforderlichen flankierenden Massnahmen.

Übersicht 5: Mögliches Vorgehen in Massnahme-Workshops.

Ansätze «Guter Praxis» aus anderen Unternehmen geben darüber hinaus Orientierung. Deren Kenntnis und der damit verbundene Blick über den Tellerrand hinaus können die Entwicklung innovativer Ideen für die eigene Organisation anregen. Schliesslich ist zu definieren, welche flankierenden Massnahmen zur erfolgreichen Umsetzung von Laufbahnkonzepten 50+ in der Organisation beitragen (vgl. Kap. 5.4).

In Übersicht 6 wird eine Auswahl an Handlungsfeldern aufgezeigt, die die am Projekt beteiligten Organisationen im Rahmen von Massnahme-Workshops identifiziert haben.

Handlungsfelder «Laufbahngestaltung»

- Förderung der organisationalen Fähigkeit zur Gestaltung von Personalentwicklungs-Parcours, anstatt Laufbahnmodellen zu folgen.
- Förderung der Karrierekompetenz 50+ für interne Bewerbungen.
- Führungskräfte zu situativer Karriereführung als Entwickler und Förderer von Karriere-Diversität befähigen.

Handlungsfelder «Employability» sowie «Arbeitsfähigkeit»

- Überblick über «Future Skills» und Entwicklungsbedarf: Strategic Workforce Planning (SWP).
- Digitalisierung und Kompetenzentwicklung für die (digitale) Transformation.
- Gesundheit und Leistungsfähigkeit Mitarbeitende 50+.

Handlungsfelder «Mindset Generationen sowie Diversity»

- Entwicklungsgespräche zur Erfassung der Vielfalt der weiteren Lebensentwürfe statt Befolgen der Degenerationsphase.
- Glaubenssätze bezogen auf Generationen verändern und ein veraltetes Mindset ablegen.
- Den internen Jobmarkt zu einem fairen internen Jobmarkt für alle Generationen machen.

Übersicht 6: Auswahl an Handlungsfeldern der am Projekt beteiligten Organisationen.

5.3 Von Beispielen «Guter Praxis» lernen

Es gibt eine ganze Palette an Ansätzen «Guter Praxis» der Laufbahngestaltung und daran anknüpfender HR-Instrumente, die die Beschäftigtengruppe 50+ adressieren (vgl. auch Anhang 1 sowie Kap. 7). Ein wichtiger Ansatz ist z.B. die Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, bei der Menschen über das gesamte Arbeitsleben hinweg gezielt und systematisch dabei unterstützt werden, ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu erhalten sowie das Prinzip des lebenslangen Lernens zu verwirklichen (Graf 2015, Graf & Dornemann 2020).

Darüber hinaus verfügen viele Unternehmen bereits selbst über eine Palette an HR-Instrumenten und Massnahmen, auf die im Rahmen der Entwicklung von Laufbahnkonzepten 50+ aufgebaut werden kann. Sie können als Orientierung, Benchmark und Ideenbörse dienen. Wichtig ist, sie nicht eins zu eins zu kopieren, sondern auf die spezifische Ausgangslage im jeweiligen Unternehmen, auf dessen strategische Ausrichtung sowie Unternehmenskultur hin

anzupassen (Zölch & Mücke 2018). Hier sollte geprüft werden, ob bestehende Instrumente und Massnahmen lediglich anzupassen sind, beispielsweise um die Erweiterung der Zielgruppe 50+ oder die systematische Aufnahme von Fragen einer «gelingenden Laufbahn» in das Mitarbeitenden-Gespräch mit den älteren Beschäftigten. Synergien können so genutzt und an bestehendes Know-how angeknüpft sowie der Aufwand für Entwicklung und Implementierung verringert werden.

Hilfreich kann sein, bestehende Instrumente dahingehend zu überprüfen, ob

- die Potenziale der jeweiligen Generation genutzt werden,
- bestimmte Generationen nicht berücksichtigt werden und hieraus Nachteile für das Unternehmen und die Mitarbeitenden entstehen,
- die Zusammenarbeit zwischen den Generationen unterstützt oder behindert wird.

Instrumente mit «Katalysator-Effekt» wie z.B. das Mitarbeitendengespräch, Laufbahngespräche oder eine Standortbestimmung sollten zunächst hinsichtlich einer erforderlichen Anpassung resp. Weiterentwicklung unter die Lupe genommen werden, da durch sie Folgemaassnahmen angestossen werden können wie beispielsweise eine spezifische Weiterbildung oder die Anpassung des Jobprofils (vgl. Zölch & Swoboda, 2014).

Wo «Gute Praxis» für die Gestaltung gelingender Laufbahnen ansetzen kann:

- Den Mitarbeitenden wird in regelmässigen Abständen die Möglichkeit einer beruflichen Standortbestimmung angeboten.
- Das Talentmanagement schliesst alle Generationen mit ein.
- Im Rahmen der Laufbahnplanung werden rechtzeitig Alternativen überlegt, um alterskritischen Berufs- bzw. Erwerbsverläufen gegenzusteuern.
- Es gibt spezielle Entwicklungsprogramme und Karrierewege für Mitarbeitende 45+ (z.B. Fachkarrieren, Projektkarrieren).
- Es gibt spezielle Entwicklungsprogramme und Karrierewege für Mitarbeitende 55+, sogenannte «Late Careers» (z.B. Interims-Führung, Senior-Expert, Projekt-Coaching).
- Mit Nachhol- und Anschlussqualifizierungsmassnahmen trägt das Unternehmen zur Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden bei.
- Durch Veränderung und Anpassung der Aufgabenprofile werden für Mitarbeitende in der späten Erwerbsphase Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen.
- Job-Rotation und Aufgabenanreicherung werden auch bei älteren Mitarbeitenden gezielt gefördert.

- Bei Reorganisations- und Innovationsprojekten sowie in Qualitätszirkeln wird auf eine altersgemischte Zusammensetzung der Projekt- bzw. Arbeitsgruppen geachtet.
- Bei der Arbeit an/mit neuen Produkten und Dienstleistungen werden Mitarbeitende aller Altersgruppen berücksichtigt.
- Im Rahmen des Personal-Controllings wird das Jobalter der Mitarbeitenden erhoben und ausgewertet. Eine gezielte Altersdurchmischung von Teams und Projektgruppen wird genutzt, um den Wissenstransfer zu unterstützen.
- Erfahrene Mitarbeitende werden zu Trainern, Coaches oder Mentoren ausgebildet, um jüngeren Mitarbeitenden ihr Erfahrungswissen weiterzugeben.
- Im Unternehmen gibt es spezielle Massnahmen, um die Wissensweitergabe zwischen den Generationen zu unterstützen (z.B. Patensysteme, Wissens-Tandems, Triadengespräche).
- Für den Nachwuchs wird ein Mentoringprogramm angeboten.
- Ältere Mitarbeitende werden im Rahmen eines «Reverse-Mentoring-Programms» bei der Erarbeitung von neuem Wissen durch die jüngeren Mitarbeitenden gecoacht.
- Das Wissensmanagement ist als Aufgabe im Job-Profil aufgenommen.
- Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der späten Erwerbsphase wird mit attraktiven Teilzeitmodellen offensiv unterstützt.
- Mitarbeitende werden mit einem Seminarangebot für das weitere Tätigsein nach dem Renteneintritt unterstützt.
- Ab einem bestimmten Alter (ab 58 Jahren) werden systematisch strukturierte Mitarbeitenden-Gespräche zur Gestaltung des Übergangs von der späten Erwerbs- in die Nacherwerbsphase geführt.
- Es bestehen Angebote für Beschäftigte, nach Erreichen des Rentenalters weiterzuarbeiten.
- Es bestehen Experten-/Expertinnenpools von ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.
- Bridge-Employment-Modelle sind Bestandteil der strategischen Personalplanung und werden zwischen Linie und Personalmanagement abgestimmt.

Übersicht 7: Ansätze «Guter Praxis» (in Anlehnung an Zölch & Mücke 2018, S. 133, 147, 168).

5.4 Flankierende Massnahmen

Vor und während der Lancierung von Massnahmen zur Gestaltung später Laufbahnen wird empfohlen, sich einigen grundlegenden Themen zu widmen. Hierzu gehören:

- die Klärung, welche Verantwortung für die Gestaltung von Laufbahnen 50+ bei den Mitarbeitenden und welche bei der Organisation liegt,
- eine Einigung darüber, ob primär die Zielgruppe(n) 50+ im Fokus steht (stehen) oder ein Ansatz bevorzugt wird, der Generationen integriert,
- eine Verständigung darüber, was unter einer differenziellen Gestaltung von Laufbahnen 50+ zu verstehen ist sowie
- die Qualifizierung von Führungskräften im Kontext von «Late Careers» für die Umsetzung entsprechender Massnahmen.

Eine vorgängige gegenseitige Verständigung über diese Themen legt eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Implementierung der Massnahmen.

Klärung von Verantwortlichkeiten für Laufbahnen 50+

Die Verantwortung für die Karrieregestaltung wird bei älteren Mitarbeitenden implizit oder explizit stärker in die Hände des Individuums gelegt und weniger als Aufgabe der Organisation gesehen. Mit Blick auf die Laufbahngestaltung für Mitarbeitende 50+ liegt es jedoch gleichermassen in der Verantwortung der Führungskräfte, das mögliche Potenzial einer Weiterentwicklung ihrer direkt unterstellten älteren Mitarbeitenden zu erkennen, zu besprechen und zu fördern, damit diese Mitarbeitenden arbeitsmarkt- und leistungsfähig bleiben.

Entsprechend sollte der/die Mitarbeitende bei seiner/ihrer Laufbahnentwicklung von der jeweiligen vorgesetzten Person individuell begleitet werden. Hierfür ist es erforderlich, den Dialog mit den Mitarbeitenden zu suchen. Führungskräfte haben die Aufgabe, das Thema Laufbahngestaltung aktiv anzusprechen, um die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für eine gelingende Laufbahn zu stärken. Das HR kann dies unterstützen.

«Der/Die Vorgesetzte hat wirklich die Aufgabe, zu erkennen und auch einen Mitarbeitenden darauf zu sensibilisieren, wie sich sein Profil entwickeln kann. Das ist dann schon auch eine Aufgabe der Führungskraft.» (Versicherung 2)

Fokus 50+ oder Generationen integrierender Ansatz

Im Verlauf des Projektes zeigte sich immer wieder, dass in Organisationen meist ein wenig differenziertes Verständnis besteht, was gelingende Laufbahnen 50+ sind, sowie ob und inwieweit diese sich von jenen in jüngeren Jahren unterscheiden. Dies führte auch zu der Frage, ob spezifische Laufbahnkonzepte 50+ ge-

schaffen oder bestehende HR-Instrumente konsequent auf alle Altersgruppen angewendet werden sollen, z.B. ein Talentmanagement-Programm, bei dem bislang ausschliesslich die jüngere Generation im Fokus stand.

Ein Beispiel für einen generationenübergreifenden Ansatz ist die altersgerechte Durchmischung von Teams. Diese können sowohl zur Förderung einer gelingenden Laufbahn von Mitarbeitenden 50+ als auch zur Laufbahnentwicklung von jüngeren Mitarbeitenden beitragen, indem die einen vom in der Ausbildung frisch erworbenen Wissen und die anderen vom Erfahrungsschatz der langjährigen Mitarbeitenden profitieren können, was ein Team insgesamt belastbarer und leistungsfähiger macht.

Flexible Gestaltung von Laufbahnen, nicht nur 50+

Vieles spricht daher dafür, beispielsweise Begrifflichkeiten wie die «Entwicklung und Gestaltung von Laufbahnen» über die gesamte «berufliche und betriebliche Lebensspanne» zu verwenden. Denn zu den Besonderheiten einer späten Karriere zählt letztlich, dass sich vorausgegangene Ereignisse kumuliert auf die aktuelle Situation auswirken. Sie beeinflussen die weiteren Laufbahnmöglichkeiten. Hinzu kommt, dass den Mitarbeitenden 50+ die Steuerung ihrer Laufbahnentwicklung stärker als jüngeren Mitarbeitenden selbst überlassen ist.

So könnten gelingende Laufbahnen unabhängig vom Alter darin bestehen, dass Führungsverantwortung und Fachverantwortung sich abwechseln. Aber auch ein beruflicher Umstieg, der Aufbau eines zweiten Standbeins als Selbstständige/r oder die Vorbereitung auf eine (ehrenamtliche) Tätigkeit nach dem offiziellen Pensionierungsalter, die sogenannte «Dritt Karriere». Es gibt also eine Vielfalt an Möglichkeiten zur Gestaltung von Laufbahnen in der späten Erwerbsphase und dies auch im Hinblick auf die flexible Arbeitszeitgestaltung sowie flexible Übergänge in die Pensionierung (Jansen 2018; Jansen, Höchner, Schulze & Zölch 2019).

«Ich habe schon Leute erlebt, die mit Begeisterung 65 geworden sind und es schade gefunden haben, dass sie nicht noch fünf Jahre hätten arbeiten können.» (Versicherung 2)

Wie bei den Jüngeren scheint es auch bei den Älteren einen typischen Karriereverlauf immer weniger zu geben. Je nach individueller Erwerbsbiografie, aber auch Bedürfnissen und Ereignissen in anderen Lebensbereichen entwickeln sich unterschiedliche Vorstellungen, Bedürfnisse, Interessen und Ziele für die Gestaltung der unterschiedlichen Erwerbsphasen, die sich mit bestehenden HR-Standards oft nur schlecht abbilden lassen. Hier sind insbesondere die Führungskräfte gefordert sowohl was das Abholen der Bedürfnisse von Mitarbeitenden als auch die Anpassung von HR-Instrumenten an die jeweilige Situation betrifft, um für Unternehmen und Mitarbeitende den bestmöglichen Nutzen zu schaffen.

Führungskräfte sensibilisieren und qualifizieren

Die gesellschaftliche Sicht auf Ältere wird oft mit Abbau, Defiziten oder zu hohen Kosten in Verbindung gebracht. Viele Annahmen über Stärken und Schwächen von Menschen unterschiedlichen Alters gehören eher ins Land der Mythen. Einige Stereotype über Ältere sind jedoch so selbstverständlich bei vielen Beteiligten verankert oder sogar durch Regelungen im Sinne einer «human resource differentiation» legitimiert. Anstatt Stereotype zu hinterfragen und zu verändern, richtet sich Handeln oft unhinterfragt an diesen aus. So ist es durchaus üblich, dass Ältere ihren Job machen, um Ausfallzeiten Jüngerer infolge von Familienpausen und Weiterbildungsmassnahmen auszugleichen, welche ihnen selbst weniger zustehen. In der Folge können Diskriminierungen die Karrieren älterer Mitarbeitender in Bezug auf Arbeitsmöglichkeiten, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen beeinträchtigen (Naegele, De Tavernier & Hess 2018).

Wie Führungsbeziehungen zu älteren Mitarbeitenden ausgestaltet werden, hat einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsmarktfähigkeit, für eine gelingende Laufbahngestaltung 50+ und damit auf Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Eine gute Beziehungsqualität, die sich in einem positiv erlebten Kontakt mit der Führungskraft äussert, steht in positivem Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitenden (Tuomi et. al. 1997). Darüber hinaus entscheiden Führungskräfte als Umsetzer/-innen von HR-Aufgaben massgeblich darüber, für welche Aufgaben oder Projekteinsätze sie Mitarbeitende 50+ vorsehen oder eben nicht und ob diese (noch) für Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen oder einen Laufbahnschritt in Betracht gezogen werden. Die Einsatzbereitschaft und Erfahrung Älterer sollte nicht dazu führen, dass ihnen ein «freier Rücken» für die Verfolgung eigener Weiterentwicklungs-Interessen und die Wahrnehmung von Chancen fehlt. Negative Altersstereotype einer Führungskraft können einer gelingenden Laufbahngestaltung im Wege stehen und diese im Sinne einer «sich selbst erfüllenden Prophezeiung» bestätigen (Cuddy & Fiske 2002). Die Erfahrung von Stereotypen und Diskriminierung am Arbeitsplatz kann die Produktivität senken und Ruhestandsabsichten fördern (Naegele et al. 2020).

Vor diesem Hintergrund ist es für eine erfolgreiche Umsetzung von «Late-Career-Konzepten» entscheidend, die Führungskräfte an Bord zu holen, sei es durch gezielte Qualifizierungsmassnahmen zu «Late Careers» und den damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten oder als Bestandteil der Führungskräfteentwicklung.

Hierbei kann man an folgenden Themen ansetzen: Wissensvermittlung über Stereotype und Attributionsphänomene sowie generationsspezifische Erkenntnisse, Arbeit an diesen Einstellungen, Erwartungen und Haltungen einschliesslich der Bezugnahme auf das eigene Älterwerden sowie eine stärken-

und ressourcenorientierte Gestaltung der Führungsbeziehungen (vgl. Zölch & Swoboda 2014; Zölch & Mücke 2018).

