

Careum Forum 2015: Nach 50 im Gesundheitsberuf – Perspektiven erkennen und die Zukunft gestalten

## «Nicht das Alter, sondern eigenes Können und Erfahrungen sind entscheidend»

Diese Aussage konnte man am Careum Forum 2015 in unterschiedlichen Ausprägungen immer wieder hören. Arbeitnehmende 50+ erhalten ihre Arbeitsfähigkeit und Motivation im Beruf durch Laufbahnplanung und Weiterbildung. Im betrieblichen Umfeld übernehmen Vorgesetzte Führungsverantwortung mit Teamentwicklung und tragen so zur Erhaltung der älteren Mitarbeitenden bei. Auf der politischen Ebene nimmt durch die starke Zunahme der älteren Bevölkerung der Druck zu, gesetzliche Rahmenbedingungen den Veränderungen anzupassen. Der ältere Anteil der Bevölkerung braucht neue Lösungen und verschafft sich immer mehr Gehör.

Gegen 300 Teilnehmende besuchten das Careum Forum 2015. Das Publikum beteiligte sich mit Fragen und applaudierte dort, wo es um den unmittelbaren Bezug zur eigenen Situation im Betrieb ging. Hie und da konnte man Kopfnicken oder auch lautstarkes Beipflichten mit Seitengesprächen beobachten.

### Erfahrung bedeutet auch Leadership

Dr. Alexandra Cloots vom Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft der FHS St. Gallen beleuchtete in ihrem Impulsreferat das Thema 50+ aus Sicht von Leadership und Organisationsentwicklung. Sie

zeigte auf, wie individuelle Profile und Anforderungen im Betrieb durch Teamentwicklung vereinbart werden können. Was sich genau die älteren Mitarbeitenden wünschen und welche Lebensentwürfe für sie gewinnbringend sind, damit beschäftigt sich auch die Forschung. Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle und der



flexible Umgang mit Funktionen und Aufgaben kommen den Bedürfnissen von Arbeitnehmenden und Betrieben entgegen. Eine Laufbahnplanung geschieht lebenslang und enthält regelmässige Standortbestimmungen nach 30+, 40+ und 50+.

### In der politischen Agenda deutlich notiert

Bruno Weber-Gobet, Leiter Bildungspolitik bei Travail.Suisse, zeigte bei der Einführung in die erste Gesprächsrunde eindrücklich auf, wie das Thema 50+ in der Arbeitswelt auf die politische Agenda gekommen ist. Die Bevölkerungsgruppe 50+ wächst ständig. Heute gibt es in der Berufsbildung gleich viel Berufseinsteigende wie Abgänge durch Pensionierungen. In den nächsten 15 Jahren werden mehr Arbeitnehmende pensioniert als neue einsteigen. Der Fachkräftemangel wird sich noch mehr verschärfen. Mit zeitgemässen Modellen zur Weiterbildung und gezielten Massnahmen auf dem Arbeitsmarkt kann hier entgegengewirkt werden. Heute werden z.B. Stipendien nur bis 35 Jahre ausbezahlt, da Laufbahnplanung von der jungen Karriere her gedacht ist. Hier sollen neue Modelle entwickelt werden.

### Wie gelingt der Wiedereinstieg mit Schwung?

In der ersten Gesprächsrunde wurde das Thema Wiedereinstieg und Weiterbildung vertieft. Monika Varain-Nessler, Fachfrau medizinisch-technische Radiologie MTRA am Stadtspital Triemli, Radioonkologie, zeigte als Wiedereinsteigerin nach 18 Jahren mit ihrem Beispiel, dass ein erfolgreicher Karriereaufbau möglich ist, wenn Engagement auf beiden Seiten vorhanden ist. Sie konnte Fuss fassen im alten Beruf und ist jetzt dabei, ihre Weiterbildung voranzutreiben, um ihre Funktionen neu zu verlagern.

Dass Weiterbildung kein Zaubertrank ist, sondern gezielt erfolgen soll, machte Dr. Silvia Kübler, Geschäftsleiterin Careum Weiterbildung, deutlich. Wir müssen uns immer wieder auf Brüche einstellen und uns selber die Frage beantworten, was wir mit uns anfangen in den unterschiedlichen Lebensphasen. Pia Baur-Manzetti, Geschäftsleiterin Spitex Aarau, brachte ebenfalls wertvolle Erfahrungen aus ihrer Praxis ein. Aus ihrer Sicht sollen Arbeitgeber Weiterbildungs-Programme fördern. Sie lebt das am eigenen Beispiel vor. Zudem macht sie die Erfahrung, dass kleinere Teams gesünder arbeiten. Das mittlere Kader müsse gestärkt werden, solle Vorbild sein und auch hier sei Teamentwicklung sehr wichtig. Entscheidend



sei, dass zwar Flexibilität gefördert werde, aber nicht beliebig. Es solle Klarheit bestehen bei den Mitarbeitenden. In ihrem Betrieb haben alle Führungspersonen und Mitarbeitenden höchstens zwei festgelegte Rollen. So entsteht Transparenz.

