

HRM-Dossier

Cornelia Klossner

Berufskarrieren ab der Lebensmitte

Herausforderungen und Chancen



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Cornelia Klossner

Berufskarrieren ab der Lebensmitte

Herausforderungen und Chancen

SPEKTRAMedia, Zürich, 2020

ISBN 978-3-906067-36-0

© 2020 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,
info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,
info@almamedien.ch, www.almamedien.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autorin, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autorin können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.

Cornelia Klossner

Berufskarrieren ab der Lebensmitte

Herausforderungen und Chancen



Cornelia Klossner

Dr. rer. oec.

Avenir Consulting AG

Monbijoustrasse 43

3011 Bern

cornelia.klossner@avenirgroup.ch

www.avenirgroup.ch

Ursprünglich als Primarlehrerin gestartet, studierte Cornelia Klossner auf dem zweiten Bildungsweg an der Universität Bern Betriebswirtschaft und Psychologie. Nach Ihrem Abschluss folgte der Einstieg als HR Business Partner und in leitende Funktionen des Personalmanagement der Credit Suisse. Da sie stets ein grosses Interesse für Forschungsfragen umtrieb, folgte der Wechsel an die Fachhochschule Bern als Studienleiterin eines Executive MBA in HR Management. Dabei betrieb sie Lehre und forschte im Bereich der Eigendiagnostik. Zeitgleich promovierte sie am Institut für Organisation und Personal Bern bei Prof. Dr. h.c. mult. Norbert Thom zum Thema «Karrieren in der Lebensmitte – Beitrag zur Theorieentwicklung anhand einer qualitativen Analyse».

Seit 2010 arbeitet sie als Senior Consultant bei Avenir Consulting in Bern, Luzern und Zürich. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte beinhalten die Geschäftsbereiche Assessment, Coaching und Outplacement.

Inhaltsverzeichnis

Wie stehen wir zu Alter und altern?	6
Warum Karrieren in der Lebensmitte?	9
Demografie, Alter und Karrieren	11
Demografie und demografischer Wandel	11
Alter und ältere Mitarbeitende	15
Karriere	16
Karrieren in der Lebensmitte als komplexe Managementaufgabe	22
Managementphilosophie, Leitbild und Alterskultur	23
HR-Methoden, Prozesse und Instrumente	24
Das alternde Individuum	24
Karrieren in der Lebensmitte differenziert betrachten	25
Selbstverantwortung und -entwicklung	25
Neue Arbeitsorganisation und -formen	26
Flexibler Arbeitsmarkt unter dem Aspekt lebenslangen Lernens	27
Karrieren in der Lebensmitte neu gedacht	28
Abkehr von der Glorifizierung der Führungskräfte	28
Abkehr vom Tempowahn	28
Abkehr vom Jugendwahn	30
Reflexion der betrieblichen Praxis	33
Fragenkatalog zur Reflexion und Förderung von Karrieren	33
Fazit	39
Literaturverzeichnis	41

Wie stehen wir zu Alter und altern?

*Es kommt nicht darauf an, wie alt man wird,
sondern wie man alt wird.*

Ursula Lehr, Gerontologin

Eine höhere Lebenserwartung verlängert die Zeit, in der wir aktiv sind. Nun ist es an den Unternehmen, Methoden zu entwerfen, die diese Phase lebendig werden lassen. Denn wie Ehen können auch Karrieren fade werden.

Eine ausgeglichene Altersstruktur gilt aus organisationsdemografischer Sicht als ideale Struktur. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den verschiedenen Altersgruppen kann die betriebliche Leistungsfähigkeit am besten sicherstellen. Dennoch streben einige Unternehmen eine Verjüngung Belegschaft an z. B. durch das Anbieten vorzeitiger Pensionierungen, um «freiwillige» Austritte zu fördern, um Entlassungen der älteren Mitarbeitenden oder durch ein Vernachlässigen der älteren Belegschaft bezüglich ihrer Zukunftsperspektiven innerhalb der Unternehmung zu verhindern. Einige Unternehmen sehen bereits einen akuten Handlungsbedarf hinsichtlich der demografischen Entwicklung. Jedoch nur ein geringer Anteil der Arbeitgeber in der Schweiz verfügt über statistisch abgestützte Kenntnis der Altersstruktur ihrer Belegschaft respektive deren Entwicklung auf der Zeitachse.

Die meisten Unternehmen sind weit entfernt von innovativen und langfristig ausgerichteten Konzepten im Umgang mit den sich verändernden Altersstrukturen innerhalb des Unternehmens. Wir alle betrachten das Thema der steigenden Lebenserwartung falsch. Die Menschen leben länger, und wir tun so, als ob deshalb das Alter länger dauern würde. Wenn wir aber hohes Alter als den Zeitraum definieren, in dem ein Mensch gebrechlich wird und sein Gesundheitszustand sich verschlechtert, dann hat sich

Warum Karrieren in der Lebensmitte?

