



Aging Workforce

Wie Unternehmen ältere Arbeitnehmende besser einbinden können

Andreas Tinner/Pamela Bethke

Die Bevölkerung wird älter. Angesichts des Fachkräftemangels müssen Unternehmen dieser Entwicklung gerecht werden. Aus einer qualitativen Studie wurden entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Die Studie zeigt, dass älteren Arbeitnehmenden Sinnhaftigkeit und Wertschätzung wichtiger sind als finanzielle Anreize. Für die Unternehmen rücken Themen wie Wissensmanagement und Arbeitsflexibilität in den Vordergrund.

»Employers must prepare for an aging workforce – or face unexpected costs«¹ – unter dieser Überschrift beschrieb The Guardian Ende 2018, dass ältere Arbeitskräfte zukünftig am Arbeitsmarkt an Bedeutung gewinnen werden. Folglich steht für Unternehmen die Integration und Bindung dieser **Aging Workforce** im Fokus der Bemühungen und Personalverantwortliche müssen sich damit auseinandersetzen. Veränderte Wertvorstellungen und finanzielle Möglichkeiten durch eine Rente² führen dazu, dass viele nicht bis zum offiziellen Renteneintrittsalter arbeiten, sondern die zusätzlichen Jahre aufgrund der höheren Lebenserwartung als Freizeit erleben möchten. Die Diversität der heutigen Gesellschaft und die damit einhergehenden unterschiedlichen Werthaltungen führen zu verschiedenen Vorstellungen vom Ruhestand.

Aufgrund des Fachkräftemangels wird die Aging Workforce zu einem wichtigen Pool an Arbeitskräften.

Die demografische Entwicklung wird sich voraussichtlich fortsetzen und der Anteil der nicht erwerbstätigen Bevölkerung im

Vergleich zu den Erwerbstätigen weiter zunehmen, womit das Angebot an Arbeitskräften schrumpft. Die Aging Workforce wird dadurch zu einem wichtigen Pool an Arbeitskräften. Sie verfügt über Erfahrung und erfolgskritisches Wissen.³ Unternehmen sollten sich daher darum bemühen, sie dank Altersmanagement und gezielter Aktivierung im Arbeitsprozess zu halten.⁴ Dieser Beitrag legt in sechs Thesen dar, wie dies gelingen kann.

Sechs Thesen

1. These: Bleibemotivation der Aging Workforce

Unternehmen müssen verschiedene Angebote zur Weiterentwicklung und Flexibilität am Arbeitsplatz ergreifen, weil dies die Bleibemotivation der Aging Workforce erhöht.

Für die Entscheidung, im Unternehmen zu bleiben oder den Ruhestand (verfrüht) anzutreten, spielen die Herzberg'schen **Motivationsfaktoren** eine bedeutende Rolle. So stehen für die Aging Workforce die Freude und Sinnhaftigkeit des Tuns, Flexibilität und Autonomie im Vordergrund.⁷ **Hygienefaktoren**, z. B.

hohe emotionale Belastungen, führen dazu, dass Arbeitnehmende früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden.⁸

Die Interviews bekräftigen, dass nicht nur Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und -ort für ältere Arbeitnehmende von Bedeutung ist, sondern auch die Wertschätzung der Vorgesetzten. Auch die Sinnhaftigkeit des Tuns, also persönlich einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren, motiviert. Sind diese Elemente erfüllt, besteht die Bereitschaft, bei guter Gesundheit gar über das reguläre Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten. Unzufriedenheit durch mangelnde Wertschätzung hingegen führt zur Kündigung.

Die interviewten Arbeitnehmenden betonen, dass finanzielle Aspekte nicht im Vordergrund stehen, trotzdem besteht zwischen Ruhestandsabsicht und finanzieller Situation ein individueller Zusammenhang, wie folgendes Statement eines Interviewpartners zeigt: »Finanziell kann ich es mir nicht leisten. Ich habe junge Kinder. [...] Ich habe immer gesagt [...], ich muss bis 85 arbeiten oder bis ich tot umfalle.« (2020)

2. These: Wissens- und Erfahrungsmanagement

Ältere Arbeitnehmende verfügen über erfolgsentscheidendes Wissen und Erfahrung, weshalb gezielt Methoden zum Transfer des Wissens und der Erfahrung eingesetzt werden müssen.