Von den am Projekt beteiligten Unternehmen wurden auf Basis der Ergebnisse je nach Ausgangssituation unterschiedliche Massnahmen abgeleitet und entwickelt. Ein Teil der Organisationen sieht dabei vor, die Entwicklung stärker in den Verantwortungsbereich des Einzelnen zu legen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass mit zunehmendem Lebensalter der Individualisierungsbedarf von Entwicklung steigt. Hier kann vonseiten der Organisation das Angebot von Standortbestimmungen Unterstützung bieten. Diese können an den Bedarf des/der Mitarbeitenden angepasst werden und ermöglichen es ihnen, ihre Laufbahnen in Eigenregie weiterzuentwickeln. In Kapitel 6 wird deshalb zunächst dargestellt, wie Standortbestimmungen nicht nur gestaltet, sondern auch in Führungs- und HR-Prozesse integriert werden können.

In Kapitel 7 geben die am Projekt beteiligten Organisationen schliesslich einen Einblick in die von ihnen lancierten Massnahmen zur Entwicklung und Gestaltung von «Late Careers». Anhand der vorgestellten Ansätze «Guter Praxis» kann die eigene Praxis gespiegelt werden. Entsprechend lädt dieses Kapitel zum «Quervergleich» ein und dient als «Ideenbörse» für andere Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82, 1, 201–220.

Atkinson, C., Ford, J., Harding, N. & Flora, J. (2015). The expectations and aspirations of a late-career professional woman. *Work, employment and society*, 29, 6, 1019–1028.

Backes-Gellner, U. (2009). Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Spiegel bisheriger Forschung. In U. Backes-Gellner & S. Veen. (Hrsg.), *Altern, Arbeit und Betrieb. Abhandlungen der Deutschen Akademie der Naturforscher. Halle: Leopoldina* 365.

BFS (2018): Indikatoren zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Schweizer Arbeitsmarkt 2018. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/aeltere_Arbeitnehmende/indikatoren-zur-situation-aelterer-arbeitnehmerinnen-und-arbeitn.html [05.07.2018].

Brown-Wilson, D. & Parry, E. (2013). Career progression of older managers. *Employee Relations*, 35, 3, 309–321.

Cekada, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles. *Professional Safety*, 57, 3, 40–44.

Cuddy, A. J., & Fiske, S. T. (2002). Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. In T. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*, 3–26. CambridgeGraf, A. (2015). Standortbestimmung – Kernelement einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung. In Zölch, M., Mücke, A. (Hrsg.). *Fit für den demografischen Wandel? Instrumente, Ansätze guter Praxis*, 2. Auflage, Bern: Haupt, 125–147.

Graf, A. (2015). Graf, A. (2015). Standortbestimmung – Kernelement einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung. In Zölch, M., Mücke, A. (Hrsg.). *Fit für den demografischen Wandel? Instrumente, Ansätze guter Praxis*, 2. Auflage, Bern: Haupt, 125–147

Graf, A. & Dornemann S. (2020). *Lebenszyklusorientiertes Personalmanagement – Teile 1 bis 3*. In *Der HR-Developer, Newsletter 06–09*, Zürich: Weka Business Media.

Greller, M.W. & Simpson, P. (1999). In Search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9, 309–347.

Harper, S. (2021). The COVID-19 Pandemic and Older Adults: Institutionalised Ageism or Pragmatic Policy? *Journal of Population Ageing*, 13, 419–425.

Jansen, A. (2018). Erwerbstätigkeit statt Ruhestand. Flexibilität ist gefragt. In WEKA (Hrsg.). *Das Buch für die Schweizer Personalpraxis* (S. 51–58). Zürich: WEKA-Verlag.

Jansen, A., Höchner, M., Schulze, H. & Zölch, M. (2019). Does workplace flexibility help to retain older workers in their career jobs up to and beyond retirement age? A qualitative study in the knowledge-intensive sector in Switzerland. *Die Unternehmung*, 73. Jg., 3, 229–294.

Kels, P., Clerc, I., & Artho, S. (2015): *Karrieremanagement im wissensbasierten Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Murier, T. (2012). Les seniors sur la marché suisse du travail. *démos-Newsletter. Informations Demographiques*, Mai 2012 (2), 2–5.

Naegele, L., De Tavernier, W., Hess, M. (2018). Work Environment and the Origin of Ageism. Ayalon, L., Tech-Römer, C. (Ed.). *Contemporary Perspectives on Ageism. International Perspectives on Aging* 19. 73–90.

Olbert-Bock, S., Mannsky, A. & Martin, R. (2014): Karrierekonzepte: Eine Typisierung individuellen Karrieredenkens und -handelns. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28, 4, 432–451.

Pfrombeck, J., Feierabend, A., Schärfer, L., Kornblum, A., Grote, G. & Staffelbach, B. (2020). Schweizer HR-Barometer 2020: Digitalisierung und Generationen. In: Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.). Zürich: Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich.

Post, C., Schner J.A. & Reitmann, F. (2013). Pathways to retirement: A career stage analysis of retirement age expectations. *Human Relations*, 66, 1, 87–112.

SECO – Staatssekretariat für Wirtschaft (2018). Digitale Wirtschaft. Bericht «Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken». <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/wirtschaftspolitik/digitalisierung.html> [08.08.2018].

Taylor P. & Walker A. (1994) The Ageing Workforce: Employees Attitudes Towards Older Workers. *Work, Employment and Society*, 8, 4, 569–592.

Thomas, R., Hardy, C., Cutcher, L., & Ainsworth, S. (2014). What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations. *Organization Studies*, 35, 11, 1569–1584.

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Martikainen, R., Aalto, L., Klockars, M. (1997). Aging, work, life-style and work ability among Finnish municipal workers in 1981–1992. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 23 Suppl 1, 58–65.

Wang, M., Olson, D., & Shultz, K. (2013): *Mid and Late Career Issues. An Integrative Perspective*. New York and London: Routledge.

Wassmann, S., Podtchassova, E., Wietelmann, I., Schneider, S., Schmicker, S. (2021): Übergang zu Arbeit 4.0 sozial gestalten: Die digitale Transformation als partizipativen Change Prozess verstehen und anpacken. Beitrag B.9.6 zum GfA Frühjahrskongress 2021. Bochum.

Zölch, M. & Mücke, A. (Hrsg.) (2016). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (2. vollst. überarb. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.

Zölch, M. & Mücke, A. (2018). *Personalmanagement demografiegerecht gestalten*. Stuttgart: Kohlhammer.

Zölch, M. & Swoboda, N. (2014). Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Generationen-Management. In U. Pekruhl, R. Spaar & M. Zölch (Hrsg.). *Human Resource Management. Jahrbuch 2014 (201–231)*. Zürich: WEKA Business Media AG.

6 Standortbestimmung 50+

6.1 Grass & Partner AG

Autorenschaft: Giovanni Adornetto, Regina Thiergardt & Marcel Müller, Grass & Partner AG

Die proaktive Gestaltung von Laufbahnen bei Menschen 50+ gewinnt aus verschiedenen Perspektiven an Bedeutung. Vor dem Hintergrund der demografischen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklung mit einem prognostizierten Anstieg an Mitarbeitenden 50+ auf 23 Prozent im Jahre 2025 (BFS, 2018) einerseits und dem viel zitierten Fachkräftemangel andererseits, sind sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeitenden aufgefordert, neue Wege zu beschreiten. Megatrends wie die technologischen Entwicklungen beeinflussen den Arbeitsmarkt von morgen gravierend. Berufe von heute verschwinden und neue Berufsbilder kommen hinzu, wobei die Dynamik stetig zunimmt. Dadurch wird der erhöhte Fokus auf die Entwicklung einer zweiten oder gar dritten «Karriere» resp. beruflichen Veränderung innerhalb des Berufslebens immer wichtiger.

Die in der kommenden Dekade anstehende Pensionierung der Babyboomer-Generation und die sich anbahnende Schiefelage der Sozialwerke lassen eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit bzw. Erhöhung des Rentenalters immer wahrscheinlicher werden. Es wird je länger je weniger eine Option sein, Menschen der Altersklasse 50+ bei Restrukturierungen eine Frühpensionierung anzubieten.

Andererseits führen Unternehmen mit ihren älteren Mitarbeitenden oft keine Entwicklungsgespräche mehr und fördern sie häufig zu wenig. Auch von Beförderungen, Weiterbildungen oder neuen Aufgabenfeldern sehen viele Firmen bei diesem Alterssegment ab. Die Folgen: Arbeitnehmende kündigen innerlich und sitzen ihre restlichen Jahre bis zur Pensionierung unmotiviert ab. Damit schaden sich Betriebe nicht zuletzt selbst, denn gerade von diesen Arbeitskräften könnten sie profitieren. 50+ Mitarbeitende sind heute meist wesentlich leistungsfähiger als vor 30 Jahren. Über die vielen Berufsjahre haben sie sich einen reichen Erfahrungs- und Wissensschatz angeeignet, den die Unternehmen nutzen könnten – zu ihrem Vorteil wie auch zum Vorteil der Mitarbeitenden.

Ausgangslage/Zielsetzung zu Beginn des Projektes

Mit der Teilnahme als Umsetzungspartner am vorliegenden Projekt strebt die Grass & Partner AG an, für Mitarbeitende 50+ nachhaltige Laufbahnmöglichkeiten («Late Careers») mit primärem Fokus auf unternehmensinterne Lösungen zu erschliessen. Mit einer proaktiven «lebenszyklusorientierten Personal-

entwicklung», eben auch jenseits des Alters 50+, werden die persönlichen Situationen und Ambitionen der Mitarbeitenden sowie die sich rasant verändernden Marktanforderungen berücksichtigt, die an Unternehmen gestellt werden, u.a. Digitalisierung, Kostendruck, Globalisierung, etc.. Dabei sollte grundsätzlich Folgendes gelten: Das Unternehmen ist für die Erreichung einer möglichst grossen Wertschöpfung bei optimaler Positionierung ihrer Arbeitskräfte verantwortlich, während die Mitarbeitenden für ihre eigene Weiterentwicklung, resp. ihre eigene Arbeits- und Arbeitsmarktfähigkeit verantwortlich sind. Beides lässt sich indes sehr gut miteinander in Einklang bringen.

Verschiedene Instrumente wie die Themen Bestplacement, Outplacement und Trennungsmanagement im Allgemeinen sowie Standortbestimmungen und Coaching für Einzelpersonen und Gruppen im Speziellen zeigen seit vielen Jahren eine evident positive Wirkung bei der erfolgreichen beruflichen Neuorientierung, insbesondere für Individuen der Alterskategorie 50+. Zudem zeichnen sich weitere Trends ab:

- Die Bereitschaft von Firmen wird zunehmend kleiner, externe Lösungen für Outplacements/Bestplacements zur Verfügung zu stellen.
- Die Zahl der Klienten 50+, die entlassen werden, steigt – oft aus dem Grund, dass es intern keine Perspektive gibt oder die Mitarbeitenden nicht ausreichend für andere oder neu geschaffene Positionen qualifiziert sind.
- Die Bereitschaft von Unternehmen sinkt, Personen 50+ bei internen Lösungen oder Neueinstellungen zu berücksichtigen.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen dieses Projekts durch Grass & Partner AG als Umsetzungspartner die Instrumente resp. die Dienstleistungspalette speziell im Hinblick auf Individuen der Alterskategorie 50+ substantiell ergänzt sowie innovativ weiterentwickelt. Dies zum Nutzen der Unternehmen (u.a. Fachkräftemangel, Flexible Workforce Planning), der Mitarbeitenden (eigenverantwortliche Lebens- und Laufbahn- bzw. Entwicklungsplanung mit der notwendigen resp. gewünschten Flexibilität und Arbeitsmarktfähigkeit) und nicht zuletzt auch der Volkswirtschaft sowie der demografischen Entwicklung (Rentenreform, Belastung der Sozialversicherungen, Standortattraktivität und Fachkräftemangel).

Dabei sollte ein innovativer Ansatz als integraler Bestandteil in den Vordergrund rücken, bei dem sowohl die Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeitenden für ihre Arbeits(markt) fähigkeit als auch die (zukünftigen) Bedürfnisse des Unternehmens im Fokus stehen.

Mit anderen Worten, die Mitarbeitenden werden durch Programme gezielt befähigt, aktiv ihren Teil zu ihrer «lebenszyklusorientierten Personalentwicklung» und somit zu «Late Careers» innerhalb oder gegebenenfalls auch ausserhalb des Unternehmens beizutragen, während Unternehmen zielgerichtete Instrumente erhalten, Mitarbeitende jenseits der 50 zu fordern und zu fördern.

Die systematische Standortbestimmung

Eine persönliche Standortbestimmung ist ein Innehalten und die strukturierte, bewusste Reflexion über die eigene berufliche Situation. Dabei geht es darum, die berufliche Vergangenheit zu kennen und zu würdigen. Es ist wichtig, die aktuelle Situation realistisch einzuschätzen und anzunehmen, um von einem festen Stand in der Gegenwart einen sicheren Schritt in die Zukunft zu gehen. Die Standortbestimmung befasst sich mit den Fragen «Was kann ich?», «Wer bin ich?» und nicht zuletzt «Was will ich?». Die persönliche Standortbestimmung umfasst einerseits eine Bestandesaufnahme des bisherigen beruflichen Werdegangs sowie bereits erreichter beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen und andererseits die Schaffung von Klarheit über weitere, schlummernde Fähigkeiten, Interessen und Entwicklungspotenziale. Eine Standortbestimmung hilft, Bilanz zu ziehen und aus Vergangenenem zu lernen, bisherige Entscheidungen zu verstehen und sich wiederkehrender Verhaltensmuster bewusst zu werden. Die persönliche Standortbestimmung ist immer der erste Schritt bei der «Karriere»-Laufbahn- oder Lebensplanung, um erfolgreicher und fokussierter zu werden. Erst wenn die Ausgangslage analysiert und das Ziel definiert ist, kann man den besten Weg bestimmen, um an sein Ziel zu gelangen.

Eine Standortbestimmung umfasst unter anderem die folgenden Elemente:

- **Reflexion der eigenen Biografie:** Analyse und Würdigung des beruflichen und persönlichen Werdegangs, der erzielten Erfolge, Reflektieren von Misserfolgen resp. schwieriger Lebensereignisse, quasi eine Karriere- resp. Lebens-Bilanz,
- **Identifizierung von Kompetenzen und Interessen:** Analyse der eigenen Persönlichkeitsstruktur mit valider Diagnostik zur Identifizierung und Nutzung der (Kern-)Kompetenzen bzw. Stärken im Hinblick auf mögliche neue Zielsetzungen sowie die Identifikation von Schwächen und Grenzen,
- **Identifizierung und Aktivierung der eigenen Ressourcen** sowie der brachliegenden Potenziale,
- **Analyse der zugrunde liegenden Motive** und Werte sowie
- **Eruierung der beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten** und des Weiterbildungsbedarfs.

Die Kernaufgabe der Standortbestimmung besteht demnach darin, Lehren aus der Vergangenheit zu ziehen, Erfahrungen, Wissen/Kompetenzen und Potenziale zu erkennen bzw. anzuerkennen und für die Zukunftsgestaltung verfügbar zu machen. Individuen erstellen ein persönliches Profil ihrer spezifischen Stärken und Fähigkeiten, die sie im Arbeitsmarkt anbieten wollen. Jeder Mensch ist einzigartig und hat dem Arbeitsmarkt etwas Einzigartiges zu bieten. Im Zentrum stehen neben den beruflichen Fertigkeiten also auch der Mensch und dessen Persönlichkeit. Die Selbsterkenntnis wird zur Quelle des neuen Erfolgs. In einer Standortbe-

stimmung geht es darum, den Weg zu dieser Quelle freizumachen und wichtige Fragen mit Ehrlichkeit anzugehen.

Die Begleitperson resp. der /die Berater/-in hat hierbei eine zentrale Rolle: Diese/r setzt sich als Sparringspartner für das Individuum ein, berät, führt, lenkt und unterstützt. Er/sie hinterfragt und fordert, das ganze Potenzial auszuschöpfen sowie die «Eigenmarke ICH» zu erarbeiten und sie selbstbewusst im Arbeitsmarkt zu präsentieren. Für die gelungene Umsetzung der Ideen ist hingegen allein das Individuum selbst verantwortlich: Der Schlüssel zur neuen Herausforderung liegt in dessen Händen.

Die Führungskraft als Personalentwickler/-in & Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst sämtliche Massnahmen zur Erhaltung, Förderung und Wieder- oder Neugewinnung der beruflichen Qualifikationen und stellt nicht nur den gegenwärtigen Erfolg und die Effizienz von Menschen, Teams und Organisationen sicher, sondern trägt auch dazu bei, dass die Mitarbeitenden eines Unternehmens zukünftig bei veränderten Anforderungen selbstbewusst und motiviert arbeiten.

