

## Späte Karrieren

# Abschied vom Fokus auf die Jugend

**Eine systematische Karriere- und Personalentwicklung älterer Beschäftigter ist selten. Die Regel ist eine Förderung jüngerer Mitarbeitender. Dabei wirkt sich eine stark jugendzentrierte Personalpolitik nicht unbedingt günstig aus. Unternehmen sind dadurch weder innovativer noch besser auf die Zukunft vorbereitet. Im Gegenteil: Altersdiversität kann in innovativen Unternehmen sogar die Produktivität erhöhen. Von Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock\* und Dr. Alexandra Cloots\*\***

**M**it dem demografischen Wandel sind vielfältige Herausforderungen für Unternehmen verbunden. Je nach Branche sehen sie sich bereits heute oder künftig einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften gegenüber. Human- und Sozialkapital gehören dabei zu den wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens, um in einem wettbewerblichen Umfeld zu bestehen, das stetige Produktivitätssteigerungen und Flexibilität verlangt. Auch der Einzelne sieht sich gefordert, seine individuelle Wettbewerbsfähigkeit mit Blick auf die ei-

genen Kompetenzen und die Gesundheit zu erhalten, um Teil der Unternehmensentwicklung bleiben zu können.

Zahlreiche Unternehmen haben zur Erhaltung und Förderung ihrer Mitarbeitenden Personalentwicklungsprogramme geschaffen. Sie wenden sich oft prioritär an jüngere Mitarbeitende und lassen ab der Lebensmitte deutlich nach. Mit dem sich einstellenden Karriereplateau (ein weiterer Karriereschritt scheint unwahrscheinlich) bei älteren Mitarbeitenden riskiert man nicht nur einen schleichenden Verlust an Kompe-

tenzen beim Einzelnen, sondern auch künftiger Kompetenzen für das Unternehmen.

Eine fehlende Erneuerung bleibt oft von beiden Seiten unbemerkt oder wird verfrüht mit Blick auf einen Ruhestand in Kauf genommen. Vielfach ist nach Jahren zu beobachten, dass Mitarbeitende mit ihren Aufgaben gealtert sind und neben fachlichen und Karrierekompetenzen auch die Flexibilität verloren gegangen ist. Infolgedessen bestätigen Mitarbeitende unter Umständen dann die vielfach auf ihre Personengruppe hin bestehenden defizitorientierten Stereotypen.

	Aktuelle Situation	Mögliche Ziele und Massnahmen
Karriere 40plus «Karriere in der Lebensmitte»	Unternehmen: Vielfach nachlassende Bestrebungen einer aktiven Entwicklung und Karriereförderung seitens des Unternehmens. Einzelner: Überlegungen in Hinblick auf eine Erneuerung der bestehenden Ausrichtung des eigenen Werdegangs.	Personalentwicklungsmassnahmen, die auf den weiteren Ausbau künftiger fachlicher Kompetenzen und den Erhalt weiterer Karrierekompetenzen gerichtet sind, um die künftige Entwicklungsfähigkeit zu gewährleisten.
Karriere 50plus «Späte Karriere»	Altersabschnitt, in dem sich oftmals ein Karriereplateau einstellt, oder das bereits daran anschliesst.	Erfassen der Orientierungen zur Gestaltung des beruflichen Werdegangs sowie der Vorstellung zu Arbeitsinhalten, -zeit, -umfang, und -form. Evaluation und ggf. Optimierung der Altersbilder und des Personalentwicklungsverhaltens von Führungskräften Älterer in Unternehmen.
Karriere 60plus «Karrierebrücke»	Altersabschnitt, der bisher meist mit «Ruhestand» und einer eventuell daran anschliessenden Aufnahme von Erwerbs- oder Freiwilligentätigkeit in Verbindung gebracht wird.	Für Durchgängigkeit sorgen: Weitere Einbindung des Mitarbeitenden, auch über das Alter 65+ hinaus. Schaffen z.B. niedrigerer Beschäftigungspensen mit interessanten Aufgaben im Bereich der Organisationsentwicklung bzw. je nach Kompetenzen des Einzelnen.