### Damit die Betriebe sich rüsten und Chancen nutzen

In der zweiten Gesprächsrunde ging es um die betrieblichen Rahmenbedingungen. In seiner Einführung berichtete Urs Schmid, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Aargau, über die Plakat-Kampagne des Kantons Aargau «Die Qualifikation zählt, nicht das Alter». Die kantonale Kampagne soll dazu beitragen, die verlängerte Suchdauer bei Stellenlosen 50+ zu vermindern und Arbeitgeber auf das wertvolle Potenzial dieser Bevölkerungsgruppe aufmerksam zu machen. Die Zahlen zeigen, dass die Arbeitslosenquote bei der Zielgruppe 50+ nicht höher ist als bei jüngeren Jahrgängen. Erst wenn die Stellen gekündigt sind, ist es schwer, wieder Fuss zu fassen. Die eigene Laufbahnplanung soll auch mit 50+ beherrscht in die eigenen Hände genommen werden. Weiterbildungen zu absolvieren, gehört heute selbstverständlich zur persönlichen Entwicklung mit dazu.

Ähnliche Erfahrungen konnte Daniel Neugart, Präsident des schweizweit agierenden Dachverbandes SAVE 50Plus Schweiz, stellvertretend für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und für Arbeitslose bestätigen. Mit dem Leitsatz «Wir müssen unser Leben selber in die Hand nehmen», ermutigt der Verband die älteren

Arbeitnehmenden, eigene Lösungen zu entwickeln.

### Organisationen müssen flexibler werden

Jürgen Maier, Pflegeexperte Intensivstation Neurochirurgie, UniSpital Zürich, schilderte anschaulich, wie sich die betriebliche Organisation über die Jahre gewandelt hat und welche Anforderungen an das Personal gestellt werden. Ältere Mitarbeitende haben die Möglichkeit, ihre Tätigkeiten so anzupassen, dass sie über Zeitplanungen und Aufgabenverteilungen diejenigen Arbeiten erledigen, bei denen sie ihre volle Leistungsfähigkeit einbringen können. Andere Aufgaben überlassen sie den jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Dass dies Gespräche und offene Diskussionen zur Folge hat, gehört zum Programm. Deshalb muss auch Zeit eingeplant werden für die Organisation im Team. Die Führungslinie muss klare Vorstellungen zu den Zielen und Leistungen haben und mit Feingefühl die Mitarbeitenden führen.

Aus der Sicht von Mitarbeitenden, die dabei sind zu suchen, wie sie ihre Motivation und Leistungsfähigkeit im Beruf erhalten können, sprach Gabi Lyndain, Fachfrau medizinisch-technische Radiologie MTRA, Stadtspital Waid, Diagnostik. Sie ist langjährige Mitarbeiterin in ihrem angestammten Beruf und merkt, dass sie Ermüdungserscheinungen und teilweise gesundheitliche Beeinträchtigungen erleidet. Sie kann ihren Beruf ausüben, möchte aber ihre Funktionen so verlagern, dass es für sie wieder besser stimmt. Hier bietet sich eine Laufbahnplanung



Dr. Silvia Kübler, Geschäftsführerin Careum Weiterbildung

an. Ursula Page, Bildungsberaterin Gesundheit Soziales, Kanton Aargau, konnte bestätigen, dass viele Klientinnen und Klienten sich mit dieser Fragestellung an den Beratungsdienst Ausbildung und Beruf wenden. Meist gelingt es dann, gemeinsam eine Lösung zu finden, ohne dass der Beruf gewechselt werden muss. Dieses Beispiel zeigt auch, wie geschickte Laufbahnplanung dazu beitragen kann, die Mitarbeitenden im Gesundheitswesen zu behalten.

