

## KARRIEREN IN DER LEBENSMITTE – MEHR WUNSCH ALS REALITÄT

von Cornelia Klossner und Norbert Thom

### ABSTRACT

Die Verfasser versuchen folgende **Frage** zu beantworten: Wie können Arbeitgeber Karrieren in der Lebensmitte so gestalten, dass diese den Bedürfnissen und Erwartungen von älteren Beschäftigten gerecht werden und sich auf deren Einstellungen und Leistungsmotivation positiv auswirken?

Als **Methoden** zur Beantwortung dieser (Forschungs-)Frage wurden neben einer umfangreichen Literaturanalyse vier Fallstudien in der Schweiz durchgeführt (bei einem Global Player, einer KMU-Tochter eines internationalen Konzerns, einem grossen Verein im Verkehrsbereich und einer öffentlichen Verwaltung). Aus dem Vergleich der Fallstudien wurden generelle Schlussfolgerungen gezogen: Die wissenschaftliche Diskussion und die Praxis in der Arbeitswelt weichen voneinander ab.

Für die **Gestalter in der Praxis** ergeben sich aus den Studien Anregungen für die Differenzierung von Karrieren in der Lebensmitte. Die Gestaltungsempfehlungen umfassen die normative, strategische und operative Ebene der Unternehmensführung und des Personalmanagements.

### DIE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE KARRIEREGESTALTUNG

Die demographische Entwicklung in vielen zentraleuropäischen Gesellschaften sowie aktuelle politische Diskussionen sprechen dafür, dass auf dem Arbeitsmarkt ältere Erwerbspersonen mehr Beachtung gewinnen werden. „Die Firmen sparen, und die über Vierzigjährigen werden ausrangiert – nun reagiert die Politik“ (Tagesanzeiger 2014: 1), so eine aktuelle Überschrift in der Schweizer Presse. Unternehmen und ihre Beschäftigten sind derzeit mehr denn je gefordert, flexibel und innovativ zu handeln, um ihre Wettbewerbs- bzw. Beschäftigungsfähigkeit in einer globalisierten Welt zu erhalten und auszubauen (vgl. z. B. Speck 2008). Akzentuiert wird dabei auf einen Wechsel in der Steuerung und Kontrolle gesellschaftlicher Arbeit hingewiesen. Eine besondere Herausforderung stellt im Zuge dessen der Umgang mit der alternden Belegschaften dar (vgl. z. B. Voelpel et al. 2007: 117 ff.). Ein Blick auf die Bevölke-

rungsentwicklung verdeutlicht, dass Personen über vierzig Jahre erstmals das einzig wachsende Segment in Europa darstellen. Aus betrieblicher Sicht führt diese Entwicklung zu einem Zuwachs an älteren Mitarbeitenden bei einem gleichzeitigen Rückgang an jüngeren Nachwuchskräften, was als problematisch bezeichnet werden kann, da sich die Personalpolitik in der Vergangenheit überwiegend auf Beschäftigte im jüngeren Alterssegment fokussierte (vgl. Klauk 2008, Thom/Friedli 2008). Die demographische Entwicklung stellt diese Unternehmenspolitik jedoch nicht mehr nur in Frage, sondern zwingt Unternehmen in der Konsequenz, die traditionell jugendfokussierte Personalpolitik zu überdenken, anzupassen und sich adäquat auf die alternde Belegschaften einzustellen (vgl. Dievernich 2009: 46).

Obwohl angenommen werden kann, dass die Folgen des Alterns nicht in allen Wirtschaftssektoren das gleiche Ausmass und den gleichen Einfluss haben werden, ist es für die Zukunftssicherung aller Unternehmen unbestritten zwingend, das Potenzial älterer Mitarbeitender zu erkennen und gezielt zu fördern. *Die Praxis zeigt jedoch genau das Gegenteil:* Die gezielte Gewinnung von älteren Arbeitnehmern sowie deren geplante Weiterentwicklung ist in vielen Unternehmen wenig beabsichtigt (vgl. z. B. Klossner 2015: 212 ff.). Die proaktive Erschliessung des vorhandenen Potentials rückt, trotz der zunehmend knapper werdenden Ressource jüngerer Mitarbeitenden, nur am Rande in das Blickfeld der Unternehmen. Verstärkt wird diese Gegebenheit dadurch, dass die „Frühverrentungspraxis“ (vgl. z. B. Clemens et al. 2005: 37 ff.) der letzten Jahre auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite ein Bewusstsein geschaffen hat, welches die Unternehmen unausweichlich in eine Sackgasse befördert. Menschen hören immer früher auf zu arbeiten, was nicht nur „[...] stillschweigend akzeptiert, sondern vielfach sogar von staatlicher- wie betrieblicherseits aktiv gefördert und obendrein noch finanziell ‚versüsst‘[...]“ (Naegele 2004: 190) wird. Zur Ausdünnung von älteren Mitarbeitenden in den Unternehmen trägt zusätzlich das vielerorts in den Köpfen vorhandene „Defizitmodell des Alterns“ (Lehr 2007: 47) bei, welches den Stereotypen des unflexiblen, wenig kreativen und veränderungsunwilligen älteren Angestellten aufrecht erhält (vgl. z. B. Herrmann 2008: 20).