Mit dem Abgang einer älteren Arbeitskraft gehen oft auch Wissen und Erfahrung verloren. Daher ist der Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Arbeitnehmenden im Rahmen des Generationenmanagements erfolgsrelevant, wie eine Studie der Hochschule Luzern aus dem Jahr 2019 aufzeigt.⁹ Es scheint daher zielführend, ältere Arbeitnehmende in systemrelevanten Jobs zu identifizieren und frühzeitig eine Nachfolgeplanung einzuleiten.¹⁰

Bei den Möglichkeiten und dem Bedürfnis von Wissenstransfer in umgekehrter Richtung – von Jüngeren zu Älteren – stimmt eine weitverbreitete Annahme nicht mit der Realität überein. Denn obwohl älteren Arbeitnehmenden oft eine geringe Lernbereitschaft und Lernfähigkeit zugeschrieben wird¹¹,

Aging Workforce

Ältere Mitarbeitende zwischen 50 und 64 Jahren (Übertritt in den Ruhestand). Diese Kohorte lässt sich in der Praxis jedoch nicht ohne Weiteres auf ein Alter festlegen, da Faktoren wie Branche und Ausbildungsstand, aber auch das subjektive Altersempfinden relevant sind.

Motivationsfaktoren und Hygienefaktoren

Diese Begriffe gehen auf die Zwei-Faktoren-Theorie von F. Herzberg zurück. In einer empirischen Untersuchung ermittelte er Faktoren, die die Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflussen. Als Motivationsfaktoren bezeichnete er die Einflussgrößen, die sich auf den Inhalt der Arbeit beziehen (z. B. Verantwortung, Anerkennung). Die Hygienefaktoren betreffen den Kontext der Arbeit (z. B. Bezahlung, Beziehung zum Vorgesetzten, Arbeitsplatz), sie müssen stimmen, damit Zufriedenheit mit der Arbeit überhaupt entstehen kann.

Studiendesign

Die Thesen wurden mittels leitfadengestützter Interviews untersucht. Bei den Interviewten in Gruppe A (HR-Verantwortliche) lag der Fokus auf Veränderungen in HR-Prozessen, dem Umgang mit Braindrain oder der Sicht auf die Aging Workforce. Bei Gruppe B (Arbeitnehmende der Aging Workforce) ging es um Faktoren, welche die Arbeitstätigkeit beeinflussen (Karriereziele, Stressoren etc.), wie auch um Vorurteile und Diskriminierung.

Die Probanden und Probandinnen wurden nach offenen Kriterien ausgewählt. Die einzige Anforderung war der Bezug zu einem Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden und bei Gruppe A zusätzlich eine Aktivität im Bereich Personalmanagement (vgl. Abb. 1). Die Interviews fanden im Dezember 2019 und Januar 2020 statt und dauerten rund 60 Minuten.

Die nach Dresing/Pehl⁵ inhaltlich-semantic transkribierten Interviews wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring⁶ codiert und ausgewertet. Mittels deduktiven Vorgehens wurden dazu neun Kategorien anhand der Thesen im Codebook definiert und anschließend Subkategorien mit Ankerbeispielen und Codierregeln bestimmt, die nach einem Probedurchlauf nachjustiert (z. B. aufgesplittet oder zusammengeführt) wurden.

Aufgrund der Stichprobengröße spiegeln die Ergebnisse die individuellen Sichtweisen der Interviewten. Die gewählte Methode verhält zu weiterführenden Erkenntnissen aus Sicht der Arbeitnehmenden (Gruppe B) und Arbeitgebenden (Gruppe A). Die Ergebnisse können als Ausgangspunkt für weitere Bestrebungen zur besseren Integration der Aging Workforce genutzt werden.

	Tätigkeit	Unternehmensattribute	Branche
Gruppe A			
A1	Verantwortung für Diversity-Management	rund 9.000 Mitarbeitende, davon der Großteil in der Schweiz	Mobilität und Verkehr
A2	Leitung Human Resources für Zentral- und Osteuropa	rund 66.000 Mitarbeitende, davon ca. 4.300 in der Schweiz	Mobilität und Verkehr
A3	Leitung der Bereiche Talentmanagement, Schulung und Organisationseffektivität für Europa	rund 80.000 Mitarbeitende, davon ca. 800 in der Schweiz	Verbrauchsgüter
Gruppe B			
B1	Projektleitungsfunktion, in aktuellem Unternehmen seit rund drei Jahren	60 Jahre, männlich	Mobilität und Verkehr
B2	Detailhandelsanstellung (aus eigener Initiative gekündigtes Arbeitsverhältnis), in aktuellem Unternehmen seit rund acht Jahren	58 Jahre, weiblich	Detailhandel (stationärer Handel und Online-Handel)
B3	Ingenieursfunktion, in aktuellem Unternehmen seit rund 18 Jahren	59 Jahre, männlich	Mobilität und Verkehr