Als Berater/-innen verschiedener Unternehmen erleben wir tagtäglich, wie wichtig die kontinuierliche persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden für deren Motivation und die Erreichung der Ziele eines Unternehmens sind. Genauso erleben wir Ratlosigkeit und den Wunsch nach praxistauglichen Instrumenten und Hilfestellungen, um das zu tun, was als wichtig erkannt wird: Als Führungskraft die Personalentwicklung der Mitarbeitenden aktiv zu gestalten.

Die **Führungskraft** sollte die Bedarfe, Vorhaben und Zukunftsaussichten des Unternehmens genau so gut kennen wie die Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden. Die verantwortlichen **Personalentwickler/-innen** wiederum sollten dafür sorgen, dass es Personalentwicklungsinstrumente und die dazugehörigen Prozesse gibt.

Somit kommt der Führungskraft eine zentrale Rolle in der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu, und sie sollte dahingehend befähigt werden, die Personalentwicklung ihrer Mitarbeitenden voranzutreiben. Ziel ist es, Führungskräften durch Personalentwicklungsmassnahmen, insbesondere durch Coaching, praxistaugliche Instrumente an die Hand zu geben und sie auf ihre Rolle als Personalentwickler/-in vorzubereiten.

Eine institutionalisierte «Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung»:

- ...fokussiert demnach auf die gezielte Entwicklung **sämtlicher** Mitarbeitenden während der **gesamten Dauer** ihrer Unternehmenszugehörigkeit.
- ...orientiert sich bei der Wahl geeigneter Personalentwicklungsmassnahmen am individuellen Lebenszyklus von Mitarbeitenden.
- ...fördert **alle** Altersgruppen, ist **altersunabhängig**, und damit **inkludierend**.

Ziel einer strategischen und lebenszyklusorientierten Personalentwicklung ist die gezielte, systematische, langfristige Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit, der Leistungsbereitschaft sowie auch des lebenslangen Lernens der Mitarbeitenden.



Abb. 5: Formel zur strategischen und lebenszyklusorientierten Personalentwicklung (Graf 2021).

Erfolgsfaktoren für eine gelingende Personalentwicklung von Mitarbeitenden, insbesondere für jene der Alterskategorie 50+ finden sich demnach

- beim Individuum:
 - o «Personalentwickler/-in» in eigener Sache: Schaffen von Opportunitäten.
 - o Erweiterung des eigenen Netzwerks: Starke persönliche Beziehungen aufbauen, basierend auf Vertrauen.
- in der Organisation:
 - o Institutionalisierte Entwicklungs-/Lernkultur sowie Standards.
 - o Erstellung zugeschnittener und individueller Personalentwicklungsmassnahmen, basierend auf spezifischem Bedarf.

Einbettung in die «HR-Wertschöpfungskette»

Folgt man den Ausführungen von Bruederlin (2020), so sind die drei Human-Resource-Leistungsfaktoren, deren Entwicklung eine HR-Funktion als strategischer Business-Partner besonders leistungsfähig machen, die folgenden: Strategie, Struktur und Kompetenzen (vgl. Abbildung 6).

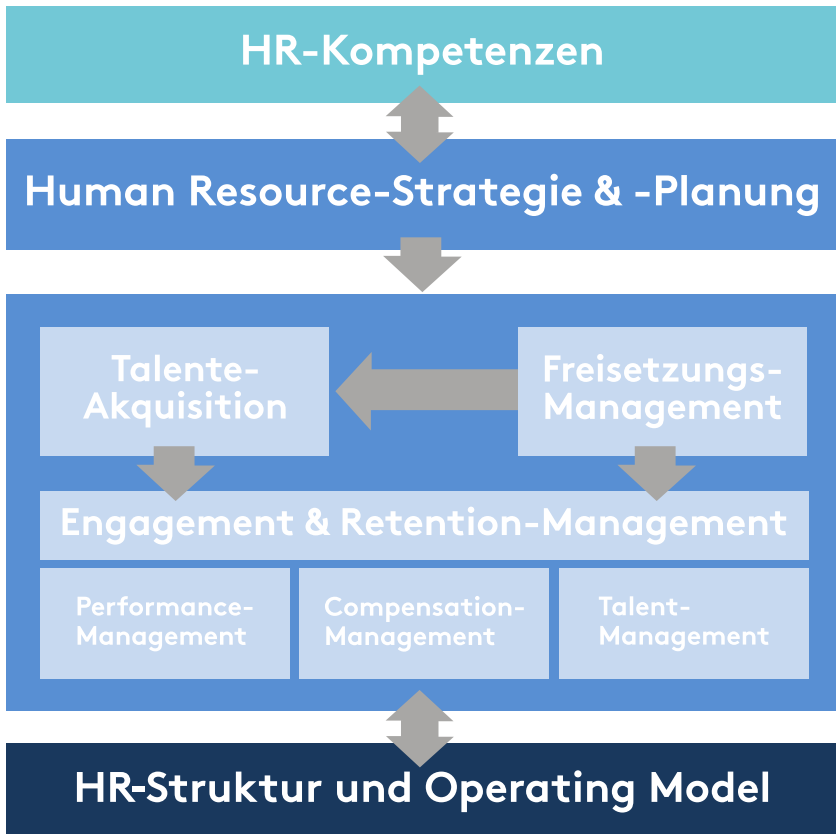


Abb. 6: HR-Wertschöpfungskette (Bruederlin 2020, S. 17).

Während die HR-Struktur resp. das Operating Model für die Behandlung des Projekt-Themas nicht zentral sind, kommen den HR-Kompetenzen und der HR-Strategie mit den weiteren drei wichtigen Säulen Talent Akquisition, Freisetzungsmangement und Engagement sowie Retention Management, eine tragende Rolle zu.

Während die HR-Kompetenzen bewerten, inwiefern die HR-Funktion über genügend interne qualifizierte Kompetenzen bezüglich der Umsetzung von Personalentwicklungsmassnahmen verfügt, wie z.B. die Standortbestimmung resp. das Führungs-Coaching, beschreiben die HR-Strategie und -Planung die HR-Kernbereiche, welche sämtliche Produkte und Prozesse des HR-Lebenszyklus umfassen und deren Ausprägung und Gewichtung durch die HR-Strategie gesteuert werden. Die effektive Nutzung der hier angesprochenen Themen, wie Standortbestimmung für Mitarbeitende aller Alterskategorien, sowie die Entwicklung von Führungskräften zu Personalentwicklerinnen und -entwicklern zahlen direkt in (fast) alle Bereiche ein:

- **Talent Management:** Mit den wichtigen Elementen der (lebenszyklusorientierten) Personalentwicklung, sowie der strategischen Personal- und Nachfolgeplanung.
- **Compensation & Benefit Management:** Warum z.B. nicht einen Teil der möglichen Vergütung oder des Bonus als «Anzahlung» an eine Standortbestimmung binden?
- **Performance Management:** Aus der Standortbestimmung sowie dem Führungs-Coaching können im Rahmen der Ziel- und Entwicklungsvereinbarung entsprechende Ziele und Massnahmen vereinbart und gemessen werden. Dieses Vorgehen würde für Konsistenz und Kontinuität sorgen.
- **Talent Akquisition Management:** Durch die konsequente Kommunikation der getroffenen Massnahmen nach aussen, könnte eine Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgebender (Employer Branding) erzielt werden.
- **Freisetzungsmangement:** Nutzung von Outplacement-Dienstleistungen zur Erhöhung einer sozialverträglichen Trennung.

Die vom Unternehmen festgelegte HR-Kernstrategie entlang des Qualitäts- resp. Kostenfokus und Flexibilitäts- resp. Stabilitätsfokus (Bruederlin 2020) indiziert, wie die Schwerpunkte der einzelnen Kernbereiche der HR-Wertschöpfungskette definiert werden sollen. Daraus resultieren vier mögliche Strategien: HR-Low-Cost-Strategie (kurzfristig und billig), HR-Balance-Strategie (stabil und solide), HR-Flex-Value-Strategie (agil und flexibel) oder HR-Investment-Strategie (langfristig und wertvoll).

Richtet man als Unternehmen den Fokus auf die Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) der Mitarbeitenden, also die Fähigkeit, sich als Individuum über einen möglichst langen Zeitraum erfolgreich in einem Arbeitsmarkt positionie-

ren zu können, so empfiehlt es sich tendenziell eine HR-Investment-Strategie zu fahren. Employability-fokussierte Organisationen sind also diejenigen, welche bereit sind, in Human-Resource-Management zu investieren und dank einer auf Langfristigkeit, Stabilität und Mehrwert ausgerichteten Strategie die erhöhte Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu finanzieren. Diese Unternehmen sind sich der Bedeutung der Fähigkeiten ihrer Beschäftigten bewusst und können so krisenresistent und zukunftsorientiert auf strukturelle sowie konjunkturelle Veränderungen/Verwerfungen reagieren und noch besser proaktiv agieren. Employability Management leistet damit einen bedeutenden Beitrag für die Qualifizierung, Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden. Damit werden diese Arbeitgebenden auch auf dem Arbeitsmarkt attraktiver.

Inhalt und Umsetzung

Hauptumsetzungspartner des Projektes «Late Careers» ist die Grass & Partner AG. Seit 20 Jahren ist sie Expertin in der Begleitung, Unterstützung und dem Coaching von Mitarbeitenden und Unternehmen rund um die Themen «Outplacement, Bestplacement, Standortbestimmung und Karrieremanagement», wie auch bei der Begleitung und Unterstützung von Führungskräften. Als führendes Unternehmen im Gebiet der Neupositionierung von Menschen innerhalb oder ausserhalb ihrer angestammten Firma, beschäftigt Grass & Partner Senior Consultants – alle mit einer Originalkarriere und Führungserfahrung bis Stufe CEO. Alle Beratenden kennen die Unternehmensrealität durch eigene, langjährige Praxis und haben eigene Erfahrungen in der Neupositionierung bzw. dem Aufbau einer zweiten/dritten Karriere gemacht.

Das Konzept von Grass & Partner folgt den Maximen:

- **Unternehmen:** Die richtigen Leute, am richtigen Ort und die Erbringung einer bestmöglichen Wertschöpfung.
- **Individuen:** Die richtige Funktion, zum richtigen Zeitpunkt, weder unter- noch überfordert und im Einklang mit dem eigenen Lebensentwurf bzw. der aktuellen Lebensphase.

Basierend darauf lassen sich für Unternehmen und Individuen übergeordnete Themenfelder in der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung ableiten:

- **Strategische Personalplanung** mit einem Fokus auf Diversity (gemischte Teams mit jüngeren und älteren Mitarbeitenden), um dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen sowie gleichzeitig wichtiges Erfahrungs-, Prozess- und Spezial-Know-how aufzubauen, zu erhalten bzw. weiterzugeben.
- **«Late Careers»** innerhalb des Unternehmens ermöglichen, indem die Stigmatisierung von älteren Mitarbeitenden abgebaut wird, z.B. durch den Aufbau von Career Centers für angestellte Mitarbeitende und auch für neue Mitarbeitende, die älter als 50 sind.

- **Strategische Lebens- und Laufbahn** als wichtiger Verantwortungsbereich jedes einzelnen Individuums auch über die Altersgrenze 50+ hinaus, zur Erhaltung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit innerhalb und ausserhalb des Unternehmens.
- **Erhaltung der Flexibilität von Menschen**, z.B. durch den Aufbau von Transferkarrieren (Zweit-/Drittlaufbahn) innerhalb des Arbeitslebens, indem gerade für sehr erfahrene Menschen neue Rollen definiert werden (Projektleitung, weg von Führung hin zu Beratung, Mentoring/Coaching etc.).

Prozess und Instrumente

Grass & Partner verfügt über fundiertes und breit einsetzbares Methoden-, Prozess- und Fachwissen in den Themen persönliche Standortbestimmung, proaktive Laufbahngestaltung sowie Personalentwicklung als Teil der Unternehmensentwicklung (Bestplacement) und Führungs-Coaching. Im Rahmen des Innosuisse-Forschungsprojekts wurde das bestehende Angebot an Dienstleistungen innovativ ergänzt und weiterentwickelt. Insgesamt geht es aus Sicht der Unternehmen darum, sich proaktiv auf die sich rasant verändernden Marktanforderungen vorzubereiten, das Potenzial und die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitenden optimal zu nutzen sowie die Leistungsträger/-innen zu halten, weiterzuentwickeln und an das Unternehmen zu binden. Zudem können dem Arbeitsausfall und den Absenzen aufgrund von Über- oder Unterforderung vorgebeugt sowie die Arbeitsmarkt- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden langfristig sichergestellt werden. Nur so ist eine erfolgreiche und nachhaltige Personal- und damit auch Unternehmensentwicklung möglich.

Grass & Partner bietet dafür neu folgende Unterstützung an:

- **Standortbestimmung für Mitarbeitende** mit der fundierten Evaluation von Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen, Neigungen, Ambitionen sowie ungenutztem Potenzial.
- **Aufbau und Unterstützung von Career Centern**, welche Pools von Mitarbeitenden 50+ koordinieren, entwickeln und sie bei ihrem optimalen Einsatz innerhalb des Unternehmens (z.B. als Ersatz von externen Beratungsdienstleistungen) unterstützen.
- **Unterstützung der Personalentwicklung** bei der Entwicklung und Umsetzung von alternativen Laufbahnmodellen und -möglichkeiten innerhalb des Unternehmens, welche auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an das Unternehmen abgestimmt sind (im Sinne einer strategischen Personalplanung).
- **Unterstützung von Mitarbeitenden** beim Aufbau von alternativen Laufbahnen zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit und mit dem Ziel, die eigene Wertschöpfung in der aktuellen Lebensphase innerhalb des Unternehmens zu optimieren.

Die qualifizierten Expertinnen und Experten bzw. Berater/-innen

- lenken den strukturierten Prozess des Laufbahnmanagements über den gesamten Lebenszyklus bis hin zu einer Neupositionierung intern oder wenn nötig auch extern.
- arbeiten mit zielgerichteten Interventionen, Werkzeugen, Methoden und Workshops.
- bringen Experten-, Unternehmens- und Marktwissen, Ideen, Netzwerke, persönliche Erfahrung sowie Kreativität ein.
- bieten ehrliches Feedback für Arbeitgebende und Arbeitsnehmende an.
- geben Ansporn, Ermutigungen und Entwicklungsimpulse.
- sind Sparringpartner und Sounding-Board.
- fungieren als unparteiische Vertrauenspersonen sowie Trainer und Coaches.

Erfahrungen aus dem Projekt «Late Careers»

- Die Unternehmen nehmen ihren Mitarbeitenden 50+ gegenüber grundsätzlich eine eher kritische Haltung bezüglich interner und externer Arbeitsmarktfähigkeit ein. Hingegen werden teilweise die eigene Arbeitsmarktfähigkeit resp. die (externen) Weiterentwicklungsmöglichkeiten von den betroffenen Mitarbeitenden 50+ selbst überschätzt.
- Die Ergebnisse der Befragung bestätigen unsere tägliche Erfahrung, dass in Unternehmen tatsächlich oft gewisse Vorbehalte bezüglich Lernbereitschaft (Learning Agility) von Mitarbeitenden 50+ bestehen.
- Häufig besteht auch kein Interesse daran, Mitarbeitende 50+ zu Veränderungen anzuspornen, resp. man möchte sie in den Funktionen behalten, in denen sie sind mit spezifischem Fachwissen, Kundenkontakten und Systemverantwortungen Leistung erbringen. Dort werden sie häufig als zuverlässige und stetige Arbeitskräfte, als Garant für Stabilität gebraucht, zum Teil auch, wenn jüngere Teammitglieder aufgrund von Weiterbildungen, Job Rotation, etc. abwesend sind.
- Insbesondere in Pflegeberufen besteht ein Fachkräftemangel, weshalb alternative Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung seltener geprüft werden.
- Bis anhin haben sich viele Unternehmen mit dem Thema 50+ gar nicht systematisch befasst. Diese Mitarbeitenden 50+ wurden nie ausgeschlossen, aber auch nicht explizit inkludiert bzw. angesprochen für Weiterbildungen, Job Rotation, Beförderungen oder zukunftsweisende Projekte.
- Bei den Mitarbeitenden 50+ besteht weniger Bewusstsein als erwartet, sich selbst aktiv mit der eigenen beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen. «Proaktivität» ist stärker gefragt als Entwicklung. Mitarbeitende 50+ müssen sich quasi aufdrängen für Entwicklungsmöglichkeiten, was vielen nicht bewusst ist, resp. was ihnen widerstrebt, da sie anders erzogen und geprägt wurden.