Bezogen auf Karrieren in der Lebensmitte in einem betrieblichen Kontext gehen die Autoren von dieser Grundthese aus: Die gegenwärtigen Pfade der Karriereentwicklung setzen voraus, dass zum einen eine Karriere bis etwa fünfundvierzig Jahre vollendet sein muss und zum anderen von einer fehlenden Eröffnung von Perspektiven seitens der Unternehmen gesprochen werden kann. Wenn man hierbei bedenkt,

dass das ordentliche Pensionierungsalter bei fünfundsechzig und mehr Jahren liegt, erwartet man von Mitarbeitenden in einer Phase von vielen Jahren bei praktisch keiner Möglichkeit, sich beruflich zu verändern, motiviert weiterzuarbeiten (vgl. Klossner 2015: 398, Lison 2007: 113). *Dies erscheint paradox.*

### Der ältere Mitarbeiter in der wissenschaftlichen Debatte

Die theoretischen Diskussionen sowie der Stand der Forschung zeigen eine differenzierte Herangehensweise bei der Auseinandersetzung mit den Potenzialen älterer Mitarbeitender und sich verändernden Vorstellung von Karrieren. Negative Feststellungen zur Leistungsfähigkeit resp. zum Leistungswandel in Abhängigkeit vom chronologischen Alter werden durch empirische Befunde weitestgehend widerlegt. Ältere Personen können aufgrund ihrer zunehmenden Lebenserfahrung und Wissensbasis Veränderungen der körperlichen und kognitiven Leistungsfähigkeit häufig soweit kompensieren, dass ihre Produktivität mit fortschreitendem Alter nicht nachlässt. Insofern ist eine alternde Personen im Erwerbsprozess aufgefordert, allen voran in den drei Dimensionen Fähigkeiten und Erfahrungen, Orientierung und berufsbezogene Motivation sowie körperliche Konstitution (vgl. z. B. Bruch et al. 2010: 53 ff.), altersbedingte Verluste bestmöglich zu kompensieren und von den individuellen Vorzügen resp. Gewinnen des Älterwerdens zu profitieren.

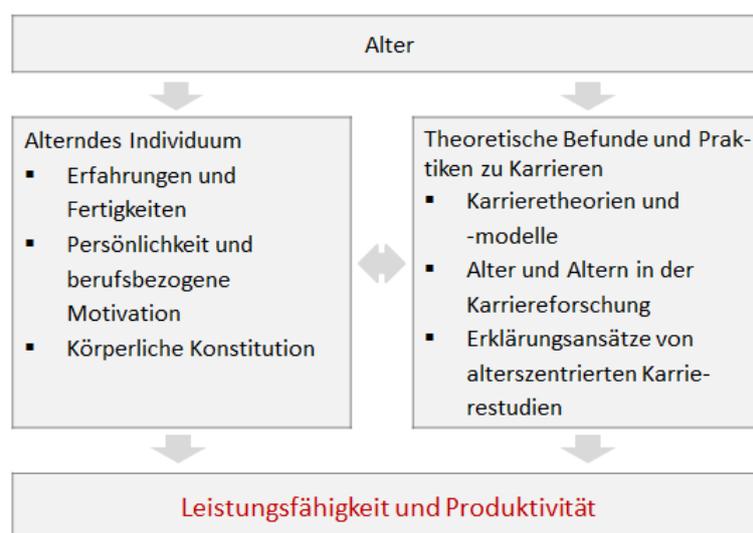


Abbildung 1: Karrieremodell basierend auf der Psychologie der Lebensspanne  
(eigene Darstellung)

Es entspricht der allgemeinen Erfahrung, dass Menschen in der Lebensmitte oftmals Bilanz hinsichtlich der Erreichung spezifischer beruflicher Ziele bzw. von Lebenszie-

len ziehen. Diese Bilanzierung kann mit persönlichen Krisen verbunden sein, wenn „beruflicher Erfolg“ im Selbstkonzept des Einzelnen eine zentrale Rolle spielt und gleichzeitig wahrgenommen wird, dass mit grosser Wahrscheinlichkeit die berufliche Karriere abgeschlossen ist (vgl. z. B. Levinson 1979: 100). Gleichzeitig bleiben oftmals die Wünsche und Bedürfnisse nach einem zufrieden stellenden Karriereverlauf wach und die Aussicht, noch ca. zwanzig Jahre Berufsleben vor sich zu haben, wiegt auch im Hinblick auf die demographische Entwicklung umso schwerer. Entsprechend kann vermutet werden, dass wahrgenommene Karrieremöglichkeiten und persönliche Entwicklungschancen in einem Unternehmen (vgl. Maurer/Tarulli 1994: 5) sowie der dabei erkannte Nutzen für die berufliche Entwicklung (vgl. Noe/Wilk 1993: 291) helfen können, berufliche und persönliche Krisen produktiv zu meistern oder sogar zu verhindern.

Simultan stellen sich bei einer der Betrachtung von Karrieren in der Lebensmitte im Betrieb Fragen zur Gestaltung der sich verändernden Erwerbsbiografien. Die Erwerbsformen, das heisst die Art der Arbeitsverhältnisse und die Arbeitszeiten verändern sich und führen zunehmend zu einem diskontinuierlichen Verlauf eines Erwerbslebens. „Über Jahrzehnte anhaltende stabile Erwerbsphasen, langjährige Vollzeit-erwerbstätigkeit ohne Unterbrechung, sind keineswegs mehr sicher und wirken sich zunehmend auf die Gestaltung der gesamten Erwerbsbiografie aus.“ (Hübner et al. 2003: 27). Unabhängig vom gegenwärtig nach wie vor vorherrschenden Verbleiben in tradierten Strukturen müssen neue Konzepte entwickelt und implementiert werden, die das Potenzial der alternden Belegschaft für längere Zeitspannen mit weitaus differenzierteren Arbeitsabschnitten als bisher nutzen. Karriereforscher begannen denn auch bereits seit längerer Zeit darauf hinzuweisen, dass sich Mitarbeitende zusehends von der lebenslang linearen Karriere bei einem oder wenigen Unternehmen verabschieden und sich einer weniger absehbaren, durch vielfältige Veränderungen gekennzeichneten Karriere zuwenden. Ehemals lebenslange Beschäftigungen in einem Unternehmen sollen bald gänzlich als ein Modell der Vergangenheit gesehen werden und als logische Folge der aufgezeigten Tendenzen sind diese zu ersetzen durch „[...] die Gestaltung mehrerer Laufbahnen in unterschiedlichen Organisationen.“ (Sattelberger 1999: 285). Zu denken ist auch an Fach- und Projektkarrieren als valable Alternative zur klassischen Führungskarriere.

