



bis vier Monate im Team. Mitarbeitende haben so Schwerpunkte, auf die sie sich konzentrieren können, und sie kennen ihren Beitrag zum Gesamterfolg.

- Commitment und hohe Verbindlichkeit bei Vereinbarungen sind für hybride Teams unabdingbar. Machen Sie daher Prinzipien und Werte regelmässig zum Thema und leben Sie diese vor.

Zusammenfassend kann für die Führung hybrider Teams gesagt werden: Auch wenn dank moderner Technologien Teams nun räumlich und zeitlich unabhängig voneinander arbeiten können, arbeiten Menschen mit Menschen zusammen, und Manager führen Menschen und keine Maschinen. Dazu stellte der ehemalige UN-Generalsekretär Kofi Annan fest: «Technology does not free us of the need for

leadership, it makes leadership even more important.»



AUTORIN

Dr. Marianne Grobner ist Unternehmensberaterin, Autorin und lehrt Personalmanagement an der Fachhochschule Vorarlberg.

Generationen entwickeln – geht es mit 50 erst richtig los?

Je schneller die Digitalisierung voranschreitet, desto klarer wird, dass frisches Wissen und Erfahrung gemeinsam die Garanten von nachhaltiger Innovation und Erfolg sind. Um alle Potenziale in Ihrer Belegschaft optimal zu entfalten, wird es in der Führung immer wichtiger, die Stärken aller Generationen zu kombinieren.

■ **Von Nermina Beganovic, Sibylle Olbert-Bock und Nani Cristina Nold**

Der wachsende Digitalisierungsdruck mit seiner technologischen Entwicklung und hohen Flexibilitätsanforderungen macht lebenslanges Lernen mehr denn je zur Pflicht. In der Arbeitswelt zeigt sich dies unter anderem in Form von neuartigen Funktionen und Aufgaben. Auch mit Blick auf erfahrene Mitarbeitende werden neue Rahmenbedingungen für ihre berufliche Entwicklung sowie «Laufbahngestaltung» unumgänglich. Es ist vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen unwahrscheinlich, dass sich die Digitalisierung ausschliesslich unter Nutzung der Potenziale des Nachwuchses erfolgreich realisieren lässt. Zum einen, da ohne Weiterentwicklung schlichtweg zu wenig für die Verfügbarkeit der dringend benötigten Talente getan wird. Zum anderen, da angesichts immer neuer Herausforderungen nicht nur die Bedeutung von Menschen und neuen Kompetenzen, sondern auch jene von Erfahrung zunimmt. Entsprechend gilt es, neues Wissen und Erfahrung gut zu kombinieren. Mit Blick auf Ältere und ihre Weiterentwicklung nach der Lebensmitte sowie das Miteinander verschiedener Generationen besteht noch «Luft nach oben». Doch wie sehen bestehende Verläufe aus? Wann kann künftig von einer «gelingenden Laufbahn bzw. Karriere» – auch jenseits der 50er – gesprochen werden? Und wie lassen sich solche entwickeln?

Sowohl Unternehmen als auch Individuen scheinen sehr in traditionellen Vorstellungen verhaftet, wie im Weiteren dargestellt. Ein erster Schritt in Richtung Veränderung ist es, Vorstellungen des Karriere-Lebenszyklus zu erneuern. «Karriere» ist zunächst ein Muster beruflicher Entwicklung mit unterschiedlichen Erfahrungen und Stationen im beruflichen Werdegang einer Person.

Anpassung der Vorstellung des karrierebezogenen Lebenszyklus

Das Gros an Unternehmen folgt in der Förderung von Karrieren traditionellen Vorstellungen. Zum einen wird zu Beginn der Karriere und in

den ersten zehn Berufsjahren viel Aufbau-Unterstützung geleistet. Zum anderen orientieren sich viele Laufbahnmuster nach wie vor entlang eines hierarchischen Aufstiegs. In mittleren Jahren wird eine aktive Förderung sehr reduziert bis eingestellt. Karriere soll nun in Eigenregie gestaltet werden, oft ohne dies ausdrücklich zu fordern, Unterstützung anzubieten oder überhaupt ausreichend zuzulassen.

