

[spurenwechseln](#) | Preyergasse 13 | 8001 Zürich

Kurzbericht: Augenöffner Mid Career

Bilanzieren, Reflektieren, Perspektiven entwickeln

Zoom-Meeting vom 26. April 2023

Forschungsergebnisse zeigen klar, dass Erfüllung in den *letzten* 25 Lebensjahren abhängig ist von den Erfahrungen der *vorletzten* 25 Jahre. Wer sich in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens neue Entwicklungsperspektiven erschliesst, verfügt über andere Ressourcen und ist mit 80 zufriedener und gesünder als Personen, die mit 65 bereits zehn Jahre Sinkflug und entsprechende Schwächung des Selbstvertrauens hinter sich haben

Mid Career Matters! Erste Unternehmen sind aktuell dabei, im Kreis der Mitarbeitenden rechtzeitig Impulse zu setzen, auf Varianten möglicher Weichenstellungen hinzuweisen und den internen Arbeitsmarkt zu öffnen. Das war unser Thema am 26. April 2023.

Im demografischen Wandel und beim damit verknüpften Arbeitskräftemangel ist ein wichtiger Schritt, den alten Dreitakt Ausbildung – Arbeit – Ruhestand sowie überkommene Altersbilder in den Köpfen vieler zu verflüssigen und das (nicht zwingend bezahlte) Tätigsein über 65 hinaus und bis 80 als Möglichkeit ins Auge zu fassen. Optimale Formate für solche (kulturellen) Impulse sind interaktive Veranstaltungen mit Teilnehmer:innen, die auf verschiedenen Hierarchieebenen miteinander arbeiten (Abteilungen, Departemente, allenfalls gesamtes Kader), weil dadurch die Chance wächst, dass die Diskussionen eine Fortsetzung finden und in verändertes Denken und Handeln münden. Kurse für Einzelpersonen, die sich weiterentwickeln wollen, sind parallel dazu natürlich eine prima Ergänzung. Mid Career Booster sind weder Ersatz noch Konkurrenz für traditionelle Pensionierungskurse.

Wir gehen allerdings davon aus, dass gewisse strukturelle Voraussetzungen (z.B. Arbeitsverträge für ü65, Rekrutierung von Personen ü55) gegeben sind, wenn die zweite Hälfte des Berufsweges in ermutigender Weise thematisiert wird.

Sabine Michel und Annina Michel stellen das **erfolgreiche Veranstaltungskonzept** vor, das die Berner Kantonalbank im letzten Winter an drei Orten mit überschaubarem Aufwand durchgeführt hat.

Postadresse:
spurenwechseln

Preyergasse 13
8001 Zürich

info@spurenwechseln.ch
www.spurenwechseln.ch

Komitee:
Markus Dieth
François Höpfinger
René Lichtsteiner
Franz Marty
Elisabeth Michel-Alder
Gudrun Sander
Renate Strittmatter

In der anschliessenden **Diskussion** kommen folgende Aspekte auf den Tisch:

- Wie erreicht man die Belegschaft? In öffentlichen Verwaltungen trifft man langjähriges Verweilen in der gleichen Funktion häufig und Jobwechsel über Departementsgrenzen hinweg sind rar. Mehr Dynamik ist also erwünscht und im Rahmen des Personalmangels ist Arbeiten über 65 hinaus immer öfter erwünscht. Events während oder am Rande der Arbeitszeit sind niederschwellig. Prima sind existierende Plattformen, zum Beispiel Kader- oder Townhall-Meetings oder Departementskonferenzen.
- Wann haben die Mitarbeitenden offene Ohren? Impulse für weitere Entwicklungsschritte müssen in Biografisch passenden Phasen gesetzt werden (z.B. Auszug der Kinder, berufliche Sackgassen, Reduktion des Pensums zugunsten anderer Tätigkeiten, biografische Einschnitte, Sinnsuchekrisen), diese stellen sich individuell divers ein. Konkrete Altersangaben sind irreführend. Ermutigungen zum Aufbruch dürfen nicht zu spät (wenn die Pensioniersschwelle naht) erfolgen, um zu wirken.
- Wie gross ist die Gefahr, Mitarbeitende zu mutigen Schritten anzuregen und zu verlieren? Es ist wie mit der Berufslehre: Anstrengungen eines Unternehmens sind auch Beiträge an einen flüssigen Arbeitsmarkt; Mitarbeitenden sind mobil. Bleibt die Aussicht, dass man entsprechend fähige Ältere neu rekrutieren kann und dass Abgänger:innen die «richtigen» sind, die ohne Wechsel hätten zur Belastung werden können.
- Das Öffnen des internen Arbeitsmarktes, auch für praktische Einsätze, braucht Ressourcen. Die ZKB beispielsweise hat systematisch ihre wichtigeren Berufsfelder ermittelt - samt Zutrittsvoraussetzungen und möglichen Passerellen dazwischen – und stellt diese Informationen als Entscheidungshilfe zur Verfügung.
- Ein Problem ist die psychologische Sicherheit für Wechselwillige: Können oder wollen sie Vorgesetzte einweihen, wenn ihnen im Job allmählich die Decke auf den Kopf fällt? Zeitweise intern Neues erproben ist meist akzeptierter als Absprunggelüste. Manche Unternehmen bieten elektronisch und anonym ein Tool für Standortbestimmungen als Entscheidungshilfe an. Das Seco hat das Programm «Viamia» eingerichtet, das Individuen auf kantonaler Ebene gratis Standortbestimmungen zugänglich macht. Öffentliche Laufbahnzentren bieten generell seriöse Informationen. Aus Unternehmenssicht lässt sich gut rechtfertigen, dass Mitarbeitende ihre beruflichen Schritte selbst verantworten. Andererseits geht der Firma viel wertvolles Wissen verloren, wenn sie Gründe für Frustrationen oder Perspektivlosigkeit geschätzter Mitarbeiter:innen nicht kennt.
- Müssen Impulse stets über die Führung laufen? Braucht es in erster Linie Führungsschulung? Kann das HR oder die GL auch quer in die Organisation hinein Impulse setzen? Interessant wäre, frühere Mitarbeitende ü72 einzuladen und – mit den Kaderpersonen als Publikum – zu befragen, was ihnen Energie und Knowhow vermittelt hätte, um munter am Ball zu bleiben.
- Geschichten, also konkrete Beispiele, sind meist inspirierend – vor allem wenn darüber diskutiert wird und Mitarbeitende die Informationen auf ihre eigene Situation transferieren.

Mai 2023