

SILVER WORKFORCE STUDIE 2023

TALENT SOLUTIONS RIGHT MANAGEMENT SCHWEIZ





«Ich bin über 50. Ich habe keine grauen Haare, aber einen MBA, einen Bachelor-Abschluss und ein CIM-Diplom. Ich spreche drei Sprachen, habe einen Digital-Award gewonnen, bin fit und trete beim Triathlon an. Derzeit bekomme ich keinen Job, nicht mal Einladungen zum Vorstellungsgespräch. Und wenn, soll ich nicht mal so viel wie mein letztes Gehalt bekommen. Der Grund: Ich bin eine Frau über 50. Man erwartet, dass ich weniger aktiv lebe und schneller erschöpft bin. Doch das bin ich nicht!»

EINLEITUNG

Anlass der Studie: Als Anbieter von Dienstleistungen rund um die Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitenden und als Experte für World-of-Work-Trends nehmen wir den aktuellen Fachkräftemangel sehr ernst. Dieser rückt die Bedeutung der Mitarbeitenden «50+» in den Vordergrund. Zusammen mit einigen grösseren Unternehmen konnten wir bereits erfolgreich Mitarbeiterentwicklungsprogramme speziell für die «Silver Workforce»-Zielgruppe konzipieren und durchführen. Daraus entstand die Idee, eine grössere Umfrage zu diesem Thema durchzuführen. Ziel war es, herauszufinden, in welcher Hinsicht Unternehmen für das Thema sensibilisiert sind und welche aktuellen Ansätze und Konzepte es dazu gibt. Wichtig zu wissen: Im Fokus dieser Befragung stehen vor allem die **«Dienstleistungs- und Wissensberufe»** (die allerdings 80 % aller Erwerbstätigen in der Schweiz ausmachen).

Unsere Umfrage umfasste die folgenden Fragen:

- 01 Was ist der «Status quo» zum Thema «Silver Workforce» in den Unternehmen?**
- 02 Welche speziellen Angebote gibt es aktuell für Mitarbeitende «50+» in Unternehmen?**
- 03 Mit welchen Themen beschäftigt sich diese Zielgruppe?**
- 04 Was, denken Sie, braucht es gerade am meisten in Ihrem Unternehmen zum Thema "Silver Workforce", und welche Initiativen wünschen Sie sich?**

Ablauf und Rücklauf der Online-Befragung: Der Fragebogen wurde zwischen April und Mai 2023 innerhalb der Schweiz an HR-Verantwortliche, Führungskräfte, Mitarbeitende verschiedener Branchen und verschiedener Unternehmensgrössen versendet. Insgesamt kamen 341 vollständig ausgefüllte Fragebögen zurück.

Dieser Report fasst die Ergebnisse aller Fragebögen zusammen, dabei wird der Schwerpunkt vor allem auf die qualitativen Antworten gelegt. Aufgrund der Zusammenstellung der Befragten kann in den Antworten sowohl die HR- als auch die Mitarbeitendenperspektive abgebildet werden. Daher können wir einige Zitate von direkt Betroffenen der Mitarbeitendengruppe «50+» verwenden.

Erste Erkenntnisse und Summary: Die Themen «Mitarbeiterentwicklung 50+» sowie «Betriebliches Altersmanagement» sind sehr aktuell und bieten verschiedenste Ansatzpunkte der Betrachtung und der Bearbeitung. Schaut man sich die Bedürfnisse der «Silver Workforce» an, die in unserer Umfrage genannt wurden, so beschäftigen Menschen dieses Alters insbesondere Fragen rund um die Themen «Gesundheit», «Arbeitsmarktfähigkeit», «Möglichkeiten der Pensionierung» oder «Anpassung der Arbeitsbedingungen». Aber auch kritische Themen, wie «fehlende Wertschätzung», «Angst vor vorzeitiger Entlassung» oder «Altersdiskriminierung» werden als besonders relevant genannt. Wertet man aus, was Unternehmen bereits alles anbieten, um die «Ageing Workforce» zu unterstützen, so zeigt sich eine interessante Palette von «Anpassung der Arbeitsmodelle», über «Anpassung Arbeitsrollen» und «Gesundheitsangeboten» bis hin zu «Up-Skilling und Re-Skilling». Verantwortlich für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden können verschiedenste Abteilungen sein: HR-Abteilungen, «Betriebliches Gesundheitsmanagement» (BGM), aber oft auch der Bereich «Diversity & Inclusion». Es gibt die Unternehmen, in denen sich «50+»-Mitarbeitende nicht wertgeschätzt, auf die Seite geschoben und als «Has been» fühlen, diskriminiert und kurz vor der Pensionierung entlassen werden. Es gibt aber immer mehr Unternehmen, die sich ihrer Verantwortung dieser Zielgruppe gegenüber bewusst sind und auch in Zeiten des Fachkräftemangels den Wert dieser Zielgruppe erkannt haben. Die folgenden Seiten fassen die wichtigsten Erkenntnisse unserer Umfrage zusammen.

