

Januar 2022

«Late Careers 50+», Studie, Teil 3



**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.**

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.

## **Erfahrung aus über 20 Jahren Erfahrung im Coaching Markt**

Hauptumsetzungspartner des Projektes «Late Careers» ist die Grass & Partner AG. Seit 20 Jahren sind wir Expertin in der Begleitung, Unterstützung und dem Coaching von Mitarbeitenden und Unternehmen rund um die Themen «Outplacement, Bestplacement, Standortbestimmung und Karrieremanagement», wie auch bei der Begleitung und Unterstützung von Führungskräften. Als führendes Unternehmen im Gebiet der Neupositionierung von Menschen innerhalb oder 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.

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 (Bestplacement) 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 Reflektion.



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 Unternehmungen ein Nutzen entsteht und gleichzeitig Mitarbeitende 50+ entsprechend ihren Bedürfnissen und Wünschen potenzialgerecht gefördert und gefordert werden.



Giovanni Adornetto

Geschäftsführer Basel / Senior Berater

[Profil www.grassgroup.ch](http://www.grassgroup.ch)

Grass & Partner AG, Tel: 061 260 91 00, Mail: [basel@grassgroup.ch](mailto:basel@grassgroup.ch)

\*\*\*\*\*

#### Über Grass & Partner

Grass & Partner AG ist das führende Unternehmen im Trennungsmanagement auf Geschäftsleitungs- und Kaderstufe in der Schweiz. Das Out-oder Newplacement-Coaching basiert auf folgenden vier Prinzipien:

1. Es ist ein klar strukturierter Prozess mit offener, transparenter Kommunikation über einen definierten Zeitraum oder bis zum erfolgreichen Start in einer neuen Position oder in die Selbstständigkeit
2. In intensiver und fordernder Zusammenarbeit, gesteuert durch den persönlichen Berater, werden die Kandidaten – aufbauend auf der Kenntnis ihres Potenzial-Portfolios – schrittweise darauf vorbereitet, sich selbst im Arbeitsmarkt zu positionieren und zu vermarkten.
3. Die persönlichen Grass & Partner-Berater sind erfahren und bewährt. Sie alle kennen die Unternehmensrealität durch eigene, mehrjährige Praxis in Managementfunktionen.
4. Auf der Basis eines engen Vertrauensverhältnisses können Kandidaten nicht nur auf das fundierte Know-how des persönlichen Beraters, sondern auch auf das weitläufige Grass & Partner-Netzwerk in der Wirtschaft zugreifen.

Grass & Partner unterstützt jährlich über 500 Persönlichkeiten auf Geschäftsleitungs- und Kaderstufe sowie Fachspezialisten auf ihrer neuen Jobsuche und dafür wird durchschnittlich sechs Monate für das Outplacement bis zur erfolgreichen Lösung aufgewendet.

Grass & Partner verfügt über Standorte in Zürich, Basel, Bern, St. Gallen, Zug, Luzern sowie über Kooperationspartner in Genf und Lausanne mit internationaler Ausrichtung. Weitere Informationen: [www.grassgroup.ch](http://www.grassgroup.ch)