

# MOZART und die Stadt Bern: Laufbahnmodelle für Mitarbeitende 45+

Mit der Laufbahnberatung 45+ unterstützt die Direktion für Bildung, Soziales und Sport der Stadt Bern ihre erfahrenen und älteren Mitarbeitenden bei der beruflichen Orientierung und Weiterentwicklung. Dadurch möchte sie diese bis zum ordentlichen Pensionsalter motiviert und gesund im Arbeitsprozess halten. Im Projekt MOZART untersuchte die BFH, ob das Modell auf andere Direktionen übertragbar ist.



Prof. Dr. Jonathan Bennett  
Leiter Institut Alter  
jonathan.bennett@bfh.ch



Prof. Dr. Peter Neuenschwander  
Dozent  
peter.neuenschwander@bfh.ch



Michaela Maurer  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
michaela.maurer@bfh.ch

Aufgrund des demografischen Wandels gibt es in der Schweiz einen wachsenden Anteil älterer Arbeitnehmender. Scheiden sie vor dem regulären Pensionsalter aus dem Arbeitsleben aus, führt dies zu Wissensverlust und verschärft in einigen Berufszweigen den Fachkräftemangel. Die Gründe für vorzeitige Pensionierungen sind vielfältig. Damit Arbeitnehmende bis zur Pensionierung oder darüber hinaus im Erwerbsleben verbleiben, braucht es daher auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Angebote.

Welche Massnahmen tragen nun aus der Sicht von über 45-jährigen Arbeitnehmenden dazu bei, dass sie möglichst lange im Arbeitsprozess bleiben? Womit können ihre Kompetenzen und ihre Motivation gefördert und aufrechterhalten werden? Und was können Arbeitgebende im Rahmen der Personalentwicklung und -rekrutierung dazu beitragen? Diesen und weiteren Fragen gehen Forschende der Berner Fachhochschule und der Universität Bern im Projekt MOZART (Modelle für den zukünftigen Arbeitsmarkt 45+) nach. Sie evaluieren entsprechende Angebote und entwickeln Interventionen, sodass ältere Arbeitnehmende bis zum ordentlichen Pensionsalter im Arbeitsprozess bleiben können und wollen.

Eines dieser Angebote ist die Laufbahnberatung 45+ der Direktion für Bildung, Soziales und Sport der Stadt Bern, die im Auftrag der städtischen Steuergruppe Diversity Management untersucht wurde.

## Laufbahnberatung als Entscheidungshilfe und Unterstützung

In einem ersten Evaluationsschritt wurden acht städtische Mitarbeitende, die eine Laufbahnberatung in An-

spruch genommen haben, zu ihren Erfahrungen befragt. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Ratsuchende das Angebot aus drei Hauptgründen in Anspruch nehmen: Sie wollen sich beruflich verändern, benötigen Informationen oder eine Standortbestimmung oder erhoffen sich Ratschläge in einer unbefriedigenden Arbeitssituation.

Gerade Personen, die sich beruflich verändern wollen, haben dabei bereits einen längeren Gedankenprozess durchlaufen und die Weichen schon Richtung Veränderung gestellt. Sie erwarten von der Laufbahnberatung quasi eine Bestätigung, dass ihre Überlegungen nachvollziehbar sind. In dieser Situation geht die Laufbahnberatung oft in eine berufliche Neuorientierung über, was auch zu einer neuen Anstellung führen kann.

Nimmt eine Person die Beratung aus dem Orientierungsmotiv heraus in Anspruch, sollen beispielsweise Wissenslücken mittels Weiterbildung geschlossen werden. Die Laufbahnberatung soll in diesem Fall ein vertieftes Verständnis für die eigene berufliche Situation aufzeigen. Nebst einer möglichen Weiterbildung kann ein Ergebnis dieses Beratungstyps auch die Bestätigung sein, dass die Ratsuchenden bereits «am richtigen Platz» sind.

Personen, die sich wegen einer unbefriedigenden oder belastenden Arbeitssituation bei der Laufbahnberaterin melden, wissen es zu schätzen, dass im Gespräch Handlungsalternativen aufgezeigt werden, die sie selbst oftmals nicht in Betracht gezogen haben. In dieser Situation liegt die zentrale Aufgabe in der Stärkung der Lösungs- und Klärungsfähigkeiten der ratsuchenden Person selbst, da solche Angelegenheiten nicht einfach durch die beratende Person aufgelöst werden können. ▶

► Insgesamt wird die Laufbahnberatung von den befragten Personen als wertvolles und nützliches Angebot betrachtet. Dennoch wurden verschiedene Anregungen und Verbesserungsvorschläge vorgebracht. So wurde vorgeschlagen, die Beratungsdienstleistung durch eine neutralere Fachperson zu erbringen. Ebenso wurden längere und häufigere Beratungsgespräche angeregt. Und teilweise wurden die eingesetzten Instrumente als zu umfassend oder als zu vage kritisiert.