- Wir haben ebenfalls festgestellt, dass bei Mitarbeitenden 50+ Pflichtbewusstsein und Loyalität gegenüber der aktuellen Funktion und dem aktuellen Chef einem Wechsel in eine neue Funktion oder einer Weiterbildung im Wege stehen. Sie werden von ihren oft jüngeren Vorgesetzten als an diesem Ort «unverzichtbar» dargestellt.
- Und nicht zuletzt sind die Führungskräfte bei Weitem noch nicht als Personalentwickler/-innen etabliert, was den Nachholbedarf noch dringender macht.

Fazit

Die oben genannten Erkenntnisse sind in unsere neu entwickelten Produkte resp. Dienstleistungen entsprechend eingeflossen. Als kritisch erachten wir dabei insbesondere, dass das Thema «Gelingende Karrieren und Entwicklung» nicht nur Mitarbeitende 50+ betrifft, sondern dass sämtliche Altersgruppen bei der Inkludierung von 50+ einen aktiven Beitrag leisten sollten. Ein bedeutender Teil liegt bei den betroffenen Mitarbeiter/-innen 50+, welche sich proaktiv und agil selbst um ihre berufliche Entwicklung kümmern müssen. Ein weiterer Teil liegt jedoch auch bei den Führungskräften und am gesamten Umfeld, die dies auch unterstützen und die Abwesenheiten der Betroffenen abfedern sollen. Dazu kommt, dass berufliche Entwicklung nicht unbedingt einen hierarchischen Aufstieg, resp. eine höhere Führungsfunktion bedeuten muss.

Auch das Thema «Learning Agility» im Zusammenhang mit persönlicher Laufbahnentwicklung, insbesondere der Einbezug von Erfahrung in Kombination mit neu erworbenem, modernem Wissen, könnte sich im Sinne einer Wertschöpfung für Unternehmen auszahlen.

Dass Mitarbeitende 50+ oder sogar 60+ wieder erfolgreich in einer neuen, geeigneten und gewünschten Funktion aufgehen, zeigt auch unsere intensive Out-/Newplacement-Erfahrung im Krisenjahr 2020, in welchem wieder über 50 Prozent der rund 700 Klientinnen und Klienten zu der Alterskategorie 50+ gehörten und sich gleich erfolgreich wie die Jüngeren am Arbeitsmarkt positionieren konnten.

Entscheidend sind folgende Erfolgsfaktoren:

1. Aktivität

Nutzen verschiedener Kanäle, sich und die eigene Wertschöpfung sichtbar machen und Engagement zeigen.

2. Flexibilität

Vom «Ross absteigen» bezüglich Branche, Arbeitsort, Gehalt, Zusatzleistungen; den Tatsachen nüchtern ins Auge sehen; sich nützlich machen/in Vorleistung gehen.

3. «Eigenmarke ICH»

Sich des Wertes und der Stärken, aber auch Grenzen bewusst sein; Wertschöpfung statt Verantwortlichkeiten – CEO der eigenen «Ich AG».

4. Klare Ziele & klarer Fokus

Sweet Spot: Wo bin ich der/die Richtige, wo nicht?

5. Positive Ausstrahlung

Sich selbst Priorität einräumen, mit sich im Reinen/sich seiner Selbst bewusst sein, Führen der eigenen Person.

6. Netzwerken & Beziehungspflege

Netzwerke bewusst/gezielt aufbauen und pflegen, Netzwerklandkarte erstellen, aktives Ressourcenmanagement betreiben.

7. Fokus auf berufliche Laufbahn

Hungrig/wissbegierig sein, einen Beitrag leisten wollen (statt müssen), Eigenverantwortung für berufliche Entwicklung übernehmen.

8. Wert am Arbeitsmarkt

Auf dem Stand der Technik sein, proaktive Weiterbildung in neuen Themengebieten, sich bewusst sein, welche Fähigkeiten übertragbar sind.

9. Überzeugende Selbstpräsentation

Die «Eigenmarke ICH» überzeugend vertreten, authentisches Storytelling.

10. Intakte Gesundheit

Körperliche, mentale, psychische und geistige Fitness.

Dazu kommen folgende zentrale Kompetenzen, welche ebenfalls dazu beitragen, sich erfolgreich zu entwickeln:

- Selbstwahrnehmungskompetenz,
- Selbstmotivierungskompetenz,
- Frustrationstoleranz,
- Regenerationsfähigkeit,
- Freude am Ausprobieren/Erfahrungsoffenheit,
- Initiativkraft und
- Kontaktfreude.

Neue Dienstleistung von Grass & Partner AG

Die neuen Dienstleistungen sollen möglichst nahtlos und ergänzend in die bestehenden HR-Prozesse einer Unternehmung eingebettet werden und einen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmen das Potenzial von Mitarbeitenden 50+ optimal nutzen sowie für ihren Wertschöpfungsprozess möglichst gewinnbringend einsetzen können. Deshalb soll eine Standortbestimmung für eine proaktive und agile berufliche Entwicklungsgestaltung für Mitarbeitende 50+ angeboten werden.

Ziel des neuen Programms ist eine nachhaltige Inkludierung und Entwicklung der Mitarbeitenden 50+ durch ...

- eine persönliche Standortbestimmung,
- die Sensibilisierung von 50+ für die Themen «Employability & Learning Agility – Was heisst das für mich?»,
- die Entwicklung der «Eigenmarke ICH» und einer beruflichen Vision,
- den Abgleich der individuellen Vision mit den (zukünftigen) Anforderungen des Unternehmens,
- die Konzipierung des individuellen Entwicklungsplans sowie
- die Vorbereitung und Begleitung der **Führungskräfte** auf die Rolle **«Personalentwickler/-in»**.

Dabei sind die folgenden zentralen Elemente der «Eigenmarke ICH» die Basis für die zukünftige Entwicklung:



Abb. 7: Die «Eigenmarke ICH» von Grass & Partner AG.



Abb. 8: Vorgehen zur Bestimmung der «Eigenmarke ICH» von Grass & Partner AG.

Der integrale Prozess läuft parallel auf verschiedenen Ebenen ab. Die zentrale Ebene besteht aus Gruppenaktivitäten im Sinne von gemeinsamen Workshops mit den Projektverantwortlichen, den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten, in welchen folgende Themen erarbeitet werden:

- Rollenklärung; Erwartungsmanagement; Employability & Learning Agility; «Eigenmarke ICH»; Wertschöpfung; Vision & Sweet Spot,
- Wirkung & Wahrnehmung; Selbst- und Fremdbild; Positionierung & Marketingstrategie in eigener Sache; Business Networking,
- Selbstmanagementkompetenzen; Umgang mit Stress, konstantem Wandel und Lernen sowie
- Abschliessend die gemeinsame Reflektion.

Die zentrale Ebene wird von zwei weiteren wichtigen Ebenen begleitet:

- Die individuelle Begleitung der 50+ (Einzelcoachings). Dabei wird mit dem Instrument der Standortbestimmung auf die einzelnen individuellen Begebenheiten eingegangen.
- Die Einbindung der Vorgesetzten (Empowerment), welche parallel und laufend einbezogen und auf Ihre (neue) Rolle als Entwicklungsbegleiter/-innen vorbereitet und je nach Erfahrungsstufe in Einzelcoachings unterstützt werden.

Als Vorbereitung auf den gesamten Prozess sollen die Teilnehmenden und ihre Vorgesetzten mit kostenlosen und unverbindlichen Webinaren informiert, angefütert und gewonnen werden, damit sie ein gemeinsames Verständnis entwickeln können, was der konkrete Mehrwert für das Unternehmen, sowie für einzelne Individuen und ihre Vorgesetzten ist.

Mit diesem Konzept ist gewährleistet, dass für die Unternehmungen ein Nutzen entsteht und gleichzeitig Mitarbeitende 50+ entsprechend ihren Bedürfnissen und Wünschen potenzialgerecht gefördert und gefordert werden.

Literaturverzeichnis

BFS (2018): Indikatoren zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Schweizer Arbeitsmarkt 2018. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/aeltere_Arbeitnehmende/indikatoren-zur-situation-aelterer-arbeitnehmerinnen-und-arbeitn.html [05.07.2018].

Bruederlin, G. (2020). Die beste HR-Strategie für Ihr Unternehmen. Systematisch entwickeln, konsequent umsetzen. Köln: Wolters Kluwer/Luchterhand.

Deutsche Arbeitsmarktstudien, Zusammenstellung AWA AG

Gallup Studie 2017; Daniela Diener: Demographischer Wandel, business 2/09

Graf, A. (2021). Formel zur strategischen und lebenszyklusorientierten Personalentwicklung, Auszug aus Kursunterlagen im Rahmen des CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung, Hochschule für Wirtschaft FHNW.

7 «Late Careers» – Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis

Auf der Basis der Erkenntnisse aus der Risikoanalyse sowie der qualitativen und quantitativen Untersuchung haben die fünf involvierten Unternehmen Allianz Suisse, Bâloise Group in der Schweiz, CSS Versicherung, Kantonsspital St.Gallen und Kantonsspital Basel-Land sowie unterschiedlichen Ausgangssituationen konkrete Handlungsfelder identifiziert und darauf aufbauend Massnahmen und Instrumente für die Förderung von gelingenden Laufbahnen 50+ in Organisationen entwickelt.

Alle Organisationen nehmen sich dem Handlungsfeld Employability an. Anvisiert werden strategische Personalplanung und der Aufbau von Skills für die Digitalisierung im Beispiel der Allianz Suisse und der Bâloise Group in der Schweiz, die Auseinandersetzung mit der beruflichen Laufbahnsituation bei der CSS Versicherung sowie Weiterbildung und Gesundheitsförderung bei den Kantonsspitalern Basel-Land und St.Gallen.

Die «Karrierekompetenz» soll sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene gefördert werden, indem beispielsweise das Kantonsspital Basel-Land mehr Transparenz über die bestehenden Laufbahnmöglichkeiten und eine individuelle Beratung vorsieht. Die Allianz Suisse und das Kantonsspital St.Gallen möchten beide ihre Mitarbeitenden stärker dabei unterstützen, ihre Laufbahn/Karriere selbst zu steuern.

Einen ausdrücklichen Generationenbezug in der künftigen Gestaltung von Laufbahnen nehmen sich mehrere der beteiligten Organisationen vor. Die Allianz, indem der Jobmarkt für alle Generationen fair gestaltet werden soll, die Bâloise Group in der Schweiz, indem sie Alters- und Teilzeitkarrieren anbietet. Bei der CSS Versicherung soll künftig generationenbewusst rekrutiert und eine Generationenvielfalt in Projektteams gefördert werden. Beim Kantonsspital Basel-Land werden Laufbahn- und Arbeitszeitgestaltung gekoppelt als Angebot, das sich an alle Generationen richtet.

Nicht zuletzt stellt die Führung einen wichtigen Rahmen für die Umsetzung der anvisierten Massnahmen dar. Hier will die Allianz Suisse ein Mindset fördern, wonach Entwicklung und Laufbahngestaltung unabhängig vom Alter selbstverständlich werden sollen. Bei der CSS Versicherung soll die psychologische Sicherheit gestärkt werden, damit Mitarbeitende Veränderungen positiv gegenüberstehen.

7.1 Allianz Suisse

Autorenschaft: Nani Nold & Hans-Peter Nehmer

Die Allianz Suisse beschäftigt als eines der führenden Versicherungsunternehmen der Schweiz insgesamt rund 3'600 Mitarbeitende. Davon sind 2'259 in den Innendienstbereichen tätig. Auf diese fokussieren wir uns in dieser Studie. Bei der Allianz Suisse arbeiten Menschen in ganz verschiedenen Berufen, unter anderem als Versicherungsspezialistinnen und -spezialisten in den Bereichen Kundenberatung, Informatik, Mathematik, Recht, Ingenieurwesen und Kapitalanlagen sowie Marketing, Human Resources und Kommunikation. Rund 640 Mitarbeitende sind dabei über 50 Jahre alt, was einem Anteil von insgesamt rund 28 Prozent entspricht.

Ausgangslage & Auffälligkeiten in der Analyse der Situation

Die Allianz Suisse hat sich zum Ziel gesetzt, die Vielfalt und Integration zu fördern. Dabei möchte sie ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem alle Mitarbeitenden mit ihren individuellen Ausprägungen geschätzt werden und wo sie ihr volles Potenzial entfalten können.

«Wir sind überzeugt, dass wir durch die Generationenvielfalt in den Teams unsere Innovationskraft und somit den Erfolg des Unternehmens steigern.»

Die Allianz Suisse möchte dem Fachkräftemangel durch gezielte Massnahmen bei den Mitarbeitenden der Generation 50+ entgegenreten, um diese möglichst lang gesund, motiviert und leistungsfähig zu halten. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Weiterbildungsrate der Mitarbeitenden 50+ um 5 Prozent zu steigern und das Seminarangebot für diese Mitarbeitenden auszubauen. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in dieser Zielgruppe soll in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren markant verbessert werden. Eine Basismessung soll den Status quo abbilden und so eine Ermittlung der jährlichen Veränderung ermöglichen. Zudem wollen wir Arbeitsmodelle schaffen, die sich nach Lebensphasen orientieren und somit auch den Mitarbeitenden 50+ entsprechen.

Entwicklungsfokus, Ziel(e) und Massnahme(n)

Den Hauptfokus legt die Allianz Suisse auf das Schaffen und das Etablieren einer Chancenkultur für alle. Der Anspruch ist Inklusion statt Exklusion. Wir stellen die Anforderung «sich zu bewegen», aber auch die Chance, «dafür zu erhalten».

Basierend auf den Ergebnissen der Analysen aus dem Forschungsprojekt identifiziert die Allianz Suisse die folgenden Handlungsfelder:

3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Risikoanalyse «Late Careers» & der moderierten Gruppendiskussion	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der quantitativen Befragung	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Schlussfolgerung angesichts der Strategie & geplanter Aktivitäten
<p>1 Ein klares Konzept oder entsprechende Modelle für eine gelingende Laufbahn 50+ sind nicht vorhanden.</p>	<p>4 Karriere- und Entwicklungswünsche scheinen oft unerfüllt, genauso wie Einkommenswünsche. Unterstützung der Organisation wird als gering bewertet.</p>	<p>7 Mitarbeitende 50+ sehen grössere Probleme, intern den Job zu wechseln. Laufbahnplanung derzeit in keiner Dimension (Beförderung, Fach, Wechsel) auf 50+ ausgerichtet.</p>
<p>2 Die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ kann gefährdet sein.</p>	<p>5 Einfluss auf die eigene Arbeit ist oft sehr gering; Anzeichen für hierarchische Führung.</p>	<p>8 Aufstiegschancen sehen nur wenige (22 Prozent). 3 Ausprägungen: Fach-, Führungs- und Agile Laufbahn.</p>
<p>3 Das Fachwissen von Mitarbeitenden 50+ kann verloren gehen oder ist veraltet.</p>	<p>6 Auffällig geringes Empfinden von möglichen Beeinträchtigungen der externen Employability, mehr Bedenken im Hinblick auf einen Stellenwechsel innerhalb der Allianz Suisse.</p>	<p>9 Mitarbeitende fühlen sich zeitlich und fachlich überfordert. Digitalisierung & Transformationsprozesse verändern Anforderungen an Mitarbeitende 50+. Wie Bereitschaft fördern, sich für Digitalisierung fit zu machen?</p>

Tab. 6: Handlungsfelder Allianz Suisse.

In den nächsten Jahren sollen die folgenden vier Hauptmassnahmen konkret angegangen und umgesetzt werden:

Massnahme 1: Arbeitsmarktfähigkeit erhöhen – Von Strategic Workforce Planning (SWP) zu Agilität in der Karriereentwicklung

Die gefährdete Arbeitsmarktfähigkeit ist ein zentrales Thema. Dieses wird aktuell im Rahmen eines Allianzgruppen-weiten SWP-Projekts aufgegriffen. Hier stellt sich die Grundfrage, wie Mitarbeitende 50+ bei Zukunftsthemen besser berücksichtigt werden und wie es gelingt, Laufbahn-/Karrierewege zu gestalten. Der hohe Anteil von Personen, die in ihrer Wahrnehmung Altersdiskriminierung erfahren (= Ergebnis der quantitativen Studie), führt zu der Überlegung, wie man eine neue Entwicklungskultur in der Organisation und eine Chancenkultur für alle fördern kann. Ziel: Verknüpfung von SWP und gelingender Laufbahngestaltung 50+.

Massnahme 2: Karrierekompetenz in der Organisation – Raum für das Projekt «Eigene Entwicklung» sowie die Möglichkeit geben, sich selbst zu befähigen

Mitarbeitende 50+ sind oft stark in fachliche Aufgaben eingebunden und haben gemäss ihrer Einschätzung zu wenig verfügbare Zeit («den Rücken frei»), um sich mit der Entwicklung ihrer Talente auseinanderzusetzen. Zudem wird deren Entwicklung hauptsächlich über die Führungskräfte gesteuert, was zur Folge haben kann, dass die Verantwortung für die Laufbahngestaltung den Führungskräften zugesprochen wird. Förderprogramme werden im Weiteren bisher nur zwischen Führungskräften und HR besprochen.