Die spätere Laufbahn ist vielfach eher an der Annahme orientiert, dass die Leistungsfähigkeit nachlässt. Der Verlauf ist durch den Verbleib in der Funktion oder sogar Rückschritte gekennzeichnet, statt dem Gedanken der Weiterentwicklung oder eines karrierebezogenen «Asymptotenwechsels» zu entsprechen. Das Festhalten an traditionellen Karriere-Lebenszyklen zeigt sich sowohl aufseiten der Arbeitgebenden als auch aufseiten der Individuen. Es wird durch bestehende Stereotype über Ältere gestützt. Viele verinnerlichen auf sie bezogene Sichtweisen und richten ihr Verhalten daran aus.

Dass sich hier wenig getan hat, belegen die Erkenntnisse aus dem Projekt «Late Careers» einmal mehr.

Projekt «Late Careers»

Eine der zentralen Herausforderungen, die sich durch die Digitalisierung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ergeben, ist das lebenslange Lernen bzw. die lebenslange Weiterentwicklung. Im Rahmen des Projekts wurde die Situation und werden Möglichkeiten hierzu für Mitarbeitende 50+ erforscht. Der primäre Fokus lag auf unternehmensinternen Lösungen. Ein proaktives und gezieltes «Career-Life-Cycle Management» für Mitarbeitende 50+ sollte einerseits die persönlichen Gegebenheiten und Ambitionen der Mitarbeitenden sowie andererseits die sich verändernden Marktanforderungen und Anforderungen an die Kompetenzentwicklung sowie die Bindung der Mitarbeitenden vonseiten der Unternehmen berücksichtigen.

Verfügbare Ergebnisse des Projekts sind Beispiele, Lösungen und Instrumente, um Karrieren proaktiv über die gesamte Lebensspanne und vor allem ab der Lebensmitte unternehmensseitig zu unterstützen. Unternehmen profitieren durch den Erhalt von Kompetenzen und Engagement ihrer Erfahrungsträger bei abnehmenden Nachwuchszahlen. Der Einzelne profitiert durch den Erhalt seiner Employability. Das Projekt wird durch die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung – Innosuisse unterstützt.



Insbesondere ist eine aktive Förderung von «älteren» Arbeitnehmenden in vielen Organisationen absolut – aber auch relativ – zu ihren Kolleginnen und Kollegen mittleren Alters gering ausgeprägt. Genauso verhält es sich mit der Unterstützung von Karrieren, die unter deutlich mehr Eigenregie stattfinden.

Entwicklung von Laufbahnen in Organisationen

Im Rahmen des Projekts «Late Careers» wurde eine Route-Map entwickelt, anhand deren sich Unternehmen einen Eindruck darüber verschaffen können, wie gut ihnen die Förderung von Karrieren ab der Lebensmitte gelingt und was ihre aktuellen Herausforderungen und Risiken in Bezug auf eine «gelingende Laufbahngestaltung» sind. Sie beleuchten ihre gegenwärtige HR-Praxis, können Einschätzungen vonseiten der betroffenen Mitarbeitenden zum Thema «Late Careers» abholen und sich aus Beispielen für eine Personalentwicklung der Zukunft inspirieren lassen und eigene Massnahmen ableiten.

Konkret wird zunächst anhand des «Late Career Profilers» in Form einer Selbstevaluation die bestehende HR-Praxis mit ihren Instrumenten und Massnahmen dokumentiert sowie hinsichtlich der Umsetzung für resp. Nutzung durch Mitarbeitende 50+ bewertet. Anschliessend können z.B. im Rahmen von Workshops die Ergebnisse mit Führungskräften, Vertretern des HRM und Betroffenen diskutiert und mit konkreten Beispielen veranschaulicht werden.

Um in der Breite zu erfassen, wie sich «späte Laufbahnen» aus Perspektive der Mitarbeitenden entwickeln, wie v.a. Mitarbeitende 50+ ihre Situation bewerten und ob Unterschiede zu jüngeren Mitarbeitenden bestehen, kann zusätzlich eine Onlinebefragung durchgeführt werden. Neben dem Karriereerfolg werden u.a. folgende Themen erfasst:

- Erfahrungen zu und Erwartungen an Förderung und Entwicklung,
- Lebenslanges Lernen – Führung und Charakteristika der Tätigkeit,
- Selbsteinschätzung zu Employability,
- Digitalisierung und Anforderungen durch neue Technologien,
- Gesundheit sowie
- Erleben von Diskriminierung.

