



www.silberfuchs-netz.ch
länger leben – anders arbeiten

Bericht zur **Lern- und Entwicklungswerkstatt** vom 16. Mai 2022

Impulse für die zweite Hälfte des Berufswegs – und die Ermutigung, Experimente zu wagen

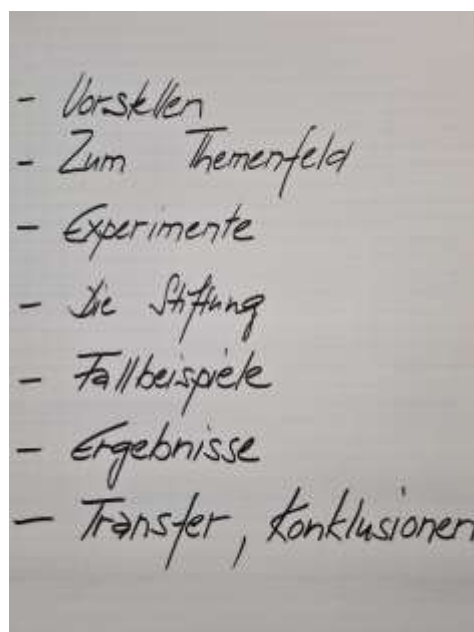
In verschiedenen Tätigkeitsfeldern, speziell in der Krankenpflege oder im Lehrberuf an der Volksschule, sind Langjährigkeit und anhaltend gleiche spezifische Belastungen ein Grund, den Job vorzeitig an den Nagel zu hängen. Da zeigt sich der verbreitete Mangel an Entwicklungsperspektiven in der zweiten Hälfte des Berufslebens besonders krass.

Doch es gibt Arbeitgebende, die nicht mehr nur über Fachkräftemangel klagen, sondern neue Strukturen und Prozesse entwickeln mit dem Ziel, neue Erfahrungen und Kompetenzerwerb zu fördern und dem Ausbrennen und Ablöschen ihrer Mitarbeiter:innen zuvorzukommen. Und sie tun dies nicht mittels Reglementsänderungen und Standardlösungen; sie gestalten Lernprozesse, die dank gut durchdachter Experimente in Neuland vorstossen.

Silberfuchs und das Diakoniewerk Neumünster haben gemeinsam im Format einer Lernwerkstatt und anhand von konkreten Fallbeispielen das Thema 2. Hälfte des Berufsweges bearbeitet.

Dazu gibt es einen **dreiteiligen Bericht**: Ein Fotoprotokoll, die Fallbeispiele und einige Folgerungen.