Bild: Thinkstock

Wer Personal nur in jungen Jahren entwickelt, riskiert bei älteren Mitarbeitenden einen schleichenden Verlust an Kompetenz. Künftig gilt es, auch «späte Karrieren» zu fördern.

### Altersdiversität besser nutzen

Daten zur Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz zeigen, dass bis 2030 mit einem leichten Rückgang des Anteils der 40 bis 54-Jährigen und einer Zunahme der 55 bis 64-Jährigen gerechnet werden kann. Ausgegangen wird davon, dass ein Teil dieser demografischen Herausforderungen die Weiterbeschäftigung Älterer auch über die aktuelle Pensionierungsgrenze hinausgehend erfordert. Die geringe Personalentwicklung 50plus stellt sich zwar heute eher als ein Arbeitsmarktrisiko für den Einzelnen dar, kann aber künftig fehlendes Humankapital in einzelnen Unternehmen bedeuten. Um das Potenzial Älterer umfassend zu nutzen, ist es notwendig, eine oftmals zu jugendzentrierte Personalpolitik zu justieren.

### Abschied vom Einheitsmodell

Auch wenn man nur wenig über Karrierevorstellungen 50plus weiss, ist zu erwarten, dass – angesichts der hohen Produktivitätsanforderungen, die sich unter anderem als Arbeitsdruck äussern – Arbeitnehmende zum Beispiel gerne frühzeitig ihre Arbeitszeit reduzieren und dafür länger im Erwerbsleben verweilen würden. Mit einer Reduktion der Arbeitszeit vor Erreichen des Renteneintrittsalters verbundene fi-

nanzielle Nachteile sowie Überlegungen in Hinblick auf eine Komplettierung finanzieller Ansprüche halten sie aber oft von einer Umsetzung ihrer Überlegungen ab. Die Fixierung auf ein Einheitsmodell der späteren Erwerbsphase, das abrupt mit Erreichen des Rentenalters endet, erweist sich in diesem Zusammenhang als ungünstig für eine aktive Gestaltung späterer Erwerbsphasen. Betrachtet man das mögliche Ziel, das Potenzial längerer Lebenszeiten zu nutzen, so gilt es für Unternehmen, den Erwerbs-/ (Lebens-)verlauf vielfältiger zu strukturieren als bisher und eine flexiblere Gestal-

tung (später) Karrieren zuzulassen. Die Erhaltung einer umfassenden Gesundheit ist dabei eine grundlegende Voraussetzung. Neben den persönlichen Voraussetzungen haben die Arbeits- und Führungssituation, soziale Inklusion und der Zugang zu Leistungen im Gesundheitsbereich einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung später Karrieren. Entsprechend eng sind Wechselbeziehungen zwischen einem aktiven Engagement Älterer mit Blick auf ihre späte Erwerbsphase und ihren Erfahrungen in der vorausgehenden Vita. Wer sein Berufsfeld vor allem belastend erlebt, wird

### Karrierekonzepte 50plus als Forschungsprojekt

Die Erforschung des Karrieredenkens und -handelns 50plus, bestehender betrieblicher Lösungen und von Wechselbeziehungen zwischen Mitarbeitenden- und Organisationshandeln, sind Gegenstand eines Forschungsprojektes der FHSG in Kooperation mit der HSLU und der FHNW. Unter anderem sollen Konzepte zur Karrieregestaltung 50plus entwickelt werden. Mit Start Sommer 2015 sind verschiedene Befragungen geplant. Unter anderem werden biografische Interviews mit Fach- und Führungskräften aus den MINT-Bereichen, der Gesundheit und dem Finanzsektor geführt. Erfasst werden Orientierungen und Erfahrungen mit Bezug auf die eigene «Karriere», wahrgenommene fördernde und hemmende Faktoren sowie Erfolgsfaktoren «später Karrieren». Parallel dazu werden auch HR-Manager und Linienführungskräfte zu Erfolgsfaktoren, bestehenden Politiken, Formen und Unterstützung später Karrieren befragt.

