

Jahresthema 1 – 50+: Lust oder Frust?

Zusammenarbeit mit externen Fachexperten

Für das Jahresthema «50+: Lust oder Frust?» konnte der NAV wiederum externe Fachexperten für eine Zusammenarbeit gewinnen. Dr. Michael Kres ist Fachexperte in den Themen «Employability» sowie «Demografische Entwicklung» und Partner von promote™ Employability Consulting AG in Zürich.

50+ und Karriere: Frust oder Lust?

Die demografische Entwicklung ist in aller Munde. Auch die Unternehmen merken, dass ihre Belegschaften älter werden. Das bislang vorherrschende Modell, die Frühpensionierung, macht unter dieser Optik wenig Sinn. Es ist nicht nur unökonomisch, sondern baut auf einem Defizitmodell auf, wo man die Arbeit ab 50 Frust darstellt und somit möglichst bald hinter sich lassen möchte. Der folgende Artikel beleuchtet, dass es auch anders geht und dass 50+ und Karriere durchaus «Lust» sein kann.

Worum geht es?

Als wir vor 10 Jahren die Unternehmen befragten, welchen Einfluss die demografische Entwicklung für sie hätte, trafen wir zwar auf offene Türen, aber so gut wie keine konkreten Ideen. Wenn wir heute mit Unternehmen sprechen, hat sich etwas getan. Das Thema hat an Bedeutung gewonnen – wenngleich es in der Praxis recht kontrovers angegangen wird.

50+ ist ein Markt geworden, auf dem sich Personalverantwortliche und Beratungsunternehmen gleichermaßen tummeln. Ein Markt, auf dem sich viele neue Produkte generieren lassen wie Programme zum flexiblen Einstieg in die Pension, Standortbestimmungen 50+, alternative Karrierewege etc. Ein Markt – mit Produkten. Und wo sind die Menschen? Wir möchten uns in diesem Beitrag nicht Modellen und Produkten widmen. Wir möchten uns lieber mit der Frage befassen,

wie Menschen dauerhaft und engagiert freiwillig bei einem Unternehmen bleiben – und dies unabhängig vom Alter und von ihrem Hierarchiestatus.

Arbeitsmarktfähigkeit ist keine Frage des Alters

Verschiedene wissenschaftliche Studien¹ haben ergeben, dass Arbeitsmarktfähigkeit keine Frage des Alters darstellt, sondern wesentlich getrieben wird von Einstellungen, Verhaltensweisen, dem Glauben an sich und an die Zukunft. Wer sich an seiner Arbeit wohlfühlt und wenn diese im Einklang mit seinem Lebensplan verläuft, dem liegt es nicht daran, seine Arbeit, die doch einen wichtigen Identifikations- und Identitätsfaktor darstellt, vorzeitig aufzugeben. Menschen werden mit zunehmendem Alter immer unterschiedlicher. Sie werden reifer und entwickeln dadurch unterschiedliche Verhaltensweisen, Ziele und Erwartungen an ihr Leben. Wenn es einem Unternehmen gelingt, diese zunehmende Individualisierung der Menschen in Einklang zu bringen mit ihren internen Funktionsweisen, ist die Chance gross, dass sich eine älter werdende Belegschaft weiterhin mit Freude und Elan produktiv für ihre Aufgaben einsetzt.

Gründe für vorzeitiges Ausscheiden

Wir haben in den vergangenen Jahren Tausende von Menschen ab 50 begleitet, die sich Alternativen zu ihrer aktuellen beruflichen Situation gesucht haben. Oftmals hatten diese Menschen den



Herr Michael Kres, Dr. oec. HSG. Breite Erfahrungen in Führungspositionen von Beratungs-, Ausbildungs-, Telekom- und Dienstleistungsbranche. Partner der promote™ Employability Consulting AG. Zertifizierter ProPosition® – Coach. Vortragstätigkeit an Universitäten und Fachhochschulen in der Schweiz und international in Fragen des zukunftsorientierten Personalmanagements. Autor verschiedener Bücher und Berichte in den Themenbereichen «Demografische Entwicklung» und «Employability».

¹ Vgl. u.a. Rossier; Fugate; Kres

Wunsch, in die Frühpension zu gehen, wobei sie im Wesentlichen vier Gründe dafür nannten.

