



Personalarbeit

2030

Willkommen in der Silver Society!

INFONIQA



INHALT:

Kapitel 1/ S4

Was ist die Silver Society?

Kapitel 2/ S8

So meistern Sie die Chancen und Herausforderungen der Silver Worker im Unruhestand

I. Bestehende Erfahrungsträger halten

II. Eine Arbeitgebermarke schaffen, die für junge wie alte High Potentials attraktiv ist

III. Wissen im Unternehmen managen und zentral zugänglich machen

Kapitel 3/ S20

Die Automatisierung Ihrer Rentner:
So wuppen Sie die Silver Society digital

Kapitel 4/ S24

Fazit - Ihre To-Dos für eine goldene Arbeitswelt von morgen

KEEP CALM + HIRE BEST AGERS!

Die ganze Welt fürchtet den Fachkräftemangel. Zurecht! Die Zahlen sind alarmierend. Und doch wirft längst klammheimlich eine ganz andere Herausforderung ihre Schatten. Nur ist sie nicht so laut wie die Beschäftigung mit den jungen, agilen, hippen und attraktiven Jungarbeitnehmern.

Sie ist eher leise, hat in den letzten Jahren zunehmend graue Haare bekommen und ist doch präsenter denn je: Die Silver Society steht vor der Türe. Und das nicht nur im metaphorischen Sinne. Das Problem dabei? Die besagte Türe ist der Ausgang aus dem Erwerbsleben. Sprich: Am Eingang der Unternehmen stehen zu wenige Arbeitnehmer, doch auf diese richtet sich das ganze Augenmerk. An diesen wenigen wird gezerrt und gezogen, gepushed und gepulled. Firmen buhlen um ihre Aufmerksamkeit, kein Preis ist zu hoch und kein Weg zu weit. Schön und gut!

Doch am Ausgang tummelt sich gleichzeitig eine immer größer werdende Menschenmasse und ist bereits im Begriff, mit Sack und Pack in der Rente bzw. Pensionierung zu verschwinden. Im Gepäck: Berge an Erfahrungswerten, erfolgreich gelöster Problemfälle, Routinen und Know-how, das Buchbände füllen kann.

Zwischen Eingang und Ausgang? Zunehmend gähnende Leere, die die Wirtschaft Milliarden kostet und in Unternehmen ganz konkret für Produktionsengpässe und ausfallende Aufträge sorgt.

Und da sich schon mehr als genug Aufmerksamkeit auf das „how to handle Fachkräftemangel with young people“ konzentriert, richten wir in diesem Whitepaper unser Augenmerk auf die andere Seite der Medaille - auf die Silver Society, die wir nicht einfach verschwinden lassen dürfen und wollen.

Dafür wird allerdings ein Umdenken stattfinden müssen, ein Sensibilisieren und dringend auch ein Digitalisieren.

Dieses Whitepaper soll Ihnen genau dafür als Starthilfe dienen - für Ihr eigenes goldenes Zeitalter mit und in der Silver Society. Gehen Sie es an!

Ihr Tufociga Team

PS: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Kapitel 1



WAS IST DIE SILVER SOCIETY?

Auf der ganzen Welt wird die Bevölkerung immer älter. Forscher gehen davon aus, dass in Europa im Jahr 2030 bereits **mehr als die Hälfte der Menschen über 50 Jahre** alt sein wird, während zeitgleich in Asien mehr als die Hälfte der Bevölkerung aus Über-60-Jährigen bestehen wird.

Weltweit verdreifacht sich die Altersgruppe der Über-80-Jährigen bis zum Jahr 2050 – um genau zu sein erwartet uns eine Steigerung von 330 Prozent im Vergleich zum Jahr 2000!

Einen der Spitzenreiterplätze der überalternden Länder nimmt dabei Deutschland ein mit dem vierthöchsten Durchschnittsalter innerhalb der Bevölkerung – direkt nach Japan, Italien und der Schweiz.

Bei der Silver Society handelt es sich also um ein globales Phänomen – daher wird sie zu den 11 Megatrends unserer Zeit gezählt. Der Begriff „**Megatrend**“ wurde 1982 von dem US-amerikanischen Futurologen John Naisbitt geprägt, einem der bekanntesten Trend- und Zukunftsforscher unserer Zeit. Er definierte den Terminus wie folgt: „Megatrends (... are) large social, economic, political, and technological changes (...), they influence us for some time – between seven and ten years, or longer.“

Millionen verschwinden spurlos – vom Arbeitsmarkt

Laut einer Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts Prognos für die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft werden bis zum Jahr **2025 rund 2,9 Millionen Fachkräfte** am deutschen Arbeitsmarkt fehlen. Wie kommts? Die Baby-boomer-Generation, die bekanntermaßen den besonders geburtenstarken Jahrgänge der 50er und 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts entstammt, zieht sich vom Arbeitsmarkt zurück.

Prognostiziert wird eine Lücke bis zum Jahr 2031 von rund 3,6 Millionen fehlenden Fachkräften. „Kamen 2017 auf einen Rentner noch drei Bürger im erwerbsfähigen Alter, wird dieser sogenannte Altenquotient bis zum Jahr 2045 auf eins zu zwei sinken. Ob ausreichend passende Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, hängt aber auch von Faktoren wie der Erwerbsbeteiligung von Frauen, der Studien- und Berufswahl, der Zahl der Teilzeitbeschäftigten oder der Zuwanderung ab“, so das Handelsblatt.

Die vermutlich wichtigste Erkenntnis dabei: „Die Arbeitskräftelücke im Jahr 2025 könnte um rund 1,3 Millionen Personen kleiner ausfallen, wenn **Arbeitszeitpotenziale besser genutzt** (...) würden.“ Große Potenziale jedenfalls sieht Prognos grundsätzlich in der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung. Das heißt: Arbeitgeber müssen kreativer werden,

stärker um ihre Mitarbeiter kämpfen und sie intensiver binden als bisher. Sonst wird der Personalmangel unsere Wirtschaft und konkret jeden Arbeitgeber treffen wie ein Vorschlaghammer.

Wie einseitig allerdings die meisten Unternehmen mit der Überalterung ihrer Firmenpopulation umgehen, beschreibt der NDU-Trendreport 01/2015 der Privatuniversität St. Pölten:

„Während viele Unternehmen (...) sich um die Gunst der jüngeren ArbeitnehmerInnen und Arbeitnehmer bemühen sowie ihr Personalmarketing in diese Richtung auslegen, ist derzeit trotz der Vorhersehbarkeit des Megatrends der »Silver Society« und langjähriger politischer Diskussionen weitestgehend ungeklärt, ob Unternehmen auch anderweitig Strategien ergreifen.“

Klar ist also:

- Innerhalb der nächsten Jahre wird unsere Gesellschaft aus **immer mehr Best Agern bestehen**
- Die meisten Unternehmen legen den Schwerpunkt ihrer Bemühungen auf die Rekrutierung jüngerer Arbeitnehmer
- **Die wenigsten Unternehmen** entwickeln Strategien, um von dem Trend zu profitieren statt ihn zu verschlafen

Generation der fitten Silberlocken

Aufgrund ihrer günstigen körperlichen Verfassung können die Silver Ager einen Lebensstil bis ins hohe Alter führen, der noch bis vor zehn, zwanzig Jahren den 40- bis 60-Jährigen vorbehalten war. Die Bezeichnung „Best Ager“ war damit noch nie so wahr wie heute.

So ergab die Generali Altersstudie, dass fast zwei Drittel der 65- bis 85-Jährigen sich rund 10 Jahre jünger fühlen, als es ihrem tatsächlichen biologischen Alter entspräche (Köcher et al. 2012).

So beginnt das Zeitalter der Woopies (well-off old people): Eine Gesellschaft, in der junggebliebene Rentner mit einer enormen Lebens- und Berufserfahrung in allen Bereichen das gesellschaftliche Bild prägen, wird zunehmend zur Realität – und das über alle Länder hinweg.