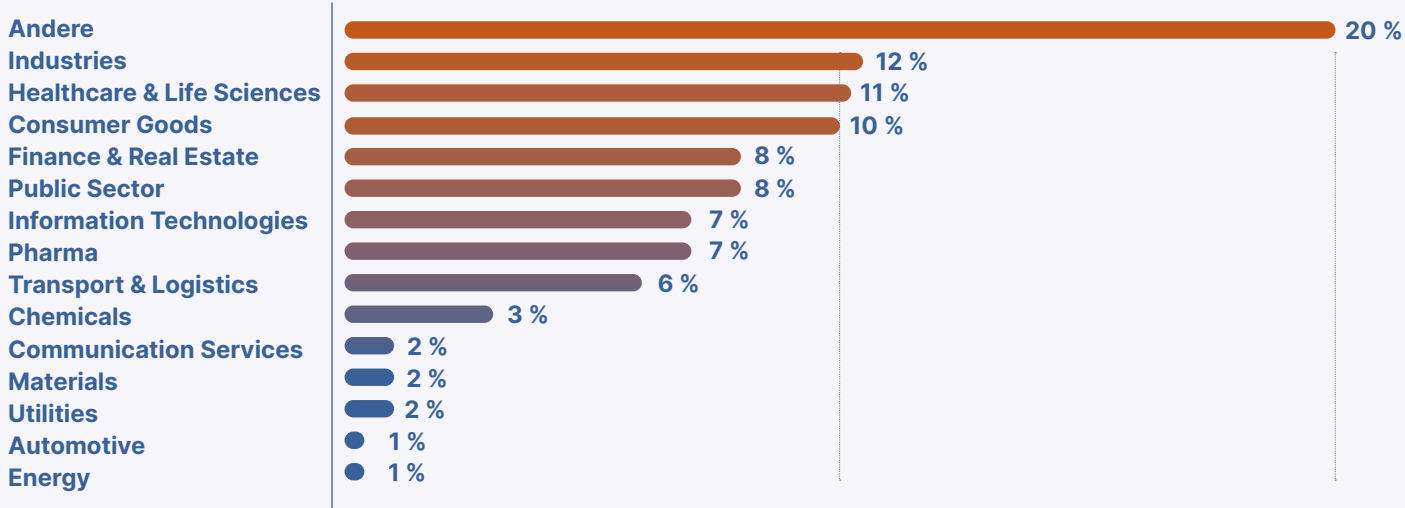
KENNZAHLEN DER BEFRAGUNG

Grösse der befragten Unternehmen:

Etwa die Hälfte der 341 Personen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben, kommt aus Unternehmen grösser als 250 Mitarbeitende, 30 % der Befragten arbeiten in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden und 20 % der Befragten arbeiten in Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden.



Branche der befragten Unternehmen:



Angaben zum Durchschnittsalter nach Branche:

Laut dem Schweizerischen Bundesamt für Statistik hat sich das durchschnittliche Alter der Erwerbsbevölkerung zwischen 1991 und 2022 von 39,0 auf 42,0 Jahre erhöht. Es ist im Schnitt jährlich um 0,1 Jahre gestiegen. Schaut man sich das Durchschnittsalter in den von uns befragten Unternehmen an, so liegt es in den meisten Fällen bereits jetzt über dem durchschnittlichen Alter der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Insbesondere öffentliche Arbeitgeber und Industrieunternehmen sind davon betroffen.

Branche	Durchschnittsalter
Public Sector	45
Industries	44
Andere	43
Finance & Real Estate	42
Healthcare & Life Sciences	41
Consumer Goods	41
Pharma	41
Information Technologies	39



01

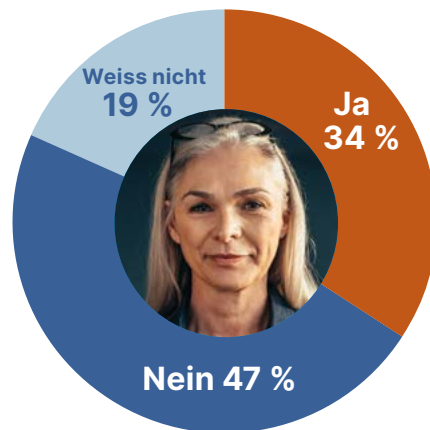
Was ist der «Status quo» zum Thema «Silver Workforce» in den Unternehmen?

Etwa ein Drittel aller Personen im erwerbsfähigen Alter sind heute schon zwischen 50 und 65 Jahre alt. Bereits in wenigen Jahren wird es zu einem dramatischen Ungleichgewicht zwischen der Pensionierungswelle dieser «Baby Boomer» und den zahlenmässig niedrigeren neu eintretenden Arbeitnehmern der «Young Generations» kommen. Wie gut haben sich die Unternehmen auf diesen demografischen Wandel vorbereitet? Was wird getan, um ältere Mitarbeitende möglichst lange motiviert, engagiert und gesund zu halten oder gar über das Pensionsalter hinaus für das Unternehmen arbeiten zu lassen?

Gut aufgestellte Unternehmen können bereits heute ein strategisch verankertes «Betriebliches Altersmanagement» vorweisen. Dies deckt im Idealfall die Bedürfnisse der Mitarbeitenden aller Phasen des Berufslebens ab und legt besonderes Augenmerk auch auf die Situation der Mitarbeitenden «50+». Die themenrelevanten Abteilungen sollten involviert und zielgruppenspezifische Angebote vorhanden sein.

