

Late Careers 50+

HUMAN RESOURCES Die proaktive Gestaltung von Laufbahnen bei Menschen 50+ gewinnt markant an Bedeutung. Vor dem Hintergrund der demografischen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklung und dem viel zitierten Fachkräftemangel andererseits, sind sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeitenden aufgefordert, neue Wege zu beschreiten.

AUTOR GIOVANNI ADORNETTO

Mit einer «lebenszyklusorientierten Personalentwicklung» wird dem wichtigen Faktor der internen und externen Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden der angemessene strukturelle Platz eingeräumt. Basierend auf einer seriösen, optimal gecoachten und geführten 50 Plus-Standortbestimmung wird die «Eigenmarke ICH» erstellt. Der Zielmarkt (intern oder extern) kann systematisch angegangen werden. Andererseits wissen Unternehmen, dass eine gezielte Förderung der Mitarbeitenden 50+ grosse Chancen für die eigene Wertschöpfung birgt.

In diesem Beitrag geht es um die strukturelle Verankerung der «lebenszyklusorientierten» Personalentwicklung in der Organisation mit zwei wichtigen Aspekten: die Führungskraft als Personalentwickler*in» als auch die Einbettung in die «HR-Wertschöpfungskette».

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS PERSONALENTWICKLER*IN

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 Ratlo-

sigkeit 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 Bedürfnisse, Vorhaben und Zukunftsaussichten des Unternehmens genauso 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.

EINBETTUNG IN DIE «HR-WERTSCHÖPFUNGSKETTE»

Folgt man den Ausführungen von Bruederlin (2020), so sind die drei Human-Resource-Leistungsfaktoren, deren Entwick-

Die gezielte Förderung der Mitarbeitenden 50+ sorgt für Motivation und Wertschöpfung.

Foto: iStock/pixelfit





Der Leitfaden für Laufbahnen 50+. Foto: Grassgroup

lung eine HR-Funktion als strategischer Business-Partner besonders leistungsfähig machen, die folgenden: **STRATEGIE, STRUKTUR UND KOMPETENZEN.**

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, Freisetzungsmanagement 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

ÜBER GRASS & PARTNER

Grass & Partner AG ist das führende Unternehmen im Trennungsmanagement auf Geschäftsleitungs- und Kaderstufe in der Schweiz. Grass & Partner verfügt über Standorte in Zürich, Basel, Bern, St. Gallen, Zug, Luzern sowie über Kooperationspartner in Genf und Lausanne mit internationaler Ausrichtung. Telefon: 061 260 91 00, Mail: basel@grassgroup.ch

WWW.GRASSGROUP.CH

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.
- **FREISETZUNGSMANAGEMENT:** Nutzung von Outplacement-Dienstleistungen zur Erhöhung einer sozialverträglichen Trennung.

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 positionieren 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.

Ein holistisches Personalentwicklungskonzept 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:



Giovanni Adornetto, Geschäftsführer Basel und Senior Berater. Foto: Grassgroup

- **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.).

FAZIT

Employability-fokussierte 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. ■