Neben „Woopies“ gibt es übrigens zahlreiche Synonyme für diese beneidenswerte Altersgruppe:

- Silver Ager (daher auch der Megatrend „Silver Society“)
- Best Ager
- Golden Ager
- Third Ager

Ob silber, gold oder gleich das Beste: Diese Namen passen so gar nicht zum herkömmlichen Klischee der langsamen, liebenswerten Alten, die ihren Lebensabend mit Bingo und Kaffeekränzchen verbringen – fernab von Erwerbstätigkeit und Tech-Tools.

Die Silver Ager, die in den nächsten Jahren unsere Freizeit- und Einkaufsmöglichkeiten fluten, sind stattdessen **körperlich und geistig fit**, mit der Nutzung des Internets vertraut und zu einem guten Teil sogar finanziell betucht genug, um die wirtschaftliche Bedeutung der konsumorientierten 20- bis 40-Jährigen locker in den Schatten zu stellen.



Welche Auswirkungen hat der Trend auf die Personalarbeit?

Der zu abrupte Generationenwechsel birgt gleich mehrere Gefahren. Immerhin verschwinden in der sich verabschiedenden Boomer-Masse jede Menge wichtige Schlüsselpersonen aus der Arbeitswelt, die jüngeren Generationen bislang als Mentor, Berater, Vertrauensperson, Wissensträger und Vorbild beiseite standen.

Es wird also **an Rollenvorbildern fehlen**, an denen sich die nachfolgenden Generationen X, Y und Z orientieren können. Eine fatale Entwicklung! Denn Vorbilder beflügeln uns dazu, ihrem Beispiel zu folgen, motivieren und inspirieren zu weiterführenden Leistungen oder helfen, Ziele im Auge zu behalten und zu erreichen.

Ein Faktor, der häufig übersehen wird: Gehen auf einen Schlag zu viele Personen einer bestimmten Altersgruppe in den Ruhestand, **sinkt die Diversität im Unternehmen**. Laut Diversity-Studien setzen sich die erfolgreichsten Teams aus unterschiedlichen Kulturen, Altersklassen und Persönlichkeiten zusammen. Besteht ein Team nur mehr aus jünge-

ren Mitarbeitern, werden Entscheidungen anders getroffen und auch ältere Zielgruppen am Markt werden schlechter erschlossen.

Längst sind auch Beispiel bekannt, dass Diversität ganz konkret **Innovationsprozesse fördert**. Treffen beim Austausch über neue Produkte, Services oder Dienstleistungen zum Beispiel unterschiedliche Erfahrungswelten aus verschiedenen Generationen aufeinander, entstehen daraus vielfältigere Ideen. Diese vielleicht entscheidenden Innovationsimpulse kommen in altershomogenen Gruppen gar nicht erst zur Sprache.

Unternehmen wie Daimler beispielsweise reagieren auf dieses Potenzial: Mit der Initiative „Space Cowboys – Senior Experts“⁴¹ motiviert der Autohersteller Ruheständler, sich mit befristeten aber lukrativen Verträgen in einzelne Projekte einzubringen, zu beraten und ihre Erfahrung zu teilen.

Mit den pensionierten Fachkräften **fehlt es zuletzt schlicht an Manpower in den Unternehmen**: Nur ein Bruchteil der wegfallenden Stellen wird nachbesetzt werden können.

Diesen Herausforderungen müssen sich HRler künftig stellen

Einerseits gibt es schlichtweg nicht genug junge Arbeitnehmer, die die Lücken füllen können.

Andererseits überträgt sich die Erfahrung, der Weitblick und natürlich auch das **Netzwerk aus 45 Arbeitsjahren** nicht von heute auf morgen auf einen jungen Nachfolger. Damit sind abwanderndes Wissen und weitreichende Wissenslücken, die im Unternehmen zurückbleiben, schon heute vorprogrammiert.

Gleichzeitig bedarf es eines Mentalitätswechsels, damit die Junggebliebenen den Jobmotor anschieben und die Fachkräftemangel-Lücke füllen können. Das tief verankerte Bild der „klischeehaften Alten“ will abgeschüttelt und **erfahrungsreiche Menschen als Chance** erkannt werden.

Für Personalprofis bedeutet der Wandel in der Altersstruktur völlig neue und sich vor allem völlig konträr gegenüberstehende Herausforderungen: Während sich der Fachkräftemangel zuspitzt und die Anforderungen und

Erwartungen von vor allem jungen Bewerbern beständig zunehmen, fallen mit einem Schlag immer mehr Wissens-träger weg, die die mit viel Aufwand gewonnenen Young Potentials einarbeiten und sie von ihrem Erfahrungsschatz profitieren lassen könnten.

Personalabteilungen werden sich in den nächsten Jahren entsprechend stärker mit folgenden Themen auseinandersetzen müssen:

- Nachfolgeplanung
- Kompetenz- und Talentmanagement
- Wissensdatenbanken und Wissenstransfer
- Personalentwicklung und Bildungsmanagement
- Weiterbildung durch individuelle eLearning-Angebote
- Arbeitszeitflexibilität
- altersgerechte Benefits
- Mitarbeiterbindung durch eine mitarbeiterorientierte Arbeitgebermarke (Employer Branding)

Kapitel 2



SO MEISTERN SIE DIE CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN DER SILVER WORKER IM UNRUHESTAND

Durch den Megatrend Silver Society ergeben sich drei große Baustellen für Human Resources:

- I. Bestehende Erfahrungsträger halten
- II. Eine Arbeitgebermarke schaffen, die für junge wie alte High Potentials attraktiv ist
- III. Wissen im Unternehmen managen und zentral zugänglich machen

Die gute Nachricht zuerst:

An der Lebensrealität vieler Silver Worker geht der Wunsch nach einer längeren Beschäftigung in Unternehmen keineswegs vorbei. Nicht alle, aber viele wollen deutlich länger erwerbstätig bleiben als es momentan gemeinhin ermöglicht wird.

Und das völlig zurecht:

- Sie haben in 30 bis 60 Arbeitsjahren einen enormen **Erfahrungsschatz** angesammelt, den sie gerne weitergeben und aktiv anwenden möchten
- Sie gehen anders an **Problemlösungen** heran als die junge Generation und erfüllen somit wertvolle Beratungsfunktionen
- Sie haben oftmals eine **stärkere Bindung** an das Unternehmen, da sie komfortable Arbeitsbedingungen, einen strukturierten Tagesablauf und den Austausch mit liebgewonnenen Kollegen höher schätzen, was zu einer geringeren Wechselbereitschaft führt

Für Unternehmen eröffnen sich mit den junggebliebenen Best Agern neue Chancen. Und das verschafft ihnen gleichzeitig Zeit, die ihnen durch den Fachkräftemangel an anderer Stelle fehlt.

Punkt I: Mit einem „silveroptimized Workplace“ bestehende Erfahrungsträger binden

Erfahrene Silver Worker – auf deren Wunsch hin – so lange wie möglich im Unternehmen zu halten, legte bereits im Jahr 2012 eine Forsa-Studie nahe. Dieser zufolge hätte schon damals mehr als die Hälfte (54 Prozent) der deutschen Rentner gerne länger im Beruf gearbeitet. Tendenz weiter steigend.

Und immer mehr Menschen setzen diesen Wunsch in die Tat um:

„In Deutschland arbeiten immer mehr Menschen über das Rentenalter hinaus. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit haben im Jahr 2017 erstmals mehr als 240.000 Ruhestandler sozialversicherungspflichtig gearbeitet. Außerdem gingen laut Bundesagentur rund 980.000 Menschen im Rentenalter einem Minijob nach; 411.000 über 65 Jahre waren selbstständig.

Erwerbstätige im Ruhestandsalter arbeiten durchschnittlich knapp 32 Stunden in der Woche. Über die Hälfte arbeitet in Teilzeit und über ein Fünftel hat Arbeitszeiten von mindestens 48 Stunden.“
(Bundesagentur für Arbeit 2017)

Die gleiche Sprache spricht auch die Vielzahl an ehrenamtlichen Tätigkeiten, die von Ruheständlern übernommen werden. Für sie bedeutet eine aktive Teilnahme an Wirtschaft und Gesellschaft: fit bleiben, neue Eindrücke gewinnen, einer sozialen Gemeinschaft angehören.