Abb. 1 Interviewpartner

wünschen sich diese laut einer Studie der Hochschule für Wirtschaft Zürich von 2020 explizit Mentoringprogramme mit jüngeren Arbeitskollegen und -kolleginnen, um ihre Fähigkeiten zu verbessern.¹²

Ältere Arbeitnehmende wünschen sich Mentoringprogramme mit jüngeren Kollegen und Kolleginnen, um ihre Fähigkeiten zu verbessern.

Die Auswertung der Interviews stützt die These, dass ältere Arbeitnehmende über eine große Erfahrung und erfolgskritisches Wissen verfügen. In den Interviews wird Erfahrung – ein Teil des impliziten Wissens – als erfolgsrelevant anerkannt. Besonders wenn es hektisch wird, kann die Erfahrung Objektivität und Gelassenheit in eine Situation bringen – zum Vorteil aller. Digitalisierung und Automatisierung tragen dazu bei, dass möglicherweise vor Jahrzehnten angeeignetes, explizites Wissen der Aging Workforce als veraltet wahrgenommen wird. Die Interviewten stellen fest, dass die Bereitschaft, dieses aufzufrischen, aufgrund eines geringen Interesses an solchen Themen und fehlender Weiterbildungsangebote abnimmt.

Die Interviews mit Arbeitnehmenden legen offen, dass Strategien, um nachhaltig von Erfahrung zu profitieren, auf Unternehmensseite noch mehrheitlich fehlen: Vereinzelt wird geprüft, wie das Interesse der Aging Workforce an bestehenden Weiterbildungsangeboten gesteigert werden kann, und erste Maßnahmen wie Mentoring oder Hospitationen werden ins Auge gefasst.

3. These: Mentale und physische Leistungsfähigkeit

Altersgerechte Maßnahmen im Bereich Gesundheitsmanagement und Prävention sind in jedem Unternehmen notwendig, damit die physische und mentale Leistungsfähigkeit der Aging Workforce unterstützt werden kann.

Seh- und Hörvermögen wie auch körperliche Kraft nehmen ungeachtet genetischer Unterschiede mit zunehmendem Alter ab und dadurch rückt das Gesundheitsmanagement in den Fokus. Auch kognitive Fähigkeiten lassen nach, weshalb der Lernprozess im Alter als herausfordernder wahrgenommen wird.¹³

Die befragten Beschäftigten nehmen keine Beeinträchtigung ihrer physischen Leistungsfähigkeit wahr. Allerdings gehören keine schweren körperlichen Tätigkeiten zum Berufsbild der Befragten. Die Unternehmen stellen fest, dass die physische Gesundheit bei Personen, die körperliche Leistung erbringen müssen, mit zunehmendem Alter beeinträchtigt ist. Die vorhandenen Präventionsmaßnahmen reichen hierfür nicht aus, weshalb vermehrt über Umschulungsmaßnahmen im Sinne der Employability nachgedacht werden muss.

Eine weitere Erkenntnis der Befragung ist, dass die mentale Belastung eine wesentliche Herausforderung darstellt. Stressbelastung und -empfinden nehmen mit dem Alter zu und führen zu Auszeiten. So äußerte eine interviewte Person: »Ich habe auch stressbedingt eine Auszeit von sechs Wochen gehabt.« (2020) Die Interviewten beschrieben, dass sie von ihrem Unternehmen unterstützt werden, aber auch, dass sie sich mit der

Belastung alleingelassen fühlen. Die Unternehmen wissen, wie wichtig ein Gesundheitsmanagement ist – spezifisch auf die Aging Workforce bezogene Maßnahmen fehlen allerdings. In allen untersuchten Unternehmen findet jedoch ein Sensibilisierungsprogramm für Führungskräfte zu Aspekten des Gesundheitsmanagements (inklusive mentaler Aspekte) statt.

4. These: Mehrwertbringende Eigenschaften nutzen und Kompetenzlücken schließen

Unternehmen sollten Kompetenzen und Eigenschaften neu bewerten: Eigenschaften wie Loyalität und Verantwortungsbewusstsein als Mehrwert anerkennen und Kompetenzlücken durch generationsgerechte Bildungsmaßnahmen schließen, um die Arbeitsmarktfähigkeit und Bleibemotivation der Aging Workforce zu stärken.