Ziel: Mitarbeitenden 50+ ermöglichen, Chancen für sich zu erkennen und sich aktiv einzubringen. Das klassische Laufbahn-/Karriereverständnis als Auslaufmodell deklarieren und so das Mindset verändern. Zudem im Unternehmen verankern, dass Instrumente teilweise anders gehandhabt werden müssen, um für die verschiedenen Altersgruppen bedürfnisgerecht zu sein.

Massnahme 3: Einen fairen internen Jobmarkt für alle Generationen gestalten

Laufbahnmodelle haben zwar noch nicht ausgedient, sie lösen aber keine «Freudensprünge» mehr aus. Der interne Jobmarkt wird hingegen sehr geschätzt. Jedoch wird die Transparenz und Fairness teilweise hinterfragt und kritisiert.

Ziel: Den internen Jobmarkt umgestalten, sodass selbstverantwortlich agierende Mitarbeitende 50+ sich selbst für neue Aufgaben und Zukunftsprojekte bewerben können.

Massnahme 4: Ein veraltetes Mindset ablegen – Jeder kann und darf sich immer bewegen

Mitarbeitende 50+ werden von Vorgesetzten teilweise nicht mehr oder zu wenig als Potenzialträger wahrgenommen.

Ziel: Den Wert von Mitarbeitenden 50+ erkennen und einen «Pull-Effekt» entwickeln, z.B. dass es wünschenswert ist, Mitarbeitende 50+ in einem Projekt mit dabei zu haben.

Handlungsplan inkl. Etappen

Nachfolgend wird das geplante Vorgehen bei der Umsetzung der vier Massnahmen kurz vorgestellt.

Handlungsfeld 1: Arbeitsmarktfähigkeit erhöhen – Von Strategic Workforce Planning (SWP) zu Agilität in der Karriereentwicklung

Beim Projekt SWP geht es um proaktives und vorausschauendes Personalmanagement. SWP soll zeigen, wie sich der Personalbestand in einem Horizont von fünf Jahren wegen internen Business Initiativen und externen Treibern entwickeln wird.

Im Rahmen dieses strategischen Projekts werden in einem ersten Schritt zukünftige Anforderungen an Funktionen, Rollen und Skills aus den strategischen Prioritäten des Unternehmens abgeleitet. SWP ermöglicht ein zielgerichtetes «life long learning» als Beitrag zur Sicherstellung des nachhaltigen Erfolgs der Allianz Suisse. Von der durch SWP ermöglichten Entwicklungskultur profitieren alle Mitarbeitenden im Unternehmen, da die Durchführung von passgenauen Up-Skilling- bzw. Re-Skilling-Aktivitäten deren nachhaltige Arbeitsmarktfähigkeit sicherstellt.

Handlungsfeld 2: Raum für das Projekt «Eigene Entwicklung» sowie die Möglichkeit geben, sich selbst zu befähigen (Einführung per 1. Januar 2021)

Unsere Überzeugung bei Allianz Suisse lautet: Wir alle besitzen Stärken, Talente und Potenziale. Dabei spielt es keine Rolle, an welchem Punkt sich ein/e Mitarbeiter/-in auf seiner /ihrer beruflichen Laufbahn befindet. Aus diesem Grund haben wir folgende Massnahmen umgesetzt:

Alle Mitarbeiter/-innen können neu ganzjährig alle Themen ihrer individuellen Entwicklung ansprechen, egal ob Berufsanfänger/-in oder jemand mit 30 Jahren Erfahrung. So findet jede/r den idealen Zeitpunkt, um sich Schritt für Schritt weiterzuentwickeln.

Wir haben einen Leitfaden für die Entwicklungsgespräche von Führungskräften mit Mitarbeitenden der Zielgruppe 50+ entwickelt und eingeführt, um auf die Bedürfnisse dieses Altersclusters gezielt einzugehen. Zudem haben wir für diese Zielgruppe Empfehlungen zu Entwicklungsoptionen gebündelt und sie im Intranet publiziert.

➔ Unser internes Weiterbildungsangebot ist seit 2021 das ganze Jahr für alle Mitarbeitenden verfügbar. Basierend auf dieser erhöhten Flexibilität zum Weiterbildungsangebot versprechen wir uns auch eine Erhöhung der Weiterbildungsquote bei der Zielgruppe 50+.

- ➔ Die Möglichkeit der Selbstnominierung wurde 2021 zur Einführung empfohlen (zum Zeitpunkt der Abgabe dieses Berichts ist die finale Einführung noch nicht entschieden). Dies für interne Entwicklungsprogramme (z.B. Karrierestart, Fachkreis für Fach- und Führungskräfte), die bisher durch Nominierung der Führungskraft besetzt wurden.
- ➔ Bereits für die Nominierung der Entwicklungsprogramme 2020 wurden HR und Linie auf die Generationen-Thematik sensibilisiert.

Handlungsfeld 3: Einen fairen internen Jobmarkt für alle Generationen gestalten

Um sowohl den internen als auch den externen Jobmarkt noch fairer und zugänglicher für alle Generationen zu gestalten, sind bis Ende 2021 folgende Massnahmen geplant:

- ➔ Inserate 1: Entwurf neuer Textbausteine für die Zielgruppe Mitarbeitende 50+, damit sich verschiedene Generationen durch die gewählte Sprache und die verwendeten Ausdrücke.
- ➔ Inserate 2: Überprüfen der Bildwelt: Sind alle Generationen (inkl. Mitarbeitende 50+) genügend vertreten und wird dieses Bildmaterial regelmässig genutzt?
- ➔ Auswertung der Daten von 2020: Wie viele Vakanzen wurden mit Kandidaten und Kandidatinnen im Alter 50+ besetzt? Wie viele Mitarbeiter/-innen 50+ wurden befördert? Wie viele Mitarbeiter/-innen 50+ sind auf den Nachfolgeplänen vertreten?

Betreffend Datenanalyse sind je nach Ergebnis weitere Massnahmen denkbar, wie z.B. ein Diversity- und Inclusion-Training für Führungskräfte mit Fokus Generationenmanagement.

Handlungsfeld 4: Ein veraltetes Mindset ablegen – Jeder kann und darf sich immer bewegen

Oft herrscht die Vorstellung, dass eine eigentliche «Karriere» und damit die berufliche Entwicklung vor allem im Alter zwischen 30-45 Jahren stattfinden. Dieses Mindset möchten wir durchbrechen, und zwar mit folgenden Massnahmen:

- ➔ Wir möchten vermehrt Erfolgs-Stories von Mitarbeitenden kommunizieren, die mit 50+ eine Veränderung in ihrer Laufbahnentwicklung vorgenommen haben, und so Vorbilder für andere schaffen. Wir möchten aufzeigen, dass sich diese Mitarbeitenden gerade wegen ihres reichen Erfahrungsschatzes weiterentwickeln konnten.
- ➔ Kontinuierliche Sensibilisierung der Führungskräfte betreffend des Themas «Entwicklung» und dass diese immer sowie für alle möglich ist.

Verfolgung Entwicklungsprozess und Erfolg

Wie eingangs erwähnt, möchten wir bei Allianz Suisse die Thematik «Late Careers» in die bestehenden HR-Prozesse integrieren, um sicherzustellen, dass dieses Thema nachhaltig umgesetzt wird. Durch die Einbettung in unsere Prozesse und Strukturen sind diese Massnahmen keine einmaligen Aktionen, die nach einer Durchführung wieder in Vergessenheit geraten, sondern werden so in der DNA unseres Unternehmens verankert. Durch die angepassten Prozesse und Strukturen wird auch die Linie regelmässig mit dieser Thematik konfrontiert, was die Umsetzung erleichtert.

Wie eingangs erwähnt, haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei der Zielgruppe 50+ in einem Zeitraum von 3–5 Jahren zu steigern. Wir werden deshalb die jährliche Mitarbeitendenumfrage als Basis nehmen, um feststellen zu können, ob die umgesetzten Massnahmen sich auch in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden widerspiegeln oder ob ggf. weitere Massnahmen nötig sind.

7.2 Bâloise Group in der Schweiz

Autorenschaft: Caroline Schmid-Steiner & Stephan Walliser

Im Herzen von Europa mit Sitz in Basel, agiert die Bâloise Group in der Schweiz als Anbieterin von Präventions-, Vorsorge-, Assistance- und Versicherungslösungen. Ihre Kernmärkte sind die Schweiz, Deutschland, Belgien und Luxemburg. Im Schweizer Heimmarkt firmiert die Bâloise Group in der Schweiz mit den Marken «Basler Versicherungen» und «Bâloise Bank SoBa». Die Basler Schweiz ist die grösste Geschäftseinheit des Konzerns und umfasst rund 4'000 Mitarbeitende. Als Versicherung und fokussierte Finanzdienstleisterin ist sie spezialisiert auf umfassende Lösungen für Versicherung und Vorsorge. Ihre Kunden und Kundinnen sind Privatpersonen, kleine und mittlere Betriebe sowie ausgewählte Industrieunternehmen. Der eigene Aussendienst ist das Herzstück des Vertriebs. Er wird ergänzt durch ausgewählte Vertriebspartner für bestimmte Produkt- und Kundensegmente sowie durch Broker und online auf Bâloise.ch.

Ausgangslage & Auffälligkeiten in der Analyse der Situation

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung zeigen grundsätzlich ein erfreuliches Bild, da eine grosse Mehrheit der Befragten mit ihrer Arbeitssituation und mit ihrem Arbeitsumfeld in der Bâloise Group in der Schweiz zufrieden sind. Beispielsweise sind 77 Prozent der Befragten mit ihrer beruflichen Entwicklung zufrieden. Über 85 Prozent der Befragten betrachten ihre Arbeit als wichtig und auch als sinnstiftend. Weiter betrachtet auch eine Mehrheit das Diversity Climate als positiv. Hingegen werden die Aufstiegschancen, die Employability wie auch die zunehmende Belastung durch neue Technologien im Alter kritisch betrachtet.

Entwicklungsfokus, Ziel(e) und Massnahme(n)

«Die Bâloise Group in der Schweiz steht zu ihrer sozialen Verantwortung gegenüber allen Mitarbeitenden.»

Die Bâloise Group in der Schweiz setzt sich zum Ziel, ihre soziale Verantwortung gegenüber allen Mitarbeitenden wahrzunehmen. Dazu gehören insbesondere die Ruhestandsvorbereitung und die proaktive Gesundheitsförderung. Bei Letzterem hat die Bâloise Group in der Schweiz bereits einen sehr guten Ruf, den es weiter zu fördern gilt (Bsp. Zertifizierung «Friendly Workspace» schweizweit unter den Top 7). Arbeitsstellen für Führungskräfte sowie Experten und Expertinnen sollen – auch in späten Karrierephasen – attraktiv bleiben. Der «Zwang», bis zum Ende in einer Führungsfunktion oder einem 100-Prozent-Pensum durchzuhalten, soll durch kreative und sinnvolle Massnahmen wie beispielsweise die Altersfach- & Teilzeitkarriere ersetzt bzw. gelöst werden.

3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Risikoanalyse «Late Careers» & der moderierten Gruppendiskussion	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Quantitativen Befragung	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Schlussfolgerung angesichts der Strategie & geplanter Aktivitäten
<p>1 Bereits bestehende Konzepte für eine gelingende Laufbahn 50+ müssen noch besser innerhalb der Organisation vermarktet werden.</p>	<p>4 Karriere- und Entwicklungswünsche scheinen oft unerfüllt, da der Eindruck besteht, dass nur «jüngere Mitarbeitende» gefördert werden.</p>	<p>7 Konzept Altersfach- und Teilzeitkarriere muss besser innerhalb der Organisation vermarktet werden.</p>
<p>2 Die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ kann gefährdet sein, da sich viele nicht bewusst sind, auch im Alter von 50+ weiter an ihrer Arbeitsmarktfähigkeit durch interne Mobilität (Jobwechsel, Weiterbildungen, etc.) zu arbeiten.</p>	<p>5 Die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ kann gefährdet sein, da sich viele nicht bewusst sind, auch im Alter von 50+ weiter an ihrer Arbeitsmarktfähigkeit durch interne Mobilität (Jobwechsel, Weiterbildungen, etc.) zu arbeiten.</p>	<p>8 «Strategic Skilling» für ALLE Mitarbeitenden. Es muss für Führungskräfte wie auch für Mitarbeitende aller Stufen und Alterskategorien klar sein, dass alle in diesen Prozess involviert werden.</p>
<p>3 Das Fachwissen von Mitarbeitenden 50+ kann verloren gehen oder ist veraltet.</p>	<p>6 Zunehmende Belastung durch den Einsatz von neuen Technologien.</p>	<p>9 Digitalisierung & Transformationsprozesse verändern Anforderungen an Mitarbeitende 50+. Signalisierung, dass diese auch auf diese Reise mitgenommen werden (Ansatz «10 Prozent Lernen» gilt für ALLE Mitarbeitende, etc.).</p>

Tab. 7: Handlungsfelder Bâloise Group in der Schweiz.

Massnahme 1: Die Altersfach- und Teilzeitkarriere der Bâloise Group in der Schweiz

Das Konzept ist ein innovativer Ansatz, der es erfahrenen Führungskräften und Experten und Expertinnen erlauben soll, ihre persönlichen Lebenspläne mit den Erfordernissen der Bâloise Group in der Schweiz in Einklang zu bringen, ohne grössere Einbussen betreffend Pensionskasse in Kauf nehmen zu müssen. Dabei geht es darum, für langjährige und verdiente Persönlichkeiten einen Weg zu finden, damit sie auch in höherem Alter noch mal etwas Neues machen können und so auch Platz für unsere Talentpipeline geschaffen wird. Das Modell mit einer Besitzstandswahrung auf Ebene Pensionskasse sieht im Kern vor, dass erfahrene Führungskräfte und Senior Experten und Expertinnen, welche das 58. Altersjahr erreicht haben, ihre Führungsfunktion abgeben und als Senior Advisors neue wichtige Experten- und/oder Spezialaufgaben übernehmen.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und aufgrund des Gleichbehandlungsprinzips kann das Konzept für Altersfach- und Teilzeitkarrieren aber auch dazu dienen, erfahrenen Fachkräften resp. Experten und Expertinnen ab dem 58. Altersjahr die Möglichkeit zu bieten, ihren Beschäftigungsgrad zu reduzieren.

So können deren Fähigkeiten und Erfahrungen allenfalls auch über ihr Pensionierungsalter hinaus, bei der Bâloise Group in der Schweiz erhalten und länger genutzt werden. Die Hauptvorteile des Konzepts für Altersfach- und Teilzeitkarrieren sind der gezielte Einsatz erfahrener Führungskräfte, die Schaffung von Aufstiegspositionen für Nachwuchskräfte sowie die umfassende Wahrnehmung der sozialen Verantwortung als Arbeitgeberin.

Prozesse und Instrumente im Zusammenhang mit der Altersfach- und Teilzeitkarriere

- Frühzeitige und umfassende Standortbestimmung (55+): Hier besprechen die Führungskräfte gemeinsam mit dem/der Vorgesetzten und dem HR ihre letzte Karrierephase. Gegenstand dieser Standortbestimmung ist neben der individuellen Entwicklungsplanung und gesundheitlichen Aspekten insbesondere auch die Altersvorsorge.
- Planungsdialog und Vereinbarung: Rechtzeitig vor dem Übertritt in die Funktion eines Senior Advisors werden die Rahmenbedingungen geklärt und in einer verbindlichen Vereinbarung festgehalten.
- Jährlicher Reviewprozess: Während der Dauer der Tätigkeit als Senior Advisor findet ein jährlicher Reviewprozess (Feedbackgespräche, Peer-Review etc.) statt. Bei Bedarf können diese Gespräche auch häufiger stattfinden.
- Altersfach- und Teilzeitkarriere-Roundtable: Hier tauschen sich die Senior Advisors zusammen mit dem HR über ihre Erfahrungen aus und liefern Vorschläge zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Modells.

Massnahme 2: «Strategic Skilling», um für die Herausforderungen der Zukunft frühzeitig gewappnet zu sein



Abb. 9: Impulsanlass der Baloise Group in der Schweiz vom 12.01.2021.

Mit dem kürzlich lancierten Projekt «Strategic Skilling» will die Baloise Group in der Schweiz unter anderem auch dem aus der «Late Careers Umfrage» identifizierten Entwicklungsfokus «Employability» Rechnung tragen. Es ist uns wichtig, dafür zu sorgen, dass wir für die zukünftigen Herausforderungen die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Fähigkeiten haben, denn die digitale Transformation führt zu einer zunehmenden Marktdynamik und Komplexität und geht mit zahlreichen Veränderungen einher (Technologie, Kundenverhalten usw.). Unternehmen müssen flexibler und gegenüber den Menschen anpassungsfähiger werden. Die Funktionen und Aufgaben unserer bestehenden und künftigen Mitarbeitenden werden sich ändern und in zunehmendem Masse eine aktivere Kompetenzentwicklung erfordern. Insbesondere muss diese Thematik bei den Mitarbeitenden 50+ angesehen werden, denn diese sollten auch die nächsten 15 Jahre – bis zur ihrer natürlichen Pensionierung – noch Wertstiftend eingesetzt werden können. Strategisches Skills-Management und die lernende Organisation beleuchten dieses Erfordernis von zwei unterschiedlichen Seiten.

