

## Demografischer Wandel

# Das vernachlässigte Potenzial der «Best Ager»

Arbeits-/Fachkräftemangel – plötzlich ist aus einem «Arbeitgeber-» ein «Arbeitnehmermarkt» entstanden. Ressourcenpotenziale sind vorhanden; diese müssen aber neu definiert und entwickelt werden. Ein Strategieumdenken – auch für HR!

Von Dr. Manuel Buchmann und Regina Regenass

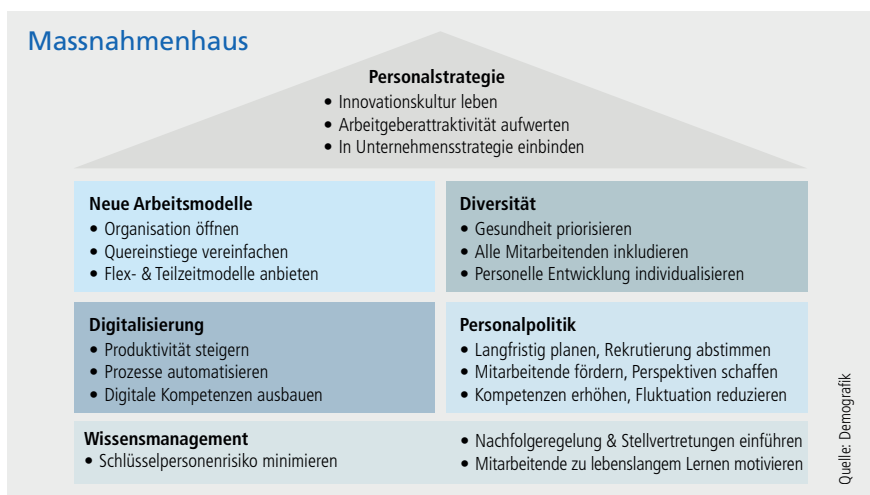
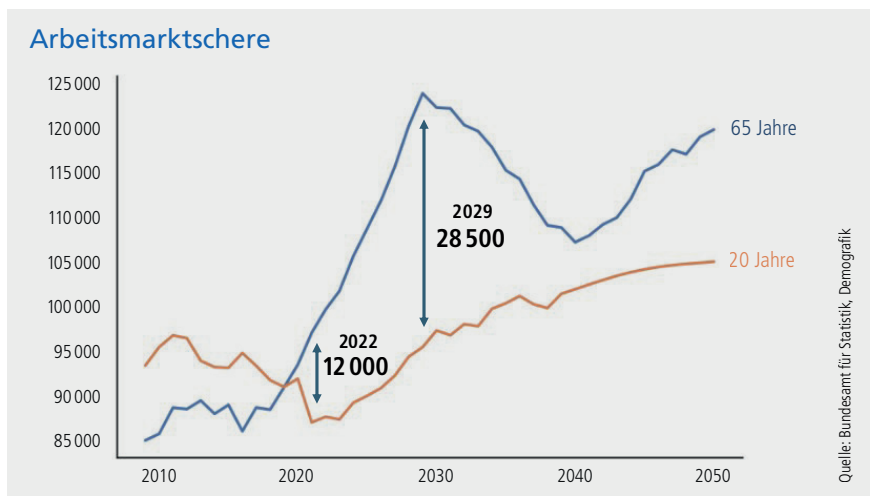
### Einleitung

Im Jahr 2020 haben erstmals mehr Arbeitnehmende altersbedingt den Arbeitsmarkt verlassen, als dass Junge hinzugestossen sind. Ende 2023 wird es über 14 000 mehr 65-Jährige geben als 20-Jährige, und diese Differenz nimmt weiter zu. Ob diese immer grösser werdende Lücke durch mehr Zuwanderung

kompensiert werden kann, ist fraglich, denn ganz Europa kämpft mit demselben Problem. Die Schweiz hat die vierthöchste Erwerbsbeteiligung in Europa, und im Hinblick auf die Bedürfnisse der «Generation Z» ist eine Erhöhung nur noch begrenzt möglich. Politisch schwierig durchsetzbar ist eine weitere Erhöhung des Rentenalters. Alle Vorzeichen deuten also darauf hin, dass sich der aktu-