In Anbetracht dessen sind die heutigen Unternehmen und deren Personalmanagement vor tiefgreifende Herausforderungen gestellt. Die lange Zeit dominierende querschnittsorientierte Phaseneinteilung des beruflichen Werdegangs, die gekennzeichnet war durch eine Phase der (Aus-)Bildung mit Schule, Lehre und Studium, dann folgte die Phase der Arbeit, bevor es in die Rente mit Freizeit ging (vgl. Berthel 1995), gehört der Vergangenheit an und ist durch eine Längsschnittperspektive zu ersetzen. Es sind folglich nicht mehr die einzelnen Lebensabschnitte, sondern die gesamte Berufslaufbahn des Einzelnen, die im Vordergrund steht (vgl. z. B. Frerichs 2007: 73 ff.). Folglich ist „[...] der mittlere Lebensabschnitt nicht mehr ein einem Höhe- und Sättigungspunkt zustrebender Bogen, sondern stückelt sich in eine wachsende Anzahl an Etappenstarts und mehr oder weniger abrupten Abbrüchen.“ (Gross 1993: 42).

Ein weiterer Aspekt verstärkt die Brisanz. Aufgrund einer längeren Verweildauer in Führungspositionen sowie aufgrund des anhaltenden Trends innerhalb der Unternehmen zu schlankeren Strukturen (vgl. Thom 2015) und flacheren Hierarchien stehen künftig noch weniger Führungsfunktionen zur Verfügung. Zugleich wächst der Bedarf, junge Leistungsträger durch attraktive Arbeitsangebote zu gewinnen und an das Unternehmen aus freiem Entschluss zu binden (vgl. z. B. Ritz/Thom 2010). In der Konsequenz bedeutet dies, dass „[...] die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft jene sein werden, die das Duplex-Dilemma, das durch die Alterung der Belegschaft auf der einen Seite und die Knappheit an jungen, qualifizierten Nachfolgern auf der anderen charakterisiert ist, früh genug erkennen und proaktiv Maßnahmen ergreifen, um gegenzusteuern.“ (Berowski/Dievernich 2008: 53).

Dies bedingt ein gegenseitiges Übernehmen von Verantwortung, sowohl durch eine sensibilisierte Betrachtung der alternden Belegschaft seitens der Organisation sowie ein bewusstes Selbstmanagement seitens des alternden Individuums. Es bedarf also vielfältiger Massnahmen auf der betrieblichen und auf der persönlichen Ebene, um Produktivität und Leistungsfähigkeit in der Lebensmitte zu erhalten. Im Sinne eines umfassenden Pakets sind Massnahmen aufzugreifen, die „[...] die Förderung von psychischer und physischer Gesundheit, die ständige Weiterbildung und Kompetenzerhaltung oder die Bereitschaft zu Berufs-, Karriere- und Lohnklassenwechsel auch in späteren Berufsjahren [...]“ (Höpflinger et al. 2006: 3) beinhalten. Voraussetzung dafür ist, dass ältere Mitarbeitende von einer „verschmähten zu einer gefragten

Humanressource“ (Clemens 2001) werden, was mitunter gewichtige Anpassungen der betrieblichen Realität und arbeitsmarktlichen Mechanismen voraussetzt.

### **Der ältere Mitarbeiter im betrieblichen Kontext**

Obwohl negative Feststellungen zur Leistungsfähigkeit resp. zum Leistungswandel in Abhängigkeit vom chronologischen Alter innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion weitestgehend widerlegt werden, scheint sich eine negativ stigmatisierende Sichtweise auf ältere Personen innerhalb der praktischen Anwendung weitestgehend zu halten. So erstaunt es wenig, dass Frühpensionierungen ein beliebtes Mittel im Umgang mit der älteren Belegschaft (vgl. z. B. Hübner et al. 2003: 25 f.) darstellen sowie Argumente gegen eine Beschäftigung Älterer (vgl. z. B. Thom/Hubschmid 2012: 85, Kluge 2009: 14) als Tatsache gelten. Belegt kann dies u.a. damit werden, dass in der Schweiz der Anteil der Erwerbstätigen bei den über 55-Jährigen relativ abnimmt (vgl. Moser/Egger/Thom 2008, Höpflinger 2009: 23). *Die betriebliche Praxis steht ganz offensichtlich im Widerspruch zu den Erkenntnissen der Altersforschung.* Dies überrascht umso mehr, als Dispositionen und Leistungsparameter, die von den Unternehmen insgesamt als sehr wichtig eingeschätzt werden, in der Forschung vielfach auch als Stärken der Älteren angeschaut werden. Bei der Befragung des IAB-Betriebspanels 2002 (vgl. Astor et al. 2006: 26) werden Arbeitsmoral und Arbeitsdisziplin, Qualitätsbewusstsein, Flexibilität und Erfahrungswissen als besonders wichtige Eigenschaften der Mitarbeitenden für das betriebliche Umfeld betont. Mit Ausnahme der „Flexibilität“ wird die Leistungsfähigkeit von älteren gegenüber jüngeren Mitarbeitenden in den drei weiteren Leistungsparametern als stärker eingestuft (vgl. Hübner et al. 2003: 55 f., Brinkmann 2009: 13). Daraus lässt sich eine Ambivalenz zwischen Anerkennung und Wertschätzung zum einen und Geringschätzung zum anderen feststellen, indem den Älteren rasch die Rolle des ersten Adressaten bei Abbauprogrammen zufällt. Dies zeigt zugleich ein gesellschaftliches Muster, das als nur schwer zu durchbrechen erscheint. So ist der Umgang mit älteren Mitarbeitenden auch immer eine Frage der Einstellungen der Arbeitgeber und Führungspersonen, die in einem betrieblichen Umfeld vorherrschen: „Solange diese [die Arbeitgeber – Anmerkung der Autoren] nicht bereit und fähig sind, die Potenziale dieser Belegschaftsgruppe differenziert wahrzunehmen und zu nutzen, solange wird Älteren der Verbleib und Zugang zur Beschäftigung verwehrt oder zumindest erschwert.“ (Astor et al. 2006: 28).

