

Weiterbildung 50plus

Betriebliche Konzepte für ältere Arbeitnehmende und der Beitrag der Hochschulweiterbildung

Referat an der Herbsttagung ZUW 2016

Universität Bern

Referent: Prof.em. Dr. Norbert Thom
Prof.h.c. et Dr.h.c. mult.
Ehemals Direktor des Instituts für Organisation
und Personal (IOP) der Universität Bern

www.iop.unibe.ch

Bern, den 11. November 2016

1. Die Ausgangslage

Demographie und politische Diskussion

→ Ältere Erwerbspersonen gewinnen an Bedeutung!

Demographie

→ **Zuwachs an älteren** Beschäftigten bei gleichzeitigem **Rückgang an jüngeren** Arbeitskräften

Politik

→ Konsequenz der Masseneinwanderungsinitiative (**MEI**) ist u.a. eine **bessere Ausschöpfung des vorhandenen Arbeitskräftepotentials** im Inland

→ **Abkehr von Altersangaben** in Stellenanzeigen (gegen die Diskriminierung von älteren Personen)

2. Thesen zum Ist-Zustand in Betrieben ⁽¹⁾

- Die gezielte **Gewinnung von älteren** Arbeitnehmenden sowie deren geplante Weiterentwicklung ist oft **wenig beabsichtigt**.
- **Frühverrentungspraxis** ist häufig anzutreffen (fällt unter dem Begriff der «natürlichen» Abgänge).
 - ▶ Sie wird betrieblicherseits (auch bei öffentlichen Betrieben) aktiv gefördert und obendrein noch finanziell «versüsst».

2. Thesen zum Ist-Zustand in Betrieben (2)

- In den Köpfen der Entscheider ist oft das «**Defizitmodell des Alterns**» (Lehr 2007, S. 47) vorhanden.
 - ▶ Ältere Personen sind unflexibel, wenig kreativ und veränderungsunwillig.
- Verbreitete Denkweise:
 - ▶ Eine Karriere soll bis 45 Jahre vollendet sein; danach werden nur wenige Perspektiven eröffnet.
 - ▶ Die Verweildauer im Unternehmen ist kurz, da die Person bald in (Früh-)Rente geht.

3. Ältere Mitarbeitende in der wissenschaftlichen Debatte ⁽¹⁾

Viele Studien widerlegen negative Feststellungen zur Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten:

- ❖ Durch Erfahrung / breitere Wissensbasis,
 - ❖ berufsbezogene Motivation und
 - ❖ verbesserte körperliche sowie kognitive Leistungsfähigkeit
- kann eine **Kompensation** altersbedingter Verluste erfolgen.

(vgl. u.a. Bruch et al. 2010, S. 53ff.)

3. Ältere Mitarbeitende in der wissenschaftlichen Debatte (2)

Weitere **positive** Merkmale älterer Personen:

- ❖ Arbeitsmoral / Arbeitsdisziplin
- ❖ Qualitätsbewusstsein

Sie können ggf. einen **Mangel an Flexibilität kompensieren.**

(vgl. Hübner et al. 2003, S. 55f; Brinkmann 2009, S. 13)

4. Ältere Beschäftigte im betrieblichen Kontext

- Negativ stigmatisierende Sichtweisen auf ältere Personen sind verbreitet.
- Der Anteil der Erwerbstätigen bei den über 55-jährigen nimmt relativ ab (vgl. Moser/Egger/Thom 2008; Höpflinger 2009, S. 23).
- Ältere Personen kommen rasch in die Rolle des ersten Adressaten bei Abbauprogrammen.

These: Die betriebliche Praxis steht – zumindest teilweise – im Widerspruch zu den Erkenntnissen der Altersforschung.

5. Ein Einblick in die Arbeitswelt ⁽¹⁾

Dissertation von Cornelia Klossner 2015 am IOP/Uni BE

➤ Empirische Basis in der Schweiz

Vier Fallstudien: bei einem Global Player, einer KMU-Tochter eines internationalen Konzerns, einem grossen Verein im Verkehrsbereich und einer öffentlichen Verwaltung.

➤ Methodik

45 Interviews mit Experten aus der Linie und dem Personalmanagement plus Interviews mit Mitarbeitenden in der Lebensmitte.

Problemzentrierte Interviews, Transkription, qualitative Auswertung.

5. Ein Einblick in die Arbeitswelt ⁽²⁾

Ausgewählte Befunde

Die **normative** Ebene (Einstellungen, Werte, Normen) der Entscheidungsträger prägt die altersorientierten Massnahmen.

→ **«Mindset» der Führungskräfte** (Stereotypen, implizite Annahmen in Bezug auf das Älterwerden) und die gelebte Kultur sind dominante Einflussfaktoren auf die betriebliche Praxis.