Diese These beruht unter anderem auf den Ergebnissen der bereits genannten Studie¹⁴ der Hochschule für Wirtschaft Zürich, die zeigt, dass die Aging Workforce Defizite in der Anwendung von Technologie und digitaler Kommunikation aufweist. Als wertvolle Eigenschaften nennt die Studie eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgebenden, Disziplin und Verantwortungsbereitschaft. Hervorzuheben ist die Diversität innerhalb der Belegschaft, zu welcher die Aging Workforce beiträgt und der Arbeitgebende positive Effekte auf den Unternehmenserfolg zugestehen.¹⁵

In den Interviews wurden Loyalität und damit verbundene geringere Kündigungsabsicht als mehrwertbringende Eigenschaften bekundet. Dieser Verbleib im Unternehmen, ein Beitrag zur Diversität der Belegschaft, wird als Mehrwert angesehen, weil dadurch verschiedene Perspektiven vertreten sind und sich auch die ältere Kundschaft im Unternehmen repräsentiert fühlt. Die Arbeitgebenden schätzten das ausgeprägtere Engagement, das verantwortungsbewusste Handeln und die Erfahrung der älteren Arbeitnehmenden, oder, wie es ein Interviewpartner der Gruppe A ausdrückte: »Überall da, wo Erfahrung [...] Wissen schlägt, sind die Älteren natürlich Gold wert.« (2020)

Die Arbeitgebenden schätzen das Engagement, das verantwortungsbewusste Handeln und die Erfahrung der Aging Workforce.

Die Befragten beider Gruppen sind sich einig, dass ältere Arbeitnehmende mit den Digital Natives in Bezug auf Technologie und Digitalisierung nicht mithalten können. Sie sehen Herausforderungen beim technologischen Verständnis und bei der Verarbeitung der Informationsflut. Teils fehle das Interesse der Arbeitnehmenden, ihr Technologieverständnis zu verbessern – wodurch sich Kompetenzlücken vergrößern. Die Unternehmen führen zwar Leistungsbeurteilungen durch, um diese Lücken zu erfassen. Es fehlen aber auf Ältere ausgerichtete Kompetenzentwicklungsstrategien und Angebote, womit z. B. die Lernbereitschaft gefördert werden könnte, indem Interesse an der Thematik geweckt wird.

5. These: Diversity-Management und Umgang mit Vorurteilen

Ein starkes Diversity-Management, begleitet von Sensibilisierungskampagnen, ist notwendig, damit sich ältere Arbeitnehmende integriert fühlen und nicht diskriminiert werden.

Vorurteile können zu unerwünschten Effekten führen. Posthuma und Campion¹⁶ zeigen z. B. in ihrer Metaanalyse, dass die Produktivität im Alter eher zunimmt – im Gegensatz zum entsprechenden Vorurteil. Implizite negative Assoziationen können dazu führen, dass Ältere benachteiligt werden und solche Vorurteile und Stereotypisierungen zu selbsterfüllenden Prophezeiungen werden.¹⁷ Zwar findet ein Großteil der älteren Mitarbeitenden nicht, dass sie grundsätzlich unfair behandelt werden, sie nehmen allerdings diskriminierende Tendenzen bei Entlohnung und Beförderungen wahr.¹⁸

Die Interviews zeigen, dass die Unternehmen bei der Implementierung einer Diversity-Management-Strategie unterschiedlich weit sind. Vereinzelt wird bereits in der Rekrutierung für Unconscious Bias sensibilisiert, Führungskräfte werden in Sensibilisierungskampagnen auf Vorurteile hingewiesen und Leistungsbeurteilungen nach Auffälligkeiten von Merkmalen wie z. B. Alter oder Geschlecht analysiert. Auf Unternehmensseite bestehen generell Vorbehalte gegen das Lerntempo der Aging Workforce. Auch ältere Arbeitnehmende nehmen bei sich selbst ein verlangsamtes Lernen wahr. Das zeigen die Interviews. Keiner der interviewten Arbeitnehmenden sieht sich selbst durch Alter und diesbezügliche Vorurteile benachteiligt, ihnen sind allerdings Fälle aus ihrem Umfeld bekannt.

Durch den »altersgerechten« Lohn könnten sich andere Kohorten benachteiligt fühlen.
Eine Lösung: gleicher Lohn für gleiche Arbeit.