Die Entwicklung und Befähigung unserer Mitarbeitenden ist ein wichtiges Ziel im Rahmen unserer HR-Strategie. Um dem «Strategic Skilling» noch weiter Gewicht zu verleihen, können die Mitarbeitenden der Baloise Group in der Schweiz zukünftig bis zu 10 Prozent ihrer Arbeitszeit in ihr individuelles Lernen investieren. Dabei wird keine Unterscheidung gemacht, ob die Mitarbeitenden alt oder jung sind, eine Führungsposition innehaben oder nicht. Die Baloise Group in der Schweiz setzt mit diesem neuen Ansatz ein wichtiges Zeichen, dass alle Baloisianerinnen und Baloisianer in der Schweiz die Möglichkeit haben, sich nach ihren Bedürfnissen weiterzuentwickeln.

Mit dem «Bis zu 10 Prozent Zeit fürs Lernen» möchte die Bâloise Group in der Schweiz die interne Lernkultur am Standort Schweiz stärken.

Es geht darum, sich mit dem Thema «Lernen» vermehrt auseinanderzusetzen, sich bewusst zu werden, was bereits heute im Arbeitsalltag gelernt wird und Gelerntes gezielt mit anderen zu teilen. Lernen soll so selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags werden.

Der damit einhergehende Investitionsbedarf (zeitlich und finanziell) resultiert aus den Erkenntnissen des Projekts «Strategic Skilling» sowie aus den kontinuierlichen Dialogen zur Entwicklung der Mitarbeitendenfähigkeiten.

Die 10% Zeit fürs Lernen teilen sich auf verschiedene Lernformen auf

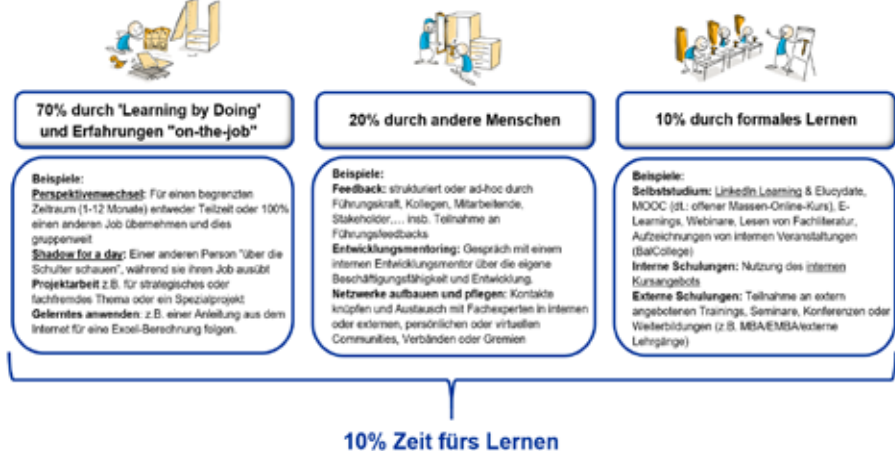


Abb. 10: Lernformen bei der Bâloise Group in der Schweiz.

Handlungsplan inkl. Etappen

Handlungsfeld 1: Altersfach- und Teilzeitkarriere

Die Altersfach- und Teilzeitkarriere wurde im Frühling 2018 implementiert und ist mittlerweile intern bekannt. Unsere HR Business Partner wie auch die Vorgesetzten sollen die Möglichkeiten der Altersfach- und Teilzeitkarriere proaktiv mit älteren Mitarbeitenden im Rahmen einer Standortbestimmung besprechen. Dieses Vorgehen ist ein kontinuierlicher Prozess, der seitens der HR-Leitung fortlaufend beobachtet und evaluiert wird.

Handlungsfeld 2: «Strategic Skilling»

Die nachfolgende Übersicht erklärt die notwendigen Prozessschritte und die verbundenen inhaltlichen Fragen und Überlegungen:

Wie gehen wir strategisches Skilling an?



Abb. 11: Vorgehen «Strategic Skilling» Baloise Group in der Schweiz.

Verfolgung von Entwicklungsprozess und Erfolg

Die neue HR-Ausrichtung «Strategic Skilling» (inkl. der Ansatz, dass bis zu 10 Prozent Arbeitszeit für Lernen eingesetzt werden kann) wurde im Januar 2021 an einem schweizweiten Event mit über hundert Top-Führungskräften vorgestellt und auch diskutiert. Unsere HR Business Partner haben den Auftrag, mit ihren Konzern- und Geschäftsleitungsmitgliedern das Thema «Strategic Skilling» weiter voranzutreiben mit dem Ziel, dass die Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden diesen Ansatz in ihren Alltag transferieren und umsetzen.

Basierend auf den positiven Erfahrungen aus dem «Zeit fürs Lernen»-Piloten im Kundenservice «Kollektivleben» gelten die «Bis zu 10 Prozent Zeit fürs Lernen» ab Anfang 2021 am ganzen Standort Schweiz für alle Mitarbeitenden. Mitte Dezember wurde dazu eine Top News im Intranet veröffentlicht. Es gilt nun, diesem neuen Ansatz genügend Zeit zu lassen, damit dieser im Praxialtag auch greifen kann. Ein Monitoring (Befragung HR Business Partner, Vorgesetzte etc.) ist dabei sehr wichtig, um die Entwicklungen beobachten zu können. Ferner wird sich auch die Konzernleitung einmal jährlich der Entwicklung und dem Fortschritt dieses Themas annehmen.

7.3 CSS Versicherung

Autorenschaft: Barbara Schär-Danz, Simona Götz & Priska Duss Studer

Die CSS Gruppe versichert 1.78 Millionen Menschen und zählt zu den führenden Schweizer Kranken-, Unfall- und Sachversicherern. In der Grundversicherung ist sie Marktführerin. Mit über 100 Agenturen und rund 2'700 Mitarbeitenden ist die CSS Gruppe nahe bei ihrer Kundschaft. Als Gesundheitspartnerin bietet die CSS Unterstützung bei Entscheidungen in Gesundheitsfragen.

Ausgangslage & Auffälligkeiten in der Analyse der Situation

Mit dem Forschungsprojekt ist unser Unternehmen in das Thema der «Late Careers» eingestiegen. Die Teilnahme der CSS erfolgte nicht aus einem Leistungsdruck heraus, sondern um für uns eine zukunftsgerichtete, informative und umfangreiche Ausgangslage im Bereich der Unterstützung später Laufbahnen/Karrieren zu schaffen. Dies ermöglicht uns heute, dem Thema mit verschiedenen Ansätzen mehr Fokus zu geben und proaktiv die Entwicklung von Mitarbeitenden 50+ zu fördern. Insbesondere im Konzernbereich «Kunde und Markt» wollen wir das Ziel «Alternativmodelle für die bestehenden Jobprofile» erarbeiten, welches den Verkaufsdruck für Mitarbeitende ab 50 Jahren reduziert.

Die Abbildung 12 zeigt die Altersstruktur der Mitarbeitenden in der CSS auf. Es ist ein nicht häufig anzutreffender, auf das Alter bezogener, Trichterungsverlauf zu erkennen, die Verteilung ist durchaus positiv.

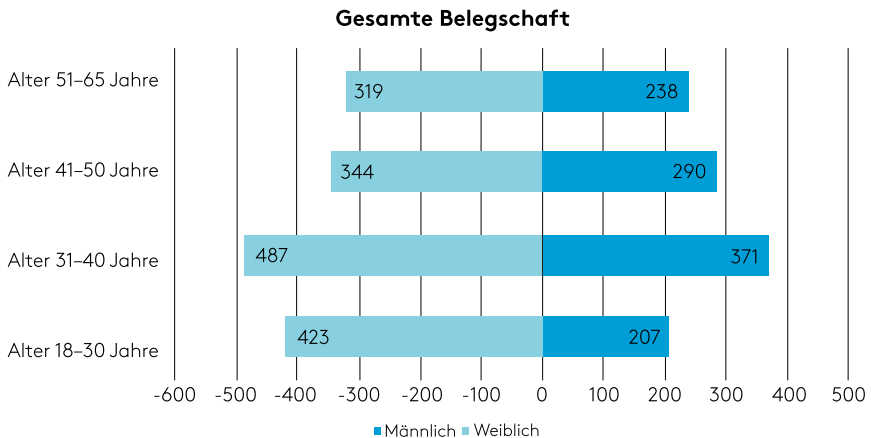


Abb. 12: Altersstruktur der Mitarbeitenden bei der CSS Versicherung.

Mit 858 Personen bilden die 31- bis 40-Jährigen die grösste Altersgruppe. Die weiblichen Mitarbeitenden sind in allen Alterskategorien stärker vertreten als die männlichen Mitarbeitenden. Insbesondere im zweitgrössten Konzernbereich «Leistungen» haben wir einen sehr hohen Frauenanteil. Oft rekrutieren wir in diesem Konzernbereich Mitarbeitende mit medizinischer Ausbildung oder aus verwandten Berufen (zahnmedizinische Praxisassistentinnen, Drogistinnen, Apothekerinnen etc.), alles Berufe, die aktuell nach wie vor mehrheitlich beim Berufseinstieg von Frauen gewählt werden.

Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden der CSS beträgt 39.8 Jahre (2018: 39.7 Jahre); bei den Frauen 39 Jahre (2018: 39) und bei den Männern: 40.8 Jahre (2018: 40.7)

Folgende Handlungsfelder ergaben sich aus dem Projekt:

3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Risikoanalyse «Late Careers» & der moderierten Gruppendiskussion	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Quantitativen Befragung	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Schlussfolgerung angesichts der Strategie & geplanter Aktivitäten
1 Gemeinsames Verständnis einer gelingenden Laufbahn 50+ und entsprechende Modelle fehlen.	4 Karriere- und Entwicklungswünsche scheinen oft unerfüllt, genauso wie Einkommenswünsche. Unterstützung durch die Organisation wird als sehr gering bewertet.	7 Begeisterungsfähigkeit, Führung und Karriere- sowie Entwicklungswünsche
2 Die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ kann gefährdet sein.	5 Einfluss auf die eigene Arbeit ist oft sehr gering; Anzeichen für eine hierarchische Führung.	8 Interne Arbeitsmarktfähigkeit und Employability
3 Das Fachwissen von Mitarbeitenden 50+ kann verloren gehen oder ist veraltet.	6 Auffallend geringes Empfinden von möglichen Beeinträchtigungen der externen Employability, mehr Bedenken im Hinblick auf einen Stellenwechsel innerhalb der CSS.	9 Umgang mit neuen Technologien: 47 Prozent verspüren Druck, sich technologisch à jour halten zu müssen und 59 Prozent müssen darum ihre Angewohnheiten ändern.

Tab. 8: Handlungsfelder CSS Versicherung.

Wir haben daraus die folgenden **3 Hauptstossrichtungen** abgeleitet:

- Fördern und Erhalten der **Arbeitsmarktfähigkeit**,
- Fördern des **Wissenstransfers** zwischen den Generationen und
- Erhöhen der **Bereitschaft für Veränderung und Reflexion** – dies in den verschiedenen Lebensabschnitten und im Hinblick auf Balance in den verschiedenen Lebensbereichen («life domain balance»).

Mit verschiedenen Aktionen, Massnahmen sowie mit angepassten Prozessen soll den Themen künftig mehr Aufmerksamkeit zuteilwerden. Die Sensibilisierung für und die Grundeinstellung gegenüber den Themen sollen in der CSS langfristig erhöht und entsprechende Massnahmen etabliert werden.

Die erforderlichen Ansätze werden durch das Projektteam «Diversität und Inklusion» als Bestandteil des Projekts «Generationenmanagement» erarbeitet, umgesetzt und geleitet. Sie werden im Rahmen von Soundings (innerhalb unseres Teams, mit dem Leitungsteam der HR-Abteilung) besprochen, kritisch beurteilt und mit weiteren Ideen und Ansätzen ergänzt.

Entwicklungsfokus, Ziel(e) und Massnahme(n)

Erste Teilschritte für die erwähnten Ansätze wurden im Projektteam erarbeitet. Aktuell sind bei uns zu den drei Handlungsfeldern folgende Ideen und Massnahmen erarbeitet und definiert (Tabelle 9, Seite 83). Eine weitere Ausarbeitung erfolgt im Verlauf des Projekts.

1 Zentrales Handlungsfeld « Arbeitsmarktfähigkeit »	2 Zentrales Handlungsfeld « Wissenstransfer über alle Generationen hinweg fördern und Rahmenbedingungen schaffen »	3 Zentrales Handlungsfeld « Bereitschaft für Veränderung (life domain) »
1 myPerform: Entwicklung und Arbeitsmarktfähigkeit	4 Im Sourcing auf Generationendurchmischung sensibilisieren.	7 Kulturelle Unternehmensentwicklung integriert dieses Thema.
2 Externe und interne Weiterbildungen	5 Auch in Projektteam Generationenthematik aufnehmen (Zusammenstellung der Projektteams).	8 In myPerform zusätzlich den Bereich Bereitschaft für Veränderung (Standortbestimmung) abbilden.
3 Webinare zum Thema Arbeitsmarktfähigkeit	6 Bei Wissenstransfer / Vermittlung die geeignete Methodik evaluieren.	9 Seminar 50+ überarbeiten, ergänzen mit dem Thema Bereitschaft für Veränderung.

Tab. 9: Ideen und Massnahmen zur Adressierung der Risiken aus der Risikoanalyse bei der CSS Versicherung.

Massnahme 1: Arbeitsmarktfähigkeit

- Mit den in myPerform (unser Mitarbeiterbeurteilungstool/MbO) integrierten Entwicklungszielen wurde bereits ein wichtiger Schritt umgesetzt, um die individuelle Entwicklung und damit verbunden der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit stärker zu unterstützen. In diesem Prozessschritt wird konkret be- und umschrieben, was diesbezüglich miteinander (Führungskraft und Mitarbeiter/-in) vereinbart wurde.
- Zum Thema «Weiterbildungen» wollen wir mit internen Marketing-Aktivitäten insbesondere die Mitarbeitenden Gruppe 50+ auf die Weiterbildungsberatungsangebote aufmerksam machen. Diese Beratung steht allen offen und bezieht sich auf externe sowie interne Weiterbildungen.
- Zudem wollen wir Webinare dem Thema «Arbeitsmarktfähigkeit» widmen – «Was bedeutet Arbeitsmarktfähigkeit, warum ist sie für uns alle ein wichtiges Thema? Was ist der Nutzen für mich persönlich?».

Massnahme 2: Wissenstransfer über Generationen hinweg

- Ziel ist, eine Generationen-bewusste Rekrutierung zu fördern und die positiven Erkenntnisse von diversen Teams aufzuzeigen. Dazu soll der jeweilige Austausch mit der Linie im Rekrutierungsprozess genutzt werden. Es entsteht ein Verständnis und eine nachhaltige Sensibilisierung zum Thema.
- In Projektteams soll die Generationenvielfalt berücksichtigt werden. Durch die Zusammensetzung kann ein aktiver Wissenstransfer stattfinden.
- Generell ist bei der Wissensvermittlung und/oder auch bei einem Wissenstransfer die Methodenvielfalt zu beachten. Nicht alle Generationen können mit derselben Methodik angesprochen werden. Wir wollen somit darauf achten, verschiedene Methodenansätze anzubieten.
- Weiterhin soll ein «Götti-Prinzip» als mögliche Massnahme geprüft werden.

Massnahme 3: Bereitschaft für Veränderung

- Mit dem Projekt «Kulturelle Unternehmensentwicklung» wollen wir als Teilaspekt die Bereitschaft für Veränderung fördern. Um Veränderungswünsche anzusprechen, ist psychologische Sicherheit erforderlich. Sie soll unter anderem mit dem Kulturwandel gefördert werden.
- Die Auseinandersetzung mit der jeweiligen aktuellen beruflichen Lebenssituation und damit verbunden möglichen Veränderungswünschen soll prozessual in «myPerform» (MbO) institutionalisiert werden. Mit einigen zusätzlichen Fragen wird im Dialog eine proaktive berufliche Standortbestimmung ermöglicht: «Wo stehe ich beruflich? Wie steht es um mein Befinden, bin ich gerade richtig gefordert oder vielleicht unter- oder überfordert? Wie könnte sich meine berufliche Zukunft entwickeln?»
- Das bereits etablierte «Seminar +50» wurde mit dem zuständigen Kursleiter überarbeitet. Zusätzlich zu der Thematik «Wo sind meine Stärken? Welche Ressourcen habe ich? – Gestalten eines persönlichen Lebensbaums», sind

neu auch die drei Fokushandlungsfelder (Arbeitsmarktfähigkeit, Wissenstransfer und Bereitschaft für Veränderungen) in die zwei Kurstage mit integriert. Die Umsetzung dieser Themen wird mit Aufgaben umgesetzt, die zur Selbstreflexion anregen sowie mit Dialogen und Diskussionen. So werden die Mitarbeitenden darin unterstützt, ihre nächsten Berufsjahre positiv und kreativ zu gestalten.