1. Mangelnde Wertschätzung

Menschen orientieren sich mit zunehmender Lebenserfahrung vermehrt an ihrer Innenwelt. Äussere Einflüsse wie Karriereperspektiven oder monetär orientierte Ziele verlieren an Wert. Insofern erhalten persönliche Wertschätzung, eine individuelle Aufmerksamkeit oder ein «Danke» des Chefs eine neue Bedeutung. Die meisten Menschen, die zu uns kommen, fühlen sich durch ihr unmittelbares berufliches Umfeld nicht mehr anerkannt. Sie nehmen dies als mangelnden Respekt ihnen und ihrer Arbeit gegenüber wahr – ein Prozess, der dazu beiträgt, sich innerlich zu distanzieren.

2. Stress

Das Entwicklungstempo, das globalisierte Märkte mit sich bringen, überfordert viele Menschen. Wenn dann auch noch Aufgabenfelder oder Organisationsformen dazukommen, die die Arbeit in der eigenen Wahrnehmung beschleunigen anstelle zu entschleunigen, führt dies zu Stresssymptomen. Stress ist ein individuelles Phänomen. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen Stressresistenz und Alter. Mit Stress wird jedoch tendenziell verschieden umgegangen. Während jüngere Menschen eher noch einen Berufsumstieg oder Stellenwechsel ins Auge fassen, um dem Stress zu entfliehen, ist es bei erfahreneren Mitarbeitenden eher die Frühpension.

3. Gesundheit

Wenn sich Menschen nicht gesund fühlen, dann sind sie auch nicht fit für die Arbeit. Gerade bei körperlich ermüdenden Tätigkeiten nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass Mitarbeitende in die Frühpension gehen. Aber auch der Eindruck, die Kontrolle und somit die Eigenverantwortung über sein Arbeitsfeld verloren zu haben, geht tendenziell mit dem Wunsch nach mehr Selbstbestimmung einher, welche viele in der Frühpension zu erkennen glauben.

4. Finanzielle Absicherung

Schliesslich gibt es noch die Gruppe derjenigen Menschen, welche es sich leisten können und wollen, sich frühzeitig aus



dem Arbeitsleben zu verabschieden. Dies sind zumeist nicht – wie angenommen werden könnte – die oberen Führungsebenen. Dort herrscht eher die Tendenz vor, sich auch über das offizielle Pensionsalter hinaus einbringen zu wollen. Der finanzielle Aspekt liegt im Wesentlichen dort, wo der Partner bereits in Pension ist oder der Lebensabend im Ausland verbracht werden will.

Eckpunkte für lebensphasenbegleitendes Personalmanagement

Ein Unternehmen, welches seine Mitarbeitenden bis zum Pensionsalter – oder allenfalls darüber hinaus – an sich binden will, tut also gut daran, die genannten Gründe für den verfrühten Austritt aus dem Erwerbsleben zu entkräften. Es ist nicht schwierig, Menschen dafür zu gewinnen, weiterhin im Unternehmen zu verbleiben. Entscheidend ist jedoch ein lösungs- und ressourcenorientierter Ansatz, der an die Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen dieser Menschen glaubt und dem nicht – wie leider so oft in der Praxis – ein Defizitmodell zugrunde

liegt, wonach der Berufsausstieg besser sei als eine flexible Bindung ans Unternehmen.

Die vier genannten Gründe können mit folgenden Rahmenbedingungen entschärft werden.

- Um Menschen zu befähigen, länger im Erwerbsleben zu verbleiben, ist es sinnvoll, Arbeit prioritär als Sinn stiftenden Inhalt zu verstehen.
- Es geht darum, für Menschen lohnende berufliche Perspektiven während des gesamten Karriereverlaufs zu erhalten.
- Individuelle Lebensmuster müssen in der Unternehmenslandschaft Platz haben.
- Schliesslich geht es darum, Bewegung konstant zu fördern und zu fordern.

Praktische Massnahmen

Ein Rahmengerüst für eine lebensphasenbegleitende Personalpolitik könnte sich also an folgenden vier Dimensionen orientieren:

1. Sinn schaffen

Mitarbeitende sollen ihr Einsatzfeld selbst mitgestalten müssen. Dies bedingt die gewünschte und erforderte Übernahme von Verantwortung ebenso wie die geeignete Gestaltung von Produktions- und Arbeitsprozessen etwa in Arbeitsinseln oder Centers of Competence.