ell bereits vielerorts spürbare Fach- und Arbeitskräftemangel weiter verschärfen wird. Wenn Stellen lange unbesetzt bleiben, weil schlichtweg nicht genügend Arbeitskräfte rekrutiert werden können, sind die strategischen Wachstumsziele der Unternehmen gefährdet. Dies stellt HR vor grosse Herausforderungen. Die Problematik wird sich jedes Jahr weiter zuspitzen; deshalb bleibt wenig Zeit, und es sind bereits heute Massnahmen nötig, um in Zukunft wettbewerbs- und konkurrenzfähig zu bleiben. Das Potenzial der älteren Arbeitnehmenden wird dabei häufig unzureichend genutzt.

Gemäss verschiedenen Studien können sich rund 40% der Befragten aus der Altersgruppe 50–64 Jahre eine Weiterbeschäftigung nach ihrer Pension vorstellen. Das sind wertvolle Arbeitspotenziale. Die schrumpfende Workforce Pipeline zwingt die Unternehmen, auf die Forderungen der jungen Generationen einzugehen. Diese Veränderungen sind ein ideales Momentum, um auch für die «Best Ager»-Belegschaft – d.h. die Mitarbeitenden über 50 – bedürfnisgerechte Optionen zu entwickeln.



### Umbau HR-Strategie?

Wichtig ist, dass die Personalstrategie sich nicht nur auf den Teilbereich «Rekrutierung» fokussiert, sondern in einem umfassenden Konzept überdacht und weiterentwickelt wird. Das Massnahmenhaus zeigt auf, welche Elemente in einer zukunftsfähigen HR-Strategie entscheidend sind. Eine vertiefte Analyse des aktuellen und des zukünftigen Personalbestands ist dabei unerlässlich: Diese sollte auch die künftig benötigten Skills und auftretende

## BARDUSCH – WIR PLANEN UNSERE ZUKUNFT!

Ein innovatives Praxisbeispiel liefert die Bardusch AG. Als KMU mit rund 600 Mitarbeitenden und mehreren Niederlassungen schweizweit gehört dieses zu den Branchenleadern im Textilmanagement. In einem co-kreativen Workshop zwischen Vertreter\*innen der Belegschaft und der Geschäftsleitung wurden die Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeitergenerationen eruiert. Dabei kam zum Ausdruck, dass das Verständnis zwischen den Generationen in der Belegschaft viel stärker vorhanden ist als gemeinhin angenommen. Die Fragestellungen bezogen sich auf ein gewünschtes Weiterarbeiten über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus. Klar zum Ausdruck kam, dass die individuellen Gesundheitsaspekte, die Leistungsfähigkeit und flexible Arbeitsmodelle entscheidend sind für einen weiteren Einsatz. Als Pilotmassnahme entstand die Einführung der «4-Tage-Woche» für die gesamte Belegschaft in Brugg. Der freie Tag ist Freitag – ohne Arbeitszeitverkürzung. Die Wochenarbeitsstunden werden auf vier Tage verteilt. Dieses Modell zeigt nicht nur bei der aktuellen Belegschaft, sondern auch bei der Rekrutierung von neuen Arbeitskräften eine sehr willkommene und positive Wirkung. Weitere Veränderungen im Rahmen eines Change-Prozesses sind geplant. Die Roadmap wurde gemeinsam entwickelt (bottom-up) und läuft als Teil der Unternehmensstrategie (top down) weiter.

In diesem Beispiel ist ersichtlich, dass im Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte alle HR-Potenziale wichtig sind und diejenigen der älteren Belegschaft eine wichtige Ressource darstellen.

Wissenslücken aufdecken. In diesem Kontext können wir uns nicht nur auf interne Kennzahlen verlassen. Weitere Faktoren wie z.B. spezifische Branchenindikatoren und übergreifende demografische länderspezifische und gesellschaftsspezifische Entwicklungen sollten miteinbezogen werden. Diese spielen für Richtungsänderungen eine entscheidende Rolle.