Folgerichtig beobachtet das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung in der Altersgruppe der 55- bis 70-Jährigen einen **Trend zum Unruhestand**. Immer mehr Menschen arbeiten noch nach dem eigentlichen Renteneintritt weiter. Dafür haben sie ganz verschiedene Beweggründe:

- Spaß an der Arbeit (95 Prozent)
- Suche nach sozialen Kontakten und geistigen Herausforderungen (jeweils 90 Prozent)
- Wunsch, Geld zu verdienen (73 Prozent)

Wenn Personaler es schaffen, ihre Silver Worker über das Rentenalter hinaus zu beschäftigen, fände auch kein kompletter Generationenwechsel statt, sobald die Babyboomer den Betrieb verlassen. Diesen Faktor abzuschwächen könnte zahlreiche Unternehmen davor bewahren, gehörig in Schieflage zu geraten.

Die Spitze des Generationenwechsels ist 2023 bis 2027

Nicht zu vergessen: Wandert Wissen ersatzlos ab, kann das die gesamte Produktivität innerhalb einer Abteilung oder gar eines ganzen Unternehmens hemmen. Schließlich sind es gerade die Erfahrenen, die mit viel Weitblick versteckten Stolpersteinen vorbeugen oder auch in kürzester Zeit aus ihrem Blumenstrauß an durchlaufenen Katastrophen vergleichbare Lösungsmöglichkeiten hervorzaubern können. Erfahrung ist manchmal einfach nicht mit Gold aufzuwiegen.

Bedenkt man, dass ältere High Potentials **häufig Führungs- und Leitungspositionen** bekleiden, müsste bald in vielen Unternehmen auf einen Schlag die komplette Führungsriege ersetzt werden. Und das mit Mitarbeitern, die über deutlich geringere Erfahrungswerte verfügen.

Laut des KfW-Mittelstandspanels wird die Spitze des Generationenwechsels in den Jahren 2023 bis 2027 erreicht werden: In diesem Zeitraum werden sich knapp 11 Prozent der Unternehmensinhaber bzw. Selbstständigen aus dem Geschäftsleben zurückziehen.

Ist ein Arbeitgeber so attraktiv, dass Mitarbeiter freiwillig länger ihre Arbeitskraft und ihr Wissen einbringen als sie müssten, ist das eine absolute Win-Win-Situation für beide Seiten: Altersfreundliche Arbeitsplätze bereiten den Arbeitnehmern Freude, während man mit einer hinausgezögerten Rentenfluktuation Personalengpässe abmildert.

Die Frage ist: Wie schaffe ich ein derart attraktives Arbeitsumfeld, aus dem die Rentner und Pensionäre von morgen gar nicht erst ausscheiden wollen? Wie finde ich die Balance zwischen den Anforderungen der Silver Worker und denen der Young Professionals? Und was brauchen ältere Arbeitnehmer überhaupt, um sich voll einbringen zu können?



So wird Ihr Betrieb eine attraktive Alternative zur Pension

Lediglich sechs Prozent der Pensionsanwärter wollen im Ruhestand noch einer Erwerbstätigkeit in Vollzeit nachgehen. Daher bieten sich Teilzeitmodelle an, um die Silver Worker bei Laune und am Arbeitsplatz zu halten. Dafür müssten Arbeitgeber – und vor allem auch der Gesetzgeber! – allerdings die **richtigen Beschäftigungsmodelle** für Mitarbeiter im Rentenalter schaffen. Die Voraussetzung dafür wäre eine lebensphasenorientierte Personalpolitik.

Dank einer höheren Flexibilität könnten Ältere ihr Arbeitspensum der eigenen Tagesform anpassen. Sie könnten dem Beruf auch spontan von zuhause aus nachgehen oder ihr Tagewerk früher beenden. Die nicht verrichteten Stunden würden einfach von ihrem Lebensarbeitszeitkonto oder ihrem Überstundenkonto abgezogen. Solche Zeitkonten hätten auch den Vorteil, dass über das „Ansparen und Abbuchen“ von Arbeitszeit Urlaube oder (Pflege-) Auszeiten relativ flexibel verlängert werden könnten.

Konkrete **Maßnahmen** könnten sein:

- Flexiblere Übergänge in den Ruhestand
- Möglichst einfache Rückkehr aus dem Ruhestand in ein Teilzeitmodell
- Grundsätzlich flexiblere Arbeitsmodelle für ältere Mitarbeitende, von Teilzeit bis Jobsharing
- Lebensarbeitszeitkonten und/oder Überstundenkonten
- Eine ergonomischere Arbeitsplatzgestaltung
- Zusätzliche Urlaubstage für Ältere
- Attraktive und altersgerechte Weiterbildungsmöglichkeiten
- Gesundheitsmaßnahmen von Sport über Ernährung bis zu Entspannung
- Angebot von Sabbatical- und Pflegezeit-Angeboten – spricht: grundsätzlich Beschäftigungsmodelle, die typische Wünsche im Alter berücksichtigen
- Die Förderung der positiven Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern im Unternehmen

Mit diesen Angeboten könnten es Arbeitgeber ihren silbernen High Potentials schmackhaft machen, länger ihre Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen und den Renteneintritt ein paar Jahre nach hinten zu verschieben.



Praxisbeispiel: Wenn die Rente zur Entscheidung wird

Ein reales Beispiel bietet das durch den Film „Rentner GmbH“ (2012) populär gewordene US-amerikanische Unternehmen Vita Needle: Der größte Teil der Arbeitnehmer besteht aus Best Agern, die älteste Arbeitnehmerin hat die 90 längst überschritten. Manche sind gar nicht erst in Rente gegangen, andere haben den Altersruhestand nach kurzer Zeit wieder hinter sich gelassen und sind eigenständig in den Job eingestiegen:

„Dabei sind die Motivationen der Rentner, noch weiter zu arbeiten, komplett unterschiedlich. Der eine hat Schulden, der nächste wurde von seiner Frau aus dem Haus geschickt und die nächste fühlt sich einfach einsam. Es ist eine besondere Form der Gemeinschaft, die komplett anders agiert als jüngere Mitarbeiter. Wobei auch einige jüngere Leute dort arbeiten. Vom Chef Fred Hartman bekommen die alten Herrschaften ihre Freiheiten. Sie können kommen und gehen wann sie wollen und bekommen die Stunden dann ausbezahlt. Während der eine morgens um 4 Uhr anfängt zu arbeiten, kommen andere erst mittags. Und stimmen am Ende des Jahres die Zahlen, gibt es einen dicken Bonus. (...)“

Faszinierend sind hier die Reaktionen von deutschen Rentnern und älteren Arbeitslosen. Einige schickten sogar Bewerbungen an Vita Needle, in der Hoffnung, trotz fortgeschrittenen Alters noch einen Job zu bekommen. In Deutschland ist das nämlich fast aussichtslos“, beschreibt Blogger Daniel Korth die ungewöhnliche Arbeitssituation in der „Rentner AG“.²

Unternehmensleiter Frederik Hartmann, selbst knapp 60 Jahre alt, profitiert von der hohen Motivation seiner 35 erwerbstätigen Rentner: Innerhalb von nur fünf Jahren bescherten sie ihm ein Umsatzplus von 100 Prozent, und das ganz ohne Konkurrenzkämpfe oder Machtspielchen. Viel wichtiger ist seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, frei über ihre Arbeitszeiten und Arbeitsstunden zu bestimmen.



Ohne Akzeptanz keine Silver Future

Voraussetzung für diesen – leider nach wie vor innovativen – Ansatz ist eine Überarbeitung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, aber natürlich auch des Rollenverständnisses innerhalb der Gesellschaft und der Unternehmenskultur.