Die Assoziation mit höheren Kosten, einem weiteren von den Befragten genannten Vorurteil, wird aus Unternehmenssicht bekräftigt und mit den historisch verankerten Lohnmodellen begründet. Diese Ungleichheit kann zu Spannungen führen, da sich andere Kohorten aufgrund des »altersgerechten« Lohns benachteiligt fühlen könnten. Mögliche Lösungen, die dazu genannt und teilweise dank erfolgreicher Einigung mit Arbeitnehmendenvertretungen praktiziert werden, sind beispielsweise gleicher Lohn für die gleiche Arbeit und neue Karrieremodelle.

6. These: Attraktivität als Arbeitgeber

Unternehmen sollten sich für die Aging Workforce attraktiv darstellen, damit ältere Arbeitnehmende sich bewusst für dieses Unternehmen entscheiden. Dadurch lässt sich dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

Aufgrund des Fachkräftemangels sind Unternehmen darauf angewiesen, aus der Gruppe der Aging Workforce zu rekrutieren. Dabei befinden sich Unternehmen untereinander im Wettbewerb und sie müssen eine attraktive Alternative zum Ruhestand bieten. Altersfreundliche Arbeitsbedingungen, die potenzielle Erwerbstätige für ein Unternehmen begeistern können, sind deshalb von hoher Bedeutung.¹⁹

In den Interviews zeigt sich, dass der Fachkräftemangel in den Unternehmen (noch) nicht spürbar ist. Den Arbeitgebenden ist bewusst, dass sie sich möglicherweise in einer bevorzugten Position befinden, da sie dank ihres Rufs geeignete Personen anziehen oder aus einem internen Pool rekrutieren können. Auch wird die Digitalisierung als Chance angesehen, effizienter zu werden und durch die dadurch eingesparten Ressourcen von den demografischen Entwicklungen unabhängiger zu werden. Im Moment besteht keine spezielle Rekrutierungsstrategie für ältere Arbeitnehmende, da bei allen Bewerbungen prinzipiell das Potenzial und nicht das Alter im Vordergrund steht. Beim Bewerbungsprozess stellen die Arbeitgebenden fest, dass die Work-Life-Balance bei älteren Bewerbenden von Bedeutung ist und dass diese weniger bereit sind, im Rahmen der Anstellung Zugeständnisse zu machen. Auch haben alle Unternehmen erkannt, dass die Angabe der Lohnvorstellung im Bewerbungstool ein Dilemma darstellt, da die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen und die Erwartung der Aging Workforce oftmals voneinander abweichen. Die befragten HR-Verantwortlichen geben an, dass zurzeit keine Maßnahmen ergriffen würden, um ehemalige Mitarbeitende aus dem Ruhestand ins Erwerbsleben zurückzuholen oder länger im Erwerbsprozess zu halten. Vereinzelt wurde dies bislang für bestimmte Projekte mit Bedarf an besonderer Erfahrung praktiziert.

Fazit

Die Bedeutung der Aging Workforce als Ressource und »Gegenpool« für den Fachkräftemangel im demografischen Wandel wird zunehmen. Personalbezogene Bereiche der Unternehmen müssen sich auf diese Umstände einstellen. Wie in Abbildung 2 dargestellt, muss ein ganzheitliches Altersmanagement in Unternehmen an verschiedenen Ebenen ansetzen und Maßnahmen im Bereich Rekrutierung und Onboarding sowie Personalentwicklung und -bindung beinhalten.

Ein längerer Verbleib der Aging Workforce in der Arbeitswelt ist wünschenswert, das zeigt die wissenschaftliche Literatur: Erfahrung und Expertise, Problemlösefähigkeit und Belastbarkeit, Diversität der Belegschaft und Perspektivenvielfalt sind nur einige der Gründe, weshalb ältere Mitarbeitende im Unternehmen zum Verbleib bewegt werden sollen. In den Unternehmen muss daher eine geeignete Umgebung geschaffen werden, in der sich ältere Arbeitnehmende wohlfühlen und weiter entfalten können, in der ein wertschätzender Umgang gepflegt und das Altersmanagement den Bedürfnissen der älteren Generation gerecht wird.

Konkret bedeutet dies für die *Personalbindung*, dass für den Verbleib der älteren Arbeitnehmenden die Wirkung des eigenen Tuns ins Zentrum gerückt werden sollte, anstelle von finanziellen Anreizen, die als weniger wichtig erachtet werden. Mitarbeitende möchten im Alter tendenziell keine Arbeiten mit weniger Verantwortung, jedoch mit weniger Stress oder Reise-tätigkeit haben. Ergänzende Arbeitsaufgaben (z. B. durch Mentoring) können motivierend wirken und zur Wertschätzung beitragen.