Eine zentrale Erkenntnis unseres Projekts ist, dass Unternehmen nicht nur «Late Careers» ihre Aufmerksamkeit widmen sollten, sondern dass es auch darum geht, generell neue Karrierearten und Formen beruflicher Mobilität im Unternehmen zu fördern. Ein Blick auf Karriere-Lebenszyklen von Teilzeit arbeitenden Eltern zeigt z.B., dass diese nach wie vor unnötigerweise in ein Entwicklungs-Aus führen.

Von Beispielen «Guter Praxis» lernen

Als Paradebeispiel kann die Allianz Suisse betrachtet werden, welche hohen Wert darauf legt, eine gleichberechtigte Chancenkultur für alle zu schaffen sowie zu etablieren. Als Resultat der Teilnahme an unserem Projekt «Late Careers» hat die Allianz Suisse vier zielführende Massnahmen, um dem Anspruch der Inklusion statt Exklusion gerecht zu werden, entwickelt. Unter dem Leitmotiv: «Wir stellen die Anforderung, «sich zu bewegen», und geben auch die Möglichkeit, die Chance, «dafür zu erhalten», verfolgt die Allianz Suisse das Ziel, die Vielfalt und Integration zu fördern. Dabei möchte sie ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem alle Mitarbeitenden mit ihren individuellen Ausprägungen geschätzt werden, und wo sie ihr volles Potenzial entfalten können. Folgende Massnahmen kommen zum Einsatz:

- Die Arbeitsmarktfähigkeit erhöhen, indem Strategic Workforce Planning (SWP) mit gelingender Laufbahnplanung verknüpft wird.
- Karrierekompetenzen in der Organisation fördern und Raum für das Projekt «eigene Entwicklung» schaffen sowie die Möglichkeit geben, sich selbst zu befähigen.
- Einen fairen internen Jobmarkt für alle Generationen gestalten und
- ein veraltetes Mindset ablegen sowie sich ein neues «Growth Mindset» aneignen, ganz nach dem Credo: «Jeder kann und darf sich immer bewegen.»

Vor allem einen ausdrücklichen Generationenbezug in der künftigen Gestaltung von Laufbahnen nimmt sich die Allianz Suisse vor, indem sie den Jobmarkt für alle Generationen fair gestaltet und sich nicht zuletzt die Führung für die Umsetzung der anvisierten Massnahmen engagieren möchte. Bei ihren Lernvorhaben orientiert sich die Allianz Suisse am «Growth Mindset» mit der Überzeugung, dass sich alle laufend weiterentwickeln können. Dazu gehört, dass Mitarbeitende Herausfor-

derungen offen annehmen, Rückschläge oder Feedback als Chance sehen und sich durch Vorbilder inspirieren lassen.

HR-Radar – Bewertung der Unternehmenssituation für die lebenslange Entwicklung

Ein nachhaltiges und inklusives HR-Management gibt eine Antwort auf die Frage, wie gut sich verschiedene Generationen in ihrem Unternehmen auf die Zukunft vorbereitet sehen, wie umfassend sie ihre Potenziale einbringen können und damit auf Dauer leistungsfähig bleiben. Mit unserem HR-Radar werden die wichtigsten Determinanten einer nachhaltigen, inklusiven Förderung aller Generationen systematisch identifiziert.

- Wie gut werden Chancen für lebenslanges Lernen in der Personalführung, in Zukunftsprojekten und am Arbeitsplatz geboten und genutzt?
- Wie gut werden die Mitarbeitenden verschiedener Generationen in die Digitalisierung integriert?
- Was unterstützt sie in der Gestaltung ihrer weiteren Laufbahn?
- Wie steht es um das Mindset in unserer Organisation?

Sie erfahren, in welchen Handlungsfeldern Sie prioritär aktiv werden müssen, um den Digitalisierungsprozess unter den Hut von verschiedenen Generationen zu bringen, und wo konkrete Ansatzpunkte liegen. Auf www.careerdevelopment.ch erhalten Sie weitere Hinweise zu unseren Dienstleistungen.

AUTORINNEN



Nermína Beganovic ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Kompetenzzentrums Leadership & Personalmanagement am Institut für Leadership und Organisation der OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen.



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock ist Leiterin des Kompetenzzentrums Leadership & Personalmanagement am Institut für Leadership und Organisation der OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen.



Nani Cristina Nold ist Diversity, Inclusion & Work Well Managerin bei der Allianz Suisse AG.