### Bedürfnisse und Erwartungen der städtischen Direktionen

In einem zweiten Schritt der Evaluation wurde überprüft, ob die Inhalte der Laufbahnberatung 45+ die Bedürfnisse der anderen Direktionen der Stadt Bern abdecken können. Dafür wurden Personalverantwortliche aus den fünf Direktionen der Stadt Bern befragt. Die Direktionen sind in ihrer personellen Zusammensetzung relativ heterogen, weshalb nicht ohne Weiteres von einer Übertragbarkeit der Laufbahnberatung ausgegangen werden kann.

Trotz dieser Heterogenität finden sich Aspekte, die von mehreren Direktionen für die Ausarbeitung einer direktionsübergreifenden Laufbahnberatung 45+ als wichtig angesehen werden. So ist die Freiwilligkeit der Teilnahme ein wichtiges Thema. Damit geht auch der Wunsch einher, dass das Eigeninteresse und das Bedürfnis nach Veränderung die Mitarbeitenden zum Angebot führen sollen. Die Teilnahme an der Laufbahnberatung soll kulturell in der städtischen Verwaltung verankert und in Anspruch genommen werden, bevor ein Problem akut wird.

Aus den Gesprächen ging auch hervor, dass in den Direktionen meistens keine institutionalisierten, festgeschriebenen Grundsätze oder Konzepte für den Umgang mit älteren Mitarbeitenden bestehen. Ein Laufbahnberatungsangebot würde somit für diese Zielgruppe eine Lücke schliessen. Jedoch zeigten die Gespräche auch, dass die Direktionen aufgrund der heterogenen Belegschaften unterschiedliche Bedürfnisse haben. Das Konzept der bestehenden Laufbahnberatung eins zu eins auf andere Direktionen zu übertragen, ist daher nicht zielführend. Sowohl für die Bekanntmachung als auch die konkrete Ausgestaltung des Angebots müssten direktionsspezifische Formen gefunden werden.

### Innovative Laufbahnmodelle

Mit den Personalverantwortlichen der fünf Direktionen wurde ausserdem das Thema innovative Laufbahnmodelle 45+ diskutiert. In den Gesprächen wurden vor allem drei Modelle genannt: Bogenkarriere, Altersteilzeit/Weiterarbeit sowie Job-Rotation. Bei einer Bogenkarriere werden Führungsfunktionen oder andere anspruchsvolle Aufgaben abgegeben und dafür Mentoring- oder Coaching-Funktionen übernommen. Dabei unterstützen und begleiten erfahrene Führungskräfte jüngere Arbeitskolleginnen und -kollegen. Dadurch können ältere Mitarbeitende von besonderen körperlichen oder psychischen Anforderungen entlastet werden.

Erfolgreich genutzt wird in der Stadt Bern bereits die Möglichkeit der Weiterarbeit nach dem ordentlichen



Neue Wege erkennen dank der Laufbahnberatung.

Altersrücktritt (63). Eine klare und breite Kommunikation sei in diesem Gebiet aber noch nötig. Ebenso sollte die Altersteilzeit vor oder nach dem ordentlichen Altersrücktritt erweitert werden. In diesem Zusammenhang müssten aber noch Finanzierungsfragen geklärt werden.

Das Modell der Job-Rotation bietet den Mitarbeitenden schliesslich die Möglichkeit, für eine temporäre oder unbegrenzte Zeitperiode eine neue Aufgabe innerhalb der Stadtverwaltung zu übernehmen. Dies dient der Steigerung der Arbeitsmotivation, dem Austausch zwischen den Abteilungen und Direktionen sowie dem Wissenstransfer.

### Zwei divergierende Ansätze der Personalentwicklung

Aus den Gesprächen mit den städtischen Personalverantwortlichen kristallisierte sich zudem ein Schlüsselthema heraus: das Spannungsfeld zwischen einer zielgruppenspezifischen und lebensphasenbezogenen Personalpolitik. Durch die alternde Gesellschaft und die damit einhergehende Schrumpfung des Arbeitskräftepotenzials rücken Massnahmen in den Fokus, die speziell auf ältere Mitarbeitende zugeschnitten sind und diese möglichst lange im Arbeitsprozess halten möchten. Dies widerspricht jedoch dem Ansatz, die Lebens-

phase der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Personalpolitik zu stellen, um altersbezogene Diskriminierung – positive wie auch negative – zu vermeiden. Die Frage, welches die Vor- und Nachteile der beiden Ansätze sind und welchen personalpolitischen Weg die Verwaltung der Stadt Bern hier einschlagen möchte, ist daher von zentraler Bedeutung.