### **Karrieren in der Lebensmitte – ein Einblick in die Arbeitswelt**

Das sich damit aufdrängende Spannungsfeld sollte deshalb einer vertieften wissenschaftlichen Untersuchung im Wirtschafts- und Rechtsraum der Schweiz unterzogen werden. Eine umfassende Untersuchung von Karrieren in der Lebensmitte (Klossner 2015) wollte durch originäre Fallstudien bei vier Arbeitgebern in der Schweiz mittels einer qualitativen Analyse einen Beitrag zur theoretischen Durchdringung dieser praxisrelevanten Problemstellung leisten und somit vertiefte Einsichten bezüglich der Betrachtung und Gestaltung von fortschreitenden Karriereverläufen liefern.

Um Antworten zu finden, konzentrierten sich die Ausführungen und Analysen auf vier anonymisierte Unternehmen und dabei auf die wesentlichen Handlungs- und Entscheidungsfelder von Karrieren in der Lebensmitte. Die empirische Exploration öffnete dabei bewusst ein breites Feld der Betrachtung, da angenommen werden konnte, dass der Untersuchungsgegenstand auf verschiedenen Ebenen eines Unternehmens in einem engen Bezug zueinander steht. Grundlage waren insgesamt 45 Interviews mit Experten aus der Linie und dem Human Resources Management sowie schwergewichtig problemzentrierte Interviews mit Mitarbeitenden in der Lebensmitte. Zudem wurden unterschiedliche interne wie vereinzelt externe Dokumente gesichtet (vgl. im Detail zur qualitativen Forschungsmethodik Klossner 2015).

Als eines der zentralen Ergebnisse der empirischen Exploration kann festgehalten werden, dass die in einem Unternehmen vorherrschenden Einstellungen, Werte und Normen als Ausdruck der Managementphilosophie und der Unternehmenspolitik (normative Ebene) bei der Betrachtung von älteren Menschen im Betrieb und deren Karrieren prägende Elemente sind. Idealerweise sollte sich ein Unternehmen im Rahmen der Managementphilosophie bewusst mit den Einstellungen, Werten und Normen in Bezug auf ältere Personen und deren Karrieren auseinandersetzen, um ein gemeinsames und leistungsfähiges Handlungsgerüst aufbauen zu können. Dieses System gilt es in die Unternehmens- und Personalpolitik zu integrieren und in einem Leitbild darzulegen, damit ein gemeinsames Verständnis aufgebaut und ein tragfähiger Konsens verfolgt werden kann. Insofern hängen Managementphilosophie und Unternehmens- resp. Personalpolitik eng zusammen und können als Fundament eines altersorientierten Gedankenguts betrachtet werden.

Basierend auf der empirischen Untersuchung kann des Weiteren als einer der zentral prägenden Gesichtspunkte im Umgang mit Älteren und der Gestaltung von späteren

Karrieren die gelebte Kultur eines Unternehmens und das Mindset der Führungspersonen hervorgehoben werden. Damit ist die Frage verbunden, welche wesentlichen Werthaltungen im Umgang mit Älteren und ihrer Karriere von Bedeutung sind. Diese Werthaltungen erweisen sich denn auch als eng verknüpft mit Stereotypen, vereinfachten Schemata und impliziten Annahmen in Bezug auf das Alter und Älterwerden.