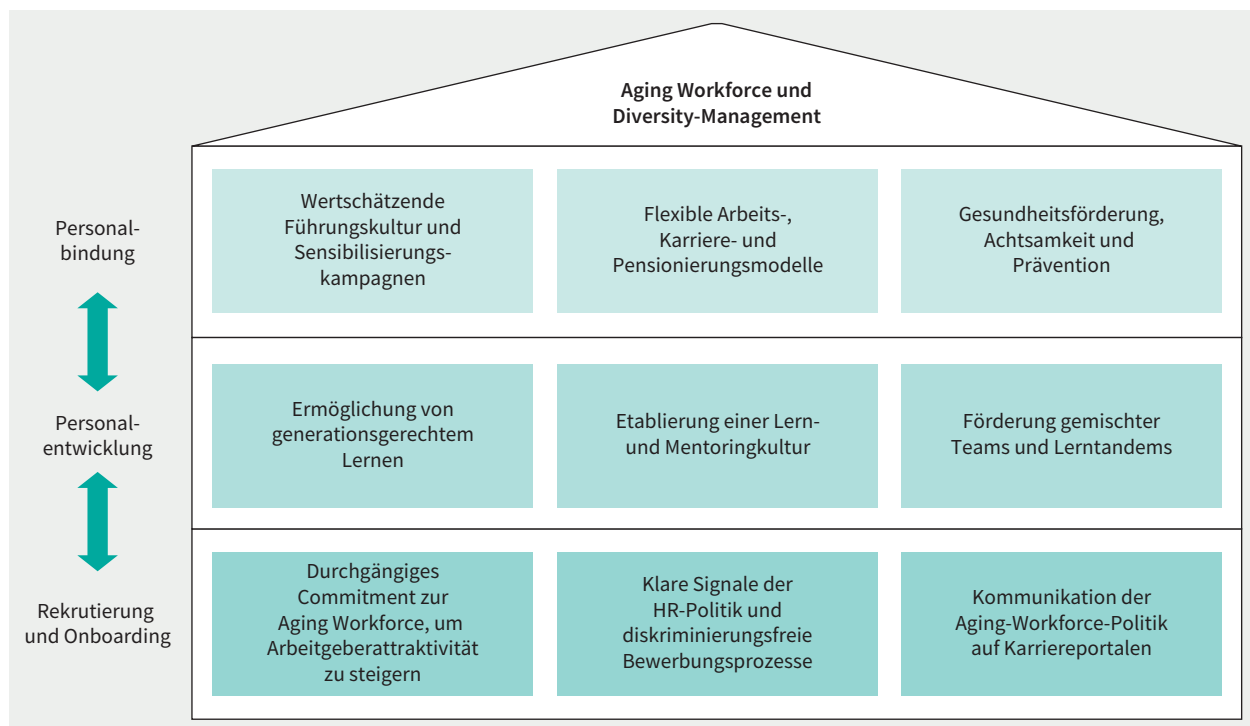


Abb. 2 Elemente einer erfolgreichen Einbindung der Aging Workforce

Mitarbeitende möchten im Alter keine Arbeit mit weniger Verantwortung, sondern mit weniger Stress oder Reisetätigkeit haben.

Auch die mentale Gesundheit ist wichtig. Stress wird zur Belastung und auch fehlende Wertschätzung kann zum Rückzug führen. Unternehmen sollten daher in das betriebliche Gesund-

heitsmanagement investieren, insbesondere in die Prävention mit Blick auf das Stress- und Ressourcenmanagement sowie in Angebote zu Resilienzthemen.

Des Weiteren ist den älteren Mitarbeitenden Flexibilität wichtig, was auch vorangegangene Studien bekräftigen. Um ihre Aging Workforce zu binden, sind Unternehmen gefordert, diesem Umstand Rechnung zu tragen. So bieten alternative Karrieremodelle (z. B. Bogenkarriere) und Arbeitsmodelle (z. B. Freelancer und Einsätze auf Abruf) eine weitere Möglichkeit, Erwerbsleben und Privatleben einfacher miteinander in Balance zu bringen und ältere Arbeitnehmende dazu zu motivieren, über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus im Unternehmen zu bleiben.

