

# «LATE CAREERS 50+» – DIE PROAKTIVE GESTALTUNG VON LAUFBAHNEN

DIE PROAKTIVE GESTALTUNG VON LAUFBAHNEN BEI INDIVIDUEN 50+ GEWINNT VOR DEM HINTERGRUND DER DEMOGRAFISCHEN, WIRTSCHAFTLICHEN UND GESELLSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG AN BEDEUTUNG, ZULETZT DURCH DEN AUSBRUCH DER CORONA-PANDEMIE SOGAR AKZENTUIERT. AUFGRUND DES FACHKRÄFTEMANGELS SIND SOWOHL DIE UNTERNEHMEN ALS AUCH DIE MITARBEITENDE AUFGEFORDERT, NEUE WEGE ZU BESCHREITEN. DAS AUGENMERK LIEGT AUF DEM ERHALT DER «ARBEITSMARKTFÄHIGKEIT».



**Giovanni Adornetto**  
Geschäftsführer /  
Senior Berater,  
Grass & Partner AG,  
Tel: 061 260 91 00;  
basel@grassgroup.ch  
[grassgroup.ch](http://grassgroup.ch)

Mit einer proaktiven «lebenszyklusorientierten» Personalentwicklung werden die persönlichen Situationen und Ambitionen der Mitarbeitenden sowie die sich rasant verändernden Marktanforderungen berücksichtigt. Während Unternehmen für die Erreichung einer möglichst grossen Wertschöpfung bei optimaler Positionierung ihrer Arbeitskräfte verantwortlich sind, müssen sich die Mitarbeitenden für ihre eigene Weiterentwicklung, resp. ihre Arbeitsmarktfähigkeit bemühen. Beides lässt sich sehr gut miteinander in Einklang bringen.

Verschiedene Instrumente des Bestplacement-, Outplacement- und Trennungsmanagement im Allgemeinen sowie Standortbestimmungen im Speziellen zeigen eine evidente positive Wirkung bei der erfolgreichen beruflichen Neuorientierung, insbesondere für Individuen 50+.

*Grundsätzlich sollen Mitarbeitende durch konkrete Programme gezielt befähigt werden, aktiv ihren Teil zur Entwicklung beizutragen, während Unternehmen zielgerichtete Instrumente aufbauen sollen, Mitarbeitende jenseits der 50 zu fördern.*

## Die systematische Standortbestimmung

Eine Standortbestimmung ist ein Innehalten und die strukturierte Reflexion über die eigene berufliche Situation: die Vergangenheit kennenlernen und würdigen. Es ist wichtig, die aktuelle Situation realistisch einzuschätzen und anzunehmen, um von einem festen Stand in der Gegenwart einen sicheren Schritt in die Zukunft zu gehen. Die Standortbestimmung befasst sich mit den Fragen «Was kann ich?», «Wer bin ich?» und vor allem «Was **will** ich?».

Mit einer Standortbestimmung soll die «Eigenmarke ICH» etabliert werden und umfasst folgenden Elemente:

- **Reflexion der eigenen Biografie**
- **Identifizierung von Kompetenzen** und Interessen
- Identifizierung und Aktivierung der eigenen Ressourcen sowie der brachliegenden Potenziale
- Analyse der **zugrunde liegenden Motive und Werte**
- Eruierung der beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und des Weiterbildungsbedarfs.

## Die Führungskraft als Personalentwickler\*in

Der Führungskraft kommt eine zentrale Rolle in der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu. Daher sollen diese dahingehend befähigt werden. Ziel ist es, den Führungskräften praxistaugliche Instrumente in die Hand zu geben und sie auf ihre Rolle als Personalentwickler\*in vorzubereiten.

Eine **institutionalisierte «lebenszyklusorientierte»** Personalentwicklung, als wichtiger Bestandteil der HR-Wertschöpfungskette, fokussiert dabei auf die gezielte Entwicklung **sämtlicher** Mitarbeitenden **aller** Altersgruppen während der **gesamten Dauer** ihrer Unternehmenszugehörigkeit. Sie orientiert sich dabei bei der Wahl geeigneter Massnahmen am **individuellen Lebenszyklus** der Mitarbeitenden.

## Praktischer Lösungsansatz

Ziel eines Befähigungs-Programmes ist eine nachhaltige Inkludierung und Entwicklung der Mitarbeitenden 50+ durch:

- ▲ eine persönliche Standortbestimmung mit der Entwicklung der Eigenmarke und einer beruflichen Vision
- ▲ die allgemeine Sensibilisierung für die Themen Employability & Learning Agility
- ▲ den Abgleich der individuellen Vision mit den zukünftigen Anforderungen des Unternehmens,
- ▲ die Konzipierung des individuellen Entwicklungsplans
- ▲ die Vorbereitung und Begleitung der Führungskräfte auf die Rolle «Personalentwickler\*in»

Der integrale Prozess läuft parallel auf verschiedenen Ebenen ab. Eine zentrale Ebene besteht aus Gruppenaktivitäten mit den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten, in welchen u.a. folgende Themen erarbeitet werden: Rollenklärung; Erwartungsmanagement, Employability & Learning Agility, Wirkung & Wahrnehmung, Selbstmanagementkompetenzen.

Diese Ebene wird von weiteren Aktivitäten begleitet:

- ▲ Individuelle Begleitung der 50+ (Einzelcoachings). Dabei wird individuell auf die einzelnen Begebenheiten eingegangen.
- ▲ *Einbindung der Vorgesetzten (Empowerment), welche parallel und laufend einbezogen und auf Ihre Rolle vorbereitet und je nach Erfahrungsstufe in Einzelcoachings unterstützt werden.*

Der Zug ist demnach für die Ü50-Arbeitnehmende noch lange nicht «abgefahren». Mit einer positiven Einstellung und einem strukturierten Vorgehen steht einer erfolgreichen beruflichen Neuorientierung nichts im Wege!

