



Meeting vom 23. August 2012

Mit den Stärken der Reife wuchern Entwicklungsimpulse für Mitarbeitende 50+

Ausgangslage:

Gute Lernimpulse regen zur Revision des Selbstbildes und zur Schärfung des persönlichen Profils an, nützen erfahrenen Personen, ihre Qualitäten wahrzunehmen und gezielt in die Arbeitssituation einzubringen und stossen zur Reflexion der – oft einengenden - Vorstellungen vom eigenen und generell vom Alterungsprozess an.

Als Einstieg in den Workshop berichtet der Jurist Georg Iselin über (s)ein gelungenes Beispiel einer Neuorientierung im sechsten Lebensjahrzehnt. Danach folgen Überlegungen, welche Weiterbildungs- oder HR-Elemente Unternehmen entwickeln sollten, um neue Takeoffs zu ermöglichen.

Berufliches Patchwork von Georg Iselin: Die Stationen sind:

- Kind einer traditionsbewussten Basler Familie
- junger Anwalt (der je nach Mandat unterschiedlich viel persönliches Feuer erlebt)
- engagierter Fürsprecher der Umwelt (beim Aufbau des Eidgenössischen Amtes für Umweltschutz, was interdisziplinäre Tätigkeit in einem neuen gesellschaftlichen Themenbereich voraussetzte)
- Zwischenspiel (als belastend erlebt) im Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, Rückkehr in die Ökologie im kantonbernischen Amt für Umwelt
- 3-jährige berufsbegleitende Ausbildung für Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung als Konsequenz aus Pensumsreduktion (allgemeine Sparmassnahmen)
- Übernahme erster Beratungsmandate beim Arbeitgeber; Frühpensionierung mit 60
- begeisterter Coach und Supervisor.

Welches sind die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, damit jemand ein „Glückspilz“ mit erfolgreicher später Weichenstellung in der Laufbahn werden kann?

- Persönliches Verhalten und Haltungen: Gesundheit, nachhaltiger Lebensstil; entwicklungsfähige Potentiale; Offenheit, Neugier und Optimismus; Zielorientierung und Disziplin; Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten; Mut und Begeisterungsfähigkeit
- Wohlwollen und Interesse im Umfeld, fördernde Vorgesetzte, Unternehmen mit unterstützenden Ressourcen; verständnisvolle Familie
- Freiraum (Zeit, Energie, Finanzen zum Investieren in eine Zusatzbildung)
- „Leidensdruck“, Zwang, externe Kräfte können fördern
- Frühere ermutigende Erfahrungen mit Veränderungen.

Interne Umstiege

Georg Iselins Fall ist keine Ausnahme; späte Schritte in die Selbständigkeit gelingen nicht selten. Welche Vorkehrungen sind aber zu treffen, dass Erwerbstätige *innerhalb* ihrer Unternehmung häufiger einen neuen Job übernehmen und sich entwickeln? Je grösser das Unternehmen ist, desto breiter wäre im Prinzip die Palette an Möglichkeiten; überdies verfügen Interne – als Plus – über Organisationskenntnisse. Interne Wechsel der Karrierewege sind an ein paar Voraussetzungen gebunden.

Die aktive Bewirtschaftung des internen Stellenmarktes, verbunden mit Lernunterstützung, ist entscheidend. In der ZKB wird z.T. bei Ausschreibungen darauf hingewiesen, dass auch Mitarbeiter willkommen sind, die nicht alle Bedingungen erfüllen; die Unternehmensleitung fördert interne Wechsel.

Die Post hat als Folge des Anstellungsstopps für Angestellte befristete Arbeitseinsätze in andern Bereichen eingerichtet; das sind risikolose Experimente für einen Umstieg und oft gelingt hinterher eine Neuplatzierung.

Individuelle interne Umstiege erfolgen bisher oft unter Zwang; ohne Not verharret der Mensch auf seinem Platz. Zu korrigieren ist dies durch firmenspezifische Regeln, zum Beispiel, wenn generell und auf allen Hierarchiestufen nach vielleicht sieben Jahren gewechselt werden muss. Firmen wie die Amro-Bank hat damit positive Erfahrungen gemacht.