1.1 Ist «Silver Workforce» im Unternehmen ein Thema?

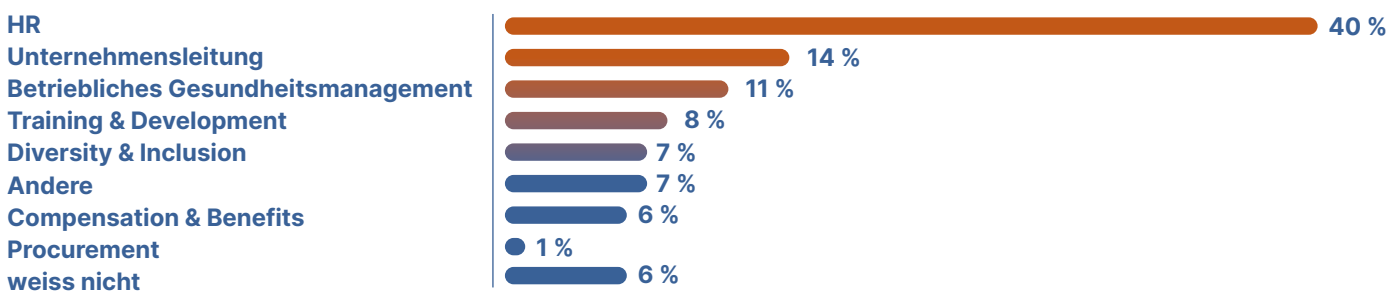
Unsere Auswertung ergibt, dass nur in 34 % der von uns befragten Unternehmen das Thema «Silver Workforce» ein Thema ist und entsprechende Angebote bestehen. In fast der Hälfte der befragten Unternehmen (47 %) scheint es bislang keine Initiativen oder Aktivitäten für die Mitarbeitendengruppe «50+» zu geben, bzw. wird berichtet, dass «Silver Workforce» kein Thema ist. 19 % der Befragten geben an, dass sie nicht wissen, ob es im Unternehmen ein Thema ist, was vermuten lässt, dass es dort ebenfalls keine oder wenn ja, dann nur eine wenig sichtbare Rolle spielt. **Somit kann man sagen, dass in 66 % der befragten Unternehmen das Thema «Silver Workforce» bislang nicht konkret behandelt wird.**



- Ja, «Silver Workforce» ist ein Thema: 34 %
- Nein, «Silver Workforce» ist kein Thema: 47 %
- Ich weiss nicht, ob «Silver Workforce» ein Thema ist: 19 %

1.2 Welche Abteilung beschäftigt sich bei Ihnen mit der Gruppe «Silver Workforce»?

Die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Themen der Ü50-Mitarbeitenden können in verschiedenen Unternehmensabteilungen aufgehängt sein. In unserer Befragung zeigt sich vor allem, dass bei den Unternehmen, die sich bereits um die ältere Generation kümmern, in 40 % der Fälle die Human-Resources-Abteilung (HR) die Verantwortung übernimmt, gefolgt von der Unternehmensleitung (14 %) oder auch dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) mit 11 %. Interessant ist auch, dass das Thema «Silver Workforce» durchaus auch als ein Diversity-Thema gesehen wird und bei 7 % der befragten Unternehmen somit im Bereich «Diversity & Inclusion» verortet ist.



Im Folgenden listen wir auf wie sich die Verantwortlichkeiten und Themenbereiche der Zielgruppe 50+ über die verschiedenen Abteilungen verteilen können:

Abteilung	Verantwortlich für folgende Ü50-Themen (Bsp.)
Unternehmensleitung	Strategisches Alters- und Generationenmanagement (Konzeption, Kulturelle Verankerung, Sicherstellung der Umsetzung)
HR	Strategisches Alters- und Generationenmanagement (Konzeption und Umsetzung), Rekrutierungs- und Karrieremanagement «50+», Mitarbeiterzufriedenheit, Employability, Engagement «50+»
Betriebliches Gesundheitsmanagement	Physische Gesundheit Ü50 (Ergonomie Arbeitsplätze, Arbeitsplatzsicherheit, Sportangebote, Ernährung), Psychische Gesundheit Ü50 (Arbeitszufriedenheit, Stress, Resilienz)
Training & Development	Up-Skilling, Re-Skilling, Förderung der «Learning Agility» und Employability 50+
Diversity & Inclusion	Altersdiskriminierung, Altersstereotypisierung, Chancengleichheit, Wertschätzung, «Psychologische Sicherheit»
Compensation & Benefits	Beförderung «50+», Frühpensionierungen, Pensionierungen
Andere (z. B. Führungskräfte)	Entwicklungsgespräche «50+», Arbeiten im Generationenmix, Förderung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden «50+», Mitarbeiterzufriedenheit «50+», «Psychologische Sicherheit», Anpassung Arbeitsmodelle und Arbeitsbedingungen

1.3 Welche Kooperationen und Unterstützungsinstanzen gibt es zusätzlich für die Ü50 Mitarbeitenden?

Zusätzlich zu den «offiziellen» internen Abteilungen haben unsere Befragten auch noch weitere Instanzen genannt, die firmenintern wie firmenextern als Dienstleister für Angebote für die Mitarbeitendengruppe der «Silver Worker» genutzt werden. Teils werden sie auch von den Mitarbeitenden direkt aufgesucht, ohne dass das Unternehmen dies explizit im Angebot hat.

Firmenintern

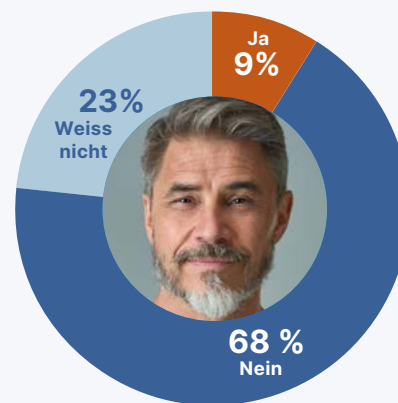
- Firmeninterne Fachgruppen
- Muttergesellschaft
- Gleichaltrige Arbeitskollegen

Firmenextern

- (HR-)Consulting-Firmen
- Verbände (z. B. Arbeitgeberverband, Pensionskassenverband, ProSenectute/AvantAge)
- Stiftungen
- Vereine (lokale Ebene)
- Kantonale Stellen (z. B. Personalentwicklung des Kantons)
- Freunde/privates Umfeld
- Blogs und Posts z. B. auf LinkedIn