### Analyse-Tools?

Die Elemente im «Massnahmenhaus» helfen dabei, die aktuelle Personalstrategie zu reflektieren und die Rahmenbedingungen an die Realitäten des Fachkräftemangels anzupassen. In jedem dieser «Stockwerke» sind die zu definierenden Massnahmen auch für ältere Mitarbeitende anwendbar. Aus unserer Erfahrung sind für die Analyse mit Fokus auf das Potenzial der älteren Belegschaft die erfolgversprechendsten Massnahmen

in «flexiblen Arbeitsmodellen», im «Wissensmanagement» sowie in der «Diversität» angesiedelt. Aber auch das Ausbauen der digitalen Kompetenzen gilt als wichtiger Erfolgsfaktor. Die Zusammenarbeit von vier Generationen in einem Unternehmen stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Die Wissenserhaltung und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden haben einen entscheidenden Einfluss auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Viele Organisationen haben – gerade auch während der schwierigen Pandemiephase – gelernt, dass neue flexible Arbeitsmodelle durchaus funktionieren können. Diese Ansätze sind «neue Ernungenschaften der Mitarbeitenden», welche nun als «Forderungen an den Arbeitgeber» gestellt werden. Sie gelten für alle Generationen; gerade für Ältere bieten sie Optionen, mit flexibleren und hybriden Arbeitsmodellen situativ sogar

über das Pensionierungsalter weiterzuarbeiten.

### «Multigrafie der Lebensläufe»

Das traditionelle Drei-Phasen-Modell mit Ausbildung, Erwerbsleben und Ruhestand hat ausgedient und wird durch die «Multigrafie der Lebensläufe» abgelöst. Der Ruf der Erwerbstätigen – nicht nur der Jungen – nach «Life Design» mit mehr Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit im Umgang mit ihren Karrieren verlangt von den Firmen nachhaltige Angebote mit flexibleren Rahmenbedingungen. Effizienzgewinne dank Innovation und Digitalisierung können einiges wettmachen. Die Nase vorn haben werden jedoch nur die Unternehmen, welche die Bedürfnisse aller Arbeitsmarktakteure frühzeitig erkennen und mit innovativen und flexiblen Konzepten überzeugend und nachhaltig die Zukunft gestalten.



**Dr. Manuel Buchmann** ist Projektleiter bei Demografik, Forschungsleiter des WDA Forum und Mitglied des wissenschaftlichen Think Tanks von focus50plus. Zuvor promovierte er an der Universität

Basel zum Einfluss der Demografie auf den Schweizer Arbeitsmarkt.



**Regina Regenss** ist Geschäftsführerin des WDA Forum in St. Gallen. Vorher war sie während 32 Jahren in der Finanzbranche in verschiedenen internationalen Human-Resources-Funktionen tätig. Zuletzt als Ombudsfrau für Mitarbeitende bei der UBS.

avenir



[www.avenirgroup.ch/assessment](http://www.avenirgroup.ch/assessment)

### Fundierte Diagnostik mit hoher Praxisrelevanz

Mit dem Avenir Assessment werden die relevanten Kompetenzen für Führungskräfte im mittleren und oberen Management erfasst und beurteilt. Unsere Assessments sind nach den Standards von Swiss Assessment zertifiziert und entsprechen in allen Teilen höchsten qualitativen und wissenschaftlichen Anforderungen.

Das Avenir Assessment ist modular aufgebaut und kann als Selektions- wie auch als Entwicklungsinstrument eingesetzt werden. Transparenz, Wertschätzung und Begegnung auf Augenhöhe zeichnen unsere Zusammenarbeit aus. Mit differenzierten Analysen sowie einer klaren Empfehlung werden wir sowohl den Anforderungen unserer Kandidaten wie auch der Auftraggeber gerecht. Dies ist unser Anspruch und dafür setzen wir uns täglich ein. Sehr gerne auch für Sie.