1. Fotoprotokoll



Programm



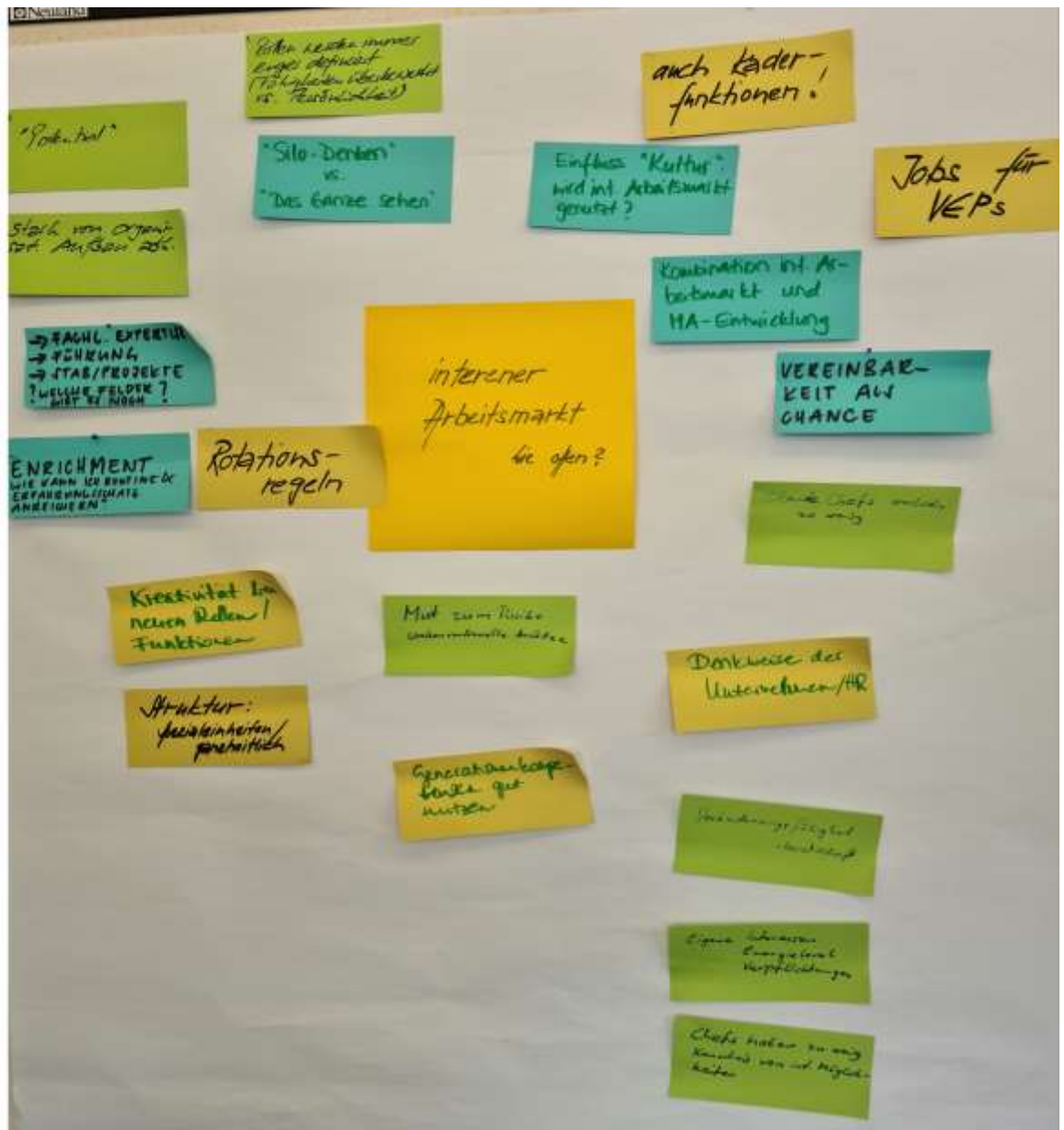
Die konkrete Arbeitgeberin

Es folgt:

Ideensammlung zu drei Stichworten:

2.Hälfte des Berufsweges, interner Arbeitsmarkt und Weiterbildung





TRANSPARENT
↳ INT. AUSSEIHKART
↳ VERFÄHREN/
ERFAHRUNGEN
↳ MOTIVATION/MUT

An Menschen
arbeiten

Einfluss Systeme,
Organisationen,
Umfeld
nicht vergessen

"Das flirte ich"
Lernmodelle

ITANDORT-
BESTIMMUNG-
DEVELOPMENT
CENTER

"Nutzung" - neue Verfahren
durchs. besteh. Modelle, Regeln
fordern

JOBS-ROTATION
360°

PRIVILEGIERTE
MIEGLIEDER!

Vielfalt der Methoden
+ Instrumente

Schwächen
→ reduzieren
→ 2 Rollen

Rotation
→ 360° Rotation
(PA = Links +)

Raum für Individuen
suchen

Learning
on/off the job

in Flexibelität gewinnen
UNE Kulturen Organisationen
offen & "moving" sein!