Dass *arbeitnehmerspezifische* Faktoren unmittelbaren Einfluss auf Karrieren in der Lebensmitte haben, kann anhand der Ergebnisse der Fallstudienanalysen auch eindeutig bestätigt werden. Mittels der Untersuchung konnte nicht nur auf die kognitive Leistungsfähigkeit aufmerksam gemacht, sondern auch gezeigt werden, dass Persönlichkeitsmerkmale altersabhängige Veränderungen zeigen: Mit fortschreitendem Alter verfügen die Befragten tendenziell über eine zunehmende emotionale Stabilität und zeigen sich in der Folge zufriedener, abgeklärter und stressfreier. Ebenso nehmen Pflichtbewusstsein und Gewissenhaftigkeit mit dem fortschreitenden Alterungsprozess eher zu; einhergehend sehen sich die älteren Mitarbeitende als weniger wettbewerbsorientiert, beschreiben sich als hilfsbereiter, fokussierter und besser organisiert als in früheren Lebensphasen. Die Offenheit für neue Erfahrungen zeigt mit steigendem Alter einen rückläufigen Trend, was zu einem eher konservativen, bewahrenden Verhalten führt. Ein drittes wichtiges und ergänzendes Momentum altersabhängiger Veränderungen kann als Ergebnis der Befragungen mit der Theorie der „Selektiven Optimierung mittels Kompensation“ (Baltes/Baltes 1989) sowie der „Lebenslauftheorie der Kontrolle“ (Heckhausen/Schulz 1995) beschrieben werden,<sup>1</sup> wie bereits eingangs des Artikels darauf hingewiesen wurde. Zudem relevant ist der Befund, dass sich Karrierekrise nicht auf die Lebensmitte festlegen lassen und dass derartige Krisen sehr stark von der bisherigen Erwerbsbiographie und von zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten abhängig sind. Mitarbeitende, insbesondere diejenigen mit einem höheren Ausbildungsniveau – wie dies bei den Interviewpersonen der zugrundeliegenden Untersuchung der Fall war –, begreifen sich nicht per se als Agent des Managements, sondern sind vielmehr bestrebt, die Karriere in „eigener Sache“ zu gestalten. Alle befragten älteren Mitarbeitenden finden allerdings in den vier untersuchten Unternehmen keine solide Basis für eine langfristige, verlässliche

---

<sup>1</sup> Baltes/Baltes (1989) sowie Heckhausen/Schulz (1995) beschreiben anhand ihrer Theorieansätze, die subjektive, vom Lebensalter abhängige Anpassung der individuellen Fähigkeiten mittels Kompensations- und Kontrollstrategien. Die Autoren zeigen auf, dass bei einer optimalen Entwicklung über die Lebensspanne von einem Prozess der Spezialisierung und Kanalisierung gesprochen werden kann. Dem Individuum wird demnach ein Sich-Anpassen-Können auf sich situativ verändernde Bedingungen zugesprochen, um diesen besser zu begegnen.

Karriereplanung vor. Stattdessen müssen sie selber Antworten auf den Anspruch finden, ihre berufliche Karriere systematisch und immer wieder überdenkend auf eine kaum antizipierbare Zukunft hin zu entwerfen und zu gestalten, mithin auch erheblich Selbstverantwortung tragen.

Dass *personalarbeitsspezifische* Faktoren Karrieren in der Lebensmitte unmittelbar beeinflussen, kann bestätigt werden. Entgegen der Annahme und den Postulaten der theoretischen Arbeiten wird die traditionelle Karriereform des hierarchischen Aufstiegs nur in Ansätzen durch eine neuartige, von vielen Stellenwechseln geprägte Laufbahn alterniert. Die Tendenz, wonach Mitarbeitende eine von mehreren Arbeitgeberwechseln geprägte Karriere anstreben, kann im unternehmerischen Feld nicht bestätigt werden. Unterstützt wird diese Aussage mit der Erkenntnis, dass sich mit zunehmendem Alter die eigenen Wertvorstellungen ändern und Beschäftigungssicherheit wichtiger wird. Was hingegen bestätigt werden kann, ist die zunehmende Verschiebung der Verantwortung auf die älter werdende Belegschaft. Mit der Erosion des alten impliziten psychologischen Kontrakts zwischen Arbeitgebern und -nehmern (vgl. im Detail Grote/Staffelbach 2006) wird die Verantwortung für Karriere und Arbeitsplatzsicherung neuerdings stärker beim Individuum verankert. Nicht zu vernachlässigen ist auch, dass eine traditionelle Karriere bei den Befragten nach wie vor eine grosse Anziehungskraft ausübt. Es lässt sich zudem etwas ernüchert feststellen, dass in Bezug auf Karrieren in der Lebensmitte *innerhalb der untersuchten Unternehmen wenig bis keine personalarbeitsspezifischen Akzente gesetzt werden.*

### **Handlungsfelder für Karrieren in der Lebensmitte**

Die der Berner Dissertation (Klossner 2015) zu Grunde liegende Grundannahme, dass Karrieren in der Lebensmitte in der betrieblichen Praxis an Bedeutung gewinnen und gleichzeitig die Vermutung besteht, dass keine entsprechenden Konzepte existieren, welche zu angemessenen Problemlösungen führen, konnte durch die empirische Untersuchung für alle untersuchten Fälle bestätigt werden. Die Analysen zeigen, dass die heutigen Unternehmen vor der bis anhin nicht gemeisterten Herausforderung stehen, unternehmensseitige Anforderungen und beschäftigtenseitige Erwartungen an Karrieren in der Lebensmitte in Übereinstimmung zu bringen. Daraus lassen sich Quintessenzen ableiten.