1.4 Gibt es eine Segmentierung in der Zielgruppe?

Wenn man unter «Silver Workforce» die Belegschaft zwischen 50 und 65 Jahren fasst, könnte es Sinn machen, diese Altersspanne noch mal zu segmentieren, um Personalentwicklungsmassnahmen und Unterstützungsangebote noch individueller gestalten zu können. Ein 50-Jähriger hat unter Umständen noch 10–15 Arbeitsjahre vor sich und beschäftigt sich ggf. noch mit der individuellen Karriereplanung, während ein 62-jähriger ggf. mehr das Ende seiner Berufstätigkeit im Sinn hat und die Frage, wie er/sie sich optimal auf die Zeit der Pensionierung vorbereiten kann. Daher haben wir die Unternehmen gefragt, ob es eine Segmentierung der Altersgruppe «50+» gibt. In den meisten der von uns befragten Unternehmen (68 %) gibt es jedoch keine weitere Unterteilung der Altersgruppe 50–65 bezüglich spezieller Angebote. Bei den wenigen Unternehmen (9 %), wo man die Ü50 Mitarbeitenden nochmals in Untergruppen unterteilt, nimmt man insbesondere eine Dreiteilung vor (50–55 Jahre, 55–60 Jahre, 60–65 Jahre). In einem differenzierten Altersmanagement eines Unternehmens kann es Sinn machen, Mitarbeiterbefragungen nach dieser Dreiteilung vorzunehmen, um Unterschiede in den Bedürfnissen zu ermitteln. «Alter» ist jedoch ein sehr vielschichtiges, von verschiedenen Faktoren abhängiges und teils sehr subjektives Konstrukt. Und es bleibt die Frage, ob sich Mitarbeitende überhaupt gern in «Schubladen» einteilen lassen wollen bzw. wie bewusst sie sich mit ihrem eigenen Lebensalter, ihrer Lebenssituation und ihren Lebens- und Berufsplänen auseinandersetzen.



- Ja, es gibt eine Segmentierung: 9 %
- Nein, es gibt keine Segmentierung: 68 %
- Weiss nicht, ob es eine Segmentierung gibt: 23 %



02

Welche speziellen Angebote gibt es aktuell für Mitarbeitende «50+» in Unternehmen?

Bedürfnisse ändern sich mit dem Älterwerden. Prioritäten ändern sich. Vielleicht will man in der zweiten Lebenshälfte weniger arbeiten und mehr Raum für Familie und Hobbys haben. Vielleicht will man den Inhalt der Aufgabe ändern und sich «sinnvolleren» und «erfüllenderen» Tätigkeiten widmen. Vielleicht möchte man mehr für seine Gesundheit tun und Körper und Geist besser in Einklang bringen. Oder man merkt, dass das eigene Wissen veraltet ist und es dringend eine fachliche Auffrischung oder gar eine berufliche Standortbestimmung benötigt. Sind die Unternehmen auf all diese unterschiedlichen Bedürfnisse mit entsprechenden Angeboten vorbereitet?

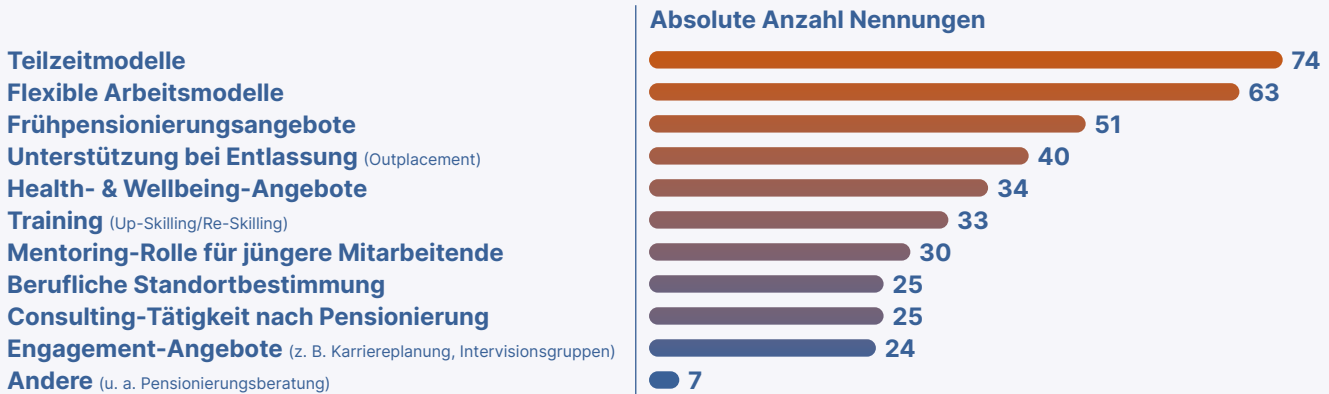
2.1 Welche speziellen Angebote gibt es für Mitarbeitende über 50?

Wir haben zunächst versucht, die verschiedenen Ü50-Unterstützungsangebote, die von den Befragten – auch in den qualitativen Antworten – genannt wurden, in Kategorien einzuteilen. Die untere Tabelle zeigt die Angebotskategorien und welche Massnahmen in den qualitativen Antworten als Beispiele erwähnt wurden. In der darauffolgenden Grafik sieht man, wie oft diese Kategorien in den Antworten genannt wurden und auf welche Themen die Unternehmen derzeit den Schwerpunkt legen.