5. Ein Einblick in die Arbeitswelt ⁽³⁾

Ausgewählte Befunde

Selbsteinschätzung der Interviewten älteren Personen

- 👍 Mehr emotionale Stabilität, abgeklärter, stressfreier
- 👍 Viel Pflichtbewusstsein, Gewissenhaftigkeit
- 👍 Weniger wettbewerbsorientiert, hilfsbereiter
- 👍 Besser organisiert u. fokussiert als in früheren Lebensphasen
- 👎 **Weniger Offenheit für neue Erfahrungen**
(eher bewahrendes Verhalten)

5. Ein Einblick in die Arbeitswelt ⁽⁴⁾

Ausgewählte Befunde

Tendenz: Selbstverantwortung

Ältere Personen mit **höherem** Ausbildungsniveau sind eher bestrebt die weitere Karriere «in eigener Sache» zu gestalten (weniger Abhängigkeit vom Management).

Bedenkliches Resultat

Alle Interviewten in den vier Institutionen finden dort **keine solide Basis** für eine langfristige und verlässliche Karriereplanung vor.

5. Ein Einblick in die Arbeitswelt (5)

Ausgewählte Befunde

Erkenntnis zur Attraktivität von Laufbahnen

- Keine Bestätigung, dass diese Personen eine von mehreren Arbeitgeberwechseln geprägte Karriere anstreben.
- Beschäftigungssicherheit wird wichtiger.
- Die Verantwortung für die weitere Entwicklung wird auf die älter werdende Belegschaft verschoben → Erosion des alten impliziten psychologischen Kontrakts (vgl. Grote/Staffelbach 2006).
- Die traditionelle Karriere des hierarchischen Aufstiegs hat bei den Interviewten nach wie vor eine hohe Anziehungskraft.

6. Handlungsfelder für die Entwicklung älterer Mitarbeitenden

- **Verankerung einer neuen Alterskultur**
 - ältere Beschäftigte sind nicht nur bloss ein «Kostenfaktor» (Lohn, Sozialversicherung), sondern förderungswürdig
- Die **individuelle Entwicklung** eines alternden Individuums ist besser **einzuschätzen und wertzuschätzen**
 - Kenntnisse über Bedürfnisse und Potenziale der Älteren verbessern.
- Karriereförderung ab der Lebensmitte kann als **komplexe Managementaufgabe** bezeichnet werden, die von der obersten Führungsebene getragen werden soll.

7. Ansatzpunkte für neue Karrieremodelle ⁽¹⁾

Basis: Abkehr von rein traditionellen Karriereformen, welche zu stark den ranghierarchischen Aufstieg und einen starren (linearen) Verlauf betonen.

1. Altersdifferenzierte Karrieren

Arbeitsgestaltung gemäss den individuellen Anliegen und Kompetenzen steigert die Leistung und Produktivität.

Die bekannten Modelle wie Führungs-, Fach- und Projektkarrieren passen nicht für alle Arbeitnehmenden.

→ **individuelle** Gestaltung von Karrieren ist zweckmässig
(Kluge 2009, S. 53)

7. Ansatzpunkte für neue Karrieremodelle (2)

2. Altersdynamische Karrieren

Der alte psychologische Vertrag hat ausgedient.

- Die Verlängerung der mittleren Karrierephase (mit neuen «Vorkommnissen») ist zu fordern; hier ist auch die Eigeninitiative der Beschäftigten notwendig!

(vgl. Baetson 2005, S. 48)

8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung ⁽¹⁾

1. Flexible Arbeitszeitmodelle wie

❖ Lebensarbeitszeitsysteme

→ Über das **ganze** Arbeitsleben verteilte **Wahlmöglichkeiten** zwischen Bildung (Aus- und Weiterbildung), Erwerbstätigkeit und Freizeit. Problem: Welcher Arbeitgeber schliesst solche Verträge ab? (bisher eher Jahresarbeitszeitmodelle)

❖ Gleitende Pensionierung

→ Abkehr vom zeitpunktbezogenen abrupten Ausscheiden hin zum sukzessiven Übergang in den Ruhestand (vollzieht sich über längeren Zeitraum): Staffettenmodelle, Einsatz als «Springer», Berater, Sonderbeauftragter etc.

8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung ⁽²⁾

2. Differenzierte Karrieremodelle

- ❖ **Führungslaufbahn** → Aufstieg im Organigramm;
Führungsverantwortung für zugeordnete Personen
- ❖ **Fachlaufbahn** → Expertenlaufbahn. Zunahme an Expertenwissen
(z.B. Forschungs- und Entwicklungsbereich, IT-Funktionen, Rechts-
und Steuerexperten)

8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung ⁽³⁾

2. Differenzierte Karrieremodelle *(Fortsetzung)*

- ❖ **Projektlaufbahn** → Übernahme von zeitlich befristeten Fach- oder Führungsfunktionen in komplexen sowie neuartigen Aufgabenbündeln (Projekten)
- ❖ **Bogenlaufbahn** → Höhepunkte (rang- und salärmässig) in einer erweiterten Lebensmitte; bewusster «Rückschritt» in der Schlussphase der Karriere

8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung ⁽⁴⁾

3. Beitrag der (Hochschul-)Weiterbildung

- ❖ Weiterbildung als Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit
- ❖ Gewisse Defizite des Älterwerdens können durch Weiterbildung kompensiert, neue Stärken dadurch ausgebaut werden.

