

**Prof.em. Dr. Norbert Thom, ehemaliger Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern ([www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch))**

## **Betriebliche Konzepte für ältere Arbeitnehmende**

### **1 Thesen zum Ist-Zustand in Betrieben**

Generell scheint die Gewinnung von älteren Arbeitnehmenden sowie deren geplante Weiterentwicklung wenig beabsichtigt zu sein. Hingegen ist die Frühverrentungspraxis häufig anzutreffen.

Bei vielen Entscheidungsträger ist oft das "Defizitmodell des Alterns" vorhanden. Dieses unterstellt z.B., ältere Personen seien unflexibel, wenig kreativ und veränderungsunwillig.

Weit verbreitet ist die Denkweise, eine berufliche Karriere solle bis zum 45. Lebensjahr vollendet sein; danach werden den Beschäftigten nur noch selten weitere Perspektiven eröffnet. Subjektiv vermuten manche Entscheidungsträger, eine Investition in die berufliche Entwicklung der älteren Personen lohne sich nicht mehr, zumal diese wahrscheinlich frühzeitig in Rente gehen werden.

### **2 Ältere Mitarbeitende in der wissenschaftlichen Debatte**

Sicher gibt es altersbedingte Verluste in der Leistungsfähigkeit. Diese lassen sich jedoch zumindest teilweise kompensieren. Dazu können beitragen: die grössere Erfahrung, die breitere Wissensbasis, eine starke berufsbezogene Motivation und die inzwischen verbesserte körperliche und geistige Leistungsfähigkeit vieler älterer Personen. Als weitere positive Merkmale älterer Personen werden die Arbeitsdisziplin und das Qualitätsbewusstsein genannt.

Aus dem Kontrast zwischen betrieblicher Praxis und wissenschaftlicher Forschung folgt die These: Die Arbeitsmarktrealität steht - zumindest teilweise - im Widerspruch zu den Erkenntnissen der Altersforschung.

### **3 Ansatzpunkte für neue Karrieremodelle**

Grundannahme: Zukünftig soll es zu einer Abkehr von rein traditionellen Karriereformen kommen, welche allzu stark den ranghierarchischen Aufstieg und einen starren (linearen) Verlauf der Berufstätigkeit betonen.

Es sind individuelle Gestaltungen von Berufsverläufen zu wünschen, auch wenn dies mit einigem Aufwand verbunden ist. Individuelle Pfade können sich jedoch positiv auf das Engagement der Mitarbeitenden auswirken und deshalb die Aufwendungen rechtfertigen.

Zu fordern ist weiterhin eine Verlängerung der mittleren Karrierephase mit neuen "Vorkommnissen". Dies können z.B. Herausforderungen in Projektaufgaben, Sondereinsätzen oder ein Stellenwechsel sein. Dabei ist auch die Eigeninitiative der Beschäftigten sinnvoll.

### **4 Drei generelle Konzepte für eine Neuausrichtung**

Das erste Konzept sind die flexiblen Arbeitszeitmodelle der komplexeren Entwicklungsstufe. Hier ist im Idealfall an Lebensarbeitszeitmodelle zu denken. Über ihr ganzes Arbeitsleben verteilt, haben die Arbeitnehmenden Wahlmöglichkeiten zwischen Bildung (Aus- und Weiterbildung), Erwerbstätigkeit und Freizeit. Bisher werden eher Jahresarbeitszeitmodelle und für wenige Personengruppen Sabbaticals angeboten.

Ein weiteres Zeitmodell ist die gleitende Pensionierung. Es handelt sich um die Abkehr vom zeitpunktbezogenem abrupten Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Ein sukzessiver Übergang in den Ruhestand vollzieht sich über einen längeren Zeitraum und kann auch die landesüblichen ordentlichen Pensionsaltersgrenzen überschreiten. Die älteren Personen reichen den "Stab" gleitend an die jüngeren Nachfolger weiter (Stafettenmodell), springen bei Krankheit oder Ferien ein (Springermodell), stellen sich als Praxisausbilder für jüngere Kollegen oder als

Trainer für Kunden zur Verfügung, übernehmen als Sonderbeauftragte bestimmte Spezialaufgaben oder wechseln in eine Beraterrolle.

Das zweite Konzept sind differenzierte Karrieremodelle.

Die Führungslaufbahn (Aufstieg in höhere Hierarchiestufen) wird es immer geben. Eine in jüngerer Zeit entwickelte Alternative ist die Fachlaufbahn. Der "Aufstieg" basiert auf einer Zunahme von Expertenwissen (z.B. Experte, Senior Experte, internationaler Experte) und nicht in einer Zunahme von unterstellten Personen bzw. Organisationseinheiten. Bei der Variante der Projektlaufbahn übernimmt der Beschäftigte zeitlich befristete Fach- oder Führungsfunktionen in komplexen sowie neuartigen Aufgabenbündeln (Projekten).

Noch relativ wenig verbreitet sind Bogenlaufbahnen. Dieses Modell geht davon aus, dass der berufliche Höhepunkt (rang- und salärmässig) in einer erweiterten Lebensmitte erreicht wird. In der Schlussphase der Berufslaufbahn erfolgt ein bewusster und freiwilliger Rückschritt wie beispielsweise das Verlassen einer sehr fordernden Führungsposition zugunsten einer internen Berater- oder Coachfunktion ohne Linienverantwortung.

Das dritte Konzept ist die Weiterbildung. Hiermit ist die Möglichkeit zur Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit gegeben. Gewisse Defizite des Älterwerdens können durch Weiterbildung kompensiert werden (z.B. Erhaltung der Lernfähigkeit) und neue Stärken (z.B. konzeptionelles Denken) lassen sich durch Weiterbildung ausbauen. Oft zögern traditionelle Arbeitgeber, Personen über 50 Jahre noch Weiterbildungsmaßnahmen mitzufinanzieren. Aus verschiedenen Studien wissen wir, dass bei den über 50-Jährigen mit einer beachtlichen Verweildauer beim bisherigen Arbeitgeber zu rechnen ist. Daher ist dies eine Investition ins Humanvermögen, die gute Rückflüsse in Form von Engagement und produktiver Leistungserbringung haben wird.

*Beim Verfasser kann eine Folienpräsentation und ein ausführlicher Text (mit Quellenangaben) angefordert werden.*

*[norbert.thom@bluewin.ch](mailto:norbert.thom@bluewin.ch)*