Handlungsplan inkl. Etappen

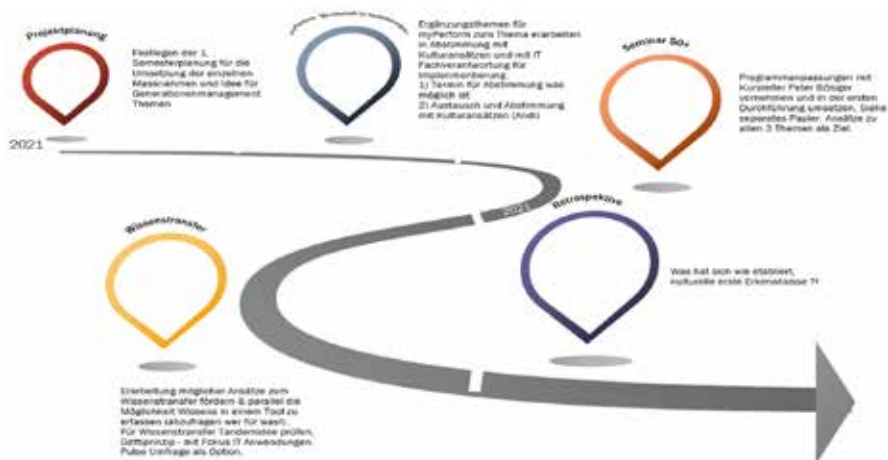


Abb. 13: Handlungsetappen der CSS Versicherung.

Verfolgung von Entwicklungsprozess und Erfolg

Aus unserer Sicht ist es wichtig, dem Thema «Late Careers» oder wie wir es nennen «Generationenmanagement», genügend Aufmerksamkeit zu geben. Indem wir das Thema in das übergeordnete CSS-Projekt «Kulturelle Unternehmensentwicklung» sowie Diversität und Generationenmanagement verknüpfen, erhoffen wir seine Etablierung in der Organisation.

Ziel ist es, von der Generationenvielfalt zu profitieren; dies im unternehmerischen sowie im persönlichen Sinn.

Fortführend ist es wichtig, «Late Careers» in weitere bestehende Gefässe innerhalb des Mitarbeitenden-Zyklus zu integrieren.

Weiter gilt es im Alltag in konkreten Situationen die Missstände im Thema «Diversität» anzusprechen. Es braucht Zeit, Geduld und den nötigen Fokus im Unternehmen, die kulturelle Entwicklung voranzutreiben und so auch die Haltung bei den Mitarbeitenden nachhaltig zu verändern.

Das zeigt sich z.B. beim Thema «Gender»: Mit kleinen Schritten und Er-

folgerlebnissen zeigt sich die positive Entwicklung. Im Jahre 2021 steht im Projekt das Thema «Generationenmanagement» im Fokus, nächste weitere Themen im Diversitätsprojekt können «Menschen mit Beeinträchtigung» oder auch die Gruppe «LGBT» sein. Also wir bleiben dran mit Geduld und Beharrlichkeit!

7.4 KSBL – Kantonsspital Basel-Land

Autorenschaft: Katrin Vogt, Miriam Vogt & Markus Nydegger

Das **Kantonsspital Basel-Land (KSBL)** ist die erweiterte Grundversorgerin des Kantons Basel-Land mit stationären Standorten in Liestal und Bruderholz. Das Spital hat den Auftrag, die Gesundheitsversorgung der Einwohner/-innen des Kantons Basel-Landschaft sicherzustellen. Es bietet zu diesem Zweck die volle Diagnostik sowie ambulante und stationäre Behandlung in zwölf Kliniken und Instituten an. Notfallstationen und der eigene Rettungsdienst stehen rund um die Uhr zur Verfügung. Zahlreiche Beratungen und Therapien ergänzen das Angebot auch im ambulanten Bereich. Für das ambulante Operieren stehen an den Standorten ambulante Strukturen bereit. Neben dem Engagement in Lehre und Forschung hält das KSBL einige strukturelle Professuren und pflegt die universitäre Anbindung. Das KSBL beschäftigt rund 3'300 Mitarbeitende, wobei der Frauenanteil bei rund 80 Prozent liegt.

Ausgangslage & Auffälligkeiten in der Analyse der Situation

Das Gesundheitswesen ist einer der Wirtschaftsbereiche, in denen sich der Fachkräftemangel seit Langem stark manifestiert. Dies, obwohl das Gesundheitswesen im Pflegebereich einen massiven Effort im Bereich Berufsbildung leistet. Im ärztlichen Bereich ist der Mangel an einheimischem Nachwuchs ebenfalls sehr ausgeprägt. Zurzeit decken die Spitäler ihren Bedarf über ausländische Arbeitskräfte ab. Die Berufe in der Pflege werden seit jeher und im Bereich der Ärzte immer mehr durch Frauen wahrgenommen. Der Frauenanteil im KSBL beträgt rund 80 Prozent. Aufgrund des 24-Stunden-Betriebs à 7 Tage die Woche, dem Umgang mit Krankheit und Tod, den häufigen Mobilisierungen von bettlägerigen Patienten und Patientinnen etc. sind die Tätigkeiten in der Pflege und bei der Ärzteschaft auch physisch und psychisch sehr herausfordernd. Dies manifestiert sich exemplarisch im Rahmen der Covid-19-Pandemie.

Es ist für das KSBL zentral, die bisherigen Mitarbeitenden länger an sich zu binden. Dies gelingt, wenn wir den Mitarbeitenden in jedem Lebenszyklus Perspektiven für ihre berufliche Entwicklung anbieten können. Aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels bedeutet dies insbesondere auch, dass wir den Mitarbeitenden 50+ verstärkt Laufbahn-/Karrieremöglichkeiten anbieten müssen.

Im KSBL wurden im Verlauf des Projekts folgende Handlungsfelder identifiziert:

3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Risikoanalyse «Late Careers» & der moderierten Gruppendiskussion	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Quantitativen Befragung	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Schlussfolgerung angesichts der Strategie & geplanter Aktivitäten
<p>1 Gemeinsames Verständnis einer gelingenden Laufbahn Mitarbeitende 50+ fehlt.</p>	<p>4 Personalentwicklung/ Laufbahnentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstverantwortung für die eigene Karriere • Externe und interne Arbeitsmarktfähigkeit • Unterstützung der Organisation • Arbeitszufriedenheit • Aufstiegschancen • Hohe Kündigungsabsichten der Mitarbeitenden 50+ 	<p>7 Personalentwicklung/ Laufbahnentwicklung</p> <p>Das Verständnis für die Selbstverantwortung für die eigene Karriere ist wenig ausgeprägt. Das Laufbahnkonzept der Pflege ist bei den Mitarbeitenden zu wenig bekannt. Wie kann den Mitarbeitenden 50+ vermittelt werden, dass Weiterentwicklung immer noch wichtig ist?</p>
<p>2 Schichtdienste und körperliche Arbeit können die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden 50+ gefährden.</p>	<p>5 Charakteristika der Tätigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anspruchsvolle Tätigkeit • Psychologische Sicherheit 	<p>8 Betriebliches Gesundheitsmanagement</p> <p>Ausweitung der bisherigen breit angelegten Massnahmen des BGM an den Bedarf der Mitarbeitenden 50+.</p>
<p>3 Stetige Veränderungen der beruflichen Anforderungen und die zunehmende Digitalisierung gefährden die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden 50+.</p>	<p>6 Digitale Technologien und Administration als Belastung</p> <p>Überforderung durch Komplexität der Technologien</p>	<p>9 Digitale Technologien und Administration der Belastung</p> <p>Mitarbeitende 50+ sehen sich durch die digitalen Technologien herausgefordert. Das KSBL nimmt daher an einem Nationalfondsprojekt im Bereich zum Thema «Auswirkungen der Digitalisierung» teil.</p>

Tab. 10: Handlungsfelder des KSBL.

Zusätzlich wurde festgestellt, dass Stereotypisierungen von älteren Mitarbeitenden vorhanden sind.

Entwicklungsfokus, Ziel(e) und Massnahme(n)

Das KSBL hat die Handlungsfelder aus der qualitativen Analyse aufgenommen und setzt den Hebel für seinen Entwicklungsfokus an den folgenden Massnahmen an:

Massnahme 1: Personalentwicklung – Laufbahnplanung

Das KSBL verfügt im Pflegedienst über ein Laufbahnkonzept. Aufgrund der Auswertung der quantitativen Befragung hat es aber festgestellt, dass dieses Laufbahnkonzept einerseits zu wenig bei den Mitarbeitenden bekannt und somit im Alltag verankert ist und zweitens tendenziell die Zielgruppe 50+ nicht ausreichend anspricht. Dabei stehen Fragen im Vordergrund wie:

- Was heisst «Lebensgestaltung» bzw. «Laufbahn/Karriere über die Lebenszeit»?
- Wie erreichen wir die Menschen – und wie ihren tatsächlichen Bedarf in Bezug auf ihre Laufbahn 50+?
- Wie können wir vermitteln, dass auch mit 50 Jahren Entwicklungsgedanken noch wichtig sind?

Massnahme 2: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Schichtdienste und körperliche Arbeit sind Teil des Berufsbildes von Pflegenden. Nebst dem körperlichen Aspekt spielen aber auch psychische Belastungen eine grosse Rolle. Die Pflegenden machen über 37 Prozent der Belegschaft aus, wovon mehr als ein Drittel über 50 Jahre alt ist. Für die langfristige Mitarbeitendenbindung sowie den Erhalt im Arbeitsprozess ist die Gesundheitsförderung von zentraler Bedeutung.

Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements versucht das KSBL die negativen gesundheitlichen Folgen dieser genannten Arbeitsbedingungen mit gezielten Massnahmen zu lindern bzw. diesen präventiv vorzubeugen. Diese setzen bei Themen zu Bewegung, Ernährung, Entspannung und Erholung an. Darunter zählen Angebote wie:

- Physiotherapeutische Notfallbehandlung bei akuten Beschwerden am Bewegungsapparat und muskuloskelettalen Schmerzen,
- Medizinische-Massage-Angebote,
- Ergonomie und Bewegungskoaching am Arbeitsplatz,
- Vergünstigte physiotherapeutische Kurse und Fitness-Abos,
- Schulungsangebote zu Resilienz, Achtsamkeit, Work-Life-Balance etc.,
- Pensionierungsvorbereitungskurse für eine sichere Zukunftsplanung und mentale Vorbereitung (ab dem Alter von 55 Jahren) sowie
- Beratung und Unterstützung durch die externe betriebliche Sozialberatung.

Diese Angebote stehen allen Mitarbeitenden ganzjährig zur Verfügung und werden stetig ausgebaut. Einzelmassnahmen, die gezielt auf eine einzelne Zielgruppe – wie beispielsweise die Pflegefachkräfte 50+ – abgestimmt sind, wurden bisher noch nicht eingeführt und etabliert. Der verstärkte Fokus auf den Erhalt sowie die Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden wird erst seit ca. zwei Jahren intensiv gelebt, weshalb zuerst eine solide Basis über alle Berufsgruppen sowie Alterskategorien hinweg gelegt wurde. Aktuell befinden wir uns noch in einer Situation, in welcher wir die Nachfrage der Mitarbeitenden über den gesamten bestehenden Betrieblichen-Gesundheits-Management-(BGM)-Katalog decken konnten.

Massnahme 3: Zunehmende Digitalisierung

Das KSBL wird aufgrund der Resultate des Projekts «Late Careers – Proaktive Gestaltung später Karrieren in Organisationen» im Jahr 2021 am National-Fonds-Projekt (NFP) «Digitalization and transmission of clinical information in nursing: implications and perspectives (digi-care)»; – Teil des NFP «Digitale Transformation» – teilnehmen. Neben dem KSBL sind noch vier weitere Schweizer Spitäler an diesem Projekt beteiligt.

Das Projekt untersucht den Einfluss von digitaler Technik auf die Pflegetätigkeiten, insbesondere auf die Weitergabe klinischer Patienteninformationen. Ziel ist es einerseits zu verstehen, wie sich der Einsatz digitaler Hilfsmittel und klinischer Informationssysteme auf die Weitergabe klinischer Patienteninformationen und auf die Wissensweitergabe in den Pflegeteams auswirken. Andererseits wird untersucht, wie die Aus- und Weiterbildung von Pflegefachpersonen diesen Veränderungen gerecht werden kann.

Handlungsplan inkl. Etappen

Handlungsfeld 1: Personalentwicklung – Laufbahnplanung

a) Laufbahnmodell

Der Pflegedienst im KSBL arbeitet mit einem Laufbahnmodell (vgl. Abbildung 14), das die fachlichen Entwicklungen von den Berufsanfängerinnen zu den Expertinnen beschreibt. Dabei ist der Entwicklungshorizont ab Stufe 3 zeitlich nicht festgelegt. Das heisst, diese Entwicklungsstufen stehen auch für Mitarbeiter/-innen 50+ offen. Vor allem für Mitarbeiter/-innen, die nach einer Familienphase ihr Arbeitspensum wieder erhöhen, bietet es eine Möglichkeit, nochmals in die berufliche Laufbahn zu investieren, z.B. mit weiterführenden Fortbildungen oder der Übernahme von Verantwortung für ein Fachthema.

Vorgehen:

- Laufbahngespräche mit möglichen beruflichen/fachlichen Entwicklungen im Mitarbeitenden-Gespräch: z.B. Arbeitszeiterhöhung nach der Familienzeit, Erwartungen an die berufliche Laufbahn bis zur Pensionierung.

- Talentförderung für alle Altersgruppen anbieten: z.B. vertiefende Fachweiterbildungen, Karrieremöglichkeiten in der Führung. Nebst dem Potenzial und der Erfahrung der Mitarbeitenden 50+ ermöglicht ihnen das unter Umständen einen Arbeitsplatz mit geringerer physischer Belastung.
- Spielräume der Stationen ausnutzen und ihnen spezifische Aufgaben übertragen, um von der Expertise erfahrener Mitarbeitenden zu profitieren (z.B. Ressourcenpflege, Themenverantwortung, Einführung neuer Mitarbeitenden...).
- Einbindung der Abteilungen Pflegeentwicklung und Berufsbildung beim Wunsch nach Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.

Laufbahnmodell im Bereich Pflege

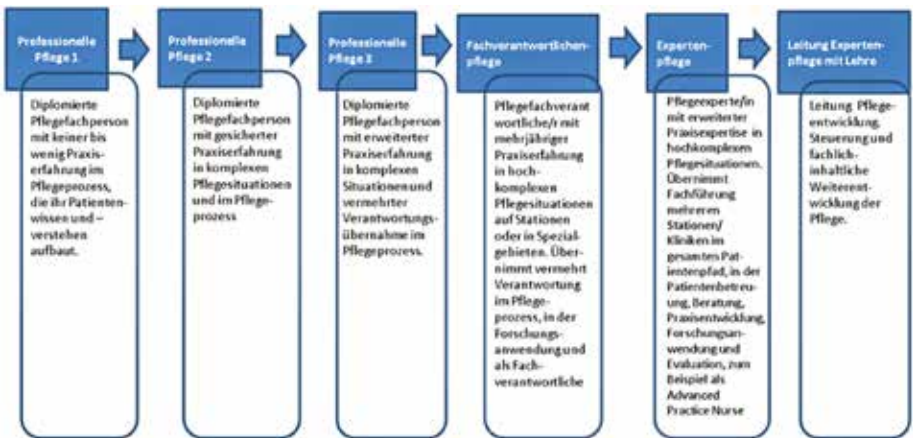


Abb. 14: Laufbahnmodell Pflege KSBL.

b) Arbeitszeitmodelle

Die dem Pflegeberuf zugrunde liegende Schichtarbeit und physische Arbeitsweise lässt etliche Mitarbeitende im Laufe der Jahre nach einer geregelten und körperlich leichteren Aufgabe suchen. Um die Pflegefachleute im Stationsbetrieb zu halten, müssen neue, flexiblere Arbeitszeitmodelle angedacht werden, z.B.:

- Gleitender Arbeitsbeginn; dem Arbeitspensum angepasste Arbeitsstunden pro Tag (anstelle von 8.24h), Befreiung Nachtdienst, längere Ruhepausen nach Spät-/Nachtdienst, Pool-Anstellungen mit vermehrter Eigengestaltung der Arbeitspläne
- Bei gesundheitlichen Problemen: Wechsel in andere Abteilungen, d.h. andere Aufgaben anbieten, um Mitarbeitende im Betrieb zu halten (z.B. Patienten und Patientinnen betreuen, die selbstständig mobil sind und somit weniger physische Unterstützung durch die Pflegenden benötigen).