Auch auf die *Personalentwicklung* wirkt sich die demografische Entwicklung aus. Unternehmen müssen eine Lernkultur mit kollaborativen Lern- und Arbeitsgelegenheiten etablieren. Im Fokus steht dabei einerseits die Sicherung des Erfahrungswissens, andererseits das Schließen von Kompetenzlücken beispielsweise im Bereich neuer Technologien. Unternehmen können mit Lerntandems und Mentoringprogrammen reagieren, um durch Wissenstransfer in beide Richtungen den gegenseitigen Wissenserwerb zu fördern. Bei Weiterbildungsprogrammen sind zudem generationsgerechte Angebote gefragt, um die Lernbereitschaft der Aging Workforce anzukurbeln. Auch hier bieten sich Lerntandems an, um dem Wunsch nach Kompetenzentwicklung und der Sinnhaftigkeit des Tuns nachzukommen.

Bei *Rekrutierung und Onboarding* können die erwähnten Vorurteile dazu führen, dass bei der Besetzung vakanter Stellen zunächst an jüngere Personen gedacht wird. Ältere Arbeitnehmende verfügen über viel ungenutztes Potenzial, sind überdurchschnittlich qualifiziert und motiviert. Ein Umdenken

Impulse für die Praxis

- Durch flexible Arbeits- und Karrieremodelle (Homeoffice, Altersteilzeit) präsentieren sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber, die dem Wunsch nach Flexibilität und Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben der Aging Workforce nachkommen und Hürden im Bewerbungsprozess, wie die zwingende Angabe der Lohnvorstellung, vermeiden.
- Kollaborative Lern- und Arbeitsgelegenheiten wie Lerntandems und Mentoring fördern den Wissenstransfer und -erwerb, sichern Erfahrungswissen und schließen Kompetenzlücken.
- Der Aging Workforce ist Wertschätzung wichtig. Durch die Förderung einer vertrauensvollen Unternehmenskultur, eine Führung auf Augenhöhe und generationsgerechte Weiterbildungsangebote kann diesem Wunsch entsprochen werden.
- Ein wirksames Altersmanagement, eine Ausweitung des Gesundheitsmanagements auf Stress- und Ressourcenmanagement und die Förderung von Resilienz können die Arbeitszufriedenheit und Bleibemotivation der Aging Workforce steigern.
- In Sensibilisierungskampagnen, Führungskräfteentwicklungsprogrammen und im Diversity-Management sollte Stereotypen mit Fakten begegnet werden. Über Algorithmen lassen sich (un-)bewusste Vorurteile in (Leistungs-)Beurteilungen identifizieren.

und Kulturwandel im Unternehmen scheinen eine Notwendigkeit, um auch in der Rekrutierung die älteren Arbeitnehmenden gezielt anzusprechen. Der Verzicht auf die Angabe von Lohnvorstellungen könnte bei einem ersten Gespräch beide Seiten entlasten.

Menschen altern auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichem Tempo. Mit dieser Tatsache gehen Unternehmen auf verschiedene Weise um. Um der Altersdiskriminierung entgegenzuwirken, bieten Unternehmen Sensibilisierungskampagnen zum Thema Vorurteile an. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Leistungsbewertungen nach Auffälligkeiten zu screenen, um damit Vorurteile aufzudecken. Unterschiede in der Bezahlung, z. B. aufgrund von »Besitzstandswahrung«, können durch angepasste Lohnmodelle wie »Pay for Skills« fairer gestaltet werden.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Aging Workforce – Erläuterung der Autor:innen.

Motivationsfaktoren und Hygienefaktoren – Herzberg, F. u. a.: The Motivation to Work, New York 1967.

Anmerkungen

- 1 Marks, G.: Employers Must Prepare for an Aging Workforce – or Face Unexpected Costs, The Guardian, 30.12.2018, (www.theguardian.com), <https://tinyurl.com/4tx8f6j7> (letzter Zugriff: 29.4.2022).
- 2 Collins, G. A.: Rethinking Retirement in the Context of an Aging Workforce. In: Journal of Career Development, 30. Jg., 2003, H. 2, S. 145–157.
- 3 Bruggmann, M.: Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Wiesbaden 2013.
- 4 Froidevaux, A./Alterman, V./Wang, M.: Leveraging Aging Workforce and Age Diversity to Achieve Organizational Goals: A Human Resource Management Perspective. In: Czaja, S. J./ Sharit, J./ James, J. B. (Hrsg.): Current and Emerging Trends in Aging and Work, Cham 2020, S. 33–58.
- 5 Dresing, T./Pehl, T.: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, Marburg 2018.
- 6 Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim 2015.
- 7 Vgl. Twenge, J. M. et al.: Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values

Decreasing. In: Journal of Management, 36. Jg., 2010, H. 5, S. 1117–1142.

