



«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. Dritter und letzter Teil der Serie.

AUTOR GIOVANNI ADORNETTO

Im 2. Teil dieser Serie wurde grundlegend festgestellt, dass Employability-fokussierte Unternehmen sich der Bedeutung der Fähigkeiten ihrer Beschäftigten bewusst sind und können so krisenresistent und zukunftsorientiert auf strukturelle sowie

konjunkturelle Veränderungen 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.

Wie sollen nun Unternehmen strukturiert diesen Prozess installieren und etablieren, damit die Früchte der erlangten Erkenntnisse tragen können?

In diesem 3. Teil geht es um die konkrete strukturelle Verankerung der «lebenszyklusorientierten» Personalentwicklung in der Organisation anhand praktischer Beispiele.

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.

Wie im Teil 2 erörtert, folgt das Konzept von Grass & Partner 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, «Late Careers» innerhalb des Unternehmens, strategische Lebens- und Laufbahn und Erhaltung der Flexibilität von Menschen.

«LATE CAREERS»
PROAKTIVE GESTALTUNG UND ENTWICKLUNG VON LAUFBAHNEN IN ORGANISATIONEN

Herausforderungen und praktische Ansätze zur Gestaltung von Laufbahnen 50+
Christoph Bredel, Stephan Gasser, Armin Hagemann, Maximilian Himmelsbach, Sebastian Ziska, Matthias Stimmrich, Lisa Dörm, Janine

HRToday n|w OST GRASS

Der Leitfaden für Laufbahnen 50+. Foto: Grassgroup

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

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 (Best-placement) 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.

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.

PRAKTISCHER LÖSUNGSANSATZ

Ziel eines 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».

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 Reflexion.

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.

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

DER AUTOR



Giovanni Adornetto
Geschäftsführer Basel
und Senior Berater.
Grass & Partner AG,
Tel: 061 260 91 00,
basel@grassgroup.ch

www.grassgroup.ch