### Teamentwicklung und Karriereplanung sorgfältig handhaben

Rosmarie A. Meier, Leiterin Alterszentrum Bürgerasyl-Pfrundhaus, Stadt Zürich, erzählte, wie sie mit niederschweligen Ansätzen zu Teamentwicklung und Karriereplanung umgeht. Sie legt grossen Wert auf ältere Mitarbeitende in ihrem Betrieb, denn sie haben eine wichtige Funktion als Gesprächspartner mit den Bewohnerinnen und Bewohnern. Wer aus vergangener Zeit berichten kann, trägt zum gegenseitigen Verständnis bei. Ebenso profitieren jüngere Mitarbeitende von den älteren im Dialog. Aber auch umgekehrt funktioniert es: Ältere lernen von den Jüngeren, wo und wie sie flexibel bleiben sollen. Als Empfehlung an das Publikum gaben die Teilnehmenden der zweiten Runde mit, dass eine Mischung auf allen Ebenen von Alter, über Herkunft und Qualifikation sehr viel zu einer lebendigen Betriebskultur beiträgt. Sehr enge Zusammenarbeit, bei der alle in die gleiche Richtung zielen, ist dabei entscheidend.

Prof. Monika Schäfer, Leiterin Careum Bildungsentwicklung, führte durch das Careum Forum 2015. Mit ihrem Schlusswort ermutigte sie dazu, sich bei der Arbeit mit den eigenen Anliegen anzumelden, die Entwicklung der eigenen Kar-



Bruno Weber-Gobet, Leiter Bildungspolitik Travail Suisse

riere in die Hand zu nehmen und sich bei Bund, Kantonen, Bildungszentren und Betrieben aktiv einzubringen.

### Kein Zaubertrank – gezielte Planung

Weiterbildung und Beschäftigung von Fachleuten 50+ ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe. Wir befragten daher zwei ausgewiesene Fachleute, die am Forum referierten: Dr. Silvia Kübler, Geschäftsführerin Careum Weiterbildung, und Bruno Weber-Gobet, Leiter Bildungspolitik Travail Suisse.

### Weiterbildung ist kein Zaubertrank, sondern müsse gezielt erfolgen, hat Dr. Silvia Kübler ausgeführt. Welches sind die wichtigsten Elemente dieses gezielten Vorgehens? wollten wir wissen:

Dr. Silvia Kübler: Weiterbildung kann einen wichtigen Beitrag leisten für die berufliche Entwicklung von älteren Mitarbeitenden. Weiterbildung ist aber tatsächlich kein Zaubertrank oder Wundermittel. Eine Weiterbildung unterstützt die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen. Sie wird wirksam, wenn sie «passt»; d.h. wenn sie auf den bereits erworbenen Kompetenzen aufbaut und – begleitend zur beruflichen Praxis – die Erfahrungen aus der Praxis mit einbezieht und ergänzt. Weiterbildung bietet einen Ort für die Reflexion der Praxis und der eigenen Erfahrungen. Die Teilnehmenden können den Nutzen einer Weiterbildung einschätzen, wenn sie von einer individuellen Standortbestimmung ausgehen und ein klares Ziel – möglichst im Einklang mit den betrieblichen Zielen ihrer Institution – formulieren können. So wird Weiterbildung relevant und kann die nötige Substanz und eine stabile Grundlage für eine Veränderung bieten.

### Brüche oder Chancen?

#### Sie erwähnen «Brüche» in Weiterbildung und Karriereplanung: Können das auch Chancen sein?

Karrieren und Entwicklungen verlaufen ja meist nicht einfach linear und standardmässig aufwärts. Gerade in einem Frauenleben gibt es unterschiedliche Lebensphasen, Unterbrüche, vielleicht auch Brüche und unerwartete Wendungen. Lebenslanges Lernen heisst deshalb, sich auf Abenteuer einzulassen, eigene Ziele, Träume und Wünsche immer wieder in eine Balance zu bringen mit den Realitäten, aber auch mit den Möglichkeiten im privaten und beruflichen Umfeld. Diese Prozesse brauchen Mut, etwas Phantasie und gelegentlich eine Prise Humor – nicht zuletzt sich selbst gegenüber. «Brüche» können sich dann plötzlich in «Brücken» zu unerwartetem Neuland verwandeln und «Aufbrüche» werden.

### Wichtige Lebensphasen beeinflussen die Weiterbildung entscheidend

#### Wie stark ist Weiterbildung von unterschiedlichen Lebensphasen geprägt oder gar mitbestimmt?

Berufliche Weiterbildung baut auf einer reichen Heterogenität der Teilnehmenden auf. Menschen mit unterschiedlichen Lebens- und Berufserfahrungen, mit unterschiedlichen Zielen, Lernfähigkeiten und Lernstrategien setzen sich miteinander mit den Lerninhalten auseinander. Eine moderne Berufsbildung, die ausgerichtet ist auf vielfältige dynamische Lebensläufe, ist flexibel und durchlässig gestaltet. Sie bietet unterschiedliche Zugänge, Wege und Anschlüsse an. Das gilt nicht nur für ältere Berufsleute, kommt ihnen aber zugute – solange diese Wege von engen Reglementierungen befreit und von den Teilnehmenden und ihren Vorgesetzten als Perspektiven wahrgenommen werden.