Kategorie	Genannte Massnahmen für Mitarbeitende «50+»
01 Anpassung Arbeitsbedingungen/-modelle	<ul style="list-style-type: none">• Teilzeitmodelle, flexible Arbeitsmodelle• Angepasste, stressreduzierte Arbeitsplätze• Zusätzliche Urlaubstage für MA «50+»• Wegfall von Wochenend-, Schicht-, Nachtarbeit• Weiterbeschäftigung über AHV-Pensionierungsalter hinaus• Weiterbeschäftigung nach Pensionierung als Ombudsmann oder Ombudsfrau für Unternehmen
02 Anpassung Arbeitsinhalte und rolle	<ul style="list-style-type: none">• Job-Sharing• Abgabe von Verantwortung (Bogenkarriere)• Rollenwechsel mehr Richtung Experten-, Consulting-, Projektarbeit (auch über Pensionierung hinaus)• Mentoring-Rolle für jüngere Mitarbeitende
03 Förderung von Engagement	<ul style="list-style-type: none">• Karriere-Reflexionsgespräche (Arbeitszufriedenheit)• Interventionsgruppen• Engagement Angebote
04 Angebote zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit (Employability)	<ul style="list-style-type: none">• Berufliche Standortbestimmung (Ziele und Entwicklungsbedarfe)• Up-Skilling/ Re-Skilling, Trainings• Outplacement-Unterstützung
05 Gesundheitsangebote	<ul style="list-style-type: none">• Zusätzliche Urlaubstage• Health- und Wellbeing-Angebote (Fitnessangebote, Entspannungs-Angebote)
06 Pensionierungsberatung	<ul style="list-style-type: none">• Pensionierungsgespräch ab 58• Vorbereitungskurse für das Thema «Pensionierung»/Angebot eines Seminars zur Vorbereitung auf den Ruhestand für Arbeitnehmer und ihren Ehepartner• Beratung zu Vorsorge und Steuern
07 Frühpensionierung	<ul style="list-style-type: none">• Frühpensionierungsangebot

2.2 Rangfolge Angebote (Mehrfachnennung möglich):

Setzt man die von den Befragten genannten Massnahmen, welche derzeit für «50+»-Mitarbeitenden angeboten werden, in eine Rangfolge, so zeigt sich, dass man aktuell insbesondere auf die Themen «Anpassung der Arbeitsbedingungen und -modelle», Frühpensionierungsangebote sowie Unterstützung bei Entlassungen (Outplacement) fokussiert. Man investiert also derzeit eher in einen Abbau der Arbeitskraft und -zeit der über 50-jährigen, statt aufgrund des drohenden Arbeitskräftemangels in Weiterbeschäftigung und Förderung der Arbeitsfähigkeit zu investieren. Dringend notwendige Themen, wie Engagement (Arbeitszufriedenheit, Motivation, Bedürfnisse) und die Berufliche Standortbestimmung sind eher unterrepräsentiert.



Insgesamt zeigt unsere Befragung, dass derzeit eher in Abbau der Arbeitskraft und -zeit der über 50-Jährige investiert wird und dass Talent- und Karrieremanagementmassnahmen für Ü50-Jährige vernachlässigt werden: Re-Skilling-/Up-Skilling-Angebote sowie Unterstützung bezogen auf Engagement (Arbeitszufriedenheit, Motive, Bedürfnisse) und Berufliche Standortbestimmung für Mitarbeitende über 50 sind in den Unternehmen unterrepräsentiert.



Lassen Sie die Ü50-Jährigen einfach arbeiten. Fähigkeiten sind nicht nur Bachelor- und Master-Diplome, aber dies ist ein weiteres Kriterium, warum Menschen in Talentmanagementsystemen aussortiert werden, da einige der früheren Diplomtitel in diesen Systemen nicht existieren und junge Talentmanagerinnen und -manager von heute diese Stufen auch nicht kennen. Es gibt Diplome und Lebenserfahrungen, die ein höheres Niveau haben als ein Bachelor- oder Master-Abschluss. Ich hoffe, dass dies in den nächsten Jahren auch das Denken in Talentmanagementsystemen beeinflussen wird.





03

Was, denken Sie, mit welchen Themen beschäftigt sich diese Zielgruppe?

Fast jedes Unternehmen führt regelmässig Mitarbeitendenbefragungen durch. Doch werden dabei auch spezifisch die Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen berücksichtigt? Wie können sich Mitarbeitende der älteren Generation Gehör verschaffen und wie sehr werden sie in ihren Fragen und Wünschen unterstützt? Wenn «Psychologische Sicherheit» gewährleistet ist, «Altersmanagement» als ein Teil der Unternehmenskultur vorhanden ist und gelebt wird, dann werden sich die Angebote des Unternehmens mit den Bedürfnissen der Silver Workforce decken. Unserer Studie nach ist in dieser Hinsicht noch Raum für Verbesserung, was dieses Kapitel zeigt.

3.1 Kategorien der Themen, die Mitarbeitende «50+» beschäftigen

Auf die Frage «Was, denken Sie, beschäftigt Mitarbeitende «50+» am meisten?» haben unsere Befragten zum einen aus ihrer Expertise als HR-Verantwortliche und Führungskräfte geantwortet, aber zum grossen Teil auch aus eigener betroffener Sicht, da viele unserer Befragten (so konnte man es den qualitativen Antworten entnehmen) gleichzeitig ebenfalls in die Alterskategorie «50+» fallen. Auch hier haben wir zunächst die genannten Themen in Kategorien sortiert, um dann zu sehen, welche Kategorien am häufigsten genannt wurden.

 Gesundheit	 Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit	 Fragen rund um die Pensionierung	 Überforderung durch neue Technologien
 Anpassung der Arbeit/ Work-Life-Balance	 Karriereplanung «50+»	 Altersdiskriminierung	 Arbeitsmotivation

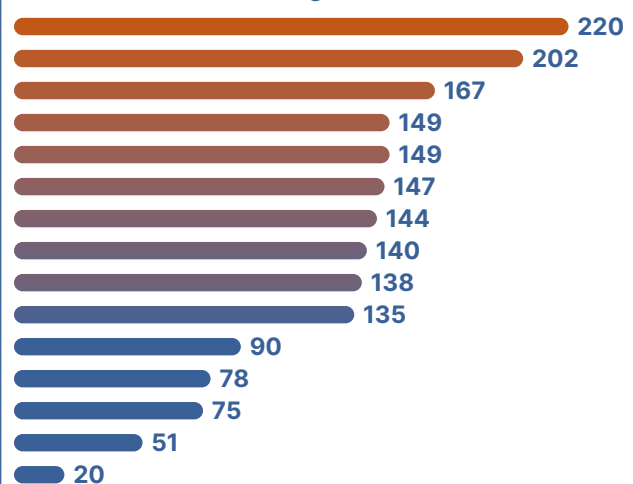
3.2 Rangfolge, welche Themen die Mitarbeitenden «50+» am meisten beschäftigen