Bei einer Befragung des Kölner Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) unter 1.350 Führungskräften (Geschäftsführer, Personalleiter, Unternehmer) kam heraus, dass jeder vierte Entscheidungsträger nicht viel von seinen älteren Mitarbeitern hält. Die **Vorurteile überwiegen**: „Jeder vierte Manager gibt an, ältere Mitarbeiter legten weniger Leistungsbereitschaft an den Tag. Ebenso viele sind der Meinung, Ältere könnten beim Arbeitstempo nicht mehr mithalten.“

Damit nicht genug: Jeder vierte Manager glaubt, ältere Beschäftigte hätten keine Lust mehr, sich voll einzubringen. 27 Prozent sind der Ansicht, der älteren Generation in den Betrieben mangle es an Ideenreichtum und Engagement, weil sie sich keine Mühe mehr geben, ihr Wissen aufzufrischen. Immerhin 35 Prozent denken, ältere Kollegen würden resignieren, weil man sie nicht mehr fördere. Umgekehrt meint jeder vierte Befragte, Weiterbildung lohne sich nicht für Ältere. Und 44 Prozent vermuten, dass ältere Beschäftigte länger krankfeiern, wenn sie gesundheitlich angeschlagen sind.“³

Dabei bringen gerade ältere Mitarbeiter sogar eine ganze **Bandbreite an Vorzügen** mit sich:

- » hohe Sozialkompetenz
- » jahrelange Erfahrung
- » oftmals umfangreiche Netzwerke
- » Disziplin und hohe Motivation
- » Verantwortungsbewusstsein und -bereitschaft
- » die Familienplanung ist abgeschlossen
- » geringere Karriereabsichten

Wie sehr das Klischee des lernresistenten Rentners inzwischen überholt ist, zeigen Beispiele wie die 82-jährige App-Entwicklerin Masako Wakamiya aus Japan.⁴ Mit 60 Jahren legte sie sich ihren ersten PC zu, heute konzipiert und programmiert sie Apps für ihre eigene Zielgruppe. Wie es dazu kam? Niemand sonst widmete sich bis dato ihrer Altersklasse: Für die ältere Generation gab es schlichtweg keine Angebote, um kreativ in die Welt der Bits und Bytes einzutauchen. Also brachte Masako Wakamiya sich das App-Programmieren kurzerhand selbst bei und bricht so mit dem gängigen Bild, das in der Gesellschaft, aber auch in Unternehmen der älteren Zielgruppe gegenüber vorherrscht.



Punkt II: Eine Arbeitgebermarke schaffen, die für junge wie alte High Potentials attraktiv ist

Ein wichtiger Aspekt für ältere Mitarbeiter ist Wertschätzung: „Wer ab 50 permanent das Gefühl vermittelt bekommt, dass der Betrieb auch ohne ihn funktioniert, wird irgendwann in die innere Kündigung gehen, seine Zeit absitzen und den frühestmöglichen Rentenzeitpunkt anstreben.“

„Wie lange musst du noch?“ oder „Wann gehst du denn (endlich)?“ sind frustfördernde Aussagen. Das gilt aber auch für erste Gespräche mit einem 55-Jährigen zum Ausscheiden aus dem Betrieb. Diese Signale sind genauso fatal wie Prämien für frühzeitiges Ausscheiden. Hier braucht es einen Sinneswandel.“⁵

Wenn in solchen Fällen kein **Umdenken** stattfindet, nimmt der Weg zu einer alterstoleranten Unternehmenskultur mehr Zeit in Anspruch, als der Wirtschaft noch zur Verfügung steht.

Für ein Umdenken und proaktives Handeln in Richtung einer silver society-gerechten Arbeitgebermarke sind fünf Aspekte elementar:

1. Altersfreundliche Unternehmenskultur

Es braucht eine Unternehmenskultur, die nicht nur oberflächlich, sondern in der Tiefe auf Wertschätzung und Respekt beruht. So lässt sich leichter der Umschwung zu mehr Diversität fördern, während Stereotypisierung und Diskriminierung minimiert werden.

2. Personalpolitik orientiert sich nach Lebensphasen

Flexible und speziell angepasste Beschäftigungsmodelle können nur realisiert werden, wenn nicht alle Zielgruppen pauschalisiert oder nur die Anforderungen der jüngeren Generationen beachtet werden.

3. Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen

Wer ein betriebliches Gesundheitsmanagement einführt, investiert nachhaltig in eine gesunde und fitte Belegschaft (mit weniger Krankheitsausfällen). Idealerweise geht es hier nicht nur um gesundheitliche Prävention, sondern auch um die Work-Life-Balance in allen Facetten. Diese nicht als „neumodischen Quatsch“ abzutun sondern als relevante Messgröße am Arbeitsmarkt anzuerkennen ist vermutlich eine der größten Baustellen in der HR-Arbeit.

4. Arbeitsplatzergonomie fördern

Mit einem ergonomischen Arbeitsplatz ist nicht nur ein höhenverstellbarer Schreibtisch gemeint, sondern auch das Zusammenstellen generationsübergreifender Teams. Hier treffen unterschiedliche Erfahrungen und Ideen aufeinander und können durch den vielseitigen Austausch die größten Früchte tragen. Die Notwendigkeit einer diversen Arbeitsplatzergonomie überhaupt zu erkennen ist die Grundlage, um künftig genau solche Dialoge proaktiv fördern zu können.

5. Lebenslanges Lernen ermöglichen

Wissen ist nicht gleich Wissen: Auf der einen Seite muss natürlich klassisches Wissensmanagement vorangetrieben und mithilfe entsprechender Tools unterstützt werden. Gleichzeitig müssen aber auch aktiv Maßnahmen ergriffen werden, um Erfahrung zu transferieren und zu erhalten. Darüber hinaus braucht es die Bereitschaft, neues Wissen nicht nur den Jüngsten leicht zugänglich zu machen, sondern auch die Best Ager immer up to date zu halten – und dafür verschiedene Optionen bereitzustellen, die ihren individuellen Lernpräferenzen entsprechen.

Führungsstärke beweisen bei Mitarbeitern aller Altersklassen

Schön, wenn ein Umdenken stattfindet – doch nicht nur die grundsätzliche Kommunikation im Unternehmen ist ein wichtiger Aspekt, sondern auch der Führungsstil, der der Altersgruppe 50plus begegnet:

„Wie die Global Workforce Study von Towers Perrin zeigt, haben und erwarten ältere Mitarbeiter eher einen transaktionalen Führungsstil, während jüngere Kollegen einen transformationalen Führungsstil bevorzugen. Auf den ersten Blick mag es sehr aufwendig erscheinen, für die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter Personalmarketing- und Rekrutierungsmaßnahmen, Personalentwicklungs- und Führungskonzepte zu überarbeiten, doch in der Summe sollte sich dieser Aufwand lohnen. (...)“

Heute sind in den meisten Unternehmen vier bis fünf Generationen tätig, das Durchschnittsalter liegt bei Mitte vierzig mit steigender Tendenz. Anders als vor einigen Jahrzehnten hat dies konkrete Auswirkungen auf die Arbeitskultur. Damals beherrschten die Führungskräfte einen Führungsstil, der bei allen Generationen gleich angewendet wurde. Heute fordert **jede Generation einen eigenen Führungsstil** und eine Haltung, die ihren Bedürfnissen angepasst ist – eine große Herausforderung für viele Führungskräfte. Denn noch bis Ende des nächsten Jahrzehnts sind in den meisten Betrieben die Babyboomer in den Führungspositionen.

Eine andere Herausforderung ist es, wenn junge Führungskräfte ältere Mitarbeiter zu führen haben. Hier entstehen schnell Konflikte, wenn die Jungen den Älteren „die (Arbeits-)Welt erklären wollen“. Weiterentwicklung und Veränderungsprozesse lassen sich nur erfolgreich durchführen, wenn die Jungen die Älteren frühzeitig – evtl. als erfahrene „Berater“ – in die Prozesse einbinden.“⁶

Eine Arbeitgebermarke steht und fällt mit der Kommunikation

Ob es nun darum geht, neue „Talente 50plus“ zu finden oder insgesamt gegen eine schrumpfende Belegschaft anzukämpfen: Eine starke Arbeitgebermarke trägt massiv dazu bei, sich am Arbeitsmarkt zu positionieren und für **Vertrauensvorsprung** zu sorgen.

Die meisten Arbeitgebermarken orientieren sich allerdings

an der immer gleichen Zielgruppe: 20- bis 40-jährige. Dementsprechend ist auch das Recruiting ausgerichtet. Doch der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Die Rechnung ist einfach: Von Rekrutierungs- und Personalmarketing-Maßnahmen, die auf Absolventen und Young Professionals ausgerichtet sind, fühlen sich 50plus-Kandidaten nicht angesprochen.