- Lohnmässige Anerkennung der Spezialausbildungen (wie Intensivpflegestation, Anästhesie), auch wenn nicht mehr in diesen Bereichen gearbeitet wird. Ältere Mitarbeitende erfahren damit die Wertschätzung ihrer Leistungen in den Spezialgebieten, können ohne finanzielle Einbussen in Bereiche mit anders verteilten Schichtdiensten und weniger belastenden Patientensituationen wechseln.

Handlungsfeld 2: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Obwohl das gesundheitsfördernde Angebot im KSBL stetig ausgebaut wird, fehlt aktuell noch eine zielgruppenspezifische Massnahmenplanung für die Mitarbeitenden im Alter von über 50 Jahren im Pflegeberuf. Die Ergebnisse dieser Umfrage verdeutlichen die Wichtigkeit einer verstärkten bzw. vor allem auf die konkrete Bedarfslage zugeschnittener Gesundheitsförderung.

Mit dem Aufbau eines KSBL-internen Gesundheitszirkels – der aus Mitarbeitenden der verschiedenen Berufsgruppen besteht sowie die Diversität vom KSBL widerspiegelt – sollen unter anderem auch gezielt Möglichkeiten und Verbesserungen für Pflegende 50+ besprochen und definiert werden. Durch die Mitarbeit im Gesundheitszirkel wird die Partizipation der Mitarbeitenden gefördert und die daraus resultierenden Vorhaben erhalten eine grössere Beachtung und Akzeptanz.

Weiter soll aus dem bestehenden Fort- und Weiterbildungsprogramm ein altersspezifisches Kursprogramm für Mitarbeitende 50+ zusammengestellt und regelmässig direkt adressiert werden. Es sollen Fragen geklärt werden wie: Was bedeutet es, älter zu werden und welche Altersgewinne sowie -verluste gibt es? Welchen Beitrag kann ich leisten bzw. wie kann ich meine Erfahrungen und mein Wissen im Team einbringen? Umgang mit Stress und Stärkung von persönlichen Ressourcen. Nebst der Schulung wird zugleich auch der Kontakt und Austausch untereinander verstärkt; ein sozialer Austausch ermöglicht. Daneben soll auch das sportliche Angebot vermehrt auf die Bedürfnisse der Pflegefachpersonen 50+ angepasst werden. Vor allem individuelle Bewegungscoachings und Ergonomie-Beratungen am Arbeitsplatz sollen vermehrt stattfinden.

Handlungsfeld 3: Zunehmende Digitalisierung

Das KSBL erhofft sich, aus den Resultaten des Nationalfondsprojekts «Digitalization and transmission of clinical information in nursing: implications and perspectives (digi-care)», einerseits Massnahmen zur Verhinderung der Überforderung der Pflegemitarbeitenden ableiten zu können und andererseits Massnahmen zur Verbesserung des aktuell evaluierten neuen Klinikinformationssystems einbringen zu können.

Verfolgung von Entwicklungsprozess und Erfolg

Das KSBL wird die unter Ziffern 2 und 3 geplanten Massnahmen sukzessive umsetzen sowie die Geschäftsleitung und die Linie weiter sensibilisieren. Die Resultate

der qualitativen Befragung sind bereits in der Pflegeleitungskonferenz vorgestellt worden und diese wird die notwendigen Umsetzungsmassnahmen unterstützen und begleiten.

7.5 KSSG – Kantonsspital St. Gallen

Autorenschaft: Peggy Palluch

Das Kantonsspital St.Gallen ist eines der grössten Spitäler der Schweiz und stellt als Zentrumsspital die spezialisierte überregionale Zentrumsversorgung für die ganze Ostschweiz sicher. Als medizinische Leistungserbringerin auf universitärem Niveau nehmen Forschung und Innovation eine zentrale Rolle ein. Das Unternehmen bietet ein breites Spektrum qualitativ hochstehender Dienstleistungen an und gewährleistet so die medizinische Grund- und Spezialversorgung der Ostschweiz. Wir bieten rund 6'000 Fachkräften attraktive Arbeitsbedingungen, verfügen über verschiedene Arbeitszeitmodelle, und ca. 23 Prozent der Belegschaft sind älter als 50 Jahre.

Am Kantonsspital St.Gallen werden umfangreiche Bildungsaufgaben wahrgenommen und in sämtlichen vertretenen medizinischen Fachdisziplinen offiziell anerkannte Aus-, Fort- und Weiterbildungen angeboten. Das Unternehmen ist eine aktive und kooperative Partnerin aller am Gesundheitswesen beteiligten Institutionen.

Ausgangslage & Auffälligkeiten in der Situationsanalyse

Mit der Auseinandersetzung zum Verständnis von gelingenden Laufbahnen und den daraus abzuleitenden Massnahmen soll dem herrschenden Fachkräftemangel entgegengewirkt sowie langfristig der Erhalt und die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden gesichert werden. Das Kantonsspital St.Gallen kommt der sozialen Verantwortung nach, bietet den Mitarbeitenden aller Altersgruppen die Chance zur Weiterentwicklung und möchte Fachkräfte langfristig an das Unternehmen binden.

Die für das Forschungsprojekt ausgewählten Personengruppen waren Mitarbeitende aus den Berufsgruppen Pflege, Betrieb und Infrastruktur sowie aus ausgewählten Verwaltungsbereichen.

Im Rahmen der quantitativen Befragung wurde sowohl die Zielgruppe 50+ als auch entsprechende Kontrollgruppen unterschiedlicher Hierarchiestufen befragt.

Wir erhofften uns, aus dem Projekt klare Vorschläge und Konzepte für das Gestalten von gelingenden Laufbahnen in Unternehmen zu erhalten, um somit der digitalen Transformation und dem stetig voranschreitenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Das Eruiieren der IST-Situation aus verschiedenen Perspektiven war hierfür die Basis und zeigte auf, dass ein Grossteil der Mitarbeitenden mit den Entwicklungsmöglichkeiten zur eigenen Karriere zufrieden ist. Zusätzlich zu bereits bestehenden Angeboten zur Weiterbildung und Gesundheitsförderung wurde der Bedarf der Laufbahnplanung und beruflichen Entwicklung erkannt. Das Ziel des Unternehmens ist, die Mitarbeitenden bis zum ordentlichen Pensionierungsalter im Arbeitsleben zu halten und optimal zu begleiten. Mitarbeitende werden mit Beratungen und Seminarangeboten bei der Vorbereitung auf den Ruhestand unterstützt. Die umfassenden Möglichkeiten zur Arbeitszeitgestaltung werden von den Mitarbeitenden aktiv genutzt und leisten einen grossen Beitrag zur Work-Life-Balance.

Wesentliche Ergebnisse

Verständnis von gelingenden Laufbahnen/Karrieren 50+

Im Rahmen der durchgeführten Expertenbefragungen wurde definiert, dass gelingende Laufbahnen/Karrieren nicht immer mit der entsprechenden vertikalen Entwicklung in Verbindung zu bringen sind, sondern dass auch fachliche Entwicklungen und eine Arbeitsmarktfähigkeit bis zum Pensionierungsalter sowie darüber hinaus, als gelingende Karriere zu verstehen sind. Es bestehen bereits berufsgruppenspezifische Konzepte und Modelle zur Laufbahn- und Karriereentwicklung. Bei allen Instrumenten werden Mitarbeitende 50+ integriert, jedoch nicht spezifisch adressiert. Diese Modelle sollen ausgebaut und in den verschiedenen Bereichen transparent verankert werden.

Gute Anwendung der bestehenden Führungsinstrumente und Nutzung von Weiterbildung

Die existierenden Führungsinstrumente zur Qualifizierung (Mitarbeitendengespräche, Qualifizierungsmassnahmen, usw.) werden allen Berufs- und Altersgruppen angeboten und von allen Altersstufen genutzt. Die Teilnahme an externen Weiterbildungsmassnahmen steht allen Mitarbeitenden offen und werden in Absprache mit den Vorgesetzten definiert. In den Jahren 2014 bis 2020 wurden diverse interne und externe Fortbildungsprogramme besucht. Bei externen Weiterentwicklungsmassnahmen waren 18.75 Prozent der Teilnehmenden über 50 Jahre alt.

Gesundheitliche Belastung

In der moderierten Gruppendiskussion wurde als mögliches Risiko die psychische und physische Belastung in den Arbeitsbereichen Pflege sowie Betriebs- und Infrastruktur identifiziert. Diese ist auf schwere körperliche Arbeit und/oder die Beeinflussung durch den Schichtdienst zurückzuführen.

Das Unternehmen bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten zur betrieblichen Gesundheitsförderung an, in die auch Mitarbeitende 50+ integriert sind. Es wird ein starker Fokus auf den Erhalt der Gesundheit, die Integration nach längeren Ausfällen und die Entwicklung der Kompetenzen gelegt.

Im KSSG wurden im Verlauf des Projektes folgende Handlungsfelder identifiziert:

3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Risikoanalyse «Late Careers» & der moderierten Gruppendiskussion	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Quantitativen Befragung	3 zentrale «Handlungsfelder» aus der Schlussfolgerung angesichts der Strategie & geplanter Aktivitäten
1 Modelle und Konzepte für gelingende Laufbahnen sind nicht einheitlich vorhanden bzw. bekannt.	4 Wahrgenommene geringe Autonomie und Einflussmöglichkeit auf den eigenen Arbeitsbereich.	7 Die seitens Organisation angebotenen Möglichkeiten zur Gestaltung der Laufbahnen und Karriereplanung sind nicht bekannt.
2 Umgang der Mitarbeitenden 50+ mit der zunehmenden Digitalisierung und Agilität könnte ein Hindernis werden.	5 Wahrgenommene geringere interne Arbeitsmarktfähigkeit 50+ im Vergleich zu externen Angeboten.	8 Autonomie und Einfluss auf den eigenen Arbeitsbereich werden je nach Berufsgruppe unterschiedlich wahrgenommen.
3 Drohender Ausfall durch sinkende psychische und physische Belastbarkeit der Mitarbeitenden 50+.	6 Fehlende Transparenz über Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Laufbahn und Weiterentwicklung.	9 Die interne Arbeitsmarktfähigkeit und internen Chancen zum Stellenwechsel müssen transparenter gestaltet werden.

Tab. 11: Handlungsfelder des KSSG.

Entwicklungsfokus, Ziel(e) und Massnahme(n)

In den nächsten Jahren sollen folgende Schwerpunkte fokussiert angegangen werden:

Massnahme 1: Möglichkeiten zur Laufbahnentwicklung und Trainingsmassnahmen bekannter machen

Die Selbstverantwortung für die eigene Karriere stufen die befragten Berufsgruppen als hoch ein und die Mitarbeitenden sind sich der eigenen Verantwortung für ihre Laufbahn bewusst. Bisher wird die persönliche Entwicklung häufig nur mit dem direkten Vorgesetzten besprochen.

Die Entwicklung von Führungskompetenzen ist mit der internen Führungsausbildung implementiert, jedoch ist das bestehende Angebot zur Laufbahnberatung und für die Weiterentwicklung anderer Fähigkeiten wenig bekannt. Mit den angestrebten Massnahmen soll die eigene Auseinandersetzung mit der persönlichen Laufbahn fokussiert werden.

Massnahme 2: Interne Arbeitsmarktfähigkeit stärken

Die Befragten gehen, egal in welcher Funktion und welchem Alter, von einer deutlich höheren externen als internen Arbeitsmarktfähigkeit aus. Speziell im Departement Pflege wird die externe Arbeitsmarktfähigkeit hoch eingeschätzt. Dies kann auf den Fachkräftemangel in den Pflegeberufen zurückzuführen sein.

Die interne Arbeitsmarktfähigkeit wird bei allen Berufsgruppen niedriger eingestuft. Teilweise ist dies auf die unterschiedlichen Berufsfelder und die daraus resultierenden Anforderungen zurückzuführen. Die Möglichkeiten zum internen Berufswechsel sind nicht immer transparent und müssen stärker ausgewiesen bzw. beworben werden. Auch wird die Unterstützung mit massgeschneiderten Weiterbildungsangeboten beim internen Jobwechsel häufig nicht bedacht.

Massnahme 3: Selbstbestimmte Tätigkeit – Autonomie & Wirkung sowie Einfluss der eigenen Arbeit erhöhen

Speziell in den Bereichen Betrieb und Infrastruktur sowie Pflege wird die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit sowie die Kompetenz und sinnstiftende Tätigkeit als hoch eingestuft. Deutlich niedriger wird die Selbstbestimmung, welche sich auf das Mass an Gestaltungsfreiraum in der Arbeitsweise bezieht, eingeordnet. Dies kann auf das im Pflegeberuf vorgegebene Arbeitsfeld sowie auf vordefinierte Handlungsspielräume und medizinische Vorgaben, abhängig von der Funktion, zurückgeführt werden.

Klare Strukturen und Erwartungen an die Mitarbeitenden zeigen eine hilfreiche Orientierung. Mit verschiedenen internen Möglichkeiten (z.B. Innovati-

onsbox, regelmässige Meetings zur Führungskultur und Zielerreichung) werden die Mitarbeitenden aktiv in die Entwicklung der eigenen Abteilung mit einbezogen. Eine Sensibilisierung auf den eigenen Entscheidungsfreiraum kann durch die Vorgesetzten gefördert werden.

Handlungsplan inkl. Etappen

Zu den definierten Handlungsfeldern werden ein Handlungsplan und entsprechende Meilensteine definiert und daraus resultierende Workshops sowie Massnahmen abgeleitet.

Möglichkeiten zur Laufbahnentwicklung und Trainingsmassnahmen bekannter machen

Um die Mitarbeitenden bei ihrer Karriere und persönlichen Entwicklung stärker zu unterstützen:

- wird das bestehende Angebot der Personalentwicklung den Mitarbeitenden über verschiedene Medien (Ausbau der Seite im Intranet, Informationsmaterial, Mitarbeitenden-Zeitung) präsenter gemacht.
- werden die Angebote für Mitarbeitende 50+ ausgebaut und entsprechend gekennzeichnet.
- wird ein separates Angebot für die interne Karriere- und Laufbahngestaltung aufgebaut (Darstellung möglicher Karrierewege pro Bereich aufgezeigt).
- werden personalisierte Laufbahnberatungen angeboten.

Interne Arbeitsmarktfähigkeit stärken

Die interne Arbeitsmarktfähigkeit wird auf verschiedenen Ebenen gefördert:

- Das Angebot zur Laufbahnberatung und zum Bewerbungstraining wird ausgebaut.
- Mögliche Entwicklungsfelder, zur Neuorientierung innerhalb des Unternehmens, werden mit massgeschneiderten Angeboten unterstützt.
- Interne Bewerber/-innen werden, bei entsprechender Qualifizierung, verstärkt in Betracht gezogen.
- Die HR-Bereichsleitenden und Recruiter/-innen werden auf mögliche interne Bewerber/-innen sensibilisiert.
- Angebote an Job-Rotationen und Schnuppertagen werden ausgebaut.
- Ein Konzept zur internen Nachfolgeplanung und zu einem Talentpool wird erstellt.

Selbstbestimmte Tätigkeit – Autonomie & Wirkung sowie Einfluss der eigenen Arbeit erhöhen

Die unterschiedliche Wahrnehmung der Selbstbestimmung und Autonomie für den eigenen Aufgabenbereich werden weiter analysiert:

- Abgleich des IST-SOLL-GAP der analysierten Berufsgruppen,
- Ableitung möglicher Handlungsfelder durch «Best Practice»-Austausch,
- Diskussion verschiedener Möglichkeiten zur Stärkung der Handlungskompetenz sowie
- Sensibilisierung der Vorgesetzten.

Verfolgung von Entwicklungsprozess und Erfolg

Der wichtigste Schritt bei der Umsetzung der geplanten Themen ist die wiederkehrende Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Vorgesetzten auf die jeweiligen Themen. Die aktive Einbindung und Förderung der Mitarbeitenden 50+ ist ein Prozess, der den Führungsalltag ständig begleitet. Die verschiedenen geplanten Massnahmen werden aufeinander abgestimmt und in die jeweiligen Jahresziele integriert.

Die Themen der Diversität, Mitarbeitendenförderung und -einbindung, speziell der Altersgruppe 50+, werden im Rahmen der internen Führungsausbildung in den unterschiedlichen Seminarangeboten thematisiert und mögliche Massnahmen für den eigenen Bereich abgeleitet.