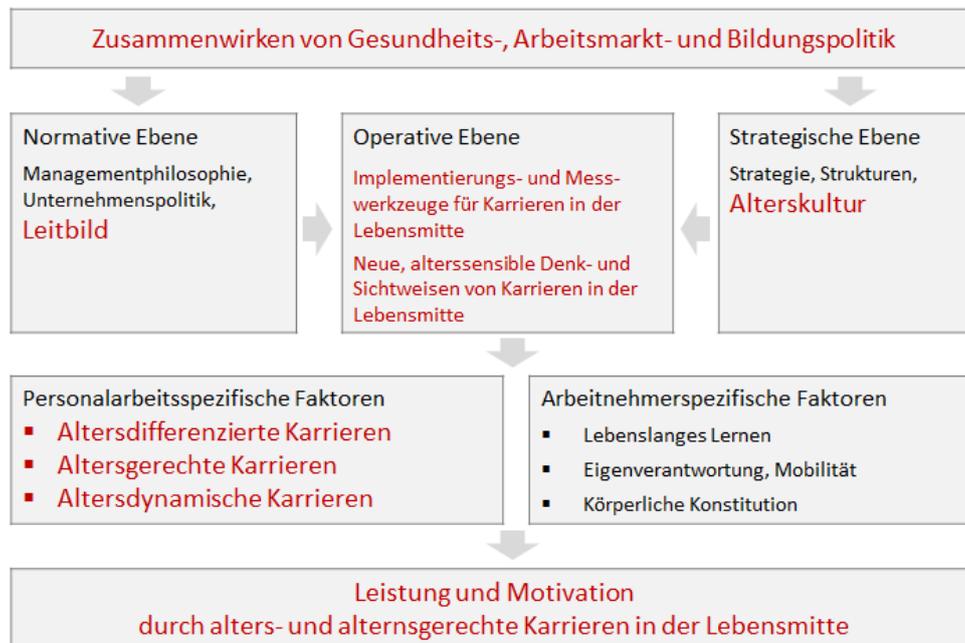


Abbildung 2: Bezugsgrößen von Karrieren in der Lebensmitte (eigene Darstellung)

- Ein entscheidender Faktor für die betriebliche Bedeutsamkeit und Bearbeitung von Karrieren in der Lebensmitte stellt die Beeinflussung einer **Alterskultur im Unternehmen** dar. Diese kann nicht von heute auf morgen beschlossen werden, sondern ist verbunden mit einer einzunehmenden Grundhaltung im betrieblichen Alltag und einer langfristigen Personalstrategie. Eine solche Haltung sieht die älteren Mitarbeitenden nicht bloss als Kostenfaktor (mit Lohnanstieg und mehr Sozialversicherungsbeiträgen), sondern als eine zunehmend wichtiger werdende Leistungsressource. Die bestehenden Qualifizierungsrisiken und demotivierenden Aspekte sowie die fehlenden Strategien zur Karriereentwicklung der Zielgruppe erfordern eine längerfristig angelegte, aktive Förderung mit einhergehenden Massnahmen, die eine Arbeit in den mittleren und höheren Lebensjahren auf breiter Basis objektiv ermöglichen.
- Im Zuge der bereits begonnenen Einführung von Generationen- resp. Diversity-Konzepten sind die Beteiligten an Karrierefragen aufgefordert, die **individuelle Entwicklung des alternden Individuums wertzuschätzen und auszubauen**. Dazu braucht es Kenntnisse über Bedürfnisse und Potenziale der Älteren, um adäquate Massnahmen ableiten zu können. Befunde der Psychologie der Lebensspanne leisten dabei einen wertvollen Beitrag zu bestehenden Ansätzen des strategischen und operativen Karrieremanagements (vgl. z. B. Klossner 2015: 61 ff., Korff et al. 2009). Der vom Lebensalter abhängige Verlauf kognitiver Leis-

tungsfähigkeit und die altersgebundene Veränderungen der Persönlichkeit können denn auch als Grundlage für altersdifferenzierte Praktiken gesehen werden. Der Nutzen für die Unternehmen ist dabei ein optimaler Einsatz und eine bestmögliche Entfaltung der personellen Ressourcen. Der Vorteil für die älteren Mitarbeitenden kann in flexiblen Entwicklungsmöglichkeiten und dem Vorhandensein von Karriereperspektiven in Abstimmung mit den jeweils vorrangigen Bedürfnissen und Wünschen gesehen werden.

- Karrieren im betrieblichen Kontext werden und müssen sich ändern, um den Anforderungen des globalen Umfelds, der Unternehmen und seiner Belegschaft gerecht zu werden. Dabei ist bedeutsam, dass **fortgeschrittene Karrieren differenziert und ganzheitlich betrachtet werden**,<sup>2</sup> da die Hebelwirkungen an den verschiedensten Stellen des Unternehmens zu finden sind. Karriereförderung in der Lebensmitte kann als komplexe Managementaufgabe bezeichnet werden, welche vom Top-Management getragen werden muss.

## Fazit

Der Arbeitsmarkt wird sich künftig ein Verzicht von älteren Mitarbeitenden kaum mehr leisten können, da das Erwerbspersonenpotenzial sowohl altert wie auch langfristig zurückgeht. Somit kann gefolgert werden, dass die Gruppe der Älteren einen höheren Stellenwert am Arbeitsmarkt einnehmen und ganz generell den Unternehmen länger zur Verfügung stehen wird (vgl. z. B. Hübner et al. 2003: 33; Höpflinger et al. 2006: 5 f.). Folglich werden der Erhalt, ihre Nutzung und der Ausbau ihrer Leis-

---

<sup>2</sup> Folgende Eigenschaften sollten in Bezug auf die Gestaltung von Karrieren in der Lebensmitte betont werden:

- Altersdifferenzierte Karrieren: In Bezug auf Karrieren kann angenommen werden, dass eine Arbeitsgestaltung gemäss den altersbedingten individuellen Anliegen und Kompetenzen sowohl die Leistung als auch die Produktivität steigert (vgl. Klossner 2015: 148). Dies entspricht auch der gängigen Meinung, dass die bekannten Modelle zu Führungs-, Fach- und Projektkarrieren nicht für alle Mitarbeitenden zweckdienlich sind. Daraus lässt sich mit fortschreitendem Alter der Beschäftigten die Forderung nach einer individuellen Gestaltung von Karrieren in Institutionen ableiten (vgl. Kluge 2009: 53).
- Altersgerechte Karrieren: Unter dieser Art von Karrieren wird Supers Theorie der Selbstwirksamkeit berücksichtigt, die besagt, dass die verinnerlichte Wertorientierung, die verinnerlichten Ziele, Fähigkeiten und Fertigkeiten je nach Alter oder Lebensphase abzubilden und hinsichtlich des Karriereverlaufs abzugleichen sind (vgl. Super et al. 1996: 121 ff.).
- Altersdynamische Karrieren: Als dynamische Modelle sind u.a. die „Modelle der Arbeitsintensitäts-Zonen“ (vgl. z. B. Priddat 2009: 176 ff.) zu verstehen. Diese verlangen von den Unternehmen, sich auf den mittleren Lebensabschnitt zu konzentrieren und dazu Methoden zu entwerfen, die diese Phase lebendig werden lassen. Die Verlängerung der mittleren Karrierephase wird als zentrales Element für bedeutsame Veränderungen definiert.