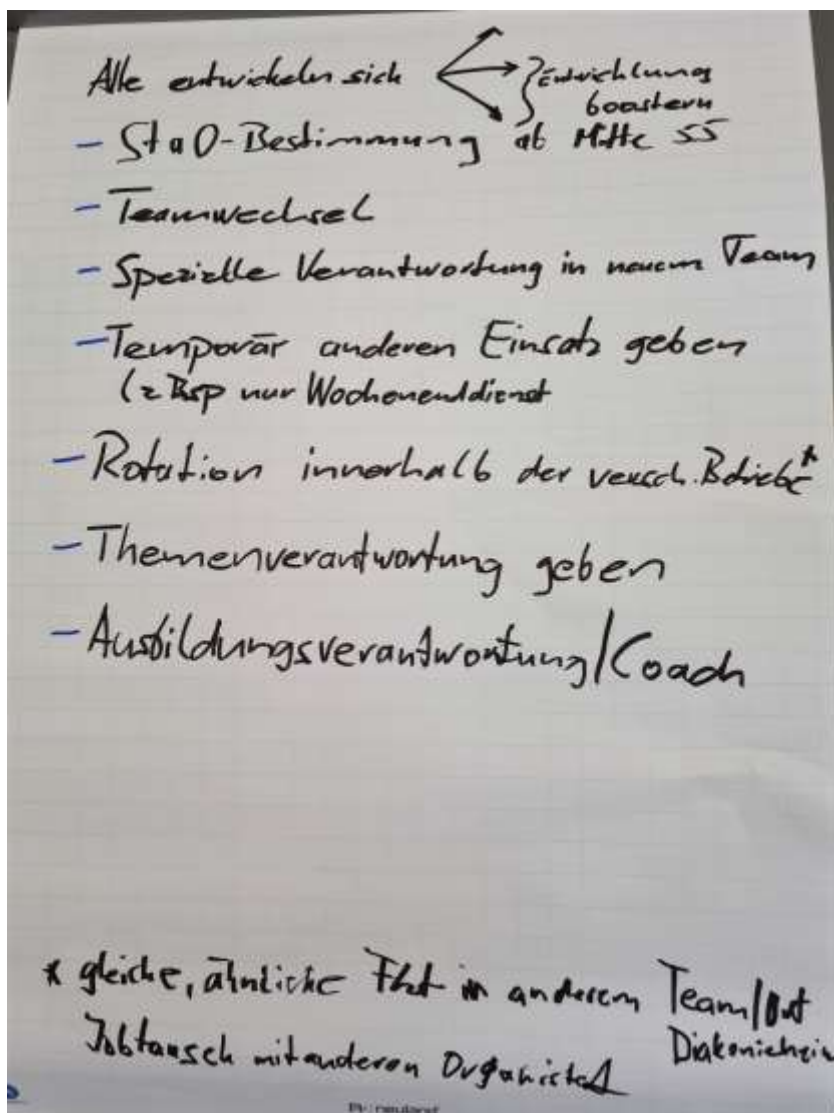
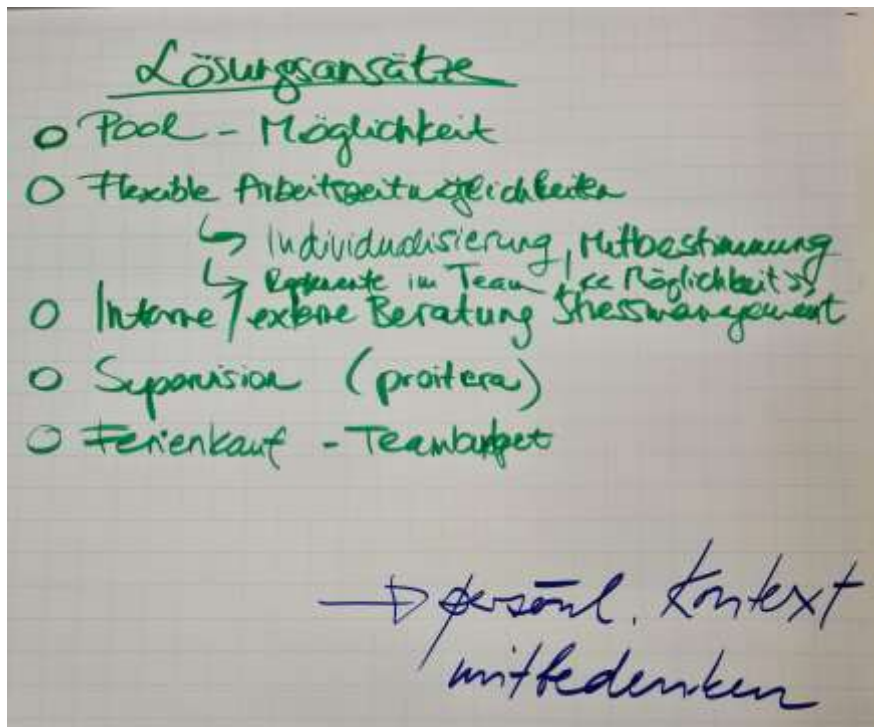
Wissen kann ich
↳ Wie ich arbeite mit
↳ das kann, kann ich
finden?