8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung ⁽⁵⁾

3. Beitrag der (Hochschul-)Weiterbildung *(Fortsetzung)*

- ❖ Die Weiterbildungsmöglichkeiten sind vielfältig: on-the-job, off-the-job, innerbetrieblich, ausserbetrieblich, formell, informell...
- ❖ Die Hochschulen können am besten die Erkenntnisse der Alters-, Lern- und Karriereforschung in Weiterbildungskonzepte umsetzen (glaubwürdiger Transfer der Forschungsimplicationen).

Beispiel: Ältere Erwachsene lernen durch aktiven Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung.

8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung ⁽⁶⁾

3. Beitrag der (Hochschul-)Weiterbildung *(Fortsetzung)*

- ❖ Kooperationen mit progressiven privaten und öffentlichen Arbeitgebern sind anzustreben.
- ❖ Die Verweildauer von älteren Weitergebildeten beim (sie fördernden) Arbeitgeber ist vermutlich länger als bei Angehörigen der heutigen Generation Y (Thom/Hubschmid 2012).
Die Investition lohnt sich!

8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung ⁽⁷⁾

3. Beitrag der (Hochschul-)Weiterbildung *(Fortsetzung)*

- ❖ Auch formelle Weiterbildungsabschlüsse können für Personen über 50 Jahre sinnvoll sein, wenn eine **integrierte Personalentwicklung** (vgl. 3 Säulen-Modell; Thom 2007) vorliegt.

Beispiel: Ein CAS für künftige Mitglieder in Verwaltungsräten.

9. Fazit ⁽¹⁾

- Die **Erkenntnisse** der interdisziplinären Forschung im Bereich der Alterung sind in der Praxis noch **nicht** mehrheitlich **umgesetzt**.
- Der **Druck**, ältere Personen eignungsgerecht länger im Erwerbsprozess zu behalten, **wird wachsen** (→ Demographie, Politik)

9. Fazit ⁽²⁾

- Arbeitgeber, die das Potenzial der älteren Beschäftigten besser nutzen, haben **Wettbewerbsvorteile**.
- Die **Hochschulen** sollten ihr Weiterbildungsangebot für ältere Personen ausbauen. Dabei ist die eigene Forschungssubstanz zu nutzen.

10. Literaturverzeichnis (1)

Baetson, Mary C. (2005)

Zu viel Routine lähmt. In: Harvard Business Manager, 2005, Nr. 2, S. 48-49

Brinkmann, Ralf (2009)

Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmender. Schriften der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften an der SRH Hochschule Heidelberg, Band 1, Heidelberg 2009

Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010)

Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010

Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno (2006)

Schweizer HR-Barometer 2006. Psychologischer Vertrag und Karriereorientierung, Zürich 2006

Höpflinger, François (2009)

Demographische Entwicklung und Generationenwechsel. Ein Blick auf die späten Erwerbsjahre. In: Zölch, Martina/Mücke, Anja/Graf, Anita/Schilling, Axel (Hrsg.). Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, Bern 2009

10. Literaturverzeichnis (2)

Hübner, Werner/ Kühl, Alexander/Putzig, Monika (2003)

Kompetenzerhaltung und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen, QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Berlin 2003

Klossner, Cornelia (2015)

Karrieren in der Lebensmitte. Beitrag zur Theorieentwicklung anhand einer qualitativen Analyse, Hamburg 2015

Kluge, Annette (2009)

Motivation und Leistung im Alter. Organisationspsychologische Gestaltungsansätze, Konferenzpapier «Chancen aus dem demographischen Wandel. Handlungsfelder für Führungskräfte», hrsg. v. der Universität St. Gallen, St. Gallen 2009

Lehr, Ursula (2007)

Psychologie des Alterns, 11. Auflage, Wiesbelsheim 2007

Moser, Regine/Egger, Marcel/Thom, Norbert (2008)

Arbeitsfähigkeit und Integration von älteren Arbeitskräften in der Schweiz. In: Die Volkswirtschaft, 81. Jg. 2008, Heft 1/2, S. 67-70

10. Literaturverzeichnis (3)

Thom, Norbert (2007)

Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Richard Köhler et al., Stuttgart 2007, Sp. 1354-1363

Thom, Norbert/Hubschmid, Elena (2012)

Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden. In: Perrig-Chiello, Pasqualina/Dubach, Martina (Hrsg.), Brüchiger Generationenkitt. Generationenbeziehungen im Umbau, Zürich 2012, S. 81-93

Ergänzender Literaturhinweis

Hertzog, Christopher/Dunlosky, John (2011)

Metacognition in Later Adulthood: Spared Monitoring Can Benefit Older Adults' Self-Regulation. In: Current Directions in Psychological Science, Vol. 20, 2011, No. 3, S. 167-173

(Kompensationsstrategien von älteren Erwachsenen zur Erreichung von Lernzielen.)