Allen Betrachtungen gemeinsam ist die Abkehr von traditionellen Karriereformen, welche zu sehr den ranghierarchischen Aufstieg und starren Verlauf betonen.

tungsmöglichkeiten über die spätere Erwerbsphase von älteren Mitarbeitenden zur augenfälligen Herausforderung für die Verantwortlichen innerhalb des Unternehmens. Alle beteiligten Seiten, Mitarbeitende wie Arbeitgebende und auch staatliche Stellen, sind gefragt und werden sich künftig auf organisationaler wie mentaler Ebene neu zu orientieren haben. So erfordern beispielsweise Veränderungsstrategien wie sie mit dem Übergang von der Früh- zur Spätpensionierung eingeleitet wurden resp. werden (vgl. Hübner et al. 2003: 27) neue bzw. angepasste Konzepte für den Verlauf des Erwerbslebens. Wurde in den Achtziger- und Neunzigerjahren nach Konzepten gesucht, die das vorzeitig Ausscheidenden begünstigen sollen, sprich die „[...] Externalisierung Älterer als betriebswirtschaftliches Ventil insbesondere von Groß- und Mittelbetrieben, um Kosten über Vorruhestandsregelungen und andere gesellschaftliche und tarifrechtliche Regelungen zu sparen [...]“ (ebd. 29), so müssen Konzepte, Massnahmen und Instrumente zukünftig vor allem darauf gerichtet sein, die beruflichen Fähigkeiten und die Entwicklung der Kompetenzen älterer Personen bis ins hohe Alter zu fördern und zu erhalten.

Offen bleibt, ob die Unternehmen ihren diesbezüglichen Auftrag auch in Zeiten von Unsicherheiten und Veränderungen ernst nehmen und systematisch verfolgen oder ob die Mitarbeitenden unter dem Deckmantel der Eigenverantwortung hier ohne Unterstützung auskommen müssen. Des Weiteren gilt es die hohe, über Jahre gewachsene Wertigkeit von hierarchisch aufsteigenden Führungspositionen nicht zu unterschätzen, da diese u. a. mit Sicherheit, Aufstieg, finanziellem Zuwachs und Anerkennung verbunden werden. Eine mentale Entkoppelung des beruflichen Aufstiegs von klassischen Führungspositionen erweist sich als noch schwieriger als die attraktive Gestaltung von Alternativen (Fach- und Projektlaufbahn, Bogenkarrieren etc.).

**LITERATURVERZEICHNIS**

**Astor, Michael/Koch, Claire/Klose, Georg/Reimann, Fernando/Rochold, Simone/Stemann, Marie-Christine (2006)**

Zu alt, um Neues zu lernen. Chancen und Grenzen des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern. QUEM-Materialien 77, Berlin 2006

**Baltes, Margret M./Baltes, Paul B. (1989)**

Optimierung durch Selektion und Kompensation. Ein psychologisches Modell erfolgreichen Alterns. In: Zeitschrift für Pädagogik, 35. Jg. 1989, S. 85-105

**Berkowski, Nadine/Dievernich, Frank E.P. (2008)**

Alternde Belegschaft als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel. In: Klauk, Bruno (Hrsg.), Alternde Belegschaft – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen, Lengerich 2008, S. 49-71

**Berthel, Jürgen (1995)**

Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 1285-1298

**Brinkmann, Ralf (2009)**

Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmender. Schriften der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften an der SRH Hochschule Heidelberg, Band 1, Heidelberg 2009

**Bruch, Heike /Kunze, Florian /Böhm, Stephan (2010)**

Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010

**Clemens, Wolfgang (2001)**

Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der geschmähten zur gefragten Humanressource, Opladen 2001

**Clemens, Wolfgang/Höpflinger, François/Winkler, Ruedi (2005) (Hrsg.)**

Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven und Visionen, Bern 2005

**Dievernich, Frank E. P.** (2009)

Das Ende des Jugendkultes. In: Insight, 2009, Nr. 5, S. 46-47

**Frerichs, Frerich** (2007)

Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus. Eine praxisorientierte Strukturanalyse. In: Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.), Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt, Bielefeld 2007, S. 67-104

**Gross, Peter** (1993)

Dissonanz der Lebenszyklen und Lebensportfolio. Zwischen Produktlebenszyklen und Lebensportfolio. In: Gdi-Impuls, 11. Jg. 1993, Nr. 1, S. 39-48

**Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno** (2006)

Schweizer HR-Barometer 2006. Psychologischer Verlag und Karriereorientierung, Zürich 2006

**Heckhausen, Jutta/Schulz, Richard** (1995)

A life-span theory of control. In: Psychological Review, 102. Jg. 1995, S. 284-304

**Herrmann, Norbert** (2008)

Erfolgspotenzial älterer Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern, München 2008