Unternehmen und ihre Beschäftigten sind in hohem Mass gefordert, flexibel und innovativ zu handeln, um ihre Wettbewerbs- bzw. Beschäftigungsfähigkeit unter den Prämissen einer globalisierten, digitalisierten Welt zu erhalten und auszubauen. Akzentuiert wird dabei auf einen Formwechsel in der Steuerung und Kontrolle gesellschaftlicher Arbeit hingewiesen. Eine besondere Herausforderung stellt im Zuge dessen der Umgang mit den alternden Belegschaften innerhalb der Unternehmen dar.

Ein Blick auf die Bevölkerungsentwicklung verdeutlicht, dass Personen über vierzig Jahre erstmals das einzig wachsende Segment der Bevölkerung in Europa darstellen. Aus betrieblicher Sicht führt diese Entwicklung zu einem Zuwachs an älteren Mitarbeitenden bei einem gleichzeitigen Rückgang an jüngeren Nachwuchskräften. Das Durchschnittsalter im Unternehmen steigt somit. Diese Entwicklung kann zu Friktionen führen, wenn wie in der Vergangenheit die Personalpolitik sich überwiegend auf Beschäftigte im jüngeren Alterssegment fokussiert.

Zwar kann angenommen werden, dass die Folgen des Alterns nicht in allen Wirtschaftssektoren das gleiche Ausmass und den gleichen Einfluss haben werden. Doch ist es für die Zukunftssicherung aller Unternehmen unvermeidlich, das Potenzial älterer Mitarbeitenden zu erkennen und gezielt zu fördern.

Die Praxis zeigt das Gegenteil: Die gezielte Rekrutierung von älteren Arbeitnehmenden sowie deren geplante Weiterentwicklung ist in vielen Unternehmen kaum beabsichtigt. Die proaktive Erschliessung des vorhandenen Potenzials rückt, trotz der zunehmend knapper werdenden Ressource jüngere Arbeitnehmende, wenig in den Fokus der Unternehmen. Verstärkt wird diese dadurch, dass die «Frühverrentungspraxis» (vgl. Clemens et al. 2005: 37 ff., Winkels 2007: 50) der letzten Jahre aufseiten der Arbeitgebenden wie Arbeitnehmenden ein Bewusstsein geschaffen hat, welches die Unternehmen in eine Sackgasse führt. Menschen hören immer früher auf zu arbeiten, was nicht nur «[...] stillschweigend akzeptiert, sondern vielfach sogar von staatlicher wie betrieblicher Seite aktiv gefördert und obendrein noch finanziell ‚versüsst‘[...]» (Naegele 2004: 190) wird. Zur Ausdünnung von älteren Arbeitnehmenden in den Unternehmen trägt zusätzlich das vielerorts in den Köpfen vorhandene «Defizitmodell des Alterns» (Lehr 2007: 47) bei, welches die Stereotype des älteren, unflexiblen, wenig kreativen und veränderungsunwilligen Angestellten aufrechterhält.

Verlagert auf Karrieren in der Lebensmitte kann gefolgert werden, dass Karrieren in der Lebensmitte in der betrieblichen Praxis an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig existieren in der Praxis kaum entsprechende, passende Konzepte. Es wird angenommen, dass die gegenwärtigen Pfade der Karriereentwicklung in Unternehmen voraussetzen, dass eine Karriere bis etwa zum 45. Altersjahr vollendet sein muss und die Person anschliessend kaum (betrieblich geförderte) Karrieremöglichkeiten hat. Wenn man hierbei bedenkt, dass das ordentliche Pensionierungsalter bei 65-70 Jahren liegt respektive liegen sollte, erwartet man von Arbeitnehmenden eine motivierte Weiterarbeit, ohne faktische Möglichkeit, sich beruflich zu verändern.

Berufskarrieren ab der Lebensmitte

Herausforderungen und Chancen

In der Mitte des Lebens, also auch etwa in der Mitte des Berufslebens, stellen sich für Arbeitgeber wie Arbeitnehmende grundsätzliche Fragen. Wie geht es beruflich weiter? Wie können Motivation und Leistungsfähigkeit erhalten bleiben? Was kann der Arbeitgeber dazu beitragen – wofür ist der Mitarbeiter verantwortlich?

Antworten auf solch drängende Fragen zu finden wird für Unternehmen angesichts des demografischen Wandels zu einer zentralen Aufgabe. Erst einzelne Unternehmen erkennen den akuten Handlungsbedarf. Und nur wenige Arbeitgebende in der Schweiz verfügen über innovative und langfristig ausgerichtete Konzepte im Umgang mit den sich verändernden betrieblichen Altersstrukturen.

Das Dossier geht der Frage nach möglichen Karrieremodellen ab der Lebensmitte nach und regt Arbeitgebende wie Arbeitnehmende an, sich differenziert mit der Thematik auseinanderzusetzen und die eigene betriebliche Praxis zu reflektieren.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
ALMA Medien AG (HR Today), Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-36-0

ISBN 978-3-906067-36-0



9 783906 067360 >