So nehmen zum Beispiel bei Careum Weiterbildung an einem Vorbereitungskurs auf die eidgenössische Berufsprüfung Fachfrau/Fachmann Langzeitpflege und -betreuung Berufsleute im Alter zwischen 20 und 55 Jahren mit ganz unterschiedlichen Lern- und Erfahrungshintergründen teil. In den Führungsausbildungen mit Teilnehmenden aus den verschiedenen Versorgungsbereichen ergeben sich von selbst Fragen und Diskussionen um Herausforderungen der integrierten Versorgung. Der Austausch mit den anderen Teilnehmenden wird in den Rückmeldungen immer wieder als ein sehr bereicherndes Lernelement erwähnt.

### Wirklich in der politischen Agenda drin?

**Ist das Thema 50+ tatsächlich fest in der politischen Agenda verankert? Wie manifestiert sich das? waren unsere Fragen an Bruno Weber-Gobet:**

Bruno Weber-Gobet: Im April 2015 wurde unter der Leitung von Bundesrat Schneider-Ammann zusammen mit den Kantonen und den Spitzen der Wirtschaft (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen) die erste nationale Konferenz zum Thema «Ältere Arbeitnehmende» durchgeführt. Zum Abschlussdokument gehört auch eine Roadmap. Sie beinhaltet die Verpflichtung, im April 2016 eine zweite Konferenz durchzuführen. An dieser Konferenz sollen die Ergebnisse der vereinbarten Massnahmen ausgewertet werden. Zudem wird in der Zwischenzeit in einer Arbeitsgruppe am Thema weitergearbeitet.

### Konkretes für die Zukunft

**Sollten wir 50+ nicht auch im Zusammenhang mit einer möglicherweise nötigen Erhöhung des Rentenalters und generell unter dem Aspekt vermehrt flexibler**

### Pensionierungsgrenzen sehen und diskutieren?

40% der Arbeitnehmenden beenden aus unterschiedlichsten Gründen ihre Arbeit früher als es das gesetzliche Rentenalter (65/64) vorsieht. Bevor das Potential an Arbeitnehmenden bis 65/64 nicht optimal ausgenutzt wird, macht es keinen Sinn, über eine Erhöhung des Rentenalters überhaupt nachzudenken. Zudem müssten die Arbeitgeber glaubhaft machen und zeigen können, dass sie bereit sind, ältere Arbeitnehmende anzustellen und die grosse Mehrzahl bis 66 oder 67 zu beschäftigen. Die Tatsache aber, dass schon 55-Jährige die Erfahrung machen müssen, dass für sie der Arbeitsmarkt verschlossen ist, stimmt mich diesbezüglich nicht optimistisch.

### Welche neuen Modelle zur Weiterbildung und Massnahmen auf dem Arbeitsmarkt zugunsten der Generation 50+ schlagen Sie vor?

Das Potenzial der älteren Arbeitnehmenden ist in Zukunft besser auszunützen. Der erste Schritt dazu besteht im Folgenden: Es muss zum neuen

Standard werden, dass Arbeitnehmende in der Lebensmitte (zwischen 40 und 45) eine berufliche Standortbestimmung machen. Sie ist die Basis für die berufliche Laufbahnplanung für die zweite Hälfte des Arbeitslebens. Personen, die einen solchen Zwischenhalt eingeschaltet haben, können ihre berufliche Karriere noch einmal an die Hand nehmen, in Mitarbeitergesprächen sinnvolle Vorschläge präsentieren und sich durch gezielte Bildungsanstrengungen auf dem Arbeitsmarkt neu positionieren. Für Personen ohne beruflichen Erstabschluss muss es möglich werden, dass sie einen Berufsabschluss auch nach 40 nachholen können. Dasselbe sollte auch für Personen gelten, welche das Berufsfeld gewechselt haben oder in eine berufliche Sackgasse geraten sind. Personen, welche nach einer Familienphase den Wiedereinstieg wagen, soll mit Hilfe eines Bildungsgutscheins der optimale Wiedereinstieg vereinfacht werden.

Weitere Informationen zum Thema  
[careum-forum.ch](http://careum-forum.ch)

Text: Yvonne Vignoli und Hans Balmer  
Bilder: Nino Knetemann

INNOVATIONSPREIS-IT  
BEST OF 2015  
*initiative*  
mittelstand  
BRANCHENSOFTWARE

Mit Projektportfolio-  
management  
Ziele erreichen

projectpac ag  
reach your targets

Projectpac AG | Bahnhofstrasse 28 | CH-6304 Zug  
[www.projectpac.ch](http://www.projectpac.ch) | +41 79 205 97 80