**Höpflinger, Francois** (2009)

Demografische Entwicklung und Generationenwechsel. Ein Blick auf die späten Erwerbsjahre. In: Zölch, Martina/Mücke, Anja/Graf, Anita/Schilling, Axel (Hrsg.), Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, Bern 2009

**Höpflinger, François/Beck, Alex/Grob, Maya/Lüthi, Andrea** (2006)

Arbeit und Karriere. Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Unternehmen, Zürich 2006

**Hübner, Werner/Kühl, Alexander/Putzig, Monika** (2003)

Kompetenzerhaltung und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen, QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Berlin 2003

**Klauk, Bruno** (2008) (Hrsg.)

Alternde Belegschaft. Der demographische Wandel als Herausforderung für Unternehmen, Lengerich 2008

**Klossner, Cornelia** (2015)

Karrieren in der Lebensmitte. Beitrag zur Theorieentwicklung anhand einer qualitativen Analyse, Hamburg 2015

**Kluge, Annette** (2009)

Motivation und Leistung im Alter. Organisationspsychologische Gestaltungsansätze, Konferenzpapier "Chancen aus dem demographischen Wandel. Handlungsfelder für Führungskräfte", hrsg. v. der Universität St. Gallen, St. Gallen 2009

**Lehr, Ursula** (2007)

Psychologie des Alterns, 11. Auflage, Wiebelsheim 2007

**Levinson, Daniel J.** (1979)

Das Leben des Mannes. Werdenskrisen, Wendepunkte, Entwicklungschancen, Köln 1979

**Lison, Erhard** (2007)

Vom High-Potential zum High-Performer. In: Holz, Melanie/Da-Cruz, Patrick (Hrsg.), Demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung, Wiesbaden 2007, S. 111-126

**Maurer, Todd J./Tarulli, Beverly A.** (1994)

Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. In: Journal of Applied Psychology, 79. Jg. 1994, S. 3-14

**Moser, Regine/Egger, Marcel/Thom, Norbert** (2008)

Arbeitsfähigkeit und Integration von älteren Arbeitskräften in der Schweiz. In: Die Volkswirtschaft, 81. Jg. 2008, Heft 1/2, S. 67-70

**Naegele, Gerhard** (2004)

Verrentungspolitik und Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt. In: von Cranach, Mario/Schneider, Hans-Dieter/Ulich, Eberhard/Winkler, Ruedi (Hrsg.), Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern 2004, S. 189-222

**Noe, Raymond A./Wilk, Steffanie L.** (1993)

Investigation of factors that influence employee's participation in development activities. In: Journal of Applied Psychology, 78. Jg. 1993, S. 291-302

**Priddat, Birger P.** (2009)

Politische Ökonomie. Neue Schnittstellendynamik zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, Wiesbaden 2009

**Ritz, Adrian/Thom, Norbert** (2010) (Hrsg.)

Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Wiesbaden 2010

**Sattelberger, Thomas** (1999)

Wissenskapitalisten oder Söldner. Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden 1999

**Speck, Peter** (2008) (Hrsg.)

Employability. Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von Morgen, 3. Auflage, Wiesbaden 2008

**Super, Donald E./Savickas, M.L./Super, C. M.** (1996)

The life-span, life-space approach to careers. In: Brown, Duane/Brooks, Linda (Hrsg.), Career choice and development: Applying contemporary theories to practice, San Francisco 1996, S. 121-178

**Tagesanzeiger** (2014)

Arbeitgeber stellen lieber neu ein, statt weiterzubilden, 122. Jg. 2015, Nr. 259, S. 1-2, 35

**Thom, Norbert** (2015)

Konzentration auf den Unternehmenszweck. Organisatorische Entrümpelung im Einklang mit Strategie und Personal. In: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 84. Jg. 2015, S. 4-9

**Thom, Norbert/Friedli, Vera** (2008)

Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, 4. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2008

**Thom, Norbert/Hubschmid, Elena (2012)**

Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden. In: Perrig-Chiello, Pasqualina/Dubach, Martina (Hrsg.), Brüchiger Generationenkitt. Generationenbeziehungen im Umbau, Zürich 2012, S. 81-93

**Voelpel, Sven/Leibold, Marius/Früchtenicht, Jan-Dirk (2007)**

Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce. Die Antwort auf das demographische Dilemma, Erlangen 2007

**ZU DEN AUTOREN****DR. CORNELIA KLOSSNER**

Senior Consultant bei  
Avenir Consulting AG

e-mail: [cornelia.klossner@avenirgroup.ch](mailto:cornelia.klossner@avenirgroup.ch)

[www.avenirgroup.ch](http://www.avenirgroup.ch)

- Mehrjährige Erfahrung als HR-Consultant und im HR-Development in der Dienstleistungsbranche
- Aufbau und Studienleitung Executive MBA Human Resources Management, Berner Fachhochschule; Dozentin für Human Resources Management
- Seit 2010: Senior Consultant mit Schwerpunkt auf Entwicklung von Personaldiagnostik-Instrumenten sowie Konzeption und Durchführung von Assessment und Development Center

**PROF. EM. DR. NORBERT THOM**

ehemals Direktor am Institut für  
Organisation und Personal (IOP)

e-mail: [thom@iop.unibe.ch](mailto:thom@iop.unibe.ch)

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

- 40-jährige akademische Karriere an vier Universitäten als habilitierter Forscher und Lehrer
- Seit 2012 Emeritus am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern
- Über 20-jährige Erfahrung in Verwaltungsräten schweizerischer Familiengrossunternehmen; dort oberste Verantwortung für HRM-Entscheidungen
- Weitere Informationen zum CV und zu allen Publikationen: [www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)