Die Rangfolge zeigt, dass vor allem das Thema «Gesundheit» (Psychische und Physische Gesundheit), gefolgt von Fragen rund um die «Arbeitsmarktfähigkeit» (intern wie extern), Angehörige der Altersgruppe «50+» am meisten beschäftigt. Für Unternehmen würde dies bedeuten, diesen Themen mit der nötigen Sensibilität zu begegnen: Besteht seitens des Mitarbeitenden «50+» Sorge, aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen im Alter nicht mehr die volle Leistung bringen zu können, oder ist diese Generation besonders gesundheitsbewusst? Bedeutet die heutige Arbeitswelt vermehrt Stress (z. B. durch neue Technologien) und merken die älteren Mitarbeitenden hier grössere psychische Belastungen? Ist das Thema «Arbeitsmarktfähigkeit» bei Mitarbeitenden «50+» präsent, weil sie merken oder befürchten, bei internen Beförderungen nicht mehr berücksichtigt oder schneller entlassen zu werden und dann schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben? Auf der anderen Seite spielt der Wunsch nach Frühpensionierung,

gestaffelter Pensionierung, reduziertem Pensum bei unserer Befragung in den vorderen Rängen mit. Hier würde sich eine genauere Betrachtung lohnen, ab welcher Alterskategorie zwischen 50 und 65 diese Themen insbesondere in den Vordergrund rücken. Und was sind die Gründe für den Wunsch, eher mit der Arbeit aufzuhören? Ist das Berufsleben und der Job nicht mehr interessant, herausfordernd oder befriedigend genug? Im Hinblick darauf, dass wir in Zukunft alle länger werden arbeiten müssen, ist in unserer Befragung auch signifikant, dass das Thema Up-Skilling und Re-Skilling wie auch «Karriereplanung» als nicht so relevantes Thema für Mitarbeitende jenseits der 50 gesehen wird. **Hier sind Unternehmen insbesondere gefragt, Mitarbeitenden «50+» deutlich zu machen, dass eine kontinuierliche Weiterbildung und Karriereplanung in jeder Berufsphase nötig ist, und auch entsprechende Angebote zur Verfügung stellen (z. B. Berufliche Standortbestimmung).**

- Gesundheit (Mental Health & Wellbeing)**
- Arbeitsmarktfähigkeit/Employability**
- Frühpensionierung**
- Überforderung durch neue Technologien**
- Gestaffelte Pensionierung**
- Reduzierung Pensum**
- Standortbestimmung**
- Pensionierung**
- Altersdiskriminierung**
- Work-Life-Balance**
- Arbeitsmotivation**
- Up-Skilling/Re-Skilling**
- Reduzierung Verantwortung**
- Karriereplanung**
- Andere** (z. B. Wertschätzung, Weiterbeschäftigung über 65 hinaus, Arbeitsplatzsicherheit)

Absolute Anzahl Nennungen





04

Was, denken Sie, braucht es gerade am meisten in Ihrem Unternehmen zum Thema «Silver Workforce» und welche Initiativen wünschen Sie sich?

Der demografische Wandel und die Tatsache, dass die Arbeitnehmerschaft immer älter wird, weil immer weniger Junge nachrücken, ist ein Trend, der die Arbeitswelt zunehmend beschäftigen wird. Wir werden tendenziell länger arbeiten müssen, daher braucht es Konzepte für erfolgreiche, längere, zufriedenstellendere Karrieren auch in höheren Alterskategorien. Dabei geht es darum, die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden zu berücksichtigen und die Schaffung von Anreizen, diese länger ans Unternehmen zu binden. Zum anderen braucht es Ansätze einer erfolgreichen Zusammenarbeit im «Generationenmix». Vielfältige Ideen und «Best Practices» sind dazu bereits in Unternehmen vorhanden oder zumindest angedacht, an denen sich Unternehmen, die sich mit diesem Thema noch nicht auseinandergesetzt haben, ein Beispiel nehmen können.

4.1 Was ich mir als «Silver Worker» wünsche:



Wertschätzung

«Ich wünsche mir eine bessere Wertschätzung für ältere Mitarbeitende und deren Know-how. Nicht alles wird von der nächsten Generation übernommen und gemacht. Sie (die Jüngeren Generationen) sollen verstehen, dass sie mit uns und dem, was wir erreicht haben, verbunden sind.»



Weiterbildung

«Die Silver Workers sollten die Möglichkeit erhalten, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu vertiefen. Dies würde diese Altersgruppe motivieren, mehr zu tun. Wenn das, was man im Laufe der Zeit getan hat, nicht weiter gefördert wird, sinkt die Motivation, insbesondere wenn man an der unteren Basis des Unternehmens alleingelassen wird.»



Wertschätzung

«Es könnte mehr Wertschätzung geben für die Arbeitshaltung und Leistung, die ich als «Baby Boomer»-Generation biete: Ich habe noch nie einen Millennial oder eine Gen Z getroffen, die sich so sehr aufopfern wie die älteren Generationen.»



Chancengleichheit

«Als Kandidat über 50 mit mehr als 30 Jahren gültiger und wertvoller Erfahrung wäre ich sehr daran interessiert zu erfahren, welche Möglichkeiten es für mich gibt, mich weiterzuentwickeln. Ich habe das Gefühl, dass die Unternehmen bei Menschen über 50 Jahre eine Grenze ziehen und sie nicht einstellen oder fördern.»