Und wenn man dafür sorgen will, dass sich Best Ager wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen, dann muss sich das auch in der Kommunikation widerspiegeln.

Recruiting für 50plus läuft nicht passiv nebenbei

Bisher werden alle Personalmarketing-Maßnahmen von Hochschulmessen bis Praktika stark auf jüngere Zielgruppen ausgerichtet. Wer jedoch auch die Zielgruppe 50plus ins Auge fasst, muss für diese auch Maßnahmen entwickeln und sich dort aufhalten, wo man diese Zielgruppe tatsächlich erreicht. Das komplette Recruiting von traditionellen Online-Jobbörsen auf Instagram-Ads umzustellen, kann also durchaus die Zielgruppe verfehlen. Empfehlenswert ist es auch, die Sprache weniger anglizismen- und plattitüdenlastig zu gestalten als für Berufsanfänger.

Grundsätzlich ist es ratsam, proaktiver auf ältere Bewerber oder Mitarbeiter zuzugehen, statt passiv auf formale Bewerbungen zu warten. Und wenn Sie schon dabei sind: Hinterfragen Sie die Maßnahmen zur Personalauswahl. Sind Assessment Center, bei denen Smarties in einem Smart berechnet werden müssen, für hochqualifizierte ältere Bewerber wirklich nötig? Oder schinden Sie damit vielleicht bei 20- bis 30-Jährigen noch Eindruck, schrecken die Zielgruppe 50plus jedoch schlichtweg ab?

Daher: Analysieren Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe! Machen Sie sich klar, dass die Best Ager **eigene Bedürfnisse** besitzen, nicht passiv „mitlaufen“ und mehr sind als nur ein okayer Beifang. Es handelt sich um eine ganz eigene Zielgruppe, die präzise angesprochen werden will.



Fachliche Förderung bindet Mitarbeiter aller Altersklassen

Das gleiche gilt für die Mitarbeiterbindung – vor allem, wenn es um Aufwendungen zur Weiterbildung geht. Schön, wer in das Wissen der Jüngsten investiert. Doch die Zeiten, in denen ein junger Arbeitnehmer die Ausbildung in Ihrem Unternehmen genießt und dann ein Leben lang bleibt, sind lange vorbei. (Ausnahmen bestätigen die Regel.) Fachkenntnisse aufzubauen ist immer sinnvoll und fördert die Bindung, egal in welchem Alter.

Dafür zu sorgen, dass Ihre Belegschaft immer up to date bleibt, ist altersunabhängig elementar:

” CFO fragt den CEO: „Was passiert, wenn wir in die Entwicklung unserer Mitarbeiter investieren und dann verlassen sie unser Unternehmen?“

CEO: „Was passiert, wenn wir nicht investieren und sie bleiben?“

Genau das gilt für Mitarbeiter aller Altersklassen: Um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, muss man beständig in Know-how investieren, natürlich stets mit Blick auf den **individuellen Qualifizierungsbedarf**. Das können beispielsweise Einzelcoachings sein oder das gemeinsame Erarbeiten neuer Inhalte in altersgemischten Teams. Es geht dabei nicht um eine Sonderbehandlung **oder Abgrenzung**, sondern darum, alle gleichermaßen individuell zu fördern und respektvoll zu behandeln.

Wer Menschen ab 50 – die immerhin noch 15 Arbeitsjahre und mehr vor sich haben – nicht mehr weiterbildet, darf sich nicht wundern, wenn sie drei Jahre später den Anschluss verpasst haben. Vor allem rund um digitale Tools können es sich Unternehmen nicht leisten, Wissenslücken entstehen zu lassen oder nur einseitig Fachwissen aufzubauen.



So wird das Employer Branding silversociety-fest

Oft sind es ganz offensichtliche, aber trotzdem nicht selbstverständliche Punkte, die dafür sorgen, dass sich junge wie alte Generationen wohl und wahrgenommen fühlen. Um diese im Employer Branding zu berücksichtigen braucht es die Expertise, aber auch das Engagement von Personalprofis:

- » **Wertschätzung und Respekt** in den Werten verankern – Diversität endet nicht bei der Hautfarbe!
- » **Führungskräfte zum Umdenken anregen**, Vorurteile abbauen und Werte vorleben lassen
- » **Wording der internen Kommunikation** überprüfen
- » **Bedürfnisse der älteren Kollegen** analysieren (ggf. via Umfragen) und darauf eingehen
- » Daraus resultierende **Maßnahmen und Benefits** in der Außenkommunikation/Recruiting nutzen
- » **HR-Bildwelt** hinterfragen: Es ist verführerisch, vornehmlich Models zwischen 20 und 30 Jahren abzubilden. Aber entspricht das Ihrer Realität von morgen?
- » **Benefits** entwickeln, die den Anforderungen der Best Ager entsprechen
- » Proaktiv **altersdiverse Teams** zusammenstellen und
- » diese Maßnahme inkl. Zielsetzung offen kommunizieren, um **für den Mehrwert zu sensibilisieren**

Die Integration dieser Aspekte in eine Employer-Branding-Strategie ist eine Herausforderung, die es entgegen aller bestehenden Vorurteile im Betrieb durchzusetzen gilt. Doch das Management von Teams, in denen mehrere Generationen und Altersklassen aufeinandertreffen, bringt nicht nur Chancen, sondern auch verschiedene Schwierigkeiten mit sich, die berücksichtigt werden wollen.

Exkurs: Management altersdiverser Teams

Entscheidend ist, dass es bei altersdiversen Teams nicht zu Abgrenzungen und Gruppenbildungen kommt. Denn: ohne Austausch keine Innovationsimpulse. Auch der Mitarbeiterzufriedenheit sind Gruppenbildungen nicht zuträglich.

Aus diesem Grund muss das interne Talent Management diversitätssensibel ausgerichtet sein. Dabei kann ein Talent Management System entscheidend unterstützen. Es hilft, für jeden das passende Arbeitsmodell zu finden – abgestimmt auf seine Aufgaben, seine Ziele, seine körperliche Fitness. So besteht nicht die Gefahr, jemanden zu überfordern oder vor lauter Vorsicht zu unterfordern.