Ein weiteres Projekt an der FHSG widmet sich den Arbeitsmodellen 55plus und verbundenen finanziellen Fragestellungen.

es verlassen. Wer Sinn erlebt, wird bleiben. Das Ziel muss erstrebenswert sein – zum Beispiel in Form einer herausfordernden, sinnstiftenden Tätigkeit, die finanziell lohnend ist sowie die Möglichkeit zu persönlicher Entwicklung und Anerkennung bietet. Können sich Ältere auch in späteren Jahren noch entwickeln oder erleben sie Aufstieg, verbleibt ihr Engagement deutlich höher.

Bestehende Stereotypisierungen und Altersdiskriminierungen führen hingegen dazu, dass Ältere sich eine Fortsetzung ihrer Erwerbstätigkeit im angestammten Feld weniger zutrauen und sie seltener anstreben oder gar anfangen, sich selbst zu diskriminieren.

### Umdenken ist angesagt

Um den demografischen Wandel zu meistern, ist es unumgänglich, dass sich alle Beteiligten in der Verantwortung sehen und eigene Handlungsmöglichkeiten aufgreifen. Die Grenzen in der Möglichkeit der Verantwortungsübernahme des jeweils anderen sind dabei ernst zu nehmen. Zunächst ist jeder Einzelne gefordert, die eigenen Kompetenzen in Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit im Blick zu behalten. Unternehmen sollten ein eigenes Interesse daran haben, das Potenzial 50plus zu fördern, und ein entsprechendes Engagement von Führungskräften einfordern.

Die Förderung des Potenzials der Älteren setzt bei den heute Mittelalten (45plus) an und umfasst nicht in erster Linie teure Weiterbildungsmassnahmen, sondern eine Weiterentwicklung durch Aufgaben und Funktionen.

In Hinblick auf Gesunderhaltung ist bereits umfassendes Wissen vorhanden und wird

versucht, in Unternehmen zu implementieren. Jedoch könnten diese Bestrebungen wesentlich deutlicher und transparenter werden. Deutlich schwieriger wird es, überkommene Annahmen in Hinblick auf Altersbilder und/oder den «Return on Investment» von Personalentwicklung zu korrigieren und ein «vernachlässigtes Feld der Personalentwicklung» zu gestalten.

### Karrierebrücken bauen

Der Entwurf passender Gesamtkonzepte setzt eine Ausdifferenzierung der Zielgruppe 50plus voraus: Eine «späte Karriere» bedarf der weiteren Gestaltung mit herausfordernden, sinnvollen und tragfähigen beruflichen Stationen, da sich die Betroffenen angesichts einer 15-jährigen oder noch länger zu erwartenden Karriere weiterhin beweisen wollen oder müssen. Erst zu einem deutlich späteren Zeitpunkt geht es um «Karrierebrücken» in die dritte Lebensphase. Bisher lassen sich nur vage Ziele und Massnahmen für die unterschiedlichen Altersgruppen formulieren. Eine passgenauere Ausgestaltung sollte auf Basis einer Analyse der tatsächlichen Situation der betroffenen Mitarbeitendengruppen erfolgen. Dies ist Bestandteil eines Forschungsprojektes der FHSG in Kooperation mit der HSLU und FHNW.

### Referenzen

Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal* 23(3), 279–295.

BFS (2008). Erwerbstätigkeit der Personen ab 50 Jahren – Eine Untersuchung zu den Ergebnis-



\* Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock leitet seit 2007 den Kompetenzbereich für Leadership & Personalmanagement am Institut IQB der Fachhochschule St. Gallen und ist Co-Leiterin des Leuchtturms «Nachhaltige Unternehmensentwicklung» der FHS St. Gallen.



\*\* Dr. Alexandra Cloots ist seit 2013 Dozentin und Beraterin im Kompetenzbereich Leadership & Personalmanagement des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaftslehre an der FHS St. Gallen

Aktuelle Schwerpunkte der Forschungstätigkeit von beiden sind Fragestellungen der nachhaltigen Personalführung, des demografischen Wandels sowie der nachhaltigen Personal- und Karriereentwicklung in grossen Organisationen, KMU und NPO.

sen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung und der Lohnstrukturerhebung. Medienmitteilung Februar 2008.

Gobeski, K.T., & Beehr T.A. (2009). How retirees work: predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior* 30, 401–425

# Inserat 1/4