Akzeptanz

«Ich finde es wichtig, dass man akzeptiert und anerkennt, dass Erfahrung genauso wichtig ist wie junge Ideen und dass ein Mensch in seinen fünfziger Jahren nicht nur ein Kostenfaktor ist.»



Toleranz

«Man sollte Mitarbeitende «50+» nicht in Schubladen stecken, sondern sie in Initiativen für alle Mitarbeitenden, unabhängig vom Alter, einbeziehen. Es gibt auch 30-jährige Mitarbeitende die sich bereits Gedanken über ihre Rente machen und 30-jährige Mitarbeitende, die sich in der digitalen Welt nicht wohlfühlen.»

4.2 Konkrete Umsetzungsvorschläge der Befragten

Bei den qualitativen Antworten zur Frage, welche Aktivitäten es aktuell am meisten braucht, bezogen auf die «Silver Workforce» Thematik, kamen sehr viele spannende und konkrete Hinweise und Vorschläge. Wir haben diese in der unten stehenden Tabelle kategorisiert und die jeweiligen qualitativen Antworten darunter aufgelistet. **Entstanden ist ein Katalog, den man als «Ideenbox» oder gar als «Checkliste» benutzen kann, um zu sehen, welche Aspekte eines «Betrieblichen Altersmanagements» im eigenen Unternehmen bereits berücksichtigt werden und an welchen Stellen man vielleicht zusätzliche oder neue Massnahmen lancieren könnte.**

1. Mehr Awareness für Zielgruppe «50+» und «Arbeit im Generationenmix» schaffen

Awareness für das Thema Silver Workforce schaffen:

- Bewusstsein schaffen für die Wichtigkeit des Themas und der Zielgruppe (bei Betroffenen, Führungskräften, jüngeren Mitarbeitenden)
- Schulung von (jüngeren) Führungskräften, bezogen auf spezielle Bedürfnisse der Silver Workforce und die Herausforderungen des Themas «Arbeiten und Führen im Generationenmix»
- Sensibilisierung auf die vielfältigen Aspekte des Themas: z. B. «Altersdiskriminierung», «Gesundheit», «Nachfolgeplanung», «Menopause», «Employability 50+», «Arbeiten im Generationenmix», «Vorbereitung auf Pensionierung», «Pfleger der altersschwachen Eltern»
- Vermeidung und Aufdeckung von Schubladendenken und Stereotypen

- Fokus auf den Wert dieser Gruppe statt auf den Kostenblock

Verankerung in Unternehmenskultur:

- Eine verständnisvolle, generationenübergreifende Arbeits- und Firmenkultur fördern! (→ Gelebter Generationenvertrag)
- Mehr Visibilität dieser Zielgruppe in der D&I-Strategie

Initiativen ins Leben rufen:

- Zuständigkeiten definieren (Fachgruppen vs. Arbeitnehmervertreter vs. Unternehmensführung)
- Fachgruppen bilden (z. B. zu Themen wie «Gesundheit», «Chancengleichheit», «Late Career-Development»)
- Dialog/Austausch zwischen den Generationen fördern
- Roadshows, Initiativen etc.

2. Berücksichtigung der speziellen Bedürfnisse dieser Gruppe

Bedürfnisse der «Silver Workforce» aktiv abholen (z. B. durch Befragungen)

- Identifizierung derjenigen die sich benachteiligt fühlen
- Identifizierung von speziellen Wünschen und Bedarfen

Angebote entlang der (möglichen) Bedürfnisse aufgleisen

- Anpassung von Arbeitsbedingungen/-modellen
- Anpassung Arbeitsinhalte und -rollen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
- Sensibilität für gesundheitliche und leistungsbezogene Einschränkungen, die im Alter auftreten können z. B. verminderte Leistungsfähigkeit
- Arbeitsmotivation
- Schulung von jüngeren Führungskräften, um sie für die Bedürfnisse zu sensibilisieren

3. Vermitteln von Wertschätzung durch Sicherheit und Entwicklungs-Möglichkeiten

Vermittlung von Wertschätzung und Sicherheit durch:

- Verpflichtung des Unternehmens, ältere Mitarbeitende bis zur Pension weiterzubeschäftigen
- Kündigungsschutz und Arbeitsplatzsicherheit ab «50+»
- Vermeidung von Entlassungen «50+»
- Angebot zusätzlicher Urlaubstage
- Wegfall Gehaltsobergrenze
- Angebote zur Lebensarbeitszeitverlängerung

- Flexiblere Lohnbänder (auch Lohnerhöhungen im höheren Alter anbieten)
- Angebot von Standort-/Entwicklungsgesprächen
- Erfahrenen Mitarbeitenden vertrauen!

4. Förderung der Employability dieser Zielgruppe durch Re-Skilling/Up-Skilling

Berufliche Standortbestimmung:

- Unterstützung bei Karrierebilanz und Karriereplanung «50+»
- Das Potenzial des Einzelnen identifizieren und fördern
- Arbeitsmodelle für Ü65 entwickeln und anbieten

Massgeschneiderte Trainings:

- Trainieren von Veränderungsbereitschaft/-fähigkeit, Flexibilität, Interesse und Affinität für Neues (Technik etc.)
- Förderung Arbeitsmotivation
- Gesundheitsvorsorge/BGM (mehr Pausen, weniger körperl. Belastung)
- Unterstützung, wie man das Anspruchsniveau und das Tempo bis zur Pensionierung aufrechterhalten kann
- Gezielte Weiterbildung für «50+» (auch in Bezug auf neue Technologien und Arbeitsweisen, z. B. Agility)

Initiativen ins Leben rufen:

- Nicht nur von «Young Talents» reden, sondern auch von «Silver Talents»
- Vergabe von Chancen und Jobs an diese Zielgruppe (auch im internen/externen Rekrutierungsprozess)
- Bessere Integration in junge Teams
- Aktiv in der bestehenden Funktion gefördert werden oder andere Verantwortlichkeiten bekommen
- Altersdurchmischte Arbeits- und Projektgruppen