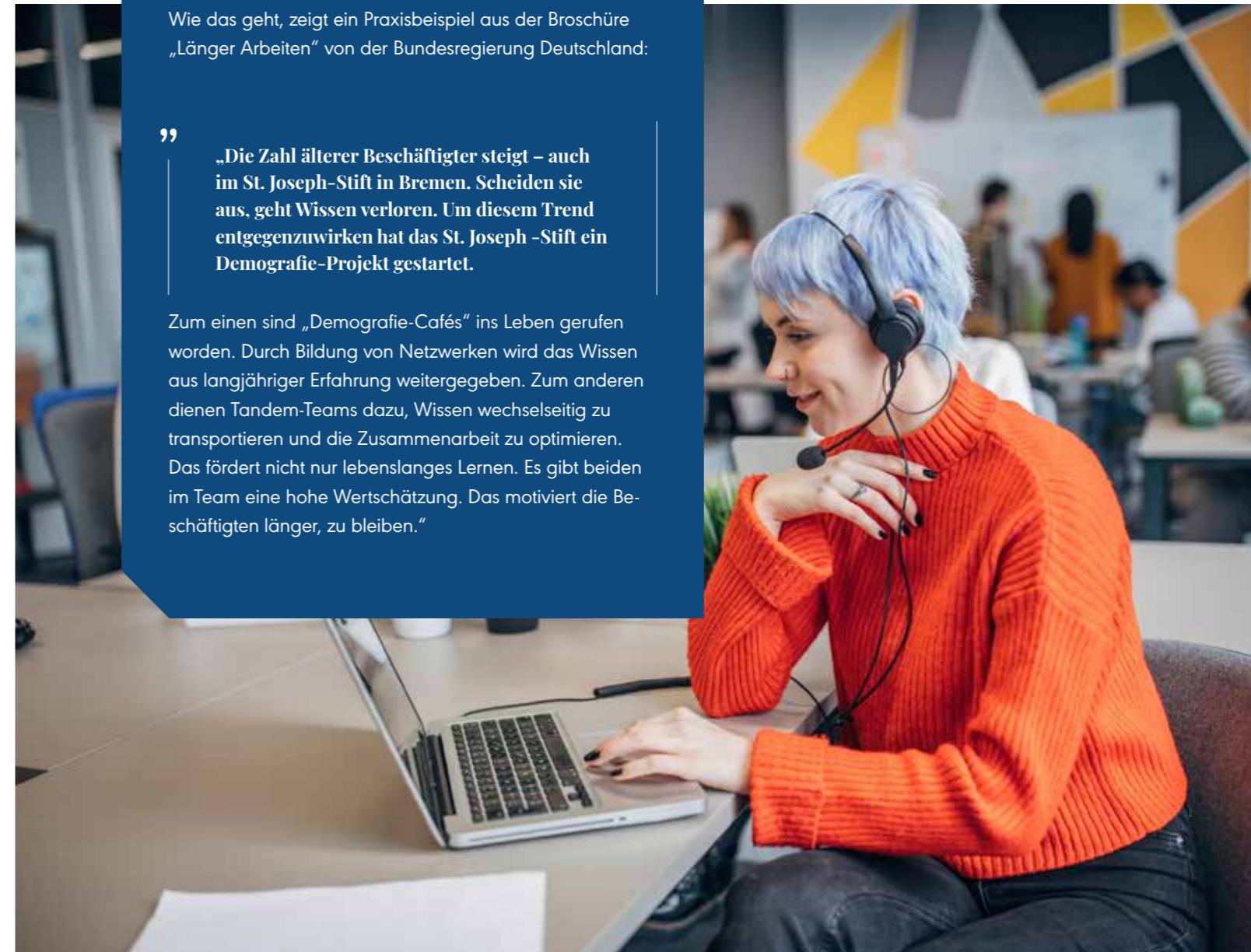
Wie das geht, zeigt ein Praxisbeispiel aus der Broschüre „Länger Arbeiten“ von der Bundesregierung Deutschland:

”

„Die Zahl älterer Beschäftigter steigt – auch im St. Joseph-Stift in Bremen. Scheiden sie aus, geht Wissen verloren. Um diesem Trend entgegenzuwirken hat das St. Joseph-Stift ein Demografie-Projekt gestartet.

Zum einen sind „Demografie-Cafés“ ins Leben gerufen worden. Durch Bildung von Netzwerken wird das Wissen aus langjähriger Erfahrung weitergegeben. Zum anderen dienen Tandem-Teams dazu, Wissen wechselseitig zu transportieren und die Zusammenarbeit zu optimieren. Das fördert nicht nur lebenslanges Lernen. Es gibt beiden im Team eine hohe Wertschätzung. Das motiviert die Beschäftigten länger, zu bleiben.“

Zahlreiche Praxisbeispiele zeigen, wie stark Teams davon profitieren, wenn sich verschiedene Sichtweisen treffen und Lösungswege aufeinander aufbauen. Aber das betrifft natürlich den direkten, persönlichen Austausch zwischen den Personen. Was aber tun, wenn eine persönliche Einarbeitung in den Sternen steht und das Wissen trotzdem zuverlässig vermittelt werden soll?



Punkt III: Wissen im Unternehmen managen und zentral zugänglich machen

Bei der Übergabe von ganzen Arbeitsbereichen der Baby Boomer zu den nachfolgenden Generationen könnte sich das Wissensmanagement als eine der größten Herausforderungen herauskristallisieren:

- » Wie erstellt man eine **lückenlose Map** über das Fachwissen, die Talente und die Erfahrung einer Person?
- » Wie kann man fachkräftemangelbedingte **Manpower-Lücken schließen** oder zumindest überbrücken?
- » Wann muss man realistischere mit der **Nachfolgeplanung** für Schlüsselpositionen beginnen?
- » Wie identifiziert und **bindet man Wissensträger**, die häufig nach ihrer Einschätzung gefragt werden und eher leise zu erfolgreichen Projekten beitragen?
- » Welche konkreten Strukturen müssen entwickelt werden, um Nachfolgeplanung **langfristig zu erleichtern**?
- » Wie bereitet man den Wissen-Übergebenden und den Wissen-Erhaltenden optimal auf die Übergangsphase vor? Stichwort: **Kapazitätsplanung**
- » Wie kann man ...
 - jahrzehntelange **Erfahrungswerte** kommunizieren,
 - **durchlebte Problemstellungen** inklusive sämtlicher Auswirkungen und
 - in Fleisch und Blut übergegangene **Intuition weitergeben**?
- » Wie baut man einen **Wissenspool** grundsätzlich auf und wer soll/kann/darf/muss dazu Zugang haben?

Viele dieser Punkte lassen sich digital regeln, z. B. indem man aus dem Wissen einzelner Personen Massentrainings entwickelt, um Wissen mit wenig Aufwand auf mehrere Personen zu verteilen. Welche Frage sich Personalabteilungen dabei stellen müssen: Wie viel Vorplanung braucht es, um eine solche „Konservierung von Fachkenntnissen“ zu ermöglichen? Und wie viele Zeitrressourcen dürfen all diese Maßnahmen kosten?

HR-Abteilungen tun gut daran, sich frühzeitig mit diesen Fragen zu beschäftigen und auch für den individuellen Bedarf zu klären, welche Rolle beispielsweise **eLearning** und **Microlearning** künftig spielen sollen. Schließlich ist mit dem Faktor „Wissenstransfer“ nicht nur Aufwand für die Fachabteilung verbunden, sondern auch Software-Projekte benötigen etwas Vorlaufzeit.



Wie der Megatrend „Wissenskultur“ zum Erfolgsfaktor für Unternehmen wird

Doch die Vorarbeit und Vorbereitung lohnt sich! Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel von der Industrie- zur Wissenskultur.

Dank der Digitalisierung ist das geballte Wissen dieser Welt via Internet und mobile Gadgets für jeden zu jederzeit verfügbar. So leicht konnte Wissen noch nie erworben werden, gleichzeitig veraltet Wissen viel schneller als je zuvor. Denn dort, wo neue Erkenntnisse hinzukommen, entwickeln sich Dinge weiter. Und das bedeutet, dass ein zunehmender Teil des alten Wissens in immer kürzeren Abständen durch moderneres ersetzt wird.

Bildung und Wissen werden damit zum Kern- und Ankerpunkt für den Erfolg eines Unternehmens. Gerade in sehr technischen Berufen ändern sich Anwendungsszenarien schnell und schneller. Die IT ist wohl das drastischste Beispiel für die Transformation zur Wissensgesellschaft. Hier, aber auch in allen anderen Branchen verändert die Digitalisierung fast alle Berufsbilder und Arbeitsmärkte grundlegend. Teilweise entstehen ganz **neue Beschäftigungsfelder** und Arbeitsschwerpunkte.

Warum nicht auch die Stärken der Best Ager bei der Planung und Besetzung neugeschaffener Positionen einbeziehen? Das kann auch eine **Schwerpunktverlagerung** der Tätigkeiten bedeuten – klassischerweise in Richtung Coachings, Mentorings, Beratung oder Projektorganisation.

Im gewerblichen Bereich müssen Job-Enlargements eher selten durchgeführt werden, wenn sich Mitarbeiter auf die Pension oder Rente zubewegen. Bei körperlich anstrengenden Jobs ist das anders: Hier ist es wichtig, Mitarbeiter frühzeitig in ein neues (digitales) Zeitalter zu überführen. Und wieder ist „Digitalisierung“ das Zauberwort – genau wie „lebenslanges Lernen“.

Stark von Routine geprägte Tätigkeiten sind ein Auslaufmodell

Laut der Bitkom-Studie „Neue Arbeit – wie die Digitalisierung unsere Jobs verändert“ ist diese Transformation kein Zukunftsszenario mehr, sondern längst in vollem Gang. Bereits in jedem fünften Unternehmen sind **neue Jobprofile** entstanden. Dazu gehört zum Beispiel der 3D-Druckspezialist, der Chief Digital Officer, der Data Warehouse Teamleiter, der Datamining Spezialist oder auch der Feel Good Manager.