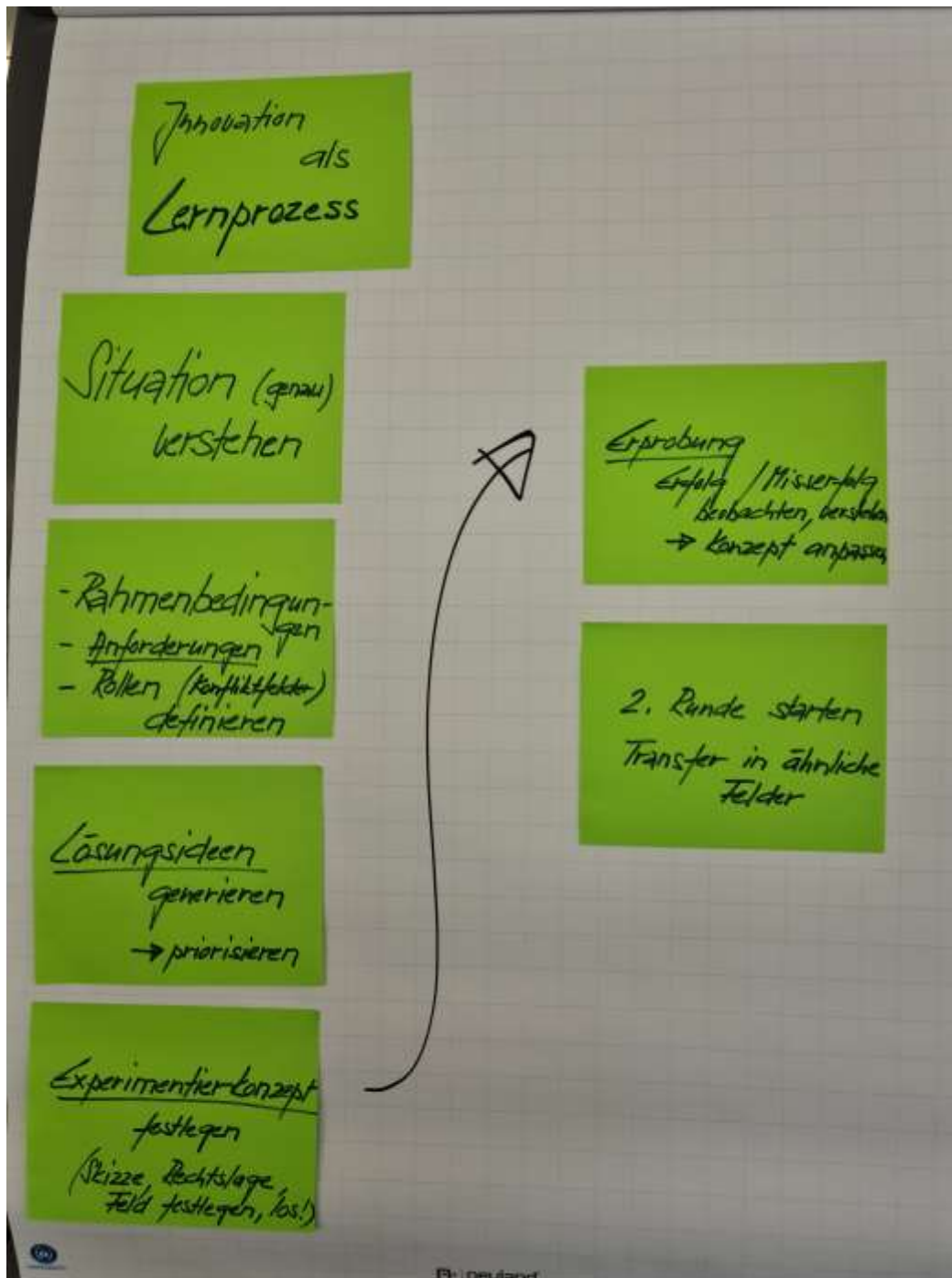
Bild des
Menschen
—
unterwegs
nach
laufend
entwickelnd

Ressourcen
Zentrum
(HR, OE)

Arbeits-
verträge
mit
Impulsen

Bearbeitung von zwei konkreten Fällen: Ergebnisse





Plädoyer für konkrete Pilotprojekte
zeitlich begrenzt, gut evaluiert und auf andere Bereiche übertragbar

Anhang:

Zwei Fallbeispiele

Ein paar Schlussfolgerungen

Ein paar Schlussfolgerungen:

1. Impulse für die zweite Hälfte des Berufsweges:

Wann beginnt diese zweite Hälfte? Je nach Tätigkeitsfeld früher oder später im Lauf der Erwerbstätigkeit. In jungen Branchen wie Informatik, Unterhaltungsindustrie, Werbung etc. früher, in öffentlicher Verwaltung oder traditioneller Industrie nach rund 25 Jahren Beschäftigung. Vielleicht wenn der Karrierepeak erreicht ist, kein Aufstieg, nur noch Seitwärtsbewegungen möglich sind? Klassische Frauenberufe in Pflege, Detailhandel oder in der Volksschule weisen das Phänomen «Langjährigkeit» ohne substanzielle Veränderung von Aufgabenportfolio und Klientel häufig auf und es beginnt früh. Tatsache sind dann zeitlich ausgedehnte, gleichförmige, einseitige Belastungen, die in Krisen oder Berufsausstieg münden können.

Wenige arbeitgebende Organisationen verfügen über belebende Konzepte für die 2. Hälfte des Berufswegs. (Während der ersten Berufsjahre investieren sie dagegen viel in breiten Erfahrungsgewinn der jungen Arbeitskräfte.) Es werden kaum neue Ziele (Schwerpunkte? Funktionen? Entwicklungsperspektiven?) vereinbart. Nur ausnahmsweise kommt es zur Aktivierung des internen Arbeitsmarktes, zu Erweiterungen des Erfahrungsfeldes in Austauschverbünden mit ähnlichen Unternehmen oder substanzieller formeller oder a-didaktischer Weiterbildung.

Ungünstig wirkt sich die immer stärkere Spezialisierung aus, die in Sackgassen hineinführen kann. Generell sind mit neuen Geschlechterrollen mehr Unterbrüche und Wechsel (z.B. aufgrund von Vaterzeit) zu beobachten. Mosaiklaufbahnen mit wechselnden Arbeitgebenden, z.B. rund um Themenfelder wie Immobilien, werden häufiger, lineare Wege seltener. Doch die Erwartung, dass mehr junge Menschen nach einem Bachelorabschluss zuerst in die Praxis einsteigen und Jahre später vielleicht mit einem Masterstudiengang aufstocken, ging bislang nicht in Erfüllung. Ausbildung wird ins frühe Erwachsenenalter gedrängt. Weiterbildungsaktivitäten konzentrieren sich auf die erste Phase der Erwerbstätigkeit und sacken nach 45 ab. Dabei orientieren sich zu viele Menschen am Statusgewinn und vernachlässigen die Suche nach optimal passenden Aufgaben. Frauen sind in einer speziellen Situation: Viele reduzieren ihre Teilnahme am Arbeitsmarkt während der Familienphase, wenn sie erneut durchstarten möchten, stecken sie – in der Aussensicht - bereits in der zweiten Hälfte des Berufsweges mit begrenzten Entwicklungsperspektiven.

Zentral für die Berufsweggestaltung ist das Stichwort «Standortbestimmung», also eine regelmässige vertiefte Reflexion der eigenen persönlichen Entwicklung alle paar Jahre. In der «Mitte» sollte ihr ein besonders prominenter Stellenwert zukommen. Angeboten innerhalb des Unternehmens oder privat (einzeln oder in kleiner Gruppe) organisiert? Sie bildet eine Grundlage für weitere Weichenstellungen. Ein sehr konstruktives Signal von Unternehmensseite setzt das hier eher abstrakt vorgestellte Konzept «Development Center», eine quasi obligatorische Station für alle Mitarbeitenden mit einer Stange von Jahren Erfahrung. Ziel des «Besuchs» in einem solchen Center sind persönliche Vorstellungen für Etappen, die weitere Potentiale freisetzen bis über 70 hinaus. Und ein Engagement des Arbeitgebers, unterstützend mitzuwirken.

Der Möglichkeiten sind viele, zum Beispiel eine neue Spezialisierung, ein temporärer Ortwechsel oder ein Jobtausch mit Kooperationspartnern. Oder die Auslagerung von Energie und Interesse in ein zweites Aktivitätsfeld mit Pensenreduktion, also allmähliches Satteln eines zweiten Pferdes, auf das man gelegentlich umsteigen kann. Umstieg in die Selbständigkeit – je nach Kompetenzprofil. Oder ein Qualifizierungsschub, um unter dem bewährten Dach oder an einem anderen Ort neu einzusteigen.