2. Perspektiven verflüssigen

Aus der klassischen betriebswirtschaftlicher Logik ist die Investition in Menschen ab einem gewissen Alter weniger rentabel als für Berufseinsteiger. Diese Logik ist falsch, denn sie betrachtet nur explizites, nicht implizites Wissen. Diese Logik ist auch irreführend, da sie Menschen in jüngeren Jahren in eine Erwartungshaltung versetzt, dass für sie etwas getan wird. Wer Perspektiven bietet, sorgt für eine Erwartungshaltung, dass dies immer so bleibt – natürlich auch, wenn diese Menschen älter werden. Eigenverantwortliches Denken wird so nicht gefördert. Dasselbe gilt für kurzfristige Boni und Gehaltssysteme, welche implizites Wissen nicht honorieren. Gefragt ist also eine Talentdefinition, welche sich nicht am expliziten, sondern auch am impliziten Wissen orientiert, die Erfahrungsschatz ebenso honoriert wie Fachwissen und die sich am Optimum orientiert und nicht am Maximum.

3. Flexibilisierung

Heutige Karrierewege sind standardisiert und wenig flexibel. Dies steht in klarem Widerspruch zu einer durch die Demografie noch verstärkten Individualisierung der Gesellschaft. Menschen sollen und müssen ihre individuellen Bedürfnisse in das Unternehmen einbringen. Eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten ist ebenso geeignet wie flexibilisierte Austritte. Joblandschaften, welche sich an vorhandenen

Kompetenzen und Aufgaben orientieren, sind wertschöpfender als Karrierepfade in Hierarchien. Als wirkungsvoll haben sich auch Diversitätsgrundsätze erwiesen wie die Altersdiversität eines Teams als Performance-Indikator.

4. Bewegung einfordern

Schliesslich geht es darum, von der Belegschaft konstante Bewegung einzufordern, diese aber auch zu bieten. Bewegung hat viele Dimensionen. Jobrotationprogramme sind ebenso wirkungsvoll wie ein regelmässiges Überdenken von Arbeitsprozessen. Die Neugestaltung der Arbeitsplätze trägt ebenso dazu bei wie Projektarbeit als Mittel zur Verflüssigung starrer Arbeitsinhalte. Mentoring zum Wissenstransfer ist genauso wichtig wie ein funktionierendes Networking: Wer weiss, dass seine Arbeit kein Kontinuum ist, sondern ein permanenter Austauschprozess, der ist in der Lage, seinen Blickwinkel zu verändern, und bleibt in Bewegung. Und Bewegung ist die grösste Chance der demografischen Entwicklung.

Fazit

50+ und Karriere wird dann zu Frust, wenn starre Strukturen, Prozesse und Denkweisen nicht im Einklang stehen mit den individuellen Verhaltensweisen, Zielen und Erwartungen von alternden Menschen. 50+ und Karriere wird dann zur Lust, wenn es einem Unternehmen gelingt, in seinem inneren Funktionieren fluide zu sein, wenn Grenzen keine absoluten Grenzen sind, sondern durchlässige Membranen, die ein flexibles Kommen und Gehen unterschiedlichster Bedürfnisse und Erwartungen fordern und erlauben.

Sinn

- Mitarbeitende in die Verantwortung nehmen
- Intelligente Arbeitsformen unterstützen (z.B. Arbeitsinseln, Centers of Competence)
- Verantwortlichkeitsmessgrösse einführen

Perspektiven

- Keine Perspektiven bieten, sondern einfordern
- Boni verflüssigen
- Salärssysteme flexibilisieren (Cafeteria)
- Wertorientiertere Talentdefinition vornehmen

Flexibilisierung

- Flexibilisierung von Arbeitszeiten durchführen
- Joblandschaften statt Karrierepfade einführen
- Flexibilisierte Austritte gewähren
- Altersdiversität als Erfolgsgrösse verankern

Bewegung

- Aufgabenstellungen fördern anstelle starrer Jobbeschreibungen
- Prinzip der beschränkten Verweildauer
- Mentoring leben
- Networking einfordern

Literatur

Bruggmann, Michael (2000): *Die Erfahrung Älterer als Ressource*. Deutscher Universitäts-Verlag.

Fugate, M., Kinicki, A.J., Ashforth, E.B. (2004): *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.

Kres, M. (2007): *Integriertes Employability Management. Arbeitsmarktfähigkeit als Führungsaufgabe*. Haupt.

Rossier, J. (2005): *Employability Index 1.2. Validation finale. 20 octobre 2005. Université de Lausanne. Faculté des sciences sociales et politiques. Institut de Psychologie*.