Das birgt nicht nur Herausforderungen, sondern eröffnet auch neue Chancen. Denn die Digitalisierung schafft gerade für Fachkräfte vielfältige neue Job- und Berufsperspektiven. Für Arbeitgeber bedeutet das: Sie müssen innerhalb des Unternehmens eine entsprechende **Wissenskultur** etablieren, die es ihren Fachkräften ermöglicht, Wissen immer dann aufzunehmen, wenn sie es brauchen. Und das so passgenau wie möglich.

Denn nur, wenn Mitarbeiter fachlich up to date bleiben und perfekt für die kommenden Herausforderungen gewappnet sind, gewährleistet einen effizienten Umgang mit neuen Technologien sowie den Blick für Innovationen. Gerade mit Blick auf die Silver Society muss innerhalb der Belegschaft geprüft werden, wie routiniert der Umgang mit etablierten Software-Tools ist. Schließlich ist Wissen zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor geworden. Aber wie lassen sich die entsprechenden Maßnahmen konkret digital abbilden?

Kapitel 3

DIE AUTOMATISIERUNG IHRER RENTNER: SO WUPPEN SIE DIE SILVER SOCIETY DIGITAL

Digitale Lösungen bilden die Grundlage für eine besondere Vorbereitung auf die nahende Silver Society – und deren erfolgreiches Management.

Die Ziele von unterstützender HR-Software sind klar:

- » Eine deutliche **Verbesserung der Übersichtlichkeit** bei allen Maßnahmen
- » **Skalierbarkeit** bzw. Vervielfältigung von Prozessen mit wenigen Klicks
- » **Automatisierung** von Standardprozessen
- » Automatisierung individueller Routinen
- » **Nicht-manuelle Datenaufbereitung** zur schnelleren Entscheidungsfindung
- » **Verkürzung von Freigabeprozessen**
- » **Nachvollziehbarkeit** von Entscheidungen
- » **Zentrale Ablage** von Personaldokumenten zur eigenständigen Einsehbarkeit und Aktualisierung
- » Damit einhergehend: **Einführung von Employee Self Services** sowie von Management Self Services, um die Aufwände für HR weiter zu verringern
- » **Zentrale Steuerung der internen Kommunikation** statt dezentraler Entstehung von unzähligen (veralteten und fehlerhaften) Dokumentversionen
- » Grundsätzlich weniger Aufwand und mehr freie Zeitressourcen, um sich mit Zukunftsthemen und Strategien zu beschäftigen
- » Deutliche **Erleichterung bei der Einführung** neuer Arbeitsaspekte wie z. B. ein Lebensarbeitszeitkonto, flexible Arbeitszeiten oder ein hauseigener Bildungskatalog

In Kapitel 1 wurden bereits die Themen erwähnt, mit denen sich Personaler in den nächsten Jahren verstärkt auseinandersetzen müssen.

Die gute Nachricht:

Alle diese Themen lassen sich digital abbilden, stark entlasten und teilweise komplett automatisieren.

Die perfekte Nachfolgeplanung läuft digital

Gehen wir davon aus, Sie haben eine Führungskraft in einer Schlüsselposition, die in 3 Jahren in den Ruhestand geht. Dann ist JETZT der richtige Zeitpunkt, mit der Nachfolgeplanung zu beginnen!

Ihre Checkliste:



- » Wann soll der Nachfolger aktiv werden?
- » Wie lange soll die Übergangsphase bzw. „Einarbeitungsphase“ sein, in der das Wissen aktiv transferiert wird?
- » Wie genau soll die Übergangsphase gestaltet werden?
- » Gibt es innerhalb der Belegschaft bereits entsprechende Wissens- oder Kompetenzträger oder muss diese extern rekrutiert werden?
- » Und falls ein passender Kandidat intern gefunden wird: Welche Fort- und Weiterbildungen sind ggf. zusätzlich zur persönlichen Einarbeitung nötig? Bei Führungskräften wird es in der Regel um die Verstärkung von Soft Skills gehen, aber vergessen Sie nicht, dass nicht nur Führungskräfte auf Schlüsselpositionen sitzen und dass für das Erlernen von Hard Skills gegebenenfalls zusätzliche Pufferzeit einzurechnen ist.

Wer hier keine händische Sisyphosarbeit leisten will, greift auf Software zurück, die das **Kompetenz- und Talentmanagement** unterstützt. Ein solches Tool bietet einen klaren Überblick über alle internen Talente, Qualifikationen, Kompetenzen, Verfügbarkeiten und Einschränkungen. Auf dieser Basis schlägt die Software für jeden Mitarbeiter das zu ihm passende Aufgabenportfolio vor.

So lässt sich der optimale Einsatz aller Mitarbeiter gezielt steuern, aber vor allem auch abgleichen: Welche Personen im Unternehmen verfügen über die für eine bestimmte Position notwendigen Kompetenzen in welcher Ausprägung?

Mit wenigen Klicks sind diese Daten miteinander verglichen und eine „Besten-Liste“ zusammengestellt, bei der der notwendige Weiterbildungsbedarf direkt ersichtlich werden.

Durch diesen **Soll-Ist-Vergleich** weiß ich als Personaler genau: Wer käme am sinnvollsten in Frage für eine Nachbesetzung einer bestimmten Position und welches Wissen muss ich bei dieser Person noch aufbauen?



Mit automatischen Erinnerungen die Fluktuation senken

Empfehlenswert ist es, in regelmäßigen Abständen nach Personen mit hohem Austrittsrisiko zu selektieren und nach Synergien zu suchen. Habe ich einen Best Ager, der demnächst das Unternehmen verlässt, und einen jungen High Potential, der in Mitarbeitergesprächen Unzufriedenheit suggeriert hat, kann man beide zusammenbringen und so **Perspektiven schaffen**: Der eine erhält einen einzuarbeitenden Nachfolger, der andere eine spannende Karriereaussicht.

Mit einer automatisierten Erinnerungsfunktion hilft Talentmanagementsoftware zudem dabei, frühzeitig mit der Nachfolgeplanung zu beginnen und so die Fluktuation zu verringern. Falls es intern keine geeignete Nachfolge gibt, ist so zumindest sichergestellt, dass ausgehend vom Renteneintrittsalter rechtzeitig mit der externen Suche nach geeigneten Kandidaten begonnen werden kann.

Gleichzeitig haben Personalentscheider immer im Blick, ob alle Qualifikationen noch auf dem neuesten Stand sind. Laufen diese aus, erinnert das System automatisch. So können **notwendige Entwicklungsmaßnahmen** rechtzeitig angestoßen werden. Wer zusätzlich ein Bildungsmanagement- und E-Learning-Tool angeschlossen hat, kann dabei individuell auf jeden Lerntyp eingehen.



Learning-Tools sichern die Wissensvermittlung

Das unternehmensinterne Wissen wird in Zukunft einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren sein. Daher ist es elementar, Know-how im Unternehmen zu halten und zugänglich zu machen.

Auch hier helfen digitale Lernsysteme:

Will ich beispielsweise meine Best Ager auf einen digitalen Tätigkeitsbereich umschulen, ist es naheliegend, diese entsprechend auch digital darauf vorzubereiten und gleichzeitig die künftigen Aufgabengebiete näher zu bringen.

Personaler können dabei auf verschiedene Tools zurückgreifen:

- » Mit einer **Bildungs- oder Seminarmanagement-Software** lassen sich Präsenzseminare managen und ein hauseigener Bildungskatalog aufbauen
- » Mit **eLearning-Software** lassen sich eigene digitale Kurse erstellen, professionelle Kurse ausspielen und die Erfolge bzw. Abschlüsse der Teilnehmer direkt nachverfolgen
- » Ist ein **Personalmanagement-System** an die Lernsysteme angebunden, können die erworbenen Zertifikate und Kompetenzen direkt in der digitalen Personalakte hinterlegt werden – so lassen sich Personen mit bestimmten Qualifikationen noch schneller und einfacher selektieren

eLearning mit Videomaterialien anreichern

Gerade die Wissensvermittlung an die „next generation“ kann mit einem eLearning-Tool perfekt unterstützt werden. Eine leider (noch) stark unterschätzte Möglichkeit ist die Unterweisung mit Videomaterialien. Sprich: Der tägliche Arbeitsablauf einer Schlüsselposition wird auf Video festgehalten. Erhält ein Best Ager einen Arbeitsauftrag oder eine Problemstellung, hält er den Wissenscontent auf Video fest, indem er „live vor der Kamera“ ein Problem angeht und löst.