5. Neue Konzepte für Rekrutierung 50+ und Arbeitsweisen

- Altersgemischte Arbeitsgruppen fördern
- Alternative Beschäftigungsstrategien nach Pensionierung
- Bei Rekrutierung (auch interner Rekrutierung) nicht nur auf Abschlüsse schauen, sondern auch auf Hands-on-Berufserfahrung (Ü50-Bewerbern eine Chance geben)
- Keine Altersdiskriminierung bei Bewerbungen (egal ob intern oder extern)
- Anpassung der Arbeitsbedingungen (weniger Wochenend-, Schichtarbeit, Überstunden, mehr Ferientage, weniger Workload)
- Pflicht zur Einstellung älterer Menschen ca. 10 %
- Leute Ü55 proaktiver einstellen und die Erkenntnis, dass 5–10 Jahre Anstellung heutzutage auch noch ein längerfristiger Horizont sind → ggf. Rekrutierungsteams altersdurchmischt zusammenstellen

6. Unterstützung bei Pensionierungsplanung

- Information zu Pensionierung und Finanzierung ca. 10 Jahre vor Pensionierung (auch psychosoziale Aspekte)
- Unterstützung Sozialversicherung
- Raum für individuelle Pensionierungslösungen
- Unterstützung bei Pensionsplanung

7. Austrittsplanung und Know-how-Transfer

- Austrittsplanung → Nachfolgeplanung
- Know-how-Transfer Sicherstellung für jüngere Mitarbeitende

8. Staatliche Unterstützung

- Wegfall der Nachteile durch hohe Beiträge in die 2. Säule, was zu einer Altersdiskriminierung generell in der Schweiz führt und älteres Personal teuer macht
- Ggf. staatliche Förderung für Unternehmen, dass sie mehr Mitarbeitende «50+» einstellen

NACHWORT

Unsere Silver Workforce Studie hat gezeigt, dass das Thema «Silver Workforce» ein grosses Potenzial hat, Konzepte und Angebote zur Förderung der älteren Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und auszubauen. Derzeit fehlen bei vielen Unternehmen noch konkrete Konzepte, wie man die "Baby Boomer" Generation länger im Arbeitsprozess halten und deren Bedürfnisse und Leistungen angemessen berücksichtigen kann. Im Idealfall wird ein «Betriebliches Altersmanagement» etabliert, welches Mitarbeitende in allen Berufs- und Lebensphasen gleichermaßen abholt und fördert. Einerseits geht es um die Sensibilisierung gegenüber verschiedenen altersbezogenen Phänomenen und Fragestellungen, andererseits gilt es, sich von Stereotypen, bezogen auf das Alter, zu befreien.

Es geht nicht nur um die Entwicklung und den Erhalt der bestehenden «Silver Workforce» im Unternehmen, sondern auch um das Vergeben von Chancen an externe Bewerbende «50+», die sich noch mal umorientiert haben und bei einem neuen Unternehmen neu durchstarten möchten. Es geht auch nicht nur um den Fokus auf die Zielgruppe «50+», sondern auch

um Themen wie «Arbeiten im Generationenmix», «Diversity & Inclusion» und das Bewusstsein, dass man aufpassen muss, nicht in Vorurteile zu fallen oder gar zu diskriminieren aufgrund von Alter. Was zählt sind Kompetenzen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Potenziale, unabhängig von einer Alters-Schublade. Jung profitiert von Alt und umgekehrt. Führungskräfte sollten den Dialog führen zwischen «Digital Natives» und «Baby Boomers». Will ein Unternehmen ein modernes, effizientes Workforce-Management betreiben, muss es die Bedürfnisse ALLER Zielgruppen und Generationen im Unternehmen erfüllen!

Man erkennt an den Antworten unserer Befragten, dass es einen Dialog braucht, zwischen den Generationen im Unternehmen, zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und zwischen der Unternehmensleitung und HR um für diese Themen einen Rahmen, eine Plattform zu schaffen und den Puls zu fühlen, wo Herausforderungen sein könnten und Lösungen angebracht sind. Auch eine Clusterung macht Sinn: 50-55 jährige haben ggf. andere Bedürfnisse als 55-60-Jährige oder 60-65-Jährige.

WAS BIETET RIGHT MANAGEMENT IHNEN AN?

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf und lassen Sie uns zusammen schauen, wo wir Sie als externe Berater unterstützen können, sei es bei Mitarbeiterbefragungen, Fragen rund um die Etablierung eines «Strategischen Altersmanagements» oder bei der Konzeption und Durchführung von themenspezifischen Coachings, Workshops und Trainings rund um eine Berufliche Standortbestimmung («Exploration 50+»), die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit («Employability 50+») oder die Frage, wie man Arbeitsmotivation und -zufriedenheit verbessern kann («Engagement 50+»).

«Exploration 50+»

- Selbst-Analyse-Tools und Coachings um persönliche Ziele, Pläne und Möglichkeiten der weiteren Entwicklung im Unternehmen und privat zu erkunden.

Zielgruppe: «50+»

«Employability 50+»

- Webinare, Trainings, Tools und Coachings zur Fähigkeitenanalyse, um weiter erfolgreich im Job zu sein und die passenden Re-Skilling- und Up-Skilling-Angebote zu finden.

Zielgruppe: insbesondere «50-55»

«Engagement 50+»

- Webinare, Trainings, Tools und Coachings, um weiter motiviert und zufrieden bis zur Pensionierung arbeiten zu können.

Zielgruppe: insbesondere «56-65»

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme!



SUSANNE PLADECK

Senior Consultant Talent Solutions
Right Management Schweiz

Susanne.Pladeck@right.com



Talent Solutions
Right Management

ManpowerGroup®