Im Moment sind wir von solchen Zuständen weit entfernt; Aufgabe ist es, Personen mit gewisser Verweildauer in einer beruflichen Position soweit zu stärken, dass sie selbst nach neuen beruflichen Tätigkeitsfeldern suchen und umsteigen. Einerseits müssen sie ihr aktuelles Profil erkunden und neue Einsatzfelder ausdenken, andererseits ihr Selbstbild revidieren und das Vertrauen in alternative Erwerbsmöglichkeiten stärken. Sich neu zum Blühen bringen. Dazu kann die Positive Psychologie beitragen mit ihrer konsequenten Orientierung an Ressourcen und ihren Methoden des Verhaltenstrainings. Vgl. Anhang

Fünf Faktoren sind nach Martin Seligman wesentlich:

- 1 **Positive Emotionen**
- 2 **Engagement**
- 3 **Beziehungen**
- 4 **Bedeutung und Sinn**
- 5 **Zielerreichung, Erfolg**

Wie können diese Mitarbeitenden vermittelt werden, die sich neu orientieren sollten oder müssen?

Alternativen zu herkömmlichen Weiterbildungsangeboten:

Umsteigen, neue Horizonte öffnen, neue Flügel wachsen lassen usw. sind Titel für Initiativen, die alle ansprechen können, die bereits einige Jahre am selben Platz arbeiten. Vorgesetzte und KollegInnen sind stets freundlich eingeladen, Betroffene zum Mitmachen anzuregen...

Wieso nicht kleine Takeoff-Projekte mit unterschiedlicher Ausrichtung und Ausgangslage starten? Interne und externe Fachleute mit Ressourcen ausstatten und einen Marktplatz für verschiedene Initiativen organisieren? Oder Betroffene (nach dem Motto: Den Bock zum Gärtner machen) zur Selbstorganisation (Gruppenbildung) von Umstiegs-Projekten anregen? Happy hour-Meetings mit anregenden Gästen (Celebrities...) organisieren zum Thema „Älter werden im Beruf“?

Das Arbeitsmarktcenter der SBB arbeitet mit dem „Stärken stärken“-Programm von Seligmann, das die Uni Zürich adaptiert und via Internet zugänglich gemacht hat. Es gibt, wenn die Rahmenbedingungen stimmen, gute Erfahrungen und die teilnehmenden Arbeitskräfte profitieren. Curdin Pfister (curdin.pfister@sbb.ch) ist freundlicherweise (merci!) bereit, auf Anfrage konkretere Auskünfte zu geben.

Wirkung erzielt auch, wer an ganz „normalen“ Mitarbeiterinfos oder Kaderveranstaltungen über die Möglichkeiten zu interner Mobilität informiert und auf konkrete Wege hinweist – zum Beispiel auf Standortbestimmungen, interaktive PC-gestützte Programme mit Begleitgruppen, Coaching, Vertretungseinsätze, Seminare, Netzwerke für Fachkräfte, Projekte ausserhalb des Berufs (Innovage, Freiwilligeneinsätze usw.)

Statt das Thema gezielt zu propagieren, können vermittelte Möglichkeiten zum Abstandnehmen vom Alltag neue Perspektiven öffnen. Musisches Gestalten, Ateliertage, Musikwerkstätten mit oder ohne begleitende Reflexion lockern den Routinetrott und wecken Durst nach neuen Erfahrungen.

Vielleicht schaden ein paar fixe Regeln wirklich nicht. Die „Zürich-Versicherungen“ überlegen momentan, ob nach fünf oder zehn Jahren Tätigkeit in derselben Funktion eine Standortbestimmung obligatorisch wird. Und zwar unabhängig vom effektiven Alter und ausgewiesenen Bedarf.

Und wie steht es um Anreize? Könnte man spezielle Unterstützung in Aussicht stellen bei Weiterbildungen für Personen, die Konsequenzen ziehen aus Standortbestimmungen? Umstiege generell mit Bonus belohnen? Oder Belohnungen an Personen (Vorgesetzte und Peers) verteilen, die Kolleginnen oder Kollegen zum Umsteigen animiert und sie dabei begleitet haben?

Natürlich spielen die Linienvorgesetzten eine wichtige Rolle, sie können animieren oder bremsen oder sich foutieren. Ihre Kooperation bei der Personalentwicklung wenn möglich zu suchen, ist vernünftig und viel versprechend. Daneben muss es andere Wege geben, um die Zahl der Resignierten und Frustrierten namhaft zu reduzieren.

4.9.2012/ema & cr