Solches Videomaterial kann einerseits von Einzelpersonen zur Erfahrungsübernahme genutzt werden. Gleichzeitig können aus den Vorgehensweisen eigene eLearning-Kurse entwickelt werden, die die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit der Fachabteilung erstellt und auf der zentralen Lernplattform zur Verfügung stellt.

Besonders praktisch: Kommentierte Videomaterialien helfen dabei, auch nach dem Austritt eines Mitarbeiters Einblicke in dessen Vorgehensweisen zu geben und daraus Rückschlüsse auf mögliche künftige Lösungswege zu ziehen. So kann Wissen zumindest teilweise konserviert werden, auch wenn eine zusätzliche persönliche Einarbeitung natürlich unersetzlich ist.



Führungskräfte-Nachwuchs erfolgreich ausbilden

Gerade größere Unternehmen investieren viel Zeit und Aufwand in die potenziellen Führungskräfte von morgen. Das firmeninterne Know-how skalierbar zu vermitteln kann ebenfalls digital unterstützt werden: Entwickeln Sie **Lernpfade mit passenden Seminarreihen** für die verschiedenen Fachbereiche! So entsteht peu à peu ein vollständiges Führungskräfte-Nachwuchs-Training, das durch klassische Seminare erweitert werden kann.

Voraussetzung dafür: Führungskräfte-Weiterbildungsprogramme müssen im Unternehmen etabliert werden. Das umfasst die grundlegenden Strukturen, aber auch einen klaren roten Faden in der Wissensvermittlung. Wird dieses Thema besonnen und mit Blick auf eine langfristige Planung umgesetzt, können gemeinsam mit dem Management bzw. mit einzelnen Schlüsselpersonen herausragende **Wissenspools** erstellt werden.

Hat ein Kandidat einen solchen Lernpfad erfolgreich durchlaufen, kann er zusätzlich von seinem Mentor mit Rat und Tat in die neue Position eingeführt werden. Zumindest, wenn ein solcher zur Verfügung steht. Diese Form der Wissensvermittlung ist darauf ausgelegt, Fachkenntnisse auch dann zu vermitteln, wenn eine direkte Einarbeitung nicht mehr möglich ist und die Lücke zwischen Abgang der Führungskraft und Start der Nachwuchsführungskraft zu groß ist.

Übrigens ist dieses Vorgehen natürlich nicht auf die Nachbesetzung des Managements beschränkt! Sämtliche Karrierepfade gewinnen durch eine stringente Planung und entsprechende digitale Abbildung. Allerdings sind dafür eben **stärkere Strukturen** notwendig.

Auch für die vielen administrativen Prozesse, die eine altersdiverse Belegschaft mit sich bringt, gibt es digitale Lösungen. Mit einem modernen Tool zum Personalmanagement lassen sich Themengebiete wie Renteneintritte, Ausfallplanung oder Arbeitszeitmodelle aufeinander abgestimmt managen. Und da alle relevanten Daten automatisch an das Payroll-System übertragen werden, wird auch die Lohnbuchhaltung in Unternehmen mit heterogenen Teams erleichtert.

Die digitalen Möglichkeiten sind also vielfältig, um sich bereit zu machen für die Herausforderungen, die die Silver Society mit sich bringen. Doch mit der entsprechenden Software ist die **Erleichterung im Personalalltag** einfach enorm.

” **Unser Rat: Kümmern Sie sich frühzeitig um einen Plan und berücksichtigen Sie dabei die Unterstützung durch entsprechende HR-Tools.**

Kapitel 4

FAZIT - TO DOS FÜR EINE GOLDENE ARBEITSWELT VON MORGEN

Die Silver Society ist kein Thema von morgen. Nein – sie ist längst da. In den nächsten Jahren werden immer weniger Fachkräfte nachrücken, während große Teile der bestehenden Belegschaft vor der Rente steht. Daher ist es an den Profis der Human Resources, Wege zu finden, diese Lücke zu schließen oder zumindest funktionale Provisorien zu entwickeln.

1. Schritt:

Machen Sie sich bewusst, wie es in Ihrem eigenen Unternehmen um das Altersgefüge bestellt ist. Wer geht in den nächsten 5 bis 10 Jahren in Rente – und welche Stellen davon sind Schlüsselpositionen?

2. Schritt:

Erstellen Sie aus diesen Erkenntnissen einen Masterplan. Verstärken Sie das Recruiting neuer Mitarbeiter? Verstärken Sie die Bindung bestehender Mitarbeiter? Oder machen Sie es angehenden Pensionären besonders attraktiv, einfach länger zu arbeiten? Und wie lassen sich heterogene Belegschaften managen, die aus drei, vier oder fünf Generationen bestehen?

3. Schritt:

Kümmern Sie sich um die Tools, die Sie benötigen, um für diese Herausforderungen gewappnet zu sein. Allem voran sind Talent- und Kompetenzmanagement für die Nachfolgeplanung sowie Bildungsmanagement und eLearning für eine erfolgreiche Wissenskultur besonders relevant. Aber

auch der Bereich Recruiting darf nicht außer Acht gelassen werden – denn wo viele Mitarbeiter wegfallen, muss verstärkt nachbesetzt werden.

4. Schritt:

Sorgen Sie für eine Unternehmenskultur der Akzeptanz, Toleranz und gegenseitigen Wertschätzung. Sonst sind in den nächsten 10 Jahren interne Probleme vorprogrammiert.

5. Schritt:

Setzen Sie Maßnahmen um, mit denen die Mitarbeiterbindung signifikant erhöht wird. Je lieber Mitarbeiter über das Rentenalter hinaus in Ihrem Unternehmen tätig sind und je geringer die Fluktuation ist, umso geringer sind all die vorgenannten Probleme.



Unser Rat: Treffen Sie Vorkehrungen. Nehmen Sie sich die Zeit, sich intensiv mit Ihren individuellen Anforderungen auseinanderzusetzen und entwickeln Sie daraus entsprechende Strategien. Die Arbeitswelt ist im Wandel, jetzt mehr denn je.

Immer mehr Menschen sind auf ein zusätzliches Einkommen neben der Rente angewiesen. Aber auch immer mehr Menschen sind einfach deutlich länger fit und wollen im Rentenalter einer aktiven Beschäftigung nachgehen, die jahrzehntlang mühsam aufgebaute Expertise und das sorgfältig gepflegte Netzwerk aufrechterhalten.

Seien Sie vorbereitet – auf die Silver Society mit allen Risiken, aber auch mit allen Chancen. Ergreifen Sie sie! Sie werden es nicht bereuen.



Fragen? Wir sind gerne für Sie da!

Ihr Infoniqa Team

Weitere Informationen rund um die digitalen Lösungen von Infoniqa finden Sie unter:

www.infoniqa.com

Quellenverzeichnis:

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=oiy4x7HBcDs>

² <https://finanzrocker.net/rente-mit-80-sag-mal-gehts-noch/?fbclid=IwAR2NteLIR79GrvQZX8McgdYXILLT4FaGdFGL1kzsT8jXWisjORC9htRfyXk>

³ <https://www.jobware.de/Karriere/Aeltere-Arbeitnehmer-nach-wie-vor-schlecht-angesehen.html>

⁴ <https://www.spiegel.de/karriere/app-entwicklerin-mit-82-jahren-wie-eine-japanerin-die-tech-welt-aufmischt-a-1161727.html>

⁵ <https://www.employer-branding-now.de/wer-kommt-zur-seniorensportgruppe-mit-niemand-helmut-muthers-interview>

⁶ <https://www.jobware.de/Karriere/Aeltere-Mitarbeiter-Besonderheiten-und-Staerken-der-Generation-50Plus.html>