Ergeben sich Sättigungs- und Übersättigungsgefühle durch konstant gleiche Belastungen, wirken bereits Teamwechsel oder neue Umgebungen belebend. Job-Rotationen und Job Enrichment sind bewährte Massnahmen, auch Kombinationen von Standardarbeit mit Projekt-Engagement sowie veränderte fachliche Schwerpunktsetzung. Als Jungbrunnen kann ein paar Wochen oder Monate Erfahrungssammeln an einem anderen Arbeitsplatz, evtl. im Austausch, wirken. Das überzeugt am meisten, wenn die Chefetage damit startet. Wer sich, um der Routine zu entkommen, für ein paar Monate in einen Personalpool ohne fixe Teamanbindung eingliedert, kann regenerieren oder einen neuen Arbeitsplatz finden. Unternehmen sollten so, wie sie Einsteigerjobs kennen, auch Aufgabenbündel für *Very Experienced Persons* VEPs definieren und dabei umfassende Organisationskenntnis, exzellente persönliche Vernetzung oder Fachexpertise fokussiert nutzen. So wie Lehrverbünde könnten auch Jobtauschverbünde funktionieren und das Risiko von Kündigungen auffangen.

Weiterbildung und persönliche Entwicklungsperspektiven sind in einem längeren Leben sehr wichtig, wobei nicht in erster Linie an Kurse zu denken ist. Vielleicht an Bootcamps zum Starten, dann aber empfiehlt sich eine Kombination zwischen Praxislernen und ergänzender Theorie, formal in grosser Vielfalt vermittelt. Das a-didaktische Lernen in Projekten oder ausserberuflichem Engagement darf einen grossen Stellenwert einnehmen. Coaching und Supervision, aber auch Lernpartnerschaften und selbstorganisierte Workshops sind wichtig, weil oft individualisierbare Varianten gefragt sind. Um Missverständnisse zu vermeiden: Niemand plädiert für individuelle Einzellösungen, sondern für eine überschaubare Zahl von Varianten, die auf einzelne Fälle zuschneidbar sind. Wobei das kleine soziale Netz, die Partnerschaften als wichtige Mitspielende bei der Definition von Handlungsspielräumen mit in die Planung zu integrieren sind.

2. Mit und durch Experimente lernen

Die erwünschte Entwicklungsdynamik zur Verflüssigung der Langjährigkeit muss im Unternehmen kulturell gut abgestützt sein. Erwartungsmanagement ist wichtig, kein Überfall, die Mitarbeitenden wollen/sollen sich einstellen. Am besten sind Regeln, die bereits im ersten Arbeitsvertrag verankert sind, etwa das obligatorische Standortgespräch oder eine Teilnahme am Development Center. Nudging ist keine Sünde. Konsequenz ist auf allen Hierarchiestufen ein Menschenbild zu vertreten, das alle und jeden als «unterwegs» begreift, als in Entwicklung begriffen.

Inspiziert vom trendigen «Design Thinking» ist noch kurz über verschiedene Möglichkeiten des Vorgehens beim Dynamisieren von Berufswegen oder neuen Laufbahnmodellen zu diskutieren. Oft wird lange sorgfältig geplant; diverse Entscheidungsebenen segnen ausgewogene Massnahmen ab. Als Alternative, speziell in instabilen Krisenzeiten, empfiehlt sich das Konzept «Wandel als Lernprozess». Heisst: Zwar müssen Verantwortliche genau wissen, welche Situation sie mit welchen Absichten verändern wollen. Doch recht rasch werden überzeugende Lösungsmöglichkeiten ins Auge gefasst

und im Rahmen von Pilotprojekten auf ihre Tauglichkeit hin überprüft. Man beobachtet scharf, was funktioniert und wo Nachjustierungen ratsam sind, verbessert die Konzepte laufend und lernt Wichtiges über erforderliche Bedingungen. Rasch fasst man den Transfer von Prototypen in andere Bereiche ins Auge und beschleunigt dabei den Lernprozess der Organisation. Gelegentlich müssen in hoch regulierten Prozessen und Feldern einige Bestimmungen temporär ausser Kraft gesetzt werden; ohne sorgfältige Präzisionsarbeit und klare Verantwortlichkeiten geht es nicht.

24. Mai 2022

Elisabeth Michel-Alder