- 8 Geuskens, G. A. et al.: Predictors of the Willingness and the Ability to Continue Working until the Age of 65 Years. In: Journal of Occupational and Environmental Medicine, 54. Jg., 2012, H. 5, S. 572–578.
- 9 Hille, A. et al.: Generationenmanagement Studie: Arbeitsmarktfähigkeit im Alter, Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen Generationen, Zug 2019.
- 10 Calo, T. J.: Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. In: Public Personnel Management, 37. Jg., 2008, H. 4, S. 403–416.
- 11 North, M. S.: A GATE to Understanding »Older« Workers: Generation, Age, Tenure, Experience. In: Academy of Management Annals, 13. Jg., 2019, H. 2, S. 414–443.
- 12 Bethke, P./Moelleney, M./Strohmeier, D.: Aging Workforce: Integration von älteren Arbeitnehmenden in die Arbeitswelt – aufgezeigt am Beispiel der Schweizerischen Kantonalbanken, Zürich 2020.
- 13 Salthouse, T.: Consequences of Age-Related Cognitive Declines. In: Annual Review of Psychology, 63. Jg., 2012, S. 201–226.
- 14 Bethke, P./Moelleney, M./Strohmeier, D., a. a. O., S. 11–13.
- 15 Hille, A. et al., a. a. O., S. 40–42.
- 16 Posthuma, R. A./Campion, M. A.: Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. In: Journal of Management, 35. Jg., 2009, H. 1, S. 158–188.
- 17 Merton, R. K.: The Self-Fulfilling Prophecy. In: The Antioch Review, 8. Jg., 1948, H. 2, S. 193.
- 18 Bethke, P./Moelleney, M./Strohmeier, D., a. a. O., S. 16.
- 19 Clark, R. L. et al.: Employer Concerns and Responses to an Aging Workforce. In: The Journal of Retirement, 6. Jg., 2019, H. 4, S. 82–99.



Andreas Tinner
Student an der Hochschule für Wirtschaft Zürich,
Procurement Professional bei der Lufthansa Group
andreas.tinner@gmail.com



Dr. Pamela Bethke
Fachreferentin für HRM & Organizational Behavior,
Hochschule für Wirtschaft Zürich
pamela.bethke@fh-hwz.ch

Zusammenfassung

Die Aging Workforce kann ein Hebel sein, um den Fachkräftemangel abzufedern. Wenn Unternehmen diese Kohorte an sich binden wollen, konkurrieren sie mit der Aussicht auf den Ruhestand und der Verwirklichung von Lebensträumen. Sechs Thesen, aus der aktuellen Literatur abgeleitet, wurden mittels einer Interviewstudie untersucht. Dabei ging es sowohl um die Sicht der Aging Workforce, welche den Wunsch nach Flexibilität und Sinnhaftigkeit des Tuns hegt, wie auch um die Perspektive der Unternehmen, für die Fragen des Gesundheits- und Wissensmanagements im Zentrum stehen. Wichtig für die Bleibemotivation sind eine Kultur der Wertschätzung und ein Altersmanagement, welches der Work-Life-Balance Rechnung trägt und mentale Belastungen minimiert. Auch intergenerationelles Lernen ist gefragt, um das Erfahrungswissen der Älteren zu erhalten und deren veraltetes Wissen aufzufrischen. Über Sensibilisierungskampagnen und eine entsprechende Führungskräfteentwicklung lässt sich die Diskriminierung der Aging Workforce vermeiden. Das steigert die Arbeitgeberattraktivität.

Abstract

The aging workforce can be a lever to mitigate the effects of a shortage of skilled workers. Companies face competition with pensions payouts and life dreams. Six theses based on current literature are researched through an interview study. Thereby, the perspective of the aging workforce, who desires flexibility and purpose in their work, as well as the perspective of companies, who are dealing with health management and knowledge management, are reflected. Important to a commitment to stay is an appreciative corporate culture and an age management that takes work-life balance into account and that minimizes mental stress. Intergenerational learning is required to retain experiential knowledge of the aging workforce and to refresh their outdated knowledge, too. To complete the perception as an employer of choice for the aging workforce, companies are called to avoid discrimination through campaigns that create awareness and leadership development.