### Zukunftswerkstatt zur Personalpolitik

In einem letzten Evaluationsschritt wurde mit den Personalverantwortlichen der Stadt Bern eine Zukunftswerkstatt zur städtischen Personalpolitik durchgeführt. Zu deren Beginn wurde als Sollzustand eine Personalpolitik identifiziert, die sich an vier zentralen Prinzipien ausrichtet: Befähigung, Beteiligung, Diversitäts- und Innovationsorientierung. Davon ausgehend beschäftigten sich die Personalverantwortlichen mit den zentralen Schritten, die zu diesem Sollzustand führen.

Als besonders wichtig wurde die Etablierung einer auf «Sharing Empowerment» ausgerichteten Führungskultur betrachtet. Diese ermächtigt Mitarbeitende dazu, sich directionsübergreifend besser zu vernetzen und ihr Wissen weiterzugeben. Ebenfalls zentral ist die Weiterführung der inklusiven Personalpolitik. In ihrer Anstellungspolitik berücksichtigt die Berner Stadtverwaltung die gesellschaftliche Diversität und legt ein besonderes Augenmerk auf die Gewinnung von Mitarbeitenden, die auf dem Arbeitsmarkt tendenziell benachteiligt sind.

Ein weiterer wichtiger Schritt beinhaltet die Schaffung neuer Arbeitsprozesse und Formen der Arbeitsorganisation, damit sich die Stadt Bern als innovationsorientierte und -fördernde Arbeitgeberin positionieren kann. Dazu zählen etwa directionsübergreifende Projektteams, Prototyping oder Co-Creation.

Die Schaffung neuer Angebote für Mitarbeitende zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und der Gesundheit trägt ebenfalls zur Erreichung einer zukunftsweisenden Personalpolitik bei. Diese neuen Angebote können eine breite Palette umfassen. Ebenso könnte eine zentrale digitale Plattform Bildungsangebote bereithalten sowie Kompetenzen und Angebote von Mitarbeitenden directionsübergreifend bekannt und nutzbar machen.

Schliesslich wurde als letzter Schritt die konsequente Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik definiert. Diese versteht die persönliche Lebenssituation der Mitarbeitenden als Ressource und strebt für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin die optimalen Arbeitsbedingungen für die aktuelle Lebensphase an. Davon profitieren letztlich Arbeitgebende und Arbeitnehmende gleichermaßen. Die Ergebnisse der Zukunftswerkstatt fliessen nun in die weiteren Arbeiten der städtischen Steuergruppe Diversity Management ein. Dabei wird noch weiter zu diskutieren sein, wie die Einbettung der Laufbahnberatung 45+ in einen lebensphasenorientierten Ansatz erfolgen könnte. ■

#### Literatur:

- Bennett, Jonathan; Neuenschwander, Peter; Meier, Michael & Diana Romano (2020). *Laufbahnmodelle in der zweiten Lebenshälfte für Mitarbeitende der Stadt Bern*. Bern: BFH

## Aktuelles

### Forschung

#### Eine Sommerakademie zu Palliative Care



Diesen Sommer findet in Murten vom 26. bis 28. August eine dreitägige Akademie für Palliative-Care-Forschende statt. Der Anlass befasst sich mit dem Zugang vulnerabler Gruppen zu Palliative Care, Selbstbestimmung und Vertrauen am Lebensende sowie Gesundheitsförderung. Er wird vom Netzwerk Palliative Care Forschung Schweiz organisiert und vom Schweizerischen Nationalfonds (NFP 67 «Lebensende») finanziert. Der Anlass soll Forschende vernetzen, den interdisziplinären Austausch fördern und den jungen Forschungszweig stärken.

An der Sommerakademie stellen Nachwuchsforschende ihre Projekte zur Diskussion, es werden neue Ideen entwickelt und Kooperationen aufgegleist. Der Tagungsort im Schloss Münchenwiler bietet dafür ideale Bedingungen: Umgeben von einer Parklandschaft mit hohen Bäumen fällt das Arbeiten leicht. Gespräche dauern bis in die tiefe Nacht oder beginnen schon frühmorgens.

Weitere Informationen und Anmeldung:  
[palliative-care-forschung.ch](http://palliative-care-forschung.ch)